



## **Vorwort**

Mein Dank geht an dieser Stelle zunächst an meinen Praxispartner. Das Unternehmen *Drahtesel – Arbeit mit Perspektiven* und Herr Christian Fetz als Geschäftsleitungsmitglied haben mir grosse Offenheit und Vertrauen entgegen gebracht und damit diese Thesis ermöglicht. Der Dank gilt besonders auch den Mitarbeitenden und Teamleitenden des Drahtesels, welche sich bereit erklärt haben, an den Workshops und am Pretest teilzunehmen. Mit ihrem Engagement haben sie zur Entstehung der vorliegenden Thesis, orientiert an ihrem Arbeitsalltag und ihrer Arbeitspraxis, beigetragen. Allen anderen Mitarbeitenden des Drahtesels, welche in irgend einer Form zum Gelingen dieser Thesis beigetragen haben, danke ich ebenso.

Ein herzliches Dankeschön geht weiter an meine wissenschaftliche Begleitperson Frau Amrei Rasch für die stets zeitnahe, konstruktive Unterstützung und Betreuung meiner Thesis.

## **Abstract**

Standardisierte Organisationsdiagnosen / Mitarbeitendenbefragungen können aufgrund der angestrebten Vergleichbarkeit der Ergebnisse nur begrenzt auf spezifische Eigenheiten von Organisationen eingehen. Die Geschäftsleitung des Drahtesels beauftragte den Autor dieser Bachelor-Thesis daher mit der Konzipierung einer spezifisch am Drahtesel orientierten Befragung. Die Partizipation der Mitarbeitenden am Entstehungsprozess ist dabei zentral, mit dem Ziel, Themen zu eruieren, die aus Sicht der Zielgruppe in die Befragung gehören. Aus zwei mit Mitarbeitenden durchgeführten Workshops werden Themen und Items abgeleitet. Diese werden im Format der Likert-Skala und auf Basis einschlägiger Literatur zu einer Fragebatterie zusammengestellt. Der erweiterte Pretest gibt den Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich zu den ausgewählten Themen und Items zu äussern. Als Ergebnis geht eine Befragung mit insgesamt 44 Items in 7 Ober- und 25 Unter-Kategorien hervor. Weiter werden die Risiken und Chancen des partizipativen Vorgehens erörtert und ein Ausblick auf die Durchführung der Befragung rundet die Thesis ab.

Diese Arbeit umfasst 119'778 Zeichen (inkl. Leerzeichen/exkl. Anhang).

## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor-Thesis selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Liebefeld, Mai 2015

Ruben Kopp

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Fragestellung und Abgrenzung .....	2
1.2	Aufbau der Thesis .....	3
2	Exploration der Organisation Drahtesel .....	5
2.1	Experteninterview .....	5
2.1.1	Methodenbeschrieb und Leitfadententwicklung .....	5
2.1.2	Abgeleitete Zielklärung und Rahmenbedingungen .....	6
2.2	Dokumentenanalyse und Betriebsbegehung .....	7
2.2.1	Dokumentenanalyse .....	7
2.2.2	Betriebsbegehung .....	8
2.3	Fazit der Exploration und Ausblick .....	8
3	Theoretische Grundlagen .....	10
3.1	Definition Organisationsdiagnose .....	10
3.2	Standardisierte und fallorientierte MAB .....	11
3.2.1	Standardisierte MAB .....	11
3.2.2	Fallorientierte MAB .....	12
3.3	Stolpersteine und Lösungsansätze bei MAB .....	13
3.4	Formulierung von Items und Antwortskalen .....	13
3.5	Antwortverhalten bei MAB: Theorien und Konzepte .....	15
3.6	Das EFQM-Modell als Bezugsrahmen .....	16
3.6.1	Das Kriterienmodell .....	17
3.6.2	Die RADAR-Logik .....	17
3.6.3	MAB als Instrument der EFQM-Qualitätszertifizierung .....	18
3.7	Fazit und Ausblick .....	18
4	Themenerhebung, Itemgenerierung und -Selektion zur MAB .....	20
4.1	Zusammenstellung einer Themen-Struktur aufgrund theoretischer Ansätze .....	20
4.2	Planung und Durchführung der Themenerhebung .....	22
4.2.1	Methodenbeschrieb Workshop .....	23
4.2.2	Ziele der Workshops .....	24
4.2.3	Auswahl und Information der Mitarbeitenden .....	24

4.2.4	Ablaufplan der Workshops .....	26
4.2.5	Durchführung Workshops und Darstellung der erhobenen Themen .....	28
4.3	Itemgenerierung aus den erhobenen Themen .....	30
4.4	Selektion der Items zur MAB-Fragebatterie .....	34
4.4.1	Erste Reduktion der Items.....	34
4.4.2	Auswahl der Items für die MAB .....	35
4.5	Pretest zur Überprüfung der MAB .....	39
4.6	Fazit und Ausblick.....	40
5	Ergebnisse.....	42
5.1	Partizipativ generierte Themen und finalisierte MAB .....	42
5.2	Risiken und Chancen der partizipativen Konzipierung der MAB.....	46
5.3	Ausblick Umsetzung MAB beim Drahtesel .....	47
6	Diskussion und Fazit.....	51
	Literaturverzeichnis .....	55
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	57
	Anhang.....	58

## 1 Einleitung

Führungskräfte in Unternehmen achten einerseits auf Erfolg, Wachstum und Jahresgewinn. Diese harten Fakten sind jedoch auch abhängig von „weichen“ Faktoren wie das Erleben und Verhalten der Mitarbeitenden in der Organisation und deshalb für die Unternehmensleitung von grosser Bedeutung (Ulich, 2011).

Geschäftsleitungen, welche die Themen kennen, die ihre Mitarbeitenden im Alltag beschäftigen und wissen, mit welchen Aspekten ihrer Arbeit diese zufrieden oder unzufrieden sind, haben einen Informationsvorsprung: Sie können das Verhalten ihrer Mitarbeitenden beschreiben und erklären, daraus die Stärken und Schwächen ihrer Organisation ableiten und gegebenenfalls Entwicklungsmassnahmen anstossen (Nerdinger, 2011). Damit kann eine Organisationsdiagnose (OD) im Endeffekt massgeblich zur Zielerreichung einer Organisation beitragen (Borg, 2003).

Das Unternehmen Drahtesel (im Weiteren als Drahtesel bezeichnet) in Bern-Liebelfeld wird von „sinnovativ“, der Stiftung für soziale Innovation getragen und ist in der beruflichen Integration tätig. 1993 gegründet, stehen im Zentrum der Aktivitäten des Drahtesels Menschen ohne Erwerbsarbeit. Das Ziel ist, diese Menschen auf dem Weg in den ersten Arbeitsmarkt zu begleiten und zu unterstützen. Dazu bietet der Drahtesel verschiedene Integrationsangebote wie Bewerbungcoachings, Abklärung der Arbeitsmarktfähigkeit oder Arbeitstrainings an. In rund 130 Arbeits- und Ausbildungsplätzen nehmen knapp 700 Menschen an den Angeboten des Drahtesels teil. Rund 95% der vom Drahtesel befragten Teilnehmenden bewerten ihren Einsatz als nutzbringend und positiv (Drahtesel, 2015a).

Und wie sehen die rund 60 Mitarbeitenden des Drahtesels ihren Arbeitgeber? Wie zufrieden sind sie mit ihrer Arbeit? Welche Themen beschäftigen sie im Arbeitsalltag? Der Drahtesel erreicht seine Ziele nach unternehmerischen Kriterien (Drahtesel, 2015a) und ist somit auf die stetige Weiterentwicklung der Organisation angewiesen. Dazu und für das Qualitätsmanagement setzt der Drahtesel auf das EFQM-Modell (Drahtesel, 2015b). Dieses Stufenmodell setzt neben Kriterien wie Führung, Strategie und kundenbezogene Ergebnisse ebenso auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation (Michel, 2011).

Wie zufrieden die Mitarbeitenden mit welchen Themen und Aspekten ihrer Arbeit beim Drahtesel sind, wurde bisher nicht durch eine OD ermittelt. Damit fehlt eine wichtige Grundlage zur Ableitung von Entwicklungsmassnahmen. Weil bisher keine OD durchgeführt wurde, kann auch keine Tendenz der Mitarbeitendenzufriedenheit über eine gewisse Zeitspanne hinweg festgestellt werden.

Das zentrale Instrument einer OD ist die Mitarbeitendenbefragung (MAB) (Borg, 2003; Kleinmann & Wallmichrath, 2004; Nerdinger, 2011). Die Grundlage für die Diagnose von Erleben und Verhalten der Mitarbeitenden beim Drahtesel sowie die Möglichkeit, Entwicklungsmassnahmen abzuleiten, wird nun durch die vorliegende Bachelor-Thesis geschaffen. Fallorientiert am Drahtesel wird eine MAB konzipiert. MAB werden gemäss Nerdinger (2011) meist durch die Phasen Einführung, Erkundung und Planung entwickelt. Die Mitarbeitenden werden demnach über die Bildung einer Projektgruppe bei der Entwicklung der MAB miteinbezogen – in informellen Gesprächen können sie sich gegenüber ihren Projektgruppenvertretern zu den Problemen im Unternehmen äussern, die ihnen am meisten am Herzen liegen. In diesem Punkt verfolgt die vorliegende Thesis einen anderen Weg: Die Mitarbeitenden des Drahtesels werden breiter in die Erarbeitung der Themen der MAB integriert. Der Grundsatz der Partizipation der Mitarbeitenden wird beim Drahtesel über alle Ebenen hinweg verfolgt (*siehe 2 Exploration der Organisation Drahtesel*). Folgerichtig soll mit der Partizipation der Mitarbeitenden die Akzeptanz der MAB im Drahtesel erhöht und der Widerstand dagegen gesenkt werden. Weiter erhofft sich der Drahtesel durch den Einbezug der Mitarbeitenden bei der Wahl der Themen für die MAB ein höheres Engagement und eine höhere Rücklaufquote bei der Durchführung.

## 1.1 Fragestellung und Abgrenzung

Der Drahtesel beauftragt den Autor dieser Bachelor-Thesis mit der Konzipierung einer MAB. Dabei soll kein vorgefertigtes Instrument zum Einsatz kommen. Stattdessen werden die Themen der MAB durch Workshops mit einer Auswahl an Mitarbeitenden erhoben. Aus diesen für die Mitarbeitenden relevanten Themen leitet der Autor anschliessend die Frageitems der MAB ab. Durch dieses partizipative Vorgehen werden die Mitarbeitenden von Anfang an in den Konzipierungsprozess der MAB einbezogen. Die vorliegende Bachelor-Thesis geht somit folgender Fragestellung nach:

- i. *„Welche Themen und Items ergeben sich durch den Einbezug von Mitarbeitenden und Teamleitenden in den Entwicklungsprozess einer Mitarbeitendenbefragung?“*

Wie weiter oben bereits erwähnt, unterscheidet sich die Thesis durch das partizipative Vorgehen von anderen MAB-Konzipierungsverfahren. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben, untersucht die zweite Fragestellung:

- ii. „Welche Risiken und Chancen ergeben sich durch den Einbezug von Mitarbeitenden und Teamleitenden an der Generierung der Themen für die Mitarbeitendenbefragung?“

Für den Drahtesel als Praxispartner ist die Partizipation der Mitarbeitenden bei der Entwicklung der MAB von zentraler Bedeutung. Im Rahmen dieser Bachelor-Thesis werden die folgenden Schritte zur Konzipierung der MAB durchgeführt:

- Festlegung der Frage- und Antwortformate (Kapitel 3.4)
- Erhebung der für die Mitarbeitenden wichtigen Themen (Kapitel 4.2)
- Ableitung und Formulierung von Items aufgrund der erhobenen Themen (Kapitel 4.3)
- Zusammenstellung einer MAB-Fragebatterie in Papierform (Kapitel 4.4)
- Überprüfung der MAB-Fragebatterie durch einen Pretest (Kapitel 4.5)

Die Durchführung und Auswertung der fertig konzipierten MAB wird nicht in dieser Bachelor-Thesis behandelt. Dies würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Durchführung und Auswertung realisiert der Drahtesel ohne Begleitung des Autors. Wichtige, aus der Erarbeitung dieser Thesis hervorgehende Informationen hinsichtlich dieser Umsetzung werden in einem eigenen Unterkapitel im Rahmen der Ergebnisse dieser Thesis beleuchtet (siehe 5.3 *Ausblick Umsetzung MAB beim Drahtesel*).

## 1.2 Aufbau der Thesis

Um die MAB zu konzipieren und die Fragestellungen zu beantworten, werden als Einstieg in das zu diagnostizierende Feld ein Experteninterview, eine Dokumentenanalyse und eine Betriebsbegehung durchgeführt. Die Planung, Durchführung und die Ergebnisse dieser Exploration werden in Kapitel 2 dargestellt und daraus die Ziele und Rahmenbedingungen der MAB in einem Fazit und Ausblick abgeleitet.

Kapitel 3 geht auf die angewandten theoretischen Grundlagen zur Konzipierung der MAB ein. Dabei werden zentrale Begriffe wie Organisationsdiagnose / Mitarbeitendenbefragung definiert sowie standardisierte und fallorientierte MAB verglichen. Stolpersteine bei MAB, grundsätzliche Leitlinien bei der Formulierung von Frageitems und psychologische Konzepte hinsichtlich des Antwortverhaltens bei MAB werden erläutert. Weiter wird auf das vom Drahtesel eingesetzte EFQM-Managementmodell eingegangen und dessen Bezugspunkte zur MAB werden herausgearbeitet. Das Fazit dieses Kapitels verbindet anschliessend die Ziele und Rahmenbedingungen mit den theoretischen Grundlagen.

Kapitel 4 beschreibt zunächst die Planung und Durchführung der Erhebung der Themen für die MAB durch Workshops mit den Mitarbeitenden und Teamleitenden. Die Ergebnisse der Themen-Erhebung werden anschliessend dargestellt. Darauf folgen die Beschreibung der Itemgenerierung und die Reduktion von diesen zu einer MAB. Anschliessend werden die Durchführung und die Ergebnisse des Pretests dargestellt. Beim Pretest wird der Entwurf der MAB einigen Workshop-Teilnehmenden vorgelegt, um Inhalt und Verständlichkeit zu überprüfen. Das Fazit des Kapitels 4 ordnet die Durchführung und die Ergebnisse der Themen-Erhebung kurz ein.

In Kapitel 5 werden die Gesamt-Ergebnisse festgehalten. Dies sind einerseits die mittels Pretest überprüften Themen und Items der fertigen MAB (Fragestellung i) und die Darstellung von Risiken und Chancen des partizipativen Vorgehens (Fragestellung ii). Weiter werden kurz relevante Informationen für die Durchführung der MAB aufgegriffen. Diskussion und Fazit in Kapitel 6 bilden schliesslich den Abschluss dieser Thesis.

## 2 Exploration der Organisation Drahtesel

Gemäss Nerdinger (2011) sind zu Beginn einer OD sondierende Studien durchzuführen. Mit wenig strukturierten Techniken sollen dabei u.A. die Ziele der OD erkundet und wichtige Dokumente wie Führungsleitsätze und Leitbilder der Organisation konsultiert werden. Dieses Kapitel beschreibt die Exploration des Drahtesels durch den Autor dieser Thesis anhand eines Experteninterviews, einer Dokumentenanalyse und einer Betriebsbegehung. Anschliessend werden die aus dem Experteninterview abgeleiteten Ziele und Rahmenbedingungen diskutiert. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Betriebsbegehung werden ebenfalls summarisch dargestellt.

### 2.1 Experteninterview

Flick (2007) sieht das Experteninterview als geeignete Methode zur Orientierung im Feld vor der Entwicklung von Instrumenten. Bei Experteninterviews steht die Eigenschaft der befragten Personen als Experten in einem bestimmten Handlungsgebiet im Vordergrund des Interesses. Sie werden befragt, weil sie eine spezifische Funktion in der zu diagnostizierenden Organisation ausüben. Dadurch verfügen sie über ein bestimmtes professionelles Erfahrungswissen.

#### 2.1.1 Methodenbeschreibung und Leitfadenentwicklung

Um die Ziele, Rahmenbedingungen und Ressourcen der OD zu klären und das Umfeld ein erstes Mal zu explorieren, wurde als Experte Christian Fetz, langjähriges Mitglied der Geschäftsleitung des Drahtesels sowie Auftraggeber dieser Bachelor-Thesis befragt. Flick (2007) sieht einen Leitfaden als Steuerungsfunktion für unabdingbar, um die oft knappe Zeit, die Experten für ein Interview aufbringen können, fokussiert zu nutzen. Die Konstruktion des Leitfadens erfolgte in Anlehnung an die Vorgehensweise für halbstandardisierte Interviews nach Flick (2007). Der Leitfaden enthält demnach offene Fragen, auf die Herr Fetz mit seinem unmittelbar verfügbaren Expertenwissen antworten konnte sowie hypothesengerichtete Fragen, die sich aufgrund von Vorgesprächen und der konsultierten Literatur (Borg, 2003; Nerdinger, 2011) generieren liessen. Die Methode Experteninterview nach Flick (2007) erfuhr in zwei Aspekten eine Anpassung, um die Ziele und Rahmenbedingungen der OD abfragen zu können: Einerseits wurden als dritter Fragetyp Faktenfragen implementiert. Andererseits zog der Autor nicht mehrere Experten bei, wertete die Ergebnisse summarisch aus und codierte oder verglich damit nicht. Die Transkribierung des Interviews geschah aufgrund handschriftlicher Notizen des Interviewenden sowie einer Audioaufnahme und ist gemeinsam mit dem Leitfaden in **Anhang A** hinterlegt.

## 2.1.2 Abgeleitete Zielklärung und Rahmenbedingungen

Dieser Abschnitt hält die aus dem Experteninterview abgeleiteten Ziele und Rahmenbedingungen der OD fest.

### Ziele der OD

- Primäres Ziel: Der Drahtesel will wissen, wo seine Mitarbeitenden stehen und welche Themen sie im Arbeitsalltag beschäftigen.
- Die Mitarbeitenden tragen von Anfang an die Entwicklung des OD-Instruments mit. Sie werden bei der Wahl der Themen der OD miteinbezogen und prägen so die Entwicklung des Instruments. Dieser Einbezug erfolgt über die Durchführung von Workshops mit Mitarbeitenden und Teamleitenden.
- Durch die OD wird eine Verbindung zwischen der Führung und den Mitarbeitenden geschaffen, indem die OD Themen salient macht und der Führung damit Einblicke in die für die Mitarbeitenden wichtigen Faktoren ihrer Arbeit ermöglicht.
- Die Entwicklung der OD ist ein Teil eines ganzen Prozesses. Die durch die OD bei den Mitarbeitenden geweckten Aussichten auf Veränderungen werden in Folgeprozessen aufgenommen. Hierbei soll die RADAR-Logik des EFQM-Modells eingesetzt werden (siehe 3.6.2 *Die RADAR-Logik*).

### Rahmenbedingungen der OD

- Bisher wurde beim Drahtesel keine OD durchgeführt. Einige Rückmeldungskanäle sind vorhanden wie z.B. die regelmässigen Mitarbeitendengespräche.
- Das zeitliche Zielband für die Bearbeitung der OD sollte für die Mitarbeitenden bei ungefähr 15 Minuten liegen.
- Von diesen 15 Minuten können 10 Minuten für die von den Mitarbeitenden definierten Themen genutzt werden. Die restlichen 5 Minuten sind reserviert für Fragen, welche die Geschäftsleitung bei Bedarf ergänzt.
- Die OD soll erstmals 2015 und über alle Mitarbeitenden durchgeführt werden.
- Die OD soll regelmässig über mehrere Erhebungszeitpunkte hinweg stattfinden. Die Auswertung der Ergebnisse soll sich über die Jahre vergleichen lassen.
- Die OD an sich leistet noch keine qualitativen Aussagen darüber, wie es den Mitarbeitenden geht. Sie soll als „Thermometer“ dienen, aufgrund der Ergebnisse sollen Folgeprozesse für die drängenden Themen angestossen werden.
- Das „*Kriterienmodell*“ und die „*RADAR-Logik*“ des EFQM-Modells (siehe 3.6.1 *Das Kriterienmodell*) dienen als Bezugsrahmen bei der Themen-Erhebung sowie bei der Formulierung von Befragungskategorien- und -Items.

- Der Autor dieser Thesis ist für die Erhebung der Befragungsthemen und die daraus folgende Formulierung von Befragungskategorien und -Items verantwortlich. Durchgeführt und ausgewertet wird die fertige OD eigenständig vom Drahtesel.

## 2.2 Dokumentenanalyse und Betriebsbegehung

Neben dem Experteninterview führte der Autor der vorliegenden Bachelor-Thesis eine Dokumentenanalyse und eine Betriebsbegehung durch, um die Organisation Drahtesel besser kennen zu lernen. Deren Durchführung und Ergebnisse werden an dieser Stelle summarisch dargestellt.

### 2.2.1 Dokumentenanalyse

Anschliessend an das Experteninterview hat der Drahtesel dem Autor die Dokumentenablage der zentralen Dienste über einen Computer zugänglich gemacht. Mit Vincent Michel, Leiter der Zentralen Dienste, wurden die Ablagen definiert, auf die kein Zugriff erfolgen durfte (primär Personaldossiers und Lohnangaben) sowie die aus Sicht des Drahtesels besonders wichtigen Dokumente festgehalten. Eine vollständige Dokumentenanalyse, wie sie z.B. Flick (2007) vorschlägt, schien für den Fokus dieser Thesis nicht angemessen. Das Ziel der Dokumentenanalyse lag darin, in die gemäss Nerdinger (2011) für OD primär relevanten Dokumente wie Führungsgrundsätze, Jahresberichte und Leitbilder Einsicht zu nehmen.

#### Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Aus der Dokumentenanalyse gingen einerseits Fakten hervor, die für die Planung der Workshops von Bedeutung sind, so etwa die Anzahl der Mitarbeitenden des Drahtesels (rund 60 Mitarbeitende gemäss Jahresbericht 2013). Das Organigramm wird im späteren Verlauf dieser Thesis als Grundlage zur Auswahl möglicher Teilnehmender an der Themen-Erhebung berücksichtigt. Aus dem Dokument „MitarbeiterInnen-Beurteilungsbogen (MAG)“ gehen die beiden wichtigen Führungsgrundsätze „*Ressourcenorientierung*“ und „*Delegation von Aufgaben und Verantwortung*“ hervor. Ressourcenorientierung bezieht sich dabei auf die Berücksichtigung und Nutzung der Ressourcen der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag. Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeitenden geht aus der Dokumentenanalyse ebenfalls als zentrales Anliegen der Führung beim Drahtesel hervor. Weiter wurde die Dokumentenanalyse dazu genutzt, die Begrifflichkeiten beim Drahtesel weitgehend zu übernehmen (z.B. Teamleitende für Führungskräfte, geschlechtsneutrale Formulierungen usw.). Die hier referenzierten Dokumente (mit Ausnahme des Jahresberichts - zu grosser Umfang), sind in **Anhang B** hinterlegt.

### 2.2.2 Betriebsbegehung

Ziel der Betriebsbegehung war eine abgewandelte Form der teilnehmenden Beobachtung. Gemäss Flick (2007) ermöglicht die teilnehmende Beobachtung u.A. das Eintauchen des Forschers in das zu untersuchende Feld. Der Autor wollte einen Eindruck der Organisation Drahtesel gewinnen und versuchen, sich in die Perspektive der Mitarbeitenden zu versetzen. Wie Nerdinger (2011) vorschlägt, geschah dies wenig strukturiert über Handnotizen des Autors.

#### Ergebnisse der Betriebsbegehung

Bei der Betriebsbegehung ist dem Autor besonders aufgefallen, dass sich die Mitarbeitenden des Drahtesels in einem sehr lebhaften Organisationsumfeld bewegen und hohe Anforderungen an ihre Flexibilität gestellt werden. Diese Eindrücke konnten u.A. an kurzfristigen Terminänderungen und häufigen informellen Gesprächen / unerwarteten Unterbrechungen oder Telefonanrufen auf dem mobilen Haustelefon zwischen den Mitarbeitenden festgemacht werden.

### 2.3 Fazit der Exploration und Ausblick

Als Einstieg in das Umfeld des Drahtesels wurden drei Instrumente hinzugezogen: Das **Experteninterview** mit dem Auftraggeber ist die Grundlage für die Definition der Ziele und Rahmenbedingungen der OD beim Drahtesel. Um zu eruieren, welche Themen die Mitarbeitenden beim Drahtesel beschäftigen, wird eine OD über alle Mitarbeitenden hinweg durchgeführt. Durch den Einbezug der Mitarbeitenden bei der Wahl der Themen der OD gestalten diese von Anfang an die Entwicklung des Instruments mit. Die eruierten Themen sollen von der Geschäftsleitung durch weitere Fragestellungen ergänzt werden können. Der Zeitrahmen für die Bearbeitung des fertigen Diagnoseinstruments liegt für die Mitarbeitenden bei ungefähr 15 Minuten, wobei 5 Minuten davon für die von der Geschäftsleitung eingebrachten Fragen reserviert sind. Die aus dieser Bachelor-Thesis hervorgehende MAB hat demnach einen zeitlichen Umfang von 10 Minuten zur Verfügung.

Die **Dokumentenanalyse** ergab zwei zentrale Führungsleitsätze (Ressourcenorientierung und Delegation von Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeitenden). Beide werden im weiteren Verlauf dieser Thesis u.A. bei der Erhebung und Zusammenstellung der Themen für die OD aufgenommen. Das Organigramm dient als Grundlage zur Auswahl der Mitarbeitenden bei der Themen-Erhebung der OD.

Die bei der **Betriebsbegehung** beobachteten hohen Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeitenden des Drahtesels und die häufigen Schwankungen und Störungen im Arbeitsablauf müssen für die Planung der Themen-Erhebung ebenfalls berücksichtigt werden.

### 3 Theoretische Grundlagen

Nachdem die Organisation des Drahtesels im vorhergehenden Kapitel exploriert und die Ziele und Rahmenbedingungen der zu entwickelnden OD abgeleitet wurden, stellt dieses Kapitel die für die Konstruktion notwendigen theoretischen Hintergründe und Vorgehen bereit. Nach der Definition der Begriffe „Organisationsdiagnose (OD)“ und „Mitarbeitendenbefragung (MAB)“ werden kurz standardisierte und fallorientierte Vorgehen umrissen. Welche Stolpersteine wie umgangen werden können wird ebenso dargestellt wie die Formulierung von Frageitems und Antwortskalen. Es folgt der Bezug zwischen dem in den Rahmenbedingungen genannten EFQM-Modell und der zukünftigen OD beim Drahtesel. Abschliessend fasst das Fazit die Auswahl der theoretischen Grundlagen und deren Verknüpfung mit der Konstruktion der MAB zusammen.

#### 3.1 Definition Organisationsdiagnose

In diesem Unterkapitel folgen zunächst die Definition der OD / MAB sowie die kurze Darstellung unterschiedlicher Instrumente, die bei einer OD eingesetzt werden können. Diese Darstellung fokussiert auf der MAB, welche in der einschlägigen Literatur übereinstimmend als das zentrale Instrument der OD beschrieben wird (Borg, 2003; Kleinmann & Wallmichrath, 2004; Nerdinger, 2011). Neben MAB existieren zur OD weitere sozialwissenschaftliche Instrumente wie Interviews oder Beobachtungs-Techniken. Diese sehr zeitaufwändigen Verfahren werden aber gemäss Borg (2003) primär für die Diagnose einzelner Abteilungen und Teams eingesetzt und nicht für Vollerhebungen, wie sie der Drahtesel wünscht (siehe *2.1.2 Abgeleitete Zielklärung und Rahmenbedingungen*). Die vorliegende Thesis versteht demnach unter dem Begriff OD das Instrument der MAB und verwendet die beiden Begriffe synonym.

Gemäss Nerdinger (2011) wird das Erleben und Verhalten der Menschen immer auch von deren Umwelt beeinflusst. Will eine Organisation das Verhalten ihrer Mitarbeitenden beschreiben und erklären können, ist sie folglich auf eine Methode zur Diagnose ihrer Merkmale angewiesen. Wie Nerdinger (2011) ausführt, sollte der OD eigentlich eine zentrale Bedeutung in der Wissenschaftsdisziplin der Organisationspsychologie zukommen. Tatsächlich hat sie aber bisher relativ wenig Beachtung erhalten, was daran liegen könnte, dass allen voran die Wissenschaft der Betriebswirtschaftslehre die Diagnose von Organisationen als ihre Aufgabe ansieht.

Aus der psychologischen Perspektive gesehen, dient die OD dazu,

*„[...] das regelhafte Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren, mit dem Ziel der Aufdeckung organisationaler Handlungsfelder und der Vorbereitung von Organisationsentwicklungsmassnahmen“* (Kleinmann & Wallmichrath, 2004, S. 654).

Auch gemäss Nerdinger (2011) wird die Organisationsdiagnostik häufig dazu verwendet, allenfalls bereits umgesetzte Änderungsmassnahmen zu evaluieren oder solche Veränderungen vorzubereiten: *„Die OD soll den Ist-Zustand mit den Stärken und Schwächen der Struktur feststellen, aus denen sich dann Interventionsmassnahmen ableiten lassen“* (S. 126). Sie hilft demnach der Führung, Schwachstellen als Ausgangspunkte für gezielte Organisations-Entwicklungsmassnahmen zu identifizieren (Nerdinger, 2011).

### **3.2 Standardisierte und fallorientierte MAB**

MAB können grundsätzlich standardisiert oder fallorientiert konstruiert werden. Dieses Unterkapitel stellt beide Herangehensweisen kurz vor. Zunächst folgen aber einige wichtige grundsätzliche Merkmale, die gemäss Borg (2003) sowohl für standardisierte wie fallorientierte MAB gelten. Bei einer MAB werden:

- Mitarbeitende aus allen oder ausgewählten Ebenen / Bereichen einer Organisation unter Verwendung einer bestimmten sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsmethode
- systematisch, nach einem vorgängig definierten Plan
- nach ihren Meinungen und Einstellungen und damit nach ihren Sichtweisen, Wahrnehmungen, Hoffnungen
- zu Themen verschiedener Art, die bedeutsam für das Erreichen der Ziele der Organisation sind, befragt.
- Anschliessend werden die Daten verrechnet und zu Statistiken verdichtet
- und damit die Zielerreichung der Organisation unterstützt.

#### **3.2.1 Standardisierte MAB**

Standardisierte MAB sind gemäss Kleinmann und Wallmichrath (2004) Instrumente, welche testtheoretisch konstruiert und geprüft sind (siehe dazu z.B. Bühner, 2011). Sie bieten den Vorteil, dass sich Vergleiche zu anderen Organisationen ziehen lassen und daraus auf die

erfolgreichste Unternehmung im Sinne eines Benchmarkings geschlossen werden kann. Die Instrumente lassen sich flächendeckend und in der Durchführung ökonomisch über die gesamte Organisation einsetzen.

Ein prominentes Beispiel ist das „Organizational Assessment Inventory“ von Van de Ven und Ferry (1980). Diese sehr umfangreiche MAB besteht aus mehreren Teilen sowohl für Vorgesetzte wie für Gruppenmitglieder und stellt den Teilnehmenden mehrheitlich die Likert-Skala (siehe 3.4 *Formulierung von Items und Antwortskalen*) für die Beantwortung zur Verfügung.

Kleinmann und Wallmichrath (2004) sehen die Nachteile von standardisierten MAB darin, dass sie relativ abstrakt bleiben und nicht vollständig auf eine einzelne Organisation übertragbar sind. Dadurch, dass sie für den Einsatz in unterschiedlichen Branchen und Organisationen entwickelt sind, berücksichtigen sie die spezifischen Eigenschaften einzelner Organisationen nicht. Beschränkt sich die Diagnose auf eine einzelne Organisation, werden demnach meist fallorientierte MAB eingesetzt.

### **3.2.2 Fallorientierte MAB**

Ist die Diagnoseeinheit eine einzelne Organisation, kommen also spezifische und fallorientierte Messinstrumente, passend für die jeweilige Organisation, zum Einsatz. Die spezifische Fragestellung der Organisation prägt die Art und Weise solcher MAB, zur Entwicklung des Instruments lassen sich theoretische Ansätze und Modelle als Ergänzung beziehen. Die Vorteile liegen darin, dass die MAB gezielt auf die Organisation entwickelt werden. Sie helfen so dabei, Informationen darüber zu gewinnen, wie die Organisationsmitglieder die Grundwerte ihrer Organisation erleben (Kleinmann & Wallmichrath, 2004).

