

Vera **Starker**
Roman **Gaida**

NEW WORK in der INDUSTRIE

Wie wir die digital-
kulturelle Transformation
meistern!

Mitarbeitendenbindung in der deutschen Industrie – eine Auswertung von 40.000 qualitativen Rückmeldungen mittels Natural Language Processing (NLP)

*von Dr. Marcus Heidbrink, Zortify SA,
Luxembourg, und Dr. Karsten Schulte-Deußen,
Great Place To Work, Köln*

Fortschrittliche Technologien zur computergestützten Verarbeitung und Auswertung von Sprache (Natural Language Processing, NLP) ermöglichen es, frei formulierte Textantworten zu offenen Fragen in großem Umfang auszuwerten. Es ist möglich, dem Computer beizubringen, Aussagen in ihrer Bedeutung zu erfassen und diese beispielsweise auf Knopfdruck zu inhaltlich zusammenhängenden Gruppen zu sortieren (Cluster-Analyse). Auf diese Weise lässt sich das Erleben von Mitarbeitenden in Organisationen akkurater, unmittelbarer und frei von Vorannahmen erfassen. Das Erleben der Mitarbeitenden muss in der Industrie 5.0 Ausgangspunkt und Gradmesser aller Initiativen zur Unternehmenstransformation sein (vgl. folgenden Beitrag).

219

Über die *Studie*

Seit Jahren werden breit angelegte Befragungen zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und zum allgemeinen Commitment und Engagement von Mitarbeitenden durchgeführt. Die Auswertungen für die deutsche Wirtschaft offenbaren im Allge-

meinen ein erhebliches Potenzial an nicht engagierten oder sogar destruktiven Mitarbeitenden. Die Werte bleiben seit Jahrzehnten gleich, die Rufe nach Besserung ebenfalls. Doch was verursacht das mangelnde Engagement? Was genau denken Mitarbeitende, die quasi auf gepackten Koffern sitzen, über ihre Arbeitgeber? Inhaltlich differenzierte Antworten auf diese Fragen würden uns helfen, im Zuge von Industrie 5.0 die richtigen Initiativen zu starten.

Die vorliegende Studie befasst sich mit dem Erleben von Mitarbeitenden in deutschen Industrieunternehmen. Wie antworten Mitarbeitende auf die einfachen offenen Fragen, was sie an ihren Arbeitgebern schätzen beziehungsweise was sie von ihren Arbeitgebern erwarten, damit das Erleben am Arbeitsplatz positiver wird? Zudem wurde offen gefragt, für welche Werte ihre Arbeitgeber stehen. Mit fortschrittlicher NLP-Technologie wurden 40.000 Aussagen von Mitarbeitenden der deutschen Industrie neu analysiert. Es zeigt sich, dass zufriedene Mitarbeitende gänzlich anders auf ihre Arbeitgeber schauen als abwanderungsbereite.

Die Datenbasis

Aus einem Datensatz von knapp 500.000 Antwortpersonen, gesammelt vom Forschungs- und Beratungsinstitut Great Place to Work (GPTW) in knapp 900 Mitarbeitendenbefragungen zur Arbeitsplatzkultur in Unternehmen über einen Zeitraum von 2017 bis 2022 hinweg haben wir 40.000 Datensätze extrahiert, welche von Mitarbeitenden aus 264 deutschen Industrieunternehmen stammten. Von diesen Antwortpersonen lagen Textantworten zu drei offenen Fragen sowie Informationen über ihre Bindung vor. Die Bindung wurde über die Zustimmung zur Aussage „Ich möchte hier noch lange arbei-

ten“ operationalisiert. Zudem konnte unterschieden werden, ob die Antwortenden Mitarbeitende mit oder ohne Führungsverantwortung waren.

Die Auswertung mittels NLP

Die Antworten zu den offenen Textfragen wurden mittels Natural Language Processing (NLP) der Firma Zortify in ihrer Bedeutung encodiert. Sätze, welche mehrere Themen enthielten, wurden identifiziert und so geteilt, dass die unterschiedlichen Aspekte einzeln verarbeitet werden konnten.

