

Bei dem Fragebogen handelt es sich um eine anonymisierte Version. Orte, Namen und betriebsspezifisches Vokabular wurden gelöscht oder durch den Inhalt in eckigen Klammern ersetzt. Die Formatierung des Originaldokuments wurde beibehalten.

Mitarbeiterbefragung

im [...]

1994

**Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
liebe Kolleginnen und Kollegen,**

seit der Startveranstaltung am 9. Juni 1994 sind Sie alle in dem TQM-Prozeß eingebunden.
Erste Maßnahmen aus der Arbeitsplatzanalyse werden zur Zeit umgesetzt.

Nun wollen wir Sie nach Ihren Erfahrungen und Ihrer Meinung befragen. Inwieweit
wird ein TQM-orientiertes Verhalten bei uns heute schon gelebt?

Dazu haben wir einen Fragebogen entwickelt, den wir in Zukunft wiederholt ein-
setzen wollen. Wichtig ist uns, daß Sie **Ihr** Urteil **spontan** und aus heutiger Sicht abgeben.

Die Teilnahme ist freiwillig. Jedoch bitten wir Sie, diese Gelegenheit zu nutzen. Je höher die
Beteiligung, desto eher können Probleme erkannt und beseitigt werden, desto eher können wir
den TQM-Prozeß auf Ihre Bedürfnisse abstimmen.

Die Befragung ist **anonym** und wird auf Direktions- und Centerebene an der Universität
München ausgewertet. Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter sind weder möglich noch
gewollt.

Über die Ergebnisse werden Sie durch Ihren Multiplikator, Unterstützer bzw. Prozeß-berater
sowie durch das "TQM info" informiert.

Bitte denken Sie daran: Nur durch **Ihre** Unterstützung wird TQM ein Erfolg für Sie und damit
auch unser Unternehmen!

Mit freundlichen Grüßen

[...]

Anleitung zur Beantwortung der Fragen

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen spontan und so, wie Sie die Situation persönlich einschätzen. Kreuzen Sie also jeweils das Antwortfeld an, das Ihrer Meinung nach am besten zutrifft.

Hier ein Beispiel:

"Wenn einer von uns Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, dann wird ihm sicher von den Kolleginnen und Kollegen geholfen."

	<i>stimmt</i>		<i>teils/ teils</i>		<i>stimmt nicht</i>	
Kreuzen Sie bitte Feld 1 an, wenn Sie einer Aussage voll zustimmen .	1	2	3	4	5	
Stimmen Sie einer Aussage weitgehend zu , dann kreuzen Sie bitte Feld 2 an.	1	2	3	4	5	
Wenn Sie einer Aussage nicht zustimmen, diese auch nicht verneinen, sondern mit teils/teils antworten wollen, kreuzen Sie Feld 3 an.	1	2	3	4	5	
Stimmen Sie einer Aussage weitgehend nicht zu, dann kreuzen Sie Feld 4 an.	1	2	3	4	5	
Stimmen Sie einer Aussage überhaupt nicht zu, dann kreuzen Sie Feld 5 an.	1	2	3	4	5	

Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, dann lassen Sie die Beantwortung aus und gehen zur nächsten Frage über. Die Beantwortung der Fragen erfolgt auf Basis **der neuen [...] -Struktur** (Stand 09/94).

Den ausgefüllten Fragebogen geben Sie bitte im vorbereiteten Umschlag und mit dem TQM-Siegel verklebt bis spätestens

30. September 1994

zurück.

Sie können Ihren Fragebogen direkt über die **interne Hauspost** sowie **über die Deutsche Bundespost** an den Hauspostcode TQM senden.

Die Bögen werden in der Poststelle gesammelt und direkt an die mit der Auswertung beauftragte Universität München versandt. Die Umschläge werden im Hause [Betriebsbezeichnung] nicht geöffnet.

Falls Sie noch offene Fragen haben, wenden Sie sich bitte an Ihren Multiplikator, Unterstützer oder Prozeßberater.

Mein Arbeitsbereich

<i>Gemeint ist, wie Sie Ihre Arbeit erleben.</i>				<i>stimmt</i>		<i>teils/</i>		<i>stimmt</i>	
						<i>teils</i>		<i>nicht</i>	
1	Bei meiner Arbeit kann ich ständig dazulernen.			1	2	3	4	5	
2	Ich bekomme genügend Hintergrundinformationen, um meine Arbeit zielgerecht auszuführen.			1	2	3	4	5	

