

# Mitarbeiterbefragung bei den Kölner Stadtentwässerungsbetrieben

## Eigene Potenziale erkennen

Nina Lüth, Thomas Kleine (Hamburg) und Otto Schaaf (Köln)

### Zusammenfassung

Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen ist bei Großunternehmen seit Jahren etablierte Praxis. Weit weniger verbreitet ist jedoch der Einsatz dieses strategischen Instrumentes bei einem mittelständischen Unternehmen wie den Stadtentwässerungsbetrieben Köln. Diese führten von Mai bis Juni 2004 eine Befragung ihrer gesamten Unternehmensbelegschaft durch: Mitten in einem Umstrukturierungsprozess ging es um die Frage der Standortbestimmung und der Kenntnis eigener Stärken und Verbesserungspotenziale. Nur wer diese richtig einschätzt, kann sein Unternehmen strategisch sinnvoll positionieren.

**Schlagwörter:** Wirtschaft, Unternehmensführung, Umstrukturierung, Planung, Motivation, Mitarbeiterbefragung

### Summary

#### Survey among the Workforce of the Cologne Urban Drainage Company – Identifying one's own potential

For years, big companies have carried out surveys among their workforce. The use of this strategic tool in medium-sized companies, like the Cologne Urban Drainage Company, however, is much less common. From May to June 2004, it carried out a survey of its entire workforce. Right in the middle of a restructuring process it was necessary to take stock and identify one's own strengths and weaknesses. Only a proper assessment of these makes it possible to position a company in a meaningful way.

**Key words:** economy, management, restructuring, planning, motivation, workforce survey

### Einleitung

Falsche Planung und mangelnde Motivation kosten deutsche Unternehmen Milliarden. Zu diesem Ergebnis kommt eine international durchgeführte Produktivitätsstudie [1]. In Deutschland gehen demnach Unternehmen jährlich fast 40 % der Arbeitszeit verloren. Die Ursachen sind vielfältig: Prozesse laufen an vielen Stellen ineffizient und unkoordiniert. Führungskräfte vergeuden ihre Zeit mit unwichtigen Nebensächlichkeiten. Mitarbeiter fühlen sich häufig nicht ausreichend anerkannt und verlieren die Motivation. Die wenigsten Probleme in Unternehmen beruhen auf „harten Fakten“ wie technischen Schwierig-

keiten oder mangelnder Qualifikation der Mitarbeiter. Reibungsverluste und Ineffizienzen entstehen da, wo Menschen zusammenarbeiten und Aufgaben geteilt werden. Diese Probleme kennen Mitarbeiter zu genüge.

Dieses Wissen ihrer Mitarbeiter machen sich die Stadtentwässerungsbetriebe (StEB) Köln zu nutze, um ihren unternehmerischen Erfolg zu sichern. Alle Arbeitnehmer wurden in einer Mitarbeiterbefragung Mitte 2004 zu relevanten Einflussgrößen des Unternehmenserfolges befragt. Die StEB blicken dabei auf einen mehrjährigen Veränderungsprozess zurück. Seit Mai 2001 übernehmen sie als Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) die Arbeit des ehemaligen Amtes für Stadtentwässerung der Stadt Köln. Die veränderten Rahmenbedingungen ermöglichen ein stärker wirtschaftlich und unternehmerisch orientiertes Handeln. Die StEB setzen die neuen Handlungsspielräume konsequent in umfassende Umstrukturierungs- und Veränderungsprozesse um. Wirtschaftliches Arbeiten zahlt sich aus: Seit Januar 2004 übernehmen die StEB weitere hoheitliche Aufgaben des Hochwasser- und Gewässerschutzes zweiter Ordnung und der Straßenentwässerung. Von einem ehemals städtischen Entwässerungsunternehmen wandeln sich die StEB zu einem wasserwirtschaftlichen Kompetenzzentrum.

### Idee einer Mitarbeiterbefragung

Träger von Veränderungsprozessen sind die Mitarbeiter, die mit ihrem Engagement den Erfolg der Maßnahmen langfristig sichern und zum wirtschaftlichen Handeln des Unternehmens wesentlich beitragen. Sie ins Boot zu holen, um sie auch als zukünftige Veränderungsträger zu motivieren, ist ein Ziel der Mitarbeiterbefragung. Ein Stimmungsbild über die Motivation der Mitarbeiter liefert hilfreiche Hinweise für zukünftiges Veränderungsmanagement: Nur wer engagierte und veränderungsbereite Mitarbeiter hat, kann mit langfristigem Erfolg rechnen. Die Mitarbeiterbefragung ist gleichzeitig ein strategisches Instrument, um gezielt Veränderungen zu steuern und Prozesse zu optimieren. Denn erst das Wissen um eigene Erfolgsfaktoren und Veränderungspotenziale ermöglicht Unternehmen zielorientiertes Handeln.

