



IHRE MEINUNG IST GEFRAGT!

Wer **nicht** fragt, bleibt **dumm**

Wer eine **Arbeitgebermarke** aufbauen möchte, muss die Mitarbeiter um ihre Meinung bitten. **Befragungen** sind ein **nützliches Instrument**, um Probleme zu lösen.

Vor Kurzem machte eine Meldung über Streit zwischen Verkäuferinnen im Fachgeschäft die Runde: Torten flogen umher, es wurde geschimpft und getreten – vor aller Kunden Augen. Jetzt ermittelt die Polizei wegen Körperverletzung. Dieser Fall ist ebenso filmreif wie selten. Denn es kommt fast nie vor, dass Konflikte im Team so offen ausgetragen werden. Sicherlich, manchmal spüren Außenstehende schlechte Schwingungen unter den Verkaufskräften. Allerdings muss man dafür ein Sensorium entwickelt haben. In der Regel aber bleiben Konflikte unter der Decke. In ihrer über dreißigjährigen Beratungstätigkeit in Handwerksbetrieben hat Andrea Eigel festgestellt, dass das unbestimmte Gefühl, das den Chef manchmal beschleicht, zu den häufigsten Gründen gehört, sich mehr für die Gedankenwelt seiner Mitarbeiter zu interessieren. „Viele Unternehmer fallen aus allen Wolken, wenn sie die Ergebnisse meiner Befragung erfahren“, erzählt sie. „Sie haben nicht gewusst, dass unter der scheinbar ruhigen Oberfläche ein Vulkan brodelt. Erst durch die anonyme Befragung sind die Probleme offenbar geworden.“ Zwar hätten viele Chefs durchaus eine Ahnung von dem, was ihre Mitarbeiter bewegt, doch ebenso oft würden sie sich auch täuschen. Vermeintlich „stille Wasser“ wurden bei einem Vier-Augen-Gespräch sehr redselig, und ein Lehrling im ersten Lehrjahr entpuppte sich als scharfer Beobachter der informellen Strukturen in seinem Betrieb. Eigel ist daher überzeugt: „Wer wissen will, was seine Mitarbeiter denken, sollte nicht spekulieren, sondern sie befragen.“

Anlässe. Es muss aber nicht nur ein unterschwelliger Konflikt sein, der es geraten erscheinen lässt, dass Unternehmer ihre Mitarbeiter um ihre Meinung bitten. Das zweite wichtige Motiv, das Eigel aus ihrer Arbeit heraus identifiziert hat, ist der Wunsch, die Arbeitgebermarke zu stärken. Eine Arbeitgebermarke aufzubauen, heißt, das Unternehmen im Kampf um neue Mitarbeiter strategisch neu aufzustel-

len. Es soll für Stellensuchende als attraktiver Arbeitgeber erscheinen – ein Anliegen also, das auf dem für Arbeitgeber ungünstigen Markt für den weiteren wirtschaftlichen Erfolg entscheidend sein kann. Um dieses Ziel zu erreichen, ergreifen Unternehmer Maßnahmen, von denen sie glauben, dass sie von den Mitarbeitern geschätzt werden; sie hoffen, dass sich dadurch die Bindung an das Unternehmen verstärkt und die gute Atmosphäre nach außen abstrahlt. Sie schließen dann zum Beispiel eine private Krankenzusatzversicherung für sie ab, richten einen Betriebskindergarten ein oder veranstalten aufregende Betriebsausflüge. Keine dieser Maßnahmen ist für sich genommen falsch, meint Eigel. Und dennoch können sie verpuffen. „Mit einer Befragung kann die Unternehmensleitung ihre Vorstellungen von Attraktivität von Maßnahmen mit denen ihrer Mitarbeiter abgleichen“, erklärt sie. „Sie sind erfahrungsgemäß nicht immer identisch. Für Arbeitnehmer sind finanzielle Vorteile nicht alleinentscheidend.“ Sie rät daher dazu, die emotionale Seite einer Leistung für die Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Methoden. Um eine Arbeitgebermarke aufzubauen, muss man wissen, was den Kern des Unternehmens ausmacht. Um zu ermitteln, was das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt attraktiv erscheinen lässt, haben Fachleute verschiedene Methoden der Befragung herausgearbeitet. Im Mittelpunkt steht dabei immer die Frage: Was denken die Mitarbeiter? Wenn man die Möglichkeiten zur Informationssammlung ausschöpfen möchte, sollte man den Mitarbeiterbegriff indes weit fassen. Denn die „Employee Journey“ beginnt bereits vor der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages und hört nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen nicht auf; zum Beispiel ist eine Bewertung auf einer Plattform wie Kununu ein spätes, zumeist unwiderrufliches und durchaus unerwünschtes Feedback. Bereits im Anbahnungsprozess kann ein Unternehmen viel von einem Kandidaten über sein eigenes

