

Wenn Mitarbeiter (wirklich) gefragt sind

von Peter Marx

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von vielen Faktoren ab. Längst hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass zufriedene, motivierte Mitarbeiter und eine teamorientierte Führung dabei von höchster Bedeutung sind. Doch was soll ein Unternehmen tun, um die Zufriedenheit der Belegschaft zu steigern? Klar, gute Gehälter zahlen. Aber was noch? Spielen Betriebskindergärten, Fitnesszentren, kostenlose Snacks oder sonstige Wohltaten eine entscheidende Rolle? Oder stärkt eher ein identitätsstiftendes Sponsoring, ein charismatischer Chef oder ein toller Imagefilm das Zugehörigkeitsgefühl und die Arbeitsfreude? Um das herauszufinden, gibt es eigentlich ein ganz einfaches Mittel: Man fragt die Mitarbeiter am besten selbst. Befragungen sind ein probates Mittel sogenannter „partizipativer Unternehmensführung“ oder, wenn man so will, gelebte Basisdemokratie.

Streben nach Transparenz

Was so einfach klingt ist aber in der Umsetzung eine komplizierte Angelegenheit, eine Wissenschaft für sich. Denn die Befragung soll ja kein Selbstzweck sein, schon gar keine Selbstbeweihräucherung. Sie muss anonym erfolgen, darf nicht mit Ängsten verbunden sein. Und es muss mit den Ergebnissen im Anschluss auch wirklich gearbeitet werden, sonst kann man sich den ganzen Aufwand sparen. Die besondere Sensibilität dieses Instrumentes bedingt eine professionelle Konzeption und Durchführung: Selbst einmalige, kleine Fehler können zu einem erheblichem Akzeptanz- und Vertrauensverlust auf Seiten der Befragten führen. Ein Vertrauensverlust bedeutet im Allgemeinen, dass die erhobenen Daten kaum mehr nutzbar sind und das Instrument der Befragung durch das „kollektive Gedächtnis“ der Belegschaft auf lange Zeit disqualifiziert wurde. Doch wenn die Mitarbeiterbefragung sensibel und professionell durchgeführt wird, ermöglicht die Auswertung des ermittelten Stimmungsbildes die Verbesserung oder sogar Korrektur der Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit, der Produktpalette sowie des strategischen Ressourceneinsatzes – nicht zuletzt im Bereich der „Human Resources“.

Noten für den Chef

In der Tat gehört die Beurteilung der Führungskompetenzen des jeweiligen Vorgesetzten in der Regel zum Bestandteil der Mitarbeiterbefragung – das Management muss sich also nicht nur „nach oben“ bewähren, sondern gerade auch gegenüber den Mitarbeitern des eigenen Teams.

Solches Bewerten von Vorgesetzten, aber auch der gesamten Firma, will aus Betroffenen Beteiligte machen, aktive Mitgestalter.



Es verwundert nicht, dass die Methode in Skandinavien besonders verbreitet und weit entwickelt ist. Schließlich steht ja insbesondere die schwedische Unternehmenskultur wie weltweit kaum eine andere für flache Hierarchien und für Entscheidungen, die möglichst viele Teammitglieder im Konsens erarbeiten und tragen (vgl. Schweden aktuell 2/12). Und schon in der Schule lernt man, zu den verschiedensten Fragestellungen Feedback zu geben und mit seinen Beurteilungen und Verbesserungsideen nicht hinter dem Berg zu halten.

Ein Beispiel für ein weit entwickeltes Feedback-Instrumentarium bietet die Reederei Stena Line mit ihrem Konzept „Stena Voice“. Einmal jährlich sind alle Mitarbeiter aufgefordert, einen 75 Punkte umfassenden Fragebogen zu beantworten, wobei das inzwischen auch ganz einfach online erfolgen kann. Dabei können sie die Firma als Ganze bewerten, aber auch ganz konkret ihren Vorgesetzten. Damit das auch wirklich anonym bleibt, muss es pro Vorgesetztem immer mindestens drei Mitarbeiter geben – ein Beispiel für die organisatorische Komplexität des Vorgangs. Benotet wird mit einer Skala von 1 bis 5. Erhält der Vorgesetzte eine Bewertung unter 4, besteht Handlungsbedarf und er ist aufgefordert, einen action plan für Veränderungen vorzulegen und mit den Mitarbeitern zu besprechen.

