

Prof. H. WIETBRAUK*, U. RAU, Dr. T. RAU**

Steuern Sie Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft durch „Führen mit Zielvereinbarungen“

Teil 4: Betriebsklimaanalyse und Ideenmanagement

Mitarbeiterzufriedenheit auf der einen Seite und Mitarbeiterkreativität auf der anderen sind heutzutage Erfolgsfaktoren, auf die kein Unternehmen verzichten kann. Für beide Aspekte sollten die organisatorisch/technischen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass gute Ergebnisse ermöglicht werden. In den nachfolgenden Kapiteln wird daher aufgezeigt, wie man einerseits das Betriebsklima beeinflussen kann und wie man andererseits die Kreativität der Mitarbeiter befördert.

Grundlagen der Betriebsklimaanalyse

Der Grundgedanke bei der Durchführung einer Betriebsklimaanalyse (BKA) ist stets die wichtige Rolle des Mitarbeiters für den Erfolg des Unternehmens. Dabei gilt als Hauptanliegen: Wie kann sichergestellt werden, dass das Personal die in Zukunft gestellten Anforderungen erfüllen kann und damit zur Basis strategischer Wettbewerbsvorteile wird? Innerbetrieblich kann man den Mitarbeiter als internen Kunden betrachten, dessen Zufriedenheit sich u. a. in Motivation, Fehl- und Ausfallzeiten, Fluktuation und Innovation widerspiegelt. Durch positive Veränderung der Einflussfaktoren lässt sich seine Zufriedenheit steigern und so beispielsweise die Kreativität verbessern.

*) FH Hannover, Abt. Bioverfahrenstechnik; heinrich.wietbrauk@fh-hannover.de
 **) Rau Consultants GmbH, Wörthsee; u.rau@rau-consultants.de

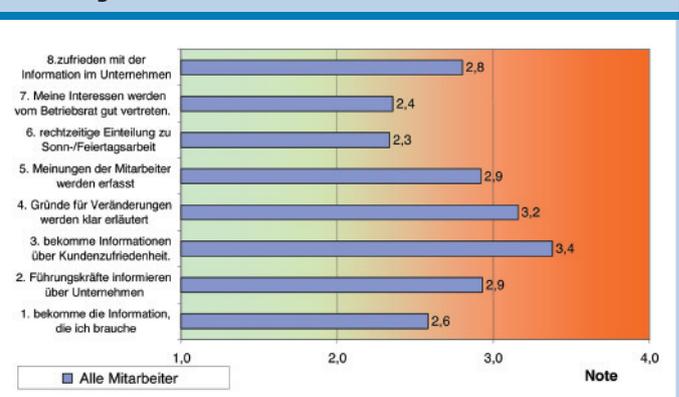
Es besteht aber auch eine Wechselwirkung zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit. Ist ein Mitarbeiter zufrieden mit seiner Arbeit, so kann er dies auch bewusst und unbewusst dem Kunden vermitteln: in dem Maße, in dem er sich mit dem Produkt und Unternehmen identifiziert, ist er auch in der Lage, dem Kunden entsprechend gegenüberzutreten. Dieser nimmt wiederum die Zufriedenheit des Mitarbeiters wahr und passt sein Verhalten – vorrangig unterbewusst – entsprechend an. Somit dient eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit letztlich auch der Kundenzufriedenheit, die oberstes Ziel jeder Unternehmung sein sollte.

Eine BKA zeigt die Schwachstellen eines Unternehmens auf, die durch entsprechende Maßnahmen beseitigt werden können, um damit die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Aber auch die Stärken eines Unternehmens werden von der BKA erfasst und stützen die Bildung eines positiven Unternehmensimages. So werden in der Mitarbeiterbefragung beispielsweise auch folgende Aussagen bewertet:

- „In unserem Unternehmen werden Dienst- und Serviceleistungen ganz groß geschrieben.“
- „Umweltbewusstsein wird in unserem Unternehmen als ein wichtiges Thema angesehen.“
- „Das Qualitätsbewusstsein wird bei uns für alle Unternehmensabläufe gefördert.“

Diese Aussagen werden hinsichtlich ihrer Richtigkeit von den

Abbildung 1: Information und Kommunikation



Mitarbeitern bewertet, bei entsprechend guter Benotung kann man also hier die Stärken eines Unternehmens ablesen, in diesem Beispiel Dienst- und Serviceleistungen, Umweltbewusstsein und Qualitätsbewusstsein.

