

## Von der Sache überzeugen

Das Instrument der Mitarbeiterbefragung birgt mehr Potenzial, als viele Unternehmen vermuten. Es kann nicht nur die Stimmung in der Belegschaft wiedergeben, sondern auch Wegweiser in einem Strategieprozess sein. Die Sparda-Bank West hat sieben Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Mitarbeiterbefragung definiert.



Die Sparda-Bank West ist mit knapp 900 Mitarbeitern, über 400 000 Mitgliedern und einer Bilanzsumme von 6,9 Milliarden Euro die Nummer fünf unter den Genossenschaftsbanken. Um der Vision „Im Westen die Besten - Wir sind Wunschbank und Wunscharbeitgeber“ näher zu kommen, erfolgte im Jahre 2006 eine umfassende Strategieentwicklung, die in der „Strategie 2012“ mündet. Die Strategie 2012 sorgt für nachhaltig ertragreiches Wachstum durch zufriedene Kunden. Eine wichtige Konsequenz daraus war eine Mitarbeiterbefragung, welche zunächst den Status quo zu entscheidenden Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterloyalität (Commitment) und interner Dienstleistungsqualität aufzeigen sollte. Die dahinter stehende Logik: Die Mitarbeiterzufriedenheit erzeugt in der Regel eine hohe interne Dienstleistungsqualität und ein hohes Commitment. Alle drei Komponenten stehen in direktem Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit, die - methodisch mit der Mitarbeiterbefragung verzahnt - parallel gemessen wird. Befragungsinstrument und Strategieentwicklung sind also eng miteinander verbunden. Die Mitarbeiterbefragung resultiert aus der Strategieentwicklung, die aus ihren Ergebnissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen fließen wiederum in die Strategieumsetzung ein. Die erste Mitarbeiterbefragung wurde auf-

wändig begleitet und erzielte neben sehr guten Ergebnissen auch eine sehr hohe Rücklaufquote von über 80 Prozent.

### Überzeugte Mitarbeiter sind gute Dienstleister

2009 wurde eine zweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um die Entwicklung innerhalb der Bank nachhaltig zu fördern. Hierzu wurden wieder alle 900 Mitarbeiter befragt. Diesmal wurde jedoch angekündigt, dass - im Unterschied zu der Pilotbefragung - alle Abteilungen, unabhängig von der Abteilungsgröße, eine separate Auswertung erhalten. Die Rücklaufquote war auch bei dieser Befragung sehr hoch und lag bei knapp 80 Prozent.

Die Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter wurde sowohl auf Gesamtbankenebene, als auch auf Abteilungs- und Teamebene betrachtet. Jede Geschäftsstelle, jede noch so kleine Abteilung erhielt eine separate Auswertung der Ergebnisse. Zusätzlich gab es detaillierte Auswertungen auf der Ebene einzelner Führungskräfte, die ihre Zufriedenheit, ihre Loyalität und das Führungsverhalten beleuchten. Kurzum: Die sonst üblichen Anonymitätsgrenzen (Auswertungen erst ab fünf Personen) wurden nun aufgehoben. Anonymitätsbedenken in der Belegschaft spielen, anders als noch vor der Pilotbefragung in 2006, mehrheitlich keine große Rolle mehr. Die Gründe hier-

für sind in der besonders intensiven Vorbereitung der Befragung und der sorgfältigen Umgehensweise mit der Pilotbefragung zu sehen (siehe auch die „Sieben Schritte zur Nachhaltigkeit“). Natürlich gibt es Kritiker der Befragung und nach wie vor einige Zweifler in der Belegschaft, die knapp 80-prozentige Rücklaufquote dokumentiert jedoch die starke Resonanz trotz der sehr differenzierten Auswertungen sowie das entstandene Vertrauen in das Befragungsinstrument.

Die Ergebnisse sind ausgesprochen vielfältig. So liegt das Mitarbeitercommitment in der Belegschaft der Sparda-Bank West bei knapp 86 Prozent und die Mitarbeiterzufriedenheit bei knapp 82 Prozent auf einem sehr hohen Niveau (siehe Abbildung). Auch können differenzierte Aussagen zum Beispiel über die Beziehungsstrukturen in der Bank getroffen werden.

So sind es die „überzeugten Mitarbeiter“, die mit ihrer hohen Zufriedenheit und einem hohen Commitment in der Regel eine nachhaltig gute interne Dienstleistungsqualität bewirken, die sich positiv in der Kundenzufriedenheit widerspiegelt. Bei der Sparda-Bank West sind über 88 Prozent aller Mitarbeiter diesem Typus zuzuordnen (Soll-Wert: 70 bis 80 Prozent). Aussagekräftig ist auch der prozentuale Anteil der „konstruktiven Kritiker“, die zwar zum Zeitpunkt der Befragung eher unzufrieden sind,

allerdings ein hohes Commitment haben und damit eng mit dem Unternehmen verbunden sind. Sie sorgen für konstruktive Kritik und damit für Entwicklungsmöglichkeiten.

