



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

**„Arbeitszufriedenheit bei Mergern und Akquisitionen
(M&A)“**

Verfasser

Alexander Veit

Angestrebter akademischer Grad

**Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag.rer.soc.oec)**

Wien, im Oktober 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A121

Studienrichtung lt. Studienblatt: Soziologie (rechts-, sozial- und wirtschaftsw.)

Betreuer: O. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Schulz

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Ich habe die Arbeit, beziehungsweise Teile davon, weder im In- noch im Ausland einer Beurteilerin / einem Beurteiler zur Begutachtung als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Wien, am 23.10.2008

Alexander Veit

Abstract

Unternehmenszusammenschlüsse sind nicht neu, weisen aber mit 75 Prozent eine hohe Misserfolgsquote auf. Verantwortlich ist meist die Vernachlässigung der MitarbeiterInnen. Die vorliegende Studie misst die Veränderung der Arbeitszufriedenheit während des Mergers von Nokia Siemens Networks Österreich. Im ersten Schritt werden die Grundlagen von Mergern und Akquisitionen sowie der Arbeitszufriedenheitsforschung diskutiert. Im Anschluss erfolgt die Auswertung der Online-Befragung der MitarbeiterInnen. Zu den wichtigsten Aspekten in deren Berufsleben zählen eine erfüllende Tätigkeit und die Zufriedenheit mit den KollegInnen. Eine besonders große Diskrepanz zeigt sich bei der hohen Relevanz der Bezahlung und der niedrigen Zufriedenheit damit, insbesondere unter Führungskräften. Je länger man bereits der Firma angehört, desto unzufriedener ist man mit der veränderten Tätigkeit. Die Folgen des Mergers werden entgegen gängigen Theorien mit steigender Schulbildung negativer eingeschätzt. Zwei Drittel der Belegschaft wünschen sich mehr Feedback zur persönlich erbrachten Leistung. Nur ein Drittel der Belegschaft hat Kenntnis über die internen Online-Informationsmedien und weniger als zehn Prozent haben diese je aktiv genutzt. Weniger als der Hälfte der Belegschaft ist das Leitbild der Firma klar. Die Studie schließt mit möglichen Forschungsthemen im wissenschaftlichen Anschluss.

INHALTSVERZEICHNIS

<u>1</u>	<u>Einleitung</u>	<u>1</u>
1.1	Gliederung der Arbeit.....	3
<u>2</u>	<u>Schwerpunkt der Fragestellung</u>	<u>5</u>
<u>3</u>	<u>Unternehmen und Organisationen</u>	<u>6</u>
<u>4</u>	<u>Arbeitszufriedenheit</u>	<u>9</u>
4.1	Definition von Arbeitszufriedenheit (AZ).....	9
4.2	Stand der Arbeitszufriedenheitsforschung.....	10
4.3	Nutzen der Arbeitszufriedenheitsmessung.....	13
4.4	Befragungsarten.....	14
4.5	Einflussgrößen in Verbindung mit Arbeitszufriedenheit.....	18
4.5.1	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung.....	18
4.5.2	Demografische, biografische und persönliche Variablen.....	20
4.6	Messinstrumente für Arbeitszufriedenheit.....	21
4.6.1	Index of Job Satisfaction (IJS).....	21
4.6.2	Fragebogen zur Messung der Bedürfniszufr. bei der Arbeit (FMBZ)....	22
4.6.3	Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ).....	22
4.6.4	Job Descriptive Index (JDI).....	23
4.6.5	Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB).....	24
4.6.6	Kommunikationsqualität.....	26
<u>5</u>	<u>Merger und Akquisitionen</u>	<u>28</u>
5.1	Formen von Unternehmenszusammenschlüssen.....	30
5.1.1	Merger.....	30
5.1.2	Akquisition.....	31
5.1.3	Outsourcing.....	32
5.2	Phasen des Unternehmenszusammenschlusses.....	34
5.3	Stakeholder, Shareholder.....	35
5.4	Erfolg und Misserfolg von M&A-Transaktionen.....	36
5.5	Unternehmenskultur.....	41
5.6	Auswirkung von Mergern und Akquisitionen auf die AZ.....	42
<u>6</u>	<u>Empirische Untersuchung</u>	<u>47</u>
6.1	Untersuchungsobjekt.....	47
6.2	Fragestellung.....	48
6.3	Methode und Durchführung der Untersuchung.....	49
6.3.1	Online-Mitarbeiterbefragung mittels ABB.....	49
6.4	Datensatz.....	52
6.4.1	Rücklaufquote.....	53
6.4.2	Sozialdemografische Struktur.....	53
6.4.3	Itemanalyse.....	61

<u>7</u>	<u>Relevanz</u>	<u>66</u>
<u>8</u>	<u>Arbeitszufriedenheit</u>	<u>71</u>
8.1	Übersicht der Arbeitszufriedenheits-Indizes	71
8.2	AZ und vorige Firma	71
8.3	AZ und Dauer der Betriebszugehörigkeit.....	73
8.4	AZ und Geschlecht	74
8.5	AZ und Alter.....	74
8.6	AZ und Schulbildung.....	76
8.7	AZ und Familienstand	77
8.8	AZ und Haushaltsnettoeinkommen	78
8.9	AZ und Leitungsfunktion	79
<u>9</u>	<u>Medien der Informationsverbreitung.....</u>	<u>80</u>
9.1	Informationsbezug im Unternehmen	80
9.2	Feedback zur Arbeitsqualität	81
9.3	Von wem MitarbeiterInnen vom Merger erfahren haben.....	83
9.4	Reichweite der Kommunikationsplattformen.....	84
9.5	Wie das neue Leitbild vorgelebt wird.....	87
<u>10</u>	<u>Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln</u>	<u>88</u>
<u>11</u>	<u>Arbeitszufriedenheit und Merger.....</u>	<u>90</u>
11.1	Merger und vorige Firma.....	90
11.2	Merger und Dauer der Betriebszugehörigkeit	92
11.3	Merger und wer einen davon in Kenntnis gesetzt hat.....	93
11.4	Merger und Alter	93
11.5	Merger und Schulbildung	94
11.6	Merger und Leitungsfunktion	95
<u>12</u>	<u>Resümee und wissenschaftlicher Anschluss.....</u>	<u>96</u>
<u>13</u>	<u>Quellenverzeichnis</u>	<u>100</u>

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Vor- und Nachteile einer Online-Befragung 17

Tabelle 2: Reliabilität der Skalen 62

Tabelle 3: Faktorenanalyse - Kaiser-Meyer-Olkin und Bartlett-Test..... 63

Tabelle 4: Faktorenanalyse - Eigenwertverlauf, Kaiser-Kriterium 65

Tabelle 5: Relevanz nach voriger Firma..... 67

Tabelle 6: Relevanz nach Leitungsfunktion 68

Tabelle 7: Relevanz nach Alter..... 68

Tabelle 8: Relevanz vs. Arbeitszufriedenheit..... 70

Tabelle 9: Übersicht der Arbeitszufriedenheits-Indizes 71

Tabelle 10: Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln 88

Tabelle 11: Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln vs. Anzahl der Kinder..... 88

Tabelle 12: Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln vs. Einkommen..... 89

Tabelle 13: Arbeitszufriedenheit vs. Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln..... 89

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Strömungen der Organisationstheorie 8

Abbildung 2: Einflussfaktoren der Arbeitseinstellung nach Herzberg..... 12

Abbildung 3: Wert von M&A-Transaktionen 1990-2001 28

Abbildung 4: Grenzüberschreitende Unternehmensübernahmen..... 29

Abbildung 5: Klassifikation von Fusionen 31

Abbildung 6: Unterscheidung von Mergern und Akquisitionen 32

Abbildung 7: Die häufigsten Fusionsziele..... 37

Abbildung 8: Gefühlslage der Organisation 45

Abbildung 9: Beruflicher Werdegang – vorige Firma..... 53

Abbildung 10: Dauer der Betriebszugehörigkeit nach voriger Firma 54

Abbildung 11: Alter 55

Abbildung 12: Geschlecht 56

Abbildung 13: Haushaltsnettoeinkommen 57

Abbildung 14: Schulbildung..... 58

Abbildung 15: Familienstand 59

Abbildung 16: Kinder 60

Abbildung 17: Wohnort.....	61
Abbildung 18: Relevanz	67
Abbildung 19: Relevanz vs. Arbeitszufriedenheit.....	69
Abbildung 20: AZ vs. vorige Firma	72
Abbildung 21: AZ vs. Dauer der Betriebszugehörigkeit.....	73
Abbildung 22: AZ vs. Geschlecht	74
Abbildung 23: AZ vs. Alter.....	75
Abbildung 24: AZ vs. Schulbildung.....	76
Abbildung 25: AZ vs. Familienstand	77
Abbildung 26: AZ vs. Haushaltsnettoeinkommen.....	78
Abbildung 27: AZ vs. Leitungsfunktion.....	79
Abbildung 28: Woher Information bezogen wird	80
Abbildung 29: Wunsch nach Feedback zur Arbeitsqualität	81
Abbildung 30: Informiertheit über Arbeitsqualität.....	82
Abbildung 31: Bedürfnis vs. Informiertheit über Arbeitsqualität	83
Abbildung 32: Woher vom Merger erfahren wurde.....	84
Abbildung 33: Bekanntheit der Kommunikations-Plattformen.....	86
Abbildung 34: Veränderung der AZ - KollegInnen/Arbeitsbedingungen vs. Firma....	91
Abbildung 35: Veränderung der AZ - Tätigkeit/Entwicklung vs. DBZ.....	92
Abbildung 36: Veränderung der AZ - Tätigkeit vs. Alter	93
Abbildung 37: Veränderung der AZ - Arbeitsbedingungen vs. Schulbildung	94
Abbildung 38: Veränderung der AZ - Vorgesetzte/Entwicklung vs. LF.....	95

ANHANG

Anhang A 1: Reliabilität und Trennschärfe - KollegInnen	103
Anhang A 2: Reliabilität und Trennschärfe - Vorgesetzte	103
Anhang A 3: Reliabilität und Trennschärfe - Tätigkeit.....	104
Anhang A 4: Reliabilität und Trennschärfe - Arbeitsbedingungen.....	104
Anhang A 5: Reliabilität und Trennschärfe - Organisation & Leitung	104
Anhang A 6: Reliabilität und Trennschärfe - Entwicklung.....	105
Anhang A 7: Reliabilität und Trennschärfe - Bezahlung	105
Anhang A 8: Vorige Firma.....	105

Anhang A 9: Alter in Kategorien.....	105
Anhang A 10: Geschlecht.....	105
Anhang A 11: Wohnort	106
Anhang A 12: Haushaltsnettoeinkommen	106
Anhang A 13: Schulbildung	106
Anhang A 14: Schulbildung nach voriger Firma.....	107
Anhang A 15: Familienstand	107
Anhang A 16: Kinder.....	107
Anhang A 17: Herkunft	108
Anhang A 18: Mittlere Dauer der Betriebszugehörigkeit.....	108
Anhang A 19: Dauer der Betriebszugehörigkeit	108
Anhang A 20: Dauer der Betriebszugehörigkeit nach voriger Firma.....	108
Anhang A 21: AZ vs. vorige Firma	109
Anhang A 22: AZ vs. Dauer der Betriebszugehörigkeit.....	109
Anhang A 23: AZ vs. Alter	109
Anhang A 24: AZ vs. Haushaltsnettoeinkommen	110
Anhang A 25: AZ vs. Geschlecht	110
Anhang A 26: AZ vs. Schulbildung	110
Anhang A 27: AZ vs. Familienstand	110
Anhang A 28: AZ vs. Leitungsfunktion	111
Anhang A 29: Fragebogen.....	112

1 Einleitung

Unternehmenszusammenschlüsse beziehungsweise Merger und Akquisitionen sind alles andere als ein neuartiges Phänomen der Unternehmenspraxis. Neu daran ist vielmehr der Umfang der jüngsten Fusionsaktivitäten. Diese verändern Organisationen, Branchen und ganze Märkte und längst sind davon auch europäische und global agierende Firmen betroffen.

Zahlreiche Studien zeigen auffallend hohe Misserfolgsquoten von M&A-Transaktionen auf. Verantwortlich dafür ist in den meisten Fällen eine missglückte organisatorische Zusammenführung der Unternehmen. Experten sehen in der Vernachlässigung des wichtigsten Kapitals eines Unternehmens, den MitarbeiterInnen, einen wesentlichen Grund für das Scheitern von Fusionen. Merger und Akquisitionen bedeuten für Betroffene mitunter den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Umgekehrt kann durch die Umstrukturierung auch der Marktwert und der Machtbereich von ManagerInnen erweitert werden und sich die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes erhöhen.

Während einer Fusion ist die Belegschaft mit teilweise gravierenden Veränderungen konfrontiert. In vielen Fällen tritt die Umstrukturierung plötzlich und unerwartet ein. Solch jähe Veränderungen können bei den Unternehmensmitgliedern zur Verunsicherung führen, im Speziellen in Bezug auf die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. Damit einher geht häufig der Verlust des vertrauten Arbeitsumfeldes und der eigenen Zukunftsperspektive. Was ist mit *meinem* Job? Was ist mit *meiner* Beförderungplanung? Was bedeutet die Fusion für *meinen* Arbeitsplatz und *meine* Aufgabe? Muss *ich* eine neue Sprache lernen? Werde *ich* meine Kollegen verlieren? Wird es eine Gehaltsenkung für *mich* geben? Muss *ich* jetzt mehr arbeiten als früher? Organisationssoziologen sehen damit verbunden ein enormes Ansteigen des Stressniveaus in fusionierten Organisationen.

Als erwiesen gilt auch, dass die Doppelbelastung aus Arbeitsalltag und Fusionsbewältigung meist zu Betriebsstörungen führt. Dies macht sich durch eine Reihe von Symptomen bemerkbar: hohe Abwesenheitszeiten, die Zunahme von Arbeitsunfällen, überdurchschnittlicher Materialschwund aber auch Schlafstörungen sowie erhöhter Tabak-

und Alkoholkonsum. Der Vertrauensverlust - durch die fehlende Einbindung in die Entscheidung selbst wie durch die späte Kommunikation - sitzt dabei tief und kann auch noch Jahre später empirisch nachgewiesen werden.

Die Verunsicherung der Belegschaft macht sich in der Abnahme der Arbeitszufriedenheit bemerkbar. Es ist die allgemeine Annahme, dass nur zufriedene MitarbeiterInnen ihr Potenzial bestmöglich ausschöpfen. Aufgrund der Annahme, dass Arbeitszufriedenheit mit anderen Aspekten der Arbeitswelt, wie Motivation, Arbeitseffektivität und krankensstandsbedingten Fehlzeiten zusammenhängt, besteht sowohl für Unternehmen als auch für WissenschaftlerInnen, ein großes Interesse an diesem Thema. Einerseits wird Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable angesehen, die Zufriedenheit hängt dabei von den vorherrschenden Arbeitsbedingungen ab. Umgekehrt wird Arbeitszufriedenheit auch als unabhängige Variable betrachtet, deren Auswirkungen sich in Fehlzeiten, Arbeitsleistung und Fluktuation widerspiegeln.

Die vorliegende Studie betrachtet verschiedene Aspekte der Arbeitszufriedenheit bei Unternehmenszusammenschlüssen am Beispiel des Unternehmens Nokia Siemens Networks, welche durch die Fusion der beiden Firmenteilbereiche Siemens Networks und Nokia Networks im Frühjahr 2007 entstand und in Österreich 847 MitarbeiterInnen betraf.

1.1 Gliederung der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit wird in *Kapitel 2* der Schwerpunkt der *Fragestellung* beschrieben, der später in *Kapitel 6* empirisch näher ausgearbeitet wird.

Kapitel 3 führt in die *Organisationsforschung* ein und skizziert die wichtigsten Aspekte der sozialwissenschaftlichen Betrachtung von Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Speziellen.

Als Vorbereitung auf die in dieser Studie ausgearbeiteten empirischen Analysen thematisiert *Kapitel 4* die *Arbeitszufriedenheit*. Hier werden die relevanten Begriffe definiert und der Stand der Arbeitszufriedenheitsforschung aufgerollt. Neben den möglichen Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit wird ihr Nutzen im wirtschaftssoziologischen Kontext aufgezeigt. Den Abschluss bildet eine Übersicht der aktuellen empirischen Messverfahren zur Bestimmung der Arbeitszufriedenheit und der Kommunikationsqualität im Unternehmen.

Kapitel 5 beschreibt *Merger und Akquisitionen* und beleuchtet jene Probleme, mit denen die Belegschaft der betroffenen Unternehmen konfrontiert ist. Einführend werden die unterschiedlichen Formen von Unternehmenszusammenschlüssen dargestellt und die typischen Phasen einer Fusion aufgezeigt. Der Kern des Kapitels umfasst die Erfolgs- und Misserfolgskriterien von M&A-Transaktionen und die Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit.

In *Kapitel 6* wird die *empirische Untersuchung* präzisiert. Dabei werden die gewählte Methode und die konkrete Durchführung der Untersuchung dargestellt. Dies umfasst die Beschreibung des Untersuchungsobjektes, die konkrete Durchführung der Untersuchung, den Aufbau des Datensatzes sowie die Rücklaufquote der Befragung und eine Übersicht der soziodemografischen Struktur. Vorbereitend auf die spätere Auswertung der empirischen Daten wird die Itemanalyse dargestellt.

Kapitel 7 enthält die ersten Auswertungen in Bezug auf die *Relevanz*, die die Befragten den einzelnen Teilbereichen des Berufsalltages zuschreiben und stellt diese in Relation zur vorgefundenen Arbeitszufriedenheit.

Darauf aufbauend werden in **Kapitel 8** die Ergebnisse zur **Arbeitszufriedenheit** dargestellt. Diese umfassen die erstellten Arbeitszufriedenheits-Indizes mit Detailauswertungen im Kontext der vorgefundenen Sozialstruktur.

Kapitel 9 beleuchtet die **Medien der Informationsverbreitung**, die im Unternehmen während der Fusion verwendet werden und fokussiert auf deren Reichweite, Bekanntheit und Akzeptanz innerhalb der Belegschaft. Damit verbunden werden das Bedürfnis nach und der tatsächliche Umfang von Feedback zur eigenen Arbeitsqualität ausgewertet und die Integration des neuen Leitbildes der Firma thematisiert.

In **Kapitel 10** wird analysiert, welchen Einfluss Arbeits(un-)zufriedenheit darauf hat, ob MitarbeiterInnen den **Wunsch haben, den Arbeitsplatz zu wechseln**.

Kapitel 11 befasst sich mit der Arbeitszufriedenheit im Kontext des Unternehmenszusammenschlusses und zeigt die relevanten demografischen Einflussfaktoren.

Abschließend wird in **Kapitel 12** das **Resümee** der Arbeit gezogen. Darauf aufbauend werden Schritte empfohlen, die bei einem möglichen **wissenschaftlichen Anschluss** zu erwägen sind.

2 Schwerpunkt der Fragestellung

Die Fragestellung der empirischen Studie umfasst einerseits die *Arbeitszufriedenheit* der Organisationsmitglieder und andererseits die *Veränderung der Zufriedenheit durch den Unternehmenszusammenschluss*. Damit verbunden sollen das *verbale Führungsverhalten* sowie die *Kommunikationsqualität* der Führungskräfte untersucht werden.

Wie bewerten die Organisationsmitglieder die einzelnen Aspekte ihres beruflichen Alltages? Die Einstellung der MitarbeiterInnen wird vor allem bei Problemlagen im Unternehmen sichtbar. Wie verändert sich die Einstellung der MitarbeiterInnen zu ihrer Arbeit und dem Arbeitsumfeld durch die Fusion? Wie sind die Organisationsmitglieder dem zukünftigen Partner gegenüber eingestellt? Wie bewerten die MitarbeiterInnen den Unternehmenszusammenschluss und welche Verbindung zeigt sich zur Arbeitszufriedenheit? Welchen Einfluss haben dabei Faktoren, wie Leitungsfunktion, Einkommen und die Dauer der Betriebszugehörigkeit? Welchen Bekanntheitsgrad haben die von der Unternehmensleitung zur Integration der neuen Unternehmenskultur eingesetzten Onlinemedien und in welchem Ausmaß wird dieses Leitbild von den Führungskräften und der Unternehmensleitung bereits vorgelebt? Welchen Einfluss haben die Schulbildung und die Position innerhalb des Unternehmens auf die Bewertung? Gibt es einen Unterschied in der Bewertung der Fusion, je nachdem auf welche Weise davon erfahren wurde? In welchem Umfang werden die formalen Medien der Informationsverbreitung im Unternehmen genutzt? Ist den Organisationsmitgliedern klar, wie ihre Arbeit bewertet wird? Welche Verbindung besteht zwischen der Arbeitszufriedenheit und der inneren Kündigung?

3 Unternehmen und Organisationen

Die Begriffe der Organisation und des Organisiert-Werdens sind mittlerweile im alltäglichen Sprachschatz verankert, sodass sie für eine wissenschaftliche Betrachtung definiert werden müssen. (SCHREYÖGG 2006: 4) Im ausgehenden Mittelalter kamen die ersten stehenden Heere auf. Anstatt sich auf die Bereitschaft und das mitgebrachte Kriegsmaterial des Volkes zu verlassen wurden Berufsheere mit eigenem Kriegsgerät geschaffen, die weitaus verlässlicher und somit besser zu koordinieren waren. Diese zählen zu den ersten Organisationen der Geschichte. Dem folgten Schulen, Krankenhäuser, Verwaltungen¹ und andere Vereinigungen, wie beispielsweise mittelalterliche Gesellenvereine und die wiederum daraus entstandenen Gewerkschaften. Unternehmen zählen zu den jüngsten Organisationen und kamen erst mit der Industrialisierung im 17. und 18. Jahrhundert auf. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde meist im eigenen Haushalt produziert, in der traditionellen Machtstruktur des Familienbundes. Die Mitglieder der Familie waren dabei nicht willkürlich austauschbar ohne den vorhandenen Verbund maßgeblich zu verändern. (MAYNTZ 1963: 9) Unternehmen unterscheiden sich davon insofern, als dass sie über eine *relativ stabile Struktur* verfügen, die auch dann beibehalten wird, wenn einzelne Mitglieder das Unternehmen verlassen oder neu hinzukommen. Dies wird sichergestellt, indem Rollensysteme und Hierarchieebenen die (kontrollierten) Abläufe und Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Mitglieder vorgeben.

Ohne weiter auf die geschichtlichen Erklärungsansätze der Organisationstheorien einzugehen, soll anhand der Organisationssoziologie zwischen drei fundamentalen Aspekten von Organisationen unterschieden werden: *Zweckorientierung, Arbeitsteilung* und *Grenzen einer Organisation*. (MAYNTZ 1963 in SCHREYÖGG 2006: 9)

SCHREYÖGG beschreibt die Ausgangslage mit folgender Frage: „Worin unterscheidet sich eine 50-köpfige Warteschlange am Fahrkartenschalter von einer Software-Firma mit 50 MitarbeiterInnen? Warum sprechen wir im zweiten Fall von einer Organisation, nicht aber im ersten?“ Die Warteschlange hat kein gemeinsames Ziel, erledigt ihre

¹ Verwaltungen entsprechen am ehesten der idealtypischen Bürokratie nach WEBER

Aufgabe nicht gemeinsam nach bestimmten Absprachen und weist keine irgendwie geartete Beständigkeit auf.

Organisationen hingegen weisen eine *spezifische Zweckorientierung* auf. Dabei müssen die Ziele nicht mit den persönlichen Zielen der Mitglieder übereinstimmen, sie können aber Mittel zum Zweck auch persönlicher Ziele sein.

Organisationen bestehen aus mehreren Mitgliedern, deren Handlungen durch *geregelt Arbeitsteilung* miteinander verknüpft sind. Es bestehen Regeln und Stellenbeschreibungen, an denen das Handeln der Mitglieder ausgerichtet werden soll. Auf diese Weise wird das Handeln für andere Mitglieder (teilweise) vorhersehbar und kann als Grundlage für das eigene Handeln herangezogen werden. (NEUBERGER 1985: 125)

Organisationen weisen überdies *beständige Grenzen* auf, anhand derer sie von ihrer Umwelt unterschieden werden können. Eine solche Grenze ist weder natürlich gegeben, noch entsteht sie zufällig. Sie wird absichtlich hergestellt und weist ein gewisses Maß an Stabilität auf. Durch diese Grenzziehung können Mitglieder als solche identifiziert werden. Diese Grenzen sind es nun, die infolge eines Unternehmenszusammenschlusses verändert werden. Dabei werden mitunter ehemalige Konkurrenten zu Mitgliedern ein und derselben Organisation.

Diese Argumentation folgt dem *institutionellen Begriff* der Organisationstheorie, der im Gegensatz zum instrumentellen Begriff nicht nur die organisatorische Strukturierung und die formale Ordnung beschreibt, sondern das *gesamte soziale Gebilde* mit einschließt. Sowohl die geplante Ordnung, als auch die ungeplanten Prozesse, die Dysfunktionen organisierter Arbeitsabläufe mit ihren Zielen und Widersprüchen. (SCHREYÖGG 2006: 11)

Davon abzugrenzen ist der *instrumentelle Begriff* der Organisation. Dieser bezeichnet den *Vorgang des Organisierens* als solchen. Ein Unternehmen kann dementsprechend gut oder schlecht organisiert sein, eine moderne oder veraltete Organisation aufweisen. Eine Organisation ist dabei das Ergebnis konfiguraler Gestaltungsprozesse, die durch Architekten die Organisationsstruktur bestimmen. (SCHREYÖGG 2006: 5)

Für die vorliegende Arbeit ist der Begriff der *institutionellen Organisation* von vorrangiger Relevanz. Organisationen sollen ganzheitlich betrachtet werden. Der Vollständigkeit wegen zeigt Abbildung 1 die einzelnen Strömungen der Organisationstheorie. Als vertiefende Lektüre sei insbesondere auf MARCH/SIMON (1958), MAYNTZ (1963) und SCHREYÖGG (2006) hingewiesen.

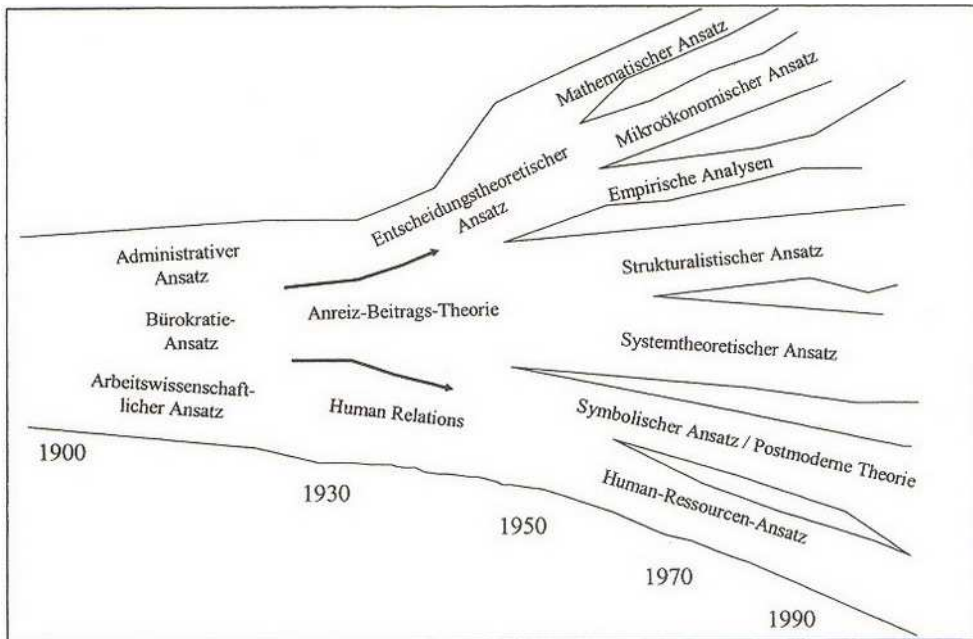


Abbildung 1: Strömungen der Organisationstheorie
(Quelle: SCHREYÖGG 2006: 97)

4 Arbeitszufriedenheit

Zu Beginn dieses Kapitels werden die Begriffe der Arbeitszufriedenheit definiert sowie die Entwicklung und der Nutzen der Arbeitszufriedenheitsforschung beschrieben. Im Anschluss daran folgen die Definition der relevanten Einflussgrößen und eine Übersicht der häufigsten Messmethoden.

4.1 Definition von Arbeitszufriedenheit (AZ)

Die Arbeitszufriedenheit ist eine individuelle Reflexion über arbeitsrelevante Aspekte, wie Arbeitsgestaltung, Zusammenarbeit mit KollegInnen oder den Führungskräften. Die bestehenden Theorien und Untersuchungen gehen von unterschiedlichen Voraussetzungen der Arbeitszufriedenheit aus. In der einschlägigen Literatur herrscht ein nahezu „babylonisches Begriffschao“. (NEUBERGER/ALLERBECK 1974a: 140) Darunter fallen Begriffe wie *Arbeitsbewusstsein*, *Berufszufriedenheit*, *Arbeitsfreude*, *Arbeitsmoral*, *Betriebsklima* und *Betriebsatmosphäre*. Aufgrund der Vielzahl von Erklärungsansätzen kann keine allgemeingültige Definition genannt werden. Vielmehr muss die für die vorliegende Untersuchung zugrundeliegende Überlegung und Theorie beschrieben werden, in deren spezifischem Kontext die Untersuchung zu verstehen ist.

BRUGGEMANN bezeichnet Arbeitszufriedenheit als „eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimension *zufrieden - unzufrieden* betrifft.“ (BRUGGEMANN et al. 1975: 19) Diese anreiztheoretische Auffassung geht davon aus, dass Erfahrungen in der Arbeitswelt vom Individuum bewertend, auf einer Dimension von gut bis schlecht, registriert werden. Die Untersuchungen von NEUBERGER/ ALLERBECK (1978) führen zu einem ähnlichen Ergebnis. Die Autoren sehen Arbeitszufriedenheit als die *kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeit und Arbeitsumwelt*. In diesem Sinne beeinflussen die Erfahrungen des Menschen sein „zukünftiges Deutungs-, Zuwendungs- und Vermeidungsverhalten“. Personen werden dabei nicht als passive Opfer ihrer Arbeitsumwelt gesehen. Vielmehr nehmen sie in „selektiver und evaluativer Weise zu ihrer Lage Stellung“. (beides NEUBERGER/ALLERBECK 1978: 32)

4.2 Stand der Arbeitszufriedenheitsforschung

Im Zuge der Industrialisierung des 18. und 19. Jahrhunderts wechselten immer mehr Menschen von ihrer Heimarbeit zu Arbeitsstätten in den Fabriken der anwachsenden Industriestädte. Diese ArbeiterInnen wurden an die fremdbestimmte Ausführung ihrer Arbeit gewöhnt, die eine methodische und zeitsparende Vorgehensweise voraussetzte. Dies erfolgte anfangs mit drakonischen Maßnahmen, wie hierarchischer Kontrolle, Abgaben und Strafen. Erst später setzte sich die Erkenntnis durch, dass Führung weniger durch Zwang, als vielmehr durch *Ideologisierung* und *Belohnungsversprechen* wirksamer sei. (NEUBERGER 1985: 164) Der geschichtliche Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Betätigung mit personalpolitischen Fragen bildet die Theorie der **wissenschaftlichen Betriebsführung** (scientific management) von TAYLOR (1911) TAYLOR betrachtete den Menschen als *homo oeconomicus*, der zweckrational denkt und handelt und bei seiner Tätigkeit ausschließlich danach strebt, seinen ökonomischen Vorteil in Form von monetärer Vergütung zu maximieren, (HOLTBRÜGGE 2005: 7) MitarbeiterInnen, die mit ihrem Entgelt zufrieden sind, würden demnach die größte Leistungsbereitschaft aufweisen. TAYLOR ignoriert dabei aber jegliche menschliche Bedürfnisse und sieht Personen als Maschinen an, deren „Unzulänglichkeiten repariert werden können und müssen“. (KIRCHLER 2005: 45)

Ein weiterer Meilenstein in der Geschichte der Arbeitszufriedenheitsforschung stellen die psychologischen Experimente in den *Hawthorne-Werken* (Illinois, USA) der Western Electric Company in den Jahren 1924 bis 1934 dar. Ursprünglich wollten die WissenschaftlerInnen im Team von Elton Mayo den Nachweis erbringen, dass sich verbesserte physikalische Arbeitsumstände (beispielsweise durch Verbesserung des Lichts) positiv auf die Produktivität und Leistungsbereitschaft auswirken. Die ForscherInnen wurden mit einem Phänomen konfrontiert, das als **Hawthorne-Effekt** in die Literatur einging. Denn auch die Kontrollgruppe, die jeweils neben der Experimentalgruppe arbeitete, wies eine steigende Produktivität auf. Noch überraschender war, dass die Produktivität nach Wegnahme aller positiven Experimentaleinflüsse immer noch anstieg. Allein der Umstand, dass sich die WissenschaftlerInnen um die Verbesserung der Arbeitsumstände bemühten und mit den MitarbeiterInnen darüber redeten, beeinflusste die Leistungsbereitschaft radikal. Der soziale Umgang mit der Belegschaft wirkte sich stärker auf die Produktivität aus, als die physikalischen Umstände. Die

Forschung interpretierte diese Ergebnisse so, dass „die Arbeitsleistung - entgegen der Annahme von TAYLOR - nicht nur von den objektiven Arbeitsbedingungen, sondern in einem stärkeren Maße auch von den sozialen Bedingungen am Arbeitsplatz abhängt.“ (HOLTBRÜGGE 2005: 11)

HOPPOCK definierte 1935 in seinem Werk *Job Satisfaction* Arbeitszufriedenheit als „eine Kombination psychologischer, physiologischer und situativer Bedingungen, die die Person zu der ehrlichen Äußerung veranlassen: *Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden.*“ (HOPPOCK 1935: 47 zitiert in NEUBERGER/ALLERBECK 1978: 12) Demzufolge hängt die Arbeitszufriedenheit von mehreren Aspekten ab, unter anderem von der Lebenszufriedenheit, wobei die wechselseitige Kausalität nicht geklärt wird.

Aufbauend auf die Erkenntnisse der Hawthorne-Experimente entstand in den 1950er Jahren der **Human-Relations-Ansatz**. Hierbei wurde die Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen sowie zu den Führungskräften betont. Die Forschungen in den Folgejahren brachten aber nicht die erwarteten Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und der Steigerung der Leistungsbereitschaft. Vielmehr konnten Zusammenhänge mit Fluktuation und Fehlzeiten beobachtet werden.

In den 1960er- und 1970er-Jahren prägte die vertikale Arbeitserweiterung² die Arbeitszufriedenheitsforschung. Die Abgabe von Verantwortung an die MitarbeiterInnen sollte zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und damit der Leistungsbereitschaft führen. Vordenker wie MASLOW, HERZBERG und MCGREGOR erkannten bereits früh, dass sich die von den Unternehmen gewünschte Arbeitsleistung und die von den Beschäftigten erstrebte Arbeitszufriedenheit nicht zur Gänze durch Bezahlung erzielen lassen, wie dies TAYLOR proklamierte. So sollten **Arbeitsbereicherungsmaßnahmen** die Motivation der Belegschaft fördern. Menschliche Bedürfnisse wie die geistige Weiterentwicklung würden so befriedigt.

HERZBERG stellte 1959 in seinem Werk *The Motivation to Work* seine **Zwei-Faktoren-Theorie der menschlichen Bedürfnisse** vor. Darin unterscheidet er zwei wesentliche

² *Job Enrichment* bezeichnet die vertikale Integration der Arbeit, wonach MitarbeiterInnen ein Produkt/eine Aufgabe vollständig bearbeiten und so zu mehr Verantwortung gelangen.

Aspekte der Arbeitszufriedenheit. Einerseits spricht er von Faktoren, die zur Zufriedenheit führen können, die sogenannten *Motivatoren*. Dies sind zum Beispiel Leistung, Anerkennung, Verantwortung und Aufstieg. Andererseits können *Hygienefaktoren* zur Unzufriedenheit führen, sollten sie nicht ausreichend gewährleistet sein. Dazu zählen beispielsweise Unternehmenspolitik, Entlohnung und die Arbeitsbedingungen. Da diese Einzelaspekte durch zwei Faktoren getrennt sind, kann davon ausgegangen werden, dass das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit *Nicht-Arbeitszufriedenheit* und das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit *Nicht-Arbeitsunzufriedenheit* ist. (NEUBERGER 1974a: 123) Abbildung 2 verdeutlicht die von HERZBERG erfassten Einzelaspekte der Arbeitszufriedenheit.

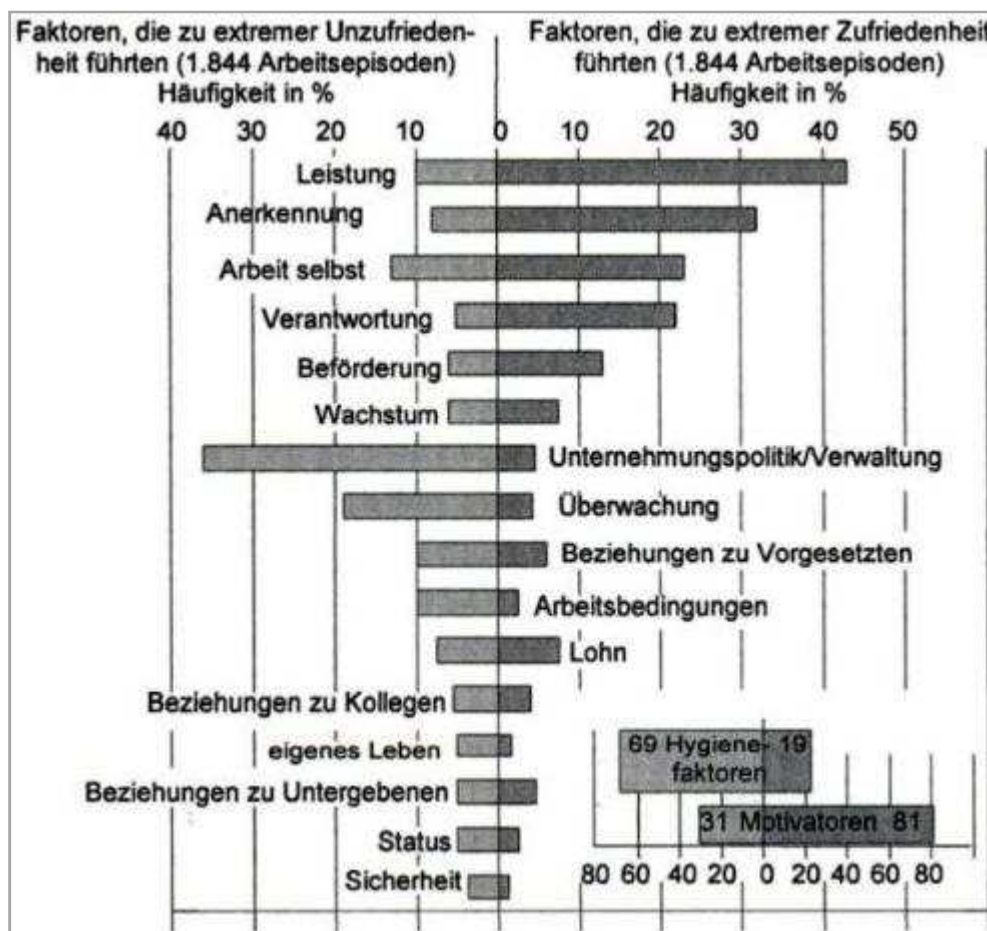


Abbildung 2: Einflussfaktoren der Arbeitseinstellung nach Herzberg
(Quelle: Herzberg 1966: 57)

Die Theorie löste Kritik aus, sie berücksichtige beispielsweise keine individuellen Unterschiede hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und wäre inkonsistent formuliert. Dennoch bleibt der HERZBERG'sche Ansatz richtungsweisend. „Er hat den Blick von den

reinen Human-Relations-Zielen und -Annahmen hin auf die Arbeit selbst gerichtet und die Wichtigkeit des Wachsens und Sich-Entwickelns durch die Arbeit erkannt.“ (WEINERT 2005: 253)

Diese Überlegungen prägten die Forschung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und mündeten im heutigen Human Resource Management (HRM). Hieran ist jedoch zu kritisieren, dass auch dieser Ansatz mitunter, wie alle bisherigen, die Wichtigkeit von sozialen Gefügen und Beziehungen vernachlässigt. So beeinflussen unterschiedlichste soziale und kulturelle Faktoren das Verhalten der Beschäftigten in und die Einstellung zu deren Arbeit.

