

Messinstrument „Personal-Check SHK“

Mehr Erfolg mit zufriedenen Mitarbeitern

Das eigentliche „Kapital“ eines Unternehmens steckt in seinen Mitarbeitern. Denn engagierte und motivierte Mitarbeiter bringen einen Betrieb voran und ermöglichen eindeutige Differenzierungen gegenüber dem wachsenden Wettbewerb. Frustrierte und demotivierte Mitarbeiter hingegen werden nur wenig Eigeninitiative und Engagement zeigen. Deshalb sollte dieses „wertvolle Kapital“ mehr denn je in den Mittelpunkt der Unternehmensführung rücken.

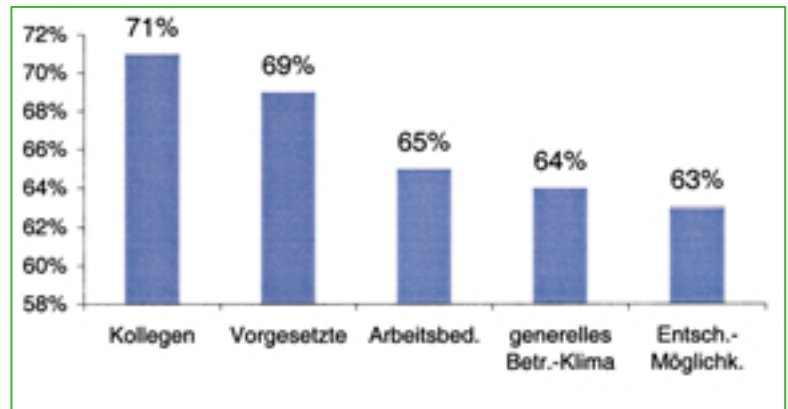


Bild 1
Besonders hohe Zufriedenheitswerte

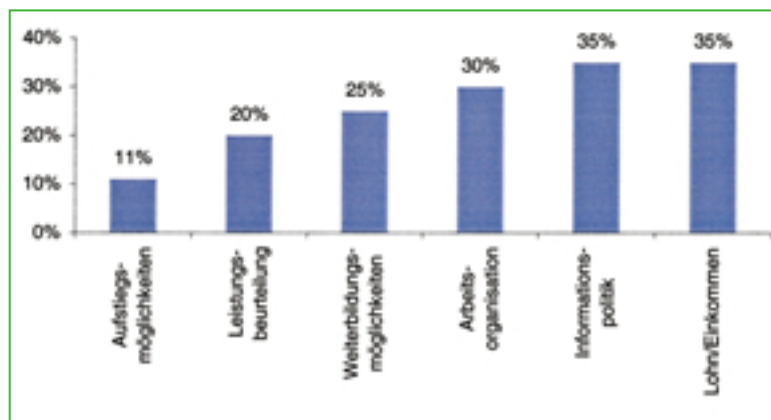


Bild 2
Besonders geringe Zufriedenheitswerte

Die Tatsache, dass es sich bei den Mitarbeitern insgesamt um ein „wertvolles Kapital“ handelt, wird nicht zuletzt dadurch unterstrichen, dass sich Deutschland derzeit in einem starken demografischen Wandlungsprozess befindet. Stellen heute noch die 35- bis 40-jährigen die am stärksten besetzten Jahrgänge in den SHK-Handwerksbetrieben, so wird dieser Sachverhalt bereits in zehn Jahren auf die über 45-jährigen zutreffen.

Fachkräftemangel ist bereits Realität

Bereits jetzt wird es immer schwieriger, ausscheidende qualifizierte Fachleute durch junge kompetente Nachwuchskräfte zu ersetzen (und dieser Trend wird sich noch verschärfen). So gibt es allein im SHK-Handwerk in Baden-Württemberg rund 800 Lehrstellen, die nicht besetzt sind. Außer-

dem stehen den insgesamt ca. 7800 SHK-Betrieben nur rund 1100 erfolgreiche Ausbildungsabgänger im Jahr zur Verfügung. Diese Tendenzen weisen eindeutig auf die sich zunehmend abzeichnenden Probleme bei der Fachkräfterekrutierung hin. Die Konkurrenz um die „wenigen Guten“ wird deshalb weiter wachsen und gerade die guten Mitarbeiter werden sich nicht in Betrieben mit einem schlechten Betriebsklima halten lassen.

