

Mitarbeiterbefragungen

Sven Hinrichs

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Mitarbeiterbefragungen

Sven Hinrichs

Sven Hinrichs, Diplom-Kaufmann, Referent und Gutachter bei der BTQ Niedersachsen. Arbeitsschwerpunkte: betriebliches Personal- und Organisationsmanagement.

Copyright 2009 by Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Kontakt: 0211/7778-167, info.betriebsvereinbarung@boeckler.de

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Online-Publikation, download unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

ISSN: 1869-3032

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion für Bildungszwecke und nicht kommerzielle Nutzung ist gestattet, vorbehaltlich einer namentlichen Nennung der Quelle.

Mitarbeiterbefragungen

Sven Hinrichs

Stand: November 2009

Inhalt

Vorwort	4
1 Rahmenbedingungen	5
2 Regelungsinhalte	6
3 Mitbestimmungsregelungen, Tarifverträge und Beteiligung von Beschäftigten	27
4 Zusammenfassende Bewertung und offene Probleme.	28
5 Beratungs- und Gestaltungshinweise	31
6 Wesentliche rechtliche Grundlagen	32
7 Bestand der Vereinbarungen.	34
Literatur- und Internethinweise	35
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	36

Vorwort

Beschäftigte zu befragen ist ein sensibles Instrument u. a. zur Personalführung, das ganz unterschiedliche Ziele verfolgen kann. Betriebs- und Personalräte können über betriebliche Vereinbarungen geeignete Verfahrensweisen und den Datenschutz verbindlich regeln und in Projektgruppen eingebunden werden. Die Analyse zeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung von Beschäftigtenbefragungen in den Vereinbarungen bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Es wurden 14 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1995 bis 2007 ausgewertet.

Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

1 Rahmenbedingungen

Unter einer Mitarbeiterbefragung kann jede Form der systematischen Erhebung von Meinungen und Einstellungen von Beschäftigten einer Organisation zu arbeitsbezogenen Zwecken verstanden werden.

Mitarbeiterbefragungen sind ein bewährtes Instrument mit langer Entwicklungsgeschichte. Sie wurden bereits im 19. Jahrhundert erstmals durchgeführt, allerdings noch nicht unter dem Aspekt der Beteiligung von Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen. Noch in den 1970er Jahren wird in einer Managementtheorie ein Durchschnittsmensch beschrieben, der eine angeborene Abneigung gegen Arbeit besitzt („Theorie X“ von Mc Gregor 1982). Er müsse deshalb gezwungen, gelenkt, geführt sowie mit Strafe bedroht werden, um das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen. Ein Manager, der sich an dieser traditionellen Ansicht über Führung und Lenkung orientiert, motiviert Beschäftigte durch äußere Anreize und Kontrollen.

In den frühen 1980er Jahren wurde versuchsweise begonnen, die Beschäftigten an Managemententscheidungen zu beteiligen. Im Rückblick auf die traditionellen Managementtheorien der 1960er und 1970er Jahre bedeutete dies eine revolutionäre Entwicklung.

Um den heutigen Anforderungen der Wirtschaft und der Arbeitswelt gerecht zu werden, benötigt eine Organisation engagierte und qualifizierte Beschäftigte. Diese werden aus Sicht des modernen betrieblichen Personalmanagements nur dann zur Verfügung stehen, wenn beteiligungsorientierte Führungsinstrumente angewandt werden.

Eine gruppenorientierte Beteiligungsform stellt die Mitarbeiterbefragung dar. Mit ihrer Hilfe können Informationen über Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten bezüglich verschiedenster Bereiche ihres Arbeitsalltags ermittelt werden. Sie gilt somit häufig als Basis für betriebliche Veränderungsprozesse.

Ein Mitgestalten von Mitarbeiterbefragungen durch die Interessenvertretung kann daher nur im Sinne aller Beteiligten sein. Dabei sollte das Ziel lauten: die Chancen des modernen, beteiligungsorientierten Führungsinstrumentes nutzen und dessen Risiken durch Abschluss einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung minimieren.

2 Regelungsinhalte

2.1 Planungs- und Vorbereitungsphase

Die erste Phase einer Mitarbeiterbefragung ist die Planungs- und Vorbereitungsphase. Hierbei gilt es, im Vorfeld der eigentlichen Durchführung wichtige Sachverhalte zu klären. Die Entwicklung eines Konzeptes und die Wahl der geeigneten Erhebungsmethode und des -instrumentes stellen das notwendige Fundament der eigentlichen Befragung dar.

2.1.1 Ziele von Mitarbeiterbefragungen

Die Kunst einer Mitarbeiterbefragung besteht darin, zu Beginn deren Zweck bzw. Funktion zu bestimmen und Ziele zu formulieren, die den weiteren Ablauf der Befragung steuern.

„Die LeiterInnen der Organisationseinheiten erarbeiten – unter Einbeziehung der Beschäftigten – die inhaltlichen Ziele und Schwerpunkte der MitarbeiterInnenbefragungen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Dabei können die Zielsetzungen, die mit einer Mitarbeiterbefragung verbunden sind, aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht unterschiedlich sein.

Folgende Ziele sind insbesondere aus Arbeitgebersicht von großer Bedeutung:

- Stärken und Schwächen eines Unternehmens ermitteln („Diagnoseinstrument“)
- Verbesserungspotenzial aufzeigen
- Verbesserungsmaßnahmen für das Unternehmen ableiten
- Anpassungs- und Änderungskosten vermeiden
- Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation verbessern
- Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten erhöhen
- Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten erhöhen
- Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen erreichen
- Firmenimage in der Außenwirkung verbessern
- Qualitätsmanagement unterstützen
- Wirksamkeit von eingeleiteten Maßnahmen kontrollieren.

Aus Sicht der beteiligten Beschäftigten, Vertrauensleute und Interessenvertreter stellen Mitarbeiterbefragungen oft ein Mittel dar, um Veränderungen der Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Hieraus leiten sich weitere Ziele aus Arbeitnehmersicht ab:

- Arbeitsbedingungen verbessern
- Beschäftigte in Unternehmensentscheidungen einbinden
- die eigene Situation und die der Kolleginnen und Kollegen reflektieren
- Bewusstsein schaffen für die Lebens- und Arbeitsrealität
- Veränderungspotenzial aufzeigen
- zur Diskussion anregen.

