

# Malta – anderes Commitment in der Arbeit?

Eine erfahrungsgeleitete Untersuchung zum Commitment von Mitarbeitern in Betrieben auf Malta und in Österreich bzw. Deutschland

Masterthesis

vorgelegt von

Dr. med. Gerald Lackner

Wien

im September 2008

---

## Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	5
1 THEORETISCHER TEIL: HUMANVERMÖGEN UND COMMITMENT .....	7
1.1 Indikatoren für Commitment .....	8
1.2 Befunde aus der Commitmentforschung .....	9
1.3 Commitment und andere Konzepte .....	10
1.4 Commitment in unterschiedlichen Kulturen .....	15
2 FRAGESTELLUNG UND HYPOTHESEN .....	20
3 METHODIK .....	23
3.1 Die Messung von Commitment .....	23
3.2 Der Fragebogen .....	25
3.3 Die Erhebung der Arbeitsgeschwindigkeit in Supermärkten durch Verhaltensbeobachtung .....	26
3.4 Beschreibung der in die Befragung einbezogenen Firmen .....	26
3.4.1 Produktionsbetrieb A .....	26
3.4.1.1 Bildungsprofil .....	27
3.4.1.2 Fluktuation .....	27
3.4.1.3 Fehlzeiten-Management .....	27
3.4.1.4 Überstunden .....	27
3.4.1.5 Sicherheit .....	27
3.4.1.6 Human Resource Management .....	28
3.4.1.7 Angaben zu den befragten Personen .....	28
3.4.2 Produktionsbetrieb B .....	28
3.4.2.1 Bildungsprofil .....	29
3.4.2.2 Fluktuation .....	29
3.4.2.3 Fehlzeiten-Management .....	29
3.4.2.4 Überstunden .....	29
3.4.2.5 Human Resource Management: .....	29
3.4.2.6 Angaben zu den befragten Personen .....	30
3.4.3 Produktionsbetrieb C .....	30
3.4.3.1 Bildungsprofil .....	30
3.4.3.2 Fluktuation .....	30
3.4.3.3 Fehlzeiten-Management .....	30

3.4.3.4	Überstunden.....	30
3.4.3.5	Human Resource Management.....	30
3.4.3.6	Angaben zu den befragten Personen.....	31
3.4.4	Dienstleitungsfirma D (Bank) .....	31
3.4.4.1	Bildungsprofil.....	31
3.4.4.2	Fluktuation.....	31
3.4.4.3	Fehlzeiten-Management.....	31
3.4.4.4	Überstunden.....	32
3.4.4.5	Human Resource Management.....	32
3.4.4.6	Angaben zu den befragten Personen.....	32
3.4.5	Dienstleitungsfirma E (Bank) .....	32
3.4.5.1	Bildungsprofil.....	33
3.4.5.2	Fluktuation.....	33
3.4.5.3	Fehlzeiten-Management.....	33
3.4.5.4	Überstunden.....	33
3.4.5.5	Human Resource Management.....	33
3.4.5.6	Angaben zu befragten Person.....	33
3.4.6	Dienstleistungsfirma F in Malta .....	34
3.4.6.1	Bildungsprofil.....	34
3.4.6.2	Fehlzeiten-Management.....	34
3.4.6.3	Überstunden:.....	35
3.4.6.4	Fluktuation.....	35
3.4.6.5	Human Resource Management.....	35
3.4.6.6	Angaben zur befragten Person.....	35
3.5	Durchführung der Befragung.....	36
4	ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG .....	37
4.1	Arbeitsgeschwindigkeit.....	37
4.2	Pünktlichkeit .....	39
4.3	Bereitschaft zu Überstunden .....	39
4.4	Bereitschaft zur kurzfristigen Übernahme von Aufgaben aus anderen Aufgabengebieten.....	40
4.5	Identifikation mit der Firma im Vergleich zum Stammland .....	41
4.6	Bereitschaft zur Intervention bei Fehlern, Unregelmäßigkeiten und technischen Zwischenfällen. ....	42

4.7 Fehlzeiten (krankheitsbedingt) in Malta im Vergleich zum Stammland .....	43
4.8 Anpassungsschwierigkeiten an die Arbeitsbelastung.....	44
4.9 Private Probleme vs. Firma .....	45
4.10 Firmenübergreifende Ergebnisse .....	46
5 INTERPRETATION UND SCHLUSSFOLGERUNGEN .....	48
6 ZUSAMMENFASSUNG .....	54
7 LITERATUR .....	57
ANHANG	

## Vorwort

Erinnern Sie sich noch an die Fragestellung, die vor dem EU-Beitritt Österreichs häufig geäußert wurde: Warum sind die Preise für die gleichen Produkte im benachbarten Bayern niedriger als in Österreich? Die Antwort wäre leicht gewesen, wenn die Gehälter in unserem Nachbarland nicht um mindestens ein Drittel höher gewesen wären. Heute werden Sie in Griechenland nur mit Mühe ein Restaurant finden in dem die Preise nicht über dem Niveau eines griechischen Restaurants in Österreich oder Deutschland liegt.

Die Produktivität pro Arbeitsstunde ist möglicherweise bei uns höher als in anderen Ländern, und der Produktivitätsgewinn wird bei uns als Lohnerhöhung und als Preisnachlass weitergegeben. Die Einflussfaktoren sind vielfältig. Als Arbeits- und Wirtschaftsmediziner interessiert uns hauptsächlich der menschliche Einflussfaktor. Schnell ist der Betrachter bei Vorurteilen über andere Länder und über die Arbeitsmoral der dortigen Bewohner zur Stelle.

Bei meiner Arbeit wurde mir ein paar mal genau dies unterstellt, und mein Ansinnen als unmoralisch angesehen. Nur wenige Betriebsleiter waren nach anfänglicher Ablehnung trotzdem zu einem Dialog bereit um diese Unterstellung auszuräumen. Im Laufe der Arbeit wurde mir auch die Bedeutung der Firmenkultur bewusst. Ausländische Unternehmen sind eher bereit auf die Besonderheiten der maltesischen Familienkultur Rücksicht zu nehmen als einheimische. Malteser gelten in Australien, Kanada und dem Vereinigten Königreich als fleißige Menschen, man braucht deren Bereitschaft nur zum Blühen bringen. Ehemalige Kolonien orientieren sich fast immer an den Vorgaben des ehemaligen Kolonialherren, auch wenn sie mit anderen Problemen konfrontiert sind.

Zum Beispiel: Malta hat enorme Probleme mit der Wasserversorgung.

Viel Energie muss für die Meerwasser-Entsalzungsanlagen verwendet werden. Beim Einsatz von Wassersparttechnologie orientieren sich die Malteser aber an den Engländern, die auf ihren Inseln genügend Niederschläge haben.

Warum vergleiche ich Österreich/Deutschland mit Malta? Malta ist das einzige englischsprachige Land in Südeuropa. Der Zugang zur dortigen Bevölkerung, war für mich daher von der sprachlichen Komponente am leichtesten. Der Lebensstil entspricht,

oberflächlich betrachtet, dem unserem. Ich unterhalte seit 1986 einen Zweitwohnsitz in Malta, meine Frau ist von dort und ich kenne dieses Land in allen Facetten.

Der Weg zu den Gesprächspartnern war mit viel Arbeit, Zeit und Geduld verbunden. Die Botschaften von Österreich und Deutschland hatten Gesetze des Datenschutzes bei der Weitergabe von Informationen zu beachten. Viele Kontakte musste ich mir durch mühsamen Klinkenputzen erarbeiten.

Diese Kontaktarbeit hatte aber auch angenehme, interessante und amüsante Anteile. So wurde ich mit meiner Frau einem Firmenchef zu einem luxuriösen Dinner eingeladen. Einen führenden bayerischen Mitarbeiter einer Produktionsfirma konnte ich im familiären Rahmen bei einigen Gläsern Bier in einen Strandcafé kennen lernen. Die Gattin eines österreichischen Bankdirektors verhalf mir zu einer Einladung zu einem Empfang der österreichischen Botschaft anlässlich des Nationalfeiertages am 26. Oktober. Dies war für die Knüpfung von Kontakten unerlässlich.

Persönliches Highlight war für mich ein kurzes Gespräch mit dem Staatspräsidenten Dr. Eddie Fenech-Adami, welchem ich durch den Parlamentspräsidenten Anton Tabone vorgestellt wurde. Letzteren kannte ich noch aus seiner Zeit als Minister für Gozo. 1989 war ich in Malta im Gozo General Hospital tätig.

Nirgends habe ich Österreicher patriotischer erlebt als bei diesem Botschaftsempfang. Besonderen Dank gilt Herrn Direktor Herbert Skok von der österreichischen Volksbank, der mir viele Kontakte vermittelt hat. Frau Martina Cachia-Schmiedl, die die E Mail Liste der Österreicher in Malta verwaltet, Frau Gerlinde Rattasits von der österreichischen Botschaft und Herrn Oberarzt Skodler aus dem SMZO der mir einen Kontakt vermittelt hat.

Danken möchte ich für seine Anregungen auch Herrn Dr. Andreas W. Fischer, Arbeitspsychologe.

# 1 THEORETISCHER TEIL: HUMANVERMÖGEN UND COMMITMENT

Frau Dr. Schunder-Tazber von der österreichischen Akademie für Arbeitsmedizin schreibt in „Messen und Bewerten von Humanvermögen“:

Humanvermögen = Wertschöpfung x Verfügbarkeit des Humanvermögens

Die Verfügbarkeit des Humanvermögens wird durch Commitment, Engagement und Arbeitszufriedenheit bestimmt. Fehlzeiten und hohe Fluktuation sind Anzeichen eines schlechten Commitments.

Was bedeutet das Wort Commitment?

## commitment

Zusage {f}  
Bindung {f}  
Hingabe {f}  
Begehung {f}  
Haftnahme {f}  
Engagement {n}  
Übertragung {f}  
Kreditzusage {f}  
Verpflichtung {f}  
Überantwortung {f}  
Verbindlichkeit {f}  
Leistungsbereitschaft {f}  
bindende Verpflichtung {f}  
Einsatz {m} [Mitarbeit]  
Überweisung {f} an einen Ausschuss  
Einlieferung {f} [ins Gefängnis]

(Deutsch–Englisches Online Wörterbuch, <http://www.dict.cc/englisch-deutsch/commitment.html>, 26.08.2008)

## Was versteht man unter Commitment in der Wirtschaft ?

**Organisationales Commitment** bezeichnet das Ausmaß der Identifikation einer Person gegenüber einer Organisation (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation>, <http://de.wikipedia.org/wiki/Identifikation>, 26.08.2008).

Commitment im allgemeinen kann sich jedoch auf eine Vielzahl unterschiedlicher Foci richten. Dabei wird zwischen drei Betrachtungsebenen unterschieden:

- *Affektive Ebene*: Emotionale Verbindung zu einer Organisation
- *Normative Ebene*: Akzeptanz der Organisationswerte
- *Beständigkeit*: Wechselkosten bei Verlassen der Organisation (Allen & Meyer, 1990). Wird daher auch als rationale Ebene des organisationalen Commitments bezeichnet.

## 1.1 Indikatoren für Commitment

Indikatoren von Commitment sind im Einzelnen:

- Arbeitsgeschwindigkeit
- Fehlzeiten
- Bereitschaft zu Überstunden
- Geringe Fluktuation
- Bereitschaft, Tätigkeiten außerhalb des vertraglich festgelegten Tätigkeitsprofils zu übernehmen
- Bereitschaft zur Intervention, bei Fehlern und Unregelmäßigkeiten im Produktionsprozess
- Bereitschaft zu Verbesserungsvorschlägen
- Bereitschaft zur Weiterbildung im Beruf

## 1.2 Befunde aus der Commitmentforschung

Rusbult et al. (1996) haben sich von der Seite des Individuums mit der Bereitschaft zum Commitment beschäftigt.

Ihres Erachtens hängt das Commitment des Einzelnen von 3 Faktoren ab:

1. Zufriedenheit
2. Investition
3. Alternativen

### *Ad 1*

Die Zufriedenheit ist dann hoch, wenn die Belohnung oder der Nutzen hoch ist und die Kosten, die in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zu tragen sind, niedrig sind.

### *Ad 2*

Die Variable „Investition“ bezieht sich auf alle Aufwendungen, die für die Arbeit getätigt wurden, z. B. Zeit, Energie, Weg zwischen Wohnort und Arbeitsstelle, Umzug an den Arbeitsplatz usw.

### *Ad 3*

Unter Alternativen sind andere, potentielle Beziehungen gemeint, die eingegangen werden können. Ein Mitarbeiter, der die Chance sieht, für andere Organisationen zu arbeiten, hat größere Veränderungsmöglichkeiten, als ein Mitarbeiter, der so spezialisiert ist, dass ihm keine anderen Betriebe eine adäquate Arbeitsstelle anbieten können.

Je höher die Zufriedenheit und die getätigten Investitionen und je geringer die Alternativen, desto höher das betriebliche Commitment. Aus diesem Zusammenhang wird klar, dass auch unzufriedene Mitarbeiter in der Organisation verbleiben können, wenn sie hohe Investitionen getätigt haben und ein Mangel an Alternativen wahrgenommen wird. Das Commitment lässt sich laut Rusbult et al. (1988) aus folgende Formel herauslesen:

$$\text{Commitment} = \frac{\text{Zufriedenheit} \times \text{Investitionen}}{\text{Alternativen}}$$

In dieser Untersuchung in Malta spielt sicherlich auch der Faktor Alternativen eine bedeutende Rolle.

Während die Arbeitnehmer im deutschsprachigen Raum viele Alternativen haben, finden die Arbeitnehmer auf der abgelegenen Insel Malta mit 420.000 Einwohnern weniger Alternativen.

### 1.3 Commitment und andere Konzepte

Commitment geht mit der Arbeitszufriedenheit einher. Arbeitszufriedenheit korreliert positiv mit Leistung und negativ mit Fehlzeiten und Fluktuation. Arbeitszufriedenheit hängt auch mit dem Organisationsklima zusammen. (Weinert, 1998)

Weinert unterscheidet drei Dimensionen der Arbeitszufriedenheit:

1. Arbeitszufriedenheit als emotionale Reaktion auf die Arbeitssituation
2. Arbeitszufriedenheit als Übereinstimmung zwischen Arbeitsergebnis und Erwartungen
3. Arbeitszufriedenheit als Verdichtung mehrerer miteinander in Beziehung stehender Einstellungen

Weinert (1998, S. 215 f.) schreibt:

„Für eine hohe Arbeitszufriedenheit muss eine Arbeitssituation gegeben sein,

1. die geistig fordernd ist,
2. die den physischen und geistigen Bedürfnissen des Mitarbeiters entspricht,
3. die das Gefühl des Erfolges vermittelt,
4. die Möglichkeiten zur Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten bietet,
5. in der die Mitarbeiter das Gefühl der Achtung und Selbstwertschätzung durch Leistung erfahren,
6. in der ein vom Mitarbeiter als angemessen beurteiltes Entlohnungssystem vorhanden und dieses an die individuelle Leistung gekoppelt ist und
7. ein Führungsstil herrscht, der Selbstverantwortung und Eigeninitiative fördert und der Eigenentwicklung des Mitarbeiters dienlich ist.“

Weinert führt als weitere Determinanten die Entlohnung und die Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte an, die damit den Selbstwert und das Selbstvertrauen fördern. Besonders wichtig ist auch die soziale Integration und die Qualität der Interaktion mit Arbeitskollegen und der Führungsstil der Vorgesetzten. Die finanzielle Entlohnung

hat auch Symbolcharakter für den Wert der erbrachten Leistung und hat als Statussymbol unübersehbare Relevanz.

Lawler (1973) geht in seinem Model von Erwartungen und der tatsächlichen Erfüllung dieser Erwartung aus. Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit ergeben sich aus dem Vergleich zwischen der subjektiv für angemessen empfundenen Belohnung und der tatsächlichen Belohnung für die Arbeitsleistung.

