

Mitarbeiterbefragungen decken Defizite in Unternehmen auf

- 1.8 ... meine Ziele weitgehend selbst
- 1.9 ... bin ich mit meiner Tätigkeit?
- 2. ... (Zutreffendes bitte ankreuzen)
- 2.1 Das Bruttoentgelt (einschl. Zulagen, Urlaubs- und Nachtgeld), das ich für meine Tätigkeit erhalte, ist angemessen
- 2.2 ... Verhältnis zwischen meiner Tätigkeit und dem Gehalt ausüben wie ich gleich entlohnt
- 2.3 ... meine Arbeitsleistung ...
- 2.4 ...
- 2.5 Bei xxx verdien ich vermutlich mehr als bei anderen Firmen
- 2.6 ... in allem: Wie zufrieden bin ich mit meiner Bezahlung?

So richtig mal die Meinung sagen!

Fragen zu den wichtigsten Themengebieten



Stärken und Schwächen auf der Spur

Wenn nicht fragt, der nicht gewinnt. Dieses etwas abgewandelte Sprichwort gilt auch für Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen. Dazu äußert sich Professor Karl-Friedrich Ackermann, Geschäftsführer des Instituts für strategische Personalführung und Arbeitszeitgestaltung (ISPA consult).

DAS INTERVIEW

AKTIV: Welche Ziele haben Mitarbeiterbefragungen?

Ackermann: Bei der traditionellen Meinungsumfrage soll lediglich geklärt werden: „Wie sehen die Mitarbeiter die Dinge?“ – gegebenenfalls ergänzt um einen Vergleich mit dem Branchenbesten oder dem Branchendurchschnitt. Neuere Befragungen haben den Zweck, Stärken und Schwächen aus der Sicht der Mitarbeiter zu erkennen. Zunehmend werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um den Anforderungen von Managementsystemen besser entsprechen zu können.

AKTIV: Wie läuft so etwas ab?

Ackermann: Abgefragt werden die Meinungen der Mitarbeiter zu bestimmten Teilaspekten der Arbeitswelt wie Tätigkeit, Vergütung, Information und Kommunikation. Die anonym ausgefüllten Fragebögen gehen an eine externe Auswertungsstelle.

AKTIV: Welchen Nutzen haben die Mitarbeiter?

Ackermann: Sie dürfen frei ihre Meinung sagen, dazu beitragen, etwas zu bewegen und an der Verbesserung der Lage im Unternehmen mitwirken.

AKTIV: Was haben die Unternehmen davon?



Karl-Friedrich Ackermann: Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen.

Ackermann: Der Nutzen der Unternehmen liegt in der systematischen Ermittlung von Meinungen, Einstellungen und Problemen der Mitarbeiter, im Erkennen von Stärken und Schwächen sowie im Gewinn wichtiger Ansätze zur Verbesserung der internen Zufriedenheit, des Führungsverhältnisses und der Steigerung der Mitarbeitermotivation.

Manfred Uebele war skeptisch, als bei Zeiss Optronik im Jahr 2000 eine Mitarbeiterbefragung angestrebt wurde. „Wozu soll das gut sein?“, fragte sich der Konzern. Und nicht nur er. 90 Prozent der Belegschaft dachten so“, erinnert sich Personalleiter Heinz-Peter Hoeg-Krezing. Inzwischen haben Uebele und die anderen ZEO-Mitarbeiter eine zweite Befragung mitgemacht und – nicht selten – ihre Meinung geäußert.

Das zur Carl Zeiss Group gehörende Unternehmen ent-

„Mitarbeiterbefragung für Verbandsmitglieder“ gerade recht. Der von Institut ISPA consult vorbereitete Fragebogen konnte fast eins zu eins übernommen werden. „Trotz aller Skepsis lag die Rücklaufquote bei 69 Prozent“, berichtet Hoeg-Krezing.



