

Fallstudie: Mitarbeiterzufriedenheit in der Industrie

Detaillierte Messung für punktgenaue Massnahmen

Fühlen sich die Mitarbeitenden wohl? Gibt es Wünsche, die unbekannt sind? Oder Chancen, die zu wenig genutzt werden? Wo verbirgt sich Optimierungspotenzial? Im Artikel «Unzufriedene Mitarbeiter kosten das Unternehmen unnötig Geld» (KMU-Magazin 5/2010) wurden Pilotfirmen gesucht, die ihre Mitarbeiterzufriedenheit messen wollen. Im vorliegenden Artikel nun werden die Erfahrungen der Brita AG beschrieben.

Holger Rettig

Die Brita-Gruppe zählt weltweit zu den führenden Unternehmen im Segment der Trinkwasseroptimierung. Ihre Traditionsmarke Brita, in vielen Ländern ein Synonym für den Tischwasserfilter, hat eine Spitzenposition im globalen Wasserfiltermarkt. Mit fast 1000 Mitarbeitenden ist sie in mehr als 60 Ländern vertreten.

Die Brita Wasser-Filter-Systeme AG (nachfolgend Brita AG genannt) ist eine Produktions- und Vertriebstochtergesellschaft mit 55 Mitarbeitern und 10 Führungskräften. Sie hat ihren Sitz in Neudorf (LU) und ist einer von drei Produktionsstandorten in der Brita-Gruppe.

Die Ausgangslage

Im Rahmen mehrerer Workshops diskutierte die Geschäftsleitung der Brita AG die lokale Umsetzung der neuen gruppenweiten Unternehmensstrategie. Hieraus entwickelte sich, abgeleitet aus der Strategie, ein neues Werte-

system für das Unternehmen. Kernpunkt des Wertesystems sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ohne deren Leistung das Unternehmen nicht erfolgreich sein kann. Die Geschäftsleitung wollte nach Einführung des Wertesystems Ende 2009 wissen, inwieweit

die definierten Unternehmenswerte auch «gelebt» werden und wo Verbesserungsbedarf in der Führung und Zusammenarbeit besteht. Aus diesem Grund entschloss sich die Brita AG im September 2010, eine Mitarbeiterumfrage durchzuführen.



Die Beteiligung bei der Brita AG lag mit über 96 Prozent weiter über den Erwartungen der Geschäftsleitung und über dem Durchschnitt in anderen teilnehmenden Unternehmen. ►

Das System zur Messung

Durch einen Artikel im «KMU-Magazin» wurde die Brita AG auf HR-aktiv aufmerksam. Nach ersten Gesprächen und Demonstrationen wurde relativ schnell klar, dass die Software www.hr-aktiv.ch die Erwartungen erfüllen würde: Eine standardisierte, effektive Softwarelösung, die viele nützliche Vorlagen bietet, benutzerfreundlich und zudem kostengünstig ist. Auch die Verfügbarkeit des Fragebogens in mehreren Sprachen ist ein Vorteil, da in der Produktion mehrheitlich ausländische Mitarbeitende beschäftigt sind, die nicht alle über ausreichende Deutschkenntnisse verfügen. Der Fragebogen deckt alle wesentlichen Fragestellungen zur Überprüfung des Wertesystems der Brita AG ab. Ergänzend dazu wurden vier Brita-spezifische Zusatzfragen formuliert.

Der Ablauf

Vor der Durchführung der Befragung wurden alle Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten informiert. Trotz Hinweisen auf die Vertraulichkeit der Daten, sowohl bei der Information als auch im Anschreiben, wurde die Anonymität zu Beginn infrage gestellt. «Mein Vorgesetzter kennt meine Meinung zu den einzelnen Fragestellungen», lautete die Aussage von besonders offenen Mitarbeitern. Ralph Gerber, Gründer von HR-aktiv, stellte das Tool und den Umgang damit in einem Vortrag vor. Er ging auf die Thematik der Anonymität nochmals ein und sicherte den Mitarbeitenden diese zu. Der Vortrag von Ralph Gerber half sehr, die bestehenden Unsicherheiten zu reduzieren und die Akzeptanz für das Tool zu erhöhen.

