

Passend aus allen Perspektiven

Die Sicht der Beschäftigten für die Unternehmensentwicklung nutzen

Was kann aussagefähige Basis für die Arbeit der Geschäftsführung wie auch des Betriebsrates sein, sowohl für die strategische Unternehmensentwicklung, wie für eine Interessenvertretung, die adäquat zu Bedarf und Bedürfnissen der Beschäftigten ist? Vor dieser Frage stand ein kommunales Wohnungsunternehmen mit ca. 500 Beschäftigten. Die Antwort darauf war eine Mitarbeiterbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit. Dieser liefert praxisgerecht aufgearbeitete Ergebnisse und als Kennzahlen nutzbare Werte. Doch wie muss eine solche Befragung vorbereitet und durchgeführt werden, damit sie möglichst erfolgreich ist? Und wie lassen sich die Ergebnisse nutzbringend in Maßnahmen umsetzen?

Betriebsrats-Arbeit: Reagieren im Tagesgeschäft oder Agieren nach eigener Arbeitsplanung?

Endlich geschafft! Nach mehreren Jahren, die von Fusionen und ihren Folgen geprägt waren, nach massivem Personalabbau, an den die verbliebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon durch den Blick in die leerstehenden Büros erinnert wurden, konnte der Betriebsrat eines kommunalen Wohnungsunternehmens im Juni 2007 eine Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung für die nächsten fünf Jahre abschließen.

Endlich geschafft! Oder? Der Betriebsrat sah das anders. Natürlich waren alle froh, diese aufgewühlte und aufwühlende Phase hinter sich gebracht zu haben. Zurück zum Tagesgeschäft, hätten sich da viele gesagt. „Wir haben uns gefragt, wie es nun weitergehen soll, welche Aktivitäten nun sinnvoll sind“, so die Betriebsratsvorsitzende. Ein gleichförmiges Tagesgeschäft gäbe es nicht: Das Unternehmen entwickle sich weiter und damit auch die Arbeitsbedingungen und die Anforderungen an die Beschäftigten. Betriebsrats-Aufgabe, hier am Ball zu bleiben. „Wir suchten nach einer soliden Grundlage für unsere weitere Arbeit. Anfangs war es ein Bauchgefühl, dass eine Mitarbeiterbefragung dafür das geeignete Instrument sei. In unseren Diskussionen zeigte sich, dass all die Einzelgespräche, wie gut und nützlich sie auch sind, nicht unbedingt eine gute Basis für eine längerfristige und strukturierte Arbeitsplanung abgeben.“

Zunächst zögerte man aber doch etwas - nicht wegen der Sache als solcher, sondern wegen negativer Erfahrungen in der Vergangenheit. Vor mehr als fünf Jahren hatte die letzte Mitarbeiterbefragung stattgefunden, mit „wenig hilfreichen“ Ergebnissen: Lange Zahlenkolonnen, bei denen letztlich die Aussagekraft der Werte offen blieb. In Summe war die damalige Auswertung der Befragung durch den externen Anbieter praktisch nicht nutzbar. Diesmal sollte eine bessere Methode gewählt werden!

Der 2007 noch recht neue DGB-Index Gute Arbeit zur Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten erwies sich für die geplante Befragung als geeignet. „Besonders positiv fanden wir die Zusammenfassung der Ergebnisse in einer Zahl. Wie sich die Einzelzahlen pyramidenförmig dahin verdichten. Durch die jährliche bundesweite Befragung ist zudem eine Vergleichbarkeit der Ergebniswerte vorhanden. Überhaupt ist der Aufbau leicht nachvollziehbar: Drei Teilindizes - Ressourcen, Belastungen und Einkommen/Sicherheit - die ausreichend Werte liefern, aber keine Zahlenüberflutung. Damit hat man eine praktische Handlungsgrundlage!“

Der Betriebsrat ließ sich von einem gewerkschaftlichen Experten für den DGB-Index Gute Arbeit beraten. Der Eindruck verstärkte sich: Das ist das passende Tool! Und: Die Sicht der Beschäftigten als Grundlage der Betriebsrats-Arbeit - genau so sollte es ja immer sein!

