

## Ungeahnte Möglichkeiten

Das Instrument der Mitarbeiterbefragung bietet attraktive, noch wenig genutzte Möglichkeiten, um Nachwuchsführungskräfte zu fördern. Das mittelständische Unternehmen Wika Alexander Wiegand GmbH & Co. KG, Klingenberg, hat erstmals die Mitarbeiterbefragung in ein zielgruppenspezifisches Weiterbildungskonzept integriert.



**W**ika ist eine weltweit agierende Firmengruppe für Druck- und Temperaturmesstechnik. Mit 5600 Mitarbeitern wurde 2007 weltweit ein Umsatz von 473 Millionen Euro erwirtschaftet. Das Nachwuchsführungskräfte-Konzept des Unternehmens bietet für ausgewählte Wika-Nachwuchskräfte mehrere Seminarbausteine mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten an. Der 15 Monate umfassende Förderplan besteht aus zwei unterschiedlichen Phasen: In der Phase eins durchlaufen die Teilnehmer zwei- bis dreitägige Standardseminare, die ein einheitliches Grundwissen für künftige Führungsaufgaben im Unternehmen vermitteln sollen.

In der Phase zwei erhalten die teilnehmenden Nachwuchsführungskräfte die Möglichkeit, das bisher Erlernte anhand eines unternehmensrelevanten Projekts nach eigener Themenwahl praktisch zu erproben und umzusetzen. Im Jahr 2005 fiel die Wahl erstmals auf das Thema „Mitarbeiterbefragung“. Damit betrat Wika Neuland, denn noch nie zuvor in der Firmengeschichte war eine systematische Mitarbeiterbefragung durchgeführt worden. Für die Nachwuchskräfte stellte sich die komplexe Projektaufgabe, eine Erstbefragung von der Planung der Befragung bis hin zur Umsetzung der Ergebnisse in einem vorgegebenen Zeitrahmen und mit einem genehmigten Budget durchzuführen, begleitet von regelmäßigen Feedback-Informationen an das zuständige Betreuungsteam.

Die Bedeutung der Mitarbeiterbefragung als Weiterbildungsinstrument ist bislang weder in der vorliegenden Fachliteratur

noch bei der praktischen Anwendung in den Unternehmen zutreffend beachtet worden. So unterscheidet beispielsweise Bungard (2007) „diagnostische Funktionen“ (Analyse, Evaluation, Kontrolle) und „Interventionsfunktionen“ (Kommunikation, Vermittlung Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie, Initiierung Reflexions- und Austauschprozesse, Ableitung und Umsetzung von organisationalen Veränderungsprozessen), ohne jedoch auf die Weiterbildung als eine weitere wichtige Funktion der Mitarbeiterbefragung einzugehen.

### Pädagogische Mitarbeiterbefragung

In Anlehnung an den sogenannten „pädagogischen Führungsstil“, der die Rolle des Vorgesetzten als Pädagogen hervorhebt, wird der bei Wika kreierte Funktionstyp der Mitarbeiterbefragung als „pädagogische Mitarbeiterbefragung“ bezeichnet. Mitarbeiterbefragungen sind lernrelevant sowohl für organisationales Lernen und Gruppenlernen als auch für das Lernen einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter (individuelles Lernen). Im Wesentlichen können zwei lerntheoretische Interpretationen unterschieden werden: Die behavioristische und die kognitivistische.

Aus Sicht der behavioristischen Lerntheorien sind Mitarbeiterbefragungen vor allem durch die dokumentierten Befragungsergebnisse relevant. Sie enthalten eine Fülle von Stimuli (zum Beispiel hohe Unzufriedenheit der befragten Mitarbeiter mit den geltenden Arbeitszeit- und Vergütungsregelungen im Betrieb), auf

die Entscheidungsträger mit der Planung und Umsetzung geeigneter Verbesserungsmaßnahmen reagieren sollten. Liegen keine oder nur geringe Eigen- oder Fremderfahrungen aus früheren Mitarbeiterbefragungen vor, müssen geeignete Reaktionsmaßnahmen nach dem Lernprinzip Versuch-Irrtum und Erfolg erarbeitet werden.

Die pädagogische Mitarbeiterbefragung stützt sich dagegen primär auf das Gedankengut der kognitivistischen Lerntheorien. Aus dieser Sicht sind Mitarbeiterbefragungen Ergebnis und zugleich Auslöser intelligenter, hypothesengesteuerter und wissensbasierter Problemlösungen, die sich idealtypisch an den Phasen der rationalen Entscheidungsprozesse orientieren. Dazu gehört die Problemanalyse, Alternativensuche, Alternativenbewertung, Entscheidung, Implementierung und Erfolgskontrolle.