Nach Lawlers Theorie ergeben sich die für angemessen empfundenen Belohnungen aus den subjektiv erlebten persönlichen Investitionen in die Arbeit (Fähigkeiten und Fertigkeiten, Erfahrungen, Training, Anstrengung, Arbeitsleistung), den Investitionen, die Vergleichspersonen tätigen und den wahrgenommenen Arbeitscharakteristika (Schwierigkeit der Arbeit, Verantwortung). Die wahrgenommene Belohnungsmenge resultiert aus den tatsächlich erhaltenen Belohnungen und den Belohnungen die Vergleichspersonen erhalten.

Nach Herzberg (Herzberg et al., 1959) sind Zufriedenheit und Unzufriedenheit voneinander unabhängige Faktoren.

Lawler (1973) sieht Zufriedenheit als Gegenpol zur Unzufriedenheit auf derselben Dimension.

In beiden Theorien wird von einer allgemeinen globalen Arbeitszufriedenheit gesprochen.

Brüggemann (Brüggemann et al., 1975) unterscheidet verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheit als Ergebnis einer Motivationsdynamik. Sie geht davon aus, dass sich das Niveau der Ansprüche ändert. Wahrnehmungsverzerrungen und erfolglose Problemlösungsversuche können ebenfalls zur Arbeitsunzufriedenheit beitragen.

Büssing (Büssing et al., 1999) hat das Zufriedenheitsmodelle von Agnes Brüggemann empirisch untersucht und im Wesentlichen bestätigt.

Er unterscheidet zwischen verschiedenen Formen der Zufriedenheit und Unzufriedenheit:

1. Die progressive Zufriedenheit

Eine Person ist zufrieden, erhöht ihre Ansprüche und kann eine Art „kreative Unzufriedenheit“ entwickeln.

2. Die stabilisierte Zufriedenheit

Eine Person ist zufrieden und bestrebt, ihre Zufriedenheit zu erhalten. Auf Grund geringer Arbeitsanreize bleibt das Anspruchsniveau unverändert.

3. Resignative Zufriedenheit

Eine Person ist unzufrieden, senkt ihre Ansprüche und kann dadurch Zufriedenheit erreichen.

4. Resignative Unzufriedenheit

Eine Person ist unzufrieden, senkt ihre Ansprüche und bleibt unzufrieden, weil „nichts zu machen ist“

5. Fixierte Unzufriedenheit

Eine Person ist unzufrieden, versucht nicht ihre Lage zu verändern und Probleme zu lösen und bleibt frustriert, sodass auch pathologische Entwicklungen möglich sind.

6. Konstruktive Unzufriedenheit

Eine Person ist unzufrieden, versucht aber, ihre Lage zu verändern und ihr Problem zu lösen. Aktivität und Zielorientierung führen oft zu einer Verbesserung der Lage.

Rusbult (Rusbult et al., 1988) hat eine Typologie der Reaktionen auf Arbeitsunzufriedenheit vorgestellt (s. Abbildung 1). Die Charaktere wurden entweder als aktiv oder passiv eingestuft. Diese 2 Gruppen wurden wiederum in die zwei Untergruppen destruktiv und konstruktiv aufgeteilt. Er untersuchte den Umgang dieser Gruppen mit den Reaktionen auf die Arbeitsunzufriedenheit.

Er unterschied im Einzelnen:

1. Abwanderung (Sabotage)
2. Widerspruch (Beschwerden, Reklamation)
3. Vernachlässigung (Verantwortungsverweigerung, Abwesenheit)
4. Loyalität (wenn Vertrauen vorhanden, Hoffnung auf Besserung)

Aktiv	
Destruktiv	Konstruktiv
Abwanderung	Widerspruch
Vernachlässigung	Loyalität
Destruktiv	Konstruktiv
Passiv	

Abbildung 1. Typologie der Reaktionen auf Arbeitsunzufriedenheit nach Rusbult et al., 1988

Rosenstiel (1991) differenziert zwischen Motivatoren und den von Herzberg (Herzberg et al., 1959) proklamierten Hygienefaktoren. Die Motivatoren sollen zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Beide Faktoren fördern das Commitment.

Hygienefaktoren sind

- Führungsstil
- Unternehmenspolitik und -verwaltung
- Arbeitsbedingungen
- Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Status
- Arbeitssicherheit, Krisensicherheit
- Geld und Sozialleistungen
- Persönliche berufsbezogene Lebensbedingungen

Motivatoren sind

- Leistung und Tätigkeit an sich
- Anerkennung der eigenen Leistung
- Verantwortung, Aufstieg und Weiterentwicklung
- Möglichkeiten zum persönlichen Wachstum

Das Konzept von Mc Clelland (1971) kann mit der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg in Beziehung gesetzt werden.

Personen mit hohem Leistungsmotiv zeigen mehr Interesse an Motivatoren, das heißt an der Arbeit selbst. Sie möchten mehr Feedback über die Qualität ihrer Arbeit erhalten. Sie besitzen die Fähigkeit, sich hohe, jedoch erreichbare Ziele zu setzen. Die Leistung ist wichtiger als die Belohnung. Das Bedürfnis nach arbeitsrelevanter Rückmeldung ist ihnen wichtiger als persönliche Rückmeldung.

Personen mit niedrigen Leistungsmotiv sind mehr an Hygienefaktoren interessiert, sowie an persönlicher Rückmeldung.

### *Ziele beeinflussen das Commitment*

Die Zielsetzungstheorie vom Latham und Locke 1991 basiert auf der Annahme, dass Ziele motivierend wirken. Ziele beeinflussen das Leistungshandeln positiv, sie lenken die Aufmerksamkeit auf handlungsrelevante Informationen und regulieren Anstrengung und Ausdauer. Ziele wirken direkt auf die Ausrichtung, so dass eine Handlung ausgeführt wird und andere Ziele blockiert werden.

Um optimale Leistung zu erreichen, müssen die Ziele

1. herausfordernd (schwierig),
2. erreichbar und
3. präzise definiert sein.

Wenn das Ziel nicht erreichbar zu sein scheint, fällt die Leistung stark ab.

Jetter und Strotzki (2000) haben bei ihren Untersuchungen festgestellt, dass die Motivation nicht von der Art der Zielvorgabe abhängig ist. Es spielt keine Rolle ob die Ziele autoritär vorgegeben oder partizipativ vereinbart wurden.

Die partizipative Zielvereinbarung hat einen positiven Effekt auf das Selbstbewusstsein, die Motivation und die Leistung.

## 1.4 Commitment in unterschiedlichen Kulturen

Hat ein Land eine Kultur, in der die Erbringung einer Leistung einen hohen Stellenwert besitzt, hat dies einen Einfluss auf die Leistungserbringung.

De Charms und Moeller (1962) stellten fest, dass die Patentanmeldungen in den USA im untersuchten Zeitraum von 1800 bis 1950 mit den leistungsbezogenen Themen in den Lesebüchern hoch positiv korrelieren.

Je nach Leistungsmotivationsindex einer Nation werden unterschiedliche Wirtschaftsdaten erwartet.

### *Länder mit einer autoritären Führung – weniger Motivation*

Das Commitment des Mitarbeiter wird sehr stark vom Führungsstil des Unternehmens beeinflusst.

Ein autoritärer Führungsstil ohne Einbindung des Mitarbeiters hält ihn in einer Position mit geringer Verantwortung; er wird sich auch dem Betrieb weniger verpflichtet fühlen, d. h. sein Commitment ist niedriger.

Ulrich (2001, S. 260) schreibt im Zusammenhang mit der Beurteilung der Tätigkeit in teilautonomer Arbeitsgruppen: „Die Verringerung von hierarchischen Positionen bewirkt eine intrinsische Motivation durch Aufgabenorientierung mit einer Verbesserung der Produktqualität.“

Kurt Lewin verglich (1940) in Laborexperimenten die Führungsstile Demokratisch (Partnerschaftlich), Autokratisch (Autoritär) und Laissez faire. Beim demokratischen Führungsstil wurde die Leistung sowohl in der Qualität wie auch in der Quantität positiv beeinflusst. Das Outcome war bei diesem Stil am höchsten. Demokratische Führungskräfte diskutieren die Aufgaben und Ziele in der Gruppe, ermöglichen Mitentscheidungen, und streben Transparenz in Führungsentscheidungen an.

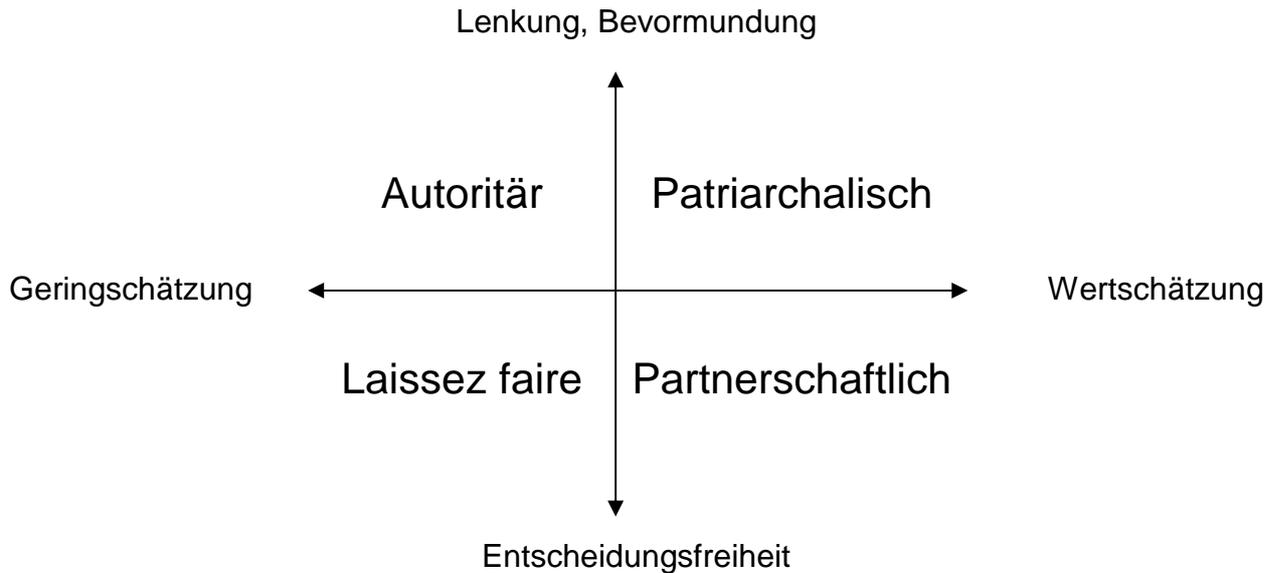


Abbildung 2. Die vier Führungsstile mit den Dimensionen Lenkung/Bevormundung vs. Entscheidungsfreiheit und Geringschätzung vs. Wertschätzung

Fleishman (Fleishman et al., 1940) von der Ohio State University setze den Grad der Mitarbeiterorientierung und den Grad der Aufgabenorientierung in einen Bezug.

Der Grad der Mitarbeiterorientierung (Consideration) beschreibt das Ausmaß, in dem die Führungskraft Wert auf die Entwicklung guter Beziehungen zu den Mitarbeitern legt und gegenseitiges Vertrauen, Sensibilität für die Gefühle der Gruppenmitglieder und die Offenheit gegenüber deren Vorschläge für wichtig hält.

Der Grad der Aufgabenorientierung (Initiating Structure) beschreibt das Ausmaß, in dem eine Führungskraft, die verschiedenen Aufgaben definiert und strukturiert um angestrebte Ziele zu erreichen.

Ergebnis: Je höher der Grad an Mitarbeiterorientierung und je höher der Grad an Aufgabenorientierung desto höher die Leistung, desto geringer die Beschwerden und desto geringer die Fluktuation.

Hackmann und Oldham (1980) verweisen in ihrem Modell des Motivationspotentials auf die Rolle des Feedbacks als Motivationsfaktor.

Kluger und De Nisi (1996) schrieben in ihrer Feedback-Interventions-Theorie, dass das Feedback als Motivationsfaktor nur dann eine positive Wirkung hat, wenn die Rückmeldungen mit der Aufgabe oder den Ausführungsschritten gekoppelt sind. Rückmeldun-

gen, die mit der ausführenden Person in Verbindung gebracht werden, haben eine negative Wirkung.

In allen autoritären Strukturen erfolgt Feedback

1. nur in eine Richtung, d. h. von oben nach unten, und ist
2. immer mit der ausführenden Person gekoppelt.

Feedback bewirkt in autoritären Strukturen deshalb immer eine Demotivation und damit eine Leistungsverminderung.

Da wir davon ausgehen können, dass Führungskräfte in ihr gesellschaftliches Umfeld eingebettet sind, ist auch der Führungsstil davon abhängig.

In einer Gesellschaft ohne Demokratie oder in einer jungen Demokratie ohne demokratische Tradition herrscht die Neigung der Führungskräfte vor, autoritär zu agieren.

In einer patriarchalischen Gesellschaft agiert der Patriarch autokratisch, aber wie der Name schon sagt auch väterlich. Der Mitarbeiter kann sich der Fürsorge seines Chefs sicher sein. Als Gegenleistung dafür wird er wahrscheinlich ein erhöhtes Commitment zeigen. Commitment ist dann oft eine persönliche Verpflichtung gegenüber dem Chef.

Je demokratischer eine Gesellschaft ist, desto mehr können kooperative Führungsstile praktiziert werden und die Mitarbeiter in die Entscheidungen eingebunden werden. Je höher das Bildungsniveau, desto leichter ist dies möglich.

Hofstede von der Universität Maastricht hat in einer Studie bei IBM Mitarbeitern kulturelle Unterschiede im Arbeitsbereich untersucht (Hofstede, 1980).

Er untersuchte unter anderem auch die Akzeptanz von Autorität in den verschiedenen Ländern. Er definierte den sogenannten Power Distance Index (PDI) Dieser Power Distance Index beschreibt, inwieweit Mitglieder von Organisationen oder Institutionen eine ungleiche Machtverteilung akzeptieren. In den untersuchten Ländern gibt der Power Distance Index das Ausmaß der sowohl von den Führenden wie auch von den Untergeordneten akzeptierten Distanz wieder (s Tabelle 1). Macht und Ungleichheit sind wichtige Fakten einer jeden Gesellschaft, und jeder mit einiger internationaler Erfahrung ist sich bewusst, dass alle Gesellschaften ungleich sind, aber einige sind ungleicher als andere.

Malta wurde in Geert Hofstedes Studie nicht aufgeführt.

Tabelle 1

*PDI in verschiedenen Ländern; 100 = vollständige Akzeptanz*

Deutschsprachiger Raum	Englischsprachige Länder	Nachbarländer Mal-tas	Ehemalige Britische Kolonien
Österreich: 8	UK: 30	Italien: 42	Hongkong:62
Deutschland:30	USA: 35	Griechenland:55	Malaysia: 95
Schweiz:30	Australien:30		West Afrika:73
Niederlande:31	Kanada: 35:		

Auffällig ist der hohe PDI in Ländern, die von einem anderen Land regiert wurden. Obwohl diese Länder schon sehr lange unabhängig sind und zum größten Teil Demokratien sind, hat sich hier wenig bewegt. In vielen dieser Länder wurde über Jahrhunderte Verantwortung an die fremde Kolonialmacht nach oben abgegeben. Eigenverantwortung beschränkt sich eher auf die Erfüllung der Anforderungen des Clans, der Familie, der Verwandtschaft, und der sozialen und religiösen Normen. Die unmittelbaren Entscheidungsträger sind hier Familien-Patriarchen, Clanführer, Priester und andere Verwalter des Glaubens. Analog verhält es sich mit dem Commitment.

Wird die Führungskraft in der Rolle eines Vertreters der ehemaligen Kolonialmacht gesehen, verhalten sich die Untergeordneten entsprechend.

