

Mitarbeiterzufriedenheit

Die große Unbekannte

Die VR-Bank Schwalm-Eder suchte konkrete Anhaltspunkte, um die Mitarbeiterzufriedenheit in ihrem Hause zu verbessern. In diesem Artikel wird erläutert, wie die VR-Bank Schwalm-Eder die (Un-) Zufriedenheitsfelder aufspürte.

Michael Haase und Ralf Mielke

Die Mitarbeiter – ihre Zufriedenheit und ihre Identifikation – stehen seit Jahren im Fokus der VR-Bank Schwalm-Eder. Deshalb wurden in der Vergangenheit wiederholt Mitarbeiterbefragungen zu unterschiedlichen Themen wie Führungskräftebeurteilung, interne Kunden- und Lieferantenbeziehung, Mitarbeitergewinnung oder -bindung durchgeführt. Obwohl die jeweiligen Erhebungen aufschlussreich wa-

ren, blieb das unbestimmte Gefühl, das Gesamtbild nicht wirklich genau erfasst zu haben. Was bewegt die Mitarbeiter am stärksten? Wo gibt es Nachholbedarf? Wie kann man die Mitarbeiterzufriedenheit und das Commitment eindeutiger erfassen, um sie dann mit abgestimmten Maßnahmen zu steigern? Das waren die Fragen, die das Institut bewegte. Dabei steht Commitment für die Motivation, Identifikation und Bindungsintensität eines Mitarbeiters.

Maßnahmen, die aus den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen abgeleitet werden, bleiben in der Regel allgemein und betreffen mehr oder weniger alle Mitarbeiter gleichermaßen. Doch das wird der Sache nicht wirklich gerecht. Dazu sind die Bereiche und Mitarbeiter unterschiedlich, ihre individuellen Rahmenbedingungen zu verschieden. So war es das erklärte Ziel, Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung zu erhalten, die speziell nach Bereichen, Mitarbeitergruppen und Themen

differenziert sind. Nur so können abteilungs- oder themenindividuelle Maßnahmen initiiert werden, die die Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation effektiv fördern.

Zufriedene Mitarbeiter steigern Unternehmenserfolg

Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung ist der am häufigsten untersuchte in der Organisationsforschung. Zwischen durch als „Glückliche-Kühegeben-mehr-Milch-Hypothese“ nicht wirklich ernst genommen, haben präzisere Analysemethoden in den vergangenen zwei Jahrzehnten nicht nur einen eindeutigen, sondern auch starken Zusammenhang nachgewiesen.

Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit erzeugt in der Regel auch eine hohe interne Dienstleistungsqualität und eine hohe Mitarbeiterloyalität (Commitment). Alle drei Komponenten stehen in direktem Zusammenhang zu wichtigen Leistungskriterien wie etwa Kundenzufriedenheit und -bindung, Kunden-



*Michael Haase ist Vorstandsassistent und Leiter Personal bei der VR-Bank Schwalm-Eder eG.
E-Mail: michael.haase@vr-schwalm-eder.de*



*Ralf Mielke ist Managing Partner bei der Goldpark GmbH Unternehmensberatung in Frankfurt.
E-Mail: ralf.mielke@goldpark.de*

