



## Was ich schon immer einmal sagen wollte

Die KS Kolbenschmidt GmbH, Neckarsulm, hat Ende 2006 eine unternehmensweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um die Arbeitszufriedenheit zu ermitteln. Die größte Herausforderung war die zeitnahe und effiziente Umsetzung der Befragungsergebnisse.

Insgesamt wurden 1.213 Mitarbeiter mit einem anonymisierten Standardfragebogen der Metall- und Elektroindustrien nach ihrer Meinung gefragt. Die Fragen thematisierten die wichtigsten 14 Teilaspekte der Arbeitssituation wie zum Beispiel die Art der Tätigkeit, Entgelt, Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen oder das Verhältnis zu Vorgesetzten. Die Rücklaufquote betrug 72 Prozent – ein durchaus akzeptabler Wert für eine klassische „Paper&Pencil-Umfrage“. Für Kolbenschmidt war es besonders wichtig zu erfahren, wie zufrieden oder unzufrieden die Mitarbeiter mit einzelnen Aspekten der Arbeitssituation sind und wie es um die Gesamtzufriedenheit bestellt ist. Desweiteren wurden Informationen zur betrieblichen Gesundheitssituation und Gesundheitsförderung ermittelt. Die Beantwortung erfolgte durch Ankreuzen auf einer vorgegebenen Vier-Stufen-Skala von „trifft völlig zu“ bis „trifft gar nicht zu“. Bei Fragen zur Gesamtzufriedenheit mit der Arbeitssituation gab es eine sechsstufige Skala von „völlig zufrieden“ bis „gar nicht zufrieden“. Eine zusätzliche offene Frage bot die Möglichkeit, sich frei zu äußern.

Nach einer Mitarbeiterbefragung ist es besonders wichtig, innerhalb des Unternehmens zeitnah, bedarfsgerecht, verständlich und objektiv zu informieren. Das bedeutet zum einen möglichst kurzfristig über die Ergebnisse der Befragung aufzuklären. Zum anderen müssen die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse von Führungskräften sowie Mitarbeitern berücksichtigt werden. Die Information sollte in einer für alle verständlichen Form und Sprache aufbereitet und vor allem objektiv sein. Das bedeutet, dass ausgewogen über positive als auch negative Rückmeldungen berichtet wird.

### Ohne Information kein Vertrauen

Die Frage: „Wer soll wann und wie in welchem Umfang über welche Ergebnisse von wem informiert werden?“ sollte möglichst schon im Vorfeld einer Befragung geklärt sein. Erfahrungswerte in anderen Unternehmen zeigen, dass bereits in dieser frühen Umsetzungsphase immer wieder schwerwiegende, kaum wieder gut zu machende Fehler gemacht werden. Wer sich zu spät, lückenhaft oder gar nicht informiert fühlt, wird wenig moti-

viert sein, sich aktiv an der Umsetzung der Befragungsergebnisse zu beteiligen. Dies gilt sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter.

Kolbenschmidt hat die strategische Verteilung relevanter Informationen zur Mitarbeiterbefragung mittels einer unternehmensspezifischen, sorgfältig geplanten Informationskaskade organisiert. Etwa einen Monat nach der Befragung stellte die Befragungs-Projektleitung der Geschäftsführung (erste Ebene) einen Gesamtbericht mit Präsentationen vor. Dem Betriebsrat wurde zu diesem Zeitpunkt ebenfalls ein vollständiger Satz von Berichten übergeben.

Anschließend erhielten die Bereichsleiter (zweite Ebene) den Gesamtbericht sowie einen Bericht ihres eigenen Bereichs. Diese wurden etwa einen Monat nach der Befragung individuell durchgesprochen. Gleichzeitig stellte die Projektleitung Interpretationshilfen bereit und erarbeitete erste Maßnahmen zum Abbau erkannter Schwachstellen.

Mittlere und untere Führungskräfte gehören zur dritten und vierten Ebene. Die internen Ergebnisse ihres Gebiets erfuhren

sie von der Bereichsleitung. Auf der Betriebsversammlung, die etwa zwölf Wochen nach der Befragung stattfand, wurden sie von den Gesamtergebnissen unterrichtet. Bei bereichsinternen Informationsveranstaltungen und auf der Betriebsversammlung wurden schließlich alle Mitarbeiter in Kenntnis gesetzt. Die Umsetzung der Befragungsergebnisse erfolgt in der Unternehmenspraxis mehr oder weniger systematisch. ISPA consult hat bei der Durchführung und Umsetzung von Mitarbeiterbefragungen drei Basiskonzepte mit zahlreichen Varianten identifiziert.

