

Erschließung von Produktivitätssteigerungspotenzialen in der Webasto Thermosysteme GmbH Neubrandenburg

Auszug aus Vortrag von Heinz Kort Leiter Personal/Sozialwesen auf dem Wirtschaftsworkshop des REFA Institut für Produktivitätsmanagement am 06. November 2003 in Teschow (Mecklenburg-Vorpommern)

Unternehmenscharakteristik und Ziele der Webasto Thermosysteme GmbH Neubrandenburg

Die Webasto Thermosysteme GmbH in Neubrandenburg ist eine 100%-ige Tochter der weltweit tätigen Webasto AG mit Stammsitz in Stockdorf/München mit insgesamt 4.800 Mitarbeitern. Die Produktionsschwerpunkte umfassen Fahrzeugkarosseriesysteme, Fahrzeugdachsysteme, Klimaanlage und Heizungssysteme.

Die Webasto Thermosysteme GmbH Neubrandenburg ist ein führendes Unternehmen mit Entwicklungsschwerpunkten und Produktinnovationen im Bereich der motorenunabhängigen Fahrzeugheizungssysteme.

Der erreichte hohe Weltmarktanteil zeugt von einer hohen Leistungskraft der Webasto Gesellschaft und ist nur mit einem überdurchschnittlich hohem Qualitätsstandard zu gewährleisten.

Dieser Qualitätsstandard wird durch zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme nach den Normen der ISO-Familie, der QS-9000 und den VDA-Richtlinien sowie den kundenspezifischen Qualitätsforderungen gewährleistet und in regelmäßigen internen wie externen Audits nachgewiesen und weiterentwickelt. Unter der Leitidee der kontinuierlichen Verbesserung stellt sich die Webasto Gesellschaft auf Basis des erreichten hohen Qualitätsstandards der Produkte und Organisationsabläufe weiterreichende Ziele, die auf Kundenzufriedenheit und den langfristigen Geschäftserfolg ausgerichtet sind.

Auch im Produktivitätsvergleich erreicht die Webasto Thermosysteme GmbH Neubrandenburg in allen Kennzahlen Ergebnisse im Spitzenfeld der analysierten Unternehmen und liefert in wesentlichen Bereichen die Benchmarks.

Gerade auch im Bereich der Arbeitskräfteproduktivität hat die Webasto Thermosysteme GmbH beispielgebende Lösungen entwickelt und umgesetzt, wie z.B.

- systematische Personalplanung und –auswahl
- Mitarbeiterbeurteilung und –entwicklung
- Stärkung der Eigenverantwortung durch Team-/Gruppenarbeit
- Unterstützung und Förderung von Verbesserungsprozessen
- Anerkennung von Entwicklungserfolgen.

Identifikation der Produktivitätslücke

Beim Vergleich der Arbeitskräfteproduktivität auf der Basis Bruttowertschöpfung zu Personalaufwand erreicht die Webasto Thermosysteme GmbH mit dem Wert von 3,22 ein Ergebnis, welches weit über dem Mittelwert der Benchmarkinggruppe liegt (1,77) und ein überdurchschnittlich hohes Niveau darstellt.

Im Vergleich zum Benchmark wird für Webasto ein Produktivitätspotenzial aufgezeigt, zu dessen Erschließung geeignete Handlungsfelder aus den Best Productivity Practice abzuleiten sind.

Auf Basis der im Rahmen der Unternehmensbefragung erhobenen Daten erfolgte ein Vergleich der Einflussfaktorenausprägungen zwischen dem Benchmarkunternehmen (mit dem Maximalwert der Arbeitskräfteproduktivität) und Webasto.

Dabei wurde deutlich, dass beide Unternehmen exzellente Lösungen zur Förderung und Sicherung der Arbeitskräfteproduktivität realisieren. Ein wesentlicher Unterschied bestand allerdings in der Konsequenz der methodischen Anwendung von Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen und in der Einschätzung der Zufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. Bild 1).