Gutes Gelingen ist kein Zufall

Der Betriebsrat ging Anfang des Jahres auf die Geschäftsführung zu mit der Absicht, in 2008 eine Mitarbeiterbefragung in dem Wohnungsunternehmen durchführen zu wollen. Und empfahl dafür den DGB-Index Gute Arbeit. Auch die Geschäftsführung war von der Klarheit und praktischen Anwendbarkeit der Ergebnisdarstellung schnell überzeugt und stimmte beidem zu: dem Vorhaben wie der Methode. Es sei nicht verschwiegen, dass zeitgleich mit der Einführung einer Balanced Scorecard (BSC) begonnen wurde, um über ein kennzahlengestütztes Instrument zur Unternehmenssteuerung zu verfügen. Der DGB-Index mit seinen nachvollziehbaren Zahlenwerten passte nahtlos in ein solches System, liefert er doch ebenso Kennzahlen für die Mitarbeiterperspektive der BSC wie eine Grundlage für sinnvolle Maßnahmen zur Zielerreichung.

Gesagt, getan! Direkt nach der Entscheidung wurde eine Projektgruppe aus je zwei Vertretern der Geschäftsführung und des Betriebsrates ins Leben gerufen. Der gewerkschaftliche Fachberater nahm als Gast an einigen Runden teil, um die Systematik und praktische Umsetzung des Fragebogens zu erläutern. Die Agenda war prall gefüllt: Es stand die gesamte Projektplanung an mit all ihren Meilensteinen - ausgehend davon, dass die Ergebnisse noch in 2008 vorliegen sollten. Außerdem die interne Öffentlichkeitsarbeit, ohne die sich schwerlich eine Mitarbeiterbefragung durchführen lässt: Die Betriebsversammlung im Juni sollte zugleich Auftaktveranstaltung sein. Für die Durchführung der eigentlichen Befragung fasste man die Zeit nach den Sommerurlaubsmonaten ins Auge - ergo musste die Ausgestaltung des Fragebogens bis Anfang August stehen.

Einzelne der 31 indexbildenden Fragen wurden modifiziert - womit eine absolute Vergleichbarkeit mit den Werten der jährlichen bundesweiten Umfrage nicht mehr bestand. Aus den jährlichen Fragen des DGB-Index Gute Arbeit, die nicht der Indexbildung dienen, suchte man für das Unternehmen passende Sets heraus. Im endgültigen Betriebsfragebogen waren dies Fragen zur Mitarbeiterzufriedenheit, Vereinbarkeit Beruf und Familie, Arbeitsfähigkeit bis zur Rente und zum Erleben der eigenen Arbeitssituation. Betriebsspezifische Fragen, etwa die zur Häufigkeit des Kundenkontaktes, kamen hinzu. Schließlich folgten Fragen zu Alter, Geschlecht und Berufsgruppe - im Falle des Wohnungsunternehmens als Unterscheidung zwischen kaufmännischen und gewerblichen Beschäftigten und ihren verschiedenen Arbeitsbedingungen.

Daran zeigt sich, wie sich das Tool DGB-Index für die betriebliche Praxis nutzen lässt. Die 31 standardisierten Fragen lassen sich kombiniert auswerten. So kann man dann z. B. feststellen, wie sich häufige Kundenkontakte im konkreten Unternehmen auf die verschiedenen Dimensionen der Arbeitsqualität auswirken und ob dabei Unterschiede je nach Tätigkeitsart, Geschlecht, Alter usw. bestehen. Eine überschaubare Anzahl von Fragen liefert detaillierte Informationen - und damit eine solide Basis für zielgerichtete Maßnahmen der Unternehmensentwicklung.

Eben darin bestand die Aufgabe der Projektgruppe bezüglich des Fragebogens: „Wir mussten uns in unser eigenes Unternehmen hineindenken. Fragen über die indexbildenden hinaus nach dem Gießkannenprinzip ‚ein bißchen was von allem‘, das würde wenig bringen. Für Geschäftsführung wie Betriebsrat bedeutet das, sich zu überlegen: Welche Informationen brauche ich, um besser planen und handeln zu können? Als Ergebnis erhält man so weitaus mehr als ‚nur‘ eine Einschätzbarkeit von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsqualität.“