Für jeden Unternehmer ist es auch deshalb unabdingbar zu erfahren, wie seine Mitarbeiter zum Betrieb, zur Tätigkeit und letztlich zu seiner Person eingestellt sind. Nur wenn der Betriebsinhaber sowohl die Stärken als auch die Schwachstellen aus Sicht seiner Mitarbeiter kennt, können entsprechende (Optimierungs-)Maßnahmen hinsichtlich des Betriebsablaufs und des Betriebsklimas eingeleitet und damit der Unternehmenserfolg weiter verbessert werden.

Gutes oder schlechtes Betriebsklima?

Welche Faktoren sind für ein gutes Betriebsklima und damit für zufriedene und motivierte Mitarbeiter verantwortlich? Zunächst lässt sich der Begriff „Betriebs- oder Arbeitsklima“ nicht auf eine Einzeldeterminante begrenzen, da er sich aus dem Zusammenwirken und der Wahrnehmung von einer Vielzahl von Faktoren zusammensetzt. Selbst die Wissenschaft tut sich mit einer umfassenden Definition schwer. Eine mögliche Definition lautet: „Globaler Ausdruck, in dem sich die soziale Gesamtsituation eines Betriebes, d.h. neben den konkreten Arbeitsbedingungen auch die zwischenmenschlichen Beziehungen widerspiegeln, ist das Betriebsklima.“ (F.-J Kador, Unternehmerische Personalpolitik, 4. Aufl., 1993, S. 142)

Auch wenn der Begriff des Betriebsklimas

nicht nur auf objektiv messbare Kriterien heruntergebrochen werden kann, so liefern standardisierte Zufriedenheitsbefragungen unter der Mitarbeiterschaft zumindest Anhaltspunkte für das Stimmungsbild im Betrieb und lassen Rückschlüsse auf potenzielle Veränderungsnotwendigkeiten zu. Wie kann festgestellt werden, ob das Betriebsklima im Unternehmen positiv ist, oder ob es Anzeichen für mögliche Schief lagen gibt? Da die Reaktionen der Mitarbeiter auf Veränderungen im Beziehungsgefüge des Betriebes sehr unterschiedlich sein können, ist eine sensible Beobachtung diverser Faktoren unumgänglich. Hierzu zählen im Wesentlichen Veränderungen oder Auffälligkeiten in folgenden Bereichen:

- Zunehmende Krankenstände, die über dem Branchendurchschnitt oder den Werten vergleichbarer Betriebe liegen
- Häufige Fehlzeiten von Mitarbeitern an Einzeltagen
- Formeller bzw. distanzierter Umgang miteinander
- Fehlende gegenseitige Unterstützung
- Mangelnde Bereitschaft zu Sonderleistungen wie z. B. Überstunden usw.
- Häufige private Gespräche und/oder Telefonate
- „Anschwärzen“ von Kollegen
- Nichteinhalten von Terminen
- Mangelhafte Arbeitsqualität
- Rückzug auf die eigenen Aufgaben
- Aggressives Verhalten gegenüber Kunden
- Verbreiten von Gerüchten
- Keine Beteiligung an privaten Gemeinschaftsaktivitäten

Stellt die Geschäftsleitung Veränderungen bzw. Häufungen bei diesen Faktoren fest, gilt es frühzeitig, aber sensibel, zu reagieren und den Ursachen der Veränderungen auf den Grund zu gehen.

