

Handlungsempfehlungen für die Führungskräfte der Bayer (Schweiz) AG zur nachhaltigen Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Thomas R. Jörger

thomas@joerger.ch

Ausgangslage

- Seit 2010 alle zwei Jahre konzernweite Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit → umfassen verschiedene Fragenkomplexe wie Engagement oder Gesamtzufriedenheit
- Ergebnis bei der Bayer (Schweiz) AG 2010, 2012 und 2014: tiefste Zufriedenheitswerte bei Führungsthemen → Latente Unzufriedenheit der Mitarbeitenden mit führungs-spezifischen Themen

Ziel der Arbeit: Wissenslücke über Ursachen schliessen sowie Handlungsempfehlungen ableiten, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihren Vorgesetzten nachhaltig zu steigern

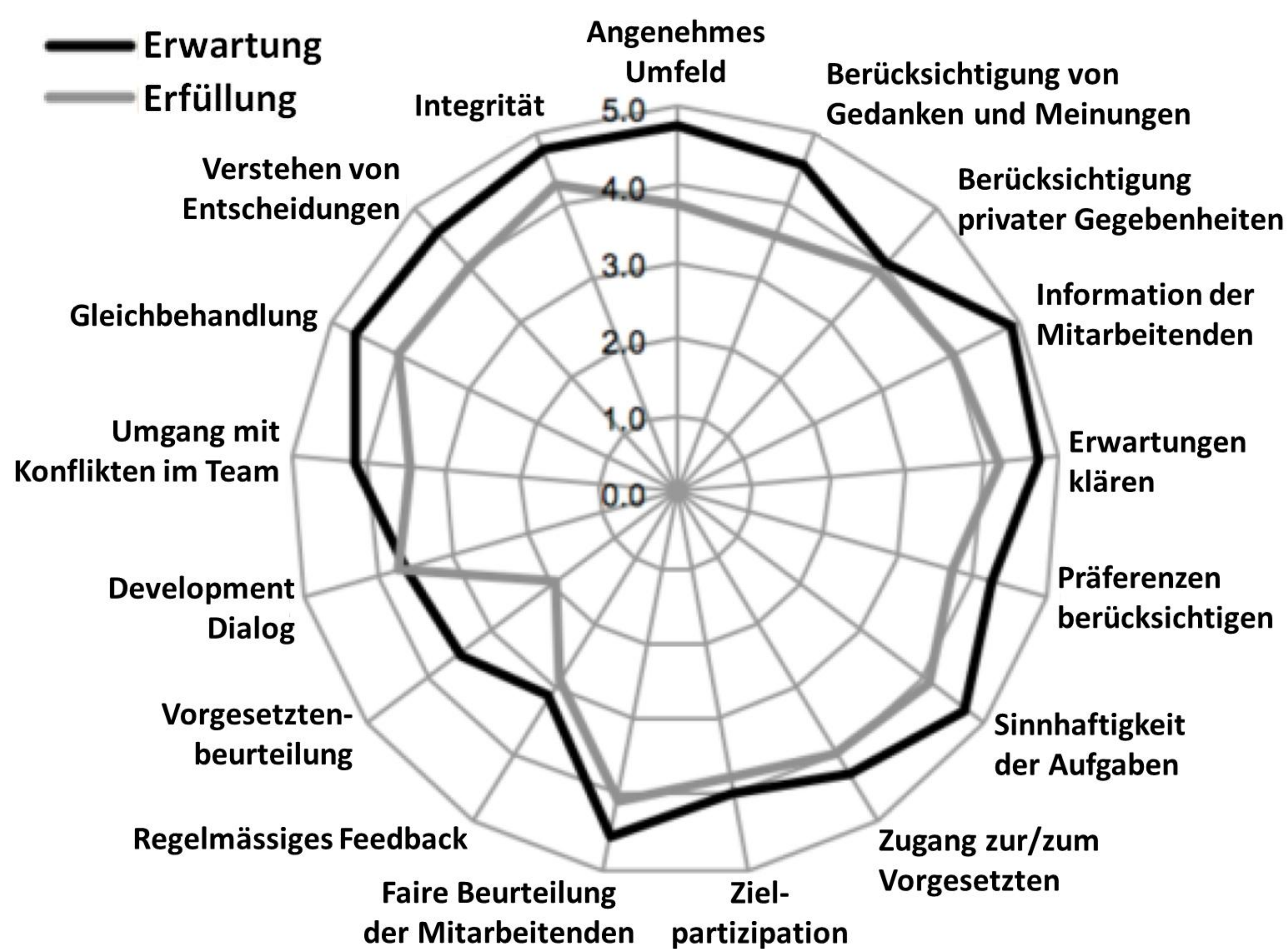
Zentrale Fragestellung: Wie können die Führungskräfte die Mitarbeiterzufriedenheit in der Bayer (Schweiz) AG steigern?

