

25 Mitarbeiter- und Zufriedenheitsanalysen

Grundlagen der Veränderungsprozesse im Unternehmen

Dr. Rita Berger, München und Barcelona, und Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege (cad@ibk-group.de),
IBK - Management Solutions GmbH, Wiesbaden

Die Veränderungen in der modernen Geschäftswelt verlangen eine ständige Anpassung und Optimierung der Unternehmensprozesse. Hinzu kommt die angespannte Konjunkturlage, die dazu verleiten kann, unüberlegten Aktivismus an den Tag zu legen und überhastete Sparmaßnahmen einzuführen. Ein beliebtes Einsparpotenzial wird dabei im Personalbereich gesehen, sei es bei Entlassungen oder z. B. bei Schulungen und anderen Leistungen.

Dies führt oft zu nur kurzfristigen Erfolgen und oft sogar langfristig gesehen zu Verlusten – denn eingearbeitetes, loyales Personal ist in der heutigen Wissensgesellschaft das mit Abstand wertvollste Produktionsgut. Aber das heißt nicht, das nicht auch hier Einsparpotenziale liegen. Es sind jedoch solche Maßnahmen zu favorisieren, die am ehesten von der gesamten Belegschaft mitgetragen werden. Nur die Maßnahme ist effizient umzusetzen, die sich auch schnell und ohne großen Widerstand umsetzen lässt – und das ist nicht immer diejenige, die auf dem Papier das größte Einsparpotenzial darstellt.

Ein zweiter Punkt bei der Auswahl der Veränderungsprozesse sollte auch eine nachhaltige, strategische Verbesserung der Aufstellung und das Abstellen von innerbetrieblichen Fehlerquellen sein – nicht nur kurzfristige, punktuelle Kosteneinsparung. Die Schwachstellen und das Verbesserungspotenzial einer Firma kennt aber niemand besser als die eigenen Mitarbeiter.

■ Personalmanagement und seine Auswirkung auf den Firmenerfolg

Klein- und Mittelbetriebe (KMU) schrecken oftmals vor einer Analyse ihres Humankapitals zurück, weil ihnen dies aufwändig und komplex erscheint. Unterbleiben solche Analysen jedoch, wird damit eine Chance aus der Hand gegeben, Mitarbeiterpotenzial im Betrieb zu erkennen und zu schaffen, das konstruktive Veränderungen, Innovation und kontinuierliche Verbesserungen des Unternehmens fördert. Dieses Hindernis lässt sich jedoch einfach durch eine gezielte externe Unterstützung, die genau diese Komplexität managt, überwinden. Hier sind Tools und Handlungsanleitungen, die auf die Bedürfnisse der KMU zugeschnitten sind, eine entscheidende Hilfe.

Gerade für KMU ist es allerdings wichtig, interne Kompetenz auf diesem Gebiet aufzubauen, die es dem Betrieb ermöglicht, eigenständig und je nach Bedarf solche Analysen durchzuführen. In größeren Betrieben sind die Personalentwicklungsabteilungen dazu aufgefordert, die Qualität ihrer Aktivitäten und Maßnahmen unter Beweis zu stellen. Dazu sind erprobte und einfach zu nutzende Instrumentarien notwendig, die ein Feedback kontinuierlicher Qualitätsverbesserung ermöglichen. Dies ist umso erstrebenswerter, weil nachgewiesen werden konnte, dass ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und betrieblichen Erfolgsindikatoren wie der Reduzierung von Fehlzeiten und der Fluktuationsrate, einer Steigerung der

Leistung (dies können sowohl die Reduzierung von Fehlern und Lieferzeiten als auch die Erhöhung der Dienstleistungsqualität sowie ein verbesserter Informationsfluss sein) besteht.

