

5 Firmenbeispiele

5.1 Continental – Fortschrittskontrolle bei Mitarbeiterbefragungen – 180

Klemens Schürger

- 5.1.1 Einleitung – 180
- 5.1.2 Fortschrittskontrolle – 181
- 5.1.3 Change Prozess Pilotbefragung Automotive Systems – 183
- 5.1.4 Resümee – 188

5.2 Erfolgreiche MAB und Folgeprozesse bei Carl Zeiss – 189

Karl-Heinz Hessling

- 5.2.1 Einleitung – 189
- 5.2.2 Mitarbeiterbefragung – 189
- 5.2.3 Folgeprozess – 192
- 5.2.4 »Lessons learned« – 194

5.3 Weltweite Mitarbeiterbefragung im Knorr-Bremse Konzern – ein Erfahrungsbericht – 194

Evita Riedlinger u. Sylvia Fritz

- 5.3.1 Der Business Excellence Gedanke – 195
- 5.3.2 Messung von Verbundenheit, Wertehaltung und Rahmenbedingungen im Unternehmen – 196
- 5.3.3 Knorr-Bremse und Business Excellence – 197
- 5.3.4 Auf dem Weg zum vollständigen Bottom-up-Ansatz der Follow-up-Phase im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsbedarfs – 202
- 5.3.5 Ergebnisse – 203

5.4 Einführung einer standardisierten Mitarbeiterbefragung bei der MAN Nutzfahrzeuge AG: Erfahrungen mit dem Follow-up-Prozess – 203

Simone Rauch

- 5.4.1 MAN Nutzfahrzeuge Gruppe – 203
- 5.4.2 Historie und strategische Einordnung der MAB bei MAN – 204
- 5.4.3 Die Organisation der MAB 2004 – 204
- 5.4.4 Durchführung der Befragung – 205
- 5.4.5 Zentrale Ergebnisse der Befragung – 205
- 5.4.6 Rückmeldung der Ergebnisse – 206
- 5.4.7 Follow-up-Prozess – 206
- 5.4.8 Sicherung der Nachhaltigkeit – 207
- 5.4.9 Weiterentwicklung der MAB bei der MAN Nutzfahrzeuge AG – 209

5.1 Continental – Fortschrittskontrolle bei Mitarbeiterbefragungen

Klemens Schürger

5.1.1 Einleitung

Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung lässt sich nicht nur an einer hohen Beteiligungsrate messen. Eine Befragung beginnt erst dann zu »leben«, wenn die Mitarbeiter über deren Ergebnisse informiert werden, wenn Raum für Diskussionen gewährt wird und Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Veränderungsmaßnahmen vereinbaren und diese auch umsetzen. Das heißt, die Belegschaft muss »erfahren«, dass Veränderungen tatsächlich stattfinden. Ansonsten verwandelt sich die grundsätzlich positive Haltung der Mitarbeiter zur Befragung in Ablehnung. Daraus erklärt sich auch der Widerspruch in einer Untersuchung des Instituts für Kommunikations-Analyse und Evaluation in Bochum: Von den Personalverantwortlichen meinten 70%, dass Mitarbeiter innerbetriebliche Befragungen als Chance zum Mitgestalten begreifen, gleichzeitig aber hielten fast 60% viele MABs für Geld- und Zeitverschwendung (Personalwirtschaft, 2002).

Auch scheint man in vielen Unternehmen noch sehr weit von dem Zustand einer »idealen« MAB entfernt zu sein. So vertreten mehr als 70% der Personalverantwortlichen die Meinung, die Kommunikation der Befragungsergebnisse gegenüber den Mitarbeitern sei unzureichend und es würden nur mangelnde Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden (Personalwirtschaft, 2002). Wie aber lässt sich ein verbindlicher und offener Umgang mit den Auswertungen und damit der Erfolg einer MAB sicherstellen?

Je nach Unternehmens- und Führungskultur bieten sich unterschiedliche Methoden an. Im Wesentlichen wird sie durch den Aufwand bestimmt, den ein Unternehmen bereit ist, in den Umsetzungsprozess zu investieren. Für große Unternehmen kann allgemein festgehalten werden, dass oft unterschiedliche Methoden der Maßnahmengenerierung und -umsetzung nebeneinander zum Einsatz kom-

men. Der folgende Erfahrungsbericht zeigt zwei unterschiedliche Vorgehensweisen auf, die im Continental Konzern angewandt werden:

- Ein Verfahren, bei dem die Ergebnisdiskussion, Maßnahmenerstellung und deren Umsetzung durch Moderatoren begleitet werden.
- Eine Methode, bei der Aufwand und Effektivität in der Umsetzung in einem ausgewogenen Verhältnis stehen und dem unternehmerischen Prinzip der dezentralen Verantwortung weitgehend Rechnung getragen wird.

Das Unternehmen Continental

Der Continental Konzern ist einer der weltweit führenden Zulieferer der Automobilindustrie, der nicht nur über eine umfassende Expertise in der traditionell bekannten Reifentechnologie verfügt, sondern sich mit seiner Division Automotive Systems auch in den Bereichen Systeme, Komponenten und Entwicklungs-Know-how für Fahrsicherheit, Komfort, Fahrwerk und Antriebstechnik eine Spitzenposition als verlässlicher Partner der Autohersteller gesichert hat. Zu Continental Automotive Systems gehören Continental Teves und Continental Temic. Continental Teves entwickelt und produziert elektronische und hydraulische Brems-, Stabilitäts- und Fahrwerkregelsysteme sowie elektronische Luftfedersysteme und Sensoren. Continental Temic ist Spezialist auf den Gebieten Fahrwerkelektronik, Motormanagement und Getriebesteuerungen, elektrische Antriebe und Komfortelektronik. Weiterhin stellt der Continental Konzern auch Erzeugnisse für den Maschinen-, Apparate- und Bergbau sowie für die Möbel- und Druckindustrie her. Im Jahr 2004 erzielte die Continental AG einen Umsatz von 12,6 Mrd. €. Zurzeit beschäftigt das Unternehmen weltweit mehr als 81.000 Mitarbeiter.

