



## **Change Management**

Fallstudie eines Unternehmens im Umbruch



## Key Learnings

1. Unternehmen können viel dabei lernen, wenn sie Mitarbeiterbefragungen auch in Zeiten des Umbruchs und der Veränderungen vornehmen.
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden die Durchführung eines solchen Projekts bzw. den offensiven Umgang mit kritischen Themen oftmals als besonders wertschätzend.
3. Die Planung und Themensetzung sollte in diesem Kontext durch eine paritätisch besetzte Projektgruppe erfolgen, in der möglichst viele Meinungsströmungen abgebildet sind.
4. Auch Mitarbeiterbefragungen, welche in „unruhigen Zeiten“ durchgeführt werden, erbringen häufig ein differenziertes und objektives Feedback und werden nicht unbedingt zu einer Art „Generalabrechnung“ mit dem Unternehmen missbraucht.
5. Die Abbildung von Original-Textkommentaren der Teilnehmer im Rahmen des Detailreportings für Untergruppen hat sich bewährt.

# 1. Das Ziel

## *Beteiligung der Belegschaft am Change-Prozess*

Veränderungen und Umstrukturierungen sind in Unternehmen gang und gäbe. Sie erzeugen Unsicherheit in der Belegschaft und können eine ganze Organisation lähmen. Manche Unternehmen scheuen sich davor, in einer solchen Situation eine Befragung anzustoßen. Oftmals gehen dadurch aber wichtige Informationen verloren, die den gesamten Prozess optimieren könnten.

In diesem Spannungsfeld beauftragte uns ein weltweit tätiger Dienstleistungs-Konzern mit 10.000+ Mitarbeitern mit der Befragung der Belegschaft eines ca. ein halbes Jahr zuvor übernommenen und deutlich kleineren Unternehmens. Ziele dieses Projektes waren:

- Bewusste Beteiligung der Belegschaft am Change-Prozess
- Abgleich der Erwartungshaltung (vor Übernahme) mit der aktuellen Realität
- Kommentierung der neuen Strukturen und Kommunikationsweisen
- Feststellen von Informationsbedarfen bezüglich der Integration
- Aufarbeitung von Kulturunterschieden zwischen beiden Unternehmen
- Aufnahme möglicher, kontraproduktiver Missstimmungen
- Erfassung technischer Reibungsverluste
- Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit (und deren Entwicklung) hinsichtlich der Übernahme

---

# 2. Der Weg

## *Projektgruppe plant Befragung*

Um dem Anspruch gerecht zu werden, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei dieser Befragung „mitzunehmen“, wurde eine heterogen besetzte Projektgruppe gebildet, die zu ca. 2/3 aus Kollegen des übernommenen und zu ca. 1/3 aus Kollegen des Gesamt-Unternehmens stammte. Unter der Moderation von Rogator wurden in dieser Gruppe sehr rasch die relevanten Themen und „pain points“ in der aktuellen Phase des Unternehmens ermittelt. Auf dieser Basis erstellte Rogator das Befragungskonzept, welches aus 10 Themenbereichen bzw. ca 60 Items bestand.

Um möglichst viele O-Töne zu erfassen, wurden darüber hinaus 14 offene Fragen eingesetzt. Hierfür wurden durchgängig pro Textfrage drei kurze Textfelder mit einer Beschränkung von je 100 Zeichen angeboten, um eine gewisse Ausfüll-Disziplin zu gewährleisten bzw. Endloskommentierungen zu vermeiden.

## Befragung trifft auf rege Teilnahme

Da alle Personen per E-Mail erreichbar waren, wurde in einem Zeitraum von 22 Tagen eine reine Online-Befragung durchgeführt. Von ca. 300 Personen füllten 85% der Belegschaft die Befragung komplett aus. Es wurde nur ein E-Mail-Reminder (nochmals an alle Personen) versendet, um diesen überdurchschnittlichen Rücklauf zu erreichen. Außerdem wurde intern zum Projekt kommuniziert, bspw. in Form einer E-Mail-Ankündigung durch den Geschäftsführer oder mit Hilfe von appellierenden A3-Plakaten. Die Mitglieder der Projektgruppe trugen durch persönliche Kommunikation und Motivation zusätzlich zum Erfolg bei.

Allein die Teilnahmequote war bereits Ausweis eines hohen Involvements der Belegschaft in dieser Sache und ein Indiz dafür, dass man mit dieser Befragung quasi „den Nagel auf den Kopf getroffen“ hatte. Es war in diesem Falle gerade nicht der falsche Zeitpunkt zur Durchführung einer solchen Umfrage, sondern genau der richtige. Und die differenzierten Ergebnisse zeigten, dass es nicht darum geht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor negativ konotierten Themen im Kontext der schwierigen Unternehmenslage zu beschützen, sondern sie umgekehrt ernstzunehmen und mit einzubeziehen.

