
Chancen und Risiken

Personalfragebogen und Mitarbeiterbefragung

1. Bedeutungszuwachs von Personalfragebögen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen

Der Einsatz von Personalfragebögen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen ist ein bewährtes Instrument mit einer langen Entwicklungsgeschichte. Mitarbeiterbefragungen wurden bereits im 19. Jahrhundert angewandt, um Erkenntnisse über die Zufriedenheit von Beschäftigten zu erlangen. Dies geschah allerdings lange Zeit nicht unter dem Aspekt der Beteiligung von Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen.

In den letzten Jahren hat ein Umdenken in den Führungstheorien stattgefunden. Um den heutigen Anforderungen am

Markt und in der Arbeitswelt gerecht zu werden, benötigt eine Organisation qualifizierte und engagierte Mitarbeiter. Bereits in den frühen 80er-Jahren wurde mit ersten Versuchen begonnen, die Mitarbeiter an Managemententscheidungen zu beteiligen. Dies war mit Blick auf die traditionellen Managementtheorien der 60er- und 70er-Jahre eine schon revolutionäre Entwicklung.

Unter einer Mitarbeiterbefragung wird im Folgenden **jede Form der systematischen Erhebung von Meinungen und Einstellungen von Mitarbeitern in einer Organisation zu arbeitsbezogenen Zwecken** verstanden.

Die moderne Personalwirtschaft nutzt dieses „beteiligungsorientierte Führungsinstrument“ um:

- die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen und sicherzustellen,
- eine Identifikation mit dem Unternehmen und den eigenen Aufgaben zu garantieren,
- die Kreativität, die Erfahrungen und die Ideen der Beschäftigten systematisch zu nutzen,
- sowie unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern.

Aufgrund der Tatsache, dass mithilfe von Mitarbeiterbefragungen auch Informationen über Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten bezüglich verschiedenster Bereiche der Arbeitswelt ermittelt werden können, gilt eine Mitarbeiterbefragung häufig als Basis für betriebliche Veränderungsprozesse. Ein Mitgestalten durch die Interessenvertre-

tung ist daher auch im Interesse der Beschäftigten.

2. Mögliche Ziele aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht

Häufig stehen bei Mitarbeiterbefragungen die Ziele der Arbeitgeberseite im Vordergrund. Eher vernachlässigt wurde bisher, dass die Beschäftigten auch selbst zu „Untersuchern“ ihrer Arbeitswelt werden können und somit eigene Ziele mit einer Mitarbeiterbefragung verbinden.

Aus der Sicht des Arbeitgebers stellt die Ermittlung von Anhaltspunkten über die Stärken und Schwächen eines Unternehmens ein vorrangiges Ziel der Befragung dar. Aus den Ergebnissen einer Befragung lassen sich möglicherweise bereits erste Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Diese Möglichkeit des Zugriffs auf das Wissen der Mitarbeiter in der Organisation und die gleichzeitige Aktivierung des Ideenpotenzials wird in vielen Fällen unterschätzt. Gerade im Rahmen der frühzeitigen, präventiven Bewertung von Maßnahmen und Veränderungen einer Organisation durch ihre Mitarbeiter können auf lange Sicht unnötige Anpassungskosten vermieden werden. Vielmehr besteht nebenbei die Möglichkeit, durch eine aktive Beteiligung der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen die Führung und Zusammenarbeit zu verbessern.

Neben dem Einsatz als Kontrollinstrument für die Wirksamkeit in Angriff genommener Projekte bzw. bereits realisierter Maßnahmen wird die Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Qualitätsmanagements (insbesondere beim EFQM-Ansatz)¹⁾ dazu genutzt, regelmäßig zu überprüfen, ob die Mitarbeiterorientierung im Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten tatsächlich zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit führt.

Aus Sicht der beteiligten Belegschaften, Vertrauensleute und Interessenvertreter können Mitarbeiterbefragungen ein Aktionsmittel sein, um Veränderungen der Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Durch gezielte Fragestellungen werden Befragte angeregt, über ihre eigene Situation und die ihrer KollegInnen nachzudenken sowie Zusammenhänge des Arbeitsalltages kritisch zu analysieren.

Die Chance der erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten sollte aus Arbeitnehmersicht nicht leichtfertig vergeben werden. Vielmehr ist es notwendig, den in einer Mitarbeiterbefragung ermittelten Veränderungsbedarf einzufordern. Bei jedem Befragten werden durch die Beantwortung von Fragen auch bestimmte Erwartungen geweckt. Daher sollten sich Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite schon vor Beginn der Diskussion über die Durchführung und Zielsetzung von Mitarbeiterbefragungen sowie dem Einsatz von Personalfragebögen darüber bewusst sein, dass es dabei nicht nur um die Erfassung einer bestehenden Situation geht, sondern um eine in die Zukunft gerichtete und langfristig angelegte Veränderungspolitik.

3. Phasen einer Mitarbeiterbefragung

Eine Mitarbeiterbefragung lässt sich in drei Phasen unterteilen. Die Planungs- und Vorbereitungsphase, die Durchführungsphase sowie die Umsetzungsphase.

Jede dieser Phasen ist für eine professionelle und erfolgreiche Mitarbeiterbefragung gleichermaßen unentbehrlich.

3.1 Planungs- und Vorbereitungsphase

Die Planungs- und Vorbereitungsphase dient dazu, im Vorfeld der eigentlichen Informationsgewinnung wichtige Sachverhalte zu klären. Mithilfe einer Konzeptentwicklung sowie der Entscheidung für die richtige Erhebungsmethode und des richtigen Erhebungsinstrumentes ist das notwendige Fundament für die eigentliche Befragung zu gießen.