4.3 Nutzen der Arbeitszufriedenheitsmessung

Unternehmen, in denen mehr zufriedene MitarbeiterInnen tätig sind, weisen einen höheren Grad an Effizienz und Produktivität auf als solche, in denen weniger zufriedene MitarbeiterInnen arbeiten. (OSTROFF 1992 in WEINERT 2005: 269) Die Messung der Arbeitszufriedenheit nutzt hauptsächlich vier Gruppen, die diese Information verwenden können. Es sind dies (1) Wissenschaftler, (2) Arbeitgeber und Management, (3) Arbeitnehmer und Interessensvertretungen sowie (4) politische Entscheidungsträger. (NEUBERGER/ALLERBECK 1978: 24)

Die vielfältigen sozialen Interaktionen innerhalb von Unternehmen führen mitunter zu Phänomenen, die zahlreiche Probleme in der sozialen Struktur aufwerfen. *Sozialwissenschaftler* können innerhalb der Arbeitszufriedenheitsforschung empirische Messverfahren entwickeln, diese erproben und aufgestellte Hypothesen prüfen. Die gewonnenen Ergebnisse können dazu verwendet werden, die Bedingungen und Folgen von Arbeitszufriedenheit zu beschreiben und zu interpretieren, mit dem Ziel, Lösungen zu schaffen. (NEUBERGER/ALLERBECK 1978: 25)

Für *Arbeitgeber und das Management* kann Arbeitszufriedenheit von Interesse sein, um eine Bestandsaufnahme der innerbetrieblichen Situation zu erhalten. Damit werden Schwachstellen und nicht intendierte Fehlentwicklungen erkannt. Die Arbeitszufriedenheit kann dabei als Kriterium für korrelierende Faktoren verwendet werden. So wird allgemein eine Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation sowie

Fehlzeiten angenommen. Da diese je nach Unternehmen, Branche, Unternehmens sowie Landeskultur variiert, ist eine eingehende Auseinandersetzung mit der Situation und den adäquaten Methoden unumgänglich. Die Messung der Arbeitszufriedenheit kann aber auch einen anderen Zweck für Arbeitgeber haben. Wegen der bekannt hohen durchschnittlichen Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeiterbefragungen kann die Befragung Alibi-Charakter haben. So kann nachgewiesen werden, dass ohnehin eine durchaus hohe Zufriedenheit vorliegt und gegenüber reformwilligen Parteien innerhalb des Unternehmens argumentiert werden, dass abweichende (Un-)Zufriedenheit nur Minderheiten betrifft. (NEUBERGER/ALLERBECK 1978: 25)

Für *Arbeitnehmer und Interessenvertretungen* bietet die Arbeitszufriedenheitsmessung die Möglichkeit, ihr Befinden dem Management mitzuteilen, mit der Chance, dass dieses die erhaltenen Informationen zur Besserung der Lage im Unternehmen verwendet. Diesbezüglich drängt sich die Vermutung auf, dass befragte MitarbeiterInnen dazu tendieren, ihren Unmut übertrieben stark zu äußern, um der gegebenen Antwort mehr Gewicht zu verleihen. „Diese oft geäußerte Vermutung absichtsvoller negativer Antwortverzerrungen wird durch die schon erwähnten überwiegend positiven Umfrageergebnisse jedoch nicht gestützt.“ (NEUBERGER/ALLERBECK 1978: 26) Befragungen weisen zwei Aspekte auf. Zum einen werden dadurch Informationen zum Ist-Zustand geliefert. Zum anderen können die Befragten aus der Art der Befragung Rückschlüsse auf die eigene Situation und ihre Alternativen beziehen. Dem prinzipiell positiven Nutzen einer Befragung ist entgegenzustellen, dass die MitarbeiterInnen dadurch erneut ihre Abhängigkeit und Fremdbestimmung durch den Arbeitgeber erfahren.

Als **politische Entscheidungsträger** sind Parlamente, Regierungen, Parteien, Gewerkschaften und Verbände zu verstehen. Diese verwenden für ihre Arbeit unter anderem *soziale Indikatoren*. Die Informationen zur Arbeitsqualität und der damit verbundenen Zufriedenheit können Grundlage für Initiativen und die Gesetzgebung sein.

4.4 Befragungsarten

Für die vorliegende Arbeit wurde die Befragung als Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit gewählt. Jede Befragung ist eine soziale Situation und bedarf der konsequenten Beachtung aller Aspekte der methodischen Sozialforschung hinsichtlich

Gültigkeit und Zuverlässigkeit der gewählten Methode. Die Qualität der Antworten kann durch Effekte der Fragen, durch Interviewereffekte und durch Merkmale der Befragten selbst in Mitleidenschaft gezogen werden.

Prinzipiell kann zwischen mündlicher und schriftlicher Befragung unterschieden werden. **Mündliche Interviews** können offen und unstrukturiert sein, wie im Falle des narrativen Interviews oder durch Leitfäden oder auch durch vorformulierte Fragen bestimmt werden. Im Gegensatz zu Face-to-Face-Interviews sind **Telefoninterviews** dadurch gekennzeichnet, dass die Daten schnell bereit gestellt werden, sie finanziell kostengünstiger sind und die Akzeptanz der Befragten steigert.

Schriftliche Befragungen werden differenziert, je nachdem ob Interviewer persönlich anwesend sind oder die Befragung postalisch durchgeführt wird. Hochstrukturierte **standardisierte Fragebögen** bezwecken die Gleichheit und Vergleichbarkeit der Interviewsituation. Alle Fragen weisen für alle Befragten die gleiche Formulierung und die gleiche Reihenfolge auf - mit Ausnahme durch Filterfragen veränderte, aber immer noch konkret gesteuerte, Interviewabläufe. Die Befragten haben in der Regel nur die Möglichkeit, aus einer Auswahl an Antwortmöglichkeiten jene anzukreuzen, die ihnen am ehesten entspricht. Die Anzahl und der Umfang der Fragen sind dabei für alle Befragten genau gleich und ermöglicht eine maximale Vergleichbarkeit und Reliabilität der gegebenen Antworten. Ein weiterer relevanter Aspekt dabei ist, dass offene Fragestellungen von den Befragten unterschiedlich ausführlich und treffend beantwortet werden, je nachdem über wie viel Schulbildung sie verfügen. (NEUBERGER 1974b: 76) Ein weiterer Vorteil der schriftlichen Vorgehensweise ist, dass sowohl die Befragten als auch die Auswertenden der Untersuchung sehr ökonomisch vorgehen können. Dem muss aber gegenübergestellt werden, dass eine solch Beantwortung auch zu einer gewissen Monotonie führt, die die Qualität der Antworten negativ beeinträchtigen kann.

Mit Aufkommen des Internet Ende des 20. Jahrhunderts kamen **Onlinebefragungen** als Spezialform schriftlicher Befragungen auf. Diese unterscheiden sich von herkömmlichen postalischen Befragungen hinsichtlich der **Stichprobenziehung** und der **Befragungsmodi**. Generell gelten für Onlinebefragungen drei Hemmschwellen. Die Befragten müssen über einen **Internetzugang** verfügen. Ihre **Aufmerksamkeit** wäh-

rend dem Ausfüllen des Fragebogens sollte möglichst nicht durch dritte Anwesende oder anderwärtige Gegebenheiten gestört werden. Und das persönliche *Engagement* an der Befragung teilzunehmen kann nicht durch InterviewerInnen gefördert werden.

Das schwerwiegendste methodische Problem von Onlinebefragungen aber ist die *Stichprobenziehung*. Existiert keine Liste der Population vor der Durchführung der Studie und wird aus dieser Liste nicht *zufällig ausgewählt*, dann kann die Studie nicht verallgemeinert werden. „Weder Gewichtungungsverfahren noch hohe Fallzahlen können dies fundamentale Problem beseitigen.“ (SCHNELL et al. 2007: 385) Im Fall der vorliegenden Untersuchung besteht die Grundgesamtheit, über die Aussagen getroffen werden sollen, aus der *Gesamtheitsgemeinschaft* eines Unternehmens. Entsprechend wurde aus einer *bekannt* Population eine korrekte Stichprobe gezogen.

Werden Fragebögen postalisch versandt, so wird für gewöhnlich ein Begleitschreiben mitgeschickt, in dem der Zweck der Untersuchung dargestellt wird. Im Falle der Onlinebefragung wird der Inhalt des Begleitschreibens meist als Willkommenseite dargestellt. Ein solches Begleitschreiben weist im Wesentlichen drei Bestandteile auf. Die *Nützlichkeit* und die *Relevanz* der Befragung werden erläutert, die *Wichtigkeit der Befragten* für den Erfolg der Studie wird unterstrichen und die *Vertraulichkeit der gegebenen Antworten* wird versichert. (SCHNELL et al. 2007: 362) Vor allem die Einhaltung der Anonymität aller Befragten ist von zentraler Wichtigkeit für die Durchführung jeder Befragung.

Prinzipiell ist die Onlinebefragung mit der postalischen Befragung vergleichbar. Zusätzlich können multimediale Elemente als audiovisuelle Hilfsmittel eingesetzt werden. Onlinefragebögen werden ebenfalls selbstständig, ohne Beisein von InterviewerInnen, ausgefüllt und erlauben eine längere Nachdenkzeit. Empirische Studien zur Onlineforschung zeigen eine Verzerrung in Richtung hoher Bildung (Artikulationsfähigkeit) und inhaltlichem Interesse der Befragten. Letzteres kann für alle schriftlichen offenen Fragen angenommen werden. Die vorliegende Untersuchung erfasst die Grundgesamtheit der MitarbeiterInnen eines Unternehmens, die in ihrer täglichen Arbeit den Umgang mit Onlinemedien gewohnt sind. Daher ist eine solche Verzerrung

nicht zu erwarten, oder sollte zumindest sehr gering ausfallen. Tabelle 1 stellt die Vor- und Nachteile einer Onlinebefragung gegenüber.

Vorteile	Nachteile
Kostengünstiger Versand und Rückversand	Stichprobenziehung, nur bestimmte Teilgruppen sind sinnvoll befragbar
Schneller Rücklauf möglich	<i>Rücklaufquote in der Praxis gering, hohe Verweigerungsquote *)</i>
Geringer personeller Aufwand, keine InterviewerInnen nötig	Selbstreflexion der Befragten, Motivation zur Teilnahme gering
Multimediale Präsentationsmöglichkeiten	Darstellungsproblem bei unterschiedlichen Browsern
Große Stichproben oder sogar Vollerhebungen ohne Mehraufwand möglich	Fragebogen muss kurz sein, komplexe Sachverhalte werden im Netz nur ungern verarbeitet
Automatische Dateneingabe durch Einbindung in Datenbank-Strukturen	<i>Keine Möglichkeit Situation des Ausfüllens zu kontrollieren *)</i>
Optimale Filtermöglichkeiten auf Serverseite	Mögliche doppelte Teilnahme durch Mehrfachausfüllen
Modularisierung des Fragebogens in mehrere Formulare möglich	<i>Unklar, wer Fragebogen ausfüllt *)</i>
	Voraussetzung: Computer, WWW-Kompetenz der Befragten
	<i>Bei Abbruch durch Befragte Verlust der Eingabe *)</i>

*) Diese Nachteile treten auch bei postalischer Befragung auf

Tabelle 1: Vor- und Nachteile einer Online-Befragung

(Quelle: BROSIUS et al. 2007: 126)

„Zusammenfassend kann man davon ausgehen, dass für **klar umrissene Grundgesamtheiten** (Firmen, Besucher einer Site, etc.) Internetbefragungen [...] möglich sind“. (BROSIUS et al. 2007: 126)

Mitarbeiterbefragungen beziehen sich inhaltlich vorwiegend auf die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen eines Unternehmens. Kundenzufriedenheits- und Qualitätssicherungsmaßnahmen bedürfen der **Zufriedenheit** jener Belegschaft, die diese Produkte erzeugen. Die Zufriedenheit wird darin zum Selbstzweck des Unternehmens, „als arbeitspsychologische Perspektiven (...) bei der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung Gegenstand der Qualitätsbetrachtung sein können (und müssen)“. (LIEBIG 2006:2) Sie zeigen den Grad der allgemeinen Arbeitszufriedenheit in bestimmten Teilaspekten der Arbeit und dienen somit als Instrument der **Schwachstellenanalyse**.

4.5 Einflussgrößen in Verbindung mit Arbeitszufriedenheit

4.5.1 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung

Die Beziehung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung ist seit den Studien Mitte des 20. Jahrhunderts von Interesse (vgl. Kapitel 4.2). An dieser Stelle werden drei Modelle beschrieben, deren Blickwinkel sich stark voneinander unterscheiden.

Modell I

Die älteste Vorstellung der Forschung unterstellt eine **Kausalbeziehung**, in der die Arbeitszufriedenheit die Arbeitsleistung bestimmt. Diese Ansicht war für viele Jahre die vorherrschende Position in der Forschung und ist es zum Teil heute noch. Unter den eingangs erwähnten Forschern, vertrat HERZBERG et al. (1957) besonders vehement diese Position.

Modell II

Ein anderes Modell besagt, dass die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung von mehreren Variablen **moderiert** wird. Diese Variablen korrelieren nicht direkt linear mit der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung, aber sie erhöhen die multiple "Korrelation gegenüber der Korrelation, die ansonsten zwischen Prädiktor und Kriterium zustande kommen würde". (WEINERT 2005: 266)

Dies sind unter anderem:

- » An die Arbeitsleistung geknüpfte Bezahlung
- » Anpassung an die Arbeitswelt
- » Erwartungs- und Leistungsdruck
- » Motivation (vor allem Leistungsmotivation)
- » Komplexität der Arbeit der MitarbeiterInnen
- » Biografische Daten
- » Werte- und Bedürfnisstrukturen der MitarbeiterInnen
- » Individuelle Wahrnehmung der intrinsischen Charakteristika der Arbeit
- » Kontrolle des Verhaltens der MitarbeiterInnen
- » Organisationsebene, auf der diese Beziehung gemessen wird
- » Selbstwertgefühl

HOPPOCK konnte bereits 1935 den Einfluss von *Moderatorvariablen* nachweisen. MitarbeiterInnen, die eine höhere Position im Unternehmen einnehmen, weisen auch eine höhere Arbeitszufriedenheit auf. Dies wird auch in der vorliegenden Studie bestätigt (vgl. Kapitel 8.9 *Leitungsfunktion*). Noch stärker wirken sich aber (intrinsische) Motivatoren im HERZBERGSchen Sinn aus. (WEINERT 2005: 270) Am häufigsten wurde dabei die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung für die beiden Moderatoren *mit der Leistung verknüpfte Bezahlung* und *Selbstwertgefühl* untersucht. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich dann, wenn nach dem Geschlecht differenziert wird. MANHARDT zeigte in seiner Studie 1972, dass Langzeitpläne für die Entwicklung einer Berufskarriere für Männer signifikant wichtiger sind als für Frauen und umgekehrt Frauen mehr Wert auf zwischenmenschliche Beziehungen und gute Arbeitsbedingungen legten (WEINERT 2005: 270). Beide Ergebnisse konnten in der vorliegenden Studie nicht bestätigt werden. Vielmehr scheinen MANHARDTs Ergebnisse in einem kulturspezifischen Bias begründet zu sein.

Modell III

Ein dritter Standpunkt beschreibt das Motivationsmodell von PORTER und LAWLER (1968), wonach die Arbeitsleistung die Arbeitszufriedenheit kausal bestimmt. Die Arbeitszufriedenheit wird am ehesten durch intrinsische und extrinsische Be- und Entlohnung beeinflusst. Hohe Arbeitszufriedenheit entsteht demnach dann, wenn die Arbeitsleistung einer Person zu *als angemessen erachteter Belohnung* führt. Umgekehrt bedeutet niedrige Arbeitszufriedenheit, dass "entweder die Belohnung nicht als angemessen betrachtet wird, oder sie nicht eng an die Arbeitsleistung gekoppelt ist". (WEINERT 2005: 267) Im Gegensatz zum ersten Modell bedingt nicht die Arbeitszufriedenheit die Arbeitsleistung. Im Gegenteil führt Arbeitsleistung zu Arbeitszufriedenheit. WEINERT (2005: 267) spricht sich dafür aus, MitarbeiterInnen dabei zu unterstützen, "die nötigen Fähigkeiten und Expertisen zu erwerben, mithilfe deren sie gute Leistungen erbringen können", und empfiehlt weiter, dass die Belohnung eng an die Leistung zu koppeln sei, anstatt MitarbeiterInnen "einfach nur glücklich machen zu wollen".

4.5.2 Demografische, biografische und persönliche Variablen

Neben der *Tätigkeit* selbst wird meist der *Entlohnung* eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit zugesprochen. Beide Aspekte erfüllen eine Reihe von Bedürfnissen und können Mittel zum Zweck der Erfüllung anderer Werte und Bedürfnisse sein. Sie besitzen Symbolcharakter für erbrachte Leistungen, dienen als Statussymbol und stehen für Anerkennung und Sicherheit. (WEINERT 2005: 272) In Kapitel 7 (*Relevanz*) wird gezeigt, welche Relevanz die Befragten der vorliegenden Studie den einzelnen Aspekten einräumen.

Eine wichtige Komponente der Arbeitszufriedenheit ist die *soziale Interaktion* mit KollegInnen und den Vorgesetzten. MitarbeiterInnen wünschen sich meist direktes Feedback und Lob von ihren Vorgesetzten und wollen über die Qualität ihrer Arbeit informiert werden.³ Die soziale Interaktion im Unternehmen ist für die Arbeitszufriedenheit in mehrerer Hinsicht relevant. Einerseits wird die Beziehung zu KollegInnen im Arbeitsalltag gewertet. Andererseits werden vor allem humane Führungskräfte geschätzt, die "den Menschen im Mittelpunkt des Organisationsgeschehens sehen, ihm ihre Aufmerksamkeit schenken, seine Probleme und Belange im Arbeitsprozess berücksichtigen und ihm dabei helfen, diese zu lösen". (WEINERT 2005: 273) Ebenfalls positiv wirkt sich auf die Arbeitszufriedenheit aus, wenn die Erwartungen der Vorgesetzten *klar kommuniziert* werden. Unklare Verhältnisse, unpräzise Definitionen der Rollen und widersprüchliche Rollenerwartungen führen in der Regel zu niedrigerer Arbeitszufriedenheit. Letztgenannte Argumente sind insbesondere von Bedeutung, als dass Unternehmenszusammenschlüsse, wie sie in der vorliegenden Studie untersucht werden, generell mit starken Umstrukturierungen und entsprechender Unsicherheit der MitarbeiterInnen einhergehen.

Weitere Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit sind die *Entwicklungs- und Beförderungsmöglichkeiten*. Diese können ebenfalls als Ausdruck von Anerkennung und Erfolg gewertet werden. Beförderungen und der damit verbundene Leistungsanspruch sind aber nicht für alle MitarbeiterInnen gleichermaßen erwünscht. "Gefordert sein, erhöhte Verantwortung und schwierige Arbeiten sind nicht für jeden ein erstrebenswertes Ziel im Arbeitsleben". (WEINERT 2005: 272)

³ Vgl. Kapitel 9.2 *Wie wichtig ist die Rückmeldung zur eigenen Arbeit*

4.6 Messinstrumente für Arbeitszufriedenheit

Die Messung der Arbeitszufriedenheit wird häufig kritisiert, weil Zufriedenheit subjektiv und relativ sei. SIX/KLEINBECK (1989) beschreiben in ihrer Arbeit, dass die meisten der Befragten zumindest ziemlich zufrieden sind. „So wie auf die Frage, wie es denn gehe, die Antwort *gut* kommt, ist nicht zu erwarten, dass auf eine globale Frage zur Arbeitszufriedenheit eine detaillierte Antwort gegeben wird“. (KIRCHLER 2005: 261) Die Messung der Arbeitszufriedenheit verlangt daher nach einer detaillierten Bestimmung der Art der Zufriedenheit und den objektiven Bedingungen der Arbeit. Dies schließt die Definition des Konstruktes, seine Operationalisierung und die Wahl der Messinstrumente mit ein. Im Folgenden werden die am häufigsten verwendeten Befragungsmethoden dargestellt. (vgl. WEINERT 2005: 256)

- » Selbstbeschreibung (Likert- und Thurstone-Skalen, Semantisches Differenzial [Polaritätsprofile], Prüflisten mit Eigenschaftsbegriffen)
- » Fremdbeurteilung der Reaktionen und des Verhaltens am Arbeitsplatz
- » Skalen zur Selbstbeurteilung von Verhaltenstendenzen
- » Mitarbeitergespräche, Interviews
- » Methode der kritischen Ereignisse am Arbeitsplatz⁴

Weiters können Untersuchungen darin differenziert werden, ob sie die *Gesamtarbeitszufriedenheit* oder aber *Einzelaspekte der Arbeitszufriedenheit* messen.

4.6.1 Index of Job Satisfaction (IJS)

Eine frühe Form der Arbeitszufriedenheitsmessung stellt der von BRAYFIELD und ROTH 1951 erstellte IJS dar. Es ist dies ein Fragebogen mit 19 Aussagen über den Arbeitsplatz, von denen 18 Aussagen für die *allgemeine Arbeitszufriedenheit* ausgewertet werden. Die gegebenen Antworten werden anhand einer fünfstufigen Punkteskala ausgewertet. Dabei ergibt die Antwort *ja* bei einer positiv gepolten Aussage fünf Punkte und die Antwort *nein* einen Punkt. Dementsprechend liegen das Maximum bei 90 Punkten, das Minimum bei 18 und der neutrale Punkt bei 54.

⁴ Vgl. dazu insbesondere WEINERT (2004: 699) und FLANAGAN (1954)

4.6.2 Fragebogen zur Messung der Bedürfniszufr. bei der Arbeit (FMBZ)

PORTER definiert 1962 Arbeitszufriedenheit als „die Differenz zwischen der als angemessen *wahrgenommenen Belohnung* und *der tatsächlichen Belohnung*“. (WEINERT 2005: 257) Sein Konzept beruht dabei auf der Bedürfnispyramide von MASLOW (1954). Diese unterscheidet fünf Klassen von Bedürfnissen, die hierarchisch geordnet sind. Die Spitze der Pyramide, und damit der menschlichen Entwicklung, nimmt die Selbstverwirklichung ein. Diese basiert auf elementaren psychologischen Bedürfnissen, wie Nahrung und Wohnung, gefolgt von Sicherheitsbedürfnissen, sozialen Bedürfnissen und dem Bedürfnis nach Wertschätzung. „Die pyramidale Anordnung bedeutet nicht nur, dass die *unteren* Bedürfnisse früher in Erscheinung treten, sondern auch, dass sie in einem engeren Sinne psychologisch bestimmt sind und deshalb weniger individuelle oder soziale Ausdrucksvarianz kennen.“ (SCHREYÖGG 2006: 222) PORTER entfernte die psychologischen Bedürfnisse und ersetzte sie durch das *Autonomiebedürfnis*. Der Porter-Fragebogen enthält Aussagen zum Arbeitsalltag, die von den Befragten in dreierlei Hinsicht zu beantworten sind: Inwieweit ist das jeweilige Merkmal jetzt vorhanden (Ist-Zustand). In welchem Ausmaß sollte das Merkmal vorhanden sein (Soll-Zustand). Wie wichtig ist dies für mich? (Relevanz). Es ist anzumerken, dass die Beantwortung des Porter-Fragebogens dabei ein hohes Maß an Selbstreflexion voraussetzt, um das Ausmaß der eigenen Bedürfnisbefriedigung abzuschätzen. Darüber hinaus verlangt er auch ein „differenziertes Sprachverständnis, um relativ abstrakte Formulierungen verstehen zu können“. (NEUBERGER 1974b: 108)

4.6.3 Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)

FISCHER/LÜCK begründeten 1972 mit dem SAZ das erste Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit im deutschsprachigen Raum. Dieses ähnelt in vielen Belangen dem *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ)⁵. Die Methode soll die *Gesamtarbeitszufriedenheit* messen und basiert auf 36 Items, die anhand fünfstufiger Likert-Skalen ausgewertet werden. Die Befragten werden dabei angehalten zu Aussagen Stellung zu nehmen, wie beispielsweise „Meine Arbeit macht mir wenig Spaß, aber man sollte nicht zu viel erwarten“, oder „Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?“. Die gegebenen Antworten werden aufsummiert,

⁵ Vgl. dazu WEISS et al. (1967) und SPECTOR (1997: 15)

wodurch sich eine Maximalausprägung der Arbeitszufriedenheit bei 180 Punkten und ein Minimum bei 36 Punkten ergeben. Eine **Kurzform** des SAZ, der SAZ(K) beinhaltet nur acht Items, die vor allem stark mit dem Einzelaspekt *Tätigkeit* korrelieren, wie er durch den (weiter unten beschriebenen) ABB gemessen wird. (NEUBERGER/ALLERBECK 1978: 160) Der Grund dafür liegt darin, dass der SAZ überproportional viele Items zu Arbeitsinhalt und Selbstverwirklichung beinhaltet (Vorschläge einbringen, Ideen verwirklichen, Einfluss auf Arbeitsgestaltung nehmen, etc.). Die Kurzform des SAZ misst daher weniger die beabsichtigte Gesamtarbeitszufriedenheit, als vielmehr einen Ausschnitt daraus.

4.6.4 Job Descriptive Index (JDI)

Der Job Descriptive Index (JDI) wurde an der Cornwell University von den Autoren SMITH, KENDALL und HULIN 1969 (und 1985) erstellt. Im Unterschied zu den bisher beschriebenen Methoden, geht der JDI vom *Einstellungskonzept* aus und zielt insbesondere auf die gefühlsmäßige Komponente ab. Die beim Porter-Fragebogen gestellten hohen Anforderungen an die Sprachfertigkeit und die Selbstreflexion der Befragten werden hier bewusst reduziert. Die Autoren stellen folgende Anforderungen an ihr Instrument. Der JDI soll auf niedrigem Niveau der Sprachbeherrschung anwendbar sein. Das Verfahren soll nicht aufwendig sein und wenig Zeit und Geld in Anspruch nehmen. Es soll standardisiert sein (nicht branchen- oder firmenspezifisch). Es soll verschiedene Aspekte der Arbeitszufriedenheit getrennt erfassen, um eine differenzierte Verwendung zu erlauben. Und es soll eine hohe Reliabilität und Validität aufweisen. (NEUBERGER 1974b: 109) Hauptaugenmerk ist dabei nicht die Messung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit, sondern jene von fünf spezifischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit. Hierzu zählen die *Vorgesetzten*, die *KollegInnen*, die *Tätigkeit*, die *Bezahlung* sowie die *Aufstiegsmöglichkeiten*. (KIRCHLER 2005: 262) Dabei werden die Befragten gebeten, ihren Arbeitsplatz zu beschreiben, indem sie zu 72 Aussagen vermerken, ob sie stimmen (J für *ja*), nicht stimmen (N für *nein*), oder ob sie sich nicht entscheiden können (? für *unentschieden* oder *unzutreffend*).

Solche Arbeitsbeschreibungen sind beispielsweise:

Meine Arbeit ist...

..... fesselnd

..... routinemäßig

..... befriedigend

..... langweilig

..... gut

Die Einfachheit, die universelle Anwendbarkeit und die leichte Auswertbarkeit dürften dazu beigetragen haben, dass „der JDI zum meistverwendeten Instrument zur Arbeitszufriedenheitsmessung geworden ist.“ (NEUBERGER 1974b: 113) Es ist jedoch kritisch anzumerken, dass die mittlere Antwort „?“ mehrdeutig ist und für so unterschiedliche Antworten, wie Unentschiedenheit, Nichtzutreffen, neutraler Mittelwert oder Antwortverweigerung steht. Nicht begründet wird auch, warum nur fünf Aspekte der Arbeitszufriedenheit berücksichtigt werden. So fehlen beispielsweise der wichtige *Hygienefaktor*⁶ der Organisation und die Arbeitsbedingungen.

4.6.5 Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)

Der Fragebogen der vorliegenden Untersuchung basiert auf der Konstruktionslogik des Arbeitsbeschreibungsbogens. Kapitel 6.2 (*Methode und Durchführung der Untersuchung*) beschreibt den Aufbau des verwendeten Fragebogens im Detail.

Der ABB wurde von NEUBERGER/ALLERBECK 1974 entwickelt und stellt das deutschsprachige Pendant zum JDI dar, wobei er einige strukturelle Abwandlungen aufweist. So berücksichtigt er beispielsweise zusätzlich die beiden Teilaspekte **Organisation & Leitung** und **Arbeitsbedingungen**. Weitere Unterschiede bestehen im Antwortformat. Während die Befragten beim JDI zwischen drei Antwortalternativen wählen können (*ja/nein/?*), besteht beim ABB die Möglichkeit aus vier Alternativen auszuwählen. Bei positiv gepolten Aussagen ergibt die Antwort *ja* vier Punkte und *nein* einen Punkt. Des Weiteren wird abschließend jeweils mit einer KUNINschen Gesichter-Skala die allge-

⁶ Vgl. Kapitel 4.2 (*Zweifaktoren-Theorie nach HERZBERG*)

meine Arbeitszufriedenheit des Teilaspektes bewertet. Hinzu kommt ein Item, das die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherung berücksichtigt. Am Ende des ABB wird eine Bedeutungsgewichtung verlangt. Hierzu sollen für acht der erfragten Arbeitsaspekte (ohne Berücksichtigung der Arbeitszeit) insgesamt 80 Punkte vergeben werden.

Die abgefragten Arbeitsaspekte sind:

- KollegInnen
- Vorgesetzte
- Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen
- Organisation & Leitung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Bezahlung
- Arbeitsplatzsicherung
- Bedürfnisbefriedigung
- Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Die Auswertung erfolgt anhand von Mittelwert, Trennschärfe, Homogenität, Reliabilität und Konsistenz.

Auch dieses Instrument liefert (nur) einen ersten Überblick. Durch den Vergleich mit anderen Untersuchungen kann er jedoch in einem allgemeinen Bezugssystem verankert werden. Die Autoren gehen davon aus, dass bestimmte Erfahrungen in der Arbeitswelt von Individuen bewertend (auf der Dimension *gut - schlecht*) registriert werden und dass diese Erfahrungen das künftige Deutungs-, Zuwendungs- und Meidungsverhalten beeinflussen. Arbeitszufriedenheit wird dementsprechend als **kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation** konzeptualisiert. Die meisten Items erfassen Wahrnehmungen, einige aber auch Bewertungen einzelner Aspekte der Arbeitssituation (Items zur Erfassung der Zufriedenheit mit der Bezahlung). (NEUBERGER/ALLERBECK 1978: 35)

Mittlerweile geht man dazu über, Fragebögen situationsbezogen anzupassen. Aus diesem Grund wurde für die vorliegende Untersuchung der ABB als Grundgerüst herangezogen und für die Studie adaptiert.

4.6.6 Kommunikationsqualität

Der Kommunikationsqualität kommt bei der Untersuchung der Arbeitszufriedenheit und auch bei der Analyse von Mergern und Akquisitionen eine besondere Bedeutung zu (vgl. Kapitel 5.4 *Erfolg und Misserfolg von M&A-Transaktionen*). Daher wird an dieser Stelle auf die Methodik zur Erfassung der Kommunikation im Unternehmen eingegangen. YUKL unterscheidet verschiedene Abstraktionsgrade für die Beschreibung von Führungsverhalten. (YUKL 2002 in MOHR et al. 2006) Üblicherweise wird allerdings das Verhalten von Führungspersonen eher global betrachtet, beispielsweise als Führungsstil. Im Unterschied dazu liegt es YUKL daran, Führungsverhalten möglichst konkret zu erfassen. Das besondere Interesse gilt in diesem Zusammenhang dem **verbalen Kommunikationsverhalten** von Führungspersonen, da Kommunikation einen Großteil ihrer Tätigkeit ausmacht. Führungspersonen formulieren auf diese Weise unter anderem Zielvorgaben, machen Kriterien der Zielerreichung deutlich und geben Rückmeldungen an ihre MitarbeiterInnen. Das Kommunikationsverhalten ist auch deshalb von außerordentlicher Bedeutung, da die **Wahrnehmungen der Führung** durch die MitarbeiterInnen weitgehend auf konkreten Kommunikationserfahrungen mit ihren Vorgesetzten beruht. Daher entwickelten YUKL et al ein Erhebungsinstrument, welches das verbale Kommunikationsverhalten von Führungspersonen erfragt beziehungsweise wie es von den MitarbeiterInnen wahrgenommen wird. Nach HACKER dient die sprachliche Kommunikationsqualität im Arbeitsprozess mehreren Zielen. „Sie unterrichtet oder unterweist, plant die Arbeit, koordiniert den Arbeitsprozess, und bewertet die Arbeitsergebnisse“. (HACKER 1998: 259 in MOHR 1999) HACKER bezieht sich hier vor allem auf die handlungssteuernde Funktion von Sprache für das Individuum. Führungsaufgaben definieren sich als hochkomplexe, meist langfristige Aufgaben mit mehreren beteiligten Personen. Führung bedeutet hier, Ziele der Organisation wahrzunehmen und dafür zu sorgen, dass diese umgesetzt werden. Organisationsziele müssen kommunikativ vermittelt werden. Gegebenenfalls sollte die Führungskraft auch Hinweise zu deren Umsetzung geben, vor allem aber auch Feedback über die bereits erreichten (Zwischen-)Ziele (vgl. Kapitel 9.2 *Feedback zur Arbeits-*

qualität). Dieser Prozess wird im Wesentlichen über verbale Kommunikation gesteuert. Dementsprechend beinhalten Führungsaufgaben einen hohen Informations- und Koordinationsaufwand zur Aufgabenvermittlung und zur Rückmeldung über das Erreichen von Zwischenzielen und für Korrekturen von Handlungsabläufen.

Es gibt bisher nur wenige deutschsprachige Instrumente zur Kommunikationsqualität, welche sich für den Einsatz in der Arbeits- und Organisationsforschung eignen. Eine Ausnahme ist die Subskala *Kommunikationsqualität* des Fragebogens *zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen* von SPERKA (1997). Sie basiert auf einer Übersetzung des US-amerikanischen *Organizational Communication Questionnaire* von ROBERTS/O'REILLY (1974). Im Unterschied zur Subskala Kommunikationsqualität steht bei dem *FKQ-MA* die beschreibende Darstellung der Kommunikationsqualität im Vordergrund und nicht die Bewertung der Kommunikation. Mit nur 8 Items ist der *FKQ-MA* außerdem kürzer als die 13 Items umfassende Skala von SPERKA. Entscheidend dabei ist der interaktive Aspekt von Kommunikation (etwa im Gegensatz zur unidirektionalen Wirkungsrichtung vom Begriff der Massenkommunikation in der Öffentlichkeitsarbeit oder im Marketing). Der *FKQ-MA* erfasst aus der Perspektive der MitarbeiterInnen nicht nur die unidirektionale Kommunikation einer Nachricht von der Führungskraft an die MitarbeiterInnen, sondern auch den wahrgenommenen Umgang der Führungskraft mit Kommunikationsinhalten, bei welchen die MitarbeiterInnen Sender und die Führungskräfte Empfänger einer Nachricht sind.

5 Merger und Akquisitionen

Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.

HENRY FORD

Hard Sciences sind erfolgreich, weil sie sich mit *Soft Problems* beschäftigen. *Soft Sciences* haben zu kämpfen, denn sie haben es mit *Hard Problems* zu tun.

HEINZ VON FÖRSTER (1996: 337)

Das englische Begriffspaar *Merger&Acquisitions* (M&A) hat sich sowohl als Bestandteil des Strategischen Managements als auch im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch fest etabliert. Während im europäischen Raum damit vorwiegend Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmenskäufe gemeint sind, fallen im angloamerikanischen Raum darunter auch Joint Ventures, Kooperationen und Allianzen. Für das Begriffspaar existiert in der Literatur keine einheitliche Abgrenzung. Vielmehr treten die Bezeichnungen meist als ständig verbundenes Begriffspaar auf. In der deutschsprachigen Literatur wird dazu der Dachbegriff *Unternehmenszusammenschluss* oder *Fusion* verwendet. (TRÖGER 2003: 11) Unternehmenszusammenschlüsse verändern Organisationen, Branchen und lokale sowie globale Märkte. In den 1980er Jahren waren 25 Prozent der amerikanischen Bevölkerung unmittelbar oder mittelbar durch Fusionen betroffen. Allein zwischen 1989 und 1991 stieg der Anteil bereits auf 45 Prozent an und nach schwachen Jahren Anfang des 21. Jahrhundert ist der Anteil seit 2005 erneut gewachsen. (BOROWICZ 2006: V)

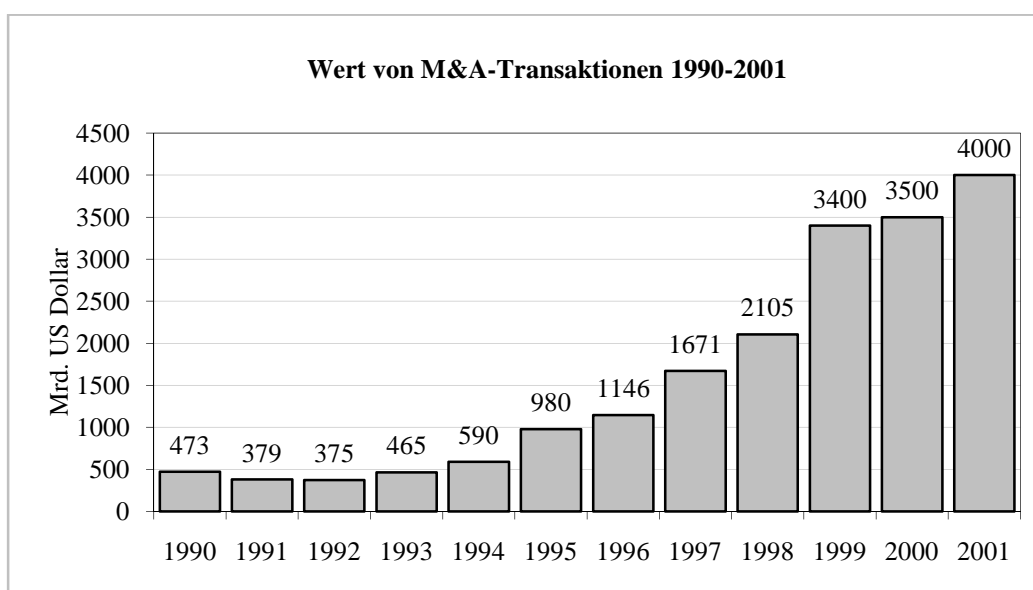


Abbildung 3: Wert von M&A-Transaktionen 1990-2001

(Quelle: Thomson Financial Security Data in LUCKS/MECKL 2002: 2)

Längst sind auch europäische oder global agierende Firmen von Unternehmenszusammenschlüssen betroffen. Fusionen mit mehr als 450.000 MitarbeiterInnen, wie im Falle des Zusammengehens von Daimler und Chrysler zeigen die erheblichen Auswirkungen.

