

Was konsequent eingesetzte Mitarbeiterbefragungen bringen können, zeigt der Erfahrungsbericht der Genossenschaftsbank PSD RheinNeckarSaar in Stuttgart.

# Aus dem Nähkästchen

Die PSD Bank RheinNeckarSaar (PSD RNS) ist mit 160 Mitarbeitern die drittgrößte Bank im Verbund der PSD Banken in Deutschland. Im Jahre 2004 initiierte sie eine umfassende strategische Neuausrichtung, deren erfolgreiche Umsetzung vor allem durch eine unternehmensindividuell ausgearbeitete Balanced Scorecard gewährleistet werden sollte, die bis auf Bereichs- und Mitarbeiterbene herunterreicht. Bestandteil der BSC-Mitarbeiterperspektive sind auch die Mitarbeiterzufriedenheit, die interne Dienstleistungsqualität und die Mitarbeiterloyalität. Die dahinter stehende Logik: Die Mitarbeiterzufriedenheit erzeugt in der Regel eine hohe interne Dienstleistungsqualität und eine hohe Mitarbeiterloyalität. Alle drei Komponenten stehen in direktem Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit.

Vor allem die Identifikation der Mitarbeiter mit der Bank ist entscheidend. Hierzu werden mit Hilfe von Mitarbeitermonitoren typische Personengruppen quantifiziert. Die

Personengruppen werden durch die Gegenüberstellung der Gesamtzufriedenheit eines Mitarbeiters und des Commitments des Mitarbeiters (gemessen über Indikatoren) ermittelt. Überzeugte Mitarbeiter sind das Herz und die Seele des Unternehmens. Sie zeigen häufig eine hohe Zufriedenheit und bewirken eine nachhaltig gute interne Dienstleistungsqualität, die sich positiv in der Kundenzufriedenheit widerspiegelt. Der prozentuale Anteil der konstruktiven Kritiker zeigt, wie es um das Beziehungsgefüge im Unternehmen bestellt ist. Konstruktive Kritiker sind zwar zum Zeitpunkt der Befragung eher unzufrieden, fühlen sich aber eng mit dem Unternehmen verbunden. Sie artikulieren ihre Unzufriedenheit, sorgen mit konstruktiver Kritik aber für Entwicklungsmöglichkeiten.

## Zahlenfriedhof oder Dialoginstrument

Mitarbeiterbefragung ist nicht gleich Mitarbeiterbefragung. Für das Management der PSD RNS sollten die Befragungen ein Instrument für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess werden. Es ging in erster Linie also nicht um Öffentlichkeitswirksamkeit, nicht um den Vergleich mit anderen Banken, sondern um einen Dialog- und Entwicklungsprozess, der über die Befragung initiiert werden und die Bank voranbringen sollte. Um einen echten Mehrwert zu erzielen, musste für die PSD RNS bei der Mitarbeiterbefragung neben einer Ergebnisorientierung die Prozessorientierung berücksichtigt werden – mit Fragen wie: „Wie muss der Gesamtprozess gesteuert werden? Welche Wirkungen müssen wir erzielen? Welche Interventionen werden benötigt?“

## Monitor maßschneidern

Die Bank entschied sich, einen individuell zugeschnittenen Mitarbeitermonitor einzusetzen, der etwa alle 18 Monate aktualisiert wird. Dadurch stellt man sicher, dass die Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen und Entwicklungen im Zeitverlauf sichtbar wird. Der Vorteil des ausgearbeiteten Mitarbeitermonitors besteht in den vielschichtigen Ergebnissen. Er liefert Aussagen zur Gesamtzufriedenheit (MZI), zur Bindungsintensität (MCI), zu Motivatoren und Demotivatoren, aber auch zur Einordnung der bereits erwähnten Beziehungsstrukturen im Unternehmen.

Ein Teil der Ergebnisse wird auf Abteilungs- und Teamebene genutzt, während Ergebnisse auf Gesamtbankebene die Gesamtsituation in der Bank reflektieren. Mögliche Konsequenzen werden durch die Handlungsbedarfsmatrix aufgezeigt. (Abb. 1)

Auf dieser Basis wurde der Gesamtprozess für die PSD RNS geplant und durch einen Fragebogenworkshop mit zehn Mitarbeitern und Führungskräften quer durch die Organisation initiiert. Aus dem Workshop ging das Themendesign der Befragung hervor. (Abb. 2)

## Befragung 2004

Die Durchführung und Umsetzung einer Mitarbeiterbefragung ist umso erfolgreicher, je individueller Ergebnisse auf Abteilungs- und Teamebene besprochen werden können. Jede

