



Die Stadtwerke Münster haben monatliche Mitarbeiterbefragungen eingeführt – in genau austarierten Stichproben. So will das Versorgungs- und Verkehrsunternehmen sicherstellen, dass Veränderungsprozesse tatsächlich, nachhaltig und schnell umgesetzt werden.

Mitarbeiter aktivieren

Bei den Stadtwerken Münster stand im Herbst 2008 eine Mitarbeiterbefragung an. Am Ende wurden 88 Fragen intensiv ausgewertet. Es zeigte sich, dass die Stadtwerke Münster in weiten Bereichen der standardmäßig abgefragten Kriterien für Mitarbeiterzufriedenheit gute bis sehr gute Werte bekamen. Es gab allerdings

auch Bereiche mit kritischen Rückmeldungen. Die Geschäftsführung der Stadtwerke Münster entschloss sich, die Rückmeldungen der Mitarbeiter als Anlass für einen Veränderungsprozess zu nutzen. Doch wie konnte man sicherstellen, dass der Veränderungsprozess schnelle und nachhaltige Erfolge zeigt? Wie sollte die Geschäftsführung erkennen, dass die Themen mit den richtigen Maßnahmen angegangen werden und diese auch bei den Mitarbeitern die gewünschten Effekte erzielen?

Weniger Bürokratie – mehr Information

Die zentralen Handlungsfelder waren schnell identifiziert. Bei den Themen Bürokratieabbau und Information durch die Führungskräfte gab es bei der Befragung die kritischsten Ausschläge. Nun ging es um das passende Controlling-Instrument für die Messung des Veränderungsfortschritts. An diesem Punkt stieg hs:results ein. Schnell entstand die Idee, in drei

Schritten den Veränderungsprozess anzugehen:

1. Durch Tiefeninterviews bei einem Teil der Belegschaft wurden die zentralen Handlungsfelder analysiert und von den Mitarbeitern Vorschläge für Veränderungen erfragt.
2. Gemeinsam mit der Geschäftsführung wurden die Vorschläge gesichtet, priorisiert und Erfolg versprechende Maßnahmen abgeleitet.
3. Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen wurden monatliche Kurzbefragungen einer Stichprobe der Mitarbeiterschaft initiiert, um zeitnah die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen zu messen und gegebenenfalls nachsteuern zu können.

Aus der Mitarbeiterbefragung ließen sich zwar die zentralen Handlungsfelder ableiten, unklar blieb allerdings

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Projektgruppe
- Benchmark



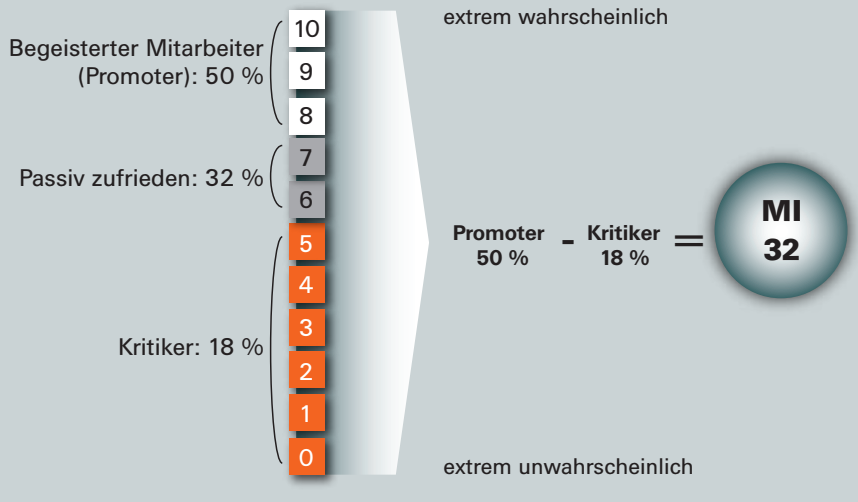
*Claudia Kadir,
Leiterin Personal-
entwicklung
Stadtwerke
Münster, Münster
Kontakt:
claudia.kadir@
stadtwerke-
muenster.de*



*Andre Stuer,
Organisations-
berater, Inhaber
hs:results, Essen –
Potsdam
Kontakt:
andrestuer@hs-
results.com*

