

# »Ein wahrer Schatz an wertvollen Ideen«

**BEFRAGUNG** *Was tun, wenn so ein wichtiges Thema wie Vergütung neu geregelt werden muss? Der Betriebsrat eines Steuerberatungsunternehmens wollte genauer wissen, was die Beschäftigten möchten. Daraus ist eine Befragung entstanden, die nicht nur neue Ideen hervorgebracht, sondern auch dem Image des Betriebsrats gutgetan hat.*

INTERVIEW MIT MARTINA BAUER

**W**ir konnten mit der Betriebsratsvorsitzenden über die Erfahrungen sprechen, die das Gremium mit seiner ersten Befragung gesammelt hat. Der Betriebsrat hat damit viel bewegen können.

**Ihr habt eine sehr erfolgreiche Befragung zum Thema Vergütung durchgeführt und damit betrieblich einiges angestoßen: Wie ist die Idee entstanden, überhaupt eine Befragung durchzuführen?**

Unser Vergütungssystem war in die Jahre gekommen und seit einiger Zeit auf dem Prüfstand. Wir hatten bereits einige Punkte separat behandelt und neu aufgesetzt: Beispielsweise die Abschaffung eines Zielbonus-Systems für unsere Sachbearbeiter\*innen, weil es schwierig war, zusätzlich zu den gesetzlichen Vorgaben – wir sind ja eine Steuerberatung – messbare Ziele zu vereinbaren.

Am Ende blieb aber das Grundgerüst der Vergütung übrig, das neu zu regeln war. Da wir nicht tarifvertraglich gebunden sind, muss dies in einem Haustarif festgelegt werden. Wir wussten, dass wir bei der Höhe des Gehalts nicht mitbestimmen können und die blanken Strukturen klangen für uns immer noch »okay«.

Kurzum, uns fehlte ein Plan, und immer wieder kamen wir zu der Frage: Was wollen wir denn, was wollen wir am Ende erreicht haben? Und gleich die zweite Frage ist immer: Entspricht das auch dem, was unsere Beleg-

schaft will, die wir ja hier vertreten? Da drängt sich die Idee einer Befragung ja förmlich von selbst auf.

**Und wie seid Ihr vorgegangen? Vielleicht erst einmal zur Software: Welche habt Ihr genutzt?**

Bei uns gab es im Vorfeld viele Umfragen, bei denen die Mitarbeiter\*innen aufgefordert waren, sich zu beteiligen. Sie sollten beispielsweise beurteilen, ob der Arbeitgeber familienfreundlich ist, ihre Vorgesetzten bewerten und vieles mehr.

Umfragen waren also als Instrument »verbrannt« in unserem Unternehmen, es gab einfach zu viele. Zudem war die Nachbereitung der Befragungen nicht immer konfliktfrei.

Für uns war wichtig, dass die Befragung möglichst niedrigschwellig ist und die Anonymität gewahrt bleibt. Sie sollte leicht, möglichst von allen Geräten und von überall aufzurufen sein. Da aus unserer Sicht das Vertrauen in interne Befragungstools fehlte, haben wir uns außerhalb des Unternehmens umgesehen.

Die eben genannten Kriterien erfüllt das Tool »invote«.<sup>1</sup> Die Handhabung ist einfach, das Erstellen der Umfrage geht ruck, zuck, ohne langes Registrieren oder eine Herausgabe von Daten.

Es gibt die Möglichkeit, Fragen mit Freitext zu beantworten, oder man kann Antworten zum Ankreuzen vorgeben. Bei jeder neuen Frage kann neu entschieden werden.

**GESPRÄCHSPARTNERIN**



**Martina Bauer** ist Steuerfachangestellte und Betriebsratsvorsitzende bei der Treuhand Hannover Steuerberatung und Wirtschaftsberatung für Heilberufe GmbH.

<sup>1</sup> <https://invote.de>.

## HINTERGRUND

Die Treuhand Hannover Steuerberatung und Wirtschaftsberatung für Heilberufe GmbH hat bundesweit über 30 Standorte mit 1.100 Mitarbeiter\*innen. In Hannover ist neben einer Niederlassung auch die Zentrale. Betreut werden vor allem Apotheken und Ärzte, aber auch sonstige Heilberufler und andere Gewerbetreibende. Insgesamt sind am Hauptstandort 330 Mitarbeiter\*innen beschäftigt und das Gremium besteht aus neun Mitgliedern. Im Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit sind die Kolleg\*innen zu dritt – aber an der Befragung haben alle mitgearbeitet.

Die Kolleg\*innen können die Fragen über einen QR-Code oder einen Link von überall erreichen und es ist nicht zurückzuverfolgen, wer von wo aus geantwortet hat. Das bedeutete, dass Beschäftigte auch von zu Hause, mit privaten Geräten, mit dem Handy und zu jeder Zeit unsere Fragen beantworten konnten.