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Interne Dienstleistungsqualität
- Mitarbeiterloyalität



**Jochen Honold,**  
Leiter Personalwesen, PSD Bank RheinNeckarSaar, Stuttgart  
Kontakt: jochen.honold@psd-rns



**Ralf Mielke,**  
Geschäftsführer, Goldpark GmbH Unternehmensberatung, Frankfurt am Main  
Kontakt: ralf.mielke@goldpark.de

**Abb. 1: Handlungsbedarfsmatrix zur Ableitung von Motivatoren und Demotivatoren (Beispiel)**

1. Arbeitstätigkeit/Arbeitsumfeld
2. Zusammenarbeit im Team
3. Zusammenarbeit zwischen den Bereichen/Abteilungen
4. Führungsverhalten
5. Entwicklungsmöglichkeiten
6. Leistungsbeurteilung
7. Vergütung
8. Management
9. Kultur
10. Ausrichtung (Strategie)

Einfluss auf Commitment	Demotivatoren bearbeiten		Motivatoren nutzen
	Akzeptable Schwäche		wird erwartet
	Mitarbeiterzufriedenheit		

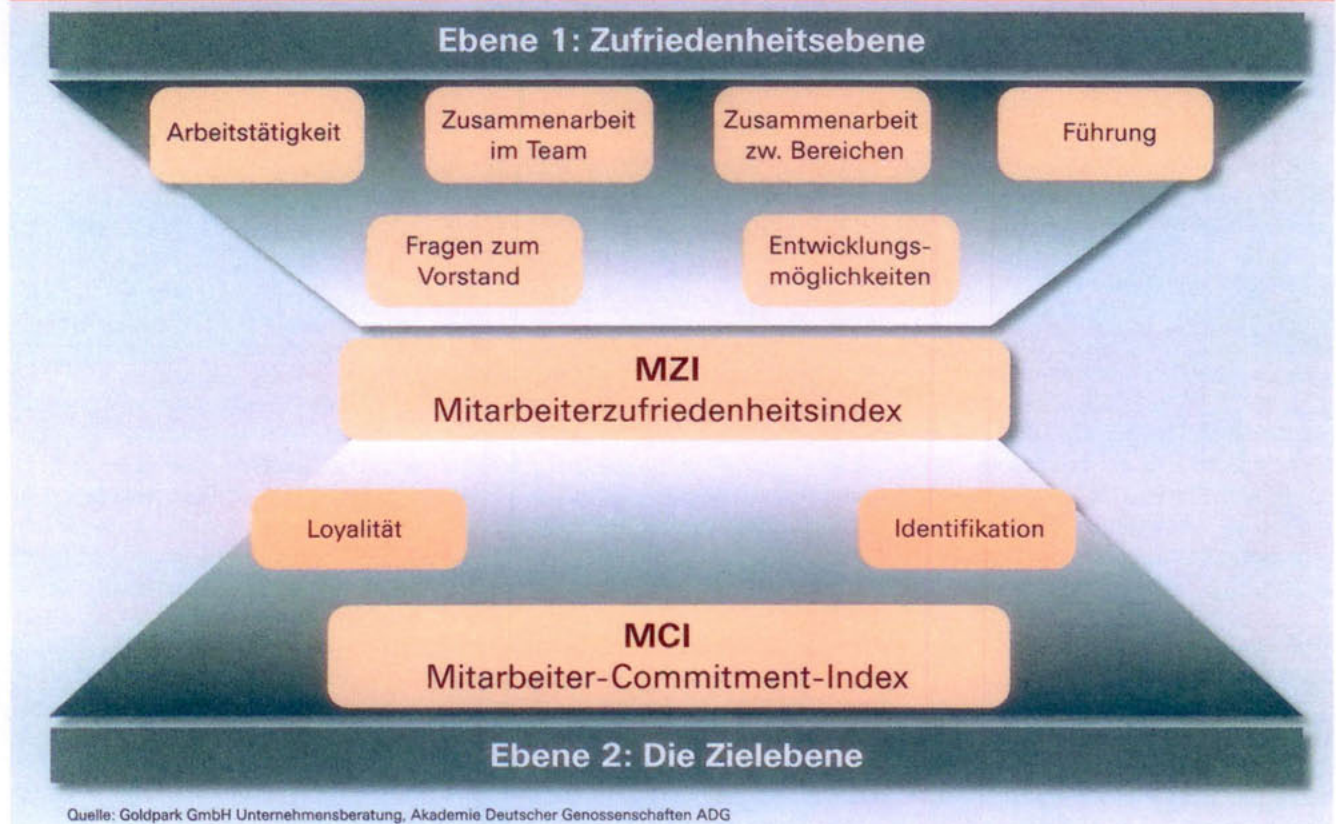
Quelle: Goldpark GmbH Unternehmensberatung, Akademie Deutscher Genossenschaften ADG

