

Durch Dialog den Wandel gestalten

PRAXISBEISPIEL. Der Intralogistik-Spezialist Still hat die Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument in einen komplexen Veränderungsprozess integriert.

Von Lorenz Zwingmann, Marc Dechmann und Jürgen Schultz-Gambard

Managementwechsel, eine grundlegende finanzielle Restrukturierung verbunden mit einer Senkung der Arbeitskosten um 15 Prozent sowie klare Vorgaben für die Umsatzsteigerung vonseiten der Geschäftsführung: Auf der Agenda des Hamburger Gabelstapler- und Intralogistik-Spezialisten Still standen im Spätsommer 2004 schwere Themen. Dem neuen Führungsteam war klar, dass die mit diesen Aufgaben verbundenen Veränderungen nur in ei-

nem konstruktiven Dialog mit der Belegschaft zu erfüllen sind. Daher hatte man sich zum Ziel gesetzt, auch die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln und den „weichen“ Faktor Führung als „harten“ Wettbewerbsvorteil zu etablieren.

Für die Mitarbeiter war diese Situation ebenfalls mit vielfältigen Herausforderungen verbunden. Die Veränderungen in der Geschäftsführung hatten über alle Ebenen hinweg Verunsicherung in die Organisation hineingetragen. Außerdem war klar, dass die neuen Vorgaben nicht ohne weitreichende Personalmaßnahmen zu erreichen waren – inklusive des Abbaus von bis zu 500 Stellen. Insbesondere

die Senkung der Arbeitskosten setzte voraus, dass die Belegschaft bereit war, auf Boni und Sonderzahlungen zu verzichten.

Bewusste Entscheidung zum Dialog

Im September 2005 entschied die Geschäftsführung, diesen komplexen Veränderungsprozess durch eine Mitarbeiterbefragung zu begleiten. Durch das Feedback wollte man eine möglichst eindeutige Standortbestimmung vornehmen und konkrete Verbesserungspotenziale identifizieren, die durch bereichsspezifische Maßnahmen schnell zu spürbaren Ergebnissen führen sollten. Ein Schwerpunkt lag dabei darauf, eine neue Führungs- und Kommunikationskultur zu etablieren. Darüber hinaus galt es, die Mitarbeiterbefragung auch als Instrument der Personalarbeit zu etablieren, dessen Ergebnisse insbesondere der mittleren Führungsebene als Arbeitsgrundlage dienen.

Um diese Ziele zu erreichen, entschied sich das Still-Management, mit der Cubia AG zusammenzuarbeiten. Das Unternehmen aus Konstanz hat sich auf die Leistungsbereiche Mitarbeiterbefragungen, Feedback-Prozesse und Eignungsdiagnostik spezialisiert und arbeitet in allen Bereichen mit renommierten Wissenschaftspartnern zusammen. So verantwortete Professor Dr. Jürgen Schultz-Gambard, Arbeits- und Organisationspsychologe an der Ludwig-Maximilians-Uni-



© STILL GRUPPE

Weitreichende strukturelle Änderungen standen 2004 auf dem Programm der Still-Gruppe in Hamburg.

versität München, die wissenschaftliche Begleitung der Mitarbeiterbefragung bei Still. Als Projektleiter und Berater betreute Cubia-Vorstand Roman Diederich die Befragung. Aufseiten von Still waren Geschäftsführer und Arbeitsdirektor Dr. Lorenz Zwingmann sowie der Leiter Personalentwicklung Marc Dechmann für das Projekt verantwortlich.

Die wissenschaftliche Begleitung der Still-Mitarbeiterbefragung beinhaltete die Konstruktion des Fragebogens in Verbindung mit der Interpretation und Aufbereitung der Ergebnisse. Professor Dr. Schultz-Gambard entwickelte einen „tailor-made“ Fragebogen, der inhaltlich genau auf die Unternehmenssituation zugeschnitten war. Bei der Auswahl der Fragen flossen wissenschaftliche Erkenntnisse und Messverfahren der Führungs- und Motivationsforschung sowie aktuelle, im Personalwesen diskutierte Themen wie Commitment, prozedurale Gerechtigkeit und Leistungsbereitschaft mit ein.

