

Wer nachfragt, muss auch mit harten Antworten leben

MITARBEITERBEFRAGUNG. In der Gesenkschmiede Otto Röhrig hat sich in den vergangenen Jahren einiges in der Struktur des Unternehmens getan. Ob dabei die Mitarbeiter noch mitziehen, sollte eine Mitarbeiterumfrage belegen. Und die Vermutung des Geschäftsführers bestätigte sich: Dabei kamen einige kritische Antworten heraus. Das Unternehmen zeigt vorbildlich, wie man damit umgeht.

Das mittelständische Unternehmen Otto Röhrig Gesenkschmiede GmbH wurde 1895 in Solingen gegründet und fertigt seitdem vielfältige und anspruchsvolle Schmiedestücke. Otto Röhrig zählt zu den führenden Herstellern von Rohwaren für chirurgische Instrumente mit dem Schwerpunkt Scheren. Veränderungen in den vergangenen Jahren auf dem Markt wandelten die Anforderungen an das Unternehmen. Dazu

zählen insbesondere technische Entwicklungen und Änderungen im Gesenk- und Werkzeugbau sowie im Schmiedeprozess, organisatorisch gestiegene Anforderungen im Fertigungsablauf sowie die Internationalisierung des Markts der Medizintechnik. Diese erfordern verstärkt Innovation und Qualität in der Herstellung sowie im Vertrieb der Produkte.

Für Otto Röhrig bedeuten die benannten Faktoren unter anderem ein schnelleres, individuelleres Reagieren auf die Bedürfnisse der Kunden und eine dementsprechend regelmäßige Anpassung der Fertigungsplanung. Zudem wurde aus strategischen Gründen im Jahr 2010 eine weitere Gesenkschmiede übernommen. Diese Übernahme galt es technisch und organisatorisch zu gestalten. So sollte in einem umfassenden Prozess, gemeinsam mit der IGS Organisationsberatung, die Organisation in Bezug auf unterschiedlichste Parameter beleuchtet und hinterfragt werden.

Der Geschäftsführer will Klarheit über die Stimmung

Für den Geschäftsführer war in diesem Prozess das Betriebsklima ein wichtiger Parameter. Das Betriebsklima stellt für Otto Röhrig einen bedeutsamen Erfolgsfaktor dar und dient als Wettbewerbsfaktor, auch in Abgrenzung zur Konkurrenz: Das gute Betriebsklima bei Otto Röhrig zeigte sich seit Jahren in der stets sehr geringen Fluktuation sowie in der guten und freundlichen Stimmung untereinander. Jedoch stellte die Geschäftsführung im Zuge der oben beschriebenen Ver-

änderungen eine Verschlechterung des Betriebsklimas fest. Da bis zu diesem Zeitpunkt eine hohe Aufmerksamkeit auf die organisatorische Gestaltung der Veränderungen gelegt wurde, sollten nun die zwischenmenschlichen Faktoren bei der Gestaltung der Veränderungen beleuchtet werden.

Das Betriebsklima setzt sich aus den subjektiven Empfindungen der Beschäftigten in Bezug auf die Firma, die Arbeit und die zwischenmenschlichen Kontakte sowie die Zufriedenheit mit diesen Aspekten zusammen. Somit wurde entschieden, eine Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse durchzuführen. Ein Teilnehmer einer Untersuchung der IGS-Organisationsberatung formulierte treffend: „Zufriedene Mitarbeiter werden zu positiven Multiplikatoren“ (Führungspraxis, 2009).

So stellte sich die Frage: Wie geht man an dieses Thema heran? Die Tür des Geschäftsführers ist für alle Angelegenheiten bei Otto Röhrig, auch explizit für die der Belegschaft, offen. Dennoch wurde als Befragungsart zur Analyse der Zufriedenheit das freiwillige, persönliche Gespräch mit einer externen Beraterin ausgewählt. Dies bot die Möglichkeit, Themen zu besprechen, die sonst bevorzugt im anonymen Raum platziert werden. Auf diese Weise konnte eine gesteigerte Offenheit gewährleistet werden.