Der Umkehrschluss der Vorteile von standardisierten Befragungen ergibt die Nachteile von fallorientierten MAB: durch die fehlende Standardisierung sind Vergleiche mit anderen Organisationen nur begrenzt möglich (Kleinmann & Wallmichrath, 2004). Gemäss Nerdinger (2011) bleiben bei fallorientierten MAB die theoretischen Annahmen meist implizit, was die Interpretation der Ergebnisse erschwert und damit ein weiterer Nachteil darstellt. Dem kann entgegengewirkt werden, indem vor der Untersuchung aus unterschiedlichen theoretischen Ansätzen ein Modell für den speziellen Fall abgeleitet wird. Dieses Modell hat dann für den ganzen Diagnose-Prozess leitenden Charakter.

### 3.3 Stolpersteine und Lösungsansätze bei MAB

Grundsätzlicher Natur ist das von Borg (2003) genannte Risiko der nicht ausreichend zur Verfügung stehenden Ressourcen für MAB. Da Führungskräfte die Durchführung einer MAB oft als Zusatzaufgabe einschätzen, ist die notwendige Allokation von Personal und Geld nur schwierig zu erreichen. Diesem Stolperstein kann mit dem Aufzeigen der positiven Auswirkungen von MAB – z.B. wie weiter oben dargestellt die Unterstützung bei der Zielerreichung der Organisation – entgegengewirkt werden. Durch eine klar kommunizierte Regelung der Verwendung der erhobenen Daten und der glaubhaften Zusicherung der Anonymität wird den Ängsten der Mitarbeitenden vor negativen Konsequenzen aufgrund ihrer Äusserungen in MAB begegnet. Eine offene Kommunikation und der Einbezug möglichst vieler Gruppen der Organisation ermöglichen zudem proaktiv Widerstände gegen die MAB abzubauen.

Als zentraler Stolperstein müssen die durch MAB bei den Mitarbeitenden geweckten Erwartungen genannt werden. Bereits die Ankündigung und Durchführung einer OD setzt bei den Mitgliedern der Organisation eine Reflexion in Gang und Aussichten auf Veränderungen werden gefördert (Harrison & Shirom, 1999; zitiert nach Nerdinger, 2011).

Borg (2003) hält fest, dass nach der Durchführung einer MAB die Organisation unter Druck steht, „etwas zu machen“ („Schaut her: Wir tun etwas!“). Diese Haltung ist kritisch zu hinterfragen, z.B. in dem die Organisation abwägt, ob überhaupt zusätzliche Aktivitäten (Trainings, Workshops usw.) notwendig sind, oder ob bereits laufende Aktivitäten aufgrund der Ergebnisse der MAB nachjustiert werden können. Die Massnahmen, die einer MAB folgen, sind in jedem Fall gut zu überlegen und zu planen.

### 3.4 Formulierung von Items und Antwortskalen

Das folgende Unterkapitel stellt eine aus der einschlägigen Literatur stammende Auswahl an Formulierungshilfen dar, welche bei der Generierung der Items (siehe 4.3 *Itemgenerierung aus den erhobenen Themen*) berücksichtigt werden. „Item“ ist gemäss Fröhlich (2010) die Bezeichnung für eine Einzelaufgabe im Rahmen eines Experiments oder Testverfahrens. Übertragen auf die MAB ist unter einem Item eine einzelne Frage zu verstehen, auf welche die Befragten ihre Antwort geben. Alle Items gemeinsam ergeben den Fragebogen der MAB. Gemäss Borg (2003) lassen sich keine kochbuchartigen Empfehlungen für die Formulierung von Items festhalten. Dies, weil die optimale Formulierung immer vom Zweck der MAB und der Items abhängt. Dennoch stellt die einschlägige Literatur (Borg, 2003; Bühner, 2011) umfangreiche Tipps und Tricks zur Generierung von Items bereit. Eine Zusammenstellung ist in **Anhang C** hinterlegt. Borg (2003) weist allerdings für seine Regeln darauf hin, dass sich

diese teilweise widersprechen können und Kompromisse für den Einzelfall gefunden werden müssen. Offene Fragen, bei denen die Befragten ihre Antwort frei formulieren, sind wegen der nicht gewährleisteten Vergleichbarkeit und dem hohen Auswertungsaufwand bei MAB äusserst selten anzutreffen (Borg, 2003; Nerdinger, 2011).

Borg (2003) hält fest, dass die Verwendung von geschlossenen Fragen in Kombination mit einer Ratingskala – der Likert-Skala – für MAB typisch sei. Dabei wird die Frage als Feststellung formuliert, und den Befragten wird eine Auswahl von Antworten auf einer bipolaren Ratingskala vorgelegt. Mit der bipolaren Antwortskala haben diese die Möglichkeit, ihre Antwortkategorie zwischen den beiden Polen *Zustimmung* und *Ablehnung* zu wählen. Die in **Abbildung 1** dargestellte Likert-Skala hält sich weitgehend an Borg (2003), die von ihm benannte mittlere Kategorie „teils-teils“ wurde jedoch zugunsten der Formulierung „stimme teilweise zu“ (Bühner, 2011) angepasst.

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Meine Tätigkeit ist interessant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter ist fachlich kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Abbildung 1: Zwei Items mit bipolarer Likert-Skala nach Borg (2003)**

Gemäss Borg (2003) ermöglicht die Likert-Skala eine relativ zügige Beantwortung eines Fragebogens. Er sieht darin den Vorteil der *Likert-Skala* im Vergleich zu rein unipolaren Items, die für MAB ebenfalls häufig verwendet werden. Auf diese als Frage formulierten Items antworten die Befragten mit einer Schulnoten-ähnlichen Skala (siehe **Abbildung 2**).

„Wie fachlich kompetent ist Ihre Vorgesetzte?“											
Nicht kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr kompetent
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Bitte entsprechende Skalenkategorie ankreuzen!											

**Abbildung 2: Unipolare Antwortskala nach Borg (2003)**

Laut Borg (2003) bedingt dies aber die Formulierung spezifischer Antwortskalen für jedes einzelne Item, während die Likert-Skala meist mit einer einzigen Antwortskala über den gesamten Fragebogen hinweg auskommt. Unipolare Antwortskalen muten, so Borg (2003), den Befragten u.A. einen erhöhten Leseaufwand und damit eine deutlich längere Bearbeitungszeit zu. Hinsichtlich Abstufung der Likert-Antwortskala schlägt Borg (2003) die Verwendung von fünf oder sieben Antwortkategorien vor. Nur drei Abstufungen sieht er als zu eng an, bei mehr als sieben besteht die Gefahr der Überforderung des Differenzierungsvermögens der Befragten. Während Bühner (2011) das Weglassen einer Mittelkategorie als legitimes Mittel gegen die Versuchung hält, ständig die mittlere Antwort zu wählen, rät Borg (2003) explizit davon ab. Er sieht durch eine solche „erzwungene Wahl“ die

Gefahr, dass sich die Befragten manipuliert fühlen und die Umfrage abbrechen, wenn sie zu einem Item tatsächlich eine ambivalente Einstellung haben.

Ein Nachteil von Ratingskalen stellt der subjektive Interpretationsspielraum dar (Borg, 2003; Bühner, 2011). Bühner (2011) verweist darauf, dass die Befragten unterschiedlich auffassen können, was unter einer Antwortkategorie „sehr oft“ z.B. bezogen auf die Frage „Wie oft langweilen Sie sich in einer Arbeitswoche?“ zu verstehen ist. Während „oft“ für Person A drei Mal pro Woche ist, versteht Person B unter oft acht Mal pro Woche. Als Gegenmassnahme sollten daher die Antwortstufen sprachlich möglichst gleichabständig verankert und eventuell mit Zahlen unterlegt werden. Borg (2003) schlägt, wie weiter oben bereits erwähnt, die Formulierung der Items als Feststellungen mit klar definierter Häufigkeit vor.

### 3.5 Antwortverhalten bei MAB: Theorien und Konzepte

Wie unter 3.1 *Definition Organisationsdiagnose* beschrieben, werden MAB oft von Exponenten der Betriebswirtschaftslehre durchgeführt und ausgewertet. An dieser Stelle sollen daher kurz einige Perspektiven der Psychologie hinsichtlich Antwortverhalten der Befragten eingebracht werden. Der Forschungsansatz von Fazio / Wilson & Hodges (1989; 1992; zitiert nach Borg, 2003) nimmt an, dass die Befragten zur Beantwortung eines Items fertig verfestigte Einstellungen und Urteile aus einer „mentalen Schublade“ entnehmen, um ihre Meinung berichten zu können. Dem gegenüber steht die Idee, dass ein Item die Bildung eines Urteils erst auslöst (Ajzen, 1988; Geger 1980 zitiert nach Borg, 2003). Der mentale Vorgang der Befragten zur Beantwortung der Frage „*Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Vorgesetzten?*“ könnte demnach der Bildung eines Durchschnitts über verschiedene Dimensionen (z.B. fachliche Kompetenz der Vorgesetzten, entgegengebrachte Wertschätzung) gleichen, aus dem die Befragten dann ihre Antwort ableiten (Borg, 2003). Borg (2003) scheinen beide Ansätze je nach Arbeitsaspekt plausibel: Für einige Items wären die Befragten demnach in der Lage, beinahe reflexartig antworten zu können. Bei Items, die nach komplexeren Arbeitsaspekten fragen, kommen dann eher mehr Abwägung und Kognition seitens der Befragten zum Zug. Gemäss Borg (2003) spielen einige Kognitionen bei der Antwortbildung jedoch immer eine Rolle. **Tabelle 1** (siehe nächste Seite) stellt diese Kognitionen und deren Abfolge dar.

**Tabelle 1: Bei der Antwortbildung involvierte Kognitionen nach Borg (2003)**

Verstehen	Aktivieren	Urteilen	Antworten
Die Befragten lesen die Items und bilden sich eine Vorstellung davon, wonach gefragt wird. Ungenaueres Lesen und mangelnde Verständlichkeit der Fragen können diesen Teilschritt behindern.	Ihre tatsächliche Sicht der Dinge auszudrücken und nicht nur „irgendwas ankreuzen“, erfordert von den Befragten die Aktivierung von Gedächtnisinhalten. Diese können die weiter oben erwähnten vorgefertigten Urteile und Meinungen auslösen oder eine komplexere Struktur bilden.	In diesem Schritt sortieren, gewichten und bewerten die Befragten mental, was ihnen in den vorderen Schritten eingefallen ist zu einem Gesamturteil.	Oft stehen den Befragten von MAB nur bestimmte Antwortkategorien zum Ausdrücken ihrer Meinung zur Verfügung. In diesem Schritt müssen sie demnach ihr Urteil in das Antwortkategoriensystem der MAB einpassen.

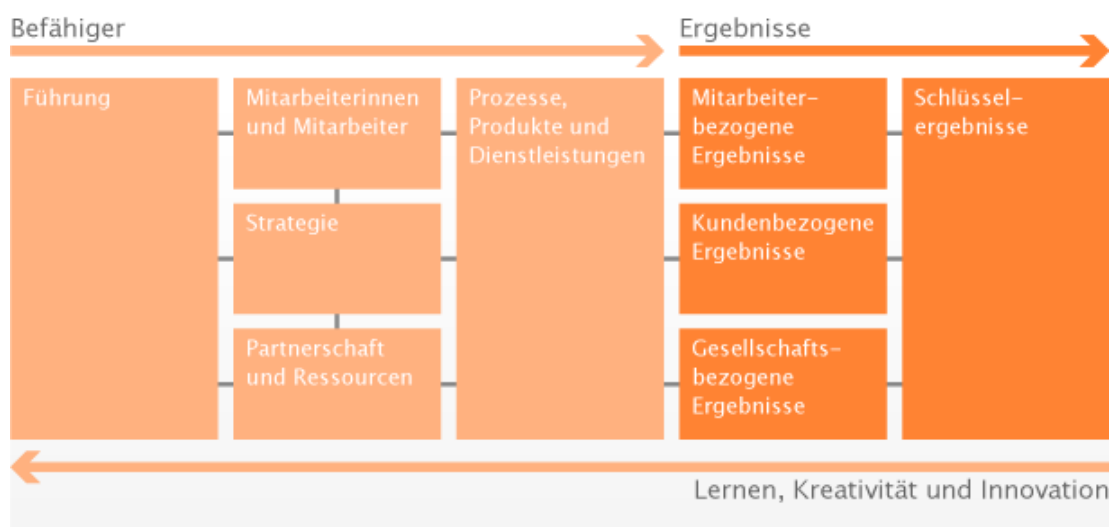
Der Schritt „Verstehen“ wird mit einer möglichst klaren Formulierung der Items unterstützt. Die Versuchung für die Befragten, die MAB einfach so schnell wie möglich durchzugehen und die Kreuze irgendwo zu machen, wird im Schritt „Aktivieren“ angesprochen. Auch der „Antworten“ Schritt kann mit einer adäquaten Antwortskala unterstützt werden. Die hier festgehaltenen psychologischen Befunde sind demnach bei der Formulierung der Items als Leitlinie zu beachten.

### 3.6 Das EFQM-Modell als Bezugsrahmen

Die Rahmenbedingungen der MAB halten fest, dass diese innerhalb des im Drahtesel verwendeten Managementrahmens EFQM (European Foundation for Quality Management) angesiedelt sein soll. *„Die EFQM unterstützt die Verbesserung von Organisationen und nutzt dazu das EFQM Excellence Modell. Dieses bietet einen umfangreichen Managementrahmen, der von mehr als 30.000 Organisationen in Europa genutzt wird“* (EFQM, 2012, S. 1). Die „Touch-Points“ zwischen dem EFQM-Modell und der MAB beim Drahtesel liegen gemäss Rahmenbedingungen einerseits im „Kriterienmodell“ und andererseits bei der „RADAR-Logik“ und werden hier kurz erläutert.

### 3.6.1 Das Kriterienmodell

Die Grundstruktur des EFQM-Modells stellt neun Kriterien dar. Diese sind in fünf „Befähiger-“ und vier „Ergebnisse-Kriterien“ unterteilt (siehe **Abbildung 3**).



**Abbildung 3: Das Kriterienmodell nach EFQM (2012)**

Die Befähiger-Kriterien bilden ab, was eine Unternehmung tut und wirken auf die Ergebnisse ein (dargestellt durch die Pfeile oben). Kann eine Unternehmung aus den Ergebnissen lernen, Kreativität abschöpfen und innovativ handeln, lässt sich dies wiederum zur Verbesserung der Prozesse, der Strategie und der weiteren Befähiger-Kriterien nutzen. Der Pfeil unten stellt also dar, dass die Ergebnisse ihrerseits Verbesserungen für die Befähiger-Kriterien herbeiführen. Befähiger- und Ergebniskriterien stehen in einem wechselseitigen Verhältnis. Sämtliche neun Kriterien sind in weitere Teilkriterien aufgegliedert und ausführlicher definiert (EFQM, 2012). Die Befähiger-Kriterien im Allgemeinen und das Ergebniskriterium „Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“ sollen gemäss Rahmenbedingungen sowohl bei der Themen-Erhebung wie auch bei der Generierung der Frageitems berücksichtigt werden.

### 3.6.2 Die RADAR-Logik

Der zweite Touch-Point zwischen der MAB und dem EFQM-Modell ist die sogenannte RADAR-Logik (siehe **Abbildung 4** nächste Seite). Dieser strukturierte Bewertungsansatz gibt vor, dass Organisationen ihre Ziele in der Strategie der Organisation verankern, ihr Vorgehen fundiert und integriert planen, anschliessend systematisch an die Anwendung und Umsetzung gehen und die Ergebnisse kontinuierlich überprüfen, bewerten und in Verbesserungsansätze giessen sowie Lernprozesse aufrecht erhalten (EFQM, 2012).

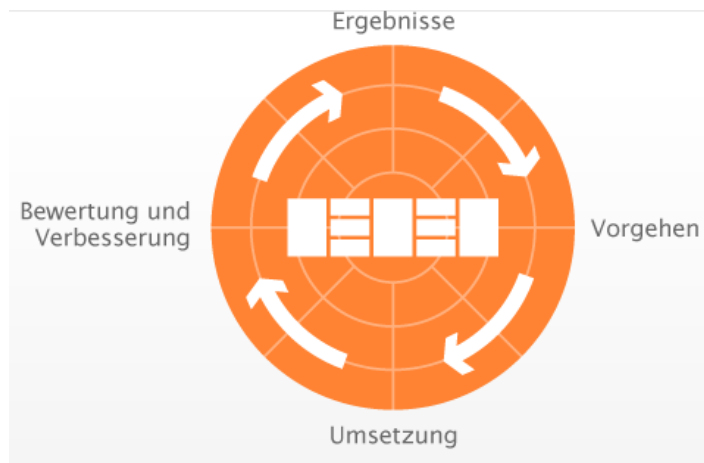


Abbildung 4: RADAR-Logik des EFQM (2012)

Diesen Kriterien werden sich auch die MAB und allfällige Nachfolgeprozesse nach deren Durchführung stellen müssen. Der regelmässigen Durchführung der MAB sollen demnach die Auswertung der Ergebnisse, die Ableitung und Umsetzung von Massnahmen und schliesslich deren Evaluation und Verbesserung folgen.

### 3.6.3 MAB als Instrument der EFQM-Qualitätszertifizierung

Gemäss Borg (2003) ist ein möglicher Anstoss zur Durchführung einer MAB, dass ein Unternehmen eine EFQM-Qualifizierung erreichen will. Viele der weiter oben dargestellten Befähiger- und Ergebniskriterien können laut Borg letztlich nur mit einer MAB gemessen werden. Eine MAB ist das einzige Instrument, welches den Qualitätsstandards der EFQM genügt. Nur sie kann den erforderlichen Nachweis positiver Trends bei den erzielten Messwerten aufzeigen, welcher für die Zertifizierung nach EFQM erforderlich ist. Die Berücksichtigung des EFQM ist, so Borg (2003), denn auch „[...] ein guter Ansatz, die MAB als Instrument einer strategischen Führung zu positionieren“ (S.50).

## 3.7 Fazit und Ausblick

Die Aufbereitung relevanter theoretischer Grundlagen wird in diesem Fazit in den Kontext der zu erstellenden MAB beim Drahtesel gesetzt. Massgebend dafür sind die wichtigsten Erkenntnisse von Abschnitt 2.1.2 *Abgeleitete Zielklärung und Rahmenbedingungen*. Gemäss Definition ist die OD ein geeignetes Instrument, um den Ist-Zustand für die Mitarbeitenden und die für sie relevanten Themen zu eruieren. Sie ermöglicht der Führung des Drahtesels demnach die gewünschten Einblicke in das Erleben und Verhalten ihrer Mitarbeitenden. Aus wissenschaftlicher Sicht ist eine MAB prädestiniert dafür, aus den Ergebnissen Veränderungsprozesse abzuleiten. Damit erfüllt sie die Anforderungen des Drahtesels und

der RADAR-Logik des EFQM-Modells, Veränderungsprozesse nachfolgend an die MAB umzusetzen. Um eine Vollerhebung über alle Mitarbeitenden durchzuführen und die Ergebnisse über mehrere Erhebungszeitpunkte vergleichen zu können, wird als Instrument der OD die MAB gewählt. Die Mitarbeitenden werden in die Wahl der abgefragten Themen einbezogen. Somit kommt ein standardisierter Ansatz nicht in Frage, sondern die MAB wird fallorientiert für den Drahtesel konstruiert. Um die bei fallorientierten MAB erschwerte Interpretation der Ergebnisse zu vereinfachen, wird ein leitendes Modell auf Grundlage unterschiedlicher theoretischer Ansätze erarbeitet. Einer dieser theoretischen Ansätze ist das Kriterienmodell, neben der RADAR-Logik der zweite wichtige Touch-Point des EFQM-Modells zur MAB beim Drahtesel. Die neun Befähiger- und Ergebniskriterien sind Grundlage für die Zusammenstellung möglicher wichtiger Themen bei einer MAB (siehe *4.1 Zusammenstellung einer Themen-Struktur aufgrund theoretischer Ansätze*).

Die dargestellten Stolpersteine und deren Lösungsansätze sollen im gesamten Konstruktionsprozess berücksichtigt werden. Die Partizipation der Mitarbeitenden bei der Themenwahl der MAB ermöglicht gemäss Literatur z.B. dem grossen Stolperstein „Widerstand durch die Mitarbeitenden“ entgegen zu wirken. Mit Hinblick auf die angestrebte Bearbeitungsdauer von ca. 10 Minuten wird die Likert-Skala zur Formulierung von Items und Antwortskala gewählt. Sie ist den rein unipolaren Skalen durch ihr einheitliches Frage-Antwortformat hinsichtlich Zeitbedarfs überlegen. Den Teilnehmenden werden fünf Antwortkategorien plus die Kategorie „weiss nicht“ zur Verfügung stehen. Damit ist eine Mittelkategorie („stimme teilweise zu“) und die Verlockung, ständig diese zu wählen, zwar gegeben. Andererseits werden die Teilnehmenden so nicht zur Wahl einer Tendenz gezwungen. Die komplexen Kognitionen, die man beim Ausfüllen einer MAB den Teilnehmenden abverlangt, sollen durch möglichst verständlich formulierte Items unterstützt werden. Entsprechende Checklisten zur Formulierung unterstützen die Itemgenerierung. Zudem wird die Verständlichkeit der generierten Items aus Sicht der Teilnehmenden mit einem Pretest überprüft.

## 4 Themenerhebung, Itemgenerierung und -Selektion zur MAB

MAB können, wie unter Unterkapitel 3.2 *Standardisierte und fallorientierte MAB* festgehalten, mit einem standardisierten oder fallorientierten Instrument durchgeführt werden. Für den Drahtesel wird das Instrument massgeschneidert konstruiert. Die MAB soll die aus Sicht der Mitarbeitenden wichtigen Themen umfassen. Kapitel 4 beschreibt zunächst die Erhebung dieser Themen unter Einbezug der Mitarbeitenden. Zu diesem Zweck werden Workshops mit Mitarbeitenden und Teamleitenden durchgeführt. Aufbauend auf diese Ergebnisse folgt die Ableitung und Auswahl von Items für die MAB. Das Kapitel geht weiter mit der Beschreibung des Pretests, welcher sowohl die Verständlichkeit wie auch die Themenauswahl der Items erneut unter Einbezug von Mitarbeitenden des Drahtesels überprüft. Abschliessend folgt ein Fazit und Ausblick zu Themenerhebung und Itemselektion.

### 4.1 Zusammenstellung einer Themen-Struktur aufgrund theoretischer Ansätze

Als Grundlage zur Erhebung der Themen wird zunächst aus theoretischen Ansätzen ein Modell abgeleitet. Dieses umfasst und strukturiert mögliche Themenkategorien der späteren MAB. Wie der Abschnitt 3.2.2 *Fallorientierte MAB* gezeigt hat, sind theoretische Annahmen bei den meisten fallorientierten MAB nur implizit vorhanden, was später die Interpretierung der Ergebnisse erschweren kann. Mit der Zusammenstellung möglicher MAB-Themen aufgrund theoretischer Ansätze zu einer Themen-Struktur wird damit einerseits dieser Nachteil fallorientierter MAB korrigiert. Ein anderer Anspruch der Themen-Struktur mit ihren Ober- und Unter-Kategorien ist, dass diese den Mitarbeitenden des Drahtesels als Bezugsrahmen bei der Explizierung der wichtigen Themen hilft. Die Herleitung der Themen-Struktur erfolgte in den folgenden drei Schritten:

#### Erster Schritt: Theoretisches Framework aus der Literatur

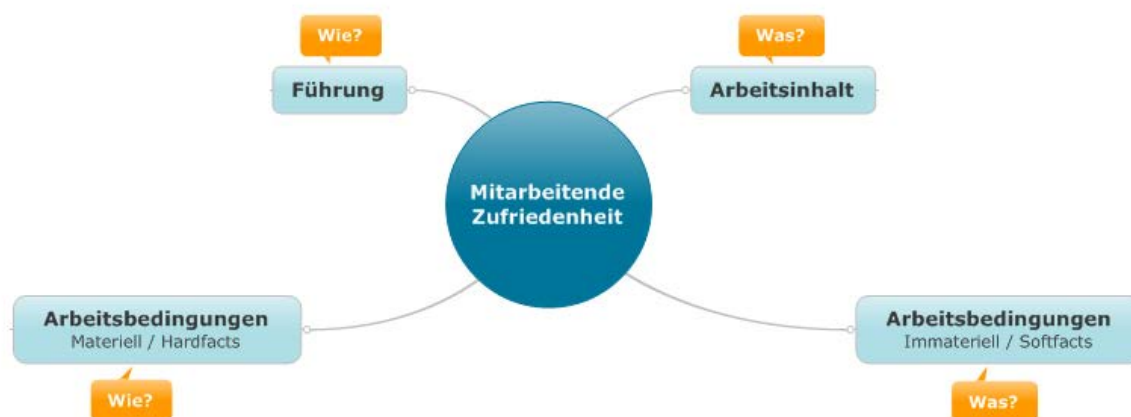
Als theoretisches Framework für die Erstellung der Themen-Struktur kam aufgrund der Rahmenbedingungen einerseits das im Kapitel 3 *Theoretische Grundlagen* bereits vorgestellte EFQM-Kriterienmodell als Bezugsrahmen zum Einsatz. Sämtliche fünf Befähiger-Kriterien und ein Ergebniskriterium (Mitarbeiterbezogene Ergebnisse) flossen in die Zusammenstellung der Themen-Struktur ein. Andererseits wurden zur Kontextualisierung die „*Standardthemen einer MAB: Die Sicht des Einzelnen*“ (Borg, 2003) hinzugezogen.

Diese beiden Themen-Pools wurden in eine erste Besprechung mit dem Praxispartner eingebracht und stellten einerseits die Orientierung am vom Drahtesel verwendeten EFQM-Managementsystem sicher. Die von Borg (2003) aufgelisteten Themen unterstützten andererseits die ganzheitliche Betrachtung möglicher Themen. Beide theoretischen

Frameworks wurden dabei als Hilfsmittel zur deduktiven Ableitung wichtiger Themen einer MAB eingesetzt und sind in **Anhang D** aufgelistet sowie summarisch beschrieben.

### Zweiter Schritt: Erstellung der Ober- Kategorien und Adaption an Drahtesel

Aufgrund der Kriterien des EFQM-Modells und der Ansätze von Borg (2003) sowie Inputs des Experten Christian Fetz, GL Drahtesel, wurden in mehreren gemeinsamen Sitzungen mit dem Autor der vorliegenden Thesis vier Ober-Kategorien (Führung / Arbeitsinhalt / Arbeitsbedingungen: Hard- und Soft-Facts) induktiv eruiert und in einem Modell zusammengefasst. **Abbildung 5** stellt diese vier Ober-Kategorien grafisch dar.



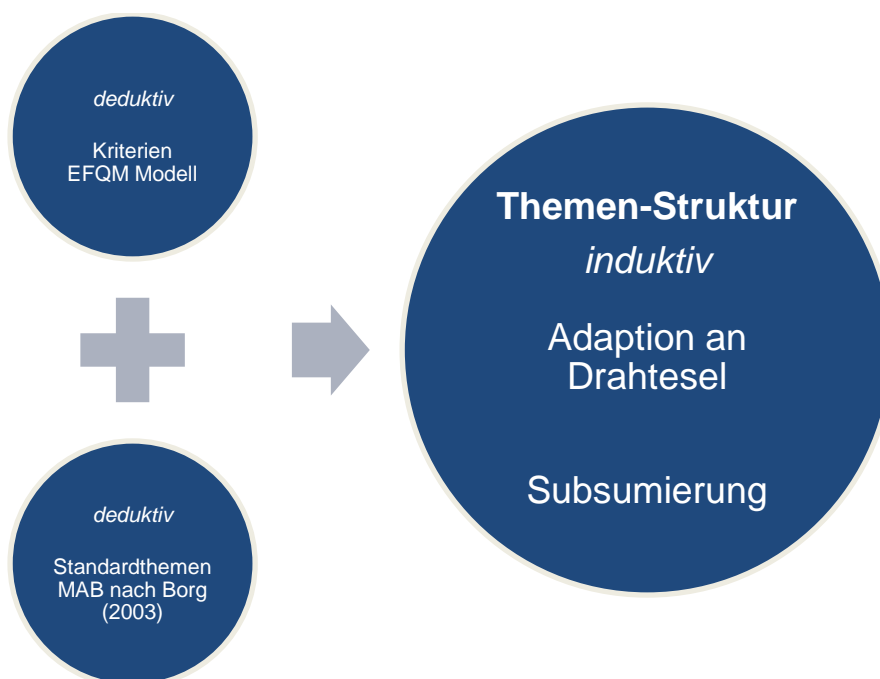
**Abbildung 5: Die Ober-Kategorien der Themen-Struktur (eigene Darstellung)**

Die Benennung der Ober-Kategorien erfolgte in mehreren Schritten und unter ständigem Abwägen zwischen Praxisrelevanz einerseits (zu spezifisch?) und Literaturvorgabe (zu abstrakt?) andererseits. Mit diesem Schritt erfolgte die Adaptierung an den Organisationskontext des Drahtesels.

### Dritter Schritt: Subsumierung der Unter-Kategorien

Der letzte Schritt subsumierte die aus EFQM-Modell und Borg (2003) stammenden Themen den vier Hauptthemen und erhöhte so den Detaillierungsgrad der Struktur und die Verständlichkeit weiter. Hier kamen unter anderem auch die weiter oben aus der Dokumentenanalyse hervorgegangenen Führungsgrundsätze „*Ressourcenorientierung*“ und „*Delegation von Aufgaben und Verantwortung*“ zum Zug, primär unter den Haupt-Kategorien „*Führung*“ und „*Arbeitsbedingungen: Soft-Facts*“. Die Haupt-Kategorie „*Arbeitsbedingungen: Hard-Facts*“ erhielt beispielsweise die Unter-Kategorien „*Lohn*“, „*berufliche Vorsorge*“, „*Weiterbildung*“ und „*Infrastruktur*“. Eine Übersicht über den Bezug der Haupt- und Unter-

Kategorien zum theoretischen Framework ist in **Anhang E** ersichtlich. Die gesamte Themen-Struktur mit allen Haupt- und Unter-Kategorien ist in **Anhang F** hinterlegt.



**Abbildung 6: Vorgehen der Themen-Struktur Erstellung (eigene Darstellung)**

**Abbildung 6** stellt das Vorgehen der Konstruktion der Themen-Struktur grafisch dar. Die beiden deduktiven Elemente und damit die Ableitung theoretischer Ansätze (kleine Kreise) wurde in Schritt 1 vorgenommen. Die Adaption an den Drahtesel und die Subsumierung (grosser Kreis) erfolgten in Schritt 2 und 3.

Durch die Zusammenstellung von theoretischen Ansätzen aus EFQM-Modell und Literatur liegt ein für den Drahtesel fallorientiertes Modell an Befragungskategorien vor. Somit könnte mit der Generierung von Befragungssitems für die Ober- und Unter-Kategorien begonnen werden. Die MAB beim Drahtesel und damit auch diese Bachelor-Thesis unterscheiden sich aber durch den Einbezug der Mitarbeitenden bei der Themenwahl der MAB vom herkömmlichen Vorgehen. Das folgende Unterkapitel beschreibt das Vorgehen zur Erhebung der Themen.

## 4.2 Planung und Durchführung der Themenerhebung

Welche Themen gehören aus Sicht der Mitarbeitenden des Drahtesels in eine MAB?

Sie sollen durch Workshops mit den Mitarbeitenden erhoben werden und diese dadurch die Gelegenheit erhalten, sich an der Entwicklung des Instruments zu beteiligen. Das folgende Unterkapitel legt die Planung und Durchführung der Workshops dar. Grundlage der

Themenerhebung durch die Workshops bietet die weiter oben abgeleitete Themen-Struktur. Die Mitarbeitenden können diese während den Workshops ergänzen, detaillieren und wo nötig auch korrigieren. Abschliessend folgt die Darstellung und Besprechung der an den Workshops erhobenen Themen.

#### 4.2.1 Methodenbeschreibung Workshop

Lipp und Will (2008, S. 13) definieren Workshops als „[...] *Arbeitstreffen, in denen sich Leute in Klausuratmosphäre einer ausgewählten Thematik widmen.*“

Dabei wird in der Gruppe ausserhalb der Routinearbeit an einer spezifischen Aufgabenstellung gearbeitet. Die Teilnehmenden sind Spezialisten und/oder vom Thema des Workshops tangierte Personen. Die Gruppendynamik und die Besprechungsmethodik werden dabei von den Workshopleitenden moderiert (Lipp & Will, 2008).

