



## Mehrwert klar erkennen lassen

Die Fox Networks Group weiß: Gerade in Zeiten des Wandels zählt es mehr denn je, das Potenzial der Mitarbeiter zu sehen, zu fördern und ihre Perspektive klar einzubinden. Eine Mitarbeiterbefragung in mehreren Ländergesellschaften half dem Unternehmen hierbei.

► Die Implementierung einer schlanken und zugleich aussagekräftigen Mitarbeiterbefragung bei der Fox Networks Group (FNG) Germany ist 2014 der erste wesentliche Schritt hin zu einer europaweiten Gesamtbefragung sämtlicher Landesgesellschaften gewesen. Die Herausforderung war es, ein solides und flexibles Gesamtdesign aufzusetzen, das perspektivisch sämtlichen Anforderungen gerecht wird. Durch die Perspektive der Mitarbeiter sollten Stärken und Schwächen frühzeitig erkannt werden, um reagieren zu können und Fehlentwicklungen vorzubeugen. Gleichzeitig sollte das Stimmungsbarometer schlank sein. Die Mitarbeiter sollten die Befragung als sinnvolles Instrument akzeptieren. Lief der Pilot in Deutschland im Jahre 2014 erfolgreich, konnte dann der komplette Rollout in bis zu elf euro-

päischen Landesgesellschaften erfolgen. Somit ist der Kick-off in Deutschland essenziell gewesen: Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollten erkennen, dass die Befragung dem Charakter nach definitiv keine einmalige Meinungsumfrage, sondern vielmehr ein strategisches Instrument zur Organisations- und Personalentwicklung ist. Konsequenzen, die sich unmittelbar aus der Befragung ergeben, sollten spürbar werden. Daher war es das oberste Ziel, Mehrwert für die Mitarbeiter, die Führungskräfte und für die FNG als Organisation zu schaffen.

Es war also wichtig, die aus dem Stimmungsbarometer gewonnenen Erkenntnisse im Arbeitsalltag der Mitarbeiter und Führungskräfte zu integrieren und somit positive Veränderungen herbeizuführen. Die Befragung

musste sich aber selbstverständlich in den breiteren Kontext einfügen: Wo lagen also die Anknüpfungspunkte zu den vorhandenen Managementsystemen der FNG? Die Mitarbeiterbefragung (MAB) durfte nicht als lästiger Parallelprozess wahrgenommen werden, sondern sollte die bestehenden Methoden und Tools optimal ergänzen. Klar und präzise sollte die MAB sein – das war eine zentrale Vorgabe.

Die HR-Projektleitung war sich der zentralen Herausforderung von Anfang an bewusst: Wie schaffen wir es, unsere Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren und „mitzunehmen“? Schnell wurde klar, dass die Mitarbeiter nur dann teilnehmen würden, wenn sie überzeugt sind, dass ihre Meinung gehört wird.

Ein passendes Gesamtkonzept wurde entwickelt – immer auch vor dem Hintergrund, die Beteiligten im ersten Schritt nicht zu überfordern. Auf dem Reißbrett war der Idealzustand leicht skizziert. Aber wie kann das mit der individuellen Unternehmenswirklichkeit tatsächlich erreicht werden? Diese Facetten zu vereinen, war ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das HR-Projektteam und die Organisationsberatung JSS HR & Consulting Services (JSS) haben diese Entwicklung gemeinsam begleitet: Ein zukunftsfähiges Befragungskonzept, methodisch und wissenschaftlich fundiert sowie zugleich mit der nötigen Flexibilität für relevante Schwerpunktsetzungen und potenziellen Erweiterungen für die Zukunft, wurde entworfen. Die klare Botschaft war: Alle müssen an einem Strang ziehen, um den Mitarbeitern die Bedeutung der Befragung zu vermitteln. Also wirklich ganz nah dran zu sein an den Mitarbeitern und dadurch die gewünschte Kultur von Partizipation und Transparenz weiter zu fördern und auf ein neues Niveau zu heben.

## Die wesentlichen Stellschrauben

Nach der Befragung sollten die Mitarbeiter die Veränderungen nach der Ergebnisbearbeitung spüren. Nur so konnte eine allgemeine Akzeptanz erreicht werden. Damit lag – wie es so häufig in MABs der Fall ist – der wesentliche Stellhebel darin, effektiv mit den Ergebnissen zu arbeiten. Den Führungskräften kam damit eine zentrale Rolle zu, die Implementierung der MAB in den jeweiligen Bereichen zu begleiten. So war es nur folgerichtig, dass die Führungskräfte initial dafür verantwortlich waren, die Ergebnisse zu kommunizieren und Ergebnisworkshops zu moderieren. Die Maßgabe war dabei, mit den Mitarbeitern die Punkte herauszuarbeiten, an denen gemeinsam gearbeitet werden sollte. Klar war aber auch, dass man die Führungskräfte damit nicht allein lassen wollte: Insbesondere, wenn die Ergebnisse einen größeren Handlungsdruck beim Thema Führung nahelegten, wurden die Führungskräfte dazu angehalten,

**Fox Networks Group ist das internationale Multimediageschäft der 21st Century Fox und hat circa 1000 Mitarbeiter in mehreren europäischen Landesgesellschaften.** Das Medienunternehmen entwickelt, produziert und vertreibt weltweit über 300 TV-Sender aus den Bereichen Entertainment, Dokumentation, Sport, Lifestyle und Film. Der Deutschlandsitz ist in München.