Gewährleistung der Anonymität. In der PSD RNS wurde 2004 die Auswertung auch von kleinen Abteilungen (Mindestzahl: fünf Mitarbeiter) vorgenommen, den Ängsten der Mitarbeiter jedoch durch eine offene und greifbare Kommunikation der Zielsetzung der Befragung begegnet. Klarheit der Botschaft: Vorstand und Personalleitung führten hierzu Informationsroadshows durch, auf denen mit Mitarbeitern und Führungskräften die Zielsetzung der Befragung sowie die konkrete Vorgehensweise diskutiert wurden. Als besonders nützlich erwies sich, dass durch die Einbindung der Befragung in den strategischen Kontext der Bank die Zielsetzung der Befragung klar und deutlich transportiert werden konnte. Das Verbürgen für den Anonymitätsschutz war darüber hinaus eine sehr wichtige vertrauensbildende Maßnahme. Ergebnisse der Pilotbefragung: Wie erfolgreich die Botschaft transportiert wurde, zeigt sich in der sehr hohen Rücklaufquote der Befragung (86,5 Prozent). Auf Gesamtbankebene er-

Mitarbeiterbefragung löst aber auch Ängste und Vorbehalte in der Belegschaft aus. Je stärker dabei die Ergebnisse heruntergebrochen werden, desto größer die Ängste. Je größer die Ängste, desto geringer die Betei-

ligung der Mitarbeiter und Führungskräfte an der Befragung. Für aussagekräftige Ergebnisse ist jedoch eine Rücklaufquote von mind. 70 Prozent erforderlich. Zentrales Ziel einer jeden Mitarbeiterbefragung ist also die

**Abb. 2: Themendesign der PSD RNS Mitarbeiterbefragung**



Quelle: Goldpark GmbH Unternehmensberatung, Akademie Deutscher Genossenschaften ADG

reichte die PSD RNS gute bis sehr gute Ergebnisse. 81 Prozent Mitarbeiterbindung, 77 Prozent Mitarbeiterzufriedenheit und für alle Abteilungen im Mittel eine interne Dienstleistungsqualität von 78 Prozent. Diese Ergebnisse wurden im Rahmen einer Führungskräfte- und einer Mitarbeiterinformationsveranstaltung kommuniziert.

**Transport der Ergebnisse:** Als schwierig erwies sich der Umgang mit den Ergebnissen auf Abteilungs- und Teamebene. Die Planung sah vor, den Führungskräften ihre Abteilungs- und Teamergebnisse auszuhändigen, die sie dann zeitnah im Rahmen der regulären Abteilungs- und Teammeetings mit den Mitarbeitern in Eigenregie besprechen sollten. Dieser Transport der Ergebnisse in die Teams hinein erfolgte rückblickend eindeutig suboptimal.

Zwar wurden alle Abteilungs- und Teamsitzungen abgehalten, allerdings zum Teil stark zeitversetzt, wodurch kein Gemeinschaftserlebnis in der Bearbeitung der Ergebnisse entstand. Auch wurden die Sitzungen auf sehr unterschiedliche Art durchgeführt, was zur Folge hatte, dass die Mitarbeiter den Umgang mit den Ergebnissen recht unterschiedlich erlebten.

So kam es zu dem paradoxen Zustand, dass die Mitarbeiterbefragung zwar erfolgreich durchgeführt wurde und zu wichtigen Konsequenzen auf allen Ebenen führte, die Mitarbeiter dies aber nicht so wahrgenommen hatten. Grund für diese Diskrepanz war, dass die abgeleiteten Maßnahmen nicht ursächlich mit der Mitarbeiterbefragung und ihren Ergebnissen in Verbindung gebracht wurden. Überdeutlich wurde dies durch Fragen wie: „Was ist eigentlich aus den Ergebnissen unserer Mitarbeiterbefragung geworden?“ Sogar in Abteilungen, in denen aus der Befragung abgeleitete Maßnahmen umgesetzt wurden, wurde diese Frage gestellt.

## Folgebefragung 2007

Die von einigen Mitarbeitern empfundene Enttäuschung über die Pilotbefragung wurde in der folgenden Befragungsrunde im Jahre 2007 deutlich.