Sowohl Lipp und Will (2008) wie auch Beermann und Schubach (2013) streichen die spezielle Atmosphäre eines Workshops als Vorteil hervor: abseits der Routinetätigkeit des Arbeitsalltags können neue Ideen entwickelt und weiter vertieft werden. Die Konzentration auf eine Thematik ohne die Störungen des Alltagsgeschäfts ermöglicht vertiefte und differenzierte Sichtweisen.

Lipp und Will (2008) nennen als weitere Vorteile die Aktivierung von Leistungsreserven bei den Teilnehmenden des Workshops sowie Synergieeffekte. Letztere kommen durch die Vielfalt unterschiedlicher Sichtweisen der Teilnehmenden zustande, welche wechselseitig die Gedanken und Überlegungen in Gruppendiskussionen anregen. Dadurch gewinnt man in Workshops Ergebnisse, welche über die Summe dessen hinausgehen, was die einzelnen Teilnehmenden für sich alleine zu einem Thema beitragen könnten. Nicht zuletzt weisen Lipp und Will (2008) darauf hin, dass Workshops einen positiven Effekt auf die Akzeptanz der Teilnehmenden hinsichtlich der Um- und Durchsetzung von Ergebnissen haben: Konzeptionen und Entscheidungen werden in Gruppen gemeinsam erarbeitet und dadurch von den Teilnehmenden (aus dem Workshop hinaus in die übrige Belegschaft) getragen.

Auch Beermann und Schubach (2013) halten fest, dass durch einen Workshop die Bereitschaft zur Umsetzung von Massnahmen und Veränderungen steigt. Sie sehen im Einbezug der von den Massnahmen schlussendlich betroffenen Personen den grössten Vorteil von Workshops: *„Denn die Mitarbeiter sind von vornherein in das Vorhaben eingebunden und können sich einbringen – sie identifizieren sich in der Regel also besser mit den erarbeiteten Massnahmen und den folgenden Veränderungen“* (Beermann & Schubach, 2013, S. 7).

Gemäss der hier dargestellten Beschreibung der Methode eignet sich das Instrument Workshop zur Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Prozess der Konzipierung der MAB.

Weiter zeigt die Erfahrung mit der Kundenbefragung im Hochbauamt des Kantons Solothurn (Andenmatten, Bolliger, Furrer, Kopp & Richner, 2014), dass Workshops zur Erhebung der wichtigen Themen einer Befragung erfolgreich eingesetzt werden können.

#### 4.2.2 Ziele der Workshops

Primäres Ziel der Workshops ist, den teilnehmenden Mitarbeitenden die Gelegenheit zu bieten, sich zu den wichtigen Themen einer MAB zu äussern (siehe 2.1.2. *Abgeleitete Zielklärung und Rahmenbedingungen*). Aus dem Experteninterview lassen sich keine genauen Vorgaben zur Anzahl der aus den Workshops zu generierenden Themen ableiten (siehe **Anhang A**, Frage B2). Für die Moderation des Workshops setzt sich der Autor dieser Thesis daher folgendes spezifiziertes Ziel: *„Pro Workshop liegt jeweils pro Gruppe ein Flipchart mit der bearbeiteten und ergänzten Themen-Struktur vor“*.

#### 4.2.3 Auswahl und Information der Mitarbeitenden

Grundlage für die Auswahl der teilnehmenden Mitarbeitenden ist das aus der Dokumentenanalyse vorliegende Organigramm des Drahtesels (siehe **Anhang B**).

Von den rund 60 Mitarbeitenden sollen 22 an insgesamt zwei Workshops (WS A und WS B) teilnehmen. Die Teilnehmenden sollen pro Workshop in jeweils drei Gruppen aufgeteilt werden. Mit Hilfe von Christian Fetz als Experte wurde die Anzahl Teilnehmender hinsichtlich der Grössen der Abteilungen getroffen.

**Workshop A (WS A)** umfasst Teamleitende oder ihre Stellvertretenden. Grundsätzlich sind dies zwei Personen pro Bereich / Abteilung des Drahtesels. Da der Drahtesel sieben Bereiche umfasst, ergibt dies rund 14 Personen. Wegen Abwesenheiten oder Doppelfunktionen einiger Teamleitenden werden insgesamt zehn von der Geschäftsleitung angefragt, am Workshop teilzunehmen. Im vorliegenden Fall der MAB Workshops scheint wichtig, Exponenten mit Führungsfunktion umfassend an Bord des Workshops zu haben, gerade weil diese eine Doppelfunktion innehaben und einerseits als Vorgesetzte Vorgaben um- und durchsetzen, andererseits auch als Arbeitskolleginnen und -Kollegen fungieren.

Für **Workshop B (WS B)** können sich aus jedem der sieben Bereiche des Drahtesels je nach Anzahl Mitarbeitenden ein bis zwei Interessierte melden. Liegen zu viele Anmeldungen vor, erfolgt die Auswahl nach Anmeldedatum. Für Workshop B ergeben sich so insgesamt 12 Teilnehmende. Durch die Auswahl und Gewichtung analog dem Organigramm soll eine möglichst heterogene, breite Perspektive aus dem Arbeitsalltag der Mitarbeitenden des Drahtesels im Workshop abgebildet werden.

**Tabelle 2** stellt grafisch die geplante Anzahl der Teamleitenden / Mitarbeitenden je Abteilung für beide Workshops dar.

**Tabelle 2: Darstellung der Workshop-Teilnehmenden**

	Velafrica	Jobtimum	Beratung & Bildung	Zentrale Dienste	Produktion	Pico Bollo	Abklärung (EAF)	<b>Total</b>
Workshop A Teamleitende	•	••	•	•	••	•	••	<b>10</b>
Workshop B Mitarbeitende	•	••	••	••	••	•	••	<b>12</b>

Weder der Unternehmensleiter Paolo Richter noch die Mitglieder der Betriebsleitung Christian Fetz und Christine Holenweger nehmen an den Workshops teil. Dies wird explizit vom Praxispartner so gewünscht und vom Autor dieser Thesis unterstützt, damit die Hemmschwelle für die Mitarbeitenden, sich während der Workshops frei und offen zu äussern, nicht durch die Anwesenheit ihrer Vorgesetzten steigt.

Ein besonderes Augenmerk wird an dieser Stelle auf den Unterschied zwischen den beiden Workshops A und B hinsichtlich der Freiwilligkeit der Teilnahme gelegt. Während die Teilnahme für die Teamleitenden an Workshop A von der Geschäftsleitung des Drahtesels grundsätzlich als verpflichtend kommuniziert wird, ist die Teilnahme an Workshop B freiwillig. Freiwilligkeit auf der Ebene der Teamleitenden hätte gemäss Experte Fetz aufgrund der knappen zeitlichen Ressourcen eher zu Absagen geführt und damit bei einer Grundmenge von 14 Personen eine umfassende Teilnahme in Frage gestellt. Für Workshop B rechnet Herr Fetz dagegen aufgrund der höheren Grundmenge mit genügend Anmeldungen. Gemäss Beermann und Schubach (2013) leben Workshops je nach Thema stark von der Freiwilligkeit der Teilnehmenden, und verpflichtete Mitarbeitende sind demnach möglicherweise weniger motiviert und kreativ. Die Freiwilligkeit kann aber aus fachlichen, thematischen oder hierarchischen Gründen nicht immer gewährleistet werden. Gemäss Lipp und Will (2008) ist sanfter Druck angebracht, jemanden zu zwingen, der partout nicht will aber nicht sinnvoll. Weiter ist auch die freiwillige Teilnahme für die Workshops nicht unproblematisch: Nehmen bei einem Workshop nur dem Thema gegenüber unkritisch eingestellte Personen teil, können wichtige Aspekte und Einwände übersehen werden und die Gefahr verzerrter Ergebnisse steigt.

Angeschrieben wurden sämtliche Mitarbeitenden des Drahtesels über die E-Mail Publikation „GL-Info“ (**Anhang G**), welche auch Datum und Uhrzeit der Workshops enthielt. Sie legte ausserdem die grundsätzliche Ausgangslage der MAB im Drahtesel sowie die Rolle des Autors dieser Thesis dar.

#### 4.2.4 Ablaufplan der Workshops

Ein Workshop sollte nie ohne „Fahrplan“ angegangen werden (Beermann & Schubach, 2013). Dieser soll als roter Faden dienen, aber flexibel genug sein, um während des Workshops auf veränderte Rahmenbedingungen eingehen zu können und den Teilnehmenden Freiheiten für ihre Kreativität zu geben (Beermann & Schubach, 2013). Checklisten und Muster für die Planung und Durchführung von Workshops sind sowohl bei Beermann und Schubach (2013) wie auch bei Lipp und Will (2008) beschrieben und werden bei der Konzipierung der Workshops konsultiert. An dieser Stelle folgt eine Besprechung des Ablaufplans, welcher vollständig in **Anhang H** hinterlegt ist.

Die Dauer der Workshops ist vom Praxispartner auf maximal 2 ½ Stunden pro Gruppe festgelegt (siehe Experteninterview) und der Ablauf entsprechend gestaltet. Nach der Checkliste von Beermann und Schubach (2013) sollte der Workshop an einem Ort ausserhalb des gewohnten Arbeitsumfeldes stattfinden, um die weiter oben beschriebene Loslösung von der täglichen Routinearbeit zu unterstützen. Eine Voraussetzung, die bei den vorliegenden Workshops dadurch erfüllt wird, dass der ausgewählte „Kursraum-West“ zwar auf dem Gelände des Drahtesels liegt, von den Mitarbeitenden aber im Arbeitsalltag nicht unmittelbar genutzt wird. Die Moderation übernimmt der Autor der vorliegenden Thesis und damit eine Person ausserhalb des Drahtesels. Beermann und Schubach (2013) sehen die Vorteile eines externen Moderators beim notwendigen Abstand zum Unternehmen. Dies schliesst Betriebsblindheit aus und erhöht die Akzeptanz der Mitarbeitenden. Im vorliegenden Fall ist zu beachten, dass der Autor dieser Thesis nicht nur die Workshops moderiert, sondern später ebenfalls mit den Ergebnissen aus dieser Moderation arbeiten wird, um Items für die MAB zu generieren. Er übernimmt damit eine Doppelfunktion.

Bei der Planung des eigentlichen Ablaufs fliessen die Erkenntnisse aus der Betriebsbegehung ein. Damit wird dem lebhaften Organisationsumfeld des Drahtesels Rechnung getragen. Demnach sind Störungen, z.B. unvorhergesehene Absagen einzelner Teilnehmender während der Workshops zu erwarten. Der Ablaufplan muss daher u.A. hinsichtlich möglicher Gruppengrössen entsprechend flexibel aufgebaut sein.

In der **Vorstellungsrunde (geplant 10 Minuten)** werden einerseits gleich zu Beginn mit Namenskarten die Gruppen gebildet und das Ziel des Workshops dargelegt. Um den Teilnehmenden eine ungefähre Idee zu vermitteln, wie eine fertige MAB aussehen kann, präsentiert der Moderator am Flipchart kurz ein Beispielitem für eine MAB. Der Input von Christian Fetz, GL-Mitglied des Drahtesels, klärt zudem den Kontext der zukünftigen MAB. Christian Fetz verlässt im Anschluss den Workshop.

Der nächste Teil widmet sich dem **Thematischen Einstieg (10')**. Um die Teilnehmenden abzuholen und ihre kognitiven Vernetzungen hinsichtlich Themen einer MAB zu aktivieren, wird mit einer offenen Frage gestartet. Die Teilnehmenden werden aufgefordert, zwei Themen, die ihnen spontan für eine MAB beim Drahtesel einfallen, auf Moderationskärtchen zu schreiben. Diese offene Herangehensweise soll genügend Freiraum gewähren, wirklich eigene Themen für die MAB zu generieren.

Die mit den eigenen Themen beschrifteten Moderationskärtchen sind der Übergang zum Schritt **Themen-Struktur (TS) Bearbeitung (30-40')**. Die Gruppen bearbeiten die TS an jeweils einem Flipchart. Zunächst sollen sie ihre beiden Moderationskärtchen der TS zuordnen und dann die TS weiter durch Unterthemen verfeinern, mit fehlenden Themen erweitern oder bestehende Äste der Struktur streichen. Weiter können sie eigene konkrete Beispiele hinzufügen. Um das Vorgehen verständlich darzulegen, ordnet der Moderator zwei simulierte Themen beispielhaft der TS zu. Grosser Wert wird dabei darauf gelegt zu betonen, dass die TS nicht in Stein gemeisselt ist und von den Teilnehmenden angepasst werden soll. Diese Bearbeitungsphase dauert 30-40 Minuten, danach folgt die Pause. Die Pause nutzt der Moderator, um sich einen Überblick über die Flipcharts zu verschaffen.

Anschliessend an die Pause folgt die **Diskussion und Priorisierung (20-40')**, in der unter anderem folgende Leitfragen thematisiert und die Antworten vom Moderator protokolliert werden:

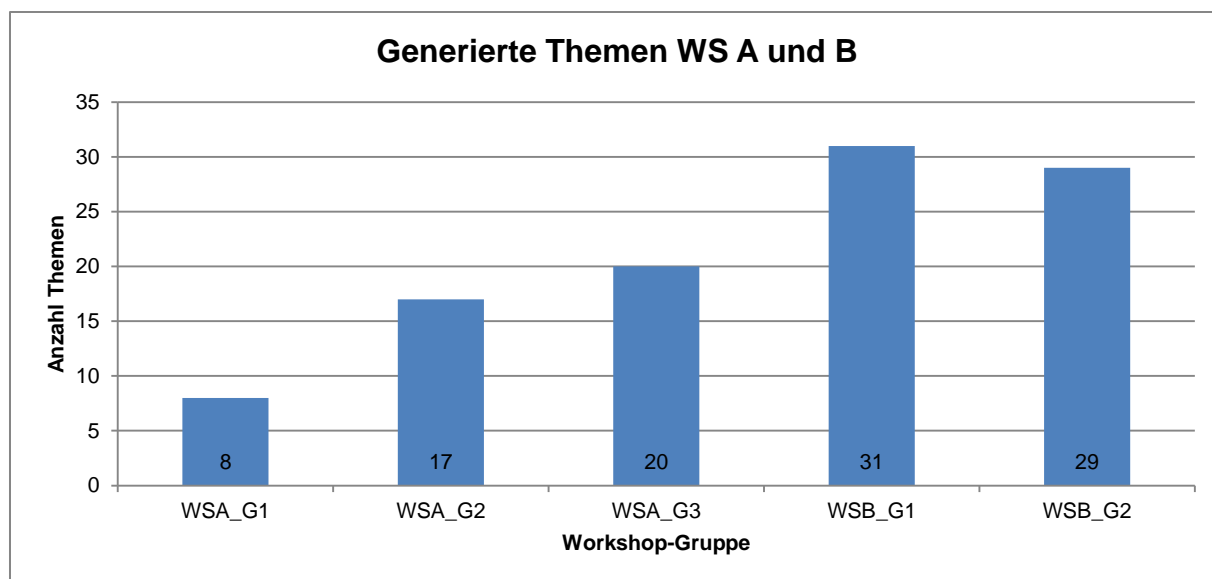
- Präsentation der Flipcharts und Zusammenfassung der Ergebnisse in zwei bis drei Sätzen je Gruppe.
- Welches sind die wichtigsten Themen des eigenen Flipcharts?
- Haben sich aufgrund der Diskussion noch weitere Themen ergeben?

Vor dem Abschlussteil des Workshops bekommen die Teilnehmenden Klebepunkte, welche sie den unterschiedlichen Themen zuordnen und damit eine erste Priorisierung vornehmen können. Die Anzahl verteilter Punkte je Person wird aus der Hälfte der vorhandenen Themen auf den Flipcharts berechnet (Beermann & Schubach, 2013). Der **Abschlussteil (10')** beinhaltet eine gegenseitige Feedbackrunde sowie ein mit dem Praxispartner abgesprochener Ausblick über das weitere Vorgehen bei der Einführung der MAB. Die geplanten Workshop-Teile nehmen inklusive Pause maximal gut zwei Stunden ein. Somit bleibt ein ungefährender Puffer von 20 Minuten. In Absprache mit den Teilnehmenden kann so jederzeit ein Teil gekürzt oder verlängert werden.

#### 4.2.5 Durchführung Workshops und Darstellung der erhobenen Themen

Im Rahmen der Themen-Erhebung wurden zwei Workshops wie in den vorhergehenden Abschnitten beschrieben durchgeführt. Eine kurze Übersicht gibt *4.6 Fazit und Ausblick* weiter unten. An dieser Stelle folgt die Darstellung der von den Teilnehmenden an den Workshops eingebrachten Themen. Diese liegen in Form von insgesamt fünf Flipcharts mit der bearbeiteten und teilweise erweiterten TS vor (siehe **Anhang I, Teil C**). Für den Workshop B mussten sich drei Personen wegen Krankheit abmelden, eine weitere Person ist aus nicht genannten Gründen dem Termin ferngeblieben. Der Output aus diesem Workshop verringerte sich dadurch von geplanten drei Flipcharts auf deren zwei, da aufgrund der gesunkenen Anzahl Teilnehmender zwei statt der ursprünglich geplanten drei Gruppen gebildet wurden.

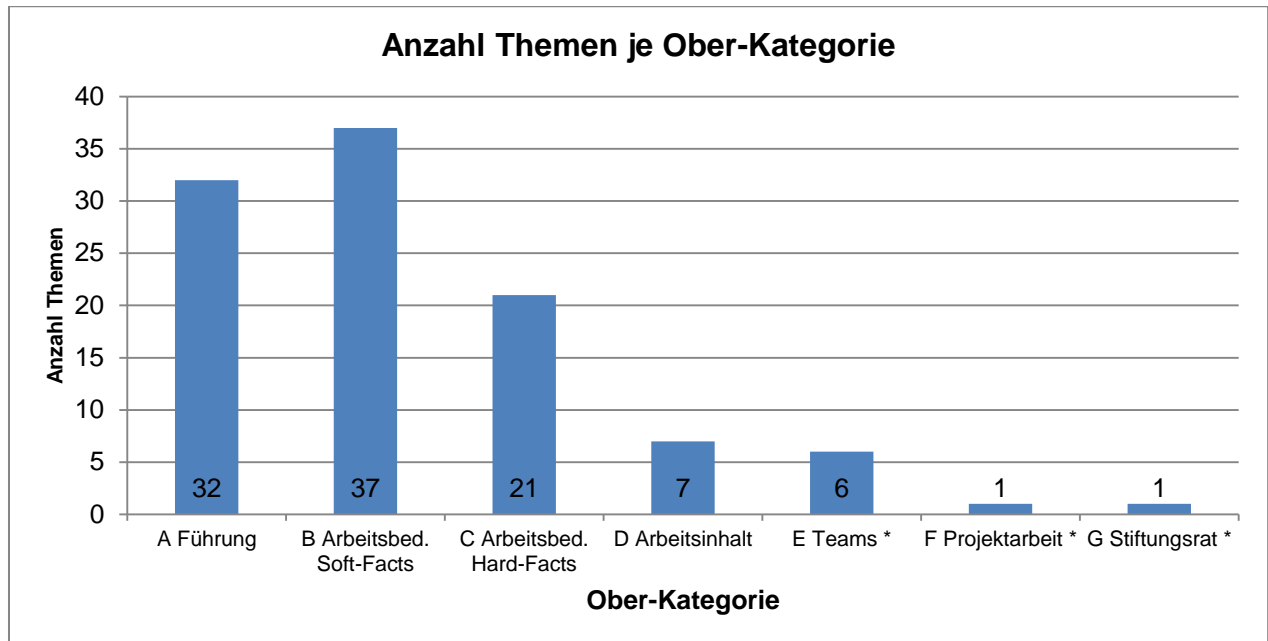
Die drei Gruppen von Workshop A und die zwei Gruppen von Workshop B haben insgesamt 105 Themen generiert. Einzelne Themen weisen inhaltliche Überschneidungen auf. **Abbildung 7** zeigt den Anteil der Workshop-Gruppen an den generierten Themen. Am meisten Themen sind demnach aus Workshop B (Mitarbeitende) hervorgegangen. Gruppe 1 von Workshop B hat mit 31 am meisten Themen formuliert, gefolgt von der Gruppe 2 desselben Workshops (29 Themen). Die Teamleitenden (WS A) haben je nach Gruppe zwischen 8 und 20 Themen erarbeitet.



**Abbildung 7:** Anzahl generierter Themen je Workshop-Gruppe (eigene Darstellung)

**Abbildung 8** stellt die Verteilung sämtlicher Themen aus allen Gruppen auf die Oberkategorien der Themen-Struktur dar. Die meisten Themen wurden den Oberkategorien *Arbeitsbedingungen: Soft-Facts* sowie *Führung* zugeordnet, gefolgt von den *Hard-Facts* der

*Arbeitsbedingungen*. Deutlich weniger Themen haben die Gruppen für den *Arbeitsinhalt* formuliert. Insgesamt erhielten die Ober-Kategorien der Themen-Struktur so 97 Themen.



**Abbildung 8: Anzahl Themen Workshop-Gruppen je Ober-Kategorie (eigene Darstellung)**

\*im Rahmen der WS neu generierte Ober-Kategorien

Acht Themen wurden auf die drei von den Workshop-Teilnehmenden zusätzlich generierten Ober-Kategorien *Teams*, *Projektarbeit* und *Stiftungsrat* verteilt. Diese sind in **Abbildung 8** mit einem Stern kenntlich gemacht.

Als Nachbereitung wurden die Ergebnisse unmittelbar nach den Workshops in tabellarischer Form festgehalten. Dabei flossen neben den bearbeiteten Flipcharts die Notizen aus der Diskussion ein. **Tabelle 3** (nächste Seite) zeigt zur Erläuterung das Beispiel zur Ober-Kategorie *Führung* der Gruppe 1 von Workshop B. Die ersten beiden Spalten entsprechen der weiter oben definierten Themen-Struktur und enthalten die Ober-Kategorie und die dazugehörigen Unter-Kategorien. Aus der Spalte „MA-Themen“ sind die von den Mitarbeitenden auf den Flipcharts formulierten Themen ersichtlich. Die aus der Diskussion hervorgegangenen Beschreibungen und Bemerkungen sind in der darauffolgenden Spalte festgehalten. Die letzte Spalte „Punktevergabe“ gibt die Anzahl der durch die Teilnehmenden vergebener Klebepunkte an.

**Tabelle 3: Auszug Anhang I Teil A, reduziert auf Ergebnisprotokoll**

Ober-Kategorie	Unter-Kategorie	MA-Themen	Beschreibung / Bemerkungen	Punktvergabe
<b>A Führung</b>				
	Kultur (Werte / Normen)	„Esel-Kultur“: Entwicklung, Leben, Vorhanden?	-	3
		Lohn als Wertschätzung	Wird auch als Wertschätzung der Führung gegenüber MA wahrgenommen	3
		MA-Anlässe: Team- Tage, Weihnachts- Apéro, Stiftungessen	„Möchtest du ein Sommerfest?“	2
	Effizienz	Fluktuationen	-	3
		Zuständigkeiten - Wege	-	-
		Schnittstellen	-	-
		Aufgaben: Definition, Zuständigkeit	Wer definiert Aufgaben und Zuständigkeiten?	3
	Kommunikation / Information	Infoluss	eng verlinkt mit Transparenz, Klarheit	2
	Ressourcen- Orientierung	Wird mein Potential / werden meine Stärken genutzt / gefragt?	-	5
	Strategie / Ziele Vision / Leitbild	Definition und Sinnhaftigkeit der Ziele	-	3
	Transparenz Klarheit	Finanzielle Transparenz	Wie steht der Drahtesel finanziell da? Welche Finanzen fliessen in welche Projekte?	3

Beispiel für Workshop B, Gruppe 1, Ober-Kategorie Führung

Die hier beispielhaft erläuterte tabellarische Darstellung der Ergebnisse aus der Themen-Erhebung findet sich vollständig in **Anhang I, Teil A** und wird in einem späteren Schritt als Grundlage zur Generierung der Items dienen (siehe Unterkapitel *4.3 Itemgenerierung aus den erhobenen Themen*), welche schliesslich in verdichteter Form die fertige MAB ergeben (*4.4 Selektion der Items zur MAB-Fragebatterie*).

### 4.3 Itemgenerierung aus den erhobenen Themen

Dieses Unterkapitel beschreibt die Generierung der Items für die MAB. Sie basiert auf den aus den Workshop-Gruppen hervorgegangenen Themen. Grundlage ist die tabellarische Darstellung der Ergebnisse (**Anhang I, Teil A**). Zunächst wurden alle Items von Gruppe 1

des Workshops B formuliert, anschliessend diejenigen von Gruppe 1 Workshop A usw. Die Formulierung erfolgte dabei auf den Grundsätzen von *Kapitel 3 Theoretische Grundlagen*, die Items wurden also z.B. immer als Feststellung und damit kompatibel zur Likert-Antwortskala erstellt. Die sprachliche Verständlichkeit und die Abfrage von jeweils nur einer Dimension sind weitere beispielhafte Kriterien aus den theoretischen Grundlagen dieser Bachelor-Thesis. Die Wahl der Begrifflichkeiten orientierte sich so weit wie möglich an den während den Workshops gemachten Aussagen und Termini. Eine Veranschaulichung ist der Begriff „Esel-Kultur“, von den Workshop-Teilnehmenden für die (impliziten) kulturellen Gegebenheiten beim Drahtesel verwendet.

Wie die Formulierung konkret angegangen wurde, zeigen im Folgenden drei Beispiele, die aus der bereits bekannten **Tabelle 3** (siehe S. 30) entnommen sind. Dort wurde das Ergebnisprotokoll von Workshop B, Gruppe 1, Ober-Kategorie Führung mit den ersten fünf Spalten beschrieben. An dieser Stelle neu hinzu kommt die sechste Spalte „abgeleitete Items“. Aus ihr sind sämtliche formulierten Items in Bezug auf die jeweiligen MA-Themen ersichtlich (siehe **Tabelle 4**, S. 33).

- **Beispiel 1:** Die Unter-Kategorie „Transparenz/Klarheit“ hat die Workshop-Gruppe mit dem Thema „Finanzielle Transparenz“ versehen. Die Gruppe hat dieses Thema bei der Präsentation des Flipcharts weiter konkretisiert. Ihre Ausführungen sind in der Spalte „Beschreibung/Bemerkungen“ festgehalten. Demnach ist die allgemeine finanzielle Lage des Drahtesels für die Mitarbeitenden ein Thema. Sie interessieren sich aber auch im Speziellen für die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte und Abteilungen. Da dies unterschiedliche Dimensionen sind, wurden drei Items generiert. Item A16 enthält die Feststellung: *„Die finanziellen Mittel des Drahtesels sind transparent“*. Item A17 erfasst die zweite Dimension und lautet wie folgt: *„Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.“* Um auch auf die Verteilung der Finanzen auf die verschiedenen Abteilungen des Drahtesels eingehen zu können, hält Item A18 explizit fest: *„Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent“*. Dahinter steht die Überlegung, dass z.B. hinsichtlich Projektfinanzen Transparenz vorliegen mag, gleichzeitig die Finanzen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels aber intransparent sein könnten. Ein Item zu generieren, das sowohl Projekt- als auch Abteilungsfinanzen abfragt, schien demnach unzulässig.
- **Beispiel 2:** Die Unter-Kategorie „Ressourcen-Orientierung“ haben die Teilnehmenden mit dem Thema „Wird mein Potential / werden meine Stärken genutzt / gefragt?“ angereichert. Dieses Thema verweist wiederum auf zwei Dimensionen:

einerseits die Frage, ob die Vorgesetzten die Ressourcen und Stärken der Mitarbeitenden kennen und andererseits ob die Mitarbeitenden den Eindruck haben, ihre vorhandenen Ressourcen bei ihrer Arbeit auch einbringen zu können. Die Berücksichtigung beider Dimensionen erfolgte anhand zweier Items. A11 sagt aus „*Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr*“, während A12 das Einbringen in den Arbeitsalltag thematisiert: „*Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen*“. Aus der Präsentation / Diskussion der Flipcharts gingen für dieses Thema keine detaillierteren Beschreibungen hervor. Bei der Formulierung der Items für weniger detailliert ausgearbeitete Themen war demnach der Interpretationsspielraum des Autors grösser. Durch die Erarbeitung der Items zeitnah zu den Workshops wurde versucht, möglichst nahe an den dort festgehaltenen Absichten der Workshopgruppen zu bleiben.

- **Beispiel 3:** Als letztes Beispiel des Item-Formulierungsprozess wird die Unterkategorie „Effizienz“ herangezogen. Dieser hat die Gruppe neben anderen Themen „Fluktuation“ zugeordnet. Es erfolgten keine weiteren Beschreibungen in der Präsentation / Diskussion. Mit Bezug auf die Ober-Kategorie „Führung“ und die Unterkategorie „Effizienz“ fragt Item A1 danach, ob Fluktuation unter den Führungskräften sich aus der Perspektive der Mitarbeitenden negativ auf die Effizienz der Führung auswirken kann. Item A6 lautet demnach: „*Die Effizienz der Führung wird durch Fluktuation beeinträchtigt*“. Dieses Item ist mit einem (R) versehen. (R) steht für Rekodierung. Da eine hohe Zustimmung durch die Befragten zu diesem Item negativ ist, muss es bei der Auswertung umkodiert werden.

Diese drei Beispiele zeigen summarisch, wie für jedes erhobene Thema jeder Gruppe ein- oder mehrere Item(s) formuliert wurden. Insgesamt wurden so über alle fünf Workshop-Gruppen und alle 105 Themen hinweg 188 Items generiert, wobei für gleiche oder sehr ähnliche Themen die Items übernommen wurden. Dies ist in **Anhang I, Teil A** jeweils aus dem Vermerk „übernommen aus“ im Bemerkungsfeld in der letzten Spalte ersichtlich.

**Tabelle 4: Zusammenzug Anhang I Teil A, Themen & Items der Workshops nach Gruppen**

Ober-Kategorie	Unter-Kategorie	MA-Themen	Beschreibung / Bemerkungen	Punktvergabe	abgeleitete Items
<b>A Führung</b>					
	Effizienz ( <b>Beispiel 3</b> )	Fluktuationen	-	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A6 Die Effizienz der Führung wird durch Fluktuation beeinträchtigt (R)</li> </ul>
	Ressourcen-Orientierung ( <b>Beispiel 2</b> )	Wird mein Potential / werden meine Stärken genutzt / gefragt?	-	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>A11 Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</li> <li>A12 Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</li> </ul>
	Transparenz Klarheit ( <b>Beispiel 1</b> )	Finanzielle Transparenz	Wie steht der Drahtesel finanziell da? Welche Finanzen fließen in welche Projekte?	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A16 Die finanziellen Mittel des Drahtesels sind transparent</li> <li>A17 Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent</li> <li>A18 Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent</li> </ul>

Workshop B Gruppe 1, Ober-Kategorie „Führung“, reduziert auf die Beispiele im Fliesstext

Grundsätzlich wurden die Items und Antwortskalen durchgehend nach dem weiter oben dargestellten Likert-Skala-Format aufgebaut. Gruppe 2 des Workshops A (Teamleitende) hat jedoch ein Thema eingebracht, welches nicht adäquat mit einer Feststellung und einer Antwortskala abgefragt werden kann. Für die Haupt-Kategorie „Arbeitsbedingungen: Soft-Facts“ und die Unter-Kategorie „Identifikation/Sinn“ hielt diese Gruppe folgende Fragestellung fest: *„Was macht es für mich aus, dass ich gerne / ungerne beim Drahtesel arbeite?“*. Um Antworten zu diesem Thema zu erhalten, wurde eine offene Frage generiert. Dies im Bewusstsein, dass sich offene Fragen kaum vergleichen und nur aufwendig auswerten lassen (siehe 3.4 *Formulierung von Items und Antwortskalen*). Die Formulierung stammt 1:1 aus der Diskussion des Workshops. Zur Beantwortung steht den Befragten ein leeres Textfeld zur Verfügung.

Da insgesamt 188 Items für eine MAB das in den Rahmenbedingungen festgelegte zeitliche Zielband von 10 Minuten Bearbeitungsdauer sprengen, folgt im nächsten Unterkapitel die Selektion der Items zu einem MAB-kompatiblen Umfang.

