

GoldparkAKTE

Mit guten Ideen viel erreichen - ausgewählte Informationen

Regelmäßige, konzernweite Mitarbeiterbefragungen:

Drei Kardinalfehler und wie man sie vermeidet

Ein mittelständischer deutscher Finanzdienstleister führt zum zweiten Mal innerhalb von vier Jahren eine Mitarbeiterbefragung durch. Der Fragebogen wurde auf den Intranetseiten des Unternehmens platziert und „scharf“ geschaltet.

Der Nutzen? Keiner! Nicht einmal ein Drittel der Mitarbeiter haben sich durchschnittlich an der Befragung beteiligt, weil niemand so genau wusste, wer die Ergebnisse einsehen kann.

Ein internationaler Medienkonzern führt seit acht Jahren regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch. Gut konzipiert – rund 90 Fragestellungen pro Jahr, die gemeinsam mit einem externen Partner akribisch erarbeitet wurden und auf externen Servern in Fragebogenform bereitgestellt werden.

Der Nutzen? Stark abnehmend! Während in den ersten beiden Jahren ein starkes Interesse und hohe Beteiligung zu verzeichnen war, sank die Beteiligung auf gerade mal 33% bei der letzten Befragung, weil aus Sicht der Belegschaft das Verhältnis zwischen Zeitaufwand und Nutzen in den letzten Jahren nicht gestimmt hat.

Mitarbeiterbefragungen werden in vielen Unternehmen regelmäßig eingesetzt, weil klar ist, welchen Stellenwert motivierte, engagierte und loyale Mitarbeiter für die Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens haben.

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist häufig ein heikles Thema. Deshalb steht sorgfältige Planung im Vordergrund. Schlechte Erfahrungen bei der Durchführung einer Befragung führen nicht selten zum Kollaps des Instruments, weil es mangels Akzeptanz nicht mehr eingesetzt werden kann. Die Organisation verliert dann dauerhaft ein wichtiges diagnostisches Instrument.

Kardinalfehler 1: Der Glaube an die Anonymität fehlt

Die glaubhafte Sicherung der Anonymität ist einer der wichtigsten Treiber für die umfangreiche Beteiligung. Zum Schutze der Anonymität gibt es unterschiedliche Methoden, angefangen von der Verlagerung des Fragebogens auf einen externen Server, über die Festlegung einer Mindestgröße der Auswertungseinheiten

(z.B. Abteilungen), bis hin zu der Anforderung, die zugesendeten Internet-Zugangscodes im Kreise der Kollegen zu vertauschen. Das Vertauschen der Zugangscodes hat sich in vielen Unternehmen als echter „Bringer“ hinsichtlich der Beteiligungsquote erwiesen. Dies gilt umso stärker, je höher die Unzufriedenheit im Unternehmen ist.

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, Vertrauen in die Anonymität herzustellen.

Egal, welche Maßnahmen eingeleitet werden, aus Sicht vieler Mitarbeiter bleibt immer ein Restrisiko, das durch keine Maßnahme wirklich beseitigt werden kann. Der Mitarbeiter muss dem Management letztlich einen Vertrauensvorschuss geben. Führungskräfte tragen hier eine besondere Verantwortung, indem sie deutlich machen müssen, dass das Ziel der Befragung nicht die Suche nach schuldigen Personen ist, sondern die Beseitigung von Schwächen zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation.

Kardinalfehler 2: Überlänge von Fragebögen

Die Beantwortung eines Fragebogens zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit ist zeitintensiv. Das Dilemma ist klar: Einerseits will man – wenn man gerade schon dabei ist – möglichst viel in Erfahrung bringen. Andererseits funktionieren Befragungen dann besonders gut, wenn man sich auf die wichtigsten Aspekte beschränkt und dadurch den Fragebogen knapp hält.

Nimmt man die herkömmlichen Leistungsbereiche eines Fragebogens und den mittlerweile zum Standard avancierten Commitmentindex, bei dem durch zehn zuverlässige Indikatoren die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation gemessen wird, reden wir über knapp 90 Fragestellungen (siehe Grafik 1).

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit für jeden Mitarbeiter liegt

Was ist die GoldparkAKTE?

