

Gesundheit und Qualität der Arbeit

Christiane Lindecke

# Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte

Christiane Lindecke

**Neue Arbeitszeiten für  
(hoch)qualifizierte Angestellte**



Christiane Lindecke  
**Neue Arbeitszeiten für  
(hoch)qualifizierte Angestellte**  
Befragungen als Instrument  
zur Bestandsaufnahme und Interessenerhebung



**Lindecke, Christiane**, Dr., freiberufliche Arbeitszeitberaterin und Sozialforscherin, Arbeitszeitberatung Dr. Lindecke in Kassel. Zahlreiche Veröffentlichungen zu flexiblen Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Gleichstellungspolitik. [www.azb-lindecke.de](http://www.azb-lindecke.de)

© Copyright 2011 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2011  
ISBN: 978-3-86593-153-5  
Bestellnummer: 13258

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Wenn Du eine weise Antwort verlangst, musst Du vernünftig fragen.

*Johann Wolfgang von Goethe*

Wie die Frage, so die Antwort.

*Aus Ungarn*

Manchmal enthält die Frage mehr Informationen als die Antwort.

*Unbekannt*

Bevor du eine Frage tust, denke an die Antwort.

*Aus Portugal*

Nicht jede Frage verdient eine Antwort.

*Publius Syrus, (wahrscheinlich 90 - 40 v. Chr.), Quelle : »Sententiae«, um 50 v. Chr.*



# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b>   | <b>9</b>  |
| <b>0 Einleitung</b>  | <b>11</b> |
| <b>1 Arbeiten ohne Ende</b>  | <b>13</b> |
| <b>2 Ausgangssituation beim Elektronikunternehmen</b>                        | <b>15</b> |
| 2.1 Vertrauensarbeitszeit und Langzeitkonten                                 | 15        |
| 2.2 Probleme der Arbeitszeitregelung und Beschäftigtenbefragung              | 16        |
| <b>3 Beschäftigtenbefragungen</b>  | <b>19</b> |
| 3.1 Grundsatzentscheidung und Planung  | 19        |
| 3.2 Ziele der Befragung/inhaltliche Vorarbeit                                | 21        |
| 3.3 Fragebogen erstellen   | 22        |
| 3.4 Information der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer<br>über die Befragung | 29        |
| 3.5 Pretest oder Probelauf   | 30        |
| 3.6 Durchführung der Befragung   | 32        |
| 3.7 Auswertung   | 33        |
| 3.8 Ergebnispräsentation   | 34        |
| 3.9 Maßnahmen und Umsetzungsschritte   | 34        |
| <b>4 Zentrale Ergebnisse der Befragung beim<br/>Elektronikunternehmen</b>    | <b>37</b> |
| <b>5 Weiterführende Literaturhinweise und Links</b>                          | <b>41</b> |
| 5.1 Ausgangssituation: Arbeitszeit, neue Steuerungsmodelle<br>und Gesundheit | 41        |
| 5.2 Beschäftigtenbefragungen   | 43        |
| <b>Anhang: Fragebogen</b>  | <b>45</b> |
| <b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>  | <b>57</b> |



## Vorwort

Im Mittelpunkt dieses Projektes steht der Prozess ein vorhandenes Arbeitszeitregime bei einem Elektronikunternehmen unter Beteiligung der Beschäftigten zu reorganisieren. Dieser Prozess – angestoßen von Betriebsräten und Vertrauensleuten – wurde ein Stück weit begleitet und dokumentiert. Die Grundlage für den Veränderungsprozess lieferte eine Belegschaftsbefragung. Sie sollte Auskunft geben über Meinungen und Stimmungen innerhalb der Belegschaft und zugleich die Beteiligung der Beschäftigten erreichen. Die vorliegende Handlungshilfe informiert über Arbeitsschritte und Möglichkeiten für Belegschaftsbefragungen.

Die Reorganisation der Arbeitszeiten findet im Unternehmen vor dem Hintergrund von Beschäftigungsabbau und Umstrukturierungen sowie steigender Arbeitsbelastung statt. Die Arbeit ist projektförmig organisiert. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten ist hoch.

Um Arbeitnehmerinteressen stärker zur Geltung zu bringen, soll eine neue Arbeitszeitvereinbarung unter Beteiligung der Beschäftigten erarbeitet werden. Mit einer Beschäftigtenbefragung wird einerseits die Arbeits(zeit)situation der Beschäftigten erhoben, d. h. deren Zufriedenheit mit dem bestehenden Modell, Belastungssituationen und Ähnliches. Zugleich werden Interessen und Wünsche der Beschäftigten für eine Neuregelung der Arbeitszeiten erfragt.

Wir danken allen Beteiligten für ihr Engagement und ihre Bereitschaft an der Befragung teilzunehmen und das Projekt zu einem guten Ende zu führen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke  
Hans-Böckler-Stiftung



## 0 Einleitung

Aktuelle Studien der Krankenkassen zeigen, dass immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch wachsende Intensivierung der Arbeit erkranken. Nahezu jede/r dritte Beschäftigte klagt über Hektik sowie Zeit- und Termindruck am Arbeitsplatz. Psychische Erkrankungen haben zugenommen und nehmen einen wachsenden Anteil bei Krankschreibungen ein. Der Begriff „Burnout“ als Beschreibung dieser Symptome ist inzwischen in die Alltagssprache eingegangen.

Eine Veröffentlichung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA), die Ergebnisse aus vier Studien zusammenstellt, kommt zu dem Fazit, dass sich mit zunehmender wöchentlicher Arbeitszeit Gesundheitsbeschwerden häufen. Weitere wichtige Einflussfaktoren sind die Lage der Arbeitszeit und deren Variabilität. Arbeit in den Abendstunden und in der Nacht sowie am Wochenende führt zu deutlichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Je unplanbarer die Arbeitszeiten, desto größer ist die Gefahr gesundheitlicher Beschwerden.

In den Betrieben zeigt sich vor allem bei (hoch-)qualifizierten Beschäftigten das Phänomen überlanger Arbeits- und Anwesenheitszeiten. Französische Arbeitsmediziner haben dafür den Begriff „pathologischer Anwesenheitsdrang“ („présentisme pathologique“) geprägt.

Gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung stehen vor der Herausforderung, den Arbeitszeiten dieser Gruppe ein Maß zu geben und das „Arbeiten ohne Ende“ zu begrenzen. Daher ist es von Bedeutung, die Interessen und Wünsche der Beschäftigten zu kennen und zu erfahren, welche Motive und Ursachen sich hinter den überlangen Anwesenheitszeiten verbergen und was die Kolleginnen und Kollegen sich wünschen.

Eine Möglichkeit, diese Informationen zu erhalten, ist die Beschäftigtenbefragung. In Zusammenarbeit mit Betriebsräten des Elektronikunternehmens und der IG Metall haben wir 2009/2010 eine Befragung von Beschäftigten vorgenommen, die zu einem hohen Anteil projektförmig arbeiten.

Im Folgenden stellen wir kurz die inhaltlichen Themen vor, die den Hintergrund der Befragung bildeten (1), charakterisieren das Unternehmen (2) und gehen kurz auf die Methode einer Beschäftigtenbefragung (3) ein, bevor wir im abschließenden Teil (4) ausgewählte Ergebnisse zum Oberthema „Arbeiten ohne Ende“ skizzieren.

Im Anhang finden sich Literaturhinweise und Links, die eine vertiefende Beschäftigung mit den Themen ermöglichen sowie der Fragebogen, den wir entwickelt und genutzt haben.



# 1 Arbeiten ohne Ende

In immer mehr Unternehmen steht das Thema „Arbeiten ohne Ende“ auf der Tagesordnung der Betriebsräte. Neue Steuerungsmodelle in Unternehmen – Stichwort: indirekte Steuerung – führen dazu, dass die Arbeitszeiten von immer mehr Beschäftigten sich ausdehnen und zerfasern. Kennzeichnend dafür sind neue Managementmethoden, wie Projektarbeit und Zielvereinbarungen, die dazu führen, dass der Markt direkt im Unternehmen spürbar wird. Der Markt und die Kundinnen und Kunden werden den Beschäftigten unmittelbar – direkt oder indirekt – gegenübergestellt. Die Beschäftigten erhalten die Verantwortung für das Arbeitsergebnis und sollen Arbeitszeit und Abläufe selbst gestalten und regeln. Statt direkter Kontrolle heißt das neue Schlagwort „Eigenverantwortung“.

Symptomatisch für die neuen Steuerungsmodelle sind Projektarbeiten, wie sie (hoch-)qualifizierte Angestellte bearbeiten. In der sozialwissenschaftlichen Forschung gilt diese Beschäftigtengruppe als eine, die zwischen Management und dem Großteil der Beschäftigten stehen. Ihre berufliche Orientierung ist gekennzeichnet durch Eigeninitiative und zielorientiertes Arbeiten verbunden mit dem Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz mit interessanten Aufgaben. Die hohe Arbeitsorientierung verbunden mit Spaß an der Arbeit kann dazu führen, dass diese Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer überlange Arbeitszeiten nicht als Belastung ansehen.

Neue Arbeitszeitmodelle, wie die so genannte Vertrauensarbeitszeit, tragen zum weiteren Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit bei, da die Arbeitszeit nicht mehr arbeitgeberseitig erfasst wird und Anwesenheitszeiten intransparenter werden. Vertrauensarbeitszeitmodelle gewähren den Beschäftigten das Recht, innerhalb vorab definierter Grenzen Beginn, Dauer und Ende der persönlichen Arbeitszeit festzulegen. Je nach betrieblicher Regelung müssen sie sich dabei mit dem Team oder den Führungskräften abstimmen. Im Gegenzug für die relative Freiheit erwartet das Unternehmen, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeit nach betrieblichen Interessen und Bedürfnissen orientieren.

Bei derartigen Modellen verlieren Betriebsräte häufig Kontrollmöglichkeiten, wie lange die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bereits an ihrem Arbeitsplatz anwesend sind und ob sie möglicherweise überlang arbeiten. Eine verbleibende Kontrollmöglichkeit sind die Zeitkontenstände, über die herausgefunden werden kann, ob sich im Übermaß Plusstunden ansammeln. Allerdings werden nicht in allen Betrieben mit flexiblen Arbeitszeiten Zeitkonten geführt. Doch selbst wenn Zeitkonten geführt werden, dienen diese häufig nicht mehr

dazu, flexible Arbeitszeiten zu verwalten, um perspektivisch die vereinbarte Wochenarbeitszeit zu erreichen, sondern dienen als Aufbewahrungsort für stetig anwachsende Zeitguthaben. Betriebsräte übernehmen in diesen Fällen oft die Rolle eines Mahners in der Wüste, der die Beschäftigten auch gegen deren ausdrücklich formulierte Wünsche schützen muss.

Insbesondere die Gruppe der (hoch-)qualifizierten Angestellten steht betrieblicher Interessenvertretung häufig eher skeptisch gegenüber, da sie davon ausgeht, dass sie ihre Interessen selbst gegenüber der Arbeitgeberseite kommunizieren und durchsetzen kann. Neuere Untersuchungen zeigen allerdings, dass sich inzwischen auch diese Beschäftigtengruppe dem Betriebsrat zuwendet, da sie die Erfahrung machen muss, dass ihre Situation schwieriger wird und sie extrem belastet ist.

## 2 Ausgangssituation beim Elektronikunternehmen

### 2.1 Vertrauensarbeitszeit und Langzeitkonten

Das Elektronikunternehmen stellt Elektronikprodukte für den Rüstungsbereich her. Im Unternehmen arbeiten rund 1.750 Beschäftigte, überwiegend Angestellte. 50 Prozent der Beschäftigten haben eine akademische Ausbildung; der Frauenanteil liegt bei 17 Prozent. Gewerbliche Beschäftigte stellen ungefähr 12 Prozent, davon 80 Prozent Facharbeiter. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei 48 Jahren mit langer Betriebszugehörigkeit. Die Beschäftigten identifizieren sich stark mit der eigenen Arbeit.

