



Foto: Thinkstock

Befragt – und für gut befunden?

Die Praxis der Mitarbeiterbefragung sieht in jedem Unternehmen anders aus. HR Today zeigt anhand dreier Beispiele, was sich derzeit in den Personalabteilungen tut. Dadurch werden auch Trends für die Zukunft sichtbar.

Das Instrument Mitarbeiterbefragung ist per se keine allzu komplexe Sache. Das wird es erst, wenn es darum geht, die Befragung auf das Unternehmen abzustimmen. Und noch mehr, wenn schliesslich die Umsetzung ansteht. Es existieren allgemein akzeptierte Prinzipien, aber keine fixfertigen Rezepte. Jede Firma handelt auf ihre Weise, entsprechend ihrer Kultur.

Auf den nächsten Seiten geben drei Unternehmen Einblick in ihr Vorgehen rund um Mitarbeiterbefragungen. Sie stehen dabei an ganz unterschiedlichen Punkten. Die Krankenversicherung Helsana führt seit 2008 jährlich ihre Befra-

gung durch und hat das Instrument im Unternehmen fest verankert. Der Performance-Index, der sechs Faktoren aus der Befragung repräsentiert, wird regelmässig bis zum VR hinauf rapportiert.

Neue HR-Leitung, neue Befragung

Bei der Rhätischen Bahn hat 2011 mit der neuen HR-Leiterin auch ein neues Kapitel in der Mitarbeiterbefragungs-Geschichte begonnen. Und damit eine bessere Akzeptanz des Instruments wie auch eine aussergewöhnliche Transparenz rund um den Umsetzungsprozess.

Die Heilsarmee schliesslich hat vor rund einem halben Jahr mit einem neuen externen Partner eine neue Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die seit Juli amtierende HR-Leiterin lässt derzeit die Ergebnisse in die nächste, 2014 startende Fünf-Jahres-Strategieperiode einfließen.

Franziska Meier

Rhätische Bahn: Tipps von den Kollegen

2011 wurde die Mitarbeiterbefragung bei der Rhätischen Bahn neu als Führungsinstrument positioniert. In Workshops konnten sich Vorgesetzte untereinander über ihre Erfolgsrezepte rund ums Führen austauschen – und es wurden 200 Massnahmen umgesetzt.

Die Mitarbeiterbefragung 2011 der Rhätischen Bahn (RhB) führte zu einer ungewöhnlichen Aktion: Es wurden 220 Massnahmen vorgeschlagen und 90 Prozent davon umgesetzt – während des ganzen Prozesses wurde der aktuelle Stand der Massnahmenumsetzung für alle Mitarbeiter sichtbar auf dem Intranet veröffentlicht.

Mit Transparenz zu mehr Akzeptanz

Dass rund um eine Mitarbeiterbefragung intensiv kommuniziert werden muss, war 2011 bei der RhB umso notwendiger, als bei früheren Befragungen kaum Massnahmen abgeleitet wurden und die Angestellten einer erneuten Befragung teilweise kritisch gegenüberstanden. «Unser Direktor und ich sind 2011 neu ins Unternehmen eingetreten», sagt Personalleiterin Stephanie Rielle La Bella, «und ich habe über längere Zeit kommuniziert, dass wir das Thema ernst nehmen werden.» Dies und auch die Transparenz über die Massnahmenumsetzung dürften geholfen haben, dass die Mitarbeiterbefragung von den Angestellten wieder als Instrument wahrgenommen wurde, um Veränderungen und Verbesserungen im unmittelbaren Arbeitsumfeld effizient und schnell herbeizuführen.