Im Zuge der Globalisierung und damit verbundener Akquisitionen ist das Unternehmen in den letzten Jahren stark gewachsen. Dieses Wachstum muss vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern »verkräftet« werden und der Phase des Wachstums idealerweise eine der Konsolidierung folgen. Die mit einer solchen Entwicklung verbundenen »Unwuchten« können nur dann bewältigt werden, wenn die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften von einer stabilen Unternehmenskultur getragen wird.

Leitbildorientierte MAB

Bis vor Kurzem entschied jede Division und jede Region des Continental Konzerns selbst, ob und in welcher Form MABs durchgeführt wurden. Dabei bestanden verschiedene Zielsetzungen und Konzepte der Befragungen nebeneinander. Als Folge daraus wichen die Schwerpunkte der Fragebogen voneinander ab, ebenso waren die Auswertungsergebnisse auch nicht vergleichbar. Durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen externen Partnern entstanden außerdem vergleichsweise hohe Kosten, da keine Mengeneffekte und gemeinsame Entwicklungen umgesetzt werden konnten.

Im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung des HR Konzernbereiches entschied sich das Unternehmen für ein neues, einheitliches Befragungskonzept, das konsequent am Unternehmensleitbild, den sogenannten »BASICS«, ausgerichtet ist. Mit dem neuen und weltweit eingesetzten Befragungsinstrument »BASICS live« soll die Leitkultur von Continental gestärkt und weiterentwickelt werden. Im Vordergrund stehen dabei u. a. Führungs- und Teamverhalten, Unternehmensstrategie, Qualität und eine Kultur des Lernens.

Während es bei den früheren Mitarbeiterbefragungen um die reine Messung der Arbeitszufriedenheit ging, will das Unternehmen heute den Mitarbeiter als Partner in die Unternehmensstrategie einbinden. Die Mitarbeiter sollen sich mit dem Unternehmen identifizieren und zum Unternehmenserfolg beitragen.

Die Unternehmensleitung hat sich für einen Intervall von zwei Jahren entschieden, in dem die MABs weltweit durchgeführt werden sollen.

Um einen möglichst flächendeckenden und internationalen Einsatz des neuen Instrumentariums zu testen, wurde für 2004 in der Division Continental Automotive Systems (CAS) eine Pilotbefragung an allen deutschen und europäischen Standorten durchgeführt. Dabei wurden insgesamt rund 13.000 Mitarbeiter an 16 Standorten befragt. Die Vorbereitung der Erhebung und die Befragung mussten in einem ambitionierten Zeitrahmen von knapp 4 Monaten durchgeführt werden. Mit der Koordination und Durchführung wurde ein Projektteam bestehend aus zwei CAS Mitarbeitern und einem Mitarbeiter eines externen Instituts beauftragt. Für die Feldphase der Befragung stand ein Zeitraum von 5 Wochen in den Monaten September und Oktober zur Verfügung. Die Erhebung

wurde im Konzern erstmals online und in Papierform durchgeführt. Die Auswertungsergebnisse lagen Anfang November vor. Zwar fanden an den Standorten der Division Automotive Systems in der Vergangenheit bereits Befragungen regelmäßig statt, die Verantwortung für die Ableitung von Konsequenzen aus den Erhebungsergebnissen lag jedoch bei den Führungskräften der einzelnen Geschäftsbereiche. Ein zentral gesteuerter Prozess, der Veränderungen in den einzelnen Bereichen initiiert und misst, fehlte bislang.