Seit 2001 ist das Unternehmen aus dem Tarifverband ausgestiegen. Betriebsrat und IG Metall versuchen, die Tarifbindung wieder zu erreichen. Die Neuregelung der Arbeitszeit ist ein Schritt auf dem Weg, das Unternehmen wieder in den Tarif einzubinden.

Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens hat sich in Folge globaler Veränderungen verschlechtert. Für das Elektronikunternehmen bedeutete diese Entwicklung eine Veränderung der Geschäftsfelder und erhebliche Herausforderungen.

Die Arbeit beim Elektronikunternehmen ist überwiegend projektförmig organisiert und eingebunden in ein indirektes System der Steuerung. Die Beschäftigten erhalten Zielvorgaben, so genannte Vorgabezeiten in der Produktion oder Ablieferungstermine für die Bearbeitung ihrer Projekte. Über die Erfassung der Vorgabezeiten in die EDV erhalten die Vorgesetzten Einblicke in die abgerechnete Arbeitszeit. Die Vorgabezeiten wurden eingeführt, um die Anwesenheitsorientierung zu einer Ergebnisorientierung zu verändern. Aus Sicht des Betriebsrats bleibt das Problem, dass die Vorgabezeiten nicht systematisch oder nachvollziehbar entwickelt und kontrolliert werden und Raum für Willkür und den »Nasenfaktor« lassen.

Das »Vertrauensarbeitszeitmodell« des Elektronikunternehmens gibt einen Arbeitszeitrahmen von 6:00 – 19:00 Uhr vor, innerhalb dessen keine Mehrarbeit anfällt. Arbeitszeit über 8 Stunden am Tag muss individuell (nach Auffassung der Geschäftsführung) dokumentiert werden (§ 16 ArbZG). Laut der IG Metall handelt es sich bei diesem Modell um eine »Arbeitszeitregelung im Graubereich«, da das Direktionsrecht des Arbeitgebers erhalten bleibt. Von einer »echten« Vertrauensarbeitszeit könne man nicht sprechen. Wenn überhaupt, dann vertraue das Unternehmen darauf, dass die Beschäftigten mehr arbeiten werden, ohne dabei wirklich entsprechende Zeitguthaben aufzubauen. Darüber hinaus lautet ein zentrales Postulat der Zeitkultur: Ohne Überstunden keine Karriere!

Die reguläre vertragliche Arbeitszeit wird verwaltet über ein individuelles Kurzzeitkonto, das bis zu einer Höhe von +/- 40 Stunden aufgebaut werden kann. Zeitentnahmen aus dem Kurzzeitkonto sind mit dem Team und der zuständigen Führungskraft abzustimmen. Der Betriebsrat weiß nicht, wie hoch die Kontenstände der Kurzzeitkonten sind, da kein Kontrollrecht in die Betriebsvereinbarung eingeschrieben ist.

Ergänzend gibt es ein Langzeitkonto als gesondertes Arbeitszeitkonto, vollkommen unabhängig vom Kurzzeitkonto. Es kann nur auf freiwilliger Basis etabliert werden, über eine Sondervereinbarung, die so genannte Planarbeitszeit. Die Planarbeitszeit kann projekt- oder aufgabenbezogen individuell befristet für einen Zeitraum von einem bis maximal 12 Monaten vereinbart werden. Eine Planarbeitszeitvereinbarung darf längstens für ein Jahr abgeschlossen werden; allerdings kann sie im folgenden Jahr wieder aufgesetzt werden.

## **2.2 Probleme der Arbeitszeitregelung und Beschäftigtenbefragung**

Aus Sicht des Betriebsrats geht mit der Vertrauensarbeitszeit der Überblick über die Arbeitszeiten der Beschäftigten verloren. Der Betriebsrat spricht von einem »Wischwaschi der Regelung«. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer merken nicht, wie viel Arbeitszeit sie dem Unternehmen schenken.

Daher hat der Betriebsrat die Betriebsvereinbarung zum Arbeitszeitmodell gekündigt und will gemeinsam mit der Belegschaft ein neues Modell entwickeln. Als Eckpunkte einer neuen Arbeitszeitregelung sieht er eine höhere Zeitsouveränität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine Erfassung aller geleisteten Stunden sowie die Etablierung von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats an den Stellen, wo es nötig ist, an. Weiterhin geht es darum, dass gute Arbeit auch gutes Geld bringen soll, dass die Arbeit von der Zeitbelastung her steuerbar sein muss und dass der Bezugspunkt der Arbeitszeitregelung weiterhin die 35-Stunden-Woche bleiben sollte.

Der Betriebsrat hält es für grundlegend wichtig, erst einmal eine saubere Orientierung über die Veränderungsnotwendigkeiten und Wünsche zu erarbeiten, damit das neue Modell den Interessen und Wünschen der Beschäftigten entspricht. Hierzu sollte eine Beschäftigtenbefragung organisiert werden, die unter anderem folgende Fragen beinhalten soll:

- Wie viel arbeiten die Beschäftigten? Bestandsaufnahme: wie viele Stunden haben die Kolleginnen und Kollegen auf dem Kurzzeitkonto?
- Funktioniert das Arbeitszeitkonto? Oder wachsen die Stunden an?
- Wie bewerten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Arbeits(zeit)-situation? Wie bewerten sie das Arbeitszeitkonto?
- Wie stark fühlen sich die Beschäftigten belastet?
- Was für ein Arbeitszeitmodell wünschen die Arbeitnehmerinnen?
- Welche Phänomene treten auf?
- Wie sehen die Beschäftigten die Rolle des Betriebsrats?

Folgende Hypothesen bzw. Grundannahmen wurden in der Arbeitsgruppe formuliert, die eine Befragung aufgreifen sollte:

- Die Kurzzeitkontenstände vieler Kolleginnen und Kollegen verstoßen deutlich gegen die Höchstgrenze von 40 Plusstunden.
- Das Langzeitkonto wird durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eher negativ bewertet, da sich die angesammelten Stunden nicht abbauen lassen.
- Die meisten Beschäftigten wünschen sich eine arbeitgeberseitige Zeiterfassung, um ihre geleisteten Stunden dokumentieren zu können.
- Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nehmen ihre Arbeitssituation als geprägt von hoher Arbeitsbelastung und starkem Stress wahr.
- Psychische und physische Erkrankungen sowie sinkende Motivation sind die Folgen der Arbeitsbelastung, aber auch der Veränderungen in den letzten Jahren.
- Auf der anderen Seite gibt es eine starke Identifikation mit der Arbeit, besonders mit den Inhalten.
- Die Schutzfunktion des Betriebsrats wird wahrgenommen, allerdings bezogen auf eine Arbeitszeitbegrenzung eher kritisch bewertet.



### 3 Beschäftigtenbefragungen

Im folgenden Teil geht es um grundsätzliche Empfehlungen, wie bei Beschäftigtenbefragungen vorgegangen werden sollte bzw. welche Fallstricke zu vermeiden sind. Ergänzend findet sich am Ende der einzelnen Kapitel eine kurze Beschreibung, wie wir im Projekt des Elektronikunternehmens vorgegangen sind.

#### 3.1 Grundsatzentscheidung und Planung

Der erste Schritt bei einer Beschäftigtenbefragung ist es, sich grundsätzlich zu überlegen, ob das Thema, das man erfragen möchte, den Aufwand wert ist, der mit einer Befragung einhergeht. Nach dieser Grundsatzdiskussion erfolgt die Planung der Befragung. Hier gelten die Regeln des Projektmanagements, d. h. es sollte ein Zeit- und Arbeitsplan erstellt werden und ein/e Verantwortliche/r bestimmt werden (s. Tabelle 1: Ablauf einer Befragung).

**Tabelle 1: Ablauf einer Beschäftigtenbefragung/Projektphasen**

|   |
|---|
| <p>■ <b>Grundsatzentscheidungen:</b><br/>Von wem wird die Beschäftigtenbefragung geplant? Zeitschiene! Welchen Umfang soll die Befragung haben und welche Kosten fallen an? Wer muss beteiligt werden? (Beschäftigtenvertretung, Leitung, Datenschutzbeauftragte). Projektgruppe (wer und wie viele). Externe Unterstützung: Warum? Funktion? Aufgabe? Auswertung?</p>                |
| <p>■ <b>Ziel der Befragung festlegen:</b><br/>Welche Ziele verfolgt man mit der Befragung und was ist umsetzbar? Welche Problemlagen/Inhalte sollen wie abgefragt werden? Anspruch und Zieldefinition, Nutzen/Aufwand: Welche Chancen und Gefahren bieten sie?</p>  |
| <p>■ <b>Fragebogen erarbeiten:</b><br/>Wer soll befragt werden?<br/>Wer erstellt die Fragebogen? Projektgruppe bilden: wer nimmt teil? Verbindlichkeit sichern!<br/>Schwerpunkte der Befragung? Länge des Fragebogens, Themenfelder, Schwerpunkte. Mit welchen Schwerpunkten? Wie viele Fragen? Wie viele Seiten? Welche Strukturdaten benötigen Sie? Wie sichern Sie Anonymität?</p> |
| <p>■ <b>Information der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer:</b><br/>Wie werden die Beschäftigten rechtzeitig über die Befragung und deren Ziele informiert werden? Wer informiert die Mitarbeiter und wie? Frühzeitige Information Betriebsversammlung/Intranet/sonstige Medien</p>   |

|  |
|--|
| <p>■ <b>Probelauf/Pretest:</b><br/>Wer wird befragt? Durch wen? Vorab klären, welche Zielsetzungen damit verbunden sind und wie weit Fragebogen verändert werden kann.</p>   |
| <p>■ <b>Befragung und Auswertung:</b><br/>Wer kümmert sich um die Verteilung und den Rücklauf? Zeitplan? Verteilung wo? Nachfassaktion geplant? Befragung gemeinsam mit Arbeitgeber oder ausschließlich durch Betriebsrat? Wo werden Fragebögen ausgeteilt? Wo werden Fragebögen eingesammelt?<br/>Auswertung: wer wertet aus? Wie? Strichlisten/Excel/SPSS</p>  |
| <p>■ <b>Ergebnispräsentation:</b><br/>Wie? (Präsentation auf Betriebsversammlung, schriftlich, Intranet) Durch wen?</p>  |
| <p>■ <b>Maßnahmen festlegen:</b><br/>Wer trifft die entsprechenden Entscheidungen für Veränderungsmaßnahmen? Umsetzung. Wer setzt wann welche Folgemaßnahmen um? Wer kontrolliert den Erfolg? Welche Schlussfolgerungen zieht man aus den Ergebnissen/Daten? Weiteres Vorgehen nach der Auswertung: Wie geht man mit kritischen/unerwarteten Ergebnissen um? Wie tief will man in die Daten herein? Wie intensiv soll die Auswertung sein?</p> |

Quelle: nach Hinrichs 2009

Wichtig ist, dass man in dieser Phase bereits das gesamte Projekt „Befragung“ plant und betrachtet, d. h. sich jetzt bereits überlegt, was mit den Daten geschehen wird und wer wie wann informiert wird. Auch die Auswertungstiefe und die Analyseverfahren werden in dieser Phase bereits festgelegt. Ebenso wie die Frage, ob man eine externe Unterstützung zur Fragebogenerstellung und Datenauswertung zurate ziehen sollte.

Ein wesentlicher Nutzen und Ziel von Befragungen ist, dass durch sie die Aufmerksamkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf ein bestimmtes Thema, nämlich das der Befragung, gelenkt wird.