Betriebsindividuelle und branchenbezogene Auswertung

Der Fachverband SHK Baden-Württemberg hat über die SHK Unternehmensberatungsgesellschaft für Haustechnik mbH (UBH) seit dem Jahr 2000 mit dem „Personal-Check“ bereits für eine Vielzahl von SHK-Handwerksbetrieben standardisierte Zufriedenheitsbefragungen unter der Mitarbeiterschaft durchgeführt. Damit erhalten die Inhaber eine unabhängige und für die praktische Umsetzung aufbereitete Informationsbasis über die persönliche Zufriedenheitssituation in ihren Betrieben. Neben den betriebsindividuellen Ergebnissen wird jeweils auch ein Vergleich zur Branche hergestellt, womit sich die individuelle Stärken und Schwächen leichter herauszuarbeiten

lassen. Der Zufriedenheitsbefragung liegt folgende Vorgehensweise zugrunde:

- Die Mitarbeiter der Betriebe werden mittels eines Fragebogens anonym befragt.
- Die UBH übernimmt im Anschluss an die Befragung die Auswertung und Kommentierung der entsprechenden Fragebögen. Vor allem durch die geschlossene Fragestellung kann dabei dem unabdingbaren Anspruch auf Anonymität in besonderer Weise Rechnung getragen und somit ein realistisches Bild der tatsächlichen Zufriedenheitssituation unter der Belegschaft abgebildet werden.

Um der Geschäftsleitung ein optimal aufbereitetes Datenmaterial zur Verfügung zu stellen, welches die Zufriedenheitsniveaus in den unterschiedlichen Interaktionsbereichen zwischen den Mitarbeitern und ihrem Unternehmen wiedergibt, werden folgende Hauptbereiche gebildet: Firma, Chef, Mitarbeiter, Organisation, Allgemeines.

Eine Auswertung umfasst ca. 20 Seiten sowie einen umfangreichen Anhang mit sämtlichen bereichsspezifischen Detailergebnissen. Sie bietet der Geschäftsleitung des SHK-Betriebes somit in komprimierter Form einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung und weist sowohl auf vorhandene Stärken als auch auf potenzielle Schwachstellen oder Unzufriedenheitsquellen aus Sicht der Mitarbeiter hin. Darüber hinaus werden im Rahmen individueller Kommentierungen konkrete Vorschläge zur Optimierung möglicher Unzufriedenheitsquellen gemacht.

Branchenauswertung des Personal-Checks SHK

Die nachfolgenden Auszüge der Branchenauswertung geben einen Einblick in die allgemeine Zufriedenheitssituation der Mitarbeiter in den SHK-Handwerken.

Weitergehende Informationen zum Personal-Check SHK gibt es bei der SHK Unternehmensberatungsgesellschaft für Haustechnik mbH, Viehhofstraße 11, 70188 Stuttgart, Telefon (07 11) 48 30 91, Fax (07 11) 46 10 60 60, www.fvshkbw.de



Punkte mit hoher Zufriedenheit

Im Rahmen einer bereichsübergreifenden Abfrage der Zufriedenheitssituation wurden die Aspekte in Bild 1 besonders positiv von den SHK-Beschäftigten beurteilt. Die Prozentwerte geben den Anteil der auf diese Frage antwortenden Mitarbeiter wieder, die mit den ausgewählten Aspekten besonders zufrieden waren.

Die Ergebnisse weisen auf eine insgesamt hohe Zufriedenheit der SHK-Mitarbeiter mit den Kollegen, Vorgesetzten sowie den Arbeitsbedingungen und mit dem generellen Betriebsklima hin. Die positiven Effekte der meist überschaubaren Betriebsgrößen kommen in diesen Bereichen deutlich zum Ausdruck.