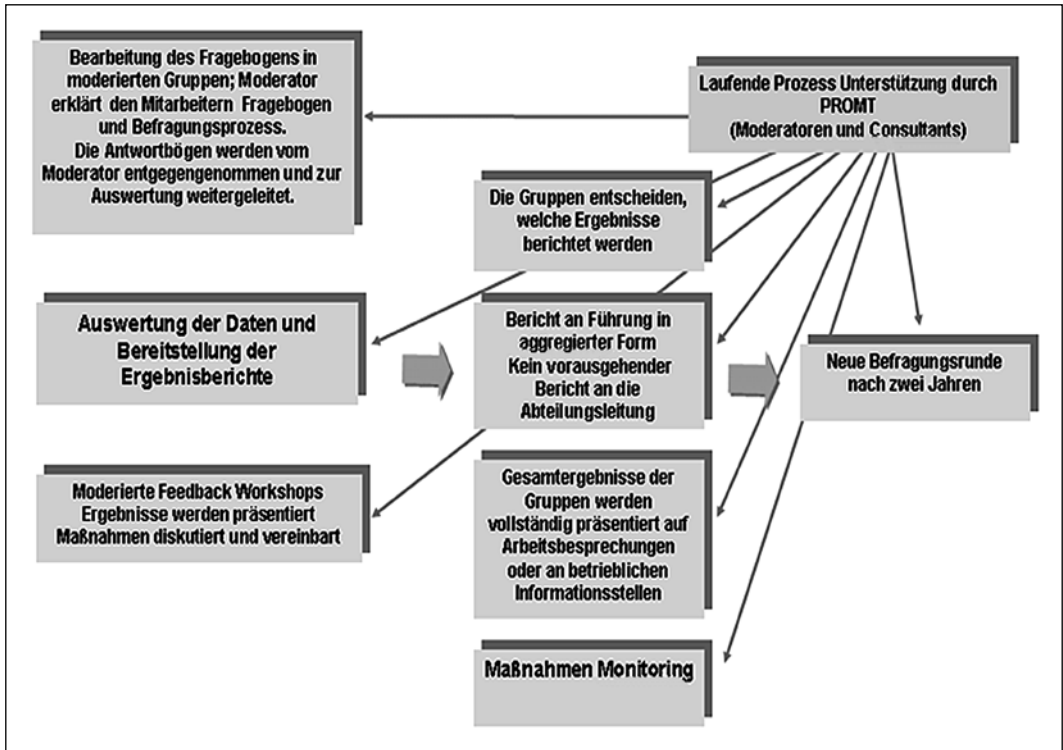
5.1.2 Fortschrittskontrolle

Betrachtet man die gängigen betrieblichen Methoden der Fortschrittskontrolle im Continental Konzern, lässt sich diagnostizieren, dass sie sich in der Regel zwischen den Polen vollständig dezentraler Verantwortung und moderierter Arbeitsgruppen bewegen. Die Entscheidung für eine Methode wird maßgeblich durch den Aufwand bestimmt, den sich ein Unternehmensbereich damit »leisten« will. Zunächst wird auf die Methode des moderierten »Change Workshops« eingegangen. Dieses Verfahren wird in der Reifendivision, die nicht an der Pilotbefragung 2004 teilnahm, seit Jahren angewendet.

Moderierte Change Workshops in kleinen Unternehmenseinheiten

Bei dieser Methode werden die Mitarbeiter in Gruppenarbeiten systematisch durch den gesamten Veränderungsprozess geführt. Dieser beginnt bereits mit der Beantwortung der Fragen in moderierten Gruppen. Die Teilnehmer erhalten dabei den Fragebogen und Erläuterungen zum Befragungsprozess. Die Antwortbogen werden von den Moderatoren zur Auswertung weitergeleitet.

Ebenfalls in moderierten Workshops (unterstützt von Mitarbeitern des Project Managements – PROMPT) interpretieren die Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Ergebnisse, versuchen die Ursachen für das Ergebnis zu analysieren und vereinbaren Maßnahmen, die zu Verbesserungen in den diagnostizierten Handlungsfeldern führen sollen. Die Ergebnisprotokollierung findet simultan während der Veranstaltungen statt. Die Maßnahmen und deren Umsetzungsstand werden an den Informationsstellen der Betriebe veröffentlicht (Schwarze Bretter).



■ Abb. 5.1. Ablauf MAB in der Reifendivision

Spätestens nach einem halben Jahr finden Follow-up-Workshops statt, die ebenfalls von einem Moderator begleitet werden. Gegenstand dieser Veranstaltungen ist der Umsetzungsstand der vereinbarten Maßnahmen. Die Workshops werden so lange fortgeführt, bis 80% aller Maßnahmen vollständig umgesetzt sind.

Dieser Vorgehensweise liegt in erster Linie ein ausgeprägter Wandlungswille zugrunde. Bei der Befragung geht es nicht um den Nachweis sozialwissenschaftlicher Theorien, sondern, um nachhaltige Veränderungen in der Unternehmenskultur sicherzustellen. Von daher handelt es sich um einen sehr pragmatischen und lösungsorientierten Ansatz mit dem Vorteil, dass die Mitarbeiter unmittelbar und aktiv an Veränderungen mitgestalten können und dadurch von der Effektivität der Befragungen überzeugt sind.

Die Erfahrung der Reifendivision mit dieser Methode sind sehr positiv. Wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung sind dabei:

- Sorgfältige Vorbereitung der Moderatoren auf ihre Aufgabe
- Benennung eines Verantwortlichen/Bereiches für die Umsetzungsphase
- Nominierung eines Gesamtverantwortlichen je Standort (»local coordinator«)
- Monatliche Aktualisierung der Aktivitätenliste und eine offensive Kommunikation der wesentlichen Änderungen an die Mitarbeiter (z. B. Klimaanlage in der Vulkanisation)
- Beim Follow-up-Workshop müssen nicht unbedingt alle Mitarbeiter teilnehmen. Es genügt auch eine ausgewählte Mitarbeitergruppe (Repräsentanten).

Dezentrale Maßnahmenarbeit und -umsetzung

Im Folgenden wird das in der Pilotbefragung der Continental Automotive Systems Division eingesetzte Verfahren zur Maßnahmenarbeit und -umsetzung dargestellt. Diese Form der Fortschritts-

kontrolle resultiert aus einem sehr weitreichenden Führungsverständnis. Dabei liegt die Verantwortung für den, aus den Befragungsergebnissen resultierenden, Veränderungsprozessen ausschließlich bei den Führungskräften der jeweiligen Auswertungseinheit. Die Initiative geht in der Regel von der Unternehmensleitung aus. Nach Vorliegen der Auswertungsergebnisse wird als »big bang« der Auftrag für den Veränderungsprozess an die Führungskräfte der jeweiligen Berichtsstruktur erteilt.

