



26 MEDIEN/KOMMUNIKATION



Ein konstruktives Gespräch mit der Führungskraft sollte Bestandteil einer konsequent durchgeführten Mitarbeiterbefragung sein. Goodshot

SPARKASSE NEUSS

Befragung von Mitarbeitern

Mitarbeiterbefragungen können dazu dienen, das Management weicher Erfolgsfaktoren wie Motivation, Zufriedenheit und Veränderungsbereitschaft zu verbessern.

Arbeitszufriedenheit und Motivation sind weiche Faktoren des Unternehmenserfolges. Veränderungsbereitschaft gehört ebenso dazu. Die Wichtigkeit solcher Faktoren steht auch für Sparkassen außer Frage. Dennoch entwickeln und pflegen Vorstände sie auf recht unterschiedliche Weise. In der Sparkasse Neuss werden zu diesem Zweck u.a. Mitarbeiterbefragungen eingesetzt. Die These des Autors: Mittelfristig werden solche Befragungen ein Controlling- und Steuerungsinstrument im Rahmen von Balanced Scorecard Konzepten sein. Der Bericht zeigt Nutzen und Erfolgsbedingungen derartiger Mitarbeiterbefragungen auf.

Weiche Erfolgsfaktoren heben Leistungsreserven

Weiche Erfolgsfaktoren wie Motivation, Zufriedenheit und Veränderungsbereitschaft sind für einen Teil des unternehmerischen Erfolges verantwortlich. Mitarbeiter können bis zu einem gewissen

Grad unmotiviert, unzufrieden und wenig veränderungsbereit sein, ohne Gegenmaßnahmen des Unternehmens befürchten zu müssen. In diesem Fall werden sie vorhandene Leistungsmöglichkeiten ungenutzt lassen. Jede Sparkasse hat Daten darüber, welche Erfolge sich eingestellt haben. Kaum eine Sparkasse hat Daten darüber, welche Erfolge sich hätten einstellen können. Solche Potenziale kalkulieren, ihre Entwicklung sichtbar und gestaltbar machen – wäre das nicht eine lohnende Erweiterung des jährlichen Planungs- und Kontrollprozesses?

Weiche Faktoren kalkulierbarer durch moderne Befragungsformen

Mitarbeiterbefragungen sind unverzichtbarer Teil solcher Managementsysteme. Sie haben bereits eine langjährige Tradition. Diese Tradition ist heute eines der größten Hemmnisse, wenn wir dieses Instrument wirklich wirksam einsetzen wollen. Wir müssen dazu näm-

lich von beinahe jedem für wichtig erachteten Merkmal bisheriger Befragungspraxis abrücken.

Befragungen produzieren Daten über Zustände im Unternehmen, die gemangelt werden müssen. Sie werden traditionell alle paar Jahre erhoben. Es dürfte klar sein, dass ein Informationssystem, das nur alle paar Jahre neue Daten abliefern, für Managementprozesse absolut unbrauchbar ist. Ergebnisse sind kaum noch mit der letzten Messung vergleichbar. Gemessene Veränderungen stehen derart vielen Einflussfaktoren im Zeitablauf gegenüber, dass niemand sagen kann, warum sich wann was verändert hat. Solche Zahlen dürfen und werden Managemententscheidungen nicht beeinflussen. Fazit: Befragungen mit der Aufgabe, das Management weicher Erfolgsfaktoren zu verbessern, müssen mindestens halbjährlich, wenn nicht quartalsweise stattfinden.

Schon aus dieser Anforderung ergibt sich, dass die Fragebögen kurz sein müssen. Ideal sind 10 bis 15 Fragen, die Grenze liegt sicherlich bei um die 30 bis 40 Fragen. Tradition haben hingegen Fragebögen mit 80 bis 120 Fragen. Auch dies müsste also beendet werden.

Der nächste Aspekt sind die Kosten. Der herkömmliche Befragungsprozess mit Papierfragebogen verursacht immense Kosten. Deshalb sind standardisierte Online-Befragungen die Methode der Wahl. Der gesamte Prozess kann vollkommen automatisch ablaufen, Datenerhebung und Datenauswertung sowie Verteilung der Ergebnisse nach vordefiniertem Rechtekonzept übernimmt die Software – nachweislich zu einem Bruchteil des zeitlichen und finanziellen Aufwands.