Jeder die sich die Oberschicht von ehemaligen Kolonialländern ansieht, stellt fest, dass diese die Sprache und die Gebräuche des ehemaligen Kolonialherren pflegen. Die Tunesische Oberschicht z.B. spricht besser französisch als viele Franzosen. Einige Malteser treten als Engländer im eigenen Land auf, sie sind vom Erscheinungsbild auch nicht von diesen zu unterscheiden und nötigen Landsleute mit ihnen Englisch zu sprechen. Meine persönliche Erfahrung, wer wie ein Engländer auftritt erreicht mehr.

#### *Der Einfluss der Durchschnittslöhne der verschiedenen Länder auf das Commitment*

Viele Unternehmen, die keine qualifizierten Mitarbeiter benötigen, siedeln sich bevorzugt in den so genannten Niedriglohnländern an. Je geringer die Qualifikation des einzelnen Mitarbeiters, desto mehr muss die Produktion in Einzelschritte zerlegt werden, damit die angelernten Arbeitskräfte ihre Arbeit bewältigen können. Dies erfordert steile Hierarchien. Je steiler die Hierarchie und je geringer die Kompetenz des Einzelnen, der

den gesamten Produktionsablauf auch nicht überblicken kann, desto geringer das Commitment.

Umgekehrt können sich personalintensive Produktionsfirmen in Ländern mit hohen Lohnkosten nur halten, wenn das Produkt nur von hoch qualifizierten Mitarbeitern hergestellt werden kann und diese in den so genannten Niedriglohnländern nicht zu Verfügung stehen. In diesen Betrieben sind die Führungskräfte oft auf die Fachkenntnisse der Mitarbeiter angewiesen und erfordern mehr kooperatives Führungsverhalten. Die Hierarchien sind flach und die MA haben einen hohen Grad an Verantwortung. Das heißt, das Commitment ist hoch.

Es gibt aber auch bei uns eine rückläufige Entwicklung zur Fließbandtätigkeit. Bestimmte schwierige Produktionseinheiten, erfordern nicht nur eine gewisse Qualifizierung, sondern auch einen hohen Grad an Handlungsroutine (Geschicklichkeit). Der qualifizierte Spezialist muss sich auch eine handwerkliche Routine antrainieren. Somit kehren wir wieder zur arbeitsteiligen Fließbandarbeit auch bei uns zurück. Bekannte Beispiele für Berufe, die von der Routine leben sind Pilot, Lokführer, Busfahrer, Anästhesist, Chirurg etc.

### *Das Commitment aus persönlicher Verpflichtung*

In einigen Ländern werden viele Jobs meist auf Empfehlung einer Person, die sowohl den Arbeitgeber wie auch den zukünftigen Mitarbeiter kennt, vergeben (Nepotismus). Hier ist der Mitarbeiter dem Arbeitgebern, wie auch dem Vermittler verpflichtet und muss eine gute Leistung zeigen.

Das Commitment korreliert vermutlich mit der Bereitschaft, sich für seine Umgebung einzusetzen.

Man kann davon ausgehen das Personen, die sich für Ihre Arbeit und Ihre Firma engagieren, dies auch in ihrer Wohnumgebung (Dorfgemeinschaft) tun. Es gibt aber Länder, in denen das Interesse an der Umgebung bei der Haustüre aufhört. Was außerhalb meine Besitzes stattfindet, fällt in die Zuständigkeit der öffentlichen Verwaltung und geht mich nichts an.

Man kann davon ausgehen, dass diese Einstellung auch in die Arbeit mitgenommen wird.

## 2 FRAGESTELLUNG UND HYPOTHESEN

Die Forschungsfrage:

Haben maltesische Mitarbeiter in Betrieben, deren Eigentümer Firmen aus dem deutschsprachigen Raum sind, ein anderes Commitment als ihre Kollegen im Heimatland der Firmen und kann man darin Zeichen einer Überbeanspruchung durch eine zusätzliche Anpassungsleistung erkennen?

Schon bevor das Wort Globalisierung in aller Munde war, haben Firmen aus dem deutschsprachigen Raum in Malta, einem Land mit einer anderen Arbeits- und Erwerbskultur, Produktions- und Dienstleistungsbetriebe errichtet.

Gründe:

1. Die Nähe zu den Märkten im südlichen Mittelmeerraum und Nordafrika
2. Die aktive Ansiedlungspolitik der Maltesischen Regierungen.
3. Der kurzen und direkte Draht zur Regierung ohne den Umweg über Behörden
4. Die niedrigeren Personal-Kosten
5. Die attraktiven Geschäftsmöglichkeiten z. B. Off-Shore Banking
6. Die leichte Kommunikation, jeder spricht Englisch, Englisch ist die zweite offizielle Landessprache
7. Britisches Bildungssystem, General Certificate of Education  
O-Level (entspricht der Mittleren Reife in Deutschland), A-Level (entspricht der Matura; alle Examina werden zur Nachkorrektur nach London geschickt.)

Bei dieser Untersuchung soll festgestellt werden, ob die maltesischen Mitarbeiter von Firmen aus dem deutschsprachigen Raum ein anderes Commitment in der Arbeit haben als die Mitarbeiter in den Heimatländern der Firmen.

Ich selber unterhalte seit 1986 einen Zweitwohnsitz in Malta, bin mit einer Malteserin verheiratet und habe auch in Malta ein halbes Jahr gearbeitet. Im Umgang mit den Einheimischen mit Ihrem Land fiel mir eine Gleichgültigkeit am Gemeinwesen auf. Die Malteser haben eine andere Orientierung. Wenn es um religiöse Feste geht, sind sie sehr engagiert. Der Platz im Himmel als Lohn dafür ist ihnen Motivation genug. Ebenso der musikalische „Funfactor“ in einer Dorfkapelle. Alle ehrenamtlichen Tätigkeiten im Be-

reich sozialer Dienste, Unterstützung von Altersheimen und Krankenhäusern, Tierschutz, Umweltschutz etc. sind ausschließlich in den Händen von Ausländern. Jedem Ausländer und jedem Malteser, der mal im Ausland war, fällt auch der desinteressierte Umgang mit der Umwelt auf. Obwohl es genügend öffentliche Abfallbehälter gibt, werden Zigaretten und Verpackungen von Lebensmittel gerne auf die Straße oder in öffentliche Blumenbeete geworfen.

Als vor einigen Jahren Gemeinderäte eingeführt wurden, wurde dies zunächst von vielen abgelehnt und der Sinn nicht verstanden. Auch heute werden nur mehr individuelle Forderungen an die gewählten Vertreter gestellt. Bereitschaft zur Mitarbeit gibt es nicht. Kirchengemeinde – ja, politische Gemeinde – nein. In der Zeit, als alles direkt von der Regierung in Valletta entschieden wurde, hat die Oppositionspartei zur Weigerung, die Stromrechnung zu bezahlen, aufgerufen. Dieser Aufruf zum Diebstahl lässt nicht wirklich auf einen Sinn für politische Verantwortung schließen. Einer der Gründe für die Einführung der Gemeinderäte war die Idee, auch die Oppositionsparteien in die Verantwortung zu nehmen.

### *Hypothese 1*

Wer kein Commitment in seinem Gemeinwesen hat, hat es möglicherweise auch nicht an seinem Arbeitsplatz.

Im Gespräch mit einem österreichischen CEO eines großen Unternehmens (Firma F) beklagte dieser, dass er von den Mitarbeitern kein Feedback bezüglich seiner Anordnungen erhalte. Er bedauerte die mangelnde Bereitschaft seiner Mitarbeiter zur Reflexion über seine Anordnungen. Er vermisst also das notwendige Feedback, welches eine wichtige Säule im professionellen und effektiven Management darstellt. Der Chef muss wissen, ob seine Anordnungen verstanden worden sind, ob sie durchführbar sind oder ob es bessere Ideen und Erfahrungen gibt. Jeder Lokführer, Pilot, Steuermann und Autofahrer hat seine Anzeigen und Displays auf seinen Führerstand. Ein erfolgreicher Manager braucht diese auch.

Darauf hin habe ich einige Malteser befragt, sie sehen Feedback als persönlichen Angriff. Selbst in der Schule ist ein kritisches Hinterfragen der Lehrinhalte nicht erwünscht.

Ein deutscher technischer Betriebswirt eines großen deutschen Unternehmens bemängelte, dass seine maltesische Untergebenen Reparaturen hinter seinem Rücken durchführen, statt mit ihm über die aufgetretenen Schäden zu reden.

Der Vorgänger des oben genannten CEO (Firma F) sagte, „Sie [die maltesischen Mitarbeiter] schauen der Katastrophe zu, ohne aktiv einzugreifen.“

### *Hypothese 2*

Eine unterwürfige Mentalität ohne Dialog in beide Richtungen hat einen schlechten Einfluss auf das Commitment. Diese ist in Malta vorhanden.

Die nächste Hypothese stammt aus Erfahrungen die ich mit Handwerkern in meiner Wohnung machen konnte. Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit waren nicht deren Stärken. Die Handwerker erschienen einfach nicht zu den zugesagten Terminen; man musste ihnen hinterher telefonieren, um sich dann einen neuen zu suchen. Oft hat man Ärger mit nicht fertig gestellten Aufträgen oder der schlampigen Qualität. Commitment gibt es bei den Handwerkern gegenüber den Stammkunden. Wer einen Handwerker sucht, kann Telefonbuch und Internet vergessen. Er muss sich erst zufriedene und ehrlich Kunden suchen, und dann retrograd sich einen Handwerker suchen. Auch dieses persönliche Commitment kann vor Gericht enden.

### *Hypothese 3*

Unpünktlichkeit und Nichteinhaltung von Vereinbarungen sind ebenfalls ein schlechtes Zeichen für Commitment. Was im Handwerk gilt hat möglicherweise einen Einfluss auf das Commitment in den Betrieben.

## 3 METHODIK

### 3.1 Die Messung von Commitment

Ganz grundsätzlich kann die Erfassung von Commitment auf unterschiedlichem Wege erfolgen:

- über Dokumentenanalysen (z. B. von Fehlzeiten)
- über Befragungen (Selbstauskünfte der Mitarbeiter, Auskünfte von Führungskräften)
- über Beobachtungen (z. B. der Arbeitsausführung)

Six und Kleinbeck (1989) haben über die Schwierigkeiten, die Arbeitszufriedenheit zu messen, geschrieben, dass ohne eine detaillierte Bestimmung der Art der Zufriedenheit und ohne die Bestimmung objektiver Bedingungen der Arbeit die Zufriedenheitsmessung am Arbeitsplatz unbefriedigend ist

#### *Das Porter-Instrument*

Es gibt das „Porter-Instrument“, das die Arbeitszufriedenheit als Differenz zwischen als angemessen wahrgenommener Belohnung und tatsächlicher Belohnung definiert.

#### *Arbeitsbeschreibungsindex von Schmid, Kendall und Hulin (1985)*

Für die Autoren ist Arbeitszufriedenheit eine Einstellung, die eine Person gegenüber den verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit hat.

Im deutschsprachigen Raum werden die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit von Fischer und Lück (1972), sowie der Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck (1978) häufig benutzt. Die Skala misst die Zufriedenheit mit der Arbeit selbst. Der Fragebogen erfasst die Zufriedenheit mit den Kollegen, Vorgesetzten, der Organisation, den Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung, Bezahlung, Arbeitszeit, Arbeitssicherheit, mit der Arbeit und dem Leben insgesamt.

Brandstätter (1977) konstruierte ein Zeitstichprobentagebuch zur Untersuchung des Alltagsbefindens. Diese Methode ist sehr aufwändig, birgt aber auch Vorteile: Phänomene werden untersucht, wenn sie tatsächlich ablaufen oder noch lebhaft erin-

nernt werden können. Erinnerungsfehler können vermieden werden. Ereignisse werden nicht aus dem Kontext gerissen.

Für meine Untersuchung habe ich nur die deutschsprachigen Mitarbeiter befragt und sie um eine vergleichende Einschätzung gebeten.

Die Messmethode ist das strukturierte Interview an Hand eines vorgegebenen Fragebogens für deutschsprachige Mitarbeiter in Malta. Sie werden angehalten, ihre Erfahrungen mit den maltesischen Mitarbeitern zu schildern und diese im Vergleich mit den Mitarbeitern in den Betrieben in der Heimat der Firma zu beurteilen.

Zusätzlich habe ich die Firmen gebeten mir ihre Daten bezüglich Fehlzeiten (Krankenstandstage), Überstundenstatistik und Fluktuation zu geben.

Folgende Parameter sollen erfragt bzw. verglichen werden:

1. Die Arbeitsgeschwindigkeit
2. Die Fehlzeiten
3. Die Bereitschaft zu Überstunden
4. Die Fluktuation
5. Die Bereitschaft, Tätigkeiten außerhalb des vertraglich festgelegten Tätigkeitsprofils zu übernehmen
6. Die Bereitschaft zu intervenieren, wenn im Produktionsprozess unerwartet Störungen und Probleme auftauchen.
7. Die Bereitschaft zu Verbesserungsvorschlägen
8. Die Bereitschaft zur Weiterbildung im Beruf

Leider habe ich wider Erwarten nur 13 deutschsprachige Mitarbeiter und eine einheimische Führungskraft befragen können.

Mit dieser geringe Zahl ist nur eine grobe Einschätzung des Commitments der Mitarbeiter im Vergleich zu denen im Heimatland der Firmen möglich. Ich glaube aber, dass auf Grund des fehlenden Messinstrumentariums auch weitergehende Studien im Moment nicht wirklich einen validen Erkenntnisgewinn bringen. Da ich mit Leuten aus der unmittelbaren Praxis gesprochen habe, glaube ich, dass ich trotzdem für zukünftige Investoren wertvolle Informationen gesammelt habe.

Da es sich um eine vergleichende Untersuchung handelt, wurden Mitarbeiter befragt, die die Verhältnisse sowohl im deutschsprachigen Raum wie auch in Malta kennen. Der

CEO der Firma C ist zwar Präsident der deutsch-maltesischen Handelskammer, verfügt aber über keine unmittelbare Erfahrung mit dem Erwerbs- und Arbeitsleben in Deutschland. Seine Wertung kann man als Eigensicht sehen.

Zur Objektivierung der Fragebogeneinschätzungen zur Arbeitsgeschwindigkeit nahm ich eine ergänzende Erhebung in maltesischen und österreichischen Supermärkten vor (s. 3.3).

## 3.2 Der Fragebogen

Ich habe 2 Fragebögen entworfen: einen für den CEO (Chief Executive Officer) und einen für die anderen deutschsprachigen Mitarbeiter.

Im ersteren werden

- das Bildungsprofil der Mitarbeiter
- die Fluktuation
- die Fehlzeiten/Krankenstände
- das Krankenstandsmanagement
- Maßnahmen des Human Resource Management

erfragt.

Im zweiten Fragebogen werden die Mitarbeiter aus dem deutschsprachigen Raum gebeten, ihre Eindrücke im Vergleich mit dem Herkunftsland der Firmen wiederzugeben.

Es werden folgende Punkte abgefragt:

1. Arbeitsgeschwindigkeit
2. Pünktlichkeit
3. Bereitschaft zu Überstunden
4. Bereitschaft zu andere Aufgaben außerhalb der Job-Description
5. Identifikation mit der Firma
6. Bereitschaft zu reagieren, wenn unerwartet Probleme auftreten (Ausfall von technischem Gerät etc.)
7. Fehlzeiten (subjektiver Eindruck)
8. Schwierigkeiten mit der Anpassung an die Arbeitsbelastung
9. Arbeit und private Probleme

Die Fragebögen befinden sich im Anhang

### 3.3 Die Erhebung der Arbeitsgeschwindigkeit in Supermärkten durch Verhaltensbeobachtung

Immer wenn an einer Supermarktkasse eine Ware über einen Scanner gezogen wird, ist ein Piepston hörbar. Die Beschwerden meiner Tochter über die Langsamkeit der maltesischen Kassiererinnen haben bei mir die Idee der Überprüfung dieses Eindruckes geboren. Ich sah hier die Chance, die subjektiven Eindrücke der befragten Personen durch eine Messung der Piepstöne pro Zeiteinheit zu ergänzen. Um gleiche Bedingungen zu haben, habe ich mich für eine deutsche Supermarktkette entschieden, die Supermärkte sowohl in Malta wie auch in Wien unterhält.