Idealerweise sind die Verantwortlichen gefordert, möglichst regelmäßig über die Maßnahmenerstellung und die Umsetzungsfortschritte in den Geschäftsleitungssitzungen zu berichten. Erfahrungen der Vergangenheit haben jedoch gezeigt, dass die erforderlichen Veränderungen mit viel Euphorie begonnen wurden, für die Umsetzung jedoch der »lange Atem« fehlte. Ergebnisse waren »Maßnahmenruinen«, die bei den Mitarbeitern die kritische Haltung zur MAB noch verstärkten.

5.1.3 Change Prozess Pilotbefragung Automotive Systems

Wie bereits erwähnt, wurde als Pilot für den Gesamtkonzern im Jahr 2004 in der Continental Division Automotive Systems eine MAB an den deutschen und europäischen Standorten durchgeführt (13.000 Mitarbeiter an 16 Standorten). Damit sollte der neue Fragebogen und die Effizienz der erstmals im Konzern eingesetzten Online-Befragung für einen internationalen und flächendeckenden Einsatz getestet werden. Die Erhebungsmethode einer webbasierten Befragung hat sich dabei bewährt. So konnten bei einer gesamten Beteiligungsquote von 75% keine signifikanten Unterschiede in der Teilnahmebereitschaft zwischen dem Papierfragebogen und der Onlineversion festgestellt werden. Anzunehmen ist daher, dass die Teilnehmer keine Zweifel an Anonymität und Sicherheit der Online-Befragung hatten und ihnen diese Methode zusagte. Auch traten keine technischen Probleme auf. Die an die Feldphase anschließende Evaluation der Fragebogeninhalte führte zu weiteren Modifikationen, sodass für den konzernweiten Einsatz in 2006 ein sorgfältig validierter Fragebogen zur Verfügung steht.

Die Unternehmen der Division Automotive Systems hatten mit diesem Pilot erstmals gemeinsam eine MAB durchgeführt. Die Verantwortlichen waren sich auch einig, die Maßnahmenerstellung und -umsetzung mit einer gemeinsamen Methodik zu begleiten bzw. sie zu koordinieren. Entsprechend der Divisionsstruktur mit ihren weitgehend eigenverantwortlichen Geschäftsbereichen hatte man sich für eine dezentrale Form des Veränderungsprozesses entschieden. Allerdings wurde versucht, die Eigenverantwortung der Führung mit ihren geschilderten Nachteilen sowie eine zielstrebige und kontrollierte Maßnahmenumsetzung in Einklang zu bringen.

Vorgehensweise

Für die Maßnahmengenerierung (beginnend mit der Bereitstellung der Auswertungsergebnisse) und -umsetzung war folgende Vorgehensweise geplant:

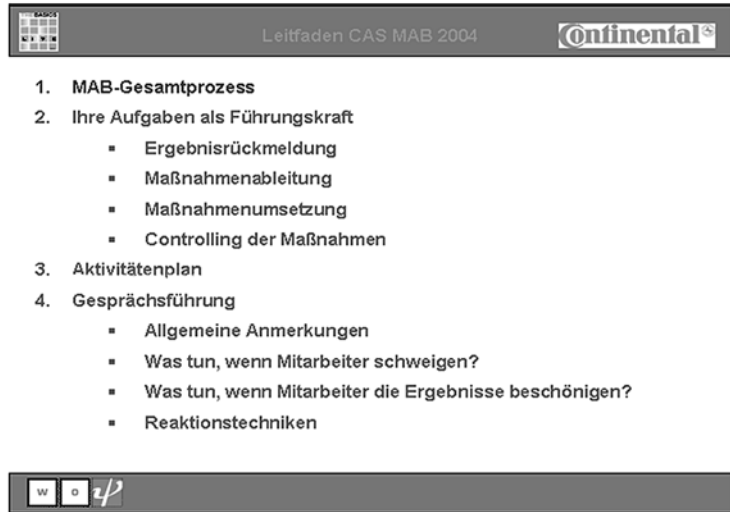
Kommunikation der Ergebnisse

1. Ab Anfang November 2004 (ca. zwei Wochen nach der eigentlichen Befragung) erhielten die Führungskräfte die Berichte mit den Auswertungsergebnissen ihrer Bereiche (Standorte, Geschäftsbereiche usw.) per E-Mail zur Verfügung gestellt. Erläuterungen zum besseren Verständnis der Berichte waren ebenfalls beigefügt.
2. Ab Dezember 2004 erfolgte die Veröffentlichung der zusammengefassten Ergebnisse im Intranet oder durch Aushang (CAS und Standort gesamt).
3. Die Führungskräfte hatten den Auftrag, ihre Mitarbeiter über die Detailergebnisse der Auswertungsberichte bis Ende Januar 2005 zu informieren. Zudem sollten die Ergebnisse mit dem nächst höheren Vorgesetzten besprochen werden.

Erarbeitung Maßnahmen

4. Die Führungskräfte waren verpflichtet, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten (bis Ende Februar 2005) und anschließend umzusetzen. Hierzu stellte das externe Institut unterstützende Materialien bis Ende Dezember 2004 bereit (Leitfaden für die Führungskräfte, ■ Abb. 5.2).
5. Es wurde erwartet, dass jeder Bereich mindestens zwei kurzfristige und eine langfristige Maß-

■ **Abb. 5.2.** Gliederung des Leitfadens für Führungskräfte



nahme für seine Handlungsfelder ableitet. Kurzfristige Maßnahmen konnten in der Regel vom jeweiligen Bereich eigenverantwortlich bearbeitet werden. Langfristige Maßnahmen dagegen waren meist bereichs- oder standortübergreifend. Deren Umsetzung lag in der Verantwortung des jeweils zuständigen Managements.