Befragungen ergeben nicht nur Daten, sondern wecken bereits im Vorfeld Erwartungen, da man ein Thema „auf den Tisch bringt.“ Die Beschäftigten erwarten, dass etwas nach der Befragung passiert, dass nach der Auswertung weitere Schritte folgen. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich an der Befragung beteiligen, investieren Zeit und Überlegungen in das Ausfüllen des Fragebogens und gehen davon aus, dass Änderungen folgen.

### **Beispiel Elektronikunternehmen**

Beim Elektronikunternehmen bildete sich nach der Entscheidung, eine Beschäftigtenbefragung als Ausgangspunkt der Arbeitszeitänderung zu nutzen, eine Arbeitsgruppe, der die Vertrauenskörperleitung der IG Metall, der Vertreter der regionalen IG Metall und eine externe Beraterin angehörten. Die Beraterin als externe Unterstützung moderierte die Arbeitsgruppensitzung, sammelte Fragestellungen, schrieb Protokolle und entwickelte unterschiedliche Fragebögenentwürfe, die auf den Sitzungen diskutiert und verändert wurden. Durch das Einbeziehen einer externen Expertin konnte gewährleistet werden, dass Frageformulierung und Fragebogengestaltung den Standards entsprachen. Durch die internen Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Abteilungen wurde gewährleistet, dass der Fragebogen betriebsspezifisch zugeschnitten wurde.

### **3.2 Ziele der Befragung/inhaltliche Vorarbeit**

Die Versuchung ist groß, möglichst viele, wenn nicht sogar alle Themen, die interessieren, und Fragen, die man immer schon stellen wollte, in den Fragebogen unterzubringen. Auf der einen Seite birgt dieses Vorgehen die Gefahr, dass sich nur wenige Kolleginnen und Kollegen an der Befragung beteiligen werden, einfach, weil der Fragebogen zu lang wird. Auf der anderen Seite steht man nach Abschluss der Befragung einer Datenflut gegenüber, die sich nicht bewältigen lässt. Daher sind gute Befragungen zielgeleitet und konzentrieren sich auf zentrale Fragestellungen.

Die inhaltliche Vorarbeit, die eine Befragung erfordert, ist nicht zu unterschätzen. Man sollte einplanen, dass die inhaltliche Vorarbeit etwa 20 Prozent des Projektes ausmachen wird. Erfolgversprechend ist es, die Vorarbeit in einer Arbeitsgruppe durchzuführen, in der unterschiedliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als Expertinnen und Experten vertreten sind.

Für einen oder mehrere Ziel-Workshops sollte hinreichend Zeit eingeplant werden. Fehler, die aufgrund mangelnder Vorbereitung und zu geringer Zeit entstehen, können nicht mehr aufgefangen werden, wenn die Befragung durchgeführt ist.

In dieser Phase werden Ideen gesammelt, Hypothesen gebildet und Fragestellungen entwickelt.

## Beispiel Elektronikunternehmen

Beim Elektronikunternehmen startete das Projekt mit großen Zielen und dem Wunsch, möglichst viele Aspekte zu erfragen. Einige Themen ließen sich nicht durch eine schriftliche Befragung erheben; andere – wie z. B. das Thema indirekte Steuerung – hätten einen eigenen, sehr detaillierten und ausgearbeiteten Fragebogen erfordert und mussten daher zurückgestellt werden. Relativ schnell kristallisierte sich heraus, dass neben der Bestandsaufnahme der Arbeitszeiten im Unternehmen das Thema „Gesundheit“ einen großen Stellenwert erhalten sollte.

### 3.3 Fragebogen erstellen

Wenn man genügend Zeit in die Frage investiert hat, was mit der Befragung erreicht werden soll und die Ziele bestimmt sind, ergeben bereits erste Hinweise, welche Fragen man stellen könnte und der Fragebogen kann entwickelt werden. Als erstes muss entschieden werden, welche Befragungsvariante angemessen erscheint. Grob gesagt kann man zwischen Interviews entscheiden, bei denen die Fragebögen von Interviewerinnen und Interviewer ausgefüllt werden und Fragebögen, die in Papierform oder im Internet zur Verfügung stehen, und von den Befragten selbst ausgefüllt werden müssen. Tabelle 2: Verfahren der Befragung nennt unterschiedliche Möglichkeiten, deren Vor- und Nachteile sowie Eignung.

**Tabelle 2: Verfahren der Befragung**

| Vorteile  | Nachteile   | Geeignet für   | Nicht geeignet für   |
|---|---|--|--|
| <b>Persönliches Interview</b>   |   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Hohe Glaubwürdigkeit</li><li>■ Differenzierte Befragungen möglich</li><li>■ Geringe Verständnisprobleme</li><li>■ Hohe Resonanz</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Sehr hoher Aufwand</li><li>■ Eher hohe Kosten</li><li>■ Verzerrung durch InterviewerInnen möglich</li><li>■ Training der InterviewerInnen notwendig</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Fast alle Befragungen</li><li>■ Vorbefragungen (Pretests)</li><li>■ Differenzierte Befragungen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Große bis sehr große Stichproben</li></ul> |

| <b>Telefoninterview</b>   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Differenzierte Befragungen möglich</li> <li>■ Eher geringe Verständnisprobleme</li> <li>■ Hohe Resonanz</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hoher Aufwand</li> <li>■ Hohe Kosten</li> <li>■ Verzerrung durch InterviewerInnen möglich</li> <li>■ Ablehnung durch Eindringen in Privatsphäre</li> <li>■ InterviewerInnentraining notwendig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fast alle Befragungen</li> <li>■ Vorbefragungen (Pretests)</li> <li>■ Differenzierte Befragungen</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sehr große Stichproben</li> <li>■ Lange Fragebogen</li> <li>■ Ältere Personen (Schwerhörigkeit)</li> </ul>                          |
| <b>Fragebogenversand</b>  |   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einfache Durchführung</li> <li>■ Geringer Kontakt zu Befragten</li> <li>■ Mittlerer Aufwand</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verständnis- und Skalierungsprobleme bei den Befragten</li> <li>■ Häufig geringe Resonanz</li> <li>■ Lange Rücklaufzeiten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standardisierte Befragungen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Befragungen mit vielen offenen Antwortkategorien</li> </ul>   |
| <b>Fragebogen im Internet</b>   |   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sehr geringer Aufwand</li> <li>■ Sofortige Erfassung der Daten in Datenbanken</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anonymität</li> <li>■ Setzt Internetkenntnisse voraus</li> <li>■ Große Streuverluste und geringe Trennschärfe der Stichprobe</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sehr große, stark standardisierte Befragungen</li> <li>■ Befragungen, die sehr schnelle Ergebnisse liefern sollen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielgruppen, die nicht zu den Standardnutzern des Internets gehören</li> <li>■ Befragungen mit vielen offenen Kategorien</li> </ul> |

Quelle: in Anlehnung an Weinreich 2003

Schriftliche Befragungen, die von vielen beantwortet werden sollen, erfordern große Sorgfalt bei der Fragebogenentwicklung, da es keine Möglichkeiten gibt, unpräzise oder unspezifisch formulierte Fragen im Nachhinein zu korrigieren. Und da man wahrscheinlich nicht jedes Jahr eine große Befragung durchführt, ist jeder

Fehler ärgerlich, vor allem, wenn er sich durch gute Planung und ausreichende Vorbereitung vermeiden lässt.

Die Qualität der Fragen beeinflusst einerseits die Ergiebigkeit der Antworten; andererseits bestimmen die Fragen, welche Aspekte in die Diskussion und das Blickfeld geraten. Der nächste Schritt ist es, sich zu überlegen, welche Fragearten man nutzen will. Diese Entscheidung führt zu Konsequenzen bei der Auswertung der Befragung. Pointiert formuliert lassen sich geschlossene Fragen mit Strichlisten auswerten und führen relativ schnell zu Ergebnissen, die allerdings nur eine begrenzte Tiefe erreichen. Über offene Fragen kann man etwas über Motive, Wünsche und Interessen erfahren, allerdings erfordert die Auswertung dieser Frageart einen hohen Aufwand. Darüber hinaus zeigen die Erfahrungen, dass offene Fragen in schriftlichen Befragungen nur selten beantwortet werden. Die Hemmschwelle, etwas in eigenen Worten zu formulieren, ist deutlicher größer als die, ein Kreuz zu setzen (s. Tabelle 3: Fragearten).

Schriftliche Befragungen erfordern besonders intensive Vorbereitung, da man nicht nachfragen kann, wenn man nach Abschluss der Befragung feststellt, dass die Ergebnisse nicht hilfreich oder nicht tiefgehend genug sind. Insbesondere geschlossene Fragen, die Antwortvorgaben enthalten, erfordern, dass die Fragen (und Antwortmöglichkeiten) exakt und trennscharf formuliert sind.

**Tabelle 3: Fragearten**

| Vorteile/Chancen  | Nachteile/Risiken  | Zu beachten   |
|---|--|---|
| <p><b>Offene Fragen:</b> Fragen, die keine Antwortvorgaben enthalten. Die Befragten können und müssen mit ihren eigenen Worten antworten.</p>   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hervorragend geeignet, qualitative Daten zu bekommen</li> <li>■ Gibt Befragten die Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge in ihren Worten zu formulieren</li> <li>■ Ergänzt das Gesamtbild</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sehr ergebnisoffen</li> <li>■ Geringe Vergleichbarkeit der Antworten</li> <li>■ Hemmschwelle der Befragten zu antworten</li> <li>■ Aufwändige Auswertung nötig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nicht zu hohe Erwartungen an die Zahl der Antworten</li> </ul> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Geschlossene Fragen</b>, auch Ankreuzfragen: Die Befragten können nur zwischen vorgegebenen Antworten auswählen. Sie dürfen entweder nur eine Vorgabe auswählen oder können mehrere Möglichkeiten ankreuzen (<b>Mehrfachantworten</b>).</p>  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Antworten sind einfach zu erfassen</li> <li>■ Antworten lassen sich einfach auswerten</li> <li>■ Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Befragten ist weitgehend gegeben</li> <li>■ Statistische Berechnungen sind – je nach Skalierung – möglich</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Befragten erhalten keine Möglichkeit, außerhalb der vorgegebenen Kategorien zu antworten</li> <li>■ Befragte verweigern die Antwort, weil sie sich nicht entscheiden wollen</li> <li>■ Befragte kreuzen zwischen zwei Antwortvorgaben an, da ihnen die Skalierung unpassend erscheint</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sehr wichtig ist bei geschlossenen Fragen die Vorbereitung, damit möglichst alle Antwortmöglichkeiten enthalten sind</li> </ul> |
| <p><b>Halboffene Fragen:</b> Im Prinzip geschlossene Fragen, bei denen den Befragten eine offene Kategorie als Antwortmöglichkeit bleibt: Sonstiges</p>  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Versuch, die Vorteile der geschlossenen Fragen zu nutzen und deren Nachteile zu vermeiden.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufwändig in der Auswertung</li> </ul>   |  |
| <p><b>Filterfragen:</b> führen Befragten zu den Fragen, die für sie von Bedeutung sind bzw. für sie zutreffen</p>  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterschiedliche Gruppen von Befragten können angesprochen werden</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Antwortbereitschaft wird verringert</li> <li>■ Fehler in der Filterführung durch Befragte: Filter wird übersehen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nur dosiert anwenden, um Antwortfehler zu vermeiden</li> </ul>  |

Quelle: in Anlehnung an Weinreich 2003

Als hilfreich hat es sich erwiesen, bei der Frageformulierung und auch bei der Auswahl der zu stellenden Fragen von den Antworten her zu denken. So lassen sich die zu gewinnenden Ergebnisse prüfen. Man sollte sich fragen, ob es wirklich hilft, wenn man Antworten auf die Frage erhält.

