

Case Study BKS Bank AG
- Mitarbeiterbefragung und QuickCheck -

BKS Bank

Das Unternehmen

Die BKS Bank mit Sitz in Klagenfurt, Österreich, beschäftigt rund 1.090 Mitarbeiter und betreibt das Bank- und Leasinggeschäft in Österreich, Slowenien, Kroatien und der Slowakei. In Ungarn und Italien verfügt die Bank über Repräsentanzen. Die Bank wurde 1922 gegründet. Seit 1986 notiert sie mit Vorzugs- und Stammaktien an der Wiener Börse. Die BKS Bank-Stammaktie ist seit 2016 auch Teil des Nachhaltigkeitsindex VÖNIX an der Wiener Börse.

Die BKS Bank steht für

- Verlässlichkeit,
- Seriosität und
- schrittweises Wachstum

Diese Geschäftspolitik ist wesentlich für die solide und krisenresiliente Marktstellung der Bank verantwortlich. Auch in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise erwirtschaftete die BKS Bank stets gute Ergebnisse. Im Geschäftsjahr 2015 lag der Jahresüberschuss nach Steuern bei 53,6 Mio. EUR, die Bilanzsumme übertraf mit 7,1 Mrd. EUR erstmals die 7-Milliarden-Euro-Grenze.

Das Angebot der BKS Bank spricht Firmen- und Privatpersonen gleichermaßen an. Insgesamt vertrauen dem Institut über 150.000 Kunden. Diese schätzen die hohe Beratungsqualität, für die die BKS Bank immer wieder ausgezeichnet wird. Die Kernkompetenzen im Firmenkundengeschäft liegen in der Finanzierungsberatung und in einer breiten und modernen Palette im Zahlungsverkehr. Im Privatkundengeschäft liegt die Kernkompetenz in der Vermögens- und Anlageberatung sowie in der Wohnbaufinanzierung.

Wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie sind verantwortungsbewusstes Wirtschaften und Nachhaltigkeit. So engagiert sich die BKS Bank intensiv für ihre Mitarbeiter. Sie trägt das Zertifikat des Audits „berufundfamilie“ und das „Gütesiegel für betriebliche Gesundheitsförderung“. Auch ihr Engagement für die Gesellschaft, beispielweise als Partnerin der Hilfsaktion Kärntner in Not oder vieler kultureller Initiativen, ist die Bank seit vielen Jahrzehnten bekannt. In den letzten Jahren wurde Nachhaltigkeit auch mit Produkten und Richtlinien auch im Kerngeschäft verankert. Der Umwelt- und Klimaschutz ist ebenfalls Teil der strategischen Überlegungen. Mit vielfältigen Aktivitäten konnte die Bank ihren Carbon Footprint von 2013 bis Ende 2015 um über 30% reduzieren. Das ganzheitliche Nachhaltigkeitsmanagement wird auch von externen Experten geschätzt. Als nur eine von wenigen Banken weltweit wurde die BKS Bank von der auf Nachhaltigkeitsresearch spezialisierten oekom Research AG mit „Prime“ bewertet.

Warum die Mitarbeiterbefragung?

2014 entschloss sich die BKS Bank dazu, erstmals eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen; ursprünglich war sie als Teil eines Qualitätsmanagement-Projektes gedacht. Beim Ziel- und Planungs-Workshop mit EUCUSA trat schließlich im Zuge der Auseinandersetzung mit Zielen und Nicht-Zielen recht deutlich zutage,



dass das Thema „Veränderung“ in der Bank eine große Rolle spielt – und somit auch für die Mitarbeiterbefragung eine zentrale Rahmenbedingung darstellt.

Vor dem Hintergrund der im Bankensektor spätestens seit Ende 2008 omnipräsenten Dynamik, gepaart mit massiven regulierenden Vorgaben, wollte die BKS Bank einen klaren Eindruck davon gewinnen, wie es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in dieser fordernden Situation geht, wo Unterstützung gegeben werden kann, was die Mitarbeiter_innen motiviert und was ihr Engagement begrenzt.