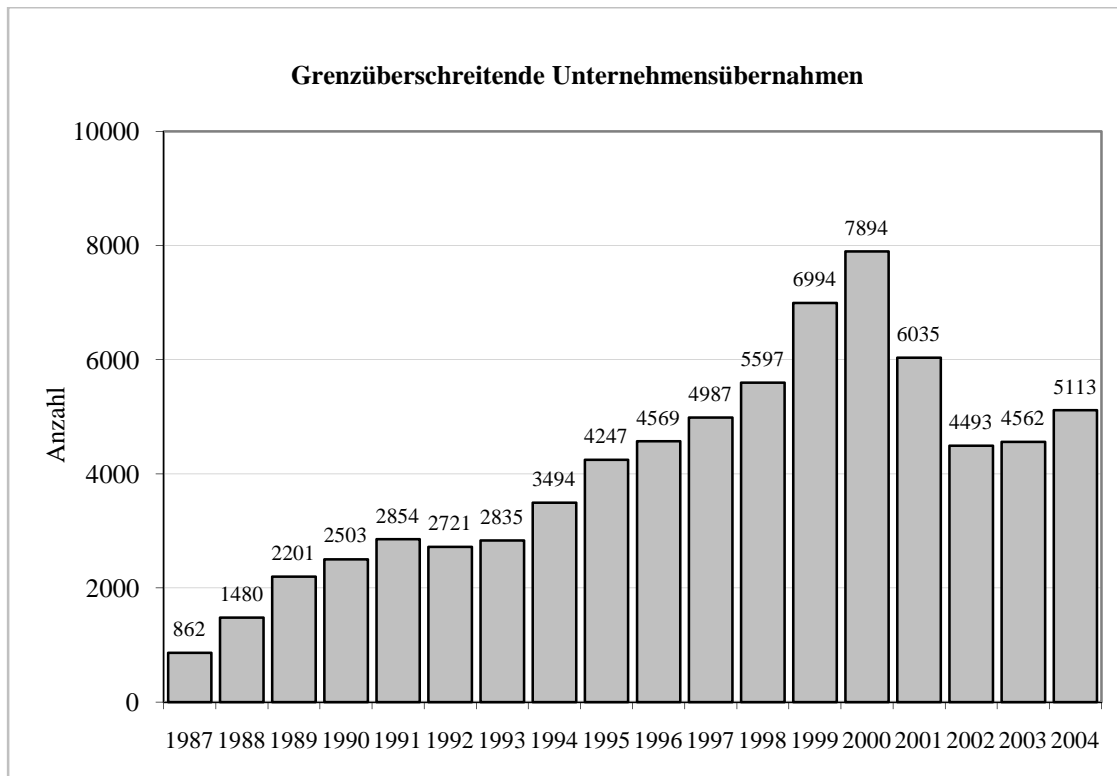


Abbildung 4: Grenzüberschreitende Unternehmensübernahmen
(Quelle: UNCTAD 2005)

Durch die vielfältigen Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen, kann das Themengebiet keiner einheitlichen wissenschaftlichen Disziplin zugeordnet werden. Am ehesten lässt sich eine ökonomische Dominanz in der Literatur des Themengebietes erkennen. (JANSEN 2004: 25) Die größte Anzahl der Veröffentlichungen bearbeiten *Hard Facts*, wie Methoden der Unternehmensbewertung und Fragen der Transaktionsfinanzierung. Diese offenkundig wichtigen Aspekte drängen aber oft wesentliche *Soft Facts*, wie Kommunikation, Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz, Vertrauenskultur sowie Konflikt- und Teamfähigkeit in den Hintergrund. (BOROWICZ 2006: 358)

Merger und Akquisitionen bedeuten für Betroffene eventuell den Verlust ihres Arbeitsplatzes⁷, da Firmenbereiche, die ähnliche Agenden bearbeiten, zusammengefasst werden. Umgekehrt kann es auch den Marktwert und Machtbereich von ManagerInnen erweitern und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes erhöhen. (vgl. „Geld, Macht und Liebe“ JANSEN 2001, JANSEN 2004: 23) In diesem Zusammenhang kommt den Führungskräften eine hohe Bedeutung zu. Während normale Führungswechsel positive Veränderungen im Unternehmen fördern, rufen Führungswechsel im Zuge von Mergern und Akquisitionen eher negative Folgen hervor. Diese sind vor allem die Verunsicherung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte, aber auch die Störung betrieblicher Abläufe. (SCHRADER 1995: 205 in BOROWICZ 2006: 232)

Zu den Risiken und der (Miss-)Erfolgsquote von Mergern und Akquisitionen wird im Kapitel 5.4 (*Erfolg und Misserfolg von M&A-Transaktionen*) eingegangen.

5.1 Formen von Unternehmenszusammenschlüssen

In Kapitel 3 (*Unternehmen als Organisation*) dieser Arbeit wurden die für das Verständnis von Organisationen relevanten Begriffe definiert und Ordnungskriterien aufgezeigt. Im Folgenden werden nun die Begriffe *Merger*, *Akquisitionen* und *Outsourcing* definiert. Dies ist für ein einheitliches Verständnis der Thematik erforderlich, da die wissenschaftliche Literatur durch eine Vielzahl voneinander abweichender Definitionen geprägt ist. (TRÖGER 2003: 9)

5.1.1 Merger

Eine Unterscheidung zwischen Mergern und Akquisitionen kann anhand des Eingriffs in die *Selbstständigkeit des Partners* erfolgen. Unter einem Merger wird die *Fusion* zweier oder mehrerer Unternehmen verstanden, wobei mindestens eines dieser Unternehmen seine vormals rechtliche Selbstständigkeit verliert. Dabei können zwei Arten von Mergern unterschieden werden. Beim *Aufgeben eines Unternehmens* wird das Vermögen eines vormals selbstständigen Unternehmens auf den Partner übertragen und in dieses integriert. Beim *klassischen Merger* dagegen wird vom Partner eine neue organisatorische Einheit geschaffen, sodass beide Unternehmen nach Übertra-

⁷ Vgl. dazu auch Kapitel 5.3 (*Shareholder, Stakeholder*)

gung ihrer Vermögen in das neue Unternehmen erlöschen. (LUCKS/MECKL 2002: 23) Eine verhältnismäßig neue Form der Fusion ist der *Merger of Equals*. Aus kommunikationsstrategischen Gründen soll damit, nach außen wie auch nach Innen, die Gleichstellung der beiden Partner suggeriert werden. So wird beispielsweise die Firmenbezeichnung beider Unternehmen im neu entstehenden Unternehmensnamen berücksichtigt, oder aber ein völlig neuer Name gewählt. (TRÖGER 2003: 12) Entsprechend kann auch ein neuer neutraler Firmensitz gewählt werden. In der Praxis ist jedoch meist festzustellen, dass spätestens bei der Besetzung der Managementpositionen klar wird, dass von einer Gleichstellung nicht zu sprechen ist. (LUCKS/ MECKL 2002: 24)

Merkmal des Zusammenschlusses	Merkmalsausprägungen		
Freiheitsgrad der Entscheidung	Freiwillig	Erzwungen	
Dauer	Befristet	Unbefristet	
Leistungswirtschaftlicher Zusammenhang	Horizontal	Vertikal	Konglomerat
Reichweite	Teilfunktionsbezogen	Funktionsbezogen	Unternehmensweit
Bindungsinstrumente	Vertrag	Personelle Verflechtung	Kapitalbeteiligung
Bindungsintensität	Eingeschränkte Selbständigkeit	Beidseitige Selbständigkeit	
Institutionalisierung	Ohne eigenen Geschäftsbetrieb	Mit eigenem Geschäftsbetrieb	
Verhältnis der Partner	Gleichgeordnet	Untergeordnet	
Wettbewerbswirkung	Förderlich	Neutral	Beschränkend

Abbildung 5: Klassifikation von Fusionen
(Quelle: PAUSENBERGER 1989: 622 in TRÖGER 2003: 18)

5.1.2 Akquisition

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bezeichnet eine Akquisition den „Erwerb eines Unternehmens, einzelner oder mehrerer Unternehmensteile oder Beteiligungen, die anschließend in den Unternehmensverbund des Käufers eingegliedert werden.“ (TRÖGER 2003: 12) Damit geht einher, dass Kontroll- und Leitungsfunktionen auf den Käufer übertragen werden. (LUCKS/ MECKL 2002: 24) Bei der Akquisition bleibt das gekaufte Unternehmen rechtlich selbstständig, wobei die wirtschaftliche Selbstständigkeit durch den teilweisen oder vollständigen Übergang der Leitungsfunktion empfindlich beein-

trächtig ist. CAYTAS/MAHARI verdeutlichen dies anhand eines Vergleiches mit einem Schiff: Es „wechselt nicht die Bauart, nur der Steuermann. Die Kontrolle geht in andere Hände über, und deshalb ändert sich der Kurs meist spürbar“. (TRÖGER 2003: 12)

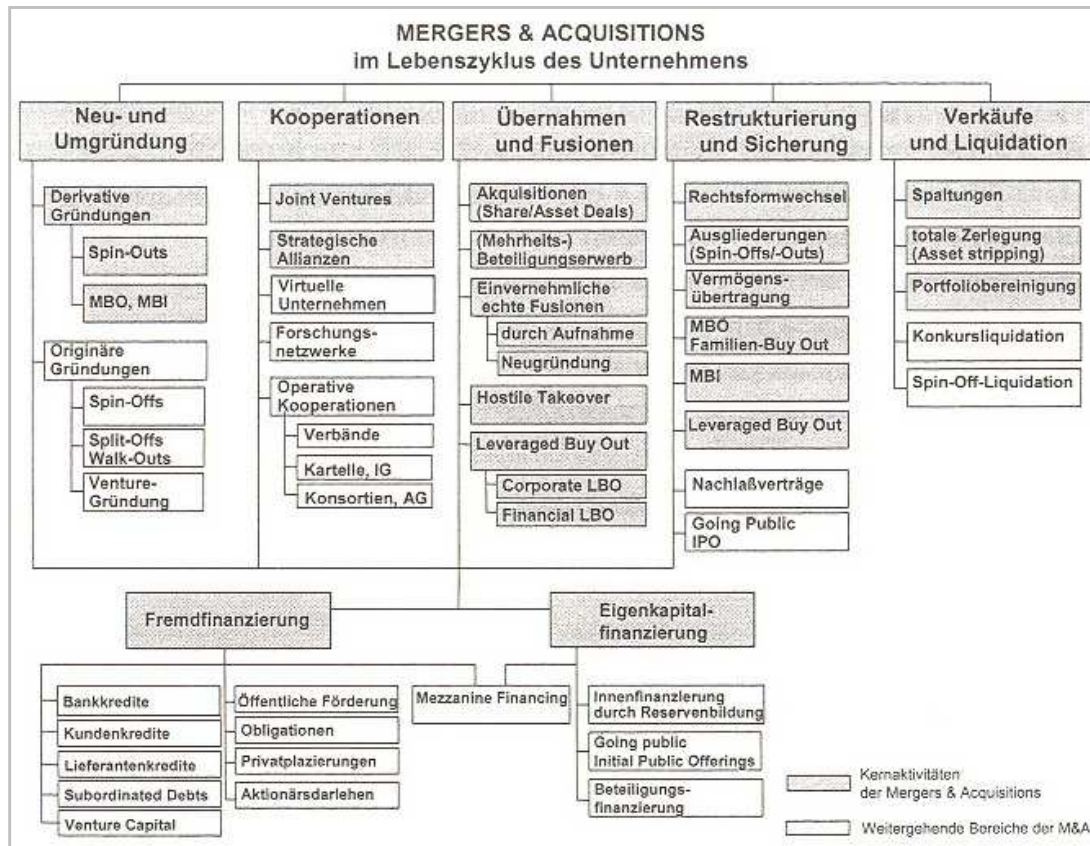


Abbildung 6: Unterscheidung von Mergern und Akquisitionen

(Quelle: JANSEN 2004: 45)

5.1.3 Outsourcing

Eine weitere häufig angewandte Managementstrategie, sich dem Konkurrenzdruck anzupassen, und somit am Markt zu bestehen, ist das Auslagern von Unternehmensprozessen oder ganzen Unternehmensteilbereichen. Der Begriff *Outsourcing* entstammt dem angloamerikanischen Sprachraum und verbindet die Wörter *outside*, *resource* und *using*. Damit wird die Übertragung von Unternehmensprozessen auf zu meist externe Dienstleister beschrieben, meist „mit den Zielen der Optimierung und Kostensenkung“. (BIRKELBACH/BEHR 2004: 97 in RIEMER 2005: 9) Ziel ist es oft, die Unternehmensstruktur kleinstmöglich zu halten und sich dabei auf die Kernaufgaben im Unternehmen und die Bedürfnisse der Kunden zu konzentrieren. Schlanke Unternehmensstrukturen sind nach der *Lean-Management-Philosophie* durch die „konse-

quente Orientierung an Kunden, Leistungsprozessen und MitarbeiterInnen gekennzeichnet, die sich nicht zuletzt in einer intensiven Arbeitsteilung und Kooperation zwischen (...) dem Hersteller und Zulieferern und Händlern niederschlägt.“ (BACHER 2000: 16)

Es werden verschiedene Arten des Outsourcings unterschieden, wobei die Definitionen erheblich variieren.

Beim *Selective Outsourcing* werden spezielle Teilbereiche an ein Drittunternehmen vergeben. Ziel ist meist nicht die Kosteneinsparung, sondern vielmehr die Kompensation mangelnden Wissens im Unternehmen. Werden zum Beispiel IT-Applikation im Unternehmen eingeführt, so ist dies oft der Anlass den operativen Betrieb dieser Lösungen an ein Drittunternehmen zu vergeben und dieses Spezialwissen nicht selbst aufzubauen.

Out-Tasking ist die verfeinerte Form des *Selective Outsourcings* und bezeichnet die Übertragung einzelner Funktionen oder betriebswirtschaftlicher Prozesse eines Unternehmens an einen Dienstleister, wobei das Personal, das Vermögen und somit auch die Verantwortung im Unternehmen verbleiben. Alternativ kann auf technischer Ebene das Out-Tasking auch als das Auslagern einfacher elementarer Operationen, Funktionen und Methoden verstanden werden. (SCHMIDT 2005: 28)

Business Process Outsourcing ist die Auslagerung von ganzen Unternehmensprozessen an ein Drittunternehmen. Oft handelt es sich um IT-intensive Prozesse, die an entsprechend spezialisierte Dienstleister abgegeben werden. Beispielsweise kann der Unternehmensprozess Einkauf ausgelagert werden, sodass das Drittunternehmen für die Verhandlung von Konditionen und die Beschaffung zuständig ist.

Unter *Comprehensive Outsourcing* oder *Complete Outsourcing* wird die Auslagerung eines ganzen Unternehmensbereiches verstanden. Die beiden in der vorliegenden Arbeit untersuchten Unternehmen, haben auf diese Weise jeweils ihre Netzwerksparte ausgelagert und in einem neu gegründeten Unternehmen zusammengeführt.

Im deutschen Sprachgebrauch wird Outsourcing mitunter synonym für den Begriff *Spin-Off* verwendet. Damit ist die Auslagerung von Unternehmensteilen in die *Eigenverantwortung* gemeint. Dies ist streng genommen nicht richtig, da es sich um zwei unterschiedliche und nicht zwangsläufig aufeinanderfolgende Schritte handelt.

Die Fusion der vorliegenden Studie wurde als *Merger of Equals* kommuniziert. Die entsprechenden Unternehmensteilbereiche wurden innerhalb beider Firmen je zusammengefasst und *outgesourct* (*Complete Outsourcing* bzw. *Spin-Off*) und als Merger in das *neu gegründete Unternehmen* eingebracht, wobei die Namen beider Firmen im neuen Unternehmensnamen enthalten sind. In der Praxis wurde die Managementebene stärker mit Nokia-MitarbeiterInnen besetzt, sodass Nokia die Kontrolle übernahm.

5.2 Phasen des Unternehmenszusammenschlusses

Die *Pre-Merger-Phase* geht einer Fusion voran und umfasst alle „die Fusion auslösenden sowie vorbereitenden Maßnahmen und Entscheidungen des Unternehmens“. (KÖNIG 2004: 25) In einer Bestandsaufnahme werden die organisatorischen, qualitativen und personellen Gegebenheiten der potenziellen Partner aufgenommen. Diese erste Evaluation der Kandidaten ist entscheidend für die Qualität und den Erfolg der Umsetzung.

In der darauf folgenden *Merger-Phase* wird der Kontakt zum gewünschten Partner aufgenommen und werden die Bedingungen der Fusion verhandelt. Im Zuge der *Due Diligence*⁸ werden für die Bewertung des Vorhabens zusätzliche Informationen über den Partner erhoben. Die Phase endet mit dem Vertragsabschluss und mündet in die Umsetzung der Fusion.

Das Herzstück jeder Fusion ist die *Post-Merger-Integration-Phase*. (MIDHET, CETIN 2005: 3) Hier werden die zuvor theoretisch ausgearbeiteten Prozesse zur organisatorischen Integration des Partnerunternehmens in die Praxis umgesetzt. *Integration von*

⁸ Der Begriff *Due Diligence* (engl.: Sorgfalt) bezeichnet die gebührende Aufmerksamkeit, die der Bewertung des Partners beigemessen wird. Als Einführung empfiehlt sich Lawrence, Gary (1994) *Due Diligence in Business Transactions*.

Unternehmen meint allgemein die „Gesamtheit aller Maßnahmen, die dazu beitragen, die betriebswirtschaftlichen und sozialen Systeme miteinander zu verbinden“. Im engeren Sinne umfasst die Integration einen „langfristigen Prozess, der auf den Interaktionen der Mitglieder der beteiligten Betriebe basiert“. (beides KÖNIG 2004: 27) Dazu gehört unter anderem, dass die Organisationsstrukturen, die Unternehmenskultur sowie die Führungs- und Kommunikationssysteme harmonisiert und verschmolzen werden. Wie im Kapitel 5.2 (*Erfolg und Misserfolg M&A-Transaktionen*) gezeigt wird, kann die mit der Integration verbundene Störung der organisatorischen Abläufe zu Produktivitätseinbußen führen und birgt oft unterschätzte Risiken, wenn die Bedürfnisse der Belegschaft ignoriert bleiben. Eine Studie der Unternehmensberatung *Boston Consulting Group* (1995) ergab, dass sich nur 20 Prozent der Unternehmen vor dem Vertragsabschluss mit der Integrationsphase auseinandersetzen.

5.3 Stakeholder, Shareholder

Die freie Marktwirtschaft suggeriert die unternehmerische Freiheit von Firmen in der Ausübung ihrer Entscheidungen. In der Praxis wirken aber eine Reihe von internen und externen Kräften durch Personen und Gruppierungen auf Firmen ein.

Das Prinzip der *Stakeholder*⁹ beschreibt den sozialökonomischen Kontext eines Unternehmens in seiner Gesamtheit und versucht die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen. Dabei sind interne und externe Stakeholder zu unterscheiden. Interne Stakeholder sind die Belegschaft, das Management sowie die Eigentümer eines Unternehmens. Auf externer Seite üben Kunden und Lieferanten, Gläubiger, der Staat sowie die Gesellschaft als Ganzes - direkt oder über Interessensvertretungen - Einfluss auf ein Unternehmen aus. Dabei kann bei Nichtbeachten dieser Interessen der Fortbestand beziehungsweise die dauerhafte Überlebensfähigkeit der Unternehmen gefährdet sein. (Bloch 2007: 4)

Shareholder (Aktionäre) sind Inhaber eines durch Aktien verkörperten Anteils am Grundkapital eines als Aktiengesellschaft geführten Unternehmens und als solches am Unternehmen beteiligt. Sogenannte *Großaktionäre* können einen merklichen Einfluss

⁹ Englisch für *Anspruchsberechtigte*

auf eine Firma ausüben, da sie über einen relativ großen Anteil der Aktien verfügen und ihr investiertes Vermögen oft mit allen Mitteln zu vermehren versuchen. Das *Shareholder-Value-Prinzip* stellt die Erwartungen der Aktionäre in den Mittelpunkt des Interesses, welche den Bedürfnissen der Belegschaft mitunter widersprechen können. Vor allem wenn gefordert wird, große Summen im Unternehmen einzusparen. Die schnellste, wenn auch nicht nachhaltigste Methode, in einem Unternehmen große Summen einzusparen, ist es Stellen abzubauen. Im Zuge von Mergern und Akquisitionen werden oft bis zu zehn Prozent der Belegschaft gekündigt, und selbst das geht den Aktieninhabern oft nicht schnell genug. "Sie werden noch viel mehr Leute auf die Straße setzen müssen, als sie es bisher angekündigt haben“, „Sie haben keine andere Wahl“, „Das Unternehmen muss sich auch auf die veränderten Marktgegebenheiten anpassen" sind häufige Aussage von Marktanalysten. (vgl. Kapitel 12)

5.4 Erfolg und Misserfolg von M&A-Transaktionen

Eine Fusion oder Übernahme ist für die meisten Top Manager das größte Geschäft, das sie je in ihrem Leben machen - und es ist vermutlich das, wofür sie am schlechtesten vorbereitet sind.

NEIL MONNERY/ART PECK (2000) Boston Consulting Group

Unternehmenszusammenschlüsse beziehungsweise Merger und Akquisitionen sind alles andere als ein neuartiges Phänomen der Unternehmenspraxis. Neu daran ist vielmehr der Umfang der jüngsten Fusionsaktivitäten. Zahlreiche Studien weisen jedoch auf eine hohe Misserfolgsquote von M&A-Transaktionen hin. (KÖNIG 2004: 151)

Der ökonomische Erfolg von Mergern und Akquisitionen kann daran gemessen werden, ob das fusionierte Unternehmen einen höheren Wert hat, als der addierte Wert der Einzelunternehmen. (KÖNIG 2004: 27) Der Wert kann anhand des Umsatzes oder auch des Börsenwertes beziffert werden. JANSEN und KÖRNER vom *Institute for Merger & Acquisitions (IMA)* haben dazu empirische Analysen über Erfolg- und Misserfolg bei über 100 Fusionen durchgeführt. Nach den Zielen einer Fusion gefragt, geben Manager am häufigsten die **Erhöhung der Marktpräsenz** an (70 Prozent). Mit etwas Abstand folgen **Kostensynergien** bei der Leistungserstellung (39 Prozent) und Kostensynergien bei der Vermarktung (31 Prozent). Danach folgen Ziele wie beispielsweise die Gewinnung neuer Absatzmärkte (22 Prozent), der Kauf einer starken Marke (14 Prozent)

oder der Erwerb von zusätzlichem Know-How (7 Prozent). Die vordringlichen Ziele können als Flucht nach vorne zusammengefasst werden.

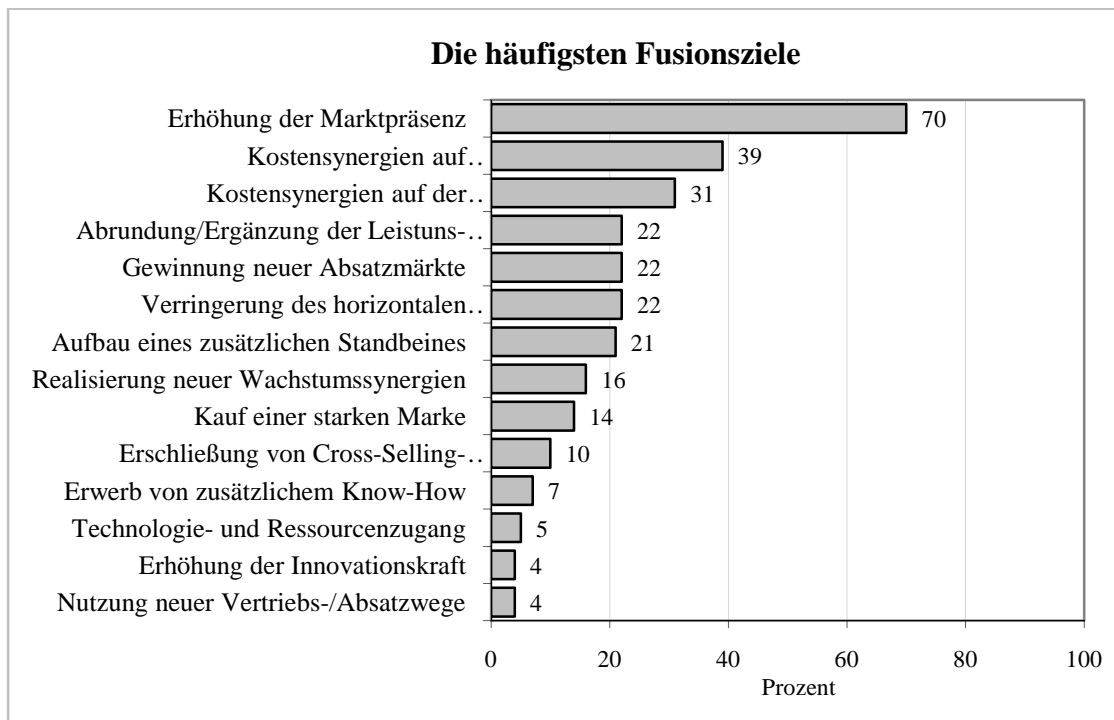


Abbildung 7: Die häufigsten Fusionsziele
(Quelle: JANSEN/KÖRNER 2000: 7 in KÖNIG 2004: 21)

Die Ergebnisse der Studien von JANSEN/KÖRNER müssen als ernüchternd bezeichnet werden. Bei nur 44 Prozent der fusionierten Unternehmen stieg der Umsatz und nur bei 24 Prozent der Börsenkurs. Dabei hatte nur das Ziel der *Erhöhung der Marktpräsenz* einen positiven Einfluss auf die Umsatz- und Börsenwertentwicklung. Aufgrund des Zusammenhanges zwischen Produktionskosten und Produktionsmenge haben größere Unternehmen für gewöhnlich niedrigere Stückpreise (*Economy of Scales*). Sogenannte Verbundvorteile (*Economy of Scope*) ergeben sich dadurch, dass zur Produktion der einzelnen Produkte gemeinsame Ressourcen genutzt werden, beispielsweise einheitliche Fertigungsanlagen oder Vertriebskanäle. Diese als wesentlich angegebenen *Synergieeffekte* haben aber keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Fusion.

Die Unternehmen selbst geben als erfolgssichernde Aufgaben drei Kriterien an:

- » Schnell kommunizierte Entscheidung über die Führungsstruktur
- » Erarbeitung einer externen und internen Kommunikationsstrategie
- » Einsatz von Integrationsteams

JANSEN/KÖRNER isolieren Faktoren, die signifikanten Einfluss auf Erfolg von Fusionen haben. Positiven Einfluss auf die Umsatzentwicklung haben demnach die Integrationsplanung, die Entwicklung des Wissenstransfers und eine überzeugende Kommunikationsstrategie nach innen und außen. Kurssteigernd dagegen sind der Einsatz von Integrations- und Projektteams und eine planvolle Strategie für die Zusammenarbeit mit dem Kunden. Ein weiteres Ergebnis der Studien ist, dass die Fusionserfahrung der Manager keinerlei Einfluss auf den Erfolg der Fusion hat. (JANSEN/KÖRNER 2000: 15 in KÖNIG 2004: 31)

Der Widerspruch zwischen der hohen Misserfolgsrate bei gleichzeitig hoher Anzahl durchgeführter Zusammenschlusstransaktionen wird in der wissenschaftlichen Literatur als *Merger-Anomalie* bezeichnet. Verantwortlich für die hohe Misserfolgsquote ist in mindestens einem Drittel der Fälle eine missglückte *Post Merger Integration*, also eine verfehlte organisatorische Zusammenführung der Unternehmen. (SHRIVASTAVA 1986: 66 in GRIMPE 2005: 5) Trotzdem fokussieren die häufigsten Studien in ihrer Einschätzung, ob eine Transaktion als tatsächlich erfolgreich anzusehen ist, nahezu ausschließlich auf strategische, finanzielle und rechtliche Aspekte. Häufig bleiben aber soziale und personalbezogene Aspekte ignoriert, denen jedoch ein erheblicher Einfluss zugesprochen werden muss. CARTWRIGHT/COOPER argumentieren, dass „Mitarbeiter, die nicht bereit oder fähig sind, den durch die M&A-Transaktion induzierten teils erheblichen organisatorischen Wandel zu unterstützen, die Wahrscheinlichkeit für einen Misserfolg deutlich steigern“. (CARTWRIGHT/COOPER 1990: 67 in GRIMPE 2005: 5)

Mit zunehmender Komplexität der gewachsenen Strukturen und Kulturen der an der Fusion beteiligten Unternehmen steigen auch die Anforderungen an die beteiligten Führungskräfte und die Unternehmensleitung. Letztere muss alle relevanten Faktoren in der Integrationsstrategie berücksichtigen. Die Führungskräfte sehen sich beim Ma-

nagement des Integrationsprozesses der Aufgabe gegenüber, sowohl die MitarbeiterInnen als auch die betriebstechnischen Systeme aufeinander abzustimmen.

Die MitarbeiterInnen stellen dabei einen besonders wichtigen Faktor dar. Von ihrem Mitwirken hängt es schlussendlich ab, ob eine Integration wirkungsvoll umgesetzt werden kann. Dabei ist vor allem die Einstellung und somit das Verhalten der Belegschaft relevant, die ihre Konsequenzen aus der Situation zieht. Der Unternehmensleitung und den Führungskräften kommt die Aufgabe zu, die MitarbeiterInnen für die Herausforderung der Fusion zu gewinnen und die nötigen produktiven Kräfte zu mobilisieren. Die Integration bedeutet nichts anderes, als dass beide Unternehmen zu einer neuen Identität verschmelzen. Der Begriff *verschmelzen* zeigt bereits, dass keine der beiden bisherigen Unternehmenskulturen unberührt bestehen bleiben. Dies zieht große Veränderungen für die gesamte Belegschaft mit sich. Die bisherige Identität, das organisationale Selbstverständnis und die betrieblichen Abläufe werden adaptiert, ausgetauscht oder neu geschaffen. Von den betroffenen MitarbeiterInnen wird eine solche Umstrukturierung daher generell als emotionale Belastung empfunden.

„Fusionen haben neben den allgemein bekannten und selten erreichten rationalen Zielen wie **Wachstums- und Kostensynergien**, für Manager drei heroische, also persönliche Motive. Macht, Geld und Liebe“. (JANSEN 2004: 23) Durch das Mitwirken bei M&A-Transaktionen bekommen Manager die Möglichkeit ganze Märkte und Branchen neu zu gestalten. Akquisitionen befriedigen das Bedürfnis von Unternehmern und Managern, die eigene Macht auszuweiten und den Besitzstand zu vergrößern. Die akquirierten Unternehmen gehen in den Verantwortungsbereich der Käufer über und haben damit deren Prestige. In den vergangenen Jahren wurden ganze Branchen, wie zum Beispiel auch die Telekommunikation, mit jeder Fusion und jedem Unternehmenskauf neu sortiert. (JANSEN 2001: 2) Unternehmenszusammenschlüsse können dabei als ultimatives Change-Management-Instrument für bereits wandelresistente Unternehmen angesehen werden. Viele Firmen verzweifeln an den ständig neuen Reorganisationsprogrammen, an deren Erfolg weder sie noch die MitarbeiterInnen so recht glauben können. Im betriebswirtschaftlichen Fachjargon wird selbiger gerne „organisationaler Widerstand“ genannt. Dem gegenüber schaffen Unternehmenszusammenschlüsse für alle Betroffenen den verständlichen Anlass zum Organisationswandel.

Ein anderer Grund für Fusionen kann die Befürchtung des Managements sein, wegen geringer Leistungen selbst Übernahmeziel zu werden, was wiederum einen persönlichen Machtverlust bedeutet würde. Also kaufen sich viele lieber selbst groß. (JANSEN 2001: 2)

So fundamentale Eingriffe in die Struktur von Unternehmen, wie sie bei Mergern und Akquisitionen stattfinden, stellen dabei stets auch ein Wagnis für die Firmen dar. "Wenn Großkonzerne ein solches Vorgehen wählen, sind Markentheoretiker am Werk, die strikt nach Lehrbuch agieren oder sich reinen Machtinteressen verschrieben haben. Schließlich sind Fusionen oft nichts anderes als territoriale Beutezüge", meint ANNE SCHÜLLER, Expertin für Loyalitätsmarketing, im Presstext-Interview vom 6.9.2008. "Was auf dem Papier logisch erscheint, scheitert in der Praxis allerdings meist an den Widerständen der Menschen, sowohl auf Kunden- als auch auf Seite der Mitarbeiter. Dies geschieht vor allem im Dienstleistungsbereich". Die Studie „Fusionsmanagement in Deutschland“ belegt, dass Fusionen in 78,5 Prozent aller Fälle schief gehen. „Was die Umsatzentwicklung anbelangt, schneiden 56 Prozent der untersuchten Unternehmen schlechter ab als ihre Konkurrenten.“ (JANSEN 2001)

Besondere Brisanz erhält das Problem, wenn eine M&A-Transaktion explizit auf die Akquisition spezieller Kompetenzen und Fähigkeiten abzielt. Was passiert mit dem Wanderer auf der Wanderung? So hat sich gezeigt, dass ein Viertel aller *Schlüsselerfinder* in der Forschung und Entwicklung das Unternehmen nach einer Transaktion verlässt. (VITT 1998: 181 in GRIMPE 2005: 5) Als Auslöser von Fluktuation gilt im Allgemeinen eine geringe Arbeitszufriedenheit. Zugleich kann nachgewiesen werden, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit der Fluktuation und damit dem Verlust von Wissen im Unternehmen entgegenwirkt. Um den ungewollten Verlust von Know-How und Fähigkeiten zu vermeiden, kommt es daher für das Management des Post Merger Integrationsprozesses vor allem auf die Beobachtung der Arbeitszufriedenheit und Fluktuation sowie ihrer Determinanten an (vgl. Kapitel 5.6 *Auswirkung von Mergern und Akquisitionen auf die AZ*).

5.5 Unternehmenskultur

In der globalisierten Gesellschaft ist auch der Kulturkontakt nicht mehr das, was er einmal war. Einerseits beginnt er, sobald man das Haus verlässt und einmal um den Block geht, das Stadtviertel wechselt oder sich in die Cafeteria einer unvertrauten Organisation setzt. Andererseits kann man häufig in der Ferne auf größeres Verständnis hoffen als in der unmittelbaren Nachbarschaft.

DIRK BÄCKER (2001)

Als einer der entscheidenden (Miss-)Erfolgsgründe für Fusionen rücken zunehmend (in)kompatible Unternehmenskulturen in das wissenschaftliche Interesse. (KÖNIG 2004: 42) Der Begriff Kultur geht ursprünglich auf den Ackerbau und die Pflege und Entwicklung von Pflanzen zurück. Für die vorliegende Studie gilt die Definition nach HILLMANN (1994), Kultur sei die „Gesamtheit der Lebensformen, Wertvorstellungen und der durch menschliche Aktivitäten geformten Lebensbedingungen einer Bevölkerung in einem historisch und regional abgrenzbaren (Zeit-)Raum“. Unter Unternehmenskultur wird die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert.“ (DILL 1986: 100) Die Gesamtheit der für Unternehmenskulturen relevanten Aspekte zu erfassen sprengt den Rahmen dieser Arbeit. Vielmehr soll aufgezeigt werden, dass die Betrachtung der Unternehmenskultur wissenschaftlich interessante Einblicke in die soziale Situation für Organisationsmitglieder bringt.

Der so abstrakte Begriff der Unternehmenskultur äußert sich im beruflichen Alltag durch **Symbole** wie Sprache, Kleidung, Umgangsformen und sozialisierte Rituale. Diese sind Ausdrücke der fundamentalen, aber nicht direkt sichtbaren Weltanschauungen der Organisationsmitglieder und sollen hier Basisannahmen genannt werden. (vgl. SCHEIN 1984: 4 in SCHREYÖGG 2006: 453) Von den Basisannahmen lassen sich Verhaltensrichtlinien ableiten, die die Werte, Normen und Standards umfassen. Die Symbole, die die Werte zum Ausdruck bringen, sind zwar für das Gegenüber wahrnehmbar, aber auch interpretationsbedürftig, weil ihr Sinn und Zweck nicht direkt erschlossen werden kann. Die Unternehmenskultur bestimmt den Umgang der Organisations-

mitglieder untereinander sowie das Verhalten des Betriebes als Gesamtheit gegenüber seiner Umwelt. (OLBRICH 1999: 182)

Im Zuge von M&A-Transaktionen werden die nunmehrigen Partner mit der jeweils andersartigen Kultur der vormals getrennten Organisationsmitglieder konfrontiert. Im Zuge dessen versuchen die Organisationsmitglieder die fremden Symbole der kulturellen Werte und Grundannahmen zu interpretieren, was mangels Routine mit einer gewissen Unsicherheit einher geht. Umgekehrt verursacht die Angst vor dem Verlust der eigenen kulturellen Orientierungsmuster bei der Belegschaft Selbstzweifel und Orientierungslosigkeit. (OLBRICH 1999: 60) Je nach Größen- und Machtverhältnis der Fusionspartner kann dies bei dem einen oder bei dem anderen Partner stärker auftreten. Wie in Kapitel 5.4 (*Erfolg und Misserfolg von M&A-Transaktionen*) beschrieben, hat die Kommunikation einen besonderen Einfluss auf die Erfolgsaussicht von Mergern und Akquisitionen. Die Art und Weise wie kommuniziert wird, liegt nicht zuletzt in der Unternehmenskultur begründet.

5.6 Auswirkung von Mergern und Akquisitionen auf die AZ

In der sozialwissenschaftlichen Literatur zu Mergern und Akquisitionen wird der Zusammenhang zwischen der Durchführung von M&A-Transaktionen, ihrer Gestaltung und den Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, einschließlich deren Arbeitszufriedenheit analysiert. Experten sehen in der Vernachlässigung des wichtigsten Kapitals eines Unternehmens, den MitarbeiterInnen, einen wesentlichen Grund für das Scheitern von Fusionen. (KÖNIG 2004: 35) Die Belegschaft ist mit teilweise gravierenden Veränderungen im Zuge der Fusion konfrontiert. In vielen Fällen tritt die Umstrukturierung plötzlich und unerwartet ein, da die Unternehmensleitung meist daran interessiert ist, die Fusionspläne zu einem Zeitpunkt zu offenbaren, an dem die Planungsphase möglichst abgeschlossen ist. Solch unerwartete Veränderungen führen bei den Unternehmensmitgliedern oft zur Verunsicherung, im Speziellen in Bezug auf die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. MARKS/MERVIS (1992) haben dazu den Begriff *Merger-Syndrom* geprägt. Ein von ihnen interviewter LKW-Fahrer brachte den Effekt mit dem Satz „You can’t prepare people to be hit by a truck“ auf den Punkt. (JANSEN 2004: 136)

Die Auswirkungen können sich als empfundener Vertrauensbruch der Unternehmensleitung ausdrücken. Egal wie groß die Bemühungen der Manager um eine umfangreiche Information und Kommunikation im Unternehmen sind, die Mitteilung über den Merger wird deshalb als zu spät angesehen, weil sie bereits länger bekannt ist. Mit der Kommunikation steht plötzlich die gesamte persönliche Situation in einem anderen Licht da, was in der Literatur als *Flashlight Syndrome* bezeichnet wird. (JANSEN 2004: 405) Damit einher geht eine Vielzahl an persönlichen Verlusten. Dies kann der Verlust des hierarchischen Status sein und damit verbunden eine Minderung der eigenen Kontrollmöglichkeiten bedeuten. Ebenso tritt häufig der Verlust des vertrauten Arbeitsumfeldes ein, womit auch bewährte Handlungsweisen im Unternehmen an Wirkung verlieren. Als weiterer Aspekt ist zu nennen, dass MitarbeiterInnen während einer Fusion die Zukunftsperspektive verlieren. (KÖNIG 2004: 35) Organisationssoziologen sehen damit verbunden ein enormes Ansteigen des Stressniveaus in fusionierten Organisationen.

JANSEN (2004: 137) unterscheidet verschiedene typische Phasen während einer Fusion und skizziert die typische *Gefühlslage der Organisation*. Bei jener Minderheit von MitarbeiterInnen, die sich mit den Aufgaben der Fusionsplanung befassen, kann mitunter eine *frühe und naive Fusionseuphorie* beobachtet werden. Die bevorstehende Veränderung wird als aufregend empfunden und als Gelegenheit gesehen, neuen Schwung zu erhalten.