Je besser Vorkenntnisse und Vorinformationen zu dem Thema sind, das man untersuchen will, desto eher wird es gelingen, präzise Fragen zu formulieren. Grundregeln der Frageformulierung finden sich in Tabelle 4.

**Tabelle 4: Frageformulierung: Grundregeln**

|     |   |
|-----|---|
| 1.  | Fragen sollten einfache Worte enthalten, d.h. keine Fremdwörter, Fachausdrücke, Abkürzungen         |
| 2.  | Fragen sollten konkret formuliert sein.   |
| 3.  | Fragen sollten kurz formuliert sein.  |
| 4.  | Suggestivfragen sollten vermieden werden.   |
| 5.  | Fragen sollten so neutral wie möglich formuliert sein.  |
| 6.  | Keine hypothetischen Fragen.  |
| 7.  | Vermeidung von Mehrdimensionalität, d.h. nur einen Sachverhalt pro Frage.                           |
| 8.  | Keine doppelten Verneinungen  |
| 9.  | Keine Überforderung der Befragten.  |
| 10. | Fragen sollten „formal“ balanciert sein, d.h. negative und positive Antwortmöglichkeiten enthalten. |

Quelle: Schnell/Hill/Esser 2008

Neben der Formulierung der Fragen muss man natürlich auch auf die Antwortvorgaben achten:

1. Präzise Skalen wählen: Begriffe wie „einmal pro Woche“ sind eindeutiger und weniger interpretationsoffen als Worte wie „gelegentlich“ oder „selten“. Außerdem sollte man beachten, dass die Skalen ausbalanciert sind, d. h. möglichst gleich viele positive wie negative Antwortmöglichkeiten vorgesehen sind.
2. Alle Antwortmöglichkeiten nennen: Geschlossene Fragen lassen sich leichter auswerten und liefern vergleichbare Ergebnisse. Voraussetzung dafür ist, dass alle Antwortmöglichkeiten aufgeführt sind. Sonst ist die Gefahr groß, dass die Befragten vorzeitig abbrechen. Zur Sicherheit kann man eine offene Kategorie „Sonstiges“ als Ausweichmöglichkeit lassen.

Ergänzend zu den thematischen Fragen können Strukturdaten erhoben werden, z. B. Alter, Geschlecht, mit denen hinterher ausgewählte Auswertungen möglich sind. Allerdings sollte man aufpassen, dass durch diese Daten keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind. Wenn z. B. nur eine Frau im Betrieb arbeitet, sollte man auf die Kategorie „Geschlecht“ verzichten.

## Aufbau des Fragebogens

Als nächstes stellt sich die Entscheidung, wie man den Fragebogen am besten aufbaut. Eine Daumenregel lautet: die interessanten Fragen an den Anfang stellen, da die Abbruchwahrscheinlichkeit hier am geringsten ist. Allerdings sollte man kritische Fragen nicht sofort stellen, um die Befragten nicht zu verschrecken. Weitere Regeln finden sich in Tabelle 5.

**Tabelle 5: Fragebogenkonstruktion: Grundregeln**

|    |   |
|----|---|
| 1. | Jede Frage und ihre Antwort kann die nachfolgenden Fragen derart beeinflussen, dass sich deren Beantwortung an der ersten Frage bzw. deren Antwort orientiert: Halo- oder Ausstrahlungseffekt.  |
| 2. | Auch Fragegruppen können Ausstrahlungseffekte haben: Platzierungseffekt.  |
| 3. | Von zentraler Bedeutung sind die ersten Fragen: Einleitungsfragen. Sie sollten ins Thema einführen und leicht zu beantworten sein.<br>Vermieden werden sollten Einleitungsfragen nach demographischen Merkmalen, da sie das eigentliche Thema zu weit hinausschieben! |
| 4. | Zu einem Thema sollten mehrere Fragen gestellt werden: Konzept der multiplen Indikatoren.   |
| 5. | Fragen, die gleiche Aspekte des Themas behandeln: Fragebogenkomplexe, sollten hintereinander folgen.  |
| 6. | Überleitungsfragen dienen zur Einleitung neuer Fragenkomplexe.  |
| 7. | Falls einzelne Fragen nicht für alle Befragten von Interesse sind, sollten hier Filterfragen genutzt werden.  |
| 8. | „Schwierige“ oder „sensible“ Fragen sollten an das Ende des Fragekomplexes gestellt werden.   |
| 9. | Als letztes muss überprüft werden, in welchem Verhältnis die Fragen zum Thema und zu den Hypothesen stehen: Für jede Frage muss definiert werden, welche Variable sie messen soll und ob diese relevant ist.  |

Quelle: Schnell/Hill/Esser 2008

Nicht zu unterschätzen sind auch die handwerklichen Aspekte, die mit einem Fragebogen einhergehen. Man muss überlegen, wie viele Fragen man den Kolleginnen und Kollegen zumuten kann (s. auch Tabelle 6).

**Tabelle 6: Fragebogen: Handwerkliche Tipps**

|   |
|---|
| <p><b>Länge</b> Welche Länge des Fragebogens möglich ist, hängt von den Befragten ab und der Bedeutung, die diese dem Thema zuschreiben. Als Faustregel gilt: Je länger der Fragebogen, desto größer ist die Gefahr, dass die Befragten nicht antworten oder den Fragebogen nur teilweise ausfüllen. Hier kann der <b>Pretest</b> wichtige Hinweise geben.</p>  |
| <p><b>Layout</b> Der Fragebogen sollte lesefreundlich sein, allerdings auch platzsparend layoutet werden, um die Befragten nicht schon im Vorfeld „abzuschrecken.“ Als Faustregel gilt, dass Arial 9 oder 10 Punkt gut lesbar sind.</p>   |
| <p><b>Verneinungen</b> bergen die Gefahr von Missverständnissen oder Irritationen und können so die Antwortbereitschaft der Befragten verringern.</p>   |
| <p><b>Antwortvorgaben</b> Untersuchungen haben gezeigt, dass die äußersten Enden der Antwortskala nur selten genutzt werden. Wenn sie sechs Antwortmöglichkeiten vorgeben, werden die beiden äußeren kaum angekreuzt. Wenn Sie ungerade Antwortmöglichkeiten vorgeben, gibt es einen Trend zur Mitte, bei geraden Möglichkeiten müssen die Befragten sich entscheiden oder kreuzen zwischen zwei Vorgaben an.</p> |
| <p><b>Bezeichnung der Antworten</b> Versuchen Sie, möglichst genaue und eindeutige Antwortmöglichkeiten zu erarbeiten. Begriffe wie „häufig“ oder „oft“ sind sehr interpretationsoffen und können von jedem anders verstanden werden. „Einmal pro Woche“ hingegen ist eindeutig.</p>  |
| <p><b>Polung der Antwortskala</b> Ob die zustimmenden Antworten auf der linken oder der rechten Seite der Antwortskala stehen, spielt in der Praxis so gut wie keine Rolle. Allerdings sollten Sie die Polung den ganzen Fragebogen über gleich behalten.</p>   |

Quelle:

nach <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/fragebogen-tipps.php?layout=druck>

## **Thema Anonymität**

Erfahrungen mit Beschäftigtenbefragungen zeigen, dass die Frage der Anonymität ein sensibler Punkt ist, insbesondere wenn man „kritische“ Themen ansprechen und nach deren Bewertung durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fragen will. Bei Befragungen per Internet oder Intranet ist die Zusicherung von Anonymität eher schwierig. Bei einer Papier-Befragung hingegen, bei der die Fragebögen zugesandt oder anonym verteilt werden, lässt sich die Anonymitätszusicherung glaubwürdiger darstellen. Ein wichtiger Faktor bei anonymer Befragung ist auch die Auswertung. Hier empfiehlt es sich, Zahlen nur aggregiert darzustellen, so dass keine Rückschlüsse auf Teams oder gar Einzelpersonen gezogen werden können.

## **Beispiel Elektronikunternehmen**

Beim Elektronikunternehmen sammelten wir erst Themen und Unterthemen, die erfragt werden sollten und entschieden uns für eine schriftliche Befragung mit überwiegend geschlossenen Fragen. Im nächsten Schritt schloss sich eine Recherche von Fragebögen in diesen Themenfeldern an. Aufbauend darauf erstellte die Beraterin erste Fragebögenentwürfe, die in der Arbeitsgruppe intensiv diskutiert wurden und so lange verändert wurden, bis sie passten.

Dass die Anforderungen an Frageformulierung, Skalierungen usw. eingehalten wurden, lag in der Hand der externen Expertin.

Die Anonymitätszusicherung erfolgte im Anschreiben des Fragebogens und war durch die externe Expertin, die die Fragebögen erhielt und in die Datenbank eingab, sowie durch die Hans-Böckler-Stiftung, bei der die anonymisierten Daten verbleiben, nachvollziehbar.

## **3.4 Information der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über die Befragung**

Ähnlich wie bei Reorganisationsprojekten ist auch bei einer Beschäftigtenbefragung davon auszugehen, dass sie die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stark interessiert. Um Gerüchten Einhalt zu gebieten und der Informationsschuld genüge zu tun, ist angeraten, das Projekt Beschäftigtenbefragung frühzeitig zu kommunizieren. In der Ankündigung, die schriftlich, per Aushang, über das Intranet oder auf einer Betriebsversammlung erfolgen kann, sollten Ziele und Ablauf der Befragung kurz skizziert werden. Wichtig ist es, darauf hinzuweisen, dass die Teilnahme freiwillig ist und dass die Auswertung anonym erfolgt.

Natürlich ist die ausführliche Information der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über die Ergebnisse der Befragung ebenso wichtig. Diese Information ist sozusagen das gute Recht der Kolleginnen und Kollegen, da sie sich an der Befragung beteiligt haben und nun interessiert sind, welche Erkenntnisse zutage getreten ist. Außerdem können durch die Ergebnispräsentation bereits Diskussionen über weitere Schritte und Umsetzungsideen angeregt werden. Insgesamt sollte als Leitlinie gelten, dass die Meinung der Beschäftigten ernst genommen wird und sich daher aus der Befragung auch Ergebnisse und Handlungsschritte entwickeln.

### **Beispiel Elektronikunternehmen**

Beim Elektronikunternehmen erfolgte die Information der Belegschaft auf einer Betriebsversammlung sowie durch ein Faltblatt des Betriebsrats. Die Vertrauensleute haben sich als Ansprechpartner für alle Fragen zur Verfügung gestellt.

Die Ergebnispräsentation erfolgte ebenfalls auf einer Betriebsversammlung. Hier wurden ausgewählte Daten präsentiert und die Gesamtergebnisse ins Intranet gestellt.

### **3.5 Pretest oder Probelauf**

Unglücklich formulierte Fragen oder fehlende Antwortmöglichkeiten können dazu führen, dass man mit den Ergebnissen der Befragung deutlich weniger anfangen kann, als man gehofft hat. Daher sollte man auf jeden Fall einen ersten Durchlauf, den so genannten Pretest, durchführen, um herauszufinden, ob es Schwierigkeiten in der Beantwortung gibt. Grundsätzlich wird der Probelauf auf die gleiche Art durchgeführt wie die echte Befragung. Mit einer begrenzten Zahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmer geht man den Fragebogen durch und kann so z. B. sehen, ob er verständlich ist.

Hauptsächlich soll ein Pretest folgende Fragen beantworten:

1. Wie lange benötigt jemand, um den Fragebogen vollständig auszufüllen?
2. Sind die Fragen (und Antwortvorgaben) hinreichend eindeutig und verständlich?
3. Interessieren sich die Befragten für das Thema?
4. Gibt es Verständnisschwierigkeiten?
5. Halten die Befragten einzelne Fragen für unwichtig?
6. Werden Filterfragen verstanden und führen auch durch den Fragebogen?