Der Prozess der Zufriedenheitsanalyse konnte in vier Oberpunkte eingeteilt werden. Der erste umfasste die Konzeption des Interviewleitfadens. Der zweite Punkt beinhaltete die Durchführung der Analyse. Und der dritte Oberpunkt beschrieb die Diskussion der Ergebnisse aus der →

Umfrageergebnisse in der Öffentlichkeit

Aktueller Fall. „Misstrauensvotum gegen Blessing“, so titelte die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ (FAZ) am 16. Dezember. Der Artikel zeigt, wie groß die Wirkung einer Mitarbeiterumfrage sein kann: Die Zeitung veröffentlichte die unerfreulichen Ergebnisse der Umfrage in der Commerzbank AG. Ein Beispiel: 67 Prozent der Befragten würden ihre Bank nicht uneingeschränkt an Bekannte weiterempfehlen. Die Ergebnisse stehen jedem Mitarbeiter im Intranet zur Verfügung. Und das Unternehmen will offensichtlich auch weiterhin auf die offene Kommunikationspolitik setzen. Die Lehre für andere: Wer so offen kommuniziert, muss Maßnahmen ableiten.

Messen. Das Betriebsklima lässt sich nicht so genau messen, wie es eine Stoppuhr zulässt. Um es zu verbessern, braucht es einen umfassenden Prozess der Messung und Ableitung von Maßnahmen.



→ Analyse. Im vierten folgte die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen als Resultat aus der Analyse.

Interviewleitfaden als Basis für persönliche Gespräche

Gemeinsam mit dem Geschäftsführer wurde ein Leitfaden entwickelt, nach dem die persönlichen Gespräche geführt werden sollten. Dabei wurden folgende Themen aufgegriffen:

- Stimmung im Betrieb allgemein,
- Zusammenarbeit von Betrieb und Verwaltung,
- Führung im Betrieb und Erleben des Geschäftsführers im Betriebsalltag,
- Empfinden der geänderten Marktbedingungen und Auswirkungen derer auf die eigene Arbeit und den Betrieb allgemein (neue Artikelgruppen, Unklarheiten bei der Arbeit, Arbeitsbelastung),
- Empfinden der Veränderung nach Übernahme der anderen Gesenkschmiede,
- Vorschläge zur Verbesserung.

Dieser Leitfaden wurde den Führungskräften des Unternehmens, einem Betriebsleiter und einem Vorarbeiter, sowie dem Assistenten des Geschäftsführers vorgestellt. Es bestand die Möglichkeit, den Leitfaden gemeinsam anzupassen und abzustimmen.

Anschließend fand eine Mitarbeiterversammlung statt, in der die Mitarbeiter Informationen zur Zufriedenheitsanalyse und dem Leitfaden für die Interviews erhielten. An zwei Tagen hat die externe Beraterin die Gespräche mit den Mitarbeitern geführt. Diese Art der Meinungsbefragung war bis dato ein unbekanntes Tool bei Otto Röhrig. Damit bestand das Risiko, dass sich die Belegschaft nur zögerlich an den Gesprächen beteiligte. Dies hat sich jedoch nicht bestätigt. Die Beteiligung der Belegschaft war sehr hoch: Über 80 Prozent nahmen die Gelegenheit wahr, sich über ihre Zufriedenheit zu äußern. So konnte aus externer Sicht der erste Schluss gezogen werden, dass diese spezielle Form der Mitarbeiterbefragung angenommen wurde.

Die ausgewerteten Ergebnisse aus den Interviews haben zuerst die Geschäftsführer sowie der Betriebsleiter, der Vorarbeiter und der Assistent des Geschäftsführers erhalten. Nach der Vorstellung der Ergebnisse haben diese gleichberechtigt mit dem Geschäftsführer und der IGS-Organisationsberatung Ansatzpunkte und mögliche Maßnahmen entwickelt. Das Erarbeitete wurde im Anschluss gemeinsam diskutiert und beschlossen.

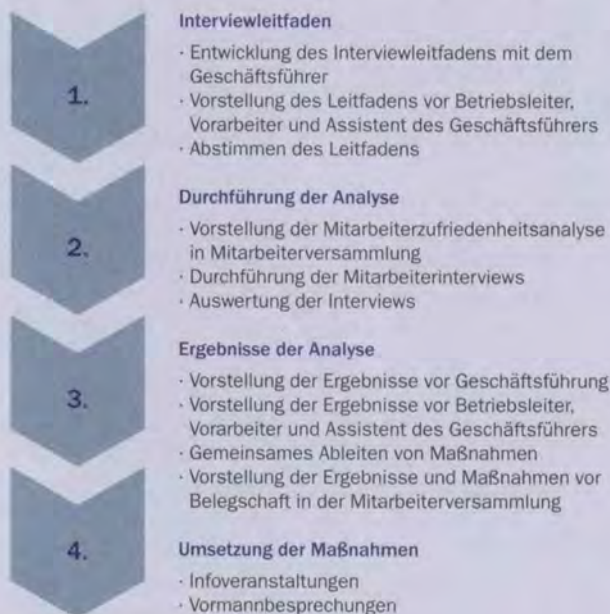
Ergebnisse bestätigen die ersten Vermutungen