Zur Methode: Ich habe 3 Filialen in Malta mit 3 Filialen in Wien verglichen. In beiden Fällen habe ich mich mit einer Stoppuhr und einem Tastendruckzähler, welche ich in meinen Taschen versteckt hatte, gemessen. Ich habe keine Erlaubnis bei der Geschäftsführung erfragt, da es sich um einem öffentlichen Raum handelt, und ich nur meine Sinnesorgane benutzt habe.

### 3.4 Beschreibung der in die Befragung einbezogenen Firmen

Die Firmen werde hier anonymisiert aufgeführt. Die Firmen A, B und C sind Produktionsbetriebe, die Firmen D, E und F sind Dienstleistungsunternehmen

#### 3.4.1 Produktionsbetrieb A

- Die Konzernzentrale befindet sich in Bayern.
- Dieser bekannte Hersteller von Plastikkleinteilen für den Endkunden ist seit 33 Jahren auf Malta. Es gibt weltweit keine Konkurrenzfirma, die diese Kleinteile in der gleichen oder besseren Qualität herstellen kann. Es ist ein High-Tech Betrieb in der Kunststoffverarbeitung, mit viel technischem Know How. Dies spiegelt sich auch in der Zusammensetzung der Mitarbeiter wider.
- Anzahl der Mitarbeiter: 800, davon 6 aus Deutschland
- Die Lohn und Lohnnebenkosten entsprechen einem Drittel der Kosten in Nordbayern. (Firma A zahlt in Malta mehr als ortsüblich.)

#### 3.4.1.1 Bildungsprofil

- O-Level + 3jährige Ausbildung: 80 % der Mitarbeiter
- Abgeschlossenes Studium 50 Mitarbeiter = 6,25 %
- Hohe Anforderung an Lehrlinge: O Levels + MCAST (Berufsschule)
- Die Mitarbeiter haben die gleiche Qualifikation wie in Bayern.

#### 3.4.1.2 Fluktuation

- Geringer als im Heimatland
- 2006 haben 1,5 % den Betrieb verlassen
- 2007 wurden 50 Mitarbeiter (6,25%) neu eingestellt

#### 3.4.1.3 Fehlzeiten-Management

- Es gibt ein strenges Fehlzeiten Management.
- Kranke Mitarbeiter werden vom Betriebsarzt zu Hause besucht. Neben dem Betriebsarzt gibt es noch eine firmeneigene Krankenschwester. Nach einem Krankenstandsrückkehrgespräch erfolgt eine Anpassung der Arbeit an die noch verminderte Belastbarkeit, bis der Mitarbeiter wieder seine volle Leistungsfähigkeit erreicht hat .
- Die Firma unterstützt langfristig Kranke mit einem Finanzprogramm.
- Die Krankenstände sind mit 2,5 % geringer als am Heimatstandort.

#### 3.4.1.4 Überstunden

- Die Mitarbeiter sind stolz bei Firma A zu arbeiten. Sie haben eine deutlich erhöhte Bereitschaft zu Überstunden. Die Geschäftsleitung hat ein Maximum von 500 Überstunden pro Mitarbeiter und Jahr festgelegt. Begründung: Die Konzentration leidet unter zu vielen Überstunden.
- über 30 Jährige sind eher zu Überstunden bereit.
- Mitarbeiter mit geringerer Qualifikation haben eine höhere Bereitschaft zu Überstunden.

#### 3.4.1.5 Sicherheit

Es gibt eine Arbeitsplatzsicherheits-Evaluierung.

Die Rate der betrieblichen Unfälle ist für Malta und allgemein sehr gering

#### 3.4.1.6 Human Resource Management

Das gesamte Erscheinungsbild dieser Firma suggeriert: „Hier ist hohe Produktqualität oberstes Gebot.“. Die Gebäude sind perfekt, es gibt auch im Ansatz kein Anzeichen von Ungenauigkeit oder gar Schlamperei. Diese Firma ist eine deutsche Insel auf der Insel.

Es gibt Zusatzleistungen im Krankheitsfall (s. o.).

Die Löhne und Gehälter sind höher als ortsüblich.

Die Firma bietet Lehrstellen nach deutschem Muster an. (Ein duales Ausbildungsprogramm Lehre plus Schule ist in Malta unbekannt.)

#### 3.4.1.7 Angaben zu den befragten Personen

Die deutschsprachigen Mitarbeiter werden mit PA 1 bis PA 6 aufgeführt:

- PA 1: CEO, Deutsche, 60 Jahre, seit 1974 in Malta; verh. mit Malteser
- PA 2: Techn. Betriebswirt, seit 17 Jahren in Malta; verh. mit Malteserin
- PA 3: Dipl. Betriebswirtin, seit 8 Jahren in Malta; ledig
- PA 4: Techn. Betriebswirt, seit 21 Jahren in Malta; verh. mit Malteserin
- PA 5: COO, Techn. Betriebswirt, seit 19 Jahren in Malta; verh. mit Malteserin
- PA 6: Kaufmann, seit 3 Jahren in Malta; verh. mit Malteserin

Da diese Mitarbeiter in der Befragung gebeten werden, ihre maltesischen Mitarbeiter im Vergleich zu ihren früheren Mitarbeitern im deutschsprachigen Raum zu vergleichen, wurde auch deren Affinität zu Malta angeführt. Bei der Befragung zeigte keiner der Befragten Vorurteile irgend einer Art.

#### 3.4.2 Produktionsbetrieb B

- Deutsche Firma ohne Mutterbetrieb in Deutschland
- Herstellung von Batterie Füllungssysteme und elektronischen Sensorsystemen für Batterien, die vor allem in größeren mobilen elektrischen Geräten, wie z. B. Gabelstaplern, Verwendung finden
- Diese Firma wurde vor 10 Jahren von einem deutschen Unternehmer gegründet.
- Anzahl der Mitarbeiter 43

- Anzahl der deutschsprachigen Führungskräfte 2
- Starke Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung mit dem Malta Technical College

#### 3.4.2.1 Bildungsprofil

- Keine Auskunft über den Bildungsstand der Mitarbeiter und Fortbildungsmaßnahmen

#### 3.4.2.2 Fluktuation

- Fluktuation 2007: 6 Mitarbeiter haben den Betrieb verlassen, 10 wurden neu eingestellt.

#### 3.4.2.3 Fehlzeiten-Management

- Die Krankmeldung muss vor 8 Uhr eingelangt sein.
- Besuch durch den Betriebsarzt zu Hause
- Krankenstände im Jahr 2007: 20 Stunden/Mitarbeiter
- Zur Zeit ist geplant, gesundheitsfördernde Präventivmaßnahmen, wie zum Beispiel Rückenschule, Beratung zu gesunder Ernährung etc. zu implementieren.

#### 3.4.2.4 Überstunden

- Keine Angaben über Überstunden.
- Es gibt eine betriebsinterne Überstundenstatistik.

#### 3.4.2.5 Human Resource Management:

- Es gibt keine strikte Trennung von Arbeits- und Privatleben.
- Der Betrieb nimmt auf private Probleme Rücksicht und verlangt im Gegenzug mehr Überstunden und Engagement bei unerwarteter erhöhter Auftragslage.
- Der Betrieb ist im Wachsen und sucht nach Arbeitskräften.
- Viel versprechende Mitarbeiter werden zu Partner-Firmen nach Deutschland zum Training geschickt.
- Diese Firma kommt den stark familienorientierten Maltesern mit Ihrem Work-Life-Balance-Konzept sehr entgegen. (Die maltesischen Unternehmen folgen hinge-

gen eher dem britischen Muster mit starker Trennung von Arbeits- und Privatleben.)

#### 3.4.2.6 Angaben zu den befragten Personen

Meine Ansprechpartnerin ist seit 4 Jahren in Malta mit einem Deutschen verheiratet, vorher bei Toshiba und Rheinmetall tätig

#### 3.4.3 Produktionsbetrieb C

- Ein deutscher Betrieb ohne deutsche Führung vor Ort
- Herstellung von LED Anzeigen
- Anzahl der Mitarbeiter: 25
- Deutschsprachige Mitarbeiter: keine

##### 3.4.3.1 Bildungsprofil

- Abgeschlossenes Studium: 2, A-Levels: 1, O-Levels 9.
- ungelernete Kräfte: 13 (Lesen und Schreiben auf Maltesisch und Englisch)

##### 3.4.3.2 Fluktuation

- so gut wie keine

##### 3.4.3.3 Fehlzeiten-Management

Fehlzeiten werden über das Arbeitsstunden Konto System ausgeglichen.

##### 3.4.3.4 Überstunden

Arbeitsstunden Konto System

##### 3.4.3.5 Human Resource Management

Fortbildung: Es kommen Praktikanten aus Deutschland. Der CEO möchte so den Erfahrungsaustausch seiner Mitarbeiter mit den Gästen aus Deutschland fördern. Diese Erweiterung des Horizonts seiner Mitarbeiter trägt nach seiner Ansicht zur Förderung des Commitments bei.

Arbeit und Privatleben werden strikt getrennt.

#### 3.4.3.6 Angaben zu den befragten Personen

CEO: Malteser (Dipl. Ing. U.K.) nicht deutschsprachig; Präsident der deutsch-maltesischen Handelskammer

Er wurde zur Ermittlung der Eigensicht in die Befragung einbezogen.

#### 3.4.4 Dienstleitungsfirma D (Bank)

- Die Firma D gehört zu einer österreichischen Firma im Finanzsektor. (Bank)
- Gründung: 1995 in Malta, seit 2002 ist Firma D auch für den lokalen Markt offen
- Anzahl der Mitarbeiter: 30, davon 3 deutschsprachig
- Anzahl der Mitarbeiter in Österreich: 3700
- Es werden in Malta die gleichen Tätigkeiten, wie am Stammsitz der Firma durchgeführt.

##### 3.4.4.1 Bildungsprofil

- Abgeschlossenes Studium: 11, davon 3 länger als 3 Jahre im Betrieb
- O (Ordinary) Level + 3 Jahre Ausbildung: 16, 12 davon länger als 3 Jahre im Betrieb
- O Level ohne Zusatzausbildung

##### 3.4.4.2 Fluktuation

- Die Fluktuation ist mit 23,3 % sehr hoch.
- Im Jahre 2006 haben 7 Mitarbeiter die Bank verlassen und 7 sind neu eingestellt worden. Diese Fluktuationsrate ist deutlich höher als in Österreich. (Laut Direktor gibt es in Malta ein Überangebot an Arbeitsplätzen in diesem Sektor. Bereits geringfügig bessere Angebote veranlassen zum Wechsel des Arbeitsplatzes.)

##### 3.4.4.3 Fehlzeiten-Management

- Erkrankte werden am 1.Tag vom Betriebsarzt besucht.

- Im Jahre 2006 gab es 4,2 Tage Krankenstand pro Mitarbeiter. Dies ist laut Direktor deutlich höher als in Österreich.
- Bereits bei Menstruationsbeschwerden werden Krankenstandstage genommen.

#### 3.4.4.4 Überstunden

- Die Bereitschaft zu Überstunden ist bei der Firma D eher gering.
- Da die Überstunden durch eine Pauschale (bis zu 10 Überstunden erlaubt) abgegolten werden, gibt es keinen unmittelbaren Anreiz.

#### 3.4.4.5 Human Resource Management

Vielversprechende, engagierte und interessierte Mitarbeiter werden zum Training und zu weiteren Qualifikation in die Zentrale nach Wien geschickt.

Bestimmte Talente der Mitarbeiter werden besonders geschätzt, wie zum Beispiel die Kunst der Informationsbeschaffung über den Aufenthalt von säumigen Kunden.

Bei Betriebsfesten im Firmengebäude dürfen die Mitarbeiter Ihre Familie mitbringen. So bekommen die Familienmitglieder ein Verständnis für die Arbeit des Mitarbeiters

#### 3.4.4.6 Angaben zu den befragten Personen

Deutschsprachige Mitarbeiter:

- PD 1: CEO, seit 2003 in Malta; nicht verheiratet, Österreicher mit internationaler Erfahrung
- PD 2: seit 1998 in Malta; verh. mit Malteser, Magister, Deutsche
- PD 3: Industriekauffrau, Personal Chefin, seit 6 Jahren in Malta; ledig, Deutsche

#### 3.4.5 Dienstleitungsfirma E (Bank)

- Gründung 1996
- 8 Mitarbeiter in Malta
- 100 % Tochter einer Bank in Wien mit 2000 Mitarbeitern
- Teil eines Verbundes mit insgesamt 58000 Mitarbeiter
- Tätigkeitsfeld: Internationale Finanzierungsgeschäfte außerhalb Maltas
- Spezialität: Syndizierte Kredite (Mehrere Firmen geben zusammen einen Kredit)
- Sonst gleiche Tätigkeit wie am Stammsitz

- Standortvorteile: Gute Infrastruktur (Preisgünstiges Setup)
- Gut ausgebildetes Personal (Universität Malta)
- Rechtliche Vorteile
- Gute Kommunikation mit der maltesischen Finanzmarktaufsicht

#### 3.4.5.1 Bildungsprofil

- 8 Mitarbeiter (4 davon länger als 3 Jahre dabei) haben A Levels (Matura)
- Zwei davon haben ein abgeschlossenes Studium (einer länger als 3 Jahre dabei)

#### 3.4.5.2 Fluktuation

- zusätzliche Mitarbeiter wurden 2006 eingestellt, kein Abgang
- Die Firma befindet sich im Wachstum und sucht qualifiziertes Personal
- Im Vergleich zum Stammsitz fast keine Fluktuation

#### 3.4.5.3 Fehlzeiten-Management

- gibt es nicht
- Die Krankenstände sind nach subjektiver Einschätzung deutlich geringer als in Wien.
- Bei zu langen Krankenständen wird ein Arzt geschickt.

#### 3.4.5.4 Überstunden

- Überstunden gibt es keine, da Gleitzeit

#### 3.4.5.5 Human Resource Management

- Gute Rahmenbedingungen, Moderne Büroräume mit Blick auf das Meer

#### 3.4.5.6 Angaben zu befragten Person

- CEO: einziger Österreicher, seit 4 Jahren in Malta; verh. mit Österreicherin (auch in Malta tätig)

### 3.4.6 Dienstleistungsfirma F in Malta

- Firma F ist ein Unternehmen, das Infrastruktur und Serviceleistungen für Personenbeförderungsunternehmen anbietet. Firma F wird zu 51 % von einem österreichischen Unternehmen in der gleichen Branche kontrolliert.
- Firma F hat 372 Mitarbeiter, (Firma F in Österreich 4000 Mitarbeiter)
- Zur Zeit gibt es bei Firma F in Malta nur einen Österreicher, den CEO (seit Oktober 2007, sein Vorgänger war CEO 2002–2007).
- Die 372 Mitarbeiter arbeiten in den Bereichen Administration (45), Operationaler Sektor (225) und Technischer Sektor (102).
- Administration: Verwaltung, Finanzen, Marketing, Einzelhandel, Kommunikation & Events, Einkauf und Lagerhaltung, Human Resources
- Operationaler Sektor: Betrieb, Sicherheit, Feuerwehr, meteorologischer Dienst
- Technischer Sektor: Technik Transportbetrieb, Technik Terminal, IT, Netzwerke

#### 3.4.6.1 Bildungsprofil

- Universitätsabsolventen 42 (29 mit Degree, 13 mit einem Diplom) davon arbeiten 20 länger als 3 Jahre bei F
- Matura/A- Level mit 3 jähriger Ausbildung: 67
- plus 5 Lehrlinge, die an der City and Guilds (Berufsorientierte Fachhochschule in London) studieren;
- 60 davon arbeiten länger als 3 Jahre bei Firma F
- Level: mit 3 jähriger Ausbildung 39 (33 arbeiten länger als 3 Jahre bei Firma F)
- No-Level; Angelernte Arbeitskräfte: 159 (alle arbeiten bereits länger als Jahre im Job)

#### 3.4.6.2 Fehlzeiten-Management

- Krankenstände: 68.15 Stunden im Durchschnitt pro Jahr
- Die Mutterfirma in Österreich war nicht bereit, Daten zum Vergleich herauszugeben.
- Im Durchschnitt sind davon 5 Personen in längerem Krankenstand
- Es gibt eine fixe Zahl an Krankenstandstagen pro 5 Jahre, die konsumiert werden dürfen. In der Praxis können die Mitarbeiter im Langzeitkrankenstand auf

das nicht konsumierten Krankenstandstage-Kontingent der Vorjahre zurückgreifen. Dies wurde im Kollektivvertrag geregelt.

