



## Gute Botschaften

Personalerhebungen werden häufig nur als Zufriedenheitsindikatoren verstanden. Die Stage Entertainment zeigt hingegen, dass sich der Dialog mit der Belegschaft zur strategischen Organisationsentwicklung eignet.

Der Musicalmarkt befindet sich in einem ständigen Wandel. Der Marktführer in Deutschland, die Stage Entertainment GmbH, Produzent von Musicals wie Disneys „Der König der Löwen“, „Hinterm Horizont“ oder „Rocky“, stellt sich laufend auf die dadurch bedingten Veränderungen ein. Den 1750 Mitarbeitern, die in Hamburg, Berlin, Stuttgart und Oberhausen sowie an wechselnden Standorten aktiv sind, kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu.

Die Geschäftsführung und die HR-Verantwortlichen der Stage Entertainment GmbH beschlossen daher, erstmals eine unternehmensweite Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Deren Ziel sollte es sein, neben Zufriedenheit und Moti-

vation auch zu erheben, wo den Mitarbeitern der Schuh drückt. Der Bedeutung der Mitarbeiterbefragung für das Gesamtunternehmen entsprechend wurde die Projektleitung unmittelbar beim Director HR, der Mitglied der Geschäftsführung ist, angesiedelt.

Als Beratungsunternehmen zog die Geschäftsführung die Cubia AG hinzu, mit deren Unterstützung die Erhebung geplant und durchgeführt wurde. Mit Professor Jürgen Schultz-Gambard von der Ludwig-Maximilians-Universität

München konnte eine wissenschaftlich fundierte Umsetzung der Erhebung garantiert werden.

### Ziele kommunizieren

Bereits im Vorfeld einer Mitarbeiterbefragung ist der Informations- und Kommunikationsbedarf hoch (siehe Abbildung). Je früher damit begonnen wird, eine Erhebung über die verfügbaren Kommunikationskanäle zu bewerben, desto höher ist in der Regel die Beteiligung der Mitarbeiter. Die Verantwortli-

„ Je früher damit begonnen wird, eine Erhebung über die verfügbaren Kommunikationskanäle zu bewerben, desto höher ist in der Regel die Beteiligung der Mitarbeiter.“

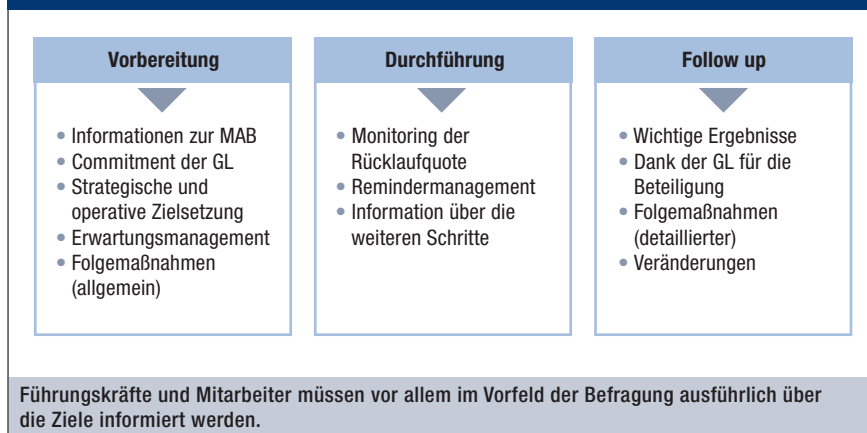
chen des Musical-Unternehmens informierten daher ihre Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die Arbeitnehmervertretungen frühzeitig und ausführlich über die Ziele und das Vorgehen der Befragung. Dabei machten sie deutlich, dass mithilfe der Mitarbeiterbefragung Erkenntnisse gewonnen werden sollten, um die Unternehmensentwicklung noch systematischer zu gestalten. Auch mögliche Bedenken hinsichtlich Anonymität und Datenschutz konnten bereits im Vorwege ausgeräumt werden.

Die Aussagekraft der Ergebnisse und damit der Projekterfolg insgesamt hängen bei einer Mitarbeiterbefragung wesentlich von der Güte des Fragebogens ab. In einem Workshop, an dem verschiedene Arbeitsbereiche und Ebenen der Stage Entertainment beteiligt waren, wurde zusammen mit den Experten der Cubia AG ein Fragenkatalog für 18 Themenbereiche erarbeitet, unter anderem zur Arbeitszufriedenheit, Motivation, Identifikation, Führung, Kommunikation, Unternehmenskultur, Zusammenarbeit, zu Arbeitsabläufen und Prozessen, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen, Stress, Bezahlung sowie Sozialleistungen.

Die Befragung fand vorwiegend online in deutscher sowie in englischer Sprache statt. Um die Anonymität und Datensicherheit zu hundert Prozent zu gewährleisten, erstellte das Beratungsunternehmen für jeden Mitarbeiter zufallsgenerierte Zugangscodes. Diese Codes, die einer achtstelligen individuellen Transaktionsnummer (TAN) entsprechen und wie beim Online-Banking nur einmal benutzt werden können, wurden von den Vorgesetzten per Losverfahren an die Mitarbeiter verteilt. Das TAN-Verfahren stellte sicher, dass nur der eingeladene Personenkreis an der Befragung teilnehmen konnte. Die

„ Die Aussagekraft der Ergebnisse und damit der Projekterfolg insgesamt hängen bei einer Mitarbeiterbefragung wesentlich von der Güte des Fragebogens ab.