Die GoldparkAKTE ist ein regelmäßiger Informationsdienst der Goldpark GmbH. Jede Akte beinhaltet praxisnahe Themen. Vorgehensweisen und Lösungen zur Bereicherung der Praxis von Fach- und Führungskräften stehen dabei im Vordergrund. Shared Knowledge. Wir teilen Wissen!

Haben Sie Fragen?
Interessieren Sie sich für spezielle Themen?
Dann schreiben Sie uns:

info@goldpark.de

Wussten Sie, dass

Sie in Indien weniger wiegen, als in Deutschland? Die Ungleichmäßigkeiten der Erde bewirken ein ebenso ungleiches Gravitationsprofil. Und dieses Profil ändert sich ständig, da die Erde mit ihrem strömenden Wasser, flüssigen Gestein und der bewegten Atmosphäre in Bewegung ist.

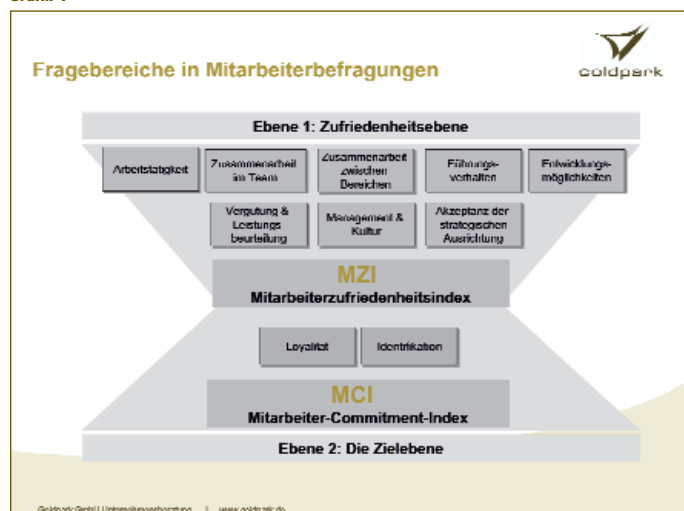
www.dlr.de/grace

Der besondere (Fach)Literaturtipp

Wie sieht die Zukunft des Personalmanagements aus? Prof. Dr. Thomas Bartscher und Ralf Mielke in Kooperation mit der Haufe Akademie: „Studie Personalmanagement 2006. Repräsentative Studie über die Gegenwart und Zukunft des Personalmanagements in mittelständischen Unternehmen“.

Download unter
www.goldpark.de

Grafik 1




goldpark

Auch Personaler brauchen Orientierung



Die Strategie eines HR-Bereiches als wesentlicher Treiber für die Entwicklung des Unternehmens

„Bei uns passiert jede Menge. Der Kauf ausländischer Unternehmen, Wachstum in Asien, Einstellung neuer Leute, Einführung von Führungsleitlinien. Nur leider dürfen wir nirgendwo so richtig mitspielen“. Das ist das Zitat von Herrn O., Personalleiter eines erfolgreichen deutschen Mittelständlers. Zu seinem, wenn auch schwachen, Trost könnte man sagen, dass er damit nicht alleine in der HR-Welt ist.

In den letzten Jahren ist genug über die Sichtweise des Managements auf ihre Personalbereiche geschrieben worden.

Unbeachtet ist jedoch die Frage nach dem eigenen Anteil der HR-Bereiche an ihrer Situation.

Wenn man mit Personalern spricht, wird hier und da deutlich, dass es ihnen häufig an Klarheit über die eigene Rolle fehlt. Ebenso ist zu beobachten, dass eine hausinterne Positionierung und Vermarktung nicht oder nur unzureichend stattfindet. Die Ursache für Letzteres ist klar: Wenn man selber nicht richtig weiß, wofür man steht und wohin man will, wie sollen dann (interne) Kunden wissen, was man

kann und was nicht. Zukünftig wird es daher eine wichtige Aufgabe sein, dass Personalabteilungen und HR-Entscheider sich deutlicher positionieren und ihren Abteilungen eine strategische Fitness verordnen. Nur über die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden, den dafür erforderlichen Handlungen und den eigenen Kompetenzen werden die Personalabteilungen stärker und offensiver agieren können als bisher. Statt zu warten bis die Brillanz entdeckt wird, gilt es aktiv zu werden und selbstbewusst den eigenen Anspruch zu vertreten.

Und wie das bei jeder Strategie ist: Am Ende entscheidet der Kunde, ob man Erfolge feiern darf oder sich aus dem Markt verabschiedet. Aber zumindest verlässt der Personalbereich die Opferrolle.