Und schließlich galt es auch, den gesetzlichen Vorgaben im Rahmen der „Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“ gerecht zu werden.

Vereinbart wurde bereits zu Beginn, dass es einige Monate nach dem Roll-Out der Ergebnisse einen QuickCheck geben soll, welcher der Umsetzung der Ergebnisse einen weiteren Impuls verleihen wird. Denn

eines hielt das Projektteam gleich zu Beginn fest: Eine Mitarbeiterbefragung ohne greifbare Resultate und konkrete Maßnahmenableitungen darf nicht geschehen. (Dass eben das nicht passiert, dafür steht das EUCUSA-Modell.)

Auftraggeber / Projektleitung / Projektteam bei BKS Bank

Auftraggeber: Werner Laure (Leiter des Personalmanagements bei BKS Bank)

Projektleiterin: Verena Horn (Personalrecruiting und -entwicklung)

Im Projektteam wirkten weiters mit:

- Hertha Pobaschnig (Betriebsrätin)
- Doris Hofstätter (Filialleiterin)
- Dr. Ingeborg Juvan (Medizinerin)
- Maximilian Medwed (Betriebsrat)

Die intensive Einbindung und Beteiligung des Betriebsrates wirkte sich auch bei dieser Mitarbeiterbefragung positiv auf die Teilnahmequote der Mitarbeiter_innen aus!

Projekt-Team EUCUSA

Projektmanagement: Uwe Baco und Peter Aichberger

Warum sich die BKS Bank für EUCUSA entschieden hat

EUCUSA wurde bei einer Evaluierung mehrerer Anbieter als Bestbieter mit der höchsten Kompetenz ausgewählt. Das Angebot überzeugte sowohl hinsichtlich Konzeption (und deren Aufbereitung) als auch hinsichtlich der Kosten.

Und so lief die Mitarbeiterbefragung der BKS Bank ab

- Online-Befragung, da alle Mitarbeiter_innen über eine persönliche BKS-E-Mail-Adresse verfügen und den Umgang mit Computer und Internet gewohnt sind
- Eingeladen zur Teilnahme wurden alle 802 Mitarbeiter_innen mit Arbeitsplatz in Österreich
- Zeitablauf:
 - Kick Off, Vorbereitung, InformationSeptember/Oktober 2014
 - Antwortzeitraum, mit einem Reminder3. bis 18. November
 - Auswertung der ErgebnisseDezember
 - Kommunikation der ErgebnisseJänner bis Februar 2015
- Umsetzung der ErgebnisseAb März
- QuickCheck als zusätzlicher ImpulsFebruar 2016

Ein EUCUSA-Projekt startet in bewährter Weise mit einem **Ziel- und Planungs-Workshop**: Hier werden zunächst die Ziele und Nicht-Ziele festgelegt.

Im systemischen Zugang erarbeiten wir dann im Projektteam die Fragebogeninhalte, ehe die Festlegung der Projekt-Meilensteine sowie der Zuordnung von Einzelaufgaben im Projektablauf am Plan steht.

Am Ende des Tages ist das gesamte Projekt durchdekliniert und aufgegleist: Wir können nun das Projektmanagement wahrnehmen, ein zügiger Projektablauf ist gewährleistet.

Die **Vorab-Information** über die anstehende Mitarbeiterbefragung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt – neben der konsequenten Einbeziehung des Betriebsrates – einen weiteren wichtigen Baustein für eine hohe Beteiligungsquote dar.

Betreff: Mitarbeiterbefragung 2014

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter!

Mitarbeiterbefragung 2014 – heute ist es so weit!

Wie bereits angekündigt, erhalten Sie nun den Link zur Mitarbeiterbefragung 2014.

Ziel der Mitarbeiterbefragung ist es, aus den Ergebnissen einen Beitrag zur kontinuierlichen Entwicklung unserer Unternehmens- und Führungskultur, des Betriebsklimas und des gegenseitigen Umgangs abzuleiten. Gleichzeitig wollen wir damit auch den gesetzlichen Vorschriften bezüglich der „Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“ entsprechend Rechnung tragen.

