

Feedback als Schlüsselkomponente in der Personalentwicklung am Beispiel eines Produktionsunternehmens in Österreich

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Corinna Thier, BA BA MA
a1102879

Begutachterin: MMag.^a Angelika Werth

Wiener Neustadt, Mai 2023

Danke

... an meine Betreuerin für das konstruktive Feedback

... an meine Schwester für das zahlreiche Korrekturlesen

... an meine Mama für die immerwährende Unterstützung

... an die FF Wien-BL für die hohe Auslastung ihres Kommandanten

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht.

22.05.2023


Unterschrift

Ut sementem feceris, ita metes.

(Cicero s.a.)

Zusammenfassung

Die nachfolgende Masterarbeit untersucht die Feedbackkultur im Bereich der Arbeiterinnen und Arbeiter in einem Produktionsunternehmen in Österreich.

In dieser Masterarbeit wird zunächst eine Übersicht der für diese Forschung relevanten Begriffe und Themen (Führungsverantwortung in der Produktion, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Feedback im Arbeitskontext sowie Personalentwicklung in Produktionsunternehmen) gegeben. Diese theoretischen Inhalte werden anhand aktueller Literatur beschrieben und mit dem Hintergrund eines Produktionsunternehmens mit entsprechenden Mitarbeitenden behandelt.

Im Zuge einer empirischen Untersuchung wird anschließend eine qualitative Datenerhebung mittels Interviews durchgeführt. Dabei werden zum einen drei sogenannte Subject Matter Experts und zum anderen neun Führungskräfte in der Produktion zu den o.a. Themen befragt. Die Ergebnisse aus den Interviews werden abschließend mit den Ergebnissen einer Mitarbeitenden-Umfrage des gewählten Unternehmens in Relation gesetzt, um so mithilfe aller Datensätze die Forschungsfragen beantworten und Erkenntnisse für weitere Untersuchungen zu dieser Thematik gewinnen zu können.

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zeigen, dass ein fixer, zeitlicher Rahmen und ein einheitlicher Standard für Feedbacksituationen vorhanden sein sollten, um Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung bieten zu können. Gleichzeitig sollten Produktionsunternehmen in Führungskräftetrainings investieren, um das Geben und Nehmen von konstruktivem Feedback sowie motivationspsychologische Ansätze an Führungskräfte in der Produktion vermitteln und diesen so ein hilfreiches „Führungswerkzeug“ in die Hände geben zu können.

Schlüsselbegriffe: Feedbackkultur, Produktionsunternehmen, Führungsverantwortung, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Feedback, Personalentwicklung, Österreich, Arbeiter und Arbeiterinnen

Abstract

The following master thesis examines the feedback culture among workers in a production company in Austria.

In this master's thesis, an overview of the terms and topics relevant to this research (management responsibility in production, motivation and job satisfaction, feedback in the work context and people development in production companies) is given. This theoretical content is described using current literature and treated with the background of a manufacturing company with the respective employees.

As part of an empirical study, a qualitative data collection by means of interviews was chosen. On the one hand, three so-called Subject Matter Experts and, on the other hand, nine managers from the production are questioned about the above-mentioned topics. The results of the interviews are then compared with the results of an employee survey of the selected company to be able to answer the research questions and gain insights for further investigations on this topic by using all data material collected.

The results of this research work show that there should be a fixed, time frame and a unified standard for feedback situations to be able to offer employees more opportunities for active participation. At the same time, production companies should invest in management training courses to teach managers in production how to give and receive constructive feedback and to teach psychological motivational approaches, to give them a helpful "management tool".

Keywords: Feedback culture, manufacturing company, production, leadership responsibility, motivation, job satisfaction, feedback, people development, Austria, workers

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1 Einleitung und Forschungsvorhaben	1
1.1 Thematischer Hintergrund & Forschungsstand	3
1.2 Forschungsfragen	6
1.3 Gliederung der Arbeit	6
2 Begriffsklärung	8
2.1 Führungsverantwortung in der Produktion	8
2.1.1 Auswahl und Ernennung guter Führungskräfte in der Produktion	9
2.1.2 Führungsherausforderungen in einer agilen Arbeitswelt	9
2.2 Motivation und Arbeitszufriedenheit	13
2.2.1 Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit	14
2.2.2 Intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren	15
2.3 Feedback im Arbeitskontext	16
2.3.1 Schaffen einer effektiven Feedbackkultur	17
2.3.2 Merkmale von konstruktivem Feedback	20
2.4 Personalentwicklung in Produktionsunternehmen	22
2.4.1 Analyse des Personalentwicklungsbedarfs und Ziele	24
2.4.2 PE-Instrumente für Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion	28
3 Forschungsdesign	29
3.1 Forschungsethik und Gütekriterien	29
3.2 Mitarbeitenden-Umfrage	30
3.3 Interviews mit den Subject Matter Experts	32
3.3.1 Aufbau der Interviews	33
3.3.2 Durchführung der Interviews	34
3.3.3 Auswertung der Interviews	34
3.4 Interviews mit den Führungskräften in der Produktion	35
3.4.1 Aufbau der Interviews	35
3.4.2 Durchführung der Interviews	36
3.4.3 Auswertung der Interviews	37
4 Ergebnisse	38
4.1 Ergebnisse der Mitarbeitenden-Umfrage	38

4.2	Ergebnisse der Interviews mit den Subject Matter Experts.....	41
4.2.1	Rollenbeschreibung und Aufgaben.....	42
4.2.2	Definition und Bedeutung Personalentwicklung.....	44
4.2.3	Personalentwicklung in der Praxis.....	45
4.2.4	Definition und Bedeutung Arbeitszufriedenheit und Motivation.....	51
4.2.5	Entwicklungsmöglichkeit in Relation zu Arbeitszufriedenheit und Motivation.....	53
4.2.6	Soll-Eigenschaften (Führungskräfte).....	55
4.2.7	Feedback von der eigenen Führungskraft.....	57
4.2.8	Feedback an die Führungskräfte in der Produktion und an Mitarbeitende 58	
4.2.9	Wirkungsvolles Feedback.....	60
4.2.10	Weitere Möglichkeiten für PE im Fachbereich.....	62
4.3	Ergebnisse der Interviews mit den Führungskräften in der Produktion.....	65
4.3.1	Definition und Bedeutung Personalentwicklung.....	65
4.3.2	Führungsverantwortung und PE.....	68
4.3.3	Interesse der Mitarbeitenden an PE.....	71
4.3.4	Definition und Bedeutung Arbeitszufriedenheit und Motivation.....	75
4.3.5	Arbeitszufriedenheit und Motivation bei den (eigenen) Mitarbeitenden.....	77
4.3.6	Führungsverantwortung und Arbeitszufriedenheit und Motivation.....	85
4.3.7	Feedback von der eigenen Führungskraft.....	89
4.3.8	Feedback an die (eigenen) Mitarbeitenden.....	93
4.3.9	Kommunikation der Ziele aus den Fachbereichen.....	97
4.3.10	Weitere Möglichkeiten für PE im Produktionsbereich.....	101
4.4	Zusammenführung der Ergebnisse.....	104
5	Conclusio und Ausblick.....	112
6	Literaturverzeichnis.....	116
7	Abbildungsverzeichnis.....	119
8	Tabellenverzeichnis.....	120
9	Anhang.....	121
9.1	Abkürzungsverzeichnis.....	121
9.2	Grafiken zu den Umfrage-Ergebnissen.....	121
9.3	Leitfragebogen PSQDCI-Feedbackgespräche.....	128
9.4	Fragen- und Datenkataloge der Interviews.....	129

Vorwort

Wenn in Medien und Gesellschaft von Arbeit gesprochen wird, ist in den meisten Fällen der Dienstleistungssektor oder generell der Angestelltenbereich gemeint. In der hier vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wird der Fokus jedoch auf die Arbeit im Produktionsbereich gelegt, denn dieser für Österreich äußerst wichtige Wirtschaftszweig geht oftmals schlichtweg unter.

Der produzierende Bereich (Produktion und Bauwesen) umfasst die Sachgütererzeugung, den Bergbau, die Energie- und Wasserversorgung und die Bauwirtschaft. Dieser Wirtschaftsbereich beinhaltet in Österreich etwa 67.000 Betriebe und bietet Beschäftigung für rund eine Million Menschen in Österreich. Die Wertschöpfung dieses Wirtschaftszweiges im Vergleich zur Gesamtwertschöpfung in Österreich zeigt, dass in diesem Wirtschaftsbereich 28,8 Prozent des heimischen BIP erwirtschaftet werden (vgl. Industriellenvereinigung, 2023^a).

Insbesondere wenn es um das Thema Personalentwicklung geht, gerät der Produktionsbereich häufig in Vergessenheit, was sich bei der Recherche für diese wissenschaftliche Arbeit und auch im hier belegten Studiengang erkennen ließ. Oftmals zeigte sich dabei, dass Personalentwicklung nur für den „Angestelltenbereich“ gedacht wird und es erst wenig konkrete Vorschläge für Mitarbeitende in der Produktion gibt. Diese wissenschaftliche Arbeit wurde daher gänzlich auf den Produktionsbereich ausgerichtet und betrachtet die Möglichkeiten von Feedback als Schlüsselkomponente in der Personalentwicklung am Beispiel eines Produktionsunternehmens in Österreich. Dabei soll ein besseres Verständnis für die komplexe Personalsituation dieses wichtigen Wirtschaftszweiges gegeben und die Bedeutung für ein sinnstiftendes Auseinandersetzen mit dem Feedback von Arbeiterinnen bzw. Arbeitern aufgezeigt werden.

1 Einleitung und Forschungsvorhaben

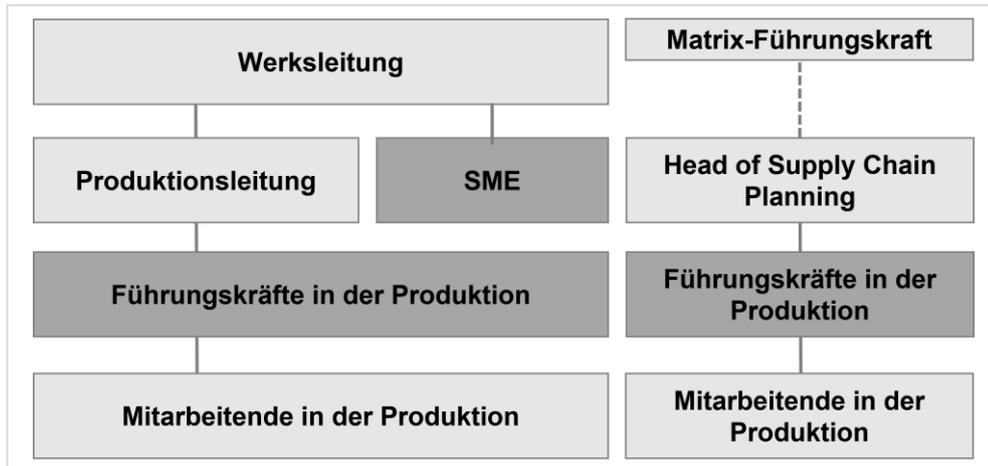
„Der sich verfestigende Arbeits- und Fachkräftemangel ist weiter eine enorme Herausforderung für Österreichs Betriebe und belastet den Standort Österreich zunehmend. Es gilt jetzt Anreize zu setzen, um Menschen in Beschäftigung zu bringen und Leistung zu fördern. Es müssen alle Potenziale gehoben werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben“ (Christoph Neumayer, Generalsekretär der Industriellenvereinigung; Quelle: Industriellenvereinigung, 2023^b)

Seit einigen Jahrzehnten veranschaulicht der Begriff „Fachkräftemangel“ eines der Hauptprobleme für Produktionsunternehmen in Österreich: Gut qualifiziertes Personal ist Mangelware, nachfolgende Generationen sind (noch) nicht bereit und jene Facharbeiter bzw. Facharbeiterinnen, die bereits im Betrieb sind, müssen mit allen Mitteln gehalten werden. Spätestens seit der COVID-19-Pandemie, also ab dem Jahr 2020, ist ein genereller „Arbeitskräftemangel“ für die Unternehmen in Österreich zu spüren. Das bedeutet, dass nicht nur Fachkräfte, sondern auch sogenannte Hilfskräfte schwer zu finden sind und, wenn diese erst einmal gefunden wurden, der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin sich oftmals stark bemühen muss, diese zu halten (vgl. WKÖ 2022). Einen Hebel hierbei könnte die Erhebung der Arbeitszufriedenheit und das Geben von regelmäßigem Feedback an die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter darstellen. Doch auch die Möglichkeit von „unten“ nach „oben“ Feedback auszusprechen, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuladen dem eigenen Unternehmen bzw. der eigenen Führungskraft Rückmeldung zu geben, sollte berücksichtigt werden. Dabei stehen vor allem Führungskräfte im Fokus, die eine zentrale Rolle bei der Ausübung dieses Instruments der Personalentwicklung einnehmen (vgl. Goetz & Reinhardt, 2017, S. 11).

Beim gewählten Unternehmen handelt es sich um ein produzierendes Werk in der Metallverarbeitung im Osten Österreichs, das zu einem amerikanischen Konzern gehört und seine Produkte im In- und Ausland verkauft. Das Werk hat ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wovon ca. zwei Drittel im Produktionsbereich tätig sind. Diese werden von neun Führungskräften geleitet, die wiederum zu einem Großteil an die Produktionsleitung berichten – lediglich 2 haben ihre Berichtslinie an den Head of Supply Chain Planning, der an eine Person innerhalb der Matrixorganisation mit Sitz in

Deutschland berichtet. Bei der Betreuung und Unterstützung von Konzernvorgaben stehen den Führungskräften und Mitarbeitenden sogenannte Subject Matter Experts (SME) in den Bereichen EHS (Environment, Health, Safety), Qualitätsmanagement sowie Lean Management zur Seite. Die Produktionsleitung wie auch die SME haben dieselbe Führungskraft – die Werksleitung. Zur besseren Übersicht kann das Organigramm in Abb. 1 herangezogen werden:

Abbildung 1 – Organigramm beforschtes Unternehmen (Produktionsbereich)



Quelle: Eigene Darstellung

Im Organigramm wurden jene Verantwortliche, die im Zuge dieser Masterarbeit interviewt wurden, dunkelgrau eingefärbt (SME, Führungskräfte in der Produktion). Die Meinung der Mitarbeitenden zu ihren Führungskräften und zu den für diese Forschungsarbeit wichtigen Themen wurden anhand von Umfrageergebnisse einer konzernweiten Mitarbeitenden-Befragung einbezogen. Diese wurden der Forscherin dankenswerterweise vom Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Mit dieser Masterarbeit soll auch ein Gedankenanstoß für verantwortliche Entscheidungsträger bzw. Entscheidungsträgerinnen in Produktionsunternehmen (Human Resource Abteilung, Betriebsrat, Geschäftsführung etc.) sowie eine Möglichkeit zur Selbstreflexion für Führungskräfte in der Produktion zum eigenen Führungsverhalten geboten werden. Insbesondere produzierende Unternehmen müssen sich zunehmend damit auseinandersetzen, dass die zukünftigen Generationen andere Werte und Vorstellungen von Arbeit mitbringen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für schwere, belastende Arbeiten ohne Perspektiven oder Wertschätzung zu finden, war schon in der Vergangenheit kein guter Ansatz und wird zukünftig noch kritischer. Bestehende Haltungen und Tätigkeitsabläufe in Unternehmen müssen daher

schnellstmöglich, selbstkritisch hinterfragt und mit theoretischen Inhalten der Personalentwicklung abgeglichen werden, um auch neue Generationen in der Arbeitswelt ansprechen und damit das eigene Bestehen sicherstellen zu können (vgl. DerStandard 2022).

Diese Masterarbeit mit dem Titel „Feedback als Schlüsselkomponente in der Personalentwicklung am Beispiel eines Produktionsunternehmens in Österreich“ nimmt konkret ein spezifisches Produktionsunternehmen in den Blick, kann und soll also nicht repräsentativ für ganz Österreich oder gar alle Arten von Produktionsunternehmen stehen.

Insbesondere im Rahmen der Interviews sollten unterschiedliche Feedbackkonstellationen erhoben und eine gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse – mit jeweils gleichen Führungsverantwortlichen – angestrebt werden, was andererseits die Brandbreite an interessanten Ergebnissen mitunter einschränkte.

Ungeachtet dieser Einschränkungen wurde im Zuge dieser Arbeit ein umfangreiches Forschungsvorhaben konzipiert, um den Ist-Zustand des gewählten Unternehmens erheben sowie die Möglichkeiten von Feedback im dortigen Produktionsbereich untersuchen zu können.

1.1 Thematischer Hintergrund & Forschungsstand

In den vergangenen Jahrzehnten kam es zu einer schrittweisen Veränderung der Machtverhältnisse in zahlreichen Unternehmen. Die Partizipation und die Verantwortung von Mitarbeitenden für ihr betriebliches Handeln ist gestiegen und viele Unternehmen erlebten eine Abflachung und Umverteilung der hierarchischen Macht. Damit einhergehend haben sich die Feedbackkanäle von traditionell (und häufig ausschließlich) von „oben“ nach „unten“ in vielen Unternehmen zu von „unten“ nach „oben“ verschoben und bieten somit Mitarbeitenden an, ihren Arbeitsplatz aktiv mitzugestalten.

Beim Betrachten von Personalbeurteilungssystemen in den 1960er und 1970er Jahren ist klar erkennbar, dass diese auf die Positionsmacht der Führungskräfte ausgerichtet waren und daher die Leistungsbewertung der Mitarbeitenden größtenteils einseitig ausfiel. Mithilfe der Ende der 1970er Jahre entwickelten Methode *Management by Objectives* wurde ein Meilenstein in den Bereichen Leistungsbeurteilung und Führung gelegt, der bis heute in gewissen Leistungsbeurteilungs- und Feedbackmodellen noch zu finden ist. Bei dieser Methode werden Ziele der obersten Führungsebene auf die

darunter stehenden Mitarbeitenden heruntergebrochen, sie spiegelt somit die betriebliche Hierarchie sowie die Macht der Führungskräfte wider. In den darauffolgenden Jahren wurde die Methode der *Management by Objectives* zunehmend weiterentwickelt und zugunsten von Mitarbeitenden angepasst, denn das gestiegene Selbstbewusstsein und der Partizipationsdrang verlangte einen neuen Leistungsbeurteilungsprozess. Diesem sollte ab diesem Zeitpunkt ein Zielvereinbarungsprozess zugrunde liegen, der bei der Leistungsbeurteilung wiederum ein leistungs- und verhaltensbezogenes Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im Rahmen eines jährlich stattfindenden Beurteilungsgesprächs, ermöglichen sollte (vgl. Thom & Zaugg, 2008, S. 67f.).

Mit der zunehmenden Komplexität von Prozessen und Führungsrollen und der Schnelligkeit der Veränderung in Unternehmen ab den 1990er Jahren mussten Feedback- und Beurteilungssysteme weiter ausgebaut werden. Mitunter wurden Mitarbeitende aufgrund ihrer Fachexpertise kurzerhand zu Führungskräften für bestimmte Projekte ernannt und waren dabei selbst keiner direkten Führungskraft mehr untergeordnet. Das bedeutete also, dass Feedback gleichzeitig von „oben“ nach „unten“ und von „unten“ nach „oben“ transportiert werden musste, um die in der Realität existierenden, komplexen Führungs- und Kommunikationsstrukturen innerhalb von Beurteilungssystemen genauer abbilden zu können. Diese unterschiedlichen Führungsrollen und -strukturen mussten vermehrt aus ebenso unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und weiterentwickelt werden, um der immer weiter wachsenden Gruppe an Stakeholdern in Unternehmen (wie etwa Kunden bzw. Kundinnen) und ihren Interessen Genüge leisten zu können. Das in den letzten Jahren vorherrschende und aus dieser neuen Situation heraus entwickelte *360-Grad-Feedback* versucht diese unternehmerischen Herausforderungen aufzunehmen, in einem anwendbaren Instrument umzusetzen und letztlich messbar sowie vergleichbar zu machen. Bei dieser (schriftlichen) Methode wird der jeweiligen Führungskraft aufgezeigt, wie ihre aktuellen Führungskompetenzen und das Führungsverhalten von unterschiedlichen Zielgruppen im Unternehmen, mit denen sie direkt zusammenarbeitet, wahrgenommen werden. Die Rückmeldungen erfolgen dabei über konkret erlebte Verhaltensmerkmale in der realen Arbeitssituation, damit der Feedbacknehmer bzw. die Feedbacknehmerin möglichst effektiv mit diesen Erkenntnissen arbeiten kann (vgl. Thom & Zaugg, 2008, S. 67f.).

Feedbackbeurteilungen, wie etwa das *360-Grad-Feedback* oder „einfache“ Feedbackgespräche bieten zahlreiche Vorteile für Führungskräfte wie auch für Mitarbeitende. Konstruktive Feedbackgespräche helfen Führungskräften ihren

Mitarbeitenden Sicherheit zu vermitteln und zu zeigen, in welche Richtung sie arbeiten sollen. Im besten Fall können solche Gespräche sogar motivierend wirken – selbst, wenn negatives Feedback transportiert wurde. Denn die Quintessenz lautet: Die Führungskraft interessiert sich für den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin und lässt ihn bzw. sie nicht allein mit den Aufgaben und Herausforderungen des beruflichen Alltags. Auch Mitarbeitende mit sich wiederholenden Routineaufgaben – wie etwa im Produktionsbereich – benötigen regelmäßiges Feedback. Dieses Instrument der Personalentwicklung dient dabei sowohl als Motivations- als auch als Steuerungsinstrument bei der Führung von Mitarbeitenden. Doch auch Mitarbeitende möchten Feedback zu Arbeit, zu Prozessen und zur Führung geben und damit bei der Führungskraft Gehör finden. Führungskräfte sollten dieser Kommunikation sehr wertschätzend entgegenreten, da sie ihnen hilft, die eigene Wahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung abzugleichen und so sicherer im Auftreten und in der Rolle als Führungskraft zu werden. Das so gewonnene, ausgewogene Feedback hilft ein Gesamtbild der Leistung zu erhalten und eine konstruktive, sachliche Diskussion für Verbesserungsmaßnahmen zu starten (vgl. Zielke 2017, S. 81f.; vgl. Thom & Zaugg, 2008, S. 67f.).

Unter der wenigen produktionsspezifischen Literatur in Bezug auf Personalentwicklung und Feedback fanden sich drei Publikationen, die aufgrund ihrer Inhalte für diese Masterarbeit von größerer Bedeutung sind:

- Bachmann, Bernhard (2014). Personalentwicklung für Mitarbeiter in der Produktion.
- Yavuz, Özkan (2018). Organisations- und Führungskultur als Vorbedingung für Veränderungsmanagement am Beispiel des Shopfloor-Managements.
- Werther, Simon/Bruckner, Laura (2018). Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer Verlag.

Im Zuge der Masterarbeit soll ein Überblick der Empfehlungen aus Forschung und Theorie zu den Schwerpunktthemen und hier insbesondere Feedback in der Personalentwicklung gegeben werden.

1.2 Forschungsfragen

Um herauszufinden welche Relevanz das Thema Feedback im Bereich der Arbeiter und Arbeiterinnen in einem Produktionsunternehmen hat und welche Möglichkeiten sich aus dem Einsatz von regelmäßigem Feedback ergeben, werden im Zuge dieser Masterarbeit nachstehende Forschungsfragen (FF) beantwortet. Diese Forschungsfragen wurden so gewählt, dass sie einen Bogen zwischen Personalentwicklung in der Literatur und Personalentwicklung in der Praxis spannen:

FF1: Welche Anforderungen und Ansprüche im Hinblick auf Personalführung werden vom Unternehmen an Führungskräfte in der Produktion gestellt?

FF2: Welche Anforderungen und Ansprüche stellen Führungskräfte in der Produktion an sich selbst in puncto Führung?

FF3: Bei welchen Gelegenheiten und in welchem Ausmaß geben Führungskräfte in der Produktion ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Feedback?

FF4: Bei welchen Gelegenheiten wird es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Produktion ermöglicht ihren Führungskräften Feedback zu geben?

FF5: Welche Beweggründe haben Führungskräfte in der Produktion ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig Feedback zu geben?

FF6: Welche Auswirkungen kann regelmäßiges Feedback im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Abwesenheiten haben?

Am Ende dieser Arbeit werden die Forschungsfragen im Kapitel „Diskussion der Ergebnisse“ in Bezug zu den Ergebnissen der Untersuchung gesetzt.

1.3 Gliederung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst eine Einleitung in das Forschungsvorhaben gegeben und dabei der aktuelle Forschungsstand aufgezeigt sowie die zu beantwortenden Forschungsfragen gestellt. Anschließend wird eine Klärung der Begriffe Feedback, Personalentwicklung, Arbeitszufriedenheit und Motivation sowie eine Erläuterung damit zusammenhängender Begrifflichkeiten und wissenschaftlicher Modelle eine theoretische Basis vermittelt. Darauf aufbauend wird das Forschungsdesign für die empirische Untersuchung der Thematik vorgestellt. Im

Ergebniskapitel schließlich werden zu Beginn die Einzelergebnisse der Mitarbeitenden-Umfrage sowie der Interviews mit den Führungskräften und Subject Matter Experts erläutert und abschließend zusammengeführt.

Die in dieser Masterarbeit gesammelten Ergebnisse werden am Ende der Arbeit im Diskussionsteil und in der Conclusio gegenübergestellt bzw. nochmals zusammengefasst dargestellt.

2 Begriffsklärung

In diesem Kapitel soll eine theoretische Basis mithilfe von Begriffsklärungen von Führungsverantwortung, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Feedback im Arbeitskontext sowie Personalentwicklung in Produktionsunternehmen geschaffen werden. Die Kenntnisse und das Wissen, das Führungskräfte in diesen Bereichen aufweisen und einsetzen, kann erheblich zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation von Mitarbeitenden und dadurch im besten Fall zum Unternehmenserfolg beitragen (vgl. Matyssek, 2007, S. 100).

In den folgenden vier Unterkapiteln werden die oben genannten Begriffe näher erläutert. Mithilfe dieser Definitionen wurden deduktive Forschungskategorien gebildet, die es schließlich im empirischen Teil ermöglichten, das entsprechende Wissen im Hinblick auf Personalentwicklung bei den Interviewpersonen zu erheben.

2.1 Führungsverantwortung in der Produktion

Führungskräfte in der Produktion müssen zahlreiche Fähigkeiten und Fertigkeiten aufweisen, um ihre Teams erfolgreich motivieren und Unternehmensvorgaben effizient umsetzen zu können. Dazu zählen beispielsweise umfangreiches fachliches Wissen, die Führung von Mitarbeitenden generell, Know-how zu Veränderungsmanagement sowie Kenntnisse im Bereich der Prozessgestaltung (vgl. Bachmann, 2014, S. 4f.).

Bei all diesen Anforderungen kommt eine wichtige Eigenschaft zutragen – das Treffen von richtigen Entscheidungen. Diese Führungsqualität muss stark entwickelt sein, um dem Druck in dieser Rolle standhalten zu können. Als Führungskraft in der Produktion müssen beinahe im Minutentakt Entscheidungen getroffen werden, die mitunter große Folgen haben können, dazu zählen etwa ungeplante Maschinenabschaltungen, Einführen von Sicherheitsvorkehrungen, Anweisen von Arbeitsplatzrotationen, Vorgeben von Prozessgestaltungen und zahlreiche weitere. In der Regel ist es die Position der Führungskraft in der Produktion bei der Produktionsvorgaben, maschinelle Realitäten, Qualitätsmaßnahmen und Kostenvorgaben in produzierenden Unternehmen miteinander kollidieren und es folglich zu Zielkonflikten kommt. In einer solch herausfordernden, operativen Umgebung ist es daher entscheidend, wie stark die Führungsqualitäten ausgebildet sind, denn dies entscheidet in weiterer Folge darüber, wie effizient agiert wird und, inwiefern grobe Fehlentscheidungen verhindert werden können (vgl. Bachmann, 2014, S. 6).

Neben den operativen Herausforderungen zählt das Führen von Fach- und Hilfspersonal sowie gegebenenfalls auch Leiharbeitspersonal zu den weiteren, großen

Verantwortungsfeldern von Führungskräften in der Produktion. Dabei gilt es rechtzeitig offizielle Informationen aus dem Unternehmen (Veranstaltungen, Mitarbeitenden-Aktionen, neue Sicherheitsmaßnahmen etc.) an die eigenen Teams weiter zu kommunizieren, Botschafter bzw. Botschafterin der Unternehmenskultur zu sein, Feedback zu Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden zu geben, deren Motivation hochzuhalten und im besten Fall zu steigern oder auch Konflikte neutral zu lösen (vgl. Bachmann, 2014).

2.1.1 Auswahl und Ernennung guter Führungskräfte in der Produktion

Neben den erwähnten Eigenschaften und Aufgaben von Führungskräften in der Produktion soll an dieser Stelle noch auf eine Eigenart der Ernennung neuer Führungskräfte eingegangen werden, die sich insbesondere im Produktionsbereich als bequeme Praxis eingelebt zu haben scheint. Mitarbeitende, mit dem größten fachlichen Wissen, werden zur nächsten Führungskraft ernannt, ohne das passende „Werkzeug“ für die neue Rolle erhalten zu haben. Auch werden wichtige, begleitende Maßnahmen, wie etwa Trainings, Coaching-Einheiten oder Mentoringprogramme zur Führung von Mitarbeitenden, Veränderungsmanagement, Prozessoptimierung usw. außer Acht gelassen und die neue Führungskraft ins kalte Wasser gestoßen. Dabei müsste genau hierbei angesetzt werden, um einen erfolgreichen Umstieg für die neue Führungskraft, aber auch für die Mitarbeitenden – die von Kolleginnen bzw. Kollegen plötzlich zur Führungskraft gemacht werden – zu schaffen. Oftmals werden diese Führungskräfte in die Führungsrolle gedrängt, da alternative Karrierewege in vielen Produktionsbereichen fehlen und einzig eine Führungsrolle Perspektiven für einen Aufstieg, inklusive Lohnerhöhung, bietet (vgl. Bachmann, 2014, S. 7ff.).

2.1.2 Führungsherausforderungen in einer agilen Arbeitswelt

Im Hinblick auf aktuell zu beobachtende Entwicklungen und neue Begrifflichkeiten in der Arbeitswelt, soll an dieser Stelle kurz auf drei davon, *Arbeit 4.0*, *New Work* und *VUCA*, eingegangen und ihre Relevanz für Produktionsunternehmen beschrieben werden. Zunächst sollte dabei ein Blick auf den Begriff *Arbeit 4.0* gerichtet werden. Hierbei handelt es sich – hervorgekommen aus der vierten industriellen Revolution (*Industrie 4.0*¹) – um die Arbeitsformen, Arbeitsgegebenheiten und Arbeitsverhältnisse der

¹ Erstmalige Erwähnung dieses Begriffs fand 2011 im Rahmen einer Messe in Deutschland statt: https://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/DFKI/Medien/News_Media/Presse/Presse-Highlights/vdinach2011a13-ind4.0-Internet-Dinge.pdf

Arbeitswelt der Zukunft. Dabei sollen insbesondere die Chancen der Digitalisierung in allen Bereichen genutzt und so eine neue Zusammenarbeit unabhängig von räumlichen oder zeitlichen Grenzen ermöglicht werden. Diese Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen schafft neue Formen der Zusammenarbeit, die von Unternehmen zwingend umgesetzt werden müssen, um langfristig im Wettbewerb um Arbeitskräfte bestehen zu können (vgl. Werther & Bruckner, 2018, S. 89f.). Neben der Flexibilisierung wartet *Arbeit 4.0* noch mit weiteren großen Schlagworten auf, die für die Beschreibung von Arbeitswelten in der Zukunft von Bedeutung sind. Dazu zählt die zunehmende Digitalisierung und Globalisierung aber auch das Mobilitätsverständnis innerhalb der arbeitenden Bevölkerung (vgl. Werther & Bruckner, 2018, S. 17). In produzierenden Unternehmen zeigt sich die digitale Revolution sowohl im Fertigungsbereich als auch bei sonstigen Prozessen und Dienstleistungen, die davor bzw. danach anstehen. Noch unklar ist, wie genau das zukünftige Verhältnis von intelligenten Maschinen, Robotern etc. mit den Arbeiterinnen und Arbeitern aussehen und wer über wen bestimmen wird. Produktionsunternehmen benötigen neue Wege, um das Potenzial neuer Technologien entsprechend nutzen aber vor allem auch ihre Mitarbeitenden bestmöglich qualifizieren und weiterentwickeln zu können (vgl. Werther & Bruckner, 2018, S. 13f.). Auch die fixe Zuordnung von Mitarbeitenden zu (einzelnen) Unternehmen könnte sich aufgrund der fortschreitenden Globalisierung in den nächsten Jahren stark ändern und damit einhergehend deren Arbeitsbeziehung zueinander. Durch diesen Wandel werden Führung, Wertschätzung, Feedback und Sinnhaftigkeit im Arbeitskontext zunehmend an Bedeutung gewinnen und eine fixe Forderung für die Bereitschaft zu arbeiten darstellen (vgl. Werther & Bruckner, 2018, S. 17).

Als zweite wichtige Begrifflichkeit und Entwicklung soll an dieser Stelle auf das Konzept *New Work* eingegangen werden, die erstmalig in den 1970er-Jahren von Frithjof Bergmann verwendet wurde (Bergmann, 1977). Bei diesem Konzept geht es heutzutage nicht allein darum, die Folgen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt zusammenzufassen, sondern grundlegend zu verdeutlichen, dass sich Menschen im Arbeitskontext sinnstiftende Tätigkeiten und Erfüllung wünschen. *New Work* beinhaltet also eine utopische Vorstellung darüber, wie Arbeit in den nächsten Jahren gestaltet sein sollte (vgl. Werther & Bruckner, 2018, S. 90f.).

Zu den Kernwerten zählen dabei das menschliche Verlangen nach Unabhängigkeit, der Freiheit, Entscheidungen zu treffen, einem hohen Selbstwertgefühl, Partizipation innerhalb einer Gemeinschaft, einem zielgerichteten Beruf, persönlicher Entwicklung und sozialer Verantwortung. Innerhalb der utopischen Vorstellungen von *New Work*,

sollte jeder Mensch nur jener Arbeit nachgehen müssen, die dem eigenen persönlichen Streben und den individuellen Stärken und Bedürfnissen entspricht (vgl. Helmold, 2023, S.1f.). Werden diese Vorstellungen auf die reale Arbeitswelt umgelegt, ergibt das eine Vielzahl an Möglichkeiten, die Unternehmen und ihre Führungskräfte umsetzen könnten. Hierzu zählen beispielsweise flexible Arbeitszeiten, Flexibilität am Arbeitsplatz, agile Denkmuster und Gewohnheiten (Flexibilität von Strukturen und Prozessen), Teambuildings und gemeinsame Arbeit, globale und virtuell vernetzte Teams, Diversität und Gleichstellung sowie interdisziplinäre Projekte mit Mentoring- und Coachingangeboten (vgl. Helmold, 2023, S.5).

Bei der dritten Begrifflichkeit, die hier näher betrachtet werden soll, handelt es sich um *VUCA*². Das Akronym *VUCA* kommt aus dem Englischen und ergibt sich aus den vier Faktoren Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, die bereits heute – und für die kommenden Jahre noch stärker – die Arbeitswelt beeinflussen (vgl. Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 197ff.). *VUCA* stellt bisherige Führungsstile und Unternehmenskulturen vor neue Herausforderungen. Führungskräfte, die bislang nach dem Konzept „Think-Plan-Act-Learn“ und daher mittels linearer Logik von Ursache und Wirkung bei Problemstellungen agierten, werden in einer stark und vielschichtig vernetzten agilen Wirtschaft und Marktsituation nur geringe Überlebenschancen haben. Dazu zählen auch hierarchisch aufgebaute Organisationsstrukturen, die bis dato in einfachen Organigrammen abgebildet werden konnten. Denn der Aufbau, die Strukturen und die Prozesse von Organisationen müssen sich in Zukunft an die agile Welt mit ihrem modernen, stark vernetzten Wirtschaftssystem anpassen, um steuerungsfähig zu bleiben. Führung wird heute und in den nächsten Jahren die Führung komplexer Netzwerke und Organisationsstrukturen sein. Die wichtigsten Aufgaben von Führungskräften bei dieser Herausforderung werden in nachstehender Abbildung veranschaulicht (s. Abb. 2):

Abbildung 2 – Aufgaben von Führungskräften in einer *VUCA*-Welt



Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Graf, Gramß & Edelkraut (2019, S. 198f.)

² Ursprünglich wurde dieser Begriff vom US-Militär initiiert und geprägt, bevor er in die „normale“ Arbeitswelt Einzug fand (s. unter anderem Barber, 1992).

Stabilität bezieht sich in einer *VUCA*-Welt nicht auf Beständigkeit, sondern darauf, mit unterschiedlichen Anforderungen umgehen zu können. Führungskräfte können das vermitteln, indem sie ihre Mitarbeitenden dazu befähigen, mehrere Rollen ausüben zu können, vielschichtiger zu werden und lernen selbstständig(er) zu arbeiten. Bei Bewerberinnen und Bewerbern sollte vor allem darauf geachtet werden, wie diese in ein bestehendes Team passen und welche Arbeitsweise diese bevorzugen und mitbringen. Die fachliche Qualifikation rückt in den Hintergrund, da sich die Anforderungen pro Stelle schnell verändern können (vgl. Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 198f.).

In einer unsicheren und volatilen Arbeitswelt ist es für Führungskräfte besonders wichtig dennoch Klarheit für ihre Mitarbeitenden bezüglich gemeinsamer Ziele und Erwartungen, Visionen und Strategie zu schaffen. Das kontinuierliche Referenzieren auf diese Themen wird zunehmend wichtiger als die starre Kommunikation von Arbeitsaufträgen (vgl. Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 198f.).

Da es in der komplexen Arbeitswelt der Zukunft immer öfter Pläne gibt, die aufgrund unterschiedlicher Umstände kurzfristig geändert oder gänzlich verworfen werden müssen, werden Führungskräfte gut beraten sein, Risiken vorzeitig zu reduzieren. Das kann beispielsweise dadurch gelingen, immer auch einen Plan B und Plan C vorzubereiten oder zumindest darauf gefasst zu sein – und auch das Team entsprechend vorzubereiten – dass es Änderungen geben könnte. Diese Risiken sollten von Führungskräften gleichzeitig als Chancen für Lernprozesse und die Weiterentwicklung von sich selbst und den Mitarbeitenden gesehen werden (vgl. Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 198f.).

Eine sich stetig ändernde Arbeitsumgebung mit einhergehenden Änderungen der Anforderungen erfordert die Gewissheit ständig am Laufenden und informiert zu sein. Erfolgreiche Führungskräfte innerhalb einer agilen Organisation müssen daher einen transparenten, regelmäßigen Austausch gewährleisten. Diese klare Kommunikation darf auch in stressigen Situationen nicht zu kurz kommen und beinhaltet gemeinsame Meetings im Team und vor allem auch den gemeinsamen Rückblick auf Erreichtes (vgl. Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 198f.).

Schlussendlich ist aber die (Weiter-)Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden die wichtigste Aufgabe von Führungskräften in einer agilen, zukünftigen Welt. Da Mitarbeitende innerhalb ihres Aufgabengebietes flexibler werden (müssen) und dabei verschiedene Verantwortlichkeiten inne haben, vielfältige Tätigkeiten ausüben und mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten müssen, benötigen sie einen sicheren Heimathafen. Dieser Heimathafen sollte in diesem Fall die Führungskraft und ihre

Beziehung zueinander sein. Innerhalb dieser Beziehung sollen Mitarbeitende bestmöglich bei ihrer Weiterentwicklung unterstützt werden. Wenngleich dies eine große Herausforderung und soziale Verantwortung mit sich bringt, können Führungskräfte genau hier einen echten Mehrwert für die Zukunft der Mitarbeitenden, aber auch des Unternehmens schaffen (vgl. Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 198f.).

2.2 Motivation und Arbeitszufriedenheit

Die Erkenntnis, dass Leistung, Förderung und Bildung stark von der Bereitschaft der Mitarbeitenden abhängig sind, hat in den vergangenen Jahren die Betriebswirtschaftslehre und betriebliche Praxis auf Basis verhaltenstheoretischer Ansätze geprägt. Aus diesem Grund kommt der Motivation im Bereich der Personalentwicklung im betrieblichen Kontext eine große Bedeutung zu (vgl. Mudra, 2016, S. 140).

Die Motivation von Menschen am Arbeitsplatz kann von unterschiedlichen Faktoren abhängen. Diese zu kennen – und im Idealfall entsprechend steuern und nachhaltig erhöhen zu können – zählt zu den zahlreichen Aufgaben von Führungskräften. Dabei gilt es zwischen Einzelfällen und „Massenphänomenen“ zu unterscheiden. Im ersten Fall sind dies konkrete Mitarbeitende, die wenig bis keine Motivation zeigen und beispielsweise nur noch „Dienst nach Vorschrift“ machen oder es womöglich schon zu einer „Inneren Kündigung“ gekommen ist (vgl. Scheibner & Hapkemeyer, 2013, S. 462ff.). Im zweiten Fall betrifft dieser Mangel an Motivation eine größere Anzahl an Mitarbeitenden – diese Unzufriedenheit kann sich etwa bei Mitarbeitenden-Umfragen zeigen oder anhand von Kennzahlen zum Vorschein kommen (vgl. Zielke, 2017, S. 205ff.). Im Produktionsbereich betrifft dies häufig Kennzahlen zu Produktivitätsrückgängen oder auch einer Häufung sicherheitskritischer Situationen (vgl. Bachmann, 2014, S. 26).

Führungskräfte – und das beinhaltet auch das Management – müssen sich darüber im Klaren sein, welche Motivationsfaktoren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen bestehen, um entsprechende Hebel in Bewegung setzen zu können. So können dies mitunter auch Umstände sein, die die Mitarbeitenden nicht selbst beeinflussen, die aber dennoch Auswirkungen auf deren Leistungsbereitschaft und Motivation haben können. Dazu zählt vor allem die Tätigkeit selbst, also Art, Umfang und Verantwortung, die damit verbunden ist und inwiefern Mitarbeitende bei Entscheidungen miteinbezogen werden, welche Möglichkeiten bestehen, um Aufgaben selbstständig zu

gestalten oder auch kreative Lösungsvorschläge einzubringen. Aber auch die vorhandenen Werkzeuge und die Qualität der Materialien können hier Motivationsfaktoren darstellen (vgl. Zielke, 2017, S. 205ff.).

Weitere Faktoren können die externen Arbeitsbedingungen, also den Arbeitsort (und dessen Erreichbarkeit), die (flexible) Einteilung der Arbeitszeit oder auch die technische Ausstattung darstellen. Darüber hinaus können Unternehmensorganisation, hierarchische Ausprägung, Qualität und Quantität des Informationsflusses, Fehlerkultur und Vorschlagswesen sowie die Zusammenarbeit und Haltung gegenüber externen Geschäftspartnern bzw. Geschäftspartnerinnen sowie Kunden und Kundinnen Faktoren für Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden darstellen. Die angebotene Entlohnung und sonstige, zusätzliche Sozialleistungen sind immer noch für viele Mitarbeitende ein ausschlaggebender Faktor sich für oder gegen ein Unternehmen zu entscheiden. Bei bestehenden Mitarbeitenden und potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern ist auch die Krisensicherheit des Arbeitsplatzes ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit. Einen möglichen Schub für die eigene Motivation können für manche Mitarbeitende auch Fortbildungen, die vom Unternehmen angeboten werden, geben. Dazu kommen häufige Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg und die generelle Feedback- und Anerkennungskultur sowie die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Kollegen bzw. Kolleginnen im Unternehmen (vgl. Zielke, 2017, S. 205ff.).

2.2.1 Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit

Ursprünglich wurde Arbeitszufriedenheit vor allem aufgrund der unmittelbar plausiblen Hypothese untersucht, dass zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr leisten. Diese Motivation und Zufriedenheit wiederum lässt sich als Ursache für gezeigtes Verhalten verstehen (vgl. Nerdinger et al., 2019, S. 465).