#### **4.4 Selektion der Items zur MAB-Fragebatterie**

Dieses Unterkapitel stellt die Auswahl / Reduktion / Verdichtung der zuvor generierten Items zur MAB dar, die in zwei Schritten erfolgte.

##### **4.4.1 Erste Reduktion der Items**

Die erste Reduktion der 188 Items erfolgte durch den Ausschluss von Items, deren entsprechende Themen von den Teilnehmenden der Workshops mit nur wenig Punkten bewertet wurden. Ein weiteres Kriterium bestand in der Informationsgrundlage aus der Präsentation / Diskussion der Flipcharts: Gingen keine Informationen aus diesem Teil des Workshops zu einzelnen Themen ein, wurden sie ebenfalls ausgeschlossen. Dieser Entscheid beruhte auf der Annahme, dass die Teilnehmenden die für sie wichtigsten Themen in der Präsentation erwähnt haben. Die Reduzierung betraf demnach primär Items, deren Themen mit wenig bis keinen Punkten bewertet und / oder auf die in der Präsentation nicht weiter eingegangen wurde. Von diesen ausgeschlossenen Themen wird angenommen, dass sie für die Teilnehmenden der Workshops einen geringeren Stellenwert hatten als die mit vielen Punkten bewerteten und in der Präsentation diskutierten Themen.

Das aus dem Unterkapitel 4.3 *Itemgenerierung aus den erhobenen Themen* bekannte Item von **Beispiel 3** *„Die Effizienz der Führung wird durch Fluktuation beeinträchtigt“* hat beispielsweise diese Hürden nicht genommen und ist ausgeschlossen worden. Das Thema fand in der Präsentation der Flipcharts keine Beachtung und hat auch keine ausserordentlich

hohe Punktbewertung erhalten. Eine solche erste Reduktion betraf über alle Gruppen hinweg rund 53 Items. Der Entscheid, die in den Workshops geschaffene Ober-Kategorie „Stiftungsrat“ in die Ober-Kategorie „Führung“ zu integrieren, fiel ebenfalls in diesem Schritt der Reduktion. An ihrer Stelle steht die neue Ober-Kategorie „Fragen spezifisch für Teamleitende“. Sie enthält Items, die nur Personen mit Leitungsfunktion präsentiert werden. Um eine ausbalancierte MAB zu generieren, wurde darauf geachtet, dass auch nach der ersten Reduktion alle Ober-Kategorien der erweiterten Themen-Struktur (Führung, Arbeitsbedingungen: Hard-Facts, Arbeitsbedingungen: Soft-Facts, Arbeitsinhalt, Teams, Projektarbeit, Fragen spezifisch für Teamleitende) weiterhin abgedeckt sind. Ausserdem sollten Themen aus allen Workshop-Gruppen vertreten sein. Die 140 von der Reduktion nicht betroffenen Items wurden wenn möglich zusammengefasst und bestehenden – oder wo notwendig – neuen Unter-Kategorien subsumiert. Ein Beispiel für diese Zusammenfassung und Neuformulierung stellt das MA-Thema „Finanzielle Transparenz“ aus **Tabelle 4** (siehe S. 37) dar. Dieses wurde mit der bereits bestehenden Unter-Kategorie „Transparenz/Klarheit“ zusammengelegt und in **Tabelle 5** (siehe S. 37) als neue Unter-Kategorie „Finanzielle Transparenz“ formuliert. Das Resultat für alle Items und Unter-Kategorien ist in **Anhang I, Teil B** aus den ersten sechs Spalten (die erste Spalte benennt die – teilweise neuen – Unter-Kategorien, die folgenden fünf Spalten enthalten jeweils die Items je Workshop-Gruppe) ersichtlich.

#### 4.4.2 Auswahl der Items für die MAB

Nach der ersten Reduktion von 188 auf 140 Items folgte in diesem Schritt ein weiterer Zusammenzug auf ungefähr 30-40 Items, die in der MAB tatsächlich berücksichtigt werden. Als Kriterium dieser Auswahl stand die Übereinstimmung der Items zwischen den Gruppen im Zentrum: Items, welche aus mehreren Workshop-Gruppen hervorgingen, wurden für die MAB ausgewählt. Für die Beschreibung des Vorgehens werden die aus Unterkapitel 4.3 *Itemgenerierung aus den erhobenen Themen* übrig gebliebenen Beispiele 1 und 2 (siehe **Tabelle 5**, S. 37, grau hinterlegte Felder) der Ober-Kategorie Führung herangezogen. Für die anderen sechs Ober-Kategorien ist die Selektion analog verlaufen.

- **Beispiel 1:** Aus den Themen der Gruppe 1 von Workshop B (WSB\_G1) stehen die drei Items „*Die finanziellen Mittel des Drahtesels sind transparent*“ (A16), „*Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent*“ (A17) und „*Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent*“ (A18) in der engeren Auswahl. Diese drei Items wurden der neuen Unter-Kategorie „Finanzielle Transparenz“ zugeordnet. Aus **Tabelle 5** (siehe S. 37) ist weiter ersichtlich, dass aus den Themen der Gruppe 3 von Workshop A

(WSA\_G3) die identischen Items (A8 / A9 / A10) entstanden sind. Zwei der fünf Workshop-Gruppen möchten sich demnach bei der MAB zur Unter-Kategorie „finanzielle Transparenz“ äussern können. Für die MAB blieben zwei der drei Items bestehen. Das Item „*Die finanziellen Mittel des Drahtesels sind transparent*“ erhielt keine Selektion, weil es als zu redundant zu den beiden selektionierten Items erschien.

- **Beispiel 2** bezieht sich auf die Ressourcen-Orientierung. Beide aus den Themen von Gruppe 1 Workshop B abgeleiteten Items zu dieser Unter-Kategorie wurden berücksichtigt (A11/A12). Aus den Themen von zwei weiteren Gruppen (WSA\_G3 und WSB\_G2) ergaben sich dieselben Items. Da die Items über drei Gruppen hinweg übereinstimmten, hielten alle beide für die Selektion der MAB stand.

Tabelle 5: Zusammenzug Anhang I Teil B, Verdichtung &amp; Selektion der Items zur MAB

## Ober-Kategorie: A Führung

(neue) Unter-Kategorie	WSA_G1	WSA_G2	WSA_G3	WSB_G1	WSB_G2	Selektion für die MAB
Finanzielle Transparenz			<b>A8 / A9 / A10</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die finanziellen Mittel des Drahtesels sind transparent</li> <li>Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.</li> <li>Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.</li> </ul>	<b>A16 / A 17 / A18 (Beispiel 1)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die finanziellen Mittel des Drahtesels sind transparent</li> <li>Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.</li> <li>Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.</li> </ul>		a6. Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent. a7. Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.
Ressourcen-Orientierung			<b>A2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</li> <li>Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</li> </ul>	<b>A11 / A12 (Beispiel 2)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</li> <li>Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</li> </ul>	<b>A16 / A17</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</li> <li>Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</li> </ul>	a8. Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr a9. Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen

reduziert auf die Beispiele im Fliesstext

Analog zu den hier beschriebenen Beispielen wurden alle 140 verbliebenen Items über alle Gruppen hinweg verglichen und die am meisten eingebrachten für die MAB selektioniert (Gesamtübersicht siehe **Anhang I, Teil B**). Diese Selektion war die Grundlage für den ersten Entwurf der MAB. Sieben Ober-Kategorien (Führung, Arbeitsbedingungen: Soft-Facts, Arbeitsbedingungen: Hard-Facts, Arbeitsinhalt, Teams, Projektarbeit und neu Fragen spezifisch für Teamleitende anstelle von Stiftungsrat) mit insgesamt 23 Unter-Kategorien werden mit total 37 selektierten Items abgefragt. Jedes Item wurde nach dem in Unterkapitel 3.4 *Formulierung von Items und Antwortskalen* definierten Format ausgestaltet und in einem Papier-Formular zusammengetragen. Ein Auszug dieses Entwurfs zeigt **Abbildung 9**.

## A Führung

Strategie / Ziele	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a1. Neue Projekte und Innovationen bauen beim Drahtesel auf einer gefestigten Organisationsbasis auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a2. Die Entwicklung des Drahtesels geht in eine sinnvolle Richtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fähigkeit der Vorgesetzten zum Delegieren	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a3. Mein(e) Vorgesetzte(r) traut mir zu, delegierte Aufgaben selbstständig erledigen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Feedback	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a4. Im Arbeitsalltag sind ausreichend Gelegenheiten für das Geben und Nehmen von Feedback zwischen Teamleitenden und Mitarbeitenden verankert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommunikation / Information	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a5. So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Finanzielle Transparenz	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a6. Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a7. Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ressourcen-Orientierung	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a8. Mein(e) Vorgesetzte(r) erkennt meine Ressourcen und meine Stärken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a9. Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 9: Ausschnitt aus MAB-Entwurf (eigene Darstellung)

Am Ende jeder Ober-Kategorie steht ein Textfeld für Kommentare zur Verfügung.

Die Beschreibung der Itemselektion für die MAB erfolgte in diesem Unterkapitel ausführlich, weil dabei ein relativ grosser Interpretationsspielraum für den Autor dieser Thesis bestand. Das Vorgehen sollte möglichst transparent und damit nachvollziehbar dargestellt werden. Die Itemformulierung / Itemselektion bleibt dennoch bis zu einem gewissen Grad subjektiv und damit von der Person abhängig, welche den Schritt durchführt. Um die Subjektivität abzdämpfen, wurde eine Auswahl der späteren Zielgruppe der MAB in Form eines Pretests vor der definitiven Ausgestaltung der MAB erneut einbezogen.

#### **4.5 Pretest zur Überprüfung der MAB**

Die American Association of Public AAPOR (2014) und Borg (2003) sehen einen Pretest für jede professionell durchgeführte MAB als unerlässlich. Diese Tests „[...] *sollen sicherstellen, dass der Fragebogen von den Befragten richtig verstanden und ausgefüllt wird*“ (Borg, 2003, S. 168). Weitere Ziele sind gemäss Borg (2003) die Registrierung der Bearbeitungszeit und die Identifikation von Nachbesserungspotential. Im Rahmen dieser Bachelor-Thesis diente der Pretest weiter dazu, die Mitarbeitenden erneut einzubeziehen und ihnen die Gelegenheit zu geben, sich zu den selektierten Items und damit zu den (fehlenden) Themen des MAB-Entwurfs zu äussern. Nach dem Ansatz von Borg (2003) wurden per Quotenentscheid drei Personen aus drei Workshop-Gruppen unter Berücksichtigung von Alter, Geschlecht und Funktion für die Teilnahme angefragt. Unter realitätsnahen Umständen sollten sie den Fragebogen gewissenhaft ausfüllen. Sie erhielten explizit die Zusicherung, dass die Resultate dieser Test-Befragung nur dem Autor dieser Thesis zugänglich sind (Borg, 2003). Zum Einsatz kam eine Papiervariante des MAB-Entwurfs. Die Rückmeldungen erfolgten mündlich.

Die Bearbeitungsdauer lag im Mittel bei rund 7 Minuten. Anzumerken bleibt, dass die Pretestenden festhielten, dass sie bei der „richtigen“ Durchführung die Kommentarfelder ausführlicher genutzt und ausgefüllt hätten. Der zeitliche Aufwand zur Bearbeitung stiess auf Zustimmung und ermöglicht, den MAB-Entwurf für die finale Version noch um einige Items zu ergänzen.

Die Pretestenden äusserten sich weiter positiv zur Prägnanz der Items und gaben an, die Ergebnisse der von ihnen im Workshop ausgearbeiteten Themen auch im vorgelegten Entwurf der MAB wieder zu erkennen. Themen wurden keine explizit vermisst. Hinsichtlich der eingesetzten Antwortskala kam Kritik an der verwendeten Mittelkategorie und damit an der Verlockung, stets diese zu wählen (siehe 3.4 *Formulierung von Items und Antwortskalen*). Weiter monierten die Pretestenden, dass eine Antwortkategorie „weiss nicht / keine Aussage möglich“ fehle.

Zusätzliche Anregungen aus dem Pretest lauteten, in den Instruktionen klar zu machen, dass nur eine Antwort gewählt werden kann und die Kommentarfelder nach den Frageblöcken auffälliger zu gestalten. Für die Auswertung der MAB bestand der Wunsch, die Resultate nach Abteilungen und Funktion aufzuschlüsseln.

Für acht Items haben die Pretestenden Bemerkungen hinsichtlich Verständlichkeit oder Formulierung angebracht. Diese reichten von einzelnen Formulierungen (z.B. lieber das Wort „soll“ statt „muss“ verwenden) bis zur Rückmeldung, dass ein Item mit der Frage nach dem Anteil administrativer Arbeit für die Abteilung „Zentrale Dienste“, in der fast ausschliesslich administrative Arbeiten ausgeführt werden, wenig Sinn mache. Die Tabelle in **Anhang I, Teil B** zeigt in der letzten Spalte alle Pretest-Rückmeldungen sowie die daraus abgeleiteten Änderungen.

#### **4.6 Fazit und Ausblick**

Die Themen der MAB gemeinsam mit der Zielgruppe zu erheben ist der zentrale Ansatz der vorliegenden Thesis. Dieser erfolgte gemäss Rahmenbedingungen über die Durchführung von zwei Workshops mit einer Auswahl an Mitarbeitenden und Teamleitenden. Die Teilnehmenden der Workshops haben die Gelegenheit der Partizipation engagiert wahrgenommen und eine hohe Akzeptanz und Identifikation mit der entstehenden MAB gezeigt sowie entsprechendes Feedback geäussert. Dass die Teilnahme für Teamleitende verpflichtend war, hat sich nicht negativ bemerkbar gemacht: Sämtliche Workshop-Gruppen haben motiviert die auf theoretischen Ansätzen basierende Themen-Struktur bearbeitet und ergänzt. Das Ziel der Workshops wurde damit klar erreicht. Die Leitung der Workshops durch den Autor war aus zwei Gründen anspruchsvoll: einerseits bestand eine Doppelrolle in der Moderation und der Aufnahme von möglichst viel Zusatzinformation für die spätere Formulierung von Items. Andererseits mussten die Teilnehmenden an manchen Stellen etwas gebremst werden, um den Fokus der Workshops – die Erhebung von Themen für die MAB – zu behalten und nicht bereits auf die Entwicklung von Lösungsansätzen zu schwenken.

Für alle an den Workshops erhobenen Themen generierte der Autor dieser Thesis anschliessend Items. Dabei ermöglichte die Berücksichtigung sämtlicher Themen eine breite Perspektive für die spätere Auswahl der tatsächlich für die MAB eingesetzten Items. Zudem erhält der Praxispartner somit einen grossen Itempool, den er je nach Bedarf für den Ausbau der MAB hinzuziehen kann. Bei der Ableitung von Items aus den geäusserten Themen stellte der Autor Interpretationsspielraum fest. Die Orientierung an den Aussagen der Teilnehmenden und den Begrifflichkeiten aus den Workshops wirkte dem entgegen. Bei der

Formulierung der Items waren überdies die vorgängig in dieser Thesis aufbereiteten theoretischen Grundlagen sehr hilfreich. Eine besondere Herausforderung bestand darin, Items zu formulieren, welche nicht einfach Hypothesen aus den Workshops (z.B. „Beim Drahtesels ist der Lohn zu gering!“) bestätigen lassen.

Die Reduktion und Auswahl der für die MAB verwendeten Items geschah im Hinblick auf die maximale Bearbeitungsdauer von 10 Minuten. Die Kriterien für die engere Auswahl waren die Priorisierung der Themen durch die Teilnehmenden der Workshops anhand von Klebepunkten und deren Berücksichtigung während der Präsentation / Diskussion der Flipcharts. Weiter wurde die Übereinstimmung der Workshop-Themen zwischen den Gruppen zur Auswahl hinzugezogen und die Repräsentation aller Workshop-Gruppen und Ober-Kategorien der Themen-Struktur sichergestellt. Auch dieser Schritt hängt relativ stark von der Interpretation des Autors ab – dessen transparente Darstellung anhand von Beispielen wurde daher besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Drei Personen aus drei unterschiedlichen Workshop-Gruppen testeten schliesslich unter Anleitung des Autors den Entwurf der MAB auf Verständlichkeit und die benötigte Zeit für die Bearbeitung. Das Feedback der Pretestenden half dabei, die MAB für die finalisierte Version weiter zu verbessern. Die nicht gänzlich ausgeschöpften 10 Minuten zur Bearbeitung ermöglichten die Hinzunahme weiterer Items. Die Pretestenden hatten ebenfalls die Gelegenheit, sich zum Inhalt der MAB zu äussern und gaben an, die Ergebnisse der Workshops wiederzuerkennen.

Das nächste Kapitel stellt die Ergebnisse dieser Thesis dar und beantwortet damit die Fragestellungen. Ein kurzer Ausblick auf die Umsetzung der MAB folgt abschliessend.

## 5 Ergebnisse

Der Beantwortung der Fragestellung i.) dieser Thesis, welche Themen und Items sich durch den Einbezug von Mitarbeitenden und Teamleitenden für die MAB ergeben, widmet sich der erste Teil dieses Kapitels, während der zweite die Risiken und Chancen des gewählten Vorgehens aufzeigt und damit die Fragestellung ii.) beantwortet. Der letzte Teil stellt wichtige Informationen für die Durchführung der MAB, die im Prozess der MAB-Entwicklung anfielen, zusammengefasst dar.

### 5.1 Partizipativ generierte Themen und finalisierte MAB

Die Workshop-Teilnehmenden haben die Themen-Struktur in Gruppen bearbeitet und dabei um drei Ober-Kategorien ergänzt: Teams, Projektarbeit und Stiftungsrat (in **Abbildung 10** orange hinterlegt). Insgesamt haben sie dieser Struktur 105 Themen zugeordnet.



**Abbildung 10:** An den Workshops erweiterte Themen-Struktur (eigene Darstellung)

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, ergab die Reduktion und Gewichtung zu einem MAB-Entwurf zunächst sieben Ober-Kategorien, 23 Unter-Kategorien und 37 Items. Aufgrund der Rückmeldungen zu diesem Entwurf aus dem Pretest folgte die Hinzunahme von zwei weiteren Unter-Kategorien (neu 25) und die Erhöhung der Itemzahl um sieben auf 44. Ober- und Unter-Kategorien sowie die daraus abgeleiteten und selektionierten Items bilden die finalisierte MAB, welche in **Anhang J** vollständig hinterlegt ist. Diese fertige Fragebatterie enthält demnach 44 Items, zugeordnet in sieben Ober-Kategorien und 25 Unter-Kategorien. **Tabelle 6** zeigt die Ober- und Unter-Kategorien der MAB auf. Im Vergleich mit der ursprünglichen Themen-Struktur (siehe **Anhang F**) zeigen sich die umfangreichen Änderungen und Ergänzungen der Workshop-Teilnehmenden: Auf Stufe Ober-Kategorie

haben sie drei, auf Stufe Unter-Kategorie dreizehn Kategorien neu geschaffen (mit \* gekennzeichnet).

**Tabelle 6: Unter Einbezug der Mitarbeitenden / Teamleitenden generierte MAB-Themen**

Ober-Kategorie	Unter-Kategorie	Anzahl Items
A Führung	Strategie / Ziele Ressourcen-Orientierung Wertschätzung für die Mitarbeitenden Kommunikation / Information Fähigkeit der Vorgesetzten zum Delegieren * Feedback* Finanzielle Transparenz * Esel-Kultur * Stiftungsrat (integrierte ehemalige Ober-Kategorie) *	14
B Arbeitsbed.: Soft-Facts	Arbeitsbelastung Handlungsspielraum Zusatzaufgaben und administrativer Aufwand * Gesundheitsförderung *	7
C Arbeitsbed.: Hard-Facts	Lohn Infrastruktur Weiterbildung	9
D Arbeitsinhalt	Arbeitsqualität Sinn	3
E Teams *	Teamgeist * Bereichsübergreifende Zusammenarbeit *	3
F Projektarbeit *	Transparenz *	3
G Fragen für Teamleitende	Infofluss / Infostand * Weiterbildung Budget-Autonomie * Unterstützung durch Geschäftsleitung *	5
Stiftungsrat * (integriert in Ober-Kategorie „A Führung“)		(2)

\* durch Workshops generiert

Die erste Fragestellung nach den Themen und Items, die sich unter Einbezug der Mitarbeitenden und Teamleitenden des Drahtesels ergeben, ist demnach wie folgt zu beantworten: Die Teilnehmenden der Workshops haben die auf theoretischen Ansätzen beruhende Themen-Struktur aufgenommen und ausführlich durch drei Ober- und elf Unter-Kategorien sowie insgesamt 105 Themen ergänzt. An den Workshops wurde damit die Basis für die Auswahl der Themen und Items der MAB gelegt. Die aus dieser Basis abgeleiteten Items und somit der Kernbestandteil der Ergebnisse sind in **Tabelle 7** (siehe nächste Seite) vollständig und aufgeschlüsselt nach Ober- und Unter-Kategorie dargestellt.

Tabelle 7: Auswahl Items der fertigen MAB-Fragebatterie

A Führung	Unter-Kategorie	Items
	Strategie / Ziele	a1. Neue Projekte und Innovationen bauen beim Drahtesel auf einer gefestigten Organisationsbasis auf. a2. Die Entwicklung des Drahtesels geht in eine sinnvolle Richtung.
	Fähigkeit der Vorgesetzten zum Delegieren	a3. Mein(e) Vorgesetzte(r) traut mir zu, delegierte Aufgaben selbstständig erledigen zu können.
	Feedback	a4. Im Arbeitsalltag sind ausreichend Gelegenheiten für das Geben und Nehmen von Feedback zwischen Teamleitenden und Mitarbeitenden verankert.
	Kommunikation / Information	a5. So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz.
	Finanzielle Transparenz	a6. Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent. a7. Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.
	Ressourcen-Orientierung	a8. Mein(e) Vorgesetzte(r) erkennt meine Ressourcen und meine Stärken. a9. Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen.
	Wertschätzung für die Mitarbeitenden	a10. Mein(e) Vorgesetzte(r) interessiert sich für meine Arbeit. a11. Ein reges Interesse an meiner Arbeit durch meine(n) Vorgesetzte(n) empfinde ich als wertschätzend.
	Esel-Kultur	a12. Ich kenne die Inhalte der „Esel-Kultur“ und könnte sie einer neuen Kollegin erklären.
	Stiftungsrat	a13. Die Rolle des Stiftungsrats ist klar. a14. Die Anforderungen des Stiftungsrats an die Mitarbeitenden des Drahtesels sind klar.
B Arbeitsbedingungen: Soft-Facts	Unter-Kategorie	Items
	Arbeitsbelastung	b1. Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R). b2. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig psychisch (z.B. am Abend nicht abschalten können, grosser Stress, Lustlosigkeit) (R) b3. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig physisch (z.B. Rückenschmerzen, Kopfweh, Muskelschmerzen) (R)
	Handlungsspielraum	b4. Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können.
	Zusatzaufgaben und administrativer Aufwand	b5. Zahlreiche Zusatzaufgaben halten mich immer wieder von der Erledigung meiner Kernaufgaben ab. b6. Administrative Arbeiten verschlingen einen zu grossen Teil meiner Arbeitszeit.
	Gesundheitsförderung	b7. Die Wichtigkeit der Gesundheit der Mitarbeitenden ist beim Drahtesel anerkannt.
C Arbeitsbedingungen: Hard-Facts	Unter-Kategorie	Items
	Lohn	c1. Die Bezahlung ist im Vergleich zur Arbeitsbelastung angemessen. c2. Ich bin mit der Entwicklung meines Lohns zufrieden. c3. Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent.
	Infrastruktur	c4. Ich habe die Arbeitsmittel (Werkzeuge, Betriebsmittel), die ich benötige, um meine Tätigkeit gut ausführen zu können. c5. Die räumlichen Bedingungen (Temperatur, Anzahl Arbeitsplätze, Rückzugsmöglichkeiten, Grösse...) sind zufriedenstellend. c6. Die IT-Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig.

		c7. Die Ansprechpersonen und Zuständigkeiten bei Fragen / Reparaturmeldungen sind klar.
	Weiterbildung	c8. Bei der Vereinbarung meiner Weiterbildungsaktivitäten bin ich aktiv beteiligt. c9. Meine bisherigen Weiterbildungen beim Drahtesel empfand ich als sinnvoll.
<b>D Arbeitsinhalt</b>	<b>Unter-Kategorie</b>	<b>Items</b>
	Arbeitsqualität	d1. Mir steht genügend Zeit für meine Teilnehmenden / Mitarbeitenden zur Verfügung. d2. Wegen Zeitmangels verringert sich die Qualität meiner Arbeit.
	Sinn	d3. Was macht es für mich aus, dass ich gerne / ungerne in diesem Betrieb arbeite? ( <i>offenes Antwortformat</i> )
<b>E Teams</b>	<b>Unter-Kategorie</b>	<b>Items</b>
	Teamegeist	e1. Ich fühle mich durch die Erwartungshaltung im Team unter Druck gesetzt. e2. Ich kann bei Überlastung auf meine Teamkolleginnen und e3. -Kollegen zurückgreifen.
	Bereichsübergreifende Zusammenarbeit	e4. Die Teams beim Drahtesel arbeiten erfolgreich bereichsübergreifend zusammen.
<b>F Projektarbeit</b>	<b>Unter-Kategorie</b>	<b>Items</b>
	Transparenz	f1. Die Gründe für die Lancierung neuer Projekte werden transparent dargelegt. f2. Die Priorisierung von Projekten erfolgt nachvollziehbar. f3. Die Zuständigkeiten für Projekte sind klar definiert.
<b>G Fragen Teamleitende</b>	<b>Unter-Kategorie</b>	<b>Items</b>
	Infofluss / Infostand	g1. Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren sollte. g2. Der Lead zwischen GL und TL beim Informationsfluss ist klar geregelt.
	Weiterbildung	g3. Teamleitende haben genügend Handlungsspielraum, um sinnvolle Weiterbildung gemeinsam mit den Mitarbeitenden festzulegen.
	Budget-Autonomie	g4. Als Teamleitende(r) kann ich die notwendigen finanziellen Entscheidungen autonom treffen.
	Unterstützung durch Geschäftsleitung	g5. Die GL unterstützt mich in meiner Funktion als TL ausreichend.

Bis auf Item d3, welches eine offene Antwort erfordert, ist für alle anderen Items die Likert-Skala als Antwortformat vorgesehen. **Abbildung 11** zeigt dieses fertige Frage-Antwort Format für die Unter-Kategorie „Strategie / Ziele“ von A „Führung“ beispielhaft.

## A Führung

### Strategie / Ziele

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a1. Neue Projekte und Innovationen bauen beim Drahtesel auf einer gefestigten Organisationsbasis auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a2. Die Entwicklung des Drahtesels geht in eine sinnvolle Richtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Abbildung 11: Format fertige MAB am Beispiel Strategie / Führung (eigene Darstellung)**

Vollständig hinterlegt ist die MAB-Fragebatterie als Papier-Fragebogen unter **Anhang J**. Dieser enthält neben den formulierten Items für jede Ober-Kategorie zusätzlich ein offenes Feld für Bemerkungen der Teilnehmenden.

## 5.2 Risiken und Chancen der partizipativen Konzipierung der MAB

Die Beantwortung der zweiten Fragestellung, welche Risiken und Chancen durch die Beteiligung der Mitarbeitenden und Teamleitenden an der Generierung der Themen für die MAB entstehen, wird im Folgenden aufgezeigt. Pro Aspekt werden die jeweiligen Risiken und Chancen erörtert.

Die Teilnehmenden der Workshops zeigten viel Engagement und Identifikation mit der entstehenden MAB – gemäss bereits dargestellter Theorie eine wichtige Grundlage für die spätere Akzeptanz und Rücklaufquote. Gleichzeitig war durch den starken Einbezug auch eine noch höhere Erwartungshaltung an Folgeprozessen der MAB festzustellen, als sie bei der Ankündigung einer MAB grundsätzlich schon auftritt. Der Druck auf die Führung des Drahtesels, aus den Ergebnissen der MAB nachhaltige Veränderungen abzuleiten und somit Frustration bei den Mitarbeitenden zu verhindern, steigt damit.

Die Teilnehmenden der Workshops nutzten die Gelegenheit und sprachen Themen an, die ihnen „unter den Nägeln“ brannten. Eine hohe Relevanz der Themen kann die Befragten aktivieren (siehe **Tabelle 1**, S. 16) und so dazu beitragen, dass diese die fertige MAB nicht einfach irgendwie ausfüllen, um möglichst schnell fertig zu sein. Der Gefahr, dass die MAB als Farce wahrgenommen wird, dürfte so entgegengewirkt werden. Zentrale Begriffe aus den Workshops zu übernehmen, kann sich ebenfalls positiv auf die Verständlichkeit der Item-Formulierungen auswirken. Die enge Partizipation der Mitarbeitenden erzeugte jedoch bei der Wahl von Themen und Items für den Autor dieser Thesis einen gewissen Druck: Einerseits sollten die Teilnehmenden die Ergebnisse der Workshops in der MAB wiedererkennen. Andererseits muss diese eine ausreichend breite Themenpalette abfragen, um möglichst aussagekräftig zu sein. Ebenso darf nicht unbeachtet bleiben, dass die Teilnehmenden die Gelegenheit der Workshops nutzten, um primär die Themen zu nennen, welche sie in ihrem Arbeitsalltag stören. Dies könnte dazu geführt haben, dass die positiven Aspekte ihrer Arbeit eher etwas in den Hintergrund gerückt sind.

Trotz Anlehnung an Checklisten und Literatur ist die Ableitung und Formulierung von Items aus den Ergebnissen der Workshops immer auch subjektiv vom Autor geprägt. Hier spielte der zweifache Einbezug der Workshop-Teilnehmenden eine wichtige Rolle: Durch die Gelegenheit der Pretestenden, zum MAB Entwurf auch inhaltlich Stellung zu nehmen, wurden Themenwahl und Itemformulierung kritisch überprüft. Damit konnte diese Problematik der Einseitigkeit der Item-Formulierung korrigiert werden. Ihre Ergebnisse aus

den Workshops in der MAB wiederzuerkennen, vermittelte den Teilnehmenden der Workshops gemäss eigenen Aussagen das Gefühl von Wertschätzung und die Überzeugung, dass die MAB auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist.

Weiter konnte so proaktiver Widerstand gegen die Durchführung abgemildert werden. Dies umso mehr, als zu erwarten ist, dass die Teilnehmenden als Botschafter wirken und ihre Eindrücke aus den Workshops mit den übrigen Mitarbeitenden des Drahtesels teilen (Beermann & Schubach, 2013; Lipp & Will, 2008). So tragen sie Identifikation und Wohlwollen gegenüber der MAB in die gesamte Organisation, was wiederum die Teilnahmequote und somit auch die Aussagekraft der MAB deutlich steigern kann (Nerdinger, 2011). **Tabelle 8** fasst die hier dargestellten Risiken und Chancen in einer Übersicht zusammen.

**Tabelle 8: Übersicht über Risiken und Chancen partizipativer Konzipierung der MAB**

Risiken	Chancen
× hohe Erwartungshaltung seitens der Mitarbeitenden an die MAB und Folgeprozesse	✓ Engagement und Identifikation der Mitarbeitenden mit / für MAB
× Themen der Mitarbeitenden müssen in der MAB wiedererkennbar sein...	✓ hohe Relevanz der MAB-Themen für die Mitarbeitenden (Workshop, Pretest)
× ...dies kann die Breite der abgefragten Themen einschränken	✓ Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden
× Tendenz der Workshop-Teilnehmenden, primär negative Themen zu nennen?	✓ Glaubwürdigkeit der MAB steigt
	✓ Verständlichkeit der Formulierungen der Items durch Verwendung von Drahtesel-spezifischem Vokabular
	✓ Reduktion von Widerstand gegenüber MAB

Das folgende Unterkapitel blickt aus Sicht des Autors auf die Umsetzung der MAB beim Drahtesel.

### 5.3 Ausblick Umsetzung MAB beim Drahtesel

Der Schwerpunkt der vorliegenden Bachelor-Thesis lag bei der massgeschneiderten Entwicklung einer MAB für den Drahtesel unter Einbezug der Mitarbeitenden. Aus den in den vorhergehenden Unterkapiteln dargestellten Ergebnissen geht eine einsatzbereite Fragebatterie hervor. Die Durchführung und Auswertung wird der Drahtesel wie unter den Rahmenbedingungen festgehalten ohne Begleitung durch den Autor dieser Thesis vornehmen. Dieses Unterkapitel trägt als Hilfestellung dafür notwendige Informationen zusammen, die sich aus der Erarbeitung der Thesis ergeben haben.