Ein funktionierendes Projektmanagement, ein spezifisch angepasster Fragebogen - erst die interne Öffentlichkeitsarbeit macht daraus aussagekräftige Ergebnisse, denn nur eine hohe Akzeptanz führt zu hoher Beteiligung. Entscheidender Meilenstein war die Betriebsversammlung im Juni 2008: „Wir wollten die Beschäftigten bei dieser Auftaktveranstaltung nicht tot reden, ihnen Raum für Fragen lassen. Was wollen wir machen, warum und wie wollen wir es machen - darum ging es in gebotener Kürze hauptsächlich. Das Tool DGB-Index erwies sich als nachvollziehbar für alle Anwesenden. Die Mitarbeiterbefragung insgesamt wurde problemlos angenommen. Hier hat sicherlich gewirkt, dass Geschäftsführung und Betriebsrat Einigkeit zeigten, dass es ihnen ein gemeinsames Anliegen ist. Dass wir als BR zusätzlich deutlich machten, dass wir unsere Arbeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Prüfstand stellen wollen, hat wohl ebenfalls zu der späteren hohen Beteiligung geführt.“ Wie zu erwarten, kamen mehrere Nachfragen zur Anonymität bzw. Nichtrückverfolgbarkeit. Diesbezüglich war man ebenfalls bestens vorbereitet: Der Datenschutzbeauftragte hatte alles geprüft und ein Gutachten erstellt: Wenn nicht jemand fälschlicherweise unterschreiben würde, gäbe es keine Möglichkeit für Rückschlüsse auf einzelne Personen. Es folgte der Aufruf zur regen Teilnahme - eine gelungene Veranstaltung ging zu Ende.

Mit der Betriebsversammlung nahm der zunächst von der Projektgruppe im Hintergrund auf die Gleise gesetzte Zug „Mitarbeiterbefragung“ volle Fahrt auf.

Fliegende Urnen und sprechende Zahlen

Ein großes Wohnungsunternehmen mit mehreren Standorten, teilweise nicht fest in die betriebliche Organisation eingebundenen Mitarbeitern, nicht alle mit PC-Zugang - bereits praktische Gegebenheiten sprachen dafür, den Beschäftigten im nicht-übertragenen Sinn entgegen zu kommen. Die Herangehensweise passte darüber hinaus zur bestehenden Betriebskultur. Für den Fragebogen wurde die Papierform gewählt, sog. fliegende Urnen eingerichtet - „die Urnen sind zu den Leuten gekommen“ -, ferner lag ein frankierter Rückumschlag bei für all jene, die es aus welchem Grund auch immer nicht zur nächsten Urne schafften.

Von Juni bis dann Anfang September 2008 hatte es noch mehrere Rundschreiben gegeben und natürlich viele Gespräche. Nun war es soweit: In den ersten Septembertagen erhielten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Anschreiben nebst ihrem Fragebogen. Alle wichtigen Informationen prägnant zusammen gefasst,

darunter, wo die Urnen stehen würden und wann die Abgabe der Fragebögen sei. Die Absicht von Geschäftsführung und Betriebsrat, sich bei Personalentwicklung und Arbeitsorganisation noch stärker an den „Urteilen, Bedürfnissen und Perspektiven“ der Beschäftigten zu orientieren, wurde in diesem Schreiben erneut erwähnt.

„Zwei Wochen lagen zwischen der Zusendung des Blanko-Fragebogens und dem Aufstellen der Urnen: Länger hielten wir für unpassend - sonst geht das im Tagesgeschäft doch wieder unter.“ Einen kleinen „Rund-Erinnerer“ brauchte es dann doch noch und die versiegelten Urnen waren letztlich fünf statt nur zwei Tage aufnahmebereit.

Durchdachte Organisation, passende interne Öffentlichkeitsarbeit und an den betrieblichen Gegebenheiten orientierte praktische Durchführung - das Konzept ging auf: Eine Rücklaufquote von 66 % mit 98 % vollständig ausgefüllten Fragebögen! Zunächst ein Durchschnaufen und dann natürlich Anspannung: Wie würde das inhaltliche Ergebnis aussehen? Ungeöffnet waren die Umschläge mit den Fragebögen an Infratest, die Ergebniswerte danach an die DGB-Index Gute Arbeit GmbH gegangen. Präsentiert wurde die Auswertung auf der Betriebsversammlung Anfang Dezember 2008.