### In sieben Schritten zu Nachhaltigkeit

Alle diese Informationen sind vor dem Hintergrund der „Strategie 2012“ von hoher Bedeutung, denn die „überzeugten Mitarbeiter“ sind das Herz und die Seele des Unternehmens und damit hauptverantwortlich für eine erfolgreiche Strategieumsetzung. Maßnahmen sollen nicht nur für die Gesamtbankebene abgeleitet werden, sondern - begünstigt durch die starke Auswertungstiefe der Befragung - auch für einzelne Geschäftsstellen und Abteilungen. Führungskräfte, Mitarbeiter und Vorstand nutzen das Instrument folglich zur Unternehmens-, Team- und eigenen Entwicklung. Die Bank definierte sieben Erfolgsfaktoren, durch welche die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft und die Nachhaltigkeit im Umgang mit den Ergebnissen stark positiv beeinflusst worden sind. Erst durch sie ist das wirkungsvolle Zusammenspiel zwischen Strategie und Mitarbeiterbefragung möglich, kann Akzeptanz und Nachhaltigkeit erzeugt werden.

#### 1. Langsam starten und Vertrauen aufbauen

Mitarbeiter und Führungskräfte müssen, wenn sie sich auf eine detaillierte Mitarbeiterbefragung einlassen sollen, zunächst Vertrauen in das Instrument, die externen Dienstleister und den Umgang mit den Ergebnissen gewinnen. Das heißt: alle Beteiligten benötigen einen Gewöhnungs- und Lernprozess. Entsprechend wurden bei der ersten Befragung nur größere Abteilungen mit vielen Mitarbeitern separat ausgewertet, kleinere Abteilungen wurden zu größeren Einheiten zusammengefasst. So entstand ein deutlich größeres Anonymitätsempfinden, was bereits bei der Pilotbefragung zu einer sehr hohen Beteiligung führte.

### Beziehungsmatrix der Sparda-Bank West mit Ist- und idealtypischen Soll-Werten

Abbildung



#### 2. Topmanagement-Commitment und auf die Stimme der Mitarbeiter hören

Die Relevanz für Mitarbeiter, Führungskräfte und das gesamte Unternehmen bestimmt das jeweilige Interesse an den Ergebnissen einer Befragung. Entscheidend ist, dass alle Personengruppen mit eingebunden werden. Sie diskutieren unter externer Anleitung an einem Tisch, welche Fragestellungen für die Bank interessant und entscheidend sind. Dieses Vorgehen erfolgt nicht nur vor der ersten Befragung, sondern vor jeder Befragung.

### 3. Für Klarheit sorgen

Durch ihre Einbindung in den strategischen Kontext wurde die Zielsetzung der Befragung besonders deutlich transportiert. Dies sorgte für Klarheit und Orientierung in der Belegschaft und stellte sich im Nachhinein als vertrauensbildende Maßnahme heraus. Der Anonymitätsschutz ist bei jeder Mitarbeiterbefragung das A und O. Neben dem klaren Bekenntnis des Vorstands wirkte die Aufforderung, dass die für den Onlinefragebogen notwendigen individuellen Zugangscodes, die an jeden Mitarbeiter verteilt wurden, untereinander getauscht werden sollten, wie das sprichwörtliche I-Tüpfelchen vor der Pilotbefragung in 2006. Es unterstrich, dass mit den Zugangscodes keine Identifizierungskennziffern verbunden sind, und damit keine Möglichkeit besteht, das Antwortverhalten auf einzelne Personen zurückzuführen.

### 4. Professionelle interne Kommunikation

Die Beteiligung, die Fragen und die Anonymität sind wichtige Voraussetzungen; entscheidend für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung ist aber die interne Kommunikation vor, während und nach der Befragung. Die Abteilung Unternehmenskommunikation arbeitete für die Pilotbefragung eine sieben Schritte umfassende Kommunikationsdramaturgie aus. Sie beinhaltete diverse, zeitlich differenziert eingesetzte Kommunikationsinstrumente, die von der Ankündigung der Befragung auf der Betriebsversammlung durch den Vorstand, über Großgruppenveranstaltungen bis hin zu FAQs, Statusberichten zum Stand des Rücklaufs, Count Down Ticker im Intranet oder Sonderausgaben der Mitarbeiterzeitschrift gingen.