Speziell aus Sicht der Interessenvertretungen werden mit Mitarbeiterbefragungen vielfach folgende Ziele verfolgt:

- neue oder wichtige Themenfelder aufzeigen
- das Meinungsbild der Beschäftigten zu aktuellen Themenfeldern oder Streitfragen wie z. B. Leistungsentgelt, Arbeitszeit, Gesundheitsförderung aufzeigen
- das Betriebsklima analysieren
- die sozialen Arbeitsbedingungen analysieren
- zu Zusammenhalt und gemeinsamem Widerstand mobilisieren.

Mitarbeiterbefragungen, die ausschließlich auf Initiative der Interessenvertretung durchgeführt werden (vgl. auch Kap. 2.1.4) und deren Ziele verfolgen, wurden in den ausgewerteten Vereinbarungen nicht geregelt. Die dargestellten Ziele aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht finden sich allerdings größtenteils auch im Untersuchungsmaterial wieder.

Arbeitgeber nutzen Mitarbeiterbefragungen häufig als ein „Diagnoseinstrument“, um Anhaltspunkte über die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu ermitteln.

„Die Kenntnisse und Analyse der Daten aus der MitarbeiterInnenbefragung unterstützt die Leitung bzw. das Management bei der Weiterentwicklung der Organisationseinheiten.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Auch Verbesserungsmaßnahmen lassen sich aus Mitarbeiterbefragungen ableiten.

„Verbesserungen kann man nur durchführen, wenn man genau weiß, was, wo und warum etwas getan werden muss.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Zudem kann so das Wissen der Beschäftigten sowie ihr Ideenpotenzial genutzt werden.

„Die MitarbeiterInnenbefragungen können Schwachstellen aufdecken und bieten die Möglichkeit, Kreativitäts- und Entwicklungspotentiale zu erschließen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Indem Beschäftigte frühzeitig und präventiv die Maßnahmen und Veränderungen einer Organisation bewerten, können langfristig unnötige Anpassungs- und Änderungskosten vermieden werden. Dies trifft in den untersuchten Vereinbarungen vor allem für betriebliche Gesundheitsgefährdungen und -schäden zu.

„[...] die Ursachen von betrieblichen Gesundheitsgefährdungen und Gesundheitsschäden zu analysieren und auf deren Beseitigung hinzuwirken.“

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 060700/92/2004

Zudem kann die aktive Beteiligung der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen die Zusammenarbeit von Unternehmensführung und Belegschaft verbessern. Dies wiederum bewirkt eine größere Akzeptanz von Führungsentscheidungen unter den Beschäftigten.

„Zielsetzung ist die [...] Stärkung der betrieblichen Kommunikation.“

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNG, 060700/42/1999

Mitarbeiterbefragungen, deren Ergebnisse thematisiert und kommuniziert werden, verbessern mitunter nicht nur die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen. Sie erhöhen auch die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten.

„Im Ergebnis dienen alle Maßnahmen einer positiven Beeinflussung der [...] Mitarbeiterzufriedenheit [...].“

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNG, 060700/42/1999

Ein bemerkenswerter Nebeneffekt ist dabei die Verbesserung des Firmenimages in seiner Außenwirkung.

„Weiterführendes Ziel der Studie ist es [...], Handlungsempfehlungen für eine Verbesserung des Images des Standortes [...] zu liefern bzw. Verbesserungsaktivitäten zum Thema Kommunikation zu starten.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Ein weiteres großes Interesse der Arbeitgeber besteht sicherlich auch in der Identifikation der Beschäftigten mit den derzeitigen und zukünftigen Zielen der Organisation. In den ausgewerteten Vereinbarungen wird dies jedoch nicht konkret formuliert.

Ein aktueller Veränderungstrend in Unternehmen ist der Aufbau eines Qualitätsmanagements.

„Ziele: [...]“

- Erfüllung von Auditierungs- und Zertifizierungsanforderungen an das Qualitätsmanagement.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Die Mitarbeiterbefragung zählt dabei als eine wesentliche Voraussetzung für qualitätsorientiertes Arbeiten.

„Aufgrund der [...] Aussagen zur Verbesserung des Qualitäts- und Personalmanagements [...] eine unternehmensweite, flächendeckende Mitarbeiterbefragung in regelmäßigen Abständen durchzuführen.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Sie dient als Kontrollinstrument für die Wirksamkeit aufgenommener Projekte bzw. bereits realisierter Maßnahmen. Darüber hinaus vermag sie regelmäßig zu überprüfen, ob die Mitarbeiterorientierung im Unternehmen nach Einschätzung der Beschäftigten tatsächlich zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit führt.

„Ziele: [...]“

- Ermöglichung einer Bewertung von Entwicklungsfortschritten bzw. der Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Aus Sicht der Beschäftigten stellen Mitarbeiterbefragungen ein Mittel dar, um Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen durchzusetzen.

„Ziele: [...]“

- Gezielte Entwicklung der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterbeteiligung.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Durch gezielte Fragestellungen werden die Befragten angeregt, Zusammenhänge des Arbeitsalltags kritisch zu analysieren und über die eigene Situation sowie die der Kolleginnen und Kollegen nachzudenken.

„Ziel ist eine ganzheitliche und systematische Betrachtung der Arbeitsumwelt unter Berücksichtigung des Zusammenwirkens von Mensch, Arbeitsmittel und Arbeitsorganisation. Dies umfasst auch die Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen und Anforderungen.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

Mitarbeiterbefragungen wirken auch mobilisierend auf die Beschäftigten, da sie zwangsläufig zu Diskussionen über Veränderungsmöglichkeiten und zur gemeinsamen Gegenwehr anregen. Dadurch entsteht die Chance, die Organisationskultur zu verbessern und weiterzuentwickeln.

„[...] das Instrument der Mitarbeiterbefragung zur kontinuierlichen Verbesserung der Verwaltungskultur zu nutzen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080302/38/1995

Eine belegschaftsorientierte Unternehmenspolitik bewirkt, dass aus den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung auch Maßnahmen abgeleitet werden.

„Ziele: [...]

– Erkennen von Verbesserungspotentialen und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

2.1.2 Themen von Mitarbeiterbefragungen

Themen einer Mitarbeiterbefragung zu konkretisieren ist zwingend notwendig, um den Rahmen für die Untersuchungsfragen sowie für die Interpretation der Ergebnisse zu schaffen. Über welche Bereiche oder Personen sollen im Anschluss an die Befragung Aussagen getroffen werden? Welche Anforderungen soll die Mitarbeiterbefragung erfüllen?