Mitarbeiterbefragungen sind das Ergebnis kognitiver Lernprozesse; sie betreffen den Aufbau des Systems Mitarbeiterbefragung mit dem Fragebogen-Design als Kernstück und die Gestaltung der Anwendungsbedingungen. Mitarbeiterbefragungen sind ebenso Auslöser kognitiver Lernprozesse, die die Handhabung des Systems Mitarbeiterbefragung einschließlich Durchführung der Befragung, Auswertung und Umsetzung der Befragungsergebnisse betreffen.

## Die Lerneffekte

Was kann mit und durch eine pädagogisch ausgerichtete Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Personalentwicklung gelernt werden? Mitarbeiterbefragungen bieten eine breite Palette von Lernchancen, die abhängig vom gewählten methodisch-didaktischen Konzept von verschiedenen Zielgruppen genutzt werden können. Bei Wika wird dieses Lernen ermöglicht und gefördert, um die Kompetenzentwicklung des Führungskräftenachwuchses zusätzlich zu anderen Maßnahmen der Weiterbildung gezielt zu unterstützen. Mit Kompetenzentwicklung ist dabei nicht nur die Entwicklung der Fach- und Methodenkompetenz gemeint, sondern ebenso die Entwicklung der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, wie sie in Führungspositionen benötigt wird.

Die Relevanz der Lerninhalte für die Nachwuchsführungskräfte ergibt sich unmittelbar aus den Verwendungszwecken der Mitarbeiterbefragung. Dazu gehört:

- die systematische Ermittlung von Meinungen, Einstellungen und Problemen der Mitarbeiter,
- die Manifestation eines fortschrittlichen Führungskonzepts nach innen und nach außen,
- die Verstärkung und Sicherung einer betont mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, die Offenheit und freien Meinungsaustausch fordert und fördert,
- Initiierung von Änderungsmaßnahmen, insbesondere zur Verbesserung der internen Zusammenarbeit und der internen Abläufe, zur Motivations- und Zufriedenheitsförderung der Mitarbeiter sowie zur Verbesserung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten.

Nach dem „Was“ interessiert das „Wie“ des Lernens im Rahmen einer pädagogisch ausgerichteten Mitarbeiterbefragung. Zweifellos kommen dafür verschiedene methodisch-didaktische Konzepte in Betracht, so beispielsweise das Konzept des „Projektlernens im Team“ nach dem Prinzip des selbstbestimmten und selbstorganisierten „Learning by Doing“.

## Projektlernen

Dieses Konzept wurde erstmals bei Wika erfolgreich praktiziert, indem die Einführung der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen als Projektauftrag definiert und einem Team zur selbstständigen Bearbeitung im Rahmen eines vorgegebenen Zeit- und Kostenbudgets übergeben wurde. Im vorliegenden Anwendungsfall gehörten dem Projektteam sechs Nachwuchsführungskräfte aus den Bereichen Fertigung, Einkauf, Controlling, Personal- und Produktmanagement mit unterschiedlicher kaufmännischer und Ingenieurvorbildung sowie unterschiedlicher beruflicher Erfahrung an. Keiner der Teammitglieder hatte bei Beginn substanzielle Vorkenntnisse über Mitarbeiterbefragungen.

Projektlernen gilt als eine besonders effektive und effiziente Methode der Erwachsenenbildung. Sie vereint die Theorie und Praxis, Wissen aus unterschiedlichen Fachgebieten, fachliches, emotiona-

**Aufgabenverteilung im Konzept der pädagogischen Mitarbeiterbefragung bei Wika**

Abbildung

MAB – Teilprozesse	Lernaufgaben NFK – Team („Make“)	Externer Dienstleister („Buy“)
(1) Vorbereitung MAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einholung von Angeboten und Auswahl des externen Dienstleisters</li> <li>• Fragebogen-Design zur Beschlussfassung in Geschäftsführung</li> <li>• internes Marketing (Information der Belegschaft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptpräsentation im NFK-Team</li> <li>• Bereitstellung Standard-fragebogen als Diskussionsgrundlage</li> <li>• Best Practice-Beispiele</li> </ul>
(2) Durchführung MAB	Logistik (Versenden und Einsammeln der Fragebögen) Planung + Organisation der Durchführung am Standort	Durchführungskonzept
(3) Auswertung/Ergebnispräsentation/ Ergebnisvermittlung MAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung Abschlussbericht</li> <li>• Ergebnispräsentation in Abstimmung mit dem externen Dienstleister</li> <li>• Innerbetriebliches Marketing der Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung Abschlussbericht für Geschäftsführung, Personalleitung und NFK-Team</li> <li>• Ergebnispräsentation in Abstimmung mit NFK-Team</li> </ul>
(4) Umsetzung MAB in Maßnahmen	Teilnahme an Umsetzungs-Workshops in den einzelnen Bereichen	Vorschläge zur Umsetzungsorganisation

