

Die Mitarbeiterumfrage als Grundlage einer problemorientierten Führungspolitik im Unternehmen

Die Mitarbeiterumfrage bringt's an den Tag

Eine latente Unsicherheit über die Befindlichkeit der Belegschaft kostet langfristig ein Mehrfaches einer Umfrage. Professionell durchgeführt, liefert sie hochinteressante Einsichten. Noch wertvoller sind die Ergebnisse, wenn Vergleichswerte aus einer früheren Umfrage vorliegen. Ein erfolgreiches Unternehmen der Maschinenindustrie hat die Umfrage 2009 zum zweiten Mal durchführen lassen. Die danach ausgelösten Massnahmen bewahren den Konkurrenzvorsprung, halten Schlüsselpersonen im Unternehmen und stellen eine Investition in die Zukunftssicherung dar.

Interviews oder Fragebogen? Der Kunde hatte sich für die Variante «Interviews» entschieden. So wurden 80 Mitarbeiter an zwei Standorten in je einstündigen Interviews mittels eines massgeschneiderten und

gen sind sofort möglich. Insbesondere lässt nur ein Gespräch das «Lesen zwischen den Zeilen» zu. Aus Effizienzgründen kann alternativ auch der elektronische Fragebogen benutzt werden. In dieser Methodik

ken!»)», sie weckt auch die Erwartung, dass Probleme anschliessend behoben werden. Passiert dann nichts, ist die Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung und damit das Vertrauen zerstört. Warum kann Transparenz mitunter auch schmerzhaft sein? Zwei Führungskräfte wurden ihrer bisherigen Funktionen enthoben und neu ihren Stärken entsprechend positioniert. Einige Schlüsselpersonen haben auf akute Konflikte hingewiesen: Die Mitarbeiterumfrage als willkommenes Ventil für Sorgen, Ängste und konstruktive Vorschläge.

Eine Mitarbeiterumfrage ist erst dann abgeschlossen, wenn die ausgelösten Projekte und Sofortmassnahmen ihre Wirkung im Tagesgeschäft entfalten und sich somit für das Unternehmen in barer Münze auszahlen.

Ein Projektportfolio (Abb. 5) sichert die Verteilung der beschränkten Ressourcen auf die wettbewerbsentscheidenden Vorteile. Um Fortschritte zu erkennen, wird eine Umfrage vorteilhafterweise alle zwei Jahre durchgeführt. Ansonsten läuft das Unternehmen Gefahr, Schlüsselmitarbeiter zu verlieren oder durch Kundenverluste und Konkurrenzaktivitäten eher ungünstig verändert zu werden.

Auszüge aus dem Schlussbericht

Warum arbeiten die Mitarbeiter bei diesem Unternehmen?

- 88% der Belegschaft sind mit der Arbeitssituation «sehr zufrieden» oder «zufrieden» (2007: 70%).
- Als Hauptgrund wurde das gute Betriebsklima genannt: kollegialer Umgang, gute Teams, familiäre Situation, Hilfsbereitschaft. Dies gilt es zu bewahren!
- Die sog. «heatmap» zeigt auf einen Blick die Spitzenreiter und Verlierer je Frage (welche Abteilungen schneiden im Vergleich sehr gut ab und welche schlecht?).

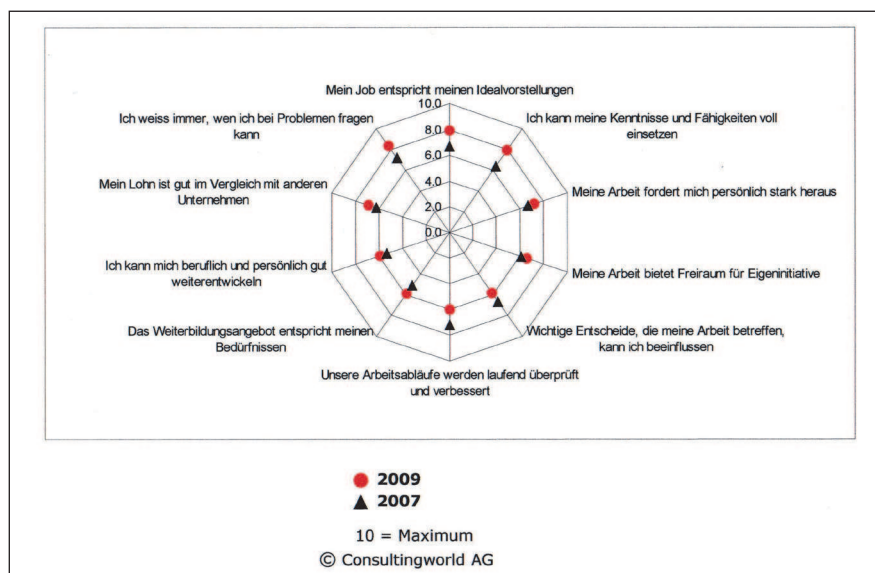


Abb. 1: Arbeit und Arbeitsinhalte Gesamtunternehmen.