In der sogenannten Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland (1984) wird davon ausgegangen, dass Menschen, beim Auseinandersetzen und Bewältigen der Anforderungen der unmittelbaren Umwelt im Zuge des eigenen Sozialisationsprozesses, zahlreiche Bedürfnisse erlernen. Mit bestimmten Bedürfnissen wird auch das entsprechende Verhalten dazu erlernt – wie etwa beim Belohnungsansatz und dem Lernen. Verhaltensweisen, bei denen eine Belohnung erwartet wird, werden demnach mit einer größeren Wahrscheinlichkeit gezeigt. Bei der Theorie von McClelland werden drei Schlüsselbedürfnisse des Menschen genannt (vgl. Mudra, 2016, S. 147ff.):

- Das Bedürfnis nach Leistung
- Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Anschluss
- Das Bedürfnis nach Macht

Das Bedürfnis nach Macht beinhaltet eine Wettbewerbs- und Konkurrenzorientierung und bewirkt, dass Menschen gegenüber anderen Menschen Überlegenheit umsetzen wollen. Jenes Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sozialem Anschluss beinhaltet den Wunsch nach Wertschätzung und Zusammenarbeit und beeinflusst das Verhalten in Gruppen. Das Bedürfnis nach Leistung schließlich bewirkt, dass Menschen den Drang haben, ihre Leistung kontinuierlich verbessern zu wollen (vgl. Mudra, 2016, S. 147ff.). Im Hinblick auf Motivation und Personalentwicklung sollten zwei wesentliche Dinge daraus abgeleitet werden: Die oben genannten Bedürfnisse sollten im Arbeitskontext bei Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen ganz bewusst angeregt werden – wobei Führungskräften hier eine besondere Verantwortung zu Teil wird. Im Rahmen von regelmäßigen Feedback-, Ziel- und Entwicklungsgesprächen sollte Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden ihr Verhalten zu reflektieren und ihre Bedürfnisse kundzutun. Der jeweilige Leistungs- und Motivationsansatz von Mitarbeitenden lässt sich dabei aus Erfolgserlebnissen ableiten, die wiederum deren Leistungs- und Entwicklungsbedürfnisse prägen. Im Arbeitskontext könnte hier beispielsweise das Instrument der Arbeitsanreicherung (Job Enrichment) aus dem Blickwinkel der Personalentwicklung sinnvoll zum Einsatz kommen (vgl. Mudra, 2016, S. 147ff.).

2.2.2 Intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren

Welche Motivationsfaktoren bei welchem Mitarbeiter bzw. bei welcher Mitarbeiterin am besten greifen, gilt es von der Führungskraft zu evaluieren. Hierbei kann in einem ersten Schritt zwischen extrinsischen und intrinsischen Motivationsfaktoren unterschieden werden.

Zur extrinsischen Motivation zählen materielle Anreize, wie etwa Entlohnung, Prämienzahlungen und sonstige, zusätzliche Leistungen, die das Unternehmen anbietet. Aber auch, die Arbeitsplatzsicherheit in Krisen, die Möglichkeiten für den beruflichen Aufstieg und eine Erhöhung des Ansehens stehen hierbei im Vordergrund (vgl. Zielke, 2017, S. 205ff.).

Bei den intrinsischen Motivationsfaktoren spielt vor allem die gelebte Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle und die Schnittmenge zwischen privaten Vorstellungen, Einstellungen und Werten der Mitarbeitenden mit den Vorgaben und der

Mission des Unternehmens, können eine langfristige Bindung an das Unternehmen ermöglichen. Zu den intrinsischen Motivationsfaktoren von Mitarbeitenden zählen unter anderem Leistungsdrang, Machtempfinden und Selbstverwirklichung, der Kontakt zu anderen Menschen sowie das Interesse an der Tätigkeit selbst (vgl. Zielke, 2017, S. 205ff.).

2.3 Feedback im Arbeitskontext

Für Führungskräfte sollte das Geben und Entgegennehmen (können) von Feedback zu den grundlegendsten Führungsqualitäten zählen und entsprechend gut ausgebildet sein. Bei der Ausübung der beruflichen Tätigkeit bietet Feedback die Möglichkeit proaktiv Veränderungen initiieren und mitgestalten zu können. Dadurch können einerseits Verbesserungsvorschläge der Führungskraft in Richtung ihrer Mitarbeitenden kommuniziert und andererseits von Mitarbeitenden Vorschläge, Ideen und Kritik hinsichtlich Entscheidungen und Verhalten der Führungskraft bzw. des Unternehmens generell eingeholt werden. Feedbackgespräche stellen also ein interaktives Instrument der Personalentwicklung sowie der Anleitung und Führung von Mitarbeitenden im Unternehmen dar (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 148f.).

Im Zuge dieser Masterarbeit wird im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen auf nachfolgende vier Feedbacksituation im gewählten Unternehmen näher eingegangen:

- 1) Mitarbeitende geben Feedback an Unternehmen/Geschäftsführung
- 2) Mitarbeitende geben Feedback an direkte Führungskraft
- 3) Führungskraft gibt Feedback an Mitarbeitende
- 4) Führungskraft gibt Feedback an nächste (hierarchisch untergeordnete) Führungskraft

Mithilfe der Betrachtung dieser vier Feedbacksituation im empirischen Forschungsteil wird eine ganzheitliche Beschreibung der Feedbackkultur im gewählten Unternehmen angestrebt. Dabei werden sowohl Stärken als auch Lücken in Bezug auf die Feedbackkultur im gewählten Unternehmen mithilfe der Daten aus den Interviews aufgezeigt und mögliche Strategien und Maßnahmen zur Schließung letzterer im Ergebnis-Kapitel gegeben.

In beiden Fällen – sowohl beim Geben als auch beim Entgegennehmen von Feedback – müssen verschiedene Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Regeln beachtet

werden, damit es zu einem erfolgreichen Austausch kommen und somit ein Lerneffekt überhaupt erst eintreten kann. Welche Merkmale konstruktives und in Folge erfolgreiches Feedback beinhaltet und welche Relevanz dabei die Feedbackkultur im jeweiligen Unternehmen spielt, wird in den nächsten zwei Kapiteln erläutert.

2.3.1 Schaffen einer effektiven Feedbackkultur

Beim Betrachten von Feedbackkulturen in Unternehmen sei es laut theoretischer, wissenschaftlicher Literatur sinnvoll, sich sowohl mit den Feedbacksituationen von „oben“ nach „unten“ als auch mit den Möglichkeiten für Feedback von „unten“ nach „oben“ auseinanderzusetzen. Bei ersterem erhalten Mitarbeitende Feedback von der Geschäftsführung bzw. der direkten Führungskraft im Rahmen von individuellen Gesprächen, Feedbackgesprächen im Team, Informationsveranstaltungen oder sonstigen innerbetrieblichen Anlässen in größerem Rahmen (z.B. Weihnachtsfeier). Diese Art von Feedback erfolgt demnach zu bestimmten Themenbereichen und in geregelten Bahnen. Der gewählte Zeitpunkt, die Frequenz des Feedbackgebens und die so kommunizierten Informationen sind dabei auch ausschlaggebend für die Effektivität des Feedbacks (s. dazu auch Kapitel 2.3.2. Merkmale von konstruktivem Feedback). Oftmals entsprechen diese aber mitunter nicht den Erwartungen der Mitarbeitenden und sind nicht konstruktiv gestaltet, was die jeweiligen Feedbacksituationen dann zu einer negativen Erfahrung werden lassen (vgl. Jöns & Bungard, 2018, S. 11f.).

Verwenden Führungskräfte Feedback beispielsweise ausschließlich auf negative Situationen und Vorfälle bezogen, prägt das ebenfalls die Feedbackkultur im Unternehmen auf negative Art und Weise und führt dazu, dass Mitarbeitende Feedbackgespräche automatisch mit negativer Kritik und Fehlern assoziieren und diese nicht als Chance zur Entwicklung sehen (vgl. Jöns & Bungard, 2018, S. 11f.). Mehrere Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass Führungskräfte ihr Feedback häufig entweder gar nicht, zu selten oder falls doch, zu spät geben. Insbesondere das konsequente Nichtkommunizieren mit Mitarbeitenden oder Nichtreagieren auf deren Leistung und Verhalten sind schädliche Eigenschaften einer Feedbackkultur. Wenn von Führungskräften kein Feedback an ihre Mitarbeitenden gegeben wird, sind die Gründe dafür oftmals unterschiedlich: So sind manche Führungskräfte der Überzeugung, dass Feedback weder nützlich noch notwendig ist – wenn beispielsweise gerade keine akuten Katastrophen zu bewältigen sind. Andere Führungskräfte wiederum empfinden ein Unwohlsein, wenn sie andere beurteilen bzw. in einem direkten Gespräch über sie urteilen müssen. Dieses Gefühl tritt häufig vor allem bei Lob und positivem Feedback

auf, da hier dann in weiterer Folge die Befürchtung besteht, dass Mitarbeitende dieses Lob bei Leistungsbeurteilungen oder Lohn- und Gehaltsverhandlungen als Argumentationsgrundlage einsetzen. Manche Führungskräfte fürchten aber auch schlichtweg die negativen (mitunter lautstarken) Reaktionen ihrer Mitarbeitenden und wissen nicht, wie sie sich darauf vorbereiten oder darauf reagieren sollen (vgl. Hillmann, 1990 und Hunt, 1995 in Jöns & Bungard, 2018, S. 12).

Zwischen Lob und positivem Feedback gibt es zudem inhaltliche Unterschiede. Lob ist stark hierarchisch geprägt, wird in der Regel also nur von „oben“ nach „unten“ gegeben. Führungskräfte müssen beim Verteilen von Lob darauf achten, dass dieses möglichst neutral formuliert wird, da es sonst infantil und gönnerhaft wirkt (vgl. Goetz & Reinhardt, 2017, S. 7).

Einige Unternehmen haben für die – größtenteils einmal jährlich stattfindenden – Feedbackgespräche entsprechende Formulare und standardisierte Prozesse geschaffen, um den Beteiligten den Gesprächsverlauf so „angenehm“ wie möglich zu gestalten. Die in verschiedenen Forschungen gesammelten Erkenntnisse dazu zeigen allerdings, dass die Zufriedenheit und die Effektivität dieser Feedbackinstrumente sehr differenziert zu betrachten sind und diese Methode häufig nicht das gewünschte Ergebnis erzielt. Wesentlich effektiver sehen Forschungen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie die Verknüpfung von Feedbackgesprächen mit individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhalten so mittels spezifischer Einzelvereinbarungen und mit für sie leistungsfähigen Zielen Feedback, was sich dann schließlich im besten Fall positiv auf ihre Motivation und Produktivität ausübt (vgl. Jöns & Bungard, 2018, S. 12).

Um eine effektive Feedbackkultur im Unternehmen etablieren zu können, sollte Feedback nicht nur von „oben“ nach „unten“, sondern auch von „unten“ nach „oben“ erfolgen. Oftmals ist dies in streng hierarchischen Organisationen nur bedingt möglich und in vielen Arbeitssituationen sogar unerwünscht, denn dieses nach oben gerichtete Feedback kann (zügellose) Kritik-Potenziale von der Belegschaft zu Tage bringen, die im schlimmsten Fall aus dem Ruder geraten und den traditionell-hierarchischen, einseitigen Machtstrukturen entgegengesetzt sind. Um dieser unternehmerischen „Gefahr“ entgegenwirken zu können – und in einer zunehmenden „VUCA-Welt“ werden sie das auch müssen – versuchen Betriebe Feedback von Mitarbeitenden in ausgewählter und kanalisierter Form einzuholen. Beispiele hierfür sind das betriebliche Vorschlagswesen zur Einholung von Verbesserungsvorschlägen (Produktivität,

Sicherheit etc.) oder auch die – fast schon zum Standard-Repertoire eines jeden Unternehmens zählende – Mitarbeitenden-Umfrage (vgl. Jöns & Bungard, 2018, S. 12f.). Doch auch in Einzel-Feedbackgesprächen sollten sich Führungskräfte nicht die Chance entgehen lassen – wenngleich sie Überwindung kosten kann – Feedback zu ihrem persönlichen Handeln als Führungskraft von den Mitarbeitenden einzuholen, um sich so weiterentwickeln zu können. Dieses offene Feedback kostet auch den Mitarbeitenden aufgrund der hierarchischen Höherstellung des Gegenübers und der vorausgeschickten Angst vor Sanktionen mitunter große Überwindung. Umso wichtiger ist es hier für die Führungskraft deshalb Dankbarkeit und proaktiv Offenheit für das erhaltene Feedback zu signalisieren (vgl. Thom & Zaugg, 2008, S. 113).

Auch besonders kritischen (Einzel-)Stimmen aus den Reihen der Mitarbeitenden muss ermöglicht werden ihre Eindrücke und Meinungen zu Prozessen und sonstigen Unternehmensentscheidungen kundzutun. Häufig hilft in solchen Situationen ein erstes bloßes Zuhören und Interesse zeigen für die Anliegen des bzw. der Mitarbeitenden. Gespräche mit besonders kritischen Stimmen sollten jedenfalls in einem klar strukturierten, persönlichen und direkten Rahmen erfolgen, um das Feedback nicht in einer „Stille-Post-Aktion“ enden zu lassen, bei dem das komprimierte Feedback immer eine Ebene höher weiterkommuniziert wird und die Geschäftsführung lediglich eine geschönte oder gar falsche Zusammenfassung der Kritik erhält. Denn folglich hat die oberste Führungsebene dann auch keine Möglichkeit konkrete, wirkungsvolle Maßnahmen setzen zu können, die sich die besonders kritischen (Einzel-)Stimmen offensichtlich wünschen würden – im schlimmsten Fall kommt es aufgrund der verzerrten Informationen sogar zu falschen Maßnahmen und Aktionen, die von „oben“ beauftragt werden. Wenn sich die Feedbackkultur eines Unternehmens durch ein derart ineffektives Verhalten auszeichnet, besteht die Gefahr, dass Verbesserungspotenziale nicht genutzt werden. Zudem lassen sich Führungskräfte damit auch die Möglichkeit entgehen, sich in ihrer Rolle selbst weiterzuentwickeln und zu wachsen – und beides kann Organisationen schließlich nachhaltig schaden. Eine Organisation muss das Feedback jener Personen einholen, die ganz vorne an der Wertschöpfungskette stehen und die Hauptakteure und Hauptakteurinnen am Produkt und bei Kunden bzw. Kundinnen sind (vgl. Jöns & Bungard, 2018, S. 13; vgl. Pastoors et al., 2019, S. 148f.).

Grundvoraussetzung für eine effektive Feedbackkultur in Unternehmen ist also eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften. Die in der Unternehmenskultur etablierte Einstellung konstruktives

Feedback geben und empfangen zu können ist dabei von hoher Relevanz. Wenn Feedback richtig angewendet wird, kann es zu einer Verbesserung der Selbstreflexion des Feedbacknehmers bzw. der Feedbacknehmerin führen, was positive Auswirkungen auf deren persönliche Weiterentwicklung haben kann (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 148f.).

Um den größtmöglichen Nutzen aus Feedbackgesprächen ziehen zu können, sollten sich Führungskräfte auf diese Situationen bestmöglich vorbereiten und darauf achten, dass diesen Gesprächen ausreichend Zeit und ein ungestörter Ort zur Verfügung gestellt wird. Nicht zuletzt sollten Unternehmen klare Vorgaben zu Struktur und Regeln für die Durchführung von Feedbackgesprächen machen und ihren Führungskräften auch entsprechende Trainings und Schulungen dazu anbieten, um zu zeigen, welche Merkmale konstruktives Feedback aufweisen sollte (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 148f.).

2.3.2 Merkmale von konstruktivem Feedback

Damit ein Feedbackgespräch gelingen kann, muss auf Wertschätzung, Respekt und konstruktive Wortwahl geachtet werden. Besonders Führungskräfte müssen hier professionell und in Vorbildfunktion auftreten. Dabei sollten sie bestimmte Verhaltensregeln beachten, die Führungskräfte auch in ihre tägliche Arbeitsroutine einfließen lassen sollten und, die einen positiven Ausgang eines Feedbackgesprächs gewährleisten können. Einen wichtigen Teil bildet hierbei die eigene Vorbereitung der Führungskraft auf das Gespräch: Welche Gedanken, Themenfelder und gegebenenfalls Verbesserungspunkte möchte die Führungskraft als Feedbackgeber bzw. Feedbackgeberin ansprechen und welche möglichen Punkte sind von den Mitarbeitenden in den Einzelgesprächen zu erwarten. Die Führungskraft ist gut beraten, wenn sie sich dazu schriftliche Notizen macht und dabei auf die einzelnen (eigenen) Punkte detailliert und mit konkreten Situationen eingeht. Diese Vorbereitung erleichtert die Argumentation während des Gesprächs. Gleichzeitig sollte sie sich aber auch auf die – möglicherweise aus vergangenen, ähnlichen Situationen bekannten – zu erwartenden Reaktionen der Mitarbeitenden vorbereiten. Während des Gesprächs gilt es sicherzustellen, dass die persönliche Wahrnehmung und die Lage der Feedbacknehmenden richtig beurteilt werden, bevor die Führungskraft Ratschläge verteilt oder direkt Lösungsansätze vorgibt (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 149). Auch pauschalisierende Aussagen, Vorwürfe, persönliche Mutmaßungen oder Verallgemeinerungen zählen nicht zu den Merkmalen von konstruktivem Feedback und sollten daher vermieden werden. Besser wäre hier mit konkreten Situationen und

Beispielen zu arbeiten, da es andernfalls zu einem Vertrauensbruch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden kommen kann. Kritik sollte zudem immer sachlich, spezifisch, zeitnah und unter vier Augen geäußert werden. Wertschätzung und Respekt für Leistung, Handeln oder auch private Herausforderungen darf in Feedbacksituationen nie zu kurz kommen (vgl. Zielke, 2017, S. 82). Darüber hinaus sollte das Gespräch so gestaltet sein, dass vor allem der bzw. die Feedbacknehmende nicht das Gefühl hat in die Ecke gedrängt zu werden und sich rechtfertigen zu müssen. Das könnte schnell zu einer Eskalation des Gesprächs führen. In diesem Zusammenhang sei auch darauf hingewiesen, dass Beschimpfungen oder sonstige Beleidigungen keinen Platz in einem Feedbackgespräch, innerhalb einer Feedbackkultur und generell am Arbeitsplatz haben sollten. Nicht nur, dass sich Führungskräfte mit solch einem Verhalten in einer arbeitsrechtlichen, problematischen Situation wiederfinden würden, sie würden bei der Person gegenüber auch kein nachhaltiges, konstruktives Feedback mehr anbringen können (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 150).

Generell sollten Führungskräfte in Feedbackgesprächen darauf achten, konkrete eigene Beobachtungen und Eindrücke, als Ich-Botschaften formuliert, zu schildern. So fällt es dem Feedbacknehmer bzw. der Feedbacknehmerin leichter, den Inhalt der Aussage zu verarbeiten. Darüber hinaus gilt es ein Hauptaugenmerk auf die kurzfristige und langfristige Problemlösung zu legen. Das Ausreden und Nachdenken lassen des Gegenübers, verhilft diesem die Offenheit des Gesprächspartners bzw. der Gesprächspartnerin zu erkennen, seine eigenen Aussagen und Handlungen zu reflektieren und somit eigenständig einen Lösungsvorschlag zu erarbeiten. Ein derartiger Dialog findet auf Augenhöhe statt und ermöglicht es, Feedback schlussendlich einfacher anzunehmen (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 150).

In der Literatur finden sich darüber hinaus unterschiedliche Aussagen zur Platzierung von positivem und negativem Feedback innerhalb eines Gesprächs. Die sogenannte Sandwich-Methode, also das Verpacken von negativem Feedback zwischen zwei positiven Feedbackteilen wird von einigen Forschenden als verwirrend und zu wenig konkret in einem Gespräch erachtet (vgl. Scott et al., 2020, S. 106). In bestimmten Situationen – je nach Schwere des anzubringenden Feedbacks – kann ein derartiges „Sandwich“ allerdings die Motivation der Mitarbeitenden womöglich (wieder) hochsteigen lassen und sollte daher zum Einsatz kommen (vgl. Zielke, 2017, S. 82).

Zusammenfassend betrachtet gibt es in Feedbacksituationen am Arbeitsplatz vor allem für den Feedbackgeber bzw. die Feedbackgeberin einige Punkte zu beachten, damit ein Lerneffekt und eine Reflexion beim Gegenüber einsetzen können. Feedback muss aber jedenfalls so gestaltet sein, dass es nachvollziehbar ist und somit eine nachhaltige, effektive Wirkung bei beiden Gesprächsparteien hinterlässt.

2.4 Personalentwicklung in Produktionsunternehmen

Stückzahlen, Auslastungsquoten und Maschinenlaufzeiten gelten in vielen Produktionsunternehmen immer noch als ideale Kennzahlen, um Leistung darzustellen. Entsprechende technische Maßnahmen zur Leistungssteigerung werden dabei oftmals direktiv aus den Fachbereichen vorgegeben, der Einbezug von Lösungsansätzen und Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeitende fehlt häufig zur Gänze. Durch strategisch eingesetzte Personalentwicklungsmaßnahmen könnten jedoch wesentlich nachhaltigere Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen erreicht werden, die sich langfristig positiv auf Leistung, Profitabilität und Arbeitszufriedenheit auswirken würden (vgl. Bachmann, 2014, S. 4f.).

Bevor hier näher auf Personalentwicklungsmaßnahmen eingegangen wird, soll an dieser Stelle zunächst eine Begriffsklärung und somit ein Abstecken der Bedeutung und Reichweite von „Personalentwicklung“ angestellt werden.

Personalentwicklung ist ein wichtiger Teilbereich des Personalmanagements, das heutzutage als Servicebereich für Mitarbeitende, Führungskräfte sowie die Geschäftsführung von Unternehmen betrachtet wird. Dabei spielt vor allem die Personalentwicklung eine große strategische Rolle, denn sie ist in vielerlei Hinsicht mitverantwortlich für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Eine enge Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung und anderen Unternehmensbereichen sowie die regelmäßige Abstimmung mit der Geschäftsführung zwecks strategischer Ausrichtung ermöglichen den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen (Müller-Vorbrüggen, 2016, S. 5f.). In diesem Zusammenhang wird in der Literatur auch häufig von einer sogenannten nachfrageorientierten Personalentwicklung gesprochen. Denn nur mithilfe dieser Annäherung an entsprechende Stakeholder kann es Personalentwicklungsverantwortlichen gelingen, die Bedürfnisse aus dem Geschäftsalltag besser verstehen und somit effektive Lösungsansätze erarbeiten und bestenfalls die Produktivität steigern zu können (vgl. Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 169f.).

Personalentwicklung wird häufig mit den Buchstaben „PE“ abgekürzt und beinhaltet die Entwicklung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Einstellungen von Mitarbeitenden für den beruflichen Alltag. Die Förderung dieser Entwicklung gelingt unter anderem mithilfe von Maßnahmen der Weiterbildung und der Beratung sowie von systematischen Feedbackgesprächen und einer angepassten Arbeitsprozessgestaltung. Die strategische Umsetzung von Unternehmenszielen sollte der Ausgangspunkt jeglicher Planung bzw. etwaiger Einführungen von Personalentwicklungsinstrumenten und -maßnahmen sein (vgl. Ryschka, Solga & Mattenklott, 2008, S. 19). Die Ausrichtung der Personalentwicklung ist mitunter stark unternehmensspezifisch. Generell lässt sich aber ein aktueller Bedarf erkennen, der diesen Unternehmensbereich wegführt vom bloßen Bereitstellen von Lernangeboten hin zu einer Performance- und Unterstützungsberatung für alle Mitarbeitenden. Diese Beratungsleistung wird unter dem bereits genannten Begriff der nachhaltigen Personalentwicklung zusammengefasst. Diese hat – im Gegensatz zur klassischen, angebotsorientierten Personalentwicklung – ein konkretes Ziel, nämlich die Geschäftsergebnisse zu verbessern. Mittels proaktiver und reaktiver Initiativen soll mangelnder Performance entgegengetreten und eine Leistungssteigerung erreicht werden (vgl. Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 169f.).

Personalentwicklung ist einer jener Personalmanagement-Bereiche, der sich aufgrund des schnellen technologischen Fortschritts und des gesellschaftlichen Wandels in den vergangenen Jahrzehnten besonders stark weiterentwickeln musste. Möglichkeiten und Herausforderungen der Industrie 4.0, der Digitalisierung von zahlreichen Arbeitsprozessen und der Konzepte der neuen Arbeitswelt bringen für Unternehmen und Mitarbeitende mitunter große Veränderungen mit sich. Im Hinblick auf den Fachkräftemangel, der insbesondere Produktionsunternehmen stark trifft, sind Unternehmen aufgefordert, in die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren, um langfristig überleben zu können. Das gilt bei Unternehmen sowohl für ihr bestehendes Personal als auch für die Suche nach Bewerberinnen und Bewerbern und die Außenwirkung der Arbeitgebermarke. Doch auch Unternehmen, die im Zuge einer Transformation oder aus finanziellen Gründen Personal abbauen müssen, sind hiervon betroffen, denn das verbleibende Personal muss qualifiziert werden, um die notwendigen Aufgaben ausüben und die Veränderungen mittragen zu können (Müller-Vorbrüggen, 2016, S. 5f.).

Die hier genannten, vielfältigen Verantwortungsbereiche der Personalentwicklung müssen effizient, ressourcenschonend und somit wirtschaftlichen Zielen entsprechend umgesetzt werden. Dazu benötigt es zunächst einer Analyse des Personalentwicklungsbedarfs, anschließend einer Abstimmung dieser Bedarfsanalyse mit den Unternehmenszielen und abschließend einer Festlegung konkreter Personalentwicklungsinstrumente für die Umsetzung, wie in den nun folgenden Kapiteln übersichtlich dargestellt wird.

2.4.1 Analyse des Personalentwicklungsbedarfs und Ziele

Wenn sich produzierende Betriebe mit Strategien und Möglichkeiten der Personalentwicklung auseinandersetzen und planen entsprechende Instrumente einzusetzen, werden größtenteils immer noch Beschäftigte und Führungskräfte im administrativen Angestelltenbereich vorrangig betrachtet. Dabei wird häufig außer Acht gelassen, dass die Wertschöpfungskette der Unternehmensprodukte in der Produktion ihren Ausgang findet und hier die Produktivität ausschlaggebend für die Leistung und die Profitabilität des gesamten Unternehmens ist (vgl. Bachmann, 2014, S. 4f.).

Die Bedarfserhebung und Analyse sollte bei jedem Personalentwicklungsvorhaben jedenfalls unabhängig vom Bereich auf drei Ebenen erfolgen: Organisationsanalyse, Aufgabenanalyse und Personalanalyse (Beispielgliederung von u.a. Ryschka, Solga & Mattenklott, 2008 oder Hess, Grund & Weiss, 2020).

Organisationsanalyse

Bei der Organisationsanalyse geht es vor allem darum, ein Zukunftsbild des Unternehmens zu skizzieren und dafür den Ist-Stand detailliert zu analysieren. Die Leitfrage, wohin man als Unternehmen möchte, sollte während des gesamten Prozesses der Organisationsanalyse nie aus den Augen gelassen werden. Hierfür dient ein Blick in die Zukunft, bei dem man als Unternehmen Überlegungen zu den bevorstehenden Anforderungen (technische Entwicklungen, Wünsche von Kundinnen bzw. Kunden, Wettbewerbsumfeld, Veränderung der Rechtsgrundlage etc.) anstellen sollte. Auch die Möglichkeiten und Kompetenzfelder des Unternehmens müssen identifiziert werden, um herausfinden zu können, auf welche Potentiale und Kompetenzen zukünftig gesetzt werden soll. Dabei sollte vor allem auch ein kritischer Abgleich der unternehmensinternen Prozesse, Aufgaben und (hierarchischen) Strukturen erfolgen und überlegt werden, inwiefern diese dann noch den Produktivitäts- und Zielvorhaben –

bei den oben genannten, veränderten Anforderungen – entsprechen (vgl. Hess, Grund & Weiss, 2020, S. 45f.).

Bevor ein Unternehmen im Zuge der Organisationsanalyse einen Blick in die Zukunft wagen sollte, muss zweifelsfrei der Ist-Zustand hinterfragt und erhoben werden. Die zentralen Fragen hierbei sollten sich um bestehende Aufgaben und Prozesse, Stärken und Schwächen sowie die Zufriedenheit der Kunden bzw. Kundinnen und den Nutzen der Produkte drehen. Mithilfe dieser Fragen und Überlegungen soll identifiziert werden, wo das Verbesserungspotential der Produkte bzw. des Unternehmens liegt und welche Ursachen es für mögliche Schwächen, im Hinblick auf die Konkurrenz, gibt. Antworten zu diesen Fragen und Überlegungen sollte die Unternehmensführung in einem offenen Austausch mit den entsprechenden Stabstellen und ggf. weiteren Funktionen und Mitarbeitenden suchen. Hierfür ist es sinnvoll konkrete Unternehmensdaten (KPIs, Ergebnisse aus Mitarbeitenden-Umfragen und Wettbewerbsanalysen) heranzuziehen, um möglichst genaue Aussagen treffen zu können. Wichtig für das Unternehmen zu beachten ist, dass mit solchen Befragungen – ob gewollt oder nicht – automatisch ein Umsetzungs- und Veränderungsprozess bei den involvierten Personen angestoßen wird. Dies kann bei den Beteiligten wiederum unterschiedliche Emotionen hervorrufen (vgl. Hess, Grund & Weiss, 2020, S. 45f.).

Aufgabenanalyse

Bei der Aufgabenanalyse gilt es herauszufinden, welche Aufgaben Mitarbeitende zu verantworten haben und wie es gelingen kann, dass diese in ihrem Tun (noch) produktiver werden (vgl. Hess, Grund & Weiss, 2020, S. 59f.). Auf dieser Analyseebene werden daher die unterschiedlichen Elemente und Positionen einer Organisation betrachtet, die durch bestimmte Arbeitsbereiche und Aufgaben definiert sind und für die ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin die Verantwortung hat. Diese Arbeitsbereiche und Aufgaben können bereits implementiert oder auch für die Zukunft geplant sein und stellen die Leistungsanforderungen an den Positionsinhaber bzw. die Positionsinhaberin dar (vgl. Ryschka, Solga & Mattenklott, 2008, S.49).

Um den entsprechenden Personalentwicklungsbedarf von Mitarbeitenden einzustufen zu können, kann folgende einfache Gleichung herangezogen werden (s. Abb. 3):

Abbildung 3 – Gleichung Personalbedarfserhebung

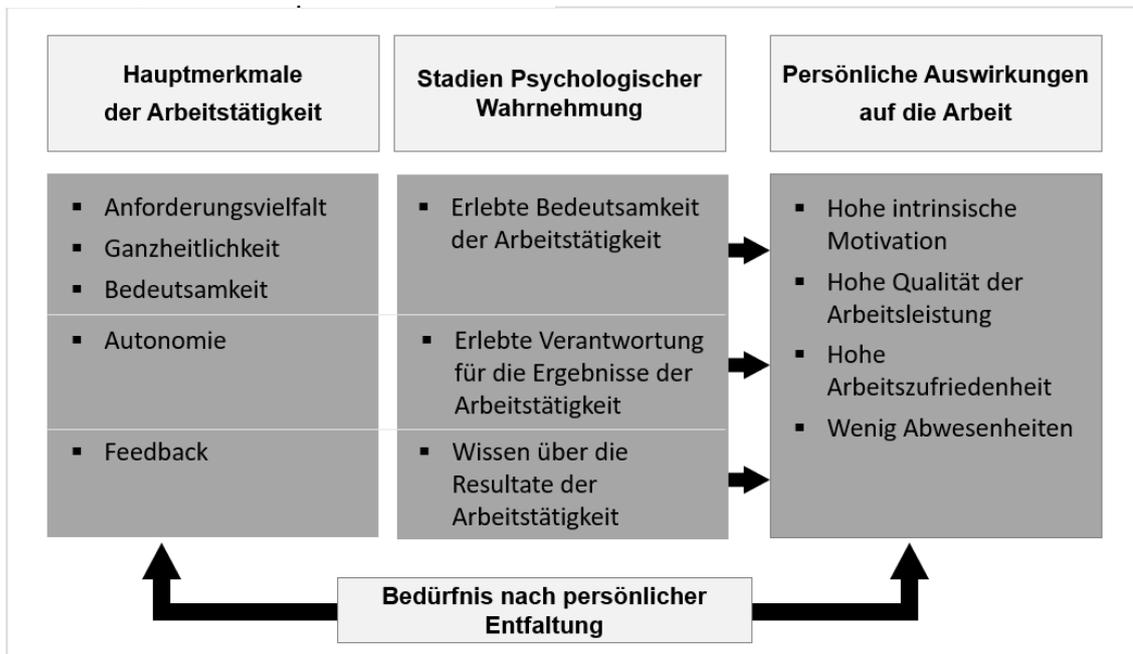


Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Ryschka, Solga & Mattenklott, 2008, S.49)

Als Ergebnis der Aufgabenanalyse können klare Anforderungskriterien je Position festgemacht werden, denen die vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen von bestehendem aber auch zukünftigem Personal gegenübergestellt werden können. Daraus ergibt sich infolge dann die Möglichkeit, entsprechend notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten, um Mitarbeitende für die geforderten Aufgaben und Kompetenzen zu befähigen (vgl. Ryschka, Solga & Mattenklott, 2008, S.49).

Bei der Aufgabenanalyse sollte allerdings nicht nur der fachliche Entwicklungsbedarf (Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten etc.) erhoben, sondern auch das Motivationspotenzial einer Position bzw. deren Inhaber bzw. Inhaberin betrachtet werden. Geeignete Instrumente hierfür basieren oftmals auf dem Job Characteristics Model von Hackman & Oldham (1976, s. Abbildung 4).

Abbildung 4 – Job Characteristics Model



Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Hackman & Oldham, 1976)

Dieses Modell betrachtet fünf Hauptmerkmale einer Arbeitstätigkeit, die entsprechend gestaltet sein müssen, um eine Tätigkeit motivations- und leistungsfördernd zu gestalten und, um Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Entfaltungsmöglichkeiten bei der Ausübung zu bieten (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019).

Personalanalyse

Nach der Organisations- und der Aufgabenanalyse, gilt es schließlich noch die Personalanalyse näher zu betrachten, welche auf den beiden anderen Analyseebenen aufbaut. Dabei soll erhoben werden, welche Kompetenzen Mitarbeitende für eine bestimmte (Ziel-)Funktion grundlegend benötigen und welche Fähigkeiten und Fertigkeiten für bestehende Anforderungen und Ziele sowie Potenziale im Hinblick auf zukünftige Anforderungen und Ziele vorhanden sind. Um diese Potenziale identifizieren zu können, muss ein Unternehmen zunächst Überlegungen anstellen, wie diese Potenziale überhaupt evaluiert werden können und welche Mittel es benötigt, um entsprechende Schulungen durchführen zu können (vgl. Hess, Grund & Weiss, 2020, S. 82f.).

Der Großteil der Personalanalyseverfahren fokussiert sich auf eine Einschätzung des Fremdbildes von Mitarbeitenden. Dieses Fremdbild kann beispielsweise im Zuge von Feedbackgesprächen, Ziel- und Leistungsbeurteilungen erhoben und unterschiedlich zusammengetragen werden: Von „oben“ nach „unten“, von Peers, von „unten“ nach „oben“ oder von einer dritten Person (Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin in einer anderen Position, externe Beratungsfirmen, Verantwortliche aus dem HR-Bereich, Einschätzungen von Kunden und Kundinnen etc.). Personalanalyseverfahren sollten im Idealfall eine Kombination aus Leistungsfeedback (langfristige vs. kurzfristige Betrachtung) und Selbst- und Fremdbildeinschätzung sein, um ein möglichst detailliertes und akzeptiertes, finales Bild ergeben zu können (vgl. Hess, Grund & Weiss, 2020, S. 82f.).

Darüber hinaus gibt es noch zahlreiche weitere Analyseverfahren, wie etwa Assessment Center, Bildungsbedarfsanalysen oder psychometrische Verfahren (s. beispielsweise Hess, Grund & Weiss, 2020), die allerdings aufgrund der thematischen Einschränkung dieser Masterarbeit an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden.

Sobald die drei Analyseebenen erhoben und ausreichend vom Unternehmen erforscht wurden, kann es dann entsprechende Instrumente ins Auge fassen und in die Umsetzungsphase übergehen.

2.4.2 PE-Instrumente für Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion

Um passende Personalentwicklungsinstrumente für Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion auswählen zu können, muss zuerst ein Ist-Stand erhoben und der Lernbedarf ermittelt werden. Dies gestaltet sich jedoch oftmals schwierig, da Arbeiterinnen und Arbeiter häufig wenig Beachtung erfahren, traditionell „vergessen“ werden und daher große Defizite in der Artikulation ihrer Wünsche, Lerninteressen und Defizite haben. Mitunter fehlt hier das Wissen darüber, welche Lernmöglichkeiten überhaupt gefördert und angeboten werden oder auch, welchen Mehrwert die Lernmöglichkeiten für die Mitarbeitenden bringen und generell, welche Perspektiven im Unternehmen bestehen. Aufgrund dieser Tatsache ist es wichtig, dass es insbesondere im Bereich der Arbeiterinnen und Arbeiter in Produktionsunternehmen eine klare Kompetenzmatrix gibt, die auf der einen Seite Unternehmensziele abdeckt und erkennbar macht und auf der anderen Seite den Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt zu sehen, welche Entwicklungsoptionen (Trainings, Seminare etc.) zur Auswahl stehen und wann diese erreicht werden können (vgl. Bachmann, 2014, S. 4f.).

Neben aufgabenorientierten Personalentwicklungsinstrumenten, wie etwa Trainings und Schulungen, sollten Unternehmen ihren Mitarbeitenden auch teamorientierte Instrumente zur Verfügung stellen, die die Zusammenarbeit fördern sollen und wo Inhalte zu Teamentwicklung beispielsweise mithilfe von Outdoortrainings aufgelockert transferiert werden können. Für Führungskräfte empfehlen sich besonders Coaching-Einheiten, sowohl mit Mentoren bzw. Mentorinnen innerhalb des Unternehmens als auch mit externen Coaches, bei denen die Führungskompetenzen reflektiert und ausgebaut werden können. Um die in Kapitel 2.1.1 genannte, klassische – jedoch oftmals nicht beste – Vorgehensweise bei der Auswahl und Ernennung von Führungskräften zu vermeiden, sollten sich Unternehmen auf die Auswahl von Nachwuchsführungskräften konzentrieren. Hierfür sollte ein Nachwuchsführungskräfte-Pool mit entsprechenden Laufbahn-Schienen und Perspektiven sowie benötigten Kompetenzen angelegt werden. Diverse Verhaltenstrainings (Kommunikation, Aktives Zuhören, Interkulturalität, Stress- und Zeitmanagement etc.) zur Persönlichkeitsentwicklung und -reflexion sollten sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte zum Unternehmensstandardrepertoire bei Personalentwicklungsinstrumenten zählen (vgl. Ryschka, Solga & Mattenklott, 2008; vgl. Hess, Grund & Weiss, 2020).

3 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign dieser wissenschaftlichen Arbeit besteht aus drei Hauptkomponenten. Zum einen sind dies die schriftlichen Ergebnisse einer Mitarbeitenden-Umfrage im gewählten Unternehmen, die als Ausgangspunkt herangezogen und im Kontext zu dem hier gestellten Forschungsschwerpunkt gesetzt werden. Zum anderen werden auf Basis der Umfrageergebnisse einerseits Interviews mit Teamleitern in der Produktion sowie andererseits mit sogenannten Subject Matter Experts im beforschten Unternehmen geführt. Diese Interviews werden anschließend zur Beantwortung der Forschungsfragen transkribiert und analysiert.

3.1 Forschungsethik und Gütekriterien

Diese Masterarbeit hat eine verantwortungsvolle, wissenschaftliche Untersuchung zum Ziel, weshalb an dieser Stelle auch kurz auf das Thema der Forschungsethik sowie auf die Kriterien zur Bestimmung der Güte dieser qualitativen Forschungsarbeit eingegangen werden soll.

Im Vorfeld der Untersuchung wurden den Teilnehmenden sämtliche Ziele und Methoden des Forschungsvorhabens detailliert erläutert und ein Hinweis auf die freiwillige Teilnahme unter expliziter Zustimmung sowie die Möglichkeit des jederzeitigen Widerrufs der Einwilligung gegeben. Darüber hinaus wurde sowohl von Seiten der Forscherin als auch von Seiten des gewählten Unternehmens klargestellt, dass es zu keinerlei negativen Konsequenzen bei Nichtteilnahme kommt. Auch wurden den Teilnehmenden Informationen über die Verarbeitung der Daten gegeben, die ihre Anonymität und den Schutz personenbezogener Daten gewährleisten sollen (vgl. Bortz & Döring, 2006, und Kaiser, 2014).

Die Güte dieser Masterarbeit wurde mithilfe der Orientierung an den „klassischen“ Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sichergestellt. Das Kriterium der Reliabilität bzw. die Frage, ob qualitative Erhebungsmethoden reliabel sein sollen, ist in der Forschung noch nicht gänzlich ausdiskutiert. Dieses zu erreichen, gelingt oftmals mithilfe von mehrfachen Befragungen oder etwa durch das Abändern der Untersuchungsbedingungen (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 327). Die Reliabilität der Daten in dieser Arbeit wurde insbesondere dadurch erzielt, dass die Interviews für alle Teilnehmenden am selben Ort und während der Arbeitszeit stattgefunden haben sowie für beide Teilnehmenden-Gruppen jeweils eigene, jedoch gruppenintern einheitliche Leitfäden verwendet wurden. Objektivität bezeichnet in der qualitativen Forschung die Unabhängigkeit der Daten der beforschten Person(en): Hierbei versuchen Forschende

sich individuell auf die untersuchten Personen einzustellen und im „subjektiven, inneren Erleben“ der Interviewpersonen vergleichbare Situationen in Erinnerung zu rufen. Dazu werden Interviewfragen oftmals umformuliert und leicht abgeändert, um sie für die Interviewperson(en) verständlicher zu formulieren (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 326). Validität gilt unbestritten sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Forschung als wichtigstes Gütekriterium einer Datenerhebung. Im Rahmen einer Untersuchung stellt sich beispielsweise bei den Äußerungen einer Interviewperson die Frage, ob das Gesagte authentisch und ehrlich ist, oder ob die Befragten ihre Äußerungen verändert haben oder vielleicht gar nicht in der Lage waren, relevante Inhalte hervorzubringen. Als wichtigstes Kriterium bei der Validität wird die sogenannte interpersonale Konsensbildung angesehen. Diese tritt ein, wenn sich mehrere Personen auf die Glaubwürdigkeit und den Bedeutungsgehalt des Materials einigen – denn dies wird dann als entsprechendes Indiz für seine Validität gewertet (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 327). Die Validität dieser Arbeit wurde insbesondere dadurch erzielt, dass sämtliche Subject Matter Experts und Führungskräfte in der Produktion des beforschten Unternehmens befragt wurden und zu Beginn und am Ende der Forschungsarbeit darauf hingewiesen wurde, dass die Ergebnisse aus einem konkreten Produktionsunternehmen stammen und deshalb nur teilweise für andere Unternehmen sprechen können. Mit dem Hintergrund dieser Betrachtungen soll nun im nächsten Kapitel auf die Ergebnisteile Mitarbeitenden-Umfrage, Interviews mit den Subject Matter Experts sowie Interviews mit den Führungskräften eingegangen werden.

3.2 Mitarbeitenden-Umfrage

Einmal jährlich findet im beforschten Unternehmen eine globale Mitarbeitenden-Umfrage statt, bei der alle eingeladen werden, anonym und schriftlich mit Hilfe eines Online-Tools Feedback zu geben. Die thematischen Schwerpunkte der Umfrage – die zwecks Vergleichbarkeit der Daten jedes Jahr dieselben Items beinhaltet – liegen in den Bereichen Kommunikation, KundInnen-Zufriedenheit, Zufriedenheit mit der Führungskraft, Zufriedenheit mit dem Management und der Umfrage sowie Arbeitszufriedenheit generell.

Um die Anonymität gewährleisten zu können, erhalten nur jene Führungskräfte eine Auswertung, bei denen mehr als fünf Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter teilgenommen haben. Jene Führungskräfte, die ein Team mit weniger als fünf Personen haben, müssen auf die Ergebnisse der nächsthöheren Führungskraft zurückgreifen, die wiederum die Ergebnisse der ihr untergeordneten Bereiche zusammengefasst betrachten kann.

Die Konzernvorgabe sieht vor, dass die Ergebnisse der Umfrage pro Führungskraft in mindestens drei Aktionspläne umgelegt werden, um Verbesserungen herbeiführen zu können. Die Erstellung der Aktionspläne soll mithilfe des Teams in Diskussionsgruppen erfolgen und anschließend in das Human-Resources-System eingetragen werden, wo das Human-Resources-Team einen Überblick erhält, und die Anzahl der Aktionspläne kontrolliert.