Zwar erhöhte sich die Rücklaufquote (87,7 Prozent), aber die Konsequenzen des Umgangs mit den Ergebnissen der Pilotbefragung wurden deutlich. Während sich die interne Dienstleistungsqualität verbesserte, verschlechterten sich die Gesamtzufriedenheit und die Bindungsintensität in der Bank – auch wenn sich Beides weiterhin auf hohem Niveau befand.

## Simultan kommunizieren

Die Personalleitung der PSD RNS modifizierte deshalb die Form der Ergebnisbearbeitung. Folgende drei Aspekte erscheinen wichtig, um die Erhebungen und die sich daraus ergebenden Maßnahmen für alle erfolgreich umzusetzen

**1. Einheitliche Aussagen der Zielrichtung:** Die Ergebnisse auf Gesamtbankenebene werden zunächst im Rahmen einer Geschäftsleitungssitzung präsentiert und gemeinsam mit der Personalleitung bewertet. Anschließend wird ein einheitliches Konzept für die Dialogrunden und eine synchronisierte Sichtweise der Führungskräfte erarbeitet.

**2. Bezug zwischen Befragung und abgeleiteten Maßnahmen herstellen:** Da ein Teil der Ergebnisveränderungen mit dem unterschiedlichen und zeitversetzten Erleben des Umgangs mit den Ergebnissen zu tun hatte, wurde beschlossen, dass eingeleitete Maßnahmen immer in den Kontext der Mitarbeiterbefragung gestellt werden.

**3. Einheitlichkeit des Feedbacks und Ableitung einer zeitnahen Umsetzung:** Um Einheitlichkeit zu gewährleisten, erhalten alle Führungskräfte ihre Ergebnisse zeitnah und können sie mit einem externen Berater besprechen. Zusätzlich gab es einen Workshop mit allen Führungskräften, um die Dialogrunden in den Abteilungen zu synchronisieren und eine einheitliche Haltung der Führungskräfte sicherzustellen.

Erst danach werden die Gesamtbankergebnisse allen Mitarbeitern auf einer separaten Veranstaltung vorgestellt. Direkt im Anschluss ziehen sich die einzelnen Teams mit ihrer jeweiligen Führungskraft in separate Räume zu einer Dialogrunde zurück. So wird

sichergestellt, dass in der gesamten Bank simultan mit den Befragungsergebnissen gearbeitet wird.

In den rund zweistündigen Dialogrunden werden die jeweiligen Teamergebnisse vorgestellt, erste Eindrücke ausgetauscht und für jeden Ergebnisblock wird festgehalten, was gut ist und was verbessert werden muss. Hierzu wurden konkrete Maßnahmen verabschiedet. Die Ergebnisse der Teams werden in einer Hausmesse ausgestellt, so dass sich jeder Mitarbeiter informieren kann, wie und was in anderen Teams diskutiert wurde.

## Nachhaltigkeit erzeugen

Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer. Und so reicht eine gelungene Veranstaltung, in der viele gute Vorsätze gefasst werden, nicht aus, um Nachhaltigkeit zu erzeugen. Die PSD RNS hat die Ergebnisse aus den Dialogrunden der einzelnen Teams in die Balanced Scorecard der Führungskräfte aufgenommen. Damit wird das Ziel verfolgt, die vereinbarten Maßnahmen konsequent abzuarbeiten. Abschluss und Controlling aller Maßnahmen war der Besuch des Vorstands und des Personalleiters in Teamsitzungen. So wurde nochmals die Bedeutung des Themas für die Geschäftsleitung signalisiert.

Die identifizierten Baustellen wurden nochmals der Bewertung unterzogen. Die Bewertung erfolgte ohne Vorstand, Personalleitung und die jeweiligen Führungskräfte. Sowohl die Vorgehensweise (Einzelwertung/ Teamwertung) als auch die Ergebnisse waren sehr unterschiedlich. Die Bandbreite reichte von 100-prozentiger Abarbeitung und Zufriedenheit bis hin zu großer Unzufriedenheit. In diesen Fällen erfolgte eine lebhaft Diskussion mit Vorstand und Personalleiter über die offenen Punkte, an deren Ende konkrete Maßnahmen beschlossen wurden.

Der Verlauf der Teamsitzungen und die Rückmeldung der Mitarbeiter haben die sehr zeit- und arbeitsintensive Vorgehensweise im Nachhinein als richtig bestätigt. Gewissheit gibt es jedoch erst bei der nächsten Mitarbeiterbefragung.