Das erste Basiskonzept ist die zentrale Umsetzung nach dem Top-down-Prinzip. Das heißt, dass nach Feststellung des Handlungsbedarfs zentral gesteuerte Projekte formuliert werden, die die erkannten Nöte beseitigen. Ein zweites Konzept orientiert sich dezentral am Bottom-up-Prinzip. Dabei wird der Abbau von erkannten Schwachstellen in die einzelnen Abteilungen oder Arbeitsgruppen des Unternehmens verlegt. Diese sollen Missstände soweit wie möglich selbst beseitigen. Falls abteilungsübergreifende Schwachstellen existieren, werden Handlungsempfehlungen für höherrangige Entscheidungsträger erarbeitet. Eine dritte Umsetzungsmöglichkeit besteht im Mischen von zentralen und dezentralen Strategien je nach Art der erkannten Schwachstellen.

## Aktionspläne erstellen

Das Umsetzungskonzept bei Kolbenschmidt vereinigt Komponenten der zentralen wie der dezentralen Durchführung und gehört damit zu den Mischtypen. Bereits auf der Betriebsversammlung erfolgte die Bekanntgabe der Entscheidungen für die praktische Umsetzung. Zum einen wurden bereichsübergreifende Projektteams gebildet. Sie waren verantwortlich für die drei allgemeinen Themen „Information + Kommunikation“, „Weiterbildungsmöglichkeiten und Entwicklungschancen“ und „Management“. Unter Einbeziehung des Betriebsrats soll-

ten die Teams Aktionspläne erstellen, mit denen die beschlossenen Maßnahmen im Unternehmen „gelebt“ werden können. Zum anderen wurden bereichsbezogene Aktionspläne erarbeitet. Diese hatten spezifische Themen zum Inhalt, bei denen Handlungsbedarf in einzelnen Abteilungen bestand.

## Lenkungskreis einrichten

Für die Steuerung der zentralen und dezentralen MAB-Projekte hat Kolbenschmidt einen „Lenkungskreis Mitarbeiterbefragung“ eingerichtet. Mitglieder des Lenkungskreises sind die Geschäftsführer der KS Kolbenschmidt GmbH, die Bereichsleiter, der Personalleiter sowie der Projektleiter der Befragung. Die erste Arbeitssitzung des Lenkungsausschusses fand etwa sieben Monate nach der Befragung statt. Während der Sitzung wurden Storyboards der drei bereichsübergreifenden Projektteams und der einzelnen Bereiche zur Diskussion gestellt und die weitere Vorgehensweise diskutiert. Die im Lenkungskreis verabschiedete weitere Vorgehensweise sieht unter anderem die Überarbeitung und gegebenenfalls auch die Ergänzung der vorgelegten Storyboards für bereichsübergreifende

und bereichsbezogene Themen vor. Danach werden die Storyboards durch Aushänge unternehmensweit veröffentlicht. Die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen erfolgt schrittweise. Über den Projektstand wird auf der nächsten Betriebsversammlung berichtet. Der Erfolg der Maßnahmenumsetzung wird methodengestützt zum Jahresende überprüft. Die geplante Wiederholungsbefragung soll die Veränderung im Zeitvergleich sichtbar machen.

Bei künftigen Wiederholungsbefragungen darf Kolbenschmidt aufgrund gemachter Lernerfahrungen eine erhebliche Rationalisierung des Umsetzungsprozesses erwarten. Das Unternehmen wird dann von Zeit- und Kosteneinsparungen und einem erhöhten Nutzen profitieren können.

Autoren

**Samira Al-Hunaty**, Referentin Personal bei der KS Kolbenschmidt GmbH, samira.al-hunaty@kolbenschmidt.de

**Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann**, Geschäftsführer der ISPA consult GmbH, info@ispa-consult.de

**Stefan Miklic**, Consultant bei der ISPA consult GmbH, stefan.miklic@ispa-consult.de

Anzeige