Die Kunst einer Befragung von Mitarbeitern besteht darin, zu Beginn den Zweck bzw. die **Funktion** der Befragung zu bestimmen und *eine Fragestellung* (Leitfrage) zu formulieren, die den weiteren Ablauf der Mitarbeiterbefragung steuert.

Funktion der Befragung und Rolle der Interessenvertretung

Abgeleitet aus den Zielen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite kann generell zwischen zwei Funktionen einer Befragung unterschieden werden. Zum einen die Funktion der Informationssammlung bzw. Bestandsaufnahme und zum anderen

die Funktion der Aktivierung und Mobilisierung von Beschäftigten.

Zur Bestimmung der Funktion einer zukünftig geplanten Befragung sollte daher zunächst die Rolle der Interessenvertretung in der Organisation untersucht und mögliche Reizthemen benannt werden. Hierbei können folgenden Fragestellungen helfen, eine eigene Position zu entwickeln:

- Wer hat die Befragung angeregt (Interessenvertretung oder Leitung)?
- Wer sind letztlich die Auftraggeber der Befragung?
- Wie ist die Akzeptanz in der Organisation für eine Mitarbeiterbefragung?
- Wo gibt es möglicherweise Interessenkonflikte?
- Gibt es bereits eigene Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen?
- Gibt es möglicherweise vorbelastete Reizthemen?
- Stehen in der Organisation, unabhängig von der Befragung, wichtige Veränderungen/Entscheidungen an?
- Wie lässt sich das Klima in der Organisation grundsätzlich beschreiben?
- Wie sieht die Organisationsstruktur in der Organisation aus (Verhältnis Vorgesetzter/Mitarbeiter)?

In diesem frühen Stadium sollte sich die Interessenvertretung eine Meinung u.a. zu folgenden Fragen bilden: Erfolgt eine Zustimmung im Rahmen der Mitbestimmungsrechte und inwieweit beteiligt und unterstützt die Interessenvertretung die Mitarbeiterbefragung?

Formulierung einer Leitfrage

Die Konkretisierung einer „**Forschungsfrage**“ ist zwingend notwendig, um den Rahmen für die anschließenden Untersuchungsfragen sowie die abschließende Interpretation der Ergebnisse zu schaffen. Über welche Bereiche oder Personen sollen im Anschluss an die Befragung Aussagen getroffen werden? Welchen Anspruch verbinde ich mit der Mitarbeiterbefragung? Typische Bereiche von Mitarbeiterbefragungen sind:

- die Tätigkeit bzw. die Arbeitsorganisation,
- die Arbeitsbedingungen,
- das Entgelt und die Sozialleistungen,
- die zwischenmenschlichen Beziehungen,

¹⁾ EFQM = European Foundation for Quality Management.

- die Kommunikations- und Informationspolitik,
- die Entwicklungsmöglichkeiten,
- die Führung und Zusammenarbeit,
- das Firmenimage in der Belegschaft.

Parallel zur Ermittlung der Leitfrage ist es sinnvoll, sich zunächst möglichst viele externe **Vorinformationen** zur Befragungsaktion zu besorgen. Neben Literatur zum Thema Mitarbeiterbefragungen können Broschüren von Gewerkschaften bzw. gewerkschaftsnahen Organisationen sowie Artikel in Fachzeitschriften Hilfestellung bei der theoretischen Aufbereitung des Befragungsthemas bieten.

Ergänzt werden sollte die theoretische Recherche durch persönliche Beratung aus der Praxis. Auf regionaler und überregionaler Ebene gibt es möglicherweise Kolleginnen und Kollegen anderer Interessenvertretungen, die bereits Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen zu einem gleichen oder ähnlichen Thema gesammelt haben. Auch externe Berater können Rechercheaufgaben übernehmen und dabei ggf. von eigenen Erkenntnissen im Umgang mit Mitarbeiterbefragungen berichten.

Softwareprüfung

Zu Beginn einer Untersuchung wird leider häufig vernachlässigt, dass auch eine EDV-Software zur qualitativen und quantitativen Datenanalyse verfügbar sein muss.

Denn ohne eine **EDV-gestützte Analysesoftware** ist die qualitative Auswertung kaum möglich. Gerade in Hinblick auf die Argumentation gegenüber anderen Parteien (z.B. Arbeitgeberseite oder externen Organisationen), wird durch eine unsachgemäße Auswertung und/oder Präsentation der Untersuchungsdaten eine erweiterte Angriffsfläche bezüglich der Verwertbarkeit von Befragungsergebnissen geschaffen. Die Anschaffung von professioneller Datenanalysesoftware ist meist mit hohen Anschaffungs- und Schulungskosten für die Anwender verbunden. Daher sollte bereits im Vorfeld überdacht werden, ob sich eine derartige Anschaffung lohnt oder ob die Datenanalyse eher von externen Fachleuten durchgeführt werden soll.

Zeit-, Kosten-, und Personalmanagement

Zur Erarbeitung eines detaillierten Zeit-, Kosten-, und Personalmanagements,

zur Festlegung von Rechten und Pflichten beteiligter Personen sowie zur Wahl des Befragungstypus sollte eine Projektgruppe gebildet werden.