Methode

- QUANTITATIV: MITARBEITERBEFRAGUNG (N=169)**
Theoretisch abgeleiteter Fragekatalog zur Erwartung und Erfüllung von Führungsaspekten
- QUALITATIV: INTERVIEWS MIT TOP-KADER (N=5)**
Stellungnahme zu Führungsthemen und Einordnung der quantitativen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung aus Sicht von Geschäftsleitungsmitgliedern

Ergebnisse Mitarbeiterbefragung

Erwartung und Erfüllung von Führungsdimensionen



Mittelwerte auf 5er-Skala zur Erwartung und Erfüllung von Führungsdimensionen (5 = sehr wichtig bzw. sehr gut erfüllt)

Bestätigte Hypothesen:

- Innerhalb der gesetzten Leitplanken des Konzerns wünschen sich die Mitarbeitenden mehr Einsatz von ihren Vorgesetzten, ein leistungs- und kreativitätsförderndes Umfeld zu gestalten.
- Der Reifegrad der Mitarbeitenden wird bei der Aufgabenverteilung und -unterstützung nicht genügend berücksichtigt.
- Die Mitarbeitenden möchten nach ihren Gedanken und Meinungen gefragt werden und diese auch einbringen können.

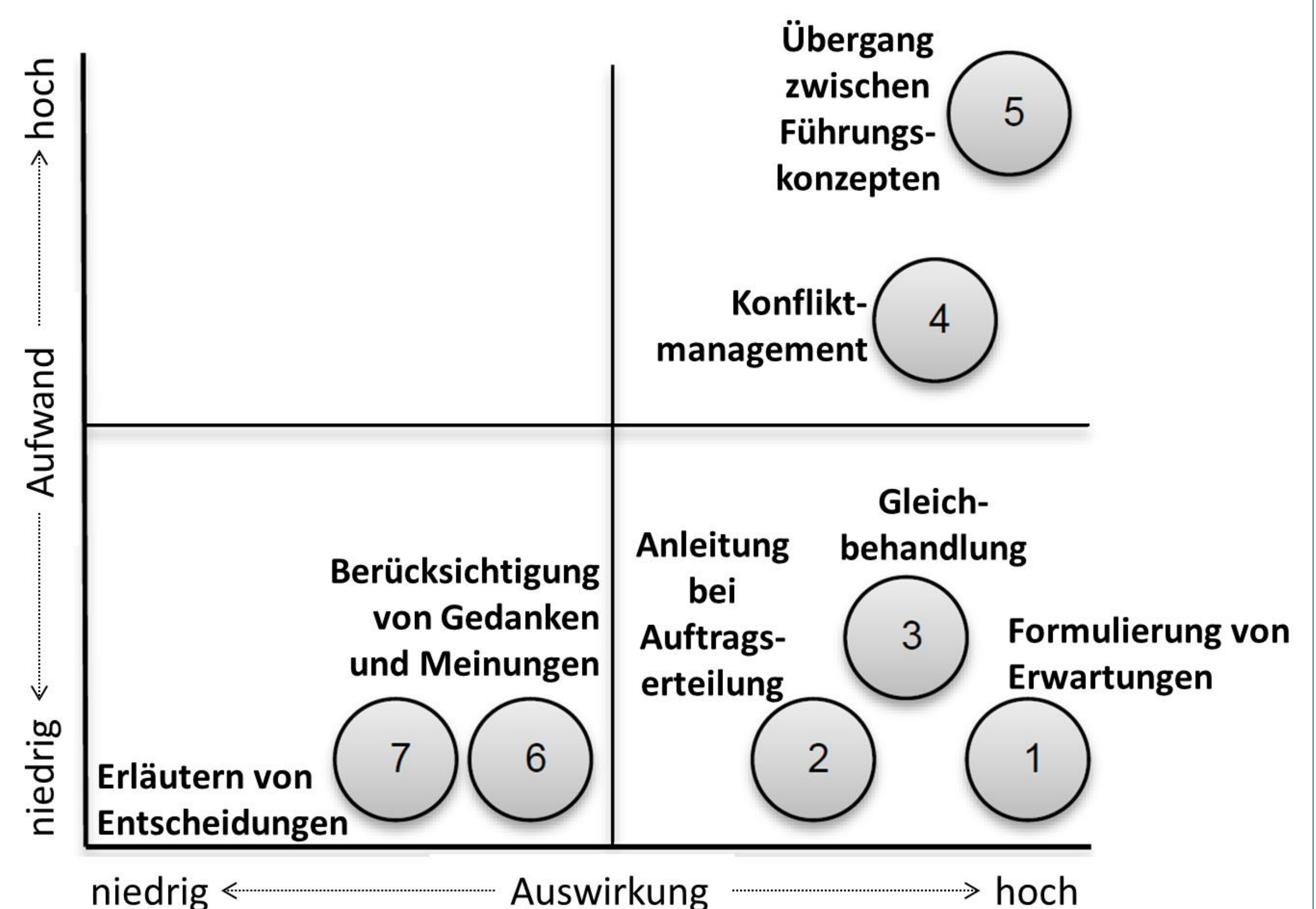
Ergebnisse Interviews Top-Kader

- Die von den Mitarbeitenden bewertete Erfüllungsgrade der verschiedenen Führungsdimensionen werden von den Geschäftsleitungsmitgliedern ähnlich eingeschätzt → keine Verzerrungen in der Wahrnehmung zwischen Vorgesetzten und Geführten.
- Leadership, Innovation und Konfliktmanagement kommen in der täglichen Arbeit zu kurz, vor allem durch die starke operative Einbindung der Vorgesetzten.