Punkte mit geringer Zufriedenheit

Besonders geringe Zufriedenheitswerte wurden betriebsübergreifend in den in Bild 2 dargestellten Bereichen ermittelt. Auffällig ist hier z. B., dass nur rund 11 % mit den Aufstiegsmöglichkeiten in ihrer Firma uneingeschränkt zufrieden sind. Auch die Bereiche „Leistungsbeurteilung“, „Weiterbildungsmöglichkeiten bzw. -angebote“ und „Arbeitsorganisation“ bekommen tendenziell geringere Zufriedenheitseinstufungen.

Die Problematik der relativen Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit den vorgenannten Aspekten bestätigt sich tendenziell auch in den bereichsspezifischen Detailauswertungen.

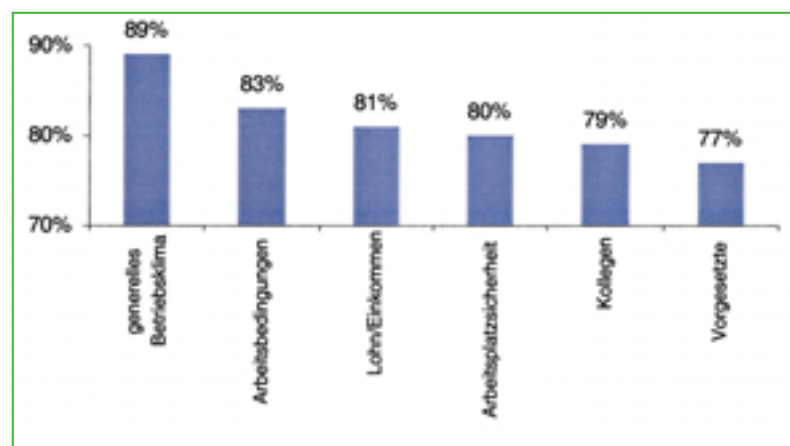
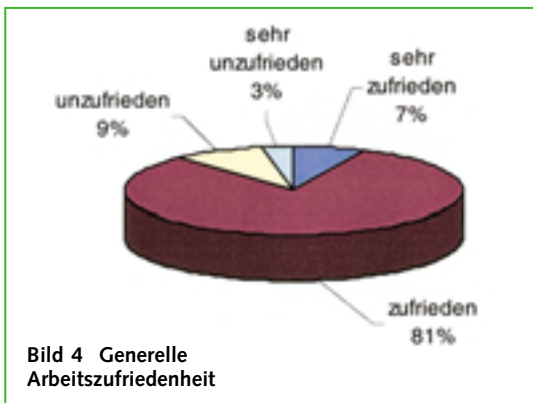


Bild 3 Wichtigkeit der Zufriedenheitsaspekte



gen und veranschaulicht die große Notwendigkeit zum Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen sowie zur Einführung von Beurteilungssystemen.

Auch das Informationsverhalten zwischen der Geschäftsleitung und der Belegschaft ist in vielen SHK-Handwerksbetrieben optimierungsbedürftig. Hier gilt es die Mitarbeiter verstärkt zu „Mitunternehmern“ zu machen und dies kann nur auf Basis einer gut funktionierenden Kommunikation und Information dauerhaft gelingen.

Insbesondere im Bereich der Vergütung ist eine relativ große Unzufriedenheit festzustellen. Hier sind lediglich 35 % der SHK-Mitarbeiter uneingeschränkt zufrieden. Gerade die Tatsache, dass rund 62 % der Beschäftigten davon ausgehen, bei gleicher Leistung in einem anderen Betrieb mehr verdienen zu können, signalisiert dringenden Handlungsbedarf. Hier gilt es, zum einen durch transparente Kommunikation mit den Beschäftigten falsche Erwartungen in diesem Bereich abzubauen. Durch innovative, leistungsbezogene Komponenten sollten gleichzeitig Anreize zur Leistungssteigerung in die Vergütungsstrukturen der Betriebe integriert werden.