Elemente der Betriebsklimaanalyse

Durch die Betriebsklimaanalyse (BKA) werden alle Gestaltungsbereiche analysiert, welche die „Ressource Personal“ beeinflussen können:

- Arbeitsumgebung, -klima, Ausstattung des Arbeitsplatzes
- Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz

- Führungskräfte, Vorgesetzte
- Information, Kommunikation
- Betriebsklima, Kollegen
- Tätigkeit
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Arbeitsorganisation
- Entgelt und Sozialleistungen
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit
- Unternehmensimage und -kultur.

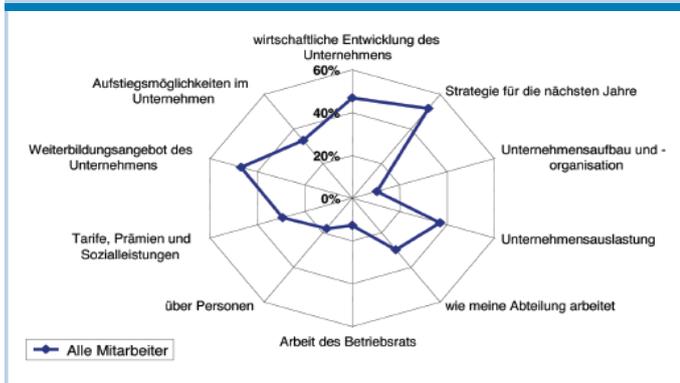
Zu jedem Bereich ist in der Mitarbeiterbefragung ein Fragenkomplex ausgearbeitet, der speziell an das Unternehmen hinsichtlich seines Tätigkeitsfeldes (Branche) angepasst ist.

Technik+Service
 ... der Partner der Lebensmittelindustrie

gut - einfach - preiswert

Hans Schuy GmbH | Johann-Pülsch-Straße 5 | D-36088 Hünfeld
 Telefon +49 (0)6652 606-0 | Telefax +49 (0)6652 606-90 | office@schuy.com

Abbildung 2: Spinnennetzdiagramm: „Wunsch nach mehr Information über ...“



Um ehrliche Antworten der Mitarbeiter zu erhalten, ist Anonymität bei der Befragung und der Auswertung die wichtigste Voraussetzung. Zwar wird der Mitarbeiter im Fragebogen nach seiner

soziodemographischen Position, z. B.:

- Arbeiter
- Angestellter ohne Personalverantwortung
- Führungskraft (Abteilungsleiter, Bereichsleiter und Stellvertreter)

und funktionalen Zugehörigkeit, z. B.:

- Produktion, Technik, Labor
- Expedition, Vertrieb
- Marketing, Verwaltung

sowie nach dem Geschlecht gefragt. Es sind jedoch keine Rückschlüsse bei der Auswertung auf einzelne Personen möglich. Die Auswertung der Befragung erfolgt zur Wahrung der Anonymität durch ein neutrales Institut (FH Hannover).

Die Fragen sollten klar und für alle verständlich formuliert sein und sich rasch beantworten lassen. Dabei werden zwei Fragetypen unterschieden:

- Bei Fragetyp A soll eine Aussage hinsichtlich ihrer Richtigkeit über eine fünfstufige Bewertungsskala („stimmt“ ... „stimmt nicht“) beurteilt werden, die anschließend in eine Notenskala von 1 bis 5 transferiert wird *oder*
- es soll eine treffende Auswahl aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten angekreuzt werden (Fragetyp B).