Befragungen sind Teil der Therapie

Generell dürfen Befragungen nicht in erster Linie als Prozess zur Datenerhebung gestaltet sein. Wir müssen sie als Prozess zu ihrer Veränderung denken. Es ist kaum interessant, wie motiviert ein Mitarbeiter bzw. ein Team an einem Tag X im Jahr Y ist. Interessant ist vielmehr, wie sich seine Motivation gegenüber der letzten Messung entwickelt hat

Ansprechpartner bei der Sparkasse Neuss

Raimund Franzen, stv. Abteilungsleiter Unternehmenskommunikation, Prozessberatung und Mitglied des Arbeitskreises Mitarbeiterbefragung
Tel. +49 2131 97-1081

Franz-Peter Janssen, Personalentwicklung, Leiter des Arbeitskreises Mitarbeiterbefragung
Tel. +49 2131 97-1121



und wie man sie noch weiter verbessern kann. Dazu ist ein konstruktives Gespräch mit der Führungskraft vor Ort nötig. Die Befragung ist dazu lediglich Anlass. Deshalb ist eine Auswertung nach möglichst kleinen Organisationseinheiten Voraussetzung. Diese Auswertungen müssen zwischen Führungskraft und Team nach einem bestimmten Schema besprochen werden: Wie interpretieren wir unsere letzten Befragungsergebnisse? Welche Veränderungen fallen auf? Welche Maßnahmen legen wir fest, um bis zur nächsten Messung bessere Ergebnisse zu haben? Wer setzt die Maßnahmen um?

In der Sparkasse Neuss ist ein Befragungsprozess nach diesem Konzept eingeführt. Der Fragebogen der Mitarbeiterbefragung umfasst folgende Themenkomplexe:

- > Führungsbeziehung
- > Zusammenarbeit in der Organisationseinheit
- > allgemeine Arbeitszufriedenheit
- > Information
- > Perspektiven
- > Marktposition und Veränderungsorientierung
- > variabler Fragenblock (Abschnitt mit Fragen, die der Vorstand jeweils selbst zu aktuellen Themen formuliert)
- > offene Frage (Anregungen, Lob und Kritik: Was ich sonst noch sagen möchte ...)

Insgesamt werden rund 30 Fragen gestellt.

Ein „Umsetzungsbarometer“ kontrolliert die Umsetzung

Für die Qualität dieses Umsetzungsprozesses ist bei der Sparkasse Neuss ein eigenes „Umsetzungsbarometer“ eingeführt worden. Der Fragebogen hierzu umfasst nur wenige Fragen. Zum Beispiel:

- > Die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung wurden in meiner OE durch den Vorgesetzten präsentiert.

- > Ich hatte Gelegenheit, mich an der Diskussion der Ergebnisse zu beteiligen.
- > Als Ergebnis der Diskussion haben wir für unsere OE Maßnahmen formuliert, um unsere Stärken auszubauen und/oder Verbesserungen einzuleiten.

Dieses Umsetzungsbarometer übernimmt die Funktion des unterjährigen Controllings der weichen Erfolgsfaktoren. Man misst zwar nicht direkt die Veränderung in den einzelnen Themengebieten. Aber man misst die Einschätzung der Mitarbeiter, ob die Maßnahmen umgesetzt wurden und ob sie bereits einen positiven Effekt haben. Das führt mittelbar zum selben Ergebnis und man kann es mit nur fünf Fragen feststellen.

Balanced Scorecard als Managementrahmen für Befragungen

Eine Interpretation solcher Messungen als zahlenmäßige Indikatoren für die Qualität von Prozessen (hier: Führungsprozesse) bewirkt auch die Eignung für die Balanced Scorecard. Was spricht dagegen, im Feld „Mitarbeiter“ bzw. im Feld „Kernprozesse“ Mindestwerte dieser Indikatoren festzulegen? Man kann diese auf Ebene Gesamtparkasse und auf Ebene Abteilung/Team definieren. Die Erreichung kann den flexiblen Vergütungsanteil mitbestimmen, ähnlich wie bei Kundenzufriedenheitsbefragungen.