Für die Masterarbeit wurden – im Hinblick auf die Interviews mit den Führungskräften in der Produktion – die Einzelergebnisse der nachstehenden Items aus der Umfrage evaluiert. Diese zwölf Items wurden ausgewählt, da sie einen Bezug zu den für diese Studie wichtigen Begrifflichkeiten Führungsverantwortung, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Feedback und Personalentwicklung, haben. Die so gewonnenen Daten boten konkrete Erkenntnisse und mögliche Fragestellungen für die Interviews mit den Führungskräften aus der Produktion.

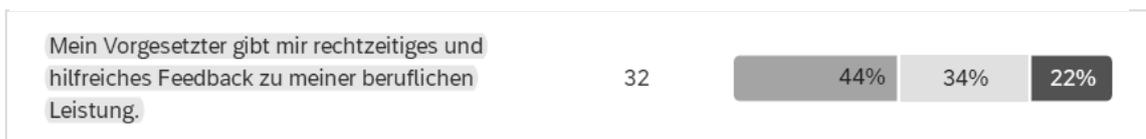
Relevante Items aus der Mitarbeitenden-Umfrage³ des Unternehmens:

- (1) Ich würde diese Organisation als großartigen Arbeitsplatz empfehlen.
- (2) Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit dieser Organisation als Arbeitsplatz.
- (3) An Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, bin ich angemessen beteiligt.
- (4) Mein Vorgesetzter hört zu und reagiert auf meine Ideen und Bedenken.
- (5) Mein Vorgesetzter sieht, wenn ich eine gute Arbeit leiste.
- (6) Mein Vorgesetzter hat persönlich zu meinem Wachstum und meiner Entwicklung beigetragen.
- (7) Mein Vorgesetzter gibt mir rechtzeitiges und hilfreiches Feedback zu meiner beruflichen Leistung.
- (8) Ich verstehe klar, was mein Vorgesetzter von mir erwartet.
- (9) Meine Ideen und Vorschläge sind wichtig.
- (10) Ich bin mit den Möglichkeiten für mein persönliches und berufliches Wachstum in dieser Organisation zufrieden.
- (11) Ziele und Verantwortlichkeit sind jedem in meinem Team klar.
- (12) Mein Vorgesetzter schätzt meine Perspektive, auch wenn sie sich von seiner eigenen unterscheidet.

³ Der Wortlaut der Items entspricht dem Originalwortlaut der Umfrage (s. gendergerechte Sprache).

Für die Auswertung der Umfrage wurden die relevanten Ergebnisse der oben angeführten Items einander gegenübergestellt. Dabei ist zu erwähnen, dass das unternehmensinterne Auswertungssystem die Antworten in drei Bereiche unterteilt – positiver Bereich, neutraler Bereich, negativer Bereich. Zur besseren Erklärung des Aufbaus der Umfrage, s. Abb. 5. Der positive Bereich wäre laut Abbildung 44%, der neutrale 34% und der negative Bereich 22% (32 beziffert die Anzahl der Antworten dieses Items bei dieser Führungskraft). Für diese Forschungsarbeit wurde der Fokus von der Forscherin, zwecks Eingrenzung des Themenbereichs und Vergleichbarkeit der Daten, ausschließlich auf den positiven Bereich gelegt.

Abbildung 5 – Beispiel-Ergebnis aus der Mitarbeitenden-Umfrage



Quelle: Mitarbeitenden-Umfrage des beforschten Unternehmens

Die Umfrage fand von 24. August 2022 bis 16. September 2022 statt. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte extern, die Ergebnisse wurden den Führungskräften bereits vor den Interviews für diese Masterarbeit zugänglich gemacht. Eine ausführliche Ergebniserläuterung der oben angeführten und konkret für diese Arbeit selektierten Items folgt in Kapitel 4.1 ‚Ergebnisse der Mitarbeitenden-Umfrage‘.

3.3 Interviews mit den Subject Matter Experts

In diesem Kapitel soll der Aufbau der Interviews mit den sogenannten Subject Matter Experts des gewählten Unternehmens erläutert und die Durchführung sowie Auswertung dieser beschrieben werden. Alle drei Unterkapitel ähneln Aufbau, Durchführung und Auswertungsinstrument für die Interviews mit den Führungskräften in der Produktion im nächsten Kapitel.

Die Befragung der drei Subject Matter Experts bildete das zweite Forschungsinstrument dieser Masterarbeit. Diese Expertinnen bzw. Experten haben fachspezifische Ausbildungen vorzuweisen und sind jeweils für unterschiedliche, produktionsspezifische Kompetenzbereiche verantwortlich, dazu zählen Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung, Produktivitätssteigerung und Lean Management (Kontinuierliche Verbesserung, Veränderungsmanagement) sowie Arbeitssicherheit, Gesundheit der

Mitarbeitenden und Umweltthemen (Health, Safety, Environment). Die drei befragten Personen haben sowohl Produktions- als auch Führungserfahrung und stehen aufgrund ihres Verantwortungsbereichs in stetiger Zusammenarbeit mit den Führungskräften in der Produktion.

3.3.1 Aufbau der Interviews

Um aussagekräftige Ergebnisse aus den Expertinnen- und Experten-Interviews gewinnen zu können, musste zunächst ein gut strukturierter Interview-Leitfaden erstellt werden. Dieser stellte nicht nur ein Datenerhebungsinstrument dar, sondern war ebenso das Ergebnis einer inhaltlichen Translation der zu Beginn der Untersuchung entwickelten Forschungsfragen, theoretischen Annahmen und Kenntnisse in konkrete Interviewfragen. Diese Fragen wurden dann im Zuge der Interviews, aufgrund der Erfahrungen sowie Handlungs- und Sichtweisen der Expertinnen bzw. Experten, zu nachvollziehbaren und beantwortbaren Inhalten gemacht (vgl. Kaiser, 2014, S.52).

Der Interview-Leitfaden erfüllte bei dieser Forschungsarbeit zwei konkrete Funktionen: Erstens diente er der Strukturierung der zu erwartenden Gesprächssituation, hier werden Anzahl und logischer Aufbau der Fragen festgelegt. Die Reihenfolge der Fragen und Themenbereiche sollte für die befragten Expertinnen bzw. Experten dabei einer nachvollziehbaren Argumentationslogik folgen. Zusätzlich wurde eine nicht vorgesehene Abweichung vom Leitfaden in der eigentlichen Interviewsituation, beispielsweise durch Nachfragen der Forscherin, entsprechend dem Grundsatz der Offenheit bedacht und ausdrücklich ermöglicht (vgl. Kaiser, 2014, S. 52f.). Zweitens beinhaltete der Leitfaden Hinweise für die Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner hinsichtlich Untersuchungsziel und der Relevanz ihres konkreten Interviews für das Forschungsvorhaben. Des Weiteren wurden zu Beginn auch Hinweise zur Anonymisierung der erhobenen Daten und Informationen zum Schutz von personenbezogenen Daten gegeben (vgl. Kaiser, 2014, S. 52f.).

Darüber hinaus konnte sich die Forscherin mithilfe des Leitfadens als „Co-Expertin“ gegenüber den befragten Personen ausweisen und zeigen, inwiefern sie sich bereits in die Thematik eingelese hatte und welches Interesse für die Ausführungen der befragten Personen erkennbar war (vgl. Kaiser, 2014, S. 54).

Die Fragen der Leitfäden für die Interviews mit den Subject Matter Experts können in vier übergeordnete Themenblöcke eingeordnet werden: (1) Rollenbeschreibung und Aufgaben, (2) Verständnis von Personalentwicklung, (3) Verständnis von

Arbeitszufriedenheit und Motivation, (4) Feedbackkultur. Diese orientierten sich an den Schwerpunktthemen dieser Arbeit.

Bevor allerdings die Fragen der eigentlichen Themenblöcke gestellt werden, sollten entsprechende soziodemografische Daten erhoben werden, um eine Nachvollziehbarkeit und Einordnung für langfristige Vergleiche sowohl innerhalb als auch außerhalb des beforschten Unternehmens ermöglichen zu können (s. Tabelle 1).

3.3.2 Durchführung der Interviews

Die Befragung der Subject Matter Experts erfolgte mithilfe von leitfadenorientierten Interviews und in Einzelsettings am Produktionsstandort im Osten Österreichs im Jänner und Februar 2023. Im Zuge dieser Interviews wurden drei Personen interviewt, die in untenstehender Tabelle (Tabelle 1) unter weitestgehender Berücksichtigung ihrer Anonymität beschrieben werden:

Tabelle 1 – Soziodemografische Daten Subject Matter Experts

Alter	Unternehmenseintritt	Führungserfahrung in Jahren
40	2022	8
36	2017	mehr als 5
32	2015	mehr als 3

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.3 Auswertung der Interviews

Um entsprechende Ergebniskategorien aus dem erhobenen Datenmaterial gewinnen zu können, wurden die Interviews nach der Transkription mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring, 2022) ausgewertet. Diese Analyseverfahren ist stark theoriegeleitet, die begrifflichen Schwerpunkte der Forschungsarbeit ergeben gleichzeitig den Rahmen für die Leitfragen für die Interviews. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse und Kategorien der Interviews mit den bestehenden theoretischen Erkenntnissen und der eingangs angestellten Begriffsklärung zu Führungsverantwortung in der Produktion, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Feedback im Arbeitskontext und Personalentwicklung in Produktionsunternehmen in Beziehung gesetzt sowie in Hinblick auf die Forschungsfragen behandelt, um diese zu konkretisieren (vgl. Mayring, 2022). Die einzelnen Antworten der befragten Personen wurden jeweils in eine Tabelle übertragen,

anschließend generalisiert und am Ende einer Kategorie – die bereits teilweise schon vorab aus den Fragebogenfragen deduktiv erarbeitet wurden – zugeordnet (s. Abb. 6).

Abbildung 6 – Auszug 1, QIA nach Mayring (2022)

Fall	Zitat	Generalisierung	Kategorie
S1/12-13	"Personalentwicklung bedeutet für mich Menschen weiterzubringen, im professionellen als auch im menschlichen Teil."	PE bedeutet Menschen sowohl im professionellen Kontext als auch im Bereich der zwischenmenschlichen Fähigkeiten weiterzubringen.	Definition und Bedeutung Personalentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung, Untersuchung zur Masterarbeit – SME

Die so erarbeiteten Kategorien sollten unter anderem eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglichen. Bei der Kategorienbildung in dieser Forschungsarbeit wurde dementsprechend sowohl deduktiv als auch induktiv vorgegangen.

3.4 Interviews mit den Führungskräften in der Produktion

In diesem Kapitel soll der Aufbau der Interviews mit den Führungskräften in der Produktion des gewählten Unternehmens erläutert und die Durchführung sowie Auswertung dieser beschrieben werden. Alle drei Unterkapitel ähneln Aufbau, Durchführung und Auswertungsinstrument für die Interviews mit den Subject Matter Experts im vorherigen Kapitel.

Die Befragung der neun Führungskräfte in der Produktion bildete das dritte Forschungsinstrument dieser Masterarbeit. Die befragten Personen haben aufgrund ihrer Rolle zahlreiche unterschiedliche Aufgabengebiete in ihren Bereichen zu verantworten, dazu zählen etwa die Einhaltung und Kontrolle der Qualitätsvorgaben, die Aufrechterhaltung und Verbesserung von Produktivitätsvorgaben, die Lagerwirtschaft, die Einhaltung und Kontrolle von Sicherheitsstandards und darüber hinaus die Führung von Mitarbeitenden.

3.4.1 Aufbau der Interviews

In Kapitel 3.3.1 wurde bereits auf den Aufbau beider Interview-Leitfäden und dessen Funktionen und vor allem Relevanz für diese Forschung eingegangen. In diesem Kapitel soll nun noch erläutert werden, was bei der Formulierung der Interviewfragen für diese Forschungsarbeit zu beachten war.

Zu vermeiden ist, dass der Kommunikationsprozess während des Gesprächs unbewusst und unkontrolliert von der fragenden Person beeinflusst wird, sodass der Redefluss

gestört und das Ziel des Interviews außer Sicht gerät (vgl. Helfferich, 2011, S. 108). Bei den Interviews dieser Masterarbeit wurde daher darauf geachtet Formulierungen zu wählen, die den Kommunikationsprozess in einen positiven Redefluss lenken sollen und sie wurden auf häufige Fehler bei der Frage-Formulierung geprüft – hier wurde beispielsweise darauf geachtet, dass offene Fragen gestellt werden. Im Hinblick auf die Verständlichkeit der Interview-Fragen wurde auch darauf geachtet, dass keine doppelten Verneinungen und nicht zu viele Warum-Fragen vorkommen, da diese bei den befragten Personen das Gefühl erzeugen könnten, sich für ihre Äußerungen rechtfertigen zu müssen. Außerdem wurde darauf geachtet, dass keine Suggestivfragen in den Leitfäden enthalten sind, da hier die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass die Befragten keine ehrliche, sondern die (von der Forscherin vermeintlich) erwünschte Antwort geben (vgl. Hussy et al., 2013, S. 229).

Die Fragen der Leitfäden für die Interviews mit den Führungskräften in der Produktion können in drei übergeordnete Interview-Themenblöcke eingeordnet werden: (1) Verständnis von Personalentwicklung, (2) Verständnis von Arbeitszufriedenheit und Motivation und (3) Feedbackkultur (s. Tabelle 2).

3.4.2 Durchführung der Interviews

Die Durchführung der Interviews mit den Führungskräften in der Produktion erfolgte mithilfe von leitfadenorientierten Interviews und in Einzelsettings am Produktionsstandort im Februar und im März 2023. Teilgenommen haben neun Führungskräfte mit entsprechender Führungsverantwortung für jeweils ca. 20 bis 50 Arbeiter bzw. Arbeiterinnen. Die befragten Führungskräfte werden in untenstehender Tabelle (Tabelle 2) unter weitestgehender Berücksichtigung ihrer Anonymität beschrieben:

Tabelle 2 – Soziodemografische Daten Führungskräfte in der Produktion

Alter	Unternehmenseintritt	Führungserfahrung in Jahren
36	2013	10
40	2010	6
59	1979	mehr als 30
28	2010	1
48	1998	mehr als 2
35	2011	1
31	2010	5
58	1984	26
49	2010	mehr als 30

Quelle: Eigene Darstellung

3.4.3 Auswertung der Interviews

Mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) wurden die erhobenen Daten aus den Interviews mit den Führungskräften in der Produktion nach der Transkription anschließend ausgewertet. Bereits im Zuge der Leitfaden- und Interviewvorbereitung wurden auch hier deduktive Themenblöcke gebildet, die anschließend mit den Erkenntnissen und induktiv gewonnenen Themenblöcken aus den Interviews ergänzt wurden. Die so gewonnenen Verknüpfungen haben schließlich die in Kapitel 4.3 ‚Ergebnisse der Interviews mit den Führungskräften‘ angeführten Kategorien ergeben. In Abb. 7 ist ein Auszug aus der Textanalyse dieser Masterarbeit, mit einem entsprechenden Zitat, der danebenstehenden Generalisierung sowie der gewählten Kategorie zu sehen.

Abbildung 7 – Auszug 2 aus den QIA nach Mayring (2022)

Fall	Zitat	Generalisierung	Kategorie
IP4/85-88	"Jo Arbeitsmotivation... die Mitarbeiter san scho motiviert, aber es wird sicher Tage geben wo a Mitarbeiter ned motiviert is, weil er irgendwas daham hot. Glaub i scho, dass es a Mitarbeiter gibt, die wos ned immer zu 100% motiviert san, wanns täglich kuman, des is fua mi scho kloa, dass des so is."	Die Arbeitsmotivation im Team ist hoch, dennoch gibt es immer wieder Tage, wo Mitarbeitende aufgrund privater Probleme nicht 100% motiviert sind.	Arbeitszufriedenheit und Motivation bei den (eigenen) Mitarbeitenden

Quelle: Eigene Darstellung, Untersuchung zur Masterarbeit – FK

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zunächst die Ergebnisse der relevanten Items der Mitarbeitenden-Umfrage des beforschten Unternehmens aus dem Jahr 2022 kurz zusammengefasst. Anschließend folgen die detaillierten Ergebnisse der Interviews mit den Subject Matter Experts (SME) sowie mit den Führungskräften in der Produktion. Abschließend werden alle drei Ergebniskategorien mit besonderem Fokus auf die Schwerpunkte dieser Masterarbeit (Führungsverantwortung, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Feedback sowie Personalentwicklung) des gewählten Unternehmens zusammengefasst.

4.1 Ergebnisse der Mitarbeitenden-Umfrage

Die Ergebnisse der jährlichen Mitarbeitenden-Umfrage, werden den Führungskräften ca. vier Wochen nach dem Ende der Umfrage zur Verfügung gestellt. Diese sollen ihre Ergebnisse anschließend mit ihrem Team teilen und Diskussionsgruppen bilden. In diesem Kapitel soll nun pro Item eine kurze Übersicht der Ergebniszahlen der Führungskraft – wobei die positiven Bewertungen und der Durchschnitt im Fokus der Auswertung lagen – gegeben werden (für Hinweis zur Auswertung, s. Kapitel 3.2, für eine grafische Darstellung s. Kapitel 9.2).

(1) Ich würde diese Organisation als großartigen Arbeitsplatz empfehlen.

Dieses Item wurde bei sieben von neun Führungskräften mit einem positiven Wert über 50% bewertet. Die höchste Bewertung wurde von zwei Führungskräften mit 92% Zustimmung erreicht. Die niedrigste Bewertung erhielt eine Führungskraft mit einem positiven Wert von lediglich 36%. Durchschnittlich wurden bei diesem Item **65%** erreicht.

(2) Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit dieser Organisation als Arbeitsplatz.

Der Durchschnitt bei diesem Item lag bei **72%**, wobei der höchste positive Wert bei 88% und der niedrigste, positive Wert bei 56% lag. Alle neun Führungskräfte erhielten hier einen positiven Wert über 50%.

(3) An Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, bin ich angemessen beteiligt.

Bei diesem Item lagen alle positiven Werte über 50%, die höchste Bewertung im positiven Bereich lag bei 84%. Der niedrigste Wert im positiven Bereich lag bei 50%,

diesen erhielten zwei der neun Führungskräfte. Der Durchschnitt im positiven Wert aller Führungskräfte lag bei **63%**.

(4) Mein Vorgesetzter⁴ hört zu und reagiert auf meine Ideen und Bedenken.

Die höchste Bewertung im positiven Bereich wurde bei diesem Item von einer Führungskraft mit 93% erreicht, der Gesamtdurchschnitt im positiven Bereich lag bei **78%**. Der niedrigste Wert im positiven Bereich fand sich bei einer Führungskraft mit exakt 50%, alle anderen lagen deutlich über dieser Grenze.

(5) Mein Vorgesetzter sieht, wenn ich eine gute Arbeit leiste.

Bei diesem Item wurde der höchste Wert im positiven Bereich erneut von derselben Person wie bei Item (4) mit ebenfalls 93% erreicht. Der niedrigste Wert im positiven Bereich lag bei 47%, acht der neun Führungskräfte lagen somit im positiven Bereich über 50%. Der durchschnittliche Wert im positiven Bereich ist bei **69%** zu finden.

(6) Mein Vorgesetzter hat persönlich zu meinem Wachstum und meiner Entwicklung beigetragen.

Die durchschnittliche Bewertung im positiven Bereich lag bei diesem Item bei **58%** und war damit das am wenigsten positiv bewertete Item der hier ausgewählten. Die höchste Bewertung erzielte eine Führungskraft mit 84%, alle anderen lagen deutlich darunter. Die niedrigste Bewertung lag bei 35%.

(7) Mein Vorgesetzter gibt mir rechtzeitiges und hilfreiches Feedback zu meiner beruflichen Leistung.

Bei diesem Item findet sich die niedrigste Bewertung im positiven Bereich bei 44%, die höchste bei 84%. Der Durchschnitt im positiven Bereich lag bei **69%**. Acht von neun Führungskräften erzielten ein Ergebnis über 50% im positiven Bereich.

(8) Ich verstehe klar, was mein Vorgesetzter von mir erwartet.

Dieses Item weist nicht nur den höchsten Durchschnittswert im positiven Bereich in Höhe von **80%** auf, sondern war auch das einzige Item der hier ausgewerteten, bei dem eine

⁴ Die Bezeichnung „Vorgesetzter“ wurde von der Forscherin wortgetreu aus der Mitarbeitenden-Umfrage übernommen. In der sonstigen Arbeit werden jedoch die genderneutralen Formulierungen „Führungskraft“ oder „Führungsverantwortliche“ verwendet.

Führungskraft 100% im positiven Bereich erzielen konnte. Der niedrigste Wert lag bei 57%, somit lagen alle Führungskräfte im positiven Bereich über 50%.

(9) Meine Ideen und Vorschläge sind wichtig.

Die höchste Bewertung im positiven Bereich lag bei diesem Item bei 86%. Der niedrigste Wert findet sich im Gegensatz dazu bei 41% im positiven Bereich wieder – acht der neun Führungskräfte lagen somit über 50% im positiven Bereich. Durchschnittlich wurden **60%** bei diesem Item im positiven Bereich erzielt.

(10) Ich bin mit den Möglichkeiten für mein persönliches und berufliches Wachstum in dieser Organisation zufrieden.

Der durchschnittliche Wert im positiven Bereich lag bei diesem Item bei **65%**. Den höchsten Wert erzielte eine Führungskraft mit 88% im positiven Bereich. Zwei von neun Führungskräften erzielten ein Ergebnis über 50%. Der niedrigste Wert lag bei 41% im positiven Bereich.

(11) Ziele und Verantwortlichkeit sind jedem in meinem Team klar.

Bei diesem Item wurde die höchste Bewertung von 79% im positiven Bereich von einer der Führungskräfte erreicht. Der niedrigste Wert lag bei lediglich 36% im positiven Bereich und damit deutlich entfernt vom Durchschnitt, der bei **67%** zu finden ist. Acht von neun Führungskräften erzielten bei diesem Item einen Wert über 50% im positiven Bereich

(12) Mein Vorgesetzter schätzt meine Perspektive, auch wenn sie sich von seiner eigenen unterscheidet.

Die niedrigste Bewertung lag bei diesem Item bei 53%, womit alle neun Führungskräfte über 50% im positiven Bereich erreichten. Die höchste Bewertung konnte mit 87% erzielt werden. Durchschnittlich schafften die Führungskräfte einen Wert von **71%** im positiven Bereich bei diesem Item.

Die Auswertung der hier gewählten, zwölf Items aus der Mitarbeitenden-Umfrage des beforschten Unternehmens zeigt, dass eine der neun Führungskräfte bei vier Items die höchste Bewertung erzielen konnte, gefolgt von zwei weiteren Führungskräften mit jeweils drei Items mit höchster Bewertung. Fünf der neun Führungskräfte konnten

zumindest bei einem Item den höchsten Wert erzielen, was gleichzeitig bedeutet, dass vier der neun Führungskräfte keine Erstplatzierung erzielten.

Anhand der durchschnittlichen Umfrage-Ergebnisse lässt sich generell ablesen, dass die Beziehung der Mitarbeitenden zur eigenen Führungskraft im beforschten Unternehmen einigermaßen gut zu sein scheint, da bei den hier untersuchten Items jeweils ein Wert über 50% erreicht wurde. Bei **Item 6** wurde der niedrigste Wert erreicht, was für diese Masterarbeit insbesondere von Interesse ist, da dieses Item das Thema (die gefühlte Wahrnehmung der) Entwicklung der Mitarbeitenden abgefragt hat und wie sich zeigte schlecht bewertet wurde. Gleichzeitig scheinen die Arbeitsvorgaben der Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden jedoch sehr deutlich zu sein, da **Item 8** die höchste durchschnittliche Bewertung von den hier untersuchten Umfrage-Items erhielt.

Diese Ergebnisse veranschaulichen, dass die Mitarbeitenden für die Ausführung ihrer Tätigkeiten zwar die notwendigen Vorgaben kennen, es jedoch zu wenig Ansatzpunkte und Möglichkeiten für deren Weiterentwicklung und generelle Beteiligung an Prozessen in der Arbeit gibt – was sich wiederum negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt (s. **Item 1**, **Item 3**, **Item 9** und **Item 10**).

4.2 Ergebnisse der Interviews mit den Subject Matter Experts

In diesem Kapitel sollen nun die Ergebniskategorien zu den Interviews mit den sogenannten Subject Matter Experts (SME) beschrieben werden, diese haben ihre jeweiligen Schwerpunkte in den Bereichen EHS (Environment, Health, Safety), Qualitätsmanagement sowie Lean Management. Die konkreten Rollenbeschreibungen und Aufgaben wurden im Zuge der Interviews erhoben und finden sich in den Ergebnissen zusammengefasst wieder.

Nach erfolgter Transkription der Interviews konnten, mittels *Qualitativer Inhaltsanalyse* (vgl. Mayring, 2022), zehn thematische Kategorien für die weitere Datenauswertung ermittelt und die Antworten der Interviewpersonen diesen zugeordnet werden. Diese zehn Kategorien lauten (Reihenfolge nach thematischer Gliederung): Rollenbeschreibung und Aufgaben (1), Definition und Bedeutung Personalentwicklung (2), Personalentwicklung in der Praxis (3), Definition und Bedeutung Arbeitszufriedenheit und Motivation (4), Entwicklungsmöglichkeit in Relation zu Arbeitszufriedenheit und Motivation (5), Soll-Eigenschaften (Führungskräfte) (6), Feedback von der eigenen Führungskraft (7), Feedback an die Führungskräfte in der Produktion und an Mitarbeitende (8), Wirkungsvolles Feedback (9), Weitere Möglichkeiten für PE im Fachbereich (10).

Eine ausführliche Interpretation zu den Ergebnissen der Subject-Matter-Experts-Interviews findet sich in Kapitel 4.4 ‚Zusammenführung der Ergebnisse‘ sowie Kapitel 5 ‚Conclusio und Ausblick‘.

4.2.1 Rollenbeschreibung und Aufgaben

Im Zuge der Interviews wurden die Subject Matter Experts zu Beginn gebeten, die jeweiligen Kommunikationsschnittstellen mit den Mitarbeitenden bzw. Führungskräften in der Produktion zu erläutern und einen Einblick in ihre Aufgabengebiete zu geben.

Zum Verantwortungsgebiet des SME im Bereich EHS zählen sämtliche Themen im Zusammenhang mit **Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheit** der Mitarbeitenden. Bei Arbeitsunfällen, bei unsicheren Handlungen und Verbesserungsvorschlägen für Arbeitssicherheit, Umwelt und Gesundheit kommt es zur Zusammenarbeit zwischen SME und den Führungskräften bzw. Mitarbeitenden in der Produktion.

Der SME im Bereich Lean Management zählt unter anderem das Thema **Veränderungsmanagement** zu einem seiner Hauptaufgabengebiete. Dabei steht ein Kulturwandel im Unternehmen im Fokus, der zum Ziel hat Prozesse zu verschlanken und Kunden und Kundinnen – insbesondere im Hinblick auf die Lieferfähigkeit – zufrieden zu stellen. Kunden und Kundinnen haben konkrete Anforderungen an das Produkt, wie etwa Stückzahl, Menge und Qualität und, um diese erfüllen zu können, sollte ein Produktionsunternehmen seinen Schwerpunkt auf **nachhaltige Prozesse** setzen. In puncto Kulturwandel ist es für den SME außerdem wichtig, dass Führungskräfte in der Produktion selbstständig in der Lage sind, ein Team zu führen. Dafür sollte ihnen ein Coach zur Seite gestellt werden, in dessen Rolle sich der SME sieht, denn für ihn ist es wichtig, dass ein Unternehmen zahlreiche Mitarbeitende hat, die fähig und gewillt sind, ihr Wissen mit anderen Mitarbeitenden zu teilen. Zur Zusammenarbeit zwischen SME und Führungskräften bzw. Mitarbeitenden kommt es beispielsweise bei der Einführung von neuen konzernweiten Lean Tools, die produktionsweit umgesetzt werden müssen. Zum Start der Umsetzung findet jeweils ein Aufklärungstermin oder ein Workshop, gemeinsam mit den Führungskräften und gegebenenfalls auch mit Mitarbeitenden – wenn es sich beispielsweise um einen konkreten, zu optimierenden Arbeitsplatz handelt – statt. Diese Workshops werden aktuell noch vom SME geführt, dieser ist allerdings der Ansicht, dass das in Zukunft von den Führungskräften in der Produktion – nach einer entsprechenden Vorbereitungsschulung mit dem SME – selbstständig mit dem eigenen

Team umgesetzt werden sollte. Zu einer spezifischen Zusammenarbeit mit einzelnen Mitarbeitenden und dem SME kommt es nicht. Es geht bevorzugt darum, das gesamte Team thematisch abzuholen und sich gemeinsam auf einen Prozess zu einigen. Wenn Mitarbeitende jedoch Unterstützung oder Hilfe benötigen, unterstützt der SME auch hier. Die Wissensvermittlung und die Zusammenarbeit mit den Führungskräften in der Produktion und den Mitarbeitenden solle diplomatisch erfolgen und sie so zu einer Zusammenarbeit und gemeinsamen Lösungsfindung einladen. Der SME sieht sich in seiner Rolle als wichtige Person, um das Unternehmen weiterentwickeln und dabei einen Kulturwandel vollziehen zu können. Dieser Wandel beinhaltet eine Veränderung der Einstellung hinsichtlich Veränderungen, eine offenere Kommunikation, kompromissbereitere Abteilungen und eine Reduzierung des Silodenkens der einzelnen Abteilungen. Der Teamgedanke sollte stattdessen hier im Vordergrund stehen.

„Ich möchte das Unternehmen in dem Punkt weiterentwickeln zu sagen, die Kultur ändert sich zum Positiven für Veränderungen, zur offenen Kommunikation, zu kompromissbereiten Abteilungen, das heißt, Silodenken zu reduzieren oder auch zu löschen, zu reduzieren wird man nicht ganz schaffen, aber mal einen Grundstein, eine Basis zu liefern, was das eigentlich bewirken kann, wenn man als Team arbeitet (...)“ (S3, Zeile 379-383)

Zu den Aufgaben eines SME im Bereich Qualitätsmanagement zählt unter anderem die **Reklamationsbearbeitung**, bei der es einen definierten Prozess gibt, den der SME verantwortet. Auch die Bearbeitung von sogenannten Nachmachern in der Produktion – wenn es also während der Fertigung zu Schäden oder Qualitätsproblemen am Produkt kommt – zählt zu seinen Aufgaben. Darüber hinaus ist der SME an unterschiedlichen Projekten sowie internen und externen Audits im Bereich Qualitätsmanagement beteiligt. Bei Reklamationen und Nachmachern kommt es zur direkten Zusammenarbeit in Form von Feedbacksituationen zwischen SME und den Führungskräften in der Produktion. Dabei wird gemeinsam erhoben, was in dem jeweiligen Fall passiert ist, wie es dazu kommen konnte und wie ein solches Problem in Zukunft verhindert werden kann. Bei generellen Schwierigkeiten mit Produkten in der Fertigung oder Reklamationen kommen die Führungskräfte in der Produktion aktiv auf den SME zu und bitten um sein Feedback und seine fachliche Unterstützung. Das Einholen von Feedback falle den Führungskräften in solchen Situationen häufig jedoch sehr schwer und komme nur zögerlich, was der befragte SME einerseits auf ein mangelndes Verständnis für die Zufriedenheit der Kunden und Kundinnen zurückführt und gleichzeitig aber auch auf die

Tatsache, dass die Führungskräfte negatives Feedback – das bei Reklamationen ja zu erwarten ist – meiden.

4.2.2 Definition und Bedeutung Personalentwicklung

Im Mittelpunkt aller Bereiche der Subject Matter Experts steht der Mensch und sein Verhalten. Aus diesem Grund kommt der Personalentwicklung vor allem in diesen produktionsnahen Unternehmensbereichen eine bedeutende Rolle zu. Die SME wurden im Zuge der Interviews deshalb darauf angesprochen, wie sie Personalentwicklung definieren und welche Bedeutung sie ihr zuschreiben.

Für einen der SME bedeutet Personalentwicklung, Menschen sowohl im professionellen Kontext als auch im Bereich der zwischenmenschlichen Fähigkeiten weiterzubringen. Dabei spielen insbesondere die Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeitenden und Führungskräfte in der Produktion eine große Rolle, denn die Beobachtung dieser ermögliche es, **voneinander zu lernen**. Das kommt beispielsweise bei Unfallanalysen zu tragen, wo schrittgenaue Denkmuster nachvollzogen werden müssen, um sie anderen verständlich zu machen. Hier muss ein Verständnis darüber aufgebaut werden, was zu einer Aktion geführt hat und warum, und das wiederum betrifft Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion gleichermaßen.

Personalentwicklung bedeutet für einen der SME auch, dass Mitarbeitende bereit sind, sich **selbstständig weiterzuentwickeln**. Den Mitarbeitenden sollen dafür vom Unternehmen die notwendigen Ressourcen, wie beispielsweise entsprechende Hardware oder auch Schulungen und finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden.

„Was Personalentwicklung für mich bedeutet? Naja, dass... naja, dass der Mitarbeiter auch bereit ist, sich selbstständig weiterentwickeln zu wollen, ... das ist eigentlich Personalentwicklung... dass man auch die notwendigen Ressourcen bekommt...“ (S2, Zeile 57-59)

Personalentwicklung beinhaltet jedoch auch ausführliche Feedbackgespräche, die zugunsten beider Seiten – also Mitarbeitende und Führungskräfte – abgehalten werden sollen. Dabei sollen vor allem auch die Mitarbeitenden das **notwendige Vertrauen** haben, um auf die Führungskräfte zuzugehen und offen (auch persönliche) Probleme anzusprechen.

Einer der SME erklärte beim Thema Personalentwicklung zunächst den Ist-Stand der Mitarbeitenden im Hinblick auf deren **Wissen und Kompetenzen** zu betrachten. Dazu zählen z.B. Führungskraft, Kreativität, Umsetzung, Genauigkeit und Kompromissbereitschaft. Konkrete Charaktereigenschaften von Mitarbeitenden können nur schwer in diese Bewertung fallen, denn dazu würde viel Zeit und Kommunikation mit den einzelnen Mitarbeitenden benötigt werden. Zur Personalentwicklung zähle darüber hinaus auch das Führen von Workshops, das Übertragen von Kleinprojekten oder vom Unternehmen die Chance zu erhalten, eine Weiterbildung machen zu können. Führungskräfte könnten sich zudem im Fachbereich weiterentwickeln, indem sie sich mit entsprechenden Tools vertraut machen, die der SME zur Verfügung stellt. Dazu zähle insbesondere eine standardisierte Prozessbeschreibung, die immer auf dem neuesten Stand gehalten werden sollte. Diese Prozessbeschreibung beinhaltet Tätigkeitsbeschreibungen, Rollendefinitionen, den Prozess sowie sicherheits- und qualitätsrelevante Aspekte.

4.2.3 Personalentwicklung in der Praxis

Im Aufgabenbereich der Subject Matter Experts macht die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden bzw. Führungskräften einen großen Teil ihrer Arbeitszeit aus. Im Zuge der Interviews wurden sie daher befragt, inwiefern sie innerhalb ihrer jeweiligen Bereiche die Möglichkeit haben, mit ihren inhaltlichen Schwerpunkten das Personal in der Produktion weiterzuentwickeln und wie die Vermittlung der Inhalte erfolgt bzw. erfolgen könnte.

Dabei berichtet ein SME, dass die Wissensvermittlung im eigenen Fachbereich aktuell unter anderem mithilfe von Standort-Erfahrungsberichten des letzten Monats, aber auch von anderen europäischen Standorten innerhalb des Konzerns, erfolge. Der SME teile diese mit den Führungskräften und diese sollen die Inhalte dann mithilfe eines kurzen Berichts (,One Pager‘) an ihre Mitarbeitenden im Zuge von **täglichen Sicherheitsgesprächen** und auf Bildschirmen (,InfoScreens‘) in der Abteilung weitergeben. Alle Führungskräfte in der Produktion haben einen Katalog mit ausgearbeiteten Sicherheitsthemen zur Verfügung, daraus muss ein Thema pro Schicht gewählt und dann darüber für fünf Minuten mit dem Team gesprochen werden. Der SME ist bei diesen Sicherheitsbesprechungen nicht anwesend, kann die (Qualität der) Vermittlung der Inhalte also nicht bewerten. Bei den Sicherheitsbesprechungen handelt

es sich um eine Konzernvorgabe. Wenn sich Mitarbeitende im Bereich EHS weiterentwickeln möchten, können sie sich bei Fragen an die Sicherheitsvertrauenspersonen oder an das sogenannte **Safety Team** des Unternehmens wenden. Mitarbeitende richten ihre Fragen aktuell mitunter auch direkt an den SME, beispielsweise bei einem seiner täglichen Rundgänge in der Produktion. Der SME zeige generell während seiner Arbeit viel **Präsenz im Produktionsbereich** und achte auf eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitenden und Führungskräften, um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Das oben genannte Safety Team besteht ausschließlich aus Mitarbeitenden – und absichtlich keinen Führungskräften – aus jeder Produktionshalle und soll das Interesse der Mitarbeitenden für den Fachbereich wecken. Dieses Team trage Sicherheitsthemen hinaus zu den Mitarbeitenden, setze Sicherheitsthemen um, sei Ansprechperson und zweierlei Sprachrohr. Zum einen für die Fachabteilung sowie Werks- bzw. Produktionsleitung an die Mitarbeitenden und zum anderen von den anderen Mitarbeitenden an die Fachabteilung. Innerhalb der regelmäßigen Besprechungen zwischen SME und dem Safety Team werden 50% der Zeit für Themen aus dem Fachbereich und 50% für einen Austausch bzw. Feedbackrunde verwendet. Diese Gesprächsplattform werde von den Mitarbeitenden gut angenommen, es bestehe eine offene Kommunikation, die Möglichkeit sich einzubringen und zu lernen. Im Austausch mit dem Safety Team stellt der SME oftmals fest, dass die Mitarbeitenden einen hohen Bedarf haben, Feedback zu geben und sich fachlich weiterzuentwickeln.

Von den Führungskräften in der Produktion gibt es wenig Feedback oder Reaktion zum Safety Team. Eine der wenigen Feedbacksituationen im Zusammenhang mit dem Safety Team trat bei einer Sicherheitsaktion zu Safety Improvement Opportunities (SIO)⁵ im Unternehmen auf, bei der eine gewisse Anzahl dieser SIO gefunden und gemeldet werden musste. Im Zusammenhang mit dieser Aktion gab es sowohl positives Feedback, da dadurch die Zielerreichung der Sicherheitskennzahl SIO erreicht wurde, als auch negatives Feedback, weil durch diese Aktion eine Vielzahl an Meldungen erfolgt ist und die Führungskräfte laut ihren Angaben zu wenig Zeit hatten, die erfolgten Meldungen in ihren Bereichen abzuarbeiten.

SIO sind Safety Improvement Opportunities, also Möglichkeiten unsichere Handlungen und Zustände zu erkennen und zu melden und stellen ein wichtiges Feedbackinstrument

⁵ SIO = Eine Unternehmenskennzahl im Sicherheitsbereich, bei der potentielle Gefahren vorzeitig erkannt und behoben werden sollen

für die Mitarbeitenden dar. Die Meldung eines SIO erfolgt über eine App, in welcher die Daten der Sichtung (inklusive Foto) eingegeben werden und auch, welcher Zustand beobachtet wurde. Jede Meldung kann auch anonym erfolgen und generiert in jedem Fall ein E-Mail an die Führungskraft der entsprechenden Produktionshalle. Alle Mitarbeitenden im Unternehmen können SIO melden, die Anleitung dazu ist an mehreren Stellen im Unternehmen ausgehängt. Die SIO-Meldung werde von den Mitarbeitenden gut angenommen – speziell mit der Option der anonymen Meldung. Diese Anonymität nehme eine gewisse Hürde bzw. Zweifel bei der Eingabe der Meldung weg. Gleichzeitig sei es für die Führungskraft, die das SIO beheben müsse, mitunter schwieriger, weil sie bei der meldenden Person nicht nachfragen könne, wenn das SIO nicht klar formuliert wurde – die Führungskräfte bevorzugen daher SIO mit Klarnamen. Die Anonymität helfe allerdings Mitarbeitenden, wenn es unklar ist, ob es sich bei einer Sichtung tatsächlich um ein SIO handelt oder, wenn ein unsicherer Zustand gemeldet wird, bei dem die Mitarbeitenden Sorge haben, dass das von der Führungskraft negativ gesehen wird oder die Mitarbeitenden eine unsichere Handlung melden, die der Führungskraft bereits öfters mitgeteilt wurde und diese nicht darauf reagiert hat. Im Hinblick auf die Möglichkeit eine anonyme Meldung abzugeben, denkt der SME nicht, dass es zu Sanktionen für die Person kommen würde, die das SIO meldet, allerdings schon mitunter zu einem negativen Feedback durch die Führungskraft. Das gelte insbesondere, wenn SIO von Mitarbeitenden aus anderen Produktionsbereichen gemeldet werden. Dieser Umstand wurde dem SME während einer Sicherheitsaktion zu SIO gemeldet und von diesem dann aktiv mit den Mitarbeitenden und den Führungskräften angesprochen, wobei teilweise ein Verständnis für die Sinnhaftigkeit erzielt werden konnte.

Beim Thema SIO setzt der SME auf Kommunikation und das Schaffen von Verständnis, um Konfliktsituationen zu entschärfen: Dabei werde erläutert, warum SIO wichtig sind, und dass die Meldung von SIO nicht negativ zu sehen ist. Aufgrund interner Regelungen gebe es an einigen Stellen Probleme und Verzögerungen bei der Meldung, da Mobiltelefone nicht überall in der Produktion erlaubt sind. Die SIO-Meldung sei jedoch im Bereich der Arbeiter und Arbeiterinnen bereits gut etabliert, im Bereich der Angestellten gäbe es auch Konzernvorgaben, diese werden aber noch nicht erreicht. Die Qualität der SIO-Meldungen werden vom SME geprüft, das aktuelle Meldesystem habe noch ein paar kleine Defizite und vor allem Mitarbeitende, die technisch weniger versiert sind, würden bevorzugt den direkten Austausch mit dem SME nutzen.

Einer der SME erläutert im Zuge des Interviews, dass es in seinem Bereich eine Möglichkeit zur Personalentwicklung für Mitarbeitende beispielsweise bei der

Maßnahmendefinition bei Reklamationen und sogenannten Nachmachern gibt. Hier werden die Mitarbeitenden einbezogen, wenn es darum geht, optimale Lösungen zu finden und ihre Meinung zu Verarbeitungsprozessen kundzutun, wobei sie insbesondere nach ihren Bedürfnissen bei der Bearbeitung der Materialien gefragt werden.

Führungskräfte in der Produktion können sich im Fachbereich vor allem in Richtung **Bewusstseinsentwicklung**, also Bewusstsein gegenüber Qualität, weiterentwickeln. Hierzu zählt die Identifikation von Fehlern und das selbstständige Treffen von Entscheidungen vor allem im Hinblick auf Fehler und Fehlerbehebungen. Beim täglich stattfindenden Gemba Walk⁶ werden Probleme und Reklamationen besprochen und die entsprechenden Maßnahmen (Schulungen, Prozessänderungen etc.) müssen dann von den Führungskräften in der Produktion auf ihren Maßnahmenplänen notiert werden. Der SME spricht an, dass die Führungskräfte in der Produktion mehr **Eigeninitiative** zeigen und eigenständig Lösungsvorschläge erarbeiten sollten, damit ein Produkt besser wird oder Fehler vermieden werden können. Hier zeige sich, dass Mitarbeitende oftmals Ideen haben, die von deren Führungskräften nicht umgesetzt oder nur ignoriert werden. Die zeitliche Überlastung und die Vielzahl an unterschiedlichen Aufgaben der Führungskräfte führen häufig zu einer Ablehnung der Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden. Diese wenden sich nur in seltenen Fällen direkt an den SME, aber wenn doch, dann findet der SME oft schnell heraus, dass die Mitarbeitenden sich häufig schon zuvor mit ihren Vorschlägen an die Führungskraft gewandt haben, diese aber nichts unternommen hat.

