

Ein Wunsch: die Sparten vernetzen

Mitarbeiterbefragungen Wer dieses Instrument der Organisationsentwicklung einsetzt, möchte etwas verändern. Wie man es richtig einfädelt und Fallstricke vermeidet, das erarbeiteten Personalerinnen und BET-Beraterinnen. Die ZfK war dabei

Georg Eble, Erfurt

Das relativ große Stadtwerk brauchte zwei Jahre, um die Rückschlüsse aus seiner jüngsten Mitarbeiterbefragung umzusetzen. Beschäftigte sabotierten die Zuordnung der Fragebögen zu großen Organisationseinheiten oder Alterskohorten, weil sie dem Arbeitgeber unterstellten, er wolle die Einzelantwort zuordnen.

Diesen Herbst soll bei einer Neuauflage alles anders laufen, besser: Der Versorger will sich von Hierarchien weg- und zu Arbeits-

»Die Kunst ist, aus den Antworten die richtigen Schlüsse zu ziehen.«

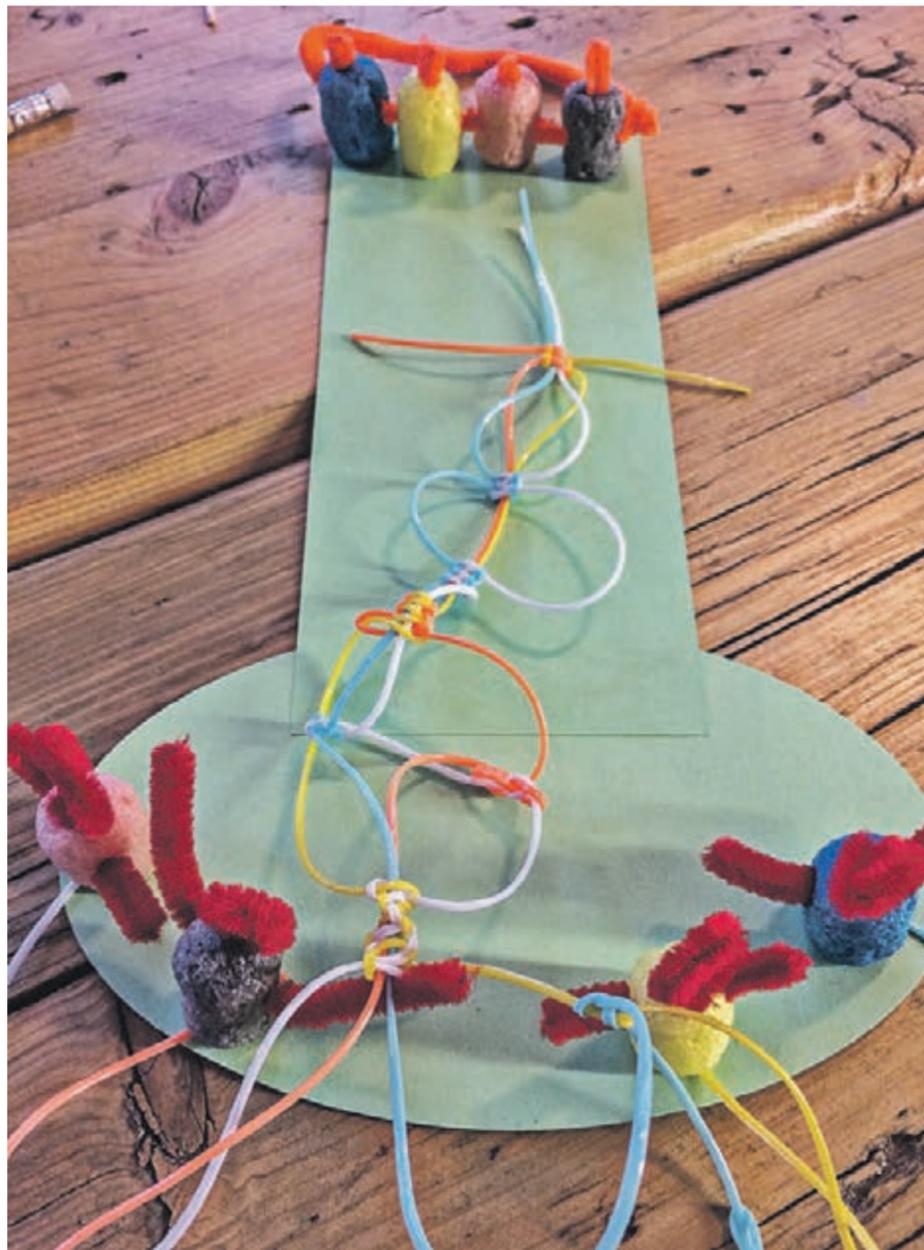


Christiane Michulitz
BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung GmbH

gruppen hinbewegen. Seit März bereitet er die Onlineumfrage vor. Alle Mitarbeiter werden über einen einheitlichen Link Fragen beantworten dürfen, freiwillig. Und wenn jemand es mehrmals macht, um zu manipulieren, könnte er nicht erwischt werden. Die Personalerin sagt den Beschäftigten: »Letztes Mal haben wir kein Vertrauen bekommen, jetzt geben wir Ihnen Vertrauen.« Sie traf sich im August mit Kolleginnen aus anderen Stadtwerken und drei Beraterinnen von BET in einem Coworking Space in Erfurt zu einer »Stadtwerkstatt« über die falsche und die richtige Mitarbeiterbefragung. Die ZfK anonymisierte die Beiträge aus den Stadtwerken.