Zurück zum Praxisbeispiel aus dem Eingangszitat.

Ähnliche Gedanken – wie die eben beschriebenen – haben dazu geführt, dass in diesem HR-Bereich grundsätzliche Fragen der Existenzberechtigung und der Positionierung gestellt und beantwortet wurden.

Zentrale Fragestellungen waren dabei:

- Warum gibt es uns überhaupt?
- Wo soll der HR-Bereich in 6 Jahren stehen?
- Was sind unsere grundlegenden Ziele als Abteilung?
- Was sind unsere Vorteile im Wettbewerb mit z.B. externen Dienstleistern?
- Was müssen wir tun, damit unsere internen Kunden merken, wie gut wir sind und wie wir uns positionieren?

Basierend auf der Strategie des Unternehmens hat Herr O. mit seinen Führungskräften in einem systematischen Prozess die HR-Strategie erarbeitet; zur Zeit wird diese flächendeckend kommuniziert.

Unter frühzeitiger Einbindung des Vorstandes wurde zunächst in einem kleinen internen Führungsteam die grundsätzliche Vision und Positionierung erarbeitet. Anschließend wurde die Frage beantwortet, warum es den HR-Bereich heute und vor allem in der Zukunft geben sollte und welche Aufgaben er dabei erfüllen soll. In einem nächsten Prozess-

schritt wurden die übrigen MA des Bereiches eingebunden. Neben der Diskussion der ersten grundlegenden Festlegungen ging es in diesem Schritt vor allem um die Definition der Maßnahmen, die das Profil zum Leben erwecken und gleichzeitig für eine entsprechende Wahrnehmung bei den internen Kunden sorgen. Als Strukturhilfe und zum Zwecke der kurzen und prägnanten Darstellung wurde das nebenstehende strategische Profil als roter Faden genutzt. Entscheidend war dabei immer, dass neben der Handlungsorientierung (also Maßnahmen, Ziele etc.) die Identität der MA des Bereiches maximal gefördert und unterstützt werden sollte. Denn nur über die eigene innere Klarheit kann das Profil auch kraftvoll nach außen wirken.

Vier maßgebliche Herausforderungen musste Herr O. bewältigen.

1. Integration des Neuen in der Abteilung

Herr O. hat für seine Abteilung eine Strategie definiert, die sehr weit weg ist von der derzeitigen Situation seiner HR-Abteilung. Ziel ist es, sich vom Verwalter und Abwickler zum

→ dann locker bei 45 Minuten. Selbst wenn der Fragebogen nicht an einem Stück beantwortet werden muss, stellt sich gerade in Unternehmen mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit die Frage, wie ein aussagekräftiges Instrument regelmäßig, d.h. alle 12 bis 18 Monate, eingesetzt werden kann, ohne dass das Interesse der Mitarbeiter und Führungskräfte nachlässt.

Die meisten Fragen in wiederkehrenden Mitarbeiterbefragungen sind im Zeitverlauf kontraproduktiv.

Die Lösung des Problems ist nahe liegend, wenn man sich folgende Frage stellt: „Ist es wirklich notwendig, die Entwicklung aller in einer Befragung abgefragten Aspekte alle 12-18 Monate zu beurteilen, oder reicht es aus, wenn ausgewählte Kernaspekte im Zeitverlauf gemessen werden?“ Die nach einer Befragung eingeleiteten

Maßnahmen sind sowieso in aller Regel nicht umfassend. Sie sind in der Regel gut ausgewählt und zielen möglichst punktgenau auf Werttreiber ab.

Da macht es keinen Sinn, die gesamte Organisation mit dem gleichen Fragenset – inklusive aller Fragestellungen, für die keine Maßnahmen eingeleitet wurden – immer wieder zu konfrontieren. Trotzdem möchte man für die wichtigsten Aspekte über die Jahre hinweg vergleichbare Ergebnisse. Und dafür braucht man Fragen, die immer wieder auftauchen.

