

# Mitbestimmung durch Befragungen



Mitarbeiterbefragungen werden mittlerweile von der überwiegenden Anzahl deutscher Unternehmen ab dem Mittelstand durchgeführt.

Aufgeschlüsselt nach Branchen konstatiert eine Studie von Kanexa (2012)<sup>1</sup> den höchsten Verbreitungsgrad von Mitarbeiterbefragungen bei Banken (67 %), bei Gesundheitsdiensten und in der Hightech-Herstellungindustrie (62 %), also insbesondere bei den Unternehmen, wo institutionelles Wissen und Mitarbeiterbindung als entscheidend angesehen werden.

Dort hat man erkannt, dass man die Mitarbeiter bei der Befragung einbinden muss, um deren ganzes Potenzial für das Unternehmen zu nutzen. Allerdings lässt der Verbreitungsgrad von Befragungen nicht auf deren Qualität oder deren Einfluss auf die jeweilige Organisation schließen.

A. Kraut<sup>2</sup> kommt zu dem Schluss, dass die beiden wichtigsten positiven Einflüsse von Mitarbeiterbefragungen die Verbesserung von

- Prozessen und
- der internen Kommunikation

sind. Trotzdem identifizieren sich die Mitarbeiter in vielen Unternehmen immer weniger mit den Zielen einer MA-Befragung (siehe auch 1), wenn diese überhaupt allen Mitarbeitern bekannt sind. Aus Mitarbeitersicht sind die häufigsten Kritikpunkte zu den Befragungen:

- Diese dauern zu lange,
- die „falschen“ Themen werden gewählt und
- nach der Befragung kommt es zu keinen spürbaren Verbesserungen.

Traditionelle Mitarbeiterbefragungen im deutschsprachigen Raum konzentrieren sich in der Regel darauf, „Zufriedenheit“ zu messen, in der Hoffnung, dass sich gute Werte ergeben, oder um schlechte Werte zu verbessern.<sup>3</sup> Das Problem dabei ist, dass sich die Mitarbeiter selten gehört und wertgeschätzt fühlen. Nur durch eine umfassende Beteiligung bereits bei der

Planung und Auswahl der Themen und Fragen, wie auch bei der Nutzung der Ergebnisse und bei der Umsetzung von Verbesserungen und Änderungen, die sich aus der Befragung ergeben, ist eine umfassende, insbesondere auch emotionale Einbindung von Mitarbeitern möglich.

Idealerweise wird daraus ein integrierter Kommunikationsprozess, bei dem man „von oben“ die Strategie und intendierten Ziele an die Mitarbeiter kommuniziert und mit diesen zusammen dann von der Basis aus Themen und ggf. Fragen entwickelt, um gemeinsam den Zustand des Unternehmens, insbesondere in Bezug auf dessen geplante Ziele, zu messen.

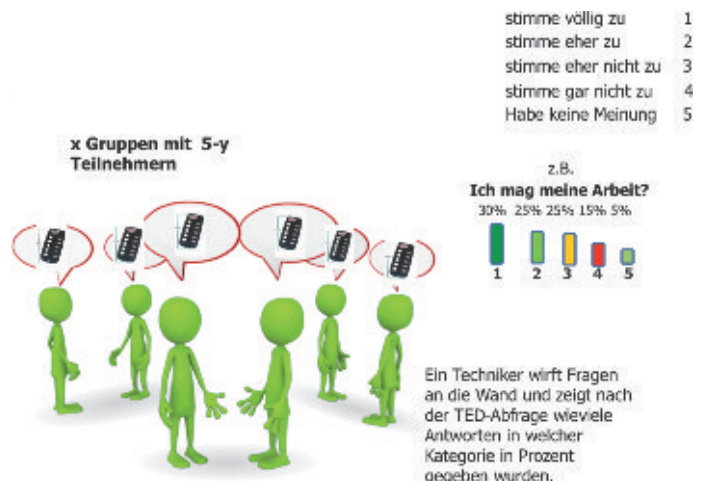
So kann aus der Mitarbeiterbefragung ein wirksames Kommunikationswerkzeug werden. Gut gemacht können sich damit sowohl die Kommunikation im Unternehmen als auch die Beziehungen zwischen Mitarbeitern, den Führungskräften, dem Management und den Betriebsräten dauerhaft verbessern.

Auch für Betriebsräte sind Mitarbeiterbefragungen ein sehr probates Mittel. Betriebsräte müssen sprichwörtlich ihr Ohr am Mitarbeiter haben. Ab einer gewissen Unternehmensgröße ist dies persönlich kaum mehr möglich. Um die Interessen der Mitarbeiter dann wirksam vertreten zu können, muss „strukturiert“ in die Mitarbeiterschaft hineingehört werden – dies ermöglicht die Mitarbeiterbefragung.

## Gute Mitarbeiterbefragungen

Gute Mitarbeiterbefragungen binden alle Interessengruppen in einem Unternehmen umfassend ein, sie berücksichtigen die Strategie, führen weg von den Problemen – hin zu Lösungen. Und sie sollten Interesse wecken sowie Spaß machen.