In einem zweiten Auswertungsschritt wurden die Textantworten gemäß ihrer inhaltlichen Ähnlichkeit gruppiert (Cluster-Analyse). Das Ziel der Cluster-Analyse ist es, dass die Aussagen innerhalb einer Gruppe bezogen auf ihre semantische Bedeutung möglichst homogen sind und sich gleichzeitig die Daten verschiedener Gruppen möglichst stark voneinander unterscheiden, also die Gruppen möglichst trennscharf voneinander abgegrenzt sind. Demnach landen beispielsweise zwei Aussagen mit unterschiedlichem Wortlaut, aber mit gleicher Bedeutung, in demselben Cluster.

Ein dritter Auswertungsschritt bestand darin, zu ermitteln, wie häufig welche Themen genannt wurden. Danach konnte die relative Häufigkeit der Nennungen eines Clusters an allen Nennungen ermittelt werden, was die relative Bedeutung eines Themas abbildet. Durch den Gruppenvergleich zwischen hoch und gering gebundenen Mitarbeitenden sowie zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung konnte analysiert werden, wie die unterschiedlichen Gruppen über ihre Arbeitgeber denken.

Die Ergebnisse

Auf die Frage, womit man die eigene Organisation zu einem besseren Arbeitgeber machen könnte, wurde über alle Mitarbeitergruppen hinweg betrachtet am häufigsten das Bedürfnis nach besserer Führung genannt. Schaut man in die Einzeleinträge dieses Clusters, wünscht man sich Führungskräfte, die den Teamgeist stärken, die ihren Mitarbeitenden mehr Wertschätzung entgegenbringen und sich für ihr Mitspracherecht einsetzen. Es wird erkennbar, dass sich Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten wünschen, eine neue Rolle mit mehr Verantwortung einnehmen zu dürfen.

Wenn Mitarbeitende anhand ihrer Bindung gruppiert werden, zeigen sich deutliche Unterschiede im Antwortverhalten. Bei Mitarbeitenden mit niedriger Bindung zeigt sich eine extreme Nachfrage nach besserer Führung; dieser Bereich wird am häufigsten genannt, noch vor dem Wunsch nach besserer Bezahlung (vgl. Abb. 1). Jede dritte Antwortperson aus der Gruppe der gering Gebundenen nennt den Wunsch nach besserer Führung, bei Personen mit hoher Bindung ist dies nur jede fünfte. Die Daten scheinen damit die These zu bestätigen, dass Bewerber ein Unternehmen wählen und ihre Führungskräfte verlassen.

Bei den gebundenen Mitarbeitenden der deutschen Industrie liegt der Fokus auf der Optimierung von betrieblichen Angeboten wie Homeoffice und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie auf Strukturverbesserung zur Überwindung von Bürokratie und schwerfälligen Entscheidungswegen. Der Wunsch nach besserer Bezahlung wird über alle Gruppen hinweg gleichermaßen im Durchschnitt von jeder vierten befragten Person genannt, diese Antwortkategorie dominiert nicht die übrigen Themen. Führungskräfte und Mitarbeitende unterscheiden

sich in ihrem Antwortverhalten auf die Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten: Während sich Mitarbeitende einen stärkeren Fokus auf einem positiven Erleben und Wohlbefinden am Arbeitsplatz wünschen, legen Führungskräfte mehr Wert auf Strukturen. Dass dieser Widerspruch Fortschritt hemmt, ist nicht verwunderlich.

Wenn Sie eine Sache ändern könnten, um Ihre Organisation zu einem besseren Arbeitgeber zu machen, was wäre das?