Die Lösung liegt in der horizontalen Aufteilung des in Grafik 2 dargestellten Fragebogendesigns: Während in der Pilotbefragung die Leistungsbereiche global („Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit dem Führungsverhalten Ihrer direkten Führungskraft“) und zusätzlich noch durch weitere Fragestellungen differenziert abgefragt werden (z.B.: „Meine Führungskraft äußert

Kritik so, dass ich sie akzeptieren kann“), um Maßnahmen zielgenau abzuleiten, reduzieren sich die Folge-

befragungen der folgenden Jahre auf die globale Beurteilung der Leistungsbereiche, zzgl. ausgewählter Aspekte

Grafik 2

Beispieldesign des Bereiches: Führungsverhalten goldpark

Fragestellungen

Globalzufriedenheit

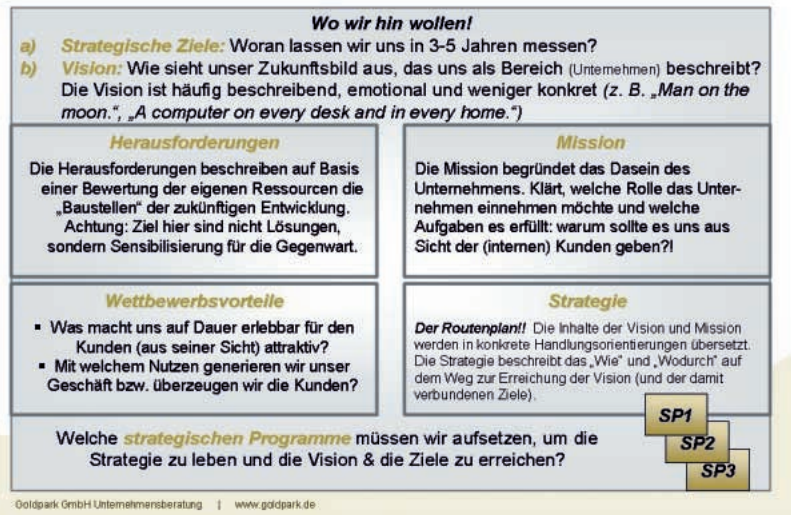
Alles in allem bin ich sehr zufrieden mit dem Führungsverhalten meines direkten Vorgesetzten.

Einzelzufriedenheiten

Meine Führungskraft...

- ... formuliert Ziele und Aufgabenstellungen klar/nachvollziehbar.
- ... gibt mir regelmäßig Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung.
- ... fördert meine Selbständigkeit/Eigeninitiative.
- ... steht bei Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung.
- ... geht ehrlich mit mir um.
- ... bringt mir Achtung und Wertschätzung entgegen.
- ... überträgt Verantwortung in angemessenem Umfang.
- ... vertraut mir.
- ... ist offen für Kritik
- ... hat Vorbildfunktion.
- ... nimmt Vorschläge zur Verbesserung ernst.
- ... fördert aktiv Potentiale und Talente der Mitarbeiter.
- ... äußert Kritik so, dass ich sie akzeptieren kann.
- etc.

Goldpark GmbH | Unternehmensberatung | www.goldpark.de



Das strategische Profil als strukturierendes Hilfsmittel

strategischen Partner des Managements zu entwickeln. Für viele MA ist das ein großer Schritt.

Als Folge daraus war es wichtig, die MA frühzeitig einzubinden. Das alleine ist keine neue Erkenntnis, steht es doch in jedem Buch über Veränderungsmanagement. Im Kern steht an dieser Stelle jedoch die Frage, wie es gelingen kann, die MA für Themen wie Strategie, Positionierung und Identität zu sensibilisieren. Es geht nicht nur um die Akzeptanz des Neuen, sondern auch um das Erzeugen von Energie für die eigenverantwortliche Gestaltung der Zukunft. Um dieses Ziel zu erreichen, mussten die notwendigen Impulse sehr sorgfältig geplant und gesetzt werden.

2. Anpassung der Strukturen

Die neue Positionierung vom „Verwalter“ zum „strategischen Partner“ muss in der Konsequenz neue Prozesse und letztendlich auch neue Strukturen mit sich bringen. Die Veränderung der Struktur ist immer ein sichtbares Zeichen, dass hier nicht nur gesprochen und konzipiert, sondern auch tatsächlich umgesetzt wird.

Natürlich muss dabei berücksichtigt werden, wie viele strukturelle Anpassungen es in den letzten Jahren schon gegeben hat. Wenn Organisationsveränderungen zum „guten Ton“ des Unternehmens gehören, dann verfliegt die Wirkung zu schnell.