- Die Fragebatterie liegt in Papierform vor. Der Auftraggeber erhält sie darüber hinaus als Word-Dokument – die Übertragung in ein elektronisches Umfrage-Tool kann so schnell via Copy & Paste erfolgen. Bei der Abwägung, ob die MAB in Papier- oder elektronischer

Form durchgeführt werden soll, ist zu berücksichtigen, dass beide Instrumente ihre Vor- und Nachteile bringen. Der Ressourcenschonung, welche die automatisierte Durch- und Auswertung mit elektronischen Tools erzielt, stehen Risiken wie die höhere kognitive Lesebelastung am Bildschirm oder die notwendige technische Infrastruktur gegenüber (Kopp, 2013). Der Entscheid, ob Papier oder elektronische Form, ist daher angelehnt an die einschlägige Literatur (z.B. Borg, 2003) und mit Blick auf die Eigenheiten der Organisation Drahtesel (vorhandene Computer-Arbeitsplätze, Mobile-Geräte usw.) zu fällen. Ein erneuter kurzer Pretest einer allfälligen elektronischen Version sollte ebenfalls in Betracht gezogen werden. Hierbei kann auch überprüft werden, ob die Instruktionen für die Bearbeitung der MAB selbsterklärend und ausreichend sind.

- Die kontinuierliche Weiterentwicklung der MAB ist zwingend. Bei der erstmaligen Durchführung kann ein zusätzlicher Kurz-Fragebogen, welcher auf die MAB eingeht, angehängt werden. Domsch und Ladwig (2013) haben so wichtige Informationen von den Befragten über den von ihnen eingesetzten Fragebogen erhalten. Sie liessen die Befragten unter anderem die Verständlichkeit und den Umfang bewerten und fragten gezielt nach fehlenden Themen oder missverständlichen Items (siehe **Abbildung 12**).

**C. Zum Fragebogen**

Zuletzt möchten wir Sie noch um eine kurze Beurteilung dieses Fragebogens bitten.

**C.1: Wie beurteilen Sie den Fragebogen hinsichtlich der folgenden Aspekte? (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	trifft voll zu	trifft eher zu	unentschieden, teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
1. Die abgefragten Themen sind interessant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die Formulierung der Fragen ist verständlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die Länge des Bogens ist in Ordnung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C.2: Wie lange haben Sie zum Ausfüllen dieses Fragebogens etwa gebraucht?**

unter 20 Minuten .....	<input type="checkbox"/>
20 bis unter 40 Minuten .....	<input type="checkbox"/>
40 bis unter 60 Minuten .....	<input type="checkbox"/>
1 bis 2 Stunden .....	<input type="checkbox"/>
über 2 Stunden .....	<input type="checkbox"/>

**C.3 Fehlen aus Ihrer Sicht wichtige Aspekte zur psychischen Belastung an Ihrem Arbeitsplatz in diesem Fragebogen? Wenn ja, welche?**

---



---

**C.4 Gibt es Fragen, die unklar oder missverständlich formuliert sind? Wenn ja, nennen Sie uns doch bitte hier die Fragennummer(n) und was an diesen Fragen problematisch ist.**

---



---

**C.5 Haben Sie noch weitere Anmerkungen zum Fragebogen oder zur Befragung allgemein?**

---



---

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!



**Abbildung 12: Feedback für Fragebogen nach Domsch und Ladwig (2013)**

Falls sich nach der Erst-Durchführung herausstellt, dass aus Sicht der Mitarbeitenden Items oder Themen fehlen, kann auf **Anhang I** zurückgegriffen werden. Teil A dieses Anhangs ermöglicht die Auswahl weiterer aus den Workshops hervorgehender Themen, während aus Teil B bereits fertig formulierte Items hinzugenommen werden können.

- Bereits im Vorfeld der MAB ist festzulegen, welche statistischen Auswertungen nach der Durchführung gemacht werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist der Hinweis, dass Items, die mit einem (R) ergänzt sind (z.B. Item b1-b3) entgegen der Schlüsselrichtung kodiert werden müssen. Eine hohe Zustimmung zu diesen Items bedeutet demnach eine negative Aussage. Der Fokus der MAB beim Drahtesel ist gemäss Rahmenbedingungen die Entwicklung eines Instruments, das als „Thermometer“ indiziert, bei welchen Themen Handlungsbedarf besteht. Für diesen Ansatz dürften die grundlegenden statistischen Auswertungen wie z.B. Mittelwerte und Standardabweichungen hinreichend sein.

Auswertungen, die auf der klassischen Testtheorie (Gütekriterien, Schwierigkeitsanalyse, Trennschärfe und andere) basieren, erfordern dagegen bestimmte Voraussetzungen an die erhobenen Daten (siehe z.B. Bühner, 2011). Die Auswertung muss gemäss Wunsch der Teilnehmenden der Workshops eine funktions- und teamspezifische Aufschlüsselung der Ergebnisse gewährleisten.

- Um Engagement und Identifikation der Mitarbeitenden mit der MAB hochhalten zu können, ist weiter eine offene Kommunikation seitens der Führung des Drahtesels angesagt. Die regelmässige Information der Mitarbeitenden hinsichtlich Durchführung und Ergebnisse der MAB sowie die daraus abgeleiteten Folgeprozesse, ist zentral. Diese und andere Punkte werden in der abschliessenden Diskussion der Bachelor-Thesis aufgegriffen.

## 6 Diskussion und Fazit

Das primäre Ziel des Drahtesels, das mit der Durchführung einer MAB erreicht werden soll, ist, der Führung einen Einblick in die Themen zu ermöglichen, welche die Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsalltag beschäftigen. Die vorliegende Bachelor-Thesis liefert mit der Konzipierung der MAB die Grundlage zur Diagnose des Erlebens und Verhaltens der Mitarbeitenden beim Drahtesel. Die Exploration des Organisationsumfelds im Vorfeld der MAB-Konzipierung hat das lebhafteste, dynamische Umfeld des Drahtesels für den Autor nachvollziehbar gemacht. In einer solchen Arbeitsumgebung sind Flexibilität und Eigenverantwortung zentral, um auf die vielfältigen und oft unvorhersehbaren Herausforderungen im Arbeitsalltag eingehen zu können. Dies erfordert engagierte, mitdenkende Mitarbeitende, die sich einbringen und mitgestalten wollen. Der Grundsatz der Mitarbeitenden-Partizipation zieht sich denn auch über alle Ebenen des Drahtesels hinweg durch. Für die Konzipierung der MAB bedeutete das, den Mitarbeitenden auch für diesen Prozess die Chance der Einflussnahme zu geben. Der Auftrag des Praxispartners lautete demnach, gemeinsam mit einer Auswahl an Mitarbeitenden und Teamleitenden die für sie wichtigen Themen zu erheben und daraus fallorientiert am Drahtesel die Items für die MAB abzuleiten.

Dieser Ausgangslage wurde mit zwei Fragestellungen Rechnung getragen. Die erste Fragestellung nach den für die Mitarbeitenden relevanten Themen förderte in Workshops 105 in Ober- und Unter-Kategorien gegliederte Themen zu Tage. Daraus hat der Autor der Thesis in mehreren Schritten insgesamt 44 Items abgeleitet und in eine Likert-Skala als Papierfragebogen gegossen. Die zweite Fragestellung nach den Risiken und Chancen dieses partizipativen Vorgehens ergab wichtige Kontextinformationen, die bei der Durchführung der MAB berücksichtigt werden müssen. Dabei standen Risiken wie z.B., dass die Mitarbeitenden bei den Workshops primär sie störende Themen nannten und die Ergebnisse der MAB dadurch entsprechend negativ gefärbt sein könnten, deutlichen Chancen gegenüber. So dürfte die Relevanz der abgefragten Themen hoch und der Widerstand gegen die MAB durch den frühen Einbezug der Zielgruppe geringer sein. Dies wirkt sich gemäss einschlägiger Theorie positiv auf die Teilnahmequote der MAB aus. Grundsätzlich am Wichtigsten scheint jedoch die erhöhte Glaubwürdigkeit, welche die MAB durch die Partizipation der Mitarbeitenden erhält: Die Teilnehmenden der Workshops nahmen nach eigenen Angaben die Chance der Workshops als Zeichen dafür wahr, dass die Führung des Drahtesels die MAB als äusserst wichtig einschätzt und nicht als Farce ansieht.

Auch hinsichtlich der Methodik dieser Bachelor-Thesis hat sich die fallorientierte Vorgehensweise bewährt. Dadurch konnten die Eigenheiten (Organisationsumfeld, relevante Themen, spezifische Begrifflichkeiten u.A.) des Drahtesels optimal berücksichtigt werden.

Die Zusammenstellung einer Themen-Struktur für die Workshops aufgrund theoretischer Ansätze (EFQM-Modell, Standardthemen einer MAB nach Borg, 2003) hat einerseits dabei geholfen, die nötige Breite bei der Erhebung der Themen zu gewährleisten. Andererseits existiert mit dieser Themen-Struktur ein transparentes theoretisches Grundgerüst der MAB, das bei der Auswertung der Ergebnisse unterstützend wirken kann. Die für die MAB relevanten Themen für die Mitarbeitenden durch Workshops zu erheben, darf ebenfalls als Erfolg bezeichnet werden. Die Teilnehmenden äusserten sich positiv zu dieser Methodik und sagten aus, dass sie die Bearbeitung der Themen in Gruppen schätzten und z.B. Einzelinterviews vorzögen. Während der Workshop waren das Engagement und die Identifikation der Teilnehmenden mit der MAB deutlich ersichtlich. Der Transfer aus den Workshops in die Phase der Itemgenerierung verlief nicht ohne Informationsverlust, da der Autor gleichzeitig moderieren und die Informationen aufnehmen musste. Eine Moderationsassistenz zur Protokollierung von Präsentation und Diskussion hätte hier unterstützend gewirkt.

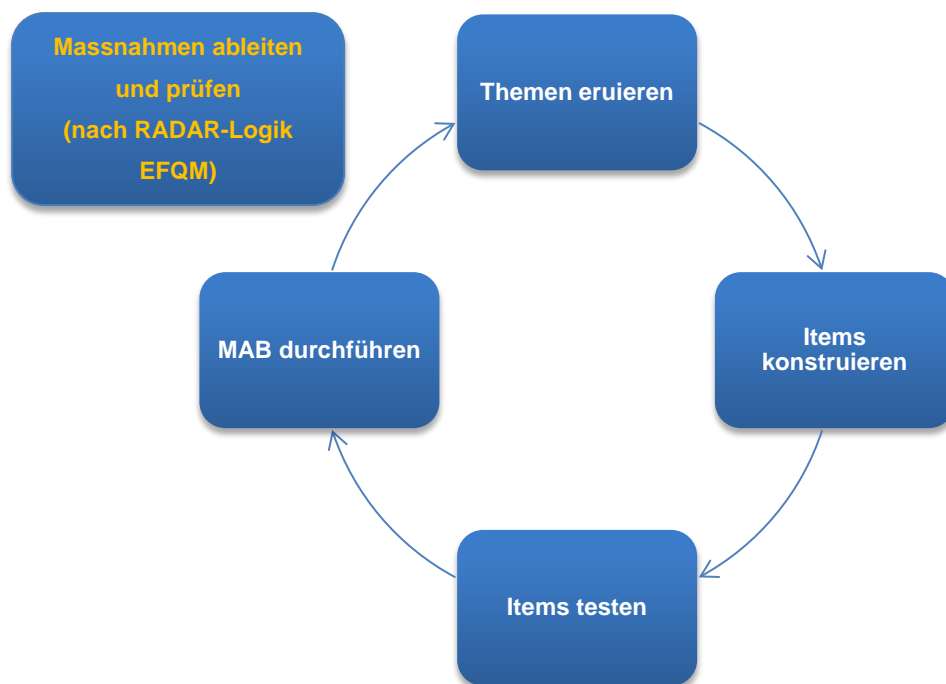
Trotz der Berücksichtigung theoretischer Grundlagen hinsichtlich Itemformulierung und Verwendung von Begrifflichkeiten aus den Workshops blieb die Ableitung von Items und deren Auswahl für die MAB bis zu einem gewissen Grad subjektiv durch den Autor dieser Thesis geprägt. Es scheint aber unabhängig von der Methodenwahl unmöglich, eine MAB gänzlich objektiv zu gestalten. Umso mehr Wert wurde in dieser Thesis darauf gelegt, die Prozesse der Itemgenerierung, Subsumierung und Selektion transparent und damit nachvollziehbar darzulegen. Der durchgeführte, um inhaltliche Rückmeldungen ergänzte Pretest ermöglichte neben dem Feedback zur Gestaltung der MAB auch die Überprüfung der Themen- und Itemwahl. Damit wurde der Subjektivität entgegengewirkt und sichergestellt, dass die Inhalte der Workshops auch in der MAB angemessen vertreten sind.

Da der Fokus bei der Konzipierung der fallorientierten MAB lag, werden Durchführung und Auswertung nicht durch die vorliegende Bachelor-Thesis abgedeckt. Den gesamten Prozess einer MAB inklusive fallorientierter Entwicklung, Durchführung und Auswertung in einer Bachelor-Thesis abzubilden, scheint unrealistisch. Umfang und zeitliche Ressourcen dieser Thesis wurden daher – wie im Voraus mit dem Praxispartner und der Begleitperson festgelegt – für die sorgfältige Konzipierung unter Einbezug der Mitarbeitenden verwendet. Dieses Vorgehen erlaubte einerseits die Erarbeitung der Themen und Items als Basis für die MAB. Andererseits konnte der Autor einen vertieften Einblick in ein äusserst spannendes Arbeitsumfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie beim Drahtesel gewinnen. Weitere Schritte, die demnach anschliessend an diese Thesis unternommen werden sollten, sind die statistische Aufbereitung der Daten, die Publizierung der Ergebnisse an die Mitarbeitenden

und die übrigen Stakeholder und – sehr wichtig – die Aufgleisung und Kommunikation von Massnahmen, die aufgrund der Ergebnisse der MAB von der Führung des Drahtesels angegangen werden. Dies kann durch Personal des Drahtesels mit entsprechendem Know-How erfolgen. Fehlt dieses oder werden zusätzliche Ressourcen benötigt, kann die erneute Zusammenarbeit mit Studierenden einer Hochschule geprüft werden.

Das Fazit dieser Thesis unter den hier diskutierten Aspekten lautet demnach, dass eine MAB eigentlich nie abgeschlossen ist. Angelehnt an die RADAR-Logik des EFQM-Modells ist sie ein fortlaufender, kreisförmiger Prozess: Sie wird zunächst sorgfältig konzipiert, getestet und durchgeführt. Anschliessend ist zu überprüfen (z.B. mit dem in *Unterkapitel 5.3* dargestellten Kurz-Fragebogen), ob alle wichtigen Themen in der MAB enthalten sind, oder welche allenfalls ergänzt werden sollten.

Die Ergebnisse der MAB werden bewertet und daraus Massnahmen (z.B. weitere Workshops zur Problemlösung, Trainings, Änderung der Vergütung, Verbesserung der Infrastruktur usw.) zur Bearbeitung der aus der MAB hervorgehenden Brennpunkte abgeleitet. Sind diese implementiert, folgt die erneute Durchführung der MAB und dann der Vergleich der Daten der beiden Erhebungszeitpunkte, um die Veränderungen und die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen zu prüfen. Wie in dieser Thesis erwähnt, brauchen Massnahmen nicht immer zwangsläufig mit der ganz grossen Kelle angerührt zu werden. Auch bereits laufende Massnahmen können eventuell nachjustiert und ergänzt werden. Das Vorgehen zur kontinuierlichen Ableitung von Massnahmen und die Überprüfung ihrer Wirksamkeit durch die MAB ist wiederum kompatibel zur RADAR-Logik von EFQM. **Abbildung 13** (siehe nächste Seite) hält den im Rahmen dieser Bachelor-Thesis entworfenen möglichen Ablaufkreislauf für die MAB beim Drahtesel grafisch fest.



**Abbildung 13: Möglicher Kreislauf für die MAB beim Drahtesel (eigene Darstellung)**

Das Engagement und die Identifikation der Mitarbeitenden gegenüber der MAB und schliesslich gegenüber der ganzen Organisation Drahtesel muss dabei unbedingt aufrechterhalten werden. Aufgrund von Aussagen der Workshop-Teilnehmenden wird dies durch eine klare und offene Kommunikation seitens der Führung über die Ergebnisse und die angedachten Massnahmen aufgrund der MAB unterstützt. So sind die Mitarbeitenden weiterhin bereit, sich zu den wichtigen Themen einer MAB einzubringen und zu engagieren und diese auch ernsthaft auszufüllen. Die Verbindung zwischen der Geschäftsleitung des Drahtesels und der Basis, also Mitarbeitenden und Teamleitenden, wird damit langfristig aufrecht erhalten.

## Literaturverzeichnis

- American Association of Public AAPOR. (2014). *Best Practices of Survey Research from the American Association of Public Opinion Research* (AAPOR, Hrsg.).
- Andenmatten, A., Bolliger, P., Furrer, J., Kopp, R. & Richner, R. (2014). *Kundenbefragung Hochbauamt Solothurn. Wie kann die bestehende Kundenbefragung unter Einbezug psychologischer Aspekte optimiert werden?* Olten: FHNW APS.
- Beermann, S. & Schubach, M. (2013). *Workshops. Vorbereiten, durchführen, nachbereiten* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Domsch, M. E. & Ladwig, D. (2013). *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Drahtesel. (2015a). *Drahtesel auf einen Blick*. Verfügbar unter [http://drahtesel.ch/media/archive1/PDFs/DrahteselaufeinenBlick\\_03.2015.pdf](http://drahtesel.ch/media/archive1/PDFs/DrahteselaufeinenBlick_03.2015.pdf) [15.05.2015].
- Drahtesel. (2015b). *Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell*. Verfügbar unter [http://drahtesel.ch/de/Ueber\\_uns/Qualitaetsmanagement](http://drahtesel.ch/de/Ueber_uns/Qualitaetsmanagement) [15.05.2015].
- EFQM. (2012). *EFQM Excellence Modell. exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen*. Brüssel: European Foundation for Quality Management.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Fröhlich, W. D. (2010). *Wörterbuch Psychologie* (27. Aufl.). München: dtv.
- Kleinmann, M. & Wallmichrath, K. (2004). Organisationsdiagnose. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation* (Bd. 4, S. 653–699). Göttingen: Hogrefe.
- Kopp, R. (2013). *Kundenbefragung im Hochbauamt Solothurn. Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch den Einsatz der Online-Befragung im Vergleich zur Paper & Pencil Methode?* Olten: APS FHNW (Semesterarbeit).
- Lipp, U. & Will, H. (2008). *Das grosse Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Michel, V. (2011). *Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen. Eine Fallstudie über die Auswirkungen des EFQM-Modells*. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität (Masterarbeit).
- Nerdinger, F. W. (2011). Organisationsdiagnose. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 125–134). Berlin: Springer.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Zürich: vdf.
- Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Titelbild: grafische Darstellung der an den Workshops genannten Themen für die MAB,  
eigene Darstellung

Abbildung 1: Zwei Items mit bipolarer Likert-Skala nach Borg (2003) .....	14
Abbildung 2: Unipolare Antwortskala nach Borg (2003) .....	14
Abbildung 3: Das Kriterienmodell nach EFQM (2012) .....	17
Abbildung 4: RADAR-Logik des EFQM (2012) .....	18
Abbildung 5: Die Ober-Kategorien der Themen-Struktur (eigene Darstellung) .....	21
Abbildung 6: Vorgehen der Themen-Struktur Erstellung (eigene Darstellung) .....	22
Abbildung 7: Anzahl generierter Themen je Workshop-Gruppe (eigene Darstellung) .....	28
Abbildung 8: Anzahl Themen Workshop-Gruppen je Ober-Kategorie (eigene Darstellung) ..	29
Abbildung 9: Ausschnitt aus MAB-Entwurf (eigene Darstellung) .....	38
Abbildung 10: An den Workshops erweiterte Themen-Struktur (eigene Darstellung) .....	42
Abbildung 11: Format fertige MAB am Beispiel Strategie / Führung (eigene Darstellung) .....	45
Abbildung 12: Feedback für Fragebogen nach Domsch und Ladwig (2013) .....	49
Abbildung 13: Möglicher Kreislauf für die MAB beim Drahtesel (eigene Darstellung) .....	54

Tabelle 1: Bei der Antwortbildung involvierte Kognitionen nach Borg (2003) .....	16
Tabelle 2: Darstellung der Workshop-Teilnehmenden .....	25
Tabelle 3: Auszug Anhang I Teil A, reduziert auf Ergebnisprotokoll .....	30
Tabelle 4: Zusammenzug Anhang I Teil A, Themen & Items der Workshops nach Gruppen	33
Tabelle 5: Zusammenzug Anhang I Teil B, Verdichtung & Selektion der Items zur MAB .....	37
Tabelle 6: Unter Einbezug der Mitarbeitenden / Teamleitenden generierte MAB-Themen .....	43
Tabelle 7: Auswahl Items der fertigen MAB-Fragebatterie .....	44
Tabelle 8: Übersicht über Risiken und Chancen partizipativer Konzipierung der MAB .....	47

## Anhang

Anhang A: Leitfaden / Transkribierung Experteninterview .....	59
Anhang B: Referenzierte Dokumente Dokumentenanalyse .....	65
Anhang C: Checklisten Formulierung Items.....	71
Anhang D: Theoretisches Framework für Themen-Struktur .....	73
Anhang E: Bezug der Themen-Struktur zu den theoretischen Frameworks.....	74
Anhang F: Die Themen-Struktur .....	75
Anhang G: GL-Info vom 15. Dezember 2014.....	76
Anhang H: Ablaufplan für die Workshops .....	77
Anhang I, Teil A: Zusammenstellung Themen & Items aus den Workshops nach Gruppen..	78
Anhang I, Teil B: Verdichtung & Selektion der Items zur MAB .....	96
Anhang I, Teil C: Fotoprotokolle der Workshops.....	108
Anhang J: Finalisierte MAB .....	113

**Anhang A: Leitfaden / Transkribierung Experteninterview**

Durchgeführt am 11. November 2014, mit Christian Fetz GL-Mitglied Drahtesel

Verwendete Abkürzungen

MA = Mitarbeitende

MAB = Mitarbeitende-Befragung

WS = Workshops

G&D = Gump- und Drahtesel, erst nach dem Zeitpunkt des Interviews änderte sich der Namen zu „Drahtesel“.

A Hypothesenfragen			Diskussion / Bemerkungen Autor nach Beendigung des Interviews	
	Frage	Weitere Inputs	Antwort	
1	MAB können verschiedene Zielkategorien anstreben. Oft werden MAB aber durch ihre Zielgebungen überladen. Welches sind die Schwerpunkte, welche du mit der MAB im G&D erreichen willst?	<p><u>Messen:</u> Wie sehen die MA die Dinge? Wo sehen Sie die Schwachstellen, wo Stärken?</p> <p><u>Einbinden:</u> Beteiligung an Veränderungen, mehr Verantwortung nach unten</p> <p><u>Zufriedenheit erhöhen:</u> Beseitigen von Unzufriedenheit und Konflikten, Erhöhung der Veränderungsbereitschaft</p> <p><u>Leistung verbessern:</u> Beseitigung von Schwachstellen, Verbesserung der Feedbackkultur</p> <p><u>Strategisch</u></p>	<p><i>Primäres Ziel: Wir möchten wissen, wo die MA stehen und was sie plagt!</i></p> <p><i>Identitätsfragen sind für uns relevant, wie nahe liegt die Werte / Normenbasis zwischen Führung und Mitarbeitenden?</i></p> <p><i>Wir wissen, dass wir einen ziemlich stressigen Job haben und hohe Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeitenden stellen, wir möchten hören, wie es den Mitarbeitenden überhaupt geht „da drin“.</i></p> <p><i>Wir streben durch die MAB nicht eine „reine Leistungsverbesserung“ oder so etwas an.</i></p> <p><i>Verbinden und Klarheit sind weitere Stichworte. Verbinden heisst für mich, Sachen holen bei den Leuten, damit ich verstehe, was die Leute plagt. Damit möchte ich gleichzeitig Klarheiten schaffen.</i></p> <p><i>Die Mitarbeitenden sollen partizipativ sein und eine Stimme haben!</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Gefahr inhaltliche Überladung der MAB</li> <li>Befragung mit quantitativen Antwortkategorien und einigen Bemerkungsfeldern alleine wird noch keine qualitativen Aussagen darüber machen, wie es den Mitarbeitenden geht. Christian stimmt zu und schildert das Bild eines Thermometers: Aufgrund der Ergebnisse der MAB soll als Folgeprozess weiterer Handlungsbedarf abgeleitet werden</li> </ul>

		<p><u>weiterkommen:</u>                  Vermittlung der Strategie,                  Ausrichtung der MA an der                  Strategie</p> <p>→Vorsicht vor                  überrissenen Erwartungen                  an MAB</p> <p>→step by step: erster                  wichtiger Schritt ein                  Instrument entwickeln,                  dass das Befinden der MA                  wirklich abbildet!</p>		
2	<p>MAB wecken bei den                  MA Erwartungen, dass                  Folgeprozesse                  angegangen werden.                  Wie stellst du dir diese                  Folgeprozesse vor?</p>	<p>RADAR-Logik nach EFQM                  sieht der Prozess wie folgt                  aus: Ergebnisse -                  Vorgehen -Umsetzung -                  Bewertung &amp;                  Verbesserung</p> <p>→konkret im G&amp;D:                  Analyse der Ergebnisse,                  Massnahmen ableiten, in                  zwei Jahren erneut MAB                  machen</p>	<p><i>Wenn man fragt, darf man auch die Antworten nicht scheuen! Es wird                  mehr die Frage sein, wie wir mit den Erwartungen umgehen, was                  akzentuiert sich aus diesen Antworten heraus und welche Prioritäten                  setzen wir, und wie kommuniziere ich dann den Handlungsplan wieder                  zurück ins Team oder ziehe ich das Team bei bei der                  Prioritätensetzung. Davor habe nicht Angst, ich habe mehr Angst vom                  Diffusen. Ich weiss aber, dass eine solche MAB im Prinzip auslösen                  kann, dass man das Gefühl hat „jetzt geht weiss ich nicht was!“.                  Vielleicht muss man auch von Anfang an ein bisschen Realismus                  einbringen und sagen, okay wir schauen was wir machen, wir werden                  sicher nicht ein Flugzeug anschaffen können, wenn das jemand                  möchte oder einen Helikopterlandeplatz! Aber weisst du, das macht                  mir eigentlich keine Angst. Und Kritik ist okay!</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Input durch Interviewer wird klar, dass mögliche Folgeprozesse in der RADAR-Logik des EFQM ablaufen sollen</li> </ul>
3	<p>G&amp;D arbeitet mit dem                  Modell der                  Unternehmensexcellenz                  EFQM. Welches sind</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbezogene Ergebnisse: Dimensionen der Wahrnehmung S.21</li> <li>• Das Kriterienmodell S.9, welche Kriterien</li> </ul>	<p><i>Ich sehe das vor allem in diesem Bereich (Anm.: zeigt auf „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kriterienmodells“) mit Relevanz natürlich zu den mitarbeiterbezogenen Ergebnissen (Anm.: des Kriterienmodells).Wir haben immer den Slogan gehabt „Die</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Christian stimmt zu, ebenfalls die Dimensionen der Wahrnehmung als Kategorien-Ideen aufzunehmen, vor allem die ersten beiden Punkte Zufriedenheit / Beteiligung und Engagement und Motivation und Ermächtigung</li> </ul>

	deiner Meinung nach Rahmenbedingungen / Touch-Points für die MAB?	dieses Modells?	<i>Teilnehmenden (Anm.: der Arbeitsvermittlung / des Coaching usw. im GD) stehen im Zentrum“. Das soll weiterhin so bleiben, dass wir alle Überlegungen um unsere Teilnehmenden machen. Gleichzeitig sind unsere Mitarbeitende, für uns, so wie wir funktionieren eben schon auch eine Turbine. Je besser das Verständnis vom Mitarbeiter, wo und in welcher Funktion, welche Rolle und Aufgabe macht das auf jeden Fall Sinn. Ja, hier drin (Anm.: zeigt auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kriterienmodells). (Anm. markiert Pfeile ausgehend vom Kriterium Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die anderen Befähiger-Kriterien des Kriterienmodells.) Relevanz hat es natürlich auch für die anderen Befähiger-Kriterien!</i>	
4	Durch die WS sollen die MA von Anfang an an der Entwicklung der MAB partizipieren. Welche Ziele verfolgst du damit?	→Betroffene zu Beteiligten machen? →Akzeptanz MAB zur Mitgestaltung erhöhen? →Inhaltsvalidität der MAB erhöhen?	<i>Ich wünsche mir, dass die MA den Mut haben, dorthin zu schauen, wo es für sie relevant ist, also welches sind die wesentlichen Faktoren, welche sie brauchen für eine gute oder eine hohe Zufriedenheit und dadurch wahrscheinlich auch einer gute Leistung. Ihnen die Möglichkeit zu geben, von unten mitzusteuern und mitzuprägen das Instrumentarium, welches ja wiederum etwas über ihre Welt aussagen soll. Ich masse mir auch nicht an, dass ich mit meinem Kopf abdecken kann, welche Fragen ihre Welt abdeckt! Das ist eigentlich im Zentrum.</i>	
<b>B Offene Fragen zu den Workshops</b>				
	<i>Frage</i>	<i>Weitere Inputs</i>	<i>Antwort</i>	
1	Welche Erwartungen trägst du an den Workshop mit den MA / GL heran?		<p>Workshop A MA / Workshop B GL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Die Sprache und der Fokus werden sich verändern, je nachdem auf welcher Hierarchiestufe man arbeitet. Mich interessiert der Unterschied zwischen den Aussagen der Mitarbeitenden und den Aussagen der Leitenden.</i></li> <li>• <i>Ich denke mir, es macht Sinn, einen WS zu machen, wo die MA ohne die Führung ganz frei aussprechen können was sie gut und richtig finden. Es besteht immer die Gefahr, dass man schon daran denkt, wie man dann beurteilt würde, dass die Qualität, die Kreativität und die Klarheit in Gefahr steht aufgrund von persönlichem nicht – Wollen.</i></li> </ul>	

2	<p>Welche Ergebnisse sollen nach den Workshops vorliegen, damit die Workshops aus deiner Sicht ein Erfolg waren?</p>		<p><i>Wenn die MA in der Lage sind und dabei sind, also wenn die MA jetzt diese Möglichkeit nehmen, um dem nachzugehen und nachzudenken und auf gute Schlüsse kommen, ist das für mich schon ein gutes Ergebnis, weil da merke ich, das Gesamte lebt. Wenn jetzt in einem WS eine Nullbockstimmung da wäre, würde ich mich fragen, in welchem Kontext steht das, oder ist allenfalls ein Bild da: „Ja selbst wenn man das machen würde (Anm.: eine MAB), dann würde sich ja nicht viel ändern!“</i></p> <p><i>Ich wünsche mir, dass etwas da ist wo klar ist und sinnvoll ist, wo vielleicht auch herausfordert, aber etwas Lebendiges, dann wäre es für mich ok schon!</i></p> <p><i>Auf Nachfrage: Dass 20 oder 10 oder 5 Faktoren da sind, aber dass man spürt he da würde ich gerne...das wäre cool wenn ich das äussern könnte, auch wenn man die Ergebnisse des WS dann auch noch ein bisschen stutzen müsste für eine Befragung, aber das fände ich gut, wenn etwas Lebendiges kommt ist das Ganze schon ein Erfolg.</i></p> <p><i>Beim WS der Führungen sind wir halt näher, wir kennen unsere Ideen. Bei der Führung denke ich, dass es auch sehr spannend sein wird. Es ist immer spannend, wenn man eine Position einnehmen muss, den Fokus der Mitarbeitenden übernehmen muss, auch hier ist das Ziel Klarheit am Schluss.</i></p> <p><i>Auf beiden Ebenen sollte Klarheit und Konturen geschaffen werden, damit wir die Verbindung wieder herstellen können.</i></p>	

3	Welche Stolpersteine siehst du bei der Durchführung der Workshops?		<i>Stolperstein: Wie schaffen wir es, dass die MA diese Möglichkeit auch als Möglichkeit ansehen, und nicht einen Termin und oder lästige Sitzung mehr im hektischen Alltag sehen. Das ist für mich das Grösste. Das muss man über die Form des WS steuern: wie man ihn macht, dass man ihn angenehm macht und nicht überlädt und in eine gute Zeit legt.</i>	
<b>C Faktenfragen (von Christian Fetz vorgängig schriftlich beantwortet)</b>				
	<i>Frage</i>	<i>Weitere Inputs</i>	<i>Antwort</i>	
1	Wurden im G&D bisher MAB in irgendeiner Form durchgeführt?	Ergebnisse? Kanäle?	<i>Im Rahmen der obligaten MitarbeiterInnengespräche (MAG) 2006 im Rahmen eines Kulturentwicklungsprozesses mit der GL (Geschäftsleitung), TL (Teamleitung), alle Bereiche mit Fragen zur Identität  (Auftrag GD, was macht den GD aus, Wie und Wo nehme ich das wahr, Was trage ich dazu bei, Bedeutung für den Arbeitsalltag, Welches Verhalten wird belohnt und welches nicht)</i>	
2	Welchen ungefähren zeitlichen Aufwand sollen die MA für das Ausfüllen der Befragung aufwenden?	Anzahl Fragen / Items?	<i>10 – 15 Minuten, 5 Minuten davon für Fragen erarbeitet durch die GL</i>	Anm. Literatur empfiehlt Zielband von ca. 20 Minuten
3	Wann soll die MAB durchgeführt werden?		<i>März / April / Mai</i>	
4	Soll die MAB über alle MA hinweg oder nur über eine Teilmenge geführt werden?		<i>Alle – wenn es geht!</i>	Anm. gemeinsam entschieden, dass über alle hinweg
5	Welche Ressourcen kann der G&D in die		<i>Was braucht es genau, Rolle Vinz und Kathrin definieren anhand der Aufgaben</i>	Anm. 3 Personen des GD sind beteiligt

	MAB investieren?		
6	Wie soll die Auswertung der MAB dereinst aussehen? Welche Kennwerte sollen aus der Auswertung herausgelesen werden können?		<i>Die Auswertung soll über die Jahre vergleichbar sein Grundsätzliche Zufriedenheit der MA in Bezug auf Ressourceneinbezug, Klärung Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Verbesserungsvorschläge...</i>
7	Workshops: Welcher zeitliche Rahmen ist für die Durchführung je Workshop realistisch?		<i>Pro Gruppe max. 2.5 h</i>
8	Workshops: Wieviele MA werden an Workshop A / B ungefähr teilnehmen?		<i>Können wir gemeinsam bestimmen (wer und wieviel und wie)</i> Anm. Einigung auf 12 MA WS A, alle 7 Teamleiter TL WS B

**Anhang B: Referenzierte Dokumente Dokumentenanalyse****MitarbeiterInnen-Beurteilungsbogen (MAG)****1. Personalien**

<b>Mitarbeiterin / Mitarbeiter</b>	
Name / Vorname	Funktion
Beschäftigungsgrad in %	Eintrittsdatum
<b>Vorgesetzte / Vorgesetzter</b>	
Name / Vorname	Funktion
Datum des letzten MAG's	Datum des aktuellen MAG's

**Beschrieb**

Das MAG ist eingebettet in die Strategie und Jahreszielsetzung des Betriebes und dient als Orientierungsrahmen für die zielorientierte Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden und dem Betrieb. Die Mitarbeitenden sind das wichtigste Kapital unseres Betriebs, die Entwicklung und Entfaltung aller soll gefördert werden. Die Führung soll dabei Orientierung bieten und Freiraum ermöglichen.