Die Hauptarbeit nach dem Urnengang | Zwar nutzen 79 Prozent der Unternehmen dieses Instrument der Organisationsentwicklung, referierte Organisations- und Prozessmanagementberaterin *Corinna Semling*. Aber nur 50 Prozent gingen in den Follow-up-Prozess. Er besteht idealerweise aus Folgendem:

- die Ergebnisse zu Kernaussagen zu verdichten, eindeutig zu visualisieren, mit »knackigen« Botschaften zu belegen,
- die Resultate die Hierarchieebenen herunter zu kommunizieren,
- Maßnahmen in Workshops erörtern, um gemessenes Unbehagen anzugehen
- und diese mit den Managern in Werk-



Das Ziel-Stadtwerk als Bastelarbeit: Im Vordergrund sieht man die vier verschiedenen Sparten des Versorgers. Sie sollen gut untereinander und mit der Führungsmannschaft verdrahtet werden. Bild: Georg Eble © ZfK

stätten und Coachings zu priorisieren sowie das Ergebnis den Mitarbeitern mitzuteilen.

Warum sollte man? | BET-Partnerin *Christiane Michulitz*: »Unser Anliegen ist, zu erfahren: Was ist das Schmerzthema? Mit einer Befragung will man etwas bewegen. Das Schlimmste ist, schlechte Ergebnisse in die Schublade zu tun.« Ein Stadtwerk will agiler werden. Das andere hat positiv mit Mitarbeiter-Partizipation angefangen und will sie ausbauen. Ein weiteres steckt in einer Umstrukturierung und sucht »neue Wege«. Wieder woanders hat man das Gefühl, dass das neue Bürogebäude und die neue Gleitzeit nicht wie erhofft die Zufriedenheit angehoben haben. Eine andere Chefin zielt darauf ab, alle Sparten des Stadtwerks unkompliziert miteinander zu vernetzen, IT-mäßig und in den Köpfen – das drückte sie in ihrer Bastelarbeit aus

(Bild). Beraterin Semling ergänzt: Mitarbeiterbefragungen erzielten Breitenwirkung, weil auch »die Stillen« zu Wort kämen.

Das Wie | So kam aus mehreren Stadtwerken selbst, nicht nur von BET, folgender Rat:

- Den Fragebogen selbst zusammenstellen, nicht aus dem Internet zusammenkopieren. »Die Kunst und der Aufwand liegen darin, die Fragen richtig zu formulieren und die richtigen Schlüsse aus den Antworten zu ziehen, nicht in der Befragung selbst«, sagt Beraterin Michulitz. Zwar verfügt auch BET – neben einem Onlinewerkzeug – über ein Muster mit 44 Fragen, aber das Stadtwerk sollte auch dieses mit einem bis drei konkreten Themen anreichern. Und mindestens eine Frage sollte offen sein, etwa: »Was möchten Sie der Geschäftsleitung noch sagen?«

- Erstellen Sie den Fragebogen mit freiwilligen internen Testern. Bei dem großen Stadtwerk machten 70 mit. Die Personalerin: »Nehmen Sie die größten Kritiker! Da kommen Fragen, auf die wir nie kämen. Aber kein Blödsinn!« Man bekomme so ein bereichsübergreifendes Verständnis. Der Fragebogen muss sowie so durch den Betriebsrat. Dies sollte man als Chance für die Akzeptanz begreifen. Umso mehr, wenn dann Änderungszusagen an die Tester umgesetzt sind.
- Eine Führungskräftebewertung kann kontraproduktiv sein. Sie bevorzuge jene, die ihre Leute komplett in Ruhe lassen, berichtete eine Personalerin. Beraterin Semling sekundiert: »Behandeln Sie das lieber in der Führungskräfteentwicklung oder im Coaching.« In der Befragung solle es um die Orga-Ebene gehen, nicht um die Beziehungsebene.



Auf eine Erstbefragung müssen Sie mindestens 80 Prozent Rücklauf haben.

Christiane Michulitz
BET

- Nicht mit der »psychologischen Gefährdungsbeurteilung« gemäß Arbeitsschutzgesetz vermengen, auch wenn die Fragen ähnlich sind, rät Corinna Semling.
- Die Befragung selbst ruhig auslagern.
- Das Benchmarken der Arbeitgeberattraktivität ist nur mit Unternehmen aus demselben Einpendelbereich von Belang.
- Der richtige Zeitpunkt? Immer. Auch wenn es den Monteuren im Sommer nicht passt und den Kaufmännischen um den Jahresabschluss herum. Selbst wenn gerade ein Change-Projekt läuft.
- Die Teilnahme sollte freiwillig sein und als Arbeitszeit gelten. »Auf eine Erstbefragung müssen Sie mindestens 80 Prozent Rücklauf haben«, sagt Christiane Michulitz. Alle Führungskräfte müssen sich ausdrücklich hinter die Befragung stellen, sagt eine Personalerin: »Sonst heißt es, wenn jemand den Fragebogen ausfüllt: ‚Hast du nichts zu tun?‘«

Es ist mitunter einfach | Schon scheinbar banale Änderungen, die auch nicht teuer sein müssen, können Mitarbeiter zufriedener machen. Eine Personalerin berichtete: Die Busfahrer dürfen nun bei der Fahrzeugbeschaffung mitreden. Und, ihnen noch wichtiger: Jeder sucht sich jetzt seinen Sitzbezug aus.

Eine weitere »Stadtwerkstatt« zu Mitarbeiterbefragungen und Digitalisierung veranstaltet BET am 25. September in Norderstedt.