Bildung der Unternehmenskennzahl „MI“

Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen einem Freund oder Verwandten weiterempfehlen?



bei manchen Themen, was der Mitarbeiter genau meint, wenn er dem Unternehmen einen hohen Bürokratiwert zurechnet. Wie sollte aus seiner Sicht eine gelungene Information durch die Führungskräfte aussehen? Was genau braucht der Mitarbeiter, wenn die Identifikation mit Unternehmen und Produkten gesteigert werden soll? Um die Sicherheit zu haben, in die richtige Richtung zu gehen, wurden in 60 einstündigen Tiefeninterviews mit Mitarbeitern aus allen relevanten Bereichen die notwendigen Informationen ermittelt. Gleichzeitig wurde in den Interviews ein Vorläufer des später genutzten monatlichen Messinstruments auf Herz und Nieren getestet.

Kontinuierlich die Stimmung abfragen

Die große Anzahl der Ideen zu bündeln, thematisch zuzuordnen, zu priorisieren und der Geschäftsführung zu präsentieren war Aufgabe einer Projektgruppe. In Workshops fand eine intensive Auseinandersetzung mit der Stimmung der Mitarbeiter statt. Darauf basierend wurden Vorschläge entworfen, diskutiert, verworfen oder akzeptiert. In enger Abstimmung mit verschiedenen Gremien und dem Betriebsrat wurden schließlich Maßnah-

men verabschiedet, die die Beschleunigung und Vereinfachung von Abläufen und Entscheidungen und die Intensivierung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mit-

„Mit den monatlichen Befragungen kommen wir mit den Mitarbeitern in einen guten direkten Dialog. Gerade bei dem Thema „Information durch Führungskräfte“ konnten wir durch die MI-Messungen große Verbesserungen zeitnah feststellen.“

Dr. Henning Müller-Tengelmann,
kaufmännischer Geschäftsführer

arbeitern betreffen. So trifft sich die Geschäftsführung beispielsweise in festen Abständen an einem „Runden Tisch“ und tritt in den direkten Dialog mit den Mitarbeitern.

Nun ging es darum, die Wirksamkeit dieser Maßnahmen durch die monatliche Mitarbeiterbefragung zu überprüfen und zu verbessern. Keinesfalls durften die Mitarbeiter durch immer neue Runden von Befragungen ermüdet werden. Es gab kritische Stimmen, die diese Vorgehensweise für unrealistisch hielten.

Die Lösung bestand in einer geschickt gewählten Begrenzung der je Monat

befragten Mitarbeiter. Nur ein Zwölftel der Belegschaft wurde und wird pro Monat befragt. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter einmal im Jahr interviewt wird. Die zeitliche Investition pro Mitarbeiter und Jahr beträgt damit zehn Minuten. Zusätzlich wurde die Stichprobe in jedem Monat so verteilt, dass gerade Mitarbeiter aus sehr kritischen oder sehr positiven Bereichen gleichermaßen befragt werden.

„Es gab nur sehr wenige kritische Stimmen in der Belegschaft. Die Grundstimmung spricht sehr für die monatlichen MI-Messungen, die ja nicht zuletzt auch von dem Betriebsrat mit initiiert wurden.“

Heinz Röhrich,
Betriebsratsvorsitzender

Nachdem die Zweifler diese Details kannten, waren die Bedenken schnell verschwunden. Es überwog ab diesem Zeitpunkt die Faszination, zeitnah Monat für Monat die Stimmung der Mannschaft genau zu kennen.

Positive Resonanz

Die Beteiligung von über 90 Prozent der Belegschaft macht deutlich, dass die monatliche Befragung für den Mitarbeiterindex (MI) nicht nur für die Führungskräfte ein gewinnbringendes Instrument ist. Auch von den Mitarbeitern gab es für die Einführung dieser Pulsbefragungen durchweg gute Noten. Nicht zuletzt führte die gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bei der Gestaltung der Puls-Befragung zum Erfolg. Es entstand ein Dialog, der während des ganzen Veränderungsprozesses intensiv fortgesetzt werden kann. (Abb.)