Zunächst ist zu klären, in welchem **Zeitrahmen** die Untersuchung durchgeführt werden soll. Hierzu ist es ratsam, den Zeitrahmen nicht zu eng zu setzen, um sich damit keinen unnötigen zeitlichen Druck zu verschaffen. Allerdings sollte der Zeitplan auch nicht in dem Maße ausgeweitet werden, dass im Laufe der Untersuchung die Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit von theoretischem Bezugsrahmen und Befragungsergebnissen verloren geht. Ebenfalls im Vorfeld zu klären ist, wann die einzelnen Untersuchungsschritte abgeschlossen sein sollten. Somit ist für alle Beteiligten nachvollziehbar, welche Aufgaben zu welchen Zeitpunkten anfallen und wann einzelne Phasen der Mitarbeiterbefragung beendet sind. Vor allem bei größeren und längerfristigen Projekten ist ein Projektzeitplan unabdingbar.

Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien

Die Rolle der Interessenvertretung bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann im Rahmen der Festlegung von Rechten und Pflichten der beteiligten Parteien in einem **Konzept** schriftlich fixiert werden. Die folgende Aufzählung stellt wichtige Regelungstatbestände hinsichtlich der Rechte und Pflichten von beteiligten Parteien dar:

- Informationsrechte der Unternehmensleitung,
- Informationsrechte der Interessenvertretung,
- Informationsrechte der Beschäftigten,
- Verfügungsrechte der Unternehmensleitung an den erhobenen Daten und den Untersuchungsergebnissen,
- Verfügungsrechte der Interessenvertretung an den erhobenen Daten und Ergebnissen,
- Verfügungsrechte der Beschäftigten an den erhobenen Daten und Ergebnissen,
- Einhaltung und Wahrung der Datenschutzvorschriften,
- Einhaltung und Wahrung der Persönlichkeitsrechte und der Fairnessregeln,
- Mitspracherecht der Beteiligten am Untersuchungsdesign,
- Einführung der Befragungssituation,

- Weitergabe von Hintergrundinformationen an die Befragten,
- Umgang mit Verweigerungen.

Generell sollten allen Beteiligten die gleichen Rechte zugestanden werden. In Ausnahmefällen ist es allerdings sinnvoll, Einschränkungen vorzunehmen. Vor allem unter Berücksichtigung der bestehenden Datenschutzrechte sind erhobene Daten mit besonderer Vorsicht zu behandeln.

Wahl des Befragungstypus

Welche Strategie ist geeignet, das zuvor definierte Problem zu lösen und die „Leitfrage“ zu beantworten?

Grundsätzlich ergibt sich schon aus dem theoretischen Bezugsrahmen, welche Personengruppen befragt werden sollen. Dabei ist es oft am besten, wenn alle Mitglieder dieser Gruppe befragt werden, also eine Vollerhebung durchgeführt wird. Bei größeren Personengruppen bzw. einer Befragung der Gesamtbeschäftigten ist dies aber häufig aus Kostengründen (finanzielle und personelle Ressourcen) nicht möglich. Auch die Anwesenheit und Erreichbarkeit von potenziellen Befragungsteilnehmern im Betrieb spielt bei der Entscheidung zwischen einer Vollerhebung oder einer Stichprobenerhebung eine Rolle.

Ergebnisse von Stichprobenbefragungen können unter Verwendung von statistischen Verfahren nur dann auf die Grundgesamtheit verallgemeinert werden („repräsentativ“), wenn sie das Ergebnis einer Zufallsauswahl sind. Die Größe der Stichprobe ist dabei für die Berechnung der Wahrscheinlichkeiten und Genauigkeiten von Aussagen über die Grundgesamtheit entscheidend.

Fragebogenkonstruktion

Die Aussage, dass „ein ‚guter‘ Fragebogen nicht allein dadurch zustande kommt, dass man sich an Lehrbuchregeln und Forschungsergebnisse hält“²⁾, ist sicherlich richtig. Vielmehr spielen auch die bisherigen Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen sowie die vorbereitende Durchführung von organisationsinternen Workshops und Schulungen eine nicht unbedeutende Rolle.

Hinsichtlich der Datenerhebungstechniken wird zwischen **schriftlichen Befragungen** und **mündlichen Interviews** unterschieden, wobei Letztere nochmals in

2) Jacob, R./Eirmbter, W. (2000): Allgemeine Bevölkerungsumfragen, München/Wien, S. 148.

persönliche Interviews und Telefoninterviews untergliedert werden können. Die einzelnen Techniken sind vor allem im Zusammenhang mit der Zeit- und Kostenkalkulation zu diskutieren.

Bevor ein Fragebogen erstellt wird und mit der Durchführung der Mitarbeiterbefragung begonnen werden kann, muss der Grad der **Standardisierung** festgelegt werden. Mit dem Standardisierungsgrad ist das Ausmaß gemeint, in dem eine Befragung strukturiert wird. Es können z.B. Befragungen durchgeführt werden, denen ein Fragebogen mit für alle Befragten identisch formulierten Fragen zugrunde liegt. In diesem Fall handelt es sich um eine hochstandardisierte Befragung. Werden lediglich die Themen der Gespräche festgelegt und den Gesprächspartnern die Möglichkeit eingeräumt, eigene Fragen zu stellen, ist der Standardisierungsgrad eher gering.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Befragungen mit einem hohen Standardisierungsgrad in den meisten Fällen zu einem geringeren Aufwand bei der Datenauswertung und zu aussagekräftigeren Ergebnissen führen.

