

Abstract

Titel: Rundum zufrieden? Personalmanagement in einem KMU

Kurzzusammenfassung: Die erfolgreiche Handwerksbäckerei generiert den Umsatz mit selbstproduzierten Backwaren. Das Unternehmen besteht aus einer Backstube, einer Konditorei und zwei angeschlossenen Cafés. Die Mitarbeitenden verwalten und organisieren sich selbst, was prinzipiell einwandfrei funktioniert. Da aber bereits einige Konflikt- und Mobbing Situationen aufgetreten sind und die Fluktuationsrate beim Servicepersonal zugenommen hat, möchte das Unternehmen im Rahmen einer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse (MZA) Klarheit schaffen. Alle 80-100% Beschäftigten des Unternehmens hatten die Gelegenheit, in Form eines schriftlichen Fragebogens, ihre Anliegen mitzuteilen. Für das überraschende Ergebnis der MZA wurden folglich Handlungsempfehlungen abgeleitet, die mit einem Experteninterview und vorangestellter Theorie optimal auf die Problemfelder zugeschnitten wurden.

Verfasser/-in: Isabel Sammet

Herausgeber/-in: FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2013

Sprache: Deutsch

Zitation: Sammet, I. (2013). *Rundum zufrieden? Personalmanagement in einem KMU*. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Bachelor Thesis

Schlagwörter (3-5 Tags): Konflikte, Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse, Handlungsempfehlungen

Ausgangslage:

Die traditionelle Handwerksbäckerei mit eigener Produktion (Bäckerei/ Konditorei) und zwei angeschlossenen Verkaufsstellen in Buchs-Räfis und Grabs (SG), verkauft selbstproduzierte Back- und Konditoreiwaren. Das Unternehmen ist sehr erfolgreich und besitzt einen grossen Kundenstamm. Die Mitarbeitenden sind befugt sich selbst zu verwalten und zu organisieren. Der Geschäftsführer gibt lediglich direkte Anweisungen an die Caféleiterin und an den Backstubenleiter, die für den Personaleinsatz sowie die Teamorganisation verantwortlich sind. Das besondere Merkmal der Selbstverwaltung hat sich für das Unternehmen bislang nur positiv ausgewirkt. Dennoch war in naher Vergangenheit eine höhere Fluktuationsrate vor allem beim Servicepersonal in den Cafés zu verzeichnen. Zudem wurden Konflikt- und Mobbing Situationen im Arbeitsteam festgestellt. Die Frage der nachlassenden Mitarbeiterzufriedenheit stellte sich, sodass der Geschäftsführer beschloss anhand einer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse der Sache auf den Grund zu gehen.

Ziel:

Zusammen mit dem Auftraggeber sind folgende Projektziele festgelegt worden:

- Aufnahme aktueller Mitarbeiterzufriedenheit (MZA)
- Vorschläge für Motivationssteigerung im Unternehmen (für direkte Anwendung)
- spezifische Hintergründe und Motive von Konflikten (auch Mobbing)
- Einfluss der Führung auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden
- Stärkung der Zusammenarbeit des Arbeitsteams

Diese Auftragsziele wurden im Forschungsdesign weiter unterteilt, um die MZA spezifischer zu gestalten. Die kurze und prägnante Darlegung sämtlicher Aspekte der zu behandelnden Themen, war dem Auftraggeber ein wichtiges Anliegen.

Vorgehen:

Die Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse wurde mit einer quantitativen Befragung durchgeführt. Da die Mitarbeitenden im Schichtbetrieb zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten, eignete sich für diese Art von Analyse die schriftliche Befragung mit einer vorgegebenen Zeitspanne.

Nach Festlegung der Ziele und der Zielgruppe, wurde ein umfangreicher Fragebogen für die Mitarbeitenden erstellt, der sämtliche Gebiete rund um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz abdecken sollte. Caféleiterin und Backstubenleiter waren für die fristgerechte Austerlegung und Einsammlung der Fragebogen verantwortlich. Um dem Forschungsdesign auch eine qualitative Komponente hinzuzufügen, wurde ein schriftliches Experteninterview mit Herrn Andreas Witmer, Dozent für Organisations- und Führungspsychologie an der FHS St.Gallen, durchgeführt.