Heinz-Peter Hoeg-Krezing: Weiter an der Kommunikation arbeiten.

und fünf Projektteams eingesetzt, um Abhilfe zu schaffen. Inzwischen regeln Betriebsvereinbarungen die Themen flexible Arbeitszeit und Gleitzeitkonto sowie Leistungsbeurteilung neu. Manfred Uebele denkt seitdem anders. „Auch wenn es länger gedauert hat, so hat sich doch etwas verändert.“ Aber nicht alle Beteiligten sind gleichzufrieden. Helmut Hirte aus der Fertigung beklagt, dass mit dem neuen Flexikonzept die Überstundenzuschläge weggefallen sind. Anders dagegen Entwickler Dr. Holger Vogel. „Meine Mehrarbeit landet jetzt auf dem Zeitkonto und erfüllt mich nicht mehr.“ Eine zweite Befragung 2002 sollte zeigen, was sich inzwischen geändert hat. „Sie wurde zu einer Backpfeife für die Geschäftsleitung“, gibt Personalchef Hoeg-Krezing zu.



Martin Stempfle: Zufrieden mit den Betriebsvereinbarungen.

„Eine Backpfeife für die Geschäftsleitung“

stand 1995 durch eine Konzernausgründung. „Wir mussten plötzlich aus eigener Kraft auf die Füße kommen“, erzählt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Martin Stempfle. „Da haben alle mitgezogen.“ 1997 hatte das Unternehmen, das noch 1996 auf der Kippe stand, Trittfestigkeit erlangt. 1997 hatte das Unternehmen, das noch 1996 auf der Kippe stand, Trittfestigkeit erlangt. 1997 hatte das Unternehmen, das noch 1996 auf der Kippe stand, Trittfestigkeit erlangt.

Die Befragung ergab: Die Vorgesetzten reden zu wenig mit den Mitarbeitern. Weitere Kritikpunkte waren die Arbeitszeitbelastung, eine antiquierte Gleitzeitregelung und bei den Angestellten das Gefühl, dass sich Leistung nicht mehr lohnt, weil Mehrarbeit regelmäßig verfehlt. Auch Unzufriedenheiten mit dem Entgelt trugen zur Unruhe bei. Die Ergebnisse wurden mit den Mitarbeitern diskutiert.



Trotz einiger Skepsis bei der Befragung mitgemacht: Holger Vogel, Manfred Uebele, Stefanie Ladei und Helmut Hirte.

DAS UNTERNEHMEN

Die Zeiss Optronik GmbH (ZEO) ist eine 100-prozentige Tochter der Carl Zeiss Gruppe. Das Unternehmen stellt weltweit optische Systeme her. Dazu zählen Wärmebildgeräte, Lasertechnik, Periskope, Infrarot-Sichtgeräte und Sehelektroniken. ZEO beschäftigt 250 Mitarbeiter und rechnet für dieses Jahr mit einem Umsatz von 95 Millionen Euro. Wichtigste Kunden sind Systemfirmen, Waffen- sowie öffentliche Auftraggeber in In- und Ausland. Der Exportanteil liegt bei 70 Prozent.

Der Grund: Einmal mehr wurde mangelnde Kommunikation beklagt. Diese Kritik will Martin Stempfle aber nicht so recht teilen. „Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und unter Kollegen ist besser geworden. Das sieht man an der Koordination von Projekten.“ Werner Kraus aus der Qualitätssicherung haut ebenfalls in diese Karte. „Jeder kann sich doch über unser Intranet informieren, auch über Dinge, die ihn nicht unmittelbar betreffen.“ Pius Erste ist Hoeg-Krezing zufrieden. „Mit der vereinbarten Leistungsbeurteilung und den Mitarbeitergesprächen kommen wir die Spannung aus dem Betrieb nehmen.“ Die nächste Mitarbeiterbefragung ist für 2004/2005 geplant. Der Personalchef verübert: „Inzwischen werden wir hier alle unsere Hausaufgaben machen. Auch die Führung wird weiter an der Verbesserung der Kommunikation arbeiten.“

Hans-Georg Stahmer und Andreas Bauer strahlen. Der Vorsitzende der Geschäftsführung und der Personalleiter von Bizerba haben auch allen Grund dazu. Hat ihnen doch gerade ihre Belegschaft bestätigt, dass sie mit ihren Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen und mit den direkten Vorgesetzten überdurchschnittlich zufrieden ist. Jetzt wissen wir, dass wir hier nichts ändern müssen“, resümiert Hans-Georg Stahmer. „Offensichtlich haben wir aber auch Schwächen.“



Handbestückung in der Leiterplattenfertigung: Die Bizerba-Mitarbeiter sind mit ihren Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten sehr zufrieden.

