

Betriebsklima heute

von

Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel

Dipl.-Psych. Dipl.-Kfm. Thomas Falkenberg

Dipl.-Psych. Dipl. oec. Walter Hehn

Dipl.-Kfm. Elisabeth Henschel

Irmgard Warns

2., unveränderte Auflage

Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums
für Arbeit und Sozialordnung

Technische Hochschule Darmstadt
Fachbereich 3
Institut für Psychologie
Steubenplatz 12, 6100 Darmstadt

Inv.-Nr. 9108305

FRIEDRICH KIEHL VERLAG GMBH
LUDWIGSHAFEN (RHEIN)

Inhaltsverzeichnis

1.	Das Betriebsklimakonzept und verwandte Konzepte	1
1.1	Begriffsbestimmungen	1
1.1.1	Betriebsklima	1
1.1.2	Arbeitszufriedenheit	6
1.1.3	Arbeitsmoral	13
1.1.4	Organisationsklima	15
1.1.5	Unternehmenskultur	18
1.2	Versuche der Messung	22
1.2.1	Messung des Betriebsklimas	28
1.2.2	Messung der Arbeitszufriedenheit	29
1.2.3	Messung der Arbeitsmoral	34
1.2.4	Messung des Organisationsklimas	36
1.2.5	Messung der Unternehmenskultur	38
1.2.6	Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Konzepte	39
1.3	Ein Versuch der Systematisierung	46
1.3.1	Die Facettenanalyse	47
1.3.2	Exkurs: mathematische Grundlagen der Facettenanalyse	50
1.3.3	Kritische Stellungnahme	57
1.3.3.1	Die Analyseeinheit	59
1.3.3.2	Das Analyseelement	64
1.3.3.3	Die Art der Messung	66
1.3.3.4	Zum Zusammenhang der Konzepte	69
1.4	Die Entwicklung einer Betriebsklimadefinition	73
1.4.1	Definitionselemente: eine Literaturanalyse	73
1.4.1.1	Betriebsklima	74
1.4.1.2	Arbeitszufriedenheit	74
1.4.1.3	Arbeitsmoral	75
1.4.1.4	Organisationsklima	75
1.4.1.5	Unternehmenskultur	76
1.4.2	Bewertung und Klassifikation der Definitionen	76

1.4.2.1	Betriebsklima	77
1.4.2.2	Arbeitszufriedenheit	79
1.4.2.3	Arbeitsmoral	80
1.4.2.4	Organisationsklima	80
1.4.2.5	Unternehmenskultur	82
1.4.2.6	Zusammenfassender Vergleich	83
1.4.3	Die inhaltlichen Dimensionen des Betriebsklimas und der verwandten Konzepte	85
1.4.3.1	Soziale Beziehungen	88
1.4.3.2	Führung	90
1.4.3.3	Autonomie	94
1.4.3.4	Kooperation und Gruppe	95
1.4.3.5	Arbeitsbedingungen	96
1.4.3.6	Entlohnung und Bezahlung	96
1.4.3.7	Strukturierung	97
1.4.3.8	Weitere Dimensionen	98
1.4.4	Betriebsklima: eine Arbeitsdefinition	107
1.4.5	Zur Wahl der Wortes: Betriebsklima oder Organisationsklima?	110
2.	Historische Perspektiven	112
2.1	Der "ésprit de corps" in den Porzellanmanufakturen	112
2.2	Karl Marx: Ein Fragebogen für Arbeiter	114
2.3	Weitere frühe Ansätze der Mitarbeiterbefragung und vergessene Quellen	118
2.4	Die Hawthorne-Untersuchungen	124
2.5	Neuere Entwicklungstendenzen	128
3.	Ziele der Betriebsklimaerfassung	133
3.1	Betriebsklima und Leistung	134
3.2	Betriebsklima, Motivation und Identifikation	137
3.3	Betriebsklima und Legitimation	141
3.4	Betriebsklima und Humanisierung der Arbeit	143

4.	Das Betriebsklima als Ursache und Folge	147
4.1	Womit hängt das Betriebsklima zusammen?	147
4.2	Das Betriebsklima als Ursache	150
4.3	Das Betriebsklima als intervenierende Variable	151
4.4	Das Betriebsklima als Folge	153
4.5	Das Zusammenwirken mehrerer Variablen	157
4.6	Kritische Würdigung des gegenwärtigen Forschungsstandes	158
5.	Zur Praxis der Erfassung des Betriebsklimas in der Bundesrepublik Deutschland	172
5.1	Zur Tradition der Mitarbeiterbefragung	173
5.2	Betriebsklimafragebögen aus deutschen Unternehmungen	176
5.2.1	Befunde der Materialbeschaffung	179
5.2.2	Kurzdarstellung der Fragebögen	183
5.2.3	Zusammenfassende Würdigung	192
5.2.4	Inhaltsanalyse	192
5.2.4.1	Inhaltliche Aspekte des Betriebsklimas	193
5.2.4.2	Verteilung der Aspekte und Interessenschwerpunkte	198
5.2.4.3	Inhaltliche Tendenzen der Fragestellung	201
5.2.4.4	Zusammenfassende Interpretation der inhaltlichen Probleme	205
5.2.5	Methodische Besonderheiten und Probleme	206
5.2.5.1	Die Frageperspektive	206
5.2.5.2	Aussagen über individuelle oder kollektive Sachverhalte	207
5.2.5.3	Bewertende oder beschreibende Aussagen?	209
5.2.5.4	Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse zur Methodik	211
5.2.5.5	Bezug der Frage zum Erhebungsgegenstand	214
5.2.5.6	Weitere mögliche Determinanten des Untersuchungsergebnisses	219
5.3	Gründe für eine Mitarbeiterbefragung	222
5.3.1	Die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Humanisierung der Arbeitswelt	224