Folgende typische Themenfelder von Mitarbeiterbefragungen sind denkbar:

- die Tätigkeit bzw. Arbeitsorganisation
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeit
- Entgelt und Sozialleistungen
- Gesundheitsförderung
- zwischenmenschliche Beziehungen
- Kommunikations- und Informationspolitik
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Führung und Zusammenarbeit
- das Firmenimage in der Belegschaft.

Viele der untersuchten Regelungen zu Mitarbeiterbefragungen treffen allerdings keine konkrete inhaltliche Aussage zu den Themenfeldern; sie regeln lediglich das Verfahren.

Einige Vereinbarungen thematisieren das gesundheitliche Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz.

„Hier geht es um Ihre Gesundheit und Ihr Befinden bei der Arbeit.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Die Qualität der Arbeit sowie der Dienstleistung am Arbeitsplatz sind die Themenfelder der Mitarbeiterbefragung in einer öffentlichen Verwaltung.

„Alle Beschäftigten werden [...] zur Qualität der Arbeit (Arbeitsorganisation, Arbeitsumfeld, Arbeitsbeziehungen, Arbeitszufriedenheit) und zur Qualität der Dienstleistung befragt.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Laut einer Vereinbarung aus dem Papiergewerbe sollen das Kommunikationsverhalten sowie das Standortimage mit Hilfe von gezielten Fragestellungen untersucht werden.

„Der Schwerpunkt der Fragestellungen liegt zum einen in einer Analyse von existierenden Kommunikationsabläufen und -systemen (wie z. B. Verbreitung der Unternehmensziele, Kommunikationskultur, Kommunikation von Veränderung [...]). Zum anderen geht es um Wahrnehmungen zum Image des Standortes.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

2.1.3 Konzeptentwicklung

Es empfiehlt sich, eine Projektgruppe zu bilden, um a) ein detailliertes Zeit-, Kosten- und Personalmanagement zu erarbeiten, b) Rechte und Pflichten Beteiligter festzulegen, c) den Befragungstyp zu wählen und d) spätere Maßnahmen aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung abzuleiten.

Diese Projektgruppe kann in Form eines (zunächst) undefinierten Steuerkreises bestehen.

„Planung und Umsetzung der Befragung sowie die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse werden durch den [...] Steuerkreis durchgeführt bzw. koordiniert.“

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 060700/42/1999

Mitunter werden die beteiligten Beschäftigtengruppen im Vorfeld in Projektgruppen eingeteilt.

„Die Durchführung der Mitarbeiterbefragung – wie z. B. die Auswahl der Befragungsmethoden (Wahllokale, postalische Befragung, Online-Befragung) und die Abgrenzung der Erhebungseinheiten – wird unternehmensweit unter Beteiligung aller Ressorts sowie der Interessenvertretungen organisiert.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080302/38/1995

Ob und inwieweit externe Moderatoren und Experten in die Projektgruppenarbeit einbezogen werden, hängt von der Zielsetzung und dem Themenfeld der Befragung ab. Ihre Einbindung ist der konstruktiven Zusammenarbeit in der Projektgruppe sowie der Akzeptanz und Umsetzung von Befragungsergebnissen erfahrungsgemäß dienlich.

„Zur Förderung einer konstruktiven Zusammenarbeit kann – zumindest in der Anfangsphase – eine externe Moderation hinzugezogen werden. Ferner können zu besonderen Fragestellungen bei Bedarf weitere Experten (z. B. Vertretung der Krankenkassen oder der Gesundheitszirkel) hinzugezogen werden.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060100/28/1998

Eine Mitarbeiterbefragung verursacht Kosten, etwa für das Drucken und mitunter Verschicken der Fragebögen. Indirekte Kosten entstehen dem Unternehmen ggf. durch die Freistellung von Beschäftigten für Projektaufgaben. Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang auch

der Zeitaufwand, der benötigt wird, um sich zusätzliche Fähigkeiten und Qualifikationen anzueignen. Diese sind oft erforderlich, um einen Fragebogen zu entwickeln und auszuwerten. Daher kann die Durchführung der Befragung durch externe Fachkräfte eventuell kostengünstiger sein.

„Die Befragung wird von der Firma [...] im Auftrag der [...] durchgeführt.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Weitere, im Vorfeld nicht unbedingt direkt ersichtliche Aufwendungen können für die Durchführung von Informationsveranstaltungen, die Präsentation der Ergebnisse und die Erstellung des Ergebnis- bzw. Abschlussberichts erforderlich sein. Auch in diesen Fällen kann durch externe Kräfte der interne Personalaufwand reduziert werden.

„Die Arbeitsgruppe [...] beauftragt eine fachlich geeignete externe Stelle mit der Durchführung und Auswertung der Gesundheitsbefragungen und legt mit ihr die Anpassung des Fragebogens sowie die Auswertungskriterien fest.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Zum Zeitrahmen bzw. zum Projektzeitplan einer Mitarbeiterbefragung finden sich in den untersuchten Vereinbarungen keine Hinweise.

Lediglich in einer Vereinbarung aus der Metallbranche wird ein fester Turnus für Folgebefragungen und damit auch für den Zeitrahmen der Auswertung sowie für die Ableitung und Umsetzung von Folgemaßnahmen festgelegt (vgl. auch Kap. 2.3.2 und 2.3.3).

„Die Befragung wird an allen Standorten [...] einheitlich im Turnus von etwa 2 Jahren durchgeführt.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Bei der Konzeptentwicklung ist es nicht nur wichtig, einen Überblick über mögliche auftretende Kosten in den einzelnen Phasen der Mitarbeiterbefragung zu erhalten, sondern bereits im Vorfeld die Deckung der Gesamtkosten zu garantieren.

„Die Finanzierung der MitarbeiterInnenbefragung einschließlich der Einbeziehung von externen ExpertInnen oder BeraterInnen muss im Rahmen der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung sichergestellt werden.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Würden nach Abschluss einer Mitarbeiterbefragung die finanziellen Mittel zur Präsentation und Umsetzung der Befragungsergebnisse fehlen, könnte dies fatale Folgen für den Erfolg des gesamten Projektes haben.

2.1.4 Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien

Die Regelungen zu Beteiligungsrechten im Verfahren sowie zu Verfügungsrechten an den erhobenen Daten und Untersuchungsergebnissen sind im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung besonders relevant. Das Mitspracherecht am Untersuchungskonzept sowie bei der Entwicklung des Fragebogens kann gezielt für einzelne Entscheidungsträger im Unternehmen geregelt werden.

Auch der Betriebsrat wirkt bei der Erstellung des Fragebogens aktiv mit.