Unternehmen lernen. Ist ein Kandidat endlich ein Kollege, kann eine „Onboarding-Befragung“ durchgeführt werden. Auch Praktikanten können um Feedback gebeten werden. Mitarbeitergespräche sollten regelmäßig ausgewertet werden. Bäckerei-Beraterin Katja Thiele-Hann empfiehlt, wiederkehrende Termine im Geschäftsjahr zum Anlass zu nehmen, die Meinung der Mitarbeiter einzuholen, zum Beispiel zum Jahresende. Auch wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, ist eine Befragung angezeigt. Thiele-Hann empfiehlt, im Verlauf des Offboardings einen Fragebogen mit Rückumschlag an die Privatadresse zu schicken. Dann sei das Arbeitszeugnis bereits ausgehändigt, und der ausgeschiedene Mitarbeiter könne ohne Angst vor Nachteilen seine Meinung sagen.

Fallstricke. Zwei Schwierigkeiten gilt es nach Auffassung von Eigel bei Mitarbeiterbefragungen zu bedenken: Angst vor Nachteilen und Scheu vor dem Schreiben. Angst vor Nachteilen, wenn man seinen Mund aufmacht, haben vermutlich die meisten Mitarbeiter – und das nicht zu Unrecht. Auch wenn seitens des Chefs keine Absicht bestehen mag, sein Mütchen an dem vermeintlich aufmüpfigen Mitarbeiter zu kühlen. Zu Recht allerdings besteht die Ahnung, dass mehr als rein sachliche Aspekte bei der Bearbeitung eines Konflikts eine Rolle spielen könnten. Mitarbeiterbefragungen müssen daher nach einheitlicher Meinung anonym erfolgen, die Antwort eines Mitarbeiters auf eine Frage nicht oder wenn doch, dann wenigstens ausschließlich von vertrauenswürdigen Kollegen rückführbar sein. „Am besten ist es, wenn der Personalchef mit der Durchführung beauftragt wird“, meint Thiele-Hann. „Hier ist das Bewusstsein für den Datenschutz am ausgeprägtesten. Auf keinen Fall dürfen ausgefüllte Fragebogen dem Azubi überlassen werden, der womöglich über die Antworten zu tratschen beginnt.“ Eigel geht bei Befragungen daher nach ihrer eigenen Methode vor: Sie führt ausschließlich qualitative – mündliche – Interviews von zehn bis fünfzehn Minuten Dauer. Die Antworten integriert sie in einer Weise in die Präsentation des Ergebnisses bei der Geschäftsführung, dass eine Rückverfolgbarkeit einzelner Antworten erschwert ist. Mit ihren qualitativen Interviews umschifft sie auch das Problem, vor das die Schriftlichkeit eines Fragebogens manche Mitarbeiter stellt: „Viele Mitarbeiter im Handwerk schreiben erfahrungsgemäß nicht so gern. Wenn sie schriftlich um ausformulierte Antworten gebeten werden, löst das unter Umständen Hemmungen aus, die in einem persönlichen Gespräch mit einer neutralen Person nicht aufkommen.“ Auch wenn ein Mitarbeiter gewillt sei, sich der Anstrengung der schriftlichen Beantwortung eines Fragebogens zu unterziehen, so berge diese Methode einen weiteren Fallstrick: mangelhafte Verständlichkeit. „Wenn ein Fragebogen schlecht gemacht ist, dann tauchen unter Umständen Fragen zu den Fragen auf. Das macht alles nur noch komplizierter.“ Für Thiele-Hann hingegen ist Schriftlichkeit kein Problem, weil alle Mitarbeiter in Bäckereien täglich Dokumente bearbeiten müssten und daher in der Lage seien, eine Umfrage mit offenen Fragen zu beantworten.