Mit der Vertragsunterzeichnung wird die Fusionsabsicht offen in den Unternehmen kommuniziert und es kommt in der Regel zur *Verunsicherung* der Belegschaft. Das bereits oben beschriebene *Merger Syndrom* kommt dabei durch die Dominanz der *Ich-Faktoren* zum Ausdruck. Damit ist die persönliche Betroffenheit der MitarbeiterInnen gemeint. Diese hinterfragen die Auswirkungen auf ihren (Berufs-)Alltag: Was ist mit *meinem* Job? Wer ist der Mitarbeiter auf *meiner* Ebene in dem anderen Unternehmen? Was ist mit *meiner* Beförderungsplanung? Wer ist *mein/e* neue/r Vorgesetzte/r? Was bedeutet die Fusion für *meinen* Arbeitsplatz und *meine* Aufgabe? Werde *ich* ins Ausland versetzt? Muss *ich* eine neue Sprache lernen? Werde *ich* meine Kollegen verlieren? Wird es eine Gehaltssenkung für *mich* geben? Kann *ich* morgens noch immer eine halbe Stunde später fahren, weil die Kinder dann besser zur Schule kommen? Muss *ich*

jetzt mehr arbeiten als früher? Erst danach kommen Fragen zur Organisation im Ganzen. (vgl. JANSEN 2004: 138)

Das Fehlen von Informationen zu diesem Zeitpunkt fördert Misstrauen und Existenzängste und kann insgesamt eine lähmende Wirkung auf die Belegschaft haben. In dieser *Paralyse* sind den MitarbeiterInnen vor allem ihre persönlichen Netzwerke wichtig. Im Kontakt mit den KollegInnen werden Informationen zum Merger ausgetauscht. Falls Informationen nicht vorhanden sind, wird dieses Kommunikationsvakuum mit Gerüchten gefüllt. Denn Gerüchte sind nichts weiter, als spekulative Antworten auf Fragen, die die Belegschaft bewegen. Weiters wird auch das Verhalten der KollegInnen beobachtet um mögliche Anzeichen dafür zu erkennen, wie man mit der Situation umgehen soll und ob beispielsweise jemand daran denkt, das Unternehmen vorzeitig zu verlassen. In vorhergehenden Studien wurde mitunter darauf hingewiesen, dass die Einstellung der MitarbeiterInnen auch davon abhängt, von wem ein Merger kommuniziert wurde: Stammt die Information von den persönlichen Vorgesetzten, oder aus den Nachrichten im Radio? Diese Ansicht konnte aber in der vorliegenden Studie nicht bestätigt werden (vgl. Kapitel 6.3 *Von wem vom Merger erfahren wurde*). Als erwiesen gilt jedoch, dass die Doppelbelastung aus Arbeitsalltag und Fusionsbewältigung zur Betriebsstörung führt. (JANSEN 2004: 139) Dies kann sich durch eine Reihe von Symptomen bemerkbar machen: hohe Abwesenheitszeiten, längere Maschinenstillstandzeiten, eine deutlich zunehmende Anzahl an Arbeitsunfällen, überdurchschnittlicher Materialschwund, Qualitäts- und Produktionseinbrüche, aber auch Schlafstörungen sowie erhöhter Tabak- und Alkoholkonsum. Der Vertrauensverlust, durch die fehlende Einbindung in die Entscheidung selbst und durch die späte Kommunikation, sitzt dabei tief und kann auch noch Jahre später empirisch nachgewiesen werden.

Werden MitarbeiterInnen nicht in konkrete Entscheidungen während der Fusion eingebunden und können sie keine eigenen Ziele realisieren, so kann dies zur *Resignation* der Betroffenen führen. Dabei kann sich die Abkehr vom eigenen Unternehmen durch Dienst nach Vorschrift und Anti-Merger-Stimmung bemerkbar machen. Als Reaktion daraus können zwei Entscheidungen zum *Ausstieg* aus dem Unternehmen führen. Einerseits, wenn andere Job-Angebote von anderen Unternehmen vergleichsweise lukra-

tiver sind. Andererseits, wenn die Aussicht gekündigt zu werden, unerträglich erscheint.

Eine Fusion kann aber auch *als Chance wahrgenommen* werden. Im Zuge der Umstrukturierung entstehen oft neue Positionen und es verändern sich die Machtgefüge und Hierarchieebenen im Betrieb. MitarbeiterInnen können mit der Fusion plötzlich vor zuvor unmöglichen Karriereschritten stehen. Gerade persönliche Erfolge fördern die *Identifikation und das Commitment* mit der neuen Unternehmenseinheit. Idealerweise werden die Erfolge auch von externer Seite reflektiert und steigern die positive Stimmung im Betrieb.

Abbildung 8 zeigt die idealtypisch skizzierte Gefühlslage der Organisation, während einer Fusion.

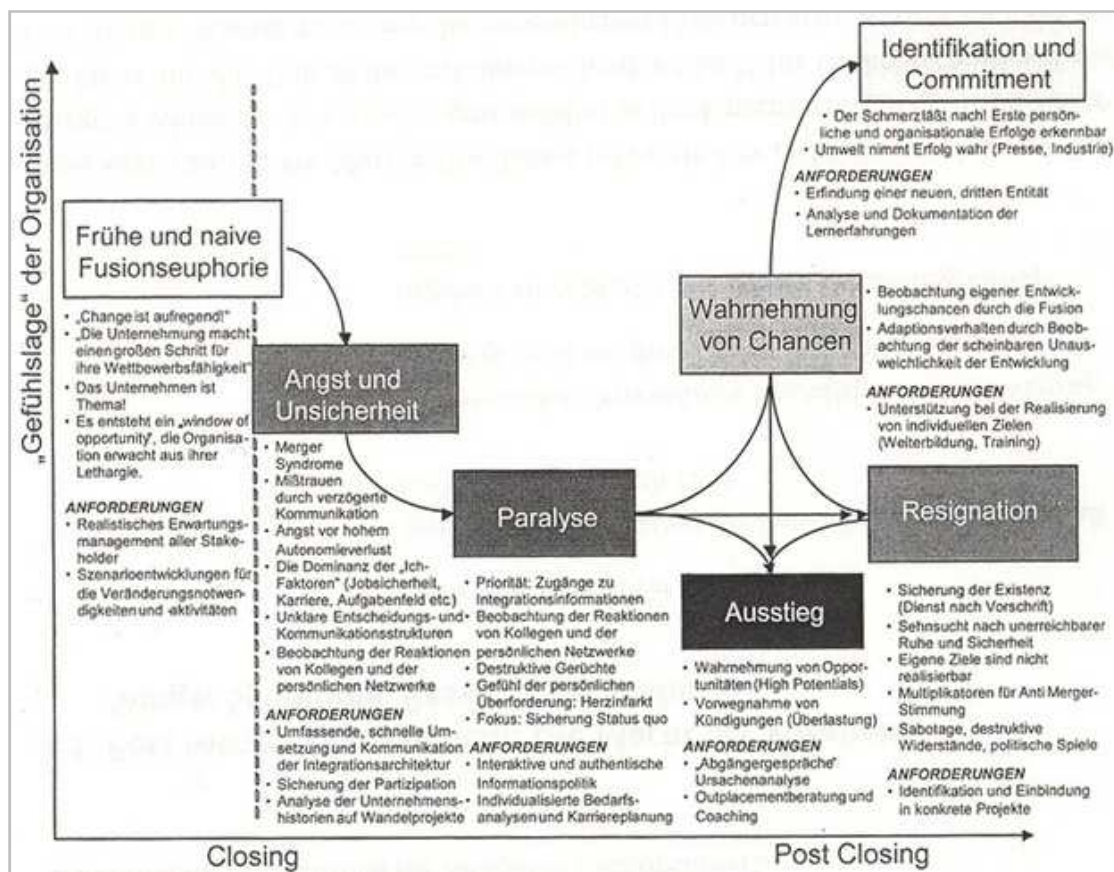


Abbildung 8: Gefühlslage der Organisation
(Quelle: JANSEN 2004: 137)

Die Mitglieder einer Organisation, die im Zuge von M&A-Transaktionen betroffen sind, lassen sich grob in vier Gruppen einteilen. (vgl. KÖNIG 2004: 38) **Promotoren** machen etwa 5 Prozent der Belegschaft aus und umfassen die marginale Minderheit der Befürworter der Veränderung. Sie zeichnen sich durch Risikobereitschaft und Aufgeschlossenheit dem Neuen gegenüber aus. **Skeptiker** (ca. 40 Prozent) zweifeln an der Notwendigkeit und dem Nutzen der Umstrukturierung, wobei sie die eigenen Risiken als gering einschätzen. **Bremser** (ca. 15 Prozent) sind grundsätzlich von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt, befürchten aber persönliche Nachteile und sind entsprechend verunsichert. Als wichtige Minderheit nennt KÖNIG sogenannte **Widerständler**. Sie vereinen „die Vorurteile der Skeptiker (hinsichtlich der Notwendigkeit) und der Bremser (bezüglich persönlicher Risiken)“. (KÖNIG 2004: 38) Daraus ergibt sich eine stark negative Einstellung gegenüber der Veränderung bis hin zu offener Aggression¹⁰. Hier kommt der Kommunikation aller mit der Umstrukturierung verbundenen Aspekten eine besondere Stellung zu.

Weitere Studien zum Einfluss von M&A-Transaktionen auf die Arbeitszufriedenheit und die wahrgenommene Sicherheit des Arbeitsplatzes beziehungsweise Arbeitszufriedenheit und Engagement finden sich bei NAPIER et al. (1989), SCHWEIGER/DENISI (1991), NEWMAN/KRZYSTOFIAK (1993), FAIRFIELD-SONN et al. (2002) und MIDHET/CETIN (2005).

Die Betrachtungen der vorliegenden Studie beziehen sich auf die Arbeitszufriedenheit und ihre Determinanten im Kontext einer M&A-Transaktion.

¹⁰ vgl. dazu auch MOHR/WEHE 1998

6 Empirische Untersuchung

Die Forschungsfrage der vorliegenden Studie beschäftigt sich mit der Arbeitszufriedenheit der Belegschaft und der wahrgenommenen Kommunikationsqualität der Führungskräfte des Telekommunikationsunternehmens Nokia Siemens Networks Österreich.

6.1 Untersuchungsobjekt

Die Firma entstand durch eine Fusion der beiden Firmenteilbereiche Siemens Networks und Nokia Networks zu einem neuen multinationalen Telekommunikations-Dienstleistungsunternehmen mit nach eigenen Angaben 65.000 MitarbeiterInnen weltweit. In Österreich waren von dem Unternehmenszusammenschluss 847 Personen betroffen, die an drei Standorten in Wien und Eisenstadt tätig waren. Im Mai 2007 (ein Monat nach der Umsetzung der Fusion) gab das Unternehmen bekannt, bis Ende 2010 weltweit ca. 9.000 MitarbeiterInnen abbauen zu wollen, um Kosten zu senken (vgl. Kapitel 5.3 *Stakeholder, Shareholder*). Davon waren in Deutschland etwa 2.900 Stellen (ca. 23 Prozent der Belegschaft) und in Finnland etwa 1.500 bis 1.700 Stellen (ca. 15 Prozent) betroffen¹¹. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde auch angedacht, Auslagerungen von Tätigkeiten an externe Geschäftspartner vorzunehmen.

Das Unternehmen ist in etwa 150 Ländern weltweit vertreten und als Dienstleister vor allem in den Geschäftsbereichen Radio Access, Broadband Access, Service Core&Applications, IP/Transport, Operations and Business Software und Services aktiv. Die Firma betreut nach eigenen Angaben weltweit etwa 600 Kunden, wozu 75 der größten Netzbetreiber zählen. Die Zusammenführung brachte grundlegende Veränderungen der Organisationsstruktur mit sich. Das Personal wurde dabei zur aktiven Mitarbeit bei der Gestaltung der neuen Unternehmensstruktur und -kultur angehalten, wobei beispielsweise das Duzen unter KollegInnen und Englisch als Konzernsprache eingeführt wurde.

Nach außen hin verdeutlichen die neuen Farben und Formen des Firmenlogos die neue Corporate Identity. Die Markenphilosophie ist *Uniting Communities*, angelehnt an den

¹¹ Der Firmensitz von Siemens befindet sich in Deutschland, jener von Nokia in Finnland.

Tätigkeitsbereich innerhalb der Telekommunikationsnetzwerke. Die Post-Merger-Integrationsphase wird durch eine Reihe von Maßnahmen getragen, von denen viele via Intranet-Plattformen zu jeder Zeit und von jedem Ort abgerufen werden können. Dazu zählen unter anderem Online-Live-Veranstaltungen zwischen MitarbeiterInnen und der Unternehmensleitung via Forum, Chat und Videokonferenzen, welche die Neuentstehung der Unternehmenskultur bewusst fördern sollen (vgl. Kapitel 9.4 *Reichweite der Kommunikationsplattformen*). Im Zuge des Mergers sollen neue Werte erarbeitet werden, die den Fokus auf die Kundenbedürfnisse unterstreichen. Die Unternehmensleitung baut dabei auf die Eigenverantwortlichkeit und das unternehmerische Denken der MitarbeiterInnen.

6.2 Fragestellung

Die Fragestellung der vorliegenden empirischen Studie umfasst einerseits die *Arbeitszufriedenheit* der Organisationsmitglieder und andererseits die *Veränderung der Zufriedenheit durch den Unternehmenszusammenschluss*. Damit verbunden sollen das *verbale Führungsverhalten* sowie die *Kommunikationsqualität* der Führungskräfte untersucht werden.

Wie bewerten die Organisationsmitglieder die einzelnen Aspekte ihres beruflichen Alltages und welche davon sind ihnen am wichtigsten? Die Einstellung der MitarbeiterInnen wird vor allem bei Problemlagen im Unternehmen sichtbar. Wie verändert sich die Einstellung der MitarbeiterInnen zu ihrer Arbeit und dem Arbeitsumfeld durch die Fusion? Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte und die Unternehmensleitung? Wie sind die Organisationsmitglieder dem zukünftigen Partner gegenüber eingestellt? Welche Faktoren des beruflichen Alltages führen dazu, dass MitarbeiterInnen von sich sagen, sie wären zufrieden? Wie bewerten die MitarbeiterInnen den Unternehmenszusammenschluss und welche Verbindung zeigt sich zur Arbeitszufriedenheit? Welchen Einfluss haben dabei Faktoren, wie Leitungsfunktion, Einkommen und die Dauer der Betriebszugehörigkeit? Welchen Bekanntheitsgrad haben die von der Unternehmensleitung zur Integration der neuen Unternehmenskultur eingesetzten Onlinemedien und in welchem Ausmaß wird dieses Leitbild von den Führungskräften und der Unternehmensleitung bereits vorgelebt? Bewerten die Mitglieder der beiden ehemals getrennten Unternehmen die Fusion gleichermaßen, oder besteht ein Ungleichgewicht? Welchen

Einfluss haben die Schulbildung und die Position innerhalb des Unternehmens auf diese Einschätzung? Gibt es einen Unterschied in der Bewertung der Fusion, je nachdem auf welche Weise davon erfahren wurde? In welchem Umfang werden die formalen Medien der Informationsverbreitung im Unternehmen genutzt? Ist den Organisationsmitgliedern klar, welche Erwartungen an sie gestellt werden und wie ihre Arbeit bewertet wird? Welche Verbindung besteht zwischen der Arbeitszufriedenheit und der inneren Kündigung?

6.3 Methode und Durchführung der Untersuchung

Die Mitarbeiterbefragung erfolgt in Form eines hochstrukturierten Fragebogens. Vorteil dieses Verfahrens ist die - sowohl für Frager als auch für Befragte - zeitlich und finanziell ökonomische Durchführung. Weiters sind die Fragen für alle Befragten gleich und eine große Anzahl an Personen kann den Fragebogen gleichzeitig ausfüllen. Zudem kann die Auswertung mit hoher Objektivität erfolgen. (NEUBERGER 1974b: 76)

6.3.1 Online-Mitarbeiterbefragung mittels ABB

Die Gesamtbelegschaft der Firma wird mittels E-Mail-Aussendung auf den Fragebogen aufmerksam gemacht. Dieser kann innerhalb von vier Wochen auf einer eigens eingerichteten Homepage, deren URL in der E-Mail mitgeteilt wird, ausgefüllt werden. Zwei weitere E-Mail-Rundschreiben werden ausgesandt um die Belegschaft an die Befragung zu erinnern und damit die Rücklaufquote zu erhöhen. (vgl. SCHNELL et al. 2007: 363)

Der hier verwendete Fragebogen besteht aus mehreren Teilbereichen. Die Aspekte der Arbeitszufriedenheit wurden anhand einer Abwandlung des *Arbeitsbeschreibungsbogens* abgefragt.

Der ABB gliedert die Arbeitszufriedenheit in sieben Teilbereiche auf. (vgl. NEUBERGER/ALLERBECK 1978)

- KollegInnen
- Vorgesetzte (inkl. verbales Führungsverhalten und Kommunikationsqualität)
- Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen
- Organisation und Leitung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Bezahlung

Gemeinsam mit dem Aspekt der Vorgesetzten werden das verbale Führungsverhalten (nach YUKL 2002) sowie die Kommunikationsqualität (nach HACKER 1998) abgefragt. Zu jedem dieser Aspekte wird eine Fragebatterie an Indikatoren erstellt, die ein möglichst homogenes Bild des Einzelaspektes liefern soll. Mittels Pre-Test und Itemanalyse werden die Final-Skalen gebildet¹². Im Vorfeld der Fragebogenkonstruktion werden Mitarbeitergespräche geführt, um relevante Dimensionen des Arbeitsalltages zu eruieren. Die endgültige Version des Fragebogens enthält 115 Fragen zur Arbeitszufriedenheit im Sinne des ABB. Dem Aspekt der Tätigkeit wird eine Frage zur gefühlten Arbeitsplatzsicherheit hinzugefügt. Zusätzlich wird der Aspekt der *Bedürfnisbefriedigung* von NEUBERGER (1974b) übernommen, der das Feedback zur eigenen Arbeitsqualität abfragt.

Die Kommunikation über den und die Information zu dem Merger wird anhand *firmenspezifischer* Fragen behandelt. Dazu werden 28 Indikatoren gebildet, wie beispielsweise wer über den Merger informiert hat, woher Informationen und Neuigkeiten über die Firma bezogen werden und welche Informationsplattformen verwendet werden, um über Neuigkeiten zur Firma informiert zu werden. Hinzu kommt die Frage, in welcher Firma zuvor gearbeitet wurde sowie Details zu Abteilung und Leitungsfunktion.

¹² Auf die Konstruktion der Likert-Skalen wird weiter unten detailliert eingegangen.

Abschließend folgen acht Fragen, welche die soziodemografische Struktur der Befragten abbilden. Am Ende des Fragebogens wird eine offene Frage gestellt, mit der Möglichkeit, Anmerkungen und Hinweise zu den gegebenen Antworten hinzuzufügen, falls der Fragebogen nicht den gewünschten Rahmen dazu bieten sollte.

Den einzelnen Aussagen zur Arbeitszufriedenheit werden Antworten auf einer Likert-Skala vorgegeben. Jeweils abschließend wird die Gesamteinschätzung zu diesem Teilaspekt der Arbeit abgefragt. Hier wird zusätzlich die Einschätzung für die Situation vor einem Jahr, also vor dem Merger erhoben. Der ursprüngliche ABB sieht für die Gesamtaussage eine KUNINSche Gesichter-Skala¹³ vor. Die Gründe für eine solche grafische Skala liegen historisch in der Befragung von wenig gebildeten ArbeiterInnen, denen die Beantwortung leichter gemacht werden sollte. (NEUBERGER 1974b: 134) Da der Bildungsgrad der zu befragenden Belegschaft als hoch einzuschätzen ist, wird die KUNINSche Gesichter-Skala durch eine Likert-Skala ersetzt. Die Likert-Skalen bieten für jede Aussage je vier Antwortmöglichkeiten „trifft völlig zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“. Hier wird bewusst auf mittlere Antworten, wie „weiß nicht“, „keine Meinung“ oder „mittelmäßig“ verzichtet. Stattdessen werden die Befragten dazu angehalten, sich für eine der Antwortkategorien zu entscheiden. Alle Items werden positiv formuliert, da verschieden gedrehte Items häufig eine schlechtere Antwortqualität aufweisen. Der Kategorie „trifft völlig zu“ wird die höchste Zahl vier zugewiesen, somit wird ein theoretischer Mittelwert von 2,5 angenommen. Weiters wird angenommen, dass die Abstufungen der Skalen den gleichen Abstand haben. Entsprechend handelt es sich um ein Intervallskalenniveau.

Die *Relevanz* der Einzelaspekte (Bedeutungsgewichtung) wird ebenso wie die *Bedürfnisbefriedigung* anhand einer Skala von eins („nicht wichtig“) bis neun („sehr wichtig“) abgefragt. Die Relevanz fragt dabei die Wichtigkeit ab, die eine Person der Zufriedenheit mit einem der Einzelaspekte zuschreibt. Beispielsweise ist anzugeben, wie wichtig die Zufriedenheit mit den KollegInnen ist, und wie wichtig die Zufriedenheit mit Vorgesetzten, etc. ist. Die Bedürfnisbefriedigung dagegen misst das Bedürfnis,

¹³ Die KUNINSche Gesichter-Skala besteht aus *Smilies*. Sie reicht vom lachenden Gesicht (positivste Variante) bis zum Gesicht mit heruntergezogenen Mundwinkeln (negativste Variante).

über die Qualität der eigenen Arbeit informiert zu werden. Hier wird zusätzlich abgefragt, in welchem Maße dies auch tatsächlich geschieht.

Die gewählte Methode beruht größtenteils auf dem Prinzip der Likert-Skala. Daher wird an dieser Stelle eigens auf dieses Konstrukt eingegangen. Die Likert-Skala¹⁴ ist ein Skalierungsverfahren zur Messung von persönlichen Einstellungen und die häufigste Methode um Arbeitszufriedenheit zu messen. Den Befragten wird eine Reihe von Aussagen vorgelegt, zu denen sie jeweils den Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung äußern sollen. Dazu wird zu jeder Aussage eine mehrstufige Skala vorgegeben, auf der die Befragten ihre Antwort ankreuzen. Jeder Antwort wird eine Zahl zugewiesen. Die Summe der einzelnen Items entspricht der Gesamtausprägung der zu messenden Einstellung und bildet somit das theoretische Konstrukt ab. (BROSIUS, et al. 2007: 62) Ziel ist es, eine in sich konsistente, homogene und trennscharfe Finalskala zu bilden¹⁵, mit der ein möglichst valides Ergebnis der untersuchten Fragestellung erzielt wird.

Für die seriöse Konstruktion einer Likert-Skala werden zunächst Aussagen gesammelt, von denen angenommen wird, dass sie die interessierende Eigenschaft gut wiedergeben. Diese Items werden einem Pre-Test unterzogen. Mittels Item-Analyse wird die Trennschärfe der Items ermittelt, sprich: welche Items übereinstimmende oder zumindest ähnliche Ergebnisse liefern. Ungeeignete Items werden ausgesondert und die übrigen bilden die Fragebatterie der Likert-Skala.

6.4 Datensatz

Alle Auswertungen wurden mit SPSS 15.0 auf einem Windows-basierenden Rechner durchgeführt. Zur einheitlichen Darstellung von Tabellen und Diagrammen wurden die Daten zunächst in Microsoft[®] Office Excel 2007 exportiert und dort grafisch aufbereitet.

¹⁴ Rensis Likert (1903-1981) war Professor und Sozialforscher sowie Begründer des „Institute for Social Research“ an der University of Michigan.

¹⁵ Auf die Bedeutung von Trennschärfe und Reliabilität wird gesondert im Kapitel der *Itemanalyse* eingegangen.

6.4.1 Rücklaufquote

Die interessierende Grundgesamtheit besteht aus der Gesamtbelegschaft der 847 internen und externen MitarbeiterInnen der Organisation Nokia Siemens Networks Österreich. An der Befragung haben 222 MitarbeiterInnen teilgenommen. Davon waren 47 Abbrüche zu verzeichnen. Aufgrund der gewährleisteten Anonymität ist dabei nicht ersichtlich, ob Personen, die die Befragung abgebrochen hatten, diese zu einem späteren Zeitpunkt komplett durchgeführt haben. Nach Abzug der Abbrüche bleiben 175 korrekt erfasste Rückläufe, was einer Ausschöpfungsquote von 79 Prozent entspricht. Das sind 21 Prozent der Gesamtbelegschaft.

6.4.2 Sozialdemografische Struktur

Die Prozentuierung erfolgt, wenn nicht anders angegeben, auf Basis der gültigen Antworten. Als Referenz ist jeweils die Stichprobengröße n angegeben.

Beruflicher Werdegang - vorige Firma

Die untersuchte Firma kam durch einen Unternehmenszusammenschluss zustande. Entsprechend können zwei Gruppen aus den jeweils vorigen Firmen unterschieden werden. Die Firma besteht zu 89 Prozent aus Personen von Ex-Siemens und zu 11 Prozent aus Personen von Ex-Nokia. Die Stichprobe weist 87 Prozent von Ex-Siemens und 13 Prozent von Ex-Nokia auf und spiegelt dementsprechend die realen Verhältnisse korrekt wider.

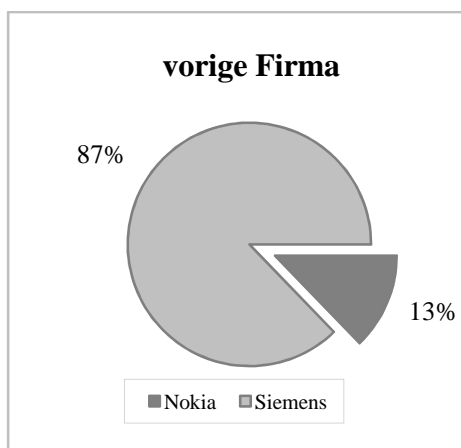


Abbildung 9: Beruflicher Werdegang – vorige Firma
($n=172$)

Dauer der Betriebszugehörigkeit

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit (DBZ) drückt aus, wie viele Jahre eine Person *vor dem Merger* für die jeweilige Firma tätig war. Die Befragung hat ein Jahr nach dem Zusammenschluss stattgefunden. Entsprechend beträgt die aktuelle Dauer der Betriebszugehörigkeit ein Jahr länger. Für die Analysen wurde die Zeit nach dem Zusammenschluss nicht eingerechnet, da dargestellt werden soll, welchen Zeitraum die Personen im vorigen Betrieb verbrachten und die dortigen Werte, Normen und Traditionen internalisierten.

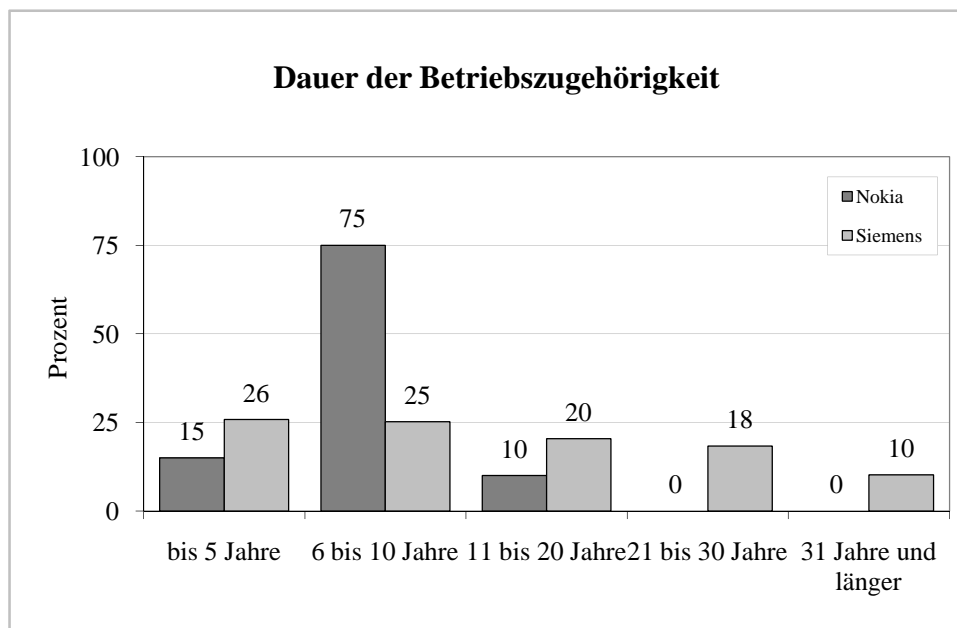


Abbildung 10: Dauer der Betriebszugehörigkeit nach voriger Firma
(n=167)

25 Prozent der Befragten waren bereits seit fünf Jahren im Betrieb. Zwischen sechs und zehn Jahren arbeiteten sogar 30 Prozent der Befragten. Danach nimmt die Zahl ab. Knapp 20 Prozent waren zwischen 11 und 20 Jahre im Betrieb, 16 Prozent waren zwischen 21 und 30 Jahre im Betrieb und nur 9 Prozent länger als 30 Jahre (vgl. Tabelle A 18: *Dauer der Betriebszugehörigkeit*). Hier zeigen sich jedoch signifikante Unterschiede bei den beiden ehemaligen Firmenteilen. Die mittlere Dauer der Betriebszugehörigkeit beträgt bei Ex-Siemens 14,3 Jahre und bei Ex-Nokia nur 8,2 Jahre (vgl. Tabelle A 19: *Dauer der Betriebszugehörigkeit nach voriger Firma*). Dabei liegt die kürzeste Zeitspanne, die jemand vor dem Zusammenschluss im Unternehmen verbracht hat, bei knapp über einem Monat für Personen von Ex-Siemens und zwei Jahren bei Ex-Nokia. Umgekehrt waren Leute von Ex-Siemens bereits bis zu 37 Jahre im Betrieb,

bei Ex-Nokia liegt der Maximalwert nur bei 12 Jahren (vgl. Tabelle A 17: *Mittlere Dauer der Betriebszugehörigkeit*).

Alter

Die befragten MitarbeiterInnen sind im Durchschnitt 38 Jahre alt, bei einer Standardabweichung von 9,37 Jahren und einer Varianz von 37,77 Jahren. Das Alter erstreckt sich von 20 bis 58 Jahren. Das Durchschnittsalter der Männer beträgt 39,4 Jahre, das der Frauen nur 33,6 Jahre. Die befragten Frauen waren also im Durchschnitt um 6 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen. Dabei ist der jüngste Mann 21 alt, die jüngste Frau 20 Jahre alt. Der älteste Mann ist 58 Jahre und die älteste Frau ist 52 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der Ex-Nokia-MitarbeiterInnen beträgt 37,0 Jahre, das der Ex-Siemens-MitarbeiterInnen liegt mit 38,5 Jahre unwesentlich höher. Wobei das Minimum bei Ex-Nokia bei 21 Jahren liegt und das bei Ex-Siemens bei 24 Jahren. Auffallend ist, dass das Maximum bei Ex-Nokia bei nur 46 Jahren liegt, das bei Ex-Siemens aber bei 58 Jahren.

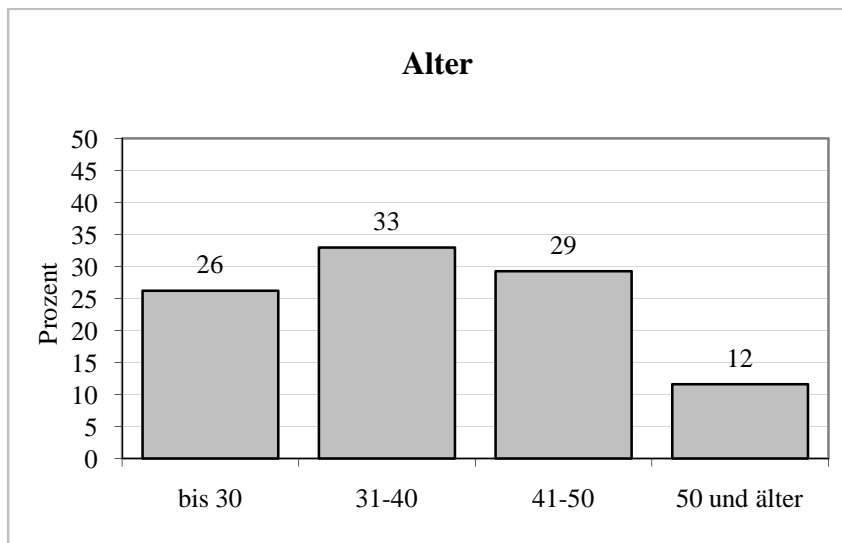


Abbildung 11: Alter
(n=164)

Geschlecht

Von den befragten MitarbeiterInnen sind 77 Prozent männlich und 23 Prozent weiblich. Dies entspricht nicht ganz der realen Verteilung in der Grundgesamtheit. Dort sind 83 Prozent männlich und 17 Prozent weiblich. Die Stichprobe weist also einen Überschuss von 5 Prozent an Männern und ein Mangel von 6 Prozent an Frauen im Vergleich zur Grundgesamtheit auf.

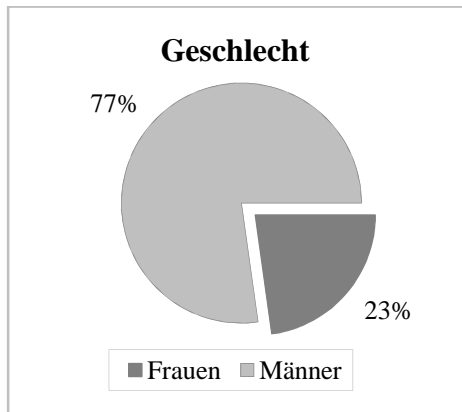


Abbildung 12: Geschlecht
(n=171)

Herkunft

Die große Mehrheit von 137 Befragten (82 Prozent) ist in Österreich geboren. Dem gegenüber kommen nur zehn Personen (6 Prozent) aus Bosnien-Herzegowina, fünf Personen (3 Prozent) aus Bulgarien, vier Personen (2 Prozent) aus Kroatien, drei Personen (2 Prozent) aus Deutschland und zwei Personen (1 Prozent) aus Finnland. Jeweils eine Person (<1 Prozent) kommt aus den Ländern Frankreich, Italien, Serbien, Slowakei, Türkei, Rumänien und Ungarn. (vgl. Anhang A 17) Diese Verteilung entspricht laut Auskunft der Unternehmensleitung den realen Verhältnissen in der Organisation.

Haushaltsnettoeinkommen

Der Median des Haushaltsnettoeinkommens liegt bei Euro 2.500,- bis Euro 3.000,-. Das unterste Quartil liegt bei bis zu Euro 2.000,- und das oberste Quartil erstreckt sich von Euro 4.000,- bis zu mehr als Euro 7.000,-. Ein Haushaltsnettoeinkommen von mehr als Euro 7.000,- haben nur drei der befragten Personen (0,3 Prozent). Die österreichischen Haushalte verfügen laut EU-SILC 2006¹⁶ im Mittel über Euro 1.955,- pro Monat (bei 14 Monatsgehältern). (STATISTIK AUSTRIA 2007c) Somit verfügen 75 Prozent der Befragten über mehr Einkommen als die DurchschnittsösterreicherInnen.

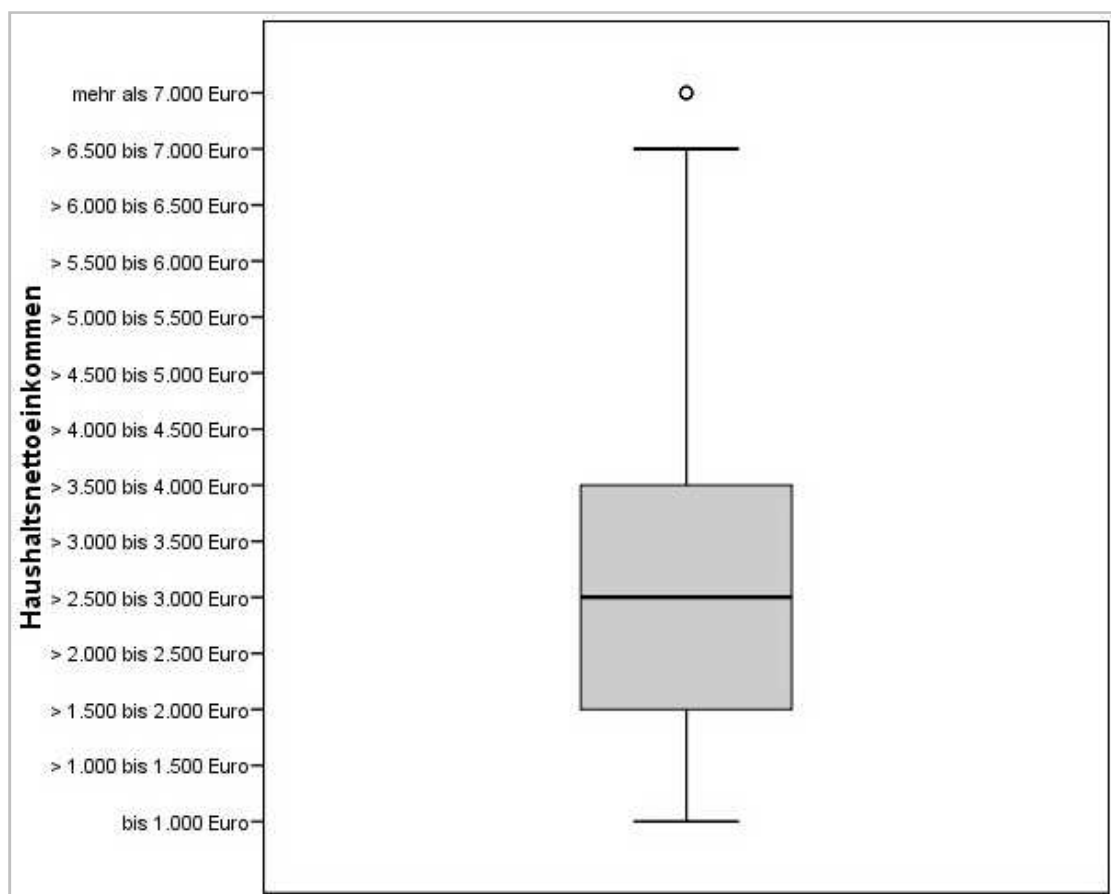


Abbildung 13: Haushaltsnettoeinkommen
(n=164)

¹⁶ SILC steht für „Community Statistics on Income and Living Conditions“ und ist eine Erhebung, durch die jährlich Informationen über die Lebensbedingungen der Privathaushalte in der Europäischen Union gesammelt werden.

Schulbildung

Betrachtet man den höchsten Schulbildungsabschluss der Belegschaft, so fällt auf, dass im Vergleich zu Österreich eine verhältnismäßig hohe Schulbildung vorliegt. Nur eine Person (0,6 Prozent) verfügt ausschließlich über einen Pflichtschulabschluss (Österreich: 28,3 Prozent). (STATISTIK AUSTRIA 2007b) Etwas mehr als die Hälfte der Belegschaft verfügt über einen Matura- oder Hochschulabschluss (Österreich: 23,5 Prozent). Ein Drittel der Befragten hat eine Lehre abgeschlossen (Österreich: 35,7 Prozent) und zehn Prozent eine berufsbildende mittlere Schule ohne Matura (Österreich: 12,4 Prozent). Zwei der Befragten (2 Prozent) haben eine Meisterprüfung abgeschlossen. Hier zeigt sich wieder ein signifikanter Unterschied ($\chi=19,1$; $p=0,00$) zwischen den beiden ehemaligen Firmen. Personen die zuvor bei Nokia tätig waren, weisen im Durchschnitt einen höheren Schulbildungsabschluss auf als jene, die vorher bei Siemens tätig waren. So liegt beispielsweise die Akademikerquote bei Ex-Nokia bei 60 Prozent und bei Ex-Siemens nur bei 22 Prozent. (vgl. Tabelle A 14 - Schulbildung nach voriger Firma)

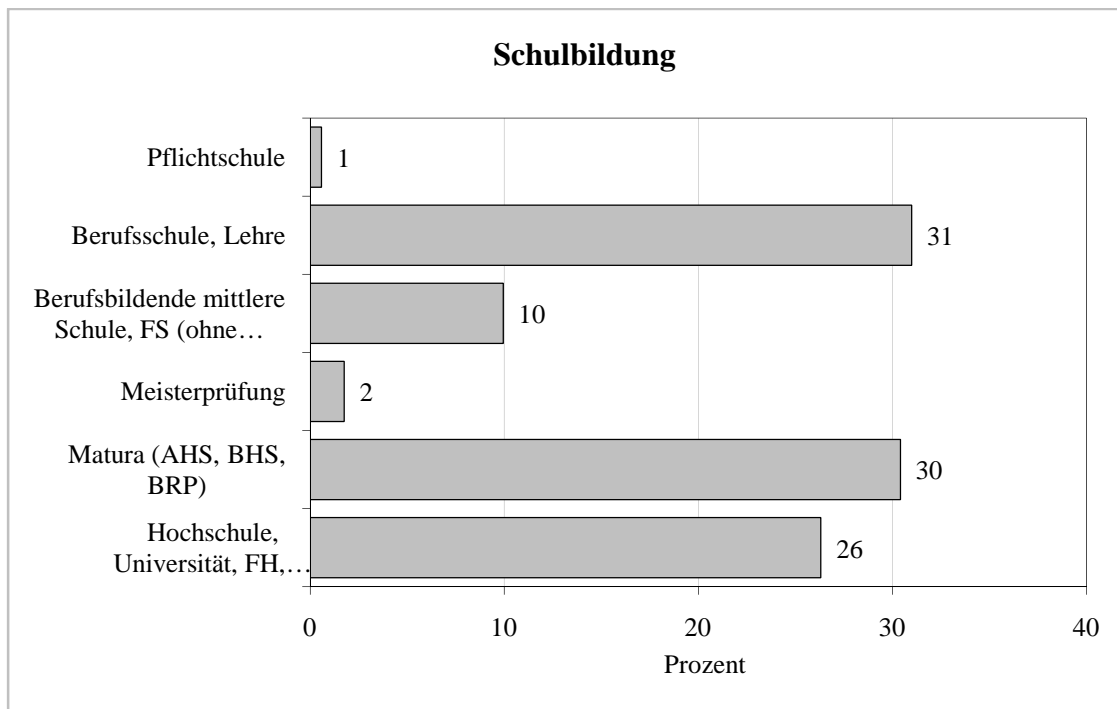


Abbildung 14: Schulbildung
(n=171)

Familienstand

Gut ein Fünftel der Befragten ist ledig, ein weiteres knappes Fünftel lebt in einer Lebensgemeinschaft. Knapp die Hälfte der Befragten ist verheiratet und 7,1 Prozent sind geschieden. Die österreichische Scheidungsrate betrug 2007 49,5 Prozent. (STATISTIK AUSTRIA 2007a) Hier zeigt sich, dass auffallend wenige Ehen der Belegschaft geschieden wurden. Weitere 2,4 Prozent der Befragten befinden sich in einer Partnerschaft, leben aber an getrennten Orten.