---

sich bei der Aufarbeitung durch externe Fachleute unterstützen zu lassen.

In Deutschland hat das Konzept sehr gut funktioniert: Die Rücklaufquote lag bei über 80 Prozent. Von der JSS wurde zunächst eine Management Summary mit Handlungsempfehlungen erstellt. Abteilungsberichte wurden angefertigt und die Ergebnisse durch die Führungskräfte kommuniziert. Folgeprozess-Workshops wurden durchgeführt und bei Bedarf extern begleitet. Dies führte dazu, dass sich die Ergebnisse in den Folgebefragungen spürbar verbesserten und alle von der Sinnhaftigkeit des Instruments überzeugt waren.

## Interkulturelle Aspekte beachten

Von 2015 bis 2017 wurde dann im Jahreszyklus die Befragung in den Landesgesellschaften durchgeführt. In der Gesamtheit wurden etwa 1000 Mitarbeiter befragt. Jede Landesgesellschaft konnte neben dem FNG-Basisfragebogen für sich spezifische Fragen einbringen. Auch offene Kommentarfragen waren möglich. Bei der Fragebogengestaltung wurden die sprachlichen wie interkulturellen Aspekte genau beachtet. Gesteuert wurde die europaweite Befragung zentral durch die Projektleitung in Deutschland, den Niederlanden oder Großbritannien in direktem Austausch mit der Beratungsfirma. Bei der Fragebogenkalibrierung erfolgte die Feinabstimmung direkt zwischen der Beratung und den Koordinatoren vor Ort.

- **Überzeugung der Mitarbeiter:** Die Mitarbeiterbefragung wurde erstmals durchgeführt. Die Mitarbeiter voll und ganz mitzunehmen und sie vom Sinn und Zweck der Befragung zu überzeugen, war die größte Herausforderung.
  - **Enge Zeitrestriktionen:** Die Vorbereitungszeit war sehr kurz. Oft lagen zwischen Projektstart und Befragungsbeginn vier Wochen. Das war eng gesteckt, zumal Fragebögen angepasst, neue Landesgesellschaften konzeptionell eingebunden und spezifische Berichtsformate neu kalibriert werden mussten. Sämtliche Berichte sollten sehr zeitnah innerhalb von sieben Tagen nach Befragungsende zur Verfügung stehen.
  - **Einbinden der Führungskräfte:** Das Ergebnismanagement sollte effektiv gestaltet werden. Eine entscheidende Rolle kam hier den Führungskräften im Zuge der Kommunikation und der aktiven Ergebnisbearbeitung zu. Wichtig war es hier, die Führungskräfte nicht zu überfordern, sondern aktiv zu unterstützen und zu begleiten.
-

UNTERM STRICH

Welche konkreten Ergebnisse hat das Projekt gebracht?

- Die Teilnahmequote und somit die Akzeptanz lag bereits zu Beginn bei 80 Prozent und hat sich im Durchschnitt über die Befragungszyklen erhöht.
- Der internationale Rollout war erfolgreich.
- Die Ergebnisse haben sich stetig im Durchschnitt verbessert, da alle Beteiligten konstruktiv an Handlungsfeldern gearbeitet haben.
- Die Daten wurden vielseitig genutzt. Indizes wurden entwickelt und mit den FNG-Managementsystemen verlinkt.

Der Managing Director jeder Landesgesellschaft erhielt zeitnah nach Befragungsende eine sogenannte Management Summary mit den komprimierten Ergebnissen, Trendentwicklungen und detaillierten Beschreibungen auf einen Blick. Diese Berichte bildeten die Basis für Expertengespräche zwischen der Beratung und den Heads der Landesgesellschaften. Dadurch konnten landesspezifische Schwerpunktthemen verabschiedet und Optimierungsprozesse gestartet oder Potenziale weiter ausgebaut werden. JSS stellte hierfür ein Workshop-Konzept inklusive Trainingsunterlagen zur Verfügung. Je nach Bedarf bot das Consulting-Unternehmen dabei Moderationen vor Ort an und führte diese durch. In einer sogenannten „Heatmap“ konnte das Topmanagement auf einen Blick einen Vergleich über die Landesgesellschaften hinwegziehen und entsprechende Führungsdialoge mit den Managing Directors vor Ort führen, um zum einen die Handlungsbedarfe konkret zu umreißen und gegebenenfalls Hilfestellungen anzubieten.