### ... und wie habt Ihr die Befragung organisiert?

Nachdem die Software-Frage gelöst war, haben wir uns im Gremium zusammengesetzt und in einem dreistufigen Verfahren Fragen entwickelt:

Stufe eins war die Fragestellung, was für unsere Mitarbeiter wohl außerhalb des monatlichen Bruttogehalts zur Vergütung und Wertschätzung dazugehört. Nach dem Motto: »Geld gibt es überall, aber was motiviert mich, jeden Tag ins Büro zu gehen?«.

Identifiziert haben wir dabei die Bereiche Gesundheitsschutz, Arbeitsbelastung, Teamwork, Benefits und Arbeitsplatzausstattung.

In Stufe zwei haben wir diese dann in kleinen Gruppen bearbeitet und uns dazu und zum Thema Gehalt passende Fragen ausgedacht.

In der dritten Runde haben wir uns wieder zusammen mit den Fragen beschäftigt und diese präzisiert, Doppelungen gestrichen und uns mehrstufig auf die konkretesten und am meisten zielgerichteten Fragen verständigt.

Dabei haben wir auch immer zugeordnet, wo wir Antwortmöglichkeiten vorgeben und wo wir Freitext zulassen wollen. Bei den Freitext-Antworten ging es uns darum, so viele Ideen wie möglich zu sammeln und ein möglichst breites Bild zu bekommen.

Zwei Beispiele dazu: Bei der Frage »Sind Sie zufrieden mit ...?« bot es sich natürlich an, Antworten vorzugeben: »Ja«, »Nein« und »da geht sicher noch was«. Bei der Frage »Was würde Ihnen als kleine Aufmerksamkeit den Arbeitstag verschönern?« haben wir Freitext zugelassen.

Insgesamt sind wir mit 30 Fragen rund um den Arbeitsalltag und die Zufriedenheit an den Start gegangen und haben ganz am Ende noch zwei Punkte angefügt, die auch als offene Fragen formuliert waren: »Was ist jetzt schon super und soll unbedingt so bleiben?« und »Was muss sich unbedingt ändern und/oder was wollten Sie schon immer mal loswerden?«

## GUT ZU WISSEN

### Invote und der Datenschutz

Invote erfasst und speichert Daten, beispielsweise um die Seite korrekt darstellen zu können – wie jeder andere Anbieter von Webseiten auch. Das sind unter anderem Informationen zum Betriebssystem und zum genutzten Browser sowie das Datum und die Uhrzeit des Zugriffs.

Invote schreibt in seiner Datenschutzerklärung:

»Nicht [von der Speicherung] betroffen sind die IP-Adressen des Nutzers oder andere Daten, die die Zuordnung der Daten zu einem Nutzer ermöglichen. Eine Speicherung dieser Daten zusammen mit anderen personenbezogenen Daten des Nutzers findet nicht statt.«

► <https://invote.de/datenschutz>

### Das war ja Eure erste Befragung – wie hat der Arbeitgeber reagiert?

In den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber wurden wir immer wieder mit Rückfragen konfrontiert wie: »Haben Sie das in der Belegschaft abgefragt? Über wie viele Wünsche aus der Belegschaft reden wir denn? Setzen Sie sich hier wirklich für alle 1.000 Mitarbeiter ein, oder nur für fünf? Ist das nur Ihre persönliche Meinung?«

Insofern kam es allen entgegen, dass wir über die Befragung eine belastbare Datenbasis beisteuern können.

Allerdings haben wir keine Einmischung in die Fragestellungen zugelassen, sondern komplett unseren eigenen Katalog aufgestellt. Die Arbeitgeberseite hat ebenfalls den Fragenkatalog erhalten und wusste somit, welche Fragen gestellt wurden.

### Du hast berichtet, dass es eine Menge Arbeit war, die Fragen auszuwerten: Warum war das so und gibt es etwas, das Ihr beim nächsten Mal anders machen würdet?

Da wir mit unserer ersten Befragung so neugierig auf alles waren, haben wir relativ viel Freitext zugelassen. Der lässt sich nur sehr schwer



in messbare Fakten auswerten und entsprechend aufbereiten. Es war auch deshalb viel, weil wir niemals mit einer Rückläufer-Quote von über 50 % gerechnet hatten.

Beim nächsten Mal werden wir die Themen noch spezifischer zur Fragestellung aufbereiten und gezielter abfragen. Lieber einmal mehr nachfragen als zu viel in eine Befragung zu packen. Und wir werden uns in einem Brainstorming verschiedene Antwortmöglichkeiten überlegen, die wir vorgeben können.

Bei offenen Fragen muss man mit offenen und wortgewaltigen Antworten rechnen und das erfordert immense Kapazitäten bei der Auswertung, das nehmen wir uns zu Herzen.