Hinsichtlich der Frageformulierungen sind folgende Grundsätze zu berücksichtigen:

- einfache und geläufige Formulierungen,
- einfache und vollständige Sätze,
- Vermeidung von „Reizwörtern“,
- Vermeidung von suggestiven³⁾ Formulierungen,
- Verwendung von ausbalancierten und gleichwertigen Antwortkategorien,
- Fragen sollten sich auf genau einen Aspekt beziehen,
- Antwortvorgaben dürfen sich inhaltlich nicht überschneiden,
- sinnvolle Zusammenfassung von Merkmalsausprägungen,⁴⁾
- Fragen müssen für den Befragten sinnvoll formuliert werden,
- Fragen müssen beantwortbar sein,⁵⁾
- Vermeidung von doppelten Verneinungen,
- Vermeidung von kausalen Verknüpfungen⁶⁾ zweier Behauptungen,
- Vermeidung von mehrdeutigen und interpretationsfähigen Begriffen.

Die Absicht, die mit einer Fragestellung verbunden ist, bestimmt die Art und Formulierung der Frage. Nicht jede Frageform ist für jedes inhaltliche Problem geeignet.⁷⁾

Ebenso wichtig wie die fachgemäße Formulierung von Fragen ist der Aufbau des Fragebogens. Empfehlenswert ist dabei die Entwicklung und Diskussion des Fragebogens in einem Team.

Die Erhebung von so genannten soziodemographischen Merkmalen (Eigenschaften von Personen wie z.B. Alter, Geschlecht, Familienstand, etc.) sollte immer am Ende eines Fragebogens erfolgen. Hierbei gilt grundsätzlich das Prinzip: nur die persönlichen Merkmale, die zur Klärung der Leitfrage unumgänglich sind, sollten auch abgefragt werden. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der Einhaltung von Datenschutzvorschriften geboten (vgl. auch 5.1).

Klare Strukturierungen im Fragebogen (z.B. durch Rahmen und Linien) erleichtern die Übersichtlichkeit. Zu vermeiden sind verschiedene Schriftarten und -grade sowie die Teilung einer Frage auf zwei unterschiedliche Seiten. Hervorhebungen im Text (fett, kursiv, unterstrichen) sind einheitlich zu gestalten.

3.2 Durchführungsphase

Die Durchführungsphase beinhaltet nicht nur die typischen Bestandteile wie Datenerhebung, Datenerfassung und Datenauswertung, sondern auch die Information und Sensibilisierung der Beschäftigten im Vorfeld sowie schließlich die Präsentation der Ergebnisse im Anschluss an die Untersuchung.

Information und Sensibilisierung der Beschäftigten

Zweck der Informationspolitik für die Beschäftigten ist es, sie frühzeitig über Ziele und Regeln der Mitarbeiterbefragung, über den Stand des Projektes, über die allgemeinen Ergebnisse und über mögliche Workshops sowie abgeleitete Maßnahmen zu unterrichten.

Zusätzlich zu beachten ist, dass im Rahmen von Informationsveranstaltungen und Veröffentlichungen am schwarzen Brett oder im Intranet keine unrealistischen Erwartungen geweckt werden.

In der Praxis werden nicht selten „Motivierungs- und Verkaufsargumente“ angewandt, um die Beschäftigten von einer Mitarbeiterbefragung zu überzeugen. Häufig wird bei den Informationsveranstaltungen zu viel versprochen. Auch das Ausfüllen von „Wunschzetteln“ seitens der Beschäftig-

ten kann zu einer erhöhten Erwartungshaltung führen. Werden im Laufe der Mitarbeiterbefragung die Wünsche nicht erfüllt, sind die Mitarbeiter am Ende enttäuscht, weil „nichts“ passiert ist.

Pretesting und Endredaktion des Fragebogens

Wie bereits erwähnt, hängt die Qualität einer Befragung im erheblichen Maße vom eingesetzten Fragebogen ab. Daher ist ein **Test** der einzelnen Fragen wie auch des gesamten Fragebogens zwingend notwendig. Vor Durchführung der eigentlichen Befragung bietet es sich an, einen „Pretest“ mit einer kleinen Anzahl von Befragten durchzuführen. Die Ziele eines Pretests sind:

- die Fragen zu überprüfen und zwar dahingehend:
- ob sie verständlich sind,
- ob wichtige Kategorien fehlen,
- ob den Fragen unterschiedliche Bedeutungen zugewiesen werden,
- ob Fragen als sensible, heikle oder provokante Fragen einzustufen sind;
- den Fragebogensaufbau zu überprüfen hinsichtlich:
- möglicher Kontexteffekte,⁸⁾
- Handhabbarkeit der Intervieweranweisungen,
- Dauer der Befragung.

3) Der Befragte wird bei so genannten Suggestivfragen schon durch die Fragestellung zu einer Antwort „genötigt“ (z.B. „sind Sie nicht auch der Meinung, dass...“).

4) Merkmalsausprägungen für eine Frage nach dem Familienstand sind häufig „verheiratet“, „geschieden“, „ledig“ und „anderer“. Ein verheirateter Befragter, der von seinem Ehepartner getrennt lebt, würde sich in diesem Fall allerdings nicht wiederfinden.

5) Zu vermeiden sind auf jeden Fall alle Fragen, bei denen die Befragten Berechnungen anstellen müssen. Auch Fragen, die in die Vergangenheit zielen und bei denen ein Rückblick schon zu weit zurückliegt, können Probleme aufwerfen.

6) Kausale Verknüpfungen entstehen dann, wenn in einer Frage gleichzeitig zwei Sachverhalte abgefragt werden (z.B. „die für meine *persönliche* und *berufliche* Weiterbildung erforderlichen Maßnahmen kann ich wahrnehmen“). Bei der späteren Auswertung dieser Frage kann nicht mehr nachvollzogen werden, auf welchen Teil der Gesamtaussage sich die Zustimmung oder Ablehnung einer Aussage bezieht.

