

In den vorausgegangenen Ausgaben der LITFASS haben wir die Grundelemente einer mitarbeiterorientierten Vertrauenskultur besprochen. Doch welche Werkzeuge führen zu einer Veränderung bzw. festigen eingeführte Regeln und Prozesse? Und wie können diese Werte im Unternehmen manifestiert und nachhaltig verankert werden? In einem Fazit der Artikelserie finden Sie hierzu einige Anregungen, Empfehlungen und Tipps.

Werkzeuge

Wichtig und unerlässlich für die Einführung mitarbeiterorientierter Vertrauenskultur ist eine gründliche Bestandsaufnahme der Prozesse, möglicher Missstände sowie gespürter Unzufriedenheit. Great Place to Work®-Werkzeuge hierfür sind die Mitarbeiterbefragung und das sogenannte Kultur-Audit. Essentieller Aspekt hierbei ist es unter anderem, die Sicht der Mitarbeiter auf Bereiche wie Kommunikation im Unternehmen, Führungsverhalten und Work-Life-Balance der Unternehmensführung gegenüber zu stellen. In beiden Verfahren (MA-Befragung und Kultur-Audit) werden hierzu passende Fragen bearbeitet, die im Ergebnis die unterschiedlichen Wahrnehmungen meist sehr deutlich machen. Wichtig aber ist, dass den Bewertungen der Mitarbeiter-Fragestellungen ein deutlich höheres Gewicht zugeordnet wird. Somit hat jeder Mitarbeiter – persönlich

– die Chance, Veränderungsmöglichkeiten im Hause aufzuzeigen und dadurch deren mögliche Umsetzung einzuleiten.

Great Place to Work® ist entgegen einer sehr häufigen Wahrnehmung nicht „nur“ eine Methode, um sich „Bester Arbeitgeber“ nennen zu dürfen – also nicht allein eine Zertifizierungsmaßnahme. Vielmehr ist es hervorragend nutzbar, um Unternehmensentwicklung innerhalb von positiv erlebter Unternehmenskultur zu unterstützen und im Rahmen von wiederholten Befragungen zu begleiten. „Was wurde wann und mit welcher Maßnahme umgesetzt?“ Das ist eine der dringendsten Fragen, auf die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nach einer durchgeführten Befragung Antworten wünschen.



Arbeitsplatzkultur zu einer gemeinsamen Sache machen

Die Gestaltung von vertrauensbasierter Arbeitsplatzkultur ist eine Sache, die alle Beteiligten im Unternehmen angeht und an deren Implementierung demzufolge auch alle beteiligt sein sollten. Veränderun-

gen müssen vom Management mitgetragen werden, der Betriebsrat als mitbestimmendes Organ spielt eine Rolle und natürlich – und das in erster Linie – auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Recht der Mitgestaltung bringt aber auch die Pflicht mit sich, sich in



„Ein Mensch ist manchmal wie verwandelt, wenn man ihn menschlich nur behandelt.“
Eugen Roth

diesen Prozessen einzubringen. In Veröffentlichungen und Angeboten des Great Place to Work®-Instituts zu Folgeprozessen der Befragung findet sich folgende Aussage: „Vom Wiegen allein wird das Schwein nicht fett!“

Sehr treffend – wie ich finde. Ganz unabhängig vom Ergebnis ist die schlechteste Befragung die, nach der aber auch rein gar nichts passiert. Natürlich ist es für die Kolleginnen und Kollegen wichtig, die Ergebnisse zu kennen. Aber es muss auch erkennbar sein, dass positive Veränderungen daraus resultieren, diese in Gang gebracht werden und damit erkennbar erlebt werden kann, dass sich etwas bewegt.

Für erfolgreiche Folgeaktivitäten nach einer Befragung sind nachfolgende vier Punkte zu berücksichtigen und eignen sich für eine schrittweise Vorgehensweise:

Klare Signale aus dem Management

Im Führungskreis des Unternehmens muss ein klares, gemeinsames Verständnis zu den Folgeprozessen entwickelt werden. Dieses „Backing“ des Managements ist unerlässlich, damit einerseits die zeitlichen wie finanziellen Ressourcen bereitgestellt werden, zum anderen aber auch die Bereitschaft da ist, berechtigte Kritik aufzunehmen und Veränderungsmechanismen positiv zu begleiten. Die beste Basis hierfür ist ein gemeinsam aufgestellter und von allen Betei-

ligten verabschiedeter Vorgehensplan.

„Ungeschminkte“ Ergebniskommunikation

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden schnell, umfassend und in gleicher Art und Weise wie das Management über die Ergebnisse informiert. So ist gewährleistet, dass alle Beteiligten mit dem gleichen Sachstand in die weiteren Prozesse gehen können. Stärken und Schwächen sollten gleichgewichtig gezeigt werden und Veränderungen (z. B. nach einer Folgebefragung) in Form von Entwicklungskurven erkennbar sein.

Alltagsnahe Ideen für Verbesserungen

Die Ergebnisse zu kennen und Veränderungspotenzial zu erkennen ist das eine. Andererseits steht jedoch hinter jedem „Kreuzchen“, das auf den Mitarbeiterfragebögen gemacht wurde, eine Alltagsverföhrung. Versuchen Sie, diese zu identifizieren. In Workshops lassen sich diese schnell und effizient aufspüren. Manchmal sind es nur kleine Dinge, die große Wirkung zeigen und deren Umsetzung recht kostengünstig eingeleitet werden kann.