200 Massnahmen, das tönt nach viel. «Wir haben viele kleine Veränderungen umgesetzt», sagt Stephanie Rielle La Bella. Dazu gehören beispielsweise ein Kühlschranks im Pausenraum, die Möglichkeit, das Handy aufzuladen, oder grössere Spinde in den Umkleidekabinen des Zugpersonals. «Das sind zwar kleine Dinge, aber wenn

sie nicht funktionieren, nervt das die Leute furchtbar, und das jeden Tag», erklärt die Personalleiterin. Doch es gab auch grössere Veränderungen. Die RhB hat etwa die Unternehmenswerte überarbeitet, operationalisiert und Verhaltens- und Führungskriterien abgeleitet, hat das jährliche Mitarbeitergespräch neu konzipiert und die Führungskräfte entsprechend geschult sowie die Führungskräftebildung überarbeitet.

Das HR der RhB hat die Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument positioniert. Alle Führungskräfte erhielten eine persönliche Auswertung – was von manchen mit einer gewissen (An-)Spannung erwartet wurde. Die anschließenden Workshops, während deren die Führungskräfte sich mit anderen auf gleicher Hierarchieebene über ihre persönlichen Ergebnisse austauschen konnten, liefen laut Stephanie Rielle La Bella erstaunlich gut: Jene mit weniger guten Ergebnissen seien ehrlich interessiert gewesen an den Erfolgsrezepten jener, die besser abgeschnitten hätten. Die Frage «Wieso hast du so gute Resultate?» habe sie mehrfach gehört.

Für die Arbeit mit den Ergebnissen sowie mit den Prozessen rund um die Erarbeitung von Massnahmen im Team stand das HR den Führungskräften unterstützend zur Verfügung. Die Verantwortung der Ergebnisse und Inhalte lag aber ganz klar bei der Linie.

Grosse heterogene Firmen im Nachteil

Die RhB hat ihre Befragung im Rahmen des Swiss Arbeitgeber Awards mit dem externen



«Dort, wo wir Massnahmen umgesetzt und Energie reingesteckt haben, haben wir bessere Werte erzielt.»

Stephanie Rielle La Bella, Personalleiterin, Rhätische Bahn

Partner «icommit GmbH» durchgeführt. Der Rang war der Personalleiterin dabei weniger wichtig als der Benchmark. Denn grössere Bahnunternehmen hätten bezüglich Führungsbewertung zwei Handicaps, wie Sven Bühler, Geschäftsführer der «icommit», erklärt: «In grossen Betrieben mit heterogenen Berufsbildern und unterschiedlichen Werten erhält die Führung grundsätzlich schlechtere Noten als in kleinen, homogenen Organisationen. In einem dezentralen Unternehmen wie der RhB leiden die Ergebnisse zusätzlich unter der Distanz zwischen Angestellten und ihren Vorgesetzten.» (Mehr von Sven Bühler auf Seite 29.)

Der Benchmark relativiert

Der Vergleich mit anderen Firmen hat für Stephanie Rielle La Bella denn auch vieles relativiert: «Bei der Lohnzufriedenheit haben wir zuerst gedacht, wir lägen tief, aber im allgemeinen Benchmark standen wir dann plötzlich recht gut da.» Im Bahnbranchen-Benchmark wies die RhB 2011 durchschnittliche Werte auf.

2013 gab es wieder eine Befragung. Das Gesamtergebnis fiel in etwa gleich aus wie zwei Jahre zuvor. Haben all die Massnahmen nichts genützt? «In der Bahnbranche gab es in den letzten Jahren grosse Veränderungen und Herausforderungen. Darum sind bei allen Bahngesellschaften die Befragungswerte gesunken», erklärt Sven Bühler. Hätte die RhB in den letzten Jahren nichts unternommen, würden die Werte der Befragung 2013 tiefer liegen. So aber weist Stephanie Rielle La Bella durchaus Erfolge aus: «Dort, wo wir Massnahmen umgesetzt und Energie reingesteckt haben, haben wir diesmal bessere Werte erzielt.» fm



Foto: zVg

Diverse Massnahmen und viel Transparenz haben dazu geführt, dass die Angestellten der Rhätischen Bahn das Instrument Mitarbeiterbefragung in positivem Licht sehen.