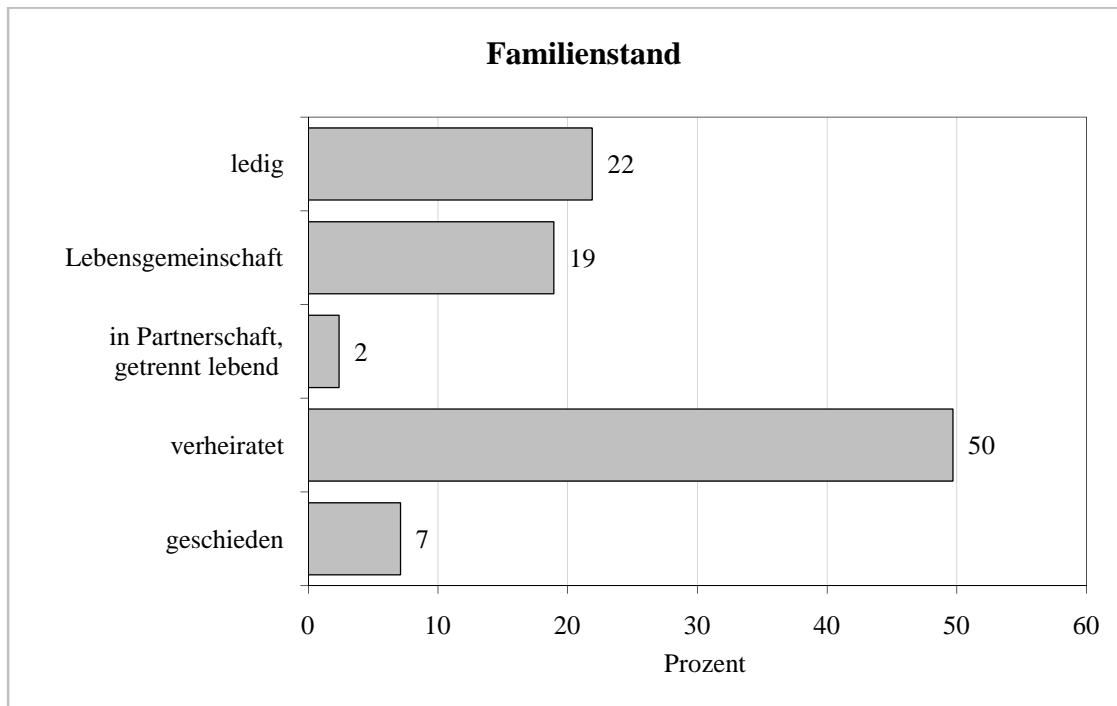


Abbildung 15: Familienstand
(n=169)

Kinder im Haushalt

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten hat keine im Haushalt lebenden Kinder (unter 15 Jahre alt). Je ein Fünftel hat ein oder zwei Kinder. Drei Kinder haben nur 3,1 Prozent und vier oder mehr Kinder haben nur noch 1,8 Prozent der Befragten.

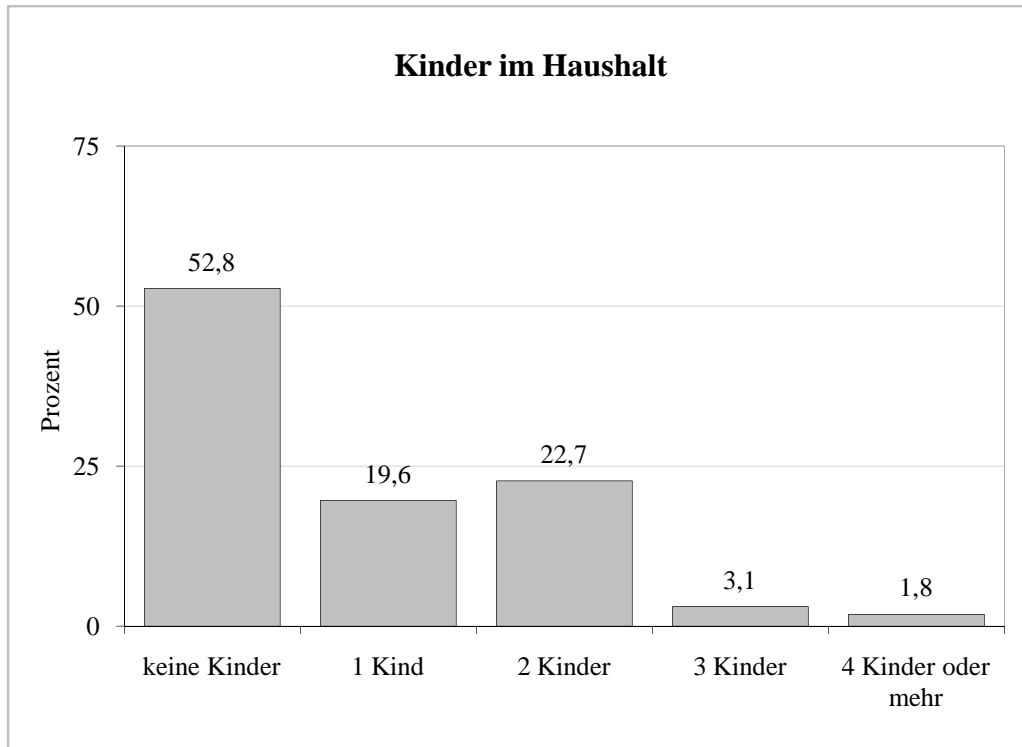


Abbildung 16: Kinder
(n=163)

Wohnort

Da Wien die einzige österreichische Stadt mit mehr als einer Million EinwohnerInnen ist, kann gesagt werden, dass knapp mehr als die Hälfte der Befragten in Wien wohnt. Ein Drittel wohnt in Orten mit 1.000 bis 20.000 EinwohnerInnen. Knapp weniger als 10 Prozent wohnen in Orten mit 20.000 bis 500.000 EinwohnerInnen und nur 7 Prozent der Befragten wohnen in Orten mit bis zu 1.000 EinwohnerInnen.

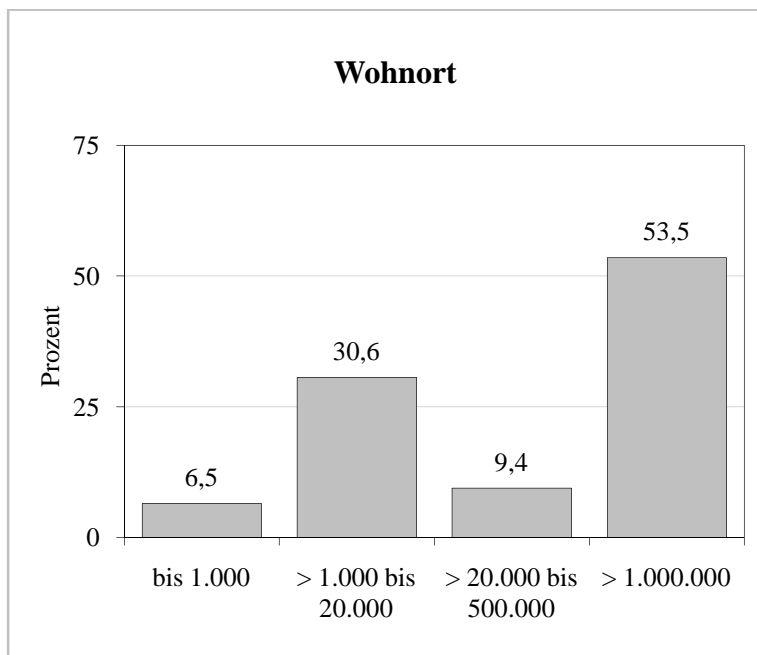


Abbildung 17: Wohnort
(n=170)

6.4.3 Itemanalyse

Die **Trennschärfe** einer Skala ist die Korrelation eines Items mit der (um das betreffende Item verringerte) Gesamtskala. Ein hoher Trennschärfekoeffizient drückt aus, dass das betreffende Item Ähnliches misst wie die Gesamtskala. (SCHNELL et al. 2005: 190) Als Schwellwert zur Aufnahme eines Items in die endgültige Likert-Skala wurde ein Trennschärfekoeffizient von mindestens 0,5 festgelegt.

Die **Reliabilität** oder Zuverlässigkeit ist das Ausmaß, „in dem wiederholte Messungen eines Objektes mit einem Messinstrument die gleichen Werte liefern“. (SCHNELL et al. 2005: 151) Dies hängt unter anderem ab von der Stabilität des Merkmals, der Standardisierung der Messsituation, der Objektivität des Messinstruments und dem Zeitinter-

vall zwischen den Messungen. Die Untersuchung fand innerhalb von fünf Wochen statt, sodass die Reliabilität nicht durch zeitliche Veränderungen innerhalb der Organisation eingeschränkt wurde. Die Reliabilität wurde anhand von *Cronbachs Alpha* gemessen. Cronbachs Alpha „entspricht dem Mittelwert aller möglichen split-half-Koeffizienten“ und kann Werte von null bis eins annehmen. (SCHNELL et al. 2005: 153) Für die empirischen Werte der vorliegenden Untersuchung wurde ein Schwellwert von mindestens 0,8 festgelegt. Im Rahmen der Itemanalyse wird versucht, jene Items auszuschließen, die nur sehr wenig mit den verbleibenden Items korrelieren. Auf diese Weise lässt sich die Reliabilität der verbleibenden Items steigern.

Die folgende Tabelle zeigt, dass alle Subskalen eine genügend hohe Reliabilität aufweisen. Die Werte werden im Folgenden detailliert behandelt.

	Cronbachs Alpha	Itemanzahl
KollegInnen	0,93	10
Vorgesetzte	0,97	21
Tätigkeit	0,90	15
Arbeitsbedingungen	0,90	11
Organisation & Leitung	0,92	17
Entwicklung	0,95	9
Bezahlung	0,89	8

Tabelle 2: Reliabilität der Skalen

Faktorenanalyse

Die Item-Auswahl wurde so vorgenommen, dass möglichst alle Items einer Skala auf derselben Valenzdimension liegen. Solche „Faktoren, die als *hinter den Variablen* stehende Größen angesehen werden, repräsentieren den Zusammenhang zwischen verschiedenen Ausgangsvariablen“. (BACKHAUS, et al. 2006: 269) Mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse soll nun die theoretische Modellannahme der Skalen geprüft werden. Dabei sollte möglichst immer auf einen einzigen Faktor geladen werden, oder ein einzelner besonders starker Faktor vorhanden sein, damit die Einzel-Items zu einem Gesamtindex addiert werden können.

Die Faktorenanalyse misst die Zusammengehörigkeit der Items. Der *Kaiser-Meyer-Olkin-Test* zeigt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und dient somit als Indikator dafür, ob eine Faktorenanalyse sinnvoll erscheint oder

nicht. Tabelle 3 zeigt, dass das KMO-Kriterium für alle Skalen größer als 0,8 ist und damit den Ansprüchen einer Faktorenanalyse entspricht. Der *Bartlett-Test* überprüft die Null-Hypothese, „dass die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit entstammt, in der die Variablen unkorreliert sind“. (BACKHAUS, et al. 2006: 274) Die hochsignifikanten χ^2 -Werte des Bartlett-Tests ($p < 0,01$) bestätigen die Korrelation der Variablen und damit die Auswahl der Items und die Homogenität der Skalen.

	KMO	Bartlett	p
KollegInnen	0,93	1263,24	0,00
Vorgesetzte	0,96	3321,00	0,00
Tätigkeit	0,90	1372,93	0,00
Arbeitsbedingung	0,89	1006,64	0,00
Organisation & Leitung	0,92	1449,88	0,00
Entwicklung	0,93	1173,01	0,00
Bezahlung	0,93	1282,79	0,00

Tabelle 3: Faktorenanalyse - Kaiser-Meyer-Olkin und Bartlett-Test

Die Items der Skalen *KollegInnen*, *Vorgesetzte* und *Entwicklung* weisen jeweils eine Reliabilität von über 0,9 auf. Bei Wegfall keines der Items der Skalen würde sich Cronbachs Alpha über den ursprünglichen Wert erhöhen. Der Trennschärfekoeffizient beträgt bei all diesen Items mehr als 0,6. Die Faktorenanalyse bestätigt diese Ergebnisse. Es wurde je ein Faktor extrahiert, was dafür spricht, dass die Items auf ein und derselben Valenzdimension liegen. Die Items der Gruppe *Vorgesetzte* bestehen aus zwei Blöcken. Einer misst Verhaltensattribute wie *gerecht*, *rücksichtsvoll*, *tolerant*, etc. Ein zweiter Block misst die Kommunikationsstärke mittel Items, wie („Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit“). Die Faktorenanalyse trennt die Items diesen beiden Blöcken entsprechend, mit Ausnahme des Items VO20 („Mein/e Vorgesetzte/r lässt MitarbeiterInnen ausreden“). Dieses Item lädt auf beide Faktoren mit einem ähnlichen Wert von knapp über 0,5. Für die Bildung der Indizes wurde ein Schwellwert von 0,5 ankommen, so wie dies NEUBERGER und ALLERBECK (1978: 38) vorschlagen.

Die Reliabilität der *Tätigkeits-Skala* ist mit Cronbachs Alpha von 0,904 ausreichend hoch. Zwei der Items weisen jedoch einen auffällig niedrigen Trennschärfekoeffizienten auf. Das Item T08 („ich werde nicht überfordert“) wurde negativ formuliert, was zu dem niedrigen Wert geführt haben dürfte. Der Wegfall des Items erhöht die Reliabilität

auf 0,907, weshalb das Item aus dem Index entfernt wurde. Das Item T13 („bin mit Arbeitszeit zufrieden“) hat zwar nur eine Trennschärfe von 0,441, kann aber beibehalten werden, da es zur Reliabilität der Skala beiträgt, sobald das Item T08 entfernt wurde. Die Faktorenanalyse zeigt zwar, dass T13 nur eine verhältnismäßig geringe Ladung von 0,47 auf den Faktor aufweist, diese ist aber ausreichend um das Item beibehalten zu können.

Bei der Skala der *Arbeitsbedingungen* weist das Item A07 („keine Lärmbelästigung“) eine Trennschärfe von nur 0,486 auf. Das Entfernen des Items würde aber die Reliabilität nur um ein Promille erhöhen. Das Item wurde daher in der Skala beibehalten. Der Grund für die niedrige Trennschärfe scheint in der negativen Frageformulierung begründet zu sein. Die niedrige Faktorladung von 0,47 bestätigt dies.

Bei der Skala zur *Organisation & Leitung* weisen die beiden Items OL09 („Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz zu verlieren, ist niedrig“) und OL13 („Für die Karriereentwicklung spielt das Geschlecht keine Rolle“) eine zu niedrige Trennschärfe auf (0,336 und 0,284). Die beiden Items wurden entfernt, da sich dadurch zusätzlich die Reliabilität auf 0,925 erhöhen lässt. Die Frage nach dem sicheren Arbeitsplatz scheint nicht vorrangig in der Organisation und Leitung gesehen zu werden. Dieses Ergebnis legt auch die niedrige Faktorenladung von 0,36 nahe. Gleiches gilt für die Frage nach der Relevanz des Geschlechts in Karrierebelangen. Auch hier zeigt sich zusätzlich eine geringe Faktorenladung von 0,56.

Die Skala der *Bezahlung* hat zwar die niedrigste Reliabilität, Cronbachs Alpha liegt aber auch hier noch deutlich über dem gesetzten Schwellwert von 0,8. Das Item B08 („Vom zukünftigen Entlohnungsschema erwarte ich eine Verbesserung für mich“)¹⁷ wurde entfernt, da es nur eine Trennschärfe von 0,165 aufweist und der Wegfall die Reliabilität erhöht. Die Faktorenanalyse bestätigt diese Vorgehensweise. Die Faktorladung beträgt hier -0,20.

¹⁷ Das zukünftige Lohnschema wird erstmalig eine leistungsabhängige Entlohnung bewirken.

Nach dem *Kaiser-Kriterium* des Eigenwertverlaufs sind alle Skalen eindimensional, da der Abfall im Eigenwertverlauf vom ersten zum zweiten Eigenwert sehr deutlich ausfällt. (vgl. BACKHAUS 2006: 295)

Faktor	Kol	Vor	Tät	Arb	O&L	Ent	Bez
1	6,25	13,17	6,71	5,67	7,90	6,31	5,73
2	0,73	1,14	1,73	1,08	1,27	0,56	0,98
3	0,57	0,80	1,00	0,91	1,05	0,47	0,35

Tabelle 4: Faktorenanalyse - Eigenwertverlauf, Kaiser-Kriterium

Durch die beschriebene Itemanalyse wurden jene Items von der Indexbildung ausgeschlossen, die nicht zur Skala passen, womit die Homogenität der Skalen gesteigert wurde. Nach Ausschluss dieser Variablen werden die einzelnen Arbeitszufriedenheits-Indizes gebildet.

7 Relevanz

Neben der Arbeitszufriedenheit ist die Bedeutungsgewichtung der einzelnen Bereiche von Interesse. So kann die Zufriedenheit beispielsweise mit den Arbeitsbedingungen hoch ausfallen. Dies fällt aber umso mehr ins Gewicht, je mehr Bedeutung diesem Bereich für die eigene Zufriedenheit zugeschrieben wird.

- ❖ Hypothese: Je unmittelbarer sich ein Bereich auf die tagtägliche Arbeitswelt auswirkt, desto wichtiger wird der Bereich eingeschätzt.

Bereiche, wie die *Tätigkeit* und die *Bezahlung* zählen dabei zu den zentralen und universellen Aspekten, da damit eine Vielzahl an Bedürfnissen abgedeckt werden können. Zu den sozialen Aspekten gehören *KollegInnen*, *Vorgesetzte* und die *Organisation und Leitung*, wobei die Nähe in dieser Reihenfolge abnimmt. Die *Arbeitsbedingungen* können zwar ebenfalls zu den zentralen Aspekten gezählt werden, aber nur als *Hygienefaktor*¹⁸ im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie nach HERZBERG.

Die Relevanz der einzelnen Bereiche wurde mit der Frage „Alles in allem: Wie wichtig ist Ihnen die Zufriedenheit mit...“ auf einer Skala von eins bis neun abgefragt, wobei eins für *unwichtig* und neun für *sehr wichtig* steht. Dadurch ergibt sich für jede Skala eine maximale Ausprägung von neun.

Am wichtigsten sind der Belegschaft eine interessante und *herausfordernde Tätigkeit* und anschließend eine *angemessene Bezahlung*. Dies entspricht auch den Ergebnissen diverser anderer Studien (vgl. WEINERT 2005: 272) Dem folgt die Zufriedenheit mit den KollegInnen. Von etwas nachrangiger Bedeutung wird die Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten und den direkten Vorgesetzten angesehen. Die geringste Bedeutung wird der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und der Organisation & Leitung beigemessen.

¹⁸ Hygienefaktoren erhielten ihren Namen, weil sie analog zur medizinischen Hygiene wirken. „Hygiene heilt nicht, sondern vermag lediglich Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen zu beseitigen“. (KOSCHNICK 1995: 36)

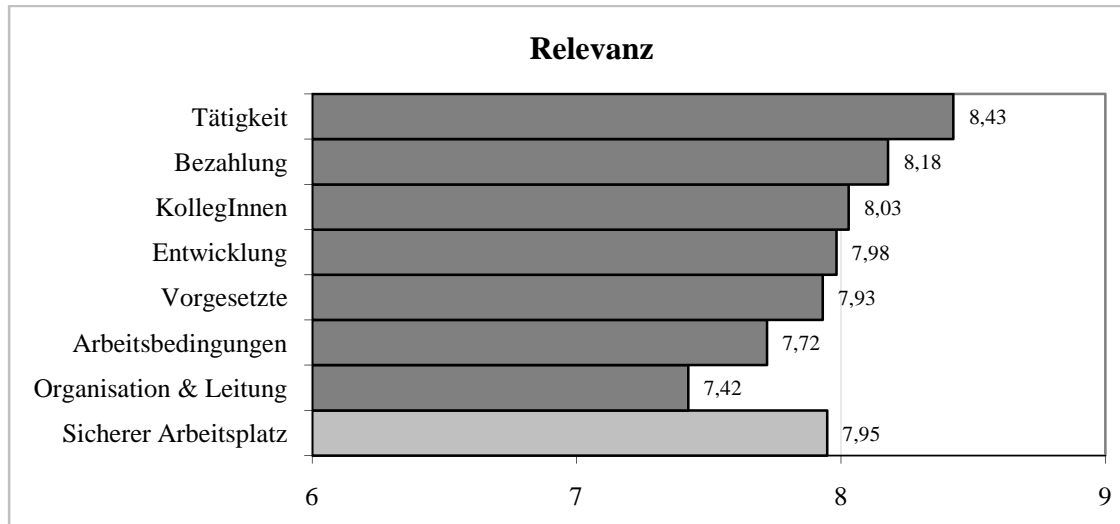


Abbildung 18: Relevanz

Der Wunsch nach einem *sicheren Arbeitsplatz* nimmt mit 7,95 Punkten einen Platz im Mittelfeld ein. Hier zeigt sich jedoch ein hochsignifikanter Unterschied ($p=0,00$) zwischen den Gruppen der beiden *Herkunftsfirmen*. Aus Tabelle 5 ist ersichtlich, dass Personen, die vormals bei Siemens tätig waren, ein größeres Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz haben, als solche, die zuvor bei Nokia tätig waren. Da die überwiegende Mehrheit der Personen von Siemens stammt (753 von insgesamt 847 Personen), wird der Durchschnittswert nach oben verschoben. Hier zeigen sich markante Unterschiede in den Wertvorstellungen der beiden ehemaligen getrennten Firmenbereiche.

	Kol	Vor	Tät	Arb	O&L	Ent	Bez	S API
Nokia	7,86	7,95	8,55	7,59	7,32	7,73	7,86	6,95
Siemens	8,04	7,91	8,40	7,74	7,43	8,01	8,21	8,10
Sign.	0,56	0,90	0,58	0,63	0,75	0,38	0,23	0,00

Tabelle 5: Relevanz nach voriger Firma
(n=170)

Im Folgenden wird die Relevanz nach den unterschiedlichen *demografischen Kriterien* analysiert. Wie zu zeigen ist, existieren nur wenige Fälle, in denen demografische Merkmale die Bedeutungsgewichtung differenzieren.

Es zeigt sich ein signifikanter Unterschied ($p=0,03$) bei der Relevanz eines *sicheren Arbeitsplatzes* („S API“) zwischen Personen mit und ohne *Leitungsfunktion*. Personen mit legen weniger Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz als jene ohne Leitungsfunktion. Es drängt sich die Vermutung auf, dass der Grund dafür darin begründet liegt, dass

Personen mit Leitungsfunktion eine höhere Position in der Organisation einnehmen und entsprechend Vorteile bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz haben.

	Kol	Vor	Tät	Arb	O&L	Ent	Bez	S API
mit Leitungsfunktion	8,17	8,28	8,69	7,51	7,41	8,27	8,22	7,42
ohne Leitungsfunktion	7,99	7,83	8,35	7,77	7,42	7,90	8,16	8,08
Sign.	0,46	0,11	0,10	0,31	0,95	0,15	0,80	0,03

Tabelle 6: Relevanz nach Leitungsfunktion
(n=172)

Weiters besteht ein signifikanter Unterschied ($p=0,04$) bei der Relevanz der *Entwicklungsmöglichkeiten* zwischen den *Altersklassen*. Den meisten Wert auf berufliche Weiterentwicklung legen Personen im Alter von bis zu 40 Jahren, wobei der Wunsch im Laufe dieser Zeit zunimmt. Danach kommt es zu einem Abfallen des Interesses. Auffallend ist jedoch, dass bei Personen ab 50 Jahren wiederum ein leichter Anstieg zu verzeichnen ist.

	Kol	Vor	Tät	Arb	O&L	Ent	Bez	S API
bis 30	8,30	7,86	8,19	7,86	7,33	8,16	8,33	7,81
31-40	8,24	8,20	8,60	7,59	7,52	8,28	8,41	7,94
41-50	7,73	7,79	8,33	7,58	7,35	7,51	7,77	7,92
50 und älter	7,74	7,74	8,58	8,11	7,42	7,84	8,21	8,32
Sign.	0,08	0,44	0,29	0,40	0,94	0,04	0,07	0,73

Tabelle 7: Relevanz nach Alter
(n=163)

Es konnte kein signifikanter Unterschied bei der Relevanz der einzelnen Aspekte hinsichtlich des Geschlechtes, des Einkommens, der Schulbildung und des Familienstands festgestellt werden.

Interessant ist nun der *Vergleich der Relevanz mit der tatsächlich angegebenen Arbeitszufriedenheit* entsprechend der Subskalen. Dazu wurden die verschiedenen Abstufungen von Relevanz (1-9) und Zufriedenheit (1-4) in *Prozentwerte* umgerechnet. Abbildung 19 verdeutlicht die Rangordnung zwischen den Subskalen und die Differenz zwischen der Relevanz und der Arbeitszufriedenheit in den Untergruppierungen. Die Werte sind nach absteigender Relevanz geordnet, so dass die Differenz zwischen Bedürfnis und tatsächlicher Arbeitszufriedenheit aufgezeigt wird.

Eine erfüllende Tätigkeit ist den Befragten am wichtigsten und die Zufriedenheit damit liegt auch vergleichsweise hoch an zweiter Stelle. Am zufriedensten sind die Befragten mit ihren KollegInnen. Dies wird als dritt wichtigster Aspekt genannt. Relativ hoch rangiert die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten, was aber als verhältnismäßig wenig relevant angesehen wird. Die Zufriedenheit mit der Bezahlung fällt relativ niedrig aus. Hier zeigt sich eine besonders große Diskrepanz zur hohen Relevanz der Bezahlung. Die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen fällt zwar ebenfalls relativ niedrig aus, die Relevanz rangiert aber noch niedriger an vorletzter Stelle. Am wenigsten zufrieden waren die Befragten mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Organisation & Leitung und der Entwicklung, wobei die Zufriedenheit mit der Organisation & Leitung auch am wenigsten relevant eingeschätzt wurde.

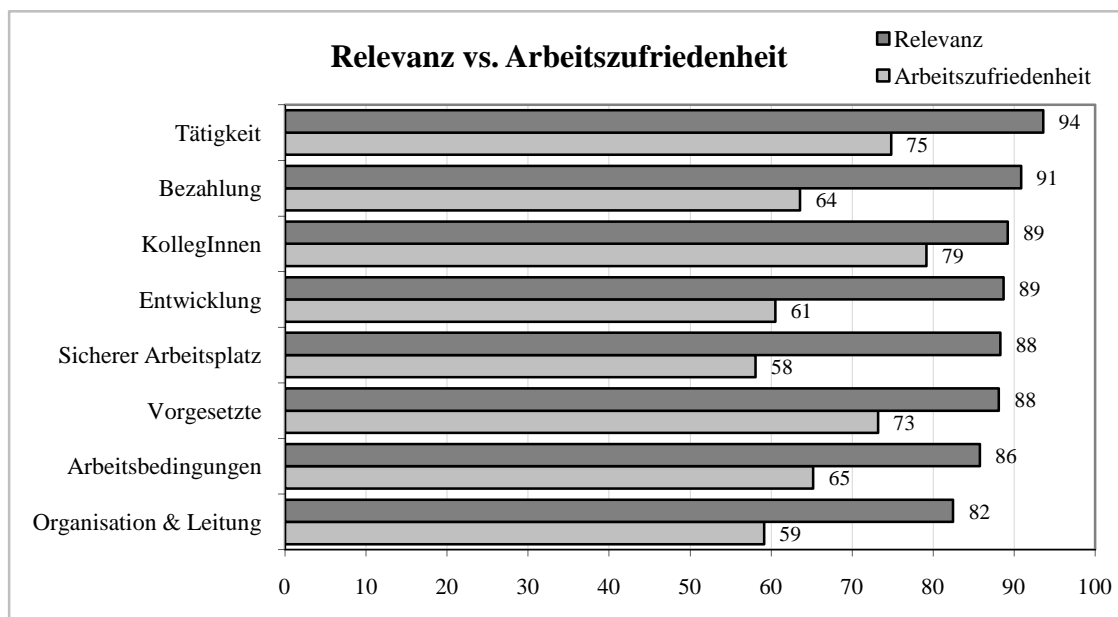


Abbildung 19: Relevanz vs. Arbeitszufriedenheit

Das Item OL09 („Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz zu verlieren, ist niedrig“) wurde durch die Itemanalyse aus dem O&L-Index entfernt und wird hier als eigener Wert dem Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz entgegengestellt. Die gefühlte Sicherheit des Arbeitsplatzes liegt dabei weit hinter den Bedürfnissen der Befragten zurück. Hiermit sind die Befragten am wenigsten zufrieden. Einen unwesentlich höheren Wert der Arbeitszufriedenheit nimmt die Organisation & Leitung ein. (vgl. „Gefühlslage der Organisationen“ in Kapitel 5.6 *Auswirkungen von Mergern und Akquisitionen auf die AZ*)

Tabelle 8 stellt noch einmal die Rangordnung in tabellarischer Form und die Differenzen zwischen der zugewiesenen Relevanz und der empfundenen Zufriedenheit dar.

	Relevanz	Zufriedenheit	Delta
Tätigkeit	1	2	-1
Bezahlung	2	5	-3
KollegInnen	3	1	2
Entwicklung	4	6	-2
Sicherer Arbeitsplatz	5	8	-3
Vorgesetzte	6	3	3
Arbeitsbedingungen	7	4	3
Organisation & Leitung	8	7	1

Tabelle 8: Relevanz vs. Arbeitszufriedenheit

8 Arbeitszufriedenheit

8.1 Übersicht der Arbeitszufriedenheits-Indizes

Laut NEUBERGER/ALLERBECK (1978) kommt es bei der Messung von Arbeitszufriedenheit häufig zu Aussagen überdurchschnittlicher Zufriedenheit. Entsprechend gilt auch für die vorliegende Untersuchung die Hypothese, dass überdurchschnittliche Zufriedenheitsaussagen auftreten, also Werte die größer sind als der mathematische Mittelwert von 2,5.

Gemäß den sieben Teilaspekten des Arbeitsbeschreibungsbogens wurden sieben Arbeitszufriedenheits-Indizes gebildet. Wie im vorangehenden Kapitel erwähnt, wurden die Mittelwerte in Prozentwerte umgerechnet, indem die Maximalausprägung der Zufriedenheit, die dem Wert vier entspricht, mit 100 Prozent gleichgesetzt wurde.

	Ø	Std. Abw.	Varianz	Min	Max	Schiefe	Exzess	n
KollegInnen	3,17	0,55	0,31	1,8	4,0	-0,09	-0,77	206
Vorgesetzte	2,93	0,70	0,49	1,0	4,0	-0,57	-0,36	195
Tätigkeit	2,99	0,57	0,33	1,2	4,0	-0,37	-0,10	189
Arbeitsbedingung	2,61	0,62	0,38	1,0	4,0	-0,11	0,26	187
Organisation & Leitung	2,37	0,59	0,34	1,1	4,0	-0,01	-0,36	178
Entwicklung	2,42	0,75	0,56	1,0	4,0	0,10	-0,46	172
Bezahlung	2,54	0,80	0,64	1,0	4,0	0,02	-0,60	174

Tabelle 9: Übersicht der Arbeitszufriedenheits-Indizes

Im Folgenden werden die einzelnen Arbeitszufriedenheits-Indizes auf Korrelation mit den demografischen Kriterien untersucht. Die Diagramme wurden einheitlich auf eine Ausgangslinie von 50 Prozent gebracht.

8.2 AZ und vorige Firma

- ❖ Hypothese: MitarbeiterInnen, die zuvor bei Siemens tätig waren, schätzen die *Folgen des Mergers* positiver ein, als jene, die zuvor bei Nokia tätig waren.
- ❖ Hypothese: MitarbeiterInnen, die zuvor bei Siemens tätig waren, schätzen die *Arbeitsbedingungen* positiver ein, als jene, die zuvor bei Nokia tätig waren.

Beide Hypothesen fußen auf jenen Erfahrungen, die bei den Vorgesprächen mit den MitarbeiterInnen aufgenommen wurden. Dabei zeigte sich, dass ehemalige Nokia-MitarbeiterInnen den Unternehmenszusammenschluss mit der Siemens-Netzwerksparte als keinen Vorteil am Markt ansahen. Die Wiener Belegschaft wurde im Zuge des Mergers in einer gemeinsamen Niederlassung untergebracht, die in Siemens-Eigentum stand. Die ehemalige Nokia-Belegschaft äußerte in den Vorgesprächen ihren Unmut, da die gemeinsame Niederlassung nicht ihrem gewohnten modernen Standard entsprach. Die Untersuchung zeigt eine signifikante Korrelation zwischen der *vorigen Firma* und der *Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen*. Ehemalige Nokia-MitarbeiterInnen sind demnach weniger zufrieden mit den Arbeitsbedingungen als ihre KollegInnen von Ex-Siemens. Umgekehrt ist die ehemalige Nokia-Belegschaft zufriedener mit den *Entwicklungsmöglichkeiten* und der *Tätigkeit*.

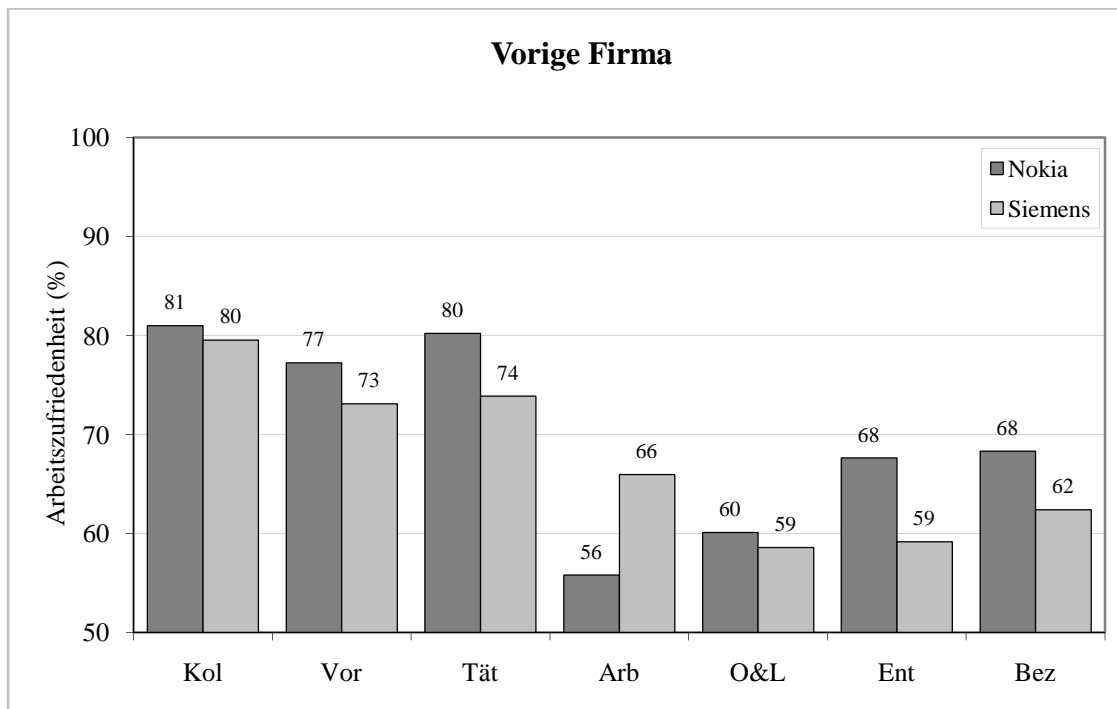


Abbildung 20: AZ vs. vorige Firma

Arbeitsbedingungen: τ -c=0,170; p=0,004; n=172

Entwicklung: τ -c=0,122; p=0,045; n=167

Tätigkeit: τ -c=0,120; p=0,037; n=172

8.3 AZ und Dauer der Betriebszugehörigkeit

Es zeigt sich eine hochsignifikante Korrelation zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit (DBZ) und der *Zufriedenheit mit der Bezahlung*. Die Zufriedenheit steigt fast linear mit der DBZ an. Das Einkommen von MitarbeiterInnen im europäischen Raum steigt im Laufe des Erwerbslebens meist stetig an. Sei es durch festgelegte Gehaltserhöhungen gemäß dem *Senioritätsprinzip*, oder durch die steigende Erfahrung, die meist die Grundlage der Entgelthöhe darstellt. Die Zufriedenheit mit der *Tätigkeit* nimmt demgegenüber im Laufe des Erwerbslebens tendenziell ab.

Zwischen der *Dauer der Betriebszugehörigkeit* und der *Zufriedenheit mit KollegInnen* und jener mit der *Organisation & Leitung* besteht ebenfalls eine signifikante Korrelation, wobei diese sprunghaft ansteigt und abfällt. Beim Aspekt der *Arbeitsbedingungen* ist ein starkes Abfallen nach den ersten fünf Jahren erkennbar, obwohl die Befragten von Ex-Nokia eine durchschnittlich geringere DBZ aufweisen und die Arbeitsbedingungen schlechter einstufen.

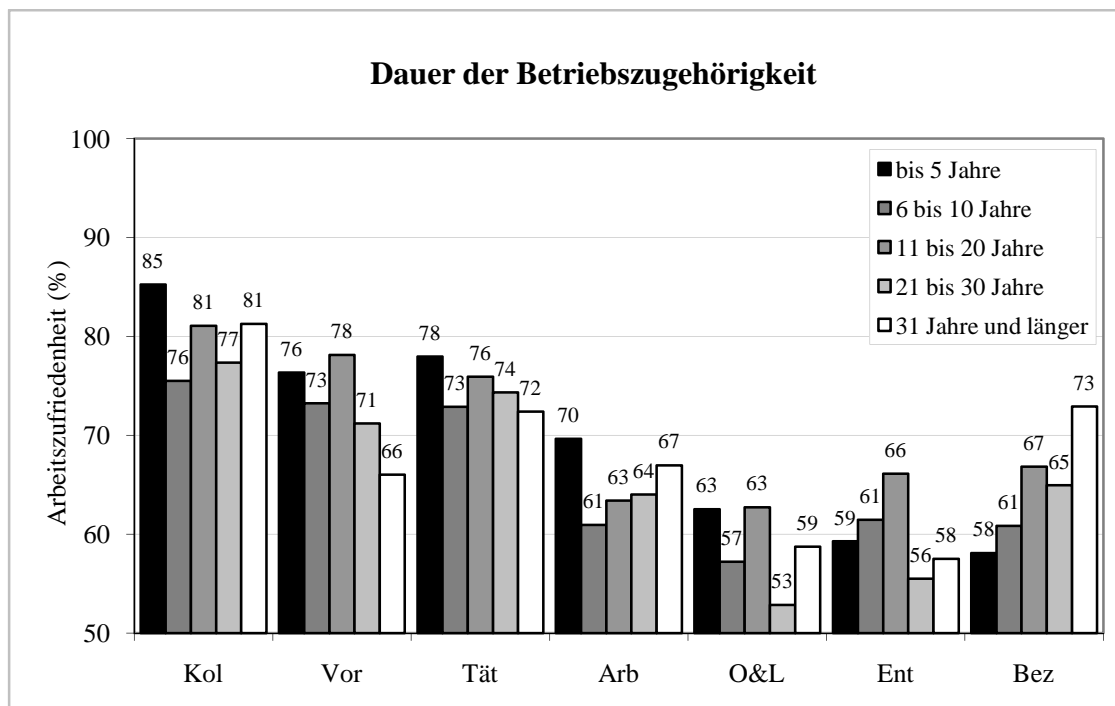


Abbildung 21: AZ vs. Dauer der Betriebszugehörigkeit

Bezahlung: $\tau\text{-c}=0,164$; $p=0,005$; $n=167$

KollegInnen: $F=3,414$; $p=0,01$ $n=168$

Org. & Leitung: $F=2,514$; $p=0,04$; $n=167$

8.4 AZ und Geschlecht

- ❖ Hypothese: Männer weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Frauen. Laut NEUBERGER/ALLERBECK (1978) befinden sich Frauen oft in weniger anspruchsvollen Positionen und haben zusätzliche Belastungen in ihrer Karriere, beispielsweise durch Schwangerschaft und Kinder.

