



Sehen vieles ähnlich: Markus Hertig von B. Braun Schweiz (links) und Daniel Supersaxo von Collano (Mitte) im Gespräch.

«Mit Mitarbeitendenumfragen wollen wir etwas verändern»

Die HR-Chefs Daniel Supersaxo und Markus Hertig über den Sinn interner Befragungen, die Skepsis gegenüber Commitmentfragen und den Nutzen der Personenfreizügigkeit.

Werner Reimann (Interview) und Roger Zbinden (Fotos)*

Ihre Unternehmen führen beide regelmässig, mit DemoSCOPE, Mitarbeitendenumfragen durch. Warum?

Daniel Supersaxo: Wir machen das, um zu erfahren, wo wir stehen, quer durch die verschiedenen Standorte hindurch. Wir wollen schauen, wo allenfalls Schwachpunkte sind und wo wir gut sind. Bis hinauf zur obersten Führung warten alle darauf, zu erfahren, wo sie stehen.

Markus Hertig: Bei uns ist das sehr ähnlich. Mit Mitarbeitendenumfragen wollen wir etwas bewirken. Auch wir vergleichen bis hinunter auf die einzelnen Bereiche und Abteilungen. Hinzu

kommt, dass Mitarbeitendenumfragen bei uns Teil des Managementprozesses sind mit Kenngrössen, die wir regelmässig messen. In diesem Fall ist das die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Die Theorie kennt zwei Ansätze im Umgang mit Mitarbeitendenumfragen: Den messorientierten, wo Globalzahlen als Führungsinstrument gebraucht werden, und den interventionistischen, wo die Ergebnisse auf Teamebene zur Optimierung dienen. Offenbar vertreten Sie beide den interventionistischen Ansatz?

Hertig: Unser Unternehmen verhält sich sehr interventionistisch. Ein System, welches uns das nicht bieten könnte, wäre für uns nichts wert.

Supersaxo: Nur damit wir im Geschäftsbericht eine Zahl mehr nennen können, machen wir das nicht. Es muss etwas gehen!

Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen, wo Sie interveniert haben?

Hertig: Bei der vorletzten Umfrage hatten wir an einem Standort bezüglich Kultur, Arbeitsklima und Zusammenarbeit aus der Befragung heraus Probleme erkannt und dann Einzelge-

sprache mit allen Mitarbeitenden geführt. Mit den eingeleiteten Massnahmen konnten wir die Situation markant verbessern. Zusätzlich haben wir die Strukturen verändert und mussten uns sogar von einer Führungskraft trennen, nachdem auch ein Coaching nicht die erwünschte Verbesserung gebracht hatte.

Der Human Capital Monitor

Basierend auf Coffman/Gonzales-Molina und den eigenen langjährigen Erfahrungen hat DemoSCOPE ein Befragungssystem für Mitarbeitendenumfragen konzipiert, den Human Capital Monitor (HCM). Er umfasst 21 Fragen, wovon 3 die zentrale emotionale Verbundenheit messen. Damit wird auch ein Benchmarking mit anderen Schweizer Unternehmen möglich. Auf Wunsch kann der Fragebogen durch unternehmensspezifische Fragen ergänzt werden. Der HCM stellt die Fragen, deren Ergebnisse anschliessend konkret in Handlungen umsetzbar sind, und fördert damit die Verantwortungübernahme und Initiative der Mitarbeitenden zur Erhöhung der Produktivität der einzelnen Mitarbeitenden und des Teams.*

Denn jede Mitarbeitendenumfrage ist nur so gut wie die Massnahmen, die daraus zur Verbesserung abgeleitet werden. Um auf allen Führungsebenen Verbesserungsmaßnahmen auslösen zu können, werden für die einzelnen organisatorischen Einheiten Scorecards produziert. Diese Dokumente fokussieren die Ergebnisse eines bestimmten Teams im Vergleich zu den nächsthöheren Einheiten, nicht aber gegenüber anderen Teams der gleichen Hierarchiestufe. Sie sind damit ein stufengerechtes Instrument für die Information der Mitarbeitenden und deren Einbezug in den Verbesserungsprozess.

*Curt Coffman/Gabriel Gonzalez-Molina, Managen nach dem Gallup-Prinzip, Frankfurt (Campus) 2003

«Das HCM-System hat uns überzeugt. Es ist ein kurzer, prägnanter Fragebogen, die Auswertungen und Präsentationen sind klar und verständlich.»

Markus Hertig

Man muss sich allerdings auch bewusst sein, dass solche Umfragen immer eine Momentaufnahme sind. Zum Zeitpunkt der letzten Befragung waren wir an einem Standort unter grossem Druck, weil eine FDA-Zertifizierung anstand.

Supersaxo: Der Zeitpunkt ist immer ungünstig, wenn man darauf aus ist, die besten Voraussetzungen zu nutzen. Wir führen deshalb unsere Befragung konsequent alle zwei Jahre zur gleichen Zeit durch. Wie eine Abteilung «tickt», hängt oft nur wenig von aktuellen Ereignissen ab.

Wo sehen Sie den Zusatznutzen von Wiederholungen gegenüber einer einmaligen Umfrage?

Supersaxo: Das sichert die Kontinuität. Manches geht das Jahr hindurch vergessen, was man aufgrund der letzten Befragung angehen wollte. Die nächste Befragung gibt Gelegenheit, den Faden wieder aufzunehmen und Pendenzen zu erledigen. Das bringt immer neuen Schwung in die Sache.