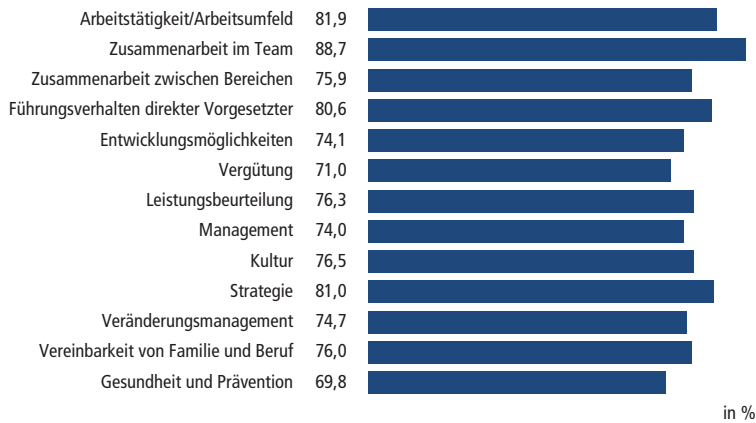


orientierung, Fehlzeiten und Engagement. Damit sind die Mitarbeiterzufriedenheit und das Commitment wesentliche Stell-schrauben für den Erfolg beim Kunden, was sich nachhaltig im unternehmerischen Gewinn niederschlägt.

Es verwundert nicht, dass regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen eine notwendige Maßnahme in jedem

verantwortungsvoll geführten Unternehmen geworden sind. Dabei beschränken sie sich nicht mehr nur darauf, als Stimmungsbarmeter des Betriebsklimas zu dienen. Sie bekommen immer mehr strategisches Gewicht. Sind doch die Mitarbeiterzufriedenheit und vor allem das Commitment wesentliche Antriebskräfte für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien.

So sind intelligent eingesetzte Mitarbeiterbefragungen häufig eng mit der Strategieentwicklung verzahnt. Die Mitarbeiterbefragung resultiert aus der Strategieentwicklung, die aus ihren Ergebnissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen fließen wiederum in die Strategieumsetzung ein. Auch dabei gilt: je detaillierter die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, desto passgenauer

Abb. 1: Gesamtzufriedenheit in den Themenfeldern

die abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

Ergebnisse einer „normalen“ Mitarbeiterbefragung

Wie jede „normale“ Mitarbeiterbefragung wurde auch für die VR-Bank Schwalm-Eder die Mitarbeiterbefragung zunächst so konzipiert, dass sie Ergebnisse zu den wichtigsten Basiswerten liefert. So werden Ergebnisse zur Einschätzung des Status quo in der Gesamtbank ermittelt. Dazu gehören einerseits die Ergebnisse zur Mitarbeiter-Gesamtzufriedenheit (MGZ), andererseits die Ergebnisse zur Bindungsintensität in Form des Mitarbeiter-Commitment-Index (MCI).

VR-Bank Schwalm-Eder eG

Bilanzsumme	777 Mio. Euro
Kundeneinlagen	498 Mio. Euro
Kundenforderungen	426 Mio. Euro
Kunden	43.000
Mitglieder	20.331
Mitarbeiter	140
davon Auszubildende	16

Stand: 31.12.2012

Die Mitarbeitergesamtzufriedenheit wird aufgrund der für die Mitarbeiter wichtigsten Themen erhoben. So wurde zusammen mit den Mitarbeitern in einem extra dafür eingerichteten Workshop ein 10-Punkte-Katalog der bedeutendsten innerbetrieblichen Themen erarbeitet. Die Abbildung 1 zeigt die allgemeine Zufriedenheit sortiert nach diesen zehn Themen als Durchschnittswerte für die gesamte Bank. Die Ergebnisse zeigen bei den meisten Themen ein gutes Zufriedenheitslevel in der VR-Bank Schwalm-Eder. Dabei zeigt das Feld „Gesundheit und Prävention“ den schwächsten Wert, während „Leistungsbeurteilung“ oder „Zusammenarbeit im Team“ gute oder sehr gute Werte darstellen.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit der Bank – ihr Commitment – wird mithilfe von so genannten Mitarbeitermonitoren analysiert. Dabei werden typische Personengruppen quantifiziert, die in der Beziehungsmatrix abgebildet sind (siehe Abbildung 2). Die Personengruppen werden durch die Gegenüberstellung der Gesamtzufriedenheit eines Mitarbeiters und des

Commitments des Mitarbeiters (gemessen über Indikatoren) ermittelt.