Mitarbeiterbefragungen gehören zu den am meisten verwendeten Instrumenten der Organisationsführung und -entwicklung. In Deutschland setzen ca. 50 % der größeren Unternehmen Mitarbeiterbefragungen ein, mit steigender Tendenz [2]. Die Idee dabei ist einfach: Jeder Mitarbeiter ist Experte seiner Um-

gebung und kennt die Störgrößen am besten, die ihn an effektiver Arbeit hindern. Durch die Integration aller Einzelmeinungen wird einerseits ein Portrait der größten Handlungsfelder des Unternehmens gezeichnet, andererseits entsteht ein differenziertes Bild der spezifischen Spannungsfelder jedes Unternehmensbereiches. Diese Standortanalyse war den StEB mitten im Wandel wichtig, um sich strategisch neu auszurichten und wettbewerbsfähig aufzustellen. Gleichzeitig ist die Mitarbeiterbefragung ein Instrument, um interne Benchmarks über die eigene Unternehmensentwicklung zu erhalten und anstehende Veränderungen professionell zu steuern.

### Relevante Fragen stellen

Ein wichtiger Erfolgsfaktor eines unternehmensweiten Projektes ist die Gewinnung von Multiplikatoren im Unternehmen, die ein initiiertes Projekt aufrechterhalten und die Umsetzung unterstützen. Dafür ist es entscheidend, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen zu gewinnen, die als interne Experten die Konzeption unterstützen und den Prozess in ihrem jeweiligen Bereich vorantreiben.

Die StEB realisierten dies durch die Bildung eines Projektteams. In der Konzeptionsphase lieferte es Input zu relevanten Themenstellungen und unterstützte die Durchführung der Befragung im eigenen Umfeld. Die Einbindung des Personalrates in den gesamten Vorbereitungs- und Durchführungsprozess war dabei sehr hilfreich. Er bereicherte die Sichtweise der Führungskräfte im Projektteam um spezifische Interessen und Problemlagen der Arbeitnehmer.

Damit das gewonnene Bild bzw. der Test aussagekräftig wird, sind die Auswahl der Themenbereiche und die Anpassung an die Sprache im Unternehmen entscheidend. Die Inhalte einer Befragung setzen sich üblicherweise zum überwiegenden Teil aus so genannten Standardthemen wie Arbeitsplatz, Vergütung oder Information und Kommunikation zusammen und beinhalten zu einem wesentlich geringeren Anteil spezifische Fragestellungen, die das Unternehmen zum Befragungszeitpunkt aktuell beschäftigen (z.B. Veränderungsprojekte, Innovationen, Stress & Burnout). Für diese Gewichtung gibt es zahlreiche Gründe. Eine zu enge thematische Ausrichtung kann unter Umständen eine negative Stimmung bei den Mitarbeitern erzeugen, nach dem Motto „Na typisch, zur Bezahlung wird natürlich nichts gefragt“. Meist zeigt sich, dass viele Themenbereiche in Unternehmen miteinander vernetzt sind. Eine allzu enge Fokussierung auf bestimmte Inhalte kann daher unangemessene Vereinfachungen oder Fehlinterpretationen zur Folge haben.

Das Projektteam der StEB entwickelte insgesamt 105 Aussagen, zu denen die Mitarbeiter eine Einschätzung abgeben sollen. Dabei wurden die Themenbereiche

- Arbeit und Arbeitsplatz,
- Führung,
- Information und Kommunikation,
- Weiterbildung und Vergütung,
- Zusammenarbeit und Dienstleistung,
- Veränderungsprojekte
- und die StEB als Arbeitgeber

befragt. Die für eine Befragung klassischen Themenbereiche wurden mit StEB-spezifischen Inhalten gefüllt.

### Erfolgsfaktoren der Durchführung

Anfang Mai 2004 wurden alle Mitarbeiter der StEB persönlich angeschrieben und über die anstehende Befragung informiert: Sowohl der Personalrat als auch der Vorstand riefen die Mitarbeiter auf, ihre Meinung zu äußern. An Informationsständen in den Betriebshöfen wurden Fragen beantwortet und für das Projekt geworben. Gleichzeitig gab dieses Informationsangebot die Möglichkeit, mit den Mitarbeitern persönlich ins Gespräch zu kommen.

Im Rahmen der Kommunikation ist vor allem die Gewährleistung der absoluten Anonymität relevant. Diese war durch die Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung gewährleistet. Die Fragebögen wurden von den Befragten direkt an das Beratungsunternehmen gesandt, dort eingegeben und ausgewertet, so dass die StEB nur aggregierte Auswertungen erhielten, die nicht auf Einzelpersonen rückführbar waren.