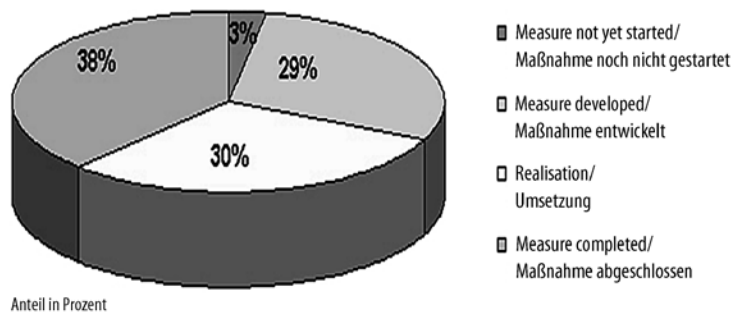
Monitoring

6. Je Bereich mussten Mitarbeiter für das Monitoring der Maßnahmenumsetzung benannt werden. Diese waren bis Ende Dezember 2004 an das zentrale Projektteam zu melden.
7. Die mit dem Monitoring beauftragten Mitarbeiter wurden verpflichtet, den Umsetzungsstand

der erarbeiteten Maßnahmen monatlich an das zentrale Projektteam zu melden. Dieses führte die Ergebnisse zusammen und veröffentlichte sie über das für alle Mitarbeiter zugängliche Intranet von Continental (vgl. dazu ■ Abb. 5.3 und 5.4). Für die einzelnen Rückmeldungen stand den verantwortlichen Mitarbeitern jeweils ein einheitliches Template zur Verfügung. Das heißt, die Meldungen zu den Maßnahmen und deren Realisierungsstand erfolgten in einer standardisierten Form. Dabei konnte zwischen den Statusangaben »measure not yet started«, »measure developed«, »realization« und »measure completed« ausgewählt werden. Umfangreiche Anpassungen und redaktionelle Überarbeitungen

■ **Abb. 5.3.** Stand der Maßnahmenumsetzung in Prozent der eingereichten Maßnahmen (Zwischenstand Februar 2006)

Stand der Maßnahmenumsetzung



■ **Abb. 5.4.** Stand der Maßnahmenumsetzung in absoluten Zahlen (Zwischenstand Februar 2006)

Measure not yet started	Measure developed	Realisation	Measure completed	
Business Units			Number of Measures	Total
Central Functions			21 8 5	34
BU Foundation			4 5 13	22
Headquarters			2 2 2	6
Plant A			2 2 2	6
Plant B			1 9	10
BU Actuation			7 10 63	80
Headquarters			7 8	15
Plant C				3
Plant D			2 60	62
BU Electronic Brake & Safety Systems	1	40	53 40	134
Headquarters		13	20 12	45
Profit Center E			2 2	4
Profit Center F		5	8 4	17
Plant G		1	3 1	5
Plant H		17	3 9	29
Plant I	1	4	17 12	34
BU Chassis & Powertrain	3	7	3 2	15
Location J	2	4	1	7
Location K	1	3	2 2	8
BU Electric Drives	4	6	9 6	25
Headquarters	1	2	3 1	7
Location L			3 3	6
Plant M	2	1	2 1	6
Plant N	1	3	1 1	6
BU Body Electronics	2	10	12 15	39
Headquarters		2	3 1	6
Plant O	2	5	4 7	18
Plant P		1	1 7	9
Plant Q		2	4	6
BU Aftermarket		14	1 8	23
Total	10	109	101 152	372

vor der Veröffentlichung sollten durch diese Vorgaben vermieden werden. In der Praxis hielt sich allerdings nur ein Teil der Verantwortlichen an die vorgegebene Form. Fehlende Rückmeldungen wurden per Rund-E-Mail vom Projektteam eingefordert.

- Im Juni 2005 führte das externe Beratungsinstitut eine Kurzbefragung bei den Mitarbeitern durch (»quick check«). Mit dieser Erhebung wurde abgefragt, wie der Veränderungsprozess von den Mitarbeitern erlebt wird.

Auditierung

- Im Zuge einer weiteren Konsolidierung des neuen Veränderungsprozesses in der CAS Division werden an ausgewählten Standorten BASICS live Audits durchgeführt, mit denen man erneuten Schub in den Veränderungsprozess bringen will.

Weiterhin sollen mit diesem Instrument die Stärken und Schwächen der einzelnen Schritte des BASICS live-Prozesses identifiziert und daraus Verbesserungsvorschläge abgeleitet werden.

- Die Fragen wurden nach den Regeln des Qualitätsaudits entwickelt. Die Auditierung umfasst den gesamten BASICS live Prozess (d. h. von der Vorbereitung der MAB über die Feldphase bis zum Veränderungsmanagement). Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage des HR Audits der CAS Division (Dreiphasensystem Rot, Gelb und Grün).
- Auditert werden Standorte mit einem Anteil von weniger als 50% an den beiden Statusmeldungen »realisiert« und »abgeschlossen« sowie Standorte mit einem erheblichen Anteil von Maßnahmen mit dem Status »noch nicht entwickelt« (mehr als ein Drittel) (Beispiel ■ Abb. 5.5).