Insgesamt zeigte sich für die VR-Bank Schwalm-Eder eine sehr gute Verteilung. 81,3 Prozent der Mitarbeiter sind gebundene und überzeugte Mitarbeiter – 59 Prozent sogar im Bereich „Herz & Seele“. Das sind hervorragende Werte. Diese Mitarbeiter zeigen häufig eine hohe Zufriedenheit und bewirken eine nachhaltig gute interne Dienstleistungsqualität, die sich sehr positiv in der Kundenzufriedenheit widerspiegelt.

Die „konstruktiven Kritiker“ erreichen mit 10,8 Prozent ebenfalls einen guten Wert. Hieran erkennt man, dass nicht alles in der Bank widerspruchlos abgenickt, sondern auch kritisch hinterfragt wird. So sind konstruktive Kritiker zum Zeitpunkt der Befragung zwar eher unzufrieden, haben allerdings ein hohes Commitment und fühlen sich damit eng mit dem Unternehmen verbunden. Der Wert der „inneren Kündiger“ von 7,2 Prozent liegt etwas über der mittelfristig anzustrebenden 5-Prozent-Grenze. Die „ungebundenen Mitarbeiter“ liegen dagegen bei einem erstaunlichen Wert von 0,7 Prozent – trotz der in den vergangenen Jahren deutlich gestiegenen Fluktuation.

Auf der Suche nach (Un-)Zufriedenheitsfeldern

Die Werte der VR-Bank Schwalm-Eder sehen gut aus. Die Unternehmensleitung und Führungskräfte könnten zufrieden sein. Doch die weiteren Ausführungen werden zeigen, dass dieser allgemeine Blick viel übersieht.

Die bisher genannten Ergebnisse gelten für die gesamte Bank. Sie können daher immer nur Durchschnittswerte sein. So ist erkennbar, dass die Bezie-

hungsstrukturen in der Bank wirklich gut sind. Die Mehrzahl der Themenbereiche liegt im Durchschnitt bei einem guten Wert um 75 bis 80 Prozent.

Gilt dies aber für alle Bereiche gleichermaßen? Gibt es Unterschiede nach Mitarbeitergruppen? Durch die Beantwortung dieser zusätzlichen Fragen kann das häufig angewendete Gießkannenprinzip vermieden werden. Mithilfe dieser dezidierten Informationen können Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation effizient und zielgerichtet an den Schwachpunkten im Unternehmen ansetzen.

Um diese Fragen beantworten zu können, ist es notwendig, die Mitarbeiterbefragung von vornherein detaillierter anzulegen. So wurde der Fragekatalog zu den zehn wichtigsten innerbetrieblichen Themen für die VR-Bank Schwalm-Eder durch insgesamt 120 Einzelfragen erhoben. Diese wurden im Workshop zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet. Ferner wurden die Auswertungen nach Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten un-

terschieden und die Einzelfragen nach Auffälligkeiten, das heißt nach kritischen Bewertungen mit Verbesserungspotenzial hin untersucht.

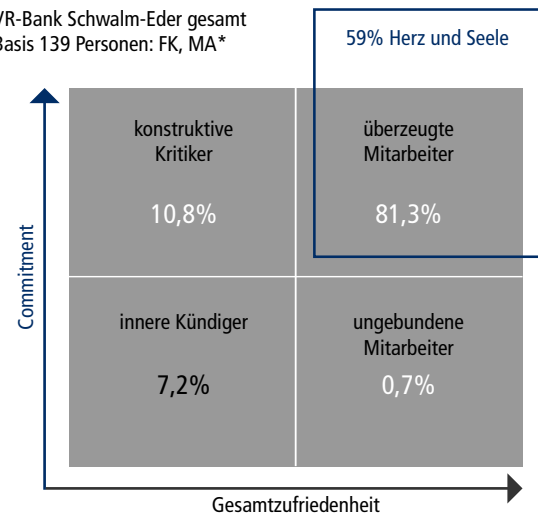
Detaillierte Ergebnisse

Ohne näher auf die genaue Durchführung und Erhebung einzugehen, werden nachfolgend anonymisierte Ergebnisse der detaillierten Mitarbeiterbefragung zu zwei Themenbereichen vorgestellt. Es zeigte sich ein klarer Blick auf die bisher noch bestehenden Schwachpunkte bei der Mitarbeiterzufriedenheit des Instituts. Mit den detaillierteren Werten und unter Berücksichtigung der Auswertung der Einzelfragen konnte ein eindeutiger Erkenntnisgewinn erlangt werden.