Die Mitarbeiterbefragung wurde mehrheitlich online durchgeführt, lediglich die Produktionsmitarbeiter, etwa ein Drittel der Belegschaft, füllten den Fragebogen auf Papier aus. Unklarheiten und Probleme gab es relativ wenige. Die meisten, zumeist unkritischen Fragen traten im Umgang mit der Software (Login, Doppelanmeldung usw.) auf. Vereinzelt gab es Verständnisfragen zu einzelnen Fragen. Der Support durch HR-aktiv war vor, während und nach der Befragung stets sehr gut und schnell. Neben technischen Klärungen konnte der

Hauptverantwortliche der Brita AG auch von den Erfahrungen von HR-aktiv profitieren. Die Beteiligung lag mit über 96 Prozent weit über den Erwartungen und dem Durchschnitt in anderen teilnehmenden Unternehmen. Als ein Vorteil der Software bewährte sich, dass auf Basis des erstellten Organigramms die Ergebnisse der Befragung gruppen- bzw. abteilungsspezifisch und über die gesamte Firma dargestellt werden können. So zeigte sich, dass Auffälligkeiten in den Ergebnissen der gesamten Firma auf die Umfrageergebnisse einzelner Abteilungen zurückzuführen waren.

Nach der Umfrage

Die Ergebnisse über die gesamte Firma wurden zunächst der Geschäftsleitung und anschliessend den Mitarbeitenden im Rahmen der zweimal jährlich stattfindenden Mitarbeiterinformationsveranstaltung präsentiert. Die Umfrageergebnisse waren in den einzelnen Abteilungen recht unterschiedlich. Deshalb ging die Geschäftsleitung nur grob auf die Resultate und die daraus ableitbaren Erkenntnisse ein. Viel wichtiger war die Vorstellung der nächsten Schritte, insbesondere die abteilungsweise Besprechung der Ergebnisse, die Festlegung gemeinsamer Massnahmen und das Aussprechen von Wünschen und Empfehlungen. Denn dadurch erhöhen sich die Bereitschaft und das Engagement der Mitarbeitenden für Veränderungen. Im Rahmen der Informationsveranstaltung äusserten die Produktionsmitarbeiter den Wunsch, die Befragung im nächsten Jahr ebenfalls online durchzuführen. Nur dann kann der Mitarbeitende seine persönliche Auswertung mitsamt Vergleich zum Durchschnitt aus dem System herausholen. Diesem Wunsch entsprach die Geschäftsleitung. Für die nächste Befragung wird den Mitarbeitern ohne eigenen PC eine Möglichkeit zur Online-Eingabe geschaffen.

Massnahmen

Die Ergebnisse aus den Abteilungsworkshops und den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen wurden konsolidiert, in der Geschäftsleitung besprochen und Massnahmen terminiert. Einige Massnahmen wurden be-

reits nach den Abteilungsworkshops sofort umgesetzt oder Unzufriedenheiten im Gespräch geklärt. Massnahmen, welche die ganze Firma betreffen, werden den Mitarbeitenden in der nächsten Informationsveranstaltung kommuniziert.

Wiederholung zur Verbesserung

Im Herbst 2011 wird eine Folgebefragung mit HR-aktiv durchgeführt. Dieser Prozess soll regelmässig wiederholt werden, um Trends und Entwicklungen sichtbar zu machen und rechtzeitig zielgerichtete Massnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit einzuleiten. Denn zufriedene Mitarbeiter bilden die Basis für den Erfolg der Firma. ■

Porträt



Holger Rettig war von 2005 bis 2010 Leiter Finanzen & Administration bei der Brita Wasser-Filter-Systeme AG in Neudorf (LU) und verantwortlich für die Durchführung der Mitarbeiterbefragung. Im Januar 2011 wechselte er in das Headquarter nach Deutschland.

Christian Katz studierte Mathematik, Informatik und Physik an der Universität Zürich und ist Inhaber der Firma [wissen.org](http://www.wissen.org) Katz & Partner, welche Wachstum und Gewinnsteigerung in die Unternehmen bringt.

Kontakt



Holger Rettig

Brita GmbH
Heinrich-Hertz-Strasse 4
D-65232 Taunusstein
Tel. +49 6128 746 5981
hrettig@brita.net
www.brita.net



Christian Katz

Unternehmer, HR-aktiv-Partner
[wissen.org](http://www.wissen.org) Katz & Partner
Rudwies 17, 9322 Egnach
Tel. 078 603 03 40
katz@wissen.org
www.wissen.org