„Naja, oft ist es so, dass die Mitarbeiter Ideen haben, aber dann von der Führungskraft das nicht umgesetzt wird oder ignoriert wird. Führungskräfte haben meistens eh so einen Kopf und viel zu tun und dann geben die Mitarbeiter vielleicht irgendeine Idee oder Feedback an die Teamleiter und die reagieren dann vielleicht eher schlecht darauf...“ (S2, Zeile 82-85)

Führungskräfte in der Produktion wiederum vermitteln ihren Mitarbeitenden Wissen zu Themen aus dem Fachbereich der SME beispielsweise im Zuge von Schulungen, wofür es allerdings keinen einheitlich definierten Prozess des Fachbereichs gibt und jede Führungskraft diese daher unterschiedlich durchführt. In einer der Produktionshallen gibt es einen **Schulungsplan mit Bildern** zur Fehlervermeidung, der nach etwaigen

⁶ Gemba Walk = ein täglicher Rundgang in der Produktion, bei dem die Führungskräfte Kennzahlen und Ereignisse des Vortages an die Werksleitung, die Produktionsleitung, die SME und andere lokale Verantwortliche berichten müssen.

Schulungen von den Mitarbeitenden unterzeichnet wird, um zu dokumentieren, dass diese an der Schulung teilgenommen haben. Dieses Vorgehen gibt es nur in einer Halle, wäre aber für alle Hallen wünschenswert, da es gute Erfolge bei den Mitarbeitenden zeige, wie der SME anerkennt.

Häufig werden einzelne Mitarbeitende für Qualitätsfehler verantwortlich gemacht, obwohl der Prozess selbst mangelhaft ist und die Führungskraft besser beraten wäre, diesen zu optimieren, als einzelne Mitarbeitende zu beschuldigen. Bei den Schulungen ist der SME nicht dabei, obwohl es nach eigener Einschätzung von Vorteil wäre, um die Möglichkeit zu haben, den Mitarbeitenden den Inhalt aus einer anderen Perspektive zu erklären. Die aktuellen, negativen Qualitätskennzahlen legen nahe, dass solche Schulungen mit den Mitarbeitenden wöchentlich stattfinden sollten, um Verbesserungen erzielen zu können.

Einer der SME erläutert, dass **Prozessbeschreibungen** ein wichtiges Personalentwicklungsinstrument in der Praxis darstellen, jedoch erst von einer der Führungskräfte in der Produktion umgesetzt wurden. Die anderen Führungskräfte haben dies noch nicht angenommen. Das lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass die einzelnen produktionsrelevanten Fachabteilungen Standards ohne Einbezug der Führungskräfte in der Produktion ausarbeiten. Die Führungskräfte in der Produktion sollten hier, aus seiner Sicht, die Rolle der Experten und Expertinnen einnehmen und dementsprechend auch beim Regelwerk Mitspracherecht haben, da dieses schlussendlich auch von ihnen akzeptiert und eingehalten werden sollte. Oftmals werden solche **Veränderungsmaßnahmen**, obwohl sie als Unterstützung gedacht sind, von den Führungskräften in der Produktion als Bedrohung und Gefahr innerhalb ihres Bereichs angesehen.

Mitarbeitende können Kontakt mit dem SME aufnehmen, wenn sie beispielsweise in der Produktion unterwegs, was häufig auch angenommen wird. Aufgrund der hohen Termiauslastung ist es schwierig weiteren Kontakt mit Mitarbeitenden zu ermöglichen, da hier auch wertschätzend vorgegangen und keiner bevorzugt werden sollte. Der SME möchte in Zukunft kontinuierliche Verbesserung und Personalentwicklung auch mithilfe von **Verbesserungskarten** – die Mitarbeitende mit ihren Ideen befüllen, einreichen und dafür einen Preis erhalten können – erzielen. Als negativer Punkt wird dabei genannt, dass Mitarbeitende für ihr Wissen und ihre Ideen eine monetäre Forderung stellen. Daher stehen aktuell noch offene Punkte im Raum, wie etwa das entsprechende Auswahl-Gremium und das Bewertungsschema. Auch hier möchte man fair und transparent vorgehen, sieht aber aktuell noch inhaltliche Schwierigkeiten und hat auch

mangelnde zeitliche Ressourcen für die Umsetzung. Die Idee zur Einführung von Verbesserungskarten für Ideen der Mitarbeitenden wurde bis auf weiteres ausgesetzt, da das Unternehmen aktuell den Personalstand reduziert. Wenn die Mitarbeitenden im Zuge dieser Idee aufgefordert werden würden, zusätzliche Prozessoptimierungen zu suchen – mit dem Hintergedanken, dass (weitere) Mitarbeitende abgebaut werden könnten – können hier negative Assoziationen ausgelöst oder die Verbesserungskarten bei den Mitarbeitenden gänzlich abgelehnt werden, ist der SME überzeugt.

Der Mangel an zeitlichen Ressourcen von den Führungskräften in der Produktion, ist auch bei der Umsetzung anderer Ideen und Workshops ein Problem. So kam es auch schon vor, dass ein Workshop vom SME mit den Mitarbeitenden durchgeführt wurde, weil die Führungskraft aufgrund eines anderen Termins verhindert war. Anschließend zeigte sich jedoch, dass sich die Führungskraft laut Einschätzung des SME in ihrer Rolle untergraben fühlte, da sie nicht Teil der Lösungsfindung und -umsetzung war, und die positiven Assoziationen der Verbesserung bei den Mitarbeitenden durch den SME und nicht durch sie ausgelöst wurden. Ziel der SME wäre, dass Führungskräfte in der Produktion gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden am Shopfloor⁷ Probleme besprechen, diese beispielsweise mithilfe eines Flipcharts visualisieren und anschließend gemeinsam lösen oder sich bei Bedarf den SME zur Unterstützung holen.

Pro Schicht stehen 15 Minuten Zeit zur Verfügung, in denen die Führungskräfte in der Produktion ihren Mitarbeitenden aktuelle Informationen zum Tagesablauf oder auch z.B. sicherheitsrelevante Updates geben können. In diesen **15 Minuten von 14:00 Uhr bis 14:15 Uhr** wird nichts produziert, das Unternehmen investiert in dieser Zeit also freiwillig in ein Informationsupdate und in eine Austauschmöglichkeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Dabei könnte auch ein Statusupdate zu bestehenden Projekten und Maßnahmen aus Verbesserungsworkshops – im Idealfall mithilfe von Bildern oder anderen visuellen Werkzeugen – gegeben werden. Die optimale Umsetzung und inhaltliche Befüllung dieser 15 Minuten durch die Führungskräfte sei aus Sicht der SME derzeit noch nicht geglückt, da noch zu wenig Kommunikation zu aktuellen Maßnahmen stattfindet. Der SME habe sich mitunter auch schon selbst in die Schichtübergabe reinreklamiert, um ein Statusupdate zu Verbesserungsprojekten zu geben, da hier von Seiten der Führungskräfte aus ihm unbekanntem Gründen, trotz mehrfacher Nachfrage, kein Update gegeben wurde. Die Führungskräfte in der Produktion würden so ein Update

⁷ Shopfloor = Tägliche Kleingruppen-Besprechung von Führungskräften in der Produktion bei der tagesaktuelle Themen besprochen werden.

selbstständig mittels digitaler Präsentation gestalten können, tun es aber nicht. Hier stellt sich für den SME die Frage nach dem Grund für diese vehemente Ablehnung. Es gebe keinen Leitfadens für die Schichtübergabe, die Gestaltung obliegt den Führungskräften in der Produktion. Das Thema Sicherheit habe Priorität, da es alle betrifft und in jeder Schicht angesprochen werden sollte, was aber nicht passiert. Häufig werde dieses zeitlich so oft verschoben, bis es gar nicht mehr stattfindet. Auch haben die Mitarbeitenden oft Redebedarf mit ihrer Führungskraft, diese muss die Mitarbeitenden aber aufgrund von Besprechungen verträsten, was sich negativ auf deren Zufriedenheit und Motivation auswirkt. Der SME ist der Meinung, dass sich Führungskräfte in ihren E-Mail-Kalendern die Uhrzeit für die **Schichtübergabe** blockieren sollten, damit sie nicht zu Besprechungen eingeladen werden und ausreichend Zeit für ihre Themen und die Anliegen ihrer Mitarbeitenden haben.

Einer der SME ist überzeugt, dass manche Führungskräfte versuchen ihre Position zu schützen, indem sie potenzielle Nachwuchsführungskräfte absichtlich klein halten und ihnen keine Möglichkeit geben sich zu entwickeln. Der SME schätzt Veränderung und unterstützt diese, wo er das für sinnvoll hält und es möglich ist. Die Entwicklung von Mitarbeitenden zähle hier ebenfalls dazu, obgleich ihm auch bewusst ist, dass ein Veränderungsprozess und ein Kulturwandel kein leichtes Unterfangen für ein Unternehmen seien. Diese Schwierigkeiten spüre sowohl die Managementebene als auch das Personal und es stellt sich die Frage, wie ehrlich in solch kritischen Situationen miteinander umgegangen wird und wie stark das Silodenken in den Abteilungen verankert ist.

4.2.4 Definition und Bedeutung Arbeitszufriedenheit und Motivation

Bei der Erhebung der Bedeutung und Definition von Arbeitszufriedenheit und Motivation der Subject Matter Experts zeigte sich, dass die Arbeitszufriedenheit von allen drei vor allem aus intrinsischen Motiven heraus geleitet wird.

Zu den Faktoren für Arbeitszufriedenheit zählen für einen der SME eine ausreichende, **nonverbale und verbale Wertschätzung**, die Möglichkeit zur Entwicklung und persönlichen Entfaltung sowie **konstruktives Feedback**. Zur Entfaltung zähle die Akzeptanz von Ideen, auch, wenn sich diese von ehemaligen SME oder einer übergeordneten Führungskraft unterscheidet. Ein konkretes Beispiel dafür sei die Möglichkeit zum Einbringen einer Idee zur nachhaltigen Verbesserung der

Sicherheitskultur am Standort, die positiv aufgenommen wurde und nun so vom SME umgesetzt werden könne.

Arbeitszufriedenheit bedeutet eine stets vorhandene Motivation und eine Zufriedenheit mit der Tätigkeit. Eine positive **Einstellung am täglichen Weg in die Firma** sei genauso wichtig wie eine gute **Zusammenarbeit im Team** und eine **funktionierende Hardware**. Darüber hinaus sei die **kurze Wegzeit in die Firma** ein ausschlaggebender Faktor für Arbeitszufriedenheit sowie eine entsprechende Entlohnung, wobei die Motivation und das Arbeitsumfeld wichtiger seien als das Gehalt.

Die Arbeitszufriedenheit der Arbeiter und Arbeiterinnen sei stark von der Arbeitszeit und der (Schicht-)Verplanung abhängig. Im Unternehmen gebe es aktuell keine langfristige Verplanung, weshalb es immer wieder kurzfristig zu Änderungen der Arbeitszeit komme, was sich negativ auf die Freizeitplanung und Motivation der Mitarbeitenden auswirke. Ein weiterer Negativpunkt für die Arbeitszufriedenheit war ein bis vor kurzem noch aktives Schichtmodell, das automatisch eine gewisse Anzahl von Minusstunden aufgrund reduzierter Wochenstunden generiert habe, um die Mitarbeitenden bei Produktionsschwankungen flexibler einsetzen zu können. Dieses Modell wurde aufgrund des Feedbacks und Wunsches der Mitarbeitenden in der jährlichen Mitarbeitenden-Umfrage 2021 nach der Ausarbeitungsphase schließlich im Jänner 2023 durch neue Arbeitszeitmodelle ersetzt.

Die Arbeitszufriedenheit oder mitunter Unzufriedenheit der Führungskräfte in der Produktion ist geprägt von der großen Aufgabenvielfalt im Hinblick auf die Kennzahlen PSQDCI (People, Safety, Quality, Delivery, Costs, Inventory).

„Arbeitszufriedenheit ist definitiv, wenn ich weiß mein Arbeitsinhalt ergibt Sinn, also die Sinnhaftigkeit ist gegeben... unterm Strich, das, was ich hier umsetze, implementieren möchte oder die Aufgabenstellung, die ich bekomme und dann auch umsetze, soll unterm Strich auch nachhaltig sein (...)" (S3, Zeile 179-182)

Arbeitszufriedenheit bedeute eine **sinnhafte Tätigkeit** auszuüben und dazu zähle eine nachhaltige Implementierung von Ideen und Projekten. Der monetäre Faktor sei für den SME kein Grund für die Motivation am Arbeitsplatz. Zufriedenheit bestehe, wenn ein Unternehmen die Möglichkeit bietet, sich weiterzubilden und somit Potenziale zu fördern. Darüber hinaus zähle zur Arbeitszufriedenheit und Motivation, wenn einem Verantwortung übertragen wird, das Unternehmen einem Vertrauen entgegenbringt und man in Entscheidungsprozesse involviert wird.

4.2.5 Entwicklungsmöglichkeit in Relation zu Arbeitszufriedenheit und Motivation

Im Rahmen der Interviews mit den Subject Matter Experts wurden diese befragt, inwiefern sie der Ansicht sind, dass ein breiteres Wissen der Mitarbeitenden in ihren Fachbereichen zu einem höheren Verständnis für Unternehmensabläufe und somit zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivation führen kann. Hierbei zeigte sich, dass alle drei SME größtenteils überzeugt sind, dass mit einem breiteren Wissen für das eigene Fach, die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden könnte, gleichzeitig veranschaulichten sie aber auch aktuelle Störfaktoren für die Mitarbeitenden in der Produktion im Hinblick auf ihre Fachbereiche und spiegeln damit das Feedback wider, dass sie von Mitarbeitenden erhalten.

Einer der SME ist der Überzeugung, dass die Arbeitszufriedenheit jener Mitarbeitenden, die mehr **Wissen und Bewusstsein für Themen aus dem Fachbereich** haben, höher ist als die der anderen. Das hängt auch mit der Produktvielfalt und -anzahl zusammen, die sie täglich bearbeiten müssen. Hier ist es besonders ärgerlich für sie, wenn sie ein Produkt mehrfach bearbeiten müssen, weil das erste beschädigt wurde oder sie wissen, dass ein Produkt fehleranfällig ist, sie es aber dennoch bearbeiten müssen. Wenn das Fehler- und Problemlöseverständnis hier größer wäre, würden Fehler nicht wiederholt oder fehlerhafte Produkte weitergegeben werden. Dann müssten anschließend weniger Produkte neu gefertigt werden und die Unzufriedenheit wäre geringer.

Ein anderer SME erläuterte im Interview, dass mit viel **Kommunikation**, einer starken, kontinuierlichen **Wissensvermittlung** und ausreichend **Feedback** auch eine hohe Arbeitszufriedenheit einhergeht: Aktuell habe das Unternehmen in puncto Sicherheitskultur den Konzernstandard noch nicht erreicht. Insbesondere bei den Themen Maschinensicherung und Verhalten müsse noch zu oft eingegriffen werden, was wiederum negative Auswirkungen auf Produktivität und Arbeitsfortschritt und in Folge negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden habe. Wenn jedoch ein gewisser Höchstpunkt bei der Arbeitszufriedenheit erreicht werden würde, müsse zunehmend weniger eingegriffen werden und es setze automatisch ein **Flow-Zustand** ein. Als Folge würde das für die Mitarbeitenden im positiven Sinne spürbar, sie würden für sich persönlich Vorteile erkennen und sich weniger oft krankmelden, weil sie zufriedener wären.

„Wir sind ja derzeit in unserer Sicherheitskultur noch nicht da wo wir ... weil derzeit sind wir noch so weit speziell bei Maschinensicherung und Behaviour, dass wir viel zu oft eingreifen müssen. Das heißt wir reduzieren die Produktivität und den Arbeitsfortschritt, wenn wir über einen gewissen Peak drüber sind, dann müssen wir immer weniger und dann geht dieser Flow leichter und, dann siehst du auch diese Vorteile, dann gehst du auch hoffentlich dann weniger oft im Krankenstand und bleibst weniger oft weg, weil du eben zufriedener am Arbeitsplatz bist.“ (S1, Zeile 272-278)

Der SME führt auch ein noch nicht ganz so gelungenes Beispiel an und berichtet, dass die **Zugehörigkeit zum Safety Team** die Mitarbeitenden beispielsweise nicht unbedingt zufriedener bei ihrer Arbeit macht, da jene Personen, die sich in Unternehmen für Sicherheit engagieren, noch immer häufig negativ angesehen werden. Das Thema der Negativbehaftung ist auch innerhalb des Safety Teams häufig Gesprächsstoff. Das Team ist aufgrund einer farblich anders gestalteten Sicherheitsweste erkennbar und wird dadurch oftmals Ziel von mündlichen Angriffen, wenn es um Sicherheitsthemen geht. Die Wertschätzung für die Teilnahme am Safety Team ist zwar gegeben, allerdings steigert es bei den entsprechenden Teammitgliedern nicht die Arbeitszufriedenheit – im Gegenteil, teilweise hat sich ein Frust entwickelt. Im Zuge der regelmäßigen Safety-Team-Abstimmungstermine, wird dieser Frust mit den anderen geteilt und ein Austausch untereinander und mit dem SME entsteht. Was die Mitglieder besonders stört, ist die Tatsache, dass Dinge oftmals erst angesprochen werden, wenn der SME einschreitet – die Glaubwürdigkeit der einzelnen Mitarbeitenden des Safety Teams ist bei den Führungskräften noch nicht so ausgeprägt, wie es sich die Mitglieder wünschen würden.

Einer der SME nennt die **Teamboards**, die in allen Produktionsbereichen angebracht sind, als ideale Informationsquelle und Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeitende. Generell können sich diese, wenn der Wunsch zur Weiterentwicklung besteht, an die Führungskräfte in der Produktion wenden oder sich am Teamboard ansehen, welche Maßnahmen aufgenommen wurden und welche sich in der Umsetzungsphase befinden. Gleichzeitig merkte der SME an, dass sich die Mitarbeitenden schon öfters mit dem Feedback an ihn gewandt haben, dass sie die Teamboards aufgrund der Komplexität der dort gezeigten Grafiken und Inhalte nicht lesen und die Führungskräfte die Teamboards nicht auf einen aktuellen Stand halten – die Mitarbeitenden wollen sich also fachlich weiterentwickeln, werden in diesem Punkt allerdings von den Führungskräften gewissermaßen blockiert. Gleichzeitig zeigte sich der SME überzeugt, dass

Mitarbeitende, die bessere Kenntnisse im Fachbereich haben, damit auch ihre Arbeitszufriedenheit steigern könnten. Die **psychische und physische Belastung** in der Produktion ist sehr hoch. Mithilfe von besseren Fachkenntnissen im Bereich des SME, könnten Suchzeiten und aktuell bestehende **(visuelle) Reizüberflutungen** verringert oder auch Wege optimiert werden. Auch dieser SME stellt häufig fest, dass Mitarbeitende diese Probleme an ihre Führungskräfte weitergeben, hier aber oftmals nichts unternommen wird. Viele Mitarbeitende sind dadurch frustriert und scheinen nur noch des Geldes wegen im Unternehmen zu verbleiben.

Die Kenntnisse aus dem Fachbereich des SME könnten bei zahlreichen Problemstellungen im Hinblick auf Arbeitsplatzbeschaffung, Ergonomie und Arbeitsschutz unterstützend wirken und somit die Arbeitszufriedenheit und Motivation steigern. Mithilfe von **Visualisierungen auf Flipcharts** können die Vorteile und der Nutzen für die Mitarbeitenden dargestellt und die Sinnhaftigkeit und Möglichkeiten des Fachbereichs verdeutlicht werden. Ein Beispiel dafür wäre eine Vorher-Nachher-Gegenüberstellung eines Arbeitsplatzes im Zuge eines **Verbesserungsworkshops**, bei der die körperliche Belastung beim Hantieren mit Produkten pro Tag aufgezeigt wird. Um solch einen Workshop abhalten zu können, benötigt man eine gute Auffassungsgabe, ein Problem- und Lösungsverständnis des Prozesses, die Fähigkeit eine Gruppe zu bilden und zu leiten und das Aufzeigen der Vorteile bzw. der Konsequenzen einer möglichen Umsetzung. Wenn Mitarbeitende bei solchen Workshops teilnehmen und dort alle der Umsetzung zustimmen, die Umsetzung aber dann nicht oder verspätet stattfindet, führt das wiederum zu einer Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden – auch im Hinblick auf zukünftige Workshops und Vorhaben aus dem Fachbereich. Nach Verbesserungsworkshops ist es wichtig, dass schnell Entscheidungen getroffen und die Mitarbeitenden am Laufenden gehalten werden, was deren konsequente Umsetzung betrifft. Auch bei einer längeren Umsetzungsdauer sollten die Mitarbeitenden über den Fortschritt des Projekts regelmäßig informiert werden. Zu schnelle Maßnahmen und Lösungsfindungen führen mitunter aber auch häufig zu Problemen, da dann Dinge vergessen werden. Es gilt daher den Gesamtprozess stets im Auge zu behalten.

4.2.6 Soll-Eigenschaften (Führungskräfte)

Da die Führungskräfte in der Produktion eine sehr bedeutende Rolle einnehmen, wenn es um die Vermittlung der Inhalte aus den Fachbereichen geht, wurden die SME während der Interviews dazu befragt, welche Eigenschaften Führungskräfte in der Produktion mitbringen müssen, um diese Aufgabe erfüllen zu können.

Einer der SME erklärte, dass Führungskräfte auf eine offene Kommunikation setzen und ihre eigenen **Gedanken** mit dem Team teilen müssen, um andere von ihren Ideen und Aufgaben überzeugen zu können. Dazu zähle beispielsweise die Erklärung, wieso eine Handlung unsicher ist, wie man sich selbst einen sicheren Ablauf vorstelle und wieso eine Entscheidung oder Vorgabe erfolgt.

„(...) immer wieder den Soll-Zustand ansprechen und den Ist-Zustand korrigieren. Aber eben aus meiner Sicht einfach offen kommunizieren, wieso das du der Meinung bist, dass da was passieren kann. Weil sonst sehen sie keinen Sinn dahinter, sonst siehst den Sinn dahinter nicht.“ (S1, Zeile 67-70)

Darüber hinaus müsse eine Führungskraft streng darauf achten, dass **Regeln** befolgt werden. Das beinhalte ein penetrantes Nachverfolgen der Einhaltung der Vorgaben und eine **konsequente Kommunikation des Soll-Zustandes**, um den falschen Ist-Zustand zu korrigieren. Das sei für manche Führungskräfte schwierig, da Mitarbeitende so ununterbrochen ermahnt werden müssen. Was dabei helfen kann, sei offen zu kommunizieren, wie man selbst zu dieser Meinung kommt, um den Sinn dahinter vermitteln zu können – dieses Sinnvermitteln ist wichtig für das Verständnis der Mitarbeitenden. Der SME beschrieb im Zuge des Interviews auch eine vierstufige Kurve zu Unternehmenssicherheit, der zufolge die vierte Stufe dann erreicht sei, sobald das Verhalten der handelnden Personen so angepasst ist, dass nur noch sicheres Handeln passiert. Auf dieser vierten und höchsten Stufe sollen die Mitarbeitenden von sich aus so weit sein, dass sie Sachen richtig einschätzen können und nicht mehr unsicher handeln. Das sichere Handeln beinhaltet nicht zwingend, die sofortige Behebung von unsicheren Arbeitsbedingungen, aber die **Bereitschaft "STOPP" zu sagen**. Dieses "STOPP"-Sagen sei auch eine Konzernvorgabe, die unter anderem im Zuge einer Sicherheits-Fokuswoche bereits an die Mitarbeitenden weitergegeben wurde.

Einer der SME zählte den notwendigen Entscheidungswillen und das Ergreifen von Eigenverantwortung zu den wichtigsten Soll-Eigenschaften von Führungskräften in der Produktion. Sie berichtet, dass Entscheidungen von Führungskräften in der Produktion oftmals – aus Angst, die falsche Wahl zu treffen – überhaupt nicht getroffen oder lange hinausgezögert werden. Darüber hinaus benötigen diese ein **Bewusstsein für Qualität**, das sie im Zuge von Feedbackgesprächen auch an ihre Mitarbeitenden vermitteln

müssen, da die Verantwortung für Qualität nicht nur beim Fachbereich liege, sondern bei allen Mitarbeitenden im Unternehmen.

Einer der SME führte aus, dass Führungskräfte in der Produktion auch Interesse und einen Willen nach Weiterentwicklung zu Prozessoptimierungs- und Führungskraftethemen zeigen sollten. Manche Führungskräfte und Mitarbeitenden möchten auf ihrem aktuellen Wissensstand stehen bleiben und sich nicht weiterentwickeln, was mitunter auf die Unzufriedenheit mit deren Arbeitsplatzsituation zurückzuführen ist. Diese Personen würden dann jegliche Verbesserungen und Erneuerungen ablehnen, wie der SME berichtete. Führungskräfte in der Produktion müssen vor allem offen für Veränderungen sein. Sie müssen kompromissbereit und diplomatisch sein, ein gewisses **Durchsetzungsvermögen und Kommunikationsstärke** besitzen, vor allem wenn es um das Moderieren eines Workshops oder das Einbringen und Evaluieren von Ideen der Mitarbeitenden geht.

4.2.7 Feedback von der eigenen Führungskraft

Im Rahmen der Interviews sollten unterschiedliche Feedbackkonstellationen erhoben werden, dazu zählte auch jene der Subject Matter Experts mit ihrer Führungskraft. Alle SME haben in diesem Fall dieselbe Führungskraft, was eine gute Vergleichbarkeit der Antworten ermöglichte.

Die SME gaben alle an, dass sie im Zuge des Zielvereinbarungsprozesses **ein bis drei Mal pro Jahr** ein ausführliches Feedback von ihrer Führungskraft erhalten. Dieses wird auch schriftlich im HR-System des Konzerns festgehalten. Mit den aktuellen Jahresgesprächen sei die Führungskraft in Verzug und habe es hier laut Angaben der SME auch verabsäumt einen Ersatztermin anzukündigen bzw. diese Verspätung zu kommunizieren.

Darüber hinaus gäbe es für alle SME situationsabhängig zwischendurch mündliches Feedback ihrer Führungskraft. Das erfolge allerdings nicht in dem einmal wöchentlich stattfindenden **Einzel-Jour-Fixe**, sondern in der Regel nach der Umsetzung eines Projekts zu einer Konzernvorgabe, nach einem wichtigen Behördentermin oder der Absolvierung einer Aufgabe.

Im Rahmen des Einzel-Jour-Fixe im Büro der Führungskraft werden aktuelle Themen und Projekte sowie gegebenenfalls Probleme behandelt – denn Themen mit Handlungsbedarf gebe es in allen drei Fachbereichen in ausreichendem Umfang.

Der **Rahmen und die Frequenz des Feedbacks** ist zurzeit nur für eine der drei Interviewpersonen passend und ausreichend gesetzt. Die beiden anderen SME wünschen sich ausführlicheres Feedback, denn außer den wöchentlichen Regelterminen, die ca. 30 Minuten dauern, gäbe es nur relativ wenig Feedback. Sie bedauern, dass die Führungskraft aufgrund der Vielzahl anderer Aufgaben oftmals nicht greifbar für sie ist. Insbesondere Feedback zur persönlichen Entwicklung komme in den aktuellen, wöchentlichen Austauschgesprächen zu kurz, denn dort liegt der Fokus in der Regel auf fachlichen Themen. Eine der beiden SME, die sich ausführlicheres Feedback wünschen, hat diesen Wunsch noch nicht aktiv bei seiner Führungskraft angesprochen, der andere gab an, sich regelmäßig und oft aktiv Feedback einzuholen. Es gehe hierbei nicht darum eine Bestätigung einzuholen, sondern zu überprüfen, ob der eingeschlagene Weg der richtige sei. Denn verbunden mit seiner Bereichsverantwortung sehe er die Pflicht aktiv Feedback einzuholen und zu schauen, wo sich die eigene Fachabteilung verbessern müsse.

„...jetzt nicht so, dass ich Bestätigung brauche, der Grundsatz ist: Ich hab Verantwortung über Bereiche, über Themen, gewisse Kostenbeeinflussbarkeiten und da möchte ich schon wissen, bin ich aufm richtigen Dampfer oder bin ich vielleicht aufm verkehrten Weg und deswegen is für mich Feedback wichtig.. das ist nicht das Thema Bestätigung, sondern: ‚Mach ichs richtig?!‘“ (S3, Zeile 338-342)

Größtenteils falle dieses Feedback positiv aus, dennoch würde sich der SME auch mehr negatives Feedback wünschen, um sich weiterentwickeln zu können. Der **Drang zur Verbesserung** sei bei dem SME stark ausgeprägt, wie dieser sich selbst beschreibt, er habe jedoch Bedenken, dass ihn seine Führungskraft als zu wenig belastbar oder kritikfähig betrachtet und deshalb so wenig negatives Feedback gibt.

4.2.8 Feedback an die Führungskräfte in der Produktion und an Mitarbeitende

Weitere Feedbacksituationen, die im Zuge der Interviews betrachtet werden sollten, waren jene zwischen den Subject Matter Experts und den Führungskräften. Dabei stellte

sich auch die Frage, ob die SME bevorzugt den direkten Kontakt zu den Mitarbeitenden suchen oder bei Fragestellungen und Aufgaben zunächst mit den Führungskräften in Austausch gehen. In letzterem Fall würden die Führungskräfte ihre Verantwortung wahrnehmen und mit den Mitarbeitenden sprechen.

Die SME gaben an, dass Feedback mitunter direkt an Mitarbeitende gegeben werde, wenn eine positive Observierung gemacht wurde, was in den jeweiligen Bereichen der SME unterschiedlich oft vorkomme. Zu **direktem Feedback an die Mitarbeitenden** komme es auch, wenn diese auf die SME zukommen und eine Frage an sie stellen. Alle drei SME berichteten während der Interviews über konkrete Feedbacksituationen sowohl mit Führungskräften als auch mit Mitarbeitenden.

Ein SME erläuterte, dass bei **Gefahr in Verzug** die unsichere Handlung sofort gestoppt werde und Mitarbeitenden wie Führungskräften Feedback gegeben und erklärt werde, warum dieses Vorgehen notwendig gewesen sei. Zu unsicheren Handlungen in der Produktion zähle beispielsweise das Hantieren an Geräten ohne vorherigem Abschalten von Energien (z.B. Druck, Strom etc.), eine unsachgemäße Lagerung von Produkten, unsichere Situationen im Staplerverkehr oder das Vergessen scharfe Kanten abzudecken. Insbesondere unsichere Handlungen, die von Mitarbeitenden ausgeübt wurden, werden anschließend mit deren Führungskräften besprochen. Hierbei gehe es vor allem darum, das Wissen zu unsicheren Handlungen und Gefahrensituationen, insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Personalbesetzungen in den drei Schichten, umfassend weiter zu kommunizieren. Der SME gab auch an, dass er nicht mit dem Vorsatz ein positives Feedback auszusprechen durch die Produktionshalle gehe, wenn aber etwas gesehen wird, das lobenswert ist, werde das auch angesprochen.

Ein anderer SME erklärte, dass er Feedback an die Mitarbeitenden in der Produktion nur sehr selten ausspricht, meistens werde dieses an die Führungskräfte direkt gegeben mit dem Hinweis, dieses an ihre Mitarbeitenden weiterzugeben. Der SME gestand aber auch ein, dass Lob mitunter generell zu wenig an Führungskräfte und Mitarbeitende kommuniziert werde und womöglich häufiger ausgesprochen werden sollte.

Der dritte SME schilderte, dass er positives Feedback an Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion ausspreche, wenn diese gemeinsam erarbeitete und eingeführte Prozesse einhalten. Da der SME häufig aktiv an diesen

Prozesseinführungen beteiligt sei, hole sich dieser einige Zeit nach der Einführung separat Feedback von Führungskräften und Mitarbeitenden dazu ein. Generell erkundigt sich der SME vor allem bei den Mitarbeitenden proaktiv nach deren Wissensständen zu aktuellen Maßnahmen in deren Produktionsbereich.

„Ich gebe ein positives Feedback, wenn sie z.B. bestehende Prozesse, die wir als Team erarbeitet haben, einhalten... hole mir auch Feedback ein zu ihren aktuellen, ob es da noch zusätzliche Potenziale gibt, ich hol mir Feedback von den Mitarbeitern ein, ob sie Wissensstände zu den aktuellen Maßnahmen haben... (...).“ (S3, Zeile 349-352)

Bei diesem Wissensabgleich möchte der SME erfragen, was als Team geplant, umgesetzt und nachhaltig fixiert wurde. Die simultane, jedoch separate Befragung von Führungskräften und ihren Mitarbeitenden sei zwar moralisch fragwürdig, aber notwendig, um einen **Abgleich der unterschiedlichen Wahrnehmungen** zu erhalten. Bei diesem Abgleich zeige sich jedenfalls, dass der Wissensabgleich größtenteils negativ ausfalle, da die Mitarbeitenden von ihren Führungskräften thematisch zu bevorstehenden Projekten nicht abgeholt werden. Der SME habe dafür sogar Regeltermine zwischen der Instandhaltungsabteilung des Unternehmens und den einzelnen Führungskräften in der Produktion vereinbart. Diese Termine werden zwar vom SME organisiert, es sei aber ausreichend, wenn er nur stichprobenartig teilnehme. Denn im Fokus stehe dabei, dass der Termin überhaupt stattfindet und die Führungskräfte in der Produktion vor dem wöchentlichen Wartungsfenster mit der Instandhaltungsabteilung vereinbaren, was zu erledigen sei. Die Resultate und Maßnahmen aus diesen Terminen werden nicht ausreichend an die Mitarbeitenden oder am Teamboard kommuniziert, was der SME kritisierte. Dieser ist der Überzeugung, dass es hierbei mehr **Kommunikation und Feedback an die Mitarbeitenden** bedarf und die Führungskräfte in der Produktion ihre **Leistung** hier mit mehr **Transparenz** besser herzeigen könnten.

4.2.9 Wirkungsvolles Feedback

Um Feedback evaluieren und eine mögliche Verbesserung einer Feedbackkultur herbeiführen zu können, muss zunächst Klarheit darüber bestehen, wie Feedback überhaupt aussehen und transportiert werden muss, um wirkungsvoll zu sehen. Die drei SME hatten hierzu konkrete Vorstellungen, die sie während des Interviews erläuterten.

Wirkungsvolles Feedback muss zum einen zielgerichtet und auf die jeweilige Person und ihre Aufgaben abgestimmt sein, denn nicht jede Feedbacktaktik funktioniert bei jeder Person, wie alle SME überzeugt sind.

„Es muss an die Person angepasst sein. Nicht jede Feedbacktaktik funktioniert bei jeder Person. Sie muss zielgerichtet sein, du musst genau die Person treffen mit dem, was du sagst und nicht irgendein generisches Modell dir nehmen, das ist für mich eigentlich das Hauptkriterium.“ (S1, Zeile 344-347)

Zum anderen müsse wirkungsvolles Feedback konstruktiv gestaltet – nicht unbedingt positiv, sehr wohl aber **lösungsorientiert** – und **klar und verständlich kommuniziert** werden. Wirkungsvolle Feedbackgespräche sollen auch jenen Personen, die ein Feedback erhalten, die Möglichkeit bieten eine Rückmeldung an die jeweils andere Person zu geben und auch Verbesserungsvorschläge oder negative Punkte ansprechen zu können. Die Rückmeldungen sollten hier also von beiden Seiten kommen und keinen Monolog darstellen. Darüber hinaus solle die Person, die das Feedback gibt, auf ausreichend Mimik, Gestik und eine offene Körperhaltung achten und als Zeichen der Wertschätzung proaktiv auf die Person, die das Feedback erhalten soll, zugehen und sie nicht zu sich beordern.

Einer der SME berichtet, auch selbst schon – unbewusst – Feedback gegeben zu haben, das nicht zielführend war. Er habe daraus gelernt, dass unterschiedliche, länderspezifische Feedbackkulturen existieren, die es zu beachten gilt. Zu diesen Unterschieden zählen beispielsweise die Direktheit oder das Anwenden des Sandwich-Prinzips beim Feedbackgeben, wenn ein negatives Feedback zwischen zwei positive Aussagen platziert wird.

Ein anderer SME resümiert, dass das Feedback zu **fach- und aufgabenbezogenen** Themen in der Regel bei den eigenen Mitarbeitenden im Fachbereich im Vordergrund stehe und das **persönliche, entwicklungsrelevante Feedback** zu kurz komme. Es müsse daher verstärkt auf eine ausgewogenere Feedbackkultur geachtet werden.

Darüber hinaus führte einer der SME aus, dass es auch eigens konzipierte Feedbackbögen gäbe, die aber mitunter sehr unpersönlich wirken und die Mitarbeitenden lediglich als eine Zahl (von vielen) abstempeln könnten, weshalb sie vom schriftlichen Feedback weniger hält. Ein solches Feedbackgespräch würde dann in einer

Abfrage enden, ohne nachhaltige Wirkung. Dennoch sei eine gute, schriftliche Vorbereitung notwendig, die auch eine entsprechende Wertschätzung zum Ausdruck bringen kann. Feedback und folglich eine offene Kommunikation seien generell wichtig, um eine Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aufzubauen und den Zusammenhalt zu stärken.

4.2.10 Weitere Möglichkeiten für PE im Fachbereich

Zum Abschluss der Interviews wurden die Subject Matter Experts gebeten, Möglichkeiten und Ideen für Personalentwicklung in ihrem Fachbereich aufzuzeigen.

Dabei gab einer der SME an, dass er mehr Zeit und mehr Personalressourcen benötigen würde, damit mehr Transparenz bei Vorhaben und Umsetzungen vermittelt werden könnte. Das würde auf das Verständnis und die Entwicklung der Mitarbeitenden abzielen. Darüber hinaus fehle auch noch ein tiefergehendes Know-how der Führungskräfte in der Produktion und deren Einsatz für die Themen aus dem Fachbereich. Die Vermittlung von Sicherheitsthemen an die Mitarbeitenden sollte über die Führungskräfte in der Produktion erfolgen, dafür muss das Wissen aber zunächst an die Führungskräfte vermittelt werden – dieses Wissen sollte ab einem gewissen Level vorausgesetzt werden können. Um eine Führungskraft in der Produktion werden zu können, sollte das Wissen rund um Themen zu Arbeitssicherheit und Gesundheit ein Must-have sein. Denn Führungskräfte müssen den Arbeitsplatz dementsprechend gestalten oder Feedbackgespräche mit Mitarbeitenden führen, damit diese den Arbeitsplatz am Ende des Tages gesund und ohne Folgeschäden (diverse ergonomische, physische Beeinträchtigungen) verlassen können. Eine gute Behandlung und Vorsorge dieser Themen sind Gründe für einen längeren Verbleib der Mitarbeitenden im Unternehmen. Hierbei geht es auch um die **Senkung der Krankenstandsrate** und das **Schaffen eines positiven Einflusses** auf den Arbeitsplatz und somit auf die Person.

Als negative Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden nennt der SME die zahlreichen veralteten Maschinen, die unhygienischen Zustände beispielsweise bei nichtvorhandenen Lunch-Räumen aber auch die Arbeitsplatzgestaltung. Bei letzterer könnte man trotz alter Maschinen ansetzen und erheben, ob in Richtung Ergonomie, Vibration oder Lärm Unterstützung angeboten werden kann. Die Mitarbeitenden fordern diese Unterstützung nur selten, da sie den schlechten Ist-Zustand als gegeben ansehen und kaum Verbesserungen wahrnehmen.

In Stellenausschreibungen und Beförderungen sollte mehr darauf geachtet werden, dass Führungskräfte in der Produktion das richtige Verständnis für Personalentwicklung und Sicherheitsthemen mitbringen, denn der Schutz der Mitarbeitenden ist das Wichtigste. Im Unternehmen gibt es zwar **individuelle Trainings für sicherheitsrelevante Themen** für Führungskräfte in der Produktion, aber kein eigenes Training für angehende Führungskräfte. Lokal wurde vor kurzem ein Arbeitssicherheitstraining organisiert, das von der AUVA geleitet wurde, hierbei ging es um die Haftungspflicht und generellen Pflichten einer Führungskraft in der Produktion und, dass diese bei Unfällen eine große Verantwortung trägt.

Ein anderer SME berichtet im Interview, dass es gut wäre, wenn die Mitarbeitenden mit den Reklamationskosten für Fehler oder schadhafte Produkte konfrontiert werden würden, um ein besseres Verständnis im Fachbereich zu erhalten. Damit könnten auch der Bezug und das Bewusstsein zum Produkt, zum Prozess und zu den Kosten verbessert werden. Der SME spricht im Interview auch an, dass sich die Führungskräfte in der Produktion aktuell gar nicht nach den Kosten für die Reklamationen erkundigen würden und somit kein Kostenbewusstsein haben können. Die **Präsentation der Kosten** könnte durch die Führungskräfte in der Produktion oder durch den SME, im Zuge eines Workshops mit einem Flipchart, z.B. jedes Quartal oder einmal im Jahr, durchgeführt werden. Dabei könnten die Kosten für das Unternehmen aber auch für Kunden bzw. Kundinnen dargestellt werden, was auch das Bewusstsein gegenüber den Kunden bzw. Kundinnen erhöhen würde.

Für solche Workshops zur Veranschaulichung der Reklamationskosten und gemeinsamen Lösungsfindung würde es einen Leitfaden und einen Prozess benötigen, der aktuell noch nicht ausgearbeitet ist. Das Vorhaben, die Reklamationskosten im Zuge eines Workshops zu besprechen, beinhaltet aber jedenfalls das Potenzial das Bewusstsein aller am Herstellungsprozess Beteiligten zu erhöhen, die Idee dazu wurde vom SME allerdings bei seiner Führungskraft noch nicht angesprochen.

Ein anderer SME erklärt, dass es für die Feedbackkultur und Personalentwicklung im Unternehmen wichtig wäre, dass die vorhandenen, transparenten Tools genutzt werden. Das beinhaltet auch die sogenannten InfoScreens, die in allen Produktionshallen aufgehängt sind, die 15-Minuten-Gespräche zur Schichtübergabe sowie das Teamboard, wenn es aktuell gehalten und einfacher gestaltet wäre.

„Es ist wichtig, dass wir unsere transparenten Tools nützen. Werkzeuge, das sind unsere Fernseher nach wie vor, das sind unsere 15 Minuten Gespräche vor Schichtanfang in jeder Schicht und unsere Möglichkeit unser transparentes Teamboard, wenn es aktuell gehalten wird – ist es sicher ein gutes Thema, wie man sich als Führungskraft mit dem Team gut in einen Informationseinklang bringen kann...“ (S3, Zeile 436-440)

Doch auch die Führungskraft müsste den Mitarbeitenden das Teamboard besser erklären und zeigen, welche Informationen sie daraus ablesen können, um sie so weiterzuentwickeln. Die Führungskräfte in der Produktion machen das aktuell noch nicht, da sie nicht davon ausgehen, dass die Mitarbeitenden die Inhalte überhaupt verstehen würden. Der SME habe gute Erfahrungen in einer Halle gemacht, wo er mithilfe des Teamboards den Mitarbeitenden veranschaulichen konnte, welche Kosten negative Prozesse oder Tätigkeiten verursachen. Hier mache es mitunter Sinn die Kosten in Euro zu berechnen, um anschließend eine Diskussion in der Gruppe führen und ein Kostenbewusstsein schaffen zu können. Das wäre nur eine von vielen Möglichkeiten und Freiheiten, die die Führungskräfte in der Produktion im Unternehmen haben, um die Entwicklung der Mitarbeitenden ermöglichen bzw. fördern zu können.

In Betrachtung ihrer eigenen Weiterentwicklung zeigen sich alle SME interessiert daran, **Trainings mit Inhalten aus ihren Fachbereichen** für Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion zu halten, um proaktiv Wissen zu vermitteln und gleichzeitig Feedback zu bestehenden Prozessen einzuholen. Einer der SME erklärte bereits konkrete Pläne zu haben, um die Fachinhalte auf den Teamboards mittels besserer Visualisierungen zu aktuellen Projekten in der Produktion bereitstellen zu können. Generell wünscht sich dieser SME aber, dass es zukünftig mehr Führungskräfte gibt, die offen für Veränderungen sind und die gemeinsamen Ziele stets vor Augen haben. Die Erreichung dieser Ziele, heruntergebrochen auf die einzelnen Mitarbeitenden, sollte in Form von Feedbackgesprächen an die Mitarbeitenden weitertransportiert werden. Der Großteil der Mitarbeitenden in der Produktion sehe aktuell keinen Sinn in ihrer Arbeit und sei daher verstärkt auf monetäre Anreize ausgerichtet. Um das zu ändern und die intrinsische Arbeitsmotivation zu erhöhen, wäre es im Hinblick auf die zukünftige Unternehmenskultur wichtig, in die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und in das Thema Führung generell zu investieren.