Status of Measures CAS BASICS Live 2004/2005									
Measure not started yet		Measure developed		Realization		Measure completed			
Location				Number of Measures				Total	Good/Bad/Ugly
A				3	3	5	2	13	😊
B				2	5	4	7	18	😊
C					6	8	8	22	😊
D					57	39	27	123	😊
E					1	3	1	5	😊
F					2	3	1	6	😊
G							3	3	😊
To be audited H				1	3	1	1	6	😊
I				1	3	2	2	8	😊
To be audited J								0	😊
K				2	6	8	3	19	😊
L					6	9	11	26	😊
M						2	60	62	😊
N						2	2	4	😊
To be audited O					17	3	9	29	😊
P					2	2	2	6	😊
Q						1	9	10	😊
To be audited R								0	😊
S								0	😊
T				1	4	17	12	34	😊
Total				10	96	112	136	394	😊

■ Abb. 5.5. Beispiel zur Auswahl der zu auditierenden Standorte

Problemfelder und Lösungen

Rückwirkend betrachtet hat sich die erstmals im Rahmen der Pilotbefragung verwendete Form der Maßnahmenverfolgung bewährt. Allerdings hat die praktische Umsetzung eine Reihe von Problemen ergeben, die im Folgenden aufgezeigt werden. Dazu wurden Lösungen erarbeitet, die ebenfalls beschrieben werden und in der folgenden MAB 2006 bereits zur Anwendung kommen sollten.

Rollenverständnisse

Unmittelbar nach dem Vorliegen der Auswertungsergebnisse wurden die Bereiche gebeten, mit der Generierung von Maßnahmen zu beginnen und an das zentrale Projektteam Mitarbeiter zu benennen, die für das Monitoring der Maßnahmenumsetzung verantwortlich sind (s. o.). Definiert wurden diese als »**Change Agents**«. Sie sollten als Schnittstelle zwischen der für den Veränderungsprozess verantwortlichen Führungskraft und dem Projektteam tätig sein und regelmäßig über den Stand der Maßnahmenumsetzung berichten. Analog dazu beinhaltete der Verantwortungsbereich der **Führungskräfte**:

- Information der Mitarbeiter über die Ergebnisse der MAB
- Interpretation und Diskussion der Ergebnisse mit den Mitarbeitern
- Ableitung von Maßnahmen gemeinsam mit den Mitarbeitern oder die Koordination der Maßnahmenarbeit durch die Mitarbeiter
- Koordination von bereichsübergreifenden Maßnahmen
- Durchführung oder Beauftragung der Maßnahmenkontrolle
- regelmäßiger Bericht über den Realisierungsstand der Maßnahmen an die nächst höhere Führungskraft.

Die Hauptverantwortung für den Veränderungsprozess lag damit bei den Führungskräften der ausgewerteten Einheiten. Die örtlichen **Personalleiter** waren als Miteigner des Befragungsprozesses die lokalen Sponsoren, die u. a. den Auftrag hatten, den Maßnahmenstatus in den Führungsgremien aktiv abzufragen und auf den Betriebsversammlungen regelmäßig darüber zu berichten.

Zwar wurde mit einem ausreichenden zeitlichen Vorlauf über die neuen und spezifisch auf die Umsetzung der MAB zugeschnittenen Aufgaben informiert, die Praxis des Veränderungsprozesses zeigte aber, dass die Organisation mehr Zeit als vorgesehen für die Umsetzung benötigte. Dies war u. a. auf die Erstmaligkeit des Verfahrens in der Division zurückzuführen. Auch traten Unsicherheiten im Rollenverständnis einzelner Teilnehmer auf, insbesondere in der Abgrenzung zwischen den Change Agents und den Führungskräften. So wurde die Verantwortung für die Ableitung der Maßnahmen und deren Realisierung teilweise an die Change Agents abgegeben. Die entsprechenden Führungskräfte nahmen sich damit aus der Verantwortung für den eigentlichen Kern des Veränderungsprozesses. Bei dieser Vorgehensweise besteht die Gefahr, dass die Führungskraft bei ihren Mitarbeitern an Glaubwürdigkeit verliert. Andererseits birgt eine umfassende Delegation auch einen positiven Aspekt: In schwierigen Führungskonstellationen ist es u. U. besser, wenn ein neutraler Dritter mit den betroffenen Mitarbeitern Maßnahmen zur Verbesserung der Situation vereinbart und umsetzt. Dabei ist es jedoch unsicher, ob und in welchem Umfang die jeweilige Führungskraft eine Realisierung zulässt oder aufgrund mangelnder Kritikfähigkeit diese vielmehr unterläuft oder sogar »torpediert«.

Die geschilderten Erfahrungen zielen auf drei Aspekte ab, die bei künftigen Erhebungen und deren Veränderungsprozessen berücksichtigt werden sollten:

- Bei der erstmaligen Einführung eines solchen Prozesses ist der Organisation ausreichend Zeit zu geben, damit sie sich auf das Neue einstellen kann. Es empfiehlt sich, die Kommunikation dazu nicht erst nach Abschluss der eigentlichen MAB, sondern bereits zusammen mit den Vorbereitungen zur Durchführung der Erhebung vorzunehmen.
- Die am Change-Prozess Beteiligten müssen rechtzeitig eine klare Vorstellung ihrer Rollen vermittelt bekommen. Nur so lassen sich langwierige Abgrenzungen vermeiden. Pro Auswertungseinheit sollte ein Change Agent aus dem betreffenden Bereich bestimmt werden.
- Mitarbeiter mit Führungsverantwortung sind kraft ihrer Funktion in der Verantwortung, wenn

es um die Initiierung und Umsetzung von Veränderungen geht. Eine Delegation sollte sich auf die Koordinierung und Begleitung von Veränderungen beschränken. Wird ein Mitarbeiter darüber hinaus mit der Durchführung des gesamten Prozesses beauftragt, muss er **formal** mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden. Eine entsprechende Kommunikation an die Mitarbeiter des Bereiches ist obligatorisch.