#### 3.4.6.3 Überstunden:

- Durchschnittlich 17 Stunden pro Jahr und Mitarbeiter

#### 3.4.6.4 Fluktuation

- keine Statistik vorhanden

#### 3.4.6.5 Human Resource Management

- Firma F bietet ein Trainee- Programm zur Förderung der Mitarbeiter an. Es werden Trainees nach Österreich für längere Zeiträume geschickt. Für F Malta und F Slowakei gibt es einen permanente Trainingsposten in Österreich. Laufend kommen kleine Gruppen aus Malta für einige Wochen nach Österreich und österreichische Gruppen arbeiten in Gegenzug in Malta. So soll die Unternehmenskultur der Firma F Malta an der Firma F in Österreich angeglichen werden.
- Langfristiges Ziel laut CEO 1: Firma F Malta soll in der Zukunft ohne österreichisches Personal funktionieren.
- Weibliche Mitarbeiter bekommen einen Zuschuss zu den Kindergartenkosten. Der Plan eines Betriebskindergartens wurde trotz eines großen Bedarfs aufgegeben.

#### 3.4.6.6 Angaben zur befragten Person

Der CEO ist Österreicher und mit einer noch in Österreich lebenden Österreicherin verheiratet.

Tabelle 2

#### *Übersicht über die einbezogenen Firmen*

---

	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E	Firma F
allg. Charakt./Sparte	Produktion	Produktion	Produktion	Finanz	Finanz	Dienstleistung
Anzahl MA	800	43	25	30	8	372
Anzahl befragter MA	6	1	1	3	1	2

---

### 3.5 Durchführung der Befragung

Nach einem Briefwechsel via E-Mail und vielen Telefongesprächen wurde die Anzahl der deutschsprachigen Mitarbeiter ermittelt und einmal bei der Firmenleitung in Deutschland die Erlaubnis zum Interview eingeholt.

Die Befragung fand in den Räumlichkeiten der Firmen statt. Neben den Fragen auf meinen Fragebogen sammelte ich noch Hintergrundinformationen über die Gesprächspartner. Ausbildung, Werdegang, Integration in Malta, Interkulturelle Probleme, wie auch über deren Sichtweise bezüglich der wirtschaftlichen Entwicklung Maltas. Die Informationsausbeute sprengt bei weitem das Thema dieser Thesis.

Die Interviews dauerten zwischen 30–50 Minuten.

Da ich mich vorher mit den Betrieben beschäftigt hatte, gab es keinerlei Verständnisprobleme.

Der Betrieb B wurde mir vor dem Interview gezeigt.

Den Betrieb F kannte ich als Kunde.

Die technischen Grundlagen für die Firmen A und B habe ich mir zufällig in meiner Jugend angeeignet.

## 4 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

Im Folgenden werden die Ergebnisse meiner Befragung dargestellt. Anzumerken ist, dass aufgrund des geringen Stichprobenumfangs die Ergebnisse statistisch nicht zu sichern waren.

### 4.1 Arbeitsgeschwindigkeit

Die Einschätzung der Arbeitsgeschwindigkeit der maltesischen Mitarbeiter im Vergleich zu jener im Stammland des Unternehmens war auf einer fünfstufigen Skala vorzunehmen (1 = langsam, 2 = geringfügig langsamer, 3 = gleich schnell, 4 = schneller, 5 = deutlich schneller).

Die Ergebnisse der Einschätzung zu den 6 Firmen sind in Abbildung 1 dargestellt. Es herrschen mittlere Einschätzungen vor. Während bei Firmen mit nur einem Einschätzer akzentuierte Werte erwartungskonform sind, fällt Firma D mit ihrem sehr geringen Wert von 1,33 bei 3 Einschätzern auf. Die Firmen D und E sind 2 von 7 österreichischen Banken auf Malta. Es gibt in Malta 19 verschiedene Banken. Die Arbeitskultur wird von 2 großen einheimischen Banken vorgegeben.

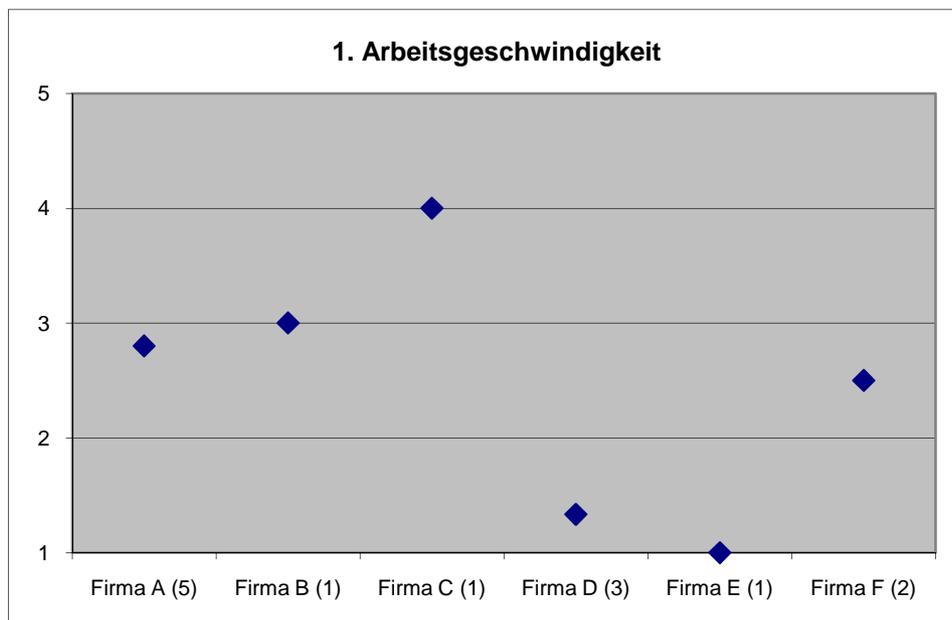


Abbildung 3. Einschätzungen zur Arbeitsgeschwindigkeit (in Klammern: Anzahl der Einschätzer pro Firma)

Die Ergebnisse der Ermittlung der Arbeitsgeschwindigkeit an Kassearbeitsplätzen in Supermärkten können den Abbildungen 3 und 4 entnommen werden. In Abbildungen 3 sind die Einzelergebnisse für jeden Supermarkt gegenübergestellt. Deutlich sichtbar ist, dass die Unterschiede unter den maltesischen bzw. Wiener Supermärkten geringer ausfallen als im direkten Vergleich der geografischen Regionen. Im Durchschnitt ist die Kassiergeschwindigkeit in Wien mehr als 30 % höher als in Malta.

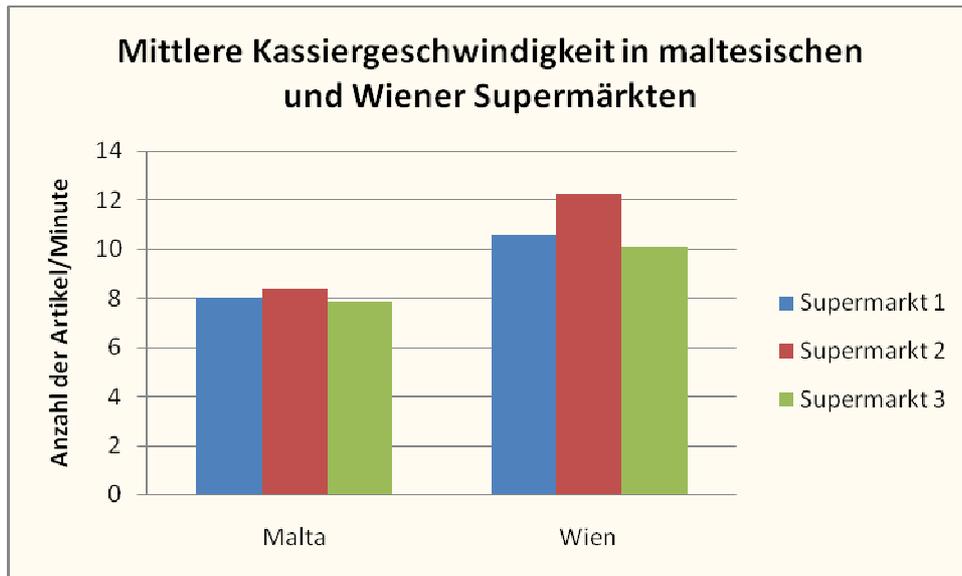


Abbildung 4. Mittlere Kassiergeschwindigkeit in vergleichbaren Maltesischen und Wiener Supermärkten

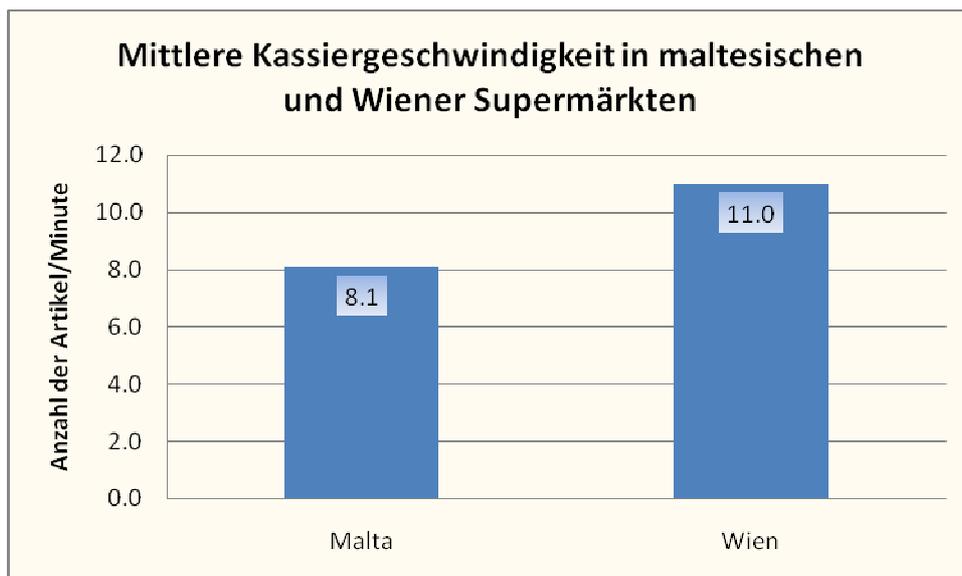


Abbildung 5. Mittlere Kassiergeschwindigkeit in vergleichbaren maltesischen und Wiener Supermärkten (erhoben über jeweils 3 Supermärkte)

## 4.2 Pünktlichkeit

Die Einschätzung der Pünktlichkeit der maltesischen Mitarbeiter im Vergleich zu jener im Stammland des Unternehmens war auf einer fünfstufigen Skala vorzunehmen (1 = sehr unpünktlich, 2 = geringfügig unpünktlicher, 3 = gleich pünktlich, 4 = pünktlicher, 5 = immer pünktlich).

Die Ergebnisse der Einschätzung zu den 6 Firmen sind in Abbildung 5 dargestellt. Es herrschen mittlere bis negativ Einschätzungen vor. Firma C zeigt die maltesische Eigenschaft des CEO. Firma D fällt wieder mit ihrem sehr geringen Wert auf.

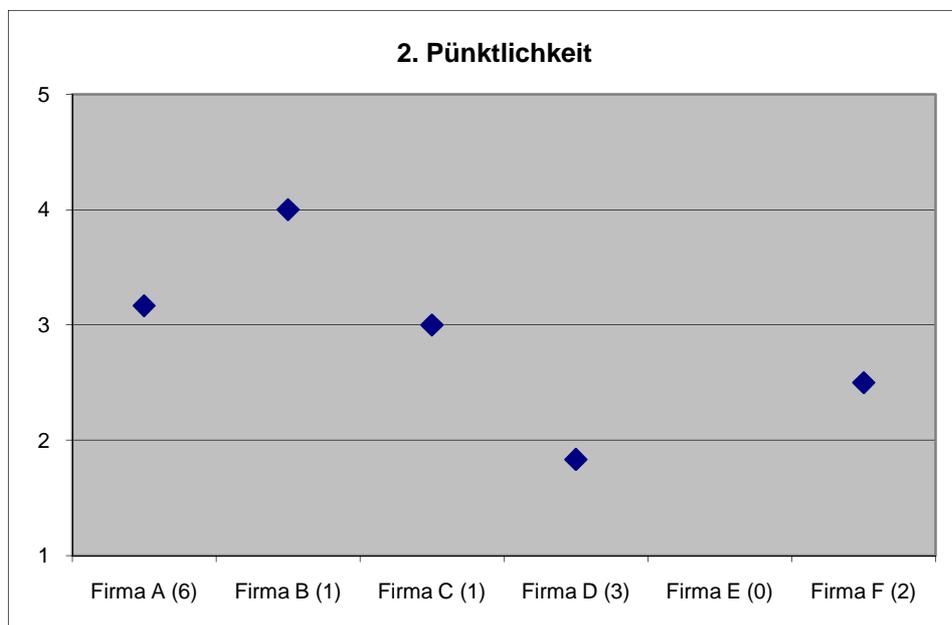


Abbildung 6. Einschätzungen zur Pünktlichkeit (in Klammern: Anzahl der Einschätzer pro Firma)

## 4.3 Bereitschaft zu Überstunden

Die Einschätzung der Bereitschaft zu Überstunden der maltesischen Mitarbeiter im Vergleich zu jener im Stammland des Unternehmens war auf einer fünfstufigen Skala vorzunehmen (1 = keine Bereitschaft 2 = gelegentlich bereit, 3 = wie im Stammland, 4 = eher bereit, 5 = möchten jede Überstunde machen).

Viele Malteser haben Zweitjobs. Sie sind für jede zusätzliche Einnahmequelle dankbar. Firma E hat Gleitzeit, Firma D eine Überstundenpauschale, Firma C hat ein Arbeitsstundenkontosystem, welches der hohen Bereitschaft nicht entgegenkommt.

