

## Die Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument



*Mitarbeiterbefragungen erfreuen sich großer Beliebtheit. Betriebsräte sollten sich nach Möglichkeit bereits in der Planungsphase aktiv einschalten, um etwaige Risiken für die Beschäftigten (Stichwort: Gewährleistung der Anonymität) auszuschließen.*

**B**eteiligungorientierte Führungsinstrumente erfreuen sich gegenwärtig in einer wachsenden Zahl von Unternehmen großer Beliebtheit. Aus der Erkenntnis heraus, daß der arbeitende Mensch nicht nur Kostenfaktor ist sondern auch ein entscheidender Wettbewerbsfaktor darstellt, wachsen offensichtlich die Anstrengungen in den Unternehmen, das Leistungspotential der Beschäftigten systematisch und konsequenter als in der Vergangenheit auszuschöpfen.

Mittels des Einsatzes unterschiedlichster Personalführungsinstrumente soll

- die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gefördert,
- die Motivation der Arbeitnehmer sichergestellt bzw. erhöht,

- die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen erzeugt bzw. verstärkt,

- die Kreativität, die Erfahrung und das Wissen der Belegschaften ausgeschöpft

sowie

- das unternehmerische Denken und Handeln bei den Mitarbeitern gefördert werden.

In Gestalt von Delegation und Konsultation ist die Beteiligung der Beschäftigten in den unterschiedlichsten Varianten auf dem Vormarsch. Qualitätszirkel, betriebliches Vorschlagswesen, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbesprechungen, Vorgesetztenbeurteilung, verschiedenste Varianten der Teamarbeit, kooperative Führung, Beschwerdepprogramme, Unternehmensleit-

bilder sind nur einige Beispiele für entsprechende, im wachsenden Maße zum Einsatz kommende Steuerungsinstrumente.

In diesem Zusammenhang gewinnt auch die sogenannte Mitarbeiterbefragung an Bedeutung. Hierbei handelt es sich um ein Instrument, mit dem im Auftrag der Unternehmensführung auf der Grundlage eines standardisierten Fragebogens Informationen über Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten bezüglich verschiedenster Bereiche der betrieblichen Arbeitswelt erfragt werden. Die Mitarbeiterbefragung soll Anhaltspunkte über betriebliche Stärken und Schwächen liefern, um darauf aufbauend konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten zu können<sup>1)</sup>.

## Zur wachsenden Bedeutung der Mitarbeiterbefragung

Bereits im Jahre 1990 sollen 25 Prozent der Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten Mitarbeiterbefragungen eingesetzt haben, in Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten sogar schon jedes dritte Unternehmen<sup>2)</sup>. Erfahrungen mit der Mitarbeiterbefragung haben z.B. die Deutsche Renault AG<sup>3)</sup>, die Schering AG<sup>4)</sup>, die Mercedes-Benz AG<sup>5)</sup>, die Bayerische Vereinsbank<sup>6)</sup>, die LBS Bayerische Landesbausparkasse<sup>7)</sup>, die GAD Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung eG Münster<sup>8)</sup>, die Commerzbank<sup>9)</sup>, die Volksfürsorge Deutsche Sachversicherung AG<sup>10)</sup> und die Karstadt AG<sup>11)</sup> gesammelt. Auch im öffentlichen Dienst, z. B. in Städten<sup>12)</sup> und Landkreisen<sup>13)</sup> findet mittlerweile die Mitarbeiterbefragung als Instrument zur Einleitung von Veränderungsprozessen Anwendung.

Die wachsende Beliebtheit, die der Mitarbeiterbefragung entgegengebracht wird, dürfte auf ihr breites Einsatzspektrum

zurückzuführen sein. Sie kann „als Diagnose-, Gestaltungs- und Kontrollinstrument für den Erfolg nahezu jeder betrieblichen Maßnahme eingesetzt werden“<sup>14)</sup>. Aus der Sicht des Managements soll die Mitarbeiterbefragung insbesondere dazu beitragen,

- Problembereiche und Schwachstellen aufzudecken
- Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzuzeigen
- die Personalführung und die Zusammenarbeit zu verbessern sowie
- die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen.