Einer der SME würde sich für die Zukunft auch wünschen, die Möglichkeit für regelmäßige Entwicklungsgespräche mit seiner Führungskraft zu erhalten, wo auch

zukünftige Aufgaben, Prozessoptimierungsideen oder Entwicklungswünsche thematisiert werden. Vorschläge für solche oder andere Wünsche und Ideen werden aktuell nicht oder kaum bei der eigenen Führungskraft angesprochen, das passiert nicht aus Angst vor Ablehnung, sondern weil es schlichtweg noch nicht probiert wurde.

4.3 Ergebnisse der Interviews mit den Führungskräften in der Produktion

In diesem Kapitel sollen nun die deduktiv und induktiv erarbeiteten Ergebniskategorien zu den Interviews mit den im beforschten Unternehmen eingesetzten Führungskräften in der Produktion beschrieben werden. Nach erfolgter Transkription konnten, mittels *Qualitativer Inhaltsanalyse* (vgl. Mayring, 2022), hier ebenfalls zehn thematische Kategorien für die weitere Datenauswertung ermittelt und die Antworten der Interviewpersonen diesen zugeordnet werden. Diese zehn Kategorien lauten (Reihenfolge nach thematischer Gliederung): Definition und Bedeutung Personalentwicklung (1), Führungsverantwortung und PE (2), Interesse der Mitarbeitenden an PE (3), Definition und Bedeutung Arbeitszufriedenheit und Motivation (4), Arbeitszufriedenheit und Motivation bei den (eigenen) Mitarbeitenden (5), Führungsverantwortung und Arbeitszufriedenheit (6), Feedback von der eigenen Führungskraft (7), Feedback an die (eigenen) Mitarbeitenden (8), Kommunikation der Ziele aus den Fachbereichen (9), Weitere Möglichkeiten für PE im Produktionsbereich (10).

Eine ausführliche Interpretation zu den Ergebnissen der Führungskräfte-Interviews findet sich in Kapitel 4.4 ‚Zusammenführung der Ergebnisse‘ sowie Kapitel 6 ‚Conclusio und Ausblick‘.

4.3.1 Definition und Bedeutung Personalentwicklung

So wie auch die Subject Matter Experts, wurden die Führungskräfte in der Produktion zum Thema Personalentwicklung befragt. Dabei sollte die Relevanz und das Verständnis der Interviewpersonen erhoben und ein Einblick in bereits bestehende PE-Instrumente im beforschten Unternehmen gewinnen werden.

Die Mehrheit der interviewten Führungskräfte assoziiert Personalentwicklung mit dem **Aufbau von Flexibilität** und der Einschulung von Mitarbeitenden, wobei Flexibilität in der Produktion das Beherrschen mehrerer Arbeitsplätze bedeutet.

Das **Kennenlernen unterschiedlicher Arbeitsplätze** und die Erhöhung der Flexibilität des Personals biete Vorteile für das Unternehmen, aber auch für die Mitarbeitenden, zeigten sich die Führungskräfte überzeugt. Die Führungskräfte führten dazu aus, dass es in ihren jeweiligen Bereichen unterschiedliche Schwierigkeitsgrade bei den Arbeitsplätzen gibt. Diese können und sollen von Mitarbeitenden erlernt werden. Für die herausfordernderen Arbeitsplätze sei es jedoch schwierig interessierte und fähige Mitarbeitende zu finden, wie sich in persönlichen Feedbackgesprächen und im Zuge von Leistungsevaluierungen zeige.

Zwei der Führungskräfte erklärten, dass jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin zunächst den (ersten) vorgesehenen Arbeitsplatz kennenlernen müsse, der oftmals noch wenig anspruchsvoll ist und in den die Mitarbeitenden mittels "learning-by-doing"-Ansatz hineinflinden können. Diese Rolle müsste gut überlegt sein, um die Mitarbeitenden nicht zu überfordern und sie müsste gut definiert sein, damit man den Mitarbeitenden Perspektiven und das Anforderungsprofil gleich zu Beginn geben könne. Dabei solle man auch etwaige Ängste nehmen, indem man als Führungskraft immer wieder nachschaut, wie sich die Mitarbeitenden verhalten – ohne dabei kontrollierend zu wirken – und gleichzeitig seine eigene Unterstützung anbietet. Während dieser Einschulung könne man schrittweise prüfen, für welche weitere(n) Rolle(n) die Mitarbeitenden geeignet wären.

Bei der Einschulung und der Ausführung der Arbeitsaufgabe sei es wichtig, dass die Mitarbeitenden nicht nur ihre Tätigkeit durchführen können, sondern auch den Hintergrund verstehen. Es gehe darum, ihnen ein Verständnis für die Arbeit zu vermitteln, also warum welcher Arbeitsschritt ausgeführt werden muss und welche Konsequenzen dieser jeweils haben könnte. Dabei sei es wichtig ihnen ausreichend Informationen zur Verfügung zu stellen, denn Mitarbeitende mit hohem Hintergrundwissen zu Fertigungsprozessen seien schneller, lösungsorientierter beim Arbeiten und in der Lage, selbst Entscheidungen zu treffen. Sobald das für den ersten Arbeitsplatz beherrscht wird, solle die Person dann auf einen weiteren Arbeitsplatz kommen, wo sich der Lernprozess wiederholt. Das Kennenlernen unterschiedlicher Arbeitsplätze und das damit in Verbindung stehende Weiterentwickeln der Mitarbeitenden sei das erklärte Ziel, wie von einer der beiden Führungskräfte betont wurde.

"Personalentwicklung bedeutet für mich, dass sich innerhalb der Produktion die Leute verbessern, flexibler sind und mehr Verantwortung übernehmen können/dürfen/sollen... dass man ihnen auch mehr zutrauen kann und ned so: ‚Da bin i, da war i und i geh wieder‘ ...“ (IPT5, Zeile 2-4)

Personalentwicklung im Produktionsbereich beinhaltet aber nicht nur die Flexibilität der Mitarbeitenden, sondern auch, dass diese lernen, **Verantwortung zu übernehmen** und **Interesse am Geschehen zeigen**, erläuterte eine Führungskraft. Eine weitere führte dazu aus, dass es im Hinblick auf Personalentwicklung wichtig sei, Mitarbeitenden Aufgaben zu geben, die sie dann selbstständig und verantwortungsvoll erfüllen müssen. Sie dürften zu keiner Zeit das Gefühl haben, unterfordert zu sein, sondern sollten mitunter auch in der Lage sein, selbst **Entscheidungen zu treffen**. Dazu sei es wichtig, dass man als Führungskraft Aufgaben delegiert, den Mitarbeitenden nicht alle Aufgaben und Entscheidungen abnimmt und anschließend entsprechendes Feedback zur Aufgabenausführung gibt, denn nur so werde es ihnen ermöglicht zu wachsen.

Auch die **Altersdiversität** spiele bei der Personalentwicklung in der Produktion eine Rolle, wie von drei der Führungskräfte zu hören war. Dabei komme es zwar sehr stark auf die persönliche Einstellung der jeweiligen Mitarbeitenden zu Arbeit an, es sei allerdings jedenfalls wichtig, dass man als Führungskraft den Mitarbeitenden – unabhängig vom Alter – ausreichend Unterstützung und Feedback vermittelt, um diese in ihrer Entwicklung zu fördern.

Drei der interviewten Führungskräfte betonten, dass Personalentwicklung vor allem die fachliche Weiterentwicklung des Personals mittels Ausbildungen, bedeute. Eine dieser Führungskräfte argumentierte, dass es aktuell nur eine geringe Anzahl an Bewerbungsgesprächen gebe, dass jedoch früher auch dort das Thema Personalentwicklung im Sinne von **Kursen und Weiterbildungen** (z.B. Kran- und Staplerschein) behandelt wurde. Eine weitere Führungskraft erklärte, dass sie bei sich selbst noch Entwicklungsbedarf sehe und hier auf Trainings und Schulungen, beispielsweise im Rahmen der **unternehmensinternen Lernplattform**, setze. Eine andere Führungskraft wiederum zeigte sich überzeugt, dass Trainings und Kurse vor allem bei fortgeschrittener Unternehmenszugehörigkeit dienlich sein können, bei neuen Mitarbeitenden zähle aber nicht so sehr die fachliche Eignung, sondern deren Einstellung zur und deren Wille bzw. deren Motivation bei der Arbeit – wobei hier das

regelmäßige Feedback der Führungskraft als ausreichendes „Entwicklungsinstrument“ angesehen wird.

Die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden beziehe sich nicht auf eine Spezialisierung, sondern auf allgemeine Themen, wie etwa **Qualitätsbewusstsein**, aber auch **Motivation bei der Arbeit**, schilderte eine andere Führungskraft. Vor allem in puncto Motivation sehe sie viel Potential, um konkret unterstützen zu können. Dabei komme es auch zu regelmäßigen und direkten Feedbacksituationen mit den Mitarbeitenden, wo darauf geachtet werden müsse, wie Feedback – und hier insbesondere Kritik – vermittelt wird. In der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden sei es auch wichtig gemeinsam den Arbeitsstandard zu definieren, um so einen möglichst hohen Einsatz aller Beteiligten erzielen zu können.

Hinsichtlich Motivation sei es als Führungsverantwortliche auch wichtig, ein Gespür für die einzelnen Charaktere zu haben, um – ohne diese zu überfordern – das Bestmögliche aus einer Person herausholen zu können. Bei disziplinarischen Maßnahmen agiere sie nach dem Prinzip "weniger ist mehr", da sie sonst die Motivation der Mitarbeitenden und somit Interesse an Weiterentwicklung negativ beeinflussen würde.

Das Arbeitsklima sei generell wichtig für die Zusammenarbeit, aber schwierig hochzuhalten, unter anderem auch deshalb, weil die Mitarbeitenden sehr häufig gegeneinander arbeiten und sich gegenseitig schlechter Arbeitsqualität beschuldigen würden. Die Mitarbeitenden würden sich eher ‚nach unten‘, als ‚nach oben‘ orientieren. Darüber hinaus betonte die Führungskraft aber auch, dass der Spaßfaktor bei der Arbeit nicht zu kurz kommen dürfe, sofern es die Situation erlaubt – denn es gebe auch Situationen, in denen ernste Kommunikation gefragt sei.

Personalentwicklung bedeute, dass jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin die Möglichkeit erhält, sich im Unternehmen zu verwirklichen, indem ihm bzw. ihr ermöglicht wird, sich zu verwirklichen, wie eine der interviewten Personen die Thematik zusammenfasste. Diese Möglichkeit zur Entwicklung ergäbe schließlich die beste Leistung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.

4.3.2 Führungsverantwortung und PE

Die Frage nach Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Teams, sollte nicht nur einen Einblick in deren alltäglichen Umgang mit den Mitarbeitenden geben, sondern den Führungskräften auch Gelegenheit zur Selbstreflexion bieten.

"Personalentwicklung, was bedeutet ma des?! Wenn i so ... vü! Weil wenn i so siech wie si des Personal als Führungskraft entwickelt und du bist a Teil davon find i des hoit sehr guad, dass ma da halt wirklich dabei is, wie si a Mitarbeiter entwickelt. Find i sehr positiv, is hoit vü wert, dass ma siecht und an Teil dazu beiträgt, dass si ana entwickelt." (IPT4, Zeile 2-5)

Eine interviewte Führungskraft erzählte dabei, dass es ein sehr **positives Erlebnis und Gefühl** sei, wenn man sieht, wie sich das Personal entwickelt und man selbst aktiv daran beteiligt ist. Eine weitere Führungskraft erklärte, dass der Wille zur Entwicklung sowohl beim Unternehmen als auch bei den Mitarbeitenden vorhanden sein müsse, denn als Führungskraft könne man Mitarbeitende womöglich zur Teilnahme an einer Schulung verpflichten, wenn der Wille der Mitarbeitenden aber nicht vorhanden ist, sei es für die Führungskraft sehr schwierig, diese überhaupt weiterzuentwickeln.

Drei der interviewten Führungskräfte betonten, dass sie in ihrer Rolle die Verantwortung sehen, ihre Mitarbeitenden dahingehend (weiter) zu entwickeln, dass diese in der Arbeit **Eigenverantwortung für ihr Handeln** übernehmen. Alle versuchen dabei mehr Verantwortung für Arbeitsschritte, Qualitätsprobleme, Verbesserungen und Störungen zu vermitteln, damit die Mitarbeitenden kleinere Probleme ohne Einschalten der Führungskräfte, selbst beheben können. Größere Probleme sollen von den Mitarbeitenden aufgezeigt werden, aktuell seien jedoch nur einzelne Mitarbeitende so weit, das umzusetzen. Eine Person aus einem der drei Teams der Führungskräfte werde aktuell noch mehr als die anderen Teammitglieder im Hinblick auf Verantwortung geschult, um die eigene Führungskraft während ihrer Abwesenheit vertreten zu können. Die Führungskraft versuche dieser Person mittels Feedback aktuell mehr Verantwortung im Tagesgeschäft beizubringen, ihr viele Sachen zu delegieren und **vorausschauendes Denken und Handeln** zu vermitteln. Im Produktionsbereich sei weitsichtiges Denken sehr wichtig, um Produktionsausfälle zu verhindern. Die Interviewperson zeigte sich gleichzeitig stark von sich selbst überzeugt und auch davon, dass die Führungsrolle vor allem bedeute, Verantwortung zu übernehmen, Dinge zu planen und auch viel Stress – was nicht jedem Menschen liege.

Eine der drei Führungskräfte erklärte auch, dass **Menschlichkeit** für sie an erster Stelle in ihrer Rolle stehe. Arbeitsaufträge und Vorgaben sollen an die Mitarbeitenden in einer menschlichen Art und Weise kommuniziert werden, ohne diese zu beleidigen, anzugreifen oder Druck auszuüben. Die **Kommunikation mit den Mitarbeitenden** solle

vor allem respektvoll und wertschätzend sein, das sei auch etwas, dass die Mitarbeitenden schätzen und in Form von Lob an die Führungskraft zum Ausdruck bringen. Darüber hinaus veranschaulichte sie, dass sie ihr Team dahingehend weiterentwickle, dass diese lernen Führung zu übernehmen und auf **Qualität und Pünktlichkeit** zu achten, auch, wenn sie selbst nicht da ist. Auf den **Stress** und den **Druck**, der mit der Führungsrolle in der Produktion verbunden sei, weist auch diese interviewte Person hin und erläutert, dass sie ihren Mitarbeitenden bei Produktionsschwankungen und in herausfordernden, wirtschaftlichen Zeiten erkläre, warum es dazu kommt und welche Zukunftsaussichten es gibt. Auch ein **Kostenbewusstsein für Personal und Leihpersonal** versuche die Führungskraft ihren Mitarbeitenden dabei zu vermitteln.

Eine weitere Interviewperson zeigte sich überzeugt, dass es das Beste sei, wenn die Mitarbeitenden, ohne es aktiv mitzubekommen, weiterentwickelt werden. Disziplinarmaßnahmen oder konkrete Gespräche seien dabei wenig zielführend. Als Führungskraft spreche sie ohnehin tagtäglich viel mit den Mitarbeitenden und, wenn sie dabei bemerke, dass es einer Person nicht gut geht, verwickelt sie diese in ein Gespräch, um subtil zu erfahren, wo das Problem liegt und wie sie diese unterstützen könne.

Einer der interviewten Führungskräfte falle es schwer, Mitarbeitende weiterzuentwickeln, da diese keinerlei Wünsche nach Entwicklung ansprechen und zu haben scheinen, wie sie erklärte. Auch in den vierteljährlichen Feedbackgesprächen, die die Führungskraft abhält, würde es zu keiner Nennung kommen. In puncto Weiterentwicklung der Mitarbeitenden helfe es aber vielleicht auch schon, wenn die Führungskraft die **richtigen Rahmenbedingungen** schafft, denn dann würden die Mitarbeitenden im Bedarfsfall auch auf sie zukommen und ihre Ideen einbringen. Die Führungskraft versuche dann alles, damit diese Wünsche erfüllt werden, damit sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wohlfühlen. Sie erzählte auch, dass sie sich in ihrem Verhalten als Führungskraft bestätigt fühle, da sich die Mitarbeitenden offen mit ihrem Lob an sie wenden.

Eine Führungskraft kritisierte, dass es aktuell während der regulären Arbeitszeit in der Produktion kein freies Zeitfenster für die Weiterbildung der Mitarbeitenden gebe, was eine negative Belastung der Produktivitätskennzahl zur Folge habe, sobald eine Person aus dem Fertigungsgefüge herausgenommen werde. In puncto Personalentwicklung hole die Führungskraft aktiv das Feedback der Mitarbeitenden ein, beispielsweise wenn es eine **hohe Krankenstandsrate** gibt. Dabei versuche sie ein breites Bild zu zeichnen

und die Begleitumstände, wie daraus resultierende Rückstände und Samstagsarbeit, aufzuzeigen, um das Verständnis der Mitarbeitenden für ihre Handlungen und die Produktionszusammenhänge zu vermitteln.

Nur bei wenigen Personen im Team bestehe konkretes Führungsinteresse, berichtete eine weitere Interviewperson. Diese werden deshalb von ihr selbst in mehreren Themen weiterentwickelt. Dazu zähle etwa der Erwerb und der Ausbau von Führungskompetenzen, technischem Wissen, Organisationsstärke, Delegieren und Produktivität. Im Fokus der Förderung stehe dabei stets Feedback zur Erreichung der **Produktionskennzahlen PSQDCI**⁸ des Unternehmens, welche beispielsweise die Einhaltung von Qualitätsstandards, Arbeitssicherheitsthemen oder personelle Abwesenheiten beinhalten.

Eine andere Interviewperson erklärte, dass sie die tägliche 14-Uhr-Besprechung dazu nutze, jene Mitarbeitenden mit Führungsambitionen in ihrer Weiterentwicklung zu fördern und ihnen Verantwortung zu übertragen. Diese regelmäßigen Team-Besprechungen dürfen von eben diesen Mitarbeitenden geführt werden, wobei die Führungskraft nur bei Bedarf ergänzend eingreift, jedoch anschließend ein kurzes, persönliches Feedback dazu gibt.

4.3.3 Interesse der Mitarbeitenden an PE

Da das Interesse an Weiterentwicklung nicht nur vom Unternehmen angeboten, sondern vor allem auch von den Mitarbeitenden eines Unternehmens kommen muss, wurden die Führungskräfte im Zuge der Interviews um ihre Einschätzungen zum Interesse ihrer Mitarbeitenden an Weiterentwicklung gebeten.

Wie bereits weiter oben erwähnt, spiele das Alter beim Thema Weiterentwicklung eine große Rolle, wie sich einige Interviewpersonen überzeugt zeigten. Dabei seien in der Regel die jüngeren Mitarbeitenden jene, die viel Interesse daran haben, sich weiterzuentwickeln und die auch Feedback von den Führungskräften annehmen würden. **Ältere Mitarbeitende** würden eine Routine der Arbeitsabläufe bevorzugen und immer am selben Arbeitsplatz arbeiten wollen. Das liege daran, dass die Arbeit einerseits Gewohnheitssache sei und andererseits, weil das Wissen auf anderen Arbeitsplätzen gar nicht vorhanden oder wenig ausgeprägt sei, wie eine der Führungskräfte berichtete.

⁸ PSQDCI steht für People, Safety, Quality, Delivery, Costs, Inventory

Jüngere Mitarbeitende würden dahingehend wesentlich mehr Interesse zeigen, gerade weil sie wüssten, dass sie dann flexibler einsetzbar sind, etwas Neues lernen und mehr Abwechslung im Alltag haben.

Eine weitere Interviewperson erklärte, dass viele junge Mitarbeitende sehr ehrgeizig seien sich weiterzuentwickeln, da diese sich das Ziel gesetzt haben auch selbst einmal eine Führungskraft zu werden. Positive Beispiele für solch einen Entwicklungspfad gebe es bereits im Unternehmen und junge bzw. neue Mitarbeitende würden besonders zu diesen Führungskräften aufschauen und deren Feedback wertschätzen.

Lediglich eine Führungskraft zeigte sich überzeugt, dass bei ihr im Bereich die langjährigen Mitarbeitenden diejenigen seien, die sich für Weiterentwicklung, beispielsweise für das Kennenlernen von weiteren Arbeitsplätzen, interessieren. Die Führungskraft verstehe die Gründe für die Ablehnung bei den jüngeren Mitarbeitenden nicht und ist der Meinung, dass diese hierbei mehr Interesse zeigen müssten. Diese scheinen die Weiterentwicklung abzulehnen, weil sie wüssten, was sie erwartet und, dass das Erlernen mitunter mit einer größeren Anstrengung verbunden ist. Manche dieser Mitarbeitenden würden sich lautstark weigern unterschiedliche Arbeitsplätze auszuüben bzw. auf anderen Arbeitsplätzen auszuhelfen, was dann nicht selten in arbeitsrechtlichen Konsequenzen ende oder die Mitarbeitenden innerlich kündigen lasse und eine hohe Anzahl an Krankenständen zur Folge habe. Inwiefern eine Person an einem neuen Arbeitsplatz interessiert ist, lasse sich leicht an den geschafften Stückzahlen ablesen. Wenn diese eine hohe Stückzahl produziert, erkenne die Führungskraft, dass sie wirklich die Motivation hat, dort zu arbeiten. Das Gegenteil sei auch möglich und trete ein, wenn jemand der neu eingeschult werden soll absichtlich nur Fehler macht oder Probleme verursacht, dann sei in der Regel der Wille nicht vorhanden. Die Mitarbeitenden würden das mitunter absichtlich machen, damit sie von der Führungskraft nicht zu einer neuen Maschine eingeteilt werden, zeigt sich die Interviewperson überzeugt.

*"Also ich seh nur, wenn die wirklich wollen, von der Stückzahl her... Ich merk das dann, wenn ich zum Beispiel jemanden zum Einschulen hinstelle und die machen mehr Stückzahl als davor, dann weiß ich, okay, der Typ hat wirklich Wille und der Typ will wirklich dort arbeiten und bleiben dort. Aber ansonsten, wenn ich zum Beispiel irgendwen hinstelle, der was dort nicht arbeiten will – der macht irgendwas dort, der macht nur Fehler und der macht nur Probleme, sag ma so."
(IPT6, Zeile 34-49)*

Eine weitere Führungskraft erläuterte, dass das Interesse und der Ehrgeiz der Mitarbeitenden in ihrem Bereich nicht nur auf die **Erreichung der Stückzahl** begrenzt sei, sondern beispielsweise auch bei Sicherheits- oder Qualitätsthemen zum Ausdruck komme. Mitarbeitende würden als sogenannte Teamsprecher erste Führungsverantwortung sammeln können und hierbei insbesondere lernen auch auf diese Faktoren zu achten. Sicherheit stehe an oberster Stelle und auch die Einhaltung der Qualitätskriterien werde täglich im Team besprochen – erst anschließend folge die Stückzahl innerhalb der Prioritätenliste. Alle Mitarbeitenden würden den gleichen Fokus auf Sicherheit und Qualität haben, es gebe aber eine Sicherheitsvertrauensperson (SVP) im Team, die noch konkreter auf Sicherheitsthemen spezialisiert sei. In puncto Qualität gebe es zwar kein Pendant zur SVP, aber es seien mehrere Workshops, gemeinsam mit der Fachabteilung geplant. Das Ziel dieser Workshops sei, den Mitarbeitenden ein Interesse an fachspezifischen Themen zu vermitteln, die Qualität zu erhöhen und ihnen ein Kostenbewusstsein für falsch produzierte Produkte zu vermitteln.

Im Hinblick auf Weiterentwicklung würden auch **sprachliche Defizite** eine Barriere für manche Mitarbeitende darstellen, schilderte eine Führungskraft. Früher sei die Situation noch gravierender gewesen, mittlerweile habe sich die Anzahl jener Mitarbeitenden ohne ausreichender Deutschkenntnisse zwar reduziert – für diese müsse die Führungskraft aber dennoch jeweils Einzelbesprechungen abhalten, wenn es neue Unternehmensinformationen, Unterweisungen oder auch Feedbacksituationen gibt.

Eine weitere Führungskraft berichtete, dass es bei ihr im Bereich Mitarbeitende gebe, die Interesse daran haben, sich weiterzuentwickeln und es aber auch ein paar gebe, die sich vehement dagegen wehren. Die Führungskraft habe diesen Mitarbeitenden beispielsweise angeboten, den Staplerschein zu machen, diese hätten aber mit der Begründung abgelehnt, dass das mehr Verantwortung bedeuten und sie sich das nicht zutrauen würden. Obwohl die Führungskraft daraufhin versucht habe, sie zu beruhigen, Unterstützung zugesichert und versichert habe, dass sie nicht allein gelassen werden würden, hätten diese abgelehnt. Das seien auch jene Mitarbeitenden, die am liebsten nur auf einem (Stamm-)Platz arbeiten wollen, da hier das meiste Wissen bestehe und sie dort die Experten bzw. Expertinnen seien und sich wenig von anderen sagen lassen müssen. Manche dieser Mitarbeitenden würden sich in kleinen Schritten dazu überreden lassen, Neues auszuprobieren, andere würden das aber auch strikt ablehnen.

Eine Interviewperson erzählte, dass Ideen und Wünsche von Mitarbeitenden, die letztes Jahr an sie herangetragen wurden, bereits größtenteils umgesetzt werden konnten. Seit einigen Monaten würden allerdings kaum noch Anfragen der Mitarbeitenden kommen und die aktuelle Besetzung ermögliche auch nur eine maximale Kapazitätsauslastung, was es unmöglich mache, einzelne Mitarbeitende für Weiterbildungen freizustellen. Für einzelne Arbeitsplätze gebe es aber konkrete Pläne in nächster Zeit entsprechend passende, interessierte Mitarbeitende einzuschulen.

Jene Mitarbeitenden – und davon gebe es in jeder Produktionshalle etwa drei bis vier – auf die man sich verlassen kann, gelte der Großteil der Aufmerksamkeit, fasste eine weitere Führungskraft die Situationen zusammen. Manche Mitarbeitende würden sich schlichtweg nicht weiterentwickeln können oder wollen. Das jeweilige **Potenzial** der Mitarbeitenden gelte es als Führungskraft zu erkennen und anschließend zu fördern. Jene Mitarbeitende, die Interesse daran haben, sich weiterzuentwickeln, würden oftmals die Verantwortung übernehmen, aufeinander schauen und auf Qualität und Sicherheit achten und die anderen Mitarbeitenden dabei sprichwörtlich mitreißen. Genau das sei auch eines der Führungsziele der Interviewperson, dass sie im Zuge von Feedback an die Mitarbeitenden kommuniziert.

Auf das Interesse ihrer Mitarbeitenden an Weiterentwicklung angesprochen, erläuterte eine Führungskraft, dass sich bisher kein einziger Mitarbeiter bzw. keine einzige Mitarbeiterin mit dem Wunsch sich weiterzuentwickeln an die Führungskraft gewandt habe. Viele Menschen, die im Produktionsbereich arbeiten, seien in der Regel nicht an einer Weiterentwicklung interessiert, wie die Führungskraft anhand von Gesprächen mit den Mitarbeitenden, die während des Arbeitsalltags stattfinden, festmacht. Es komme nur hin und wieder vor, dass einzelne Mitarbeitende Interesse zeigen, Hintergründe zu Arbeitsabläufen kennenzulernen.

Bei einer Interviewperson gebe es konkrete Mitarbeitende, die Führungsinteresse zeigen und sich auch für **Ausbildungen im Führungsbereich** interessieren würden. Innerhalb des Unternehmens gebe es aber kaum Angebote dazu. Ein konzernweit implementiertes Führungskräfte-Training habe 2022 stattgefunden, es sei jedoch unklar, wann oder ob ein weiteres folgen werde. Auch **externe Ausbildungen zu Coaching und Führung** wurden früher im Unternehmen angeboten und haben einen positiven Eindruck bei der Interviewperson hinterlassen, die auch daran teilnehmen durfte und überzeugt ist, dass

das auch für ihre potenziellen Führungskräfte von Interesse wäre, wobei hier auch schon regelmäßige Basistrainings weiterhelfen könnten.

Aktuell wissen die Mitarbeitenden nur wenig zum **Umsatz oder Gewinn des Unternehmens**, wie sich zwei der interviewten Personen überzeugt zeigten. Das Interesse an diesen Informationen würde von den Mitarbeitenden jedoch im Sinne von Feedback an sie herangetragen werden. Die Interviewten erklärten, dass den Mitarbeitenden so ein Gefühl der (Arbeitsplatz-)Sicherheit vermittelt und Interesse am Geschehen im Unternehmen gefördert werden könnte.

4.3.4 Definition und Bedeutung Arbeitszufriedenheit und Motivation

Im Zuge der Interviews mit den Führungskräften sollte unter anderem erhoben werden, welchen Einflussfaktor Arbeitszufriedenheit und Motivation auf das Thema Personalentwicklung haben.

In diesem Zusammenhang zeigte sich, dass das Arbeitsklima einen großen Faktor für die Arbeitszufriedenheit darstellt. Eine der Interviewpersonen erläuterte, dass dieses gut sei und Kollegen und Kolleginnen einander zuhören würden und besonders die **gegenseitige, offene Kommunikation** geschätzt werde. Im Unternehmen könne man sich bei Interesse auch weiterentwickeln und eine neue Rolle anstreben – auf dem Weg dorthin werde man gut unterstützt.

Eine weitere Führungskraft definierte Arbeitszufriedenheit knapp damit, dass die gesetzten **Tagesziele** erreicht wurden und, dass alle Mitarbeitenden am Ende des Tages gesund heimgehen können.

Die Arbeitszufriedenheit sei hoch, wenn sie mit ihrem Team **stressfrei produzieren** könne und sie an wenigen Terminen, wie etwa Besprechungen und Schulungen teilnehmen müsse, beschrieb eine andere Interviewperson ihre Zufriedenheits- und Motivationsfaktoren am Arbeitsplatz. Ihr sei es ein besonderes Anliegen, ihre Führungsrolle täglich vor Ort bei den Mitarbeitenden ausüben zu können und nicht ständig im Büro sitzen zu müssen, um an Schulungen und Besprechungen teilzunehmen. Denn die Mitarbeitenden seien schließlich das Potential und die Führungskräfte sollten viel Zeit bei ihnen verbringen.

Bei drei der Führungskräfte zählte das Thema **Störungen von Maschinen und Anlagen** zu den Haupteinflussfaktoren für die Arbeitszufriedenheit. Eine davon erläuterte zudem, dass die Arbeitszufriedenheit auch hoch sei, wenn es keine **Arbeitsunfälle** gegeben hat und die Leistung so erbracht wurde, wie sie vorgegeben wurde. Für diese Führungskraft dürfen auch der Spaß und die Kommunikation mit anderen nicht zu kurz kommen. Ihr sei es wichtig, dass die Mitarbeitenden offen und locker miteinander kommunizieren, das fördere die Bildung einer Vertrauensbasis, schaffe Motivation und erleichtere die Zusammenarbeit.

Generell sei die Arbeitszufriedenheit hoch, wenn die Produktivität hoch ist und die Zusammenarbeit mit den anderen Führungskräften und Mitarbeitenden gut funktioniere, zeigte sich eine weitere der drei überzeugt. Das seien auch ausschlaggebende Faktoren für Motivation und Arbeitszufriedenheit bei ihrem Team. Sie selbst sei mit ihrem Team zufrieden und habe aufgrund zahlreicher positiver Rückmeldungen aus dem Team auch selbst eine hohe Motivation bei der Arbeit.

Dass die Arbeitszufriedenheit ein wichtiger Faktor am Arbeitsplatz ist, steht auch für eine weitere Führungskraft fest, denn zufriedene(re) Mitarbeitende würden gut, gerne und schnell arbeiten. Die Führungskraft selbst sei zufrieden bei der Arbeit, wenn sie eine Herausforderung meistern konnte und auch, wenn es ihr gelingt, einen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin zu motivieren. Die Führungskraft sei unzufrieden bei der Arbeit, wenn sie mit jemandem aus ihrem Team ein Disziplingespräch führen muss, wenn die Leistung des Teams nicht gut war oder, wenn sie bemerkt, dass sie sich ihren eigenen Tag nicht gut gestaltet und womöglich auch Fehler gemacht hat.

Eine der Interviewpersonen berichtete auch, dass es für sie wichtig sei, zu verstehen, warum eine Arbeit gemacht wird, und welches Ziel dahintersteckt. Das habe positive Auswirkungen auf ihre persönliche Arbeitszufriedenheit. Ein weiterer Punkt für die Arbeitszufriedenheit sei, wenn mit dem kleinsten Aufwand der größte Erfolg gelingt – das gelte im Übrigen auch für ihre Mitarbeitenden. Stressfreies Arbeiten bringe eine hohe Arbeitszufriedenheit mit sich, denn, wenn der Arbeitsfluss durch Störungen unterbrochen wird, habe das negative Auswirkungen auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit aller.

Eine andere Führungskraft sprach **intrinsische Motivationsfaktoren** bei den Mitarbeitenden an und erläuterte, dass viele Mitarbeitenden aus persönlichen und finanziellen Gründen gezwungen seien, arbeiten zu gehen, zu Schichtbeginn und -ende die Stempeluhr betätigen und dazwischen ihre Arbeit erledigen. Einige wenige würden

in ihrer Arbeit aber auch aufgehen und weniger Wert auf **extrinsische Faktoren**, wie die Entlohnung legen. Diese spezielle Gruppe sei in den letzten Jahren zunehmend kleiner geworden. Das liege unter anderem an fehlender Wertschätzung und der zunehmenden Anonymisierung der Mitarbeitenden, die oftmals nur mit der Personalnummer und nicht mit dem Namen in Verbindung gebracht werden. Die **fehlende Wertschätzung** zeige sich auch bei den über die Jahre hinweg (wertmäßig) reduzierten Geschenken zum Firmenjubiläum. Wertschätzung drücke sich auch in der Unterstützung und dem Verständnis der anderen Abteilungen aus, wenn es Probleme im Produktionsbereich gibt. Häufig komme es vor, dass beispielsweise der Vertrieb oder eine andere Abteilung einen **Fehler** macht, auf diesen augenscheinlich aber nicht so geachtet wird, wie bei einem Fehler aus der Produktion. Diese Unterschiede zwischen Angestellten und Arbeiterinnen bzw. Arbeitern würden auch die Mitarbeitenden in der Produktion sehr spüren und deren Motivationslevel entsprechend beeinflussen. Die Differenzierung von Angestellten und Arbeiterinnen bzw. Arbeiter sei beispielsweise bei der unternehmensinternen Regelung zum Rauchen während der Arbeitszeit zu beobachten. Arbeiter bzw. Arbeiterinnen dürfen nur während der Pause rauchen, sie würden aber rauchende Angestellte sehr häufig vor der Produktionshalle am dafür definierten Platz beobachten. Darüber hinaus nennt die interviewte Führungskraft die kurze Fahrzeit zum Firmenstandort als persönlichen, großen Faktor für die Arbeitszufriedenheit. Doch auch das **Teamgefüge** sei wichtig für die Arbeitszufriedenheit, und die Interviewperson zeigte sich überzeugt, dass sie ein gutes Gespür dafür habe, wie sie mit Menschen sprechen müsse, um diese zu motivieren.

Die Arbeitszufriedenheit einer weiteren interviewten Führungskraft werde durch verschiedene Faktoren beeinflusst, dazu zähle unter anderem eine **geregelt** **Arbeitszeit**, die Wertschätzung und der Umgang der Mitarbeitenden untereinander sowie sonstige Benefits des Unternehmens wie kostenloses Obst und Mineralwasser. Die Wertschätzung solle von anderen Abteilungen kommen, aber auch vom Management-Team oder sonstigen Personen aus dem Konzern, die zu Besuch kommen. Das sei nicht immer der Fall.

4.3.5 Arbeitszufriedenheit und Motivation bei den (eigenen) Mitarbeitenden

Die Führungskräfte wurden unter anderem dazu befragt, welche ausschlaggebenden Faktoren es ihrer Meinung nach für die Arbeitszufriedenheit und Motivation ihrer

Mitarbeitenden gibt und, wie sie die generelle Stimmung in ihren Teams zum Zeitpunkt der Interviews einschätzen.

Eine der interviewten Personen erklärte, dass **Wertschätzung** ein ausschlaggebender Faktor für die Arbeitszufriedenheit und die Motivation am Arbeitsplatz sei. Diese Wertschätzung drücke sich auch darin aus, dass es wieder mehr persönlichen Austausch geben sollte, denn insbesondere seit der COVID-19-Pandemie sei viel Kommunikation in den digitalen Raum verschoben worden. Das sei der falsche Weg und es solle wieder mehr Zeit in Menschen investiert werden, denn keine Anlage funktioniere ohne Menschen – was oftmals von anderen Abteilungen vergessen werde. Die Interviewperson sieht sich selbst auch als wichtigen Motivationsfaktor ihrer Mitarbeitenden und versucht diese zu Höchstleistungen anzuspornen. Sie ist überzeugt, dass der größte Teil der Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden auf ihre Person zurückzuführen ist und ihr potenziell, nachfolgende Führungskräfte es schwer haben werden. Die Mitarbeitenden würden sie sehr respektieren, was sie sich dadurch verdient habe, dass sie das Team unterstützt und immer hinter diesem stehe. Es hätte auch noch nie Beschwerden von Mitarbeitenden beim Betriebsrat bzw. der Betriebsrätin gegeben und sie arbeite in Notfällen auch aktiv mit, fahre mit dem Stapler oder repariere Anlagen. Auch der persönliche Austausch sei für diese Führungskraft wichtig und sie schaue nicht weg, wenn es Mitarbeitenden nicht gut zu gehen scheint. Ihr oberstes Ziel sei es, dass alle Mitarbeitenden in die Arbeit kommen, ihre Arbeit verrichten und zufrieden wieder nach Hause gehen.

Eine weitere Führungskraft berichtet, dass die Arbeitszufriedenheit beim eigenen Team aktuell hoch sei und sie diese anhand der **Höhe der produzierten Stückzahlen** ablesen könne. Viele Arbeitsabläufe und Tätigkeiten werden händisch und ohne Maschinen oder Kräne durchgeführt, was eine hohe **körperliche Belastung** für die Mitarbeitenden darstelle. Dennoch seien die Mitarbeitenden aktuell zufrieden und würden spüren, wenn sie eine gute Leistung erbracht haben – in diesen Fällen spreche die Führungskraft aktiv Lob aus und gebe dieses Feedback direkt an die Mitarbeitenden weiter. Mitarbeitende würden ihre Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit immer direkt und mündlich bei der Führungskraft ansprechen. Entsprechend der Rückmeldungen, die diese dann erhält, würde sie gegebenenfalls dann Maßnahmen einleiten und bezieht die Mitarbeitenden bei der Lösungsfindung mit ein, da diese die Arbeitsplätze oftmals besser kennen würden als die Führungskraft selbst. Die Motivation der Mitarbeitenden sei auch vom Teamgefüge und der Zusammenarbeit untereinander stark abhängig. Wenn ein Team

zerrissen wird, sinke die Motivation und auch die Produktivität. Auch die Harmonie und Zusammenarbeit im Team seien wichtige Faktoren für die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden. Bei der regelmäßig stattfindenden Teambesprechung werde deshalb nicht nur über die Sicherheit gesprochen, sondern auch über etwaige Probleme oder Störfaktoren. Die Mitarbeitenden würden sich bei privaten Sorgen aber auch aktiv in Einzelgesprächen an die Führungskraft wenden, was die Interviewperson auf die gute Vertrauensbasis zwischen den Mitarbeitenden und ihr zurückführt. Darüber hinaus berichtet die Interviewperson, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden auch von der Höhe der Entlohnung und dem pünktlichen Erhalt dieser abhängig sei. Aktuell gebe es eine gewisse Unzufriedenheit, was die Umstellung auf einen digitalen Lohnzettel betrifft, die Führungskraft habe dafür Verständnis, aber auch dafür, dass dies einen zeitgemäßen Umstieg darstelle.

Eine weitere Interviewperson berichtete, dass die Arbeitsmotivation im Team hoch sei, es aber dennoch immer wieder Tage gebe, wo Mitarbeitende aufgrund privater Probleme nicht zu 100% motiviert seien. In Produktionsbereichen, die noch neu und deshalb noch nicht gänzlich ausgereift sind, sei die Arbeitsmotivation besonders hoch, insbesondere was das **Erreichen der Stückzahl, Qualitäts- und Sicherheitsmaßnahmen** betreffe. Bei langjährigen Mitarbeitenden sei die Motivation aber nicht mehr so hoch, auch nicht bei neuen Anlagen. Die Führungskraft führt das auf die tägliche Routine, die Monotonie der Abläufe und zu geringe Rotation der Arbeitsplätze zurück. Wenn die Zahl der Arbeitsaufträge niedrig sei, habe das auch negative Folgen auf deren Motivation. Wenn die Auftragslage gut sei oder die Zahl der Arbeitsaufträge kontinuierlich steigt, sei die Motivation der Mitarbeitenden nach einer Zeit auch erschöpft. Diese würden nämlich versuchen immer 100 Prozent zu geben und bei ständig steigender Stückzahl irgendwann nicht mehr mithalten können, wodurch die **Rückstände** steigen, was sich wiederum negativ auf deren Motivation auswirke.

„(...) du merkst a, wenn die Arbeit weniger is, dass die Motivation a ned da is... is vü Arbeit oder Ding, steigt aber im Mittelteil, wens immer sehen, des steigt, steigt, steigt, is ja ka Motivation irgendwo fürn Mitarbeiter, die geben jeden Tag 100% und probieren immer, ois ausbringen pünktlich und dann hast hoit auf amoi, du siehst, dass der Rückstand höher wird, jo das is für an Mitarbeiter Motivation... irgendwann glaub i hoit, dass die Motivation in der Hinsicht nachlasst... glaub i“ (IPT4, Zeile 97-105)

Negative Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeitenden habe es auch, wenn die Mitarbeitenden samstags arbeiten müssen, da dies eine zusätzliche Schicht bedeute. Auch die Information dazu erfolge – zum Missfallen der Mitarbeitenden – in der Regel sehr kurzfristig. Dennoch gäbe es auch Tage, wo die Führungskraft spontan beim Team nachfragt, ob eine Schicht am Samstag möglich wäre, um den Rückstand einzuholen, und sich dann ausreichend Mitarbeitende finden. Darin sieht die Führungskraft wieder ein Zeichen dafür, dass der Ehrgeiz und die Motivation der Mitarbeitenden einen Rückstand aufzuholen, hoch sei. Die Motivation der Mitarbeitenden könne die Führungskraft generell anhand der Leistung überprüfen, diese könne bei einzelnen Mitarbeitenden schwanken, beispielsweise, wenn private Probleme im Vordergrund stehen.

Auch eine andere Führungskraft sprach das Thema Samstagsarbeit an und erläuterte, dass Mitarbeitende in der Regel zustimmen würden, wenn es aufgrund von Störungen der Maschinen unter der Woche zu einer Samstagsschicht komme. Sie führt das auf eine hohe Arbeitsmotivation innerhalb des Teams zurück. Dennoch habe die Arbeit an Samstagen negative Auswirkungen auf die Motivation des Teams, was dieses im Zuge von direktem Feedback an die Führungskraft kundtue. Wenn die Produktion ohne Störungen und mit hoher Produktivität ablaufe, seien auch die Mitarbeitenden motiviert, berichtete die Führungskraft.

Im Unternehmen gebe es seit Anfang des Jahres einen gesetzten, täglichen Zeitslot von 14:00 bis 14:15 Uhr, der genutzt werden soll, um die Mitarbeitenden der Früh- und Spätschicht gleichzeitig auf einen aktuellen Informationsstand zu bringen. Dieser Slot werde von der Führungskraft eingehalten und auch dazu genutzt, sich zu erkundigen, ob es Wünsche, Beschwerden oder Ähnliches gibt. Die Mitarbeitenden würden sich hierbei an einem offenen Austausch beteiligen und gegebenenfalls in Einzelgesprächen auch ihre Anliegen an die Führungskraft herantreiben, wie z.B. kurzfristige Urlaubsanträge. In puncto Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden spricht die Führungskraft an, dass es sich dabei um ein Geben (z.B. Urlaubszustimmung) und ein Nehmen (z.B. Samstagsarbeit) handle. Ein weiterer Einflussfaktor auf die Motivation der Mitarbeitenden stelle regelmäßige und ausreichende Kommunikation dar, dazu zähle etwa positives Feedback oder auch die **Auskunft zu den Kennzahlen** mittels Präsentation des sogenannten Weekly Performance Reports, einem unternehmensinternen Kontrollbericht. Eine weitere Kommunikationsmöglichkeit seien die sogenannten Teamboards, wobei Mitarbeitenden Schwierigkeiten haben dieses zu

verstehen, da die grafische Aufbereitung verwirrend sei – die Führungskraft setze daher bevorzugt auf einfache Soll- und Ist-Vergleiche der Stückzahlen.