Es zeigte sich: Mit einem Indexwert von 62 Punkten lag das Wohnungsunternehmen etwas über dem Branchendurchschnitt, dennoch aber im mittleren Bereich lediglich mittlerer Arbeitsqualität. Schon dies wies auf Handlungsbedarf hin. Genauer zeigte der Abgleich der abgefragten Erwartungen an die verschiedenen Dimensionen der Arbeitsqualität mit den Werten für die tatsächliche Arbeitssituation.

Positiv bewertet hatten die Beschäftigten beispielsweise die Frage nach der Nützlichkeit der eigenen Arbeit für das Unternehmen: Mit 93 Punkten war das allen sehr wichtig, 91 Punkte erhielt diesbezüglich die reale Situation. Große Nähe von Anspruch und Wirklichkeit, Punktwerte nahe der maximalen 100 Punkte. Gemeinsam mit weiteren Ergebnissen wies das auf eine hohe Einbindung in das Unternehmen und das kollegiale Umfeld sowie eine gute Arbeitszufriedenheit hin. Darauf ließ sich also aufbauen.

Sowohl in den Werten an sich, als auch im Abgleich zwischen Anspruch und Wirklichkeit wurden u. a. negativ bewertet: Informationsfluss, Arbeitsintensität und die Gestaltung der emotionalen Anforderungen sowie, zunächst völlig überraschend, ein sehr schlechtes Ergebnis für „Berufliche Zukunftsaussichten/Arbeitsplatzsicherheit (35 Punkte) - bei einer Wichtigkeit von 96 Punkten bei dem, was für die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählte. Und das ein Jahr nach Abschluss der Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung! „Da sah man, welche tiefen Spuren die Phase der Fusionen und des Personalabbaus hinterlassen hatte. Und dass es viele Aktivitäten braucht, hier wieder eine verlässliche Basis aufzubauen.“ Ein so hohes Unsicherheitsempfinden ist stark belastend für die Beschäftigten und könnte im Negativfall zu hoher Fluktuation oder aber auch zu „innerer Kündigung“ führen - dies alles war nicht gewollt.

Schon bei der Ergebnispräsentation bekräftigten Geschäftsführung wie Betriebsrat, dass es Maßnahmen zur Verbesserung der kritischen Themen geben würde. Deshalb hatte man sich ja anfangs für eine Mitarbeiterbefragung entschieden.

Und wie reagierten die Beschäftigten? Nicht überrascht, es waren ihre Ergebnisse. Verhalten optimistisch, erst mal sehen, was tatsächlich gemacht würde. Durchaus mit dem Tenor: Gut, dass sich da mal jemand drum kümmert.

Ende Dezember 2008 erhielt das Unternehmen den umfassenden Abschlussbericht. Wer es wollte, konnte hier explizit nachvollziehen, wie sich die einzelnen Ergebniswerte errechnet hatten. Erstmal Verschnaufpause? Keineswegs. Im Januar 2009 gab es eine weitere Ergebnispräsentation und -diskussion, nur für die Führungskräfte. „Für den Führungsstil hat es keine gravierend schlechten Werte gegeben. Es gab einen anderen Grund für diese weitere Veranstaltung: Primär ging es darum, die Führungskräfte für die bald einsetzenden Maßnahmen ins Boot zu holen.“

Handlungsfelder abstecken und beackern

Noch im Januar 2009 wurde aus der Projektgruppe - nun ohne den externen Berater - das Organisationsteam mit der Aufgabe, geeignete Maßnahmen zu entwickeln, anzustoßen und am Laufen zu halten. Der erste Schritt galt der Frage, welche Handlungsfelder sich aus den Ergebnissen ableiten ließen. Die drei schlechtesten Ergebnisse angehen? „Wir haben das strukturierter gemacht. Zuerst das Kriterium definiert: Alle Bereiche, bei denen Anspruch und Wirklichkeit um 20 oder mehr Punkte voneinander abwichen, kamen auf die Agenda. Das waren immerhin neun Aufgabenbereiche. Die haben wir zu Aufgabenpaketen geschnürt in insgesamt vier Handlungsfeldern.“