Wir möchten Sie um Ihre Meinung bitten, wie es Ihnen in unserem Unternehmen geht, was Sie bei Ihrer Arbeit besonders positiv sehen und welche Bereiche einer weiteren Verbesserung bedürfen. Durch Ihre Beteiligung an der Umfrage können Sie Veränderungsmaßnahmen anstoßen und gemeinsam mit uns die Zukunft gestalten.

Bitte nehmen Sie sich ein wenig Zeit ...
Die Beantwortung des Fragebogens nimmt 10-15 Minuten in Anspruch. Lesen Sie die Fragen der Reihe nach durch und antworten Sie spontan. Falls Sie zu einer Frage keine Erfahrungen haben oder nicht antworten möchten, lassen Sie diese einfach aus. Falls Sie zwischendurch die Befragung abbrechen, können Sie jederzeit durch erneutes Anklicken des Links wieder fortsetzen.

... und seien Sie offen und ehrlich!
Seien Sie sich bewusst: Was zählt, ist Ihre persönliche Meinung. Ihre Angaben werden garantiert anonym und vertraulich behandelt – das gewährleistet EUCUSA, ein führendes Beratungsunternehmen für Mitarbeiterorientierung. Hier der Link zur Vertraulichkeitsvereinbarung, die EUCUSA unterzeichnet hat: https://www.eucusa-survey.com/BKS/images/Vertraulichkeitsverpflichtung_2014.pdf

Ausgewertet werden ausschließlich Gruppen, von denen mindestens 8 Antworten vorliegen.

Ihr persönlicher Zugang zur Befragung:
<https://www.eucusa-survey.com/BKS/1619-2396-2640-4789.htm>

Wie geht es weiter?
Die Ergebnisse werden im Dezember und Jänner (des Vorstandes und im Intranet darüber informiert)

Bei Fragen stehen Ihnen gerne zur Verfügung:
EUCUSA: Uwe Baco T: +43-680-1259469
BKS: Werner Laure T: +43-463-5858-150
Herta Pobaschnig T +43-463-5858-176

Herzlichen Dank für Ihr Engagement!

Hier setzte BKS Bank ein mehrstufiges, gut aufeinander abgestimmtes Kommunikationskonzept um:

- So erfolgte bereits eineinhalb Monate vor Befragungsstart eine Mitteilung des Vorstandes im Intranet.
- Ein Monat vor Start informierte der Betriebsrat und wies dabei auf die von EUCUSA unterfertigte Vertraulichkeitsvereinbarung hin, der zufolge alle Antworten strikt anonym und nur bei EUCUSA bleiben und dass mindestens 8 Antwortbögen vorliegen müssen, damit eine Organisationseinheit eine eigene Auswertung erhält.
- Gut eine Woche vor dem Start wurden die Führungskräfte im Rahmen der Management-Klausur aufgefordert, ihre Mitarbeiter_innen zur Teilnahme an der Befragung zu motivieren.
- Unmittelbar vor dem Start erfolgte im Intranet eine weitere Information von Unternehmen und Betriebsrat gemeinsam.

Am 3. November 2014 erfolgte schließlich der **Feldstart**. Da es sich um eine reine Online-Befragung handelte, sandte EUCUSA allen Mitarbeiter_innen an ihre BKS-Adresse eine E-Mail mit eingebautem Link zum Fragebogen. Dieser Link war personalisiert, sodass für die Auswertung relevante Attribute der Belegschaft nicht abgefragt werden mussten, sondern aus der Stammdatei übernommen werden konnten. **WICHTIG:** Gemäß Vertraulichkeitsvereinbarung verbleibt das Wissen, von wem welcher Antwortdatensatz stammt, ausschließlich bei EUCUSA! Mit dieser Verantwortung gehen wir höchst bewusst und vertrauensvoll um, hier gibt es Null-Toleranz.

Mit einem **Reminder** am 11. November wurden alle, die ihre Antworten bislang noch nicht durch Klick auf den „Absenden“-Button freigegeben hatten, auf das nahende Ende der Mitarbeiterbefragung hingewiesen.