Arbeitsunzufriedenheit geht dagegen oft mit einer erhöhten Neigung zum Unfall, dem Auftreten physischer und seelischer Krankheiten und nachlassender Qualität einher. Geht es etwa darum schwierige Unternehmenssituationen zu meistern, Innovationen einzuführen oder einfach als Unternehmen kompetent im ständig ansteigenden Wettbewerb mitzuhalten, lässt sich das nur mit Unterstützung der Mitarbeiter erreichen.

■ Unterschiedliche Analyseansätze im Personalmanagement

Zwar ist eine große Anzahl an Analyseinstrumentarien vorhanden, diese sind aber in den meisten Fällen nicht genügend auf den Bedarf von KMU zugeschnitten. Im Allgemeinen lässt sich Arbeitszufriedenheit als Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit auf der Grundlage ihrer Motivation interpretieren. Unterscheiden lassen sich dabei verschiedene Ansätze, u. a.:

- Bedürfnisorientierte Ansätze, nach denen Zufriedenheit dann entsteht, wenn der Mensch ein inneres Gleichgewicht erreicht hat
- Anreizorientierte Ansätze mit der Überlegung, dass die Zufriedenheit umso größer ist, je mehr Anreize bzw. Lustgefühle verschafft werden
- Gleichgewichtsorientierte Ansätze, nach denen eine Person ein Gleichgewicht zwischen der Arbeitsumwelt und den eigenen Plänen anstrebt
- Humanistische Ansätze, nach denen Zufriedenheit durch Selbstverwirklichung entsteht.

Analysieren lässt sich die Arbeitszufriedenheit zum einen, indem die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit mehreren Aspekten wie etwa Kollegen, Management, Bezahlung, Arbeitsinhalt und -bedingungen, Anerkennung, Leistung (um nur einige zu nennen), gemessen wird. Zum anderen kann die Zufriedenheit eines Arbeitnehmers mit verschiedenen Aspekten seiner Arbeit insgesamt festgestellt werden.

Gebräuchliche Verfahren sind

- mündliche Interviews,
- schriftliche Befragungen und
- objektive Verfahren.

Mündliche Interviews bieten zwar eine Fülle von Information, sind aber bei der Durchführung und Auswertung eher unökonomisch. Demgegenüber sind die schriftlichen Befragungen in Form von Fragebogen zeitsparend und ermöglichen zudem eine rasche quantitative Auswertung, die konkrete Vergleiche, etwa zwischen Abteilungen oder vor und nach einer betrieblichen Verbesserungsmaßnah-

me, erlaubt. Die objektiven Verfahren analysieren objektive Indikatoren, die Hinweise zur Arbeitszufriedenheit geben können wie etwa Fluktuation, Fehlzeiten, Beschwerdelisten. Die Bedeutung dieser objektiven Indikatoren wird jedoch als eher gering eingestuft. Objektive Indikatoren werden höchstens ergänzend zu schriftlichen Befragungen und Interviews abgefragt. Einen Überblick liefert die Tabelle 1.

Tabelle 1: Methoden der Mitarbeiterbefragungen und Charakteristika.

Methoden	Mündliche Interviews	Schriftliche Befragungen	Objektive Messungen
Charakteristika	Informationsfülle	Zeitsparende Durchführung und Auswertung	Eher geringe Bedeutung für das Veränderungsmanagement
	Unökonomische Durchführung und Auswertungen	Vergleichende Auswertungen möglich	Ergänzend zu Interviews und Befragungen eingesetzt
	Objektive Vergleiche schwierig	Die Analyse von Zusammenhängen der Mitarbeiterzufriedenheit mit Betriebsindikatoren ist statistisch einfach und ökonomisch möglich	

■ Durchführung von Zufriedenheitsanalysen

Ein gutes Gesamtmodell, innerhalb dessen sich das Personalmanagement orientieren und seine Interaktionen mit den anderen Bereichen messen und überwachen kann, liefert das Total Quality Management (TQM). TQM ist ein holistischer Managementansatz und setzt im Gegensatz zum klassischen Qualitätsmanagement auch stark auf Elemente des Kunden- und Personalmanagements sowie der Corporate Social Responsibility.