Der externe Dienstleister übernimmt als Experte die Rolle des Lernbegleiters. Je nach Budget und Kenntnisstand des Projektteams kann die Aufgabenteilung unterschiedlich ausfallen.

les und motorisches Lernen sowie soziale Erfahrungen in einem ganzheitlichen Lernprozess. In Verbindung mit Teamlernen kann Projektlernen die Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz der Projektgruppenmitglieder wie kaum eine andere Lernmethode nachhaltig verbessern.

**Chancen und Risiken**

Die Chancen der „pädagogischen Mitarbeiterbefragung“ liegen nach ersten Erfahrungen bei Wika zum einem in der hohen Lernmotivation der Teilnehmer, die bei ausgewählten Führungsnachwuchskräften zwar in einem gewissen Maße vorausgesetzt werden darf, gleichwohl aber durch das besondere Lernarrangement der pädagogischen Mitarbeiterbefragung zusätzlich gefördert wird. Die gestellte Aufgabe, ein komplexes Projekt wie die Mitarbeiterbefragung von Anfang bis Ende selbstverantwortlich gemeinsam mit anderen gleichrangigen Kollegen zu bearbeiten, wirkt ungemein motivierend, zumal – bei Voll-

erhebung – grundsätzlich alle Mitarbeiter des Unternehmens in allen Bereichen und auf allen Ebenen direkt oder indirekt von dem Projekt betroffen sind. Die Chancen liegen zum anderen in dem breit gefächerten Erwerb von führungsrelevantem Wissen und führungsrelevanter Erfahrung, die durch die pädagogische Mitarbeiterbefragung ermöglicht wird und von den Nachwuchsführungskräften bei der Übernahme erster Führungspositionen unmittelbar verwertet werden. Die Projektteilnehmer konnten während des Projekts (teilweise) sowohl in der täglichen Rolle des Mitarbeiters als auch in der des Vorgesetzten agieren. Dieser Perspektivenwechsel erwies sich als enorm hilfreich, um dem Projekt von Anfang an eine große Nähe zur gesamten Belegschaft zu garantieren.

Die Risiken der „pädagogischen Mitarbeiterbefragung“ liegen vor allem darin, dass das eigentliche Projektziel und das Zeit- und Kostenbudget aus dem vorgegebenen Rahmen fallen könnte und professionelle Qualitätsstandards nicht oder nur mit Abstrichen erreicht werden. Beim Wika-Konzept sind die bestehenden Risiken durch bestimmte Maßnahmen minimiert, nämlich durch:

- Einrichtung eines unternehmensinternen Betreuungsteams, das regelmäßige

Feedback-Informationen der einzelnen Projektmitglieder erhält und abgibt,

- professionelle Projektunterstützung nach Wahl des verantwortlichen Projektteams durch externe Experten, die die Rolle der „Lehrperson“ im Projektlernen wahrnehmen sollten.

Für den Erfolg der pädagogischen Mitarbeiterbefragung ist die Aufgabenverteilung zwischen dem Projektteam („Make“-Komponente) und dem externen Dienstleister („Buy“-Komponente) von erheblicher Bedeutung, vor allem wenn – wie im vorliegenden Anwendungsfall bei Wika – die Projektaufgaben zusätzlich zum laufenden Tagesgeschäft bewältigt werden müssen.

Ein Ausbau der pädagogischen Mitarbeiterbefragung ist möglich und sinnvoll, so zum Beispiel durch verstärkte Einbeziehung der Nachwuchsführungskräfte bei der Umsetzung der Befragungsergebnisse.

Autoren  
**Stefan Schneider**,  
 Leiter Aus- und Weiterbildung, WIKA Alexander Wiegand GmbH & Co. KG, s.schneider@wika.de  
**Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann**,  
 Geschäftsführer ISPA consult GmbH  
**Stefan Miklic**,  
 Consultant der ISPA consult GmbH,  
 stefan.miklic@ispa-consult.de

**Mehr zum Thema**

**Bungard, W. u. a.:** Mitarbeiterbefragung – was dann?, Heidelberg 2007.

**Greif, S./Kurtz, H.J.:** Handbuch selbstorganisiertes Lernen, 2. Auflage, Göttingen 1998.