Natürlich ist der Vorgesetzte auch seinen Chefs gegenüber verantwortlich – in regelmäßigen Zielvereinbarungsgesprächen werden zu erreichende Schlüsselzahlen (KPIs – Key Performance Indicators) vereinbart, die Umsatzsteigerungen betreffen können, aber auch weichere Faktoren wie Kundenzufriedenheit, und natürlich Budgets, deren Einhaltung ebenfalls von hoher Bedeutung ist. Der jährliche Fragenkatalog, von dessen Qualität die Relevanz der Ergebnisse entscheidend abhängt, wird übrigens durch eine firmeninterne Projektgruppe erarbeitet. Für die organisatorische Umsetzung, insbesondere die Datenerhe-

bung, IT und Auswertung, beauftragt Stena Line ein externes Dienstleistungsunternehmen.

Håkan Sigvardsson, Personalchef bei Stena Line Scandinavia, kommentiert: „Eines unserer zentralen Ziele sind zufriedene Mitarbeiter. Im Zuge unserer Bemühungen, den Arbeitsplatz Stena Line immer besser zu machen, arbeiten wir seit 2001 mit dem Umfrageinstrument Stena Voice. Die Umfragen liefern Antworten auf Fragen wie 'Wo stehen wir heute?' und 'Was müssen wir tun, um noch besser zu werden?'. Alle Manager definieren im Anschluss gemeinsam mit ihren Teams Aktivitäten für die Bereiche, die schwache Ergebnisse aufweisen. Wir wissen, dass zufriedene Mitarbeiter die Voraussetzung sind, um auch zufriedene Kunden zu haben und nachhaltig erfolgreich zu sein. Wir haben jedes Jahr einen Rücklauf von über 95 %, und auf einer Skala von 1 bis 5 liegt die durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit bei gut über 4.“