Zur wachsenden Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen haben in jüngster Zeit sicherlich auch die vielfältigen Anstrengungen von Unternehmen zum Aufbau eines Qualitätsmanagements beigetragen. Der EFQM-Ansatz, ein europäisches Referenzmodell zur Sicherstellung und Verbesserung von Qualität beispielsweise sieht u. a. in der Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens eine wesentliche Voraussetzung für qualitätsbezogenes Arbeiten. Konsequenterweise ist deshalb im EFQM-Modell vorgesehen, regelmäßig zu überprüfen, ob der von einem Unternehmen eingeschlagene Weg zu mehr Mitarbeiterorientierung aus der Sicht der Beschäftigten tatsächlich auch mehr Mitarbeiterzufriedenheit zur Folge hat. Als hierfür geeignetes Kontrollinstrument wird u. a. die Mitarbeiterbefragung gesehen.

## Inhalte einer Mitarbeiterbefragung

Die Inhalte von Mitarbeiterbefragungen sind in Abhängigkeit von der Zielsetzung sehr unterschiedlich. Neben speziellen Mitarbeiterbefragungen wie z. B. solche zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

oder der Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten kommen insbesondere im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen umfassende Befragungen zum Einsatz, bei denen zu einem breiten Themenspektrum die Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten abgefragt werden. Typische Kernbereiche, zu denen die

1) Zum Begriff der Mitarbeiterbefragung vgl. z. B. Breisig, Mitarbeiterbefragung, in: Ders., Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied 1990, hier S. 281; Domsch/Siemers, Mitarbeiterbefragungen und Betriebsverfassungsrecht, in: Glaubrecht/Halberstedt/Zander, Betriebsverfassung in Recht und Praxis. Handbuch für Unternehmensleitung und Führungskräfte, H. 1, März 1994, hier S. 1/320.

2) vgl. Domsch/Siemers, a. a. O., S. 1/320.

3) vgl. Pütz/R. Stockhausen, Befragungsergebnisse: Startschuß für teamorientierte Verbesserungsprozesse. Mitarbeiterbefragung bei der Deutschen Renault AG, Personalführung, 1997, S. 106.

4) vgl. „Ihre Meinung zählt“. Die Mitarbeiterbefragung bei der Schering AG, Personalführung, 1997, S. 120.

5) vgl. Zeitz/Briegel, Mitarbeiterbefragungen als Einstieg in das Prozesscontrolling, Personal, 1996, S. 36.

6) vgl. Ganserer/Laber, Das „Blumenkohl-Prinzip“. Die Mitarbeiter-Meinungsumfrage der Bayerischen Vereinsbank, Personalführung, 1996, S. 224.

7) vgl. Mitarbeiter befragen Mitarbeiter. Das Projekt „Perspektiven“ bei der LBS, Personalführung, 1995, S. 742. Bei der LBS wurde kein standardisierter Fragebogen sondern ein Interviewleitfaden benutzt. Vgl. ebenda.

8) vgl. Sinnat, Mehr Transparenz durch Mitarbeiterbefragung. Aussagekräftige Ergebnisse bei der GAD, Personalführung, 1995, S. 752.

9) vgl. Bolte, „Was sagen Sie dazu?“ Commerzbank: Mitarbeiterbefragung in einem Filialunternehmen, Personalführung, 1995, S. 756.

10) vgl. Haeblerin/Labinschus, Schwächenanalyse als Basis für Veränderungen. Mitarbeiterbefragung in der VDS, Personalführung, 1995, S. 764.

11) vgl. Jacobi, Mitarbeiterbefragung bei der Karstadt AG. Eine Hilfe für langfristige Planung, Personalführung, 1992, S. 94.