Für die Meldung der Change Agents stand den Bereichen ein Zeitraum von etwa vier Wochen zur Verfügung. Dieser Termin wurde nur von etwa einem Drittel der beteiligten Divisionsbereiche eingehalten. Der letzte Mitarbeiter wurde erst nach mehrmaligen Aufforderungen im Februar 2005 gemeldet (nahezu drei Monate nach Veröffentlichung der Auswertungsergebnisse). Auch dies kann als Indiz für den bereits erwähnten zeitlichen Vorlauf gewertet werden, den die Organisation zur Einführung des neuen Prozesses benötigte.

Administration der Veränderungen

Grundsätzlich ist in der Fortschrittskontrolle eine Standardisierung der einzelnen Schritte und der dabei verwendeten Instrumente unerlässlich. Nur so lässt sich eine effiziente Bearbeitung und die Vergleichbarkeit zwischen den Ergebnissen der Einzelbereiche sicherstellen. Diesem Grundsatz entsprechend standen den Beteiligten für alle Schritte des Veränderungsprozesses Dokumentationen und Arbeitshilfen wie Leitfäden und Vorlagen zur Verfügung. Dennoch resultieren aus dem Pilotbetrieb eine Reihe von Optimierungen, auf die im Folgenden eingegangen wird:

1. Im Zuge der Maßnahmenrückmeldung wurden von manchen Change Agents nicht die vorgesehenen Excel Templates sondern Power Point Präsentationen verwendet. Weiterhin haben einige Change Agents den Realisierungsstand in ihrer jeweiligen Landessprache dem zentralen Projektteam zur Verfügung gestellt. Folglich mussten die Berichte nachgearbeitet und übersetzt werden. Für künftige Befragungen ergibt sich daraus eine rigide Kanalisierung der Rückmeldungen durch vorgegebene Vorlagen. Andere Darstellungsweisen dürfen dabei nicht akzep-

tiert werden. Ferner müssen die Rückmeldungen in englischer Sprache und im monatlichen Turnus erfolgen.

2. Bei Standorten mit einer sehr hohen Auswertungstiefe empfiehlt es sich, einen lokalen Koordinator zu benennen, der den Rücklauf der Maßnahmenumsetzung steuert. Dadurch lassen sich Nachfragen durch das Projektteam vermeiden, das in der Regel die jeweiligen Standortstrukturen nicht kennt.
3. Das bisherige Formular zur Maßnahmenrückmeldung beinhaltete nur eine Stichtagsbetrachtung. Die Veränderung des Umsetzungsstatus konnte nur über einen Abgleich mit der jeweils vorangegangenen Meldung hergestellt werden. Um diesen Aufwand zu eliminieren wird die aktuelle Statusangabe (neu) des Templates um ein Feld »Status alt« ergänzt.
4. Die von den Bereichen erarbeiteten Maßnahmen waren teilweise von sehr unterschiedlicher Qualität, was deren Bewertung und Zählung erheblich erschwerten. So gab es beispielsweise Bereiche, die einzelne Arbeitsschritte als Gesamtmaßnahmen meldeten. Manche Standorte wiederum verabschiedeten zwar insgesamt nur drei Maßnahmen, diese wurden jedoch auf alle Bereiche heruntergebrochen. Für künftige Erhebungen empfiehlt sich eine sowohl quantitative als auch qualitative Definition des Begriffes »Maßnahmen«, veranschaulicht an konkreten Beispielen.
5. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass sich der aus der MAB resultierende Veränderungsprozess über einen sehr langen Zeitraum erstreckt (in der Regel bis zur Folgebefragung). Naturgemäß treten dabei »Ermüdungserscheinungen« auf, die sich u. a. in »schleppenden« Rückmeldungen zeigen (trotz wiederholter Aufforderungen durch das zentrale Projektteam). Um dies zu vermeiden empfiehlt es sich durch lokale Veranstaltungen wie beispielsweise Informationsmärkte Energie und »neuen Schwung« in das Thema zu bringen.
6. Zur Vorbereitung auf ihre Rolle wurde den Führungskräften ein Leitfaden zu ihrer Aufgabe im Rahmen der MAB zur Verfügung gestellt (s. o.). Trotzdem kam es vermehrt zu Anfragen, ob das zentrale Projektteam Unterstützung bei der In-

terpretation der Auswertungsergebnisse und bei der Erarbeitung von Maßnahmen leisten könne. Die daraufhin angebotenen Workshops zu den Themen wurden nur sehr mäßig genutzt. Allgemein scheint der aus der MAB resultierende Veränderungsprozess im Tagesgeschäft eine nur untergeordnete Rolle gespielt zu haben. Um dem vorzubeugen, sollten bei der kommenden Befragung die örtlichen Personalleiter als Sponsoren des Prozesses das Thema maßgeblich »treiben«.

5.1.4 Resümee

Universell gültige und anwendbare Lösungen für die Umsetzung von Veränderungen aus einer MAB gibt es nicht. Vielmehr ist die Wahl einer geeigneten Methodik abhängig von ihren Zielsetzungen und -gruppen sowie von dem Aufwand, den ein Unternehmen oder Bereich bereit ist zu investieren. Je nach Betonung des einen oder anderen Aspektes lassen sich jedoch einige allgemeingültige Schlussfolgerungen ableiten.