Eine kreative Idee wurde mit einer so genannten Tauschbörse entwickelt: Ein ausgefüllter Fragebogen konnte gegen Kaffee und Kuchen eingetauscht werden. In den Betriebshöfen wurden dazu Stände aufgebaut und die Mitarbeiter zum Tausch eingeladen. Zusätzlich wurde einmal wöchentlich die Rücklaufquote bekannt gegeben – immer verbunden mit der Aufforderung an die Mitarbeiter, sich zu beteiligen und damit die Aussagekraft der Ergebnisse noch zusteigern. Die sehr gute Beteiligungsquote von 70 % – auch im Vergleich zum typischerweise üblichen Rücklauf [3] – liegt sicherlich zu einem guten Teil an den dargestellten Vorbereitungsaktivitäten wie auch an der Motivation der Mitarbeiter, die StEB in ihrem Modernisierungsprozess weiter voran zu bringen.

### Eine lohnenswerte Auswertung

Ist die eigentliche Befragung abgeschlossen, steht der wichtigste Teil noch aus: der Follow-up-Prozess. Der Erfolg der Befragung misst sich nur zu Teilen an einer erfolgreichen Umsetzung und Durchführung. Das Ziel ist die Identifikation von Schwachstellen und die Optimierung interner Prozesse. Die Mitarbeiterbefragung ist nur dann ein effektives strategisches Instrument, wenn die gewonnenen Erkenntnisse auch sinnvoll verwertet und konsequent umgesetzt werden.

Die Monate nach der Befragung dienen zunächst der Aufbereitung der Daten und der Ergebnisinterpretation. Neben der Angabe der allgemeinen Zufriedenheit wurden die Ergebnisse nach unterschiedlichen Zielgruppen wie Geschlecht, Alters- oder Mitarbeitergruppe, Bereichszugehörigkeit oder Führungsverantwortung ausgewertet: Wie sehen Führungskräfte die StEB im Vergleich zu ihren Mitarbeitern? Welche Stärken, aber auch bereichsspezifischen Kritikpunkte sehen die Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen? Jeder Abteilung werden ihre detaillierten Ergebnisse zurückgemeldet, um in einen selbstständigen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzutreten.

### Vom Projekt zum Prozess

Nachdem alle Mitarbeiter sowohl über die Ergebnisse der Befragung als auch über die abgeleiteten Maßnahmen in einer Belegschaftsversammlung informiert worden sind, werden aktuell Maßnahmen diskutiert, um die erkannten und definierten Verbesserungspotenziale effektiv umzusetzen.

Eine Möglichkeit dabei ist die Entwicklung von Potenzialträgern des Unternehmens durch so genannte Führungsnachwuchsprogramme. Nach einer Studie des Arbeitskreises Assessment Center e. V. setzen knapp 50 % deutscher Unternehmen Verfahren ein, um ihre Leistungsträger zu identifizieren [4]. Ziel ist es meist, diese Personengruppe bedarfsgerecht zu fördern und an das Unternehmen zu binden.

Die Konsequenzen, die die StEB aus dieser Mitarbeiterbefragung gezogen haben, deuten an, dass das Instrument einen Optimierungsprozess im Unternehmen angestoßen hat und etwas verändern wird. Ausschlaggebend für den Erfolg wird auch in Zukunft sein, dass dieser Prozess von der Unternehmensleitung und Mitarbeitern gleichermaßen getragen und durchgesetzt wird.

Die StEB planen, ihre Mitarbeiter nach Umsetzung der Maßnahmen erneut um ihre Meinung zu fragen. Die Ergebnisse der Befragung dienen dann als Erfolgskontrolle: Durch die erneute Befragung erhalten die StEB eine verlässliche Rückmeldung, an welchen Stellen Erfolge erzielt wurden und wo zukünftig Veränderungspotenziale bestehen.

## Literatur

- [1] P. Baumgartner (2003): *Auf der Suche nach den verlorenen Millionen – Wie Unternehmen ihre wertvollsten Ressourcen durch Missmanagement verschwenden*. [www.proudfootconsulting.com/documents/prod\\_studie\\_2003\\_German.pdf](http://www.proudfootconsulting.com/documents/prod_studie_2003_German.pdf)
- [2] I. Borg (2003): *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*, 3. Aufl., Hogrefe-Verlag, Göttingen
- [3] A. Töpfer, B. Gabel (2000): Benchmarks zur Mitarbeiterbefragung, *Personalwirtschaft*, 4, S. 51–59
- [4] R. Neubauer (2001): *Assessment Center Studie 2001*. [www.arbeitskreis-ac.de/start4o.htm](http://www.arbeitskreis-ac.de/start4o.htm)

## Autoren

*Dipl.-Psych. Nina Lüth, Dr. Thomas Kleine  
strategie M Unternehmensberatung  
An der Alster 82, 20099 Hamburg  
E-Mail: nina.lueth@strategie-m.de*

*Dipl.-Ing. Otto Schaaf  
Stadtentwässerungsbetriebe Köln, AöR  
Ostmerheimerstraße 555, 51109 Köln*