Das MAG besteht aus verschiedenen Teilen.

- MAG-Vorlage-Allgemein
- Zwischen-MAG
- Zielvereinbarungsblatt
- Selbst- und Fremdwahrnehmung (in der Anfangsphase mit neuen Mitarbeitenden)

**Vorgehen**

Der/die Vorgesetzte terminiert mit den Mitarbeitenden das MAG und orientiert sie über den Zugang zu den relevanten Dokumenten.

**Ergebnis und Vertraulichkeit**

Das Ergebnis der Einschätzung ist durch die vorgesetzte Person zu erläutern. Zur Bestätigung der Kenntnisnahme unterzeichnen beide Parteien das Formular. Die Einschätzung ist vertraulich. Das Original wird für die Zielkontrolle bis zum nächsten MAG-Termin im Personaldossier aufbewahrt.



Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter erhält eine Kopie. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses können die aufbewahrten MAG-Unterlagen auf Wunsch der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ausgehändigt werden.

Beide Parteien bestätigen, dass das MAG stattgefunden hat und die Einschätzung besprochen wurde.

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Der/ die Vorgesetzte

## 2. Wohlbefinden / Zufriedenheit

Wie zufrieden bist du mit deiner Tätigkeit (Inhalte und Ansprüche)?

---

---

Wie empfindest du die Belastung in der Arbeit? Stimmt die Balance beruflich und privat?

---

---

Wie zufrieden bist du mit dem Arbeitsklima (Team / Betrieb) und was trägst du dazu bei?

---

---

## Information / Kommunikation / Schnittstellen



Wie zufrieden bist du mit dem Informations- und Kommunikationsfluss (Bereich, Betrieb innen / aussen)?

---

---

---

**Fachliche Inhalte / Organisation**

Wo liegen gegenwärtig die Schwerpunkte deiner Arbeit?

---

---

---

Welche Aufgaben gelingen dir gut?

---

---

---

Welche Aufgaben sind schwierig(er) zu bewältigen?

---

---

---

Hast du weitere Themen, die du gerne besprechen möchtest?

---

---

---

---

---

**3. Führungsgrundsätze**

**Feedback der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters an die Führungsperson**

**Ressourcenorientierung**

Wurden deine Ressourcen berücksichtigt / einbezogen?

---



---

**Delegation von Aufgaben und Verantwortung**

Ist dir dein Verantwortungsbereich inkl. Aufgaben und Kompetenzen klar?

---



---

**Orientierung 1** **10**

---

**Freiraum 1** **10**

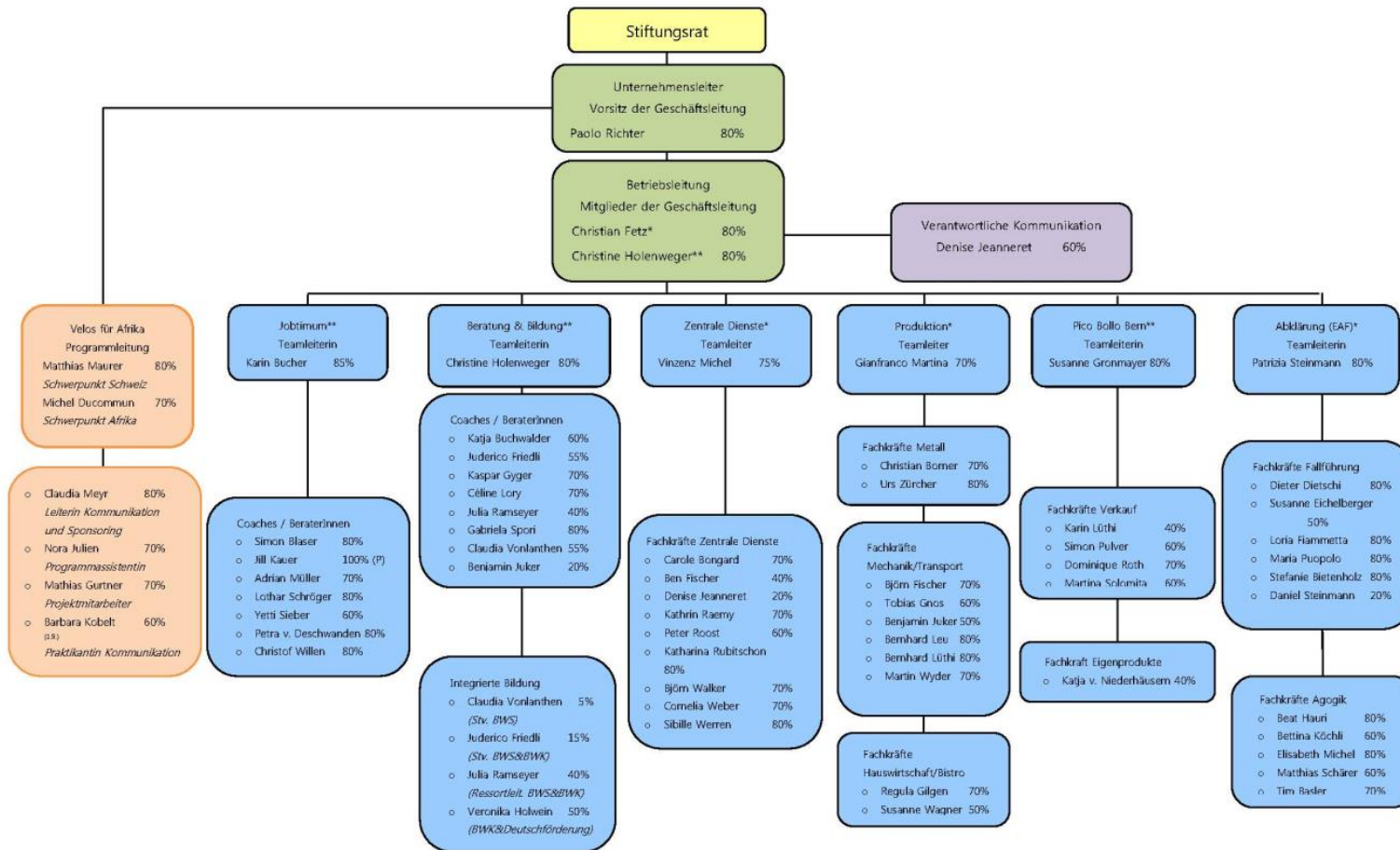
---

**4. Selbst- & Fremdeinschätzung (Skala von 1–10)**

Kriterien	Einschätzung	Erreicht/Bemerkung
Selbständiges Arbeiten/ Selbstmanagement		
Administrative Tätigkeiten		
Weiterentwicklung		
Team- und Kooperations- fähigkeit		

Konfliktfähigkeit/ Konfliktmanagement		
Flexibilität		
Motivation / Verbindlichkeit		
Rollenverhalten		

# Organigramm Drahtesel



\* zuständig für die Bereiche: Produktion | Abklärung | Zentrale Dienste  
 \*\* zuständig für die Bereiche: Beratung & Bildung | Jobtimum | Pico Bollo

**Anhang C: Checklisten Formulierung Items**

<b>Regeln zur Formulierung von MAB-Items nach Borg (2003)</b>	<b>Aspekte der Itemformulierungen nach Bühner (2011, S.136-139)</b>
<p style="text-align: center;"><b>Allgemeine Regeln für Frageitems</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ möglichst kurz und kompakt sein</li> <li>✓ verständlich (für alle Befragten im selben Sinn) sein</li> <li>✓ nicht allzu vage und allgemein sein</li> <li>✓ nicht allzu konkret und eingeengt sein</li> <li>✓ nur jeweils 1 Thema ansprechen</li> <li>✓ keine Negationen enthalten</li> <li>✓ nicht allzu extrem sein</li> <li>✓ keine fragwürdigen Prämissen enthalten</li> <li>✓ modische Ausdruckweisen vermeiden</li> <li>✓ eindeutig interpretierbar sein</li> <li>✓ gelegentlich die Polung wechseln</li> <li>✓ die Befragungszeit effizient nutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Begriffe mit mehreren Bedeutungen sollten vermieden werden</li> <li>✓ Begriff „angriffslustig“ ist mehrdeutig</li> <li>✓ Formulierungen vermeiden, die nur einem Teil der Zielgruppe geläufig sind. Der Zielgruppe angemessene Formulierungen verwenden.</li> <li>✓ Jedem Item nur einen sachlichen Inhalt / Gedanken / Frage zugrunde legen</li> <li>✓ Ungünstig: „Ich fahre sehr gerne und schnell Auto“</li> <li>✓ Keine doppelten Verneinungen verwenden</li> <li>✓ Ungünstig: „Ich bin nicht oft unglücklich“</li> <li>✓ Verallgemeinerungen vermeiden</li> <li>✓ Formulierungen wie „alle, immer, keiner, niemals“ vermeiden</li> <li>✓ Abkürzungen vermeiden</li> <li>✓ Wichtiges durch Fettdruckschrift hervorheben</li> <li>✓ Zeitpunkt und Zeitspanne, auf die Bezug genommen wird, sollte eindeutig definiert sein</li> <li>✓ Gutes Beispiel: „In den letzten zwei Wochen hatte ich jeden Tag mindestens einmal Kopfweg“</li> <li>✓ Keine negativ gepolten Items verwenden</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Besonderheiten von MAB-Items</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ von allen Mitarbeitern beantwortbar sein</li> <li>✓ für die MAB-Ziele relevant sein</li> <li>✓ Verdoppelungen vermeiden</li> <li>✓ nichts Persönliches oder Privates fragen</li> <li>✓ die Sprache der Organisation verwenden</li> <li>✓ keine „ich-werde-nicht-bedient“-Haltung fördern</li> <li>✓ eher einen „Ich“ als einen „man“ Bezug haben</li> <li>✓ möglichst „positive“ Formulierungen wählen</li> <li>✓ nicht „manipulativ“ erscheinen</li> <li>✓ eher Handlungsabsichten (mit Zeitbezug) als Affekte ansprechen</li> </ul>	

**Typische Fehler bei der Formulierung von Items in der Praxis nach Borg (2003)**

- \* „technisch“ problematisch (sie enthalten z.B. doppelte Verneinungen)
- \* allzu akademisch, im Expertenjargon formuliert und für die allgemeine MAB nicht geeignet
- \* nicht von allgemeinem Interesse (Das Item interessiert nur den, der es vorgeschlagen hat)
- \* den Zielen der MAB nicht dienlich (Items können z.B. das „Klima“ gefährden oder die Führungskräfte in die Rolle von Angeklagten bringen)
- \* unklar in ihrer Funktion (Sie sind nur irgendwie „interessant“)

**Anhang D: Theoretisches Framework für Themen-Struktur**

Nach EFQM (2012)

#	EFQM-Kriterium	Definition EFQM
A1	Führung (Führungskräfte)	Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.
A2	Strategie	Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und erreichen ihre Vision, indem sie eine auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren.
A3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation und für die Menschen zu erreichen. Sie entwickeln die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördern Fairness und Gleichberechtigung. Sie kümmern sich um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie kommunizieren, belohnen und erkennen in einer Art an, die Menschen motiviert, Engagement fördert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen.
A4	Partnerschaften und Ressourcen	Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um ihre Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern.
A5	Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	Exzellente Organisationen gestalten, lenken und verbessern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren.
A6	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen oder übertreffen.

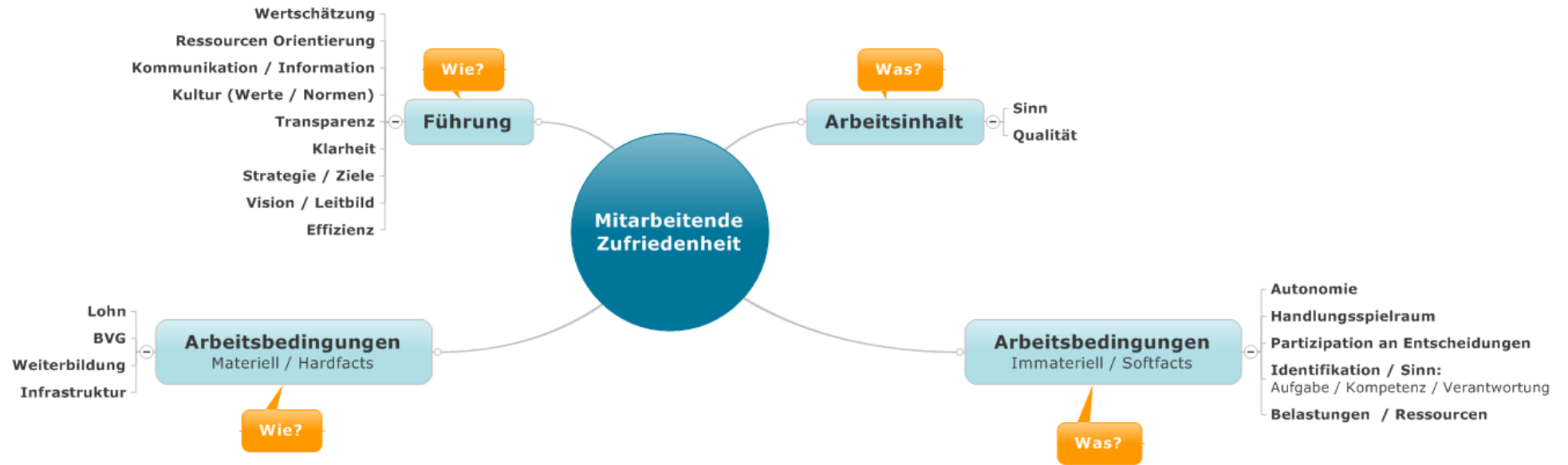
Nach Borg (2003)

#	Standardthemen MAB	Beschreibende Stichworte
B1	Arbeits(platz)bedingungen	Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln, Lärmpegel, Arbeitszeiten...
B2	Ziele, Aufgaben, Arbeitstätigkeit	Klarheit und Verständlichkeit der Ziele, Akzeptanz der Ziele, Beteiligung bei der Zielsetzung...
B3	Entwicklung und Aufstieg	Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten, Entfaltungsmöglichkeiten, Einarbeitung in neue Aufgaben...
B4	Bezahlung und Zusatzleistungen	Zufriedenheit mit der Bezahlung, Vergleich der Bezahlung mit den marktüblichen Löhnen, Zusatzleistungen und Versicherungen...
B5	KollegInnen, Team	Zufriedenheit mit Arbeitskollegen, Spannungen im Team, Konflikte...
B6	Direkter Vorgesetzter	klare Führung, Feedback, Delegation von Aufgaben...
B7	Höhere Führungskräfte	klare Zielsetzung, klare Strategie, Nachvollziehbarkeit...
B8	Information	Gute Information, zeitgerechte Information, Informationsbeschaffung...
B9	Firma	Guter Arbeitgeber, Zuverlässigkeit, Sicherheit Arbeitsplätze...
B10	Organisation	Organisation der Unternehmung, Transparenz der Betriebsabläufe, Schnittstellen...
B11	Commitement zur Firma	Identifikation mit der Unternehmung, Werteübereinstimmung, Abwanderungsgelüste...

**Anhang E: Bezug der Themen-Struktur zu den theoretischen Frameworks**

Bezug zu EFQM (A) und Borg (B)	Hauptthemen	Unterthemen
A1 / A2 / A3 B2 / B6 / B7 / B8 / B10 / B11	Führung	Wertschätzung Ressourcen-Orientierung (Führungsgrundsatz abgeleitet aus Dokumentenanalyse!) Kommunikation / Information Kultur (Werte / Normen) Transparenz Klarheit Strategie / Ziele Vision / Leitbild Effizienz
A3 / A6 B1 / B3/ B4 / B9 / B11	Arbeitsbedingungen (materiell / Hard-Facts)	Lohn BVG Weiterbildung Infrastruktur
A3 / A6 B5 / B9 / B11	Arbeitsbedingungen (immateriell / Soft-Facts)	Autonomie Handlungsspielraum (Führungsgrundsatz „Delegation von Aufgaben und Verantwortung“ abgeleitet aus Dokumentenanalyse) Partizipation an Entscheidungen Identifikation / Sinn (Aufgabe / Kompetenz / Verantwortung) Belastungen / Ressourcen
A4 / A5 / A6 B9 / B10 / B11	Arbeitsinhalt	Sinn Qualität

## Anhang F: Die Themen-Struktur





**Anhang H: Ablaufplan für die Workshops****Workshop A:** 10 Teamleitende**Workshop B:** 12 Mitarbeitende

WS-Teil	Uhrzeit	Dauer (Minuten)	WS-Schritt	Ziel	Methode	Material	Vorbereitung
Vorstellung	9:00	10'	Begrüssung	Startschuss und Wortübergabe Gruppeneinteilung	freie Sprache	an den Tischen verteilte Namensetiketten = Gruppenzuteilung	Einstiegssatz formulieren
			<i>Input Christian Fetz, GL</i>	<i>Kontext der WS/MAB ist klar</i>	-	-	-
			Vorstellung Thema & Ziel des WS	MA wissen, um was es geht	Live Skizzierung Endprodukt Ablaufskizze	leere FC FC mit Ablaufplan	leeres FC aufhängen FC mit Ablauf immer sichtbar aufhängen
Thematischer Einstieg	9:10	10'	Frage: „Zu welchen Themen würdet ihr euch in einer MAB gerne äussern?“	MA generieren je zwei Themen	Brainstorming	Zwei Moderationskarten Marker	Moderationskarten an Plätze legen
TS-Bearbeitung	09:20	30-40'	Erläuterung TS und Beispiel Bearbeitung	Vorgehen der TS-Bearbeitung ist für MA klar	Beispiel am MindMap durch Moderator	Marker	Kärtchen mit Telefon und Lohnvergleich
			TS wird durch Gruppen bearbeitet	MA bringen Themen-Karten ein, verfeinern, erweitern... die TS	Mind-Mapping Gruppenarbeit  Moderator geht von Gruppe zu Gruppe, unterstützt und leitet an	Drei FC mit TS	Drei Ex. TS aufgehängt
	~10:00	20'	Pause	MA lüften Kopf durch, Moderator sichtet die Ergebnisse, macht Notizen		bearbeitete FC	
Diskussion	10:20	20-30'	Diskussion im Plenum	Überlegungen der Gruppen sind festgehalten	Diskussion nach Leitfragen	Festgehaltene Bemerkungen Leitfragen	Bemerkungen festhalten in Pause Notizblock und Stift
	10:50	10'	Priorisierung	Erste Themen-Priorisierung durch MA festgehalten	Punktvergabe Rotation der Gruppen zu einem fremden FC	Klebepunkte	Punkte je Hälfte aller Karten / Themen pro FC
Abschluss	11:00	10'	Gegenseitiges Feedback	Rückmeldung an TN<-> Moderator aufgenommen Weiteres Vorgehen klar	Blitzlicht Ausblick durch Moderator	Karte	Stichworte festhalten

**Abschluss 11:10 (Puffer von 20')****Abkürzungen:** TS = Themenstruktur; MA = Mitarbeitende; FC = Flipchart; WS = Workshop; MAB = Mitarbeitendenbefragung**Gruppengrösse:** WS A: 3 \*4 Personen / WS B: 2\*3 und 1\*4 Personen

**Anhang I, Teil A: Zusammenstellung Themen & Items aus den Workshops nach Gruppen****Workshop A, Gruppe 1**

Code: WSA\_G1\_X\_Y

x = Themen Buchstabe (z.B. A = Führung), y = Item Nummer aus Spalte „abgeleitete Items“, weitere Legende am Ende der Tabelle

Ober-Kategorie	Unter-Kategorie	TL-Themen	Beschreibung / Bemerkungen	Punktvergabe	abgeleitete Items	Bemerkungen
<b>A Führung</b>						
	Kultur (Werte / Normen)	Feedback	Geben / Nehmen von Feedback: Quantität / Qualität. nicht nur per MAG, sondern im Alltag verankert	1	<b>A1. Im Arbeitsalltag sind ausreichend Gelegenheiten für das Geben und Nehmen von Feedback zwischen Teamleitenden und Mitarbeitenden verankert</b>	
	Effizienz	-	-	4	A2. Die Führung beim Drahtesel funktioniert effizient	
	Kommunikation / Information	Infofluss / Infostand	SR→GL→TL→MA→ Wann informiere ich was? Was leite ich weiter? Lead beim Informationsfluss. Verbindungspfeil zu Transparenz	10	<b>A3. So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz</b> <b>A4. Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren muss</b> <b>A5. Der Lead (zwischen GL und TL) beim Informationsfluss ist klar geregelt</b>	Extrablock mit Fragen für TL  A4 nach Pretest neu formuliert: Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren sollte
	Ressourcen-Orientierung	-	-	-	A6. -	
	Strategie / Ziele Vision / Leitbild	-	-	-	A7. -	
	Transparenz Klarheit	-	Verbindung zu Kommunikation / Information	-	<b>A8. So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz</b> <b>A9. Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren muss</b> <b>A10. Der Lead (zwischen GL und TL) beim Informationsfluss ist klar geregelt</b>	übernommen WSA_G1_A_3-5  A9 nach Pretest neu formuliert: Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren sollte

<b>B</b> Arbeitsbedingungen: Soft-Facts						
	Belastungen / Ressourcen	Ressourcen	Ressourcenfresser [im Alltag]: Effizienz? Planung? MA-Fluktuation	9	<p><b>B1. Zahlreiche Zusatzaufgaben halten mich immer wieder von der Erledigung meiner Kernaufgaben ab</b></p> <p><i>B2. Der Ressourcenbedarf von Zusatzaufgaben muss durch effizientere Planung gesenkt werden</i></p> <p><i>B3. Die Fluktuation trägt stark zum Ressourcenverschleiss beim Drahtesel bei</i></p>	
		personelle Ressourcen / Arbeitsbelastung	Workload! Zu hoher Workload mit Verbindungspfeil zu geringem Lohn = Komplexe bei den TL. In Fragestellung des Jobs! Positive Einflussnahme des Sinns der Arbeit auf dieses Missverhältnis, aber wie lange kann Sinn dies kompensieren?	18	<p><b>B4. Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</b></p> <p><b>B5. Die Bezahlung ist im Vergleich zu der Arbeitsbelastung angemessen</b></p> <p><i>B6. Missverhältnisse von Arbeitsbelastung und Bezahlung werden durch die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit aufgewogen</i></p> <p><i>B7. Auf lange Sicht gesehen muss das Missverhältnis zwischen Arbeitsbelastung und Bezahlung unbedingt korrigiert werden</i></p>	B5-7 Bei Lohn aufgreifen
	Identifikation / Sinn	-	-	-	B8. -	
	Autonomie	-	-	-	B9. -	
	Handlungsspielraum	-	Verbindungspfeil zu Mitarbeiterentwicklung und fehlendem Handlungsspielraum der TL	-	<p><b>B10. Teamleitende haben genügend Handlungsspielraum, um sinnvolle Weiterbildung gemeinsam mit den Mitarbeitenden festzulegen</b></p>	Extrablock mit Fragen für TL
	Partizipation an Entscheidungen	-	Verbindungspfeil zu Mitarbeiterentwicklung	-	<p><b>B11. Teamleitende können Entscheidungen zur Entwicklung ihrer Team-Mitarbeitenden mitbestimmen</b></p>	Extrablock mit Fragen für TL
<b>C</b> Arbeitsbedingungen: Hard-Facts						
	Lohn BVG	Verbindungspfeil zu Workload	-	12	<p><b>C1. Die Bezahlung ist im Vergleich zu der Arbeitsbelastung angemessen</b></p> <p><i>C2. Missverhältnisse von Arbeitsbelastung und Bezahlung werden durch die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit aufgewogen</i></p> <p><i>C3. Auf lange Sicht gesehen muss das Missverhältnis zwischen Arbeitsbelastung und Bezahlung unbedingt korrigiert werden</i></p>	übernommen WSA_G1_B_5-7
	Infrastruktur	-	-	1	<p><i>C4. Die Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig</i></p>	
	Weiterbildung	-	-	-	C5. -	

		Mitarbeiterentwicklung	Verbindungspfeil mit Handlungsspielraum und Partizipation an Entscheidungen	5	<b>C6. Teamleitende haben genügend Handlungsspielraum, um sinnvolle Weiterbildung gemeinsam mit den Mitarbeitenden festzulegen</b>	übernommen WSA_G1_B_10 Extrablock mit Fragen für TL
		Handlungsspielraum und Entscheidungskompetenz der TL ist eingeschränkt		10	<b>C7. Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können</b>	übernommen WSB_G2_B_12
<b>D Arbeitsinhalt</b>						
	Sinn	-	Verbindung mit + als positiver Einflussfaktor der Sinn der Arbeit auf das Missverhältnis Workload / Lohn	-	<b>D1. Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</b> <b>D2. Die Bezahlung ist im Vergleich zu der Arbeitsbelastung angemessen</b> <i>D3. Missverhältnisse von Arbeitsbelastung und Bezahlung werden durch die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit aufgewogen</i> <i>D4. Auf lange Sicht gesehen muss das Missverhältnis zwischen Arbeitsbelastung und Bezahlung unbedingt korrigiert werden</i>	übernommen WSA_G1_B-4-7
	Qualität	-	-	-	D5. -	
		genügend Raum für Kerngeschäft?	Zusatzaufgaben vs. Tagesgeschäft	16	<b>D6. Mir steht genügend Zeit für die Teilnehmenden zur Verfügung</b> <b>D7. Wegen Zeitmangels verringert sich die Qualität meiner Arbeit</b> <i>D8. Unter Zeitmangel mit Teilnehmenden zusammenzuarbeiten belastet mich.</i>	D6 nach Pretest neu formuliert:  Mir steht genügend Zeit für meine Teilnehmenden / Mitarbeitenden zur Verfügung

**Workshop A, Gruppe 2**

Code: WSA\_G2\_X\_Y

x = Themen Buchstabe (z.B. A = Führung), y = Item Nummer aus Spalte „abgeleitete Items“

Ober-Kategorie	Unter-Kategorie	TL-Themen	Beschreibung / Bemerkungen	Punktvergabe	abgeleitete Items	Bemerkungen
<b>A Führung</b>						
	Kultur (Werte / Normen)	Fehlerkultur	Geflügeltes Wort, aber was bedeutet sie genau? Wie wird sie gelebt, definiert?	2	A1. Ich kenne die Inhalte der Fehlerkultur beim Drahtesel und könnte sie einer neuen Kollegin erklären A2. Ich kann auf die Entwicklung der „Fehlerkultur“ Einfluss nehmen A3. Ich lebe die Inhalte der Fehlerkultur des Drahtesels im Arbeitsalltag	
	Effizienz	-	-	-	A4. -	
	Kommunikation / Information	-	-	3	<b>A5. So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz</b>	übernommen WSA_G1_A_3
	Ressourcen-Orientierung	-	-	-	A6. -	
	Strategie / Ziele Vision / Leitbild	-	-	2	A7. Ich kenne die Strategie / Ziele des Drahtesels und könnte sie einer neuen Kollegin erklären A8. Ich kenne die Vision / das Leitbild des Drahtesels und könnte sie einer neuen Kollegin erklären	
	Transparenz Klarheit	-	-	4	<b>A9. So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz</b>	übernommen WSA_G1_A_3
<b>B Arbeitsbedingungen: Soft-Facts</b>						
	Belastungen / Ressourcen	Zusatzaufgaben	-	11	<b>B1. Zahlreiche Zusatzaufgaben halten mich immer wieder von der Erledigung meiner Kernaufgaben ab</b>	übernommen WSA_G1_B_1
		Gesundheit(sförderung)	-	9	<b>B2. Die Wichtigkeit der Gesundheit der Mitarbeitenden ist beim Drahtesel</b>	übernommen WSB_G1_B_8-9