Ein Pretest ist das wichtigste Instrument, um zentrale Fehler, die während einer Befragung auftreten können und die Ergebnisse verfälschen bzw. nur begrenzt nutzbar werden lassen (s. Tabelle 7).

**Tabelle 7: Diese Fehler sollte man unbedingt vermeiden**

|  |
|--|
| <p><b>Mangelnde oder fehlerhafte Planung</b><br/>Fragen kann doch jeder. Also wird schnell ein Fragebogen zusammengestrickt und verteilt. Die Ergebnisse solcher Ad-hoc-Befragungen sind meistens frustrierend. Vielleicht bemerkt man erst bei der Auswertung, dass wichtige Fragen gar nicht enthalten sind oder dass viele Fragen offen geblieben sind, weil sie nicht verstanden wurden.</p>   |
| <p><b>Kein Pre-Test</b><br/>Jeder neue Fragebogen sollte einem Pre-Test unterzogen werden, das heißt, es sollte eine Test-Befragung und Auswertung mit einer kleinen Stichprobe erfolgen. Fehler fallen dann auf, bevor die Gesamtbefragung läuft und können revidiert werden.</p>   |
| <p><b>Zu lange Fragebogen</b><br/>Viele Befragungen bringen deshalb einen nur geringen Rücklauf, weil die Fragebogen viel zu lang sind. Es werden alle Fragen aufgenommen, die für irgendwen im Unternehmen aus irgendeinem Grunde interessant wären. Im Endeffekt ist der Erkenntnisgewinn aber gleich null. Verzichten Sie auf zu lange Fragebogen und beschränken Sie sich lieber auf das wirklich Wichtige. Wenn Ihr Bogen zwei bis drei Din-A4-Seiten umfasst, ist die Chance hoch, einen nennenswerten Rücklauf zu bekommen.</p> |
| <p><b>Mehrere Fragen in einer Frage</b><br/>Manchmal liegt es nahe, zwei Fragen zu einer zusammen zu fassen, z.B.: Haben Sie schon einmal bei uns etwas gekauft und waren Sie damit zufrieden? Antwortet jemand mit Nein, wissen Sie nicht, was gemeint ist. Vermeiden Sie solche Verwirrungen, indem Sie zwei Fragen daraus machen.</p>   |
| <p><b>Mangelnde Antwortkategorien</b><br/>Bieten Sie immer alle Kategorien an, die potenziell in Frage kommen und ggf. die Kategorie „andere“. Wie soll z.B. ein/e passionierte/r Fahrradfahrer/in auf folgende Frage reagieren: Fahren Sie lieber Auto oder Bus?</p>  |

Quelle: in Anlehnung an Weinreich 2003

### **Beispiel Elektronikunternehmen**

Beim Elektronikunternehmen führten die Vertrauensleute den Pretest durch. Sie gaben ausgewählten Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen den Fragenbogen mit der Bitte, ihn auszufüllen. Hinterher wurden diese Kolleginnen und Kollegen anhand eines Fragenkatalogs kurz interviewt. Durch den Pretest wurde herausgefunden, dass einzelne Fragen missverständlich waren und dass die Antwortkategorien für die Zielgruppe angepasst werden mussten.

### 3.6 Durchführung der Befragung

Fragebögen können die Kolleginnen und Kollegen auf unterschiedlichen Wegen erreichen, die alle Vor- und Nachteile haben. Wenn Fragebögen am Tor verteilt werden, kann nicht gewährleistet werden, dass jede und jeder einen Fragebogen und auch wirklich nur einen erhält. Fragebögen per Post an jede Arbeitnehmerin und jeden Arbeitnehmer zu versenden, garantiert zwar, dass alle ihn erhalten, ist jedoch mit hohen Kosten und hohem Arbeitsaufwand verbunden.

Den Rücklauf kann man in einer verschlossenen Kiste (Wahlurne) sammeln, die an unterschiedlichen Stellen, wie z. B. in der Kantine, aufgestellt werden. Alternativ kann ein Büro als Sammelort dienen. Wichtig ist, dass auf dem Rückumschlag eine Adresse angegeben ist.

Je näher die Befragung rückt, desto wichtiger wird es, über deren Ablauf und Ziele noch einmal zu informieren. Man erhält einen guten Rücklauf der Fragebögen, wenn man ein Begleitschreiben dazu gibt, in dem der Zweck der Befragung und das weitere Vorgehen erläutert werden. Förderlich für den Rücklauf ist es, wenn im Vorfeld der Befragung noch einmal öffentlich darauf aufmerksam gemacht wird, z. B. auf einer Betriebsversammlung.

Bei der Terminierung der Befragung sollte man darauf achten, dass sie nicht in die Haupturlaubszeit fällt. Genauso wenig sollte man eine Jahreszeit wählen, in der sehr viel zu tun ist.

Für die Rückgabe der Fragebögen sind zwei bis drei Wochen meist ausreichend. Eine längere Rückgabefrist führt meist dazu, dass die Fragebögen liegen bleiben. Wenn es technisch möglich ist, sollte man kurz vor Ende der Rückgabefrist noch einmal per Mail an den Termin erinnern.

Eine Fristverlängerung oder Nachfassaktionen bringen meist nur wenig Ergebnisse und verlängern den Auswertungszeitraum mit der Gefahr, dass die Befragung aus dem Blick verschwindet. Falls der Rücklauf jedoch sehr gering ist oder sich herausstellt, dass es zu Arbeitsspitzen kam und daher kaum Zeit für den Fragebogen blieb, sollte man hier noch etwas ändern. Wenn der Rücklauf sehr gering ist, ist das auch eine Aussage. Hier kann man ansetzen und dieses Ergebnis offen zur Diskussion stellen.

Standardisierte Befragungen erreichen meist eine Rücklaufquote zwischen 15 und 20 Prozent. Beschäftigtenbefragungen weisen deutlich höhere Werte auf, zwischen 30 und 50 Prozent, da die Fragebögen auf die Interessen der Befragten stärker zugeschnitten sein sollten und Themen erfragen sollten, die stark interessieren. Mehr als 50 Prozent Rücklauf ist eine sehr gute Quote.

### **Beispiel Elektronikunternehmen**

Beim Elektronikunternehmen wurde die Befragung von der Geschäftsführung unterstützt und der Fragebogen mit der Gehaltsabrechnung versandt, so dass gewährleistet war, dass alle Kolleginnen und Kollegen einen Fragebogen erhielten.

Die ausgefüllten Fragebögen wurden in einen verschlossenen Umschlag gesteckt und im Betriebsratsbüro abgegeben. Von dort aus gingen sie gesammelt an die externe Expertin.

Die Rücklaufquote lag bei 53 Prozent und war damit höher als erwartet.

### **3.7 Auswertung**

Wenn man Anonymität zugesagt hat, sollte man bei der Auswertung darauf achten, dass in Abteilungen oder Bereichen eine Mindestanzahl ausgefüllter Fragebögen vorliegt, damit keine Rückschlüsse auf einzelne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gezogen werden können. Meistens geht man von mindestens 15 Fragebögen aus.

Die Auswertung kann per Hand, in Excel oder Access oder über ein spezielles Datenverarbeitungsprogramm erfolgen. Zur ersten Ergebnispräsentation reicht meist eine einfache Häufigkeitsauszählung, d. h. eine Angabe, wie oft welche Antwortmöglichkeit gewählt wurde. Ergänzend können Mittelwertberechnungen oder Kreuztabellen vorgenommen werden, die eine tiefere Analyse der Antworten ermöglichen, allerdings auch deutlich zeitaufwändiger sind, sowohl in der Erstellung als auch in der Interpretation der gewonnenen Ergebnisse.

Hier kommen wir nun zum wichtigsten Punkt – der Interpretation. Sie haben eine Vielzahl von Zahlen erhoben, die sie nun bewerten müssen. Die Grundfrage der Sozialwissenschaften ist „wie viel ist viel?“ Anders formuliert: Je nach betrieblichen Gegebenheiten muss man individuell entscheiden, ob es viel ist, wenn z. B. 20 Prozent der Befragten unzufrieden mit ihrer Arbeitszeitregelung sind.

Für eine grundlegende Auswertung und erste Interpretation ist die Einfachauszählung hinreichend. Hieraus ergeben sich häufig schon Hinweise auf Themen und Aspekte, die näher betrachtet werden können.

### **Beispiel Elektronikunternehmen**

Die Auswertung der Befragung erfolgte beim Elektronikunternehmen durch die Beraterin mit Hilfe des Programms SPSS. Neben einer Häufigkeitsauszählung

wurden noch Kreuztabellen für die Bereiche sowie nach Tarif- und außertariflichen Angestellten erstellt, um einen vertiefenden Einblick zu erhalten.

### **3.8 Ergebnispräsentation**

Es bietet sich an, die Ergebnisse für eine Präsentation als Graphiken und Tabellen aufzubereiten, da die wenigsten Menschen Zeit und Interesse aufbringen, sich durch die Datentabellen zu „wühlen“. Allerdings wird Transparenz über die Ergebnisse gewährleistet, wenn man die Datentabellen für Interessierte im Intranet bereitstellt.

Erfahrungen zeigen, dass das Interesse seitens der Befragten nach dem Ende der Befragung am größten ist. Daher sollte nicht zu viel Zeit zwischen der Befragung und der Ergebnispräsentation vergehen, um das Interesse wach zu halten. Eine Betriebsversammlung ist ein geeigneter Ort und kommunikativer, als die Ergebnisse z. B. ins Intranet zu stellen oder in der Betriebszeitung zu veröffentlichen. Eine dialogorientierte Präsentation ermöglicht es den Befragten, Nachfragen zu stellen und einen ersten Eindruck davon zu geben, welche Themen am stärksten interessieren.

#### **Beispiel Elektronikunternehmen**

Beim Elektronikunternehmen wurde bereits im Vorfeld geplant, eine Betriebsversammlung als Ort der Ergebnispräsentation zu nutzen, um möglichst viele Kolleginnen und Kollegen zu erreichen.

Auf der Betriebsversammlung stellte der Betriebsrat die Intention der Befragung und das Vorgehen vor; die Beraterin präsentierte ausgewählte Ergebnisse. Im Anschluss wurden die Datentabellen ins Intranet gestellt, damit Interessierte die Möglichkeit hatten, sich die detaillierten Ergebnisse anzusehen.

### **3.9 Maßnahmen und Umsetzungsschritte**

Befragungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern lenken die Aufmerksamkeit auf das Thema der Befragung und wecken die Erwartung, dass aus der Befragung Schlussfolgerungen gezogen werden und Konsequenzen folgen. Daher sollten im Rahmen der Ergebnispräsentation auch schon die ersten Umsetzungs-

schritte vorgestellt werden, damit die Beschäftigten erkennen, dass ihre Mühe sich lohnt bzw. dass ihre Meinung zu weiterführenden Schritten führt.

### **Beispiel Elektronikunternehmen**

Die Umsetzung der Befragungsergebnisse erfolgt beim Elektronikunternehmen im Rahmen der Neuregelung des Arbeitszeitmodells und läuft aktuell noch.



## 4 Zentrale Ergebnisse der Befragung beim Elektronikunternehmen

Zum Abschluss folgen hier kurzgefasst zentrale, inhaltliche Ergebnisse, die sich aus der Befragung beim Elektronikunternehmen ergeben haben, sowie eine Einschätzung, ob sich die Befragung aus Sicht des Betriebsrats als Instrument bewährt hat. In der Ergebnisdarstellung steht die Betrachtung der Hypothesen im Mittelpunkt (s. Punkt 1).

