

Kristina Schüller

„Inspiration at work“ - Strukturanalyse eines organisationsdiagnostischen Verfahrens zur Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Organisationsentwicklung

Einleitung

Mit dem Kommentar aus dem Report (Graham & Jackson, 2000) „ePeople-Engaging Talent in the Entrepreneurial Age“ der Career Innovation Company entstand die Idee der „Inspiring Company Initiative 2001“, die den Ausgangspunkt für die Arbeit liefert. Am Anfang stand die Frage: Welche Aspekte kennzeichnen eine inspirierende Arbeitsumgebung ?

Anliegen dieser Arbeit ist es, einen Schritt zur Beantwortung dieser Frage zu geben.

Der Report beschreibt, dass im 21. Jahrhundert Erfolg nicht mehr automatisch an Macht und Größe gekoppelt ist, sondern an Innovation, Flexibilität, Loyalität der Mitarbeiter und an die Fähigkeit einer Organisation, eine „lernende Organisation“ zu sein. In dieser Studie wurden junge Nachwuchskräfte nach ihrer Meinung über große multinationale Konzerne befragt. Große Unternehmen wurden danach häufig als langsam, bürokratisch und unethisch wahrgenommen und als unattraktiver Arbeitgeber gesehen. Im Zeitalter des Internets hatten große Konzerne plötzlich kaum noch talentierte Nachwuchskräfte, da diese die Selbstständigkeit bevorzugen oder ihre Fähigkeiten kleinen innovativen und sozialengagierten Organisationen zur Verfügung stellten. Der „ePeople-Report“ lenkte die Aufmerksamkeit großer multinationaler Konzerne auf die Erwartungen einer neuen Generation von Nachwuchskräften. Es bestand und besteht offenbar ein Bedarf an neuen Strategien, um Kraft und Einfluss großer Unternehmen mit Innovation und Flexibilität kleiner Unternehmen zu verbinden. Betrachtet man Erfolgsgeschichten von Unternehmen wie beispielsweise von „Oxfam“ oder „The Body Shop“ (Magyar & Prange, 1993) wird deutlich, dass der Erfolg eines Unternehmens zu einem bedeutsamen Teil davon abhängt, ob es in der Lage ist, mit seiner Philosophie „Herz und Seele“ seiner Mitarbeiter zu gewinnen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur und Identität wurde als bedeutsam bewertet.

Offensichtlich besteht seitens der Arbeitnehmer ein Bedürfnis nach „Einfluss haben“, um „etwas zu verändern, bewirken und beitragen zu können“ zum Wohl und zur Weiterentwicklung der Gesellschaft (Graham & Jackson, 2000).

Diese veränderten Ansprüche seitens einer neuen Generation von Mitarbeitern und Managern fordern Unternehmen dazu auf, Unternehmen des 21. Jahrhunderts zu werden (Weinert, 1998). Neben den veränderten Ansprüchen der Mitarbeitern, stellt sich auch die Umwelt neue Herausforderungen im Zeitalter der Informationstechnologie, Globalisierung und des Wissensmanagements (Nadler, Gerstein & Shaw, 1992). So gilt es heute, verschiedene Fragen zu beantworten:

Wie können große Unternehmen in ihrem Vorhaben, eine für die Mitarbeiter ideale und attraktive Arbeitsumgebung zu schaffen, unterstützt werden? Wie können Unternehmen sich eine stabile Spitzenposition auf dem Markt sichern? Welche Möglichkeiten gibt es, um zielorientiert Veränderungen vorzunehmen, die adäquate Antworten auf bestehende Probleme und Anforderungen darstellen?

Abschnitt 2.1 dieser Arbeit beschäftigt sich mit einer möglichen Antwort auf diese Fragen und betrachtet das Konzept der Organisationsentwicklung. Im darauf folgenden Abschnitt 2.2 wird die Betrachtung eingengt auf die Phase der Organisationsdiagnostik. An diesem Punkt

wird deutlich, dass die Erfassung, Beschreibung und Erklärung des Ist-Zustands einer Organisation grundlegende Voraussetzung für jegliche Intervention im Rahmen der Organisationsentwicklung ist. Die psychologische Organisationsdiagnose versucht dabei, Informationen zu gewinnen, die das menschliche Verhalten und Erleben in Organisationen abbildet. Es werden einige methodische Überlegungen angestellt und verschiedene Methoden und Strategien der Organisationsdiagnostik beschrieben.

In Abschnitt 2.3 wird die organisationsdiagnostische Methodik der Mitarbeiterbefragung zur Erfassung der Einstellung von Mitarbeitern und ihre Bedeutung im Rahmen der Organisationsentwicklung detailliert erläutert. Die Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen wird betrachtet.

Nach dieser theoretischen Aufbereitung wird ein Beispiel aus der Praxis angeführt. Der „Inspiration at Work-Survey“ stellt ein organisationsdiagnostisches Verfahren zur Einstellungsmessung im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung dar. Es wird das Anliegen verfolgt, relevante Erfolgsfaktoren für das Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer zu identifizieren. Der Fragebogen wurde im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojektes „Inspiring Company initiative 2001“ von der Career Company entwickelt. Unter 2.4 werden die Hintergründe des Projekts, die Career Innovation Company und das Verfahren vorgestellt. Dabei wird das Anliegen der beteiligten Unternehmen genauer erläutert. Die zentrale Fragestellung, die es im Rahmen des Projektes zu beantworten galt, war: What makes an inspiring workplace? Zur Beantwortung dieser Frage werden in Abschnitt 2.5 fünf Ideen bzw. Konzepte, die im Fragebogen angesprochen sind, betrachtet. Die Beantwortung der Frage ermöglicht im Folgenden die Entwicklung von Handlungsplänen zur Beantwortung der sich anschließenden Frage: How to achieve being an inspiring company?

Es wird deutlich werden, dass das Verfahren aus praxisrelevanten Gesichtspunkten und unter Verzicht auf eine explizite theoretische Fundierung entwickelt wurde. Diese Arbeit wird neben der teilweise inhaltlichen Beantwortung der oben genannten Fragestellungen auch zum Ziel haben, das Verfahren aus methodisch und theoretischen Gesichtspunkten näher zu analysieren.

In Kapitel 3 werden die Fragestellungen dieser Arbeit hergeleitet und konkretisiert.

Kapitel 4 beschreibt das Vorgehen bei der Durchführung der Mitarbeiterbefragung, die Rekrutierung und Merkmale der Stichprobe ebenso, wie die verwendeten statistischen Verfahren zur Analyse der Daten. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Analyse dargestellt, bevor sie in Kapitel 6 diskutiert werden.