Je zufriedener die Mitarbeitenden sind, desto leichter gehe ihnen die Arbeit von der Hand, zeigte sich eine weitere Interviewperson überzeugt. Wenn das Team gut zusammenarbeitet und der Arbeitsplatz für alle passt, dann seien sie auch zufrieden. Die Verplanung spiele eine sehr große Rolle bei der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Für diese stehe die Regelmäßigkeit der Arbeitszeit im Fokus und sie würden im Vorhinein wissen wollen, welche Schichtenteilung es gibt, dass es wenige Schwankungen – sowohl ins Plus als auch ins Minus – in der Arbeitszeit gibt und sie nur sehr selten samstags arbeiten müssen. Neben der Arbeitszeit seien auch die Arbeitsbedingungen und hier speziell die **Temperatur am Arbeitsplatz** ausschlaggebende Faktoren für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Das Unternehmen stelle zwar Jacken zur Verfügung, mit diesen den ganzen Tag lang zu arbeiten bei Temperaturen von knapp zehn Grad im Winter sei aber dennoch ein Grund für die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden. Die interviewte Führungskraft erklärte, dass das Unternehmen im Hinblick auf Investitionen relativ weit hinter anderen Produktionsunternehmen liege, auch was das Thema Arbeitssicherheit betrifft. Wenn Mitarbeitende diese Tatsache kritisieren, versuche die Führungskraft diese zu besänftigen, indem sie erkläre, dass das Unternehmen auf einem guten, richtigen Weg sei und, dass Investitionen aufgrund mitunter hoher Kosten nur schrittweise erfolgen können. Projekte würden oft sehr lange nicht umgesetzt und dann erst aufgrund kurzfristiger Entscheidungen oder rechtlicher Vorgaben, was wiederum keine ausreichende Zeit biete, um die Mitarbeitenden ausreichend informieren und abholen zu können. Ein Beispiel hierfür sei die Gestaltung eines neuen Pausenraumes in den vergangenen Wochen. Fehlende Visualisierungen zu Projektfortschritten aber auch zur wirtschaftlichen und finanziellen Situation des Unternehmens würden zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden und Führungskräften führen.

Mittels regelmäßiger Feedbackgespräche und der morgendlichen Runde in der Produktionshalle beim eigenen Team erhalte die Führungskraft direkte Auskunft zu Arbeitszufriedenheit und Motivation von den Mitarbeitenden – bei Problemen oder Unzufriedenheitsfaktoren würden sich die Mitarbeitenden in der Regel sofort melden.

Zu den weiteren Kriterien für die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden würden u.a. das soziale Umfeld bei der Arbeit, die Kollegen und Kolleginnen, etwaige Weiterbildungsmöglichkeiten und die physischen und psychischen Arbeitsbedingungen zählen.

Ein Teil der Mitarbeitenden sei motiviert, der andere Teil sei weniger motiviert, erklärte eine weitere Führungskraft die Situation, sie führe das aber nicht auf das Alter der Personen zurück, sondern auf deren Persönlichkeit und Arbeitseinstellung. Insbesondere bei den jungen Mitarbeitenden sehe man allerdings eine hohe Motivation, wobei auch viele von diesen mit der Zeit an Motivation verlieren und dann nicht mehr so leistungsorientiert wie zu Beginn seien. Die Führungskraft ist der Meinung, dass jene Mitarbeitenden mit einer negativen, egoistischen Einstellung zur Arbeit, die anderen Mitarbeitenden negativ beeinflussen.

Die Führungskraft erhalte kaum bis gar keine direkte Auskunft zur Arbeitszufriedenheit und Motivation ihrer Mitarbeitenden, es sei denn, sie empfinden eine Handlung von ihr als ungerechtfertigt – dabei spielen Sprachbarrieren mitunter auch eine Rolle, die zu Missverständnissen in der Zusammenarbeit führen können. Häufig würden Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft darin resultieren, dass sich die betroffenen Mitarbeitenden infolge aus Trotz krankmelden.

Im Arbeitsleben müsse man beachten, dass Menschen **unterschiedliche, persönliche Ziele** haben, erläuterte eine weitere Interviewperson die Situation zu Arbeitszufriedenheit und Motivation bei sich im Team. Manche Menschen würden sehr schnell in einen sich immer wieder wiederholenden Kreislauf kommen wollen, dazu zähle eine Routine in der Arbeitszeit und bei den Aufgaben. Nur, weil sich manche Mitarbeitenden am Arbeitsplatz nicht für eine Weiterentwicklung interessieren, bedeute das nicht, dass sie sich nicht im Privatleben für etwas engagieren oder in einem bestimmten Bereich weiterentwickeln.

Das Schaffen des Tagesvolumens sei ein starker Einflussfaktor für die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Diese seien unzufrieden, wenn sie lange Stehzeiten haben, wenn gewisse Dinge, die für die Erledigung der Arbeit notwendig wären, nicht vorhanden sind. Auch jene Fälle, wo vorgelagerte Produktionsbereiche Fehler begangen haben und das Team der Interviewperson diese dann bereinigen muss, seien ein negativer Einflussfaktor für die Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden. Solange diese jedoch **Kritik äußern**, bedeute das, dass sie Interesse an der Arbeit haben und entsprechend auch Motivation vorhanden sei – und da sich die Mitarbeitenden sehr häufig mit Kritik an sie wenden, führt sie das auf ein hohes Motivationslevel zurück. Die Arbeitszufriedenheit innerhalb des Teams sei auch stark von den Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz abhängig. Die Mitarbeitenden würden vor allem wollen, dass man ihnen vertraut und dieses Vertrauen sei stark entzogen worden,

als man die Höchstgeschwindigkeit der Stapler reduziert hat. Die – mitunter langjährigen Mitarbeitenden – würden sich dadurch in ihrer Produktivität eingeschränkt fühlen und hätten das Gefühl, dass man ihnen nicht vertraut. Dieses (Sicherheits-)Vorgehen des Konzerns habe den Mitarbeitenden laut Aussage der Interviewperson mehr als zwei Drittel ihrer Motivation genommen. Durch die strengen Sicherheitsvorgaben fühlen sich die Mitarbeitenden nicht sicherer, sondern bevormundet, zeigte sich die Führungskraft überzeugt und führte aus, dass die Mitarbeitenden gewillt seien zu arbeiten, wenn die Rahmenbedingungen, wie etwa Staplergeschwindigkeit oder auch die Temperatur am Arbeitsplatz passen. Es gebe (zu) viele Vorschriften im Konzern, jedoch keine, die das Thema Vertrauen in Mitarbeitende positiv behaftet aufnimmt. Hier werde gleich vorab von der schlimmsten Situation ausgegangen und den Mitarbeitenden quasi unterstellt, welche sich dadurch Vorwürfen ausgesetzt sehen, die sie nicht verstehen und, die nicht vertrauensbildend wirken. Das habe auch negative Auswirkungen auf die Motivation am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden und auch der Führungskraft, da sich diese **bevormundet und machtlos** gegen die zahlreichen Vorschriften im Konzern fühle. Bei den konzernweiten Sicherheitsvorschriften spiele das amerikanische Rechtssystem des Konzerns, bei dem es häufig zu – für europäische Verhältnisse – kuriosen Anklagen und Urteilen bei Sicherheits- und Versicherungsthemen komme, eine große Rolle. Dadurch komme es zu einer Entmündigung - die Mitarbeitenden im Unternehmen wollen aber nicht entmündigt werden. Auf Nachfrage erläuterte die Führungskraft, dass sie ihre Gedanken zum Thema Sinnhaftigkeit der Sicherheitsvorschriften und amerikanische „Denke“ auch mit den Mitarbeitenden teile, dort aber gleichzeitig dann auch um Verständnis und entsprechendes Verhalten bitte. Es habe auch schon ein paar sinnvolle Vorschriften gegeben und die Anzahl der Arbeitsunfälle sei seit der Konzernübernahme gesunken. Das gemeinsame Innehalten nach einem Arbeitsunfall beispielsweise und die gemeinsame Aufarbeitung mit den Mitarbeitenden sei gut und schenke Vertrauen, da sie bei der Problemlösung mitgestalten können.

Eine weitere Interviewperson erzählte, dass die Mitarbeitenden in der Arbeit vor allem dann zufrieden seien, wenn sie bekommen, was sie wollen, und für das Team zähle **Spaß und Kommunikation** zu jenen Faktoren, die ihre Arbeitszufriedenheit und Motivation positiv beeinflussen können. Die Führungskraft versuche die Motivation der Mitarbeitenden auch dadurch hochzuhalten, indem sie ihnen größtmögliche Freiheit bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten ermöglicht und sie bei vorzeitig erledigter Arbeit auch schon einmal früher heimgehen lässt. Für die Mitarbeitenden sei eine flexible und effiziente Gestaltung ihrer Pause wichtig, dazu zähle ausreichend Zeit zu haben, um

rauchen zu gehen, einen Kaffee zu trinken oder zu essen. Vor einigen Jahren wurde das Rauchen am Arbeitsplatz verboten und auf die Pausen beschränkt, was für einige Mitarbeitende nun Stress bei der zeitlichen Verplanung ihrer Pausenzeiten bedeute.

Die Führungskraft sei sich darüber bewusst, dass sie zu ihrem Team stehen müsse, um deren Vertrauen zu erhalten – auch sie betont, dass die Beziehung auf einem Geben und Nehmen beruht. Den Grad der Arbeitszufriedenheit und Motivation des Teams mache die Führungskraft unter anderem anhand der Vertrauensbasis untereinander fest. Diese sei sehr wichtig für die Führungskraft und sie selbst wisse auch aus eigener Erfahrung, dass Mitarbeitende oftmals lügen, um sich damit Vorteile zu verschaffen, wenn die Vertrauensbasis und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz nicht vorhanden sind. Die Führungskraft erinnere ihr Team deshalb auch regelmäßig daran, die Wahrheit zu sagen und keine Ausreden zu erfinden. Die Führungskraft sei bei etwaigen Problemen und Anliegen der Mitarbeitenden sehr um eine Lösungsfindung bemüht. Sie erzählte weiter, dass die Arbeitszufriedenheit und Motivation des Teams seit einigen Wochen sehr hoch sei, was sie unter anderem darauf zurückführe, dass sie einer Person aus dem Team die Rolle des sogenannten Teamsprechers wieder zurückgegeben habe, die dieser vor einiger Zeit von einer anderen Führungskraft entzogen wurde. Diese Verantwortung bringe einerseits einen monetären Anreiz für diese Person, schaffe aber andererseits den Vorteil für das Unternehmen, dass die Betreuung der Anlage und Mitarbeitenden durch diese Person sehr gut abgesichert sei. Diese Entscheidung genieße auch die Zustimmung der anderen Mitarbeitenden und stelle einen Motivationsfaktor für sie dar. Die Motivation des Teams könne aber auch von der Stimmung einzelner Personen im Team negativ beeinflusst werden und mitunter die gesamte Gruppe demotivieren und den Zusammenhalt gefährden.

Eine andere Interviewperson zeigte sich überzeugt, dass neben dem **sicheren, gesunden Heimkommen** nach der Arbeit, insbesondere die **Entlohnung** im Mittelpunkt der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden stehe – was im Übrigen für alle Menschen gelte und als entsprechendes Feedback der Führungskraft bzw. des Unternehmens für die eigene Arbeitsleistung gewertet werde.

Die Führungskraft erzählte, dass die Mitarbeitenden innerhalb des Teams gewisse Tages- und Jahresziele zu erreichen haben und die Erreichung dieser von allen angestrebt werde. Die Motivation und Arbeitszufriedenheit im Team seien aktuell hoch, was die Führungskraft vor allem darauf zurückführt, dass der **Zusammenhalt unter den Kollegen und Kolleginnen** stark sei. In einem Bereich sei die Abwesenheitsrate jedoch sehr hoch, obwohl es dort die schonendsten Arbeitsplätze der ganzen Produktion gebe

– ob hier fehlende Motivation eine Ursache sei, konnte die Führungskraft noch nicht ausfindig machen. Im Team gebe es auch Mitarbeitende, die schon eigene Führungsaufgaben übernehmen dürfen, diese würden ihrer Führungskraft Informationen zu deren Arbeitszufriedenheit und Motivation vor allem während der morgendlichen Shopfloor-Besprechung geben. Alle anderen Mitarbeitenden würden sich während des Tages an die Führungskraft wenden, da sie wissen, dass diese immer ein Ohr für sie habe und bei der Lösungsfindung behilflich sei.

4.3.6 Führungsverantwortung und Arbeitszufriedenheit und Motivation

Um herauszufinden, welche Einflussfaktoren die Führungskräfte auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation ihrer Teams haben, wurden sie gebeten ihre Rolle zu reflektieren. Dabei zeigte sich, dass alle Führungskräfte auf ausreichend Kommunikation setzen und dies als ausschlaggebenden Faktor für die Arbeitszufriedenheit ihrer Teams sehen.

So berichtete etwa eine der Führungskräfte, dass sie den Mitarbeitenden stets zuhöre, viel mit ihnen spreche und, bei Problemen versuche, zu unterstützen und diese zu lösen. Sie unterbreche ihre Arbeit sofort, wenn Mitarbeitende ein Problem haben, die Führungskraft stelle administrative Themen dann hinten an, denn das Team stehe an erster Stelle, danach kommen die Maschinen und erst danach der Rest. Mindestens ein bis zwei Mal wöchentlich halte die Führungskraft Motivationsreden vor dem eigenen Team, wofür sie auch schon Lob vom Betriebsrat bzw. der Betriebsrätin erhalten habe. Bei diesen Reden spreche sie beispielsweise an, dass sich das Team als Familie betrachten solle, da es sehr viel Zeit miteinander verbringe, häufig mehr als mit der eigentlichen Familie und sie hebe dabei auch die Bedeutung von kollegialer Zusammenarbeit hervor. In der Regel würden diese **Motivationsreden in der Gruppe** stattfinden, manchmal bedürfe es auch **Einzelgesprächen**, um die Mitarbeitenden abzuholen. Die Führungskraft denkt, dass diese Motivationsreden beim Team gut ankommen, sie wünscht sich von den Mitarbeitenden aber auch, dass es sich bei Beschwerden oder Ähnlichem direkt an sie wendet – diesen offenen Austausch wünscht sich die Führungskraft auch vom Management, um sich weiterentwickeln zu können.

Eine weitere Interviewperson erläuterte, dass es wichtig sei in ihrer Rolle bei den Mitarbeitenden **Präsenz** zu zeigen, sie zu unterstützen, wenn es beispielsweise Probleme oder Störungen gibt und ihnen auch motivierende Worte und

Zukunftsaussichten – wie etwa die Arbeitserleichterung durch geplante, erneuerte Anlagen – zu vermitteln. Als Unterstützung für die Führungskräfte in der Produktion, gebe es in jedem Bereich sogenannte Teamsprecher und Teamsprecherinnen. Als Führungskraft stehe sie ihrem Team bei allen Problemen und Wünschen, wie beispielsweise Urlaubsanträgen oder einem früherem Arbeitszeitende zur Verfügung. Die Möglichkeit sich mit persönlichen Anliegen an die Führungskraft wenden zu können wird von der Führungskraft als Faktor für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gesehen.

Dass viel Kommunikation ein ausschlaggebender Faktor für die Motivation ist, zeigte sich auch eine weitere Führungskraft überzeugt, auch sie versuche so viel Zeit wie möglich bei den Mitarbeitenden vor Ort zu sein und setze während des Tages auf kurze, persönliche, nicht arbeitsbezogene Austauschsituationen, um Interesse zu zeigen und die Verbindung zu den einzelnen Mitarbeitenden zu stärken. Sie nutze auch die tägliche 14-Uhr-Besprechung für ein Informationsupdate. Dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zurzeit hoch ist, macht die Führungskraft daran fest, dass sich diese sehr häufig bei ihr für erledigte Dinge, wie etwa Anfragen, bedanken würden. Die Führungskraft habe auch schon öfters Lob von den Mitarbeitenden erhalten, da sie besser sei als deren vorherige Führungskraft.

Eine der Interviewpersonen erklärte, dass es als Führungskraft in puncto Arbeitszufriedenheit und Motivation mitunter schwierig sei, da sich die Mitarbeitenden fast nur untereinander austauschen und ihre Anliegen kaum an die Führungskraft direkt kommunizieren würden. Gemeinsam mit einem SME sei vor kurzem ein **Workshop zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz** durchgeführt worden, bei dem die Mitarbeitenden aufgefordert wurden, alle Störfaktoren auf Zettel aufzuschreiben. Diese seien dann gänzlich über einen längeren Zeitraum von der Führungskraft bzw. der Unternehmensleitung und den entsprechenden Fachbereichen erarbeitet und gelöst worden. Die Partizipation sei hier sehr zögerlich verlaufen, womöglich, weil die Mitarbeitenden davor noch nie eingeladen wurden, ihre Meinung kundzutun. Die Kommunikation und die Ankündigung von Initiativen oder Projekten, die sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirken könnten, erfolge nur sehr selektiv von der Führungskraft und meistens erst, wenn tatsächlich alles abgeschlossen ist, da sich die Mitarbeitenden sonst permanent erkundigen, warum es noch nicht abgeschlossen sei und eine Verzögerung demotivierend wirke.

Im Hinblick auf die Motivation des Teams habe die Führungskraft in der Vergangenheit auch eine andere Strategie verfolgt, die sie im Interview als "Zuckerbrot und Peitsche"-Strategie benannte. Dabei wurde der Druck auf die Mitarbeitenden bei zu gering produzierter Stückzahl stark erhöht und bei ausreichend produzierter Stückzahl stark verringert und eine lockerere Haltung gepflegt. Im Rückblick betrachtet, findet die Führungskraft, dass sie mit beiden Varianten nicht erfolgreich war, denn die Mitarbeitenden wären ohnehin motiviert zu arbeiten, wenn die Rahmenbedingungen stimmen: Dazu würden zufriedenstellende Arbeitsbedingungen, das Umfeld sowie ein reibungsloser Arbeitsfluss ohne Störungen zählen, denn dann würden die Mitarbeitenden auch automatisch eine gute Stückzahl produzieren.

Die Führungskraft versuche die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit beim Team auch positiv zu beeinflussen, indem sie **Arbeitserleichterungen** schaffe, Interesse für deren Anliegen zeige und alles in ihrer Macht Stehende tue, damit diese schnellstmöglich gelöst werden. Die Führungskraft zeigte sich im Interview überzeugt, schon zahlreiche von deren Anliegen, wie etwa die kürzlich angepasste Änderung der **Schichtmodelle und Überstundenregelung**, umgesetzt zu haben.

„Indem ich ihnen das gebe oder versuch zu geben, wenn sie zu mir kommen und sagen: ‚Heasd [Anonymität - Name gelöscht], des is ma vü zschwer, weil des und des‘ ... dass i dran arbeit, dass ihs erm erleichter, is eigentlich mein Job! Dass i dahinter bin, dass i des moch für erm, dass i mi drum kümmer, dass es mir ned wurscht is... aber des glaub i, des solltens eh bald mitkriegt haben irgendwann einmal, weil jetzt hab i scho vü gmocht mit de [lacht]“ (IPT2, Zeile 171-175)

Eine der Interviewpersonen berichtete, dass die Mitarbeitenden in ihrem Team vor allem einen gewissen Gestaltungsfreiraum bei der Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit und Tagesplanung fordern, den sie dort auch erhalten. Darüber hinaus würden sie die **Vorhersehbarkeit und Regelmäßigkeit** der täglichen Anforderungen und Abläufe schätzen und, dass sie nicht im Freien arbeiten müssen. Mitarbeitenden in diesem konkreten Bereich seien gut in der Ausübung ihrer Tätigkeiten, weil sie diese regelmäßig ausführen und somit eingespielte Abläufe haben. In der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden achte sie darauf, dass diese nicht bemerken, wie viel Arbeit aktuell zu erledigen ist, denn umso mehr Arbeit vorhanden ist, desto langsamer arbeiten und komplizierter denken diese.

Die Führungskraft überlege häufig, wie sie die Mitarbeitenden noch besser motivieren könne und sie zeigt sich überzeugt, dass es am besten sei, wenn man ihnen erklärt,

warum etwas getan werden muss. Das habe sie beispielsweise zu Jahresbeginn im Zuge einer Rede an das gesamte Team getan, wo sie Erklärungen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens gegeben habe. Wenn die vermittelten Inhalte irgendwann dann (wieder) nicht mehr greifen, die Disziplin nachlässt, und sich die Situation zunehmend zuspitzt, sei es wieder Zeit für die nächste Versammlung. Als Führungskraft müsse man seine Mitarbeitenden bei Laune halten, wenn man jedoch nach dem Prinzip arbeite, Drohungen auszusprechen, habe man als Führungskraft bereits verloren, denn das erzeuge keine Motivation bei den Mitarbeitenden. Das gelte auch für **Kündigungsandrohungen** – diese würden von den Mitarbeitenden nur flapsig zurückgespielt werden und sie würden sich stets überzeugt zeigen, dass die Arbeit bei anderen Unternehmen besser ist.

Eine der Führungskräfte berichtete auch, dass sie es zu Beginn schwer in ihrer Rolle hatte, da sie von einigen Mitarbeitenden aufgrund ihres Alters und auch aus ausländerfeindlichen Motiven nicht akzeptiert wurde. Im Laufe der Jahre arbeitete sie sich dennoch weiter hoch und nach einiger Zeit wurde sie akzeptiert. Seitdem habe es ihr schon oft geholfen, dass sie die Abläufe aus dem Produktionsbereich sehr gut kennt, so wisse sie nämlich, worauf sie als Führungskraft achten müsse. In ihrer Rolle sei sie sich bewusst, dass sie bestimmte Personalentscheidungen treffen und beispielsweise störende Mitarbeitende kündigen müsse, um die Zusammenarbeit im Team zu schützen. Auch, wenn das bedeutet, dass die Arbeitslast durch diese Entscheidungen für die anderen dann größer werde. Oftmals fange das Stören damit an, dass sich diese Mitarbeitenden weigern, einen anderen Arbeitsplatz auszuüben. Wenn man das als Führungskraft einmal durchgehen lässt, würden das die anderen Mitarbeitenden sehen und das dann auch für sich einfordern. Durch gewisse **Personalentscheidungen**, die von einigen Mitarbeitenden seit langem gefordert wurden, habe sich die Führungskraft aber bereits Respekt bei diesen Personen verschafft und auch zu deren Motivation beigetragen.

Die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft beruhe generell auf einem Geben und Nehmen. Die Motivation und das Vertrauen des Teams der Führungskraft gegenüber zeige sich vor allem an der täglich geleisteten Stückzahl der Mitarbeitenden – diese würden sich sehr bemühen, die geforderte Leistung zu bringen.

Eine der Führungskräfte ist überzeugt, dass sie zur Arbeitszufriedenheit und Motivation ihrer Mitarbeitenden beitragen kann, indem sie große, zeitaufwändige Projekte für sie übernimmt, ihnen aber gleichzeitig freie Hand bei der Ausübung ihrer täglichen Aufgaben

lässt. Auch sie setze auf starke Präsenz bei den Mitarbeitenden und sei den ganzen Tag in der Fertigung vor Ort, wo auch der Spaß im Team nicht zu kurz kommen dürfe. Davon gäbe es stets reichlich, was zu einer guten Stimmung und einem lockeren Umgang miteinander führe. Die Führungskraft sieht aber auch die Entlohnung als Arbeitszufriedenheits- und Motivationsfaktor für die Mitarbeitenden. Darüber hinaus versucht sie nach Möglichkeit kleine Aufmerksamkeiten zu schaffen, wie etwa ausrangierte Werkzeuge Mitarbeitenden zu schenken, statt zu entsorgen. Auch eine zweite Führungskraft sprach das Thema Entlohnung als geeignetes Mittel zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivation an. Diese vergebe je nach Budgetsituation und Leistung eine entsprechende Erhöhung an die Mitarbeitenden.

4.3.7 Feedback von der eigenen Führungskraft

Im Rahmen der Interviews sollten unterschiedliche Feedbackkonstellationen erhoben werden, dazu zählte auch jene der Führungskräfte zu ihren Führungskräften. Zwei der interviewten Führungskräfte haben eine andere Berichtslinie, als die übrigen sieben. Das ermöglichte zwar keine hundertprozentige Vergleichbarkeit der Ergebnisse, dennoch aber die Möglichkeit Feedbackabläufe auf dieser ersten Führungsebene des Unternehmens kennenzulernen.

Allgemein lässt sich aus den erhobenen Daten erkennen, dass alle Führungskräfte im Zuge des Zielvereinbarungsprozesses im Unternehmen **einmal jährlich ein Feedback- und Zielbeurteilungsgespräch** mit ihren Führungskräften erhalten, das auch schriftlich festgehalten wird. Zusätzlich wird Feedback mündlich übermittelt. Bei der Frage nach der Häufigkeit und Intensität des erhaltenen Feedbacks ihrer Führungskraft, zeigten sich drei der neun Interviewpersonen darüber hinaus allerdings unzufrieden mit der aktuellen Situation. Eine davon berichtete, dass sie außer dem einmal jährlich stattfindenden Gespräch, keine weiteren Regeltermine habe. Wenn es Probleme im Tagesgeschäft oder auch sonstige größere Probleme gibt, erhalte sie nur selten und wenn doch, dann **kein ausreichendes Feedback**, geschweige denn Lob von ihrer Führungskraft. Dass sie sich hier mehr mündliches Feedback und insbesondere Lob wünsche, hätte sie auch schon häufig an ihre Führungskraft kommuniziert, diese habe es aber nicht umgesetzt. Diese Interviewperson berichtete auch, dass sie in der nahen Vergangenheit bei zwei sehr großen Umbau- bzw. Reparaturarbeiten nach eigenem Empfinden Außergewöhnliches für das Unternehmen geleistet, dafür aber kein Lob erhalten habe. Eine weitere der drei Personen gab an, fast ausschließlich **negatives Feedback** von

ihrer Führungskraft zu erhalten, was sich größtenteils auf fachliche Themen beziehe. Das treffe auch auf positives Feedback zu, dass sehr selten und nur bei guter Leistung ausgesprochen werde. Sowohl schlechtes als auch gutes Feedback bezieht sich also vorrangig auf die Leistung des entsprechenden Produktionsbereichs. Positives Feedback oder Lob habe die Führungskraft folglich noch nie erhalten, wenn etwa die geleistete Stückzahl zwar niedrig, aber ihr persönlicher Einsatz in ihren Augen sehr gut war und sie schnelle Entscheidungen getroffen hat, um Schlimmeres zu verhindern. Lob und positives Feedback habe die Führungskraft bisher nur mittels Gehaltserhöhungen erhalten.

Schriftliches Feedback erhalte die Führungskraft von ihrer direkten Führungskraft nur im Zuge des Zielvereinbarungsprozesses des Unternehmens. Das dort niedergeschriebene Feedback habe der Führungskraft zwar sehr geholfen, war aber nicht sehr ausführlich formuliert. Für ausführliches Feedback benötige es ausreichend Zeit und dafür sei die Führungskraft der Interviewperson zu viel mit anderen Themen beschäftigt. Auch diese Interviewperson wünscht sich häufigeres Feedback und mehr Unterstützung der eigenen Führungskraft, wenn es Problemstellungen gibt. Sie wünscht sich auch, dass diese mit ihr gemeinsam an Lösungen arbeitet und eventuelle Unterstützungsmöglichkeiten aufzeigt. Aktuell erhalte die Führungskraft in herausfordernden Situationen wenig bis keine **Unterstützung**, die ihren Wünschen entspricht.

„Naja, ausführlicher ned, ... muss jetzt ned ausschweifen und auf die Knie oder sonst irgendwas, aber zum Beispiel, was i ned, jo Aktionen, die i vielleicht setz oder mach oder sonst irgendwas, vielleicht des oder a, dass er vielleicht irgendwas mehr von mir erwartet und ned, dass er a Email schreibt mit: ‚Wann und wann is des und des endlich fertig?‘ oder ‚Reminder: Wir haben vor 3 Wochen drübergedr, was is do passiert?!‘ ... oder sonst irgendwas, sondern, dass er a da mehr das Zwischenmenschliche sucht und sagt: ‚Heasd [Anonymität - Name gelöscht], schau ma oder sonst irgendwas oder hol da den und den ois Hilfestellung, wennst ned weiterkannst oder sonst was‘ ...“ (IPT2, Zeile 238-245)

Die dritte Führungskraft, die im Zuge der Interviews erklärte, aktuell unzufrieden mit der Feedbacksituation zu sein, gab an, dass sie generell nicht verstehe, welche Rolle ihre vorgesetzte Führungsperson habe und, dass sie diese für die Ausübung ihrer eigenen Tätigkeit nicht benötigen würde. Hier scheint es Unstimmigkeiten bei der Ernennung der Führungsperson gegeben zu haben. Zwar gebe es mit der täglichen Shopfloor-

Besprechung zwar eine Austauschplattform in der Kleingruppe, um aktuelle produktionsrelevante und den jeweiligen Tag betreffende Themen kurz zu besprechen, ansonsten gebe es aber keine regelmäßigen Feedbacktermine mit der Führungsperson. Die Kommunikation der neuen Führungsperson sei aufgrund ihrer vergangenen Rolle teilweise widersprüchlich und stoße bei der Interviewperson auf Unverständnis. Die Interviewperson möchte an Entscheidungsprozessen, die sie oder ihr Team betreffen, eingeladen werden, um sich aktiv daran zu beteiligen, sie verstehe deshalb auch nicht, warum nur noch ihre Führungskraft und sie gar nicht mehr zu wichtigen Terminen eingeladen wird, bei denen es um Unternehmensinformationen geht. Sie habe das auch schon bei ihrer Führungskraft angesprochen, aber nach einer Zeit aufgegeben, weil keine Rückmeldung gekommen ist.

Eine weitere Interviewperson gab an, dass sie zwar eine gute Gesprächsbasis mit der eigenen Führungskraft habe, sich aber dennoch mehr Feedback während des Jahres wünschen würde. Die Gespräche mit der eigenen Führungskraft verliefen auf Augenhöhe, seien immer sehr positiv und man gebe sich gegenseitiges Feedback. Lob und positives Feedback wünsche sich die Interviewperson aber auch vom Management und den Fachabteilungen – hier stünden häufig die negativen Punkte im Vordergrund und für positive Themen gebe es zu wenig Zeit, da der Arbeitsaufwand generell sehr hoch sei. In den täglichen Shopfloor-Besprechungen gebe es einen Austausch zu produktionsrelevanten Themen bzw. zum Tagesgeschäft vom Vortag oder auch zum aktuellen Tag. Dabei wird auch mit der Führungskraft darüber gesprochen, wo deren Unterstützung benötigt werde, was diese auch aktiv anbiete.

Eine ähnliche Zusammenfassung der Situation wird von einer weiteren Interviewperson geschildert. Auch hier bestehe eine gute Feedbackbasis mit der eigenen Führungskraft und es werde Lob, aber auch konstruktive Vorschläge zur Verbesserung ausgesprochen. Es gäbe keine regelmäßigen Fixtermine zwischen Interviewperson und deren Führungskraft, im Bedarfsfall werde aber ein Termin von einer der beiden Personen vorgeschlagen und dann erfolge eine entsprechende Abstimmung zu zweit. Die übrigen Feedbackgespräche und Austauschmöglichkeiten fänden spontan statt, unter anderem bei der täglichen Shopfloor-Besprechung oder beim täglichen Gemba Walk. Die aktuelle Feedbacksituation sei ausreichend für die Führungskraft, sie benötige nicht mehr Feedback, bestehe aber weiterhin auf mindestens einmal wöchentliches Feedback zur erbrachten Leistung, da es ihr in ihrer Rolle und persönlichen Entwicklung weiterhelfe.

Das Thema Vertrauen tauchte abermals auf, diesmal bei der Frage nach Feedback zwischen Interviewperson und Führungskraft. Hier zeigte sich eine Interviewperson überzeugt, dass ihr die eigene Führungskraft ausreichend Vertrauen schenke, ihr ausreichend Gestaltungsspielraum gebe und ihre Arbeitsleistung zu schätzen wisse. Die Interviewperson erklärte, dass sie generell das Gefühl habe, ausreichend Feedback zu erhalten und, dass es regelmäßig zu einem Austausch zwischen ihr und ihrer Führungskraft komme. Ein ähnlich positives Gefühl äußerte eine weitere Interviewperson, die neben dem jährlichen, schriftlich dokumentierten Feedbackgespräch auch ausreichend mündliches Feedback während des Jahres erhalte. Hier wurde ebenfalls die tägliche Shopfloor-Besprechung als wichtige Austauschmöglichkeit für kurzfristiges, situationsbedingtes Feedback genannt.

Eine Interviewperson berichtete, dass es bei ihr in der Vergangenheit zahlreiche Führungswechsel gab, wobei alle Führungskräfte bemerkten, dass sie generell wenig Feedback benötige, da eine **gute Leistung** für sie ohnehin selbstverständlich sei. Konkrete und geplante Feedbackgespräche würden meistens in Verbindung mit dem Zielvereinbarungsprozess erfolgen, wo es zu einem konstruktiven Austausch zwischen Interviewperson und Führungskraft komme. Von ihrer aktuellen Führungskraft erhalte sie Feedback sonst ganz nebenbei im Alltagsgeschehen und sie erkundige sich nur in wenigen, konkreten Situationen, ob die eigene Leistung den Erwartungen ihrer Führungskraft entsprochen habe. Die Interviewperson gab an, dass sie selbst besser im Geben als im Nehmen von Feedback sei und sie wenig Interesse oder gar Anspruch auf die Kommunikation von positivem, allerdings sehr wohl auf jene von negativem Feedback stelle. Wenn sie gutes Feedback erhält, freue sie sich darüber, bei negativem Feedback sei es ihr wichtig sehr genau zu verstehen, was die Kritik verursachte. Kritik findet die Interviewperson einen wichtigen Faktor zur Selbstreflexion und bezeichnete sich in diesem Zusammenhang als kritikfähig.

Bei einer weiteren Interviewperson bestehe eine gute, regelmäßige Austausch- und Feedbackbasis zu ihrer Führungskraft, die darauf zurückzuführen sei, dass zwischen den beiden auch privat ein freundschaftliches Verhältnis besteht. Auf das Thema Feedback angesprochen, kam die Rückmeldung, dass dieses vorrangig erfolge, wenn die Interviewperson etwas schlecht gemacht habe. Hier zeigte sich die Interviewperson ein wenig verärgert und erklärte, dass sie viele Aufgaben – beispielsweise schwierige Personalentscheidungen oder die Abwicklung von Projekten – von ihrer Führungskraft

erhalten habe, die diese selbst nicht schaffte, umzusetzen und nun von der Interviewperson **Durchsetzungsvermögen und Entscheidungswillen** einfordere, um Dinge voranzutreiben.

Die Interviewperson erhalte aber auch positives Feedback von ihrer Führungskraft, wenn etwa Projekte gut umgesetzt oder konzipiert wurden – hier gab es auch schon Lob vom Management und die eigene Führungskraft zeigte sich stolz und sprach Lob aus. Die Führungskraft ermuntere die Interviewperson auch öfters sich mehr zuzutrauen, da sie die Dinge, die sie macht, gut mache und im Unternehmen viel weiterbringen könne. Was noch eine Herausforderung für die Interviewperson innerhalb ihrer Rolle darstellt, seien die häufigen Termineinladungen ihrer Führungskraft zur **Abstimmung von Projekten**, denn Fixtermine seien für die Führungskraft noch ungewohnt und manchmal vergesse sie diese unabsichtlich.

Die Interviewperson ist der Meinung, dass das Feedback, das sie von ihrer Führungskraft erhält, generell ausreichend sei und sie zeigte sich überzeugt und dankbar zugleich, dass ihre Führungskraft in allen Situationen zu ihr steht und sie sich jederzeit an sie wenden kann, wenn Unterstützung benötigt werde. Von ihr erhalte sie auch notwendige Rückendeckung, wenn es beispielsweise schwierige Themen im Team zu besprechen gibt.

4.3.8 Feedback an die (eigenen) Mitarbeitenden

Bei der Feedbacksituation zwischen Interviewpersonen und Mitarbeitenden, gaben alle Befragten an, dass dieses sowohl positives als auch negatives Feedback beinhaltet und fast ausschließlich mündlich erfolge. Acht der neun Führungskräfte gaben zudem an, dass sie tägliche Besprechungen mit ihren Teams abhalten würden, um einen regelmäßigen Informations- und Feedbackaustausch zu ermöglichen. Die Mehrheit der Führungskräfte hat von sich aus angesprochen, dass positives Feedback motivationssteigernd wirke und negatives Feedback dabei helfe, sich zu verbessern.

"I gib erna Feedback sehr wohl, natürlich bei schlechten Sachen ... also wenn ma irgendwas ned passt, aber i sag erna auch, wenn was passt, ja?! Also des nimm i erna ned, i glaub des motiviert, ... gutes Feedback... so wie a a schlechtes, weil da können sa si verbessern... ja..." (IPT7, Zeile 180-182)

Situationen, die negatives Feedback an die Mitarbeitenden erfordern, seien beispielsweise, wenn Reklamationen bzw. schadhafte Produkte gemeldet wurden. Eine

Interviewperson gab an, dass sie sich in solchen Fällen bei den Mitarbeitenden erkundige, wie es dazu kam und welche Maßnahmen eingeleitet werden können, damit das in Zukunft vermieden werden könne. Sie gehe hier mit Ziel und Maß in das Feedbackgespräch, da sich die Mitarbeitenden nicht überfordert oder angegriffen fühlen sollen.

Eine weitere Interviewperson erklärte, dass negatives Feedback folge, wenn beispielsweise ein Werkzeug missbräuchlich und ohne Einschulung verwendet wurde. In so einem Fall richte sie das **Feedback an die gesamte Gruppe** und nicht an eine einzelne Person, da dies zukünftige Vorfälle unterbinden solle.

Eine weitere Führungskraft berichtete, dass Mitarbeitende generell **wenig kritikfähig** seien und sie bei unzufriedener Leistung versuche, zunächst einmal vorsichtig und nur ein wenig Kritik zu üben - sie hoffe, dass sich dadurch die Situation und Leistung bereits verbessert. Wenn dies allerdings nicht der Fall ist, führe sie dann ein längeres Feedbackgespräch mit dieser Person. Das Thema Rauchen sei darüber hinaus auch ein ewiger Streitpunkt, bei dem die Führungskraft öfters einschreiten und die Mitarbeitenden ermahnen müsse, weil diese zu oft rauchen gehen oder für die "An- und Abreise" zu den vordefinierten Rauchplätzen zu viel Zeit benötigen würden. Bei Mitarbeitenden bestehe aber generell stets das Risiko, dass sich diese aus Ärger über die Kritik der Führungskraft am nächsten Tag krank melden – es gebe nur sehr wenige, mit denen die Führungskraft einen guten, ehrlichen Austausch pflegt.

Negatives Feedback erhalten die Mitarbeitenden bei einer weiteren Interviewperson unter anderem bei Sicherheitsthemen, wenn Aussagen getroffen werden, die der Führungskraft nicht zusagen, wie etwa, dass es bestimmte unsichere Situationen schon öfters gegeben habe und nichts dagegen unternommen wurde, sondern diese einfach hingenommen wurden. Diese Interviewperson erklärte auch, dass es zu negativem Feedback und sofortigem Eingreifen komme, wenn sie eine Situation mit Gefahr in Verzug beobachte. Eine der Interviewpersonen sprach an, dass es auch zu negativem Feedback in Einzelsettings komme, wenn Mitarbeitende nicht ordentlich mitlernen, sie öfter auf einem Arbeitsplatz eingeschult werden müssen und das auch von anderen Kollegen bzw. Kolleginnen gemeldet wird.

Situationen, in denen hingegen positives Feedback an die Mitarbeitenden ausgesprochen wird, seien beispielsweise solche in denen gute Leistung erzielt wurde. Eine Führungskraft erklärte, dass sie bei **Erreichen der Tagesziele** positives Feedback ausspreche und dieses Lob zu einer Motivationssteigerung bei den Mitarbeitenden

führe. Positives Feedback drücke die Führungskraft auch dadurch aus, dass sie die Mitarbeitenden zur Belohnung für eine gute Leistung auf einen Kaffee einlädt.

Vier der neun Führungskräfte gaben an, zusätzlich zum mündlichen Feedback auch schriftliches Feedback an ihre Mitarbeitenden auszugeben. Dieses werde anhand eines Leitfragenkatalogs⁹ gegeben, der die Produktionskennzahlen PSQDCI zum Inhalt hat und im Zuge eines Gemeinschaftsprojekts aller Führungskräfte in der Produktion erstellt wurde. Eine Interviewperson gab in diesem Zusammenhang an, dass sie den Fragenkatalog zur Gesprächsvorbereitung nicht nur selbst befüllt, sondern diesen auch an ihre Mitarbeitenden ausgibt, damit sich diese vorbereiten können. Bei der Einführung dieser Gespräche sei das eine neue, ungewohnte Situation für Führungskraft und Team gewesen und die Mitarbeitenden hatten Sorge, dass sie etwas falsch gemacht hätten und deswegen von der Führungskraft zu einem Gespräch geladen werden. Mittlerweile sei aber das Verständnis auf beiden Seiten vorhanden und die Gespräche hätten einen neutralen Informationsaustausch zum Ziel. Die Führungskraft erwartet sich in den Feedbackgesprächen auch offenes Feedback zu ihrer Person. Die Dokumentation des Gesprächs werde im Anschluss nicht etwa bei der Führungskraft abgelegt, sondern den Mitarbeitenden mitgegeben. Eine weitere Interviewperson gab an, die **schriftlichen Feedbackgespräche** durchzuführen, die Mitschrift aber bei sich aufzuheben. Sie zeigte sich auch überzeugt, dass es bei kleineren Teams einfacher sei, auf die einzelnen Mitarbeitenden einzugehen. Auch diese Führungskraft lade die Mitarbeitenden dazu ein, sich im Vorfeld auf das Gespräch vorzubereiten und erkläre ihnen, dass sie keine Disziplinarmaßnahmen zu befürchten hätten.

Eine der Führungskräfte erklärte, statt schriftlicher Feedbackgespräche bevorzugt mündliches Feedback direkt im Anschluss an eine entsprechende Situation zu geben. Wenn es hier zu positivem Feedback kommt, bringe die Führungskraft auch schon mal Getränke für die Mitarbeitenden auf eigene Kosten mit.

Feedbackgespräche mit den Mitarbeitenden, die gemacht und dokumentiert werden müssen, empfindet eine weitere Interviewperson als unnötig und macht diese nur, da sie dazu beauftragt wurde, nicht aber aus Überzeugung. Sie vermittele ihrem Team im Zuge täglicher Kommunikation entsprechende positive und negative Rückmeldungen und benötige kein weiteres Feedback, da sie hier ohnehin alles mitbekomme. Bevor Mitarbeitende noch von sich aus von ihren Erfolgserlebnissen berichten, habe die

⁹ Leitfragebogen des beforschten Unternehmens siehe Anhang, Kapitel 9.3.

Führungskraft das schon lang bemerkt und entsprechendes Feedback ausgesprochen. Die Interviewperson ist überzeugt, dass der beste Kontroll- und Feedbackablauf jener sei, bei dem sie zuerst kleinere Aufgaben verteilt und gleich im Anschluss kontrolliert, ob und wie die Aufgaben erledigt wurden. Auf diese Weise erhalte die Führungskraft permanent Rückmeldungen zu den Aufträgen und der Stimmung der Mitarbeitenden und könne auch selbst Feedback vermitteln. Wenn die Motivation im Team niedrig ist, erreiche diese Information binnen weniger Stunden die Führungskraft, dann gelte es einzugreifen, zu motivieren oder auch ein ernstes Gespräch zu führen. Da der eigene Produktionsbereich sehr weitläufig sei und die Mitarbeitenden dementsprechend schwierig zu versammeln seien, halte die Führungskraft keine täglichen Besprechungen im Team ab. Die Führungskraft erläuterte auch, dass sie aktuell keinen Bedarf an mehr Kommunikation mit den Mitarbeitenden sehe, auch nicht, da es noch keine Beschwerde diesbezüglich gegeben habe. Die Führungskraft sei offen für den Austausch mit Mitarbeitenden und sieht sich dazu auch in ihrer Rolle verpflichtet.