3	Eigenverantwortliches Verhalten wird in unserer Abteilung geschätzt.	1	2	3	4	5	
4	Ich werde oft vor vollendete Tatsachen gestellt.	1	2	3	4	5	
5	Ich darf meinen Aufgabenbereich selbst organisieren.	1	2	3	4	5	
6	Eigene Ideen werden bei uns totgeredet.	1	2	3	4	5	
7	Ich muß nicht lange fragen, wenn ich etwas Wichtiges umsetzen will.	1	2	3	4	5	
8	Ich habe bei meiner Arbeit Erfolgserlebnisse, weil mein Vorgesetzter mich auch an seinem Erfolg beteiligt.	1	2	3	4	5	
9	Hier wird die Eigeninitiative des Mitarbeiters nicht gefördert, sondern für alle Aufgaben gibt es detaillierte Anweisungen.	1	2	3	4	5	
10	Wenn ich Fehler mache, brauche ich keine Angst zu haben.	1	2	3	4	5	
11	Meistere ich meine Aufgaben sehr gut, so trägt dies zu meinem beruflichen Weiterkommen bei.	1	2	3	4	5	
12	Selbst für die kleinsten Beschaffungen, die für meine Tages-arbeit notwendig sind, muß ich bürokratische Hürden nehmen.	1	2	3	4	5	
13	Ich gehe auf meinen Vorgesetzten zu, um Maßnahmen zu vereinbaren, die mich weiterqualifizieren.	1	2	3	4	5	

14	Ich scheue den Weg zum Betriebsrat, weil ich Angst vor Repressalien habe, z.B. Leistungsbeurteilung, Karriereknick.	1	2	3	4	5	
15	Ich werde ermutigt, ungewöhnliche Aufgaben anzupacken.	1	2	3	4	5	

Berufliche Entwicklung und Anerkennung

Gemeint ist, wie Sie sich beruflich entwickeln können, wie Sie belohnt werden.

		<i>stimmt</i>		<i>teils/</i>		<i>stimmt</i>			
						<i>teils</i>		<i>nicht</i>	
16	Ich fühle mich durch die jährliche Leistungsbeurteilung gerecht beurteilt.	1	2	3	4	5			
17	Das Leistungsbeurteilungssystem ermöglicht eine gerechte Bewertung der individuellen Leistung.	1	2	3	4	5			
18	Die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben wird belohnt.	1	2	3	4	5			
19	Hier kann man nur etwas werden, wenn man gute Beziehungen hat.	1	2	3	4	5			
20	Verbesserungsvorschläge werden gerecht honoriert.	1	2	3	4	5			
21	Das System, nach dem Lohn und Gehalt verteilt werden, ist gerecht.	1	2	3	4	5			
22	Ja-Sager kommen bei uns am besten voran.	1	2	3	4	5			
23	Die [Betriebsbezeichnung] bietet mir gute Möglichkeiten, mich durch Weiterbildung zu qualifizieren.	1	2	3	4	5			

24	Herausragende fachliche Fähigkeiten werden durch eine Fachkarriere belohnt.	1	2	3	4	5	
25	Die Stellenbesetzung wird gerecht gehandhabt.	1	2	3	4	5	
26	Mein/e Personalbetreuer/in kümmert sich vertrauensvoll um meine Belange.	1	2	3	4	5	
27	Meine Betriebsrätin bzw. mein Betriebsrat setzen sich für mich ein.	1	2	3	4	5	

Die Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen in meiner Gruppe/ Team/ Abteilung.

Gemeint ist, wie Sie mit Ihren direkten Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten.

		<i>stimmt</i>		<i>teils/</i>		<i>stimmt</i>			
						<i>teils</i>		<i>nicht</i>	
28	Die Ziele unserer Abteilung sind allen im Team/Gruppe klar.	1	2	3	4	5			
29	Unser/e Team/Gruppe steht hinter den Zielen der Abteilung.	1	2	3	4	5			
30	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen sich gegenseitig, ihre Aufgaben besser zu meistern.	1	2	3	4	5			
31	Die Aufgaben werden im Team, in der Gruppe entsprechend den Fähigkeiten verteilt.	1	2	3	4	5			
32	Durch gegenseitige Unterstützung erreichen wir in unserer Abteilung gute Leistungen.	1	2	3	4	5			
33	Wir sprechen oft über die Qualität unserer Zusammenarbeit.	1	2	3	4	5			
34	Bei uns braut man lieber in der Gerüchteküche, als sachlich zu informieren.	1	2	3	4	5			
35	Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinen Kollegen/innen ernst	1	2	3	4	5			

	genommen.						
36	Wir hören einander selten zu, die Meinung des anderen interessiert nicht.	1	2	3	4	5	
37	Bei uns behält man seine Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Man kann nie wissen, wie einem ein offenes Wort ausgelegt wird.	1	2	3	4	5	
38	Manche von uns verfolgen ihre persönlichen Ziele auf Kosten der anderen.	1	2	3	4	5	
39	Konflikte werden bei uns vertuscht.	1	2	3	4	5	
40	Probleme werden gemeinsam angegangen.	1	2	3	4	5	
41	Es gibt viele Einzelarbeiten bei uns in der Abteilung: Eine Zusammenarbeit mit Kollegen/innen wird dadurch erschwert.	1	2	3	4	5	
42	In unserer Abteilung haben wir genügend Innovationskraft, um wettbewerbsfähig zu sein.	1	2	3	4	5	
43	Gruppenprämien würden die Zusammenarbeit fördern.	1	2	3	4	5	

Ich und meine Vorgesetzte bzw. mein Vorgesetzter

Gemeint ist, wie Ihre direkte Vorgesetzte/Ihr direkter Vorgesetzter Sie führt.