Die Unternehmenskultur ist von gestern

Bestätigt wurde uns beispielsweise, dass wir unsere Unternehmenskultur anpassen müssen. Da haben wir noch die Philosophie von 1991.“

Bizerba hat in den letzten Jahren Produkte, Fertigungstechnologien und Organisation erneuert. Nun sollte die Mitarbeiterbefragung klären, wo noch Änderungsbedarf besteht. Das Stuttgart ISPA-Institut einzuschalten, bot dabei klare Vorteile. ISPA vereint Region und Branche. Damit wird ein echtes Benchmarking möglich“, meint Personalchef Bauer. Besonders stolz ist man, dass die eigenen Arbeitsbedingun-



Hans-Georg Stahmer: Lob für die Mitwirkung des Betriebsrats.

gen die Bestmarke im Human-Resource-Index von ISPA setzten. „Das ist gut für den Ruf der Firma und deshalb hilfreich bei der Mitarbeiterwerbung“, weiß Bauer. Der Fragebogen des Instituts wurde übernommen und durch zwei Frageblöcke



Andreas Bauer: Lob auf die Bestmarke im Index.

Zufriedenheit mit der Betriebsratsarbeit gefragt. „Der Betriebsrat hat das Projekt übrigens von Anfang an unterstützt und dazu beigetragen, die Anonymität zu bestärken“, lobt Hans-Georg Stahmer.

Entwickler der Flexibilität und Entbürokratisierung. Zum letzten Punkt nennt Stahmer ein Beispiel. „Wir haben über 1 000 Formulare und über 250 Arbeitsanweisungen im Unternehmen. Da muss entripelt werden.“

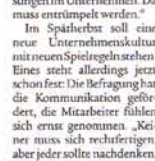
In Spätherbst soll eine neue Unternehmenskultur mit neuen Spielregeln stehen. Eines steht allerdings jetzt schon fest: Die Befragung hat die Kommunikation gefördert, die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen. „Keiner muss sich rechtfertigen, aber jeder sollte nachdenken, was er besser machen kann. Das gilt auch für die Führung. Nur so können wir unsere Wettbewerbsfähigkeit steigern und unsere Unternehmenskultur weiterentwickeln“, ist Hans-Georg Stahmer überzeugt.



Ein Mitarbeiter lichtet in der Sensorfertigung die Drehmessstreifen ab: Die Fertigungstechnologien und die Produkte von Bizerba wurden in den letzten Jahren erneuert.

DAS UNTERNEHMEN

Die Bizerba GmbH & Co. KG ist führender Hersteller von Komplettlösungen der Waage-, Informations- und Food-Service-Technik. Zu ihren Produkten zählen Elektronik-Indemessungen, Warenwirtschaftssysteme, Aufschneidemaschinen und Fleischbearbeitungsmaschinen. Industrie- und Präzisionswagen sowie Fleischbearbeitungsmaschinen und -systeme. Kunden sind der Handel, das Handwerk und die Industrie. Der Umsatz lag 2002 bei 307 Millionen Euro. Davon war über rund 55 Prozent im Ausland erzielt. Bizerba beschäftigt weltweit 2.500 Mitarbeiter.



Ein Mitarbeiter lichtet in der Sensorfertigung die Drehmessstreifen ab: Die Fertigungstechnologien und die Produkte von Bizerba wurden in den letzten Jahren erneuert.

DAS UNTERNEHMEN

Die Zeiss Optronik GmbH (ZEO) ist eine 100-prozentige Tochter der Carl Zeiss Gruppe. Das Unternehmen stellt weltweit optische Systeme her. Dazu zählen Wärmebildgeräte, Lasertechnik, Periskope, Infrarot-Sichtgeräte und Sehelektroniken. ZEO beschäftigt 250 Mitarbeiter und rechnet für dieses Jahr mit einem Umsatz von 95 Millionen Euro. Wichtigste Kunden sind Systemfirmen, Waffen- sowie öffentliche Auftraggeber in In- und Ausland. Der Exportanteil liegt bei 70 Prozent.

Text: Joachim Siegel, Fotos: P. A., Bizerba (3), Privat
Fotoanfrage: Eifrig