Acht von neun Interviewpersonen gaben zudem an, dass sie die tägliche Besprechung zwischen 14:00 bis 14:15 Uhr dazu nutzen würden, Feedback in Form von allgemeinen Informationen an ihre Mitarbeitenden zu kommunizieren. Dabei würden interne Mitteilungen aus dem Unternehmen, Prozessabläufe, die Verplanung der nächsten Woche sowie Informationen aus den Fachbereichen, aber im Anlassfall auch Produktionsfehler besprochen. Bei einer anderen Interviewperson finde mittwochs zusätzlich immer eine längere Besprechung statt, um noch mehr Informationen an die Mitarbeitenden geben zu können. Wenn die Leistung sehr gut ist, erlaube die Führungskraft ihren Mitarbeitenden eine extra Pause und gehe mit ihnen dann beispielsweise gemeinsam einen Kaffee trinken. Als Führungskraft müsse man die Mitarbeitenden loben und könne sie nicht immer nur 120 Prozent erbringen lassen. Die Führungskraft ist der Meinung, dass es besser sei, wenn sie die Mitarbeitenden schrittweise zur Leistungssteigerung führt, sie dafür auch mit Kleinigkeiten belohnt oder Lob ausspricht und damit die Motivation hochhalte. Eine der Führungskräfte berichtete auch, dass sie Lob vom Management oder sonstigen verantwortlichen Personen im Unternehmen an ihr Team weitergebe und mit ihnen teile, um hier die Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen.

4.3.9 Kommunikation der Ziele aus den Fachbereichen

Um einen Abgleich mit den Ergebnissen der SME-Interviews durchführen zu können, wurden die Führungskräfte im Zuge ihrer Interviews gebeten, jene Inhalte aus den SME-Fachbereichen, die sie an ihre Mitarbeitenden kommunizieren, widerzugeben.

Eine Interviewperson erklärte, dass die Mitarbeitenden in der Produktion keine Einzelziele hätten, die Kommunikation der Jahresziele der SME-Fachbereiche und deren Status im Zuge der täglichen 14-Uhr-Besprechung mit dem Team geteilt würden.

Zur Vermittlung der Ziele der SME-Fachbereiche werde auf zahlreiche verschiedene „Werkzeuge“ zurückgegriffen, wie alle Führungskräfte berichteten. Dabei zeigte sich, dass vor allem der sogenannte **Weekly Performance Report** ein wichtiges „Werkzeug“ für die Mehrheit der interviewten Führungskräfte darstellt, um die SME-Inhalte an ihre Mitarbeitenden zu kommunizieren. Einmal pro Woche gebe es dazu eine längere Besprechung mit dem Team, wo den Mitarbeitenden Diagramme zu Produktionskennzahlen präsentiert werden, wie eine Führungskraft erläuterte. Da diese Grafiken für das Team allerdings schwierig zu verstehen seien, würde die Führungskraft eigene, einfachere visuelle Inhalte mit einer Auswahl an Daten aus dem Weekly Performance Report vorbereiten und diese den Mitarbeitenden präsentieren. Für sie selbst und auch die Mitarbeitenden sei vor allem die Stückzahl aussagekräftig, hier gebe sie beispielsweise den Soll- und Ist-Stand im Monatsvergleich als Feedback an das Team weiter. Eine andere interviewte Führungskraft gab an, die Präsentation der Daten ähnlich zu handhaben, erklärte darüber hinaus aber, dass sie die Mitarbeitenden zusätzlich aktiv darauf hinweise, bei welchen Kennzahlen noch Verbesserungsbedarf herrsche. Eine dritte Führungskraft berichtete im Interview zudem, dass sie hierbei auf eine klare Kommunikation setze und den Mitarbeitenden die Hintergründe für ihre Entscheidungen bzw. Unternehmensvorgaben erkläre. Eine weitere Interviewperson erzählte, sie würde die Daten nur an die Mitarbeitenden kommunizieren, wenn diese markante Ausreißer – sowohl in die positive als auch in die negative Richtung – beinhalten. Die Mitarbeitenden würden dabei Interesse zeigen, was die Führungskraft vor allem auch darauf zurückführt, dass die Kennzahlen visuell gut und verständlich aufgebaut seien.

Ein weiteres Instrument seien die sogenannten **Teamboards**, die in jedem Produktionsbereich angebracht sind. Dort würden Mitarbeitende den Status der Ziele aus den SME-Fachbereichen und entsprechende Maßnahmen ablesen können, wie eine Führungskraft erklärte. Alle Interviewpersonen berichteten aber, dass die Mitarbeitenden

kein Interesse daran zeigen würden, da die dort präsentierten Inhalte zu komplex aufgebaut seien. Die Inhalte auf den Teamboards seien auch weniger anschaulich als beim "Weekly Performance Report" aufgebaut, wie eine weitere Interviewperson erläuterte. Zwei der Führungskräfte gaben an, schon öfters versucht zu haben ihren Mitarbeitenden die Inhalte des Teamboards proaktiv zu erklären, das Verständnis oder gar das langfristige Interesse dafür aber ausgeblieben seien. Eine weitere Interviewperson erklärte, dass die Mitarbeitenden keinen Bezug zu den Teamboards haben (müssen) und dieses Instrument von ihr eher als Kommunikationsmöglichkeit zwischen ihr selbst, den SME bzw. dem Management gesehen werde – beispielsweise im Fall von Qualitätsproblemen und der Definierung entsprechender Maßnahmen. Sie halte es folglich gar nicht für notwendig, dass sich die Mitarbeitenden damit befassen. Eine weitere Führungskraft erklärte, dass sie versuche, das Teamboard während der täglichen 14-Uhr-Besprechung miteinzubeziehen und auf den Status der SME-Ziele einzugehen.

"Aufs Teamboard, die Maßnahmen, schaut si glaub i ka Mitarbeiter an und i glaub a, vü Mitarbeiter wissen gor ned wos i da fabrizier... i hob scho amoi mit erna gredt wos des is, aber i glaub, die schau da nie drauf..." (IPT4, Zeile 257-259)

Neben den Teamboards und dem Weekly Performance Report gebe es auch noch sonstige Instrumente, wie beispielsweise die sogenannten **Hour-by-hour-Boards**, wie eine der Führungskräfte erzählte. Dort müsse einer der sogenannten Teamsprecher pro Schicht stündlich eintragen, wie viel Stück produziert wurden. Die Mitarbeitenden hätten mithilfe dieser Boards, die auf einem vordefinierten Platz in Papierformat zu finden sind, immer einen Einblick in die Produktivitäts-Tagesziele. In puncto Produktivität ergänzte eine weitere Führungskraft, dass es wichtig sei, dass die Ziele der jeweiligen Produktionshallen realistisch und erreichbar vorgegeben sind. Im vergangenen Jahr sei das Ziel der Produktivität beispielsweise nicht erreichbar gewesen, alle hätten das gewusst und trotzdem wäre die Vorstellung gewesen, dass es erreicht werde. Im Produktionsbereich dieser Führungskraft gebe es eine **elektronische Anzeigetafel**, auf der die Soll- und die Ist-Stückzahl des jeweiligen Tages abgebildet ist. Die dort gezeigten Vorgaben runde die Führungskraft, zwecks psychologischer Täuschung der Mitarbeitenden ab – z.B. statt 600 Soll-Stückzahl, schreibe sie 595. Sie vergleiche das gerne mit den Preisen im Supermarkt, wo lieber zu einem Produkt gegriffen werde, das €1,99 kostet und nicht zu jenem um €2,00.

Bei einer anderen Führungskraft bestehe das Problem, dass sich das Teamboard zu weit vom Essens- und Gemeinschaftsplatz des Teams entfernt befindet, wo auch die regelmäßigen Sicherheitsbesprechungen im Team stattfinden. Sie versuche daher alle relevanten Informationen und „Werkzeuge“ aus den Fachbereichen gut einsehbar für die Mitarbeitenden zum Gemeinschaftsplatz zu bringen, etwa in Form einer Mappe mit Sicherheitspräsentationen. Sie merkte aber an, dass die Informationen, die von den SME-Fachbereichen kommen, oftmals zu umfassend und zu komplex seien und diese zuerst einmal selbst verstanden und erst dann im Hinblick auf die Relevanz für die Mitarbeitenden verteilt werden können. Das kritisierte auch eine andere Interviewperson, die die Information der Ziele an die Mitarbeitenden für wichtig halte, sich aber eine Reduzierung der Informationsflut und eine bessere und verständlichere grafische Aufbereitung wünsche.

Zwei der Führungskräfte erklärten, dass sie die **Inhalte aus Schulungen der Fachbereiche** im Anschluss immer auch an die Mitarbeitenden weitergeben würden und ihnen dabei versuchen würden auch den Prozess dahinter verständlich zu machen. Mitunter gebe es auch Workshops, bei denen die Mitarbeitenden eingeladen sind, aktiv mitzumachen, wie etwa zum Thema Qualität. Bei der Kommunikation von SME-Zielen und -Vorgaben sei es immer hilfreich, wenn die Fachabteilungen bei der Vermittlung von Inhalten an die Mitarbeitenden unterstützen, denn dann würden die Mitarbeitenden die Themen automatisch ernster nehmen.

Eine Interviewperson erläuterte, dass sie Schwierigkeiten habe, die Jahresziele der SME-Fachbereiche an die Mitarbeitenden zu kommunizieren, da sie sich ihrer Ziele selbst nicht sicher sei. Eine weitere erklärte, dass sie zwar die Vorgabe zu den Zielen kommuniziere, es ihr aber sonst weniger darum gehe den Sinn dahinter zu erklären, denn Hauptsache sei, dass die Vorgaben erfüllt werden.

Die tägliche Besprechung mit den Mitarbeitenden um 14:00 Uhr, bei der die Ziele der SME-Fachbereiche kommuniziert werden, werde seit diesem Jahr konsequent eingehalten, und auch vom Team gut angenommen, wie eine der Interviewpersonen schilderte. Die Interviewperson achte auch darauf, dass sonstige Vorgaben, wie etwa das **Wartungsfenster für die Instandhaltung der Maschinen** und die täglich vorgegebene Stückzahl eingehalten werden. Sie erklärte aber auch, dass sie sich gezwungen sehe, die Besprechungen und Wartungsfenster zu kürzen oder gänzlich einzustellen, wenn die Vorgabe der Stückzahl in einem Ausmaß erhöht werde, das eine

positive Leistung nicht mehr ermögliche. Sie sehe sich hier selbst auf der Seite der Mitarbeitenden und möchte nicht, dass diese aufgrund zu hoher Vorgaben in Rückstand geraten, überfordert werden und dadurch die Motivation verlieren.

Eine weitere Führungskraft gab einen sehr genauen Einblick in ihren Bereich und die Zusammenarbeit mit den SME. Dabei erklärte sie, dass die vorgegebenen **Gruppen-Besprechungen** zum Thema Sicherheit laut Unternehmensrichtlinien zwar täglich durchgeführt werden sollten, diese bei ihr aber weder häufig noch regelmäßig durchgeführt werden würden, sondern meistens nur dann, wenn das Management sich danach erkundige. In ernstesten Fällen, beispielsweise, wenn ein **Arbeitsunfall** in einem anderen Werk des Konzerns vorgefallen sei, werde das Team aber sofort versammelt, um mögliche ähnliche Situationen im eigenen Werk zu verhindern. Die Führungskraft sehe sich ‚sehr wohl‘ verantwortlich für die Gesundheit der eigenen Mitarbeitenden.

In puncto Qualitätsmanagement versuche die Führungskraft bei einer ihrer seltenen Gruppen-Besprechungen auf das Berufsethos der Mitarbeitenden anzuspielen und auch an die **Zufriedenheit der Kunden und Kundinnen** zu erinnern. Sie arbeite hier mit Reflexionsfragen, um die Mitarbeitenden zum eigenen Nachdenken zu bewegen. Im Bereich des Qualitätsmanagements komme es vor allem bei Reklamationsbearbeitungen zu regelmäßiger Kommunikation und in Erinnerung rufen der Ziele. In solchen Fällen forsche die Führungskraft die Person aus, die den Fehler gemacht hat und beurteile dann, ob es sich dabei um ein individuelles Problem handelte oder um eines, das mehrere oder alle Teammitglieder betreffen könnte. Wenn es sich um ein allgemeines Problem handle, werde das in der Gruppe aufgelöst und gegebenenfalls mit Bildern visualisiert, um es verständlicher zu machen.

Hinsichtlich Lean Management sei beim Thema Rauchen – wenn die Führungskraft beispielsweise die Rauchpausen strenger bzw. nach Vorschrift einhalten lässt – kaum eine Steigerung der Produktivität zu erreichen. Es gelte hier stattdessen konkret am Arbeitsprozess anzusetzen, was bereits mit dem SME getan würde. Nun gebe es nur noch sehr wenige **Möglichkeiten den Arbeitsprozess besser zu gestalten**, da das meiste bereits umgesetzt sei und der Rest auf eine Budgetgenehmigung warte. Die lange Wartedauer für Investitionen beeinflusse die Effizienzsteigerung im Arbeitsprozess. Die Erhöhung der Geschwindigkeit sollte die letzte Schraube sein, an der gedreht werde, davor sei es wichtiger auf Regelmäßigkeit und Reibungslosigkeit im Arbeitsablauf zu achten. Das bedeute, Barrieren für die Mitarbeitenden aus dem Weg zu schaffen, wie etwa einzelne (verlegte) Produkte zu suchen sowie notwendige Informationen bereitzustellen, damit das Team effizienter arbeiten könne.

4.3.10 Weitere Möglichkeiten für PE im Produktionsbereich

Während der Interviews wurden die Führungskräfte zu einem offenen Gedankenaustausch in puncto Personalentwicklung und Arbeitszufriedenheit angeregt. Dabei zeigten sich zahlreiche Ideen, die im Unternehmen sowohl kurz- als auch langfristig umgesetzt werden könnten.

Ein von der Mehrheit der Führungskräfte genannter Punkt betraf das Thema **Kommunikation an die Mitarbeitenden**: Die Interviewpersonen würden sich für ihre Teams und für sich selbst mehr und regelmäßiger Informationen über die sogenannten **InfoScreens**, also Bildschirme, die in allen Hallen angebracht sind, wünschen. Dort könnten beispielsweise Updates zu wirtschaftlichen und finanziellen Zahlen in Form von einfachen, gut verständlichen Grafiken und anderen Visualisierungen des Unternehmens gegeben werden. Diese Informationen würden nicht nur eine Möglichkeit zur Entwicklung bieten, sondern den Mitarbeitenden auch ein **Gefühl der Sicherheit für ihren Arbeitsplatz** ermöglichen, womit auch das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen steigen würde. Generell sollten auf diesen Bildschirmen Neuigkeiten aus allen Abteilungen, Projektzwischenstände, aber auch die wichtigsten Abteilungsinhalte, wie etwa **Produktivität, Arbeitssicherheit, Qualität und tagesaktuelle Rückstände**, gezeigt werden, damit Zusammenhänge verständlicher gemacht werden könnten. Eine Interviewperson berichtete, dass sie dort – aufgrund der unregelmäßigen Veröffentlichung der offiziellen Materialien vom Unternehmen – proaktiv auch eigene Informationen veröffentliche. Dazu würden beispielsweise aktuelle Projekte im eigenen Produktionsbereich oder der Status der Ziele aus den Fachbereichen zählen. Die Interviewperson kritisierte auch, dass die regelmäßige Befüllung wichtig wäre und eine verbesserte Kommunikation generell ein Wunsch der Mitarbeitenden bei der Mitarbeitenden-Umfrage 2021 gewesen sei.

Durchwegs alle Führungskräfte gaben an, dass sie sich ausreichende Kommunikation und Information wünschen würden, damit sie hier konkrete Informationen an ihre Teams weitergeben und so vermeiden könnten, dass Gerüchte entstehen. Diese Informationen sollten in Zukunft schriftlich und mündlich verstärkt zur Verfügung gestellt werden. Auch in Sachen der Nutzung der Teamboards zeigten sich die Führungskräfte einig – dort sollten Informationen für den Austausch mit dem Management oder sonstigen Entscheidungsträgern bzw. Entscheidungsträgerinnen zu finden sein. Die Inhalte für die Mitarbeitenden hingegen würden auf die ‚InfoScreens‘ gehören.

"Ich glaub die Nachhaltigkeit der Rückkehrgespräche... I glaub, dass viele da unten sagen, sie hams gmacht, obwohls as gar nicht gmacht ham. Trau i mi jetzt wetten, ja! Weil, es verlangt keiner und es kontrolliert keiner. So ehrlich muas i sei." (IPT7, Zeile 215-217)

Eine weitere Möglichkeit für Personalentwicklung seien die sogenannten **Rückkehrgespräche**, wie eine Führungskraft erklärte. Hierfür gebe es einen vordefinierten Prozess, der von den Führungskräften in der Produktion eingehalt werden müsse, wenn Mitarbeitende aus einem Krankenstand zurückkehren. Die Führungskraft berichtete, dass die Nachhaltigkeit bei diesem Prozess noch nicht gegeben sei und viele Führungskräfte diese Gespräche nicht ordentlich durchführen würden, da es aktuell keinen Kontrollmechanismus dahinter gebe und man hier lediglich auf das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte ihren Mitarbeitenden und dem Unternehmen gegenüber setze. Der bestehende Prozess sei aber sehr gut ausgearbeitet, könne ohne Probleme verwendet werden und würde eine Möglichkeit zur Personalentwicklung und Kommunikation bieten. Auch eine weitere Führungskraft berichtete, dass die hohen Krankenstands- und Abwesenheitsraten der Mitarbeitenden eine große Belastung für das Unternehmen seien, da diese hohe Kosten und hohe administrative Aufwände verursachen würden. Einige Initiativen zum Thema Absentismus wurden bereits gestartet, hätten aber noch nicht den gewünschten Erfolg gebracht.

Auch die sogenannten **Feedbackgespräche** sowie generell der Wunsch nach mehr Feedback wurden von der Mehrheit der Führungskräfte genannt. Für die ‚Feedbackgespräche‘ solle der Prozess bei allen Führungskräften wieder in Erinnerung gerufen werden, da jene, die die Gespräche bereits durchführten, von sehr positiven Eindrücken und lehrreichen Erfahrungen berichteten.

Bei weiteren Möglichkeiten der Personalentwicklung, nannten nur drei der neun Führungskräfte die **unternehmensinterne Lernplattform**. Eine davon gab an, dass sie dort bereits zahlreiche Kurse absolviert habe, regelmäßig an neuen Kursen teilnehme und auch andere Führungskräfte aus der Produktion motiviere, Kurse – die sowohl im Live-Format als auch als Video-Training zur Verfügung gestellt werden – auf der Lernplattform zu absolvieren. Die Kurse seien zwar mitunter stark auf den Angestelltenbereich ausgerichtet, die Führungskraft nehme dennoch an diesen Teil und erklärte überzeugt, dass das auch für sie in ihrer Entwicklung hilfreich sei. Eine weitere

interviewte Führungskraft äußerte den Wunsch, dass die unternehmensinterne Lernplattform, die aktuell nur für jene Mitarbeitenden mit einer Unternehmens-E-Mailadresse (vorrangig Angestellte) zur Verfügung stehe, auch für die Mitarbeitenden in der Produktion zugänglich gemacht werde, damit diese dort selbstständig Weiterbildungen absolvieren können.

Eine weitere Möglichkeit für PE wäre, wenn die **Anzahl der Besprechungen** reduziert und es klare Richtlinien für diese, beispielsweise die Teilnehmenden-Liste, geben würde, zeigte sich eine Führungskraft überzeugt. Denn dann gebe es wieder mehr Zeit für die Entwicklung der Mitarbeitenden. Darüber hinaus benötige es mehr (persönliche) **Präsenz der Fachbereiche und des Managements in der Produktion** – so könnten etwa Produktions- oder Werksleitung bei den wöchentlichen Besprechungen mit den Teams anwesend sein. Eine weitere Interviewperson wünschte sich in diesem Zusammenhang, dass die aktuell unübersichtliche Informationsflut der Fachabteilungen an die Führungskräfte abnehme, um sie zu entlasten. Das Unternehmen habe vor kurzem auch eingeführt, dass Meetings mit den Führungskräften in der Produktion sowie Produktions- und Werksleitung erst nach 10:00 Uhr vereinbart werden dürfen – auf diese Art und Weise solle diesen die Möglichkeit gegeben werden, produktionsrelevante Themen täglich gleich zu Beginn abzuklären. Inwiefern diese Regelung langfristig halte, zeigte sich die Interviewperson jedoch noch skeptisch.

Angesprochen auf weitere Personalentwicklungsideen, gaben drei Führungskräfte an, dass die aktuelle **Berechnung der Produktivitätskennzahl** für das Abhalten von Trainings und sonstigen Lernsettings sowie persönlichen Feedbackgesprächen mit den Mitarbeitenden problematisch sei. Diese lasse keine bis kaum eine Möglichkeit zur Einplanung eines Trainings oder etwa zur Einschulung von Mitarbeitenden auf neuen Arbeitsplätzen zu, da dadurch automatisch die Produktivität sinke. Für eine gute Personalentwicklung solle das Unternehmen daher vor allem Zeit zur Verfügung stellen, damit die Führungskräfte mehr Zeit für die Förderung ihrer Teams haben oder entscheiden, ob die Führungskräfte mehr Fokus auf Produktivität oder die Entwicklung der Mitarbeitenden haben sollen.

Zwei Führungskräfte erwähnten, dass die **Umsetzung von Projekten** schneller gehen müsse, da die Mitarbeitenden sonst das Interesse daran verlieren würden. Darüber hinaus sollten **schnellere Entscheidungen** von der Geschäftsführung und den Fachbereichen, beispielsweise bei Richtlinien und Vereinbarungen, die die

Mitarbeitenden betreffen, getroffen werden. Als konkretes Beispiel wurde eine kürzlich umgesetzte Errichtung eines Pausenraumes, der schon häufig angefragt und stets abgewunken wurde und nun erst auf Vorgabe des Arbeitsinspektorats zur Realisierung gekommen sei, genannt. Das allerdings „wieder in einem derart“ hohen Tempo, sodass die Mitarbeitenden völlig überrumpelt worden seien. Den Führungskräften komme dann hier stets die unbeliebte Rolle zu, das Chaos bei den Mitarbeitenden zu beseitigen und diese von der Veränderung zu überzeugen.

Drei der Interviewpersonen forderten für alle Mitarbeitenden **Schulungen** in den Bereichen Lean Management, Produktivität und generell zu Abläufen in einer Produktion, um deren Verständnis und so deren Bereitschaft weiterzuentwickeln. Diese berichteten, ihren Teams bereits mehrmals angeboten zu haben, während der Arbeitszeit, das Teamboard und die Inhalte und Grafiken darauf vorzustellen, um ihnen ein breiteres Produkt- und Hintergrundwissen zu ermöglichen. Eine der drei Interviewpersonen habe ihren Mitarbeitenden auch schon einmal angeboten, eine Produktschulung zu geben, da sie der Überzeugung sei, dass diese die Mitarbeitenden unterstützt und zu einer Reduzierung der Reklamationen geführt hätte. Dieselbe Interviewpersonen sprach zudem an, dass es gut wäre, wenn die Mitarbeitenden an **Weiterbildungen und Kursen** zu Themen wie Persönlichkeit, soziales Verhalten, Umgang mit Stresssituationen teilnehmen könnten. Einige Mitarbeitende würden dringend Unterstützung und (Weiter-)Entwicklung auf der persönlich-sozialen Ebene benötigen, wobei dieses durch Trainings zu Teamdynamik und Rollen in einem Team gelingen könnte – eine Assoziation mit regelmäßigen, persönlichen Feedbackgesprächen stellte die Führungskraft an dieser Stelle allerdings an.

4.4 Zusammenführung der Ergebnisse

Diese Masterarbeit hatte die Untersuchung von Feedback als Schlüsselkomponente in der Personalentwicklung bei Beschäftigten in der Produktion zum Thema. In der Einleitung dieser Arbeit wurde das Forschungsvorhaben erläutert und die theoretische Begriffsklärung der relevanten Begriffe Führungsverantwortung in der Produktion, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Feedback im Arbeitskontext sowie Personalentwicklung in Produktionsunternehmen anhand aktueller wissenschaftlicher Literatur vorgenommen. Mithilfe der qualitativen Forschungsmethode leitfadensorientierte (Expertinnen- bzw. Experten-)Interviews konnten anschließend zahlreiche Beispiele, Erfahrungen und Wahrnehmungen von sogenannten Subject Matter Experts sowie

Führungskräften in der Produktion zur Beantwortung der Forschungsfragen erhoben werden.

Am Ende dieser Masterarbeit sollen nun abschließend nochmals alle Ergebnisse der qualitativen Erhebung zusammengefasst, in Relation zu den Ergebnissen der Daten der Mitarbeitenden-Umfrage des Unternehmens gesetzt und somit die eingangs gestellten Forschungsfragen (FF1 - FF6) einzeln beantwortet werden.

FF1: Welche Anforderungen und Ansprüche im Hinblick auf Personalführung werden vom Unternehmen an Führungskräfte in der Produktion gestellt?

Die Ergebnisse aus den Interviewdaten zeigen, dass zum Anforderungsprofil der Führungskräfte ein außerordentlich breites Aufgabenfeld zur Erreichung der produktionsrelevanten Kennzahlen PSQDCI zählt. Dieses betrifft speziell jene Fachbereiche der SME, die hierbei besonders viele Möglichkeiten in puncto Personalführung und -entwicklung bieten. Ein wichtiges Instrument dafür stellt eine tägliche Besprechung im Ausmaß von 15 Minuten dar, die als Unternehmensvorgabe von den Führungskräften eingehalten und dazu genutzt werden muss, ihre Mitarbeitenden zu allgemeinen, aber auch abteilungsspezifischen Themen, Vorgaben und Maßnahmen zu informieren. Ein weiteres wichtiges Instrument, das die Führungskräfte auf einem aktuellen Stand zu halten haben – was allerdings in der Regel nicht der Fall ist – ist das sogenannte Teamboard. Die Führungskräfte sollen laut Aussage der SME in der Lage sein, ihren Mitarbeitenden die Inhalte darauf erklären zu können, damit diese die Informationen zur persönlichen Weiterentwicklung jederzeit eigenständig ablesen und interpretieren können. Während der Arbeitszeit sollen die Führungskräfte laut eigener Aussage einerseits daran arbeiten, die Aufgaben hinsichtlich der Kennzahlen zu erledigen, andererseits aber auch ausreichend Zeit für ihre Mitarbeitende haben. Anhand der Interview-Ergebnisse lässt sich erkennen, dass die tägliche 15-minütige Besprechung größtenteils sehr gut umgesetzt wird, die Aktualisierung der Teamboards aber mit wesentlich weniger Begeisterung passiert.

Zu den weiteren Ansprüchen an die Führungskräfte zählt ein entsprechendes Know-how, Interesse und Bewusstsein für Arbeitssicherheit und Gesundheit. Sowohl aus den Interviews mit den Führungskräften als auch aus jenen mit den SME zeigte sich, dass dieses noch nicht zur Gänze vorhanden ist. Dabei zählt es laut Aussage der SME zu den wichtigen Aufgaben einer Führungskraft, den Sinn hinter Aktionen und Maßnahmen an die eigenen Mitarbeitenden vermitteln und gleichzeitig konsequent den richtigen Soll-Zustand kommunizieren zu können. Entsprechende Aufgaben in puncto Sicherheit sind

etwa das Abhalten von Sicherheitsunterweisungen, das Eingreifen in Gefahrensituationen oder auch die regelmäßig vorgesehene Einhaltung von Sicherheitsbesprechungen. Bei den SIO scheint das Unternehmen auf einem guten Weg zu sein, wobei es laut Aussage der SME immer noch einzelne, negative Ausnahmen unter den Führungskräften gibt, die die Sinnhaftigkeit hinter dieser Aktion noch nicht verinnerlicht haben und somit auch nicht an die Mitarbeitenden weitervermitteln können. Zu den weiteren Anforderungen an die Führungskräfte zählen die Themen Kostenbewusstsein, Qualitätssicherung sowie Zufriedenheit der Kunden bzw. Kundinnen. Ein großer Punkt dabei ist die Bearbeitung von Reklamationen, wo von den Führungskräften ein proaktives, zeitgerechtes Handeln und ein Involvieren des Teams gefordert wird.

FF2: Welche Anforderungen und Ansprüche stellen Führungskräfte in der Produktion an sich selbst in puncto Führung?

Die Interviews mit den Führungsverantwortlichen zeigten, dass man in ihrer Rolle in der Produktion in erster Linie für die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden verantwortlich ist. Zudem muss man stressresistent sein, entsprechendes fachliches Know-how mitbringen, Abläufe gut planen und viel – insbesondere respektvolle und wertschätzende – Kommunikation mit den Mitarbeitenden ausüben können, ohne diesen mit negativen Konsequenzen zu drohen. Das sollte sowohl bei täglichen Informationsbesprechungen im Team als auch in Einzelsettings, beispielsweise in sogenannten Rückkehr- oder Feedbackgesprächen passieren. Führungskräfte in der Produktion sollen laut eigener Aussage der Mehrheit der Führungskräfte Präsenz und Interesse zeigen, viel Zeit bei ihren Teams verbringen, und diese bei Problemen oder Störungen unterstützen. Alle Führungskräfte berichten zudem, dass sie sich für ihre Rolle eine passende Motivationsstrategie zurechtgelegt haben und regelmäßig motivierende Wort, Zielvorgaben und eine Perspektive an ihre Teams vermitteln, wobei auch der Spaß nicht zu kurz kommen darf. Zudem muss man die Waage finden und halten, zwischen den Leistungsvorgaben und dem, was das eigene Team bei maximaler Auslastung tatsächlich schafft – auch hier steht der Faktor „Motivation“ wieder im Vordergrund.

Darüber hinaus zählen auch das Treffen von Personalentscheidungen und eine gleichermaßen faire Behandlung aller Mitarbeitenden, beispielsweise bei derlohneinstufung, zu den Anforderungen, die Führungskräfte an sich selbst stellen.

Gleichzeitig sollen laut Aussage der Mehrheit der Führungskräfte alle Mitarbeitenden, in Entscheidungen ihren Arbeitsplatz betreffend oder auch bei Themen der Arbeitszufriedenheit, Sicherheit und Gesundheit, miteinbezogen werden. Alle Führungskräfte bekundeten das Bedürfnis ihren Mitarbeitenden ausreichend, gut aufbereitete und verständliche Informationen zur Verfügung zu stellen, da Mitarbeitende mit hohem Hintergrundwissen zu Produkten oder Fertigungsprozessen schneller, lösungsorientierter beim Arbeiten und in der Lage sind, selbst Entscheidungen zu treffen. Zu dieser Wissensvermittlung zählt auch das Kennenlernen unterschiedlicher Arbeitsplätze, das Interesse zeigen am Geschehen sowohl in der eigenen Abteilung als auch im gesamten Unternehmen sowie das Übernehmen von (Eigen-)Verantwortung. Beim Thema (Eigen-)Verantwortung versuchen Führungskräfte die richtige Vorgehensweise bei einzelnen Arbeitsschritten, Qualitätsproblemen, Verbesserungen und Störungen sowie Pünktlichkeit zu vermitteln, damit die Teams kleinere Probleme ohne Einschalten der Führungskräfte, selbst beheben können bzw. bei größeren Probleme lernen, diese aufzuzeigen. Mitarbeitende sollen keinesfalls über- oder unterfordert werden. In diesem Zusammenhang ist es als Führungskraft wichtig, Aufgaben an das (bzw. einzelne Personen aus dem) Team zu delegieren, um diese(s) so auch beim persönlichen Wachstum zu unterstützen und ein Kostenbewusstsein sowie vorausschauendes Denken und Handeln zu vermitteln. Beides scheint bei den Führungsverantwortlichen stark verinnerlicht zu sein.

Als Führungskraft in der Produktion ist es entscheidend, die richtigen Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden und somit einen gewissen Gestaltungsspielraum zu schaffen. Dann erbringen die Mitarbeitenden eine gute Leistung und sie wenden sich im Bedarfsfall proaktiv mit ihren Ideen und Vorschlägen zur Weiterentwicklung an die Führungskraft.

FF3: Bei welchen Gelegenheiten und in welchem Ausmaß geben Führungskräfte in der Produktion ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Feedback?

Feedback wird von den Führungskräften an ihre Mitarbeitenden vorrangig mündlich ausgesprochen, es gibt aber auch einzelne Führungskräfte, die regelmäßig schriftliches Feedback geben. Dafür wird ein Leitfragebogen herangezogen, der die Produktionskennzahlen PSQDCI zum Inhalt hat und im Zuge eines Gemeinschaftsprojekts aller Führungskräfte in der Produktion erstellt wurde.

Mündliches Feedback an das gesamte Team erfolgt größtenteils im Zuge der täglichen Besprechung von 14:00 bis 14:15 Uhr, wo ein regelmäßiger Informations- und

Feedbackaustausch ermöglicht wird. Dabei werden interne Mitteilungen, Prozessabläufe, die Verplanung der nächsten Woche, Informationen aus den Fachbereichen, aber im Anlassfall auch Produktionsfehler besprochen.

Alle Führungskräfte geben an, dass es in ihrer Rolle wichtig ist, richtig einschätzen zu können, wie viel ihre Teams leisten können, ohne diese zu demotivieren oder physisch oder psychisch zu überlasten, dabei kommt dem Einholen von Feedback – in unterschiedlichen Varianten – eine tragende Rolle zu. Es ist wichtig, die Mitarbeitenden schrittweise zur Leistungssteigerung zu führen und sie dafür mit Kleinigkeiten zu belohnen oder Lob auszusprechen. Auch Lob und positive Rückmeldung von Stakeholdern wird von den Führungskräften an die Mitarbeitenden weiterkommuniziert, um die Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen.

Darüber hinaus gibt es noch weitere Bewertungsszenarien einzelner Führungskräfte, wie etwa das Verteilen kleinerer Aufgaben und die sofortige Kontrolle hinsichtlich Qualität und Ausführung im Anschluss, wodurch permanente, kleinere Feedbackmöglichkeiten sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Führungskraft bestehen.

FF4: Bei welchen Gelegenheiten wird es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Produktion ermöglicht ihren Führungskräften Feedback zu geben?

Die Auswertung der Interviewdaten zeigte, dass alle Führungskräfte versuchen, den Mitarbeitenden mittels starker Präsenz im Produktionsbereich die Möglichkeit zu geben, Feedback einzuholen und zu geben. Es zeigte sich allerdings auch, dass nur einzelne Führungskräfte ihren Mitarbeitenden zusätzlich Feedbackgespräche in Einzelsettings, um noch konkreteres Feedback zu ermöglichen sowie Interesse und Wertschätzung auszudrücken, anbieten.

Als unternehmensinternes Mittel wird unter allen Mitarbeitenden einmal jährlich eine Mitarbeitenden-Umfrage durchgeführt. Diese wurde während der Interviews jedoch von keiner der Führungskräfte als Feedbackinstrument genannt und scheint dementsprechend wenig Aussagekraft und Ansehen im Unternehmen zu haben.

Aufgrund der Ergebnisse aus den Interviews ist vor allem das geschilderte Engagement der SME positiv zu bewerten. Diese versuchen die Mitarbeitenden mit verschiedenen Workshops, Mitmach-Tools (z.B. SIO, Verbesserungskarten) und einem eigens gegründeten Safety Team zu Feedback, Commitment und Interesse am Unternehmen zu bewegen.

FF5: Welche Beweggründe haben Führungskräfte in der Produktion ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig Feedback zu geben?

Laut Aussage aller Führungskräfte, geben diese ihren Mitarbeitenden sowohl positives als auch negatives Feedback, dahinter stecken unterschiedliche Beweggründe. Negatives Feedback soll den Mitarbeitenden helfen, sich zu verbessern, und wird beispielsweise dann ausgesprochen, wenn Werkzeuge missbräuchlich und ohne Einschulung verwendet wurden oder wenn Mitarbeitende nicht ordentlich mitlernen und daher mehrfach auf einem Arbeitsplatz eingeschult werden müssen, aber vor allem auch, wenn Mitarbeitende Produkte falsch produziert oder beschädigt haben. Hier gilt es dann gemeinsam Maßnahmen zu definieren und in die Wege zu leiten, damit das in Zukunft vermieden werden kann. Darüber hinaus sind auch Rauchpausen häufig Anlass für negatives Feedback – und hier insbesondere die Häufigkeit und geringe Geschwindigkeit der Mitarbeitenden am Weg zu den Rauchplätzen und zurück. Doch auch das Thema Sicherheit ist eines der Hauptmotive bei negativen Feedbacksituationen von Führungskräften an ihre Mitarbeitenden. Das beispielsweise dann ausgesprochen wird, wenn Sicherheitsvorgaben nicht eingehalten werden, wenn Gefahr in Verzug besteht oder wenn von Mitarbeitenden alarmierende Aussagen getätigt werden wie etwa, dass bestimmte unsichere Situationen zwar schon öfters beobachtet wurden, man aber nichts dagegen unternommen und diese einfach hingenommen habe. Positives Feedback und Lob wird als wichtige Motivationssteigerung betrachtet und vor allem bei guter Leistung (und im Hinblick auf eine weitere Leistungssteigerung in der Zukunft) und der Erreichung der Tagesziele an die Mitarbeitenden ausgesprochen. Dieses Lob erfolgt mitunter auch in Form einer kleinen Einladung. Dieser gemeinsame Austausch scheint ein gutes Mittel zu sein, nicht nur Lob auszudrücken, sondern sich auch zu informellen Themen, unabhängig hierarchischer Strukturen auszutauschen.

FF6: Welche Auswirkungen kann regelmäßiges Feedback im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Abwesenheiten haben?

Die Interviewauswertungen der SME aber auch der Führungsverantwortlichen in der Produktion zeigten, dass es positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden haben kann, wenn diese viel und regelmäßiges Feedback erhalten. Dazu ist es insbesondere von Vorteil und notwendig, dass die Mitarbeitenden ausreichend Möglichkeiten erhalten, nachzufragen, wenn Unklarheiten bestehen, wo sie Rückmeldungen zur persönlichen Weiterentwicklung einholen, aber auch, Kritik äußern können. Aktuell scheint es dazu im Unternehmen und auf Seiten der

Führungskräfte in der Produktion unterschiedliche Ansätze und Feedback-Intensitäten zu geben, wie diese Forschungsarbeit aufzeigte. Hier sollte eine Vereinheitlichung angestrebt werden, um alle Mitarbeitenden, unabhängig ihrer Abteilung, gleichermaßen abholen zu können.

Die hohe Krankenstands- und Abwesenheitsrate der Mitarbeitenden in der Produktion werden von den Führungsverantwortlichen und SME unterschiedlich interpretiert. Von Seiten der SME zeigt man sich überzeugt, dass es hier mehr Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden geben muss, um diese Situation zu verbessern. Dabei gilt es herauszufinden, ob beispielsweise die ergonomischen Zustände am Arbeitsplatz die Abwesenheit verursachen oder, ob etwa geringe Wertschätzung, mangelndes Interesse oder sonstige Gründe dahinterstecken. Hierzu würde es mehr Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden benötigen und gleichzeitig müsste den Führungskräften mehr Zeit dafür eingeräumt werden. Inwiefern die Disziplin der einzelnen Führungsverantwortlichen bei der Durchführung bisheriger Initiativen vorhanden war bzw. gefehlt hat, gilt es vom Unternehmen zu beurteilen. Von Seiten aller befragten SME und auch dreier Führungskräfte zeigte man sich überzeugt, dass dies mit ein Faktor dafür sein könnte, dass es hier noch keine zufriedenstellenden Werte und nur wenige Erfolge zu verzeichnen gibt.

Im Zuge dieser Masterarbeit wurde im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen auf vier Feedbacksituation im gewählten Unternehmen näher eingegangen: (1) Mitarbeitende geben Feedback an Unternehmen/Geschäftsführung, (2) Mitarbeitende geben Feedback an direkte Führungskraft, (3) Führungskraft gibt Feedback an Mitarbeitende, (4) Führungskraft gibt Feedback an nächste (hierarchisch untergeordnete) Führungskraft. Die Betrachtung dieser vier Perspektiven ermöglichte eine ganzheitliche Beschreibung der Feedbackkultur des Unternehmens, die an dieser Stelle nun nochmals zusammengefasst werden soll.

Die im Theorieteil dieser Arbeit erläuterten Ausführungen zum Thema Feedback, zeigten wie wichtig eine ausreichende, konstruktive und regelmäßige Austausch- und Kommunikationsbasis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ist. Aufgrund der Ergebnisse aus den Interviews mit den Subject Matter Experts auf der einen und den Führungsverantwortlichen in der Produktion auf der anderen Seite, wurde deutlich, dass regelmäßiges Feedback in der Regel auch dann nicht (an die eigenen Mitarbeitenden) gegeben wird, wenn eine solche Feedbackkultur nicht von der eigenen (übergeordneten) Führungskraft gelebt wird. Dem Management, in diesem Fall Produktions- und

Werksleitung sowie Head of Supply Chain Planning (s. Organigramm in Kapitel 1), wird bei dem hier beforschten Unternehmen daher die Verantwortung zuteil, ihren eigenen, jeweiligen Feedbackstandard zu schaffen und diesen ihren Führungsteams weiterzugeben.

Darüber hinaus zeigte sich, dass bereits einige vielversprechende Initiativen gestartet wurden, diese aber aufgrund einer Vielzahl an anderen Aufgaben nicht weiterverfolgt wurden. Der Umgang miteinander und die Zusammenarbeit auch auf unterschiedlichen, hierarchischen Ebenen scheinen innerhalb der Produktionsabteilung recht unterschiedlich, wenngleich alle interviewten Personen auf einen wertschätzenden Umgang wertzulegen scheinen. Was jedoch besonders auffällig war, ist die Tatsache, dass die Möglichkeiten zum Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft sehr unterschiedlich ausfallen. Bei jenen Führungsverantwortlichen, die mehr Initiativen in ihren Abteilungen durchführen, gab es auch bessere Umfragewerte in der Mitarbeitenden-Umfrage.

5 Conclusio und Ausblick

Mit dieser Arbeit wurde versucht, einen Einblick in die vielseitige Arbeitswelt der produzierenden Unternehmen in Österreich zu geben, um deren spezifische Herausforderungen kennenlernen und Erkenntnisse für eine gute Feedbackkultur sowie professionelles Personalentwicklung in Produktionsunternehmen gewinnen zu können. Darüber hinaus sollten dem hier beforschten Unternehmen konkrete Ansätze, zur Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Feedbackkultur und Personalentwicklung, bereitgestellt werden.

Die Entscheidung zu einer qualitativen Forschungsmethode – hier Interviews – wurde von der Forscherin bewusst gefasst und zeigte sich rückwirkend betrachtet auch als sehr gute (Methoden-)Wahl. Denn dadurch konnte eine sehr große Menge an Forschungsmaterial mit tiefem Informationsgehalt gesammelt werden, was im Zuge der Datenauswertung mittels Qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) aufschlussreiche, detaillierte Erkenntnisse ermöglichte, die wiederum vielfältige, konkrete Implikationen für die Praxis ableiten lassen.

Diese Forschungsarbeit zeigt, dass Feedback einen bedeutenden Faktor für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Arbeiterinnen und Arbeitern darstellt und es zahlreiche Möglichkeiten im Produktionsbereich gibt, dieses zu geben und entgegenzunehmen. Die Ergebnisse der Arbeit haben zudem dargelegt, dass die Feedbackkultur des beforschten Unternehmens wenig ausreichenden Standards gleicht. An dieser Stelle sollen daher nun Implikationen für die Praxis sowie Limitationen erläutert und anschließend weitere Möglichkeiten für Forschungsarbeit in diesem Bereich aufgezeigt werden.

Implikationen für die Praxis

Die Auswertung der Untersuchungsdaten zeigte, dass das Unternehmen einen fixen, zeitlichen Rahmen und einen einheitlichen Standard für Feedbacksituationen schaffen sollte, um Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung bieten zu können. Das betrifft sowohl Gruppen- als auch Einzelsettings, in welchen den Mitarbeitenden ermöglicht werden sollte, Rückmeldungen zu geben und ihre Anliegen mitzuteilen – ohne die auf Stückzahlen basierende Produktivitätskennzahl negativ zu beeinflussen.