Voraussetzungen. Bevor eine Umfrage ins Werk gesetzt wird, muss sich die Geschäftsleitung über grundsätzliche Fragen im Klaren sein. Das Vorgehen ist eigentlich klar, denn eine Befragung ist ein Projekt wie jedes andere. Die Führung muss zuallererst wissen, was sie überhaupt erreichen will; sodann muss sie bereit sein, Konsequenzen aus den Ergebnissen zu ziehen; und sie muss die Aktion in jeder Phase angemessen kommunizieren. Eigel weist darauf hin, dass

MITARBEITERBEFRAGUNG – EIN LEITFADEN

Laden Sie sich den Leitfaden des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung als PDF herunter!



die Bereitschaft, Konsequenzen zu ziehen, nicht bedeutet, Dinge zu veranlassen, die man ablehnt. Es könne sogar der Fall eintreten, dass die Geschäftsführung es ablehne, naheliegende Schlussfolgerungen zu ziehen. „Die Geschäftsführung hat das Recht, sich eine Meinung zu bilden und gemäß dem eigenen Wertesystem eine Entscheidung zu treffen“, sagt sie. Sie könne die Ergebnisse der Umfrage zum Anlass nehmen, beispielsweise der Belegschaft nicht bekannte Fakten zu präsentieren, um ihre abweichende Einschätzung zu erklären. In diesem Fall komme es vor allem darauf an, dass sie auch in Zukunft gesprächsbereit sei. Entscheidend für den Erfolg einer Befragung ist daher nicht das Ergebnis, sondern der Weg: dass die Erwartungen bereits im Vorfeld klar formuliert wurden, dass den Mitarbeitern die erforderlichen Kontextinformationen gegeben wurden, dass die Vorgehensweise nachvollziehbar ist und dass der Zeitplan eingehalten wird.

Auf die Mitarbeiter hören. Der größte Fehler, den ein Unternehmer machen kann, ist vielleicht der, sich gegen eine Befragung zu entscheiden. „Man sollte viel öfter auf die eigenen Mitarbeiter hören“, ist Thiele-Hann überzeugt. Bei vielen Entscheidungen sei

Anzeige

www.precisma.com

BANSS
precisma

Maßgefertigte Anlagen für die Bäckereitechnik



Banss Maschinenfabrik ist der Spezialist für individuelle Systeme und kundenspezifische Lösungen in der Bäckereitechnik.

Wir bieten Ihnen:

- Backblehreinanlagen
- Trennmittelauftragsanlagen
- Bestreuungsanlagen
- Förder- und Handlinganlagen
- Kombinationsanlagen
- Für Handwerks- und Industriebetriebe



Neu
KOBRA
Reinigungs-
system

Banss Maschinenfabrik GesmbH, Dieselstraße 7, 4600 Wels, Austria
Tel.: +43 (0) 676 / 6363175, E-Mail: office@precisma.com



Foto: Kaleidoskop Marketing-Service GmbH 2024

[1]



Foto: Miriam Merkel 2023

[2]

[1] Andrea Eigel ist Coach, Trainer und Speaker. Die Diplom-Ökonomin hat langjährige Erfahrung im Handwerksbereich. E-Mail: kontakt@kaleidoskop.de [2] Katja Thiele-Hann war Geschäftsführerin der Bäckerei Thiele und Apel (Göttingen). Heute ist sie freie Beraterin. E-Mail: kontakt@kth-beratung.de

es außerdem unbedingt erforderlich, dass die betroffenen Mitarbeiter ihre Meinung sagen können – und zwar vorher. Wenn zum Beispiel eine neue Maschine angeschafft werden sollte, sollte man auch auf ihre Wünsche bezüglich Abläufen, Aufbau und Integration in der Produktionshalle eingegangen sein. Oder wenn es um die Planung eines neuen Fachgeschäfts geht, dann würde es helfen, wenn die Belange der Verkäuferinnen bei der Bauplanung berücksichtigt werden. „Manche Bäcker glauben“, bemerkt Thiele-Hann, „dass Verkäuferinnen keine Pläne lesen könnten und deshalb bei entscheidenden Besprechungen nicht dabei sein müssten.“ Auch bei der Einführung einer KI-gestützten Bestellsoftware sollten die, die damit – doppeldeutig und überspitzt formuliert – um ihre Arbeit gebracht werden sollen, unbedingt im Vorfeld gehört werden – ganz gleich, ob an der Entscheidung noch gerüttelt werden kann oder nicht, meint Thiele-Hann. Ihre Begründung: „Wenn der Verkauf hier nicht gefragt wird, wird es nicht klappen.“ Und schließlich ist auch die Einführung von Instrumenten zur Personalgewinnung, wie der Auszahlung einer Prämie für neue Mitarbeiter, etwas, das vorher unbedingt mit dem bestehenden Personalstamm besprochen werden müsse. Thiele-Hanns Tipp: „Hören Sie sich besser vorher unter Ihren Mitarbeitern um!“