5.3.2	Die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Personalführung	227
5.3.3	Der Marketinggedanke	230
5.3.4	Kritische Zusammenfassung	233
5.4	Zum Unterschied von Fragebögen aus der Forschung und der Praxis	234
<hr/>		
6.	Entwicklung des Fragebogens	239
6.1	Zielsetzung	239
6.1.1	Theoretische Zielsetzung	240
6.1.2	Inhaltliche Ziele	241
6.1.2.1	Interessenvertretung	242
6.1.2.2	Information und Mitsprache	243
6.1.2.3	Vorgesetztenverhalten	244
6.1.2.4	Der Fragebogen als Teil von Veränderungsmaßnahmen	244
6.1.3	Methodische Ziele	245
6.1.3.1	Objektivität (intersubjektive Übereinstimmung)	245
6.1.3.2	Reliabilität (Zuverlässigkeit und Stabilität)	246
6.1.3.3	Validität (Gültigkeit)	246
6.1.3.4	Normierung (Ermittlung statistischer Vergleichswerte)	247
6.1.3.5	Vergleichbarkeit	248
6.1.3.6	Ökonomie (einfache und wirtschaftliche Durchführung und Auswertung)	248
6.1.3.7	Nützlichkeit	248
6.2	Vorgehensweise bei der Entwicklung des Verfahrens	249
6.2.1	Fragensammlung	250
6.2.1.1	Abgrenzung von Beschreibung und Bewertung	252
6.2.1.2	Fragenformulierung	253
6.2.2	Beurteilung durch Experten	255
6.2.3	Vortest	257
6.2.4	Fragenauswahl	259
6.2.5	Überprüfung des Konzepts	263
6.2.6	Wahl der äußeren Form	287

6.3	Exkurs: Korrelate des neu entwickelten Verfahrens - eine Überprüfung der Gültigkeit	288
6.3.1	Betriebsklima und Zufriedenheit	290
6.3.2	Bedeutungseinstufungen als Moderatorvariable der Beziehung zwischen Betriebsklima und Zufriedenheit	305
7.	Durchführung der Untersuchung	309
7.1	Kontaktaufnahme mit den Betrieben	309
7.2	Auswahl der Betriebe	311
7.3	Information der zu befragenden Personen und ihre Motivierung zur Mitarbeit	312
7.4	Der Rücklauf	313
7.5	Auswertung der Daten	314
8.	Skaleninterkorrelation und Normen	317
8.1	Die Interkorrelation der Betriebsklimaskalen	317
8.2	Normwerte	321
8.2.1	Normkonzepte in den Sozial- und Verhaltens- wissenschaften	321
8.2.2	Die gewählten Normskalen	323
8.2.3	Die Normtabellen	326
9.	Interpretation der Ergebnisse	328
9.1	Betriebsexterne Charakteristika	331
9.1.1	Die Normwerte auf dem aggregierten Niveau der Betriebe	331
9.1.2	Branchenbezogene Interpretation	333
9.1.3	Betriebsgrößenbezogene Interpretation	334
9.1.4	Standortbezogene Interpretation	336
9.2	Betriebsinterne Charakteristika	338
9.2.1	Tätigkeitsbereichsbezogene Interpretation	339
9.2.2	Raumgruppengrößenbezogene Interpretation	340
9.2.3	Positionsbezogene Interpretation	342

9.3	Personbezogene Charakteristika	344
9.3.1	Geschlechtsspezifische Interpretation	345
9.3.2	Altersspezifische Interpretation	346
9.3.3	Schulbildungsbezogene Interpretation	347
9.3.4	Berufsausbildungsspezifische Interpretation	348
9.4	Ein Wort der Mahnung	349
10.	Fallanalysen: Eine vergleichende Darstellung dreier Beispiele	352
10.1	Betrieb 1	357
10.2	Betrieb 2	367
10.3	Betrieb 3	376
10.4	Mahnung zur Vorsicht	386
11.	Hinweise für die Praxis	388
11.1	Anlässe für Betriebsklimauntersuchungen	388
11.2	Vorbereitung einer Untersuchung - Organisation, Information, Motivation	389
11.3	Was behindert die Mitarbeit?	394
11.4	Welcher Fragebogen soll verwendet werden?	395
11.5	Wer wird über die Ergebnisse informiert?	397
11.6	Die Einleitung von Veränderungsmaßnahmen im Betrieb	400
11.7	Die Durchführung der geplanten Veränderungsmaßnahmen	401
11.8	Die Kontrolle des Erfolgs	402
12.	Für den eiligen Leser: Eine Zusammenfassung	403
Anhang 1:	Fragebogen für Arbeiter von Karl Marx	408
Anhang 2:	Ursprünglicher Fragebogen	414
Anhang 3:	Originalfragebogen	426
Anhang 4:	Beispielsfall	437
Anhang 5:	Normtabellen	471
Anhang 6:	Schreiben an die Firmen mit Hinweisen für die Durchführung der Befragung	509
	Literaturverzeichnis	511