Am 18. November schließlich wurde die **Befragung geschlossen**: Zu diesem Zeitpunkt hatten 681 von 802 eingeladenen Mitarbeiter_innen an der Befragung teilgenommen – also eine ausgezeichnete Beteiligungsquote von knapp 85 Prozent.

Handlungsanleitende, umsetzungsorientierte Auswertung

EUCUSA-Berichte können eine Kernanforderung des BKS-Projektteams besonders gut erfüllen: Die Berichte sind klar, transparent und leicht verständlich – und somit perfekt geeignet, rasch den Schritt in die konkrete Umsetzung der Ergebnisse vorzunehmen.



Bereits am 14. Jänner 2015 fand der **Ergebnis-Workshop** im wiederversammelten Projektteam statt. (Davor – Mitte Dezember – hatten die Mitarbeiter in der Mitarbeiterzeitung „Cocktail“ die Information erhalten, dass die Auswertung bereits am Laufen ist und die Rücklaufquote den tollen Wert von knapp 85 Prozent erreicht hat.)

EUCUSA präsentierte in diesem Workshop zunächst die Ergebnisse – auf Gesamtebene der Bank mit Einblick in besonders bemerkenswerte Ergebnisse einzelner Organisationseinheiten.

Darauf aufbauend konnte – gleich im Rahmen des Workshops! – umgehend über mögliche Ursachen nachgedacht werden. Auch leitete das Projektteam bereits erste Maßnahmen ab, die zur Umsetzung geeignet erschienen. Damit waren wir gut vorbereitet für die **Management-Klausur** 14 Tage später.

In Pörschach stellten wir die Ergebnisse den versammelten Führungskräften vor. Vor Ort erhielten alle die Berichte ihrer Organisationseinheiten überreicht und hatten Gelegenheit, erste Blicke hineinzuworfen und allfällige Fragen an Uwe Baco zu adressieren.

Im Rahmen der Management-Klausur wurden gleich erste Termine für **Reflexionsgespräche** mit Uwe Baco vereinbart. Mitte Februar fanden schließlich neun solcher Gespräche statt, alle auf freiwilliger Basis. Diese versetzen die Führungskräfte gut in die Lage, effektiv und wirksam mit den Ergebnissen zu arbeiten. Es werden Fragen zu einzelnen Resultaten ebenso beantwortet wie Unsicherheiten betreffend möglicher Interpretationen geklärt. Am Ende der Stunde hat die Führungskraft einen guten Plan, wie ihre nächsten Schritte betreffend Kommunikation der Ergebnisse, Ableiten von Maßnahmen und Umsetzen derselben aussehen.

Danach stand die wichtige Aufgabe des **Roll-out der Ergebnisse an die Mitarbeiter** am Plan.

- Turnusmäßig führt der Vorstand Anfang Februar Jahresgespräche in Form von Mitarbeiterversammlungen durch. Im Rahmen dieser Veranstaltungen, die der Vorstand als „Road Show“ wahrnimmt, erfolgte eine kurze Information der Mitarbeiter_innen.
- Kurz danach wurde die Belegschaft im Intranet schon etwas detaillierter über die Resultate informiert. Dies erfolgte in Form eines Interviews mit Uwe Baco.
- Schließlich hatten die Führungskräfte die Aufgabe, ihren Mitarbeiter_innen die Ergebnisse der jeweiligen OE im Rahmen etwa eines Jour Fixe vorzustellen, gemeinsam nach möglichen Ursachen zu forschen und konkrete Umsetzungsmaßnahmen abzuleiten. Dabei erhielten sie vom Personalmanagement der BKS Bank gerne auch Unterstützung.

