

# Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Mitarbeiterbefragungen

Sven Hinrichs // BTQ Niedersachsen

**Beschäftigte zu befragen ist ein sensibles Instrument unter anderem zur Personalführung, das ganz unterschiedliche Ziele verfolgen kann. Betriebs- und Personalräte können über betriebliche Vereinbarungen geeignete Verfahrenweisen und den Datenschutz verbindlich regeln und in Projektgruppen eingebunden werden. Die vorliegende Analyse solcher Vereinbarungen zeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung von Beschäftigtenbefragungen in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen.**

Unter einer Mitarbeiterbefragung kann jede Form der systematischen Erhebung von Meinungen und Einstellungen von Beschäftigten in einer Organisation zu arbeitsbezogenen Zwecken verstanden werden. Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen ist ein bewährtes Instrument mit einer langen Entwicklungsgeschichte.

Um den heutigen Anforderungen am Markt und in der Arbeitswelt gerecht zu werden, benötigt eine Organisation engagierte und qualifizierte Beschäftigte. Diese werden aus Sicht des modernen betrieblichen Personalmanagements nur dann vorhanden sein, wenn beteiligungsorientierte Führungsinstrumente angewandt werden. Eine gruppenorientierte Beteiligungsform ist die Mitarbeiterbefragung.

Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen können Informationen über Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten bezüglich verschiedenster Bereiche der Arbeitswelt ermittelt werden. Sie gilt somit häufig als Basis für betriebliche Veränderungsprozesse.

## Ziele und Regeln festlegen

Ein Mitgestalten von Mitarbeiterbefragungen durch die Interessenvertretung kann daher nur im Sinne aller Beteiligten sein. Dabei sollte das Ziel sein, die Chancen des

modernen „beteiligungsorientierten“ Führungsinstrumentes zu nutzen und die Risiken durch Abschluss einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zu minimieren.

Aus den Jahren 1995 bis 2007 wurden 14 betriebliche Vereinbarungen zum Thema Mitarbeiterbefragungen ausgewertet. Für die Auswertung stand somit eine überschaubare Anzahl von Vereinbarungen zu Mitarbeiterbefragungen zur Verfügung. Es liegt daher die Vermutung nahe, dass nur selten Betriebs- oder Dienstvereinbarungen im Vorfeld von Belegschaftsbefragungen abgeschlossen werden.

Von den vorliegenden Vereinbarungen regeln wenige die drei Phasen einer Mitarbeiterbefragung ausführlich: Planung, Durchführung und Umsetzung. Der überwiegende Teil klärt nur die Rahmenbedingungen des Datenschutzes und teilweise die Beteiligungsmöglichkeiten der Interessenvertretung und der Beschäftigten.

Dabei kann die Einführung und Umsetzung umfassender personalpolitischer Instrumente – z.B. im Rahmen der Gesundheitsförderung – eine Chance für die Belegschaftsvertretung sein, auch die damit verbundenen Personalführungsinstrumente wie Mitarbeiterbefragungen zu regeln.

Woran mag es nun liegen, dass Betriebs- und Personalräte ihre erzwingbaren Betei-

ligungs- und Mitbestimmungsrechte sowie die Datenschutzrechte nicht einfordern und eine Mitarbeiterbefragung somit ohne eine im Vorfeld der Befragung entwickelte konkrete Vereinbarung durchgeführt wird? Mögliche Gründe können fehlendes methodisches Grundwissen sowie negative Erfahrungen im Zusammenhang mit Mitarbeiterbefragungen sein.

Ein Ergebnis aus der Auswertung der Vereinbarungen ist, dass den beteiligten Parteien tatsächlich häufig die methodischen Kenntnisse zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung fehlen. Es werden zwar zu Beginn einer Mitarbeiterbefragung Ziele und Themen definiert, aber selten Leitfragen bzw. „Hypothesen“ entwickelt. Die Konkretisierung von Leitfragen ist zwingend notwendig, um Fragestellungen abzuleiten sowie eine abschließende Interpretation der Ergebnisse zu ermöglichen.

## Zeitraumen definieren

Auch der Zeitrahmen einer Mitarbeiteruntersuchung bleibt undefiniert. 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 Schritte einer Mitarbeiterbefragung abgeschlossen sein sollten. Somit ist für alle Befragten 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.

## Fragestellungen festhalten

Des Weiteren finden in den untersuchten Vereinbarungen die Grundsätze der Frageformulierung keine Berücksichtigung. Die wichtigsten Grundsätze der Frageformulierungen könnten in einem gesonderten Absatz einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung aufgeführt werden. Auch die Fragearten und -formen werden in den zur Verfügung stehenden Vereinbarungen nicht geregelt. Die Absicht, die mit einer

Fragestellung verbunden ist, bestimmt die Art und Formulierung der Frage. Nicht jede Frageform ist für jedes inhaltliche Problem geeignet.

Hierbei sind besonders die „offenen Fragen“ zu beachten. Auf „offene Fragen“ wird eine Antwort in den eigenen Worten des Befragten erwartet. Es werden also keine Antwortmöglichkeiten vorgeschlagen.