7) Fragearten lassen sich einteilen in Funktionsfragen (z.B. Einleitungs- und Schlussfrage) und inhaltliche Fragen (z.B. Wissens- und Verhaltensfragen). Frageformen können z.B. kategoriale Fragen mit Mehrfachnennungen und ordinale Fragen mit Skalen sowie Polaritätsprofile sein.

8) Kontexteffekt meint, dass sich Fragen gegenseitig ausschließen bzw. beeinflussen.

Datenerhebung

Die Form der Datenerhebung gibt im Wesentlichen die Methode der (Fragebogen-)Verteilung unter den Beschäftigten vor. Bei mündlichen Interviews oder Telefoninterviews wird ein direkter Kontakt durch den Interviewer zum Befragten hergestellt. Die „Verteilung des Fragebogens“ verläuft also gezielt und personenbezogen, so dass auch der „Fragebogenrücklauf“ direkt zu beeinflussen ist.

Anders sieht es bei der schriftlichen oder postalischen Befragung aus. Grundsätzlich gibt es keine allgemeingültige Regel, wie die Fragebögen verteilt werden sollen. Die Erfahrung zeigt, dass je persönlicher die Art der Fragebogenverteilung organisiert wird, desto mehr Fragebögen auch zurückkommen.⁹⁾

Es muss allerdings darauf geachtet werden, dass eine persönliche Art der Fragebogenverteilung nicht das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung beeinflusst und dass alle für die Befragung vorgesehenen Beschäftigten auch die Möglichkeit haben, einen Fragebogen zu bekommen.

In jedem Fall sollte ein fester Abgabetermin festgelegt werden. Zudem ist es notwendig alle Beteiligten bereits im Vorfeld der Befragung über den Rücklaufmodus und die Möglichkeiten der Fragebogenabgabe zu informieren. So wird jedem Befragten auch die Chance gegeben, den ausgefüllten Fragebogen in die Auswertung einfließen zu lassen.

Um die Teilnahmebereitschaft der Beschäftigten zu erhöhen, gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen.¹⁰⁾ Eine Zauberformel existiert allerdings nicht. Wird schon zu einem frühen Zeitpunkt in der Rücklaufphase deutlich, dass die Teilnahmebereitschaft eher gering ausfallen wird, besteht kurz vor Ende des Abgabetermins die Möglichkeit, eine „Nachfassaktion“ zu starten. Dabei werden nochmals besondere Werbeaktionen organisiert oder ein weiteres Anschreiben (z.B. auch per E-Mail) an alle Befragten gesendet, welches nochmals die Nutzenargumente einer Mitarbeiterbefragung beinhaltet und an die Beteiligung der Beschäftigten appelliert. Die Freiwilligkeit der Teilnahme bleibt dabei selbstverständlich unberührt.

Datenerfassung und -auswertung

Ist der Rücklauf von Fragebögen abgeschlossen, werden die erhobenen Daten

erfasst und verarbeitet. Eine Herausforderung ist, alle Angaben aus den Fragebögen so zu „verarbeiten“, dass eine Auswertung nach statistischen Grundsätzen möglich ist.

Generell ist eine „Handauswertung“ von Mitarbeiterbefragungen (manuelle Auswertung) abzulehnen. Sie machen nur dann Sinn, wenn es sich um eine sehr kleine Befragungsaktion handelt und eine überblicksartige Darstellung von Häufigkeitsverteilungen¹¹⁾ ohne weiter gehende statistische Verfahren gewünscht ist. In der Praxis ist dieses aber so gut wie nie der Fall.

Mit der **elektronischen Datenverarbeitung** haben sich die technischen Möglichkeiten für eine Datenerfassung und -auswertung verbessert. Computer und die dazugehörigen Softwareprogramme stellen jedoch nur ein Hilfsmittel dar. Wie eine Mitarbeiterbefragung erfasst und ausgewertet werden soll, muss letztlich vom Anwender vorgegeben werden. Hierfür müssen zunächst sog. „Codepläne“¹²⁾ erstellt werden. Mithilfe von Codeplänen werden die Antworten aus der Mitarbeiterbefragung in eine Sprache übersetzt, die der Computer versteht.

Erst durch die (statistische) Auswertung der Daten können Aussagen über die Leitfragen getroffen werden. In dieser Phase der Mitarbeiterbefragung wird deutlich, dass eine Datenauswertung ohne vorherige theoretische Grundlage in einem Chaos enden würde.

Die empirische Sozialforschung hat eine Reihe von Datenanalyseverfahren entwickelt. Es würde hier allerdings zu weit führen, jede dieser Analyseverfahren ausführlich darzustellen.¹³⁾

Präsentation und Abschlussbericht

Bei der Präsentation der Ergebnisse gibt es ebenfalls einige Grundsätze zu beachten.

Alle Phasen der Befragung müssen so dargestellt werden, dass sie für Dritte nachvollziehbar sind. Hierzu gehört die Definition der befragten Personen, die Darstellung eines möglicherweise angewandten Auswahlverfahrens sowie der Zeitplan der Untersuchung.

Alle Fragen des Fragebogens sind im genauen Wortlaut darzustellen. Präsentierte Tabellen und Grafiken müssen für sich selbst les- und verstehbar sein. Werden statistische Auswertungen und Analysen präsentiert, so müssen diese nachvoll-

ziehbar und die statistischen Maßzahlen ausgewiesen sein.