- Die Geschäftsleitungsmitglieder wünschen sich mehr Selbständigkeit der Mitarbeitenden.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Fazit: Die Vorgesetzten bevorzugen eine stark delegative Führung, wogegen sich die Mitarbeitenden mehr Fremdbestimmung wünschen, ohne aber in autoritäre Konstellationen abzudriften.

Priorisierung der Handlungsempfehlungen aufgrund Auswirkung und Aufwand



Formulierung der Handlungsempfehlungen für Führungskräfte am Beispiel der drei Massnahmen mit der höchsten Priorität:

- Formulierung von Erwartungen → Die Führungskräfte sollten:**
 - Ihre Erwartungen an die Mitarbeitenden klären
 - Die Erwartungen der Mitarbeitenden an sie aufnehmen
 - Beide Positionen einander gegenüberstellen, Abweichungen erkennen und Konsens schaffen
- Anleitung bei Auftragserteilung → Die Führungskräfte sollten:**
 - Die Maturität ihrer einzelnen Mitarbeitenden kennen und richtig einschätzen können
 - Die Präferenzen ihrer Mitarbeitenden kennen und in die Auftragserteilung einfließen lassen
 - Basierend auf diesen beiden Aspekten die Mitarbeitenden situativ begleiten
- Gleichbehandlung → Die Führungskräfte sollten:**
 - Ihr Menschenbild gegenüber den einzelnen Mitarbeitenden reflektieren (X-Y-Theorie)
 - Zeichen bewusster oder unbewusster Bevorzugung oder Benachteiligung erkennen
 - Transparenz bei der Mitarbeiterbeurteilung und der Ausgestaltung von Karrierepfaden der Mitarbeitenden herstellen
 - Distributive Fairness kennen und anwenden