1.343 Fragebögen wurden mit der Entgeltabrechnung im Oktober 2009 versandt. Zum Endtermin am 30.11.2009 lagen 714 Fragebögen vor, was einer Rücklaufquote von 53 % entspricht.

Die Bestandsaufnahme der **durchschnittlichen Arbeitszeiten** zeigte deutliche Differenzen zwischen der vertraglichen und der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit für Zweidrittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Hälfte der Beschäftigten des Elektronikunternehmens arbeitet im Durchschnitt bis zu 5 Stunden mehr pro Woche, als arbeitsvertraglich vereinbart ist. Immerhin jeder Zehnte arbeitet zwischen 6 und 11 Stunden pro Woche mehr und knapp 4 Prozent arbeiten bis zu 20 Stunden mehr pro Woche.

**Mehrarbeit** leisten etwas weniger als die Hälfte der Antwortenden. Bei der Frage nach dem Ausgleich der Mehrarbeit überwiegt der Wunsch nach Bezahlung mit 48 Prozent. Allerdings möchten 41 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Mehrarbeit lieber in Freizeit ausgleichen.

Dieses Arbeiten über der vertraglichen Arbeitszeit schlägt sich in den **Arbeitszeitkontenständen** nieder. Bei etwas mehr als 70 Prozent aller Antwortenden bewegen sich die Arbeitszeitkonten im Rahmen bis zu 40 Plusstunden. Jede/r Fünfte allerdings hat bereits die Obergrenze des Stundenrahmens überschritten und weist einen Kontostand von bis zu 100 Plusstunden auf. Und etwa 6 Prozent haben mehr als 100 Plusstunden auf dem Kurzzeitkonto, dessen Grenze bei 40 Stunden liegt.

Der Großteil plant, diese **Plusstunden** durch Freizeit auszugleichen; bei einem Drittel wächst das Konto (noch) weiter an und 15 Prozent wollen oder müssen diese Stunden verfallen lassen.

Etwas mehr als die Hälfte der Antwortenden halten den Stundenrahmen des Kurzzeitkontos für ausreichend; 35 Prozent wünschen sich einen größeren Rahmen.

Diese Ergebnisse spiegeln sich auch in den gewünschten **Grenzwerten** wider. Mehr als 90 Prozent halten eine Grenze von bis zu 100 Plusstunden für ausreichend; für Minusstunden werden geringere Grenzwerte gewünscht.

44 Prozent der Antwortenden hat eine Planarbeitszeitvereinbarung als Basis eines **Langzeitkontos** abgeschlossen. Mehr als die Hälfte derjenigen, die ein Langzeitkonto haben, sammelte dort zwischen 100 und 500 Stunde. Nur ein Drittel derjenigen, die ein Langzeitkonto führen, finden dieses Modell attraktiv. Das Langzeitkonto wird überwiegend als unattraktiv bewertet, weil die Stunden weder auszahlbar noch abzufeiern sind.

Bei 46 Prozent klappt der Stundenabbau des Langzeitkontos nicht. Bei den Ursachen führt zu viel Arbeit (84%), gefolgt davon, die Kolleginnen und Kollegen nicht hängen lassen zu wollen (32 %) sowie kurzfristig geänderter Projektplanung (28 %).

36 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer interessieren sich für die Nutzung des **Lebensarbeitszeitkontos**.

Das Arbeitszeitmodell bewerten die Antwortenden überwiegend positiv. Sie erfahren es als eigenverantwortliche Zeiteinteilung (81 %) und sind der Ansicht, dass sie die Arbeitszeit nach ihren persönlichen Bedürfnissen gestalten können (72 %). 19 Prozent gehen davon aus, dass sie unter der Vertrauensarbeitszeit stillschweigend mehr arbeiten.

31 Prozent wünschen **eine betriebliche Zeiterfassung**, 47 Prozent wollen die Arbeitszeit lieber weiter selbst erfassen und jedem Fünften ist es egal, wie die Arbeitszeit erfasst wird.

Trotz der positiven Bewertung der Vertrauensarbeitszeit an sich wird deutlich, dass viele Beschäftigte ihre Arbeitszeit häufig verlängern müssen, um die anfallende Arbeit zu erledigen oder die Regelarbeitszeit überschreiten. Arbeit am Wochenende kommt hingegen selten vor, genau wie Arbeit Zuhause.

Bei der Einschätzung ihrer **Arbeitsbelastung** zeigen sich deutliche Schwerpunkte. Etwa die Hälfte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeitet an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit. Etwa ein Viertel aller Beschäftigten des Elektronikunternehmens hält die Arbeit für so belastend, dass sie nicht bis zur Rente durchhalten werden. Bei mehr als einem Drittel beeinträchtigt die Arbeit das Privatleben. Ähnlich viele haben Schwierigkeiten, nach der Arbeit abzuschalten.

Jede/r Fünfte leidet unter Schlafstörungen. Fast die Hälfte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlt sich am Ende eines Arbeitstages verbraucht und 40 Prozent geben an, dass ihre Arbeit nie fertig wird. Ein Viertel ist der Auffassung, dass sie keine Wertschätzung durch die Kolleginnen und Kollegen erhalten.

In der Bewertung der **Arbeitssituation** überwiegen positive Einschätzungen. Mehr als Dreiviertel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Elektronikunternehmens halten die Vertrauensarbeitszeit für ein gutes Arbeitszeitmodell. Füh-

rungskräfte werden zu einem hohen Anteil positiv bewertet. Mehr als 80 Prozent der Beschäftigten sehen die Zusammenarbeit mit der Führungskraft als basierend auf Respekt und Vertrauen an. 94 Prozent bewerten das Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen positiv.

Die Arbeit wird von mehr als 80 % als interessant und abwechslungsreich beurteilt.

Im Vergleich dazu werden die Aussichten, sich beruflich weiterentwickeln zu können, weniger positiv eingeschätzt. Ebenso die Möglichkeiten, beim Elektronikunternehmen „gutes Geld“ zu verdienen.

Trotz der grundsätzlich positiven Einschätzungen geben 86 Prozent der Antwortenden an, dass der Arbeitsdruck in den letzten Jahren gestiegen ist. Fast Zweidrittel sind der Ansicht, dass sie mehr und länger arbeiten als vorher.

Die Belastungen schlagen sich in **Symptomen** nieder: Bei mehr als der Hälfte der Beschäftigten ist die Motivation gesunken. Physische Erkrankungen nennen 48 Prozent, gefolgt von negativem Stress (32 %). Ein Viertel fürchtet sich vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und sieht eine sinkende Leistungsbereitschaft. 22 Prozent geben an, dass die Grenze der Leistungsfähigkeit erreicht ist. Jede/r Fünfte flüchtet sich in die innere Kündigung oder sieht die Kreativität blockiert. Ebenfalls 20 Prozent sehen weniger Zusammenhalt als Folge der Belastungen an.

36 Prozent der Antwortenden sehen in Mehrarbeitsgenehmigungen durch den **Betriebsrat** nur unnötigen Verwaltungsaufwand; bei der Mehrheit jedoch erhält diese Aussage keine Zustimmung.

70 Prozent gehen davon aus, dass sie ohne den Schutz des Betriebsrats noch länger arbeiten müssten.

### **Zusammenfassendes Fazit aus der Sicht des Betriebsrats**

Abschließend lässt sich aus Sicht des Betriebsrats festhalten, dass sich aus den **Ergebnissen der Befragung** Ansatzpunkte für betriebsratliches Handeln ergeben haben. Die geplante Umstrukturierung des Arbeitszeitmodells kann nun auf einer soliden Informationsbasis in Angriff genommen werden. Allerdings spiegeln die Ergebnisse auch die unterschiedlichen Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wider, die sich nicht eindeutig in eine Betriebsvereinbarung umsetzen lassen, wie z. B. zur Frage der Zeiterfassung.

Das Ziel einer Bestandsaufnahme der aktuellen Arbeitszeit- und Arbeitssituation sowie der sich daraus ergebenden Belastungen und deren Konsequenzen ist mit Hilfe der Befragung erreicht. Darüber hinaus kann die Belegschaftsvertretung nun besser einschätzen, wie die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Arbeits-

bedingungen und ihr Arbeitsumfeld bewerten und hat damit gute Argumente für Verhandlungen mit der Geschäftsführung erhalten.

Nicht zu unterschätzen waren auch die „PR-Effekte“ der Befragung. Der Betriebsrat zeigte damit, dass er sich mit diesen Themen beschäftigt und dort Handlungen ergreifen wird. Gleichzeitig konnte die Aufmerksamkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf die Frage der Arbeitszeit fokussiert werden. Die hohe Bedeutung, die die in der Befragung erfassten Aspekte für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Elektronikunternehmens haben, zeigt sich in der hohen Rücklaufquote.

## 5 Weiterführende Literaturhinweise und Links

### 5.1 Ausgangssituation: Arbeitszeit, neue Steuerungsmodelle und Gesundheit

Böhm, Sabine/Herrmann, Christa/Trinczek, Rainer: Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells, edition sigma Berlin 2004.

Böker, Karl-Hermann: Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen, Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2007.

Breisig, Thomas: AT-Angestellte. Analyse und Handlungsempfehlungen. Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2010.

BTQ Kassel: Ganz im Vertrauen... Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis zur sozialverträglichen Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit. Mit Unterstützung des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und des Europäischen Sozialfonds, Frankfurt am Main/Kassel 2001.

Glißmann, Wilfried/Peters, Klaus: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, VSA-Verlag, Hamburg 2001.

Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen: Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. edition sigma, Berlin 2004.

Hamm, Ingo: Flexible Arbeitszeit - Kontenmodelle, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen, Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2008.

IG Metall Abteilung Tarifpolitik (Hg.): Vertrauensarbeitszeit - Reich der Freiheit oder moderner Selbstausbeutung, Fergen, Andrea/Schaumburg, Stefan/Pickhaus, Klaus, Grüne Reihe Nr. 6, Frankfurt 2000.

IG Metall Vorstand, Abt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik: Arbeiten ohne Ende, Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, indirekte Steuerung, Frankfurt am Main 1999.

Kadritzke, Ulf: Manager unter Druck. Zum Zeitnotstand von Managern und anderen Sterblichen. Besichtigung des Problems. Erweiterte und aktualisierte Fassung eines Beitrags, der ursprünglich erschienen ist in: Karriereführer Hochschulen, 13. Jg., 2/1999, S. 46-50, [http://www.competence-site.de/downloads/61/20/i\\_file\\_9940/Arbeitszeit%20von%20Managern.pdf](http://www.competence-site.de/downloads/61/20/i_file_9940/Arbeitszeit%20von%20Managern.pdf) [Zugriff am 30.07.2010]

Klein-Schneider, Hartmut: Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen, Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2007.

Kratzer, Nick/Sauer, Dieter: Welche Arbeitszeitpolitik? Ein neues Verhältnis von Zeitökonomie und Zeitpolitik, in: WSI-Mitteilungen 4/2007, S. 174-180.

Lehndorff, Steffen (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin 2006.

Lindecke, Christiane: Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis. Eine Untersuchung in sechs Unternehmen, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2000.

Lindecke, Christiane: Flexible Arbeitszeiten im Betrieb, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Fallstudien, Bund-Verlag, Köln 2007.

Peters, Klaus/Sauer, Dieter: Epochenbruch und Herrschaft. Indirekte Steuerung und die Dialektik des Übergangs. In: Scholz, Dieter/Glawe, Heiko/ Martens, Helmut u. a. (Hg.): Turnaround? Strategien für eine neue Politik der Arbeit. Dampfboot Verlag, Münster 2006.

Pickshaus, Klaus/Schmittthener, Horst/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Arbeiten ohne Ende - Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, VSA-Verlag Hamburg 2001.