Erkenntnisse:

Die Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse hat ein sehr positives Ergebnis hervorgebracht. Nicht nur die Leistungs- und Beziehungsebene im Team ist aktuell zufriedenstellend, sondern auch das Arbeitsklima wurde mehrheitlich als angenehm und motivierend beurteilt. Alle Mitarbeitenden fühlen sich gerecht gefordert und dreiviertel aller Angestellten sind der Meinung, dass Veränderungen nicht notwendig sind. Die grosse Zufriedenheit im Unternehmen wurde hauptsächlich begründet mit der Hilfsbereitschaft und Unterstützung durch den Geschäftsführer und dem Vertrauen, das dieser dem gesamten Team entgegenbringt. Die am Ende des Fragebogens freiwillig auszufüllenden Felder wurden durchgehend mit positiven Kommentaren versehen.

Doch nicht nur erfreuliche Resultate konnten aus der MZA entnommen werden. Ebenfalls konnten einzelne Defizite eruiert werden. Gesamthaft lassen sich folgende drei Problemfelder aus der MZA feststellen.



Abb. 1: Problemfelder aus der MZA

- Rund die Hälfte der Befragten wünscht sich interne Weiterbildungsmassnahmen oder will intern gefördert werden.
- Die Arbeitsprozesse im Unternehmen weisen Verbesserungspotenzial auf. Begründet wurde diese Aussage mit ungenügender Arbeitsvorbereitung.
- Die Auswertung hat ebenfalls ergeben, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden bereits mit Konflikten konfrontiert wurde. Zudem sind viele Mitarbeitende mit dem Umgang von Konflikten oder Mobbing nicht vertraut.

Diesen Problemfeldern galt es mittels optimaler Handlungsempfehlungen entgegenzutreten. Die Grundlage für die Erstellung der Massnahmen war die vorangestellte Theorie der MZA sowie das Experteninterview. Nach der kreativen Zusammenstellung aller Handlungsempfehlungen wurden drei dieser vorgeschlagenen Massnahmen ausgewählt, die bezüglich Effizienz und Realisierbarkeit am besten abschnitten:

- Einladung eines Knigge-Coachs
- Anbringen eines Konfliktaushangs in allen Standorten
- Planung eines Teamevents (z.B. Bowlingabend)

Die eigentliche Realisierung hängt jedoch nicht vom Geschäftsführer allein ab, sondern hauptsächlich vom Backstubenleiter und der Caféleiterin. Die Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen wird in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer selektiv besprochen.

Literaturquellen:

bruehlmeier. (Ohne Datum). Ursachen und Lösungen von Konflikten. Gefunden am 03.05.2013 unter <http://www.bruehlmeier.info/konflikt.htm>

Franken, S. (2007). Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Homburg, R. (2010). Personalmanagement: Theorien-Konzepte-Instrumente (2.Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Kirchler, E. (2005). Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: UTB.

Steinke, K. (Ohne Datum). Dialogischer Umgang mit Konflikten [Elektronische Version]. S. 15-16.

Von Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). Organisationspsychologie (9.Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Internetquellen:

Hausarbeiten. (Ohne Datum). Bedingungen menschlichen Verhaltens. Gefunden am 03.05.2013 unter <http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/148303.html>

Ism10. (03.05.2008). Konfliktursachen. Gefunden am 19.06.2013 unter <http://79.170.40.180/ism10.ch/FHSG/Konfliktmanagement%20Prof.%20Dieter%20Hartfelder/Konfliktursachen.html>

kraus-und-partner. (Ohne Datum). Ebenen Konflikt. Gefunden am 19.06.2013 unter <http://www.kraus-und-partner.de/change-management/wiki/konflikte>

mobbing-hilfe. (Ohne Datum). Massnahmen Mobbing. Gefunden am 05.05.2013 unter http://www.mobbing-hilfe.de/angebot_an_unternehmen_mobbing_praevention.htm

wpgs. (Ohne Datum). Eigenschaftsorientierte Führungstheorien. Gefunden am 25.04.2013 unter <http://www.wpgs.de/content/view/555/367/>

wpgs. Ohne Datum. Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. Gefunden am 03.05.2013 unter <http://www.wpgs.de/content/view/577/368/>