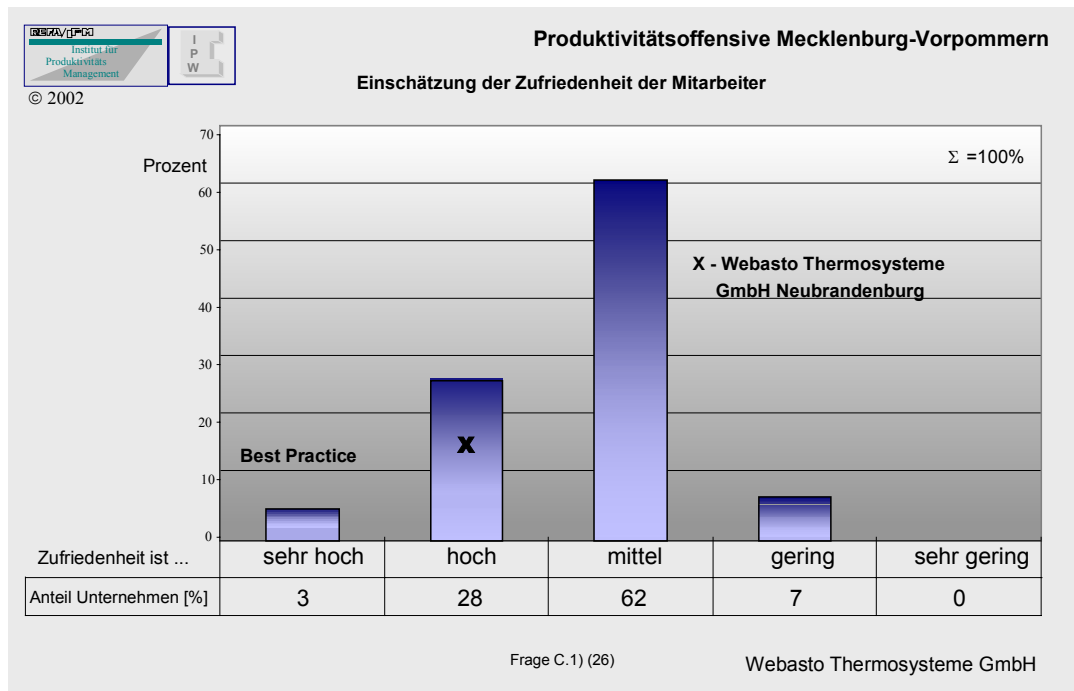


Bild 1: Best Practice Ansatz - Mitarbeitermotivation

Dabei könnte der relativ hohe Anteil (62 %) der Einschätzung einer eher „mittleren“ Zufriedenheit der Mitarbeiter in den beteiligten Unternehmen darauf hindeuten, dass insgesamt dem Instrument der Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse bisher zu wenig Aufmerksamkeit zugeteilt wird.

Ziel und Methode der Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit

Zur Erschließung des aufgezeigten Produktivitätssteigerungspotenzials wurde vom Webasto-Management in Neubrandenburg eine Aufgabenstellung zur „Entwicklung einer Konzeption für eine Webasto-Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse“ abgeleitet, mit den Zielsetzungen:

- Motivationsförderung für die weitere Produktivitätssteigerung
- Einführung als personalpolitisches Entwicklungsinstrument und Einbindung in das Management kontinuierlicher Verbesserungsprozesse

- **Umsetzung der Forderungen aus den Qualitätsmanagementsystemen und Einbindung von standardisierten Bewertungskriterien der Mitarbeiterorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und des Führungsverhaltens zur Bewertung der strategischen Qualitätsefähigkeit nach dem EFQM-Modell.**

Dem Grundgedanken folgend, dass eine Organisation nur dann erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeiter motiviert sind und dies auch langfristig bleiben, ist die systematische Mitarbeiterzufriedenheitsbewertung und Mitarbeiterzufriedenheitsentwicklung als ein kontinuierlicher Prozess zu installieren (Nebi/Dikow [Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse] 2002).

Auf dieser Basis wurde ein spezielles Webasto-Modell zur Mitarbeiterzufriedenheitsbewertung entwickelt, das die vorhandenen methodischen Instrumente wie z.B.:

- **Kennzahlenbewertung messbarer Indikatoren;**
- **Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeurteilung**

und das zu entwickelnde Instrument der Mitarbeiterbefragung integriert (vgl. Bild 2).