Sauer, Dieter: Arbeitszeiten und Arbeitsbelastungen. Beitrag zur Betriebsräte-Tagung „Arbeiten ohne Ende – Auswirkungen auf Arbeitszeiten und gesundheitliche Belastungen“ am 21. Juni 2006 in Kirchheim bei München [http://www.isf-muenchen.de/pdf/sauer\\_kirchheim2006\\_vortragstext.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/sauer_kirchheim2006_vortragstext.pdf)

Sauer, Dieter: Vermarktlichung und Politik - Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung. In: Gerd Peter (Hg.): Grenzkonflikte der Arbeit - Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. VSA-Verlag, Hamburg 2007.

Seifert, Hartmut: Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität, WSI-Diskussionspapier Nr. 127, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2004.

Wagner, Alexandra: Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit? In: Arbeit, Heft 3, Jg. 10, 2001, S. 365 - 378

Wirtz, Anna/Nachreiner, Friedhelm/Beermann, Beate/Brenscheidt, Frank/Siefer, Anke: Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. BAUA-Fachtext 2009. <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/668716/publicationFile/56987/artikel20.pdf> [Zugriff am 30.07.2010].

## 5.2 Beschäftigtenbefragungen

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. Schmidt-Verlag, Berlin (12. durchgesehene Auflage) 2008.

BAUA (Hg.): Tagungsdokumentation. Nutzerpotenziale von Beschäftigtenbefragungen. Repräsentative Beschäftigtenbefragungen als wichtige Informationsquelle zur Ermittlung der Arbeitsqualität. Workshop vom 20. Februar 2008 in Dortmund. Dortmund/Berlin/Dresden 2009

<http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/668732/publicationFile/47106/Gd39.pdf> [Zugriff am 30.07.2010].

Betriebsbarometer Altenpflege: [http://www.iges.de/e1907/e1912/Betriebsbarometer\\_Altenpfl\\_ger.pdf](http://www.iges.de/e1907/e1912/Betriebsbarometer_Altenpfl_ger.pdf) [Zugriff am 30.07.2010].

BIG Mitarbeiterbefragung: <http://www.fbinnovation.de/fileadmin/files/mitarbeiterzufriedenheit.pdf> [Zugriff am 30.07.2010].

Change Management und Change Coaching: Die Umsetzungsberatung: [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de) [Zugriff am 30.07.2010].

Checkliste Mitarbeiterbefragung: [http://media.monster.com/dege/redaktion/pdf/checkliste\\_mitarbeiterbefragung.pdf](http://media.monster.com/dege/redaktion/pdf/checkliste_mitarbeiterbefragung.pdf) [Zugriff am 30.07.2010].

Domsch, Michel/Ladwig, Desiree (Hg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Springer-Verlag, Berlin 2006.

Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung. Westdeutscher Verlag, Opladen 1990.

Hinrichs, Sven: Mitarbeiterbefragungen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Kurzauswertungen. Düsseldorf 2009.

Martins, Erko/Pundt, Alexander/Nerdinger, Friedemann W.: Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur – Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen, 2005.

[http://www.wiwi.uni-rostock.de/~wipsy/tim/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_01.pdf](http://www.wiwi.uni-rostock.de/~wipsy/tim/downloads/tim_arbeitspapier_01.pdf) [Zugriff am 30.07.2010].

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. Oldenbourg-Wissenschaftsverlag, München (8. unveränderte Auflage) 2008.

Weinreich, Uwe: Online-Kurs Kundenbefragungen - Ja, aber richtig! , 2003, Quelle: [http://kundenanalysen.com/images/stories/Online-Kurs\\_Kundenbefragungen\\_ja\\_aber\\_richtig.pdf](http://kundenanalysen.com/images/stories/Online-Kurs_Kundenbefragungen_ja_aber_richtig.pdf) [Zugriff am 30.07.2010].



## Anhang: Fragebogen

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren,

wie nehmen Sie Ihre Arbeitszeiten wahr? Den folgenden Fragebogen haben wir gemeinsam mit der Hans-Böckler-Stiftung entwickelt und bitten Sie um ein paar Minuten Ihrer vermutlich ohnehin knappen Zeit, um uns mit der Beantwortung der Fragen Ihre Wahrnehmung der Arbeitszeit mitzuteilen.

1. Beantworten Sie die Fragen durch ein Kreuz [X] in dem jeweils vorgesehenen Kästchen bzw. einen kurzen Text an den dafür vorgesehenen Stellen. Wenn Mehrfachnennungen möglich sind, erkennen sich das an den runden „Kästchen“: ○.

2. Sollten bestimmte Fragen nicht auf Sie zutreffen, lassen Sie diese bitte unbeantwortet. Senden Sie den Fragebogen aber in jedem Fall zurück, auch wenn Sie zu einzelnen Fragen keine Angaben machen können oder wollen.

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt. Die Fragebogen verbleiben bei der externen Expertin und werden keinem Dritten zugänglich gemacht. Ergebnisse werden ausschließlich in einer Form veröffentlicht, die keine Rückschlüsse auf einzelne Personen erlaubt.

Den ausgefüllten Fragebogen können Sie in einem verschlossenen Umschlag per Hauspost an den BR senden oder in den demnächst dazu aufgestellten Behältern einwerfen. Der letztmögliche Abgabetermin ist der 30.11.2009.

Für Ihre Unterstützung bedanken wir uns im Voraus.

### 1. Sie sind

- AT-Beschäftigte/r
- Tarif-Beschäftigte/r

### 2. Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre mit dem Arbeitgeber vereinbarte Wochenarbeitszeit laut Arbeitsvertrag?

\_\_\_\_\_ Stunden pro Woche

### 3. Wie viele Wochenstunden haben Sie im vergangenen Jahr im Durchschnitt gearbeitet?

\_\_\_\_\_ Stunden pro Woche

### 4. Kommt es vor, dass Sie Überstunden/Mehrarbeit (mit Zuschlägen) leisten?

- Ja
- Nein, kommt nicht vor

**5. Wenn sie wählen könnten, hätten Sie lieber bezahlte Mehrarbeit oder ein Arbeitszeitkonto?**

- Lieber bezahlte Mehrarbeit
- Lieber Freizeit durch ein Arbeitszeitkonto
- Ist mir egal

**6. Sind Sie zufrieden mit der Rahmenarbeitszeit von 6:00 bis 19:00 Uhr?**

- Ja, der Rahmen reicht aus
- Nein, der Rahmen ist zu weit
- Nein, der Rahmen ist zu eng
- Ist mir egal

**7. Kommt es vor, dass Sie vor 6:00 Uhr arbeiten?**

- Ja
- Nein

**8. Kommt es vor, dass Sie nach 19:00 Uhr arbeiten?**

- Ja
- Nein

**9. Wie viele Stunden haben Sie zur Zeit auf Ihrem Kurzzeitkonto?**

\_\_\_\_\_ Stunden

**10. Wie gehen Sie mit den Stunden oberhalb des Limits (+/- 40 Stunden) um? (Mehrfachnennungen möglich)**

- Übertrag auf das Langzeitkonto
- In Freizeit ausgleichen
- Verfallen lassen
- Konto wächst weiter an
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**11. Wie bewerten Sie den Stundenrahmen des Kurzzeitkontos (+/- 40 Stunden)?**

- Zu groß
- Ausreichend
- Zu gering

Ist mir egal

**12. Was halten Sie für eine angemessene Grenze für Plus- und Minusstunden?**

\_\_\_\_\_ Plus-Stunden \_\_\_\_\_ Minusstunden

**13. Hatten oder haben Sie eine Planarbeitszeitvereinbarung getroffen?**

Ja

Nein (Bitte weiter mit Frage 20)

**14. Wie viele Stunden haben Sie zur Zeit auf Ihrem Langzeitkonto?**

\_\_\_\_\_

**15. Wie beurteilen Sie das Langzeitkonto nach dem jetzigen Modell?**

Für mich attraktiv (bitte weiter mit Frage 17)

Ist mir egal (bitte weiter mit Frage 17)

Für mich unattraktiv

**16. Falls unattraktiv, warum?**

Weil ich mich festlegen muss

Weil das Konto nicht abzufeiern ist

Weil die Stunden nicht vollständig auszahlbar sind

Weil es auch noch etwas anderes als die Firma gibt

Sonstiges: \_\_\_\_\_

**17. Klappt der Stundenabbau Ihres Langzeitkontos?**

Ja (Bitte weiter mit Frage 19)

Nein

**18. Warum funktioniert der Abbau des Langzeitkontos nicht? (Mehrfachnennungen möglich)**

Zu viel Arbeit

Kurzfristig geänderte Projektplanung

Will die Kolleginnen und Kollegen nicht hängen lassen

Vorgesetzte/r fordert meine Anwesenheit

Sonstiges: \_\_\_\_\_

**19. Nutzen Sie das Lebensarbeitszeitkonto?**

- Ja, auf eigene Initiative
- Ja, auf Wunsch meines Vorgesetzten
- Nein

**20. Sind Sie interessiert an der Nutzung des Lebensarbeitszeitkontos?**

- Ja
- Nein

**21. Wie erfahren Sie das Arbeitszeitmodell? (Mehrfachnennungen möglich)**

- Eigenverantwortliche Zeiteinteilung
- Weniger Bürokratie/Formulare
- Es wird Vertrauen signalisiert
- Ich kann meine Arbeitszeit nach persönlichen Bedürfnissen einteilen
- Es gibt Unfrieden unter den Kolleginnen und Kollegen
- Ich arbeite stillschweigend mehr
- Es findet mehr Kontrolle statt als vorher

**22. Hätten Sie gerne eine betriebliche Zeiterfassung ?**

- Ja, ich hätte gerne eine betriebliche Zeiterfassung (z.B. mit elektronischen Lesegeräten)
- Ich möchte meine Arbeitszeit weiterhin lieber selbst erfassen
- Ist mir egal

**23. Bitte geben Sie an, wie häufig folgende Phänomene in ihrer Arbeit zu-  
treffen**

| <b>Phänomen</b>  | <b>Mehrmals / Woche</b> | <b>Einmal / Woche</b> | <b>Mehrmals / Monat</b> | <b>Einmal / Monat</b> | <b>Seltener</b> | <b>Nie</b> |
|--|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|------------|
| 1. Sie müssen die Arbeitszeit verlängern, um die anfallende Arbeit zu erledigen  |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 2. Sie arbeiten außerhalb des Arbeitszeitrahmens   |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 3. Ihre tägliche Arbeitszeit überschreitet die Regelarbeitszeit  |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 4. Sie arbeiten auch am Wochenende   |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 5. Es kommt vor, dass Sie keine Pausen machen können   |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 6. Sie arbeiten länger, weil Ihr Vorgesetzter Sie darum gebeten hat und Sie sich dieser Bitte schlecht entziehen konnten |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 7. Sie arbeiten länger, weil Sie einem Kollegen/einer Kollegin ausgeholfen haben   |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 8. Sie arbeiten länger, weil alle in der Abteilung länger arbeiten   |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 9. Sie arbeiten länger, um freie Tage „einzuarbeiten“  |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 10. Sie arbeiten länger, weil Sie Spaß an der Arbeit haben   |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 11. Sie arbeiten länger, weil Sie Angst um Ihren Arbeitsplatz haben  |                         |                       |                         |                       |                 |            |
| 12. Sie arbeiten auch Zuhause, z. B. per VPN-Anschluss   |                         |                       |                         |                       |                 |            |

