



Gemeinsam den Erfolg steigern

Mitarbeiterbefragungen können zeigen, wie es um die Motivation, Identifikation und Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen steht. Gleichzeitig eignen sie sich auch als Frühwarnsysteme und geben wertvolle Hinweise, wo noch Potenziale schlummern. Die Cenit AG nutzt die Mitarbeiterbefragung nicht nur für das Monitoring von Change-Prozessen, sondern auch, um die Führungskräfteentwicklung voranzutreiben.

Um den bisherigen Unternehmenserfolg sowie Aspekte wie Wachstum, Mitarbeiterentwicklung, Innovationskraft und strategische Partnerschaften weiter auszubauen, formulierte die Cenit AG eine langfristig orientierte Zielsetzung inklusive entsprechender Handlungsschritte. In diesem Zusammenhang wollte die Geschäftsleitung wissen, wie die Mitarbeiter und die Führungskräfte die aktuelle Situation bewerten und welche Veränderungen in Zukunft vorzunehmen sind.

Wissen, wo man steht

Für die Geschäfts- und Personalleitung der Cenit AG stellte sich zunächst die Frage, wo man eigentlich steht. Ist die formulierte Strategie inklusive der erarbeiteten Maßnahmen transparent und verständlich? Wie wird das Management

wahrgenommen? Sind die Mitarbeiter bereit, den vom Management eingeschlagenen Weg weiter mitzugehen und der Firma auch in Zukunft die Treue zu halten? Und: Welche Stimmung herrscht in der Belegschaft – was kommt gut an, wo wird Kritik geübt?

Bei der Cenit ist maßgeblich entscheidend, dass viele Fachkräfte projektbezogen über längere Zeit direkt beim Kunden vor Ort – und damit eine gewisse Zeit lang „losgelöst“ vom eigenen Unternehmen – arbeiten. Vor diesem Hintergrund kommt den Führungskräften eine bedeutende Rolle zu: Als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft tragen sie dafür Sorge, dass die Unternehmensziele umgesetzt und Veränderungen realisiert werden. Sie sind aber auch dafür verantwortlich, dass die Teams motiviert sind und sich unabhängig ihres

Einsatzortes mit dem Unternehmen Cenit identifizieren.

Daher legt die Geschäftsleitung ein besonderes Augenmerk darauf, wie Führung in dem Unternehmen seitens der Mitarbeiter wahrgenommen wird. Wie können die Führungskräfte gefördert werden, damit sie gemeinsam mit ihren Teams weiterhin einen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens leisten können? So sehr die Führungskraft Einfluss auf Motivation und Leistung der Mitarbeiter hat, so wichtig ist deren Feedback zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Nur so können Führungskräfte gezielt weiterentwickelt werden.

Relativ rasch herrschte innerhalb der Führungsmannschaft Konsens darüber, dass eine Mitarbeiterbefragung ein geeignetes Instrument ist, um die relevanten Informationen zu erhalten. Darüber

hinaus bietet eine Befragung weitere Pluspunkte: Mitarbeiter fühlen sich mitgenommen, wertgeschätzt und erkennen, dass ihre Meinung zählt und gefragt ist. Außerdem belegt die Absicht, eine Befragung durchzuführen, die Bereitschaft des Unternehmens dazu, sich allen Ansichten und Meinungen zu stellen und Kritik sowie Anregungen genauer unter die Lupe zu nehmen. Nicht selten ist das eine Initialzündung für positive Veränderungen.