Wichtig ist weiterhin, dass man dabei keine Angst vor der Technologie hat, sondern diese sinnvoll und effektiv nutzt. Die Befragung sollte sich mit den richtigen Fragen auf wenige, wich-



tige Themengebiete fokussieren, die zügig beantwortet werden können, und die Auswertungen müssen schnell zur Verfügung stehen.

Wie ich in meinem Buch „Mitarbeiterbefragungen – ein effektives Instrument der Mitbestimmung“ aufzeige, lassen sich diese Bedingungen besonders gut über den Weg einer interaktiven Befragung realisieren. Hierbei werden die Fragen per Projektor an eine Leinwand (oder auf eine andere Projektionsfläche) geworfen und die Antworten über ein TED (Tele-Dialog-System oder auch Audience-Response-System) direkt in einer statistischen Auswertung für die Teilnehmer auf der Leinwand sichtbar.<sup>4</sup>

Eine interessante Variante von Mitarbeiterbefragungen ist die sogenannte „Pulsbefragung“. Im Gegensatz zur umfassenden Mitarbeiterbefragung ist diese sehr kurz und sehr spezifisch. Eine Pulsbefragung sollte etwa fünf bis zehn Fragen beinhalten und den Fokus auf Verbesserungen in einem bestimmten Bereich oder auf ein bestimmtes Thema legen. Mit den gleichen Fragen kann man sie häufig und einfach verwenden und den Mitarbeitern wertvolles Feedback auf regelmäßiger Basis zur Verfügung stellen.

Zur Durchführung von Puls-Befragungen ist auch das TED-System hervorragend geeignet.

## Mitarbeiterbefragungen und Führungsentwicklung

Wie schon eingangs erwähnt, führen Mitarbeiterbefragungen sehr oft zu Verbesserungen in der Kommunikation und können damit auch die Führung im Unternehmen entscheidend optimieren.

Wie ich in meinem Buch aufzeige, können Mitarbeiterbefragungen auch für die Führungskräfteentwicklung genutzt bzw. in diese eingebettet werden. Alle Auswertungen der Ergebnisse nach Bereichen stellen auch eine Bewertung der Führungsleistung und ggf. weiterer relevanter Faktoren dar, wie der Kommunikation und der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen sowohl im Vergleich zum Gesamtunternehmen als auch im Vergleich zu anderen Bereichen. Diese Daten können als eine Grundlage für die Führungsentwicklung genutzt werden. Dafür brauchen die Führungskräfte aber Unterstützung, insbesondere bzgl. der Reflexion der eigenen Sichtweise im Vergleich zu derjenigen der Mitarbeiter. Unterstützung brauchen die Führungskräfte oft für die wertschätzende und potenzialorientierte Information des eigenen Teams und einzelner Mitarbeiter im Gespräch über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Weitere Gesprächsthemen, bei denen die Führungskräfte unterstützt werden könnten, sind die Ziele in ihrem Verantwortungsbereich und die Erwartungen (und Möglichkeiten) an die Leistungen der Mitarbeiter in diesem Zusammenhang.

## Zusammenfassung

Für den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen sind zusammenfassend die folgenden Punkte von herausragender Bedeutung:

## Literatur



**Volker Nürnberg: Mitarbeiterbefragungen. Ein effektives Instrument der Mitbestimmung**  
**Freiburg: Haufe, 2017, 1. Auflage, 220 Seiten, 29,95 Euro, ISBN: 978-3-648-09483-9**

Unternehmen wandeln sich: weg von starren Hierarchien, hin zu einer Kultur, die Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen einbindet. Dieses Buch zeigt Ihnen, in welchen Bereichen Mitarbeiterbefragungen sinnvoll sind und wie sie durchgeführt werden.

- Einbettung in die Unternehmensstrategie
- Handlungsorientierung und Fokus auf Verbesserungen
- Teamwork und Einbindung aller Interessengruppen
- Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter
- gute Planung und kontinuierliche Verbesserung für Durchführung, Auswertung und die Follow-up-Aktionen
- dauerhafte und konsistente Kommunikation mit Fokus auf die wesentlichen Punkte und einfache Sprache
- Unterstützung der Führungskräfte in der Follow-up-Phase

- 1 KENEXA® HIGH PERFORMANCE INSTITUTE WORKTRENDS™ REPORT (2012)
- 2 Wiley, J. Strategic Employee Surveys. Evidence-based Guidelines for Driving Organizational Success. Pfeiffer (2010)
- 3 I. Borg.; Mitarbeiterbefragungen in der Praxis. Hogrefe (2014)
- 4 Unter <https://www.youtube.com/watch?v=NnTPcYAdk4U> findet sich ein von mir erstelltes Video, wie dies in einer Praxissituation aussieht.



Autor:  
**VOLKER NÜRNBERG**  
 ist Dipl.-Statistiker und Inhaber  
 der Unternehmensberatung  
 HR Transparency Consulting,  
[www.hr-transparency.de](http://www.hr-transparency.de).