					<b>anerkannt</b> B3. <i>Ich vermisse die 30 Minuten, die ich früher zur Förderung meiner Gesundheit verwenden durfte</i>	
	Arbeitspensum	-	-	2	B4. <b>Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</b>	übernommen WSB_G1_B_1
Identifikation / Sinn	Identifikation vs. Überidentifikation	Wenn man nur noch im / für Drahtesel lebt, ebenfalls gefährlich.	-	-	B5. Meine Identifikation mit dem Drahtesel erschwert mir, abends nach der Arbeit abzuschalten	
	Was macht es für mich aus, dass ich gerne in diesem Betrieb arbeite?			2	<b>B6. Was macht es für mich aus, dass ich gerne/ungerne beim Drahtesel arbeite?</b>	offene Frage formulieren
	Woran messe ich meine Zufriedenheit? →Indikatoren	-	-	-	B7. -	
	Autonomie	-	-	-	B8. -	
Handlungsspielraum	Handlungsspielraum	-	-	6	<b>B9. Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können</b>	übernommen WSB_G2_B_12
Partizipation an Entscheidungen	-	-	-	-	B10. -	
	Bereichsübergreifende Zusammenarbeit			6	<b>B11. Die Teams beim Drahtesel arbeiten erfolgreich bereichsübergreifend zusammen</b>	berücksichtigt in neuem Thema „Teams“
	Austauschmöglichkeiten, Gefässe	-	-	-	B12. -	
<b>C</b> Arbeitsbedingungen: Hard-Facts						
	Lohn BVG	Lohntransparenz	Lohnband meiner Funktion	9	<b>C1. Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent</b> C2. <i>Die Verdienstmöglichkeiten sind durch Lohnstufen klar und transparent geregelt</i>	übernommen WSB_G1_C_1-2
Infrastruktur	IT	-	-	5 aus Oberthema Infrastruktur	<b>C3. Die IT-Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig</b> C4. <i>Der IT-Support ist hilfreich</i>	übernommen WSB_G1_C_7-8
	räumliche Bedingungen	-	-	5 aus Oberthema Infrastruktur	<b>C5. Beim Drahtesel stehen genügend Arbeitsräume zur Verfügung</b>	übernommen WSB_G1_C_5
	sanitäre Anlagen	-	-	5 aus Oberthema Infrastruktur	<b>C6. Es stehen genügend und saubere sanitäre Anlagen zur Verfügung</b>	
	Rückzugsmöglichkeiten für Teamer	Räume / Orte für Rückzug wo nur Teamer sind		4	<b>C7. Den Mitarbeitenden stehen genügend räumliche Rückzugsmöglichkeiten zur Verfügung</b>	
	Arbeitsplatzdichte	z.B. Grossraumbüro	-	-	C8. -	
Weiterbildung	-	-	-	5	C9. <i>In den letzten 12 Monaten konnte ich</i>	übernommen WSB_G1_C_11-13

					<i>an einer Weiterbildung teilnehmen</i> <b>C10. Meine bisherigen Weiterbildungen beim Drahtesel empfand ich als sinnvoll</b> <b>C11. Bei der Vereinbarung meiner Weiterbildungsaktivitäten bin ich aktiv beteiligt</b>	
<b>D</b> Arbeitsinhalt						
	Sinn	-	-	-	D1. -	
	Qualität	-	-	-	D2. -	
<b>E</b> Projektarbeit an WS neu generiert		Transparenz, wieso welche Projekte wann wie gemacht werden			<b>E1. Die Gründe für die Lancierung neuer Projekte werden transparent dargelegt</b> <b>E2. Die Priorisierung von Projekten erfolgt nachvollziehbar</b> <b>E3. Die Zuständigkeiten für Projekte sind klar definiert</b>	Projektarbeit hat sich als neues Thema aus der Diskussion WS A ergeben

**Workshop A, Gruppe 3**

Code: WSA\_G3\_X\_Y

x = Themen Buchstabe (z.B. A = Führung), y = Item Nummer aus Spalte „abgeleitete Items“

Ober-Kategorie	Unter-Kategorie	TL-Themen	Beschreibung / Bemerkungen	Punktvergabe	abgeleitete Items	Bemerkungen
<b>A Führung</b>						
	Kultur (Werte / Normen)	-	-	-	A1. -	
	Effizienz	Kompetenz-Fähigkeiten-Nutzung	-	-	<b>A2. Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</b> <b>A3. Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</b>	übernommen WSB_G1_A_11 und 12 A2 nach Pretest neu formuliert: Mein(e) Vorgesetzte(r) erkennt meine Ressourcen und meine Stärken
	Kommunikation / Information	Unterstützung bei Projektumsetzung	-	2	A4. <i>Die Umsetzung von Projekten wird durch Kommunikation und Information seitens der Führung unterstützt</i>	
	Ressourcen-Orientierung	Synergien nutzen <-> vorhandene Ressourcen	-	-	A5. -	
	Strategie / Ziele Vision / Leitbild	politische Einflussnahme	Drahtesel nimmt politische Stellung ein: Soziale Arbeit soll sich unnötig machen vs. Selbsterhaltung	5	A6. Der Drahtesel nimmt ausreichend Stellung zu politischen Fragen seiner Berufsstände	
		Innovationsstreben	Ist eine grundsätzliche Basis da beim Drahtesel für weitere Expansion / Innovation?	5	<b>A7. Neue Projekte und Innovation bauen beim Drahtesel auf einer gefestigten Organisationsbasis auf</b>	
	Transparenz Klarheit	Budget Transparenz	-	5	A8. <i>Die finanziellen Mittel des Drahtesels sind transparent</i> <b>A9. Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.</b> <b>A10. Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.</b>	übernommen WSB_G1_A_16-18
		Führung und Begleitung bei Projekt	-	4	A11. Projekte werden beim Drahtesel durch die Führung ausreichend begleitet und vorangetrieben	

B Arbeitsbedingungen: Soft-Facts						
	Belastungen / Ressourcen	Gesundheit / Arbeitsbelastung	-	9	<b>B1. Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</b> <b>B2. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig psychisch (z.B. am Abend nicht abschalten können, grosser Stress, Lustlosigkeit) (R)</b> <b>B3. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig physisch (z.B. Rückenschmerzen, Kopfweh, Muskelschmerzen) (R)</b>	übernommen WSB_G1_B_1-3
		Ressourcen	Zeit	4	<b>B4. Mir steht genügend Zeit für die Teilnehmenden zur Verfügung</b>	übernommen WSB_G1_D_4  B4 nach Pretest neu formuliert: Mir steht genügend Zeit für meine Teilnehmenden / Mitarbeitenden zur Verfügung
	Identifikation / Sinn	Strategie Ziele Aufgabe	-	3	B5. Ich kenne die Strategie / Ziele des Drahtesels und könnte sie einer neuen Kollegin erklären B6. Meine Tätigkeit beim Drahtesel ist sinnvoll	übernommen WSA_G2_A_7
		Kompetenz / Fähigkeiten nutzen	auch im Sinne von Ressourcen Orientierung		B7. -	
		Entwicklung des Betriebs	-	5	<b>B8. Die Entwicklung des Drahtesels geht in eine sinnvolle Richtung</b>	
	Autonomie	Budget – Autonomie	-	4	<b>B9. Als Teamleitende(r) kann ich die notwendigen finanziellen Entscheidungen autonom treffen</b>	Extrablock mit Fragen für TL

	Handlungsspielraum	Verantwortung Handlungsspielraum Rahmen	Gap Verantwortung / Handlungskompetenz	-	B10. <i>Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die von mir erwarteten Leistungen erbringen zu können</i> B11. <b>Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können</b>	übernommen WSB_G2_B_12
		Bereichsübergreifende Zusammenarbeit	-	4	B12. <b>Die Teams beim Drahtesel arbeiten erfolgreich bereichsübergreifend zusammen</b>	übernommen WSA_G2_B_11
	Partizipation an Entscheidungen	-	-	-	B13. -	
<b>C</b> Arbeitsbedingungen: Hard-Facts						
	Lohn BVG	Lohnentwicklung	auch im Sinne von Transparenz der Löhne	9	C1. <b>Ich bin mit der Entwicklung meines Lohns zufrieden</b> C2. <b>Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent</b> C3. <i>Die Verdienstmöglichkeiten sind durch Lohnstufen klar und transparent geregelt</i>	C2 und C3 übernommen WSA_G2_C_1-2
	Infrastruktur	Zuständigkeiten / Ansprechpersonen	wen muss ich an welchem Standort kontaktieren, wenn etwas an der Infrastruktur behoben werden muss?	3	C4. <b>Die Ansprechpersonen und Zuständigkeiten bei Fragen / Reparaturmeldungen sind klar</b>	
	Weiterbildung	-	-	-	C5. -	
<b>D</b> Arbeitsinhalt						
	Sinn	Wertschätzung	z.B. in der Öffentlichkeit	-	D1. Die Öffentlichkeit wertschätzt den Drahtesel und seine Tätigkeit	
	Qualität	Grundlagen Stabilität	ist eine Basis für weitere Projekte beim Drahtesel vorhanden	9	D2. <i>Der Drahtesel verfügt über eine genügend stabile Basis um weitere Projekte in Angriff nehmen zu können</i>	ähnlich / siehe WSA_G3_A_7 in Thema Projekte berücksichtigen

<b>E Stiftungsrat</b> an WS neu generiert		Was will der Stiftungsrat eigentlich vom Drahtesel / seinen Mitarbeitenden?			<b>E1. Die Rolle des Stiftungsrats ist klar</b> <b>E2. Die Anforderungen des Stiftungsrats an die Mitarbeitenden des Drahtesels sind klar</b>	
--	--	---	--	--	--	--

**Workshop B, Gruppe 1**

Code: WSB\_G1\_X\_Y

x = Themen Buchstabe (z.B. A = Führung), y = Item Nummer aus Spalte „abgeleitete Items“

Ober-Kategorie	Unter-Kategorie	MA-Themen	Beschreibung / Bemerkungen	Punktvergabe	abgeleitete Items	Bemerkungen
<b>A Führung</b>						
	Kultur (Werte / Normen)	„Esel-Kultur“: Entwicklung, Leben, Vorhanden?	-	3	A1. <b>Ich kenne die Inhalte der „Esel-Kultur“ und könnte sie einer neuen Kollegin erklären.</b> A2. <i>Ich kann auf die Entwicklung der „Esel-Kultur“ Einfluss nehmen</i> A3. <i>Ich lebe die Inhalte der „Esel-Kultur“ in meinem Arbeitsalltag</i>	
		Lohn als Wertschätzung	Wird auch als Wertschätzung der Führung gegenüber MA wahrgenommen	3	A4. Ich verstehe meinen Lohn als mir entgegengebrachte Wertschätzung	
		MA-Anlässe: Team Tage, Weihnachts- Apéro, Stiftungssessen	„Möchtest du ein Sommerfest?!“	2	A5. Ich wünsche mir mehr Mitarbeitenden-Anlässe wie Team-Tage, Stiftungssessen oder Weihnachtsapéros	
	Effizienz	Fluktuationen	-	3	A6. Die Effizienz der Führung wird durch Fluktuation beeinträchtigt (R)	
		Zuständigkeiten - Wege	-	-	A7. Ich weiss, wie die Zuständigkeiten beim Drahtesel geregelt sind	
		Schnittstellen	-	-	A8. Die Schnittstellen zwischen Abteilungen und Teams funktionieren reibungslos	
		Aufgaben: Definition, Zuständigkeit	Wer definiert Aufgaben und Zuständigkeiten?	3	A9. Mir ist klar, aufgrund welcher Kriterien die Aufgaben und Zuständigkeiten beim Drahtesel definiert werden	
	Kommunikation / Information	Infofluss	eng verlinkt mit Transparenz, Klarheit	2	A10. <i>Der Infofluss trägt zu Klarheit und Transparenz bei</i>	
	Ressourcen-Orientierung	Wird mein Potential / meine Stärken genutzt / gefragt?	-	5	<b>A11. Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</b> <b>A12. Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</b>	A 11 nach Pretest neu formuliert: Mein(e) Vorgesetzte(r) erkennt meine Ressourcen und meine Stärken
	Strategie / Ziele Vision / Leitbild	Definition und Sinnhaftigkeit der Ziele	-	3	A13. Ich kann die Ziele des Drahtesels in einigen Sätzen einer Freundin erklären A14. Mir ist klar, wie meine Tätigkeit zu den Zielen des Drahtesels beiträgt A15. Ich nehme die definierten Ziele als sinnvoll wahr	
	Transparenz	Finanzielle Transparenz	Wie steht der	3	A16. <i>Die finanziellen Mittel des Drahtesels</i>	

	Klarheit		Drahtesel finanziell da? Welche Finanzen fließen in welche Projekte?		<i>sind transparent</i> <b>A17. Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.</b> <b>A18. Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.</b>	
<b>B Arbeitsbedingungen: Soft-Facts</b>						
	Belastungen / Ressourcen	Belastungen: quantitativ psychisch körperlich	Die Arbeit beim Drahtesel belastet die MA auf unterschiedliche Weise in unterschiedlichen Bereichen	10	<b>B1. Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</b> <b>B2. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig psychisch (z.B. am Abend nicht abschalten können, grosser Stress, Lustlosigkeit) (R)</b> <b>B3. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig physisch (z.B. Rückenschmerzen, Kopfweh, Muskelschmerzen) (R)</b>	Zeitpunkt und Anzahl eventuell anpassen Je nach interessierender Perspektive anders formulieren, z.B. : Mir gelingt die Bewältigung der Arbeitsbelastung beim Drahtesel gut
		Überforderung Unterforderung	Teils schwankende Auslastung, zeitliche und inhaltlicher Art	1	B4. Ich fühle mich durch meine Arbeitsauslastung oft zeitlich überfordert B5. Ich fühle mich durch meine Arbeitsauslastung oft zeitlich unterfordert B6. Ich fühle mich durch meine Arbeitsauslastung oft inhaltlich überfordert B7. Ich fühle mich durch meine Arbeitsauslastung oft inhaltlich unterfordert	
		Gesundheitsförderung	Wo ist diese hin? Wir hatten früher 30' für eigene Gesundheit!	4	<b>B8. Die Wichtigkeit der Gesundheit der Mitarbeitenden ist beim Drahtesel anerkannt</b> <i>B9. Ich vermisse die 30-Minuten, die ich früher zur Förderung meiner Gesundheit verwenden durfte</i>	
	Identifikation / Sinn	Admin-Aufwand	Frage nach Sinn des Admin Aufwands wie z.B. dauernde Verschriftlichung der Beobachtungen über TN usw.	3	<i>B10. Ich erkenne den Sinn der administrativen Vorgaben in meinem Arbeitsalltag (Berichte verfassen, Beobachtungen verschriftlichen usw.)</i> <b>B11. Administrative Arbeiten verschlingen einen zu grossen Teil meiner Arbeitszeit</b>	
	Autonomie	-	-	-	B12. Ich habe die Freiräume, die ich brauche, um meine Tätigkeit gut ausführen zu können	
	Handlungsspielraum	Definition	Wer definiert den Handlungsspielraum der MA?	-	<i>B13. Mir ist klar, wer beim Drahtesel den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden definiert</i>	
	Partizipation an Entscheidungen	Feedback MA-Gespräche	auf die MAG folgen keine Taten, verschwinden diese in	3	B14. Mir ist klar, zum welchem Zweck die MAG geführt werden B15. Aus den Resultaten der MAG werden	

			der Schublade? Nur eine Vorgabe QM, eine Alibi-Übung? Welche Folgeprozesse? Qualität schwankend je nach TL		sinnvolle Folgeprozesse und Massnahmen abgeleitet	
	-	Ferien	Einschreibepanung, Ferienwünsche, Menge, wie viele Ferien hat die GL?		B16. Die Ferienplanung erfolgt fair B17. Die Festlegung der Anzahl Ferientage ist transparent	
<b>C Arbeitsbedingungen: Hard-Facts</b>						
	Lohn BVG	Lohntransparenz	Wer verdient wie viel, welche Ausbildung / Verantwortung / Erfahrung ergibt welchen Lohn?	8	<b>C1. Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent</b> <i>C2. Die Verdienstmöglichkeiten sind durch Lohnstufen klar und transparent geregelt</i>	
	Infrastruktur	Werkzeug / Betriebsmittel	nicht immer up to date, manchmal gar mangelhaft, auch Link zu Wertschätzung	1	<b>C3. Ich habe die Arbeitsmittel (Werkzeuge, Betriebsmittel), die ich benötige, um meine Tätigkeit gut ausführen zu können</b> <i>C4. Ich empfinde mangelhafte Arbeitsmittel als eine geringe Wertschätzung meiner Arbeit</i>	
		Räume Platz Temperatur EDV-Support	zu wenig, zu wenig Qualität	6	<b>C5. Beim Drahtesel stehen genügend Arbeitsräume zur Verfügung</b> <b>C6. Die Temperatur an meinem Arbeitsplatz ist angenehm</b> <b>C7. Die IT-Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig</b> <i>C8. Der IT-Support ist hilfreich</i>	
		Budget Vorgaben	auf Infrastruktur bezogen: gibt es ein Budget für neue Werkzeuge / Betriebsmittel / Infrastruktur? Wie / Wer entscheidet was angeschafft wird?	-	<i>C9. Das Budget für die Infrastruktur beim Drahtesel ist transparent</i> <i>C10. Mir ist klar, wer entscheidet, wo in die Infrastruktur investiert wird</i>	
	Weiterbildung	Selbstbestimmung Sinnhaftigkeit	welche Weiterbildung will ich machen? Werden meine Weiterbildungen überhaupt durchgeführt? Wer entscheidet überhaupt? BECO? Transparenz?	2	<i>C11. In den letzten 12 Monaten konnte ich an einer Weiterbildung teilnehmen</i> <b>C12. Meine bisherigen Weiterbildungen beim Drahtesel empfand ich als sinnvoll</b> <b>C13. Bei der Vereinbarung meiner Weiterbildungsaktivitäten bin ich aktiv beteiligt</b>	
<b>D Arbeitsinhalt</b>						
	Sinn	Zuständigkeiten TN Arbeitsinhalte	wer definiert, was die TN in den	1	<i>D1. Die Arbeitsinhalte der Teilnehmenden empfinde ich als für</i>	

			Programmen machen? Wer definiert ihr Arbeitsprogramm?		<i>sie sinnvoll</i> D2. <i>Mir ist klar, nach welchen Kriterien die Arbeitsprogramme der Teilnehmenden definiert werden</i> D3. <i>Mir ist klar, wer die Arbeitsprogramme der Teilnehmenden definiert</i>	
	Qualität	-	(mangelnde) Zeit für TN, verringert Qualität der Arbeit, kann auch zu Belastung für MA werden	9	<b>D4. Mir steht genügend Zeit für die Teilnehmenden zur Verfügung</b> <b>D5. Wegen Zeitmangels verringert sich die Qualität meiner Arbeit</b> D6. <i>Unter Zeitmangel mit Teilnehmenden zusammenzuarbeiten belastet mich.</i>	D4 nach Pretest neu formuliert: Mir steht genügend Zeit für meine Teilnehmenden / Mitarbeitenden zur Verfügung
<b>E Team</b>						
an WS neu generiert		Fluktuation	kann auf Unzufriedenheit MA hinweisen	1	E1. Eine hohe Fluktuation unter den Mitarbeitenden nehme ich als Zeichen der Unzufriedenheit wahr	
		Vertrauen im Team Teamgeist Entlastung	Gibt es diese beim Drahtesel?	7	E2. <i>Mein Team lebt eine ausgezeichnete Stimmung</i> E3. <i>Ich vertraue meinem Team voll und ganz</i> <b>E4. Ich kann bei Überlastung auf meine Teamkolleginnen und – Kollegen zurückgreifen</b>	

**Workshop B, Gruppe 2**

Code: WSB\_G2\_X\_Y

x = Themen Buchstabe (z.B. A = Führung), y = Item Nummer aus Spalte „abgeleitete Items“

Ober-Kategorie	Unter-Kategorie	MA-Themen	Beschreibung / Bemerkungen	Punktvergabe	abgeleitete Items	Bemerkungen
<b>A Führung</b>						
	Kultur (Werte / Normen)	Wertschätzung gegenüber den einzelnen MA	Führung soll Interesse zeigen an dem was MA macht!	8	<b>A1. Mein(e) Vorgesetzte(r) interessiert sich für meine Arbeit</b> <b>A2. Ein reges Interesse an meiner Arbeit durch meine(n) Vorgesetzte(n) empfinde ich als wertschätzend</b>	
		Gleichbehandlung aller Bereiche	Alle Abteilungen / Teams des Drahtesels sollten die selbe Aufmerksamkeit / Wertschätzung erhalten. Einzelne Bereiche gehen unter, die Bereiche, die laut schreien werden wahrgenommen	2	A3. Beim Drahtesel erhalten alle Abteilungen und Teams von der Führung ähnlich viel Aufmerksamkeit und Wertschätzung	
		Kritikfähigkeit der Führung	wie viel Kritik ist erwünscht, welche Offenheit, entstehen daraus auch Folgen / Reaktionen?	1	A4. Die Führung des Drahtesels ist kritikfähig A5. Auf eingebrachte Kritik erfolgen Rückmeldungen	
		Wird das Leitbild im Drahtesel gelebt?	-	1	A6. Beim Drahtesel wird das Leitbild gelebt	
		Fähigkeit der Vorgesetzten zum Delegieren	„Kontrollfreaks?“ (nicht böse gemeint!) MA möchte nicht nur ausführen, er will mitgestalten!	11	A7. <i>Mein(e) Vorgesetzte(r) lässt mich Entscheidungen selbstständig treffen</i> <b>A8. Mein(e) Vorgesetzte(r) traut mir zu, delegierte Aufgaben selbstständig erledigen zu können</b>	Berücksichtigt unter „Handlungsspielraum“ WSB_G2_B_11&12
	Effizienz	Planung: kurz-mittel-langfristig	eine langfristige Planung erkennt die Basis oft nicht, bis die Information zum einzelnen MA durchdringt oft schon grosser Zeitdruck	-	A9. Die Planung der Führung ist auf kurz- mittel- und langfristiger Ebene erkennbar A10. Die Führung gelangt rechtzeitig mit der Planung an die Mitarbeitenden	
		Führungsfähigkeit der Vorgesetzten	Beförderung bis zur Überforderung? Den Führungsaufgaben gewachsen?	4	A11. Mein(e) Vorgesetzte(r) ist ihren / seinen Führungsaufgaben gewachsen	
	Kommunikation /	Informationskultur	Rechtzeitige und	4	A12. <i>Die Führung informiert rechtzeitig</i>	

	Information		vollständige, ehrliche Information durch Führung?		A13. Die Führung informiert vollständig A14. Die Führung informiert ehrlich	
		Kommunikationswege und –mittel sinnvoll nutzen	reden vs. Mails, persönlicher Kontakt wichtig	4	A15. Die Führung wählt die Kommunikationsmittel sinnvoll (z.B. E-Mail vs. von Angesicht zu Angesicht)	
	Ressourcen-Orientierung	MA-Förderung: Ressourcen erkennen und nutzen	Ressourcen bei MA sind vorhanden, werden aber von der Führung nicht erkannt / genutzt	8	<b>A16. Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</b> <b>A17. Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</b>	übernommen WSB_G1_A_11 und 12  A16 nach Pretest neu formuliert:  Mein(e) Vorgesetzte(r) erkennt meine Ressourcen und meine Stärken
	Strategie / Ziele Vision / Leitbild	-	-	-	A18. -	
	Transparenz Klarheit	Klarere Strukturen	-	2	A19. Die Strukturen des Drahtesels sind klar	
<b>B</b> Arbeitsbedingungen: Soft-Facts						
	Belastungen / Ressourcen	Verteilung der Arbeitsbelastung	zeitlich / inhaltlich	-	B1. Ich fühle mich durch meine Arbeitsauslastung oft zeitlich überfordert (R) B2. Ich fühle mich durch meine Arbeitsauslastung oft zeitlich unterfordert (R) B3. Ich fühle mich durch meine Arbeitsauslastung oft inhaltlich überfordert (R) B4. Ich fühle mich durch meine Arbeitsauslastung oft inhaltlich unterfordert (R)	übernommen WSB_G1_B_4-7
		Arbeitsbelastung	körperlich und psychisch	10	<b>B5. Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</b> <b>B6. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig psychisch (z.B. am Abend nicht abschalten können, grosser Stress, Lustlosigkeit) (R)</b> <b>B7. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig physisch (z.B. Rückenschmerzen, Kopfweh, Muskelschmerzen) (R)</b>	übernommen WSB_G1_B_1-3
	Psychohygiene	Möglichkeiten, Orte, zeitliche Ressourcen: gewährt der Drahtesel Gefässe für Psychohygiene?	-	B8. Ich wünsche mir Angebote und Unterstützung durch den Drahtesel hinsichtlich meiner Psychohygiene		
	Identifikation / Sinn	-	-	-	B9. -	

	Autonomie	Vertrauen	Selbstständig arbeiten lassen!	7	<b>B10. Mein(e) Vorgesetzte(r) traut mir zu, delegierte Aufgaben selbstständig erledigen zu können</b>	übernommen WSB_G2_A_8 Durch „Handlungsspielraum“ WSB_G2_B_11-12 berücksichtigt
	Handlungsspielraum	Viel Verantwortung vs. wenig Handlungsspielraum / Kompetenzen	GAP zwischen geforderter Verantwortungsübernahme MA und den ihm zugesprochenen Kompetenzen	6	<i>B11. Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die von mir erwarteten Leistungen erbringen zu können</i> <b>B12. Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können</b>	
	Partizipation an Entscheidungen	MA Einbezug in Entscheidungen	-	4	B13. Die Mitarbeitenden werden in die Entscheidungen beim Drahtesel miteinbezogen	
	-	Soziale Unterstützung	-	1	B14. Die soziale Unterstützung beim Drahtesel funktioniert	
<b>C</b> Arbeitsbedingungen: Hard-Facts						
	Lohn BVG	Lohngerechtigkeit	Wer verdient aufgrund welcher Kriterien wie viel?	8	<b>C1. Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent</b> <i>C2. Die Verdienstmöglichkeiten sind durch Lohnstufen klar und transparent geregelt</i> <i>C3. Die Löhne beim Drahtesel sind gerecht festgelegt</i>	übernommen WSB_G1_C_1-2
		Zeitgerechte Vorsorge (BVG)	-	-	C4. Die berufliche Vorsorge beim Drahtesel erfolgt zeitgerecht	
	Infrastruktur	IT	Infoweg und Arbeitsplatz	3	<b>C5. Die IT-Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig</b> <i>C6. Der IT-Support ist hilfreich</i>	übernommen WSB_G1_C_7-8
		Räumlichkeiten	-	-	C7. -	
	Weiterbildung	Förderung Unterstützung bei der Wahl Interesse	Die Bedürfnisse und Entscheide der MA sollten berücksichtigt werden	-	<b>C8. Bei der Vereinbarung meiner Weiterbildungsaktivitäten bin ich aktiv beteiligt</b>	übernommen WSB_G1_C_13
<b>D</b> Arbeitsinhalt						
	Sinn	-	-	-	D1. -	
	Qualität	Zeit für TN (Stellenprozente)	-	1	<b>D2. Mir steht genügend Zeit für die Teilnehmenden zur Verfügung</b>	übernommen WSB_G1_D_4  D2 nach Pretest neu formuliert: Mir steht genügend Zeit für meine Teilnehmenden / Mitarbeitenden zur Verfügung

		Entscheidungen treffen	-	1	D3. Ich muss Entscheidungen treffen, welche die Qualität meiner Arbeit senken	
		Inhalte	abwechslungsreich, monoton, unterfordernd, Routine	-	D4. Meine Arbeit ist abwechslungsreich D5. Meine Arbeit ist fordernd D6. Routine hat einen zu hohen Anteil an meiner Arbeit	
<b>E Team</b>						
an WS neu generiert	-	Unterstützung innerhalb vom Team z.B. bei Arbeitsüberlastung	-	2	<b>E1. Ich kann bei Überlastung auf meine Teamkolleginnen und -Kollegen zurückgreifen</b>	übernommen WSB_G1_E_4
		Erwartungshaltung innerhalb vom Drahtesel	-	3	<b>E2. Ich fühle mich durch die Erwartungshaltung im Team unter Druck gesetzt</b>	
	-	Reden vs. Mailen	Manchmal wäre persönlicher Kontakt wichtig, in anderen Fällen wird zu sehr informell kommuniziert	1	E3. In meinem Team werden die Kommunikationsmittel sinnvoll eingesetzt (z.B. E-Mail vs. von Angesicht zu Angesicht)	

### Formatierung Legende Spalte „abgeleitete Items“:

kursive Items = Auswahl in Verdichtung Anhang I, Teil B

fette Items = Auswahl in Verdichtung Dokument I, Teil B und ausgewählt für die fertige MAB

**Anhang I, Teil B: Verdichtung & Selektion der Items zur MAB****A Führung**

(neue) Unter-Kategorie	WSA_G1	WSA_G2	WSA_G3	WSB_G1	WSB_G2	Selektion für die MAB	Rückmeldungen / Anpassungen aufgrund Pretest
<b>Strategie / Ziele</b>			<p><b>A7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Projekte und Innovation bauen beim Drahtesel auf einer gefestigten Organisationsbasis auf</li> </ul> <p><b>D2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Drahtesel verfügt über eine genügend stabile Basis um weitere Projekte in Angriff nehmen zu können</li> </ul> <p><b>B8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Entwicklung des Drahtesels geht in eine sinnvolle Richtung</li> </ul>			<p>a1. Neue Projekte und Innovation bauen beim Drahtesel auf einer gefestigten Organisationsbasis auf</p> <p>a2. Die Entwicklung des Drahtesels geht in eine sinnvolle Richtung</p>	
<b>Fähigkeit der Vorgesetzten zum Delegieren</b>					<p><b>A7-8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mein(e) Vorgesetzte(r) lässt mich Entscheidungen selbstständig treffen</li> <li>• Mein(e) Vorgesetzte(r) traut mir zu, delegierte Aufgaben selbstständig erledigen zu können</li> </ul>	<p>a3. Mein(e) Vorgesetzte(r) traut mir zu, delegierte Aufgaben selbstständig erledigen zu können</p>	

<b>Feedback</b>	<p><b>A1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Im Arbeitsalltag sind ausreichend Gelegenheiten für das Geben und Nehmen von Feedback zwischen Teamleitenden und Mitarbeitenden verankert</li> </ul>					<p>a4. Im Arbeitsalltag sind ausreichend Gelegenheiten für das Geben und Nehmen von Feedback zwischen Teamleitenden und Mitarbeitenden verankert</p>	
<b>Kommunikation / Information</b>	<p><b>A3-5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz</li> <li>Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren muss</li> <li>Der Lead (zwischen GL und TL) beim Informationsfluss ist klar geregelt</li> </ul>	<p><b>A5 und A9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz</li> </ul>	<p><b>A4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Umsetzung von Projekten wird durch Kommunikation und Information seitens der Führung unterstützt</li> </ul>	<p><b>A10</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Infloß trägt zu Klarheit und Transparenz bei</li> </ul>	<p><b>A12-15</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führung informiert rechtzeitig</li> <li>Die Führung informiert vollständig</li> <li>Die Führung informiert ehrlich</li> <li>Die Führung wählt die Kommunikationsmittel sinnvoll (z.B. E-Mail vs. von Angesicht zu Angesicht)</li> </ul>	<p>a5. So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz</p>	
<b>Finanzielle Transparenz</b>			<p><b>A8 / A9 / A10</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die finanziellen Mittel des Drahtesels sind transparent</li> <li>Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.</li> <li>Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des</li> </ul>	<p><b>A16 / A 17 / A18</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die finanziellen Mittel des Drahtesels sind transparent</li> <li>Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.</li> <li>Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des</li> </ul>		<p>a6. Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.</p> <p>a7. Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.</p>	<p>Finanzielle Transparenz nicht alleine auf Projekte beziehen, sondern auf die Finanzen des gesamten Drahtesels!</p> <p><b>Item a7 hinzunehmen</b> Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.</p>

			Drahtesels sind transparent.	Drahtesels sind transparent.			
<b>Ressourcen-Orientierung</b>			<p><b>A2 / A3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</li> <li>• Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</li> </ul>	<p><b>A11 / A12</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</li> <li>• Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</li> </ul>	<p><b>A16 / A17</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt Ressourcen und meine Stärken wahr</li> <li>• Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</li> </ul>	<p>a8. Mein(e) Vorgesetzte(r) nimmt meine Ressourcen und meine Stärken wahr</p> <p>a9. Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</p>	<p>Hier ist wichtig, dass die Vorgesetzten einerseits meine Ressourcen erkennen, andererseits diese auch nutzen!</p> <p><b>Neue Formulierung a8:</b> Mein(e) Vorgesetzte(r) erkennt meine Ressourcen und meine Stärken</p> <p><b>Ergänzung:</b> Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen</p>
<b>Wertschätzung für die Mitarbeitenden</b>					<p><b>A1 / A2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mein(e) Vorgesetzte(r) interessiert sich für meine Arbeit</li> <li>• Ein reges Interesse an meiner Arbeit durch meine(n) Vorgesetzte(n) empfinde ich als wertschätzend</li> </ul>	<p>a10. Mein(e) Vorgesetzte(r) interessiert sich für meine Arbeit</p> <p>a11. Ein reges Interesse an meiner Arbeit durch meine(n) Vorgesetzte(n) empfinde ich als wertschätzend</p>	