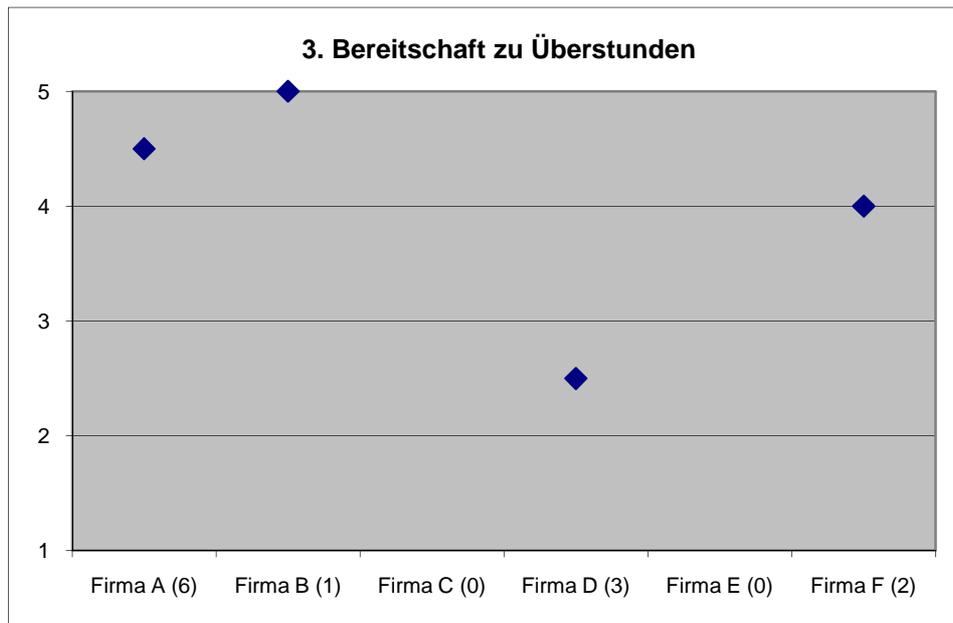


Abbildung 7. Einschätzungen zur Bereitschaft zu Überstunden (in Klammern: Anzahl der Einschätzer pro Firma)

#### 4.4 Bereitschaft zur kurzfristigen Übernahme von Aufgaben aus anderen Aufgabengebieten

Die Einschätzung der maltesischen Mitarbeiter zur kurzfristigen Übernahme von Aufgaben außerhalb des Aufgabengebietes (Job-Description) im Vergleich zu jener im Stammland des Unternehmens war auf einer fünfstufigen Skala vorzunehmen (1 = keinerlei Bereitschaft 2 = gelegentlich bereit, 3 = wie im Stammland, 4 = eher bereit, 5 = große Bereitschaft).

Diese Bereitschaft ist in der angelsächsischen Arbeitskultur sehr unüblich. Zum Teil sind Unfälle bei Tätigkeiten außerhalb der Job-Description nicht unfallversichert.

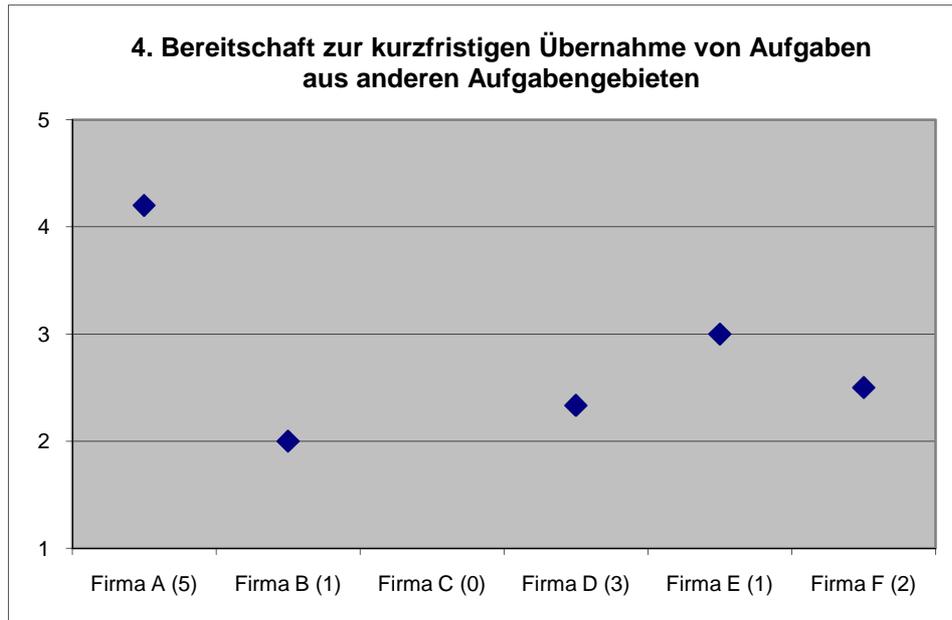


Abbildung 8. Einschätzungen zur Bereitschaft zur kurzfristigen Übernahme von Aufgaben aus anderen Aufgabengebieten (in Klammern: Anzahl der Einschätzer pro Firma)

#### 4.5 Identifikation mit der Firma im Vergleich zum Stammland

Die Einschätzung der maltesischen Mitarbeiter bezüglich ihrer Identifikation mit ihrer Firma im Vergleich zu jener im Stammland des Unternehmens war auf einer fünfstufigen Skala vorzunehmen (1 = gleichgültig, 2 = geringe Identifikation, 3 = wie im Stammland, 4 = mehr als im Stammland, 5 = sehr starke Identifikation).

Ein Arbeitsplatz bei einer ausländischen Firma ist in Malta mit Prestige verbunden. Firma E ist in Malta unbekannt, hat also keinen Prestigewert.

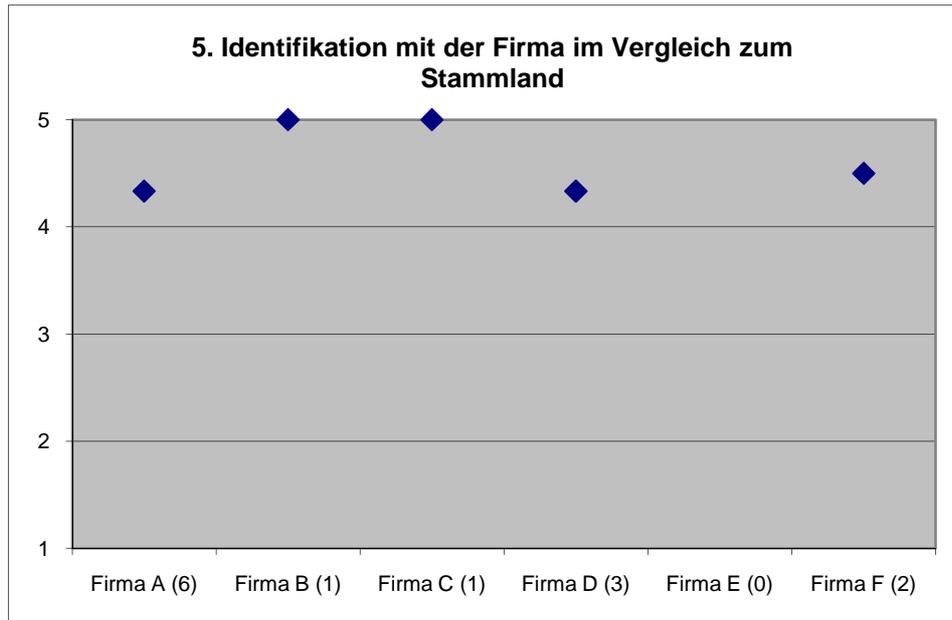


Abbildung 9. Einschätzungen zur Identifikation mit der Firma im Vergleich zum Stammland (in Klammern: Anzahl der Einschätzer pro Firma)

#### 4.6 Bereitschaft zur Intervention bei Fehlern, Unregelmäßigkeiten und technischen Zwischenfällen.

Die Einschätzung der maltesischen Mitarbeiter bezüglich Ihrer Bereitschaft zu intervenieren, im Vergleich zu jener im Stammland des Unternehmens war auf einer fünfstufigen Skala vorzunehmen (1 = gleichgültig 2 = reagieren nur wenn sie dafür verantwortlich sind, 3 = wie im Stammland, 4 = höhere Vigilanz, 5 = reagieren engagiert.

Firma C ist die maltesische Eigeneinschätzung,. Bei Firma F gilt dies vor allem für den technischen und operativen Teil. Der administrative Teil liegt bei 2.

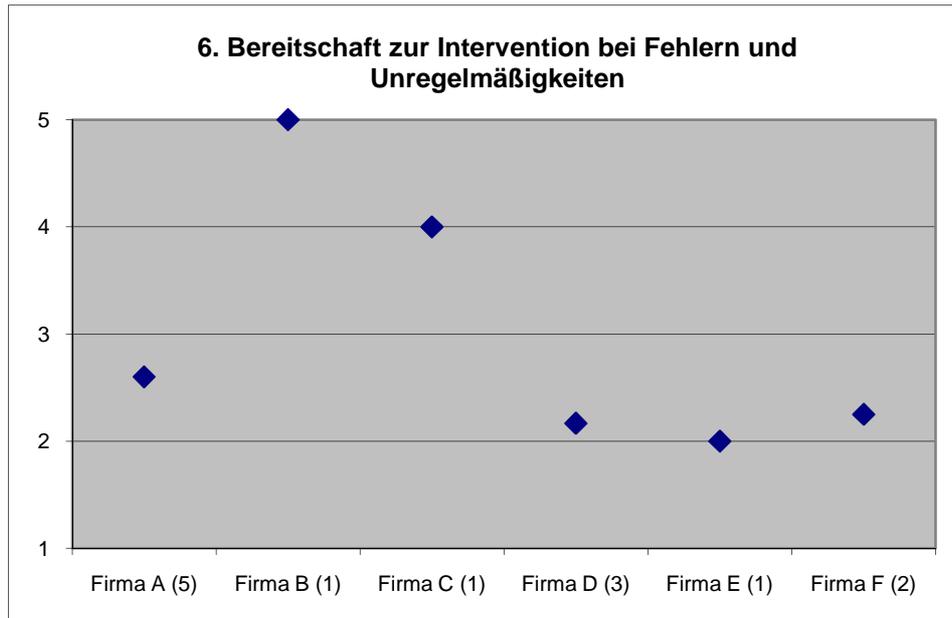


Abbildung 10. Einschätzungen zur Bereitschaft zu Interventionen bei Fehlern und Unregelmäßigkeiten (in Klammern: Anzahl der Einschätzer pro Firma)

#### 4.7 Fehlzeiten (krankheitsbedingt) in Malta im Vergleich zum Stammland

Die Einschätzung der maltesischen Mitarbeiter bezüglich der Fehlzeiten, im Vergleich zu jenen im Stammland des Unternehmens war auf einer fünfstufigen Skala vorzunehmen (1 = deutlich mehr 2 = bisschen mehr, 3 = wie im Stammland, 4 = weniger Fehlzeiten als im Stammland, 5 = deutlich weniger Fehlzeiten als im Stammland).

Auskunft der Firmenleitungen (Daten laut firmeninterner Statistik):

- A: 2,5 % geringer als in Bayern
- B: 20 h/Mitarbeiter/Jahr (2;5 Arbeitstage)
- C: keine Statistik
- D: 33,6 h/Mitarbeiter/Jahr (4,2 Arbeitstage)
- F: 65,15h/Mitarbeiter/Jahr (8,145 Arbeitstage)

Laut Hauptverband der österreichischen Versicherungsverbände haben wir in Österreich 14 Krankenstandstage pro Arbeiter und Tag und 11 Krankenstandstage pro Angestellten und Tag.

Die subjektiven Einschätzungen bestätigen die Auskünfte der Firmenleitungen in ihrer Grundrichtung, weichen aber z. T. auch deutlich von der Datenlage ab. In Malta werden alle Erkrankten am nächsten Tag vom Betriebsarzt zuhause besucht. Dies ist möglicherweise die Ursache für die deutlich niedrigere Zahl an Krankenständen.

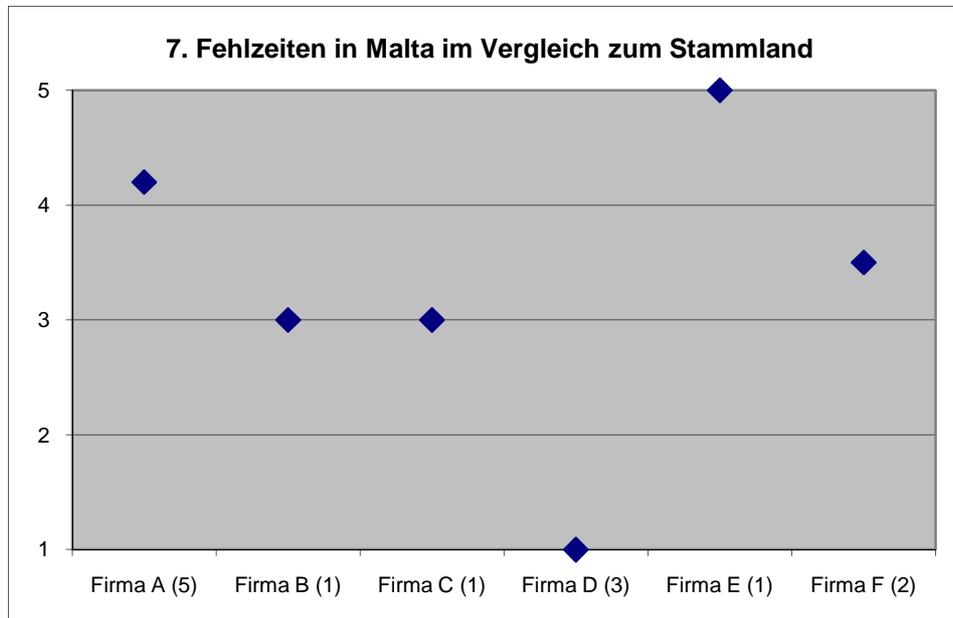


Abbildung 11. Einschätzungen zu Fehlzeiten in Malta im Vergleich zum Stammland (in Klammern: Anzahl der Einschätzer pro Firma)

#### 4.8 Anpassungsschwierigkeiten an die Arbeitsbelastung

Wie oben dargestellt, gibt es Unterschiede in der Arbeitsgeschwindigkeit. Daraus ergab sich die Frage, ob es von Seiten der Mitarbeiter Probleme mit der Anpassung an die erwünschte Arbeitsgeschwindigkeit gibt. Gerade in den Betrieben, in denen dies besonders auffiel, wurden große Anpassungsschwierigkeiten beklagt. In anderen Betrieben wurde dieser Gedankengang als gänzlich fremd empfunden und die Frage nicht beantwortet.

Tabelle 3

*Einschätzungen in Bezug auf Anpassungsschwierigkeiten an die Arbeitsbelastung*

**8. Anpassungsschwierigkeiten an die Arbeitsbelastung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	nein	4	28,6	66,7	66,7
	ja	2	14,3	33,3	100,0
	Gesamt	6	42,9	100,0	
Fehlend	System	8	57,1		
Gesamt		14	100,0		

Die zwei Befragten welche Anpassungsschwierigkeiten festgestellt haben stammen von der gleichen Firma ( D ) Siehe Beurteilung unten.

#### 4.9 Private Probleme vs. Firma

Haben Sie den Eindruck, dass Ihre maltesischen Mitarbeiter bei privaten Problemen, die Arbeit vernachlässigen oder dieser gar fernbleiben. Der Vergleich war auf einer 5 Stufigen Skala vorzunehmen. (1 = Diesen Eindruck habe ich sehr stark, 2 = Manchmal denke ich dies, 3 = wie im deutschsprachigen Raum; 4 = Private Probleme werden zu Gunsten der Arbeit zurückgestellt; 5 = Die Mitarbeiter sind auch bereit privat für die Firma Opfer zu bringen.)