### **Eine Befragung ist immer auch ein Versprechen: Wie habt Ihr die Ergebnisse präsentiert und wie seid Ihr mit den Erwartungen umgegangen, die so eine Befragung weckt?**

Wir haben die Ideen und Wünsche der Beschäftigten nach verschiedenen Kriterien aufbereitet: Was ist übergreifend für alle Mitarbeiter\*innen? Was ist spezifisch für den Standort? Was kann man mit schnellen »Kicks« und mit Bordmitteln leicht umsetzen? Was erfordert Verhandlung, Mitbestimmung, betriebliche oder gesamtbetriebliche Regelungen? Was sind »echte« Themen und Ideen für die Verhandlung des neuen Vergütungssystems – unserem eigentlichen Ausgangspunkt und Auslöser?

Mit diesen verschiedenen Themenblöcken sind wir dann auch unterschiedlich umgegangen. So haben wir die Ideen für den Standort direkt mit dem Arbeitgeber besprochen und neue »Aufträge« mitgebracht, z. B. die Prüfung, ob Beschäftigten eine E-Auto-Ladesäule angeboten wird oder wie in der Kantine die Allergen-Info leichter zugänglich gemacht werden kann.

In einem zweiten Termin haben wir über Umsetzungsmöglichkeiten gesprochen. Einige Punkte waren nicht umzusetzen, aus den verschiedensten Gründen: Ein Fitnessraum im Haus ist z. B. abgelehnt worden wegen Hygiene- und Versicherungsbedenken.

Frei zugängliche Süßigkeiten jedoch konnten über eine Candy-Bar quasi aus der Portokasse umgesetzt werden und erfreuen die Mitarbeiter\*innen seitdem jeden Tag.

Alle diese eher randständigen Punkte – also außerhalb des »nackten« Themas Vergü-

tung – haben wir auf der Betriebsversammlung als bunten Blumenstrauß der Ideen vorgestellt und auch gleich mit der Umsetzung punkten können.

Bei anderen konnten wir begründen, warum bestimmte Dinge nicht kommen werden oder wir längere Verhandlungen brauchen. Das ist z. B. das Thema »Hund im Büro« oder die Umgestaltung der Kantine.

Auch zum Thema Vergütung kamen vielfältige Hinweise und Rückmeldungen aus dem Kreis der Befragten. Hier geht es den Kolleg\*innen offenbar gar nicht so sehr um ein höheres Gehalt, sondern vor allem um Transparenz, Gerechtigkeit und Nachvollziehbarkeit: »Was verdiene ich im Vergleich zu den anderen Kolleg\*innen und zum Markt?« und: »Wenn ich weniger verdiene als mein Kollege gegenüber, warum ist das so und was kann ich tun?«

Wir sind inzwischen mit den Verhandlungen zum neuen Vergütungssystem mit dem Arbeitgeber weit fortgeschritten und stehen kurz vor dem Abschluss einer Gesamtbetriebsvereinbarung.

### **Was würdest Du anderen Gremien empfehlen, die auch planen, eine Befragung durchzuführen? Auf was sollten sie achten, welche Tipps kannst Du ihnen mit auf den Weg geben?**

Nicht zu viel auf einmal wollen, wenn ich nicht die Kapazität habe, zeitnah eine gut aufbereitete Auswertung zu präsentieren. Denn alle sind heiß auf die Ergebnisse: das Gremium, die Belegschaft und die Arbeitgeberseite. Wenn das zu lange dauert, schwindet das Vertrauen aller in die Ernsthaftigkeit der Fragesteller.

Nehmt Euch nicht zu viel vor! Fragt lieber weniger und zwei Mal hintereinander – aber fragt!

Fragt, was Ihr wissen wollt, in den Beschäftigten liegt ein wahrer Schatz an wertvollen Ideen, den es zu heben gilt. Wir haben uns z. B. schwer getan mit dem Thema Essensgeldzuschuss und aus der Belegschaft so viele Ideen bekommen, wie man mit diesen Beträgen alle (besser) erreichen kann.

*Das Interview führte Ute Demuth, freiberufliche Referentin, Autorin und Beraterin, [www.udemuth.de](http://www.udemuth.de).*

## Der #1 KI-Chatbot zur Unterstützung von Betriebsräten



### Ihr Nutzen:

- unbegrenzt viele Fragen stellen
- verlässliche Antworten auf Basis von über 2.000 Quellen
- Dokumente in Sekunden erzeugen
- durchsuchen eigener Dokumente
- DSGVO-konform
- speichern und verwalten von Rechercheergebnissen
- Mehrsprachigkeit
- geringes Halluzinationsrisiko
- flexible Nutzung des besten LLMs
- ingetrierter TrustScore
- speziell für Betriebsräte
- ständige Weiterentwicklung

Jetzt kostenlos testen



Betriebsratsbot

[www.betriebsratsbot.ai](http://www.betriebsratsbot.ai)