Der Belegschaft wurden die Ergebnisse und die Handlungsfelder in einer weiteren Mitarbeiterversammlung vorgestellt: Die Zufriedenheitsanalyse bei den Mitarbeitern bestätigte die Vermutung des Geschäftsführers von einer mittleren allgemeinen Zufriedenheit – in Schulnoten ausgedrückt lag sie bei „befriedigend“. Diese mittlere Zufriedenheit kam durch ein Zusammenspiel der unterschiedlichen Aspekte zustande, die durch den Leitfaden erfragt wurden. Die Belegschaft betonte, dass die Zusammenarbeit des Betriebs mit der Verwaltung gut funktionierte. Die geänderten Marktbedingungen und die Auswirkungen derer in Form von neuen Artikelgruppen, Änderungen in Arbeitsabläufen und der empfundenen Arbeitsbelastung stellten kein Problem für die Belegschaft dar. „Die Beschaffenheit und die Organisation der Arbeit“ waren somit für die Beschäftigten bei Otto Röhrig zufriedenstellend.

Punkte, die unter „Informationen über die Arbeit“ zusammengefasst werden können, hatten hingegen negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Belegschaft. Zum einen gab es Informationen, die zum Teil als „fehlend“ beschrieben wurden. Darunter fiel zum Beispiel die Berechnung der Akkordzuschläge. Zum anderen gab es Informationen, die „nicht korrekt und nicht zeitnah“ ankamen, sodass sich die Belegschaft einzelne Situationen oder Entscheidungen selbst erklärte. Es entstanden Verzerrungen zwischen Informationen, die in der Belegschaft vorherrschten, und Informationen, die die Geschäftsführung glaubte in die Belegschaft getragen zu haben. Dies war beispielsweise bei der Übernahme der

Prozess der Zufriedenheitsanalyse

Vorgehen. Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das Betriebsklima infolge von einigen Veränderungen wieder herzustellen. Vier Schritte sollten dabei in der Praxis beachtet werden.



Verbessertes Betriebsklima

AUTOREN



Ralf Zimmermann ist Geschäftsführer der Otto Röhrig Gesenkschmiede GmbH. Mit der Mit-

arbeiterbefragung hat er den Grundsatz von Otto Röhrig „Mitarbeiter sind das wichtigste Gut“ neu umgesetzt.

Schmalzgraben 7
42655 Solingen
Tel. 0212 599600
info@otto-roehrig.de
www.otto-roehrig.de



Anna Lena Thomas ist seit 2009 Beraterin und Projektleiterin bei der IGS

Organisationsberatung. Sie hat das Projekt bei der Otto Röhrig Gesenkschmiede GmbH begleitet.

Augustinusstr. 11d
50226 Frechen-Königsdorf
Tel. 02234 933569-3
annalena.thomas@igs-beratung.de
www.igs-beratung.de

zweiten Gesenkschmiede der Fall. Die Firmen sind zwar unabhängig voneinander, jedoch hatten manche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter die Befürchtung, nach der Übernahme die Arbeit aus der anderen Firma mit übernehmen zu müssen. Auch nicht ausführlich genug kommentierte Änderungen im Führungsverhalten der Führungskräfte, welches auf die eingangs beschriebenen Marktveränderungen zurückzuführen ist, führte zu Unsicherheit. Die Verhaltensänderungen des Geschäftsführers und des Betriebsleiters, weniger Zeit am Tag im Betrieb zu verbringen, wurden seitens der Belegschaft mit einer verringerten Wertschätzung ihnen gegenüber beziehungsweise einem geringeren Interesse an ihnen vermutet. Aus den Punkten ergaben sich unterschiedliche Handlungsfelder:

Der vermuteten verringerten Wertschätzung begegnete der Geschäftsführer in der Mitarbeiterversammlung offen. Er sprach das Thema veränderte Markt- und Kundenanforderungen an, welche einen erhöhten Kundenkontakt erfordern. Er formulierte daher das Vorhaben seitens aller Führungskräfte, die Wertschätzung zukünftig stärker im Betriebsalltag verdeutlichen zu wollen, obwohl die Präsenzzeiten der Führungskräfte im Betrieb abnehmen. Aus den anderen beiden aufgeführten „Informationsmängeln“ ergaben sich die Handlungsfelder „Kommunikation und Informationsfluss in der Firma“.