Hinsichtlich des Geschlechts findet sich keine signifikante Korrelation zwischen den Arbeitszufriedenheits-Indizes und dem *Geschlecht* ($p > 0,05$). Die Hypothese kann in dieser Untersuchung nicht bestätigt werden. Im Gegenteil geben Frauen durchgehend tendenziell die höheren Zufriedenheitswerte an als Männer. Dies kann auf die positive gesellschaftliche Entwicklung der Emanzipation seit den Schriften von NEUBERGER/ALLERBECK 1978 zurückgeführt werden beziehungsweise auch auf eine speziell positive Situation in diesem Unternehmen oder allgemein der österreichischen Telekommunikationsbranche.

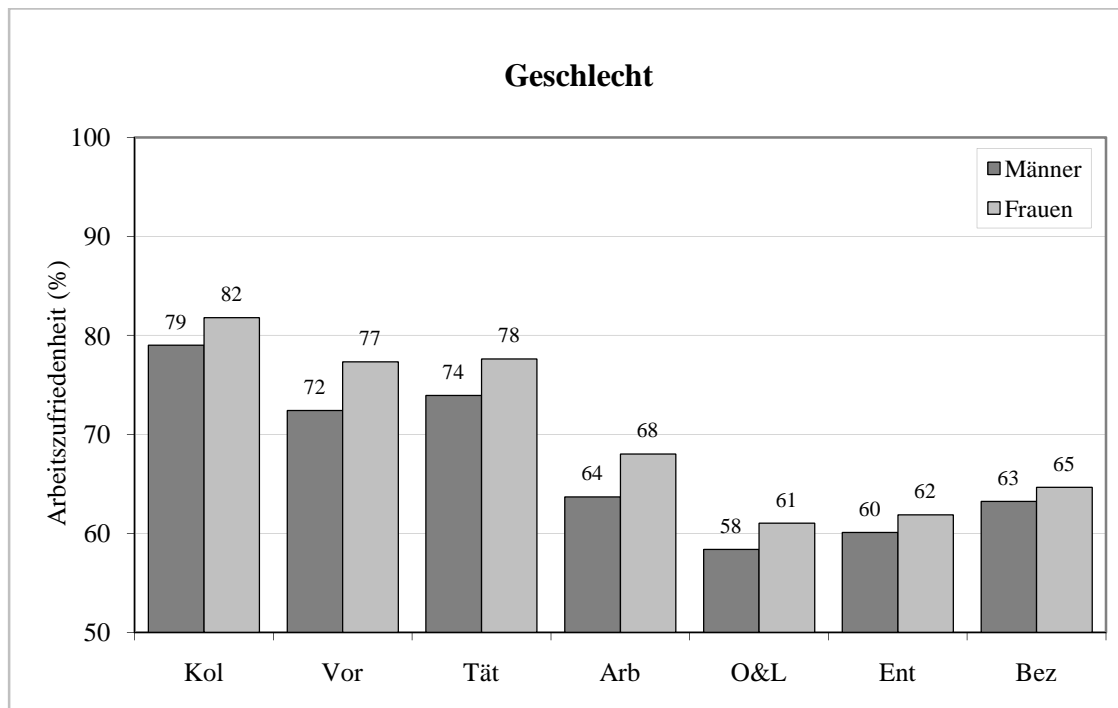


Abbildung 22: AZ vs. Geschlecht

8.5 AZ und Alter

Die *Zufriedenheit mit den Vorgesetzten* steigt zu Beginn des Berufslebens an, nimmt dann aber mit dem Alter ab. Gleiches zeigt sich bei der *Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten*. Wie schon bei der DBZ zu sehen war, zeigt sich auch beim Alter

eine signifikante lineare Korrelation mit der *Zufriedenheit mit der Bezahlung*. Die *Organisation und Leitung* wird in allen Altersklassen sehr ähnlich bewertet.

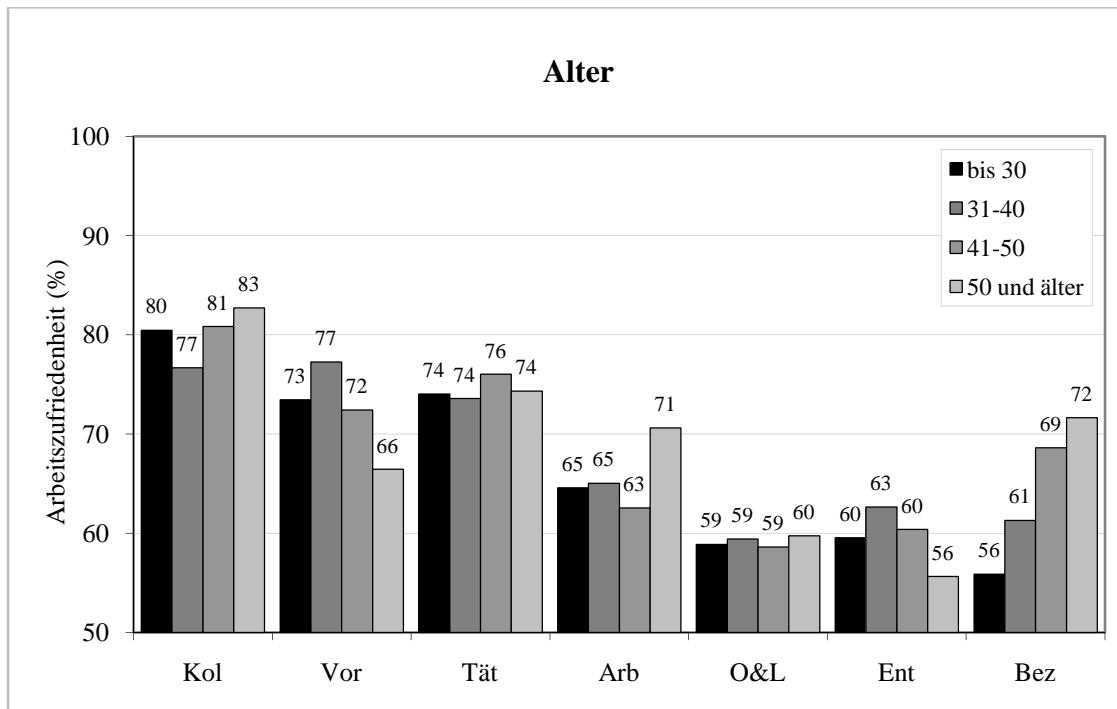


Abbildung 23: AZ vs. Alter

Bezahlung: $\tau\text{-c}=0,241$; $p=0,000$; $n=164$

8.6 AZ und Schulbildung

Die Analyse hinsichtlich des höchsten abgeschlossenen Schulabschlusses bringt eine signifikante Korrelation mit der *Zufrieden mit der **Bezahlung***. Absolventen einer mittleren Schule (oder der Meisterprüfung) sowie AkademikerInnen bewerten die Bezahlung durchgehend besser, als Lehrlinge und Maturanten. Die *Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen* nimmt dagegen mit höherem Bildungsabschluss ab. Interessant erscheint, dass die Schulbildung keinen Einfluss auf die *Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten* hat. Dies kann bedeuten, dass die Entwicklungsmöglichkeiten für alle gleich ausfallen, oder aber, dass Personen mit höherem Bildungsabschluss zwar höhere Ansprüche an ihre berufliche Entwicklung haben, aber das von der Firma bereitgestellte Potenzial auch entsprechend höher ausfällt. Auffallend ist auch, dass AkademikerInnen mit ihren Vorgesetzten zufriedener sind als ihre KollegInnen mit niedrigerem Bildungsabschluss.

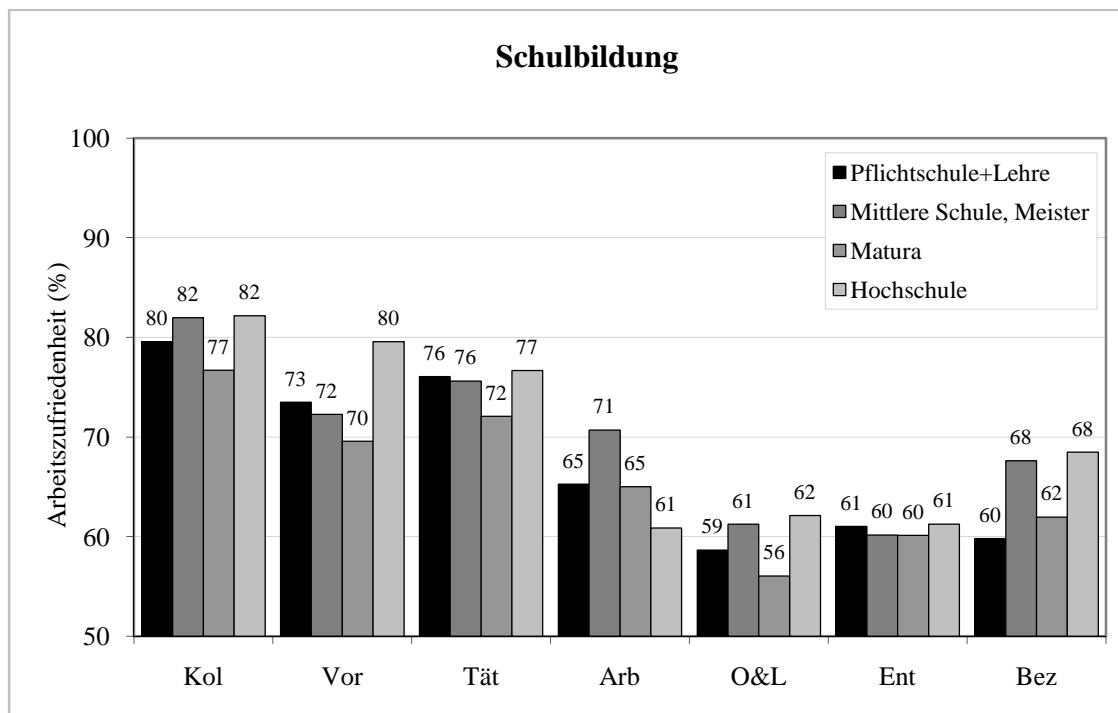


Abbildung 24: AZ vs. Schulbildung

Schulbildung: τ -c=0,127; p =0,025; n =170

8.7 AZ und Familienstand

Hinsichtlich des Familienstandes zeigt sich eine signifikante Korrelation mit der *Zufriedenheit mit den Vorgesetzten* ($F=2,431$; $p=0,049$). Ledige Befragte und solche, die sich in einer Lebensgemeinschaft befinden, sind mit ihren Vorgesetzten zufriedener als jene, die verheiratet sind oder es einmal waren. Das gleiche Bild zeigt sich auch für die *Zufriedenheit mit der Tätigkeit* ($\tau\text{-c}=0,151$; $p=0,001$). Die *Organisation & Leitung* wird von Verheirateten am besten bewertet ($F=3,242$; $p=0,014$). Ähnlich fällt auch die *Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten* bei den Verheirateten am höchsten aus ($F=3,681$; $p=0,007$). Ledige und Personen, die in einer Lebensgemeinschaft leben, bewerten diese verhältnismäßig niedriger. Personen, die verheiratet sind, oder es einmal waren, sind mit ihrer *Bezahlung* zufriedener, als ihre KollegInnen, die nie verheiratet waren. Dies ist darauf zurückzuführen, dass jene die verheiratet sind, oder es einmal waren, auch signifikant älter sind ($\tau\text{-c}=0,432$; $p=0,00$) und ihr Gehalt entsprechend höher ausfällt.

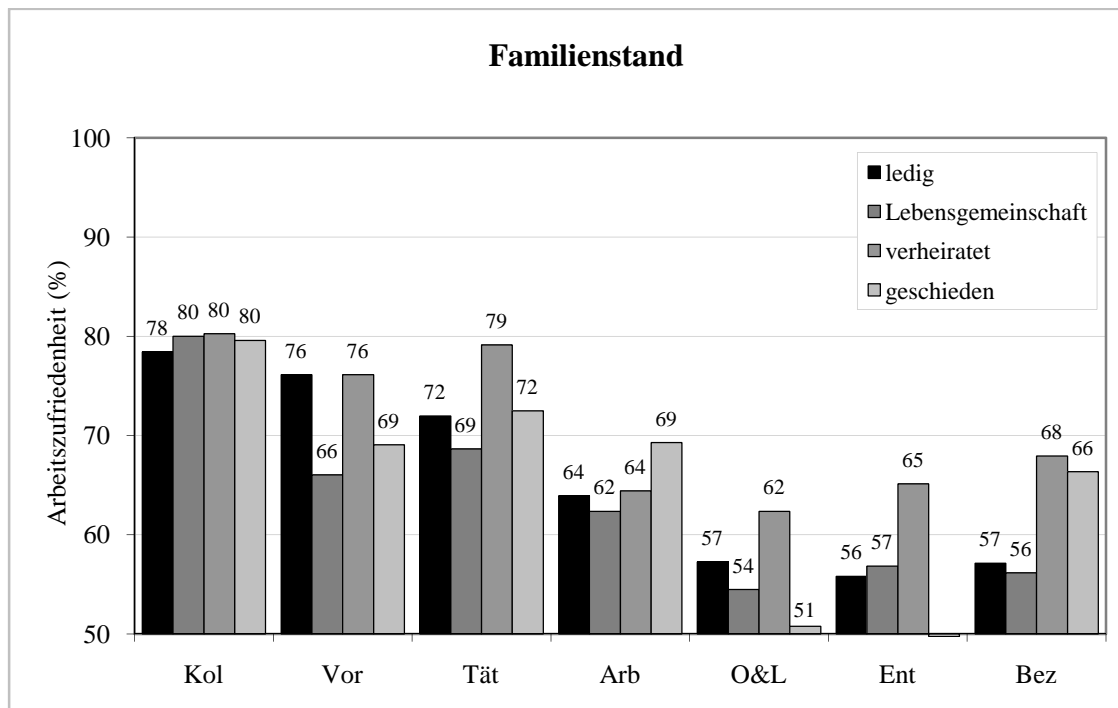


Abbildung 25: AZ vs. Familienstand

Vorgesetzte:	$F=2,431$; $p=0,049$; $n=169$
Tätigkeit:	$\tau\text{-c}=0,151$; $p=0,004$; $n=169$
Entwicklung:	$F=3,681$; $p=0,007$; $n=164$
O&L:	$F=3,242$; $p=0,014$; $n=168$
Bezahlung:	$\tau\text{-c}=0,192$; $p=0,001$; $n=168$

8.8 AZ und Haushaltsnettoeinkommen

Beim Haushaltsnettoeinkommen, also dem Einkommen, das dem gesamten Haushalt zur Verfügung steht, zeigt sich eine Reihe signifikanter Korrelationen. Mit steigendem zur Verfügung stehendem Einkommen steigt auch die *Zufriedenheit mit den Vorgesetzten*, der *Tätigkeit* und den *Entwicklungsmöglichkeiten*. Personen mit einem Haushaltsnettoeinkommen von weniger als 2000 Euro sind mit ihrer *Bezahlung* naturgemäß weit unzufriedener als KollegInnen mit höherem Einkommen.

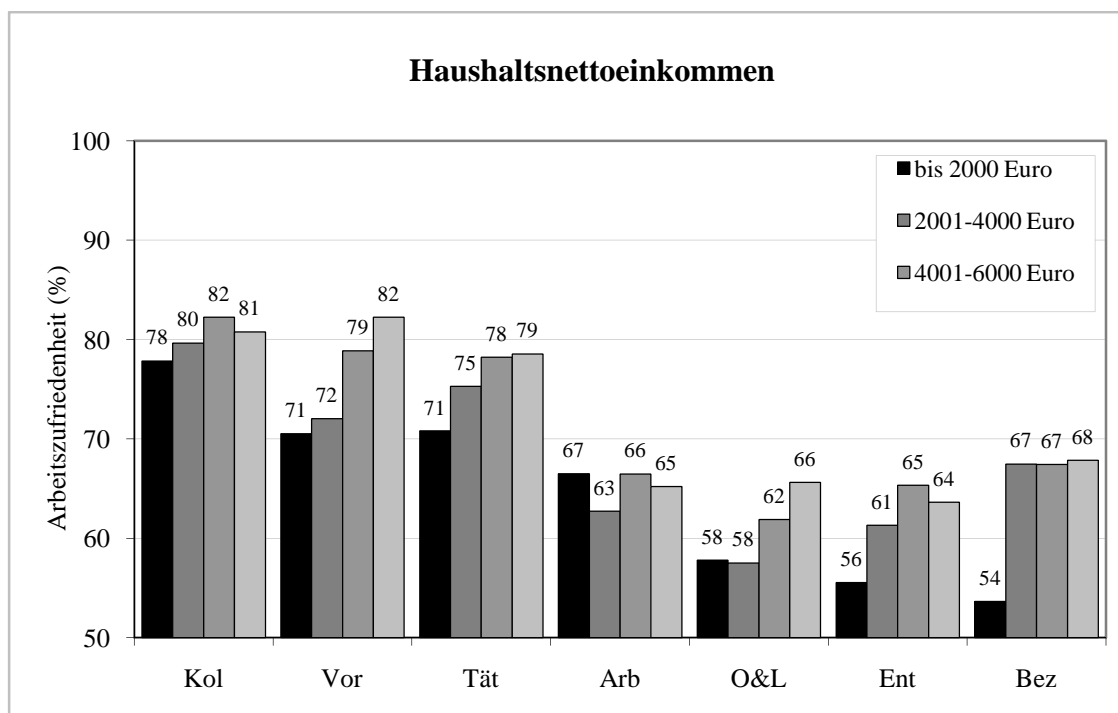


Abbildung 26: AZ vs. Haushaltsnettoeinkommen

Vorgesetzte: τ -c=0,176; p=0,005; n=175

Tätigkeit: τ -c=0,166; p=0,008; n=175

Entwicklung: τ -c=0,151; p=0,021; n=170

Bezahlung: τ -c=0,230; p=0,000; n=173

8.9 AZ und Leitungsfunktion

Personen mit Leitungsfunktion sind mit ihren *Vorgesetzten*, der *Organisation & Leitung* sowie den *Entwicklungsmöglichkeiten* zufriedener als ihre KollegInnen ohne Leitungsfunktion. Interessant ist dabei auch, dass die Zufriedenheit mit der *Bezahlung* bei Personen mit Leitungsfunktion geringer ausfällt als bei jenen ohne Leitungsfunktion. Offensichtlich schätzen Personen mit Leitungsfunktion ihre verantwortungsvolle Tätigkeit als höher ein als dies durch das monetäre Entgelt ausgedrückt wird.

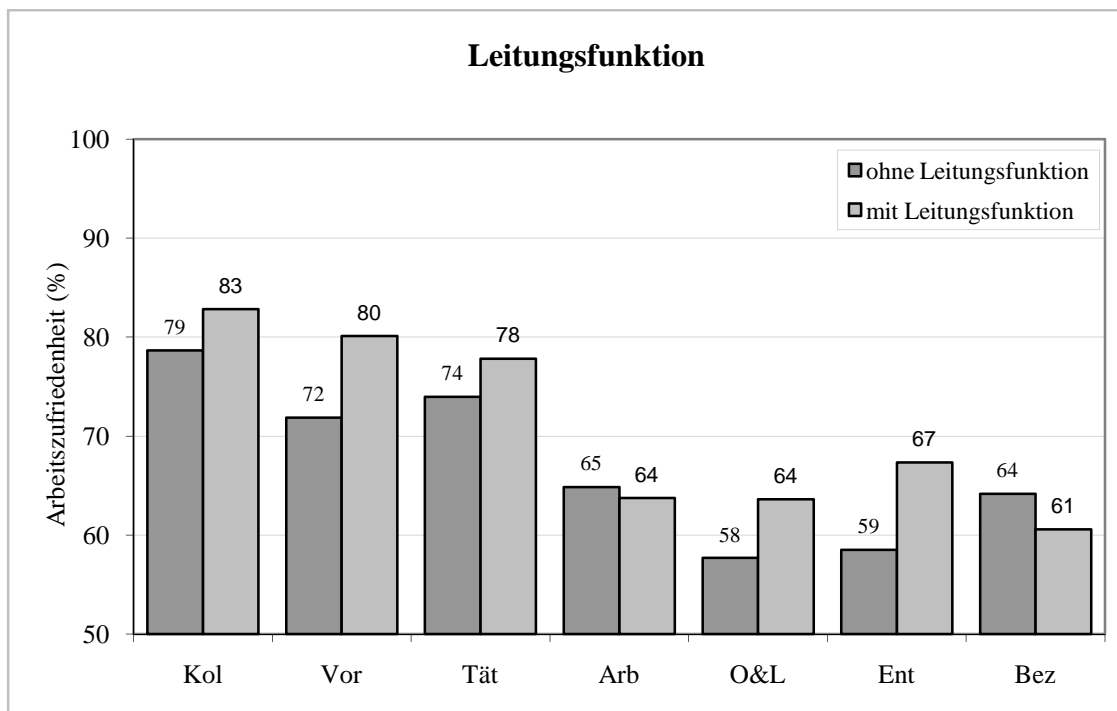


Abbildung 27: AZ vs. Leitungsfunktion

Vorgesetzte: τ -c=0,159; p=0,011; n=174

Org. & Leitung: τ -c=0,168; p=0,010; n=173

Entwicklung: τ -c=0,176; p=0,011; n=169

9 Medien der Informationsverbreitung

Die Unterstützung der Kommunikationsprozesse nach einem Unternehmenszusammenschluss ist von überragender Bedeutung für den weiteren Verlauf der Integrationsprozesse. In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Möglichkeiten untersucht, sich über aktuelle Geschehnisse im Unternehmen zu informieren und an der Entscheidungsfindung zu partizipieren.

9.1 Informationsbezug im Unternehmen

Abbildung 28 zeigt die Häufigkeit, mit der Informationen von einer Stelle bezogen werden, von nie (ein Punkt) bis oft (vier Punkte). Die Rangordnung erfolgt mit dem höchsten Grad an persönlicher Kommunikation beginnend. Die überwiegende Mehrheit der Befragten bezieht Informationen von *E-Mail-Rundschreiben*. Gefolgt von *KollegInnen* und den *Vorgesetzten*. Die letzten Plätze nehmen die firmenexternen Kommunikationsmittel wie Zeitung, Internet und Nachrichten ein. Anschlagbretter werden kaum noch verwendet, um sich über Vorgänge im Betrieb zu informieren.

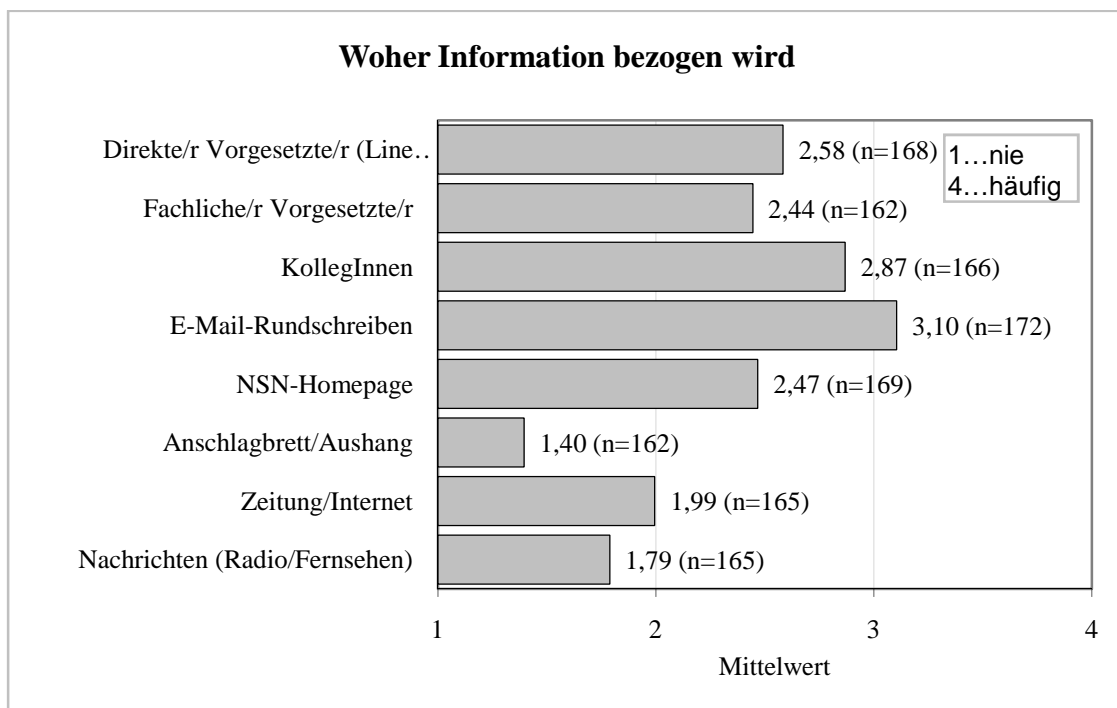


Abbildung 28: Woher Information bezogen wird

9.2 Feedback zur Arbeitsqualität

Innerhalb des Teilaspekts der *Tätigkeit* wurde das gewünschte Ausmaß an Feedback zur eigenen Arbeitsqualität der tatsächlichen Informiertheit gegenüber gestellt. Dazu wurden die beiden Fragen „Wie wichtig ist es für Sie, genau zu wissen, wie gut Sie arbeiten?“ (T18) und „Wie vollständig sind Sie informiert über die Qualität Ihrer Arbeit?“ (T19) gestellt. Die Auswertung zeigt, dass über 90 Prozent der Belegschaft hohen Wert darauf legen, über die gebrachte Arbeitsleistung ausreichend Rückmeldung zu erhalten (Abb. 29).

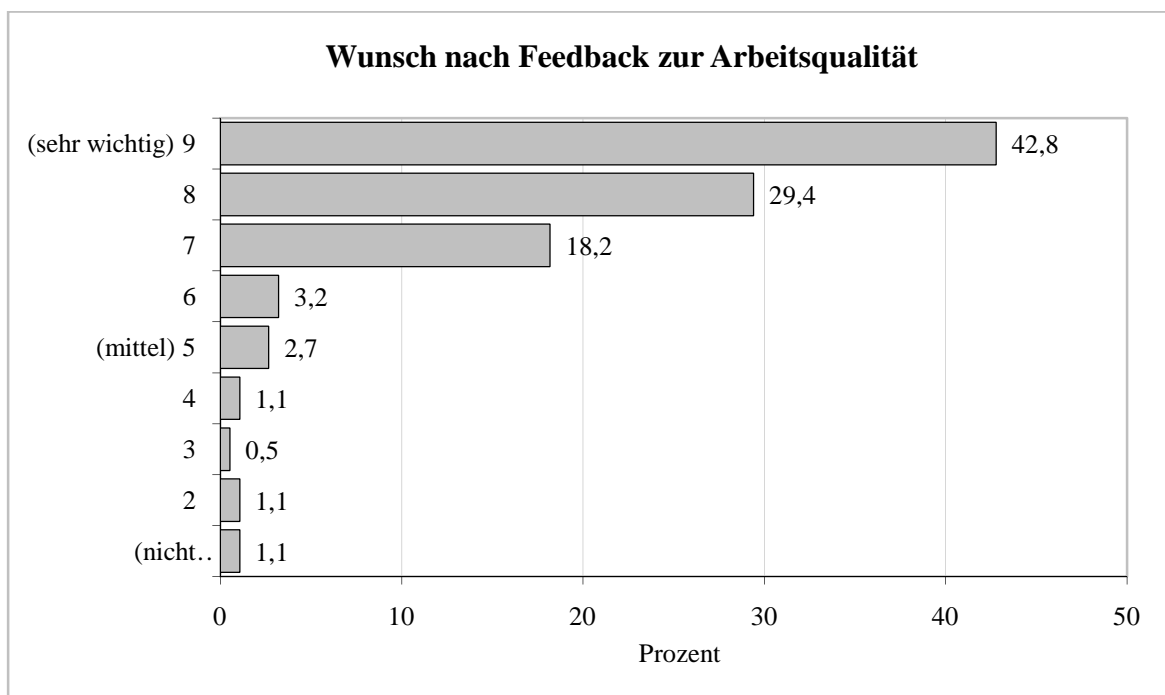


Abbildung 29: Wunsch nach Feedback zur Arbeitsqualität
(n=187)

Dem gegenüber fühlen sich zwei Drittel der Belegschaft überdurchschnittlich bis sehr gut informiert (Abb. 30).

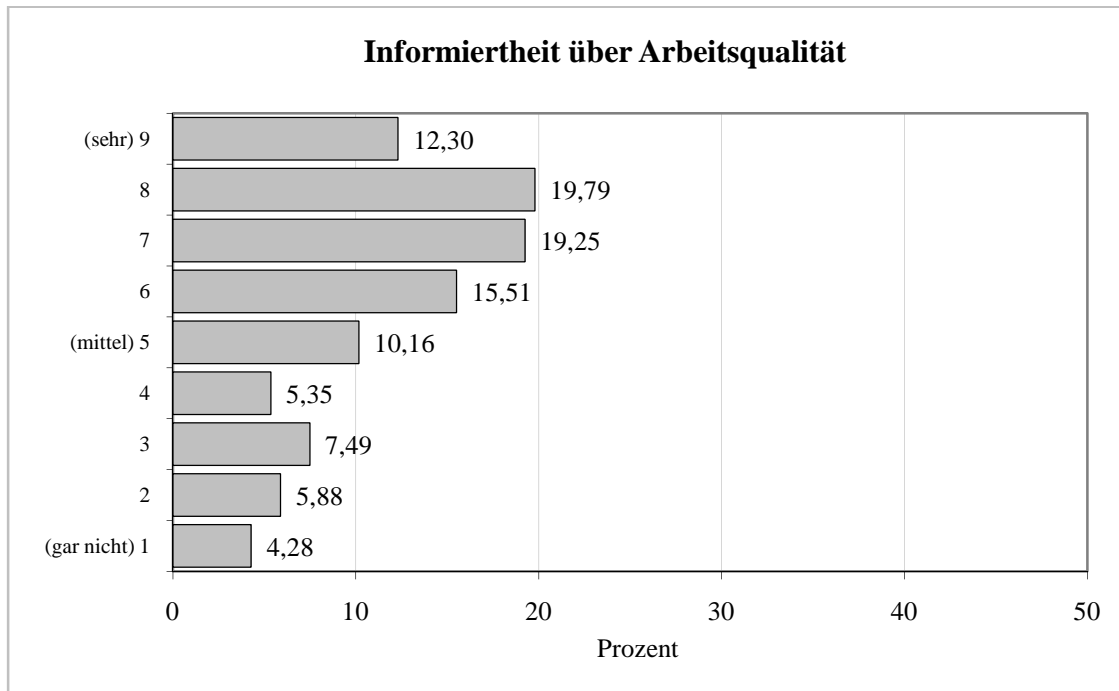


Abbildung 30: Informiertheit über Arbeitsqualität
(n=187)

Die Differenz zwischen den beiden Antworten ergibt die Zufriedenheit über das Feedback zur eigenen Arbeitsqualität. Dabei haben 33,2 Prozent genug oder mehr Information über die Qualität ihrer Arbeit als sie sich wünschen. 66,8 Prozent fühlen sich zu wenig über die Qualität ihrer Arbeit informiert (Abb. 31).

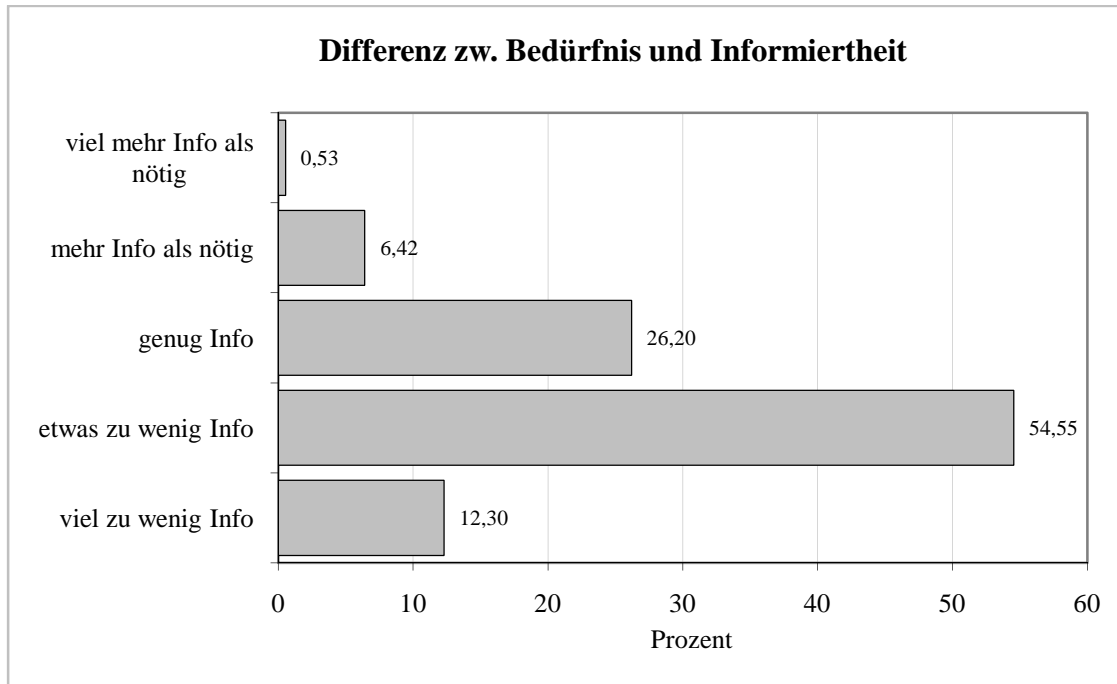


Abbildung 31: Bedürfnis vs. Informiertheit über Arbeitsqualität
(n=187)

Die Zufriedenheit mit dem Feedback zur eigenen Arbeitsqualität kann mit zwei Arbeitsaspekten in Verbindung gebracht werden. Je höher das Einkommen der MitarbeiterInnen ist, desto treffender fühlen sich diese informiert, d.h. desto eher entspricht der Umfang der Informiertheit auch dem Bedürfnis nach Informationen ($\tau\text{-}c=0,141$; $p=0,024$; $n=164$). Außerdem besteht eine signifikante Korrelation zwischen allen Zufriedenheitsindizes und der Differenz zwischen dem gewünschten und dem tatsächlichen Feedback zur eigenen Arbeitsqualität. Je mehr die Informiertheit über die eigene Arbeitsqualität dem Bedürfnis nach der Informiertheit entspricht, desto höher ist auch die Zufriedenheit mit *allen* sieben Teilaspekten der Arbeit.

9.3 Von wem MitarbeiterInnen vom Merger erfahren haben

Die meisten MitarbeiterInnen erfuhren durch *E-Mail-Rundschreiben* vom Merger der Firmenteilbereiche, gefolgt von *direkten Vorgesetzten* und den *KollegInnen*. Knapp ein Viertel der MitarbeiterInnen erfuhr vom Merger durch *firmenexterne Kommunikationsmittel*, wie Zeitung, Internet und Nachrichten. Die Rangordnung von Abbildung 31 erfolgt mit dem höchsten Grad an persönlicher Kommunikation beginnend. (vgl. Kapitel 5.6)

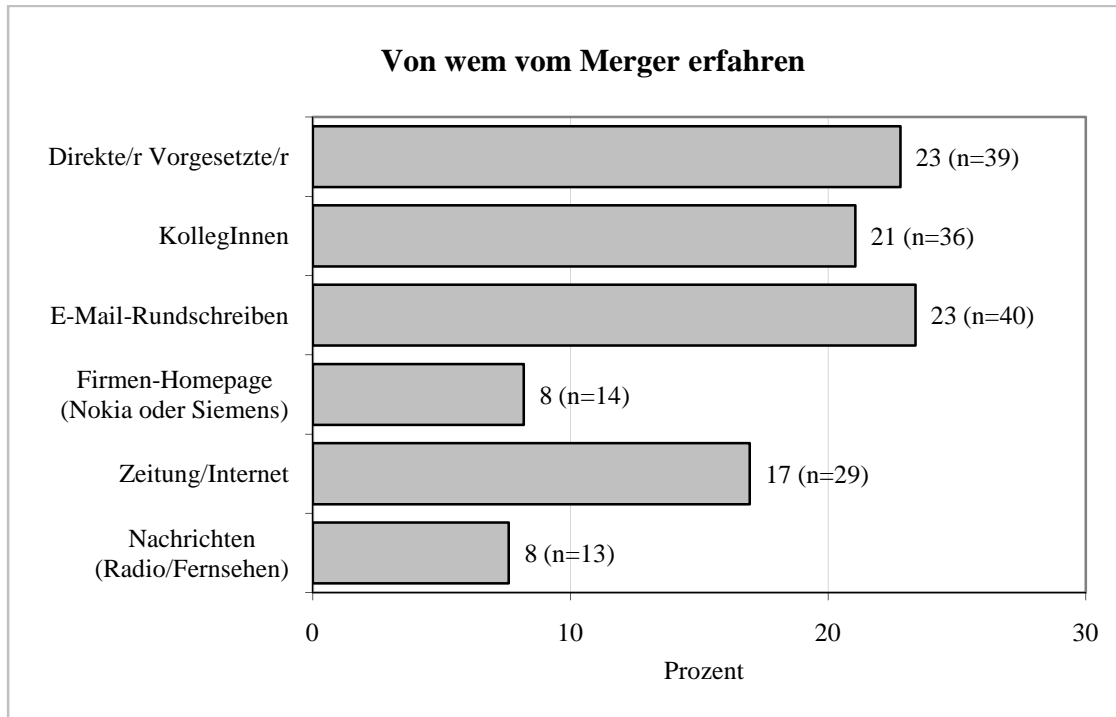


Abbildung 32: Woher vom Merger erfahren wurde (n=171)

9.4 Reichweite der Kommunikationsplattformen

Häufige Problembereiche bei der Umsetzung von Mergern und Akquisitionen liegen in der Zusammenführung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und verschiedener Führungsstile. Ein entscheidender Schritt in die richtige Richtung in einem fusionierten Unternehmen kann ein umfassender Personal- und Organisationsprozess sein. Dieser zielt darauf ab, in dem neu entstandenen Unternehmen ein einheitliches Führungsverständnis und eine gemeinsame Unternehmenskultur aufzubauen. Führungskräfte und MitarbeiterInnen diskutieren dabei gemeinsam - nach dem Grundsatz *Betroffene zu Beteiligten zu machen* - wodurch sich die Führung bei dem neuen Unternehmen auszeichnen soll. Nokia Siemens Networks verbreitet Informationen über aktuelle Geschehnisse im Betrieb über interne Kommunikationsplattformen an seine MitarbeiterInnen. Oft handelt es sich dabei um sogenannte *Web 2.0-Plattformen*¹⁹. Diese Webapplikationen „präsentieren sich dem Nutzer nicht länger nur in Form von einfachen Hypertext-Dokumenten, sondern vereinen interaktive Elemente, die zuvor Desktopanwendungen vorbehalten waren“. (KOLLMANN, et al. 2007: 8) Durch die Interaktion in solchen *Corporate Blogs* zwischen dem Betreiber der Plattform (der Unternehmenslei-

¹⁹ Der Begriff Web 2.0 entstand im Oktober 2004 im Rahmen einer Konferenz und steht für technologische Trends, die sich durch Partizipation, Offenheit und Netzwerkeffekte charakterisieren lassen.

tung) und den Nutzern (den MitarbeiterInnen) sollen MitarbeiterInnen bei der Gestaltung der Unternehmensstruktur partizipieren²⁰. Hierbei soll von der Authentizität der **Weblog-Kommunikation** profitiert werden (KOLLMANN, et al. 2007: 66), indem die Unternehmensleitung zusätzliche Legitimation durch die Partizipation der MitarbeiterInnen erhält. Ausschlaggebend für den Erfolg von in solcher Weise geführter Kommunikation ist, dass eine große Anzahl an MitarbeiterInnen einbezogen wird. Die Erkenntnisse aus den vorab geführten Interviews deuten aber darauf hin, dass die eingesetzten Plattformen der Belegschaft mehrheitlich nicht bekannt sind.