Gleichzeitig sollte das Unternehmen in Führungskräfte trainings investieren, um das Geben und Nehmen von konstruktivem Feedback an seine Führungskräfte in der Produktion vermitteln und diesen so ein hilfreiches „Führungswerkzeug“ in die Hände geben zu können. Bei diesen Trainings könnte auch auf den Unterschied zwischen Lob

und positivem Feedback hingewiesen werden (vgl. Goetz & Reinhardt, 2017, S. 7). Oder auch Strategien für herausfordernde Situationen mitgegeben werden, z.B. wie mit Mitarbeitenden umzugehen ist, die absichtlich eine schlechte Leistung auf einem neuen Arbeitsplatz erbringen – nur, um nicht mehr auf diesem Platz arbeiten zu müssen – oder auch, um die Hintergründe für häufige Abwesenheiten erheben zu können.

Die im Zuge der Interviews mit den Führungskräften von einigen genannten „PSQDCI-Feedbackgespräche mit Leitfragebögen“ scheinen bereits gut ausgearbeitet zu sein, sollten aber von den übergeordneten Führungskräften regelmäßig in Erinnerung gerufen werden und vor (Neu-)Start gegebenenfalls noch eine Feedbackschleife unter den Mitarbeitenden durchlaufen, um so deren Input zu erhalten, die Leitfäden gleichzeitig persönlicher zu gestalten und die Akzeptanz dafür zu erhöhen. Die Durchführung der Feedbackgespräche sollte zudem eines der fixen Jahresziele der Führungskräfte ausmachen. Außerdem wäre es sinnvoll, gemeinsame Austauschmöglichkeiten in der Gruppe zu veranstalten, in denen die Führungskräfte positive als auch negative Erfahrungen aus diesen Gesprächen miteinander teilen können, was zur nachhaltigen Durchführung motivieren und ein gegenseitiges Lernen ermöglichen könnte.

Aufgrund der Untersuchungsergebnisse empfiehlt es sich zudem generell die interne Feedback-, Lern- sowie Fehlerkultur zu betrachten, für sich als Unternehmen entsprechende Ziele dahingehend zu definieren und die vereinbarten Definitionen an alle im Unternehmen zu kommunizieren. Das könnte unter anderem dabei helfen das von einem der SME angesprochene, gegenseitige Misstrauen vieler Mitarbeitenden (und damit auch SME und Führungskräften in der Produktion) zu reduzieren. In diesem Zusammenhang sollten insbesondere die Führungskräfte ein Training zu arbeitspsychologischen Motivationsmodellen, wie etwa dem im Theorieteil beschriebenen *Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham, 1976) erhalten. Das könnte dazu beitragen, die Sinnhaftigkeit für die Förderung der Entwicklung der Mitarbeitenden sowie deren Arbeitsmotivation verstehen und bestenfalls steigern zu können. Erste motivationspsychologische Ansätze konnten bei der ein oder anderen Führungskraft schon während des Interviews erkannt werden (z.B. Vorgabe abgerundeter statt ganzer Soll-Stückzahlen; Weiterentwicklung und Einholung von Feedback der Mitarbeitenden, ohne, dass diese es aktiv mitgeteilt bekommen) und sollten mit entsprechender Unterstützung reflektiert und weiter ausgebaut werden.

Um die Mitarbeitenden-Beteiligung – abseits der jährlichen Mitarbeitenden-Umfrage – zu erhöhen, könnte das Unternehmen eine monetäre Belohnung oder sonstige Anreize, wie etwa Gutscheine, Geschenke oder auch zusätzliche Urlaubstage, schaffen, um sich für gute Verbesserungsideen (Prozess, Sicherheit etc.) zu bedanken. Die jährliche

Mitarbeitenden-Umfrage des Konzerns scheint darüber hinaus auf wenig Akzeptanz von Seiten der Führungskräfte zu stoßen – die generelle Teilnahmequote (der sonstigen Mitarbeitenden) sollte für eine konkrete Aussage aber vom Unternehmen analysiert werden. Um die Akzeptanz der Führungskräfte und deren Verständnis für die Sinnhaftigkeit für dieses Instrument zu erhöhen, könnten jedenfalls entsprechende interne Trainings vor, während und nach der Umfrage veranstaltet werden. Wenn Mitarbeitende nach der Umfrage erkennen, dass sich ihre Führungskräfte mit ihren Antworten und Meinungen (=Feedback von „unten“ nach „oben“) auseinandersetzen, könnte das zu einer gesteigerten, erlebten Wertschätzung führen, die wiederum die Arbeitszufriedenheit erhöht (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 150).

Limitationen der Studie

Die bereits in der Einleitung genannten, inhaltlichen Limitationen dieser Studie, sollen an dieser Stelle noch um die methodischen Schwächen ergänzt werden. Qualitative Forschung hat gewisse Einschränkungen, die bei Betrachtung der Ergebnisse – auch dieser Studie – zu beachten sind. Dazu zählt etwa die kleine Teilnehmendenzahl bei den Interviews, die Auswirkungen auf die Repräsentativität hat. Aber auch die mögliche Beantwortung der Interviewfragen entsprechend sozialer Erwünschtheit und die Subjektivität bei der Auswertung der erhobenen Daten.

Weitere Forschungsarbeit

Weitere Forschungsarbeit kann im Bereich Personalentwicklung und Feedback dahingehend geleistet werden, dass grundsätzlich mehr auf den produzierenden Arbeitssektor – anstatt auf den Dienstleistungssektor – geblickt wird. Hier gibt es noch Aufholbedarf innerhalb der arbeitspsychologischen Forschung, obwohl davon eine Vielzahl an arbeitstätigen Personen in Österreich profitieren könnte.

Darüber hinaus könnte es für die Forschung von großem Interesse sein, wenn die Feedbackkulturen aus Produktionsunternehmen in unterschiedlichen Ländern miteinander verglichen werden, um entsprechende Praxisleitfäden und Handlungsanweisungen für Führungskräfte in einer zunehmend stärker globalisierten Arbeitswelt erarbeiten zu können.

Die in dieser Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse, vor allem im Hinblick auf den bestehenden Arbeitskräftemangel im produzierenden Bereich, könnten auch anderen

Produktionsunternehmen in Österreich, die beispielsweise eine ähnliche Größe (Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiteranzahl) haben, Ansatzpunkte für die Bindung von Mitarbeitenden ans Unternehmen und generell der Arbeitszufriedenheit und Motivation am Arbeitsplatz bieten. In Mitarbeitende muss investiert werden, um diese zum einen in ihrer persönlichen Weiterentwicklung und zum anderen erfolgreich für das jeweilige Unternehmen einsetzen zu können.

6 Literaturverzeichnis

Bachmann, Bernhard (2014). Personalentwicklung für Mitarbeiter in der Produktion.

Barber, Herbert (1992). Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, Vol. 11 No. 6.

Bergmann, Frithjof (1977). *On being free*. Paris: University of Notre Dame.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation. für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage. Heidelberg: Springer.

DerStandard (2022). Wie sich Unternehmen für die Gen Z jetzt anders aufstellen sollten. Online: <https://www.derstandard.de/story/2000139385457/wie-sich-unternehmen-fuer-die-gen-z-jetzt-anders-aufstellen> [Abruf 04.12.2022].

Goetz, Daniel/Reinhardt, Eike (2017). *Führung: Feedback auf Augenhöhe. Wie Sie Ihre Mitarbeiter erreichen und klare Ansagen mit Wertschätzung verbinden*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), S. 250–279.

Helmold, Marc (2023). *New Work, transformatorische und virtuelle Führung. Was wir aus aktuellen Krisen lernen können*. Cham: Springer Gabler Verlag.

Hess, Michael/Grund, Sven/Weiss,Wolfgang (2020). *Crashkurs Personalentwicklung. Mitarbeiter fördern und binden*. 2. Auflage. Freiburg: Haufe Group.

Hillman, L. W., Schwandt, D. R. & Bartz, D. E. (1990). Enhancing Staff Members' performance through feedback and coaching. *Journal of Management Development*, 9(3).

Hunt, J. W. (1995). Das 360-Grad-Feedback. *gdi impuls*, 3.

Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald (2013). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. (2. überarbeitete Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

^aIndustriellenvereinigung (2023). Das Industrieland Österreich. Online: <https://www.iv.at/Unsere-Industrie/Unsere-Industrie/Das-Industrieland--sterreich/Das-Industrieland-Oesterreich.de.html> [Abruf 13.05.2023]

^bIndustriellenvereinigung (2023). IV-GS Neumayer: Leistungsanreize stärken – Menschen in Beschäftigung bringen. Online: <https://www.iv.at/Themen/Arbeit--Soziales--Gesundheit/Arbeitsmarkt---AMS/iv-news--Arbeitsmarkt--Arbeits--und-Fachkraeftemangel-zen1.html> [Abruf 10.04.2023].

Jöns, Ingela/Bungard, Walter (2018). Feedbackinstrumente im Unternehmen Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Kaiser, Robert (2014). Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Mayring, Philipp (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13., überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Miller, Scott/Davis, Todd/Olsson Roos, Victoria (2020). Willkommen in deinem ersten Führungsjob! Die 6 entscheidenden Methoden der Teamführung. Übersetzung aus dem Englischen: Nikolas Bertheau. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Mudra, Peter (2016). Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In: Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Müller-Vorbrüggen, Michael (2016). Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In: Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Müller-Vorbrüggen, Michael/Radel, Jürgen (2016). Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2019). Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage. Berlin: Springer Verlag.

Pastors, Sven/Becker, Joachim H./Ebert, Helmut/Auge, Michelle (2019). Praxishandbuch wertorientierte Führung. Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert. Berlin: Springer Verlag.

Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (2008). Praxishandbuch. Personalentwicklung Instrumente, Konzepte, Beispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Werther, Simon/Bruckner, Laura (2018). Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer Verlag.

WKÖ (2022). WKÖ-Arbeitskräftenradar: Arbeitskräftemangel in Österreich so dramatisch wie nie zuvor. Online: <https://news.wko.at/news/oesterreich/wkoe-arbeitskraeftenradar-arbeitskraeftemangel-in-oesterr.html> [Abruf 16.10.2022].

Zielke, Christian (2017). Führungstechniken. Richtig kommunizieren – Mitarbeiter motivieren – Teams führen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Organigramm beforschtes Unternehmen (Produktionsbereich).....	2
Abbildung 2 – Aufgaben von Führungskräften in einer VUCA-Welt	11
Abbildung 3 – Gleichung Personalbedarfserhebung.....	26
Abbildung 4 – Job Characteristics Model nach	26
Abbildung 5 – Beispiel-Ergebnis aus der Mitarbeitenden-Umfrage	32
Abbildung 6 – Auszug 1, QIA nach Mayring (2022)	35
Abbildung 7 – Auszug 2 aus den QIA nach Mayring (2022).....	37
Abbildung 8 – Umfrage-Item 1	121
Abbildung 9 – Umfrage-Item 2.....	122
Abbildung 10 – Umfrage-Item 3.....	122
Abbildung 11 – Umfrage-Item 4.....	123
Abbildung 12 – Umfrage-Item 5.....	123
Abbildung 13 – Umfrage-Item 6.....	124
Abbildung 14 – Umfrage-Item 7.....	124
Abbildung 15 – Umfrage-Item 8.....	125
Abbildung 16 – Umfrage-Item 9.....	125
Abbildung 17 – Umfrage-Item 10.....	126
Abbildung 18 – Umfrage-Item 11.....	126
Abbildung 19 – Umfrage-Item 12.....	127
Abbildung 20 – Unternehmensinterner Leitfragebogen.....	128

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Soziodemografische Daten Subject Matter Experts	34
Tabelle 2 – Soziodemografische Daten Führungskräfte in der Produktion.....	37
Tabelle 3 – Fragen- und Datenkatalog für Subject Matter Experts.....	129
Tabelle 4 – Fragen- und Datenkatalog für die Führungskräfte in der Produktion	130

9 Anhang

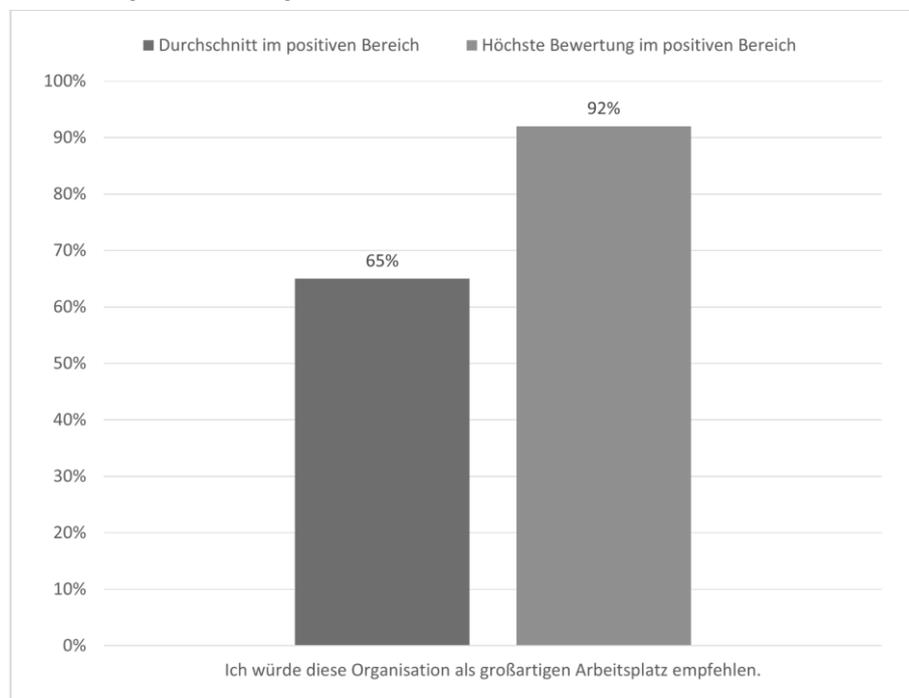
9.1 Abkürzungsverzeichnis

AUVA	= Allgemeine Unfallversicherungsanstalt
FK	= Führungskraft
MA	= Mitarbeitende(n)
PE	= Personalentwicklung
PSQDCI	= People, Safety, Quality, Delivery, Costs, Inventory
SIO	= Safety Improvement Opportunities
SME	= Subject Matter Experts
SVP	= Sicherheitsvertrauensperson

9.2 Grafiken zu den Umfrage-Ergebnissen

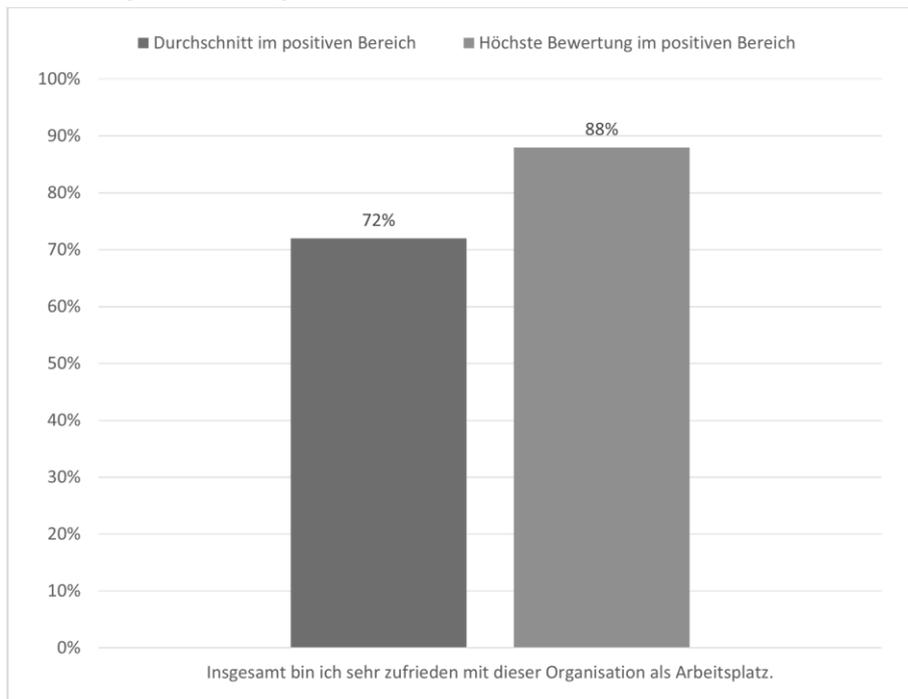
In diesem Kapitel werden die zwölf untersuchten Items der Mitarbeitenden-Umfrage in Einzelgrafiken dargestellt. Nähere Ausführungen zu den Ergebnissen finden sich in Kapitel 4.1.

Abbildung 8 – Umfrage-Item 1



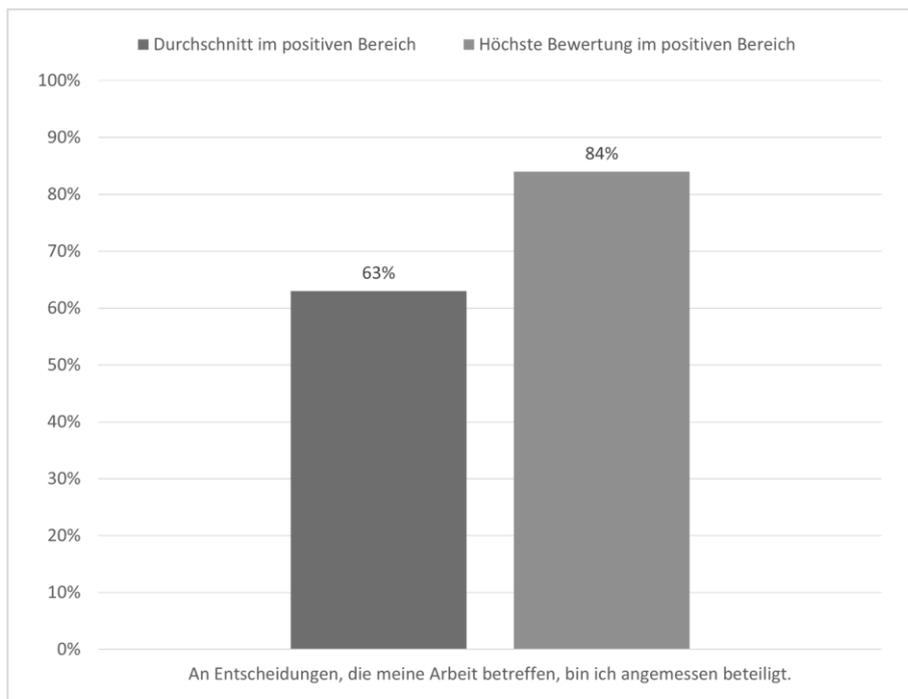
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 9 – Umfrage-Item 2



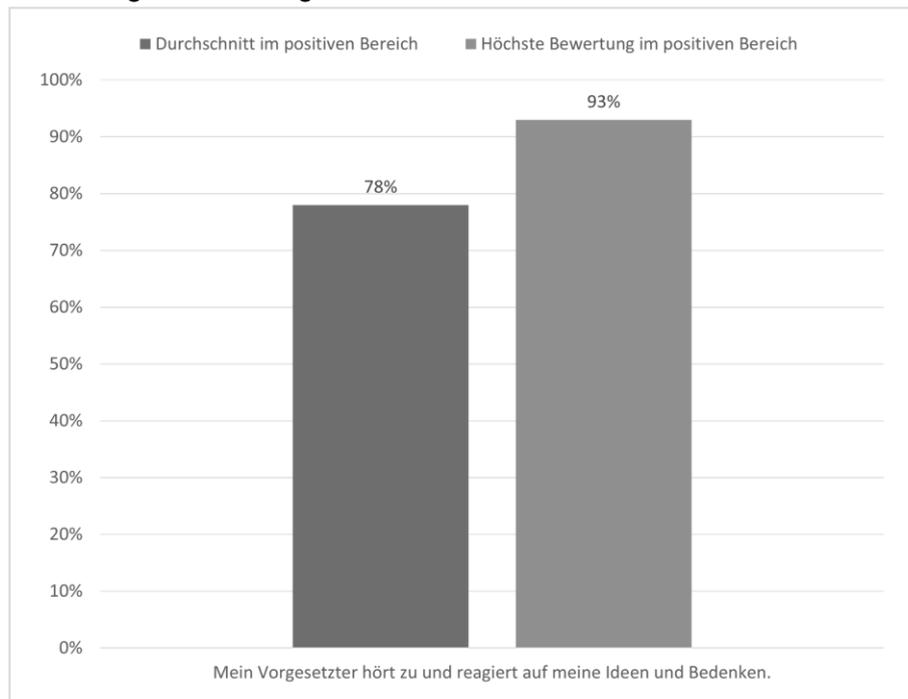
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 10 – Umfrage-Item 3



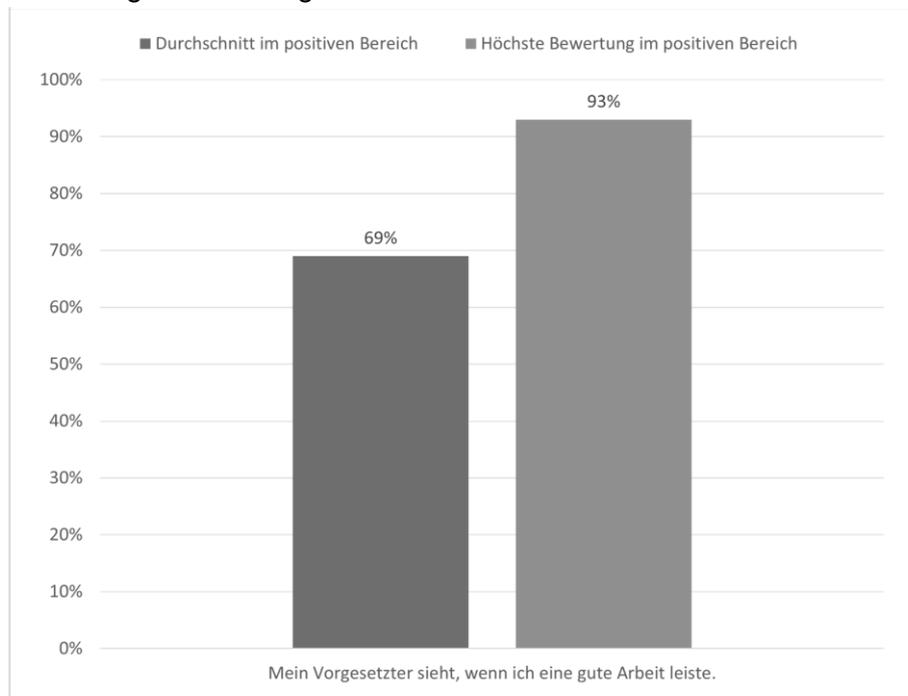
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 11 – Umfrage-Item 4



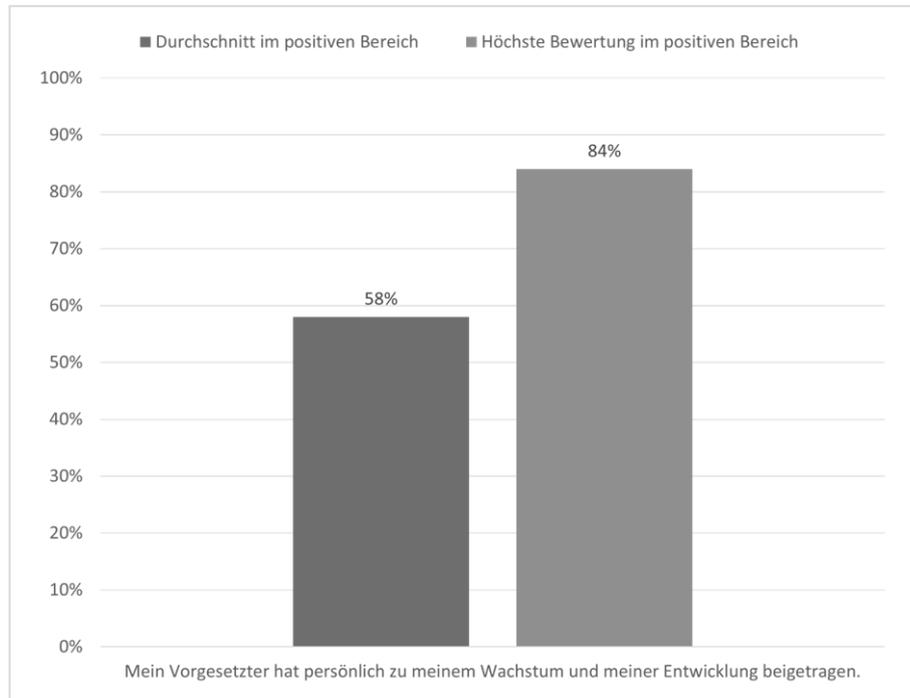
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 12 – Umfrage-Item 5



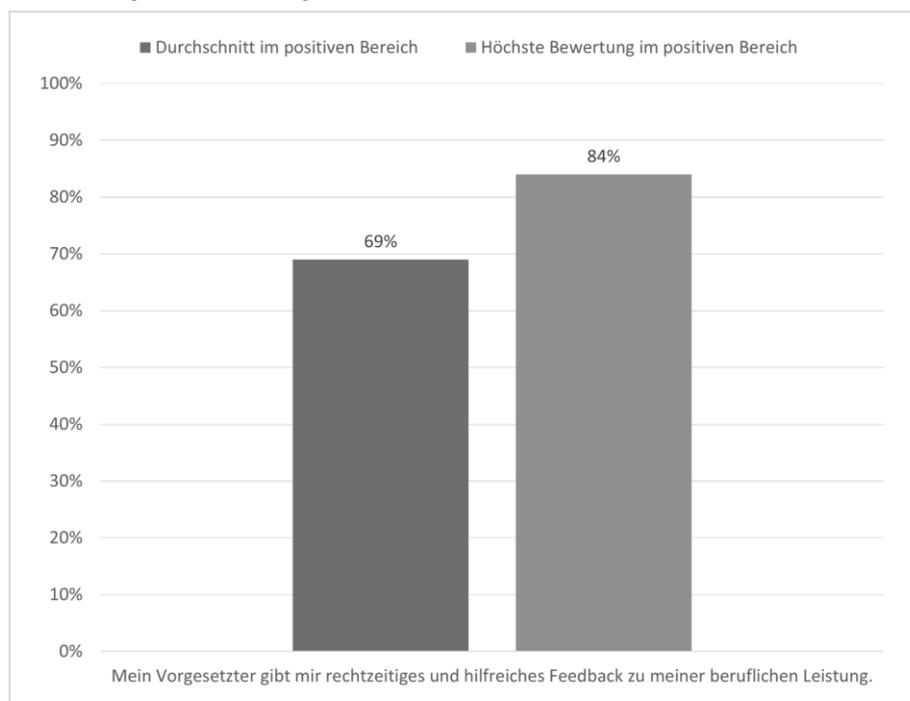
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 13 – Umfrage-Item 6



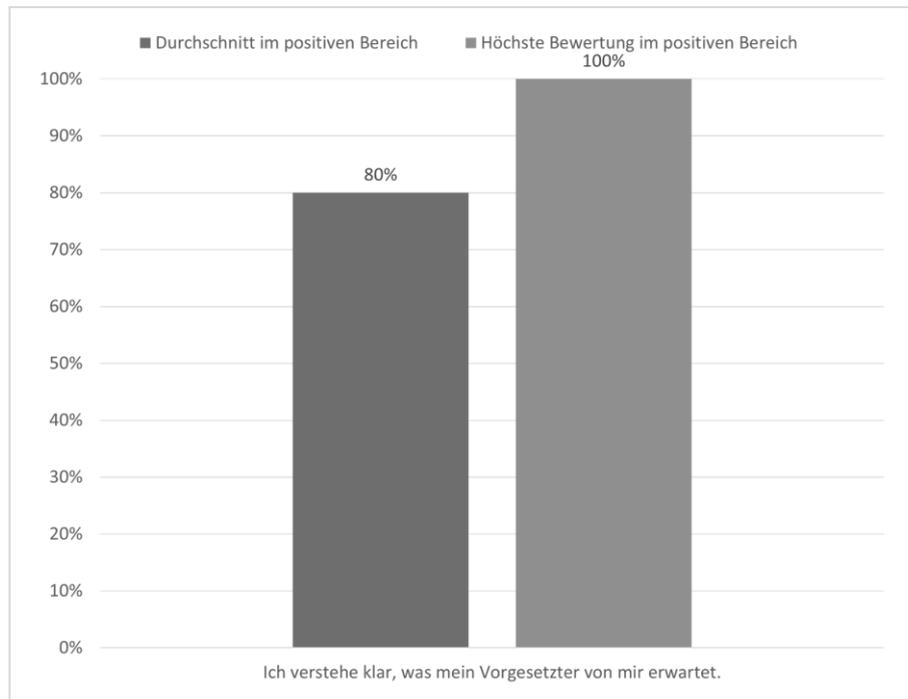
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 14 – Umfrage-Item 7



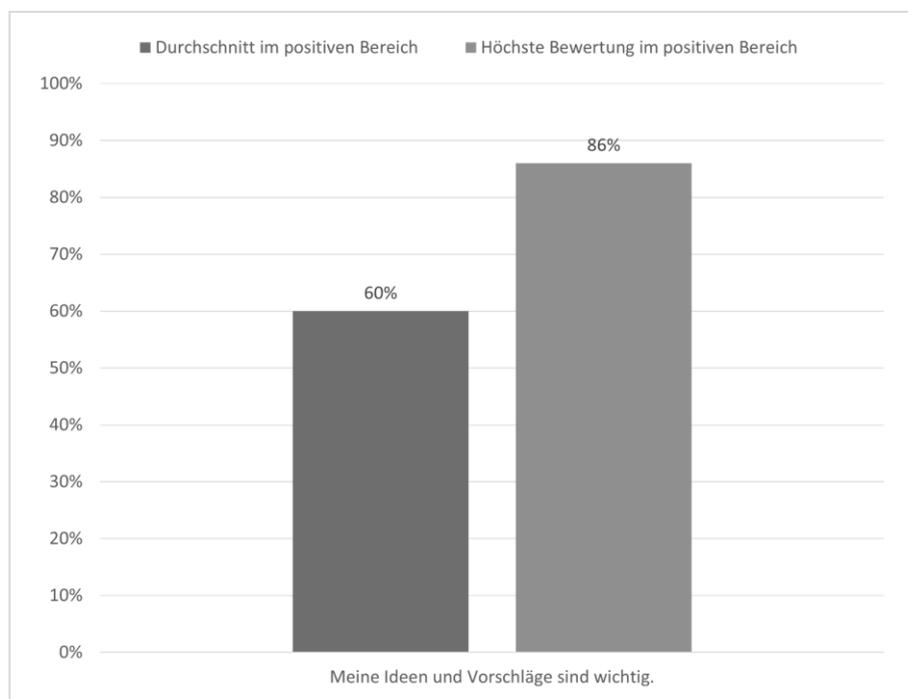
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 15 – Umfrage-Item 8



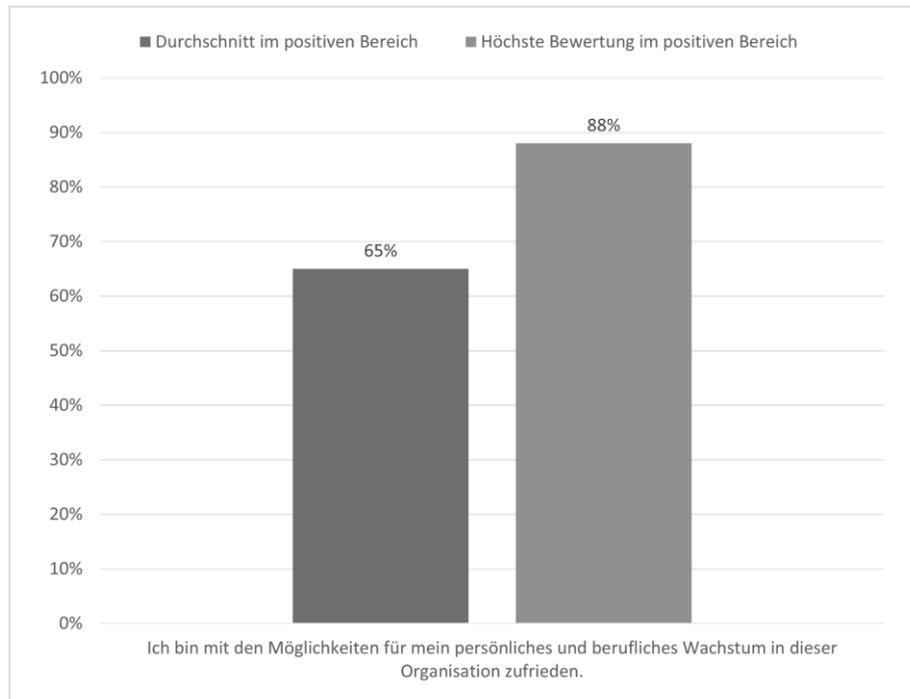
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 16 – Umfrage-Item 9



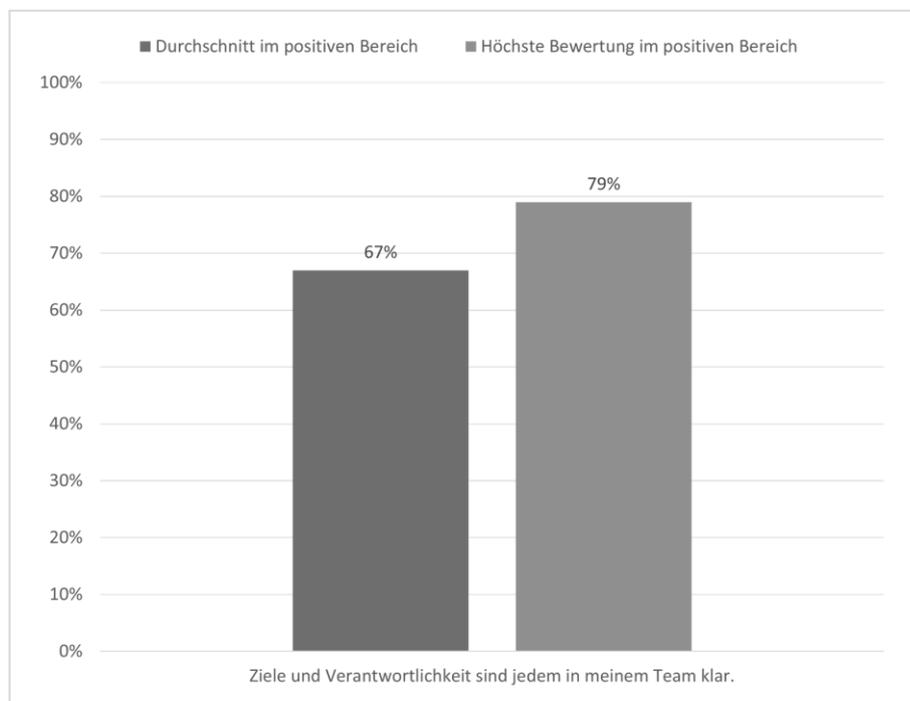
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 17 – Umfrage-Item 10



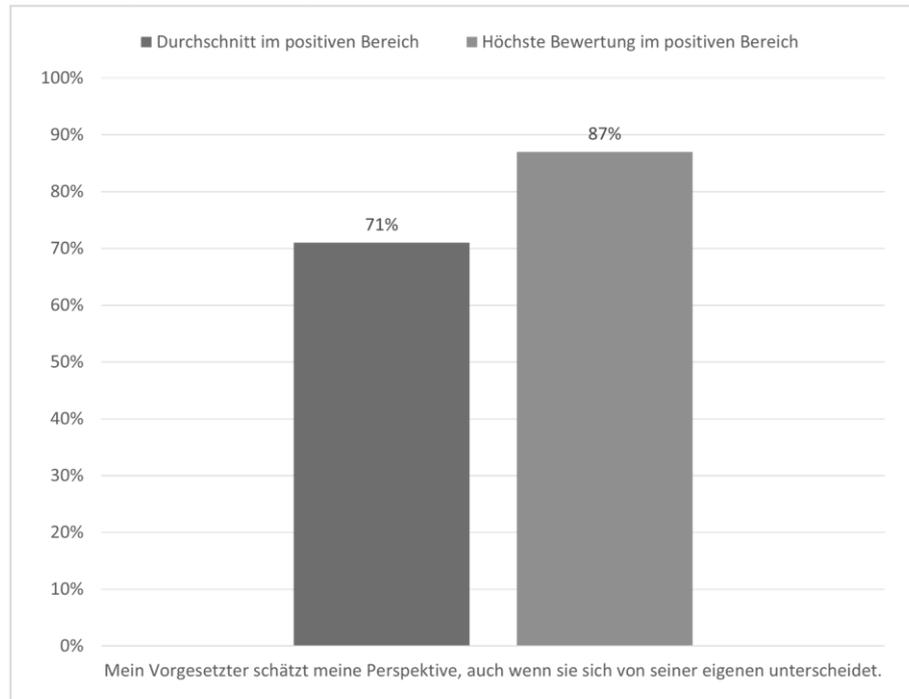
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 18 – Umfrage-Item 11



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 19 – Umfrage-Item 12



Quelle: Eigene Darstellung

9.3 Leitfragebogen PSQDCI-Feedbackgespräche

Abbildung 20 – Unternehmensinterner Leitfragebogen

#	Feedbackfragen	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Kommentar und Begründung
S	Trägt der/die MitarbeiterIn die PSA ordnungsgemäß?				
S	Hält der/die MitarbeiterIn den Lock-OUT-/Tag-OUT-Standard ein?				
S	Zeigt der/die MitarbeiterIn SIOs auf und arbeitet diese gegebenenfalls ab?				
Q	Hält der/die MitarbeiterIn Qualitätsstandards und -Prozesse ein?				
Q	Macht sich der/die MitarbeiterIn Gedanken um eine Qualitätssteigerung?				
Q	Setzt der/die MitarbeiterIn die gefundenen Lösungen in die Praxis um?				
D	Zeigt der/die MitarbeiterIn Fehlmengen/fehlende Ware rechtzeitig auf, damit noch ausreichend Zeit zum Reagieren bleibt? Weist der/die MitarbeiterIn rechtzeitig darauf hin, dass er/sie seine Aufgabe nicht termingerecht erfüllen können wird?				
D	Ist der/die MitarbeiterIn flexibel bereit, unterschiedliche Aufgaben zu erledigen, um die Lieferkette aufrecht zu erhalten?				

#	Feedbackfragen	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Kommentar und Begründung
D	Arbeitet der/die MitarbeiterIn die Aufträge in der vordefinierten Reihenfolge ab? Hält er sich an die Priorisierung?				
C	Hält sich der/die MitarbeiterIn an 5S Standard - Werkzeugkasten + Schattenbretter (Zugriff zum Wkzg. und Material definiert und einhaltbar)?				
C	Hält sich der/die MitarbeiterIn aktuell und ergonomisch an Prozessabläufe (Mögliche Reduzierung der überflüssigen Wege bzw. Zugriffe)?				
C	Leistet der/die MitarbeiterIn kooperative Mitarbeit bei täglicher Agenda- bzw. Sicherheitsbesprechung (Vorbereitung für die Teams-optimale Einteilung)?				
I	Kontrolliert und meldet der/die MitarbeiterIn laufend und rechtzeitig Lagerbestände (ob OK/NOK)?				
I	Werden alle Teile und Halbfabrikate von der/von dem MitarbeiterIn richtig beschriftet, gelagert und angeliefert?				
I	Werden die standardisierten Lagerplätze von der/von dem MitarbeiterIn eingehalten?				
P	Ist der/die MitarbeiterIn teamfähig und kollegial?				
P	Ist der/die MitarbeiterIn pünktlich und zuverlässig?				
P	Hält sich der/die MitarbeiterIn an die bei Domofern geltenden Umgangsformen (Höflichkeit, Begrüßung, Taktgefühl etc.)?				

Anregungen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin für den TL: _____

Quelle: Beforschtes Unternehmen

9.4 Fragen- und Datenkataloge der Interviews

Tabelle 3 – Fragen- und Datenkatalog für Subject Matter Experts

Erläuterung des Forschungsvorhabens und Rahmenbedingungen:
<ul style="list-style-type: none">▪ Hinweise zur Anonymisierung▪ Hinweise zu Forschungsziel und Forschungsfragen▪ Hinweis auf Recht auf Einsicht vor Veröffentlichung
Soziodemografische Daten:
<ul style="list-style-type: none">▪ Alter▪ Eintritt ins Unternehmen (Jahr)▪ Führungserfahrung in Jahren
Leitfragenkatalog – Interviews mit Subject Matter Experts:
<ul style="list-style-type: none">▪ Rollenbeschreibung und Aufgaben<ul style="list-style-type: none">○ Was ist deine Rolle im Unternehmen?○ In welchen Situationen kommt es zur Zusammenarbeit zwischen Führungskräften bzw. MitarbeiterInnen in der Produktion und dir?▪ Verständnis von Personalentwicklung<ul style="list-style-type: none">○ Was bedeutet Personalentwicklung für dich?○ Inwiefern können die Führungskräfte in der Produktion dazu beitragen, sich selbst und ihre Teams in deinem Bereich weiterzuentwickeln?○ Welches Verhalten und welche Einstellung benötigen Führungskräfte in der Produktion, um effizient mit deinem Fachbereich Fortschritte machen zu können?○ Inwiefern können MitarbeiterInnen in der Produktion dazu beitragen, sich selbst in deinem Bereich weiterzuentwickeln?▪ Verständnis von Arbeitszufriedenheit und Motivation<ul style="list-style-type: none">○ Was bedeutet Arbeitszufriedenheit für dich?○ Inwiefern hängt das Wissen der MitarbeiterInnen innerhalb deines Bereichs bzw. den Aufgaben, die sie von dir erhalten mit der Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen zusammen?▪ Feedbackkultur<ul style="list-style-type: none">○ In welchen Situationen erhältst du Feedback von deiner Führungskraft?○ Wie vermittelt dir deine Führungskraft Feedback?○ Wie oft erhältst du Feedback von deiner Führungskraft?

- In welchen Situationen gibts du Feedback an die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen in der Produktion direkt?
- In welchen Situationen gibts du Feedback an die Führungskräfte in der Produktion, damit diese es an ihre Teams weitergeben?
- Wie muss Feedback deiner Meinung nach gestaltet sein, um wirkungsvoll zu sein?
- Welche Änderungen in puncto Feedback würde es benötigen, damit MitarbeiterInnen ein besseres Verständnis deines Bereichs erhalten?

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4 – Fragen- und Datenkatalog für die Führungskräfte in der Produktion

Erläuterung des Forschungsvorhabens und Rahmenbedingungen:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hinweise zur Anonymisierung ▪ Hinweise zu Forschungsziel und Forschungsfragen ▪ Hinweis auf Recht auf Einsicht vor Veröffentlichung
Soziodemografische Daten:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alter ▪ Eintritt ins Unternehmen (Jahr) ▪ Führungserfahrung in Jahren
Leitfragenkatalog – Interviews mit Führungskräften in der Produktion:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnis von Personalentwicklung <ul style="list-style-type: none"> ○ Was bedeutet Personalentwicklung für dich? ○ Wenn du an deine Führungsrolle denkst, wo siehst du Möglichkeiten, dein Team weiterzuentwickeln? ○ Inwiefern hat dein Team Interesse sich in bestimmten Bereichen weiterzuentwickeln? ▪ Verständnis von Arbeitszufriedenheit und Motivation <ul style="list-style-type: none"> ○ Was bedeutet Arbeitszufriedenheit für dich? ○ Wie hoch schätzt du die (Arbeits-)Motivation bei deinem Team ein? ○ Wie erhältst du Auskunft zu Arbeitszufriedenheit und Motivation bei deinem Team? ○ Wovon ist die (Arbeits-)Motivation bei deinem Team abhängig?

- Wie kannst du als Führungskraft dazu beitragen Motivation und Arbeitszufriedenheit bei deinem Team zu erhöhen?
- Feedbackkultur
 - In welchen Situationen erhältst du Feedback von deiner Führungskraft?
 - Wie vermittelt dir deine Führungskraft Feedback?
 - Wie oft erhältst du Feedback von deiner Führungskraft?
 - In welchen Situationen gibts du Feedback an deine Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen?
 - Wie vermittelst du Feedback an deine Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen?
 - Wie oft gibst du Feedback an deine Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen?
 - Wie kommunizierst du die Ziele und Vorgaben der Fachbereiche (Subject Matter Experts) an deine MitarbeiterInnen?

Quelle: Eigene Darstellung