Dieser Prozess, unter anderem mit Einbindung von Mitarbeitern in Arbeitsgruppen, dauerte bis Mai. Es gab Einiges abzuwägen, sollten die Maßnahmen doch nicht allein umsetzbar sein, sondern auch schnellstmöglich umgesetzt werden. „Ohne sich zur schnellen Erledigung verpflichtet zu fühlen, macht das keinen Sinn,“ darin waren sich Betriebsrat und Geschäftsführung einig. Auf der nächsten Betriebsversammlung, diesmal im Mai, erfuhren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, welche Handlungsfelder und dazugehörigen Arbeitsschwerpunkte aus ihren Antworten bei der Befragung erarbeitet worden waren. Schlag auf Schlag ging es weiter: Einzelne Maßnahmen hatten schon in der Arbeitsphase bis Mai begonnen, so lief bereits die Ausarbeitung eines umfassenden Personalentwicklungs-Konzeptes. Bis September sollte es zu allen Unterpunkten geeignete Maßnahmen geben, bis Ende des Jahres alle Maßnahmen laufen. Maßnahmenkatalog und erste Ergebnisse sollten den Beschäftigten dann auf der Betriebsversammlung im Dezember 2009 vorgestellt werden.

Die Agenda unverzüglich abarbeiten - wie schnell zeigen sich Auswirkungen? „Wer mit Menschen arbeitet, braucht einen langen Atem. Bis sich etwas durchsetzt, das kann dauern. Davon darf man sich nicht entmutigen lassen, Menschen brauchen Zeit für Veränderungen.“

Innerhalb des Handlungsfelds „Arbeitsintensität/emotionale Anforderungen“ etwa ist ein Brennpunkt die Belastung durch traumatisierende Ereignisse. „Vernachlässigte Kinder, völlig vermüllte Wohnungen, gewalttätige Auseinandersetzungen oder auch Leichenfunde - das steckt niemand einfach so weg. Aus solchen Belastungen kann leicht eine längere Arbeitsunfähigkeit werden. Dagegen gibt es nun ein Bündel an Maßnahmen zur Krisenintervention. Notfallnummern sind eingerichtet und mehrfach bekannt gemacht worden. Abläufe festgelegt und ebenso unternehmensweit öffentlich gemacht wie Infos über Symptome einer posttraumatischen Belastungsstörung - in allgemeinverständlicher Sprache. Ein Fachpsychologe für die Betreuung betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde gewonnen und auf der Betriebsversammlung im Dezember 2009 den Beschäftigten vorgestellt.

Trotzdem ist diesbezüglich noch viel zu tun, v. a. Aufklärung und Werbung. Besonders Männer tun sich noch schwer, Hilfe aufzusuchen und anzunehmen, so etwas tue einem echten Kerl doch nichts. „Viele dieser Ereignisse sind mit intensiven Gerüchen verbunden. Das Geruchsgedächtnis ist besonders heikel - man kann sich ja nicht wegrehen wie beim Sehen. Na und dann geht einer Monate später an den Mülltonnen vorbei und es riecht genauso. Ohne Betreuung nach einem schockhaften

Erlebnis sind da viele erstmal länger arbeitsunfähig. Das unterliegt nicht der willentlichen Steuerung. Der Geruch bringt schlagartig des Erlebte zurück.“

„Wir sind auf dem Weg“ - in dem kommunalen Wohnungsunternehmen ist das eine Formulierung dafür, aktiv voranzukommen. Kennzahlenbasierte Unternehmensentwicklung: Das ist aus der Mitarbeiterbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit geworden. In die Balanced Scorecard sind die von den Beschäftigten geäußerten Problemfelder in die Mitarbeiter-Perspektive sinnvoll zusammengefasst eingeflossen. Diese Perspektive wiederum ist die Basis bis hin zum finanziellen Unternehmenserfolg. Die entwickelten Maßnahmen sind in ihrer Wirkung überprüfbar. Im laufenden Handeln ebenso wie in einer Gesamtschau. „Mit Abstand von 3 Jahren, also 2011, wollen wir wieder eine Mitarbeiterbefragung mit dem DGB-Index machen. Solange geben wir dem Zeit, um Früchte zu tragen. Die Zahlen dann können wir direkt mit den Ergebnissen aus 2008 vergleichen - da wird sich sofort zeigen, inwieweit die von uns angestoßenen Maßnahmen den gewünschten Effekt haben. Für die Beschäftigten und für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung.“