Auch hier sorgte eine Besonderheit für gewollte Aufmerksamkeit: Der Projektleiter stand für Fragen zur Mitarbeiterbefragung sieben Tage je 24 Stunden im Rahmen einer Mobilfunk-Hotline zur Verfügung. Tag und Nacht. Ein Angebot, das genutzt wurde.

### 5. Gute Vorbereitung der Führungskräfte

Führungskräfte tragen bei der Kommunikation der Ergebnisse eine besondere Ver-

antwortung. Entsprechend werden alle sogenannten Abteilungsdialekt zwischen Führungskräften und ihren jeweiligen Mitarbeitern auf eine ähnliche Art und Weise durchgeführt. Im Vorfeld wird synchronisiert, mit welcher Haltung Führungskräfte in den Dialog gehen. Was ist Ziel des Dialogs? Auch werden einheitliche Fragen erarbeitet, die, neben Fragen zu den individuellen Ergebnissen je Abteilung, in allen Abteilungen gestellt werden. Führungskräfte mit besonders kritischen Ergebnissen erhalten das Angebot, die Dialoge mit einem Coach vorzubereiten.

### 6. Befragungsergebnisse immer mit konkreten Maßnahmen verbinden

Organisatorisch entscheidend für den Umgang mit den Befragungsergebnissen ist nicht nur ein einheitliches Vorgehen des Feedbacks, sondern vor allem die Ableitung einer zeitnahen Umsetzung. Es gibt nichts Schlimmeres als Mitarbeiterbefragungen, die in den Augen der Mitarbeiter wirkungslos verpuffen.

Jede Führungskraft der Sparda-Bank West erhält „ihre“ Ergebnisse zeitnah und führt innerhalb von acht Wochen einen Workshop mit ihren Mitarbeitern durch. Thema: Diskussion der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsfeldern und konkreten Maßnahmen. Die abgeleiteten Handlungsfelder werden nachfolgend wieder in die Führungsrunde eingespeist. So entsteht eine systematische Ableitung und umfassende Transparenz der Maßnahmen. Flankiert durch eine umfangreiche interne Kommunikation nimmt jeder in der Bank wahr, dass die Befragung konkreten Nutzen stiftet und nicht wirkungslos verhallt.

### 7. Dialoge initiieren

Bei den von der Sparda-Bank West durchgeführten Mitarbeiterbefragungen geht es in erster Linie nicht um Öffentlichkeitswirksamkeit, nicht um den Vergleich mit anderen Banken, sondern um einen Dialog- und Entwicklungsprozess, der über die Befragung initiiert und in Richtung der strategischen Ziele vorangetrieben wird. Der Dialog findet auf bis zu drei Ebenen statt. Eine Dialogebene betrifft die Führungskräfte untereinander (Sichtung der Gesamt-

bankergebnisse, Ableitung von Handlungssträngen), eine zweite Dialogebene die gesamte Belegschaft (z.B. eine Großgruppenveranstaltung, auf der die wichtigsten Ergebnisse zum Teil durch Rollenspiele der Führungskräfte und Interviewrunden mit den Vorständen transportiert wurden), während auf der dritten Ebene der Dialog zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern erfolgt (Abteilungsdialekt, Ableitung konkreter Abteilungs-Maßnahmen).

Der Dialog führt zu Entwicklungen. Die Art der Ergebnisauswertung sorgt für individuelle Betroffenheit, weil die Fragen relevant sind: für die Bank, die jeweilige Abteilung, den jeweiligen Mitarbeiter. Bereits die Messung der internen Dienstleistungsqualität, also die Bewertung der eigenen Arbeit durch andere Abteilungen, sorgt für Neugierde, Ansporn und bewirkt eine Stärkung des Teamgedankens. Und da klar ist, dass die nächste Mitarbeiterbefragung umfangreichen Aufschluss über den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen bringt, wird sogar Spannung aufgebaut. Einige Teams unterlegen mittlerweile ihre Dienstleistungen gegenüber anderen Abteilungen mit einem in Eigenregie durchgeführten regelmäßigen Qualitäts-Check.

Die Mitarbeiterbefragung wirkt nachhaltig positiv auf die Entwicklung der Bank. Insbesondere, weil ungeachtet guter Ergebnisse immer auch Handlungsfelder offen angesprochen werden, die in der Bank anschließend aktiv angegangen werden können.



Autor

**Joachim Kosmann**,  
Leiter des Vorstandsbüros,  
Sparda-Bank West eG,  
Düsseldorf,  
joachim.kosmann@  
sparda-west.de



Autor

**Ralf Mielke**,  
Geschäftsführer der Goldpark  
GmbH Unternehmensbera-  
tung, Frankfurt am Main,  
ralf.mielke@goldpark.de