Mögliche Präsentationsformen sind:

- ein schriftlicher Forschungsbericht,
- Aushänge am „schwarzen Brett“,
- Artikel in der Mitarbeiterzeitung,
- Multimedia-Präsentationen,
- Präsentation im Intra- oder Internet und
- Ergebnisdarstellung auf CD-Rom.

3.3 Umsetzungsphase

Für die allgemeine Akzeptanz der aktuellen sowie aller weiterfolgenden Befragungen ist es sehr wichtig, dass in der Umsetzungsphase aus den Ergebnissen einer Befragung auch Maßnahmen resultieren. Ist dies nicht der Fall, dürfte die gesamte zukunftsgerichtete Zielsetzung einer Untersuchung infrage gestellt sein.

Der erste Schritt in der Umsetzungsphase ist die Ergebnisdiskussion mit möglichst allen Beteiligten. Neben der „Manöverkritik“ (was war gut und was war schlecht?) sollten erste Rückschlüsse auf die ursprüngliche Fragestellung gezogen werden. Folgende Fragestellungen können dabei hilfreich sein:

- Was wollen die Befragten tatsächlich?
- Wo lassen sich Ansatzpunkte für ein weiteres Vorgehen entsprechend der ursprünglichen Zielsetzung finden?
- Wo müsste noch detaillierter gefragt werden, um genauere Aussagen treffen zu können?

9) Sätzer, R. (1991): Belegschaftsbefragungen: Handbuch zur Durchführung betrieblicher Fragebogenaktionen, Köln, S. 45.

10) Maßnahmen zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft sind neben den dargestellten „Nachfassaktionen“ z.B. die Beigabe von kleinen Geschenken als Gesten der Anerkennung für einen ausgefüllten Fragebogen oder ein Aushang am schwarzen Brett und/oder im Inter- bzw. Intranet mit einer ständig aktualisierten Darstellung der Rücklaufquote.

11) Die Häufigkeitsverteilung informiert über die Anzahl der Antworten (durch die Befragten) zu den Fragen des Fragebogens. So zeigt eine Häufigkeitsverteilung bzgl. der Frage nach dem Geschlecht die prozentuale Verteilung der männlichen und weiblichen Befragungsteilnehmer auf.

12) Als Codeplan wird die Liste aller Fragen („Variablen“) mit den dazugehörigen Antwortmöglichkeiten („Ausprägungen“) bezeichnet, wobei jeder Ausprägung ein spezieller Wert („Code“) zugeordnet wird.

13) Für eine ausführliche Darstellung der empirischen Datenanalyseverfahren vgl. Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, München/Wien, S. 405 ff.

In größeren (Arbeits-)Gruppen oder im Rahmen von Workshops bietet es sich dann in einem zweiten Schritt an, über die Ableitung von Maßnahmen zu beraten und gemeinsame Überlegungen zum weiteren Vorgehen anzustellen. Wichtig dabei ist, dass kein „blinder Reaktionismus“ entsteht. Oftmals ist ein Vorgehen in kleinen Schritten besser, als augenblicklich alles verändern zu wollen.

Aus den Ergebnissen einer Befragung können unterschiedliche Aktionen und Projekte abgeleitet werden:

- individuelle Reaktionen (z.B. Einsichten, Vorsätze, Ziele),
- dialogische Reaktionen (z.B. Mitarbeitergespräche),
- öffentlich-offizielle Reaktionen (z.B. Entscheidungen und Vorgaben der Leitung) sowie die
- Durchführung von Mitarbeiterworkshops.

Je nach Zielsetzung und vereinbarten Maßnahmen ist es möglicherweise auch sinnvoll, in bestimmten Abständen Kontrolluntersuchungen durchzuführen. Zum einen ermöglichen ggf. weitere **zusätzliche Befragungen** mit anderen Themenfeldern oder einer anderen Datenerhebungstechnik genauere Aussagen bzgl. der Leitfrage(n). Zum anderen kann durch **Wiederholungsbefragungen** überprüft werden, ob die eingeleiteten Maßnahmen zu den gewünschten Veränderungen geführt haben.

Grundsätzlich sollten die Informationen über abgeleitete Maßnahmen sowie die weitere Vorgehensweise allen Beteiligten zugänglich sein.

4. Chancen und Risiken aus Sicht der Beschäftigten

Die Chancen und Risiken einer Mitarbeiterbefragung aus Sicht der Beschäftigten können zum größten Teil aus den bereits beschriebenen Zielen abgeleitet werden.

Eine professionell durchgeführte Mitarbeiterbefragung, in der die Ergebnisse thematisiert und kommuniziert werden, verbessert nicht nur die Kommunikation unter den bestehenden Hierarchieebenen, sondern erhöht auch die **Arbeitszufriedenheit** unter den Beschäftigten. Die Veränderungsbereitschaft wird gesteigert, wenn die Beschäftigten in den Veränderungsprozess einbezogen werden.

Sollten allerdings Verbesserungsmaßnahmen ausbleiben und die Wünsche der Beschäftigten nicht berücksichtigt werden, hat dies häufig eine Demotivation aller Beteiligten zur Folge. Ein weiteres **Risiko** von Mitarbeiterbefragungen sind **verfälschte Ergebnisse** aufgrund methodischer Unzulänglichkeiten. Daher ist es zwingend notwendig, die dargestellten Grundsätze in den einzelnen Phasen einer Befragung zu beachten.