<p><b>Esel-Kultur</b></p>				<p><b>A1 – A3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich kenne die Inhalte der „Esel-Kultur“ und könnte sie einer neuen Kollegin erklären.</li> <li>• Ich kann auf die Entwicklung der „Esel-Kultur“ Einfluss nehmen</li> <li>• Ich lebe die Inhalte der „Esel-Kultur“ in meinem Arbeitsalltag</li> </ul>		<p>a12. Ich kenne die Inhalte der „Esel-Kultur“ und könnte sie einer neuen Kollegin erklären.</p>	
<p><b>Stiftungsrat</b></p>			<p><b>E1 / E2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Rolle des Stiftungsrats ist klar</li> <li>• Die Anforderungen des Stiftungsrats an die Mitarbeitenden des Drahtesels sind klar</li> </ul>			<p>a13. Die Rolle des Stiftungsrats ist klar a14. Die Anforderungen des Stiftungsrats an die Mitarbeitenden des Drahtesels sind klar</p>	

**B Arbeitsbedingungen: Soft-Facts**

(neue) Unter-Kategorie	WSA_G1	WSA_G2	WSA_G3	WSB_G1	WSB_G2	Selektion für die MAB	Rückmeldungen / Anpassungen aufgrund Pretest
<b>Arbeitsbelastung</b>	<p><b>B4-7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</li> <li>Die Bezahlung ist im Vergleich zu der Arbeitsbelastung angemessen</li> <li>Missverhältnisse von Arbeitsbelastung und Bezahlung werden durch die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit aufgewogen</li> <li>Auf lange Sicht gesehen muss das Missverhältnis zwischen Arbeitsbelastung und Bezahlung unbedingt korrigiert werden</li> </ul>	<p><b>B4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</li> </ul>	<p><b>B1-3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</li> <li>Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig psychisch (z.B. am Abend nicht abschalten können, grosser Stress, Lustlosigkeit) (R)</li> <li>Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig physisch (z.B. Rückenschmerzen, Kopfweh, Muskelschmerzen) (R)</li> </ul>	<p><b>B1-3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</li> <li>Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig psychisch (z.B. am Abend nicht abschalten können, grosser Stress, Lustlosigkeit) (R)</li> <li>Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig physisch (z.B. Rückenschmerzen, Kopfweh, Muskelschmerzen) (R)</li> </ul>	<p><b>B5-7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</li> <li>Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig psychisch (z.B. am Abend nicht abschalten können, grosser Stress, Lustlosigkeit) (R)</li> <li>Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig physisch (z.B. Rückenschmerzen, Kopfweh, Muskelschmerzen) (R)</li> </ul>	<p>b1. Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch (R)</p> <p>b2. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig psychisch (z.B. am Abend nicht abschalten können, grosser Stress, Lustlosigkeit) (R)</p> <p>b3. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig physisch (z.B. Rückenschmerzen, Kopfweh, Muskelschmerzen) (R)</p>	<p>b1: könnte man je nachdem, ob man kritische oder gemässigte Reaktionen auffangen will neutraler formulieren.</p> <p><b>Ev. neue Formulierung:</b> Es gelingt mir gut, meine Arbeitsaufgaben in der vorgegebenen Zeit zu erledigen</p>
<b>Handlungsspielraum</b>	<p><b>C7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können</li> </ul>	<p><b>B9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können</li> </ul>	<p><b>B10-11</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die von mir erwarteten Leistungen erbringen zu können</li> <li>Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können</li> </ul>	<p><b>B13</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mir ist klar, wer beim Drahtesel den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden definiert</li> </ul>	<p><b>B11-12</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die von mir erwarteten Leistungen erbringen zu können</li> <li>Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können</li> </ul>	<p>b4. Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können</p>	

<p><b>Zusatzaufgaben und administrativer Aufwand</b></p>	<p><b>B1-3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zahlreiche Zusatzaufgaben halten mich immer wieder von der Erledigung meiner Kernaufgaben ab</li> <li>Der Ressourcenbedarf von Zusatzaufgaben muss durch effizientere Planung gesenkt werden</li> <li>Die Fluktuation trägt stark zum Ressourcenverschleiss beim Drahtesel bei</li> </ul>	<p><b>B1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zahlreiche Zusatzaufgaben halten mich immer wieder von der Erledigung meiner Kernaufgaben ab</li> </ul>		<p><b>B10-11</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ich erkenne den Sinn der administrativen Vorgaben in meinem Arbeitsalltag (Berichte verfassen, Beobachtungen verschriftlichen usw.)</li> <li>Administrative Arbeiten verschlingen einen zu grossen Teil meiner Arbeitszeit</li> </ul>		<p>b5. Zahlreiche Zusatzaufgaben halten mich immer wieder von der Erledigung meiner Kernaufgaben ab</p> <p>b6. Administrative Arbeiten verschlingen einen zu grossen Teil meiner Arbeitszeit</p>	<p>b6 → in einigen Abteilungen des Drahtesels werden nur administrative Arbeiten ausgeführt!</p> <p><b>Anpassung:</b> Antwortkategorie „keine Angaben möglich“; In Instruktionen festhalten, dass einige Fragen nicht unbedingt für alle TN gleich relevant</p>
<p><b>Gesundheitsförderung</b></p>		<p><b>B2-3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Wichtigkeit der Gesundheit der Mitarbeitenden ist beim Drahtesel anerkannt</li> <li>Ich vermisse die 30-Minuten, die ich früher zur Förderung meiner Gesundheit verwenden durfte</li> </ul>		<p><b>B8-9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Wichtigkeit der Gesundheit der Mitarbeitenden ist beim Drahtesel anerkannt</li> <li>Ich vermisse die 30-Minuten, die ich früher zur Förderung meiner Gesundheit verwenden durfte</li> </ul>		<p>b7. Die Wichtigkeit der Gesundheit der Mitarbeitenden ist beim Drahtesel anerkannt</p>	

**C Arbeitsbedingungen: Hard-Facts**

(neue) Unter-Kategorie	WSA_G1	WSA_G2	WSA_G3	WSB_G1	WSB_G2	Selektion für die MAB	Rückmeldungen / Anpassungen aufgrund Pretest
<p><b>Höhe des Lohns Lohnentwicklung Lohngerechtigkeit Lohntransparenz = Lohn</b></p>	<p><b>B 5-7/ C1-3 / D2-4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Bezahlung ist im Vergleich zu der Arbeitsbelastung angemessen</li> <li>Missverhältnisse von Arbeitsbelastung und Bezahlung werden durch die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit aufgewogen</li> <li>Auf lange Sicht gesehen muss das Missverhältnis zwischen Arbeitsbelastung und Bezahlung unbedingt korrigiert werden</li> </ul>	<p><b>C1-2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent</li> <li>Die Verdienstmöglichkeiten sind durch Lohnstufen klar und transparent geregelt</li> </ul>	<p><b>C1-3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ich bin mit der Entwicklung meines Lohns zufrieden</li> <li>Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent</li> <li>Die Verdienstmöglichkeiten sind durch Lohnstufen klar und transparent geregelt</li> </ul>	<p><b>C1-2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent</li> <li>Die Verdienstmöglichkeiten sind durch Lohnstufen klar und transparent geregelt</li> </ul>	<p><b>C1-3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent</li> <li>Die Verdienstmöglichkeiten sind durch Lohnstufen klar und transparent geregelt</li> <li>Die Löhne beim Drahtesel sind gerecht festgelegt</li> </ul>	<p>c1. Die Bezahlung ist im Vergleich zu der Arbeitsbelastung angemessen</p> <p>c2. Ich bin mit der Entwicklung meines Lohns zufrieden</p> <p>c3. Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent</p>	<p>Beim Lohn werden die meisten etwas zu bemängeln haben, da man nie vollständig zufrieden ist damit</p> <p><b>Anpassung:</b> in Übergabe an Praxispartner festhalten!</p>
<p><b>Infrastruktur: Arbeitsmittel EDV Räume Ansprechpersonen = Infrastruktur</b></p>		<p><b>C3-7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die IT-Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig</li> <li>Der IT-Support ist hilfreich</li> <li>Beim Drahtesel stehen genügend Arbeitsräume zur Verfügung</li> <li>Es stehen genügend und saubere sanitäre Anlagen zur Verfügung</li> <li>Den Mitarbeitenden stehen genügend räumliche Rückzugsmöglichkeiten zur Verfügung</li> </ul>	<p><b>C4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Ansprechpersonen und Zuständigkeiten bei Fragen / Reparaturmeldungen sind klar</li> </ul>	<p><b>C3-8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ich habe die Arbeitsmittel (Werkzeuge, Betriebsmittel), die ich benötige, um meine Tätigkeit gut ausführen zu können</li> <li>Ich empfinde mangelhafte Arbeitsmittel als eine geringe Wertschätzung meiner Arbeit</li> <li>Beim Drahtesel stehen genügend Arbeitsräume zur Verfügung</li> <li>Die Temperatur an meinem Arbeitsplatz ist angenehm</li> <li>Die IT-Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig</li> </ul>	<p><b>C5-6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die IT-Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig</li> <li>Der IT-Support ist hilfreich</li> </ul>	<p>c4. Ich habe die Arbeitsmittel (Werkzeuge, Betriebsmittel), die ich benötige, um meine Tätigkeit gut ausführen zu können</p> <p>c5. Die räumlichen Bedingungen (Temperatur, Anzahl Arbeitsplätze, Rückzugsmöglichkeiten, Grösse...) sind zufriedenstellend <b>(neues Item!)</b></p> <p>c6. Die IT-Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig</p> <p>c7. Die Ansprechpersonen und Zuständigkeiten bei Fragen /</p>	<p>Alles zum Thema Räume / Temperatur/Rückzugsmöglichkeiten ist im neuen Item c5 zusammengefasst</p>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der IT-Support ist hilfreich</li> </ul>		Reparaturmeldungen sind klar	
<b>Weiterbildung</b>		<p><b>C9-11</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In den letzten 12 Monaten konnte ich an einer Weiterbildung teilnehmen</li> <li>• Meine bisherigen Weiterbildungen beim Drahtesel empfand ich als sinnvoll</li> <li>• Bei der Vereinbarung meiner Weiterbildungsaktivitäten bin ich aktiv beteiligt</li> </ul>		<p><b>C11-13</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In den letzten 12 Monaten konnte ich an einer Weiterbildung teilnehmen</li> <li>• Meine bisherigen Weiterbildungen beim Drahtesel empfand ich als sinnvoll</li> <li>• Bei der Vereinbarung meiner Weiterbildungsaktivitäten bin ich aktiv beteiligt</li> </ul>	<p><b>C8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Vereinbarung meiner Weiterbildungsaktivitäten bin ich aktiv beteiligt</li> </ul>	<p>c8. Bei der Vereinbarung meiner Weiterbildungsaktivitäten bin ich aktiv beteiligt</p> <p>c9. Meine bisherigen Weiterbildungen beim Drahtesel empfand ich als sinnvoll</p>	

**D Arbeitsinhalt**

(neue) Unter-Kategorie	WSA_G1	WSA_G2	WSA_G3	WSB_G1	WSB_G2	Selektion für die MAB	Rückmeldungen / Anpassungen aufgrund Pretest
<b>Arbeitsqualität</b>	<p><b>D 6-8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mir steht genügend Zeit für die Teilnehmenden zur Verfügung</li> <li>Wegen Zeitmangels verringert sich die Qualität meiner Arbeit</li> <li>Unter Zeitmangel mit Teilnehmenden zusammenzuarbeiten belastet mich.</li> </ul>		<p><b>B4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mir steht genügend Zeit für die Teilnehmenden zur Verfügung</li> </ul>	<p><b>D4-6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mir steht genügend Zeit für die Teilnehmenden zur Verfügung</li> <li>Wegen Zeitmangels verringert sich die Qualität meiner Arbeit</li> <li>Unter Zeitmangel mit Teilnehmenden zusammenzuarbeiten belastet mich.</li> </ul>	<p><b>D2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mir steht genügend Zeit für die Teilnehmenden zur Verfügung</li> </ul>	<p>d1. Mir steht genügend Zeit für die Teilnehmenden zur Verfügung</p> <p>d2. Wegen Zeitmangels verringert sich die Qualität meiner Arbeit</p>	<p>d1: Nicht alle MA des Drahtesels haben mit Teilnehmenden zu tun. Ergänzen mit Mitarbeitenden.</p> <p><b>Neue Formulierung:</b> d1: Mir steht genügend Zeit für meine Teilnehmenden / Mitarbeitenden zur Verfügung</p>
<b>Sinn</b>		<p><b>B 6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was macht es für mich aus, dass ich gerne / ungerne beim Drahtesel arbeite?</li> </ul>	<p><b>D1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Öffentlichkeit wertschätzt den Drahtesel und seine Tätigkeit</li> </ul>	<p><b>D1-3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arbeitsinhalte der Teilnehmenden empfinde ich als für sie sinnvoll</li> <li>Mir ist klar, nach welchen Kriterien die Arbeitsprogramme der Teilnehmenden definiert werden</li> <li>Mir ist klar, wer die Arbeitsprogramme der Teilnehmenden definiert</li> </ul>		<p>d3. Was macht es für mich aus, dass ich gerne/ungerne beim Drahtesel arbeite?</p>	

**E Teams**

(neue) Unter-Kategorie	WSA_G1	WSA_G2	WSA_G3	WSB_G1	WSB_G2	Selektion für die MAB	Rückmeldungen / Anpassungen aufgrund Pretest
<b>Vertrauen im Team Teamgeist Entlastung = Teamgeist</b>				<b>E 2-4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mein Team lebt eine ausgezeichnete Stimmung</li> <li>• Ich vertraue meinem Team voll und ganz</li> <li>• Ich kann bei Überlastung auf meine Teamkolleginnen und –Kollegen zurückgreifen</li> </ul>	<b>E1 / E2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich kann bei Überlastung auf meine Teamkolleginnen und –Kollegen zurückgreifen</li> <li>• Ich fühle mich durch die Erwartungshaltung im Team unter Druck gesetzt</li> </ul>	e1. Ich fühle mich durch die Erwartungshaltung im Team unter Druck gesetzt e2. Ich kann bei Überlastung auf meine Teamkolleginnen und –Kollegen zurückgreifen	
<b>Bereichsübergreifende Zusammenarbeit</b>		<b>B11</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teams beim Drahtesel arbeiten erfolgreich bereichs-übergreifend zusammen</li> </ul>	<b>B12</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teams beim Drahtesel arbeiten erfolgreich bereichs-übergreifend zusammen</li> </ul>			e3. Die Teams beim Drahtesel arbeiten erfolgreich bereichs-übergreifend zusammen	

**F Projektarbeit**

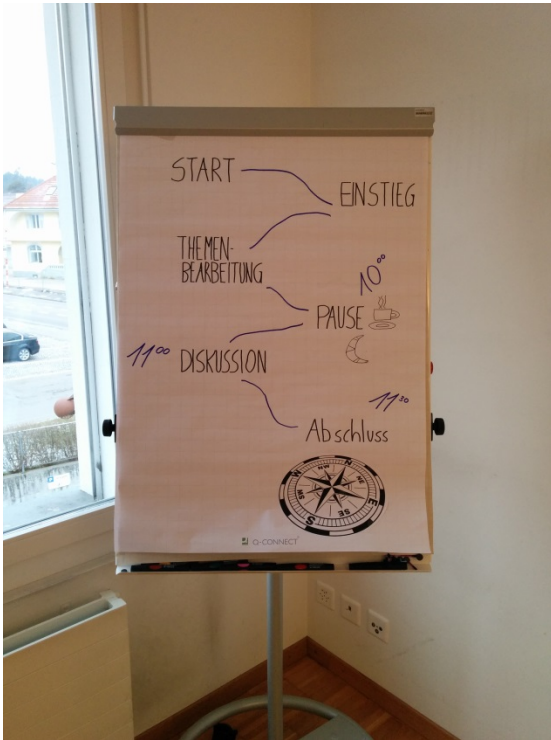
(neue) Unter-Kategorie	WSA_G1	WSA_G2	WSA_G3	WSB_G1	WSB_G2	Selektion für die MAB	Rückmeldungen / Anpassungen aufgrund Pretest
<p><b>Transparenz Begründung</b></p>		<p><b>E1-3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gründe für die Lancierung neuer Projekte werden transparent dargelegt</li> <li>• Die Priorisierung von Projekten erfolgt nachvollziehbar</li> <li>• Die Zuständigkeiten für Projekte sind klar definiert</li> </ul>				<p>f1. Die Gründe für die Lancierung neuer Projekte werden transparent dargelegt</p> <p>f2. Die Priorisierung von Projekten erfolgt nachvollziehbar</p> <p>f3. Die Zuständigkeiten für Projekte sind klar definiert</p>	<p>in einigen Abteilungen des Drahtesels wird nur geringfügig in Projekten gearbeitet</p> <p><b>Anpassung:</b> In Instruktionen festhalten, dass einige Fragen nicht unbedingt für alle TN gleich relevant</p>
	<p>Gruppendiskussion</p>						

**G Block für Fragen spezifisch Teamleitende**

(neue) Unter-Kategorie	WSA_G1	WSA_G2	WSA_G3	Selektion für die MAB	Rückmeldungen / Anpassungen aufgrund Pretest
<b>Infofluss / Infostand</b>	<b>A4-5 und A 9-10</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren muss</li> <li>Der Lead (zwischen GL und TL) beim Informationsfluss ist klar geregelt</li> </ul>			g1. Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren muss g2. Der Lead (zwischen GL und TL) beim Informationsfluss ist klar geregelt	g1: „kommunizieren muss“ durch „kommunizieren sollte“ ersetzen <b>Neue Formulierung:</b> Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren sollte
<b>Weiterbildung</b>	<b>B11</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleitende können Entscheidungen zur Entwicklung ihrer Team-Mitarbeitenden mitbestimmen</li> </ul> <b>B10 und C6</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleitende haben genügend Handlungsspielraum, um sinnvolle Weiterbildung gemeinsam mit den Mitarbeitenden festzulegen</li> </ul>			g3. Teamleitende haben genügend Handlungsspielraum, um sinnvolle Weiterbildung gemeinsam mit den Mitarbeitenden festzulegen	
<b>Budget-Autonomie</b>			<b>B9</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Als Teamleitende (r) kann ich die notwendigen finanziellen Entscheidungen autonom treffen</li> </ul>	g4. Als Teamleitende(r) kann ich die notwendigen finanziellen Entscheidungen autonom treffen	
<b>Unterstützung durch GL / Vorgesetzte</b>				g5. Die GL unterstützt mich in meiner Funktion als TL ausreichend.	Weiteres Thema: Rückenstärkung der Teamleitenden durch die GL. <b>Neues Item:</b> Die GL unterstützt mich in meiner Funktion als TL ausreichend.

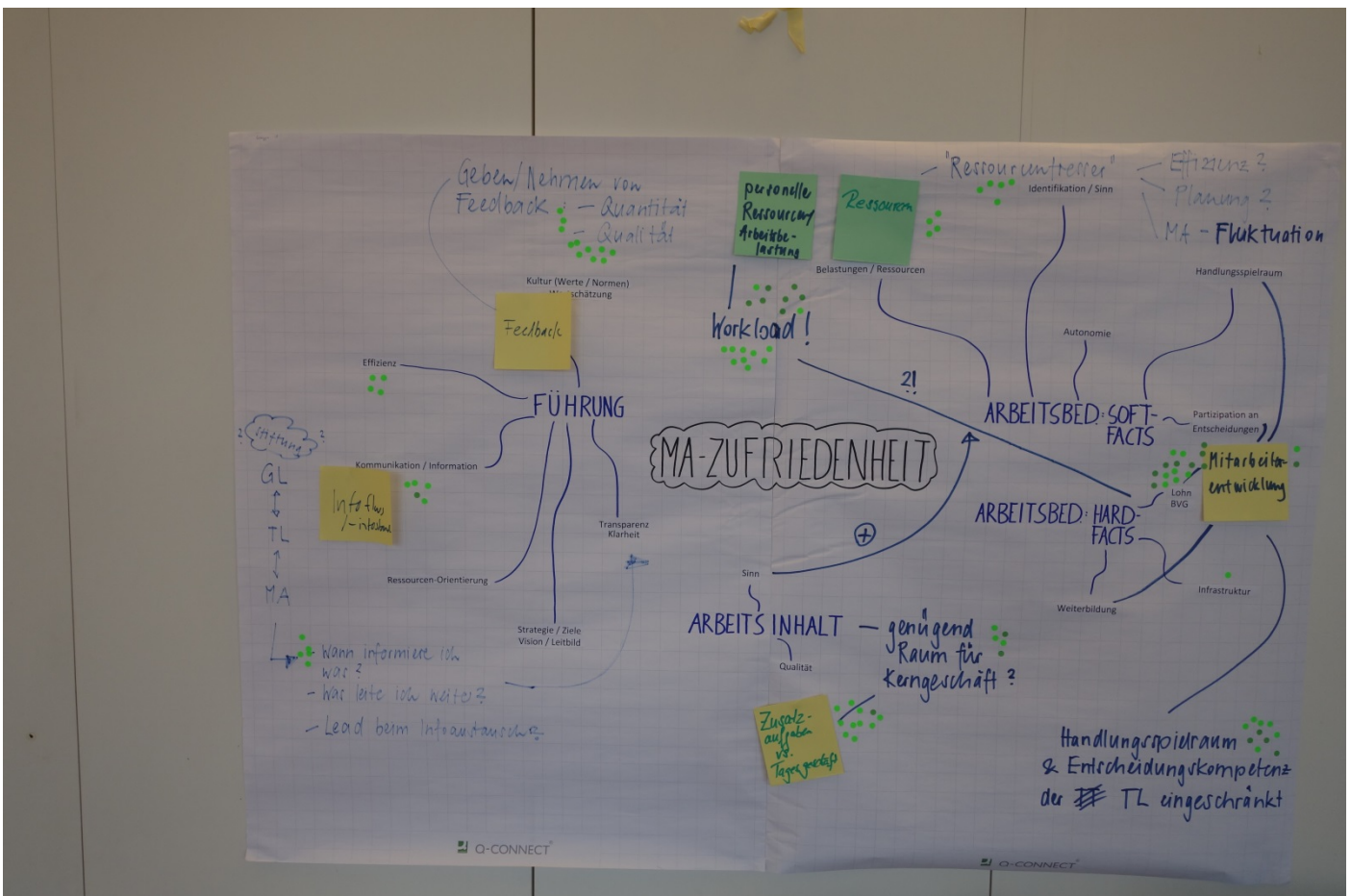
# Anhang I, Teil C: Fotoprotokolle der Workshops

## Übersicht Ablauf

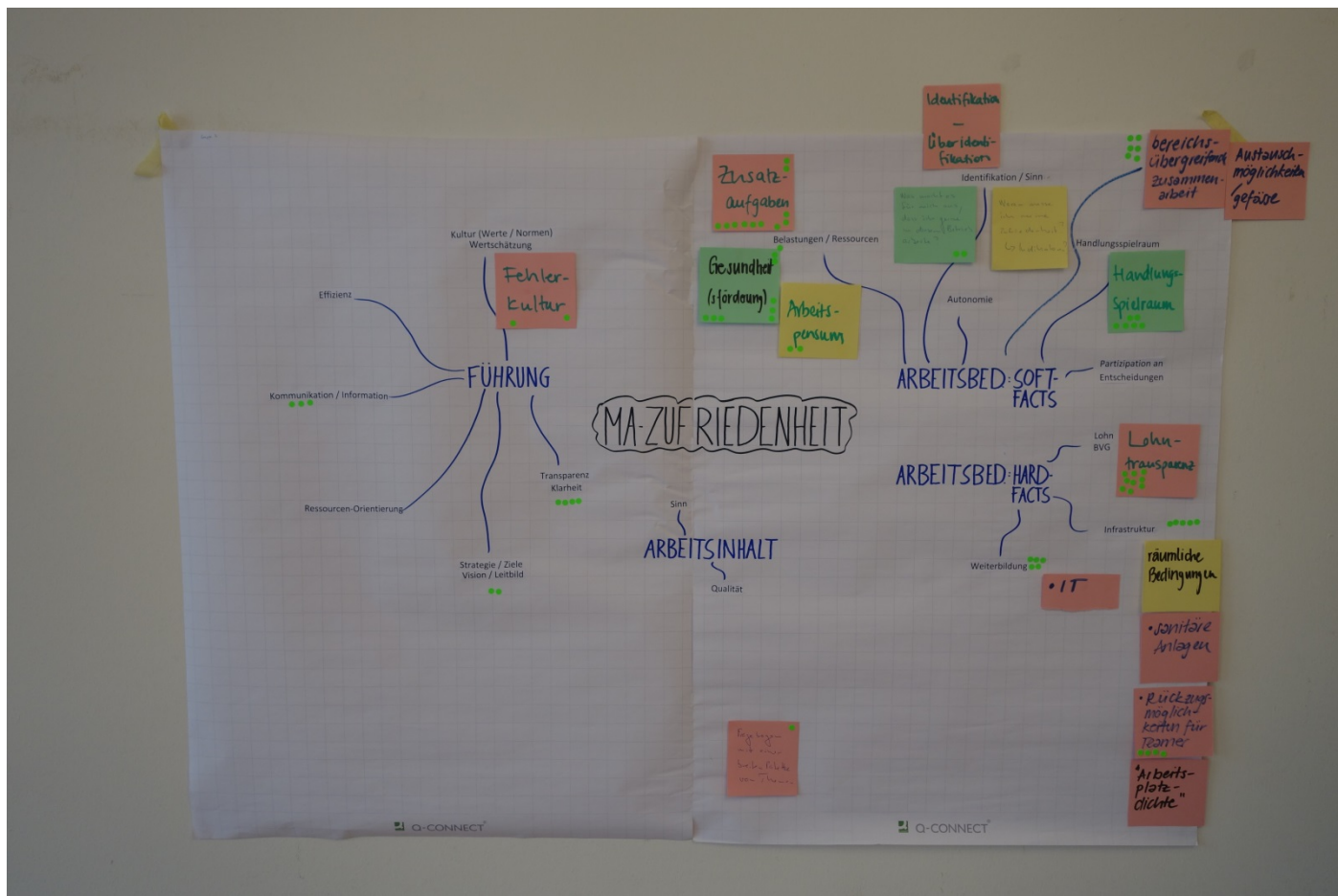


## Workshop A: Teamleitende

### Gruppe 1



Gruppe 2



Gruppe 3







**Anhang J: Finalisierte MAB**

# **Dokument Mitarbeitendenbefragung Drahtesel**

Themen und Items auf Basis von Workshops mit Mitarbeitenden

## **Finalisierte Fragebatterie**

### **Juni 2015**

Likert Fragen: 43

Offene Frage: 1

Kommentarfelder: 7

Einschätzung Bearbeitungsdauer: ungefähr 10 Minuten, 5 Minuten Zeitpuffer für GL-Fragen

**Total 51 Fragen**

# A Führung

## Strategie / Ziele

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a1. Neue Projekte und Innovationen bauen beim Drahtesel auf einer gefestigten Organisationsbasis auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a2. Die Entwicklung des Drahtesels geht in eine sinnvolle Richtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Fähigkeit der Vorgesetzten zum Delegieren

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a3. Mein(e) Vorgesetzte(r) traut mir zu, delegierte Aufgaben selbstständig erledigen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Feedback

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a4. Im Arbeitsalltag sind ausreichend Gelegenheiten für das Geben und Nehmen von Feedback zwischen Teamleitenden und Mitarbeitenden verankert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Kommunikation / Information

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a5. So wie die Information / Kommunikation (Stiftungsrat → Geschäftsleitung → Teamleitende → Mitarbeitende) beim Drahtesel heute stattfindet, fördert sie die Transparenz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Finanzielle Transparenz

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a6. Die finanziellen Aufwendungen für einzelne Projekte sind transparent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a7. Die finanziellen Aufwendungen für die einzelnen Abteilungen des Drahtesels sind transparent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ressourcen-Orientierung

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a8. Mein(e) Vorgesetzte(r) erkennt meine Ressourcen und meine Stärken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a9. Ich kann meine Ressourcen und Stärken in den Arbeitsalltag einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Wertschätzung für die Mitarbeitenden**

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a10. Mein(e) Vorgesetzte(r) interessiert sich für meine Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a11. Ein reges Interesse an meiner Arbeit durch mein(n) Vorgesetzte(n) empfinde ich als wertschätzend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Esel-Kultur**

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a12. Ich kenne die Inhalte der „Esel-Kultur“ und könnte sie einer neuen Kollegin erklären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Stiftungsrat**

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
a13. Die Rolle des Stiftungsrats ist klar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a14. Die Anforderungen des Stiftungsrats an die Mitarbeitenden des Drahtesels sind klar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bemerkungen / Kommentare zu A Führung**

## B Arbeitsbedingungen: Soft-Facts

### Arbeitsbelastung

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
b1. Die Arbeitsbelastung beim Drahtesel ist zu hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b2. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig psychisch (z.B. am Abend nicht abschalten können, grosser Stress, Lustlosigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b3. Im letzten Jahr belastete mich meine Arbeit regelmässig physisch (z.B. Rückenschmerzen, Kopfweh, Muskelschmerzen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Handlungsspielraum

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
b4. Mein Handlungsspielraum erlaubt mir, die an mich übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Zusatzaufgaben und administrativer Aufwand

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
b5. Zahlreiche Zusatzaufgaben halten mich immer wieder von der Erledigung meiner Kernaufgaben ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b6. Administrative Arbeiten verschlingen einen zu grossen Teil meiner Arbeitszeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Gesundheitsförderung

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
b7. Die Wichtigkeit der Gesundheit der Mitarbeitenden ist beim Drahtesel anerkannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Bemerkungen / Kommentare zu B Soft-Facts

--

# C Arbeitsbedingungen: Hard-Facts

## Lohn

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
c1. Die Bezahlung ist im Vergleich zur Arbeitsbelastung angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c2. Ich bin mit der Entwicklung meines Lohns zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c3. Beim Drahtesel sind die Kriterien (Ausbildung, Verantwortung, Erfahrung...) für die Festlegung der Löhne transparent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Infrastruktur

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
c4. Ich habe die Arbeitsmittel (Werkzeuge, Betriebsmittel), die ich benötige, um meine Tätigkeit gut ausführen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c5. Die räumlichen Bedingungen (Temperatur, Anzahl Arbeitsplätze, Rückzugsmöglichkeiten, Grösse...) sind zufriedenstellend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c6. Die IT-Infrastruktur beim Drahtesel ist zweckmässig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c7. Die Ansprechpersonen und Zuständigkeiten bei Fragen / Reparaturmeldungen sind klar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Weiterbildung

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
c8. Bei der Vereinbarung meiner Weiterbildungsaktivitäten bin ich aktiv beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c9. Meine bisherigen Weiterbildungen beim Drahtesel empfand ich als sinnvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bemerkungen / Kommentare zu C Hard-Facts

# D Arbeitsinhalt

## Arbeitsqualität

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
d1. Mir steht genügend Zeit für meine Teilnehmenden / Mitarbeitenden zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d2. Wegen Zeitmangels verringert sich die Qualität meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sinn

d3. Was macht es für mich aus, dass ich gerne / ungerne in diesem Betrieb arbeite?	
<i>gerne</i>	<i>ungerne</i>

Bemerkungen / Kommentare zu D Arbeitsinhalt

# E Teams

## Teamgeist

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
e1. Ich fühle mich durch die Erwartungshaltung im Team unter Druck gesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e2. Ich kann bei Überlastung auf meine Teamkolleginnen und -Kollegen zurückgreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
e3. Die Teams beim Drahtesel arbeiten erfolgreich bereichsübergreifend zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bemerkungen / Kommentare zu E Teams

# F Projektarbeit

## Transparenz

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
f1. Die Gründe für die Lancierung neuer Projekte werden transparent dargelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f2. Die Priorisierung von Projekten erfolgt nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f3. Die Zuständigkeiten für Projekte sind klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bemerkungen / Kommentare zu F Projektarbeit

## G Fragen Teamleitende

### Infofluss / Infostand

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
g1. Mir ist klar, zu welchem Zeitpunkt ich als Teamleitende welche Informationen meinen Mitarbeitenden kommunizieren sollte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g2. Der Lead zwischen GL und TL beim Informationsfluss ist klar geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Weiterbildung

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
g3. Teamleitende haben genügend Handlungsspielraum, um sinnvolle Weiterbildung gemeinsam mit den Mitarbeitenden festzulegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Budget-Autonomie

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
g4. Als Teamleitende(r) kann ich die notwendigen finanziellen Entscheidungen autonom treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Unterstützung durch Geschäftsleitung

	stimme voll zu	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiss nicht
g5. Die GL unterstützt mich in meiner Funktion als TL ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Bemerkungen / Kommentare Fragen Teamleitende