



Foto: Superbild

Die Mitarbeiterbefragung Chance für alle

Begriff der Mitarbeiterbefragung

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

Die Mitarbeiterbefragung als ein Instrument des Personalmanagements fördert die Mitsprache der Beschäftigten und hilft, Schwachstellen aufzudecken. Warum eine frühzeitige Mitgestaltung durch den Betriebsrat wichtig ist, darüber berichtet Sven Hinrichs.

Eine professionell durchgeführte Mitarbeiterbefragung, in der die Ergebnisse thematisiert und kommuniziert werden, verbessert nicht nur die Kommunikation unter den bestehenden Hierarchieebenen, sondern kann auch die Arbeitszufriedenheit unter den Beschäftigten erhöhen. Allein die Möglichkeit, seine Meinung äußern zu dürfen, wird als positive Bereicherung des Arbeitslebens angesehen und steigert das Selbstwertgefühl. Motivation, Identifikation mit dem Unternehmen und Förderung unternehmerischen Handelns der Beschäftigten sind positive Folgen.

Warum mitgestalten?

Das Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung stellt häufig die Basis für betriebliche Veränderungsprozesse dar. Dies bietet sowohl Chancen als auch Risiken für die Beschäftigten - eine frühzeitige Mitgestaltung durch die Interessenvertretung ist daher für die Beschäftigten sinnvoll und empfehlenswert.

Für den Arbeitgeber hat eine frühzeitige, aktive Beteiligung des Betriebsrats den positiven Effekt, das organisatorische Wissen der Interessenvertretung für die Konzeptentwicklung zu nutzen.

Beteiligungsrechte des Betriebsrats

Als Beteiligungsrechte des Betriebsrats kommen in Betracht:

- > Das Informationsrecht nach § 80 Abs. 2 BetrVG;
- > Die Mitbestimmungsrechte bei Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätzen gemäß § 94 BetrVG;
- > Das Mitbestimmungsrecht bei technischen Überwachungseinrichtungen aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.

Information

Um seine Rechte wahrnehmen zu können, muss der Betriebsrat vom Arbeitgeber rechtzeitig und umfassend über die Einführung von Personalfragebögen informiert werden (vgl. § 80 Abs. 2 BetrVG). Rechtzeitig bedeutet dabei vor dem Beginn der Durchführungsphase und umfassend meint mittels aller be-

stehenden 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.

Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätze

Nach § 94 Abs. 1 BetrVG bedürfen alle Personalfragebögen der Zustimmung des Betriebsrats. Das Mitbestimmungsrecht ist dabei als ein Zustimmungsverweigerungsrecht zu verstehen. Das heißt, dass der Betriebsrat die Einführung eines Fragebogens oder einer Mitarbeiterbefragung zwar anregen, aber nicht erzwingen kann.

Die Mitbestimmung richtet sich auf den Umfang und Inhalt der Fragen sowie den Verwendungszweck der erhobenen Daten. Der Wahrung der Persönlichkeitsrechte muss dabei besondere Bedeutung zugemessen werden. Es dürfen keine Fragen gestellt werden, die in unzulässiger Weise in die Persönlichkeitssphäre des Einzelnen eingreifen.

Das Mitbestimmungsrecht beschränkt sich nicht nur auf schematisierte und



Sven Hinrichs ist Personal- und Organisationsberater bei der BTQ Niedersachsen in Oldenburg www.btq.de

Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbefragung

1. **Präambel**
 - Mitarbeiter als wertvollste Ressource
 - Mitarbeiterorientierung als Personalstrategie
 - Vorbereitung der Mitarbeiter, die Probleme der Zukunft zu lösen
2. **Geltungsbereich**
 - Festlegung des personellen und räumlichen Geltungsbereichs
3. **Ziel und Zweck der Mitarbeiterbefragung**
 - Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
 - Erhöhung der Motivation der Beschäftigten
 - Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit
 - Stärken- und Schwachstellenanalyse
 - Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen
4. **Themenbereich der Mitarbeiterbefragung**
 - z.B. Arbeitszufriedenheit, Arbeitszeit
5. **Beteiligung der Interessenvertretung**
 - Einbindung in die Projektgruppe
6. **Umsetzung der Mitarbeiterbefragung**
 - Planungs- und Vorbereitungsphase
 - Zieldiskussion
 - Rollendefinition
 - Recherche
 - Konzeptentwicklung
 - Auswahl der Erhebungsmethode
 - Aktionsplan
 - Durchführungsphase
 - Information der Beschäftigten
 - Pretest
 - Datenerhebung, -erfassung und -auswertung
 - Darstellung der Ergebnisse
 - Umsetzungsphase
 - Diskussion der Ergebnisse
 - Ableitung von Maßnahmen
 - Kontrolluntersuchungen
7. **Datenschutz**
 - Gewährleistung der Anonymität
 - Beauftragung eines externen Beraters
 - Festlegung der Aufgaben und Befugnisse
 - Festlegung von Zugriffsberechtigungen
 - Aufbewahrungs- und Lösungsfristen von Fragebögen und Auswertungen
8. **Rechte der Interessenvertretung**
 - Informationsrechte
 - Verfügungsrechte an den erhobenen Daten und Ergebnissen
 - Ansprüche aus dem Betriebsverfassungsgesetz bleiben unberührt
9. **Nachteilsverbot**
 - keine negativen Konsequenzen für die Beschäftigten
 - keine Begründung arbeitsrechtlicher Maßnahmen
 - keine Verpflichtung der Beschäftigten zur Teilnahme an der Befragung
10. **Erfolgskontrolle**
 - regelmäßige Mitarbeiterbefragungen
11. **Inkrafttreten, Kündigung und Nachwirkung**

formularartige Fragezusammenstellungen. Es ist auch dann anzuwenden, wenn Beschäftigte mündlich anhand eines standardisierten Fragenkataloges befragt und die Antworten dann schriftlich festgehalten werden. Es kommt nicht darauf an, auf welche Art und Weise die Befragung erfolgt.

Wenn die Mitarbeiterbefragung die Beurteilung von Vorgesetzten beinhaltet, ist das Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 2 BetrVG (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze) zu beachten.

Kontrolle und Datenschutz

Offiziell zugesicherte Anonymität kann durch persönliche Angaben der Befragten, vor allem zu soziodemografischen Aspekten (z.B. Alter, Geschlecht, Familienstand), zumindest teilweise aufgehoben werden. Der Betriebsrat sollte 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 Daten verarbeitet oder genutzt werden sollen, konkret festzulegen.

Da die Auswertung der Fragebögen in der Regel mit entsprechenden EDV-Programmen erfolgt, findet das Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG Anwendung. Hierbei ist nicht die Absicht des Arbeitgebers zur Überwachung der Arbeitnehmer entscheidend, sondern die Tatsache, ob technische Einrichtungen objektiv geeignet sind, Leistungs- oder Verhaltenskontrollen durchführen zu können.

Gestaltungsanforderungen und Regelungsbedarf

Vor Durchführung einer Mitarbeiterbefragung sollte der Betriebsrat eine abschließende Festlegung der Zielsetzung der Befragung mit dem Arbeitgeber vereinbaren. Aus dieser ergeben sich die Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien, Art und Umfang der Befragung, Inhalte der einzelnen Fragen sowie Grundsätze der Auswertung der Daten. Gegebenenfalls ist mit dem Arbeitgeber abzustimmen, in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt die Beschäftigten über die Befragung informiert werden.

Regelungsbedürftig ist auch der Rahmen der Datenverarbeitung. Insbeson-

dere betrifft dies die Festlegung der zugriffsberechtigten Personen sowie die Aufbewahrungs- bzw. Lösungsfristen der Fragebögen und Auswertungen. 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 zudem 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 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.

Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung

Es ist nicht zwangsläufig erforderlich, Mitarbeiterbefragungen durch eine Betriebsvereinbarung zu regeln. Allerdings erleichtern derartige Vereinbarungen ihre Planung, Durchführung sowie Umsetzung. Als Anregung und Orientierungshilfe sind die in der Tabelle aufgeführten Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung gedacht.

Ausblick

Es ist wünschenswert, dass das beteiligungsorientierte Führungsinstrument der Mitarbeiterbefragung noch intensiver und professioneller als bisher in den Betrieben genutzt wird, um betriebliche Veränderungsprozesse durch die Beschäftigten mitgestalten zu lassen.

Betriebe, die Mitarbeiterbefragungen durchführen und aus den Ergebnissen Konsequenzen gezogen haben, können erheblich von der Produktivitäts-, Kreativitäts- und Identifikationssteigerung sowie der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten profitieren. Ihre Ergebnisse können als interessante Orientierungshilfe dienen. Gleichwohl sollten sie im weiteren Bewertungsprozess kritisch diskutiert und analysiert werden. ■