Schnelle Rückmeldungen

Ein Schwachpunkt bei klassischen Mitarbeiterbefragungen sind die seltenen Feedbackschleifen. Erst nach ein bis zwei Jahren erhält das Manage-

ment eine Rückmeldung darüber, ob und wie die ergriffenen Maßnahmen bei den Mitarbeitern ankommen und was sie bewirken. Die monatlichen Pulsbefragungen bieten dagegen die Chance, über die Messung der MI-Kennzahlen den Grad der Verbesserung festzustellen.

Um Veränderungen in der Wahrnehmung der Mitarbeiter zu dokumentieren, wurde gefragt, welche Veränderung die Mitarbeiter zu den Vormonaten wahrgenommen haben. Bei dieser Frage wurde deutlich, dass die Verabschiedung zentraler Entscheidungen des Managements von den Mitarbeitern nicht wie beabsichtigt wahrgenommen wurde. Hier wurde schnell klar, dass man handeln musste. Eine Verstärkung der Kommunikationsmaßnahmen führte zu deutlichen Veränderungen in der Wahrnehmung bei den Beschäftigten, die wiederum in den Pulsmessungen monatlich nachgewiesen werden konnten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Durchführung des Projektes war die kontinuierliche Information der Mitarbeiter über den Stand und Fortgang des Projektes durch die Führungskräfte und die Unternehmenskommunikation. Neben Artikeln in der Mitarbeiterzeitung und in der wöchentlichen Intranet-Postille „Intern aktuell“ unterstützten die Führungskräfte den Veränderungsprozess über die Durchführung von Kurz-Workshops. In den zwei- bis dreistündigen Veranstaltungen diskutierten sie mit den Mitarbeitern die Ergebnisse der Befragungen und erarbeiteten konkrete Verbesserungsmaßnahmen für ihren jeweiligen Bereich. So konnte die Anonymität der Befragung gewahrt werden und gleichzeitig kamen die Ideen an den richtigen Stellen an.

Erste Erfolge machen Mut

Bei dem Kritikpunkt „Information durch Führungskräfte“ konnten nach den MI-Messungen große Verbesserungen zeitnah erzielt werden. Denn diese Fragestellung war diejenige, die von den Führungskräften am direktesten zu beeinflussen war. Positiv dabei war: Die Führungskräfte erhielten zeitnah eine Rückmeldung über den

Erfolg der umgesetzten Maßnahmen. So gab es durchweg positive Rückmeldungen zum Beispiel für

- die Intensivierung der Regelkommunikation durch die Führungskräfte,
- die neu eingeführten Abteilungs-Miniworkshops,
- die Veränderung des in Führungswerkstätten thematisierten persönlichen Kommunikationsstils der Führungskräfte.

Das wurde ein Ansporn fürs Dranbleiben.

Doch nicht bei allen Zielen wurden schnell stetige Verbesserungen erreicht. Bei der Frage „Wie bürokratisch empfinden Sie das Arbeiten bei den Stadtwerken?“ wiesen die Werte trotz verschiedener Initiativen zum Bürokratieabbau bergab. Die Stadtwerke Münster gingen das Thema offensiv an und mit ihren Mitarbeitern in den Dialog. Es zeigte sich, dass viele Mitarbeiter die Situation ihrer Führungskräfte gut verstehen konnten. „Vieles, was hier an Bürokratie entsteht, können die da Oben doch gar nicht beeinflussen. Das wird durch gesetzliche Vorgaben oder von Brüssel gefordert. Uns Mitarbeitern hilft es schon zu wissen, welche Gründe es dafür gibt“, äußerten Mitarbeiter.

Ausblick

Mit dem Einsatz des MI als monatliche Befragung der Mitarbeiter ist bei den Stadtwerken Münster ein viel versprechender Ansatz des Mitarbeiterdialogs eingeführt worden. Statt alle ein bis zwei Jahre alle Mitarbeiter zu befragen, werden zwölfmal im Jahr ein Zwölftel zu ihrer Stimmung, ihrem Commitment und ihren Verbesserungsideen befragt. Es entsteht ein enger Dialog zwischen Mitarbeitern und Management. Stimmungen können schnell erkannt und verändert werden. Veränderungen können zeitnah umgesetzt werden. Dank kurzer Interviews werden 90 Prozent der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse einbezogen.

Und: Aus dem Ergebnis wird ein unternehmensweiter Index generiert, der als Benchmark zwischen Unternehmen und den Unternehmensteilen genutzt werden kann.