Hertig: Es ist für uns wesentlich, zu sehen, wie sich der Trend entwickelt. Wenn anfänglich in einem Team ein schlechtes Ergebnis resultierte und man dann sieht, dass sich die Lage in den Folgejahren entspannt, kann man mit gutem Gewissen sagen: Man hat etwas erreicht.

Was sagen Sie einem Personalchef, der behauptet, er wisse auch ohne Umfrage, wie es seinen Mitarbeitenden geht?

Hertig: Das stimmt absolut. Das spürt man unter anderem an der Stimmung. Aber dank einer Befragung kommen die Ergebnisse Schwarz auf Weiss daher. **Supersaxo:** Es ist auch ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden, dass sie gefragt werden.

Bei Mitarbeitendenumfragen geht es traditionell um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. In den letzten Jahren sind zunehmend als Ergänzung Commitment- ▶



Bild: B. Braun

Zufrieden arbeiten heisst effizient arbeiten.

► **Fragen aufgekommen. Wie stellen Sie sich dazu?**

Hertig: Da bin ich skeptisch. Mit der emotionalen Verbundenheit wird das für uns genügend erfasst, auch ohne ein ausdrückliches Commitment.

Supersaxo: Es ist ja auch eine Frage der Machbarkeit. Wir wollen unsere Leute nicht mit zusätzlichen Fragen überfordern.

«Die nächste Befragung gibt Gelegenheit, den Faden wieder aufzunehmen und Pendenzen zu erledigen. Das bringt immer neuen Schwung in die Sache.»

Daniel Supersaxo

Wie sehr hat DemoSCOPE Ihre Erwartungen erfüllt?

Hertig: Das HCM-System hat uns überzeugt. Es ist ein kurzer, prägnanter Fragebogen, die Auswertungen und Präsentationen sind klar und verständlich. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass ein allzu grosser Fragenkatalog nichts bringt.

Supersaxo: Auch dass wir uns dank der gleichen Fragen mit anderen Schweizer Unternehmen vergleichen können, ist für uns wichtig und gut.

Sie sind beide am gleichen Standort in Sempach vertreten. Wie sehr konkurrenzieren Sie sich auf dem Arbeitsmarkt?

Supersaxo: Wir wollen eher die Gemeinsamkeiten gegenseitig nutzen ...

Hertig: ... bisher hat es wenig Überschneidungen gegeben.

Wie sehr nützt Ihnen die Personenfreizügigkeit in Europa?

Hertig: Wenn wir sie nicht hätten, wäre das Problem, geeignetes Personal zu finden, noch grösser. Unser Ausländeranteil liegt bei 37% mit Menschen aus 35 verschiedenen Nationen. Vor allem in der Produktion beschäftigen wir viele Ausländer. Für gewisse Stellen, auch qualifizierte, können wir in der Schweiz kaum mehr Arbeitskräfte rekrutieren.

Supersaxo: Bei uns ist vor allem im Entwicklungs- und im Marketingbereich der Ausländeranteil relativ hoch und in

Ein kulturell interessierter Sportschütze ...

B. Braun, ein führender Anbieter von Medizinalprodukten mit Hauptsitz in Melsungen (Deutschland), ist seit 1973 mit eigenen Produktionsstätten in der Schweiz vertreten und beschäftigt hier über 900 Mitarbeitende. Markus Hertig (54) arbeitete nach einem Jus-Studium und Anwaltspatent zuerst sechs Jahre als Consultant bei einer grossen Versicherungsgesellschaft und wechselte dann als Personalentwickler in ein internationales Handelsunternehmen. Seit 1995 ist er bei B. Braun Schweiz als Leiter HR und Legal Affairs tätig. Der ehemalige Rennruderer lebt mit seiner Frau und seinen beiden Töchtern im Raum Luzern, ist vielseitig kulturell interessiert und aktiver Sportschütze. Im Rotary Club engagiert er sich speziell für den Jugenddienst.



Markus Hertig.

... und ein karitativer Bevölkerungsschützer

Die Collano Gruppe ist ein unabhängiger Spezialist für Klebe- und Verbindungstechnik und beschäftigt in der Schweiz, in Deutschland, Frankreich und den USA über 300 Mitarbeitende. Daniel Supersaxo (62) arbeitete nach einer Chemielaborantenlehre und anschliessendem Fachhochschulstudium zuerst als Chemiker in Südafrika. Seit 1984 wirkt er bei Collano, zuerst als Betriebsleiter, seit 15 Jahren als HR-Leiter. Der Vater von vier erwachsenen Kindern lebt mit seiner Frau in Sempach, engagiert sich im sozialen und kirchlichen Bereich und amtiert als Chef Bevölkerungsschutz in seiner Wohngemeinde.



Daniel Supersaxo.

letzter Zeit angestiegen. Vor allem Leute aus dem süddeutschen Raum haben sich als schnell und leicht integrierbar erwiesen.

Sie haben beide auch Standorte im Ausland. Ist ein Auslandsaufenthalt für Ihre Mitarbeitenden in der Schweiz ein Thema?

Hertig: Es gibt ganz wenige Leute, die wirklich Interesse zeigen. Wir konnten schon Mitarbeitende in die USA, nach Malaysia und nach Schanghai entsenden. Jetzt gerade wechselt ein Mitar-

beiter für drei bis vier Jahre nach Barcelona ...

Supersaxo: ... das sind attraktive Orte, da würde ich auch hingehen. Unsere beiden Auslandsstandorte sind da weit weniger attraktiv. Als wir noch einen Betrieb in den USA hatten, war das anders. ■

*Werner Reimann arbeitet als Leiter der HR-Forschung bei DemoSCOPE. Roger Zbinden ist freier Fotograf in Luzern.