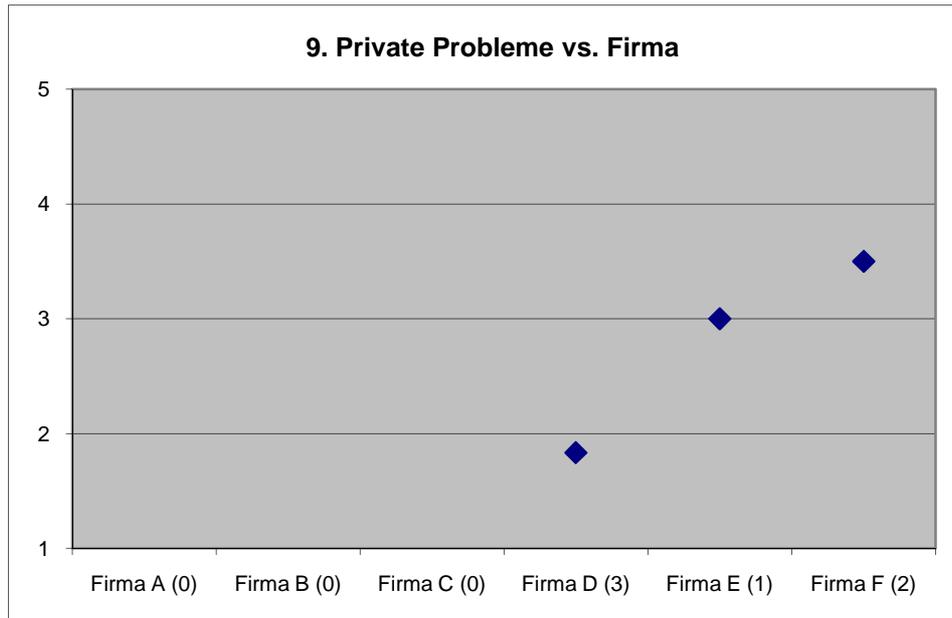


Abbildung 12. Einschätzungen zu private Probleme vs. Firma (in Klammern: Anzahl der Einschätzer pro Firma)

#### 4.10 Firmenübergreifende Ergebnisse

Abbildung 12 zeigt die gewichteten Einschätzungen hinsichtlich der untersuchten Merkmale über alle in die Untersuchung einbezogenen Betriebe (gewichtet heißt, dass die Anzahl der Einschätzer pro Unternehmen berücksichtigt wurde). Die Charakteristik der Firmen mit einer größeren Anzahl von Beurteilern wird hier demnach verstärkt sichtbar.

Es fällt auf, dass zwei Merkmale bei den maltesischen Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt eingeschätzt werden: die *Identifikation mit der Firma im Vergleich zum Stammland* sowie die *Bereitschaft zu Überstunden*. Verminderte Einschätzungen (unter dem mittleren Wert von 3) finden sich am ehesten in Bezug auf die *Arbeitsgeschwindigkeit*, die *Bevorzugung privater Probleme gegenüber Firmenangelegenheiten*, die *Bereitschaft zur Intervention bei Fehlern und Unregelmäßigkeiten* sowie die *Pünktlichkeit*.

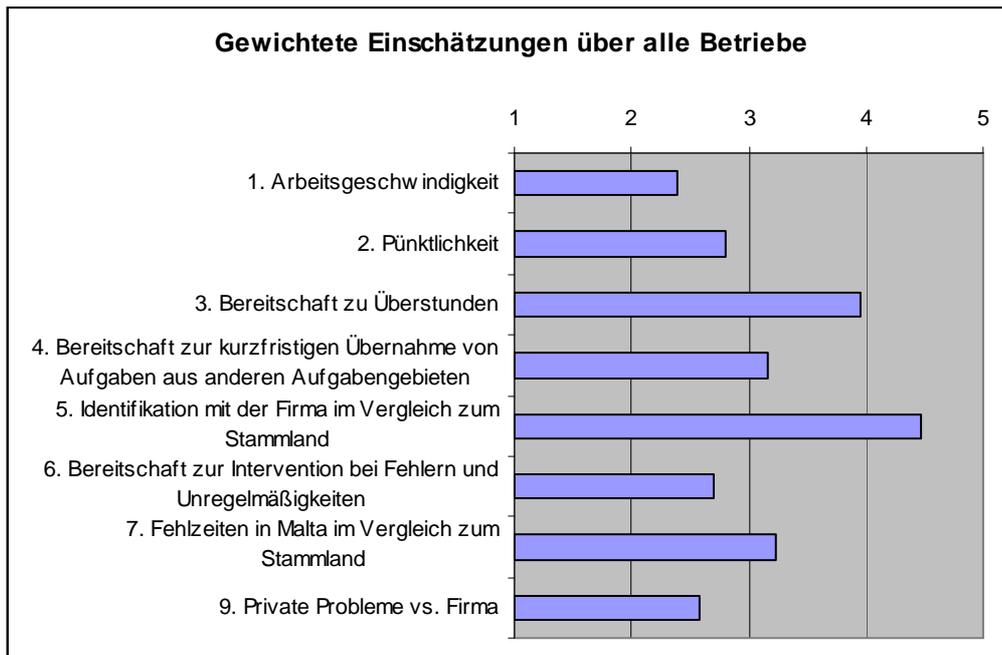


Abbildung 13. Gewichtete Einschätzung der untersuchten Merkmale über alle Betriebe

## 5 INTERPRETATION UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Bei den Ergebnissen der Befragungen fallen folgernde Punkte auf:

1. Das Commitment der Mitarbeiter von Firmen aus dem deutschsprachigen Raum in Malta unterscheidet sich bei den meisten Betrieben in den Punkten Arbeitsgeschwindigkeit, Pünktlichkeit und Engagement kaum von Ihren Kollegen im Stammland.
2. Die Rate der Fehlzeiten ist sogar deutlich niedriger.
3. Die Bereitschaft zu Überstunden ist deutlich höher als im deutschsprachigen Raum
4. Die Identifikation mit dem Betrieb ist deutlich höher als im deutschsprachigen Raum.
5. Das Commitment der Mitarbeiter der Firma D ist im Vergleich zu den anderen Firmen sehr schlecht.

Wie sind diese divergierenden Ergebnisse 1, 2, 3, 4 versus 5 zu erklären?

Alle Betriebe, deren Mitarbeiter die gleichen Werte wie im Stammland der Firmen haben, befinden sich ausschließlich auf dem Weltmarkt und haben in Malta keine Konkurrenz. Das heißt, die Produkte müssen eine sehr hohe Qualität aufweisen, die Mitarbeiter müssen nicht nur gute Arbeit leisten, sondern sich auch laufend weiter qualifizieren, damit die Firma wettbewerbsfähig bleibt. Da diese Betriebe in Malta keine Konkurrenz haben, sind die Mitarbeiter auch an diese Betriebe gebunden.

Nach Rusbult (1996) s. o. haben die Mitarbeiter dieser Firmen keine Alternativen. Das Commitment wird nur mehr von den Faktoren Zufriedenheit und Investition bestimmt.

Die zwei deutschen Produktionsbetriebe A und B, die ich besucht habe, haben ihre Firmenkultur mitgebracht und implementiert. Mit Hilfe eines guten Human Resource Managements und höherer Löhne haben die maltesischen Mitarbeiter sich daran angepasst. Firma A hat es mit 800 Mitarbeitern geschafft, eine kleine deutsche Insel auf der Insel aufzubauen.

Das gleiche gilt für Firma F in Malta. Auch schon vor der Übernahme durch die österreichische Mutterfirma wurde diese durch die Betriebskultur ähnlicher Firmen im Vereinigten Königreich stärker geprägt als durch die maltesische Arbeits- und Erwerbskultur.

Der erste CEO, der von der österreichischen Mutterfirma mit der Leitung der Firma F betraut wurde, hat viel Energie in die Anpassung der Arbeitskultur an die des deutschsprachigen Raumes gesteckt. Auch der Austausch von Personal zwischen Malta und Österreich hat wesentlich zur Anpassung der Firma F an internationale Top-Standards beigetragen.

Die Firma D ist die größte ausländische Firma in dieser Branche in Malta. Sie ist aber im Vergleich zu einheimischen Konkurrenzfirmen sehr klein. Sie agiert geschäftlich sowohl international sowie auch auf dem lokalen Markt.

Während die Firma E der gleichen Branche in Malta nur im internationalen Geschäft tätig ist und Maturaniveau das unterste Level bei den Angestellten ist, verfügt die Firma D auch über Angestellte aller Ausbildungsgrade. Viele waren früher bei anderen einheimischen Konkurrenzfirmen angestellt und kennen nur deren Firmenkultur.

Bei der Maltesischen Konkurrenz gibt es ein Überangebot an Arbeitsplätzen. Einem Anpassungsdruck an die Arbeits- und Unternehmenskultur der österreichischen Firma D steht die Möglichkeit des leichten Arbeitsplatzwechsels gegenüber.

Die Fluktuation bei der Firma D lag bei 23,3 % im Jahre 2006. Nach dem Modell von Rusbult (1996) s. o. haben die Mitarbeiter sehr viele Alternativen. Das heißt, je mehr Alternativen desto niedriger das Commitment. Die Untersuchungsergebnisse scheinen dies zu bestätigen.

### *Die Koloniale Vergangenheit Maltas und die Auswirkungen auf die Arbeits- und Erwerbskultur*

Der CEO von Firma F hat im Interview die mangelnde Bereitschaft seiner Mitarbeiter zur Reflexion über seine Anordnungen bedauert. Er vermisst also das notwendige Feedback, welches eine wichtige Säule im professionellen und effektiven Management darstellt.

Darauf hin habe ich einige Malteser befragt. Diese halten Feedback für eine Form der Beleidigung, die sich nicht gehört. Selbst in der Schule ist ein kritisches Hinterfragen der Lehrinhalte nicht erwünscht. Es gibt keine den nördlichen Ländern entsprechende Diskussionskultur.

Der CEO von Firma F äußerte auch den Verdacht, dass sich Ausländer mit einem maltesischen Chef schwer tun würden.

Mir wurde dann schlagartig klar, warum ein Bekannter mit akademischen Abschluss der früher in Wien gearbeitet hatte und seit 1986 auf Malta lebt, schon öfters Probleme in der Arbeit hatte und schon mehrmals seinen Job verloren hat.

Auf die gezielte Nachfrage stellte sich heraus, dass er laufend seinen Vorgesetzten Feedback und eigene Ideen präsentierte hatte, diese aber darauf sehr unfreundlich reagiert hätten.

Feedback wird nicht positiv und als wichtigen verwertbaren Beitrag gesehen und akzeptiert, sondern eher als persönlicher Angriff.

Die Malteser kennen Feedback nur von oben nach unten, und sie kennen Rückmeldungen nur in Verbindung mit konkreten Personen. Laut Kluger und De Nisi (1996) hat diese Form des Feedback keinen positiven Einfluss auf das Commitment. Positive Wirkungen kann man laut Kluger und De Nisi (1996) nur dann verzeichnen, wenn die Rückmeldung mit der Aufgabe oder mit den Ausführungsschritten gekoppelt ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die koloniale Vergangenheit Maltas.

Ausländische Chefs werden analog zu den ehemaligen Kolonialherren gesehen. Über Generationen hatten die Malteser keine Chance Verantwortung für ihr Land und ihr Geschick tragen, und eine entsprechende Einstellung zu entwickeln. Sie lebten im Land der jeweiligen Kolonialherren. Auch heute ist wenig Bereitschaft, sich für das Land zu engagieren, zu finden. Organisationen mit freiwilligen Helfern und Spendern sind fast ausschließlich in den Händen von Ausländern. Die Häuser sind sauber und gepflegt, wie es vor der Haustüre aussieht, ist häufig nicht Gegenstand des Interesses.

Bei kirchlichen Festen hingegen engagieren sich die Malteser sehr stark, dekorieren die Straßen und wollen die Madonnenstatue tragen – Commitment als Ausdruck des Glaubens?

Seit der Einführung der Gemeindeverwaltungen (Local Councils) hat sich die Identifikation mit dem eigenen Umfeld ein bisschen verbessert. Noch ist die Entwicklung nicht so weit gereift, dass eine Gemeinde zu gemeinsamen Projekten finden würde. Analog dazu ist auch die Identifikation mit dem Arbeitsumfeld gering.

Gehorsam heißt auch, dass Verantwortung nach oben abgeschoben wird. (Milgram, 1963). Wir alle kennen das Zitat: „Ich habe nur Befehle ausgeführt.“

Mitteleuropäer kennen das berühmte Buch „Die Abenteuer des braven Soldaten Schweijk“ von Jaroslav Hasek und wissen, dass der Pfad zwischen Gehorsam und Sabotage sehr eng sein kann.

Eine deutsche Führungskraft bei der Firma A beklagte, dass sich seine maltesischen Mitarbeiter langsam schleichend von den Vorgaben weg bewegen und immer wieder an die Vorgaben erinnert werden müssen. Zwei österreichische Führungskräfte von 2 verschiedenen Firmen beklagten sich darüber, dass auch Vereinbarungen und Verträge nicht eingehalten werden.

Die fehlende Diskussionskultur ohne Schuldzuweisung verhindert den Dialog und das Problemverständnis.

Eine deutsche Führungskraft bei Firma A berichtete auch von Problemlösungen seiner Mitarbeiter hinter seinen Rücken, statt ihn über Probleme zu informieren. Auf Nachfrage meinte dieser, dass sich seine unteren Mitarbeiter vor möglicher Kritik fürchten.

#### *Die Kultur der Auseinandersetzung*

Die Bereitschaft zur Reflexion und zur Auseinandersetzung mit vorgegebenen Normen, Denkmustern und Anweisungen scheint auch kulturell unterschiedlich zu sein.

In Spanien, in Süditalien und auch in Malta fiel mir und anderen in Gesprächen auf, dass Diskussion auch als Zeichen der Prinzipienlosigkeit, d. h. als Charakterschwäche gesehen wird.

#### *Elemente des Human Resource Management bei den untersuchten Betrieben*

Die geringen Unterschiede zu den Stammhäusern im Herkunftsland der Firmen, die Bereitschaft zu Überstunden, die hohe Identifikation mit den Firmen und der niedrige Krankenstand sind Resultate eines guten Human Resource Management.

Mit diesem kann das gleiche Leistungsniveau wie im deutschsprachigen Raum erreicht bzw. übertroffen werden.

Bei meiner Untersuchung konnte ich folgende Elemente des Human Resource Management entdecken.

1. Die Gebäude, Büros, Werkstätten machten einen extrem sauberen ordentlichen und perfektionistischen Eindruck. Dem Mitarbeiter wird Perfektion und Genauigkeit als Ziel signalisiert (alle untersuchten Betriebe).

Es gibt keine schlampig verlegten Kabel, keine Schäden an den Wänden und keine Papierstapel mit Eselsohren, wie in vielen maltesischen Büros, die ich gesehen habe.

2. Ausgewählte maltesische Mitarbeiter werden zur Schulung und zum Kennenlernen der Unternehmenskultur in die Stammbetriebe oder zu Partnerbetrieben (Firma B) geschickt. Mitarbeiter aus den Stammbetrieben kommen im Austausch nach Malta (Firma F). Die deutsch-maltesische Handelskammer vermittelt Praktika in Malta und umgekehrt.

3. Den Firmen ist das Privatleben der Mitarbeiter nicht gleichgültig.

- Firma A unterstützt langfristig Kranke mit einem Finanzprogramm
- Die Firma D lädt die Mitarbeiter mit ihren Familien zu Betriebsfeiern in ihr Firmengebäude. Die Angehörigen sollen eine Vorstellung vom Arbeitsplatz des Mitarbeiters bekommen, und auch die Kollegen mit deren Angehörigen kennenlernen. Dies fördert das Verständnis für die Belastung des Mitarbeiters bei den Angehörigen und das Team Gefühl.
- Die Firma F zahlt einen Zuschuss zum Kindergarten Beitrag für ihre weiblichen Mitarbeiter.
- Die Firma B nimmt auf die privaten Probleme der Mitarbeiter Rücksicht und gibt ihnen freie Tage, z. B. zur Pflege von Angehörigen, erwartet aber im Gegenzug vermehrtes Engagement bei zusätzlichen Aufgaben im Betrieb. Zur Zeit werden dort physiotherapeutische Maßnahmen zur Vorbeugung von Rückenleiden implementiert. Ein neuer Betriebsarzt soll dort den Mitarbeitern auch Ratschläge zu einem gesünderen Lebensstil vermitteln.