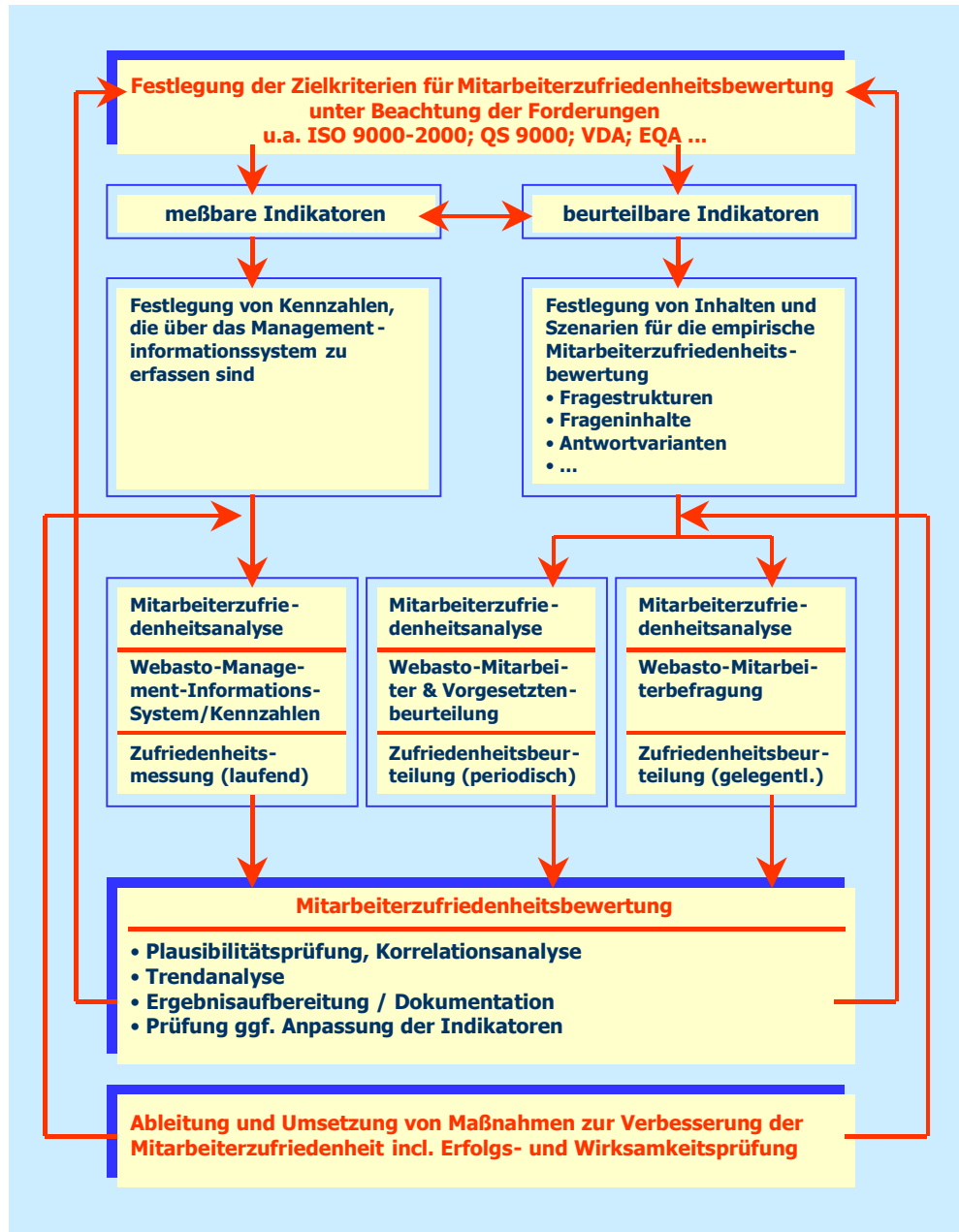


Bild 2: Modellansatz zur Webasto –Mitarbeiterzufriedenheitsbewertung

Die weiteren Ausführungen konzentrieren sich auf den ausgewählten Teilaspekt der Mitarbeiterbefragung, der im Mittelpunkt der Betrachtungen stand.

Die Mitarbeiterbefragung ist ein wichtiger Bestandteil von Veränderungsprozessen, der u.a. die Rückmeldung der Befragungsergebnisse und die Ableitung sowie Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen einschließt.

Hierfür ist es von großer Bedeutung, dass alle Mitarbeiter die Befragungsergebnisse akzeptieren können. Dies wiederum setzt voraus, dass die Mitarbeiter frühzeitig in das Konzept und in die inhaltliche Gestaltung der Befragung eingebunden werden und dass alle die Chance haben, sich an der Befragung zu beteiligen.

Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde davon ausgegangen, dass die Befragung mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens mit geschlossenen Antwortvorgaben durchgeführt wird.