## Kommunikation in den Phasen der Mitarbeiterbefragung | Abbildung 1



erfassten Daten wurden zentral auf einem geschützten Server verwaltet, dessen Sicherheit regelmäßig durch ein externes Fachinstitut überprüft wird.

### Verbesserungspotenziale wurden deutlich

Mit der Rücklaufquote waren die Projektinitiatoren zufrieden. In der Hamburger Zentrale beteiligten sich circa 70 Prozent der Mitarbeiter, in den Theatern nahezu die Hälfte der Belegschaft. Natürlich waren alle gespannt auf die Ergebnisse. Zunächst stellte Professor Schultz-Gambard der Geschäftsführung die zentralen Befunde als Managementreport vor. Anschließend wurden die Mitarbeiter über die Gesamtergebnisse sowie die jeweiligen bereichsbezogenen Ergebnisse informiert. Dabei wurde noch einmal deutlich gemacht, wie wichtig es dem Unternehmen ist, diese Erkenntnisse für interne Optimierungsprozesse unter aktiver Beteiligung aller Mitarbeiter zu nutzen. Über 90 Prozent der Mitarbeiter, die sich an der Befragung beteiligt hatten, erklärten sich bereit, aktiv an Verbesserungsmaßnahmen mitzuwirken.

Als zentrale und unternehmensübergreifende Handlungsfelder wurden die interne Zusammenarbeit, Führung sowie Unternehmenskultur identifiziert. Die Mitarbeiter wünschen sich vor allem, dass die Zusammenarbeit zwischen der Hamburger Zentrale und den einzelnen Theatern, aber auch die zwischen den Teams verbessert wird. Darüber hinaus erwarten die Mitarbeiter, dass die Führungskräfte ihnen mehr Feedback zu individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und zur persönlichen Arbeitsleistung geben.

Die Belegschaft erhofft sich zudem, über wichtige Entwicklungen und Entscheidungen frühzeitiger informiert zu werden. Ihre Hoffnung ist ebenfalls, dass Vorgesetzte mehr Führungsstärke im Umgang mit Konflikten und Problemen zeigen. Auch besteht der Wunsch, der künstlerischen Kreativität mehr Geltung zu verschaffen und das im Unternehmen vorhandene kreative Potenzial stärker zu nutzen. Gleichzeitig streben die Mitarbeiter der Bühnenstandorte nach einem höheren Maß an Beschäftigungssicherheit.

### Taten folgen lassen

Für die Stage Entertainment folgte nun der nächste logische Schritt – die Erkenntnisse der Erhebung zu nutzen, um sukzessive an den identifizierten

Handlungsfeldern zu arbeiten. Unter der Leitung des Director HR wurde daher von der Geschäftsführung eine Arbeitsgruppe installiert, in der alle relevanten Bereiche des Unternehmens repräsentiert sind.

Diese Arbeitsgruppe soll zu den wesentlichen unternehmensübergreifenden Handlungsfeldern adäquate Verbesserungsmaßnahmen erarbeiten, die dann mit Zustimmung der Geschäftsführung zur unternehmensweiten Umsetzung freigegeben werden. Parallel dazu werden in allen Arbeitsbereichen, Abteilungen und Teams des Unternehmens Workshops durchgeführt, in denen die Führungskräfte mit ihren zugeordneten Mitarbeitern auf der Grundlage der jeweiligen Ergebnisse dieser Organisationseinheiten konkrete Maßnahmen festlegen und zeitnah umsetzen. Bei Bedarf können die Führungskräfte für

ihre Workshops externe Moderatoren hinzuziehen. Dadurch eröffnet sich der Stage Entertainment die Chance, den aktiven Austausch von „unten nach oben“ sowie von „oben nach unten“ zu fördern.

Diese Maßnahmen, die sich auf die Weiterentwicklung der Organisation in den nächsten Jahren beziehen, werden in einem Gesamtplan festgehalten und mit Zeitvorgaben versehen. Statusmeldungen informieren die Beteiligten über aktuelle Fortschritte. Das Projektteam der HR-Abteilung unterstützt den gesamten Follow-up-Prozess und übernimmt das Monitoring der geplanten Optimierungsmaßnahmen.

Die Mitarbeiterbefragung schafft so die Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen und Verbesserungen innerhalb der Organisation. Da Stage Entertainment dies als eine Daueraufgabe ver-

steht, ist bereits geplant, die Mitarbeiter in zwei Jahren erneut zu befragen. Der HR-Bereich belegt auf diese Weise zugleich, dass er nicht nur ein operativer Dienstleister, sondern ein strategischer Partner der Geschäftsführung ist.



Autor  
**Dr. Harald Müller,**  
Director Human Resources,  
Stage Entertainment GmbH,  
Hamburg, harald.mueller@  
stage-entertainment.de



Autor  
**Matthias Diete,**  
Vorstandsmitglied,  
Cubia AG,  
matthias.diete@cubia.com