statistisch korrekten Fragebogens befragt. Die strukturierte Antwortfassung ermöglichte grafische Auswertungen (Abb. 1 bis 4) nach Standorten, Abteilungen und dem Gesamtunternehmen. Die Vorteile eines persönlichen Gesprächs gegenüber einem Fragebogen sind offensichtlich: Verständnis- und Vertiefungsfragen

erfolgt die anonyme Fragenbeantwortung mit Passwort über eine Homepage.

Nutzen einer Mitarbeiterumfrage?

Eine Mitarbeiterbefragung wird erfahrungsgemäss nicht nur sehr geschätzt («ich werde gefragt und kann mitwir-

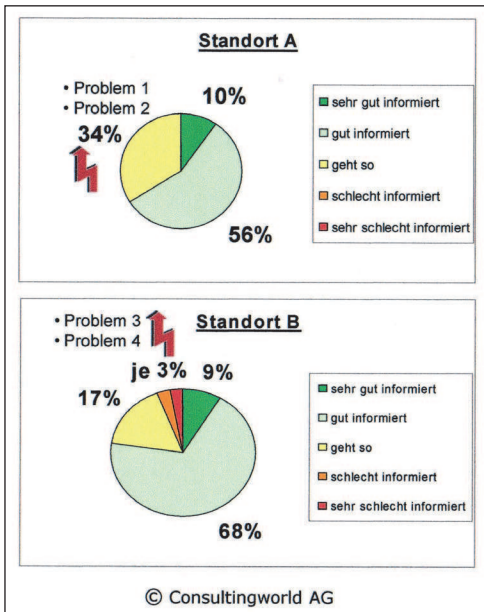


Abb. 2: Informationsgrad über Relevantes (Standortvergleich 2009).

- Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit ergibt sich aus einer spannenden Arbeitstätigkeit, einem günstigen Abteilungs-Mikroklima und einem angenehmen direkten Vorgesetzten.

Vergleich mit der Umfrage von 2007

- Deutlich verbesserte Zufriedenheit im Jahre 2009 («Beruhigung»).
- Fehlender Fortschritt seit der Umfrage 2007: Pannenanfälligkeit des gesamten Maschinenparks.
- Qualitätsprobleme werden akzeptiert und als «normal» bezeichnet. Trotzdem: hohe Bewertung der gelebten Qualitätsorientierung. Fremd- und Eigenbild als Problem?
- Die zentrale Herausforderung besteht in den folgenden zwei Jahren darin, die extrem hohe Zufriedenheit von 88% zu halten.

Führung

- Konsequente Entscheidungsetzung in einer Abteilung als Problem erkannt.
- Zwei Führungskräfte wurden neu entsprechend ihren Stärken im Unternehmen positioniert.
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter sollte professioneller erfolgen.
- Mit einigen Führungskräften und

Mitarbeitern wurden keine Jahreszielbesprechungen durchgeführt. (Diese wurden als Sofortmassnahme nachgeholt.)

- Vergleich der aktuell suboptimalen Arbeitsteilung im Verkauf (Produktmanagement, Innendienst, Aussendienst, Kundendienst) mit den modernsten Modellen.
- Konstruktive Rückmeldungen über die geleistete Arbeit in einer Abteilung erwünscht.

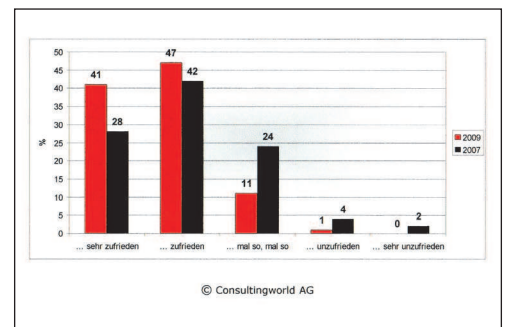


Abb. 3: Zufriedenheit mit der Arbeitssituation im Gesamtunternehmen.

Kulturwerte

- Die Kulturwerte wurden insgesamt als sehr hoch beurteilt.
- Die höchsten Werte gab es für: Kunden-, Leistungs-, Qualitäts- und Teamarbeitsorientierung. (Dies spricht für die erfolgreiche und wiederholte Kommunikation dieser Werte.)
- Kommunikation zwischen den Abteilungen als Potenzial erkannt.
- Wunsch der Belegschaft: Höhere Partizipationsmöglichkeit bei Entscheiden (Ausnutzen der sog. «kollektiven Intelligenz» als Potenzial).