		<i>stimmt</i>		<i>teils/</i>		<i>stimmt</i>			
						<i>teils</i>		<i>nicht</i>	
44	Ich kann ein persönliches Problem mit meinem/er Vorgesetzten besprechen.	1	2	3	4	5			
45	Mein/e Vorgesetzte/r gibt Entscheidungsbefugnisse an mich ab.	1	2	3	4	5			
46	Mein/e Vorgesetzte/r weiß, was ich arbeite.	1	2	3	4	5			
47	Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinem/er Vorgesetzten ernst genommen.	1	2	3	4	5			
48	Mein/e Vorgesetzte/r und ich machen unsere Zielvereinbarung gemeinsam.	1	2	3	4	5			
49	Ich bekomme genügend Rückmeldung vom Vorgesetzten, so daß ich genau weiß, wie es um meine Leistung steht.	1	2	3	4	5			
50	Mein/e Vorgesetzte/r fördert mich durch Weiterbildungsmaßnahmen.	1	2	3	4	5			
51	Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt mich zu selbständigem Arbeiten.	1	2	3	4	5			

52	Mein/e Vorgesetzte/r hat Verständnis, wenn ich bei persönlichen Fragen oder Problemen den Betriebsrat einschalte.	1	2	3	4	5	
53	Mein/e Vorgesetzte/r spricht lieber mit seinen/ihren Vorgesetzten als mit uns Mitarbeitern.	1	2	3	4	5	
54	Mein/e Vorgesetzte/r wälzt von ihm/ihr gemachte Fehler auf uns Mitarbeiter ab.	1	2	3	4	5	
55	Mein/e Vorgesetzte/r setzt sich gerne mit neuen Ideen auseinander.	1	2	3	4	5	
56	Mein/e Vorgesetzte/r sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen uns Mitarbeitern.	1	2	3	4	5	
57	Mein/e Vorgesetzte/r zeigt uns Mitarbeitern seine/ihre Frustration, die er/sie bei der Arbeit hat.	1	2	3	4	5	
58	Unser/e Vorgesetzte/r nimmt Kritik von uns Mitarbeitern an.	1	2	3	4	5	
59	Mein/e Vorgesetzte/r hat Angst, daß wir Mitarbeiter mehr wissen könnten, als er/sie sie selbst.	1	2	3	4	5	
60	Bei Entscheidungen, die direkt die Interessen von uns Mitarbeitern/innen betreffen, werden wir nicht nach unserer Meinung gefragt.	1	2	3	4	5	

Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen

Gemeint ist, wie Sie mit anderen Abteilungen innerhalb und außerhalb Ihres Centers zusammenarbeiten.

		<i>stimmt</i>		<i>teils/</i>		<i>stimmt</i>	
				<i>teils</i>		<i>nicht</i>	
61	Die Centerorganisation fördert die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen im eigenen Center.	1	2	3	4	5	
62	Die Aufträge aus anderen Abteilungen werden bei uns termingerecht erledigt.	1	2	3	4	5	
63	Die Bereitschaft, Informationen mit anderen Abteilungen auszutauschen, ist bei uns groß.	1	2	3	4	5	
64	Zwischen den Abteilungen werden interne Aufträge gewissenhaft bearbeitet.	1	2	3	4	5	
65	Informationen, die wir aus anderen Abteilungen erhalten, sind oft recht widersprüchlich.	1	2	3	4	5	
66	Wir setzen uns mit spezifischen Wünschen aus anderen Abteilungen detailliert auseinander.	1	2	3	4	5	
67	Die Aufträge aus Direktionsebenen werden bei uns immer bevorzugt behandelt.	1	2	3	4	5	
68	Die Zusammenarbeit mit anderen wird durch unseren Bereichsegoismus gebremst.	1	2	3	4	5	

69	Die Zusammenarbeit meines Centers mit einem anderen Center innerhalb [...] funktioniert reibungslos.	1	2	3	4	5	
70	Die Zusammenarbeit meines Centers mit einem Center außerhalb [...] funktioniert reibungslos.	1	2	3	4	5	

Management und Organisation

Gemeint ist, wie Sie die "oberste Leitung" erleben.