Zufriedenheit in Verbindung mit Wichtigkeit

Noch detailliertere Hinweise auf das Zufriedenheitsniveau in den Betrieben lassen sich ableiten, wenn man die Zufriedenheitsbeurteilungen den jeweiligen Wichtigkeitseinschätzungen gegenüberstellt. Welche der einzelnen Aspekte für die Mitarbeiter vorrangig als wichtig für die Arbeitszufriedenheit und damit für die Betriebszugehörigkeit angeführt wurden, ist in Bild 3 dargestellt. Kombiniert mit den Aussagen hinsichtlich der Zufriedenheit kann somit abgeleitet werden, dass z. B. rund 89 % der Mitarbeiter ein gutes Betriebsklima als wichtig erachten und zugleich 64 % mit diesem im Betrieb auch zufrieden sind. Im Ergebnis wünscht sich da-

her rund ein Viertel der Beschäftigten ein gutes Betriebsklima, sieht allerdings noch konkreten Verbesserungsbedarf.

Noch deutlicher tritt das Ungleichgewicht im Bereich „Lohn/Einkommen“ zu Tage. So erachten immerhin rund 81 % der Mitarbeiter diesen Aspekt für wichtig, wobei nur 35 % uneingeschränkt mit ihrer Vergütung zufrieden sind. Daraus lässt sich ableiten, dass bei rund 46 % der Mitarbeiter zumindest eine unterschwellige Unzufriedenheit im Bereich „Lohn/Einkommen“ festgestellt werden kann und dass diese Mitarbeiter diesen Bereich für sich zugleich als verhältnismäßig wichtig definieren.

Grundsätzlich muss bei diesem Vergleich jedoch beachtet werden, dass sich insbesondere im Bereich der Wichtigkeitseinstufung eine gewisse „Anspruchsinflation“ ergeben kann. Das heißt, dass im Extremfall alle Kriterien subjektiv als wichtig eingestuft werden, obwohl nach wie vor bestimmte Bereiche, objektiv betrachtet, als eher unwichtig angesehen werden.

Generelle Arbeitszufriedenheit

Wie die Ergebnisse der Branchenauswertung zeigen, zeichnet sich die Belegschaft der SHK-Betriebe generell durch eine positive Arbeitszufriedenheit aus – trotz gewisser optimierungsbedürftiger Bereiche. So geben immerhin insgesamt 88 % der Mitarbeiter an, insgesamt mit ihrem Arbeitgeber zufrieden bzw. sehr zufrieden zu sein (Bild 4). Lediglich 12 % zeigten sich unzufrieden oder sehr unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz bzw. Arbeitgeber. Obwohl dieser Prozentsatz zunächst relativ unbedeutend erscheint, so bedeutet dieser Wert absolut ausgedrückt, dass immerhin jeder achte Mitarbeiter unzufrieden bzw. sehr unzufrieden ist. Bei einer durchschnittlichen Betriebsgröße im SHK-Handwerk von ca. 7–8 Beschäftigten würde dies bedeuten, dass, statistisch betrachtet, pro Durchschnittsbetrieb mindestens ein unzufriedener Mitarbeiter beschäftigt ist.

Das Gefahrenpotenzial, das auch nur von einem unzufriedenen Mitarbeiter im Hinblick auf die „Infizierung“ der anderen Beschäftigten ausgehen kann, darf keinesfalls unterschätzt werden. Es sollte deshalb alles versucht werden, um die betreffenden Personen wieder für den Betrieb und dessen Ziele zu gewinnen. Gelingt dies nicht, sollte im Einzelfall auch eine Lösung des Arbeitsverhältnisses nicht gänzlich ausgeschlossen werden.

Betriebsindividueller Personal-Check

Trotz der aufgezeigten positiven Gesamtbeurteilung für die SHK-Handwerksbetriebe lassen sich aussagekräftige Ergebnisse für den einzelnen Betrieb nur durch die Durchführung einer betriebspezifischen Zufriedenheitsanalyse erzielen. Hierzu können sowohl selbst erstellte Mitarbeiterbefragungen als auch der Personal-Check der UBH eine entscheidende Hilfe bieten. Entscheidend ist in erster Linie, dass sich der Unternehmer nicht mit einem reinen „Bauchgefühl“ zufrieden gibt, sondern sensibel auf etwaige „Unstimmigkeiten“ reagiert.