12) vgl. Kuschel, Die Mitarbeiterbefragung als Managementinstrument. Problemsammlung und Zieldefinition für den Halberstädter Reformprozeß, VOP, 1998, S. 31.

13) vgl. Wagner/Dominik, Mitarbeiterbefragung als Reformbarometer. Situationsanalyse im Landkreis Potsdam-Mittelmark, VOP, 1997, S. 35.

14) Domsch/Siemers, a. a. O., S. 1/320.

Arbeitnehmer sich äußern sollen, sind etwa

- die Tätigkeit bzw. die Arbeitsorganisation
- die Arbeitsbedingungen
- das Entgelt und die Sozialleistungen
- die zwischenmenschlichen Beziehungen
- die Kommunikations- und Informationspolitik
- die Entwicklungsmöglichkeiten
- die Führung und Zusammenarbeit sowie
- das Firmenimage in der Belegschaft<sup>15)</sup>.

## Die idealtypischen Phasen einer Mitarbeiterbefragung

Idealtypisch läßt sich die Mitarbeiterbefragung in die Phasen Planung, Durchführung und Umsetzung unterteilen<sup>16)</sup>. In der Planungsphase geht es insbesondere darum, die mit einer Mitarbeiterbefragung verbundenen Ziele festzulegen sowie die organisatorischen und personellen Voraussetzungen für die Realisierung des Vorhabens zu schaffen. In der Regel wird eine Projektgruppe, bestehend aus Beschäftigten unterschiedlichster Bereiche und Experten gegründet. Aufgabe der Projektgruppe ist es, in enger Abstimmung mit dem obersten Management die detaillierte Konzeption zu erarbeiten. In der Durchführungsphase geht es in einem ersten Schritt darum, innerhalb der Belegschaft breit für die Mitarbeiterbefragung zu werben. Durch Information und Diskussion soll sichergestellt werden, daß sich möglichst viele Arbeitnehmer an der Befragung beteiligen und die Fragen gewissenhaft beantwortet werden. Nach der Durchführung der eigentlichen Befragung, bei

der in der Regel die Anonymität zugesichert wird, werden die Fragebogen — oft extern — ausgewertet, aufgearbeitet und die Ergebnisse differenziert nach Organisationseinheiten und Beschäftigtengruppen bekanntgegeben und diskutiert.

In der Umsetzungsphase werden abgeleitet aus den Ergebnissen konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und im Rahmen der betrieblichen Realisierungsmöglichkeiten in Angriff genommen, wobei Veränderungs- bzw. Projektfortschritte einer kontinuierlichen Ergebniskontrolle unterliegen. Nicht selten werden hierzu in regelmäßigen Abständen, z. B. im Zwei- oder Drei-Jahresrhythmus, Mitarbeiterbefragungen wiederholt. Unter der Voraussetzung, daß die aufeinanderfolgenden Befragungen unter methodischen Gesichtspunkten miteinander vergleichbar sind, erhält das Management auf diesem Wege ein detailliertes Bild darüber, welche eingeschlagenen Maßnahmen aus der Perspektive der Beschäftigten gefruchtet haben und in welchen Bereichen weiterhin ein Verbesserungspotential besteht.

## Die Mitarbeiterbefragung aus der Sicht der Beschäftigten

Mitarbeiterbefragungen können aus der Sicht der Beschäftigten mit einigen Chancen verbunden sein. Dies gilt zumindest dann, wenn entsprechende Projekte unter rechtzeitiger Einbeziehung des Betriebsrates sorgfältig geplant und mit dem ernstesten Willen zur Veränderung durchgeführt werden. Ein großer Vorteil für Beschäftigte kann vor allem darin liegen, daß auf der Basis ihres Meinungsbildes Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingeleitet werden. Kommt es etwa, weil es die Beschäftigten in einer Befragung gewünscht haben, zur Ausweitung von Weiterbildungsangeboten, ist dies sicherlich zu begrüßen. Werden identifizierte Schwachstellen im Bereich der Informa-

