

# Die Macht der Mitarbeiter

Umfragen unter den Angestellten sind für viele Firmen ein heikles Thema

ANNIKA GRAF UND  
STEPHAN MAASS

Die Werte sind eigentlich gut. Neun von zehn SAP-Mitarbeitern sind stolz, bei der Softwareschmiede aus Walldorf zu arbeiten. Die Zufriedenheit ist hoch. Werner Brandt, Finanzvorstand und Arbeitsdirektor von SAP, sieht dennoch Nachholbedarf: „Insgesamt sind die Umfragewerte gemischt ausgefallen.“ Das Problem: Die Zustimmung zur Strategie des Vorstands ist gegenüber dem Vorjahr gesunken.

Die jährliche Mitarbeiterbefragung ist bei SAP ein hochsensibles Thema. Der Erfolg des Unternehmens hängt von motivierten Entwicklern und Softwareberatern ab. Das ist spätestens klar, seit der damalige SAP-Chef Léo Apotheker 2010 seinen Hut nehmen musste, weil nicht nur die Kunden meuterten, sondern die Zufriedenheit der Mitarbeiter massiv einbrach.

SAP hat die Mitarbeiterzufriedenheit deshalb zu einem von vier strategischen Zielen gemacht. Aber nicht nur bei der Softwarefirma sind Mitarbeiterbefragungen inzwischen zu einem wichtigen Instrument der Unternehmenssteuerung geworden. Siemens, Bosch, Daimler, aber auch große Mittelständler wie der Anlagenbauer Dürr, fühlen inzwischen den Puls ihrer Mitarbeiter.

Dabei lässt sich anhand der Umfragen frühzeitig ablesen, wenn etwas im Unternehmen im Argen liegt. Indikatoren seien zum Beispiel die Bewertung von Feedback und die Zufriedenheit mit den direkten Führungskräften, sagt Felix Brodbeck, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Universität München.

Einfachster Indikator ist die Beteiligung. Liegt die unter 50 Prozent, sei das ein Warnsignal,



Befragungen benötigen ein gutes Betriebsklima - in der TV-Serie „Stromberg“ ist das nicht unbedingt der Fall

sagt Brodbeck. „Wenn die Belegschaft sich schon gegen die Befragung sträubt, ist ja die Frage, wie steht es denn mit anderen Dingen?“

Bei der Deutschen Bahn etwa bemüht man sich, nach Negativschlagzeilen um Datenschutz, die Kultur im Unternehmen zu verbessern. Im vergangenen Jahr wurde zum ersten Mal eine weltweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Das Ergebnis: Es herrsche eine „verhalten positi-

ve Grundstimmung.“ „Der größte Fehler ist, dass im Anschluss nichts passiert“, sagt der Wirtschaftspsychologe Brodbeck. „Mitarbeiterbefragungen sind kein Wunschkonzert“, warnt er. Aber ein oder zwei Initiativen sollten daraus entstehen. „Dann lernen die Mitarbeiter, darauf kann ich mich verlassen.“

Allerdings müsse bei einer Befragung strengstens auf den Datenschutz geachtet werden, sagt Jörn Voßbein, Geschäftsführer

der auf Informationssicherheit spezialisierten Unternehmensberatung UIMC. Unbedenklich sei eine Mitarbeiterbefragung dann, wenn sie in anonymisierter Form erfolge. Auch der Rückschluss auf die Befragten und die den Befragungsinhalten zu Grunde liegende Person – meistens ein Vorgesetzter – müsse ausgeschlossen werden.

Der Arbeitgeber muss zudem den Betriebsrat an Mitarbeiterbefragungen beteiligen, sagt Arbeitsrechtlerin Christina Reifelsberger aus Köln. Der könne dann prüfen, ob etwa Bestimmungen zum Datenschutz eingehalten würden. Mache der Arbeitgeber das nicht, könne der Betriebsrat im einstweiligen Rechtsschutz sogar die Befragung vor Gericht stoppen.

„Bei Befragungen, die nicht anonym sind, hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht. Das bedeutet, dass er zu jeder Frage seine Zustimmung geben muss. Können sich Arbeitgeber und Betriebsrat über die Formulierung der Fragen nicht einigen, entscheidet die Einigungsstelle“, so Reifelsberger. Die Stelle besteht aus Vertretern des Arbeitgebers, des Betriebsrats sowie einer Person von außerhalb des Unternehmens – etwa einem Arbeitsrichter.

Bei SAP wurden alle rechtlichen Hürden genommen. Nun will man nun frühzeitig gegensteuern. Von den schlechten Umfragewerten unter Apotheker ist man zwar noch weit entfernt: „Wir haben aber auch klar mitgeteilt bekommen, dass wir die Strategie für SAP noch besser kommunizieren müssen“, sagte Brandt. Bis Anfang 2014 werde der Vorstand seine Unternehmensstrategie überarbeiten und der Belegschaft vorstellen. „Die wesentlichen Punkte aus der Mitarbeiterbefragung werden dabei berücksichtigt.“