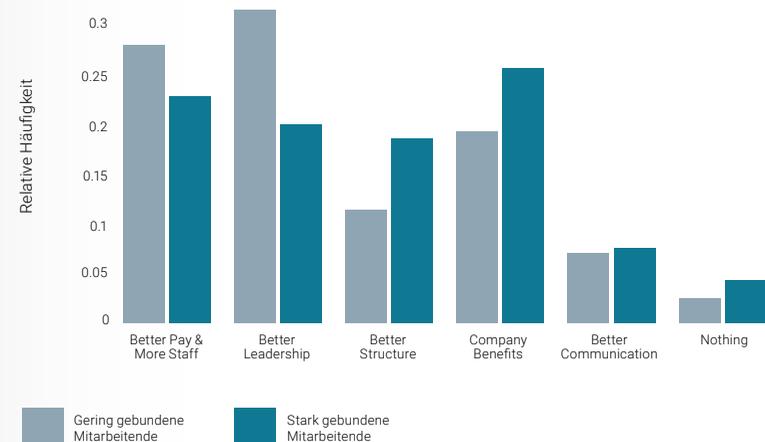


Abbildung 1: Verbesserungsvorschläge in Abhängigkeit von Mitarbeiterbindung. Abwanderungswillige Mitarbeitende fordern bessere Führung und Bezahlung. Gebundene Mitarbeitende konzentrieren sich auf betriebliche Zusatzleistungen und eine bessere Struktur.

Eine andere offene Frage beschäftigte sich mit den von den Mitarbeitenden deutscher Industrieunternehmen wahrgenommenen Werten ihrer Arbeitgeber. Generell werden die deutschen Unternehmen kaum mit Innovation verbunden; dieser Wert wird deutlich seltener genannt als Tradition. Auch bei den Antworten zur Frage nach den Werten des Arbeitgebers zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Nennungen der gering und der stark gebundenen Mitarbeitenden. Die Gebundenen verbinden mit ihren Arbeitgebern vor allem ein

positives Arbeitsumfeld und das Bemühen um Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Mitarbeitende mit geringer Bindung nennen massiv häufiger als die Gebundenen Begriffe aus den Wertebereichen Tradition und Geld (vergl. Abb. 2).

Für welche Werte steht Ihr Arbeitgeber?

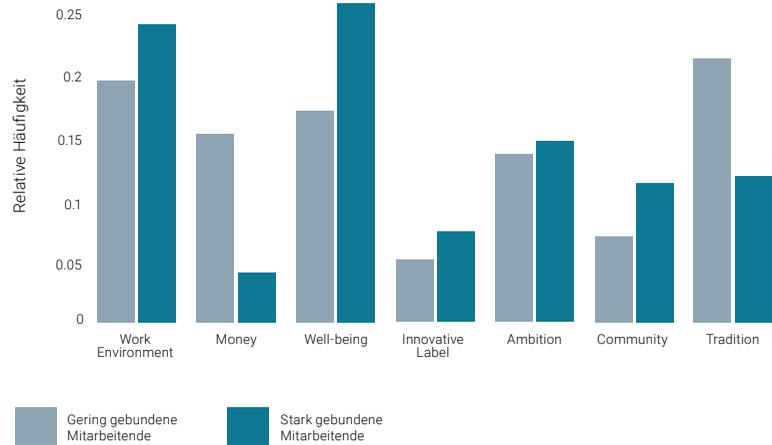


Abbildung 2: Von Mitarbeitenden deutscher Industrieunternehmen wahrgenommene Werte des Arbeitgebers in Abhängigkeit von Mitarbeiterbindung. Mitarbeitende mit geringer Bindung nehmen ihre Firmen als traditionell und geldorientiert wahr, während gebundene Mitarbeitende ihre Arbeitgeber mit dem Bemühen um ein positives Erleben am Arbeitsplatz verbinden.

Fazit

Die Ergebnisse der vorliegenden NLP-Analyse der 40.000 Antworten von Mitarbeitenden der deutschen Industrie zu offenen Textfragen gewähren einen detaillierteren und facettenreicheren Einblick in das Erleben der Mitarbeitenden, als dies herkömmliche item-basierte Befragungsinstrumente ermöglichen. Das technologieorientierte Vorgehen und die inhaltlichen Ergebnisse dieser Studie sind gleich doppelt relevant für Industrie 5.0.

Einerseits ließ sich zeigen, dass mit fortschrittlicher NLP-Technik zur Analyse von offenen Textantworten das Erleben der Menschen erfasst und dieses damit zum Ausgangspunkt und Gradmesser der Transformationsaktivitäten in der deutschen Industrie gemacht werden kann.