Die Vorteile der Mitarbeiterbefragung auf dieser Basis sind:

- die Fragebögen sind durch die Mitarbeiter einfach auszufüllen;
- die Aufgabenstellung ist sehr klar;
- der Befragte kann eine Frage beliebig oft lesen und den Zeitbedarf für die Beantwortung individuell steuern;
- es sind kaum terminliche Vereinbarungen zum Bearbeiten des Fragebogens notwendig (flexibel handhabbar);
- Fragen mit eingeschlossenen Antworten sind einfacher auswertbar;
- die Befragungsergebnisse sind in hohem Maße miteinander vergleichbar;
- die Datenerfassung und die Datenanalyse erfolgt bei der Fragebogenmethode objektiv, d.h. unabhängig vom Untersucher;
- die Fragebogenmethode sichert die Anonymität des Antwortenden.

Die Phase der Fragebogenentwicklung wurde durch die Geschäftsleitung, den Betriebsrat und das Personalwesen begleitet. Dabei wurden ausgehend von der Zielsetzung wesentliche Themenbereiche und Fragenkomplexe festgelegt (vgl. Bild 3).

Fragenkomplexe	
A	Wirkung der Arbeit allgemein
B	Ergonomische Arbeitsbedingungen
C	Organisatorische Arbeitsbedingungen
D	Arbeitsleistung
E	Leistungsbewertung
F	Zielvereinbarung
G	Beurteilungs-, Mitarbeiter-Gespräch
H	Entwicklungsmöglichkeiten
I	Information
J	Kundenorientierung
K	Verbesserungsvorschläge
L	Mitarbeiterorientierung
M	Zusammenarbeit
N	Zusammenfassung
O	Mitarbeiterbefragung
P	Statistische Angaben

Bild 3: Übersicht der Fragenkomplexe zur Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse

Bild 4 zeigt beispielhaft die Struktur der Einzelfragen mit den in diesem Fall standardisierten Antwortalternativen für die Fragenkomplexe C und H.

C. Organisatorische Arbeitsbedingungen	
Schafft die Arbeitszeitregelung Ihnen Freiräume für persönliche Belange?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Haben Sie Einfluss auf die Ihnen zugeteilten Arbeitsinhalte?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Können Sie die Reihenfolge der von Ihnen zu erledigenden Arbeitsschritte selbst festlegen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Haben Sie den erforderlichen Entscheidungs - spielraum für die Erledigung Ihrer Aufgaben?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
H. Entwicklungsmöglichkeiten	
Werden Ihnen durch das Unternehmen Möglichkeiten zur Weiterbildung geboten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Nutzen Sie Weiterbildungsangebote für Ihre berufliche Entwicklung?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sind Sie bereit für Ihre berufliche Weiterentwicklung einen persönlichen Anteil zu leisten (Freizeit, Geld ...)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Können Sie sich über die Entwicklungsperspektiven für Webasto -Mitarbeiter ausreichend informieren?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Sehen Sie bei Webasto für sich Entwicklungs - perspektiven ?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Bild 4: Struktur der Einzelfragen in den Fragenkomplexen C und H

Um neben der insbesondere auch vom Betriebsrat geforderten Zielstellung einer anonymen Datenerhebung eine differenzierte und handlungsorientierte Auswertung zu ermöglichen, wurden Fragen z.B. nach

- der beruflichen Stellung der Mitarbeiter im Unternehmen,
- der Zuordnung der Mitarbeiter zu Organisationseinheiten und ihrer
- Zuordnung zu Entlohnungsstrukturen (Zeitlohn; Prämienlohn) etc.

in den Fragebogen integriert.

Nach der Erstellung des Fragebogens unter breiter Mitwirkung der Webasto-Mitarbeiter und des Webasto-Betriebsrates erfolgte eine Testbefragung, um ggf. Schwierigkeiten beim Umgang mit dem Fragebogen herauszufinden und zu beseitigen. Für die Sicherung einer breiten Befragungsbeteiligung wurden die Mitarbeiter vom Management und vom Betriebsrat gemeinsam über die Ziele der Mitarbeiterbefragung in Workshops, Arbeitsberatungen, der Firmenzeitung, den Betriebsratsinformationen informiert.

Im Ergebnis haben sich rund 60 % der Mitarbeiter an der Befragung aktiv beteiligt, wobei über 90 % der Angestellten und 45 % der gewerblichen Mitarbeiter teilgenommen haben.