- 24. Bitte bewerten Sie die Aussagen zu Ihrer aktuellen Arbeitssituation. Nutzen Sie dabei die Skala von 1 bis 4, wobei 1 = volle Zustimmung und 4 = völlige Ablehnung ist.**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. Ich arbeite bis an die Grenzen meiner Leistungsfähigkeit                          |   |   |   |   |
| 2. Die Arbeit ist so belastend, dass ich nicht bis zur Rente durchhalten kann        |   |   |   |   |
| 3. Mein privates und soziales Leben wird durch meine Arbeitszeit beeinträchtigt      |   |   |   |   |
| 4. Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten                                 |   |   |   |   |
| 5. Ich habe Schlafstörungen  |   |   |   |   |
| 6. Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen der Arbeit liegen            |   |   |   |   |
| 7. Auch in der Freizeit beschäftigen mich viele Arbeitsprobleme                      |   |   |   |   |
| 8. Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht                              |   |   |   |   |
| 9. Feierabend ist Feierabend, da verschwende ich keinen Gedanken mehr an die Arbeit  |   |   |   |   |
| 10. Meine Arbeit wird nie fertig/ist nie abgeschlossen                               |   |   |   |   |
| 11. Ich erhalte keine Wertschätzung meiner Arbeit durch die Kolleginnen und Kollegen |   |   |   |   |

- 25. Welches der folgenden Symptome ist bei Ihnen in den letzten drei Jahren aufgetreten? (Mehrfachnennungen möglich)**

- Psychosomatische Krankheiten
- Physische Erkrankungen (Rückenprobleme, Sehschwierigkeiten,...)
- Angst vor Fehlern
- Angst vor Versagen
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Überforderung
- Angst vor dem Vorgesetzten/Kollegen
- Sinkende Leistungsbereitschaft

- Sinkende Motivation
- Sinkendes Selbstwertgefühl
- Die Grenze meiner Leistungsfähigkeit ist erreicht/überschritten
- Ich fühle mich positiv gestresst
- Ich fühle mich negativ gestresst
- Innere Abkehr/über Kündigung nachgedacht
- Meine Kreativität ist blockiert
- Weniger Zusammenhalt
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**26. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen für Ihren Arbeitsbereich. Nutzen Sie dabei die Skala von 1 bis 4, wobei 1 = volle Zustimmung und 4 = völlige Ablehnung ist.**

|   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 1. Die Vertrauensarbeitszeit ist für mich ein gutes Arbeitszeitmodell   |   |   |   |   |
| 2. Meine Führungskraft handelt nach Nasenfaktor   |   |   |   |   |
| 3. Ich vertraue meiner Führungskraft, dass sie mir Aufgaben gibt, die ich in meiner Arbeitszeit bewältigen kann |   |   |   |   |
| 4. Die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft basiert auf Respekt und Vertrauen                                |   |   |   |   |
| 5. Ich möchte wieder „stempeln“   |   |   |   |   |
| 6. Meine Arbeit ist interessant und abwechslungsreich   |   |   |   |   |
| 7. Ich kann mich hier beruflich weiterentwickeln  |   |   |   |   |
| 8. Das Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen ist gut   |   |   |   |   |
| 9. Ich kann hier „gutes Geld“ verdienen   |   |   |   |   |
| 10. Der Arbeitsdruck ist in den letzten Jahren gestiegen  |   |   |   |   |
| 11. Ich arbeite mehr und länger als vorher  |   |   |   |   |

**27. Bitte bewerten Sie die Aussagen zu Erwartungen, die an Sie gestellt werden. Nutzen Sie dabei die Skala von 1 bis 4, wobei 1 = volle Zustimmung und 4 = völlige Ablehnung ist.**

| <b>Von mir wird erwartet, dass...</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|
| 1. ... ich bei meiner Arbeit ein hohes Maß an Eigenverantwortung zeige                            |          |          |          |          |
| 2. ... ich meine Arbeitsweise ständig optimiere   |          |          |          |          |
| 3. ... ich sehr selbständig arbeite   |          |          |          |          |
| 4. ... ich unternehmerisch denke und handle   |          |          |          |          |
| 5. ... ich mich voll mit meiner Arbeit identifiziere  |          |          |          |          |
| 6. ... ich Verbesserungsvorschläge vorbringe, um die Arbeit noch effizienter zu machen            |          |          |          |          |
| 7. ... ich Entscheidungen selbst treffe und nicht erst meinen Vorgesetzten frage                  |          |          |          |          |
| 8. ... ich mich ständig mit neuen Aufgaben auseinandersetze                                       |          |          |          |          |
| 9. ... ich auch Arbeitsaufgaben übernehme, die eigentlich nicht zu meinem Aufgabenbereich gehören |          |          |          |          |
| 10. ... ich in Bezug auf meine Arbeitszeit flexibel bin   |          |          |          |          |
| 11. ... ich Überstunden mache   |          |          |          |          |
| 12. ... ich auch am Abend, in der Nacht oder an Wochenenden arbeite                               |          |          |          |          |
| 13. ... ich immer bereit bin, wenn Not am Mann ist  |          |          |          |          |
| 14. ... mich mein Familienleben bei meiner Arbeit in keiner Weise beeinträchtigt                  |          |          |          |          |

- 28. Bitte entscheiden Sie, ob die folgenden Aussagen Ihrer Ansicht nach die Situation bei Elektronikunternehmen beschreiben. Nutzen Sie dabei die Skala von 1 bis 4, wobei 1 = volle Zustimmung und 4 = völlige Ablehnung ist.**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 1. Mehrarbeitsgenehmigungen durch den Betriebsrat sind nur unnötiger Verwaltungskram |   |   |   |   |
| 2. Ohne den Schutz durch den Betriebsrat würden wir noch länger arbeiten (müssen)    |   |   |   |   |

- 29. Wie alt sind Sie?**

\_\_\_\_\_ Jahre

- 30. Sie sind**

- Ein Mann  
 Eine Frau

- Produktiv verschreibend  
 Nicht-produktiv verschreibend

- 31. In welchem Bereich arbeiten Sie?**

\_\_\_\_\_

- 32. Haben Sie betreuungsbedürftige Kinder oder pflegebedürftige Angehörige?**

- Ja  
 Nein

- 33. Wie lange arbeiten Sie beim Elekroununternehmen?**

Seit \_\_\_\_ Jahren

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 230

|   | BestellNr. | ISBN              | Preis / € |
|---|------------|-------------------|-----------|
| Hans-Erich Müller<br>Autozulieferer: Partner auch in der Krise?   | 13230      | 978-3-86593-120-7 | 10,00     |
| Judith Beile, Ina Drescher-Bonny, Klaus Maack<br>Zukunft des Backgewerbes   | 13231      | 978-3-86593-121-4 | 15,00     |
| Ulrich Zachert<br>Demografischer Wandel und Beschäftigungssicherung<br>im Betrieb und Unternehmen   | 13232      | 978-3-86593-122-1 | 12,00     |
| Gerd Busse, Hartmut Seifert<br>Tarifliche und betriebliche Regelungen zur<br>beruflichen Weiterbildung                                    | 13233      | 978-3-86593-123-8 | 15,00     |
| Wolfgang Böttcher, Heinz-Hermann Krüger<br>Evaluation der Qualität der Promotionskollegs<br>der Hans-Böckler-Stiftung                     | 13234      | 978-3-86593-124-5 | 25,00     |
| Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.)<br>Zukunft der Berufsausbildung  | 13235      | 978-3-86593-125-2 | 18,00     |
| Werner Voß, Norbert in der Weide<br>Beschäftigungsentwicklung der DAX-30-<br>Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006                        | 13236      | 978-3-86593-126-9 | 22,00     |
| Markus Sendel-Müller<br>Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit   | 13237      | 978-3-86593-128-3 | 29,00     |
| Seddik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle<br>Rechtspopulismus in der Arbeitswelt   | 13238      | 978-3-86593-130-6 | 20,00     |
| Svenja Pfahl, Stefan Reuyß<br>Das neue Elterngeld   | 13239      | 978-3-86593-132-0 | 28,00     |
| Arno Prangenberg, Martin Stahl<br>Steuerliche Grundlagen der Umwandlung<br>von Unternehmen  | 13240      | 978-3-86593-133-7 | 15,00     |
| Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hrsg.)<br>Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung –<br>Und sie bewegen sich doch | 13241      | 978-3-86593-134-4 | 28,00     |
| Anne Ames<br>Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen<br>nach § 31 SGB II   | 13242      | 978-3-86593-135-1 | 23,00     |
| Ulrich Zachert<br>Tarifeinheit durch Satzungsrecht der Gewerkschaften   | 13243      | 978-3-86593-136-8 | 10,00     |
| Matthias Knuth, Gernot Mühge<br>Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung<br>von Erwerbsverläufen                                   | 13244      | 978-3-86593-137-5 | 15,00     |

|  | Bestellnr. | ISBN              | Preis / € |
|--|------------|-------------------|-----------|
| Gertrud Hovestadt<br>Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmer-<br>vertreter   | 13246      | 978-3-86593-139-9 | 15,00     |
| Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin<br>Metropolregionen zwischen Exzellenzanspruch<br>und regionalem Ausgleich  | 13247      | 978-3-86593-140-5 | 20,00     |
| Judith Beile, Beate Feuchte, Birte Homann<br>Corporate Social Responsibility (CSR) Mitbestimmung   | 13248      | 978-3-86593-141-2 | 20,00     |
| Felix Ekardt<br>Soziale Gerechtigkeit in der Klimapolitik  | 13249      | 978-3-86593-142-9 | 15,00     |
| Kerstin Windhövel, Claudia Funke, Jan-Christian Möller<br>Fortentwicklung der gesetzlichen Rentenversicherung<br>zu einer Erwerbstätigenversicherung | 13250      | 978-3-86593-143-6 | 24,00     |
| Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Höer,<br>Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz<br>Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung     | 13252      | 978-3-86593-146-7 | 23,00     |
| Elisabeth Schwabe-Ruck<br>„Zweite Chance“ des Hochschulzugangs?  | 13254      | 978-3-86593-149-8 | 32,00     |
| Johannes Kirsch, Gernot Mühge<br>Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen<br>Arbeitsmärkten  | 13256      | 978-3-86593-151-1 | 12,00     |
| Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann<br>Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt<br>nicht vom Himmel   | 13257      | 978-3-86593-152-8 | 12,00     |
| Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke<br>Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft<br>in Deutschland                              | 13260      | 978-3-86593-155-9 | 20,00     |
| Reingard Zimmer (Hrsg.)<br>Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz  | 13262      | 978-3-86593-157-3 | 15,00     |

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de



## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

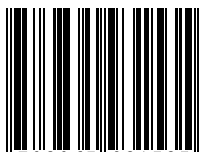
Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



Die Arbeitszeit von (hoch-)qualifizierten Angestellten ist ein Thema, mit dem mehr und mehr Betriebsräte konfrontiert sind. Stichworte sind Arbeiten ohne Ende oder Burn-Out. Gleichzeitig ist die Interessenvertretung für diese Arbeitnehmer/innengruppe schwierig, da deren Interessen und Wünsche sehr vielfältig sind und von einer starken Arbeitsorientierung geprägt werden. Eine Beschäftigtenbefragung kann wichtige Hinweise geben, wie die Kolleg/innen ihre Arbeitszeiten wahrnehmen, wo sie Probleme und Handlungsbedarfe sehen und welche Wünsche sie an eine Neureglung stellen.

Am Beispiel eines Elektronikunternehmens, in dem der Betriebsrat eine beteiligungsorientierte Neugestaltung der Arbeitszeiten anstrebt, werden die unterschiedlichen Entscheidungen und Arbeitsschritte einer Beschäftigtenbefragung nachvollzogen. Checklisten und Tipps für die Durchführung von Befragungen sowie zur Konstruktion von Fragebögen bieten Unterstützung.

Literaturhinweise und Links, die eine vertiefende Beschäftigung mit den Themen ermöglichen, sowie der Fragebogen, ergänzen die Darstellung.



9 783865 931535

ISBN 978-3-86593-153-5

€ 12,00