Außerdem wurden in der Betriebsversammlung von der Belegschaft angespro-

chene Verbesserungsvorschläge thematisiert. Manche Hinweise wurden zunächst auf eine Vorschlagsliste geschrieben, die neben dem Tagesgeschäft nacheinander überdacht und angegangen werden sollen. Zu jenen Vorschlägen zählten beispielsweise die Ausweitung des Sportangebots, Unterstützung bei der Raucherentwöhnung oder die Einführung einer Rückenschule. Hierzu wurden bereits Angebote eingeholt.

Umsetzung in die Betriebspraxis ist absolute Pflicht

Die Haupthandlungsfelder sollten themenspezifisch unterschiedlich behandelt werden. Zur Bewältigung von vorangegangenen Informationsdifferenzen sollten freiwillige Informationsveranstaltungen angeboten werden. Zur Verhinderung von zukünftigen Informationsdifferenzen sollte eine neue Form der Informationsvermittlung institutionalisiert werden.

Da bei der Übernahme der anderen Gesenkschmiede bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Fragen, wie oben erläutert, unbeantwortet waren, bot der Geschäftsführer eine freiwillige Informationsveranstaltung an, in der diese Fragen geklärt werden sollten. Eine weitere Informationsveranstaltung wurde von der Buchhalterin des Unternehmens zur Erläuterung der Akkordzuschläge der Belegschaft angeboten.

Aus den Überlegungen, wie künftig Missverständnisse bei Informationen verhindert werden können, entstand die

„Informationsrunde Betrieb“. Die Belegschaft wurde in vier Gruppen eingeteilt. Die Zusammensetzung der Gruppen erfolgte unabhängig von dem eigentlichen Arbeitsplatz oder der eigentlichen Abteilung. Somit konnte gewährleistet werden, dass die Kommunikation über den eigentlichen Wirkungskreis des Einzelnen hinaus geschehen musste. In jeder Gruppe wurde ein Gruppensprecher bestimmt, der in einer monatlichen Gesprächsrunde mit den Gruppensprechern der anderen Gruppen sowie dem Assistenten des Geschäftsführers zusammenkommt. Ziel der Informationsrunden ist die gegenseitige Vermittlung von Informationen. Der Assistent des Geschäftsführers gibt dabei Informationen der Geschäftsleitung in den Betrieb. Die Gruppensprecher tragen Informationen, die sie zuvor in ihrer Gruppe gesammelt haben, über den Assistenten an die Geschäftsleitung. Vorteile dieser Form der Informationsvermittlung gibt es einige:

- Das anonymisierte Herantragen von Wünschen und Anregungen an den Geschäftsführer, also eine Verbesserung des Informationsflusses von und zur Geschäftsleitung
- Gezieltes Informieren der Belegschaft
- Unverzögliche Beseitigung von Fragen oder Unklarheiten
- Eine Erhöhung der Transparenz von Entscheidungen und Veränderungen
- Eine Steigerung der Zufriedenheit beziehungsweise des Betriebsklimas durch Einbeziehung der Mitarbeiter.

In Bezug auf die Steigerung der Zufriedenheit beziehungsweise des Betriebsklimas zeigte sich ein besonderer Effekt, der unmittelbar nach den Interviews und noch vor der Auswertung derer zu beobachten war: Das Betriebsklima untereinander schien sofort gelockert, sicherer und insgesamt verbessert. Dies zeigt, was allein auf die Partizipation und dadurch vermittelte Wertschätzung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewirken kann.

Die ergriffenen Maßnahmen sind wichtige Bausteine in dem beschriebenen Prozess, einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Otto Röhrig dauerhaft und trotz Veränderungen, zu stabilisieren: Das gute Betriebsklima.

Ralf Zimmermann, Anna Lena Thomas ●