Kritische Rückmeldung erwartet

Für die Rückmeldung entwickelte Professor Schultz-Gambard ein speziell auf die Unterstützung von Verbesserungsprozessen angelegtes Rückmeldesystem, das innerbetriebliche Benchmark-Vergleiche auf allen Ebenen erlaubte und die Ergebnisse in leicht verständlichen Grafiken zusammenfasste. Auf diese Weise konnte Cubia ideale Arbeitsmaterialien für Verbesserungsprozesse an die Still-Führungskräfte liefern und so die Ableitung entsprechender Maßnahmen erleichtern und fördern. Zusätzlich wurden Interpretationshinweise und konkrete Handlungsempfehlungen gegeben.

Diese Verbindung von wissenschaftlichen Methoden, umfangreicher Beratungserfahrung und enger Anbindung an die oberste Führungsebene sorgte sowohl für präzise und aussagekräftige Ergebnisse als auch für Akzeptanz bei den Führungskräften. Diese Akzeptanz war vor allem deshalb von Bedeutung, weil die Geschäftsführung insbesondere beim Thema Führungsverhalten mit kri-

tischen Rückmeldungen rechnete. Um angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen und der zu erwartenden Dominanz des Führungsthemas auch bei den anderen relevanten Fragestellungen zu aussagekräftigen Antworten zu kommen, wurden drei verschiedene Fragebögen erstellt. Die insgesamt fast 100 Fragen umfassten 15 Themen und erhoben unter anderem Aussagen zu Zufriedenheit und Motivation, Informations- und Kommunikationsverhalten und Zielorientierung der Führungskräfte sowie deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Die Cubia AG setzte dann innerhalb von nur sechs Wochen nach Projektbeginn im Mai 2006 die Fragebögen für die mehr als 6.000 Mitarbeiter von Still an 57 Standorten in 20 Ländern mit 15 Sprachen um.

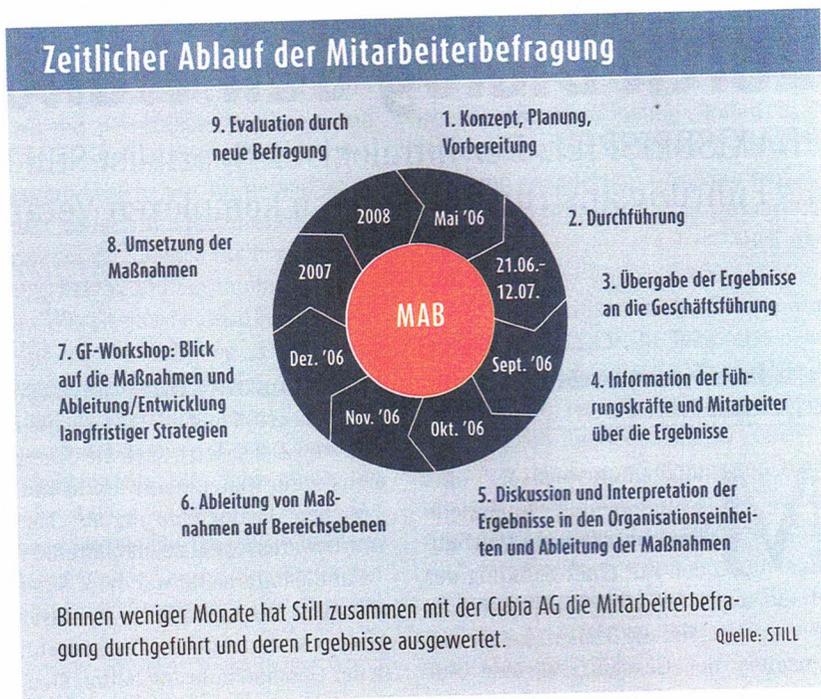
Aussagekräftige Ergebnisse

Bereits vier Monate nach Projektbeginn konnte die Cubia AG die komplette Auswertung der Befragungsergebnisse an Still übergeben. Besonders erfreulich waren dabei mit Werten von mehr als 80 Prozent die Identifikation mit dem Unternehmen und

die Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben sowie die Bereitschaft der Belegschaft, sich aktiv in die Veränderungsmaßnahmen einzubringen. Handlungsbedarf hatte das Management vor allem mit Blick auf das Informations- sowie das Führungsverhalten der unmittelbaren Vorgesetzten erwartet. Die Antworten bestätigten auch diese Vermutung. Eine positive Überraschung stellte, trotz der darin enthaltenen Kritik, der Wunsch vieler Mitarbeiter dar, besser über die eigenen Perspektiven informiert zu werden.

Nachdem die Ergebnisse der Befragung detailliert für die einzelnen Verantwortungsbereiche interpretiert wurden, erarbeiteten die Führungskräfte konkrete Maßnahmen. Schwerpunkte waren dabei die Intensivierung der Abteilungskommunikation, Änderungen im Arbeitsumfeld (wie die Investitionsentscheidung einer neuen Belüftungsanlage) oder die Einführung eines systematischen Mitarbeiterdialogs.

Anschließend wurden die Ergebnisse sowohl im Rahmen einer Betriebsversammlung am Stammsitz in Hamburg als auch in den einzelnen Organisationseinheiten



präsentiert. Darüber hinaus griff das Personalmanagement den Wunsch der Mitarbeiter nach persönlicher Standortbestimmung und Entwicklung auf und implementierte ein regelmäßiges Führungsgespräch als entsprechendes Instrument. Die Berichterstattung in den internen Medien über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und die daraus abgeleiteten Maßnahmen runden die Kommunikation ebenso ab, wie die Präsentation der zentralen Ergebnisse im Aufsichtsrat des Unternehmens.

Erfolgsfaktor: Themen am Leben halten

Neben den konkreten Hinweisen darauf, was die Mitarbeiter bewegt und wie sie die Veränderungen innerhalb des Unternehmens wahrnehmen, ergaben sich durch die Mitarbeiterbefragung auch wesentliche Erkenntnisse dazu, wie sich eine neue Führungskultur nachhaltig etablieren lässt. Eine entscheidende Rolle spielt die Umsetzung der Maßnahmen durch das Management – allen voran das Follow-Up durch die Geschäftsführung. Über formale Anforderungen hinaus, wie sie beispielsweise in den Zielvereinbarungen festgehalten sind, sind es die Führungskräfte, die die Themen der Mitarbeiterbefragung am Leben halten müssen. Die Forderung nach mehr Feedback setzt Still beispielsweise durch den sogenannten Mitarbeiterdialog um. Dieser Mitarbeiterdialog findet mindestens einmal jährlich zwischen Führungskräften und Mitarbeitern statt. Themen sind hier: Zielvereinbarung, wechselseitiges Feedback und Entwicklungsvereinbarungen.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sind darüber hinaus fester Bestandteil von Review-Gesprächen mit den jeweiligen Auslandsgesellschaften und von Regelgesprächen mit der ersten Führungsebene. Die Mitarbeiter sitzen dadurch quasi immer mit am Tisch. Die regelmäßigen Zielvereinbarungs- und Zielentwicklungsgespräche werden alle zwei Jahre durch die Kommunikation und Diskussion der Ergebnisse aus erneuten Mitarbeiterbefragungen ergänzt und erlauben so einen kompletten Überblick über die Managementleistung der Still-Führungskräfte. Aber nicht nur das