Die Nachteile offener Fragen erscheinen schwerwiegender als ihre Vorteile. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Befragten eine gleich gute Artikulationsfähigkeit bezüglich ihrer Einstellungen und Meinungen haben. Antwortunterschiede sind somit möglicherweise nicht auf Einstellungsunterschiede zurückzuführen. Zudem erfordern „offene Fragen“ einen erheblichen zusätzlichen Auswertungsaufwand insofern, als im Nachhinein Auswertungskategorien gebildet werden müssen. Dies gestaltet sich in vielen Fällen sehr schwierig. Daher sollte bereits in einer Vereinbarung zu Mitarbeiterbefragungen geregelt werden, dass (möglichst) „geschlossene Fragen“ mit vorgegebenen Antwortkategorien den „offenen Fragen“ vorgezogen werden.

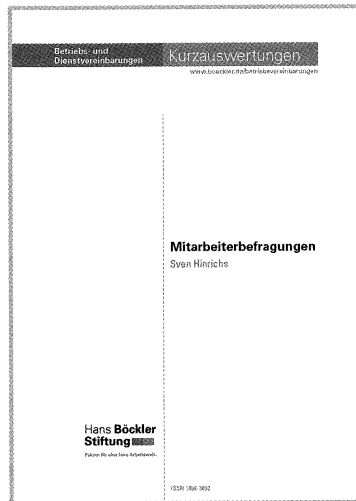
### Datenerhebung regeln

Die Vorgehensweisen bei der Datenerhebung – wie etwa Online-Befragungen – sind in den ausgewerteten Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus methodischer Sicht ebenfalls meist unzureichend geregelt. Weder die Verteilungsmethoden (z. B. dass die Ergebnisse nicht durch persönliche Verteilung des Fragebogens beeinflusst werden und die Gewährleistung, dass wirklich alle Beteiligten einen Fragebogen bekommen) noch die Form des Rücklaufs (z. B. Festlegung eines Zeitraums zwischen Verteilung und Abgabe des Fragebogens, Ausschluss des Einsammelns durch Vorgesetzte und Vereinbarung von „Nachfassaktionen“ zur Verbesserung der Rücklaufquote) sind dabei klar festgelegt.

### Folgen beschreiben

Letztlich fehlen in einigen Vereinbarungen Regelungen zu zwei entscheidenden Punkten, nämlich der Ergebnispräsentation und der Ableitung von Maßnahmen. Nicht in allen Unternehmen, die sich für die Durchfüh-

rung einer Mitarbeiterbefragung entscheiden, ist es selbstverständlich, dass auf der Grundlage der Befragungsergebnisse auch Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Allerdings werden bei den Beschäftigten schon bei der Beantwortung von Fragen unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen geweckt. Sollten Verbesserungsmaßnahmen ausbleiben und die Wünsche der Beschäftigten nicht berücksichtigt werden, hat dies häufig eine Demotivation aller Beteiligten zur Folge. Die möglichst zeitna-



he Rückmeldung und Diskussion der Ergebnisse auf allen Hierarchieebenen und an alle Befragten ist im Sinne des Dialoggedankens ein unverzichtbarer Teil der Mitarbeiterbefragung. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse einer Befragung nicht bereits im Vorfeld der Befragung feststehen. Es ist also auch möglich, dass Befragungsergebnisse anders und „unangenehmer“ ausfallen als sich dies die Beteiligten im Vorfeld vorgestellt hatten.

Die Rückmeldungen von Befragten zeigen leider häufig ein hohes Frustrationspotenzial im Zusammenhang mit Mitarbeiterbefragungen. Zurückzuführen ist dies meist darauf, dass die Ergebnisse entweder gar nicht oder unzureichend präsentiert werden bzw. abgeleitete Maßnahmen ausbleiben.

### Fazit

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Unkenntnis und das Unwissen über die methodischen Grundsätze von Mitarbeiterbefragungen sowie die bisherigen schlech-

ten Erfahrungen damit Gründe dafür sein mögen, dass sich Interessenvertreter von diesem Personalführungsinstrument distanzieren bzw. keine Vereinbarung mit der Arbeitgeberseite eingehen möchten.

Andererseits sollte allerdings berücksichtigt werden, dass eine richtig angewandte und eingesetzte Mitarbeiterbefragung ein sehr gutes Instrument darstellen kann, um Bedürfnisse der Beschäftigten zu ermitteln und eine Basis für betriebliche Veränderungsprozesse zu schaffen.

Hierfür stehen den Interessenvertretungen nicht nur die Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte zur Verfügung, sondern auch Sachverständige mit methodischen Kenntnissen zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Mitarbeiterbefragung.

Beratungs- und Gestaltungshinweise sowie eine Darstellung der wesentlichen rechtlichen Grundlagen sind auch die abschließenden Inhalte der Auswertung.

Die vollständige Auswertung der Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Mitarbeiterbefragungen kann kostenlos auf der Internet-Seite der Hans-Böckler-Stiftung heruntergeladen werden:

► [www.boeckler.de/73692\\_101632.html](http://www.boeckler.de/73692_101632.html)

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über eine bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Arbeitgebern und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen wurden. Diese breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werden betriebliche Vereinbarungen zu einzelnen Themenfeldern ausgewertet.

Autor

**Sven Hinrichs**, Personal- und Organisationsberater, BTQ Niedersachsen GmbH, Donnerschweer Straße 84, 26123 Oldenburg, fon 0441 82068, hinrichs@btq.de, [www.btg.de](http://www.btg.de)