Auch wenn insgesamt eine höhere Beteiligung beim erstmaligen Einsatz der Mitarbeiterbefragung nicht erwartet wurde, hat die Beteiligung bei den gewerblichen Mitarbeitern nicht die Erwartungen erfüllt.

Aus den Befragungsergebnissen können einige Aspekte zur Erklärung der unterschiedlichen Mitwirkungsbereitschaft herangezogen werden:

- der Gesamteindruck der Mitarbeiterzufriedenheit ist bei den Angestellten höher als bei den gewerblichen Mitarbeitern
- die organisatorischen Arbeitsbedingungen (Komplex C) werden von den Angestellten im Durchschnitt deutlich positiver bewertet als von den gewerblichen Mitarbeitern.

Für die Beteiligung an der Befragung könnte dabei der Aspekt der „Beeinflussbarkeit der Tätigkeitsinhalte“, der von den gewerblichen Mitarbeitern geringer bewertet wurde als von den Angestellten, eine Bedeutung haben, wenn dies unter dem Blickwinkel der Chance der Einflussnahme betrachtet wird:

- die Angestellten bewerten ihre Entwicklungsperspektiven (Komplex H) bei Webasto positiver als die gewerblichen Mitarbeiter
- die Mitarbeiterorientierung (Komplex L) wird von den gewerblichen Mitarbeitern als befriedigend und von den Angestellten eher noch als gut bewertet; dabei vermittelt das Befragungsergebnis den Eindruck, dass die gewerblichen Mitarbeiter zu großen Teilen mit der Anerkennung guter Leistungen eher unzufrieden sind.

Neben diesen Einzelaspekten, die möglicherweise zur Erklärung der unterschiedlichen Beteiligung von Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern beitragen können, ist insgesamt festzustellen, dass sowohl von den Angestellten als auch von den gewerblichen Mitarbeitern gewünscht wird, dass die Mitarbeiterbefragungen regelmäßig durchgeführt werden.

Auswertung der Mitarbeiterbefragung

Zur Wahrung der Anonymität der Befragung erfolgte die Auswertung der Befragungsbögen durch eine externe Institution (Institut für Produktivitätsmanagement des REFA Landesverbandes Mecklenburg-Vorpommern). Die Auswertung erfolgte in unterschiedlichen Detaillierungsstufen und Datenzusammenfassungen (vgl. *Bild 5*).

Übersicht der Auswertungsalternativen

- Auswertung der Fragekomplexe
- Auswertung der Einzelfragen
- Auswertung des Gesamtunternehmens WTS
- Auswertung einzelner Fachbereiche
- Fachbereichsvergleich
- Auswertung Angestellte Mitarbeiter
- Auswertung Gewerbliche Mitarbeiter
- Auswertung Zeitlöhner
- Auswertung Prämienlöhner

Bild 5: Übersicht der Auswertungsalternativen zur Mitarbeiterbefragung

Bild 6 zeigt beispielhaft die Ergebnisdarstellung der Auswertung über alle Befragungskomplexe als höchste Verdichtungsstufe.

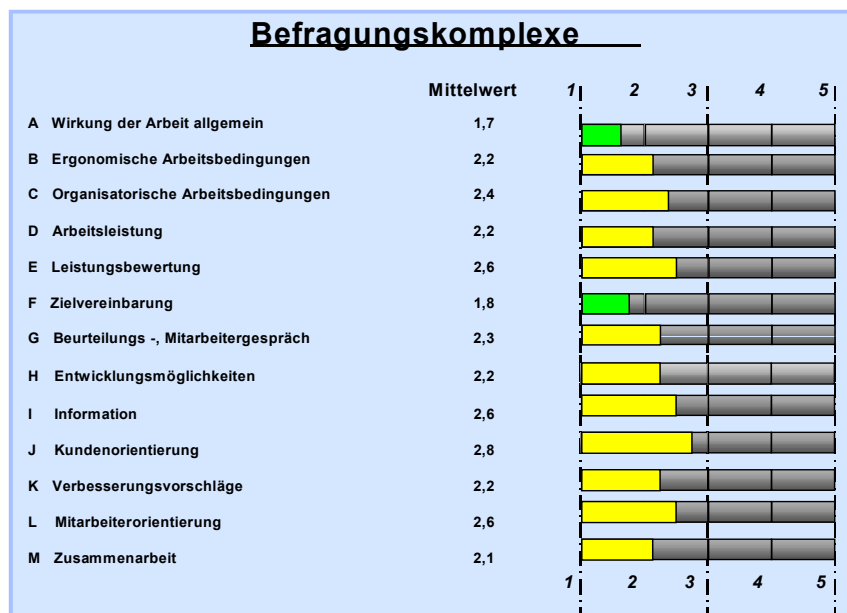


Bild 6: Bewertung der Befragungskomplexe über alle Unternehmensbereiche

Der grüne Bereich (1,0 – 1,9) verdeutlicht einen geringen Handlungsbedarf, da eine hohe Zufriedenheit erreicht ist.