tion und Kommunikation, oder bezüglich der Führung und Zusammenarbeit und/oder des Betriebsklimas schrittweise behoben, wird auch dies bei Beschäftigten auf positive Resonanz stoßen. Nicht unterschätzt werden darf darüber hinaus, daß Beschäftigte in der Mitarbeiterbefragung auch ein Instrument sehen, daß ihnen die Möglichkeit der Mitgestaltung einräumt. Endlich einmal die Meinung äußern zu dürfen, offiziell Mißstände anprangern zu können und erleben zu dürfen, daß hieraus abgeleitet Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden, ist in Unternehmen mit traditioneller Führungskultur alles andere als selbstverständlich. Diesen skizzierten und nicht zu unterschätzenden Chancen stehen allerdings auch einige problematische Aspekte gegenüber. So ist es wider Erwarten in nicht allen Unternehmen selbstverständlich, daß tatsächlich aus einer Mitarbeiterbefragung Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Vielmehr kommt es nicht selten vor, daß das Management sich davor scheut, ausgehend vom Meinungsbild der Beschäftigten ernsthaft und konsequent Veränderungsmaßnahmen in die Wege zu leiten. Dies dürfte insbesondere dann der Fall sein, wenn die Einschätzungen zu den verschiedensten abgefragten Bereichen derart schlecht ausfallen, daß vorher nicht absehbare, weitreichende Veränderungen eingeleitet werden müßten. Demotivation seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich im Rahmen der Befragung engagiert haben, ist dann — wenn Veränderungsmaßnahmen unterbleiben bzw. nur halbherzig erfolgen — die logische Konsequenz. Die Wahrscheinlichkeit ist dann hoch, daß die Bereitschaft, sich an weiteren, dann als nutzlos empfundenen, Mitarbeiterbefragungen zu beteiligen, im großen Ausmaß zurückgehen wird. Aus Arbeitnehmersicht ernstzunehmen ist auch die in der wissenschaftlichen Litera-

15) vgl. z. B. ebenda, S. 1/530, Breisig, a. a. O., S. 285 f.

16) vgl. Domsch/Siemers, a. a. O., S. 1/323 ff.

tur immer wieder geäußerte methodische Kritik. Hierzu zählt etwa, daß die mit einer Mitarbeiterbefragung verfolgten Zwecke nicht immer klar und eindeutig sind, daß die Auswahl der Fragen nicht den faktischen Verhältnissen entspricht, daß die Art der Fragenformulierung Antwortverfälschungen fördert und daß aufgrund von Skalierungsvorgaben der Antwortspielraum eingengt wird<sup>17)</sup>. Hinzu kommt, daß Mitarbeiterbefragungen auch unter Datenschutzgesichtspunkten problematisch sein können. Denn entsprechende Befragungen enthalten immer auch einen statistischen Teil. Dort sollen die befragten Angaben machen, z. B. zum Alter, zum Geschlecht, zum Familienstand, zum Arbeitsort (z. B. Filiale, Abteilung, Gruppe), zur Dauer der Betriebszugehörigkeit, zur Ausbildung u. a. m. Die Erfassung entsprechender Daten wird damit begründet, möglichst differenzierte Ergebnisse zu erhalten. In der Tat ist es sicherlich auch aus der Sicht der Betriebsräte und der Beschäftigten nicht unerheblich, in Erfahrung zu bringen, in welchen Abteilungen beispielsweise das Führungsverhalten zu wünschen übrig läßt, Kommunikationsprobleme bestehen oder das Betriebsklima schlecht ist. Ein Problem detaillierter statistischer Erhebungen kann allerdings sein, daß die — in der Regel offiziell zugesicherte Anonymität — gegebenenfalls durch „Einkreisung“ aufgehoben werden kann. Dann besteht das Risiko, daß auf diesem Wege identifizierte Beschäftigte wegen ihrer zu harsch ausgefallenen Kritik negative Konsequenzen zu erwarten haben.