5. Rechtliche Handlungsmöglichkeiten des Personalrats

Aus Sicht des Arbeitgebers kann eine aktive Beteiligung der Interessenvertretung bereits ab dem Planungsstadium den positiven Effekt mit sich bringen, das organisatorische Wissen der Interessenvertretungen für die Konzeptentwicklung zu nutzen.¹⁴⁾ Somit ist es in Organisationen, die durch eine moderne, zukunftsorientierte und auf „Co-Management“ ausgerichtete Führungskultur gekennzeichnet sind, nicht zwingend notwendig, dass sich die Interessenvertretungen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen auf die rechtliche Ebene begeben müssen.

Sollte es dennoch erforderlich sein, dass Personalräte rechtliche Einflussmöglichkeiten geltend machen müssen, so sind neben den Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) auch die Beteiligungsrechte zu beachten.

5.1 Rahmenbedingungen

Als Beteiligungsrechte kommen dabei in Betracht:

- das Informationsrecht (§ 68 Abs. 2 BPersVG bzw. die entsprechenden Landespersonalvertretungsrechtlichen Vorschriften),
- die Mitbestimmungsrechte bei Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätzen (§ 75 Abs. 3 BPersVG bzw. die entsprechenden Landespersonalvertretungsrechtlichen Vorschriften),
- das Mitbestimmungsrecht bei technischen Überwachungseinrichtungen (§ 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG bzw. die entsprechenden Landespersonalvertretungsrechtlichen Vorschriften).

Um ihre Mitbestimmungsrechte wahrnehmen zu können, muss die Interessenvertretung „rechtzeitig“ und „umfassend“

vom Arbeitgeber über die Einführung von Personalfragebögen **informiert** werden. Rechtzeitig bedeutet dabei *vor* dem Beginn der Durchführungsphase und umfassend meint mittels **aller** bestehenden Unterlagen. Die Unterrichtung muss Ziel und Inhalt des Fragebogens, den zu befragenden Personenkreis, die Benennung der Personen, welche die Befragung durchführen und auswerten sowie die weitere Verwendung und Präsentation der Daten umfassen.¹⁵⁾

Nach § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG bedürfen alle Personalfragebogen der Zustimmung des Personalrates. Das **Mitbestimmungsrecht** ist in diesem Fall als Zustimmungsverweigerungsrecht zu verstehen. Das heißt, dass die Interessenvertretung die Einführung eines Fragebogens oder einer Mitarbeiterbefragung zwar anregen, aber nicht erzwingen kann.

Die Mitbestimmung richtet sich vielmehr auf den Umfang und Inhalt der Fragen sowie den Verwendungszweck der erhobenen Daten.¹⁶⁾ Der Wahrung des Schutzes der Persönlichkeitsrechte muss dabei besondere Bedeutung zugemessen werden. Es gilt, dass keine Fragen gestellt werden dürfen, die in unzulänglicher Weise in die Persönlichkeitsphäre des Einzelnen eingreifen.¹⁷⁾

Des Weiteren beschränkt sich das Mitbestimmungsrecht nicht nur auf schematisierte und formularartige Fragezusammenstellungen, sondern ist auch dann anzuwenden, wenn Beschäftigte mündlich anhand eines standardisierten Fragenkataloges befragt und die Antworten dann schriftlich festgehalten werden. Es kommt dabei nicht darauf an, auf welche Art und Weise die Befragung der Beschäftigten erfolgt. Es ist auch unerheblich, ob die Fragen von Bewerbern oder von bereits im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmern beantwortet werden sollen.¹⁸⁾ Das Mitbestim-

¹⁴⁾ Vgl. Fischer, U. (2000): Mitarbeiterbefragungen, in: Der professionelle Betriebsrat, Heft 24, S. 3-M 120/11.

¹⁵⁾ vgl. Schierbaum, B./Fischer, U. (1999): Mitarbeiterbefragungen und Datenschutz, in: Computer Fachwissen, Heft 8-9, S. 61.

¹⁶⁾ Vgl. Fitting u.a. (2002): Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar, München, S. 1243; Däubler/Kittner/Klebe (2002): Betriebsverfassungsgesetz: BetrVG; mit Wahlordnung, §§ 121–128 InsO und EBR-Gesetz, 8. überarb. und aktualisierte Aufl., Frankfurt am Main, S. 1382.

¹⁷⁾ Vgl. Fischer U./Rehnsner R. (2002): Personalplanung, Frankfurt am Main, S. 120.

¹⁸⁾ Vgl. Beschluss des Landesarbeitsgerichts Köln vom 21. 4. 1997 – 3 TaBV 79/96.

mungsrecht ist auch dann gegeben, wenn den Beschäftigten die Beantwortung der Fragen freigestellt wird und/oder die anonymisierte Weiterleitung der Ergebnisse an den Arbeitgeber durch Beauftragung eines Beratungsunternehmens gewährleistet wird.¹⁹⁾

Da Mitarbeiterbefragungen häufig auch (direkt oder indirekt) die Beurteilung von Vorgesetzten beinhalten, ist das Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze) ebenfalls zu beachten.

Dieses Mitbestimmungsrecht dient auch dem **Datenschutz** oder, anders ausgedrückt, dem Schutz der Persönlichkeitsrechte.²⁰⁾ Offiziell zugesicherte Anonymität kann durch persönliche Angaben der Befragten, vor allem im soziodemographischen Teil (Fragen nach dem Alter, Geschlecht, Familienstand, etc.), zumindest teilweise aufgehoben werden. Interessenvertretungen sollten daher nicht nur darauf achten, dass die Ergebnisse im Unternehmen präsentiert und umgesetzt werden, sondern auch die Einhaltung von Datenschutzvorschriften gewährleisten. Nach § 28 Abs. 1 BDSG sind bei der Erhebung personenbezogener Daten die Zwecke, für die die Daten verarbeitet oder genutzt werden sollen, konkret festzulegen.