Im beschriebenen Fall gab es jahrelang Kontinuität in den Strukturen, so dass hier eine Änderung ein sinnvoller Impuls war.

3. Politisches Minenfeld

Die „Emanzipation“ von HR wurde in diesem (und bestimmt nicht nur in diesem) Fall nicht uneingeschränkt positiv oder gar begeistert aufgenommen. Denn die Positionierung als strategischer Partner des Managements bedeutet im Ergebnis auch, Themen zu besetzen, mit denen bisher andere glänzen. Gerade die „Glanz- und Gloria-Themen“ wecken viele Begehrlichkeiten und insofern hat Herr O. auch Widerstand erlebt. An dieser Stelle nicht einzuklicken und weiter konsequent die Strategie zu verfolgen, erfordert eigene Geduld und Konsequenz sowie die Rückendeckung des Vorstandes. Ohne diese Rückendeckung wäre die Umsetzung der Strategie nicht möglich.

4. Balance zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Ein Bild, eine attraktive Vision zu haben, ist das Eine. Aber ein Blick auf die vorhandenen internen Ressourcen kann dann schnell zu ersten Zweifeln führen. Schaffen wir das wirklich mit unserem Team? Wie sehr müssen wir uns verändern? Ist das realistisch? Permanent begleiten diese Fragen den Strategieprozess. Bange machen gilt aber nicht. Die Berücksichtigung

der vorhandenen Ressourcen mit einer Idee, wie diese Ressourcen entwickelt werden können (schließlich sprechen wir vom HR-Bereich), verbunden mit einer guten Vorstellung vom Weg zum Ziel, ermöglicht, dass auch ehrgeizige Ziele erreichbar werden. In unserem Beispiel sind sich die verantwortlichen Führungskräfte bewusst, dass sie einen etwas weiteren Weg vor sich haben. Trotz hohem Ausbildungsgrad der MA und des hohen Engagements, wird der Bereich einige Zeit benötigen, bis alle unfallfrei in der neuen Welt angekommen sind.

Die ersten Früchte der Strategie

Schön ist es natürlich, wenn relativ früh erste Erfolge der neuen Positionierung zu erkennen sind. Das erleichtert die Überzeugungsarbeit ungemein.

zur Kontrolle der eingeleiteten Maßnahmen, zzgl. der Commitmentfragen. Wird ein Leistungsbereich von einem Mitarbeiter schlecht beurteilt, öffnet sich automatisch ein Fenster, in das die Gründe für die schlechte Beurteilung eingetragen werden können.

Die Verbindung der Befragungen im Zeitverlauf besteht also in den für die Organisation wichtigsten Aspekten. Der zeitliche Aufwand für die Befragung reduziert sich auf 1/3 der ursprünglichen Zeit.

Erst nach 4-5 Jahren ist eine komplette Erhebung wie in der Pilotbefragung wieder erforderlich, um den Status Quo erneut zu ermitteln.

Kardinalfehler 3: Fehlende Architektur

Jeder, der schon mal ein Haus gebaut hat, weiß, dass man ohne Architektur – ohne Statik – Probleme bekommt. Und jeder weiß, dass man die Architektur vorher und nicht im

Nachgang braucht. Bei Mitarbeiterbefragungen benötigt man ebenfalls eine Architektur. Einen Plan, wer mit wem, auf welche Art, über welche Ergebnisse spricht. Die häufige Praxis bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen ist jedoch, dass es entweder keine Architektur gibt oder erst viel zu spät. Manchmal steht das Management nach der Ergebnispräsentation wie der „Ochs vor dem Berg“ und fragt sich: „Und was machen wir jetzt mit den Ergebnissen? Unsere Mitarbeiter erwarten, dass was passiert!“ Das Resultat ist häufig eine deutliche Übersteuerung in der Art, dass die Organisation mit einer Dialog- oder Informationskaskade regelrecht überzogen wird. In den meisten Fällen ist das aber nicht zielführend.

Eine Architektur verhindert enttäuschte Erwartungshaltungen und Aktionismus.

Die Ursache des Problems besteht darin, dass Entscheidungen, die die Art der Umgehensweise mit den Ergebnissen bestimmen, tendenziell unvorbereitet getroffen werden. Meistens unter dem direkten Eindruck der Ergebnisse und dem „Druck“, den Mitarbeitern zu zeigen, dass „sich was tut“.