Umsetzungsphase

Die Führungskräfte starteten in diese Phase mit dem klaren Auftrag, den sich die Management-Klausur unter Leitung des Vorstandes selbst gegeben hatte:

- Ergebnisse an die Mitarbeiter_innen kommunizieren
- Stärken und Handlungsfelder identifizieren
- Maßnahmen ableiten, um Stärken zu stärken bzw. Handlungsfelder anzugehen,
- und konsequent umsetzen

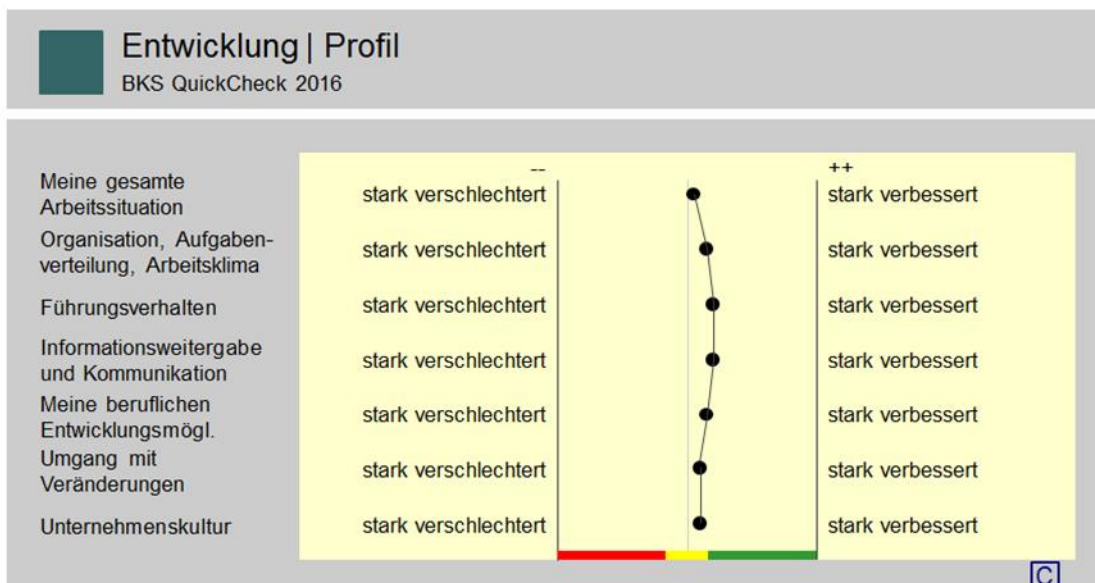
Bereits zu diesem Zeitpunkt wurde vereinbart, binnen weniger als einem Jahr einen EUCUSA QuickCheck durchzuführen: Dieser verfolgt das primäre Ziel, den Schwung der Umsetzungsaktivitäten hoch zu halten bzw. wieder anzufeuern.

EUCUSA QuickCheck als Impuls für die Umsetzung der Erkenntnisse

Beim EUCUSA QuickCheck handelt es sich um eine bewusst kurz und knackig gehaltene Befragung der Mitarbeiter_innen, die abholt, wie die definierten Umsetzungs-Aufgaben bereits wahrgenommen wurden.

! Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?		😊	☹️				
1	<input type="checkbox"/> Ich bin über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ausreichend informiert worden.	○	○	○	○	○	○
2	<input type="checkbox"/> Ich bin davon überzeugt, dass die Mitarbeiterbefragung viel Positives bewirkt.	○	○	○	○	○	○
3	<input type="checkbox"/> Wir haben in unserer Organisationseinheit zielführende Maßnahmen zur Verbesserung der relevanten Handlungsfelder vereinbart.	○	○	○	○	○	○
4	<input type="checkbox"/> Ich konnte meine Meinung bei der Maßnahmenfindung gut einbringen.	○	○	○	○	○	○
5	<input type="checkbox"/> In unserer Organisationseinheit sind wir auf einem guten Weg, die vereinbarten Maßnahmen umzusetzen bzw. haben wir diese schon umgesetzt.	○	○	○	○	○	○
6	<input type="checkbox"/> Meine unmittelbare Führungskraft setzt sich engagiert für die Umsetzung ein.	○	○	○	○	○	○
7	<input type="checkbox"/> Meine nächsthöhere Führungskraft (Abteilungs-/Direktionsleiter) setzt sich engagiert für die Umsetzung ein.	○	○	○	○	○	○
8	<input type="checkbox"/> Auch ich leiste meinen Beitrag zur Umsetzung.	○	○	○	○	○	○

Zusätzlich fügten wir – anknüpfend an den Fragebogen der Mitarbeiterbefragung – einen Block ein, der sich auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter_innen bezog, wie sich für sie bestimmte Themen im abgelaufenen Jahr verändert hatten: So wird transparent, welche Wirkungen die Befragung und die folgenden Aktivitäten zeitigten.