Wie bereits erwähnt, erfolgt die Auswertung von Personalfragebögen und Mitarbeiterbefragungen in der Regel mit entsprechenden EDV-Programmen. Hier findet das Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen nach § 75 Abs. 3 Nr. 17 Anwendung. Für die Mitbestimmung ist nicht die Absicht des Arbeitgebers zur Überwachung der Arbeitnehmer entscheidend, sondern die Tatsache, ob technische Einrichtungen Verhaltens- und Leistungsdaten der Beschäftigten generell erfassen und aufzeichnen können.²¹⁾

5.2 Mitarbeiterbefragungen durch die Interessenvertretung

Abgeleitet aus den allgemeinen Aufgaben der Interessenvertretung (Informationsrechte) besteht für die Interessenvertretung grundsätzlich das Recht, eine Mitarbeiterbefragung eigenständig durchzuführen.

Dem Arbeitgeber bleibt die Möglichkeit, eine derartige Befragung zu blockieren. Die Rechtslage hinsichtlich einseitiger

Verfügung ist nicht eindeutig geklärt. Zumindest eine „Verzögerungstaktik“ von Arbeitgeberseite ist denkbar. In einigen Fällen aus der Praxis hat sich aber auch gezeigt, dass durch die Blockadepolitik der Arbeitgeber Beschäftigte erst zur Teilnahme an einer Befragung mobilisiert wurden.

Generell ist für die erfolgreiche Durchführung einer Befragung das „Co-Management“ zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung zu empfehlen. Dies liegt zum einen darin begründet, dass die mit einer Mitarbeiterbefragung verbundenen Kosten selten von der Interessenvertretung alleine getragen werden können. Zum anderen ist die gleichzeitige Akzeptanz der Ergebnisse auf Seiten des Arbeitgebers sowie der Interessenvertretung Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

5.3 Gestaltungsanforderungen und Regelungsbedarf – Zusammenfassung

Unabhängig davon, ob eine Mitarbeiterbefragung mit oder ohne Beteiligung der Interessenvertretung durchgeführt wird, sind im Vorfeld der Befragung grundlegende Sachverhalte zu regeln.

Zunächst sollte die Interessenvertretung eine abschließende Festlegung der **Zielsetzung** der Befragung mit dem Arbeitgeber vereinbaren. Daraus ergeben sich dann auch die Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien, Art und Umfang der Befragung, Inhalte der einzelnen Fragen sowie Grundsätze der Auswertung.

Die Interessenvertretung sollte darüber hinaus den Rahmen der **EDV-Datenverarbeitung** regeln. Insbesondere betrifft dies die Festlegung der zugriffsberechtigten Personen und die Aufbewahrungs- bzw. Löschungsfristen der Fragebögen sowie der Auswertungen.

Des Weiteren ist zu klären und ggf. mit dem Arbeitgeber abzustimmen, in welcher Form und zu welchen Zeitpunkten die Beschäftigten über die Befragung informiert werden.

Grundsätzlich sollte in jeder Phase der Befragung die Anonymität gewährleistet sein. Dafür ist es durchaus sinnvoll, Befragung, Auswertung und Präsentation der Ergebnisse durch ein externes Beratungsinstitut durchführen zu lassen. Dies führt nebenbei auch häufig zu einer erhöhten Akzeptanz bei den Befragten.

Positiv auf die Teilnahmebereitschaft an der Befragung dürfte sich eine Vereinbarung auswirken, die negative Konsequenzen für die Beschäftigten (z.B. Arbeitsplatzverlust oder Einkommensminderungen) infolge der Mitarbeiterbefragung ausschließt.

Um der Gefahr der Unterlassung von Verbesserungsmaßnahmen aus dem Weg zu gehen, ist es sinnvoll, im Vorfeld der Befragung mit dem Arbeitgeber eine Regelung für die breite Veröffentlichung und Diskussion der Ergebnisse (unabhängig davon, wie sie ausfallen) mit gleichzeitigem schrittweisen Abbau von Defiziten zu vereinbaren.

Dipl. Kfm. Sven Hinrichs
(Personal- und Organisationsberater)
BTQ Niedersachsen
Donnerschweer Str. 84
26123 Oldenburg
Fon: 0441/8 20 68
Fax: 0441/8 38 24
E-Mail: hinrichs@btq.de
Internet: www.btq.de

Die BTQ Niedersachsen bietet Seminare zum Thema „Mitarbeiterbefragungen – Chancen und Risiken für die Beschäftigten“ an.

Zusätzlich wird die BTQ Niedersachsen im ersten Halbjahr 2004 eine Handlungshilfe für Interessenvertretungen zum Thema „Mitarbeiterbefragungen“ herausgeben.

19) Vgl. Beschluss des Arbeitsgerichts Bonn vom 31. 10. 2003 – 2 BVGa 15/03 – auszugsweise abgedruckt in dieser Ausgabe S. 190.

20) Vgl. Schierbaum, B./Fischer, U. (1999): Mitarbeiterbefragungen und Datenschutz, in: Computer Fachwissen, Heft 8-9, S. 60.

21) Vgl. Fitting u.a. (2002): Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar, München, S. 1243; Däubler/Kittner/Klebe (2002): Betriebsverfassungsgesetz: BetrVG; mit Wahlordnung, §§ 121–128 InsO und EBR-Gesetz, 8. überarb. und aktualisierte Aufl., Frankfurt am Main, S. 1303.