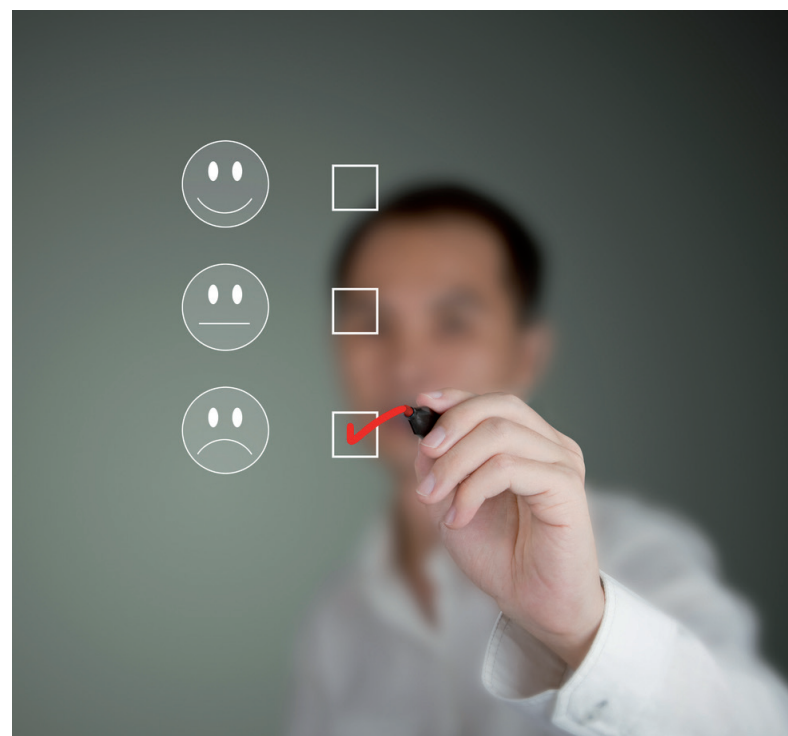
Bürokratisierung verhindern

Was in Schweden aufgrund der egalitären Kultur meist gut funktioniert, nämlich mit Mitarbeiterpartizipation zu Transparenz, Offenheit und auch mehr Erfolg beizutragen, kann sich beim „Export“ in andere Länder als schwierig erweisen. Akzeptanz und Vertrauen müssen sorgfältig erarbeitet werden, betont der schwedische Unternehmensberater Thomas Ryberg, der solche Prozesse schon häufiger in Deutschland begleitet hat. „Oft sind die Vorbereitung und Durchführung der Befragung für die breite Masse der Mitarbeiter undurchsichtig, das kann Angst und Widerstand verursachen“, weiß Ryberg. Mitarbeiterbefragungen seien ein sehr geeignetes Instrument, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. „Aber es macht nur Sinn, wenn das Unternehmen auch Veränderung will! Und wenn man es macht, muss man es richtig machen. Dabei kann die Vergabe des Projektes an einen Externen sehr hilfreich sein, da dieser dann die Ergebnisse neutral präsentieren kann.“ Von einer Koppelung der Beurteilungsergebnisse an Bonussysteme rät Ryberg entschieden ab: „Das muss streng auseinandergehalten werden, sonst drohen Manipulationen und der eigentliche Zweck der Befragung wird konterkariert.“ Und die internationalen Konzerne sollten sich Unterstützung holen, um sich mit den Besonderheiten der einzelnen Märkte zu beschäftigen – man könne nicht einfach von Schweden aus von allen die gleiche Beteiligungskultur erwarten. Auf die Bedeutung interkultureller Unterschiede bei Mitarbeiterbefragungen macht auch Uta Schulz von SveTys aufmerksam: „Schwedische Mitarbeiter setzen oft ganz andere Prioritäten als Deutsche. Für sie ist das Wohlbefinden am Arbeitsplatz äußerst wichtig, wichtiger als ein paar hundert Kronen mehr. In Deutschland zählen quantitativ messbare Ergebnisse viel mehr. Ausgeklügelte Finanzbelohnungssysteme zum Beispiel können daher in Deutschland durchaus erfolgreich sein, in Schweden aber ohne den erwünschten Effekt bleiben. Solche Unterschiede müsste man bei der Konzeption und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen in internationalen Konzernen eigentlich berücksichtigen.“ Eine interessante Aufgabe für eine wissenschaftliche Untersuchung ...

Runde Sache: 360° Feedback

Die sporadische oder regelmäßige Mitarbeiterbefragung ist heute in vielen Unternehmen nur ein Modul in einem umfassenden Verfahren der Selbst- und Fremdeinschätzung, das unter dem Namen 360°-Feedback bekannt geworden ist. Dabei geht es um die Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven. Dazu gehören natürlich die Mitarbeiter, aber auch die Vorgesetzten, die Kollegen oder auch die Kunden und Lieferanten. Die Bedeutung dieser Methode resultiert aus der Tatsache, dass Lernen und persönliche Weiterentwicklung ohne Feedback von außen kaum möglich ist. Dabei ermöglicht die 360°-Methode eine größere Objektivität als die früher übliche einfache Einschätzung durch Vorgesetzte. Für die ist es angesichts der zunehmenden Arbeitsteilung oft auch gar nicht möglich, eine einigermaßen objektive Einschätzung der Arbeitsergebnisse und des Verhaltens der fraglichen Führungskraft vorzunehmen. Zudem ist dies ein sensibles Problem, weil die finanzielle, persönliche und berufliche Zukunft davon abhängig sein kann.

Die größere Objektivität der Beurteilung kommt nun dadurch zustande, dass eine Person sich selbst bewertet (Selbstbild) und gleichzeitig aus verschiedenen Perspektiven beobachtet und eingeschätzt wird. Die Feedbackgeber steuern somit das Fremdbild bei. Durch den Vergleich von Selbst- und Fremdbild entsteht eine sehr realistische Einschätzung der Leistungen und Verhaltensweisen des Feedbacknehmers. Aus der Analyse der Stärken und Schwächen lassen sich dann sehr konkrete und praxisnahe Verbesserungsmöglichkeiten ableiten. Die Befragung der jeweiligen Beurteilenden erfolgt meistens anonym mit der Konsequenz, dass die Antworten wesentlich „ehrlicher“ ausfallen. Diese Aspekte (mehr Objektivität, Anonymität und



Ehrlichkeit) haben dazu beigetragen, dass das 360°-Feedback inzwischen weltweit zu einem der wichtigsten Instrumente der Führungskräfteentwicklung geworden ist.

Manfred Neubert, Vorsitzender der Geschäftsführung der SKF GmbH, war zunächst skeptisch, als die Methode vor Jahren bei seinem vorherigen Arbeitgeber, einem Mittelständler, eingeführt werden sollte, doch dann sei er „vom Saulus zum Paulus geworden“. Und auch bei SKF wird das Verfahren seit langem konsequent angewendet. Die jährliche Mitarbeiterbefragung heißt hier World Climate Analysis und wird im Konzern weltweit identisch durchgeführt. Die Beteiligungsquote liegt dabei in Deutschland interessanterweise unter dem weltweiten Durchschnitt, aber das sieht Neubert gelassen. „Die Akzeptanz steigt, inzwischen sieht auch der Betriebsrat die Befragungen positiv. Wichtig ist, dass man die Ergebnisse kommuniziert und natürlich auch die Veränderungen, dann sind die Mitarbeiter auch motiviert, mitzumachen.“