39% beantwortet

### Förderung und Entwicklung

Ich verbinde mit dem Unternehmen und dem Namen "Rogator" grundsätzlich gute Karrieremöglichkeiten im gesamten Haus.

trifft voll und ganz zu	trifft zu	<b>trifft eher zu</b>	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	keine Angabe
-------------------------	-----------	-----------------------	----------------------	-----------------	---------------------------	--------------

Wenn Sie einmal Ihre Situation vor und nach der Übernahme vergleichen:  
Wie haben sich Ihre beruflichen Perspektiven Ihrer Einschätzung nach entwickelt?

stark verbessert	<b>eher verbessert</b>	gleich geblieben	eher verschlechtert	stark verschlechtert	keine Angabe
------------------	------------------------	------------------	---------------------	----------------------	--------------

Wenn Sie sich vorstellen, einmal die Arbeitsstelle wechseln zu wollen, würden Sie vermutlich eher innerhalb der Rogator AG oder außerhalb nach einer neuen Beschäftigung suchen?

sicher in der Rogator AG	eher in der Rogator AG	unentschieden	<b>eher außerhalb</b>	sicher außerhalb	keine Angabe
--------------------------	------------------------	---------------	-----------------------	------------------	--------------



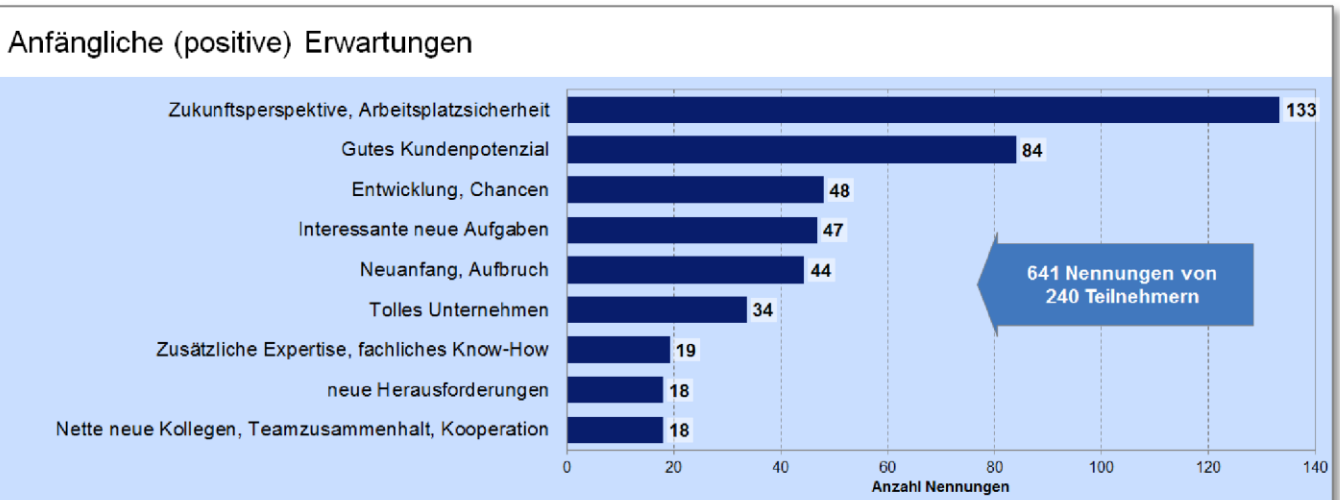
# 3. Die Ergebnisse

## Ein differenziertes Feedback

Die Ergebnisse zeigten klar, dass viele Mitarbeiter ganz allgemein mit ihrer augenblicklichen Arbeitssituation unzufrieden waren. Sie zeigten aber auch, dass sie die Übernahme im Prinzip befürworteten und unterstützten. Dies wurde verstärkt durch die Selbstaussage der Belegschaft, für Wandel und Veränderung einzustehen und stark motiviert und bereit zu sein, diesen Prozess mitzutragen und mitzugestalten.