„Auf alle Fälle muss der Betriebsrat bereits bei der Erstellung des Fragebogens aktiv mitwirken, um problematische Fragen für die Belegschaft zu vermeiden.“

🔑 BERGBAU, 060700/62/2002

Darüber hinaus ist die Beteiligung von Datenschutzbeauftragten denkbar.

„Der Fragebogen wird spätestens 4 Wochen vor der Befragung mit Beschäftigtenvertretungen und den Datenschutzbeauftragten erörtert.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Idealerweise werden alle Befragungsschritte und -methoden mit einer (im Vorfeld der Befragung formierten) Projektgruppe abgestimmt.

„Alle Befragungsschritte und -methoden werden mit der Projektgruppe abgestimmt.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Unterstützen die Führungskräfte der jeweiligen Organisation die Mitarbeiterbefragung, führt dies meist zu höherer Akzeptanz sowie zur positiven Wahrnehmung des Personalführungsinstrumentes in der gesamten Belegschaft.

„Alle Führungskräfte – dazu zählen alle Dienstkräfte mit Personalverantwortung – unterstützen die erfolgreiche Umsetzung dieses Instrumentes des Personalmanagements.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Abgeleitet aus den allgemeinen Aufgaben der Interessenvertretung (vgl. Kap. 6) hat diese grundsätzlich das Recht, eine Mitarbeiterbefragung eigenständig durchzuführen. Allerdings sind damit auch immer Kosten verbunden, die selten von der Interessenvertretung alleine getragen werden können. Um Verbesserungsmaßnahmen erfolgreich einzuführen und umzusetzen sollten zudem beide Seiten – Interessenvertretung und Arbeitgeber – die Ergebnisse akzeptieren und gutheißen. Eine kooperative, projektorientierte Zusammenarbeit beider Parteien erweist sich oft als zielführend.

„Eine Belegschaftsbefragung kann auch nach vorheriger Zustimmung der Unternehmensleitung vom Betriebsrat durchgeführt werden.“

🔑 BERGBAU, 060700/62/2002

Die bestehenden Beteiligungsrechte (vgl. Kap. 6) ermöglichen es auch, die Planung, Durchführung und Anwendung von Mitarbeiterbefragungen von der Zustimmung der Interessenvertretung abhängig zu machen.

„Planung, Durchführung und Auswertung einer Befragung sind grundsätzlich nur mit Zustimmung des Betriebsrates möglich.“

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 060700/92/2004

Eine Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung schließt explizit aus, dass bestehende Rechte der Interessenvertretung und der Datenschutzbeauftragten durch eine Mitarbeiterbefragung eingeschränkt werden. Dies ist sinnvoll insbesondere hinsichtlich der Tatsache, dass aus den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen Maßnahmen abgeleitet werden.

„Die Rechte der Beschäftigtenvertretungen und der Datenschutzbeauftragten bleiben unberührt.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Auch die Rechte der Beschäftigten im Rahmen der Mitarbeiterbefragung sollten sich an den gesetzlichen Vorschriften sowie an den geltenden tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen orientieren.

„Die Rechte der Beschäftigten richten sich nach den gesetzlichen Vorschriften und den [...] geltenden Tarifverträgen und ggf. einschlägigen kollektivrechtlichen sonstigen Regelungen.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONS-DIENSTLEISTER, 060100/54/2002

Neben gesetzlichen Regelungen räumt die folgende Vereinbarung den Beschäftigten ein weiteres Recht im Zusammenhang mit Mitarbeiterbefragungen ein: die Freistellung von der Arbeitszeit für das Ausfüllen der Fragebögen.

„Befragungsorte und -zeiten werden für die einzelnen Betriebsabteilungen festgelegt und die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten für die Zeit des Ausfüllens der Fragebögen von der Arbeit freigestellt.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Viele der untersuchten Vereinbarungen regeln die Teilnahme an einer Mitarbeiterbefragung auf freiwilliger Basis.

„Die Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung ist freiwillig.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Lehnen Beschäftigte die Teilnahme an einer Mitarbeiterbefragung ab, entstehen ihnen keine (arbeitsrechtlichen) Nachteile („Nachteilsverbot“).

„Mitarbeitern, die eine Teilnahme ablehnen, entstehen daraus keine Nachteile.“

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 110400/17/2007

Positiv auf die Teilnahmebereitschaft dürfte sich eine Vereinbarung auswirken, die negative Konsequenzen für die Beschäftigten (z. B. Leistungs- und Verhaltenskontrollen) ausschließt.

„Mitarbeiterbefragungen dienen ausschließlich der Überprüfung der Prozesse und nicht der Verhaltens- und Leistungskontrolle der befragten Mitarbeiter.“

🔑 MASCHINENBAU, 100300/58/1997

Grundsätzlich sollte in jeder Phase der Befragung Anonymität gewährleistet sein.

„Alle Mitarbeiter der Projektgruppe und [...], die mit der Befragung befasst sind, haben alle damit zusammenhängenden Informationen absolut vertraulich zu behandeln.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Die sicherlich interessante Auswertung über Veränderungs- und/oder Verbesserungspotenziale in bestimmten Unternehmensbereichen birgt auch ein Risiko: Die zugesicherte Anonymität der Befragung ist möglicherweise nicht mehr vollständig gewährleistet. Denn oft ist es schon mit einfachen statistischen Verfahren möglich, aus einer großen Anzahl von Befragten einzelne Gruppen oder Personen herauszufiltern. Dies kann jedoch verhindert werden.

„Die MitarbeiterInnen [...] sind insbesondere geschützt durch die Tatsache, dass – keinerlei Daten über einzelne MitarbeiterInnen abgefragt und aufgezeigt werden [...].“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Das Risiko des Datenmissbrauchs minimiert sich auch, wenn externe Experten mit der Datenerfassung und -auswertung beauftragt werden.

„Die MitarbeiterInnen [...] sind insbesondere geschützt durch die Tatsache, dass [...] – alle Daten und Berichte durch [...] verwaltet werden.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Als Voraussetzung für eine Fremdvergabe der Datenerfassung und -auswertung sollten allerdings die externen Experten zur Verschwiegenheit verpflichtet werden.

Ein Verbot der Weitergabe von Daten an Dritte dient zusätzlich dazu, den Datenschutz und die Anonymität einer Befragung zu wahren.