- ❖ Hypothese: Die eingesetzten Onlinemedien (Value Wiki, Culture Jam, etc.) zur Verinnerlichung des neuen gemeinsamen Leitbildes (Unternehmenskultur) sind der Mehrzahl der MitarbeiterInnen nicht bekannt.

Zur Untersuchung wurde die Frage gestellt: „Im Folgenden sind Onlineplattformen gelistet, über die NSN Informationen verteilt. Bitte geben Sie an, welche dieser Medien Sie bereits kennen und welche Sie bereits genutzt haben. Die Antwortkategorien waren „aktiv genutzt (gepostet)“, „passiv genutzt (gelesen)“, „bekannt (nicht genutzt)“ und „nicht bekannt“. Aus den gegebenen Antworten wurde ein Bekanntheits-Index durch Addition der Punkte pro Plattform errechnet. Bei Antwort „nicht bekannt“ wurden null Punkte vergeben. Die höchste Punkteanzahl von drei Punkten ging bei „aktiv genutzt (gepostet)“ in den Gesamtindex ein.

Die Auswertung zeigt, dass zwei Drittel der Befragten keine Kenntnis über die Mehrzahl dieser Plattformen haben. Weniger als zehn Prozent haben die Plattformen aktiv genutzt. Der verhältnismäßig hohe Bekanntheitsgrad der „**Inside News**“ scheint daher zu kommen, dass regelmäßig ein damit verbundener E-Mail-Newsletter ausgesendet wird. Selbiges gilt für den „**Webcast**“, zu dem ebenfalls regelmäßig durch E-Mail-Newsletter aufgerufen wird. Jene Plattformen, die nicht oder nur wenig offensiv von der Unternehmensleitung beworben werden, rangieren in der Bekanntheit ganz hinten.

²⁰ Vgl. dazu auch „Perpedual Beta“ (KOLLMANN, et al. 2007: 7)

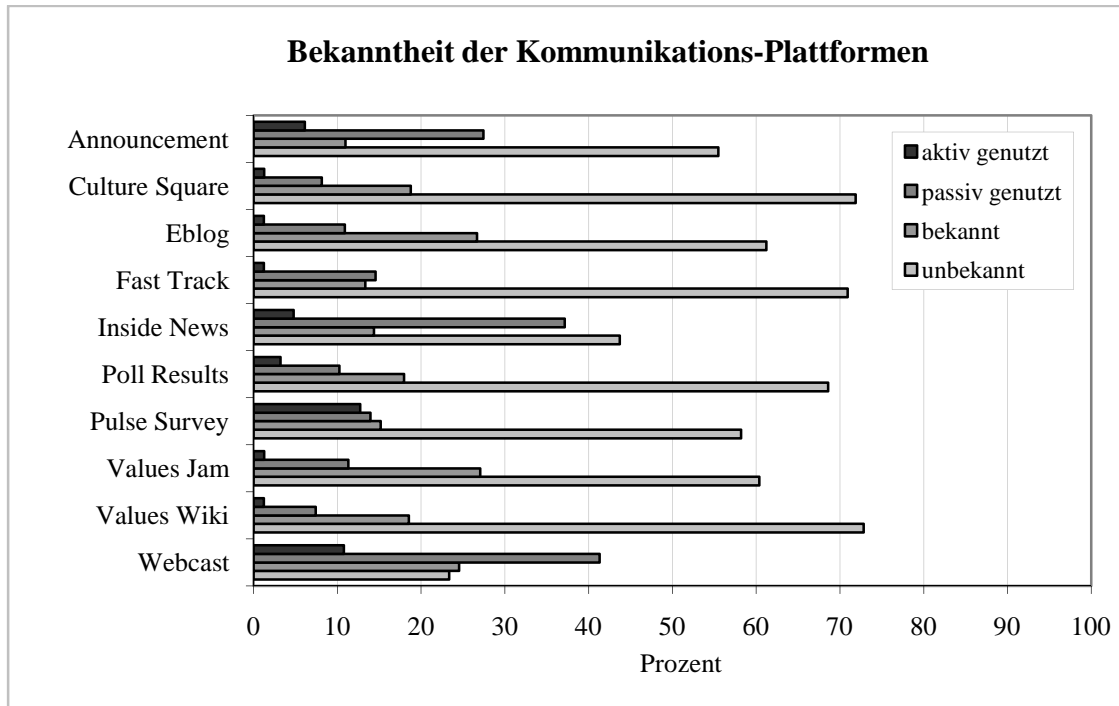


Abbildung 33: Bekanntheit der Kommunikations-Plattformen (n=ca.163) [=Mittelwert]

Ex-Nokia-MitarbeiterInnen sind den Umgang mit Web 2.0-Plattformen bereits aus ihrer Ursprungsorganisation gewohnt. Ex-Siemens-MitarbeiterInnen dagegen nutzen die Plattformen signifikant seltener. Von den maximal zu erreichenden 30 Punkten auf dem Bekanntheitsindex der Plattformen erreichen Ex-Siemens-MitarbeiterInnen im Durchschnitt nur 5,66 Punkte, im Gegensatz zu ihren KollegInnen von Ex-Nokia, die immerhin auf 12,35 Punkte kommen ($F=24,16$; $p=0,00$; $n=143$).

Die Bekanntheit der Plattformen fällt dabei für jene MitarbeiterInnen hoch aus, die über ein hohes Einkommen verfügen ($\tau-c=0,273$; $p=0,00$; $n=145$), eine Leitungsfunktion inne haben ($\tau-c=0,388$; $p=0,00$; $n=145$) oder bereits länger in der Firma tätig sind ($\tau-c=0,115$; $p=0,036$; $n=140$). Diese Parameter können als Indikatoren für die Identifikation mit der Organisation zusammengefasst werden.

Die Bekanntheit der Plattformen korreliert mit *allen Zufriedenheitsindizes* (außer *Arbeitsbedingungen*). Dabei kann aber keine Richtung der Abhängigkeit angegeben werden. Fakt ist aber, dass mit steigender Bekanntheit der Plattformen auch eine höhere Arbeitszufriedenheit einhergeht und umgekehrt ($\tau-c=0,315$; $p=0,000$; $n=141$).

9.5 Wie das neue Leitbild vorgelebt wird

- ❖ Hypothese: Das neue Leitbild (die Unternehmenskultur) wird von Vorgesetzten und der Unternehmensleitung nicht vorgelebt.

Die Befragung bestätigt diese Hypothese, die sich aus Vorgesprächen mit der Belegschaft ergab. Weniger als die Hälfte der Befragten gaben an, dass *das Leitbild von der Firmenleitung vorgelebt wird* (42,9 Prozent, n=170). Etwas mehr, aber immer noch weniger als die Hälfte der Befragten stimmten zu, dass ihnen *das Leitbild der Firma klar ist* (49,4 Prozent, n=174). Und nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten sehen *ihre tägliche Arbeit durch das Leitbild beeinflusst* (39,5 Prozent, n=172). Die geringe Akzeptanz der Onlinemedien (vgl. Kapitel 9.4) gemeinsam mit dem Fakt, dass die Führungskräfte die gewünschte Unternehmenskultur kaum vorleben, schwächt die Vermittlung der neuen Unternehmenskultur und kann ein Risiko für die gesamte Fusion darstellen (vgl. Kapitel 5.4 *Erfolg und Misserfolg von M&A-Transaktionen*).

10 Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln

Nach dem Zusammenschluss der Unternehmen kam es zum Stellenabbau. Einerseits wurden vorzeitige Pensionsanträge vereinbart. Andererseits verließen einige MitarbeiterInnen den Betrieb auch auf eigenen Wunsch und wechselten so den Arbeitgeber. (vgl. Kapitel 5.4 *Fluktuation bei Mergern*) Der Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln, wurde mit der Variable T15: „Ich denke daran meinen Arbeitsplatz zu wechseln“ direkt abgefragt. Als Arbeitsplatzwechsel ist hier das Verlassen des Unternehmens gemeint und nicht bloß ein Wechsel auf eine andere Position innerhalb des Unternehmens. Mit 53 Prozent geben etwas mehr als die Hälfte der Befragten an, ihren Arbeitsplatz wechseln zu wollen. Ein weiteres Drittel hat wenig Interesse den Arbeitsplatz zu wechseln. Und 16,2 Prozent schließen gänzlich aus, den Arbeitsplatz zu wechseln.

	Häufigkeit	Prozent
trifft nicht zu	30	16,2
trifft wenig zu	57	30,8
trifft eher zu	54	29,2
trifft völlig zu	44	23,8

Tabelle 10: Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln
(n=185)

Je mehr **Kinder** im Haushalt leben, desto eher formulieren die Befragten den Wunsch, den Arbeitsplatz zu wechseln. Ein möglicher Grund dafür ist das Bedürfnis, die Familie zu erhalten, sprich die Verantwortung für die Familienerhaltung - und das Gefühl dies bei NSN nicht zu erreichen.

	keine Kinder	1 Kind	2 Kinder	3 Kinder	4 Kinder oder mehr	n
trifft nicht zu	25,9	12,9	2,8	0,0	0,0	27
trifft wenig zu	30,6	38,7	27,8	60,0	0,0	51
trifft eher zu	23,5	29,0	36,1	40,0	66,7	46
trifft völlig zu	20,0	19,4	33,3	0,0	33,3	36
n	85	31	36	5	3	

Tabelle 11: Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln vs. Anzahl der Kinder
(τ -c=0,176; p=0,002; n=160; Angaben in Prozent)

Auch mit dem **Haushaltsnettoeinkommen** steigt der Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln. Ein Grund dafür kann sein, dass Personen mit höherem Einkommen am Ar-

beitsmarkt mobiler sind, da sie den Ausfall des Entgeltes leichter kompensieren können bis sie eine neue adäquate Stelle gefunden haben.

	bis 2000 EUR	2001-4000 EUR	4001-6000 EUR	mehr als 6000 EUR	n
trifft nicht zu	27,5	15,8	6,9	13,3	30
trifft wenig zu	41,2	30,3	24,1	20,0	54
trifft eher zu	13,7	35,5	31,0	33,3	48
trifft völlig zu	17,6	18,4	37,9	33,3	39
n	51	76	29	15	

Tabelle 12: Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln vs. Einkommen
(τ -c=0,035; Sign.=0,039; n=171; Angaben in Prozent)

- ❖ Hypothese: Unzufriedenheit mit direkten Vorgesetzten macht die (innere) Kündigung wahrscheinlich.

Es besteht eine lineare Korrelation zwischen *allen Zufriedenheitsindizes* (außer *Arbeitsbedingungen*) und dem Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln. Mit steigender Unzufriedenheit in den Teilaspekten steigt der Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln. Dabei nimmt die Unzufriedenheit mit *Vorgesetzten* gemeinsam mit *KollegInnen* und der *Tätigkeit* die Spitze ein.

AZ-Index	Ø	F	Sign.	tau-c	Sign.	n
Vorgesetzte	2,605	1,432	0,046	0,326	0,000	185
KollegInnen	2,605	1,334	0,133	0,208	0,000	185
Tätigkeit	2,605	4,973	0,000	0,611	0,000	185
Arbeitsbedingung	2,596	0,912	0,616	0,212	0,001	183
Organisation&Leitung	2,596	1,819	0,005	0,357	0,000	174
Entwicklung	2,592	1,994	0,005	0,358	0,000	169
Bezahlung	2,579	2,074	0,004	0,254	0,000	171

Tabelle 13: Arbeitszufriedenheit vs. Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln

11 Arbeitszufriedenheit und Merger

Die Situation nach dem Merger nimmt einen besonderen Stellenwert im Unternehmen ein. Die umfangreichen Restrukturierungen der zuvor bestehenden Abteilungen boten den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zur Neuorientierung innerhalb der Firma. Es kam aber auch zum Stellenabbau und einige verließen das Unternehmen freiwillig. (vgl. Kapitel 5.3 *Stakeholder, Shareholder*) Dazu wurden die Fragen gestellt, wie zufrieden die Befragten zum Zeitpunkt der Befragung sind und wie zufrieden sie vor einem Jahr, also vor dem Merger waren. Die Veränderung wurde für alle sieben definierten Teilaspekte des Arbeitslebens aufgenommen.

11.1 Merger und vorige Firma

❖ Hypothese: Ex-Siemens schätzt Merger positiver ein als Ex-Nokia.

In den Vorgesprächen mit der Belegschaft äußerten ehemalige Siemens-MitarbeiterInnen eine tendenziell positive Meinung gegenüber ihren neuen KollegInnen von Ex-Nokia. Umgekehrt waren die ehemaligen Nokia-MitarbeiterInnen weniger angetan von ihren neuen KollegInnen. Auch die empirische Untersuchung ergab, dass Ex-Siemens-MitarbeiterInnen den Merger bezüglich der **KollegInnen** und der **Arbeitsbedingungen** positiver einschätzen als Ex-Nokia-MitarbeiterInnen. Beim Aspekt der KollegInnen kann dies auf die unterschiedliche *Unternehmenskultur* in den zuvor getrennten Unternehmen zurückgeführt werden. Ein Grund dafür, dass die Arbeitsbedingungen von Ex-Nokia-MitarbeiterInnen schlechter eingeschätzt werden, dürfte darin begründet liegen, dass die gemeinsame *Niederlassung* nicht den Ansprüchen und gewohnt modernen Standards der Ex-Nokia-MitarbeiterInnen entspricht.

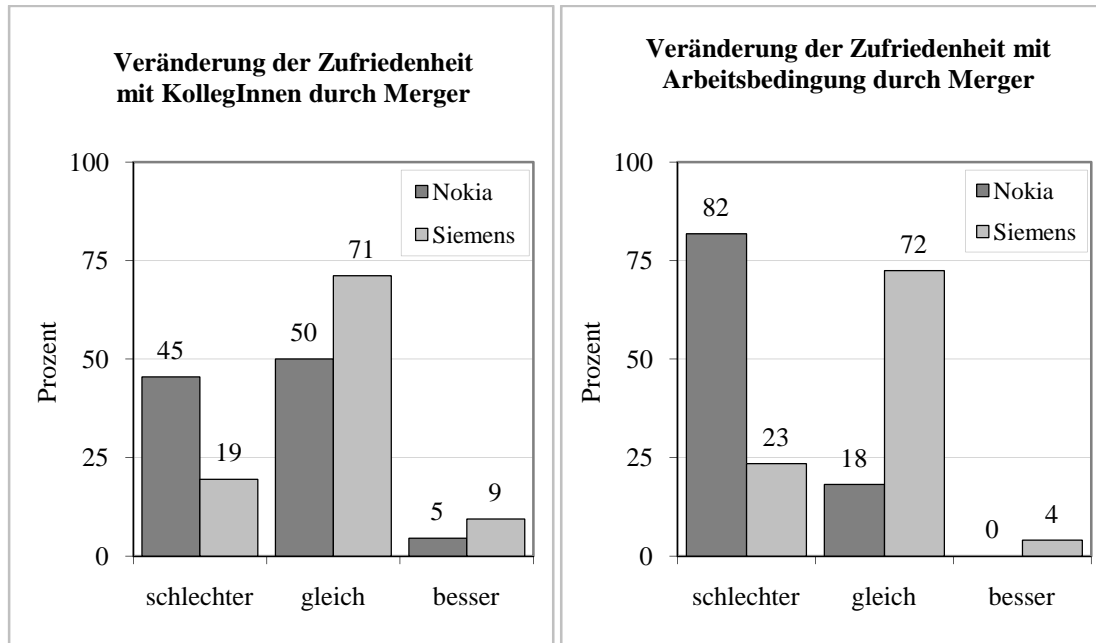


Abbildung 34: Veränderung der AZ - KollegInnen/Arbeitsbedingungen vs. Firma

KollegInnen: τ -c=0,108; p=0,038; n=171

Arbeitsbedingungen: τ -c=0,321; p=0,000; n=171

Demgegenüber konnte keine signifikante Veränderung ($p > 0,05$) der Arbeitszufriedenheit mit den Vorgesetzten, der Tätigkeit, der Organisation & Leitung, der Entwicklung und der Bezahlung zwischen MitarbeiterInnen von Ex-Nokia und Ex-Siemens festgestellt werden.

11.2 Merger und Dauer der Betriebszugehörigkeit

Die *Dauer der Betriebszugehörigkeit* korreliert mit der Veränderung der *Zufriedenheit mit der Tätigkeit* und der *Entwicklung* durch den Merger. Personen, die der Organisation bereits länger angehören, sind mit der durch den Merger veränderten Tätigkeit unzufrieden. Umgekehrt steigt die Zufriedenheit mit den durch den Merger neu gewonnenen Entwicklungsmöglichkeiten mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit an. Je länger die Befragten bereits dem Unternehmen angehörten, desto zufriedener sind sie mit den Entwicklungsmöglichkeiten, desto unzufriedener sind sie aber auch mit ihrer Tätigkeit.

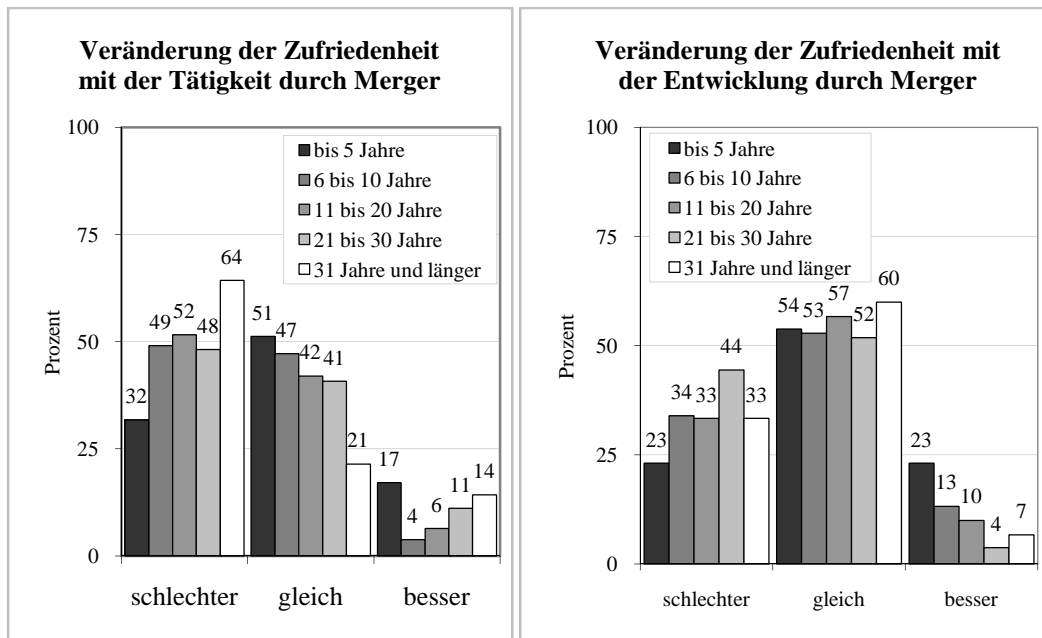


Abbildung 35: Veränderung der AZ - Tätigkeit/Entwicklung vs. DBZ

Tätigkeit: $\tau\text{-c}=-0,124$; $p=0,046$; $n=166$

Entwicklung: $\tau\text{-c}=0,116$; $p=0,049$; $n=164$

11.3 Merger und wer einen davon in Kenntnis gesetzt hat

- ❖ Hypothese: MitarbeiterInnen, die vom Merger persönlich informiert wurden, bewerten den Merger besser als MitarbeiterInnen, die über den Merger durch unidirektionale (unpersönliche) Medien informiert wurden. (JANSEN 2004)

Diese Hypothese kann nicht bestätigt werden. Es besteht keine signifikante Korrelation ($p > 0,05$) zwischen den Indizes der Arbeitszufriedenheit und der Angabe, von wem vom Merger erfahren wurde. Entsprechend wird die Hypothese *verworfen*.

11.4 Merger und Alter

Ältere MitarbeiterInnen bewerten den Merger hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der *Tätigkeit* negativer als Jüngere. Eine mögliche Erklärung liegt in der langjährig gelebten Arbeitstradition, die bis vor den Merger durch die Sozialisierung im jeweiligen Unternehmen internalisiert und durch den Merger aufgebrochen wurde.

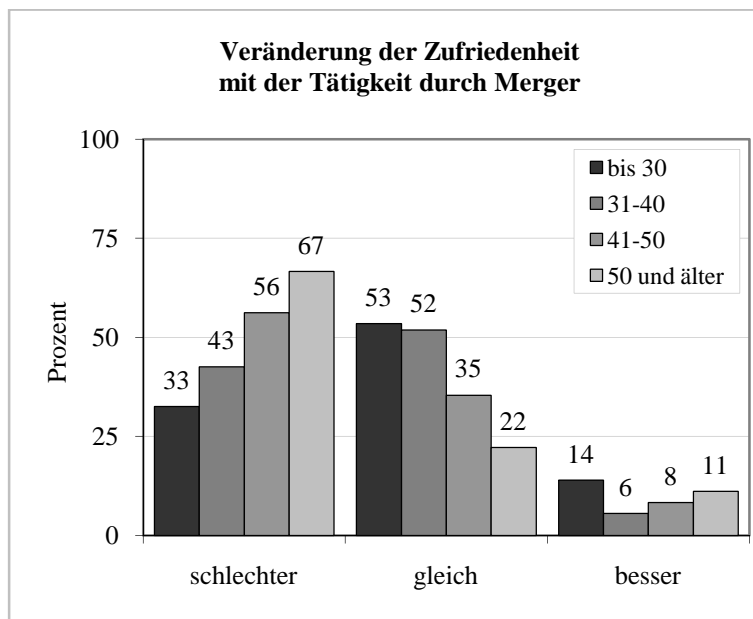


Abbildung 36: Veränderung der AZ - Tätigkeit vs. Alter
($\tau\text{-c}=0,157$; $p=0,016$; $n=163$)

11.5 Merger und Schulbildung

- ❖ Hypothese: Je niedriger der Schulabschluss, desto negativer werden die Folgen des Mergers eingeschätzt. (vgl. JANSEN 2004)

Die Hypothese wird für die Bewertung der veränderten Zufriedenheit mit der *Organisation und Leitung* bei den Befragten von *Ex-Nokia* bestätigt: Je höher der jeweilige Schulabschluss, desto besser wird die Organisation und Leitung bewertet (τ -c=0,369; p =0,032; n =22). Für die Gesamtbelegschaft gilt allerdings ein signifikanter Zusammenhang, der aber gegenläufig zur Hypothese ausfällt. Mit steigender Schulausbildung werden die Folgen des Mergers negativer eingeschätzt. Daran ändert sich auch dann nichts, wenn zwischen den beiden vorigen Firmen differenziert wird. Befragte von Ex-Nokia und Ex-Siemens bewerten, im Kontext der Schulbildung, die Folgen des Mergers gleichermaßen.

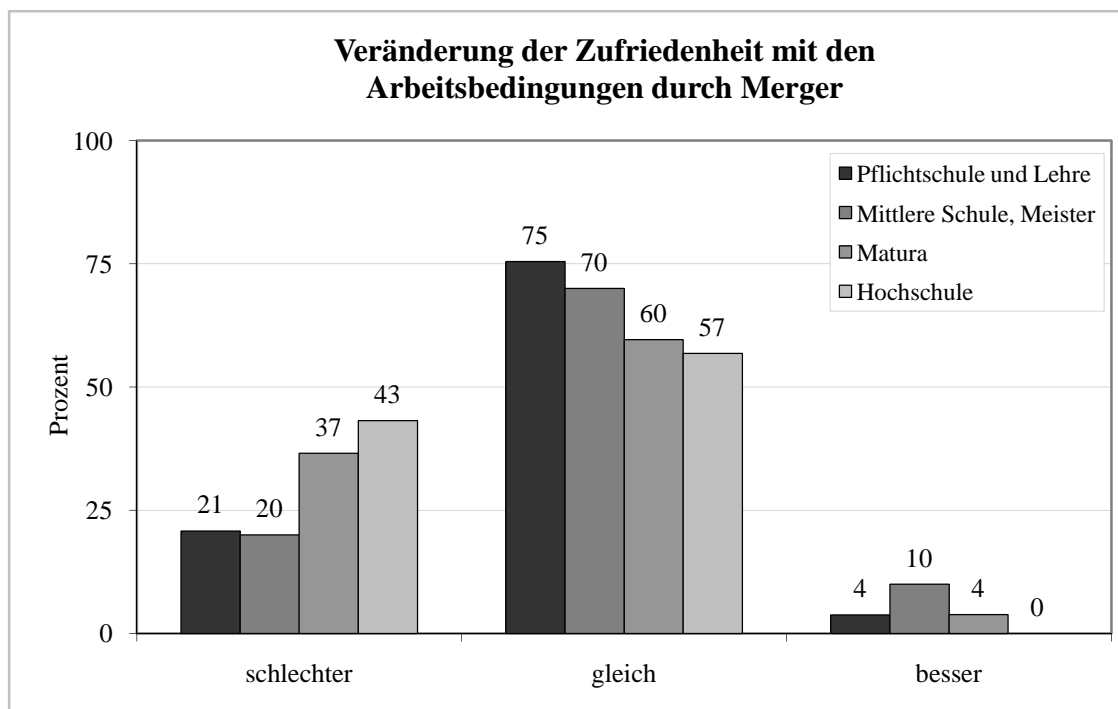


Abbildung 37: Veränderung der AZ - Arbeitsbedingungen vs. Schulbildung
(τ -c=-0,138; p =0,007; n =170)

11.6 Merger und Leitungsfunktion

- ❖ Hypothese: MitarbeiterInnen mit Leitungsfunktion bewerten den Merger positiver als MitarbeiterInnen ohne Leitungsfunktion.

Die Hypothese wird bestätigt. MitarbeiterInnen mit Leitungsfunktion bewerten den Merger bezüglich der *Vorgesetzten* und den *Entwicklungsmöglichkeiten* besser als solche ohne Leitungsfunktion. Keine signifikante Veränderung ($p > 0,05$) der Arbeitszufriedenheit zeigt sich wenn nach *Geschlecht*, *Größe des Wohnorts* oder *Anzahl der Kinder* differenziert wird. Die Hypothese kann daher nur für zwei von sieben Teilaspekten bestätigt werden.

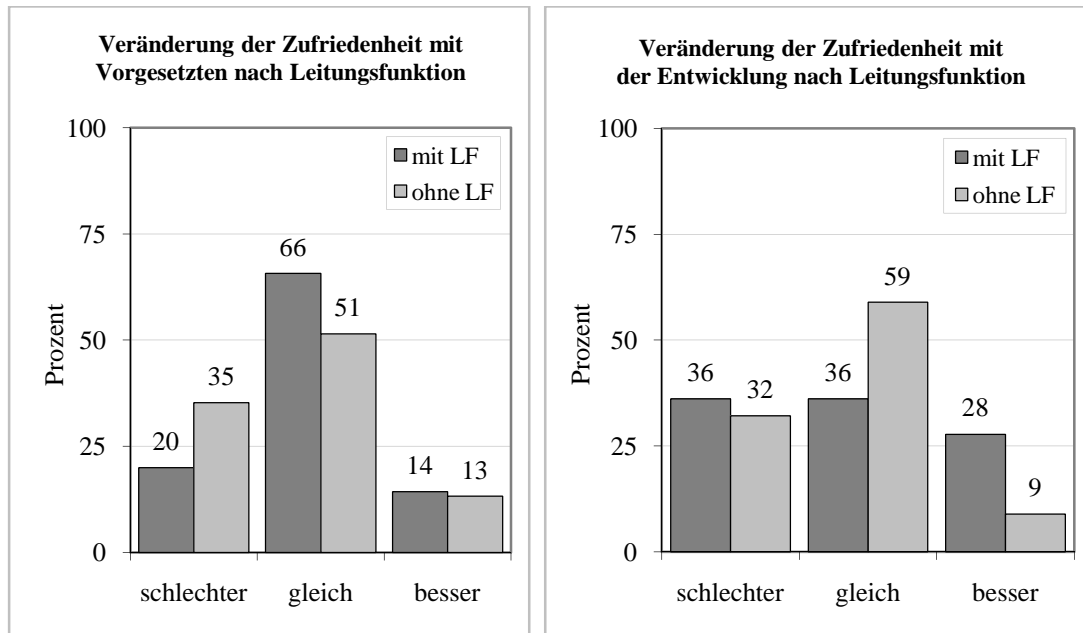


Abbildung 38: Veränderung der AZ - Vorgesetzte/Entwicklung vs. LF

Vorgesetzte: $\tau\text{-c}=0,112$; $p=0,046$; $n=171$

Entwicklung: $\chi^2=16,48$; $p=0,036$; $n=170$

12 Resümee und wissenschaftlicher Anschluss

Unternehmenszusammenschlüsse beziehungsweise Merger und Akquisitionen sind alles andere als ein neuartiges Phänomen der Unternehmenspraxis. Neu daran ist vielmehr der Umfang der jüngsten Fusionsaktivitäten. Zahlreiche Studien weisen auf außerordentlich hohe Misserfolgsquoten von M&A-Transaktionen hin. Verantwortlich dafür ist in den meisten Fällen eine missglückte organisatorische Zusammenführung der Unternehmen. Experten sehen in der Vernachlässigung des wichtigsten Kapitals eines Unternehmens, den MitarbeiterInnen, einen wesentlichen Grund für das Scheitern von Fusionen. Während einer Fusion ist die Belegschaft mit teilweise gravierenden Veränderungen konfrontiert. In vielen Fällen tritt die Umstrukturierung plötzlich und unerwartet ein. Solch unvermittelte Veränderungen können bei den Unternehmensmitgliedern zur Verunsicherung führen, im Speziellen in Bezug auf die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. Damit einher geht häufig der Verlust des vertrauten Arbeitsumfeldes und der eigenen Zukunftsperspektive. Was ist mit *meinem* Job? Was ist mit *meiner* Beförderungsplanung? Der Vertrauensverlust, durch die fehlende Einbindung in die Entscheidung selbst und durch die späte Kommunikation, sitzt dabei tief und kann auch noch Jahre später empirisch nachgewiesen werden. Die Verunsicherung der Belegschaft macht sich in der Abnahme der Arbeitszufriedenheit bemerkbar. Aufgrund der Annahme, dass Arbeitszufriedenheit mit anderen Aspekten der Arbeitswelt - wie Motivation, Arbeitseffektivität und krankensstandsbedingten Fehlzeiten - zusammenhängt, besteht sowohl für Unternehmen als auch für WissenschaftlerInnen, ein großes Interesse an der Arbeitszufriedenheit. Die Messung der Arbeitszufriedenheit nutzt hauptsächlich vier Gruppen, die diese Information verwerten können. Es sind dies Wissenschaftler, Arbeitgeber und Management, Arbeitnehmer und Interessensvertretungen sowie politische Entscheidungsträger.

Die vorliegende Studie untersucht die Arbeitszufriedenheit am konkreten Beispiel der Belegschaft des Telekommunikationsunternehmens Nokia Siemens Networks Österreich, das im Frühjahr 2007 durch eine Fusion neu entstand. Die Untersuchung zeigt, dass den Befragten eine erfüllende Tätigkeit am wichtigsten ist und die Zufriedenheit damit liegt auch vergleichsweise hoch an zweiter Stelle. Am zufriedensten sind die Befragten mit ihren KollegInnen. Differenziert man das Ergebnis aber nach der Rele-

vanz - die die Befragten den Aspekten beimessen - so zeigt sich, dass die KollegInnen nur die drittichtigste Stelle einnehmen. Relativ hoch rangiert die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten, was aber als verhältnismäßig irrelevant angesehen wird. Die Zufriedenheit mit der Bezahlung fällt relativ niedrig aus. Hier zeigt sich eine besonders große Diskrepanz zur hohen Relevanz der Bezahlung. Die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen fällt zwar ebenfalls relativ niedrig aus, die Relevanz rangiert allerdings noch niedriger an vorletzter Stelle. Am wenigsten zufrieden sind die Befragten mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Organisation & Leitung und der Entwicklung, wobei die Zufriedenheit mit der Organisation & Leitung auch am wenigsten relevant eingeschätzt wird.

Ehemalige Nokia-MitarbeiterInnen sind weniger zufrieden mit den Arbeitsbedingungen als ihre KollegInnen von Ex-Siemens. Umgekehrt ist die ehemalige Nokia-Belegschaft zufriedener mit den *Entwicklungsmöglichkeiten* und der *Tätigkeit*. Insgesamt geben Frauen durchgehend die höheren Zufriedenheitswerte an als Männer. Betrachtet man das Alter, so steigt anfangs die *Zufriedenheit mit den Vorgesetzten* an, nimmt dann aber mit dem Alter ab. Gleiches zeigt sich bei der *Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten*. Die *Zufriedenheit mit der Bezahlung* steigt mit dem Alter linear an. Die *Organisation und Leitung* wird in allen Altersklassen sehr ähnlich bewertet. AkademikerInnen sind mit ihren Vorgesetzten zufriedener als ihre KollegInnen mit niedrigerem Bildungsabschluss. Personen mit Leitungsfunktion legen weniger Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz als jene ohne. Und sie sind mit ihren *Vorgesetzten*, der *Organisation & Leitung* sowie den *Entwicklungsmöglichkeiten* zufriedener als ihre KollegInnen ohne Leitungsfunktion. Gleichzeitig sind sie aber weniger zufrieden mit ihrer *Bezahlung*.

Ein Drittel der Belegschaft hat genügend oder mehr Information über die Qualität ihrer Arbeit als sie sich wünschen. Zwei Drittel dagegen fühlen sich zu wenig über die Qualität ihrer Arbeit informiert und wünschen sich mehr Feedback. Je mehr die Informiertheit über die eigene Arbeitsqualität dem Bedürfnis nach dieser Informiertheit entspricht, desto höher ist auch die Zufriedenheit in *allen* sieben Teilaspekten der Arbeit.

Zwei Drittel der Befragten haben keine Kenntnis über die Mehrzahl der Online-Informationsplattformen. Weniger als zehn Prozent haben die Plattformen aktiv genutzt. Jene Plattformen, die nicht oder nur wenig offensiv von der Unternehmensleitung beworben werden, rangieren in der Bekanntheit ganz hinten. Die Bekanntheit der Plattformen fällt dabei für jene MitarbeiterInnen hoch aus, die über ein hohes Einkommen verfügen, eine Leitungsfunktion inne haben oder bereits länger in der Firma tätig sind. Die Bekanntheit der Plattformen korreliert mit *allen Zufriedenheitsindizes* (außer *Arbeitsbedingungen*). Mit steigender Bekanntheit der Plattformen geht eine höhere Arbeitszufriedenheit einher. Ex-Nokia-MitarbeiterInnen sind den Umgang mit Web 2.0-Plattformen bereits aus ihrer Ursprungsorganisation gewohnt. Ex-Siemens-MitarbeiterInnen dagegen nutzen die Plattformen signifikant seltener. Weniger als die Hälfte der Befragten meinen, dass *das Leitbild von der Firmenleitung vorgelebt wird*. Etwas mehr, aber immer noch weniger als die Hälfte der Befragten stimmen zu, dass ihnen *das Leitbild der Firma klar ist*. Nur etwa ein Drittel der Befragten sieht die *tägliche Arbeit durch das Leitbild beeinflusst*. Knapp mehr als die Hälfte der Befragten wollen ihren Arbeitsplatz wechseln. Dies schlägt sich auch in den Werten der Arbeits(un-)zufriedenheit nieder. Am ehesten führt die Unzufriedenheit mit *Vorgesetzten*, mit *KollegInnen* und mit der *Tätigkeit* dazu, dass MitarbeiterInnen ihren Arbeitsplatz wechseln wollen. Die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Bezahlung wirken weit weniger in diese Richtung.

Die Situation nach dem Merger nimmt einen besonderen Stellenwert im Unternehmen ein. Die umfangreichen Restrukturierungen der zuvor bestehenden Abteilungen boten den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zur Neuorientierung innerhalb der Firma. Es kam aber auch zum Stellenabbau und einige verließen das Unternehmen freiwillig. Ex-Siemens-MitarbeiterInnen schätzen den Merger bezüglich der *KollegInnen* und der *Arbeitsbedingungen* positiver ein als Ex-Nokia-MitarbeiterInnen dies tun. Beim Aspekt der *KollegInnen* kann dies auf die unterschiedliche *Unternehmenskultur* in den vorigen Firmen zurückgeführt werden. Ein Grund dafür, dass die Arbeitsbedingungen von Ex-Nokia-MitarbeiterInnen schlechter eingeschätzt werden, dürfte darin begründet liegen, dass die gemeinsame *Niederlassung* nicht ihren Ansprüchen entspricht. Je länger die MitarbeiterInnen bereits dem Unternehmen angehörten, desto zufriedener sind sie mit dem Einfluss der Fusion auf die Entwicklungsmöglichkeiten, aber desto unzu-

friedener sind sie mit dem Einfluss auf ihre aktuelle Tätigkeit. Ältere MitarbeiterInnen bewerten den Merger hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der *Tätigkeit* negativer als Jüngere. Eine mögliche Erklärung liegt in der langjährig gelebten Arbeitstradition die bis vor den Merger durch die Sozialisierung im jeweiligen Unternehmen internalisiert und durch den Merger aufgebrochen wurde. Je höher der jeweilige Schulabschluss, desto besser wird die Zufriedenheit mit der Organisation und Leitung bewertet. Alle anderen Folgen des Mergers werden aber mit steigender Schulbildung negativer eingeschätzt. MitarbeiterInnen mit Leitungsfunktion bewerten den Merger bezüglich der Vorgesetzten und den *Entwicklungsmöglichkeiten* besser als solche ohne Leitungsfunktion.

Im wissenschaftlichen Anschluss ist von Interesse, dass zufriedene MitarbeiterInnen stärker in die formellen Kommunikationsmedien eingebunden sind. Dahingehend könnte der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und *Partizipation* näher untersucht werden. Zusätzlich könnten zukünftige Arbeitszufriedenheitsmessungen näher darauf eingehen, ob MitarbeiterInnen zur *Kernbelegschaft* eines Unternehmens zählen oder gleichsam extern angemietet wurden.

13 Quellenverzeichnis

- ▣ Bacher, Matthias (2000): Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung. Wiesbaden: DU.
- ▣ Beck, Ulrich (1980): Soziologie der Arbeit und Berufe. Hamburg: Rowohlt.
- ▣ Beetz, Tobias (2007): Erfolgsfaktoren bei Mergers & Acquisitions von wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen. Bayreuth: GRIN.
- ▣ Bloch, Patrick (2007): Die Bedeutung des Stakeholder Value in der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion. Kassel: GRIN.
- ▣ Borowicz, Frank; Mittermair, Klaus (2006): Strategisches Management von Mergers & Acquisitions: State of the Art in Deutschland und Österreich. 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- ▣ Brosius, Hans-Bernd; Koschel, Friederike; Haas, Alexander (2007): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung - Eine Einführung. 4. Auflage, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- ▣ Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich, Eberhard (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern: Hans Huber.
- ▣ Dill, Peter (1986): Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Bonn: Dt. Kommunikationsverband BDW.
- ▣ Förster, Heinz von (1996): Wissen und Gewissen – Versuch einer Brücke. Frankfurt: Suhrkamp.
- ▣ Grimpe, Christoph (2005): Arbeitszufriedenheit und Fluktuation im Post Merger Integrationsprozess. Discussion Paper Nr. 05-76. Mannheim: Zentrum für Wirtschaftsforschung GmbH.
- ▣ Gruneberg, Michael M. (1979): Understanding Job Satisfaction. London: MacMillan Press.
- ▣ Herzberg, Frederick (1959): The Motivation to Work. 2. Auflage, New York: Wiley.
- ▣ Hillmann, Karl-Heinz (1994): Wörterbuch der Soziologie. 4. Auflage, Stuttgart: Alfred Kröner.
- ▣ Holtbrügge, Dirk (2005): Personalmanagement. Berlin: Springer.
- ▣ Jansen, Stephan A. (2001): Schluckbeschwerden. Wirtschaftsmagazin brand eins, Ausgabe 9/2001, Hamburg: brand eins.
- ▣ Jansen, Stephan A. (2004): Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart: Klett-Cotta.
- ▣ Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: Facultas.
- ▣ König, Arne (2004): Internationale Megafusionen. Kulturelle Integration als Erfolgsfaktor. Hamburg: Diplomica.