Einen besonderen Stellenwert haben in Neuss die Fragen zur Veränderungsbereitschaft. Der Vorstand verfügt dadurch über ein Instrument, mittels dessen er bevorstehende Veränderungsthemen zu einem frühen Zeitpunkt in die Mitarbeiterschaft kommunizieren kann. Gleichzeitig kann er einschätzen, auf welche Akzeptanz bzw. Bedenken Veränderungen treffen würden – und entsprechende Maßnahmen ergreifen.

Die Ergebnisse sind für den Vorstand für weitere Umsetzungsmaßnahmen von Nutzen, da die konkrete Mitarbeitersicht offen gemacht wurde. Jedes Resultat kann genutzt werden zum Start

SCHNELL INFORMIERT

1. **Mitarbeiterbefragungen** können als Management-Informationssystem verstanden werden.
2. **Die Sparkasse Neuss** misst damit Erfolgsfaktoren wie Motivation, Zufriedenheit und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Gleichzeitig sind sie unverzichtbar zur Pflege und Entwicklung solcher Faktoren.
3. **Datenerhebung und Auswertung** müssen vollautomatisch von der IT übernommen werden. Die Anzahl der Fragen muss so knapp wie möglich gehalten werden. Eine Auswertung nach kleinen Organisationseinheiten ist unverzichtbar.
4. **Mit einem „Umsetzungsbarometer“** wird sechs Monate nach Befragungsende die Umsetzung der Maßnahmen kontrolliert, die aufgrund der Befragungsergebnisse definiert wurden.

eines Prozesses, der die Meinungsbildung über strategische Themen nicht der Kantine und dem „Flurfunk“ überlässt.

Weiche Erfolgsfaktoren können im klassischen Sinn gemanagt werden, aber man kann dies nur auf „harte Weise“ tun. Der grundlegende Managementprozess ist ein Regelkreis wie andere Managementprozesse auch. Für Motivation, Zufriedenheit und Veränderungsbereitschaft werden Indikatoren definiert und permanent gemessen. Bei Unterschreitung kritischer Werte kommen Korrektur- bzw. Verbesserungsprozesse in Gang. Im Fall weicher Faktoren sind dies im Wesentlichen Kommunikationsprozesse. Mitarbeiter müssen informiert sein. Sie müssen die Informationen verstehen und sie müssen mit ihnen einverstanden sein, damit die Veränderungen schließlich umgesetzt und auch beibehalten werden. Das geht nur über eine Balance von Senden und Empfangen, von Sprechen und Hören seitens des Vorstands – im Rahmen eines permanenten Kommunikationsprozesses im Dialog. Das alles ist kein Thema für Sonntagsreden. Es ist ein Managementprozess, zu dessen handwerklich ordentlicher Ausgestaltung es Wissen und Ressourcen, Ziele und Kontrolle braucht. Befragungen sind effiziente Bestandteile solcher Prozesse, denn sie taugen für die Kommunikation und deren Erfolgsmessung zugleich. Dies gilt, seit Befragungen elektronisch durchgeführt werden können. In Neuss hat sich diese Sicht der Dinge bewährt. Doch auch der Prozess der Befragung ist kein statisches System, sondern wird permanent weiterentwickelt und verfeinert.

Dr. Georg Strasser
München

Perspektiven	Seite 5 von 8						
	bitt voll zu	bitt weitgehend zu	bitt eher zu	bitt eher nicht zu	bitt kaum zu	bitt überhaupt nicht zu	kann ich nicht bewerten
Mit dem Entlohnungssystem der Sparkasse Neuss bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich sehe für mich persönlich Möglichkeiten, in der Sparkasse Neuss beruflich weiterzukommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft setzt sich für mich ein, indem sie die aus unseren Gesprächen (u.a. ZiF) getroffenen Vereinbarungen unter Einbindung der Personalentwicklung bearbeitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit Unterstützung der Personalentwicklung habe ich die Möglichkeit, Maßnahmen auszuarbeiten, die mich beruflich vorwärts bringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Online-Fragebogen für die Mitarbeiterbefragung der Sparkasse Neuss.