„Es werden keine Kopien erstellt oder die Inhalte des Fragebogens in anderer Weise Dritten bekannt gemacht.“

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 110400/17/2007

2.1.5 Technik der Datenerhebung und Konstruktion des Fragebogens

Datenerhebungstechniken

Die Datenerhebungstechniken umfassen schriftliche Befragungen, Online-Befragungen und mündliche Interviews, wobei Letztere in persönliche Interviews und Telefoninterviews untergliedert werden. Die einzelnen Techniken wirken sich insbesondere auf die Zeit- und Kostenkalkulation (vgl. Kap. 2.1.3) unterschiedlich aus.

Schriftliche Befragungen sind hauptsächlich dadurch gekennzeichnet, dass ein standardisierter Fragebogen an die Beschäftigten geschickt bzw. verteilt wird.

„Die Befragung erfolgt [...] schriftlich mit einem standardisierten Fragebogen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Mündliche Interviews eignen sich besonders dann für eine Mitarbeiterbefragung, wenn sich Fragestellungen auf bestimmte Mitarbeitergruppen oder Problemstellungen beziehen und ggf. ein komplizierter Aufbau des Fragebogens erforderlich ist.

„Der dokumentierte Fragebogen (Anlage) wird im Vier-Augen-Gespräch zwischen Interviewer und Mitarbeiter abgearbeitet.“

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 110400/17/2007

Oftmals ist es auch zweckmäßig, verschiedene Datenerhebungstechniken in einer Mitarbeiterbefragung zu kombinieren.

„Die Befragungsmethode besteht aus einer Kombination aus

- informellen Gesprächen mit MitarbeiterInnen vor Ort
- 2 Workshops mit MitarbeiterInnen
- ca. 12 Interviews mit Managern und BR-Mitgliedern [...]
- Befragung mittels Fragebogen sowie
- Interviews mit Ex-Mitarbeitern [...].“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Vollerhebung oder Stichprobenerhebung

Grundsätzlich ergibt sich schon aus den Zielen und Themen der Mitarbeiterbefragung (vgl. Kap. 2.1.1 und 2.1.2), welche Personengruppe befragt werden soll. Meist ist eine Vollerhebung, bei der alle Mitglieder einer Gruppe befragt werden, am aussagekräftigsten.

„Es sind alle Beschäftigten in die MitarbeiterInnenbefragung einzubeziehen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Bei größeren Personengruppen bzw. bei einer Befragung der Gesamtbelegschaft ist dies oft aus Kostengründen unmöglich. Auch die Anwesenheit und Erreichbarkeit von potenziellen Teilnehmenden spielt bei der Entscheidung für die zu befragende Personengruppe eine Rolle.

„Einbezogen werden alle Beschäftigten mit einem unbefristeten Arbeitsverhältnis, die Auszubildenden und die Trainees.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Die Stichprobenerhebung eines Teils der Beschäftigten setzt voraus, dass die Grundgesamtheit genau definiert wird. Die Grundgesamtheit bezeichnet dabei alle Mitglieder einer bestimmten Gruppe, über die man etwas mit Hilfe der Mitarbeiterbefragung erfahren möchte. Ergebnisse von Stichprobenbefragungen können durch statistische Verfahren nur dann auf die Grundgesamtheit verallgemeinert werden („repräsentativ“), wenn sie das Ergebnis einer Zufallsauswahl sind.

„Die Projektgruppe stellt [...] Namenslisten entsprechend der Zielgruppenstrukturierung zur Verfügung. Aus diesen Listen wählt [...] die zu befragenden MitarbeiterInnen so aus, dass ein repräsentativer Querschnitt von Mitarbeiterinnen des gesamten Standortes [...] vertreten ist.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Fragebogenkonstruktion

Ebenso wichtig wie die fachgemäße Formulierung von Fragen ist der Aufbau des Fragebogens. Besonders eignet sich die Entwicklung und Diskussion des Fragebogens im Team.

„Der Inhalt und die Zieldimension einer Mitarbeiterbefragung (Konzeption eines Fragebogens) wird in einem Gremium, das aus zwei Vertretern des Personalrats und zwei Vertretern der Dienststelle besteht, einvernehmlich festgelegt.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080302/38/1995

Die wenigsten der untersuchten Vereinbarungen beinhalten allerdings Regelungen zur Frageformulierung und zum Aufbau des Fragebogens.

Idealerweise ist der Einleitungstext eines Fragebogens allgemein formuliert. Zudem kurz und prägnant, um nicht schon zu Beginn einer Mitarbeiterbefragung die Geduld der Befragten zu strapazieren. Ein guter Einstieg in die Mitarbeiterbefragung verspricht einen angenehmen weiteren Verlauf und insgesamt eine erfolgreiche Durchführung mit aussagekräftigen und empirisch fundierten Ergebnissen.

„Bitte beantworten Sie in den nächsten Minuten alle Fragen und antworten Sie bitte ehrlich. Nur so können wir in Ihrem Interesse zu aussagekräftigen Ergebnissen kommen und auf die richtigen Entscheidungen in Ihrem Betrieb hinwirken.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Hinsichtlich der Frageformen werden üblicherweise Skalen zur Messung der Merkmalsausprägungen verwendet. Skalen können in unterschiedlicher Form auftreten, z. B. numerische, verbale oder grafische Skalen.

„Kreuzen Sie jeweils nur eine der fünf Antwortmöglichkeiten an.“

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Ordinale Fragen messen Merkmalsausprägungen, die sich in eine hierarchische Ordnung bringen lassen. Beispiele hierfür sind Messungen des Grades der Zufriedenheit, der Zustimmung, der Wichtigkeit oder der Häufigkeit.

„Bitte kreuzen Sie an, wie sehr die folgenden Beschwerden bei Ihnen auftreten. „Oft“ oder „ab und zu“ oder „selten oder nie“. Lassen Sie keine Frage aus.“

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Auf offene Fragen werden von den Befragten frei formulierte Antworten erwartet. Unterschiede in den Antworten sind dabei nicht immer auf unterschiedliche Ansichten zurückzuführen. Sie ergeben sich aus den unterschiedlichen Fähigkeiten der Befragten, ihre Einstellungen in Worte zu fassen.

„Bitte gut lesbar eintragen.“

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Soziodemographische oder statistische Merkmale (Personendaten wie Alter, Geschlecht, Familienstand etc.) sollten stets am Ende eines Fragebogens erhoben werden. Die Frage nach diesen Merkmalen zu einem frühen Zeitpunkt der Befragung könnte bei einigen Befragten ein unangenehmes Gefühl auslösen.