Zur Teilnahme am QuickCheck im Februar 2016 wurden exakt die gleichen Mitarbeiter_innen eingeladen, die auch zur Mitarbeiterbefragung eingeladen worden waren, da nur sie einen Bezug zu ebendieser Mitarbeiterbefragung und den Folgeaktivitäten haben. Vorbereitend für die Auswertung wurden Veränderungen im Organigramm insofern berücksichtigt, als die Mitarbeiter_innen exakt jener OE zugeordnet wurden, der sie nach aktuellem Stand angehören. Das bedeutete kleinere Verschiebungen gegenüber der Mitarbeiterbefragung.

Wiederum handelte es sich um eine Online-Befragung. Die Auswertung stellten wir der BKS Bank bereits wenige Tage nach Ende der Antwortmöglichkeit im Online-Befragungstool zur Verfügung.

Starkes Echo auf Ergebnisse des EUCUSA QuickCheck

Die Ergebnisse zeigten deutlich, dass einige Abteilungen ihre Hausaufgaben bereits erledigt hatten: Kommunikation ist erfolgt, Mitarbeiter_innen konnten sich in die Maßnahmenarbeit gut einbringen und erleben nun, wie diese konsequent und zielführend umgesetzt werden.

Für andere Abteilungen gestalteten sich die Ergebnisse des EUCUSA QuickCheck als Weckruf, in den Bemühungen nicht nach zu lassen.

Der interne Roll Out der Ergebnisse an die Führungskräfte erfolgte in Form von maßgeschneiderten Präsentationen: Jede Führungskraft erhielt demzufolge eine Präsentation, in der zuerst auf das Gesamtergebnis eingegangen wurde und dann individuell auf die jeweilige Organisationseinheit.

Das war offensichtlich eine gute Entscheidung, denn das Vorgehen löste ein reges Echo aus: An das Personalmanagement wurden zahlreiche Rückfragen gerichtet, und deren inhaltliche Natur zeigte, dass die Botschaft der Ergebnisse sehr ernst genommen wurde.

Referenz-Statement

Mag. Werner Laure, Leiter Personalmanagement

„Uwe Baco hat unsere EUCUSA-Mitarbeiterbefragung von der Angebotsphase bis zur Schlusspräsentation und den umsetzungsaktivierenden Reflexionsgesprächen mit Führungskräften perfekt geleitet und begleitet. Er war proaktiv, hielt alle Zusagen ein und reagierte zugleich flexibel, wenn die Rahmenbedingungen es erforderten. In der Fülle an Ergebnissen lenkte er unsere Aufmerksamkeit genau auf jene Punkte, wo Maßnahmen besondere Dringlichkeit hatten.“

Über EUCUSA

Seit 1998 entwickelt EUCUSA maßgeschneiderte Feedbacksysteme und begleitet die Kunden bei der Umsetzung der entdeckten Potenziale.

Die Steigerung des Mitarbeiterengagements und der Kundenloyalität sind dabei EUCUSA Kernkompetenz. Angewendet wird ein systemischer Zugang.

EUCUSA Projekte starten mit der gemeinsamen Erarbeitung von Zielen und Nicht-Zielen. Über maßgeschneidertes Befragungs-Setup gelangt EUCUSA zu glasklaren Erkenntnissen, die gemeinsam mit den Kunden in konkrete und wirksame Maßnahmen übergeführt werden. EUCUSA begleitet auch bei der Umsetzung.

EUCUSA betreut Kunden sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international und kann Erfahrung in mehr als 80 Ländern und in über 50 Sprachen aufweisen.

Getreu dem Claim: **Wirksam fragen – wertvoll handeln**

www.eucusa.com



EUCUSA

wirksam fragen - wertvoll handeln

