

Stets am Puls der Mitarbeiter

ERFOLGSÜBERPRÜFUNG. Zehn Minuten Befragung pro Jahr und Mitarbeiter reichen bei den Stadtwerken Münster als Basis für Veränderungsprozesse.

Von **Olaf Heger** und **Martin Hölscher**

Gut durchgeführte Veränderungsprozesse sind in der aktuellen Wirtschaftslage für viele Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ein Garant dafür, dass Veränderungen tatsächlich greifen, ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess. Das Problem: Wie weiß man, was die Mitarbeiter denken und wo sie stehen? Wie behält man im Veränderungsprozess den Finger am Puls der Mitarbeiter?

Mitarbeiterkennzahlen als Managementinstrument

„Ich wollte nicht erst ein Jahr warten, um zu wissen, ob die Maßnahmen greifen, die wir auf den Weg bringen. Mir lag daran, früh gegensteuern zu können“. Damit bringt Henning Müller-Tengelmann, Geschäftsführer der Stadtwerke Münster, einen der Hauptnutzen der Pulsbefragungen auf den Punkt. Für das Management bedeuten die monatlichen Mitarbeiterbefragungen einen entscheidenden Vorteil: Sie können sicher sein, dass sie das Richtige tun – oder sie wissen, dass ihre Maßnahmen nicht wirken: Dann gibt es Anlass, etwas zu verändern. Analog zu den monatlichen Finanzkennzahlen bekommt das Management nun zusätzlich die aktuellen Werte zur Stimmung der Mitarbeiter, Optimierungsvorschläge der Belegschaft und Ideen darüber, an welchen Stellen mit mehr Konstanz, Ruhe in das Unternehmen zu bringen ist.

Wer den Aufwand einer klassischen Mitarbeiterbefragung für das gesamte Unternehmen kennt, schlägt bei dem Gedanken, monatlich die Mitarbeiter zu

befragen, die Hände über dem Kopf zusammen. Bei der Pulsbefragung werden die Erfahrungen allerdings ins Gegenteil verkehrt. Dank maximal zehnminütiger telefonischer Befragung liegt die Beteiligung der Mitarbeiter bei im klassischen Vergleich unerreichten 94 Prozent im Schnitt. Und da pro Monat nur ein Zwölftel der Belegschaft befragt wird, ist der „Belästigungswert“ der Mitarbeiter zu vernachlässigen.

Standardbefragungen erreichen häufig nur eine Beteiligung von unter 50 Prozent der Mitarbeiter. Gründe sind meist Zeitmangel, Sorgen um die Gewährung der Anonymität und eine häufig unglück-

liche Einführungskommunikation der Führungskräfte. Die Erfolgsfaktoren der MCI (Mitarbeiter-Commitment-Index)-Messung sind bewusst anders gestaltet als bei Standardbefragungen: Die Befragung erfolgt per Telefon am Arbeitsplatz. Mit maximal zehn Minuten Länge ist die Einstiegshürde sehr gering. Die Integration des Betriebsrats in die Planung und Gestaltung des Instruments sorgt für Rückhalt, und eine gelungene Kommunikationsstrategie begleitet die Einführung und die Umsetzung

Offene Fragen, schnelle Rückmeldung
Großer Vorteil der telefonischen Befra-

Modellvergleich

Monatliche Pulsbefragung zum Commitment

- Monatliche Befragungsintervalle
- Befragung einer Stichprobe
- Beteiligungsquote 90 Prozent
- Fokussierte Analyse mit qualitativen Antworten
- Zirka fünf bis sieben Fragen
- (Telefon-) Interview
- Zeitaufwand: Zehn Minuten pro Mitarbeiter
- Eine Kennzahl: MCI

Klassische Mitarbeiterbefragung

- Alle ein bis zwei Jahre durchgeführt
- Befragung der Belegschaft
- Beteiligung maximal 50 Prozent
- standardisierte Voll-Analyse durch quantitative Fragen
- 60 bis 90 Fragen
- Fragebogen
- Zeitaufwand: 30 bis 45 Minuten pro Mitarbeiter
- Viele Kennzahlen mit Auswertungsmöglichkeiten

Eine hohe Beteiligungsquote und geringer Zeitaufwand sind zwei Kennzeichen der monatlichen Pulsbefragung im Vergleich zur klassischen Befragung.

Quelle: hs:results

gung ist, dass gerade qualitative Fragen gut beantwortet und hinterfragt werden können. Dadurch bekommt das Management praktikable Ansatzpunkte und wertvolle Hinweise für Verbesserungsmaßnahmen. Folgende Fragen, die Ansätze für schnelle Veränderungen liefern, sind möglich: Was müsste unser Unternehmen tun, damit sich Ihre Bewertungen entscheidend verbessern? Was sollte unbedingt beibehalten werden, damit sich Ihre Bewertung nicht verschlechtert? Was sind die wichtigsten Gründe für Ihre Bewertung?

Ein Schwachpunkt bei klassischen Mitarbeiterbefragungen sind die seltenen Feedback-Schleifen. Erst nach zwei bis drei Jahren bekommt das Management eine Rückmeldung darüber, ob und wie die ergriffenen Maßnahmen bei den Mitarbeitern ankommen und was sie bewirken. Die monatlichen Kurzbefragungen bieten demgegenüber die Chance, zeitnah über die Messung der Indices Verbesserungen festzustellen. Auch kann beim Mitarbeiter konkret abgefragt werden, welche Veränderung er zu den Vormonaten wahrgenommen hat. Die Verän-

derungen im Antwortverhalten machen im Vergleich der Messungen ebenfalls deutlich, ob die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen beim Mitarbeiter angekommen sind oder ob nachgesteuert werden muss.

Mit den Mitarbeitern im Dialog

Zentrales Thema der Pulsbefragungen in Münster war die Qualität und Quantität der Information durch die Führungskräfte, in vielen Betrieben ein Balanceakt zwischen zu viel und zu wenig Information. Hier haben die Führungskräfte der Stadtwerke Münster in der Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter große Schritte in die richtige Richtung gemacht: War bei der Gesamtbefragung das Feld „Information“ noch sehr kritisch beurteilt worden, so konnte über die Monate der Pulsbefragung eine stetige Steigerung der Werte festgestellt werden.

Für Führungskräfte ist diese Form der Rückmeldung Belohnung für die erfolgreiche Veränderung ihres Verhaltens und gleichzeitig Motivation, an dem Thema dranzubleiben. Insgesamt wurde über einen Zeitraum von sechs Monaten eine kontinuierliche Steigerung von 24 Prozent-

punkten erreicht. „Mit den monatlichen Befragungen kommen wir mit den Mitarbeitern in einen guten direkten Dialog“, ist sich Henning Müller-Tengelmann sicher.

Für die Mitarbeiter hat dieser Dialog nicht nur symbolischen Wert. Stimmungen können schnell erkannt und beeinflusst werden. Veränderungen können zeitnah umgesetzt werden. Das Management signalisiert nicht nur echtes Interesse an den Themen und dem Commitment der Mitarbeiter. Es macht auch deutlich, wie konsequent die Führungskräfte am Ball bleiben und wie sie die Ideen der Mitarbeiter als wichtige Veränderungskraft schätzen und nutzen. ■



Martin Hölcher

ist Personalleiter Stadtwerke Münster.



Olaf Heger

ist Mit-Inhaber von hs:results.



18. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

2. – 4. Februar 2010
Messe Karlsruhe

LEARNTEC
www.learntec.de