Abbildung 3: „Wunsch nach mehr Information über ...“ (Gruppenspezifische Auswertung)

VIII. Mehr Information zu Schwerpunkten	alle Mitarb.	Frauen	Angest.	Führ.	Prod.	Verwal/ Lager	QS / FuE
wirtschaftl. Entwicklung des Unternehmens	47%	37%	40%	25%	50%	33%	45%
Strategie für die nächsten Jahre	52%	43%	45%	42%	54%	47%	50%
Unternehmensaufbau und -organisation	10%	4%	4%	4%	13%	2%	9%
Unternehmensauslastung	37%	22%	17%	8%	44%	16%	18%
wie meine Abteilung arbeitet	30%	14%	19%	33%	35%	9%	32%
Arbeit des Betriebsrats	13%	14%	13%	4%	14%	7%	18%
über Personen	17%	20%	19%	13%	19%	13%	14%
Tarife, Prämien und Sozialleistungen	29%	35%	32%	25%	31%	18%	41%
Weiterbildungsangebot des Unternehmens	47%	47%	55%	42%	46%	49%	50%
Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen	33%	29%	36%	33%	36%	27%	32%
Mittelwert:	31%	27%	28%	23%	34%	22%	31%

Die Aushändigung der Fragebögen erfolgt in der Regel nach einer eingehenden Vorstellung des Fragebogens auf einer Betriebsversammlung, bedeutet also einen gewissen Arbeitsaufwand für das Unternehmen. Die Rückgabe sollte kurzfristig (zwei bis drei Arbeitstage) über den Betriebsrat geschehen.

Nach der Auswertung gibt es eine Vielzahl von Darstellungsmöglichkeiten der Ergebnisse. Bewährt hat sich, dass beim Fragetyp A die Antworten über alle Gruppen in Form eines Balkendiagramms dargestellt werden (siehe Abbildung 1).

Für den Fragetyp B hingegen ist ein Spinnennetzdiagramm die anschaulichste Form, um die Profile der Antworten herauszuarbeiten (siehe Abbildung 2).

Gruppenspezifische Analysen erfolgen am besten in tabellarischer Form (siehe Abbildung 3). Besonders häufig genannte Punkte werden farblich hervorgehoben.

Die Auswertungsergebnisse einer BKA müssen allen Mitarbeitern präsentiert werden, der Umfang und die Darstellung kann dabei von der Hierarchieebene abhängen.

Jeder Mitarbeiter muss über die Ergebnisse in Kenntnis gesetzt werden, um sich über die Gegebenheiten im Unternehmen be-

ken zusätzlich motivierend auf die Mitarbeiter, sodass sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter doppelt festigen lässt.

Unternehmensstärken im Benchmark-Test

Eine entscheidende Rolle spielt die Betriebsklimaanalyse (BKA) bei dem Erkennen von Stärken eines Unternehmens, wenn auf der Basis der BKA-Ergebnisse ein branchenspezifisches Benchmarking durchgeführt wird. Stellt man die Kapiteldurchschnittsnoten des eigenen Unternehmens entsprechenden anonymisierten Vergleichsdaten anderer Unternehmen (Minimum, Maximum, Durchschnitt) gegenüber, erkennt man seine eigene Position sehr klar (siehe Abbildung 4). Das Beispielsunternehmen erzielt in den Kriterien „Arbeitsplatzbedingungen“ und „Tätigkeit“ Bestnoten und gehört auch in den anderen Kapiteln zu den besseren Unternehmen.

Fazit Betriebsklimaanalyse

Eine Mitarbeiterbefragung mit anschließender BKA umfasst mehrere positive Aspekte für ein Unternehmen:

- Aufdecken von Schwachpunkten im Unternehmen
- Einbeziehung der Mitarbeiter, Steigerung ihres Verantwortungsbewusstseins
- Verdeutlichung von Stärken eines Unternehmens
- Basis für die Entwicklung einer Balanced Scorecard
- Vergleich mit anderen Unternehmen.