		<i>stimmt</i>		<i>teils/</i>		<i>stimmt</i>	
				<i>teils</i>		<i>nicht</i>	
71	[...] entwickelt die entscheidenden Automobile für die Zukunft.	1	2	3	4	5	
72	Das Management beschäftigt sich intensiv mit den Wünschen unserer externen Kunden.	1	2	3	4	5	
73	Das Management ist eine unantastbare Elite.	1	2	3	4	5	
74	Die Verbesserung der Prozesse wird vom Management aktiv vorangetrieben.	1	2	3	4	5	
75	Das Management schafft die Voraussetzungen, daß die Mitarbeiter/innen ihr Bestes geben können.	1	2	3	4	5	
76	Das Management ist gewillt, Entscheidungsbefugnisse abzugeben.	1	2	3	4	5	
77	Die da "oben" wissen nicht, was wir da "unten" tun.	1	2	3	4	5	
78	Das Management legt Wert darauf, daß die Arbeitsbedingungen ständig verbessert werden.	1	2	3	4	5	

79	Das Management achtet darauf, daß Blindleistungen vermieden werden.	1	2	3	4	5	
80	Das Management legt Wert darauf, daß ich als Mitarbeiter/in vor einem Stellenabbau keine Angst haben muß.	1	2	3	4	5	
81	Durch die Centerorganisation hat man viel Bürokratie abgebaut.	1	2	3	4	5	
82	Die Zuständigkeiten sind durch deutlich abgegrenzte Verantwortungsbereiche geklärt.	1	2	3	4	5	
83	Verbesserungsvorschläge gehen zügig durch die Organisation.	1	2	3	4	5	
84	Bei Planungen werden diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben.	1	2	3	4	5	
85	Über Dinge, wie Auftragsentwicklung, Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation werden wir rechtzeitig informiert.	1	2	3	4	5	
86	Unsere Organisation zeichnet sich durch Kompetenzwirrwarr aus.	1	2	3	4	5	
87	Aus unseren offiziellen Quellen erfährt man nur, was längst gelaufen ist.	1	2	3	4	5	

88. Was verbinden Sie mit TQM?

Denken Sie bitte an **TQM**. Kreuzen Sie Ihre Vorstellungen zu diesem Prozeß anhand der folgenden gegensätzlichen Begriffspaare an. Bitte überlegen Sie nicht lange, sondern entscheiden Sie spontan:

	3	2	1	0	1	2	3	
aktiv								passiv
wirtschaftlich								unwirtschaftlich
egoistisch								gemeinnützig
frei								unfrei
ganzheitlich								zersplittert
feige								mutig

natürlich							künstlich
einzel							gemeinsam
aufbauend							abbauend
verändernd							erhaltend
bunt							grau
kreativ							einfallslos
real							fiktiv
anspornend							lähmend
statisch							dynamisch

Zum Schluß noch einige Fragen für die Statistik:

89. An welchem Standort arbeiten Sie? *Bitte Zutreffendes ankreuzen:*

01	[Betriebsbezeichnung]	
02	[Betriebsbezeichnung]	

90. Welcher Ebene gehören Sie an? *Bitte Zutreffendes ankreuzen:*

01	Vorstand/Direktionskreis	
02	Oberer Führungskreis	
03	Führungskreis	
04	Erweiterter Führungskreis (Teamleiter/in)	

05	Betriebliche Führungsebene (Meister/in)	
06	Sachbearbeiter/innen	
07	Gewerbliche Arbeiter/innen	
08	Auszubildende	
09	Diplomanden/Praktikanten	

91. Wo arbeiten Sie? Kreuzen Sie bitte auf Basis der neuen [...] - Struktur Ihr Center an.

Kreuzen Sie bitte Ihre Direktion an, wenn Sie dieser direkt zugeordnet sind.

01	[...]		15	[...]		29	[...]	
02	[...]		16	[...]		30	[...]	
03	[...]		17	[...]		31	[...]	
04	[...]		18	[...]		32	[...]	
05	[...]		19	[...]		33	[...]	
06	[...]		20	[...]		34	[...]	
07	[...]		21	[...]		35	[...]	
08	[...]		22	[...]		36	[...]	

09	[...]		23	[...]		37	[...]	
10	[...]		24	[...]		38	[...]	
11	[...]		25	[...]		39	[...]	
12	[...]		26	[...]		40	[...]	
13	[...]		27	[...]		41	[...]	
14	[...]		28	[...]		42	[...]	

Falls Sie Fragen zu Ihrer Bereichszugehörigkeit haben, so wenden Sie sich bitte an **Ihren direkten Vorgesetzten** oder **Centerleiter**.

Sollte eine gebildete statistische Einheit weniger als sechs Mitarbeiter umfassen, so wird diese Gruppe automatisch der nächst größeren Einheit zugerechnet, um die Anonymität zu gewährleisten.

Für Ihre Unterstützung bedanken wir uns herzlich.