Vorbereitung ist das A und O

Wenngleich die Wirksamkeit einer MAB häufig am Folgeprozess gemessen wird, so liegt gerade in der professionellen und zielgerichteten Vorbereitung der Befragung ein weiterer Erfolgsfaktor. Rein kosmetische Konstruktionen reichen hierfür nicht, sondern ein schlüssiges Gesamtkonzept ist erfolgsentscheidend.

Bei FNG ist der Fragebogen zu einem schlank und mit hoher Aussagekraft aufgesetzt. Zum anderen werden die Informationen zur MAB von Anfang an wirkungsvoll in die Organisation getragen. Initial erfolgt der Auftakt durch eine Kommunikation des Managing Directors und unterstreicht damit die Wichtigkeit. Im weiteren Verlauf werden primär die bestehenden Kommunikationsformate wie beispielsweise Teammeetings genutzt, damit die Führungskräfte ihre Mitarbeiter von Anfang an mit auf die Reise nehmen. So können auch auf direktem Wege vorhandene Ressentiments angesprochen und entkräftet werden. Zudem erhöhen zusätzliche Informationen zur Anonymitätsgarantie die Glaubwürdigkeit der Befragung.

Die Befragung wird rein online durchgeführt. Das Befragungstool führt mit Erklärungen und Beschreibungen intuitiv durch den Prozess. Die Mitarbeiter können bei Fragen direkt auf den internen Support durch das HR-Projektteam und den externen Support durch das Beraterteam während des Befragungszeitraums zugreifen. Durch ein permanentes und abteilungsscharfes Rücklaufreporting werden zielgerichtete Reminder-Aktionen gestartet. So ist im Durchschnitt eine Rücklaufquote von über 80 Prozent erreicht worden.

Für jede Anspruchsgruppe gibt es spezifische Auswertungsformate und Berichte. Der Grundsatz lautet: anschauliche, verständliche Auswertungen – ergänzt durch hilfreiche Hinweise für die Interpretation der Ergebnisse. Die Management Summaries enthalten nicht nur die Darstellung der Ergebnisse, sondern visualisieren auch die wesentlichen Zusammenhänge und Wirkungen der einzelnen Elemente. Neben den Standardberichten für die Bereiche werden auch Sonderauswertungen angeboten, falls im Bedarfsfall tieferegehende Analysen (zum Beispiel Linkage) gefordert werden. Auch diese Ergebnisse werden nach dem Grundsatz von Anschaulichkeit und Praxisbezug abgebildet. Das erfolgreiche Empowerment der Führungskräfte ist für die speziell entwickelten Ergebnisworkshops und die erfolgreiche Kommunikation ausschlaggebend. Ihnen werden alle relevanten Inhalte und FAQs in strukturierten Trainingsunterlagen zur Verfügung gestellt. Durch eine klare Projektstruktur wird von Anfang an etwaigen Unsicherheiten bezüglich Rollen und Aufgaben entgegengewirkt. Jeder weiß genau, was, wann und wie zu tun ist. Die Führungskräfte haben so eine detaillierte Guideline, zum Beispiel hinsichtlich des Prozederes der Ergebniskommunikation und der Durchführung ihres Workshops.

Erfolgreicher Rollout

Der Rollout der MAB ist insgesamt vollends geglückt. Die Führungskräfte haben ihre Rolle flächendeckend mit Bravour gemeistert und dazu beigetragen, dass sich über 80 Prozent der Mitarbeiter an der ursprünglichen MAB beteiligten. Bei den Ergebnisworkshops wurde auf Führungsebene Schwerpunktthemen identifiziert, kommuniziert und bearbeitet. Zudem haben die Führungskräfte und Mitarbeiter in den einzelnen Bereichen eine Vielzahl von Maßnahmen abgeleitet und diese auch tatkräftig umgesetzt. Die Unternehmensleitung und die HR-Verantwortlichen ziehen daher eine positive Bilanz. Sieht sich die FNG gerade einigen Veränderungen gegenüber, sind sich die Verantwortlichen doch gewiss: Die MAB wird immer wieder wertvolle Impulse liefern und dazu beitragen, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte weiterhin gemeinsam erfolgreich bleiben. ■

AUTOREN



Valérie Grass, Supervisor Human Resources, Fox Networks Group Germany GmbH, München, valerie.grass@fox.com



Roman Karz, General Manager, Fox Networks Group Germany GmbH, München, roman.karz@fox.com



Jan Stephan Schmaderer, Gründer und Inhaber, JSS HR & Consulting Services, München, schmaderer@jss-consulting.de