Der gelbe Bereich (2,0 – 3,9) signalisiert Handlungspotenziale, wo durch geeignete Maßnahmen eine Verbesserung der Zufriedenheit mittelfristig anzustreben wären.

Der rote Bereich (4,0 – 5,0) signalisiert <STOP>. Sofortige Maßnahmen zur Analyse und Umsetzung von Veränderungsprozessen scheinen kurzfristig geboten.

Insgesamt vermittelt das Auswertungsergebnis einen überdurchschnittlich hohen Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter der Webasto Thermo-systeme GmbH Neubrandenburg.

Zur Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgte eine differenzierte Betrachtung der Einzelfragen in den Fragenkomplexen (vgl. Bild 7).

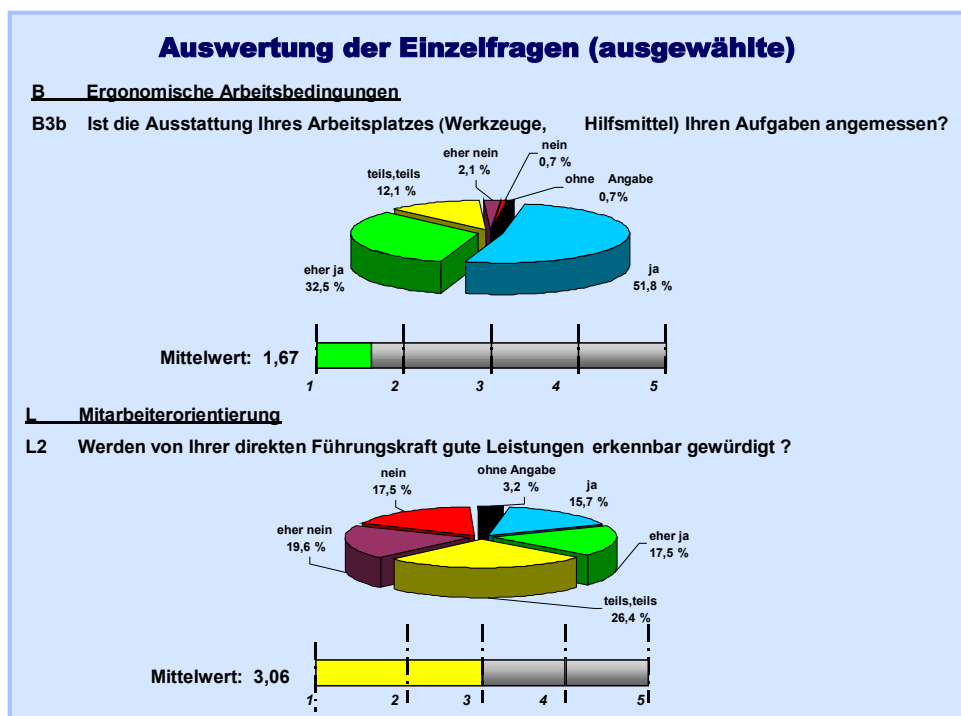


Bild 7: Darstellung von Ergebnissen der Auswertung von Einzelfragen

Für die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen mit Wirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit ist eine vergleichende Betrachtung von besonderem Wert (vgl. *Bild 8*). Daraus konnten spezifische Stärken und Potenziale einzelner Betrachtungsgruppen abgeleitet werden. Darüber hinaus wurde auch hier ein Best Practice Konzept im innerbetrieblichen Vergleich zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit umgesetzt.