Anleitung. Unternehmer, die eine Mitarbeiterbefragung durchführen möchten, haben verschiedene Möglichkeiten. Wenn sie sich für einen anonymisierten Fragebogen entscheiden, können sie sich an den Leitfaden des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung halten, in dem der Ablauf idealtypisch dargestellt wird (den QR-Code zum PDF finden Sie auf Seite 27). Die Anleitung ist erkennbar nicht für Handwerksbetriebe gemacht (wie so oft – leider), ist aber dann hilfreich, wenn man die Erkenntnisse berücksichtigt, die Eigel und Thiele-Hann aus ihrer Erfahrung als Beraterin und Unternehmerin gesammelt haben. Jedes Unternehmen muss ohnehin seinen eigenen Weg finden, wenn es von seinen Mitarbeitern bestimmte Auskünfte und Rückmeldungen erhalten will. Entscheidend für den Erfolg ist, dass sich die Unternehmensleitung über die Bedeutung des Vorhabens im Klaren ist, dass sie weiß, dass sie sich das Projekt sparen kann, wenn sie nicht bereit ist, die Ergebnisse ernstzunehmen, ja, dass die Stimmung im Betrieb noch schlechter werden kann als vor der Befragung, weil die Hoffnung der Mitarbeiter, dass ein Mangel abgestellt wird und sich ihre Position zum Besseren wendet, enttäuscht wurde.

Die Befragung selbst kann man in neun Abschnitte unterteilen:

1. Die Definition eines Ziels ist entscheidend für den Erfolg. Warum wollen Sie Ihre Mitarbeiter befragen? Wollen Sie betriebliche Prozesse optimieren? Ihre Führung verbessern? Ihren Mitarbeitern helfen, sich weiterzuentwickeln? Die Unternehmensstrategie neu ausrichten? Wecken Sie keine Erwartungen, die Sie nicht einlösen können! Wichtig ist, dass die Ziele SMART sind, also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert (=zeitlich festgelegt).
2. Ob die Umfrage mit einer App durchgeführt wird oder ganz altmodisch auf Papier: Datenschutz ist wichtig! Schalten Sie auf jeden Fall den Datenschutzbeauftragten Ihres Unternehmens ein, und schaffen Sie dem gewählten Medium entsprechend Vorkehrungen gegen Missbrauch.
3. Das wichtigste Instrument ist der Fragebogen. Er muss ansprechend gestaltet und die Fragen zielgerichtet formuliert sein; die Antwortmöglichkeiten dürfen die Teilnehmer nicht überfordern. Erheben Sie nur die allernötigsten Angaben zur Person des Teilnehmers. Wechseln Sie zwischen offenen und geschlossenen Fragen, lassen Sie Raum für freie Antworten, skalieren Sie Skalen einheitlich. Damit die Aufmerksamkeitsspanne der Teilnehmer nicht überdehnt wird, sollte der Umfang 30 Fragen nicht überschreiten. Ergänzender Tipp von Katja Thiele-Hann: „Testen Sie ihn vorher mit Mitarbeitern oder der Familie des Chefs.“
4. Geben Sie Ihren Mitarbeitern alle Informationen, die sie benötigen, um zu verstehen, was Sie vorhaben und welche Rolle sie in diesem Plan einnehmen. Wichtig zum Verständnis ist es, ihnen auch Informationen über die Hintergründe zu liefern, welche Erwartungen an sie gerichtet sind und was sie am Ende des Projekts erwarten können.
5. Entscheiden Sie sich für eine von drei Möglichkeiten: „Papier-Pencil-Befragung“, also mit Papier und Stift; ergänzender Tipp von Katja Thiele-Hann: „Verschicken Sie den Fragebogen mit der Lohnabrechnung – dieser Brief wird immer gelesen.“ Oder Sie entscheiden sich für eine Online-Befragung. Alternativ für eine Befragung über eine App für das Smartphone. Alle Varianten haben Vor- und Nachteile. Legen Sie einen zeitlichen Rahmen fest.
6. Werten Sie die Fragebögen aus oder lassen Sie sie auswerten; beachten Sie dabei den Datenschutz. Nutzen Sie passende Software oder die entsprechende Funktion in der Umfrage-App.
7. Teilen Sie die Ergebnisse zeitnah mit Ihren Mitarbeitern, indem Sie zum Beispiel einen Workshop veranstalten. Ziehen Sie dabei einen externen Moderator hinzu, um Neutralität und Sachlichkeit zu gewährleisten. Möglicher Ablauf: Information, Klärung offener Fragen, Diskussion. Skizzieren Sie Ihre Vorstellung von den nächsten Schritten.
8. Die Aufgabe ist klar: Jetzt geht es darum, die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen umzusetzen.
9. Prüfen Sie nach einer gewissen Zeit, ob die Ziele umgesetzt wurden.