Somit ist eine Betriebsklimaanalyse keinesfalls nur eine einmalige „Bestandsaufnahme“ im Unternehmen, sondern der Grundstein eines „Führen mit Zielvereinbarungen“. Aus den Ergebnissen einer BKA lassen sich Veränderungen ableiten, die das gesamte Unternehmensgeschehen langfristig positiv beeinflussen können, der strategischen Zielfindung und Imagebildung dienen. Entsprechende Auswertungen erlauben einen Vergleich mit anderen Unternehmen und

stellen die Konkurrenzfähigkeit dar. Durch Verankerung der Maßnahmen in einer Balanced Scorecard lassen sich Jahresziele formulieren, welche die Unternehmensstrategie stützen und die Basis des Unternehmenserfolgs bilden.

Aus der Praxis der Betriebsklimaanalyse kann darüber hinaus berichtet werden, dass viele Belegschaften sich darüber beklagen, dass in ihrem Unternehmen ein betriebliches Vorschlagswesen nicht existiert oder nur unzureichend funktioniert. Dies sollte als

Ideenmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnt. So wurden im Jahr 2005 1.294.580 Verbesserungsvorschläge eingereicht, die Einsparungen von 1,59 Mrd. Euro in den beteiligten 306 Unternehmen ermöglichten. Die Anzahl der eingereichten Ideen pro Mitarbeiter betrug im Jahr 2005 deutschlandweit 0,64, in der Lebensmittelbranche nur 0,38 (0,34 im Jahr 2004). Vorreiter ist die Autozuliefer-Industrie, die mit einer Anzahl von 2,43 die Spitzenposition in der Betrachtung nach Branchen einnimmt.

Unter Berücksichtigung der aufgezeigten Schwächen des BVW sind für das hier vorgestellte, neue Ideenmanagement die in Abbildung 5 dargestellten Grundsätze von entscheidender Bedeutung.

Der Mitarbeiter reicht seinen Verbesserungsvorschlag bei seinem direkten Vorgesetzten ein. In einem persönlichen Gespräch, das bei Einreichung der Idee stattfindet und als bezahlte Arbeitszeit gilt, wird die Idee direkt in die Datenbank aufgenommen und gegebenenfalls präzisiert.

Was ist eine Idee?

Eine Idee besteht aus einem Lösungsweg, durch den ein bestehender IST-Zustand verbessert werden kann.

Eine Idee kann von jedem Mitarbeiter kommen und muss nicht unbedingt seinen eigenen Arbeitsbereich betreffen. Es muss keine geniale Erfindung sein, denn bereits Kleinigkeiten helfen oft schon, einen IST-Zustand zu verbessern. Die Idee impliziert meist mehr, als nur Kosten zu senken, sie kann monetäre und

Abbildung 4: Vergleich mit anderen Unternehmen

Kapiteldurchschnittsnoten für alle Mitarbeiter	Beispielunternehmen	Minimum	Durchschnitt	Maximum
		aller untersuchten Unternehmen		
I. Arbeitsplatzbedingungen	1,9	1,9	2,45	2,8
II. Tätigkeit	1,9	1,9	2,14	2,3
III. Entwicklung, Fort- und Weiterbildung	2,7	2,4	2,90	3,2
IV. Bezahlung, Sozial- und Zusatzleistungen	2,6	2,4	2,87	3,2

Chance gesehen werden, ein schlagkräftiges Ideenmanagement aufzubauen:

Grundlagen des Ideenmanagements

Das Ideenmanagement eröffnet die Chance, Leistungsreserven zu mobilisieren, indem jeder Mitarbeiter vom ausführenden Arbeiter zum kreativ mitdenkenden Mit-Gestalter werden kann. Gelingt es, einen Mitarbeiter zum Mit-Denker zu machen, steht dem Unternehmen der volle Leistungswille des Mitarbeiters zur Verfügung. Eine Trennung von Mitarbeitern in ausführende und denkende, so wie von Taylor manifestiert, ist nicht mehr zeitgemäß. Die Aufgabe des Ideenmanagements ist also, die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken, Potenziale zu fördern und im Sinne des Unternehmens einzusetzen. Es müssen Rahmenbedingungen und Anreize für die Mitarbeiter geschaffen werden, sich aktiv einbringen zu können.