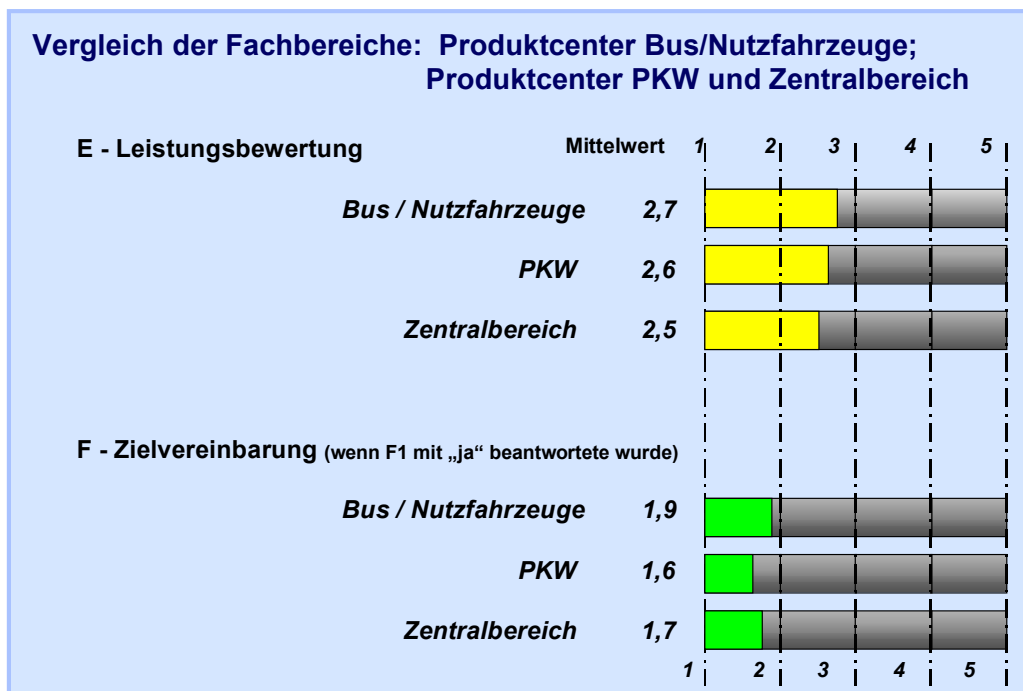


Bild 8: Fachbereichsvergleich für die Fragenkomplexe E und F

Wesentliche Voraussetzung für die Ableitung von Verbesserungspotenzialen ist die kurzfristige Rückmeldung der Befragungsergebnisse an alle Mitarbeiter des Unternehmens. Dies erfolgte auf unterschiedlichen Wegen, z.B. über:

- Auswertungsworkshops zur Ergebnisbewertung im Management
- Detaillierte Ergebnisberichte zur Information der Führungskräfte
- Detaillierte Ergebnisberichte zur Information des Betriebsrates
- Information der Mitarbeiter (Betriebsversammlung, Auswertung in den Bereichen und Arbeitsgruppen)
- Darstellung der Ergebnisse im Webasto-Intranet.

Den eigentlichen Nutzen entfaltet das Instrument der Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse jedoch erst dann, wenn mit konkreten Maßnahmen zur Erschließung der durch die Befragung aufgezeigten Potenziale reagiert wird und diese geplant und umgesetzt werden.

In Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern hat das Webasto-Management einen umfassenden Maßnahmeplan zur Umsetzung von Aktivitäten für die Erreichung einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit erarbeitet und diesen durch Realisierungstermine und Verantwortlichkeiten konkretisiert.

Dieser Maßnahmeplan umfasst u.a.:

- **Gestaltungsaufgaben zur Verbesserung ergonomischer Arbeitsbedingungen**
- **Aktivitäten zur Verbesserung der internen Informationspolitik**
- **Maßnahmen zur Steigerung der Flexibilität und zum systematischen Arbeitsplatzwechsel**
- **die Aktivierung von Zielvereinbarungsprozessen**
- **den Ausbau des Mitarbeiterqualifizierungsprogramms mit den Schwerpunkten der internen und externen Kundenorientierung sowie der Leistungsbeurteilung**

Wesentlich für den Erfolg und damit auch für eine hohe Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung ist eine zeitnahe und konsequente Realisierung der festgelegten Maßnahmen. In diesem Fall erkennen die Mitarbeiter, dass ihre aktive Beteiligung an der Befragung zu konkreten Veränderungen der Prozesse führt.

Dies ist die Basis für eine zukünftig hohe Mitarbeiterbeteiligung an der Befragung. Die Umsetzung von motivationsfördernden Maßnahmekomplexen wirkt dabei positiv auf die Entwicklung der Produktivität im Unternehmen.