So zeigt die Abbildung 3, dass das Thema „Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten“ mit 80,6 Prozent einen guten Wert erzielt. In den einzelnen Bereichen gibt es jedoch einen großen Spread mit fast 40 Prozent von sehr guten Resultaten bei den Azubis (94,4 Prozent), Abteilung I (94,3 Pro-

Abb. 2: Beziehungsmatrix (VR-Bank Schwalm-Eder)

VR-Bank Schwalm-Eder gesamt
Basis 139 Personen: FK, MA*



* fehlende Angaben bei 1 Person(en)

zent), Abteilung VI (91,7 Prozent) und Abteilung V (91,6 Prozent) bis zu kritischen Werten bei Abteilung III (54,3 Prozent) und Abteilung VIII (55,7 Prozent). Die Ergebnisse in den Einzelfragen weichen in diesem Themenbereich nicht wesentlich vom Bild des Gesamtergebnisses in den Bereichen ab.

Abb. 3: Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich des Führungsverhaltens des direkten Vorgesetzten

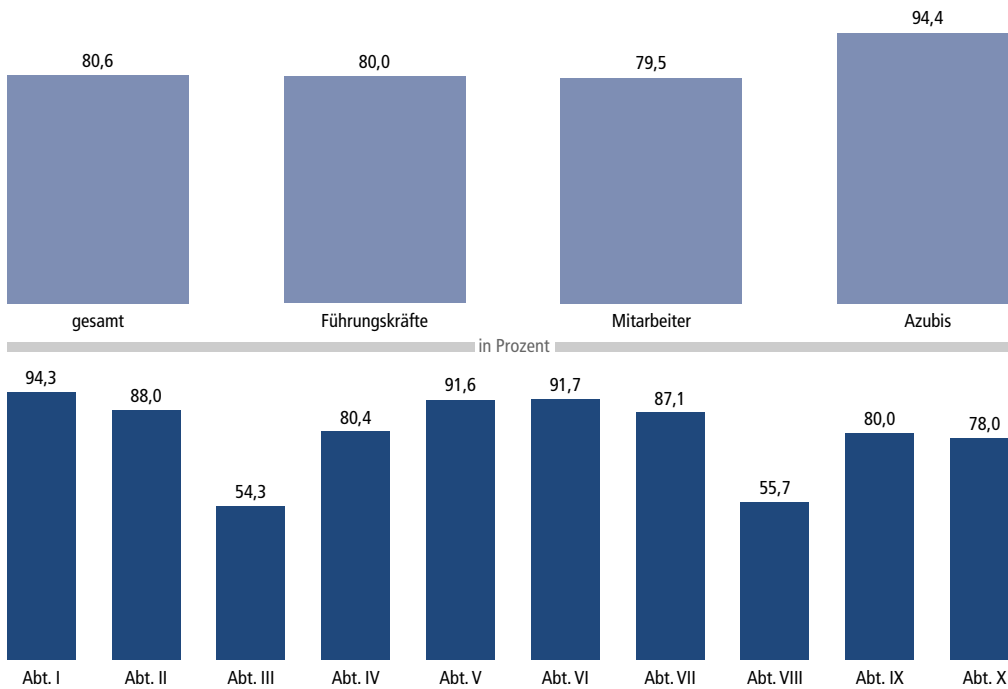
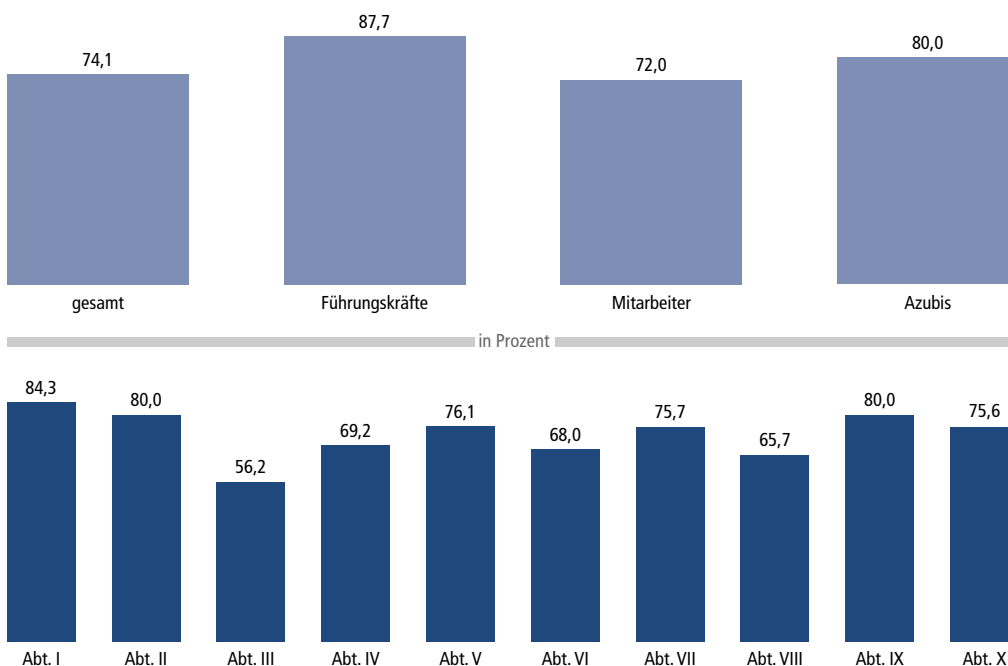