Für Standorte mit einem hohen Anteil an Produktionsbereichen empfiehlt sich der Einsatz moderierter Change Workshops, wie sie auch in der Reifedivision von Continental gängige Praxis sind. Die wesentlichen Gründe dafür sind:

- Im Gegensatz zu den indirekten Bereichen muss im Tagesgeschäft ein Termin gefunden werden, der nicht zu Ausfällen in der Fertigung führt. Um dies sicherzustellen, ist eine stringent gesteuerte und zeitlich getaktete Moderation oft die einzige Möglichkeit, einen Veränderungsprozess auf den Weg zu bringen und am Laufen zu halten.
- Bei einem Vergleich der hierarchischen Strukturen in den Produktionsbereichen mit den indirekten Bereichen ist festzustellen, dass erstere weitaus tiefer gegliedert sind. Daraus kann resultieren, dass die unteren Führungsebenen die Relevanz des Veränderungsprozesses nicht anerkennen, beispielsweise dann, wenn im Rahmen der Zielvereinbarungskaskade das Thema nicht durchgängig abgeleitet wurde. Auch in diesem Fall empfiehlt es sich, moderierte Change Workshops durchzuführen.

Dem Einsatz der von der Division Automotive Systems bevorzugten Methodik ist dann der Vorzug zu geben, wenn

- Unternehmensstruktur durch weitgehend eigenverantwortliche Geschäftsbereiche gekennzeichnet ist und die Führungskräfte gewohnt sind, selbständig zu handeln und zu entscheiden und gleichzeitig der Veränderungsprozess in einer standardisierten und kontrollierten Form erfolgen soll,
- Mitarbeiter in den Produktionsbereichen in KVP Prozessen geschult sind und dadurch mit der Umsetzung von Change Management Prozessen vertraut sind.

5.2 Erfolgreiche MAB und Folgeprozesse bei Carl Zeiss

Karl-Heinz Hessling

5.2.1 Einleitung

Carl Zeiss – Optik für Wissenschaft und Technik, Fortschritt für den Menschen

Carl Zeiss ist eine weltweit führende Unternehmensgruppe der optischen und opto-elektronischen Industrie. Als innovationsstarker Anbieter von Produkten und Dienstleistungen in einer zukunftsorientierten Schlüsselindustrie zählt Carl Zeiss zu den besonders forschungsintensiven Technologiekonzernen. Die Carl Zeiss Gruppe ist auf Wachstum und konsequente Unternehmenswertsteigerung ausgerichtet. Der Ursprung des Unternehmens liegt im thüringischen Jena, der Hauptsitz ist Oberkochen, Baden-Württemberg. Mit einem Auslandsanteil von mehr als 80 Prozent des Umsatzes ist Carl Zeiss global ausgerichtet. Die Unternehmensbereiche der Gruppe bieten ihre Erzeugnisse auf allen relevanten Märkten der Welt an. Schwerpunkt der Fertigung ist Deutschland. Daneben besitzt Carl Zeiss Produktionsstätten im europäischen Ausland, in Nordamerika und Mexiko sowie in Asien. In mehr als 100 Ländern ist die Marke ZEISS mit einer Repräsentanz vertreten. Eigene Niederlassungen betreiben das Geschäft in mehr als 30 Ländern. Im Geschäftsjahr 2004/2005 erzielten die weltweit rund 11.500 Mitarbeiter einen Umsatz von rund 2,2 Mrd. €.

Vision und Strategie – »We make it visible«

Carl Zeiss strebt ehrgeizige Wachstumsziele an. Die Geschäftsbereiche der Gruppe haben ihre Position am Markt in den zurückliegenden Jahren durch die Erweiterung ihres Portfolios, insbesondere durch Zukäufe, die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Kooperationen, gezielt verstärkt. Auch für die weitere Entwicklung setzt die Gruppe den Schwerpunkt auf drei strategische Konzepte:

- Wachstum im bestehenden Geschäft, vor allem durch Innovation und konsequente Kundenorientierung,
- Aufbau neuer Geschäftsfelder sowie
- Übernahmen und Beteiligungen zur Erweiterung der technologischen Basis und des Marktzugangs.

Dabei spielt die Mitarbeiterorientierung eine große Rolle: »Unser Erfolg ist das direkte Ergebnis der Beharrlichkeit und Einsatzbereitschaft unserer Mitarbeiter.« Um diese positive Entwicklung nachhaltig zu sichern, setzt Carl Zeiss auf aktive Beteiligung seiner Mitarbeiter. Eines der wichtigsten Beteiligungsinstrumente ist dabei die Mitarbeiterbefragung (MAB).

5.2.2 Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung wird noch nicht in allen Unternehmensteilen angewendet. Im SMN (Service and Manufacturing Network), den Zusammenschluss von vier Standorten mit Serviceleistungen (Produktion und Dienstleistungen) mit insgesamt 2.200 Mitarbeitern, wird die MAB schon wiederholt durchgeführt. Der nachfolgend beschriebene MAB-Prozess bezieht sich deshalb auf den Anwendungsfall im SMN.

Grundsätzliche Struktur der MAB

Die Mitarbeiterbefragung ist mehr als eine Statusquo-Erhebung der aktuellen Arbeitszufriedenheit. Vielmehr ist sie ein aktives Beteiligungsinstrument für die Mitarbeiter, mit dem sie Anknüpfungspunkte für Verbesserungsmaßnahmen setzen können.

Dabei werden zwei Projektphasen unterschieden: Erhebung und Folgeprozess. In **Phase 1** erfolgt die eigentliche Befragung der Mitarbeiter am Stand-

Mitarbeiterbefragung - was dann...? MAB und
Folgeprozesse erfolgreich gestalten
Bungard, W.; Müller, K.; Niethammer, C. (Hrsg.)
2007, XI, 225 S., Hardcover
ISBN: 978-3-540-47837-9