

Positive Impulse

Frankenberger Bank lernt aus Mitarbeiterbefragung

Ralf Schmitt



Aus der Fusion von insgesamt fünf Genossenschaftsinstituten seit dem Jahr 2000 hervorgegangen, blickt die Frankenberger Bank mit aktuell 277 Millionen Euro Bilanzsumme und etwa 80 Mitarbeitern auf eine positive Geschäftsentwicklung zurück. Während der Fokus in den vergangenen Jahren auf Kundenbefragungen lag, sollte im Jahr 2008 der Blick in die Bank gerichtet werden. Eine interne Befragung sollte den Stand der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung eruieren.

Es galt, die Stärken und Schwächen der Bank aus Sicht der Mitarbeiter zu erkennen und die Stellhebel für positive Veränderungen zu finden. Diese Innensicht sollte kein Selbstzweck sein, sondern einen Kommunikationsprozess zwischen Führungsebene und Mitarbeitern anstoßen, der sich auch positiv auf die Kundenbindung auswirkt. Nur bei einem produktiven und guten Klima in der Bank kann der Funken auch auf die Kunden überspringen.

Nach verschiedenen Angeboten von Beratungsunternehmen und nach Gesprächen mit Personalabteilungen größerer Unternehmen im Geschäftsgebiet hat sich die Frankenberger Bank für das von der ADG in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Goldpark entwickelte Konzept des ADG-Mitarbeitermonitors entschieden. Das Kreditinstitut bildete vor der Befragung ein Projektteam aus zehn Mitarbeitern. Dieses suchte aus einem Fragenkatalog die Themen aus,

die für die Bank relevant waren und bei der Befragung berücksichtigt werden sollten. Fragenkomplexe, die im Themenkatalog nicht vorkamen, aber von individuellem Mitarbeiterinteresse waren, wurden zusätzlich aufgenommen (Beispiel: Sind Ihnen die Gründe für den geplanten Umbau der Hauptstelle bekannt?). ADG und Goldpark entwickelten dann auf dieser Basis die konkreten Fragen.

Um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erreichen, hatte sich der Vorstand für eine anonymisierte Onlinebefragung entschieden. Die Zugangsdaten für das Onlineportal wurden direkt an die Privatadresse der Mitarbeiter versandt. Um möglichen Vorbehalten wegen der Wahrung der Anonymität vorzubeugen,

Bereiche, die durch Einzelfragen untersucht wurden

Arbeitstätigkeit / Arbeitsumfeld

- Einbringen eigener Ideen,
- Informationsmenge,
- klares Aufgabengebiet.

Zusammenarbeit im Team

- Freundliches Klima,
- Austausch über Ziele und Inhalte,
- selbstbewusster Auftritt nach Außen.

Zusammenarbeit zwischen den Bereichen

- Konfliktlösungsbereitschaft,
- gegenseitige Anerkennung von Leistungen,
- gleichwertige Behandlung.

Führung durch den direkten Vorgesetzten

- Nachvollziehbare Formulierung von Aufgabenstellungen,
- Rückmeldung zu Arbeitsleistungen,
- Beteiligung an Entscheidungsprozessen.

Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

- Ernst nehmen von Weiterbildungsbedürfnissen,
- Karrieremöglichkeiten,
- einheitliche Bewertungskriterien.

Vergütung und Leistungsbeurteilung

- Einheitliche Kriterien zur Leistungsbeurteilung,
- Umgang mit Gehaltsanpassungen/Provisionszahlungen/Zulagen.

Vorstand und Kultur

- Ideen und Visionen zur Zukunft,
- Vorschläge und Ideen von Mitarbeitern sind gewünscht und werden honoriert,
- respektvoller Umgang.

Strategie und Veränderungsmanagement

- Klare, konsequente Strategie,
- Vertrauen in erfolgreiche Zukunft.