Abb. 4: Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich Entwicklungsmöglichkeiten



Beim Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ liegt die Zufriedenheit für die Gesamtbank bei 74,1 Prozent (siehe Abbildung 4). Die positive Einschätzung der Führungskräfte (FK) weicht mit 87,7 Prozent dabei spürbar von der Bewertung der Mitarbeiter ab (72 Prozent).

In den einzelnen Organisationseinheiten ist erneut ein recht großer Spread von über 28 Prozent zu erkennen: von 84,3 Prozent in Abteilung I bis zum klar untersten Wert von 56,2 Prozent in Abteilung III. Auch einige Einzelfragen werden von den Organisationseinheiten sehr differenziert gesehen. Beispielsweise wird die Aussage „Unsere Bank bietet gute Aufstiegschancen“ von vielen Bereichen mit niedrigen Zufriedenheitswerten kritisch gesehen.

Hypothesenbildung und Maßnahmenableitung

Zusammengefasst ist die VR-Bank Schwalm-Eder gut aufgestellt und befindet sich auf einem guten Weg. Allerdings zeigen die Ergebnisse deutlich, dass sie an einigen Stellen noch mit angezogener Handbremse fährt. Dies ergibt sich aus zwei Faktoren. Ein Faktor betrifft die Gesamtbank, ohne besonderen Fokus auf einen bestimmten Bereich. Der andere Faktor betrifft einen bestimmten Bereich der Bank (Abteilung III). So muss die Gesamtbank in Zukunft stärker darauf achten, dass Klarheit bei Entscheidungen herrscht (Führungsarbeit). Mitarbeiter brauchen Gewissheit und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Darüber hinaus herrscht in der Bank ein gutes Arbeitsklima. Dies sollte durch das Institut unter-

Erfolgsfaktoren einer guten Mitarbeiterbefragung

Planung

Eine wohl durchdachte Architektur verhindert enttäuschte Erwartungshaltungen und Aktionismus. Dazu gehört zwingend, dass Mitarbeiter von vornherein aktiv eingebunden werden und dass ein professionelles Follow-up vorgesehen ist. Nur so können die herausgearbeiteten Verbesserungen auch nachhaltig im Unternehmen verankert werden.