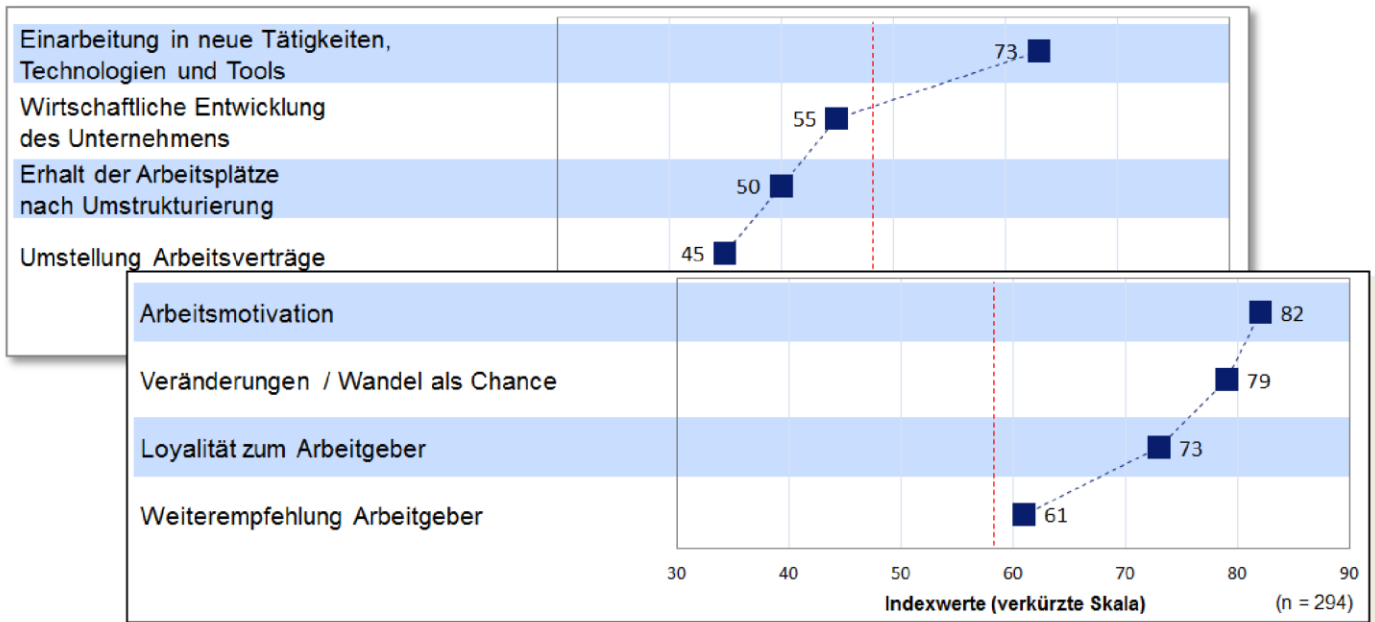
Auf der andere Seite wurde die kommunikative Begleitung des Übernahmeprozesses kritisiert. Hier fühlten sich viele Mitarbeiter allein gelassen und zur aktuellen Lage schlecht informiert. Darüber hinaus regten sie an, die Integration ins neue Unternehmen durch verschiedene organisatorische und persönliche Maßnahmen deutlich zu fördern.

Die Ergebnisse wurden sowohl dem erweiterten Managementkreis als auch der gesamten Belegschaft im Rahmen entsprechender Veranstaltungen von Rogator objektiv und durchaus kritisch präsentiert. Auch diese Offenheit im Umgang mit dem Feedback bzw. der Kritik gehörte zur Strategie der Befragung bzw. auch zu den Gepflogenheiten des Unternehmens.



## Individuelles Reporting

Im Nachgang zu den Präsentationen erhielten ca. 10 Unterbereiche individuelle Reports auf der Stichproben-Basis der dort tätigen Mitarbeiter. Hierbei spielten die Textbeiträge der Teilnehmer eine wichtige Rolle: Wurden diese im Rahmen der Gesamtauswertungen noch einer Inhaltsanalyse bzw. einer manuellen Kategorisierung unterzogen, so bot sich dieses Vorgehen bei den Detail-Reports wegen der jeweils deutlich geringeren Anzahl von Texten nicht mehr an. Stattdessen wurden nun die Originaltexte in die Reports aufgenommen, um den Berichtsempfängern ein möglichst realistisches Meinungsbild zu vermitteln. Auf den Umstand, dass die Kommentare 1:1 bzw. unredigiert in die Reports eingehen, wurden die Teilnehmer bereits in der Umfrage hingewiesen.



Mit Hilfe der Bereichsreports sowie der ausführlichen Kommentierung war es den jeweils zuständigen Bereichsleitern möglich, die durchaus unterschiedlich ausfallenden Ergebnisse im Rahmen entsprechender bereichsbezogener Verbesserungsmaßnahmen zu adressieren. Diese wirkten flankierend zu den übergeordneten Maßnahmen, welche durch die Geschäftsführung angestoßen wurden.

Die Durchführung einer Folgemessung nach ca. 9 bis 12 Monaten ist bereits in der Vorplanung und würde es ermöglichen, eventuelle Fortschritte zu messen, insbesondere bezüglich des Fortschreitens der Integration ins neue Unternehmen.

Die Rogator AG mit Sitz in Nürnberg wurde 1999 gegründet und entwickelte als eines der ersten deutschen Unternehmen eine Befragungssoftware für Marktforschungsprojekte. Seitdem hat sich das Unternehmen stetig weiterentwickelt und die beiden Geschäftsbereiche „Market Research“ sowie „Employee Research“ aufgebaut.

Das Employee-Research-Expertenteam von Rogator greift auf weitreichende methodische Kenntnisse in der Konzeption, Erstellung und Auswertung von Mitarbeiterfeedbacks jeglicher Form zurück und bietet ein komplettes Spektrum ausgereifter Dienstleistungen sowie passgenauer Software-Lösungen an. Dies wird ergänzt durch technisch-organisatorische Skills und Erfahrungen aus bald 20 Jahren Mitarbeiterforschung.

Rogator bietet Beratung aus einer Hand und stets getreu dem Motto „More than you ask for“, weil unsere Kunden immer mehr bekommen, als sie erwarten und wir immer einen Schritt weiterdenken. Für den Erfolg Ihrer Befragungsprojekte!

**Rogator AG**  
Emmericher Straße 17  
D-90411 Nürnberg

TEL: + 49 911 8100 550  
E-Mail: team-er@rogator.de