Massnahmen

- 42 Sofortmassnahmen wurden umgesetzt und 4 Teilprojekte ausgelöst (siehe Abb. 5).

Optimalster Zeitpunkt?

Den richtigen Befragungszeitpunkt gibt es angeblich nie. Andere Vorhaben geniessen erfahrungsgemäss höhere Priorität. Der günstigste Moment für eine Mitarbeiterbefragung ist jederzeit. Warum? Eine Umfrage bringt Transparenz und zeigt auf, wo der Schuh drückt. Lindert man einen kleinen Schmerz nicht, wird er automatisch grösser und kann katastrophale Auswirkungen auf Schlüsselpersonen, Betriebsklima, Qualität und Kundenzufriedenheit haben. Die Folgen davon? Qualifizierte Arbeitnehmer und Führungskräfte wandern ab und suchen sich attraktivere Betriebe mit günstigerer Unternehmenskultur aus. Letztlich beweist eine Umfrage auch Grösse, Wertschätzung und Kritikfähigkeit des Geschäftsführers

und der ganzen Geschäftsleitung. Eine Mitarbeiterumfrage erlaubt einen Prozessmusterwechsel: Man arbeitet nicht im System Unternehmen, sondern am System Unternehmen und eröffnet sich damit ungeahnte Potenziale. Diverse neuere Studien weisen nach, dass die konsequente Umsetzung der Verbesserungspotenziale aus einer Mitarbeiterumfrage die Mitarbeiterzufriedenheit über einen Zeitraum von 3–4 Jahren um bis zu 20% verbessern kann.

Kosten

Die Befragung ist eine Investition in vier Qualitäten:

- In die Karriere des Geschäftsleiters.
- In das Betriebsklima und das gegenseitige Vertrauen.
- In die Schlüsselmitarbeiter und die Kernkompetenzen.
- In die Wettbewerbsfähigkeit und das Image des Betriebes.

Eine interviewbasierte Umfrage für einen Betrieb mit 100 Mitarbeitern entspricht einer Investition von rund 11000 Franken. Eine professionell durchgeführte Umfrage amortisiert sich erfahrungsgemäss schon nach 2–4 Monaten. Die Vorteile einer begleiteten Umfrage gegenüber einer rein internetbasierten liegen auf der Hand: Die Verantwortlichen bekommen die Gewähr, dass die Ergebnisse aufgrund der langjährigen Erfahrung validiert werden und dass die Geschäftsleitung und die Führungskräfte – bei Bedarf – auf einen kompetenten Umsetzungspartner zählen



Abb. 4: Kulturwerte Gesamtunternehmen.

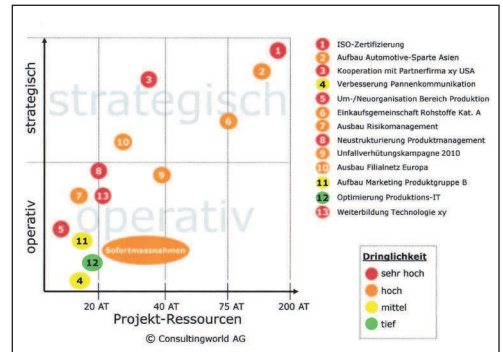


Abb. 5: Projektportfolio nach Mitarbeiterumfrage 2009.

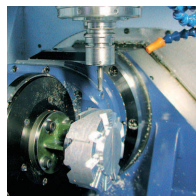
Autor und Infos

Andreas D. Baumann, lic.oec. HSG, M.A., andreas.baumann@consultingworld.ch, ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG. Er berät (KMU-) Kunden seit Jahren im In- und Ausland zu den Themen Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation und Unternehmenskultur. Ein professionelles Coachingangebot für Führungskräfte rundet seine Kompetenz ab. Partner bei Hirsiger & Partner [N-P-M] Bern. Gastdozent FH, ZfU. Publikationen in den wichtigsten Schweizer Medien. www.consultingworld.ch.

Zielorientiert und partnerschaftlich



«Die Kunden erhalten bei uns Serviceleistungen auf höchstem Niveau.»



UNSERE LEISTUNGEN – IHR VORTEIL

Wir gehören zu den führenden Anbietern von Werkzeugmaschinen in der Schweiz. Dank unserem breiten Sortiment und der fachkundigen Projektleitung sind wir der richtige Partner für Sie.

Interessiert? Für Ihre Fragen und Anliegen nehmen wir uns gerne Zeit!

NEWEMAG Werkzeugmaschinen
 Telefon +41 (0)41 798 31 00
 E-Mail info@newemag.ch
 Internet www.newemag.ch