Top-Management kann auf diese Ergebnisse zurückgreifen. Alle Führungskräfte von Still sind aufgefordert, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu nutzen und sie als Managementinstrument zu etablieren. Das wird auch an den Perspektiven deutlich, die die Geschäftsführung des Unternehmens für die Mitarbeiterbefragung skizziert. So sind die Befragungsergebnisse ein guter Indikator für die Unternehmensleitung, um den „weichen“ Faktor Führung messbar zu machen. Darüber hinaus haben sich im Rahmen der Personalentwicklung konkrete Ansatzpunkte ergeben, gegebenenfalls ein 360-Grad-Feedback-System einzuführen. Und schließlich soll die aktuelle Erhebung die Grundlage für die nächste Mitarbeiterbefragung bilden, die Still für das Jahr 2008 plant.

Befragung als Führungsinstrument

Die Erfahrungen bei Still zeigen, dass Mitarbeiterbefragungen mehr sind als eine Zufriedenheitsumfrage. Stattdessen etablieren sie sich als ein leistungsfähiges Instrument der Unternehmensführung. Insbesondere in komplexen Veränderungsprozessen ist es so möglich, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind neben der wissenschaftlichen Begleitung und einer raschen, professionellen Umsetzung die Bereitschaft des Managements, sich auf den Dialog mit den Mitarbeitern einzulassen und eine entsprechende Führungskultur zu leben. ■

Dr. rer. pol. Lorenz Zwingmann

Mitglied der Geschäftsführung und
Arbeitsdirektor der Still-Gruppe

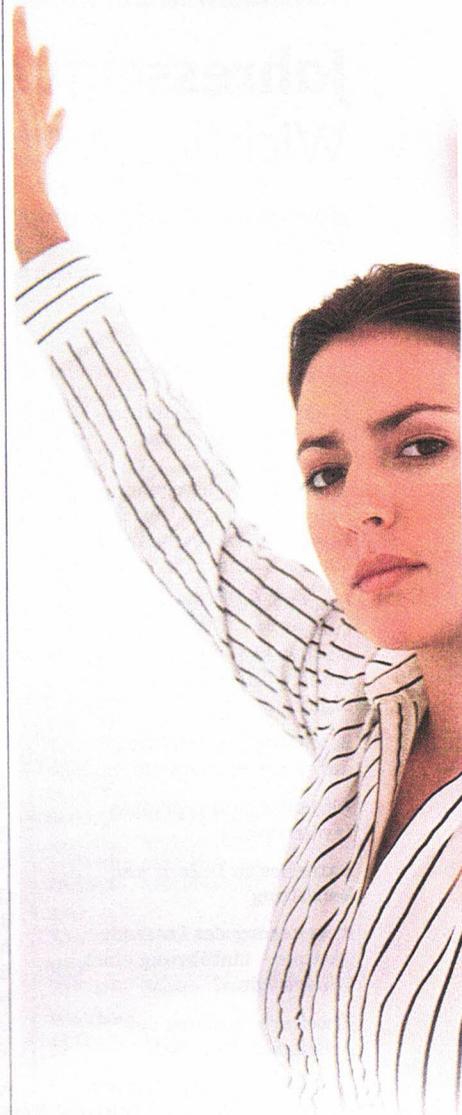
Marc Dechmann

Leiter der Personalentwicklung,
Still-Gruppe

Prof. Dr. Jürgen Schultz-Gambard

Cubia AG/Ludwig-Maximilians-Universität
München

Leistung zahlt sich aus.



Wenn es um die **variable Vergütung** und leistungsgerechte Bezahlung geht, bietet MHM das komplette Leistungsspektrum: qualifizierte Beratung zur Einführung von **Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen** und der Optimierung des gesamten Entgelt-Prozesses in einem IT-System.

Wir beraten Sie gerne zum Thema Beurteilung und Ziele oder stellen Ihnen unverbindlich unsere webbasierten Softwarelösungen dazu vor.

Mehr Informationen unter:
Telefon 0711 - 120 90 90 oder
www.mhm-systemhaus.de



MHM-SYSTEMHAUS