Entscheidungsprozesse

- Art, Entscheidungen zu treffen,
- Entscheidungsförderndes Verhalten,
- Entscheidungsspielräume.

konnten sie die Zugangsdaten untereinander austauschen. Die Befragung wurde im Zeitraum von zehn Tagen durchgeführt und konnte am Arbeitsplatz oder von zu Hause aus erledigt werden. Die Rücklaufquote lag trotz des kurzen Bearbeitungszeitraums bei 92 Prozent.

Die Messmethode

Alle Themenbereiche wurden durch eine Vielzahl von Einzelfragen untersucht, zu denen die Mitarbeiter ihren Grad der Zustimmung angeben konnten. Daraus wurden abschließend zwei Werte für das Commitment (Mitarbeiterbindung) und die Zufriedenheit ermittelt. Am Ende jeden Themenbereichs konnten die Mitarbeiter eine Frage zur „Alles-in-allem-Zufriedenheit“ mit diesem Bereich und in drei offenen Abschlussfragen freie Textanmerkungen abgeben.

Die Ergebnisse lassen sich in einer Beziehungsmatrix abbilden, die in vier Felder aufgeteilt ist und je nach dem Grad der Gesamtzufriedenheit und dem Commitment des Mitarbeiters vier „Grundtypen“ unterscheidet (siehe Abbildung). Dabei sollten folgende Zielwerte für die Beziehungsmatrix (Richtwerte) gelten:

- hoher Anteil überzeugter Mitarbeiter (etwa 70 bis 80 Prozent),
- hoher Anteil „Heart & Soul“ (etwa 20 bis 25 Prozent), aber möglichst alle Führungskräfte,
- keine vollständige Reduzierung der konstruktiven Kritiker, sondern Reduzierung auf akzeptablen Anteil von etwa 5 bis 15 Prozent,
- Vermeidung von inneren Kündigern,
- Quote der Ungebundenen bis etwa 5 Prozent.

In der Befragung wurde eine Vielzahl von Aspekten erfasst, die die tägliche Arbeit und Zusammenarbeit beeinflussen. Dabei wurden Themen in Blöcken

mit ähnlichem Inhalt zusammengefasst (siehe Info-Kasten auf Seite 67).

Um das Commitment der Mitarbeiter beurteilen zu können, müssen folgende Zusammenhänge beachtet werden: Mitarbeiter weisen ein hohes Commitment auf, wenn sie sich stark mit den Normen und Werten der Organisation identifizieren, zu hohen Anstrengungen bereit sind und einen starken Wunsch haben, in der Organisation zu bleiben. Typische Bereiche für Commitment-Fragestellungen sind:

- Spaß an der Arbeit,
- Relevanz der eigenen Arbeit für den Erfolg der Frankenberger Bank,
- Identifikation mit Werten der Bank,
- Wechselbereitschaft.

Ergebnisse sorgen für Diskussion

Die Auswertung erfolgte dann sowohl für die Gesamtbank als auch auf Ebene der einzelnen Teams und Bereiche. Die Ergebnispräsentation fand sechs Wochen nach Ende der Befragung im Rahmen einer zentralen Mitarbeiterveranstaltung statt. Dort wurden dann die Ergebnisse auf Ebene der Gesamtbank präsentiert. Danach bildeten sich kleine Gruppen, in denen man über die Ergebnisse diskutierte und Verbesserungsvorschläge erarbeitete. Zudem hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, Fragen an den Vorstand auf Karten zu notieren. Diese wurden dann in Form eines Interviews direkt an die Führung der Bank gestellt. Der Vorstand, der die Ergebnisse der Befragung vor dieser Veranstaltung nicht kannte, stellte seine Sichtweise zu den Problemfeldern dar.

Weil der Vorstand bewusst darauf verzichtet hatte, die Ergebnisse vorher einzusehen, waren die Interviews zwischen Mitarbeitern und oberster Führungsebene sehr authentisch, da keine vorformulierten Antworten gegeben werden konnten.