Das „Problem“ des anfangs noch mangelnden Fachwissens über die professionelle Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse lässt sich mit relativ geringem Aufwand und Mitteln lösen: Einerseits gibt es computergestützte Tools, die eine starke Unterstützung im quantitativen Bereich bieten, andererseits Dienstleister, die gemeinsam mit dem Anwender den qualitativen Bereich aufbereiten. Ein Beispiel hierfür sei im Folgenden aufgeführt:

In einem vorbereitenden Workshop wird der Bedarf des Unternehmens abgeklärt und die Ziele, die der Betrieb mit einer solchen Analyse erreichen möchte, definiert. Die Instrumente, die dabei zum Einsatz kommen, werden dem Unternehmen präsentiert und die Vorgehensweise im Analyseprozess vorgestellt. Auch die Verantwortlichkeiten in einem solchen Prozess werden definiert. Ein solches Brie-

fung bzw. die Begleitung eines Unternehmens vor, während und womöglich nach einer Mitarbeiterbefragung ist unbedingt erforderlich, da es ermöglicht,

- auf die Besonderheiten eines Unternehmens und seine Situation einzugehen
- den Betrieb auf wichtige zu beachtende Aspekte hinzuweisen, zum Beispiel die Mitarbeiter über die Analyseergebnisse zu informieren
- mit dem Betrieb abzuklären, wie die Ergebnisse in einen Verbesserungsprozess einfließen.

Danach ist ein Betrieb normalerweise in der Lage, die Analyse eigenständig durchzuführen.

Statt die erste Befragung selbst durchzuführen, gibt es natürlich auch die Möglichkeit, die ersten Schritte gemeinsam mit einem Experten zu gehen. Dabei sollte der Experte die organisatorische und technische Vorbereitung sowie die Durchführung und Nachbereitung der Umfrage übernehmen. Die Befragung kann wahlweise per E-Mail, Post oder auch „face to face“ stattfinden. Es ist Aufgabe des Fachmanns, die Firma bei der Fragenauswahl zu unterstützen, die rücklaufenden Antworten auszuwerten und in einem Bericht zusammenzufassen. Je nach Absprache führt entweder er oder die beauftragende Organisation den Versand der Fragebögen bzw. die Telefoninterviews durch.

Vereinfacht wird die Vorgehensweise bei Einsatz von Softwaretools, die sämtliche Routinefunktionen bei der Erstellung und Durchführung der Umfrage sowie der Auswertung unterstützen.¹⁾ Wichtig ist dabei, dass die Software nicht nur die Umfragetechniken unterstützt, sondern auch exemplarische Fragenkataloge und die Abarbeitungs- und Auswertungsregeln zur Verfügung stellt.

Meist werden bei einer Mitarbeiterumfrage nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Merkmale erfasst, die sich ebenfalls auswerten und weiterverfolgen lassen sollen.

Im Vordergrund stehen hierbei vor allem zwei Aspekte: Einerseits die systematische, mit der Firmenstrategie abgestimmte Prioritätensetzung zu allen in den Umfragen gesammelten Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen, und andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle Mitarbeiter in den Bewertungsprozess einzubeziehen, um so zu einer möglichst hohen Motivation aller Beteiligten zu kommen.

Durch die Verwendung von Software-Tools und definierten Abläufen können die hierbei auftretenden Kosten verlässlich direkt kalkuliert werden. Überraschungen treten dann höchstens bei den Umfrageergebnissen, nicht aber bei der Budgetabrechnung auf.

Quelle:

- 1) Z. B. die GOA-WorkBench[®] (GOA = der Group Opinion Analyser), eine Toolbox für umfrage- und assessmentgestützte Managementtechniken. Weitere Informationen: www.ibk-group.de