„Bitte beantworten Sie uns abschließend noch die folgenden Fragen zur Statistik.“

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Grundsätzlich gilt das Prinzip: Nur persönliche Merkmale, die zur Klärung der Themen und Leitfragen einer Mitarbeiterbefragung (vgl. Kap. 2.1.2) unumgänglich sind, werden abgefragt. Dies ist insbesondere hinsichtlich der Einhaltung der Datenschutzvorschriften und der Anonymität bedeutsam.

„Es wird für niemanden erkennbar sein, von wem ein Fragebogen ausgefüllt wurde. Es gibt keine Kennzeichnungen.“

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Der Schlussteil einer Mitarbeiterbefragung sollte wie der Einleitungstext kurz ausfallen. Die zentrale Funktion des Schlussteils besteht darin, den Befragten für ihre Teilnahme zu danken und die Befragung zu beenden.

„Wir danken Ihnen ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.“

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

2.2 Durchführungsphase

Die Durchführungsphase einer Mitarbeiterbefragung umfasst nicht nur die typischen Bestandteile Datenerhebung, -erfassung und -auswertung, sondern auch die Information und Sensibilisierung der Beschäftigten.

2.2.1 Information und Beteiligung der Beschäftigten

Mitarbeiterbefragungen sollten möglichst frühzeitig von einer offensiven Informationspolitik gegenüber den Beschäftigten begleitet sein. Hierfür benötigen alle Beteiligten Zugang zu den Informationen. Zudem bedarf es der direkten Kommunikation zwischen den Projektteams, die das Konzept entwickeln und die Befragung durchführen (vgl. Kap. 2.1.3), und den Befragten.

„Den [...] -Leiterinnen [...] wird empfohlen, sich für die Umsetzung der MitarbeiterInnenbefragungen Unterstützung zu sichern. Dazu können sie MitarbeiterInnen aus den Organisationseinheiten und Mitglieder der Beschäftigtenvertretungen einbeziehen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Zweck der Informationspolitik im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung ist es, die Beschäftigten frühzeitig über a) Ziele und Regeln der Mitarbeiterbefragung, b) den Stand des Projektes, c) die allgemeinen Ergebnisse, d) mögliche Workshops und e) abgeleitete Maßnahmen zu unterrichten.

„Information der Beschäftigten über Inhalt und Zweck der Befragung.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONS-DIENSTLEISTER, 060100/54/2002

Die Informationen können auf verschiedenen Wegen übermittelt werden (z. B. Informationsveranstaltungen, Veröffentlichungen am schwarzen Brett oder im Intranet). Durch die Entwicklung und den Einsatz von Medien sind die Informationsmöglichkeiten nahezu unbeschränkt. Neben Printmedien (Mitarbeiterzeitung, Informationsbroschüren), Inter- und Intranet bietet die direkte Information durch Führungskräfte eine weitere Möglichkeit, um Beschäftigte auf die Mitarbeiterbefragung vorzubereiten.

„Die Beschäftigten werden durch die Leiterin der Organisationseinheit 2 Wochen vor der Befragung über Inhalte, Ziele und Zeitraum der Befragung informiert.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Auch die Stellungnahme und Information des Datenschutzbeauftragten im Vorfeld der Mitarbeiterbefragung wird mitunter geregelt.

„Alle Mitarbeiter werden vor der Teilnahme über ihre Rechte nach dem Bundesdatenschutzgesetz informiert. Der betriebliche Datenschutzbeauftragte ist rechtzeitig über alle Vorhaben zu informieren. Die vorgesehene Information der Mitarbeiter wird mit ihm abgestimmt.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Um die Beschäftigten verstärkt zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung zu bewegen, eignen sich verschiedene Maßnahmen: z. B. „Nachfassaktionen“ (Erinnerungsschreiben bzw. Werbeaktionen), ein kleines Geschenk als Geste der Anerkennung für einen ausgefüllten Fragebogen oder ein Aushang am schwarzen Brett und/oder im Inter- bzw. Intranet mit einer ständig aktualisierten Darstellung der Rücklaufquote (vgl. Kap. 2.2.2).

„[...] Sicherstellung einer möglichst hohen Beteiligung der Beschäftigten durch geeignete Maßnahmen.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

2.2.2 Datenerhebung, -erfassung und -auswertung

Datenerhebung

Die Form der Datenerhebung – mündliche Interviews oder schriftliche Befragung – gibt im Wesentlichen die Methode der (Fragebogen-)Verteilung vor (vgl. Kap. 2.1.5).

Insbesondere Unternehmen mit Außendienst- oder Telearbeitskräften senden bevorzugt Anschreiben in Briefform (ggf. mit Fragebogen) an alle Beschäftigten, die an der Befragung teilnehmen sollen. Dieses Anschreiben kann u. a. auf die Regeln zu ihrer Durchführung und die Verteilungsmethoden des Fragebogens hinweisen.

In den untersuchten Vereinbarungen gibt es kaum Regelungen zur Datenerhebung. Allerdings enthalten einige Vereinbarungen Aussagen zur Sicherung der Anonymität bei der Datenerhebung.

Anonymität wird beispielsweise dadurch gewährleistet, dass die Fragebögen von den Befragten in verschlossenem Umschlag zurück an die auswertende Stelle im Unternehmen gesandt werden. Die anschließende Auswertung wird vom Personalrat und der Dienststelle „überwacht“.

„Ausgefüllte Mitarbeiterfragebögen sind grundsätzlich anonym in einem verschlossenen Umschlag mit dem Vermerk „Mitarbeiterbefragung“ an die die Befragung organisierende Stelle zu senden. Dort sind sie in einem nur mit Zustimmung des Personalrates zugänglichen verschlossenen Behälter aufzubewahren. Die organisierende Stelle leitet die Umschläge in diesem Behälter ungeöffnet zur Auswertung weiter. Dieser Transport erfolgt unter persönlicher Aufsicht durch mindestens ein Mitglied des Personalrats und einen Vertreter der Dienststelle.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080302/38/1995

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Rücklauf der Fragebögen an externe Stellen zu organisieren, z. B. mit frankierten Rückumschlägen.

„Nach Ausfüllen der Fragebögen durch die Mitarbeiter werden die Fragebögen per Post direkt, d. h. ohne Zwischenlagerung [...] an die externe auswertende Stelle geschickt.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Vor allem bei der Dateneingabe durch die Beschäftigten im Betrieb hat Anonymität oberste Priorität.