4. Alle Firmen arbeiten daran, die Selbstverantwortlichkeit für die Arbeit im Sinne eines verbesserten Commitment zu fördern. Die gewohnten neokolonialen autoritären Strukturen, die von den maltesischen Führungskräften übernommen wurden, fördern eher die Neigung, die Verantwortung nach oben abzuschieben.

Eine der Grundvoraussetzungen, dass man verantwortungsbewusst arbeitet, ist das Ernstnehmen des Kollegen. Die Pünktlichkeit ist ein wichtiges Zeichen, dass man dies

auch tut. Die Erziehung zur Pünktlichkeit wird in allen diesen Betrieben großgeschrieben.

5.) Die Firmen A, B, E, und F haben es geschafft ihre eigene Unternehmenskultur zu etablieren. Besonders stark wird die bei den Firmen A und B deutlich. Dazu war es notwendig, die lokale Arbeits- und Erwerbskultur außerhalb des Zaunes zu lassen und von Anfang an eine neue eigene Arbeitskultur aufzubauen. Bei Firma B ist dies ebenfalls gelungen. Nur bei der Firma D ist dies wegen der starken Fluktuation in der Branche nicht möglich.

## 6 ZUSAMMENFASSUNG

Die gängigen Vorurteile über Südländer und deren lockere Arbeitsmoral konnten eindeutig widerlegt werden. In den Merkmalen Arbeitsgeschwindigkeit, Pünktlichkeit, Bereitschaft zu Überstunden und Identifikation mit der Firma scheinen keine großen Unterschiede zu den Heimatländern der Firmen zu bestehen.

Die Krankenstände sind deutlich niedriger als im deutschsprachigen Raum. Dies könnte durch die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und die Hausbesuche des Betriebsarztes bedingt sein.

Schwierig wird es, wenn die Malteser mit Anforderungen konfrontiert werden die Ihnen völlig unbekannt sind. Feedback und das Einbringen von eigenen oder auf beruflichen Fachwissen beruhende Ideen, sind für sie eine neue Herausforderungen. Hier könnten „Employee involvement programs“, wie von Drenth, Thierry und de Wolff (1998) beschrieben, helfen. Diese fördern das Commitment indem sie den Handlungsspielraum erweitern, mehr Kontrolle über die eigene Arbeit geben und damit das Gefühl am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu sein, erhöhen.

Formen der Beteiligung:

1. Teilnahme an Entscheidungen über die Arbeit selbst (z. B. autonome Arbeitsgruppen)
2. Beratende Partizipation (wenig Einfluss, z.B. Qualitätszirkel)
3. Projektbezogene Partizipation (arbeitsorientiert mit viel Einfluss und kurzer Dauer)
4. Informelle Partizipation (informell, indirekt, viel Einfluss)
5. Mitarbeiter als Miteigentümer (formell, indirekt, vielfältig mit prinzipiell viel Einfluss.)
6. Partizipation über Repräsentanten (formell, indirekt, mit wenig Einfluss, z. B. Gewerkschaften)

Um weiterhin auf dem Weltmarkt bestehen zu können, wird es für die Unternehmen wichtiger, Experten des jeweiligen Aufgabengebietes in die Entscheidungen einzubinden.

In den vergangenen 22 Jahren, in denen ich immer wieder in Malta war, hat sich gerade auf den Ausbildungssektor sehr viel getan. Immer mehr junge Menschen besuchen die Universität, das Technical College und die berufsbildenden Einrichtungen des MCAST (Malta College of Arts, Science & Technology). Die Produkte und Dienstleistungen können nur mehr von qualifizierten MA erstellt bzw. erbracht werden. Deren Einbindung in Entscheidungsprozesse wird zwangsläufig für das Überleben am Weltmarkt unausweichlich sein.

Zu Hypothese 1: Wer kein Commitment in seinem Gemeinwesen hat, hat es möglicherweise auch nicht an seinem Arbeitsplatz.

Die Befragung hat gezeigt, dass die Malteser gerne Überstunden machen, sich stark mit der Firma identifizieren und der Lösung privater Probleme gegenüber der Arbeit den Vorzug geben.

Die Identifikation mit der Firma würde nach unserem Verständnis eher mit einem positiven Commitment korrelieren, man muss dies aber im lokalen soziokulturellen Umfeld sehen.

Wer in Malta das Glück hat, für eine ausländische Firma zu arbeiten, hat Prestige und gilt als unabhängig. Er ist nicht mehr vom Establishment, den Sitten, Gebräuchen, einengenden Normen und vom Staat abhängig. Die starke egozentrische Grundhaltung spiegelt sich auch im Commitment in der Arbeit wider. Ergänzend zu diesem Bild passt die verringerte Bereitschaft bei technischen Unregelmäßigkeiten und Problemen von sich aus zu intervenieren.

Zu Hypothese 2.) Die Mentalität nur auf Anweisung zu handeln, hat ohne Dialog in beide Richtungen hat einen ungünstigen Einfluss auf das Commitment. Diese Mentalität ist in Malta vorhanden.

Die Bereitschaft selbstständig zu intervenieren, wenn Unregelmäßigkeiten in den Abläufen auftreten ist im Vergleich zum deutschsprachigen Raum geringer.

Die Überwindung dieser Mentalität zu Gunsten eines kooperativen Arbeitsklima mit Dialog in beide Richtungen, wäre aber sicherlich ein Gewinn.

Zu Hypothese 3.)

Unpünktlichkeit und Nichteinhaltung von Vereinbarungen sind ebenfalls ein schlechtes Zeichen für Commitment. Was im Handwerk gilt, hat möglicherweise einen Einfluss auf das Commitment in den Betrieben.

Die Betriebe haben ihre Normen vorgegeben und diese Tugenden durchgesetzt. Nur bei der Firma D war dies wegen der einheimischen Konkurrenz in der Branche nur erschwert möglich. Firma A hat Mitarbeiter gekündigt und angezeigt, die Endprodukte in eigenen Verpackungen verkauft haben. Normen und Regeln sind leicht einföhrbar, aber auch ein Selektionsinstrument für Mitarbeiter, die dieses Commitment mitbringen.

Die ausländischen Betriebe verhalten sich manchmal wie maltesische Konsumenten gegenüber Handwerkern. Sie holen sich Reverenzen von anderen Kunden ein. Die Rekrutierung von neuem Personal läuft über die eigenen Mitarbeiter. Die Mitarbeiter kennen die Anforderungen und mögliche Anwärter die für diese geeignet sind. Der neue Mitarbeiter ist seinem Helfer dann mit guter Leistung im Wort.

## 7 LITERATUR

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation, in: Journal of Occupational Psychology ([http://de.wikipedia.org/wiki/Commitment#cite\\_ref-AllenMeyer90\\_0-0](http://de.wikipedia.org/wiki/Commitment#cite_ref-AllenMeyer90_0-0), 17.09.2008)
- Brandstätter, H.(1977) Wohlbefinden und Unbehagen. Entwurf eines Verfahrens zur Messung situationsabhängiger Stimmungen. In W. H.Tack (Hrsg.), Bericht über den 30. Kongress der DGfPs in Regensburg 1976 (Band 2) Göttingen. Hogrefe.
- Bruggeman A., Groskurth, P & Ulich, E. (1975) Arbeitszufriedenheit Bern: Huber.
- Büssig, A Bissel T, Fuchs,V. & Perrar K.M. (1999) a dynamic model of work satisfaction: Qualitative Approaches.Human Relations; 52; 999 – 1028.
- DeCharms,R & Moeller, G.H. (1962) Values expressed in American children reader's 1800 – 1950 Journal of Abnormal and Social Psychology 64; 136 – 143.
- Deutsch/Englisch-Wörterbuch. (<http://www.dict.cc/englisch-deutsch/commitment.html>, 26.08.2008)
- Drenth, P. J., Thierry, D. & de Wolff, C. J. (1998). Handbook of work and organizational psychology (Volume 1 and 4: Psychology Press Ltd.
- Fisher, L & Lück, M.A.(1972) Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ), Psychologie und Praxis, 16; 64-76
- Fleishman; E.A. (1972) Manual for the supervisory behavior description questionnaire; Washington D.C.: American Institute for Research
- Hackman, J.R. & Oldham G.R.(1980) Work Redesign. Reading, M. A. Adison-Wesley
- Herzberg; F, Mausner, B & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work (2nd edition) New York: Wiley
- Hofstede G, [http:// www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com); Geert Hofstede –ITIM 1967-2003
- Kirchler, E. (2005). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: WUV.
- Kluger & De Nisi (1996) The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. Psychological Bulletin, 119,254-284

- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self - regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50; 212-247
- Lawler E. E.III (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey; Brooks / Cole
- Lewin K, (1920). Die Sozialisierung des Taylor Systems, *Schriftenreihe praktischer Sozialismus*,4, 3-36
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p.p. 1297 – 1351) New York: Wiley
- Mc Clelland, D. C. (1971). *Assessing Human Motivation*, Morristown, New York, General Learning Press.
- Milgram, S. (1963). *Behavioural Study on Obiedience to Authority*. Übersetzung: Roland Fleissner, Rowohlt Verlag, Reinbek 1974,  
[www.lermanet.com/exit/milgram/conform.htm](http://www.lermanet.com/exit/milgram/conform.htm)
- Neuberger, O & Allerbeck, M (1978) *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Rusbult, C. E., Farrell, D; Rogers, G. & Mainous A. G. III. (1988). Impact of ecchange variables on exit, voice, loyalty and neglect. An integrative model of responses on to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal* 31;599 - 627
- Schmid, Kendall und Hulin (1985) [www.psychologie.uni-mannheim.de/PSYCHO1/veranstaltungen/0405\\_WS/FoPra/fopra\\_041112.pdf](http://www.psychologie.uni-mannheim.de/PSYCHO1/veranstaltungen/0405_WS/FoPra/fopra_041112.pdf)
- Ulich, E (2001 *Arbeitspsychologie* (5.Auflage) S.260 Stuttgart: Schaeffer - Poeschel
- Weinert, A.B. (1998) *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (4.vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) Weinheim: Psychologie Verlags Union.

## ANHANG

### Anlage 1

#### Fragebogen zur Beurteilung des Commitments maltesischer Mitarbeiter in Betrieben, die Firmen aus dem deutschsprachigen Raum gehören

Name und Position des Befragten:.....Betriebsleiter.....

Name der Firma:.....

Heimatstand-

ort:.....Branche:.....

.....

Tätigkeit:.....

Anzahl der Mitarbeiter:.....am Stammsitz der Fa.....

Davon in Malta:.....

Anzahl der deutschsprachigen Führungskräfte in Malta:.....

Werden in Malta die gleichen Tätigkeiten verrichtet wie am Stammsitz? .....

#### *Profil der Mitarbeiter in Malta:*

Ohne Ausbildung:.....davon länger als 3 Jahre im Betrieb.....

Ohne Ausbildung mit O-Level .....davon länger als 3 Jahre im Betrieb.....

Mit Ausbildung min. 3 Jahre:.....davon länger als 3 Jahre im Betrieb.....

O-Level + Ausbildung min. 3 Jahre:.....davon länger als 3 Jahre im Betrieb.....

A-Level ohne Ausbildung:.....davon länger als 3 Jahre im Betrieb.....

A-Level mit Ausbildung min. 3 Jahre:.....davon länger als 3 Jahre im Betrieb.....

Studium:.....davon länger als 3 Jahre im Betrieb.....

(A-Level entspricht ungefähr unserer Matura; O- Level entspricht der mittleren Reife in Deutschland oder dem der Fachmittelschule in Österreich)

Fluktuation:

Wie viele Mitarbeiter habe im vergangenen Jahr 2006 den Betrieb verlassen:.....

Wie viele Mitarbeiter sind wurden neu eingestellt:.....

Wie beurteilen sie die Fluktuation im Vergleich zum Stammsitz:

1 deutlich weniger

2 weniger

3 gleich

4 mehr

5 deutlich mehr

Fehlzeiten:

Gibt es in Ihrem Betrieb ein Fehlzeiten- Management ?

Werden „Kranke“ von einem Kontrolleur oder gar von Betriebsarzt besucht ?

Gibt es ein Krankenstands - Rückkehrgespräch ?

Wie viele Krankenstände gab es im Jahr 2006 ? ...../ Anzahl der MA.....

Wie viele Krankenstände gab es im Jahr 2006 an ihrem Stammsitz ?

(bei gleichen Tätigkeiten) ...../ Anzahl der MA .....

Gibt es eine betriebsinterne Statistik bezüglich Überstunden ?

In Malta

Am Stammsitz des Unternehmens.

**Befragung der deutschsprachigen Mitarbeiter (nicht Betriebsleiter)**

Name .....;Titel.....

Ausbildung:.....

Wie lange sind Sie schon in Malta ?.....

Hatten Sie die gleiche Position bereits im Stammland ?.....

Wie viele Mitarbeiter hatten sie dort unter sich ?

Im ersten Jahr vor Malta .....

Im zweiten Jahr vor Malta.....

Wie viele Mitarbeiter haben Sie jetzt in Malta unter sich ?.....

*Arbeitsgeschwindigkeit*

Wie beurteilen Sie die Arbeitsgeschwindigkeit Ihrer untergeordneten Mitarbeiter im Vergleich zum Stammland Ihrer Firma.

1. Langsam
2. Geringfügig langsamer
3. gleich schnell
4. schneller
5. deutlich schneller

*Pünktlichkeit* der untergeordneten maltesischen Mitarbeiter im Vergleich zu Stammland

1. Sehr unpünktlich
2. Unpünktlich
3. Gleich
4. Pünktlicher
5. Immer Pünktlich

*Bereitschaft zu Überstunden* der untergeordneten maltesischen Mitarbeiter im Vergleich zum Stammland

1. keine Bereitschaft
2. gelegentliche Bereitschaft
3. wie im Stammland
4. eher bereit
5. möchten jede Überstunde machen

Bereitschaft der maltesischen Mitarbeiter kurzfristig andere Aufgaben außerhalb ihres Aufgabengebietes (Job-Description) zu übernehmen.

1. Keinerlei Bereitschaft
2. Geringe Bereitschaft
3. Gleiche Bereitschaft
4. Eher bereit
5. Große Bereitschaft

*Die Identifikation mit der Firma im Vergleich zum Stammland*

1. gleichgültig
2. geringe Identifikation
3. wie im Stammland
4. mehr als im Stammland
5. sehr starke Identifikation

Wie ist im Vergleich zum Stammland die Bereitschaft der maltesischen Mitarbeiter zu reagieren, wenn im Arbeitsablauf etwas aus dem Ruder läuft.

1. Gleichgültig
2. Reagieren nur wenn sie dafür verantwortlich sind
3. Wie im Stammland
4. Höhere Vigilanz
5. Reagieren engagiert

*Fehlzeiten in Malta im Vergleich zum Stammland*

- 1.) deutlich mehr
- 2.) bisschen mehr
- 3.) gleiche Fehlzeitenquote
- 4.) weniger Fehlzeiten als im Stammland
- 5.) deutlich weniger Fehlzeiten als im Stammland

*Arbeitsbelastung:*

Haben Sie den Eindruck, dass ihre maltesischen Mitarbeiter Schwierigkeiten mit der Anpassung an die Arbeitsbelastung haben ?

Ja Nein

Anmerkung: Bei manchen Betrieben wollte niemand auf diese Frage antworten.

*Private Probleme versus Firma*

Haben sie den Eindruck, dass Ihre maltesischen Mitarbeiter bei privaten Problemen eher der Arbeit fern bleiben?

1. Diesen Eindruck habe ich sehr stark
2. Manchmal denke ich dies
3. Wie im deutschsprachigen Raum
4. Private Probleme werden zu Gunsten der Arbeit zurückgestellt
5. Die Mitarbeiter sind auch bereit privat für die Firma Opfer zu bringen.

Anmerkung: Bei manchen Unternehmen wurde diese Frage abgelehnt.