Kommunikation öffnet Tür und Tor

Rund sechs Monate vor dem geplanten Start begann die Vorbereitung der Befragung, die im ersten Durchlauf vorerst nur in allen deutschen Cenit-Standorten stattfinden sollte. Die Initiatoren der Befragung waren bestrebt, mit einem Partner zusammenzuarbeiten, der über Erfahrung auf dem Gebiet verfügt. Außerdem sollten Datensicherheit und Anonymität

hundertprozentig garantiert werden. So kamen drei Serviceanbieter in die enge Auswahl. Letztendlich entschied sich Cenit für Information Factory, ein auf dem Feld Mitarbeiterbefragungen etabliertes, mittelständisches Software- und Beratungsunternehmen. Das Gesamtkonzept, das Information Factory für eine Mitarbeiterbefragung mit Fokus auf Führung und Change bot, wurde den Ansprüchen der Cenit AG am besten gerecht.

Da eine Mitarbeiterbefragung nur dann valide Daten liefert, wenn möglichst viele Meinungen im Unternehmen eingefangen werden, entschied das Management, im Vorfeld eine möglichst breit angelegte interne Kommunikationskampagne zu starten – online wie offline. Zunächst wandte sich der Vorstand selbst per Mail an alle Mitarbeiter, um auf die geplante Befragung aufmerksam zu machen und die Belegschaft zur Teilnahme zu motivie-

ren. Darüber hinaus wurden eigens für die Befragung Flyer erstellt, die jeder Mitarbeiter in seinem privaten Postfach vorfand.

Darin zu lesen: Informationen rund um den Ablauf der Befragung sowie Hinweise hinsichtlich Datenschutz und Anonymität. Diese Informationen wurden auch ins Intranet gestellt. Gleichzeitig wurden an zentralen Punkten aller Niederlassungen speziell für die Befragung gestaltete Poster aufgehängt, die auch noch während der rund dreiwöchigen Erhebungszeit zur Teilnahme motivieren sollten. Die Motive auf den Plakaten waren die gleichen wie jene auf den Flugblättern, sodass alle eingesetzten Medien einen entsprechend hohen Wiedererkennungswert hatten.

Die Befragung startete Ende September und endete in der zweiten Oktoberhälfte; mit zwei E-Mail-Erinnerungen an die Mit-

arbeiter wurde während der Erhebungsphase nochmals nachgefasst. Im Ergebnis erreichte man eine sehr zufriedenstellende Beteiligungsquote von 84 Prozent.

Softwaregestützte Online-Durchführung

Bei der Vorbereitung sowie der Durchführung arbeitete die Personalleitung der Cenit AG Hand in Hand mit den Beratern von Information Factory zusammen. Die Befragung selbst verlief über das Online-Befragungstool HR Flower. Der Workflow gestaltet sich dabei grundsätzlich wie folgt: Zunächst überträgt der oder die für die Durchführung Beauftragte die Organisations- und Mitarbeiterdaten in die Anwendung. Nachfolgend lassen sich die Angaben auf Formatierung und korrekte Zuordnung (Abteilung, Funktion) prüfen. Im Anschluss erfolgt die Einladung zur Befragung; dabei erhalten alle Mitarbeiter eine E-Mail-Einladung mit individuellen Zugangsdaten zum Online-Fragebogen.

Bei Cenit beschloss man, sich auf die für das Unternehmen zentralen Fragen zu fokussieren. So brachten die Mitarbeiter in insgesamt 26 Fragen unter anderem zum Ausdruck, inwieweit ihre Tätigkeit es erlaubt, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen; ob sie ermutigt würden, ihre Stärken zu entwickeln und ob ihnen ihre Arbeitsaufgaben und -ziele klar sind. Außerdem wurde zum Beispiel gefragt, ob man sich von der Unternehmensführung gut informiert fühle, Vertrauen in seinen Bereichsleiter habe und ob der eigene Vorgesetzte regelmäßig Rückmeldung zur eigenen Leistung gebe.