## Gestaltungsanforderungen

Die skizzierten Risiken und methodischen Probleme machen es zwingend erforderlich, daß Betriebsräte Mitarbeiterbefragungen nicht allein dem Arbeitgeber überlassen. Sie sollten vielmehr ihre rechtlichen und betriebspolitischen Mög-

lichkeiten voll ausschöpfen, um in den oben angesprochenen Phasen der Planung, Durchführung und Umsetzung gleichberechtigt beteiligt zu werden. Oft ist es hierbei gar nicht erforderlich, sich auf die rechtliche Ebene zu begeben. Denn die Bereitschaft des Managements, den Betriebsrat zu beteiligen, um eine Blockadehaltung der Arbeitnehmervertretung zu vermeiden, ist in der Regel sehr hoch. Zu groß ist meist die Angst, daß der Betriebsrat gegenüber der Mitarbeiterbefragung Bedenken äußert und deshalb weite Teile der Beschäftigten sich nicht an einer Befragung beteiligen<sup>18)</sup>.

Ist es dennoch erforderlich, daß Betriebsräte rechtliche Einflußmöglichkeiten geltend machen müssen, so sind neben der Einhaltung der Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) bei der Datenerhebung auch die Beteiligungsrechte des Betriebsrats zu beachten. Dabei kommen insbesondere in Betracht

- das Informationsrecht (§ 80 Abs. 2 BetrVG)
- die Mitbestimmungsrechte bei Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 BetrVG)<sup>19)</sup> und
- das Mitbestimmungsrecht bei technischen Überwachungseinrichtungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).

Inhaltlich sollten Betriebsräte auf eine abschließende Festlegung der Zielsetzung einer Mitarbeiterbefragung drängen. Dabei sollten sie sich nicht davor scheuen, auch eigene Ziele bzw. Zwecke wie etwa Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes offensiv einzufordern und bei der Entwicklung des Fragebogens mitzuwirken. Im Vorfeld der Durchführung sollte mit dem Management vereinbart werden, daß die Ergebnisse der Befragung, unabhängig davon, wie sie ausfallen, öffentlich gemacht und flächendeckend diskutiert werden. Darüber hinaus ist es im Interesse der Beschäftigten, festzuzur-

ren, daß abgeleitet aus den Ergebnissen tatsächlich Verbesserungsmaßnahmen in Angriff genommen werden und negative Konsequenzen für die Beschäftigten ausgeschlossen sind. Um letzteres zu gewährleisten, sollten Betriebsräte ein besonderes Augenmerk darauf richten, wie die Anonymität bei der Befragung gewährleistet werden kann. Dazu ist es unumgänglich, den statistischen Teil einer sorgfältigen Überprüfung dahingehend zu unterziehen, ob eine Reanonymisierung möglich ist. Eine weitere, unter Datenschutzgesichtspunkten sinnvolle Maßnahme ist es, die Fragebogen extern auswerten zu lassen und sicherzustellen, daß die Bogen unmittelbar nach der Auswertung vernichtet werden.

**Dr. Ulrich Fischer,  
BTQ Niedersachsen, Oldenburg**

17) vgl. Breisig, a. a. O., S. 290 f.

18) vgl. ebenda, S. 299.

19) Zu unterschiedlichen Auffassungen darüber, ob Mitarbeiterbefragungen gemäß § 94 BetrVG der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen vgl. Domsch/Siemers, a. a. O., S. 1/331 f.

### Literaturempfehlung:

- **Sätzer, Belegschaftsbefragungen — Ein Ratgeber zur Durchführung betrieblicher Fragebogenaktionen, 2. Aufl., Bund-Verlag 1997, Reihe „Handbücher für den Betriebsrat“ Band 26**