Der „Drang etwas zu tun“ kann in geregelte Bahnen gelenkt werden, indem im Vorfeld – und zwar bereits bei der Planung der Befragung – ein Architekturentwurf erarbeitet wird, der das Spektrum der zur Verfügung stehenden Interventionen beinhaltet. In der Architektur wird auch festgelegt, wann (also bei welchen Ergebnissen) welche Intervention zielführend ist. Bis hin zu der Tatsache, dass beschrieben wird, in welchen Fällen eben außer der reinen Information keine weiteren Maßnahmen die Organisation belasten werden. Da die Ergebnislage die Maßnahmen bestimmt, lässt sich natürlich

im Vorfeld nicht festlegen, welche Interventionsart zum Einsatz kommt, aber das Spektrum kann aufgezeigt werden.

Dadurch werden die Diskussionen des Managements zur Frage „Wie geht's weiter?“ auf einem anderen Niveau, einer anderen Informationsgrundlage geführt. Übersteuerung wird vermieden.

Der Architekturentwurf entfaltet seine besondere Wirkung dann, wenn er im Rahmen der Informationskampagne vor der Befragung den Mitarbeitern vorgestellt wird. Hieraus wächst Vertrauen, dass die Ergebnisse ernst genommen werden. Andererseits werden dadurch auch Erwartungshaltungen der Mitarbeiter gesteuert, so dass Interventionen aus Sicht der Mitarbeiter nachvollziehbar sein werden, auch wenn eben – aus gutem Grund – keine umfassenden Maßnahmen eingeleitet werden. \\\

Impressum

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung
Steffen Lütjen und Ralf Mielke

Postanschrift: Waidmannstraße 12
60596 Frankfurt am Main – Deutschland

Kontakt: Telefon 069 – 272 99 89-70
Fax 069 – 272 99 89-80 – info@goldpark.de

Design, Layout, Produktion: www.straight-cd.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.

Sind Sie an der GoldparkAKTE oder weiteren Informationen interessiert? Schreiben Sie uns einfach, wir freuen uns. Auch über konstruktive Kritik. Oder besuchen Sie einmal unsere Homepage:
-> www.goldpark.de



Praxisbericht Randstad Deutschland Erfolgreiches Mitarbeitermonitoring

Ralf Mielke (RM), Geschäftsführer der Goldpark GmbH im Gespräch mit Heinz-Otto Mezger (H-OM), Randstad Deutschland, Projektleiter Commitmentmonitor

RM: Randstad setzt als eines der größten Zeitarbeitsunternehmen regelmäßig den Commitmentmonitor zur Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Was sind die Beweggründe?

H-OM: Unser Unternehmen ist in den vergangenen Jahren extrem stark gewachsen. Heute sind wir in Deutschland Branchenführer mit über 2.000 internen Mitarbeitern und mehr als 50.000 Mitarbeitern, die bei unseren Kunden zum Einsatz kommen.

Wir wissen, dass engagierte, motivierte Mitarbeiter gerade in einem Personalienstleistungsunternehmen der Schlüssel zum Erfolg sind. Deshalb ermitteln wir die Werte zur Zufriedenheit und zum Commitment der Mitarbeiter regelmäßig, um Klarheit über die Befindlichkeit unserer Mannschaft zu erhalten.

RM: Wie wird bei Ihnen die Mitarbeiterbefragung in der Belegschaft angekündigt?

H-OM: Wir informieren umfassend über die Ziele der Befragung. Und wir erstellen Broschüren, in denen die Vorgehensweise bei der Befragung genau erläutert wird. Der Betriebsrat, der in den gesamten Prozess aktiv eingebunden ist, nutzt die Betriebsratszeit-schrift, um Artikel über die Mitarbeiterbefragung zu veröffentlichen. Im Grunde setzen wir die gesamte Palette der internen Kommunikationsmedien ein.

RM: Informieren Sie auch während der Befragung?

H-OM: Gerade in dieser Phase läuft die Kommunikation non-stop.

Nach Start der Befragung haben wir einen real-time Zugriff auf die Rücklaufquote. Wir richten auf unseren Intranetseiten einen „Countdown“ ein, der die Tage bis zur Beendigung der Befragung zählt. Daneben führen wir die Anzahl der Mitarbeiter auf, die wir noch benötigen, um unser Ziel, eine Rücklaufquote von mindestens 70%, zu erreichen.