ENTWICKLUNG EINER ARBEITGEBERMARKE

Back Journal: Sie setzen Mitarbeiterbefragungen ein als Bestandteil der Erarbeitung einer Arbeitgebermarke Ihrer Kunden. Aber was ist das eigentlich: eine Arbeitgebermarke?

Mathiesen: Das Werben um neue Mitarbeiter ist vergleichbar mit dem Werben um neue Kunden. Eine Marke ist ein Versprechen, das gehalten werden muss – sonst funktioniert die Marke nicht. Sie haben einen Arbeitsplatz zu „verkaufen“, da braucht es Vertrauen in ihre Marke als Arbeitgeber. Da die Entscheidung, das Angebot anzunehmen, für den Bewerber viel folgenreicher ist als der Kauf eines Brötchens, muss Ihre Marke mit allem, was Sie versprechen, stimmig sein. Und sie muss ehrlich sein, sonst halten Sie den neuen Mitarbeiter nicht dauerhaft.

Back Journal: Welche Rolle spielt die Befragung der Mitarbeiter bei der Erarbeitung der Arbeitgebermarke?

Mathiesen: Wir befragen nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Geschäftsführung und gleichen die Vorstellungen und Erwartungen ab. Darauf aufbauend entwickeln wir „Candidate Personas“, also Skizzen idealtypischer Mitarbeiter, die das Unternehmen einstellen möchte. Das ist ähnlich wie in der Produktwerbung, die sich zielgerichtet an bestimmte Käufertypen wendet. Dann geht es darum, die Außendarstellung des Unternehmens mit den inneren Werten in Einklang zu

Ralf Mathiesen ist geschäftsführender Gesellschafter der GFPG – Gesellschaft für Personalgewinnung mbH.



Foto: GFPG 2024

bringen. Hier sind auch unter Umständen Veränderungen der Unternehmenskultur notwendig. Dabei ist Authentizität elementar.

Back Journal: Warum reicht es nicht aus, die Entlohnung zu verbessern?

Mathiesen: Das Personalproblem ausschließlich über Geld regeln zu wollen, ist die geistloseste Form des Selbstmordes! Gerade die jüngere Generation lässt sich nicht mit ein paar Scheinchen mehr anlocken. Sie legt Wert darauf, dass auch Kultur, Werte, dass das Gesamtpaket „stimmt“. Unternehmen, die das verstanden haben, haben die Nase vorn.

Back Journal: Wie sieht eine Mitarbeiterbefragung bei Ihnen konkret aus?

Mathiesen: Für den Erfolg der Befragung ist es wichtig, dass die Geschäftsführung ihre Mitarbeiter zur Teilnahme ermuntert und das Feedback aktiv wünscht. Außerdem stellen wir als GFPG uns persönlich vor, um Vertrauen zu schaffen. Für die Befragung nutzen wir ein anonymisiertes Online-Tool, bei dem wir vor allem offene Fragen stellen. Nach unserer Erfahrung ist der Bildungsgrad nicht entscheidend: Jeder Mitarbeiter, der etwas auf dem Herzen hat, teilt es uns so mit.

Anzeige

RADINI

by Rademaker

Eine gelungene
Kombination aus
Handwerk und
Automatisierung

INNOVATIVE PRODUKTIONS-LÖSUNGEN FÜR  LAMIERTER TEIG  FEINGEBÄCK  CROISSANTS  SALZSTANGE/KORNSPITZ

Feingebäcklinie

- ✓ Konsistente und reproduzierbare Produkte
- ✓ Unbegrenzte Produktvielfalt
- ✓ Einfache Bedienung



Herstellung
von
Schnecken



Kontaktieren Sie uns unter +49 261 988 371 20 oder info@rademaker-deutschland.de