- ▣ Liebig, Christian (2006): Mitarbeiterbefragung als Interventionsinstrument. Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit. Wiesbaden: DU.
- ▣ Lucks, Kai; Meckl, Reinhard (2002): Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. Heidelberg: Springer.
- ▣ March, James; Simon, Herbert (1958): Organizations. New York: Wiley.
- ▣ Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisationen. München: Rowohlt.
- ▣ Mohr, Gisela. (1999): Theoretische Konzepte von Managementaufgaben. Traditionelle Ansätze und neuere Modelle. Bericht über den 41. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst.
- ▣ Mohr, Gisela; Wolfram, Hans-Joachim (2006): Kommunikationsqualität zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen aus Sicht der MitarbeiterInnen (FKQ-MA). In: ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 10.00, Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- ▣ Müller, Klaus (2002): Globalisierung. 1. Auflage, Frankfurt: Campus.
- ▣ Müller-Jentsch, Walter (2003): Organisationssoziologie. Frankfurt: Campus.
- ▣ Neuberger, Oswald (1974a): Theorie der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- ▣ Neuberger, Oswald (1974b): Messung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- ▣ Neuberger, Oswald; Allerbeck, Mechthild (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB). Bern: Hans Huber.
- ▣ Neuberger, Oswald (1985): Arbeit. Stuttgart: Enke.
- ▣ Olbrich, Michael (1999): Unternehmungskultur und Unternehmungswert. Wiesbaden: DUV.
- ▣ Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (2000): Theorien der Organisationen. 2. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- ▣ Prott, Jürgen (2001): Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit. Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt. Opladen: Leske+Budrich.
- ▣ Riemer, Kai (2005): Sozialkapital und Kooperation: Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen. Tübingen: Mohr Siebeck.
- ▣ Rosenstiel, Lutz von (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- ▣ Schnell, Rainer; Hill, Paul Bernhard; Esser, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg-Wissenschaftsverlag.

- ☰ Schreyögg, Georg (2006): Organisation. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- ☰ Spector, Paul (1997): Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences. Thousand Oaks: Sage.
- ☞ Statistik Austria 2007a. Online im Internet, am 29.06.2008:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/scheidungen/022912.html
- ☞ Statistik Austria 2007b. Online im Internet, am 29.06.2008:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/bildungsstand_der_bevoelkerung/index.html
- ☞ Statistik Austria 2007c. Online im Internet, am 13.07.2008:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/haushalts-einkommen/index.html
- ☰ Tröger, Nils (2003): Mergers and Acquisitions im deutschen Bankensektor. Wiesbaden: DUV.
- ☰ Weinert, Ansfried (2005): Organisations- und Personalpsychologie. 5. Auflage, Basel: Beltz.

Anhang

Anhang A 1: Reliabilität und Trennschärfe - KollegInnen

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K01: zuverlässig	28,52	26,27	0,68	0,52	0,93
K02: offen für Neues	28,76	25,60	0,66	0,48	0,93
K03: hilfsbereit	28,32	25,89	0,69	0,55	0,93
K04: verstehen einander	28,55	25,44	0,71	0,59	0,93
K05: sympathisch	28,42	25,60	0,78	0,66	0,92
K06: fähig	28,55	25,75	0,71	0,53	0,93
K07: guter Zusammenhalt	28,65	23,79	0,79	0,66	0,92
K08: fleißig	28,53	25,39	0,76	0,61	0,92
K09: angenehm	28,51	25,37	0,78	0,66	0,92
K10: füreinander einsetzen	28,82	23,83	0,79	0,66	0,92

Anhang A 2: Reliabilität und Trennschärfe - Vorgesetzte

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VO01: gerecht	58,70	200,83	0,78	0,77	0,97
VO02: rücksichtsvoll	58,89	196,44	0,82	0,78	0,97
VO03: höflich	58,49	202,98	0,68	0,70	0,97
VO04: versteht seine Arbeit	58,62	198,70	0,78	0,71	0,97
VO05: setzt sich für uns ein	58,85	194,41	0,82	0,76	0,97
VO06: fair	58,73	198,55	0,81	0,78	0,97
VO07: beliebt	58,89	199,53	0,74	0,66	0,97
VO08: vertraue ihm/ihr	58,91	193,19	0,86	0,80	0,97
VO09: informiert gut	59,10	197,30	0,80	0,72	0,97
VO10: lässt mitreden	58,93	194,95	0,82	0,77	0,97
VO11: lobt positive Leistungen	58,93	195,11	0,76	0,71	0,97
VO12: tolerant	58,81	199,35	0,76	0,71	0,97
VO13: informiert ausführlich	58,87	197,45	0,77	0,67	0,97
VO14: gibt Rückmeldungen	59,33	198,13	0,75	0,68	0,97
VO15: Dinge loswerden	58,78	194,80	0,81	0,71	0,97
VO16: stellt nichts zu knapp dar	58,98	201,71	0,67	0,54	0,97
VO17: fasst Besprochenes zusammen	59,11	197,46	0,75	0,67	0,97
VO18: formuliert verständlich	59,02	198,44	0,77	0,72	0,97
VO19: gibt klare Anweisungen	59,08	198,68	0,75	0,70	0,97
VO20: lässt uns ausreden	58,61	199,52	0,72	0,63	0,97
VO21: kritisiert konstruktiv	59,06	200,27	0,66	0,51	0,97

Anhang A 3: Reliabilität und Trennschärfe - Tätigkeit

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
T01: gefällt mir	41,62	61,91	0,69	0,90
T02: interessant	41,52	62,33	0,67	0,90
T03: abwechslungsreich	41,62	61,43	0,63	0,90
T04: selbständig	41,33	63,60	0,57	0,90
T05: nützlich	41,52	62,90	0,64	0,90
T06: Leistungen werden respektiert	42,00	60,44	0,62	0,90
T07: Habe nötige Mittel	42,02	63,21	0,51	0,90
T08: werde nicht überfordert	42,02	64,50	0,37	0,91
T09: sehe Ergebnisse	41,89	61,13	0,67	0,90
T10: kann meine Fähigkeiten einsetzen	41,69	60,82	0,68	0,89
T11: kann Ideen verwirklichen	42,14	59,00	0,75	0,89
T12: verantwortungsvoll	41,49	62,31	0,65	0,90
T13: mit Arbeitszeit zufrieden	41,69	63,76	0,44	0,90
T14: würde NSN an Freunde empfehlen	42,63	60,85	0,56	0,90
T15: möchte Arbeitsplatz wechseln	42,19	61,09	0,53	0,90

Anhang A 4: Reliabilität und Trennschärfe - Arbeitsbedingungen

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A01: bequem	26,119	38,711	0,759	0,707	0,885
A02: förderlich	26,159	39,552	0,729	0,641	0,887
A03: sauber	25,920	39,091	0,683	0,577	0,889
A04: angenehm	26,153	38,576	0,724	0,639	0,887
A05: nicht übermäßig anstrengend	26,227	41,194	0,519	0,447	0,898
A06: entspannt	26,466	40,216	0,590	0,498	0,894
A07: keine Lärmbelästigung	26,205	40,038	0,486	0,296	0,901
A08: ausreichend Platz	25,932	38,567	0,607	0,438	0,894
A09: gesundheitsverträglich	26,045	38,489	0,682	0,557	0,889
A10: angenehme Temperatur	26,489	38,846	0,582	0,477	0,895
A11: nicht übermäßig ermüdend	26,295	38,929	0,695	0,566	0,888

Anhang A 5: Reliabilität und Trennschärfe - Organisation & Leitung

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OL01: Ideen werden berücksichtigt	38,450	82,262	0,640	0,595	0,916
OL02: an Meinung interessiert	38,431	82,108	0,664	0,587	0,916
OL03: genügend Informationen	38,488	82,352	0,631	0,492	0,916
OL04: Einbeziehung bei neuen Strukturen	38,988	83,132	0,588	0,387	0,917
OL05: gutes Betriebsklima gesamte Firma	38,769	81,173	0,684	0,563	0,915
OL06: gutes Betriebsklima Abteilung	38,075	84,045	0,489	0,471	0,920
OL07: Handlungen sind nachvollziehbar	38,625	80,764	0,728	0,612	0,914
OL08: respektiert Arbeit	38,119	81,803	0,701	0,574	0,915
OL09: fühle mich wohl	38,506	85,623	0,336	0,202	0,925
OL10: gute Planung	38,250	79,937	0,684	0,608	0,915
OL11: gute Umsetzung	38,506	80,679	0,697	0,694	0,915
OL12: Geschlecht irrelevant	38,569	81,178	0,737	0,711	0,914
OL13: setzt sich für Mitarbeiter ein	37,881	86,847	0,284	0,209	0,925
OL14: Leitbild ist klar	38,525	79,496	0,808	0,702	0,912
OL15: Leitbild beeinflusst Arbeit	38,375	79,796	0,656	0,560	0,916
OL16: Leitbild wird vorgelebt	38,550	81,331	0,581	0,521	0,918
OL17: Arbeitsplatz ungefährdet	38,494	81,447	0,591	0,452	0,918

Anhang A 6: Reliabilität und Trennschärfe - Entwicklung

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E01: gut	19,255	35,653	0,817	0,724	0,938
E02: sicher	19,447	35,411	0,802	0,693	0,939
E03: angemessen	19,404	35,742	0,780	0,640	0,940
E04: umfangreich	19,286	35,480	0,784	0,642	0,940
E05: geregelt	19,584	36,369	0,736	0,606	0,943
E06: viele Möglichkeiten	19,528	34,613	0,764	0,613	0,942
E07: leistungsgerecht	19,596	35,417	0,788	0,663	0,940
E08: befriedigend	19,447	36,124	0,789	0,702	0,940
E09: gibt mir Auftrieb	19,559	34,298	0,853	0,759	0,936

Anhang A 7: Reliabilität und Trennschärfe - Bezahlung

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B01: gut	17,761	23,492	0,804	0,705	0,865
B02: fair	17,982	21,635	0,842	0,825	0,857
B03: zufriedenstellend	17,859	23,073	0,790	0,710	0,865
B04: angemessen	17,963	21,826	0,911	0,881	0,852
B05: gerecht	18,055	21,867	0,872	0,821	0,855
B06: entspricht meinen Leistungen	18,104	21,946	0,866	0,797	0,856
B07: entspricht meiner Verantwortung	18,160	22,283	0,791	0,680	0,863
B08: zukünftiges Lohnschema besser	17,638	30,862	-0,165	0,070	0,961

Anhang A 8: Vorige Firma

	Stichprobe		Grundgesamtheit	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Nokia	22	12,79	94	11,10
Siemens	150	87,21	753	88,90
Summe	172		847	

Anhang A 9: Alter in Kategorien

	Häufigkeit	Prozent
bis 30	43	26
31-40	54	33
41-50	48	29
50 und älter	19	12

Anhang A 10: Geschlecht

	Häufigkeit	Prozent
männlich	132	77,2
weiblich	39	22,8

(n=171)

Anhang A 11: Wohnort

	t	Prozent
bis 1.000	11	6,5
> 1.000 bis 20.000	52	30,6
> 20.000 bis 500.000	16	9,4
> 1.000.000	91	53,5

(n=170)

Anhang A 12: Haushaltsnettoeinkommen

	Häufigkeit	Prozent	Prozent kumuliert
bis 1.000 Euro	2	1,2	1,2
> 1.000 bis 1.500 Euro	25	15,2	16,4
> 1.500 bis 2.000 Euro	24	14,6	31,0
> 2.000 bis 2.500 Euro	25	15,2	46,2
> 2.500 bis 3.000 Euro	17	10,4	56,6
> 3.000 bis 3.500 Euro	18	11	67,6
> 3.500 bis 4.000 Euro	19	11,6	79,2
> 4.000 bis 4.500 Euro	7	4,3	83,5
> 4.500 bis 5.000 Euro	10	6,1	89,6
> 5.000 bis 5.500 Euro	9	5,5	95,1
> 5.500 bis 6.000 Euro	3	1,8	96,9
> 6.000 bis 6.500 Euro	1	0,6	97,5
> 6.500 bis 7.000 Euro	1	0,6	98,1
mehr als 7.000 Euro	3	1,8	99,9

(n=164)

Anhang A 13: Schulbildung

	Häufigkeit t	Prozent	Prozent kumuliert
Pflichtschule	1	0,6	0,6
Berufsschule, Lehre	53	31	31,6
Berufsbildende mittlere Schule, FS (ohne Matura)	17	9,9	41,5
Meisterprüfung	3	1,8	43,3
Matura (AHS, BHS, BRP)	52	30,4	73,7
Hochschule, Universität, FH, Akademie	45	26,3	100

(n=171)

Anhang A 14: Schulbildung nach voriger Firma

		Ex-Nokia	Ex-Siemens	Total
Pflichtschule	Häufigkeit	0	1	1
	Prozent	0,00	0,68	0,59
Berufsschule, Lehre	Häufigkeit	1	51	52
	Prozent	4,55	34,69	30,77
Berufsbildende mittlere Schule, FS (ohne Matura)	Häufigkeit	4	13	17
	Prozent	18,18	8,84	10,06
Meisterprüfung	Häufigkeit	0	3	3
	Prozent	0,00	2,04	1,78
Matura (AHS, BHS, BRP)	Häufigkeit	4	47	51
	Prozent	18,18	31,97	30,18
Hochschule, Universität, FH, Akademie	Häufigkeit	13	32	45
	Prozent	59,09	21,77	26,63
Gesamt	Häufigkeit	22	147	169
	Prozent	100	100	100

(n=169, $\chi^2=19,1$, p=0,00)**Anhang A 15: Familienstand**

	Häufigkeit	Prozent
ledig	37	21,9
Lebensgemeinschaft	32	18,9
in Partnerschaft, getrennt lebend	4	2,4
verheiratet	84	49,7
geschieden	12	7,1

(n=169)

Anhang A 16: Kinder

	Häufigkeit	Prozent
keine Kinder	86	52,8
1 Kind	32	19,6
2 Kinder	37	22,7
3 Kinder	5	3,1
4 Kinder oder mehr	3	1,8

(n=163)

Anhang A 17: Herkunft

	Häufigkeit	Prozent
Österreich	137	81,5
Bosnien-Herzegowina	10	6,0
Bulgarien	5	3,0
Kroatien	4	2,4
Deutschland	3	1,8
Finnland	2	1,2
Frankreich	1	0,6
Italien	1	0,6
Serbien	1	0,6
Slowakei	1	0,6
Türkei	1	0,6
Rumänien	1	0,6
Ungarn	1	0,6

(n=168)

Anhang A 18: Mittlere Dauer der Betriebszugehörigkeit

	Mittelwert	Std.Abw.	Minimum	Maximum
Nokia	8,2	2,48	2,0	12,0
Siemens	14,3	10,99	0,1	37,0
Gesamt	13,5	10,52	0,1	37,0

(n=166, F=5,95, p=0,02)

Anhang A 19: Dauer der Betriebszugehörigkeit

	Häufigkeit	Prozent	Prozent kumuliert
bis 5 Jahre	41	24,40	24,40
6 bis 10 Jahre	53	31,55	55,95
11 bis 20 Jahre	32	19,05	75,00
21 bis 30 Jahre	27	16,07	91,07
31 Jahre und länger	15	8,93	100

(n=168)

Anhang A 20: Dauer der Betriebszugehörigkeit nach voriger Firma

	Nokia	Siemens
bis 5 Jahre	15,0	25,9
6 bis 10 Jahre	75,0	25,2
11 bis 20 Jahre	10,0	20,4
21 bis 30 Jahre	0,0	18,4
31 Jahre und länger	0,0	10,2

(n=167, $\chi^2=21,6$, p=0,00)

Anhang A 21: AZ vs. vorige Firma

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	n
KollegInnen	Combined	0,065	1	0,065	0,215	0,644	172
Vorgesetzte	Combined	0,524	1	0,524	1,026	0,312	172
Tätigkeit	Combined	1,242	1	1,242	3,780	0,054	172
Arbeitsbedingung	Combined	3,169	1	3,169	8,487	0,004	172
Organisatoin&Leitung	Combined	0,070	1	0,070	0,205	0,651	171
Entwicklung	Combined	2,183	1	2,183	3,945	0,049	167
Bezahlung	Combined	1,073	1	1,073	1,726	0,191	171

Anhang A 22: AZ vs. Dauer der Betriebszugehörigkeit

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	n
KollegInnen	Combined	3,885	4	0,971	3,414	0,010	168
	Linearity	0,357	1	0,357	1,256	0,264	
Vorgesetzte	Combined	3,155	4	0,789	1,555	0,189	168
	Linearity	1,327	1	1,327	2,615	0,108	
Tätigkeit	Combined	1,182	4	0,295	0,861	0,489	168
	Linearity	0,331	1	0,331	0,965	0,327	
Arbeitsbedingung	Combined	3,033	4	0,758	1,952	0,104	168
	Linearity	0,166	1	0,166	0,428	0,514	
Organisatoin&Leitung	Combined	3,374	4	0,843	2,514	0,044	167
	Linearity	0,779	1	0,779	2,322	0,130	
Entwicklung	Combined	3,030	4	0,758	1,334	0,260	163
	Linearity	0,197	1	0,197	0,347	0,557	
Bezahlung	Combined	5,203	4	1,301	2,078	0,086	167
	Linearity	4,497	1	4,497	7,184	0,008	

Anhang A 23: AZ vs. Alter

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	n
KollegInnen	Combined	1,20	3	0,40	1,32	0,27	164
	Linearity	0,21	1	0,21	0,67	0,41	
Vorgesetzte	Combined	2,82	3	0,94	1,83	0,14	164
	Linearity	1,06	1	1,06	2,08	0,15	
Tätigkeit	Combined	0,26	3	0,09	0,26	0,86	164
	Linearity	0,08	1	0,08	0,22	0,64	
Arbeitsbedingung	Combined	1,43	3	0,48	1,32	0,27	164
	Linearity	0,15	1	0,15	0,41	0,52	
Organisatoin&Leitung	Combined	0,04	3	0,01	0,04	0,99	163
	Linearity	0,00	1	0,00	0,00	0,96	
Entwicklung	Combined	1,16	3	0,39	0,67	0,57	160
	Linearity	0,22	1	0,22	0,38	0,54	
Bezahlung	Combined	8,44	3	2,81	4,59	0,00	164
	Linearity	8,25	1	8,25	13,45	0,00	

Anhang A 24: AZ vs. Haushaltsnettoeinkommen

		Sum of	Mean				
		Squares	df	Square	F	Sig.	n
KollegInnen	Combined	0,614	3	0,205	0,667	0,574	176
	Linearity	0,458	1	0,458	1,490	0,224	
Vorgesetzte	Combined	4,284	3	1,428	2,931	0,035	175
	Linearity	3,829	1	3,829	7,859	0,006	
Tätigkeit	Combined	2,243	3	0,748	2,302	0,079	175
	Linearity	2,004	1	2,004	6,173	0,014	
Arbeitsbedingung	Combined	0,915	3	0,305	0,786	0,503	175
	Linearity	0,007	1	0,007	0,018	0,893	
Organisatoin&Leitung	Combined	1,902	3	0,634	1,860	0,138	174
	Linearity	1,421	1	1,421	4,169	0,043	
Entwicklung	Combined	3,317	3	1,106	1,997	0,116	170
	Linearity	2,635	1	2,635	4,760	0,031	
Bezahlung	Combined	11,047	3	3,682	6,382	0,000	173
	Linearity	6,432	1	6,432	11,147	0,001	

Anhang A 25: AZ vs. Geschlecht

		Sum of	Mean				
		Squares	df	Square	F	Sig.	n
KollegInnen		0,371	1	0,371	1,210	0,273	171
Vorgesetzte		1,162	1	1,162	2,295	0,132	171
Tätigkeit		0,655	1	0,655	1,994	0,160	171
Arbeitsbedingung		0,895	1	0,895	2,306	0,131	171
Organisatoin&Leitung		0,330	1	0,330	0,948	0,332	170
Entwicklung		0,142	1	0,142	0,250	0,617	166
Bezahlung		0,096	1	0,096	0,149	0,700	170

Anhang A 26: AZ vs. Schulbildung

		Sum of	Mean				
		Squares	df	Square	F	Sig.	n
KollegInnen	Combined	1,498	4	0,375	1,225	0,302	171
	Linearity	0,066	1	0,066	0,214	0,644	
Vorgesetzte	Combined	4,239	4	1,060	2,179	0,073	171
	Linearity	0,809	1	0,809	1,663	0,199	
Tätigkeit	Combined	1,755	4	0,439	1,362	0,249	171
	Linearity	0,000	1	0,000	0,000	0,995	
Arbeitsbedingung	Combined	2,401	4	0,600	1,550	0,190	171
	Linearity	0,712	1	0,712	1,839	0,177	
Organisatoin&Leitung	Combined	1,756	4	0,439	1,273	0,283	170
	Linearity	0,174	1	0,174	0,504	0,479	
Entwicklung	Combined	0,372	4	0,093	0,164	0,956	166
	Linearity	0,009	1	0,009	0,017	0,898	
Bezahlung	Combined	3,921	4	0,980	1,561	0,187	170
	Linearity	2,171	1	2,171	3,458	0,065	

Anhang A 27: AZ vs. Familienstand

		Sum of	Mean				
		Squares	df	Square	F	Sig.	n
KollegInnen	Combined	0,147	4	0,037	0,116	0,977	169
	Linearity	0,087	1	0,087	0,277	0,599	
Vorgesetzte	Combined	4,726	4	1,182	2,431	0,050	169
	Linearity	0,131	1	0,131	0,269	0,604	
Tätigkeit	Combined	5,035	4	1,259	4,150	0,003	169
	Linearity	2,614	1	2,614	8,617	0,004	
Arbeitsbedingung	Combined	1,401	4	0,350	0,882	0,476	169
	Linearity	0,245	1	0,245	0,617	0,433	
Organisatoin&Leitung	Combined	4,313	4	1,078	3,242	0,014	168
	Linearity	0,731	1	0,731	2,198	0,140	
Entwicklung	Combined	7,767	4	1,942	3,681	0,007	164
	Linearity	1,688	1	1,688	3,201	0,076	
Bezahlung	Combined	9,382	4	2,345	3,908	0,005	168
	Linearity	6,730	1	6,730	11,211	0,001	

Anhang A 28: AZ vs. Leitungsfunktion

	Sum of	Mean				
	Squares	df	Square	F	Sig.	n
KollegInnen	0,815	1	0,815	2,701	0,102	174
Vorgesetzte	3,171	1	3,171	6,468	0,012	174
Tätigkeit	0,690	1	0,690	2,080	0,151	174
Arbeitsbedingung	0,057	1	0,057	0,146	0,703	174
Organisation&Leitung	1,633	1	1,633	4,859	0,029	173
Entwicklung	3,539	1	3,539	6,531	0,011	169
Bezahlung	0,591	1	0,591	0,937	0,335	173

Anhang A 29: Fragebogen

Bitte nehmen Sie auf den nachfolgenden Seiten Stellung zu Ihrer gegenwärtigen Arbeit. Äußern Sie dabei bitte Ihre ganz persönliche Meinung.

Es ist klar, dass es bei jeder Arbeit gute und schlechte Seiten gibt. Sie sollten so antworten, wie Sie im Großen und Ganzen darüber denken. Vertrauen Sie in Ihrer Beurteilung Ihrem ersten Eindruck und arbeiten Sie bitte die Fragen zügig der Reihe nach durch, ohne eine Frage auszulassen oder im Fragebogen zurück zu blättern.

Meine Kolleginnen und Kollegen

Gemeint sind die Kollegen und Kolleginnen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten und arbeitsbezogenen Kontakt haben (es ist uns klar, dass Sie hier nur ein Durchschnittsurteil angeben können).

Item		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
K1	zuverlässig	o	o	o	o
K2	offen für Neues	o	o	o	o
K3	hilfsbereit	o	o	o	o
K4	verstehen einander	o	o	o	o
K5	sympathisch	o	o	o	o
K6	fähig	o	o	o	o
K7	guter Zusammenhalt	o	o	o	o
K8	fleißig	o	o	o	o
K9	angenehm	o	o	o	o
K10	setzen sich füreinander ein	o	o	o	o
		sehr zu- frieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden
K11	Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kollegen und Kolleginnen?	o	o	o	o
K12	Und wie zufrieden waren Sie mit Ihren Kollegen und Kolleginnen vor einem Jahr?	o	o	o	o

Mein/e Vorgesetzte/r

Gemeint ist Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r (der/die eine Stufe höher steht als Sie und Ihnen Anweisungen geben und Sie kontrollieren kann).

Item		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
VO01	gerecht	o	o	o	o
VO02	rücksichtsvoll	o	o	o	o
VO03	höflich	o	o	o	o
VO04	verstehet etwas von seiner/ihrer Arbeit	o	o	o	o
VO05	setzt sich für uns ein	o	o	o	o
VO06	fair	o	o	o	o
VO07	beliebt	o	o	o	o
VO08	vertraue ihm/ihr	o	o	o	o
VO09	informiert gut	o	o	o	o
VO10	lässt uns mitreden	o	o	o	o
VO11	lobt positive Leistungen	o	o	o	o
VO12	tolerant	o	o	o	o

Kommunikationsqualität Vorgesetzte

Es folgt eine Liste mit Aussagen, die sich auf Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n beziehen. Wie zutreffend sind diese aus Ihrer Sicht?

Item		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
VO13	Bei wichtigen Sachen informiert mich mein/e Vorgesetzte/r ausführlich	o	o	o	o
VO14	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit	o	o	o	o
VO15	Bei meinem/meiner Vorgesetzten kann ich Dinge direkt loswerden	o	o	o	o
VO16	Mein/e Vorgesetzte/r stellt nichts zu knapp dar	o	o	o	o
VO17	Mein/e Vorgesetzte/r fasst den Sinn des Besprochenen zusammen	o	o	o	o
VO18	Mein/e Vorgesetzte/r formuliert schwierige Sachverhalte verständlich	o	o	o	o
VO19	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir klare und verständliche Anweisungen	o	o	o	o
VO20	Mein/e Vorgesetzte/r lässt MitarbeiterInnen ausreden	o	o	o	o
VO21	Mein/e Vorgesetzte/r kritisiert mich konstruktiv	o	o	o	o
		sehr zu- frieden	eher zu- frieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden
VO22	Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem/r Vorgesetzten?	o	o	o	o
VO23	Und wie zufrieden waren Sie mit Ihrem/r Vorgesetzten vor einem Jahr?	o	o	o	o

Meine Tätigkeit

Gemeint ist der Inhalt Ihrer Tätigkeit, die Art Ihrer Arbeitsaufgaben.

Item		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
T01	gefällt mir	0	0	0	0
T02	interessant	0	0	0	0
T03	abwechslungsreich	0	0	0	0
T04	selbständig	0	0	0	0
T05	nützlich	0	0	0	0
T06	Leistungen werden respektiert	0	0	0	0
T07	Habe die nötigen Mittel für meine Arbeit	0	0	0	0
T08	werde nicht überfordert	0	0	0	0
T09	sehe Ergebnisse	0	0	0	0
T10	kann meine Fähigkeiten einsetzen	0	0	0	0
T11	kann meine Ideen verwirklichen	0	0	0	0
T12	verantwortungsvoll	0	0	0	0
T13	bin mit der Einteilung der Arbeitszeit zufrieden	0	0	0	0
T14	Ich würde Freunden empfehlen, eine Stelle in meiner Firma anzunehmen	0	0	0	0
T15	Ich denke daran meinen Arbeitsplatz zu wechseln	0	0	0	0
		sehr zu- frieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden
T16	Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Tätigkeit?	0	0	0	0
T17	Und wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Tätigkeit vor einem Jahr?	0	0	0	0

Meine Tätigkeit (Fortsetzung)

Item	Wie wichtig ist es für Sie, genau zu wissen, wie gut Sie arbeiten?								
T18	nicht wichtig				egal				sehr wichtig
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Wie vollständig sind Sie informiert über die Qualität Ihrer Arbeit?								
T19	gar nicht								sehr
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Meine Arbeitsbedingungen

Gemeint sind die Bedingungen, unter denen Sie arbeiten (z.B. Hilfsmittel, Maschinen, Arbeitsraum, Umgebung, Lärm, Temperatur, usw.).

Item		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
A01	bequem	0	0	0	0
A02	förderlich	0	0	0	0
A03	sauber	0	0	0	0
A04	angenehm	0	0	0	0
A05	nicht übermäßig anstrengend	0	0	0	0
A06	entspannt	0	0	0	0
A07	keine Lärmbelästigung	0	0	0	0
A08	ausreichend Platz	0	0	0	0
A09	gesundheitsverträglich	0	0	0	0
A10	angenehme Temperatur	0	0	0	0
A11	nicht übermäßig ermüdend	0	0	0	0
		sehr zu- frieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden
A12	Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitsbedingungen?	0	0	0	0
A13	Und wie zufrieden waren Sie mit den Arbeitsbedingungen vor einem Jahr?	0	0	0	0

Organisation und Leitung

Gemeint ist, wie Sie die Firma als Ganzes sehen, wie die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und Abteilungen funktioniert, wie Sie Vorschriften, Planung und Information und die „oberste“ Leitung beurteilen.

Item		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
OL01	Vorschläge und Ideen sind erwünscht und finden Berücksichtigung	0	0	0	0
OL02	an der Meinung der Leute interessiert	0	0	0	0
OL03	genügend Informationen	0	0	0	0
OL04	Mitarbeiter sind bei der Einführung neuer Strukturen mit einbezogen	0	0	0	0
OL05	gutes Betriebsklima in der gesamten Firma	0	0	0	0
OL06	gutes Betriebsklima in der Abteilung	0	0	0	0
OL07	Handlungen sind nachvollziehbar	0	0	0	0
OL08	respektiert meine Arbeit	0	0	0	0
OL09	Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz zu verlieren, ist niedrig	0	0	0	0
OL10	fühle mich wohl hier	0	0	0	0
OL11	gute Planung der Ziele	0	0	0	0
OL12	gute Umsetzung der Ziele	0	0	0	0
OL13	Für die Karriereentwicklung spielt das Geschlecht keine Rolle	0	0	0	0
OL14	setzt sich für die MitarbeiterInnen ein	0	0	0	0
OL15	Das Leitbild der Firma ist mir klar	0	0	0	0
OL16	Das Leitbild beeinflusst meine tägliche Arbeit	0	0	0	0
OL17	Das Leitbild wird von der Firmenleitung vorgelebt	0	0	0	0

		sehr zu- frieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden
OL18	Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Organisation und Leitung?	o	o	o	o
OL19	Und wie zufrieden waren Sie mit der Organisation und Leitung vor einem Jahr?	o	o	o	o

Meine Entwicklung

Gemeint ist Ihr persönliches Vorwärtskommen (Ihre bisherigen und zukünftigen Möglichkeiten zum Aufstieg, zur Weiterbildung und zur Übernahme von verantwortungsvolleren Aufgaben).

Item		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
E01	gut	o	o	o	o
E02	sicher	o	o	o	o
E03	angemessen	o	o	o	o
E04	umfangreich	o	o	o	o
E05	geregelt	o	o	o	o
E06	viele Möglichkeiten	o	o	o	o
E07	leistungsgerecht	o	o	o	o
E08	befriedigend	o	o	o	o
E09	gibt mir Auftrieb	o	o	o	o
		sehr zufrieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden
E10	Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten?	o	o	o	o
E11	Und wie zufrieden waren Sie mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten vor einem Jahr?	o	o	o	o

Meine Bezahlung

Gemeint ist die Höhe Ihrer Bezahlung, die Sie für Ihre Arbeit erhalten (einschließlich Zulagen, Zuschläge, 13./14. Monatsgehalt, usw.)

Item		trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
B01	gut	o	o	o	o
B02	fair	o	o	o	o
B03	zufriedenstellend	o	o	o	o
B04	angemessen	o	o	o	o
B05	gerecht	o	o	o	o
B06	entspricht meiner Leistung	o	o	o	o
B07	entspricht meiner Verantwortung	o	o	o	o
B08	Vom zukünftigen Entlohnungsschema erwarte ich eine Verbesserung für mich	o	o	o	o
		sehr zufrieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden
B09	Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?	o	o	o	o
B10	Und wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Bezahlung vor einem Jahr?	o	o	o	o

Bedeutungsgewichtung (Relevanz)

Item	Alles im allem: Wie wichtig ist Ihnen die Zufriedenheit mit...	nicht wichtig 1	2	3	4	5	6	7	8	sehr wichtig 9
G01	KollegInnen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G02	Vorgesetzte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G03	Tätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G04	Arbeitsbedingungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G05	Organisation und Leitung	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G06	Berufliche Entwicklung	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G07	Bezahlung	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G08	Wie wichtig ist Ihnen ein gesicherter Arbeitsplatz?	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Firmen-spezifisches

Medien der Informationsverbreitung

N01	Von wem haben Sie vom Unternehmenszusammenschluss von NSN erfahren?				
	Direkte/r Vorgesetzte/r	0			
	KollegInnen	0			
	E-Mail-Rundschreiben	0			
	Firmen-Homepage (Nokia oder Siemens)	0			
	Nachrichten (Radio/Fernsehen)	0			
	Zeitung/Internet	0			
	Anderes:				
		oft	Manchmal	selten	nie
Woher beziehen Sie Informationen und Neuigkeiten über NSN?					
N02	Direkte/r Vorgesetzte/r (Line Manager)	0	0	0	0
N03	Fachliche/r Vorgesetzte/r	0	0	0	0
N04	KollegInnen	0	0	0	0
N05	Anschlagbrett/Aushang	0	0	0	0
N06	E-Mail-Rundschreiben	0	0	0	0
N07	NSN-Homepage	0	0	0	0
N08	Zeitung	0	0	0	0
N09	Nachrichten (Radio/Fernsehen)	0	0	0	0
N3 Im Folgenden sind Onlineplattformen gelistet, über die NSN Informationen verteilt. Bitte geben Sie an, welche dieser Medien Sie bereits kennen und welche Sie bereits genutzt haben.		Aktiv genutzt (gepostet)	Passiv genutzt (gelesen)	Bekannt (nicht genutzt)	Nicht bekannt
N10	Webcast	0	0	0	0
N11	Pulse Survey	0	0	0	0
N12	Eblog	0	0	0	0
N13	Culture Square	0	0	0	0
N14	Values Jam	0	0	0	0
N15	Values Wiki	0	0	0	0
N16	Fast Track	0	0	0	0
N17	Announcement	0	0	0	0
N18	Inside News	0	0	0	0
N19	Poll Results (z.B.: „Is your Role clear?“)	0	0	0	0
N20	Andere:	0	0	0	0

Beruflicher Werdegang

Item		Wie lange (Jahre)
W01	Für welche Firma haben Sie vor NSN gearbeitet? (auch bei Anstellung über Zeitarbeitsfirma)	<input type="radio"/> Nokia
		<input type="radio"/> Siemens
		<input type="radio"/> weder noch
W02	Momentane Abteilung (Bitte beachten Sie, dass manche Abteilungen gemeinsam aufgelistet sind)	(DropDown-Menü)
W03	Üben Sie in Ihrer derzeitigen Arbeitsstelle eine Leitungsfunktion aus?	<input type="radio"/> ja
		<input type="radio"/> nein
W04	Wenn Leitungsfunktion: Wie viele Personen leiten Sie? (optional)	

Demografie

D01 Alter: (vollendete Lebensjahre)

D02 Geschlecht

männlich	<input type="radio"/>
weiblich	<input type="radio"/>

D03 Herkunft

Wo Sind sie geboren? [DropDown-Menü]

Österreich	<input type="radio"/>
Bosnien-Herzegowina	<input type="radio"/>
Bulgarien	<input type="radio"/>
Deutschland	<input type="radio"/>
Finnland	<input type="radio"/>
Frankreich	<input type="radio"/>
Indien	<input type="radio"/>
Iran	<input type="radio"/>
Italien	<input type="radio"/>
Kanada	<input type="radio"/>
Kosovo	<input type="radio"/>
Kroatien	<input type="radio"/>
Mazedonien	<input type="radio"/>
Serbien	<input type="radio"/>
Slowakei	<input type="radio"/>
Slowenien	<input type="radio"/>
Syrien	<input type="radio"/>
Tschechische Republik	<input type="radio"/>
Tunesien	<input type="radio"/>
Türkei	<input type="radio"/>
Ukraine	<input type="radio"/>
Ungarn	<input type="radio"/>
(D04, D05) Andere:	<input type="radio"/>

D06 Wohnort

Wie viele Einwohner hat Ihr Wohnort?

bis 1.000	<input type="radio"/>
> 1.000 bis 20.000	<input type="radio"/>
> 20.000 bis 500.000	<input type="radio"/>
> 500.000 bis 1.000.000	<input type="radio"/>
> 1.000.000	<input type="radio"/>

D07 Einkommen

Wie hoch ist Ihr durchschnittliches, monatliches Haushaltsnettoeinkommen?

bis 1.000 Euro	<input type="radio"/>
> 1.000 bis 1.500 Euro	<input type="radio"/>
> 1.500 bis 2.000 Euro	<input type="radio"/>
> 2.000 bis 2.500 Euro	<input type="radio"/>
> 2.500 bis 3.000 Euro	<input type="radio"/>
> 3.000 bis 3.500 Euro	<input type="radio"/>
> 3.500 bis 4.000 Euro	<input type="radio"/>
> 4.000 bis 4.500 Euro	<input type="radio"/>
> 4.500 bis 5.000 Euro	<input type="radio"/>
> 5.000 bis 5.500 Euro	<input type="radio"/>
> 5.500 bis 6.000 Euro	<input type="radio"/>
> 6.000 bis 6.500 Euro	<input type="radio"/>
> 6.500 bis 7.000 Euro	<input type="radio"/>
mehr als 7.000 Euro	<input type="radio"/>

D08 Schulbildung

Welchen höchsten Bildungsabschluss haben Sie?

kein Abschluss	<input type="radio"/>
Pflichtschule	<input type="radio"/>
Berufsschule, Lehre	<input type="radio"/>
Berufsbildende mittlere Schule, FS (ohne Matura)	<input type="radio"/>
Meisterprüfung	<input type="radio"/>
Matura (AHS, BHS, BRP)	<input type="radio"/>
Hochschule, Universität, FH, Akademie	<input type="radio"/>

D09 Familienstand

ledig	<input type="radio"/>
Lebensgemeinschaft	<input type="radio"/>
in Partnerschaft, getrennt lebend	<input type="radio"/>
Verheiratet	<input type="radio"/>
Geschieden	<input type="radio"/>
Verwitwet	<input type="radio"/>

D10 Kinder

Wie viele Personen in Ihrem Haushalt sind unter 15 Jahre?

keine Kinder	<input type="radio"/>
1 Kind	<input type="radio"/>
2 Kinder	<input type="radio"/>
3 Kinder	<input type="radio"/>
4 Kinder oder mehr	<input type="radio"/>

D11 Zum Abschluss haben Sie hier die Möglichkeit, Anmerkungen zur Befragung zu hinterlassen:

--

Danke für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage!

Lebenslauf

Geburtsdatum: 19.01.1976

Geburtsort: Wien

Staatsbürgerschaft: Österreich

Berufliche Laufbahn

Seit 04/2007 **Nokia Siemens Networks**

10/2003 – 03/2007 Siemens COM

09/1996 – 09/2003 Siemens ICN

Schulbildung

2003-2008 **Universität Wien / Institut für Soziologie**

Diplomstudium der Soziologie der Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und Zweitstudium der BWL am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien. Schwerpunkte im Studium: Arbeits- und Organisationssoziologie, Personal und Organisation, Arbeitsrecht.

2002 – 2003 Berufsreifeprüfung, Europa-Akademie Dr. Roland
Spezialgebiet: Kommunikationswissenschaften

1991 – 1995 Siemens AG Österreich
Lehrausbildung zum Elektromechaniker für Schwachstrom

1990 - 1991 HTBLA für Maschinenbau, Schellinggasse, 1010 Wien

1986 – 1990 Bundesrealgymnasium (Konrad Lorenz Gymnasium) Gänserndorf