„Die Eingabe der Daten kann, soweit die Wahrung der Anonymität der Beschäftigten sichergestellt wird, im Betrieb und durch Beschäftigte der [...] erfolgen.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

Als problematisch erweist es sich, die Anonymität der Befragten bei Online-Befragungen zu wahren. Da alle Antworten im Regelfall in einer Datenbank auf einem Server gesammelt werden, ist es prinzipiell möglich, dass jeder Interessierte Zugang zu dieser Datenbank bekommt. Bei unzureichenden Schutzmaßnahmen dürfte es (für die Administratoren) kein Problem sein, die aufgezeichneten Ergebnisse durch Protokolleinträge auf die einzelnen Befragten zurückzuführen.

„Sollte die Dateneingabe durch Beschäftigte [...] durchgeführt werden, so erfolgt die Datenerfassung auf Computern, die nicht mit weiteren Rechnern vernetzt sind. Ein Abgleich mit personenbezogenen Daten, die beim Arbeitgeber erfasst sind, ist unzulässig.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

Die zu erwartende Rücklaufquote der beantworteten Fragebögen hängt zunächst von der jeweiligen Erhebungstechnik (vgl. Kap. 2.1.5) ab. Zudem wird sie erheblich von der Form des Rücklaufs beeinflusst. Werden Fragebögen in der Personalabteilung abgegeben oder abteilungsintern von Kollegen oder sogar Vorgesetzten eingesammelt, entstehen bei den Beschäftigten schnell Befürchtungen hinsichtlich einer nicht gewährleisteten Anonymität. Der Rücklauf darf demnach keine Rückschlüsse darauf zulassen, wer seinen Fragebogen noch nicht abgegeben hat und ggf. erneut angesprochen werden sollte.

„Nach Abschluss der Befragung ist lediglich eine summarische „Rücklaufkontrolle“ zur Feststellung der prozentualen Beteiligung gemessen an der Gesamtzahl der Beschäftigten zulässig; eine personenbezogene „Rücklaufkontrolle“ würde das Prinzip der Freiwilligkeit berühren und ist daher unzulässig.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Datenerfassung und -auswertung

Ist der Rücklauf von Fragebögen abgeschlossen, müssen die erhobenen Daten erfasst und verarbeitet werden. Die große Herausforderung besteht darin, alle Angaben aus den Fragebögen so zu verarbeiten, dass eine Auswertung nach statistischen Grundsätzen möglich ist.

Die empirische Sozialforschung hat eine Reihe von Datenanalyseverfahren entwickelt. Externe Experten nutzen diese (meist komplizierten) Verfahren, um wissenschaftlich gesicherte und auf die Grundgesamtheit der Befragten übertragbare repräsentative Ergebnisse zu erzielen.

„Die externe Stelle erfasst die eingehenden Fragebögen, wertet diese in eigener Verantwortung und Anwendung einschlägiger empirischer Vergleichsmethoden (z. B. Faktoren- und Regressionsanalysen) aus und gewährleistet dadurch wissenschaftlich gesicherte repräsentative Aussagen.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

In den vorliegenden Vereinbarungen wird bezüglich der Datenerfassung und -auswertung hauptsächlich der einzuhaltende Datenschutz thematisiert.

Zum einen wird auf die Zweckgebundenheit der erhobenen Daten hingewiesen.

„Der Arbeitgeber sichert zu, dass alle Daten die im Zusammenhang mit dieser Betriebsvereinbarung erhoben werden nur zu den nach dieser BV zulässigen Zwecken verwendet werden.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

Zum anderen gilt der Schutz der Anonymität als wichtiges Kriterium.

„Auswertungen müssen anonymisiert werden, um einen Rückschluss auf einzelne Personen auszuschließen. Im übrigen gelten die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes.“

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 060700/42/1999

Eine Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung genehmigt „strukturierte Einzelauswertungen“ nur nach Zustimmung aller Mitglieder der Projektgruppe sowie des Personalrats und der Dienststelle.

„Strukturierte Einzelauswertungen (z. B. je Amt, je Dezernat, nach demographischen oder sonstigen Aspekten) erfolgen nach Zustimmung aller Mitglieder des Gremiums [...]. Der Auftrag zu jeder Einzelauswertung bedarf in jedem Fall der Schriftform; der Umfang der Auswertung ist dabei exakt zu umreißen. Der Auftrag ist von je einem Mitglied des Personalrats und der Dienststelle [...] zu unterzeichnen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080302/38/1995

Andere Vereinbarungen schließen Auswertungen, die Rückschlüsse auf Angaben einzelner Personen oder kleiner Personengruppen zulassen, grundsätzlich aus.

„Auswertungen, bei denen wegen der geringen Zahl der auswertbaren Fragebögen Rückschlüsse auf die antwortenden Personen möglich erscheinen, sind nicht zulässig.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

Allerdings variiert die Größe von kleineren Personengruppen, für die eine Auswertung vorgenommen werden darf. Die folgende Vereinbarung regelt eine Untergrenze von 15 Beschäftigten.

„Deshalb werden keine Auswertungen für Organisationseinheiten oder Teile davon erstellt, bei denen weniger als 15 Beschäftigte geantwortet haben.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

In einer weiteren Vereinbarung liegt die Mindestzahl bei 10 Beschäftigten.

„Die Gruppengröße darf im Einzelfall 10 Beschäftigte nicht unterschreiten.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Eine dritte Vereinbarung setzt die Untergrenze für gruppenbezogene Auswertung auf 5 Beschäftigte fest.

„Jede Auswertung, für die [...] weniger als fünf Antworten vorliegen, ist unzulässig und unterbleibt.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080302/38/1995

Die Regelungen dazu, welche Person/Personengruppe oder Institution die Auswertung der erfassten Daten vornimmt, variieren ebenfalls in den untersuchten Vereinbarungen.

Einerseits kann der im Vorfeld definierte Arbeitskreis bzw. die Projektgruppe (vgl. Kap. 2.1.3) eine Auswertung durchführen.

„Der Arbeitskreis wertet entsprechende Daten aus. Er identifiziert Auffälligkeiten [...] und erstellt eine Rangfolge für die Bearbeitung/Besprechung der Punkte.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060700/59/1997

Andererseits kann die Projektgruppe auch eine externe Person oder Institution beauftragen, die erhobenen Daten auszuwerten.