Doch selbst wenn mit einem Personal-Check der Status quo ermittelt wird und der Betrieb daraus abgeleitete Optimierungsmaßnahmen in den Bereichen Personal und Organisation umsetzt, gibt es keine Garantie für einen dauerhaften Erfolg. Auch aufgrund der Tatsache, dass sich Veränderungen im Betriebsklima nur langsam bzw. schrittweise erzielen lassen, empfiehlt es sich, die Zufriedenheit unter der Belegschaft regelmäßig zu erfragen (ein- bis zweijähriger Rhythmus), um so die Wirksamkeit möglicher Optimierungsansätze überprüfen zu können.

Verbesserung des Betriebsklimas

Die nachfolgenden Tipps können dem Unternehmer helfen, selbst aktiven Einfluss auf die Verbesserung des Betriebsklimas zu nehmen.:

- Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen durchführen (möglichst einmal pro Woche)
- Gezielte Aus- und Weiterbildung für jeden Mitarbeiter sicherstellen
- Systematisierte Stellenbeschreibungen für jeden Arbeitsplatz einführen
- Bewusster und gezielter Einsatz von Lob und Tadel
- Aufbau eines leistungsgerechten Entlohnungssystems
- Unternehmensgrundsätze und klare Firmenphilosophie formulieren
- Internes Organisationshandbuch für die wesentlichen organisatorischen Regelungen für die Mitarbeiter zur Verfügung stellen.
- Mitarbeiterführung durch Zielvereinbarungen
- Anwendung eines situativen Führungsstils (individuelle Mitarbeiterführung von klaren Arbeitsanweisungen bis hin zur vollständigen Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten je nach „Reifegrad“ des einzelnen Mitarbeiters).

- Den Aufbau eines Kunden-Lieferanten-Verhältnisses in den Köpfen der Mitarbeiter fördern

Motivierte Mitarbeiter, zufriedene Kunden

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es sich beim Thema „Mitarbeiterzufriedenheit“ um ein sehr komplexes und zugleich sensibles Gebilde handelt. Bereits geringfügige Schieflagen in einzelnen Bereichen oder bei einzelnen Mitarbeitern können dem Unternehmen erheblichen Schaden zufügen und die gesamte Atmosphäre vergiften.

Die Ergebnisse der Branchenauswertung zeigen, dass unter den Beschäftigten im SHK-Handwerk eine insgesamt positive Zufriedenheit mit ihren Arbeitgebern besteht. Dennoch sind eindeutige Verbesserungspotenziale erkennbar, deren Nichtbeachtung im Zeitablauf zu möglicherweise erheblichen Zufriedenheitsdissonanzen führen kann. Wichtig ist deshalb die konsequente und regelmäßige interne Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterzufriedenheit, um das wertvolle „Kapital“ Mitarbeiter auch langfristig und effektiv für den betrieblichen Erfolg einsetzen zu können. Zur Ermittlung der Struktur der Zufriedenheit der Mitarbeiter stellt der Personal-Check SHK ein aussagekräftiges Instrumentarium dar.

Betriebsinhaber, die sich intensiv mit ihrem Personal und den Organisationsstrukturen beschäftigen und bereit sind, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern an Lösungen und Verbesserungen zu arbeiten, werden die Früchte dieser Mühen in Form motivierterer Mitarbeiter und zufriedenerer Kunden ernten können.



Dr. Hans-Balthas Klein ist Hauptgeschäftsführer des Fachverbandes Sanitär-Heizung-Klima Baden-Württemberg



Dipl.-Betriebswirt (FH) Albrecht Oesterle ist betriebswirtschaftlicher Referent beim Fachverband SHK Baden-Württemberg