Die vom deutschen Institut für Betriebswirtschaft erhobenen Statistiken zeigen, dass das

Daran erkennt man das Potential, das gerade in der Lebensmittelbranche noch zu erschließen ist. Das hier vorgestellte Ideenmanagement ermöglicht dies nicht zuletzt durch seine einfache und schnelle Ablauforganisation.

Dezentrales papierloses Ideenmanagement

Bereits 1871 von Alfred Krupp eingeführt, stellt sich das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) zunehmend als bürokratisches und starres Verwaltungsinstrument dar. Es ist geprägt von der strikten Einhaltung formaler Voraussetzungen und verwaltungstechnischer Ablaufstrukturen. Dadurch ergeben sich lange Bearbeitungszeiträume, die bis zu zwei Jahre betragen können. Ein weiterer Nachteil sind die Formblätter, die Mitarbeiter ausfüllen muss, wenn sie eine Idee einbringen möchten. Die dafür benötigten Informationen sind oftmals schwer zugänglich und bieten somit ein erstes Hindernis auf dem Weg zur Einreichung einer Idee.

Abbildung 5: Grundsätze des neuen Ideenmanagements



Der Vorgesetzte, an den sich der Mitarbeiter wendet, ist somit keine Motivationshürde, wie beim BVW, sondern bietet mit seinem Fachwissen sogar eine Hilfestellung bei der sachlich richtigen Darstellung der Idee. Die Datenbank leitet den Vorgesetzten auf einfachem Weg durch die digitale Erfassungsstruktur und ermöglicht so eine einheitliche Bearbeitung und auch Auswertung aller Ideen. Abbildungen und Skizzen, sowie Berechnungen können als Anlagen in der Datenbank hinterlegt werden.

In dem persönlichen Gespräch wird nun der Verbesserungsvorschlag nach Übersichtsrechnung bereits einer Nutzenpotentialklasse zugewiesen (siehe Abbildung 6). Entscheidend ist dabei, dass dies in Gegenwart des Mitarbeiters erfolgt, um seine Akzeptanz gegenüber der Bewertung des Vorschlags zu erhöhen. Betrachtet wird bei der Bewertung einer Idee jeweils der NettNutzen, also die Einsparungen abzüglich der zusätzlich aufzuwendenden Kosten (zum Beispiel Anlagen-, Personal-, Energie- und Materialkosten), die bei der Umsetzung der Idee anfallen.

Abbildung 6: Prämienermittlung

Nutzen	Prämie
kein Nutzen →	0 €
< 100 €/a →	25 €
< 1.000 €/a →	250 €
< 5.000 €/a →	1.000 €
< 10.000 €/a →	2.000 €
> 10.000 €/a bei pay-back-Zeitraum	
< 1 Jahr →	20%*
< 2 Jahre →	10%*
< 3 Jahre →	5%*
> 3 Jahre →	0%*

*) vom NettNutzen

nicht-monetäre Bereiche betreffen, darunter fallen zum Beispiel:

- Material-, Energie- und Rohstoffeinsparungen
- Prozessoptimierungen
- Verwaltungsarbeit rationalisieren
- Qualitätssteigerungen
- Produktinnovationen
- Arbeitssicherheit minimieren, Unfälle vermeiden)
- Umweltschutz aktivieren und verbessern
- Soziale Belange im Unternehmen

Eine Idee muss stets einen Lösungsvorschlag beinhalten, um als Verbesserungsvorschlag im Sinne des Ideenmanagements zu gelten. Bloßes Aufdecken von Problemen ist noch keine Idee. Auch ein „Loswerden“ von Kritik oder persönlichem Kummer sind an dieser Stelle nicht erwünscht. Des Weiteren sind folgende Punkte für die Gültigkeit einer Idee zu berücksichtigen:

- Die Idee muss neu sein, jede Idee wird nur einmal prämiert.
- Die Idee muss über das normale Arbeitsgeschehen hinaus gehen und grundsätzliche Veränderungen oder Verbesserungen im Unternehmen implizieren.
- Die Idee muss dem Unternehmen einen Nutzen bringen, der sich schnell realisieren lässt.