Andererseits verweisen die inhaltlichen Ergebnisse der Studie eindeutig auf den Weg zu einer stärkeren Aktivierung der Mitarbeiterpotenziale: Mitarbeitende wünschen sich, mitgestalten zu können. Sie erwarten von ihren Führungskräften Wertschätzung und Arbeitsautonomie. Strukturelle Behinderungen und schwerfällige Entscheidungswege müssen überwunden werden. Das Gehalt ist wichtig, erklärt aber nicht den Unterschied zwischen zufriedenen und unzufriedenen Mitarbeitenden.

Gebundene Mitarbeitende verbinden ihre Arbeitgeber mit auffallend weichen Themen wie Teamkultur, Wertschätzung und Bemühen um Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Die Abwanderungswilligen sehen bei ihren Arbeitgebern häufig Tradition und Geld als dominierende Werte. Die unbedienten Bedürfnisse nach Wertschätzung des Individuums und respektvoller Führungs- und Zusammenarbeitskultur lassen die Unzufriedenen ihre Koffer packen.

Die Ergebnisse dieser Studie mögen nicht überraschen, sind aber dennoch beeindruckend angesichts der Deutlichkeit der Trends sowie der Tatsache, dass sie auf der Basis von 40.000 Aussagen von Mitarbeitenden deutscher Industrieunternehmen beruhen. Die Erkenntnisse weisen den Weg, welche Evolutionsstufe die Führungs- und Zusammenarbeitskultur in der deutschen Industrie im Zuge von Industrie 5.0 erreichen muss.

Texte: Vera Starker, Roman Gaida
Layout & Illustrationen: Joanna Wilkans
Lektorat: Susanne Schulten,
Schöne Worte, Duisburg
Druck und Bindung:
Lokay Umweltdruckerei

Die Umwelt liegt uns am Herzen!
Nachhaltiges Papier, Ökodruckfarben
und klimafreundlicher Druck
in Deutschland sind für uns selbstver-
ständlich.

Das Buch wurde auf 100% Recycling-
papier gedruckt, das nicht nur in der
Farbe eine leichte Kaffeenote hat,
sondern tatsächlich aus ehemaligen
Kaffee-Einwegbechern produziert wurde.

RBV Verlag GmbH
Neue Promenade 7
15377 Buckow (Märkische Schweiz)
www.rossberg-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten
1. Auflage
© 2022 RBV Verlag GmbH
Neue Promenade 7
15377 Buckow (Märkische Schweiz)
ISBN: 978-3-948612-17-7

Der zweite Band der New Work Utopie Edition begibt sich an den Geburtsort des Taylorismus und stellt erstmalig ein konkretes New-Work-Modell für die Industrie und die dafür notwendigen Paradigmenwechsel vor. Die Kernthese dieses ersten Sachbuchs zu New Work in der Industrie lautet: Die digital-kulturelle Transformation der Industrie muss zu 90% auf den Menschen und nur zu 10% auf die Technik fokussieren. Denn der Mensch ist mehr denn je relevanter Teil der industriellen Wertschöpfungskette. Es geht um Hierarchiereduktion, Arbeiten in selbst organisierten Teams, Partizipation und Stärkung der Verantwortungsübernahme, um nur einige Eckpfeiler des Buches zu benennen. New Work jenseits der Teppichetage lautet der Anspruch der Autoren, um eine nachhaltige Transformation der deutschen Industrieunternehmen voranzutreiben und den Sprung in eine weltweit erfolgreiche, dekarbonisierte und digitalisierte Industrie zu meistern.

Mit Gastbeiträgen u.a. von Marcel Verweinen, Personalleiter Deutschland Continental; Dr. Sebastian Dettmers, CEO Stepstone; Prof. Dr. Andreas Syska, Professor für Produktionsmanagement an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach; Dr. Marcus Heidbrink, Zortify SA, Luxembourg; Dr. Karsten Schulte-Deußen, Great Place To Work, Köln; Kerstin Hochmüller, CEO Marantec; Markus Ahorner, Geschäftsführer Ahorner & Innovators GmbH; Tobias Gerstmaier, Teamleiter für Instandhaltung und Automatisierungstechnik bei INNIO Jenbacher

Preis: 32 €

ISBN 978-3-948612-17-7

© RBV Verlag GmbH / Alle Rechte vorbehalten