Im ISC wurde beispielsweise ganz simpel auf einen Wunsch der Belegschaft eingegangen. Mehrere Mitarbeiter äußerten in der Mitarbeiterbefragung den Wunsch, mehr zu feiern. Aber meinte diese Äußerung

nun große Betriebsfeste und was sollte eigentlich gefeiert werden? Eine interne Umfrage brachte Licht ins Dunkle und so entstand eine Liste von Anlässen, zu denen im ISC nun gefeiert wird; z. B. nach einem erfolgreich durchgeführten Projekt.

Unterstützendes Projektmanagement

Organisieren Sie den Veränderungsprozess, indem Sie klare Verantwortlichkeiten definieren und sowohl diese Verantwortlichkeiten als auch die mit Terminen zu vershenden Umsetzungen im Blick behalten. Eine gute Möglichkeit ist die Bildung einer Projektgruppe, die die aufkommenden Themen in einen Maßnahmenkatalog einbringt, diese priorisiert und schließlich einem Umsetzungsprozedere unterwirft. Lassen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei dieser Maßnahme schwergewichtig mitarbeiten, denn damit erhöhen Sie Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft in hohem Maße!

In den vergangenen vier Ausgaben der LITFASS konnte ich Ihnen, liebe Leser, hoffentlich einen guten Überblick über das Thema „mitarbeiterorientierte Vertrauenskultur“ vermitteln. Ich wünsche Ihnen, dass Sie täglich erfahren, was diese Art von Unternehmensführung bedeutet, Sie die Ihnen zustehende Wertschätzung im Hause spüren und in der Folge Spaß am Miteinander in Ihrem Unternehmen finden und mit Freude Ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. ▀

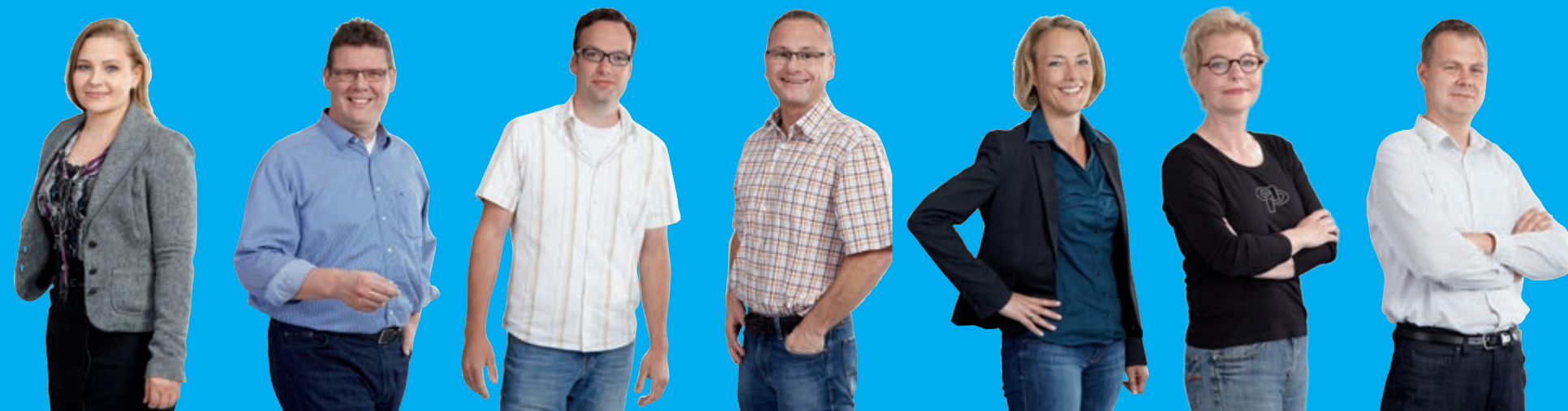


Norbert Wemmer-Trappe
noweConsult
Unternehmensberatung

DER BETRIEBSRAT DES ISC MÜNSTER

Mindestens zwei Mal im Monat trifft sich der Betriebsrat des ISC Münster und kümmert sich als Vermittler zwischen Belegschaft und Arbeitgeber um die Einhaltung des Betriebsverfassungsgesetzes, des Tarifvertrages sowie der Betriebsvereinbarungen und vertritt – nicht zuletzt – die Mitarbeiterinteressen. „Für alle Themen, die das ISC be-

treffen, stehen wir unseren Kolleginnen und Kollegen jederzeit zur Verfügung“, betont Swetlana Konovalov. Hierfür tauschen sich die Mitglieder des Betriebsrates bei regelmäßigen Monatsgesprächen mit der Geschäftsführung aus und sprechen Optimierungspotenziale offen an.



Der aktuelle Betriebsrat des ISC ist seit Mai 2014 im Amt: Swetlana Konovalov (Vorsitz), Wolfgang Wolters (Stellvertreter), Jan Beerheide (2. Stellvertreter). Weitere Mitglieder sind Thorsten Braun und Heike Martick. Regelmäßige Ersatzmitglieder sind Ute Kollwitz und Sascha Bernhardt (v.l.n.r.)