Fazit zum Ideenmanagement

Das hier vorgestellte Ideenmanagement ermöglicht durch seine Dezentralisierung vor allem eine Straffung der Ablauforganisation, sowie eine realistische und praxisnahe Einschätzung des Nutzenpotenzials der Idee durch den direkten Vorgesetzten. Es zeichnet sich durch Schnelligkeit aus, denn der Mitarbeiter erhält ein direktes Feedback, auch die Prämienausschüttung erfolgt zeitnah. Durch schnelle Umsetzung der Verbesserungen und Einsparungen kann das Unternehmen in stärkerem Maße von dem Verbesserungsvorschlag profitieren, als beim traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesen mit seinen langwierigen Bearbeitungsvorgängen. Aufgrund von maßgeschneiderten Datenbanklösungen und der daraus resultierenden Papierlosigkeit werden die Vorgesetzten und Mitarbeiter bei der Bearbeitung entlastet und eine sichere und fehlerfreie Erfassung ist gewährleistet; darüber hinaus ermöglichen diverse Auswertungsfunktionen ein Controlling des Ideenmanagements.

Die Serie wird fortgesetzt mit dem Thema „Mitarbeiterbeurteilung und variable Vergütung“ □



Das Werk Ehrmann entstand vor zehn Jahren auf der grünen Wiese

Astrid THOMSEN, Hamburg

Joghurt aus Moskau

Im Jahr 2008 feierte die OOO „Ehrmann“ zehnjähriges Firmenjubiläum in Raos bei Moskau. Anfangs war es sehr wichtig, Lieferanten zu finden, die Qualitätsmilch liefern konnten. Heute geht es hauptsächlich um die Entwicklung neuer Produkte und das Behaupten auf einem Markt mit starken Mitbewerbern und den russischen Konsumenten, die sehr sensibel auf Preiserhöhungen reagieren. Russland ist groß. Bis nach Kamtschatka benötigt ein Ehrmann-Joghurt mit Bahn und Lkw mehrere Tage. Diese langen Transport-

wege lassen sich nur mit haltbaren Produkten bewerkstelligen. Deshalb sind 80 Prozent der Waren, die in Raos das Werk verlassen, thermisiert. „Aber der Frischebereich nimmt immer mehr zu“, sagt Generaldirektor Johannes Schmid (40), der seit einem Jahr als Geschäftsführer das Werk leitet. Ebenso der steigende Trend zu Wellness-Produkten, die eine gesundheitsfördernde Wirkung versprechen. Aber auch das Gegenteil, eine Vorliebe der Konsumenten für einheimische, traditionelle Produkte, lässt sich feststellen.



Johannes Schmid ist seit einem Jahr der Generaldirektor der Firma OOO Ehrmann

Schraubverschluss ist allgemein in Russland ein Renner. „Die Russen sind es eher gewöhnt, Sauer Milchprodukte zu trinken als zu löffeln, zum Beispiel Kefir“, sagt Schmid. Bio ist kein Thema bei Ehrmann. „Dafür gibt es hier keinen großen Markt“, so Schmid.

Die ca. 25 Milchlieferanten sind landwirtschaftliche Betriebe, die zum Teil von Anfang an dabei sind. 70 Prozent arbeiten mit Anbindehaltung, 30 Prozent haben inzwischen Laufställe eingerichtet. Sie produzieren im Durchschnitt 15.000 kg Milch pro Tag. Die Milchleistung pro Kuh beträgt etwa 6.000 bis 6.500 kg/Jahr. Zwei Drittel der Produzenten befinden sich einer Entfernung von 100 km zum Werk. Die weiteste Strecke, die die Tankwagen der Fabrik zurücklegen müssen, ist 250 km. Da Moskau immer mehr Gewerbe-



Viele Molkereiprodukte werden jetzt mit reduziertem Fettgehalt (bis 0,1 %) angeboten. Bei OOO „Ehrmann“ läuft zurzeit eine Werbekampagne für prebiotischen Trinkjoghurt, dem Inulin zugesetzt wird. Trinkbarer Joghurt in Flaschen mit

Am Förderband der Verpackungsanlage wird an fünf Tagen in der Woche gearbeitet