Durchführung

Feedback benötigt Klarheit im Vorgehen, Einfachheit in der Struktur und Transparenz in der Darstellung. Dazu gehört selbstverständlich auch die Gewährleistung der Anonymität der Befragung. Nur mit dieser notwendigen Orientierung für die Beteiligten kann Vertrauen geschaffen werden und sich die positive Kraft einer Befragung voll entfalten.

Transport


Jede Befragung ist von Emotionen begleitet. Damit diese Wirkungen positiv sind, bedarf es eines zeitnahen, transparenten Umgangs mit den Ergebnissen.

Bezogen auf Abteilung III gibt es eindeutig spezifizierte Herausforderungen in der Führung, die mitverantwortlich für die starke Unzufriedenheit der Mitarbeiter in diesem Bereich sind.

Diese Hypothesen wurden anschließend zu Maßnahmen verdichtet. Die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen erfolgte schließlich nach der jeweiligen inhaltlichen und prozessualen Abstimmung mit den Betroffenen. Die entscheidende Frage ist jedoch: Wie kann die gemessene Zufriedenheit effizient verbessert werden?

Dazu liefert eine Mitarbeiterbefragung „von der Stange“ wenig Antworten. Wichtig ist, nicht nur die Temperatur der Befindlichkeiten von Mitarbeitern zu messen, sondern detaillierte Informationen darüber zu bekommen, wo und wie diese Zufriedenheit vorliegt. Das heißt konkret: In welchen Abteilungen

und bei welchen Themenbereichen herrscht welcher Grad an Zufriedenheit?

Nur mit diesem punktgenauen, durch abgestimmte Einzelfragen ermittelten, detaillierten Wissen können effiziente Maßnahmen ergriffen werden, um die für den betrieblichen Erfolg so wichtige Mitarbeiterzufriedenheit und das Commitment zu verbessern. Dieses Herausarbeiten der unternehmensindividuellen (Un-) Zufriedenheitsfelder ist notwendige Voraussetzung für eine effiziente Steigerung der entscheidenden Erfolgsfaktoren. 

stützt werden, indem mehr Perspektiven für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter geboten werden.

Die Abteilung III ist ein für die Außenwirkung der Bank wichtiger Bereich. Hier schlummert noch sehr viel Potenzial. Daher muss das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern und Führungskraft grundlegend verbessert werden.

Diese Erkenntnisse führten zu folgenden Hypothesen bezogen auf die Gesamtbank:

- Es gibt noch Verbesserungspotenzial in der Kommunikation von Entscheidungen. Es kommt nicht alles bei den Mitarbeitern an, was ankommen soll. Dies führt dazu, dass der umgekehrte Weg in der Kommunikation (vom Mitarbeiter zur Führungsebene) ebenfalls noch nicht funktioniert. Mitarbeiter sind der Auffassung, nicht immer offen ihre Meinung äußern zu können und sind hinsichtlich ihrer eigenen aktiven Einbindung in die Bank noch gehemmt.
- Die Aufstiegschancen werden in der Bank als eher mittelmäßig beurteilt. Grund dafür sind die in naher Zukunft kaum freiwerdenden Führungspositionen. Es ist für viele Mitarbeiter nicht klar, wie sie sich entwickeln können.
- Fast jede zweite Führungskraft, aber nur jeder vierte Mitarbeiter hat ein Personalentwicklungskonzept. Auszubildende haben häufiger ein Personalentwicklungskonzept als Mitarbeiter.
- Die Bank hat sich noch nicht damit auseinandergesetzt, welche Formen der persönlichen Weiterentwicklung – abgesehen von der vertikalen – möglich sind.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?
Dann bewerten Sie ihn auf

www.bankinformation.de