Persönliches Feedback bietet ergänzend die 360°-Analyse, die jede Führungskraft mitmacht – „bis hin zum *President*, das ist absolut entscheidend für den Erfolg“, so Neubert. Neben den „Reports“ durch die Mitarbeiter gibt es (anonyme) Einschätzung durch die „Pears“, Kollegen auf gleicher hierarchischer Stufe, und durch den eigenen Vorgesetzten. Dann erhält man

eine Auswertung – und ist gehalten, anschließend in einem Workshop auf Kritikpunkte einzugehen, nachzufragen und Veränderungen anzugehen. Wer will, kann dazu einen Moderator einsetzen. „Das hilft wirklich, das Selbstbild mit dem Außenbild abzugleichen und gibt oft richtig gute Impulse“, sagt Neubert. „Wichtig ist nur, dass das System ganz einfach und selbsterklärend aufgebaut wird. Und dass man darauf achtet, dass es nicht mit zu vielen anderen Berichtssystemen verbunden wird.“

Es ist wohl wie mit vielen einfachen und tollen Ideen: Wenn es gelingt, ihren eigentlichen Sinn im Auge und gewissermaßen das Feuer am Brennen zu halten, sind Mitarbeiterbefragungen und Rundum-Feedbacks ein geradezu geniales Instrument mit vielfältigen positiven Möglichkeiten. Wird das ganze aber zur Routine und zum Selbstzweck, dann ist es nur eine weitere zeitfressende bürokratische Belastung für das ohnehin durch ausufernde Berichtspflichten gestresste Management. Aber darüber könnte man ja mal eine Befragung durchführen ...



Dr. Kai B. Gruner, Schwedischer Honorarkonsul in Düsseldorf und Managing Director bei The Boston Consulting Group.

1. Wann empfehlen Sie Ihren Klienten, Mitarbeiterbefragungen durchzuführen?

Ich bin der Meinung, dass vom Prinzip her alle Firmen Mitarbeiterbefragungen durch-

führen sollten, wobei natürlich Umfang und Aufwand an die jeweilige Firmengröße anzupassen sind. Keine Firma kann es sich leisten, auf das regelmäßige, systematische Feedback der eigenen Mitarbeiter zu verzichten. Richtig durchgeführt, ergeben sich sowohl konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen als auch – ebenso wichtig – für die Mitarbeiter ein Firmenklima, in dem ihre Meinung wichtig ist und gehört wird.

2. Was ist aus Sicht von BCG dabei zu beachten?

Nach unserer Erfahrung gibt es mehrere Erfolgsfaktoren:

1. Die Befragung muss regelmäßig und in relativ gleichbleibender Form erfolgen – denn nur so kann man Veränderungen im Zeitablauf, d.h. Verbesserungen oder Verschlechterungen, nachvollziehen .

2. Die Befragung sollte idealerweise in einer Form erfolgen, die den Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglicht – denn dadurch blickt man über den Tellerrand und sieht, wo man relativ zu anderen Firmen Stärken und Schwächen hat.

3. Die Befragung muss vom Management ernst genommen werden, d.h. es müssen klare Maßnahmen abgeleitet werden; Verbesserungen/Verschlechterungen müssen zu Konsequenzen führen. Wenn das nicht der Fall ist, sehen die Mitarbeiter die Befragung schnell als überflüssig und wertlos an.

4. Der Aufwand des Ausfüllens der Befragung muss überschaubar bleiben, sonst verlieren die Leute die Lust.

3. Sehen Sie bei der Akzeptanz und Gestaltung dieses Instruments Unterschiede zwischen Deutschland und Schweden?

Grundsätzlich sehe ich keine wirklich fundamentalen Unterschiede. Das Instrument der Mitarbeiterbefragung ist in beiden Ländern etabliert, akzeptiert und wird geschätzt. Basierend auf dem eher partizipativen schwedischen Stil herrscht im Schnitt vielleicht in Schweden eine leicht höhere Zuversicht unter den Mitarbeitern, dass die Ergebnisse auch wirklich ernst genommen werden und zu Veränderungen führen. Aber insgesamt gibt es in beiden Ländern noch eine breite Streuung bzgl. Anwendung und Professionalitätsgrad von Mitarbeiterbefragungen, so dass ich die Unterschiede innerhalb Deutschlands bzw. innerhalb Schwedens für höher halte als die Unterschiede zwischen den Ländern.