Um eine größtmögliche Offenheit der Mitarbeiter zu gewährleisten, wurden bei der Befragung keinerlei personenidentifizierende Merkmale festgehalten. Nach Abschluss des Befragungsprozesses wertete die Software automatisch die Ergebnisse aus und erstellte grafisch aufbereitete Abteilungsberichte sowie einen Gesamtreport für die Cenit. Hatte eine Abteilung weniger als fünf Umfrageteilnehmer, wurde aus datenschutzrechtli-

Die CENIT AG

Info

Die Cenit AG, Software- und Beratungsunternehmen mit Stammsitz in Stuttgart, blickt mittlerweile auf eine 26-jährige Firmenhistorie zurück: Neben maßgeschneiderten Softwarelösungen bietet das Unternehmen auch Beratungsleistungen bei der Optimierung von digitalen Geschäftsprozessen in den Bereichen „Product Lifecycle Management“ und „Enterprise Information Management“ sowie Trainings und Schulungen rund um IT-Themen. Zu den Kunden zählen Unternehmen aus Branchen wie Luft- und Raumfahrt, Automobilindustrie oder auch Finanzdienstleistungen. Die CENIT AG zählt mehrere Standorte in Deutschland und Europa und ist in den USA sowie Japan vertreten.

chen Gründen kein abteilungsspezifischer Bericht erstellt. Die Antworten waren jedoch nicht verloren, denn in solch einem Fall flossen sie grundsätzlich in den Bericht der übergeordneten Organisationseinheit mit ein.

Nach der Befragung zählt das Handeln

Zur Besprechung der Befragungsergebnisse luden Vorstand und Personalleitung zu einem Führungskräfte-Kick-off ein, in dem der Gesamtbericht für Cenit zwischen Vorstand und Führungskräften ausführlich erörtert wurde. Im Anschluss erhielten die Führungskräfte jeweils ihren eigenen Abteilungsbericht. Sie sahen das Stimmungsbild in ihrer Abteilung und waren gleichzeitig in der Lage, das Resultat mit dem Gesamtbericht zu vergleichen. Das Management legte viel Wert darauf, die Ergebnisse möglichst zeitnah an alle Mitarbeiter zu kommunizieren. Daher stellte der Vorstand das Gesamtergebnis nur wenige Tage nach dem Führungskräfte-Kick-off allen Mitarbeitern der deutschen Niederlassungen im Rahmen einer zeitgleichen Web-Übertragung vor.

Bei einer reinen Ergebnispräsentation sollte es jedoch nicht bleiben. Jeder Unternehmensbereich arbeitete auf Basis der Ergebnisse bis Ende Januar 2014 eine Maßnahme aus, von denen die ersten bereits im ersten Quartal dieses Jahres umgesetzt wurden. Für den Vorstand zum Beispiel erhielt das Thema Kommunikation noch mehr Bedeutung. Zum einen indirekt, um das Feedback-Gespräch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu forcieren. Dieses soll fortan weiter

ausgebaut werden. Zum anderen nahm sich das Management vor, die Unternehmensstrategie nun noch transparenter darzulegen, um die Mitarbeiter noch besser auf dem Wachstumsweg mitzunehmen.

Alles in allem zogen das gesamte Management und die Personalabteilung wertvolle inhaltliche und methodische Erkenntnisse aus der Befragung. So dürfte zum Beispiel der im Vorfeld und während der Befragung andauernde, etwas umfangreichere Kommunikationsmix einen nicht unerheblichen Beitrag zur hohen Beteiligungsquote geleistet haben. Ebenso der überschaubare, auf wesentliche Items fokussierte Fragebogen. Durch die positive Erfahrung erhält die Befragung eine Fortsetzung: Ab 2014 findet der Umfrageprozess jährlich statt. Damit sollen Vergleiche zum Vorjahr gezogen werden, um Veränderungen nachhaltig gestalten und den Erfolg der Entwicklungsmaßnahmen messen zu können. Die Befragung findet dieses Jahr auch zum ersten Mal auf internationaler Ebene statt.



Autor
Tobias Dittrich,
Leiter Personal, CENIT AG,
Stuttgart,
t.dittrich@cenit.de



Autorin
Claudia Conrads,
Beraterin, Information Factory,
Nürnberg,
claudia.conrads@
information-factory.com