Man muss sich natürlich im Klaren sein, dass von den Mitarbeitern auch Kritik am Vorstand öffentlich wird, mit der man konstruktiv umgehen muss. Wenn der Mitarbeiter aber dadurch erkennt, dass er vom Vorstand ernst genommen wird und dieser auch einmal Fehler eingesteht, ist das sicher positiv für das gesamte Betriebsklima in der Bank.

Um die Resultate der Befragung nicht im Sande verlaufen zu lassen, wurde nach der Ergebnispräsentation ein Projektteam gebildet, das sich mit den Ergebnissen weitergehend befassen sollte. Es setzte sich aus Mitarbeitern aus allen Teams und Bereichen der Bank zusammen. Führungskräfte waren nicht beteiligt. Das Projektteam analysierte die Problemfelder sehr detailliert und stellte eine Prioritätenliste der kritischen Punkte auf. In mehreren Sitzungen wurden die Themen diskutiert und Maßnahmen zur Verbesserung erarbeitet. Dabei wurde auch berücksichtigt, welche Verbesserungsvorschläge aufgrund gesetzlicher oder organisatorischer Gründe nicht oder nur sehr schwer umsetzbar sein würden. Die konkreten Maßnahmen wurden dem Vorstand vorgelegt, gemeinsam diskutiert und die beschlossenen Veränderungen dann in einer Mitarbeiterversammlung präsentiert.

Hausaufgaben für alle

Zur Umsetzung der Maßnahmen übergab das Projektteam dem Vorstand einen abschließenden Maßnahmenkatalog, der in den folgenden Wochen in allen Bereichen des Hauses abgearbeitet wurde. Beispielsweise wurde von den Mitarbeitern gewünscht, dass in einem jährlichen Turnus Mitarbeitergespräche mit den Themen „Beurteilung“ sowie „Fort- und Weiterbildung“ geführt werden sollen. Die interne Unternehmenskommunikation wurde verändert und Arbeitskreise neu zusammengesetzt – grundsätzlich nimmt nun ein Vorstandsmitglied daran teil. Ein internes Be-

schwerdemanagement und Vorschlagswesen soll aufgebaut werden. Das Projektteam wird sich auch künftig mit Problemen im Institut beschäftigen und in einem Folgetermin die Zielerreichung der Maßnahmen kontrollieren.

Nach Abschluss der Befragung konnte man in der Bank feststellen, dass sich einiges bewegte. Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungsebene ist aktiver geworden. Mitarbeiter bringen ihre Ideen zur Entwicklung der Bank ein. In einer kurzen Umfrage hat auch der Großteil der Mitarbeiter ein sehr positives Fazit zur Befragung abgegeben. Dabei halten sie 83 Prozent für wichtig oder sehr wichtig. Nur 4 Prozent sind der Meinung, dass die kritischen Themen in der Bank durch die Befragung nicht erkannt wurden oder verbessert wurden.

Der Vorstand bewertet das Projekt als wichtig und gelungen. Es hat dazu geführt, dass offen über die Stärken und Schwächen des Hauses gesprochen und konstruktiv Veränderungen angegangen wurden. Sein eigenes Handeln als Vorstand auch einmal kritisch zu reflektieren, ist – nach einhelliger Meinung beider Vorstände – eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Dazu muss aber der Vorstand auch einmal den Betrieb durch die Brille der Mitarbeiter sehen. Denn man glaubt, immer alles richtig und gut zu machen. Aber: Gemeint ist noch lange nicht gut gemacht. Motivierte Mitarbeiter, die sich ernst genommen fühlen, sind der Garant für den langfristigen Erfolg einer Genossenschaftsbank. ■

Zum Autor



Ralf Schmitt ist Vorstandspräsident der Frankenberger Bank Raiffeisenbank eG.
E-Mail: ralf.schmitt@frankenberger-bank.de