Und für Rückfragen aus der Belegschaft stehen neben dem Betriebsrat zwei weitere Ansprechpartner zur Verfügung.

RM: Mit welchem Erfolg machen Sie das?

H-OM: Das funktioniert prima. Wir haben bisher eine gute Rücklaufquote erzielt und immer echte Aufmerksamkeit und Neugierde bei unseren Mitarbeitern.

Während einer Befragung nutzt die Geschäftsführung das Intranet, um die Mitarbeiter direkt anzusprechen, zu sensibilisieren und für die Teilnahme an der Befragung zu mobilisieren. Das Bekenntnis des Top-Managements zur Befragung ist ganz sicher einer der kritischen Erfolgsfaktoren. Ohne dieses Commitment sollte man besser die Finger davon lassen.

RM: Wie gehen Sie mit Fragen zur Anonymität um?

H-OM: Als wir die Befragung das erste Mal durchgeführt haben, gab es dazu viele Rückfragen. Wir sind damit sehr offen umgegangen und haben alle möglichen Maßnahmen ergriffen, angefangen bei speziellen Verschlüsselungstechniken, bis hin zur Möglichkeit, die Zugangscodes untereinander auszutauschen.

Ich bin sicher, dass wir viele – aber nicht alle Bedenken im Vorfeld ausräumen konnten. Letztlich haben uns die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Vertrauensvorschuss gegeben. Dieses Vertrauen haben wir durch die Art und Weise gestärkt, wie wir mit den Ergebnissen umgegangen sind. Das zeigt sich im gleich bleibend starken Interesse der Belegschaft an diesem Thema. Es ging uns nie um die Suche nach „Schuldigen“, sondern um die Verbesserung und Entwicklung der Organisation.

RM: Wie werden die Ergebnisse der Befragung kommuniziert?

H-OM: Zunächst diskutieren wir die Ergebnisse in der Geschäftsleitung und

entscheiden, ob und welche Maßnahmenpakete abgeleitet werden. Unsere Ergebnisse waren und sind zwar gut, trotzdem sind immer wieder wichtige Stellhebel zu identifizieren, um noch besser zu werden.

Die Ergebnisse auf Company-Ebene präsentieren wir im Rahmen einer Randstad-Konferenz der gesamten Organisation. Da haben wir auch schon mal ausgewählte Themen durch ein Improvisationstheater auf den Punkt bringen lassen. Mit der klassischen Top-down-Kommunikationskaskade schließen wir die Informationsrunde ab. RM: Welche Faktoren begünstigen die Nachhaltigkeit im Umgang mit Ergebnissen?

H-OM: Aus Sicht der Mitarbeiter zunächst das Vertrauen in das Instrument und das Vertrauen in die Umgangsweise mit den Ergebnissen. Natürlich müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch spüren, dass die Befragung einen Nutzen stiftet. Also dass sich etwas bewegt. Und die Führungskräfte müssen verstehen, in welchem Zusammenhang Mitarbeiterzufriedenheit, Commitment und Unternehmensziele stehen. Nur zuhören und verstehen genügt aber nicht. Das Unternehmen muss klar Stellung beziehen und offen über die identifizierten Schwachstellen sprechen. Und es müssen auch die Punkte angesprochen werden, die man nicht ändern wird. Man sollte niemals vergessen, dass die nächste Befragung ja eine Evaluation der getroffenen Entscheidungen und der umgesetzten Maßnahmen darstellt. Bei uns findet das übrigens im 2-Jahres-Rhythmus statt. In diesem Sinne ist eine solche Befragung in gewisser Weise Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der letztlich dazu dient, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber nachhaltig zu steigern.

RM: Vielen Dank, Herr Mezger, für den Blick hinter die Kulissen. \\\



Shared
Knowledge®

Veränderungsnotwendigkeit
und
Veränderungskompetenz

Veränderungsnotwendigkeit bezeichnet die Notwendigkeit zur Veränderung der Organisation aus der Sicht der Mitarbeiter („Müssen wir das?“). Veränderungskompetenz ist der Glaube der Mitarbeiter an die Fähigkeit der Organisation, sich zu verändern („Können wir das?“). Die Veränderungsnotwendigkeit und die Veränderungskompetenz werden im Rahmen von Goldpark Kulturanalysen gemessen.

Mehr in der nächsten GoldparkAKTE
oder unter

info@goldpark.de