„Interne Auswertung

Von dem Gremium [...] wird eine Stelle und/oder bestimmte Personen benannt, die mit der Auswertung beauftragt wird/werden. Diese Stelle/Personen ist/sind damit befugt, die Umschläge mit den Fragebögen zu öffnen und eine summarische Erfassung der Antworten [...] vorzunehmen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080302/38/1995

Um nach Abschluss der Datenerfassung einen späteren Zugriff auf die Fragebögen sowie die damit verbundene (datenschutzrechtlich verbotene) Vorratsdatenspeicherung zu verhindern, ist es sinnvoll, die Fragebögen nach ihrer Auswertung zu vernichten.

„Nach Auswertung der Fragebögen werden diese vernichtet.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 060700/60/0

Gleiches gilt für die erfassten und verarbeiteten Daten.

„Im Anschluss an die Auswertungen sind die erfassten Daten zu löschen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080302/38/1995

Fremddatenverarbeitung

Einige ausgewertete Vereinbarungen legen besonderen Wert darauf, dass die Auswertung von (externen) Experten und Beratern begleitet wird.

„Die Auswertung wird von der durchführenden Organisationseinheit vorgenommen. Es kann jedoch auf interne und externe ExpertInnen/BeraterInnen zurückgegriffen werden.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Auch hierbei hat die Einhaltung der Datenschutzrichtlinien oberste Priorität.

„Das auswertende Institut ist nur zur Auswertung befugt, soweit es sich zur Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen und zur Vernichtung der Fragebögen nach Auslieferung des letzten Berichts verpflichtet.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

Mitunter wird nur der Person oder Institution ein Zugriffsrecht auf die erhobenen Daten eingeräumt, die mit der Auswertung befasst ist. Sie kann zudem zur Verschwiegenheit hinsichtlich der erfassten und verarbeiteten Daten verpflichtet werden.

„Die mit der manuellen Auswertung befasste Person/Institution ist zum völligen Still-schweigen über alle evtl. aufkommenden Detailkenntnisse und zum Schutz der bekannt werdenden Daten verpflichtet. Nur diese Person/Institution erhält eine Zugriffsberechtigung zu der geschützten Datenverarbeitung.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080302/38/1995

Um keinem Dritten Zugang zu den Daten, die mit einer Mitarbeiterbefragung in Verbindung stehen, zu ermöglichen, verbleiben diese laut folgender Regelung bis zum Ende der Auswertung beim externen Institut. Anschließend werden sie gelöscht.

„Sämtliche Daten bleiben in der Obhut des auswertenden Instituts. Sie werden gelöscht, wenn ihre Zweckbestimmung entfällt.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

2.2.3 Präsentation der Ergebnisse

Die Befragungsergebnisse können in sehr unterschiedlicher Form präsentiert werden. Die in den untersuchten Vereinbarungen gängigste Präsentationsform ist der schriftliche Ergebnisbericht.

„Nach Auswertung erstellt die auswertende Stelle einen Gesamtbericht über das Befragungsergebnis [...] und Teilberichte, die Ergebnisse der Geschäftsfelder und Zentralbereiche enthalten.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Ein schriftlicher Bericht hat den Vorteil, dass er jederzeit für Einzelpersonen oder auch einem großen Kreis von Interessierten, z. B. dem Interessenvertretungsgremium, zugänglich gemacht werden kann.

„Der Betriebsrat erhält eine Kopie des Befragungsergebnisses.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Mitunter wird die Arbeitgeberseite im Beisein der Interessenvertretung informiert.

„Die Ergebnisse werden der Geschäftsleitung in Anwesenheit des Betriebsrates präsentiert.“

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 110400/17/2007

Nachstehend erfolgt die Veröffentlichung der Befragungsergebnisse zeitgleich, so dass keine Betriebspartei einen Informationsvorsprung erhält.

„Die Information über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung an Vorstand [...] und Interessenvertretungen erfolgt zeitgleich.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Grundsätzlich wird auch bei jeder Präsentation von Befragungsergebnissen darauf geachtet, dass die Anonymität der Befragten gewahrt bleibt.

„Die Befragungsergebnisse werden so veröffentlicht, dass Rückschlüsse auf Personen ausgeschlossen sind.“

🔑 MASCHINENBAU, 100300/58/1997

Viele Vereinbarungen beinhalten keine Regelungen dazu, in welcher Form die Ergebnisse den Beschäftigten präsentiert werden.

Einige Vereinbarungen regeln eine Bekanntmachung der Befragungsergebnisse für die Beschäftigten, allerdings in unbestimmter Form.

„Das Ergebnis und ein daraus folgender Zeit- und Maßnahmenplan werden den Beschäftigten in geeigneter Weise bekannt gegeben.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Laut folgender Dienstvereinbarung werden die Beschäftigten spätestens 4 Wochen nach Abschluss der Befragung schriftlich über die Ergebnisse informiert.

„Das Ergebnis der Auswertung wird den Beschäftigten spätestens 4 Wochen nach Abschluss der Befragung schriftlich bekannt gegeben.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Um sicher allen Befragten Zugang zu den präsentierten Ergebnissen zu ermöglichen, eignen sich auch betriebsinterne Medien.

„Das Gesamtergebnis [...] wird durch Nutzung interner Medien (z. B. Belegschaftsversammlung, Werkszeitung, Intranet) unternehmensweit kommuniziert.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

2.3 Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase einer Mitarbeiterbefragung erfolgt in wichtigen Einzelschritten: Zunächst werden die Ergebnisse diskutiert; abschließend werden entsprechende Maßnahmen ab- bzw. eingeleitet sowie mögliche Folgeprozesse und Kontrolluntersuchungen festgelegt.

2.3.1 Diskussion der Ergebnisse

Der erste Schritt in der Umsetzungsphase ist die Ergebnisdiskussion mit möglichst allen Beteiligten. Neben der „Manöverkritik“ (Was war gut? Was war schlecht?) sollten erste Rückschlüsse auf die ursprünglichen Fragestellungen gezogen werden.

Für die Diskussion der Ergebnisse bietet es sich vor allem in größeren Unternehmen an, (paritätisch besetzte) Gruppen mit Vertretern aus allen Arbeitsgruppen bzw. Betriebsparteien zu bilden.

„Ressortübergreifend wird eine Steuerungsgruppe gebildet, die sich aus

- einem/einer Vertreter/in der Senatskommission für das Personalwesen (Vorsitz),
- einem/einer Vertreter/in des Gesamtpersonalrats für das Land und die Stadtgemeinde,
- einem/einer Vertreter/in der Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau,
- einem/einer Vertreter/in der Gesamtschwerbehindertenvertretung für das Land und die Stadtgemeinde,
- einem/einer Vertreter/in der Pilotdienststellen und der örtlichen Personalvertretungen,
- einem/einer Vertreter/in der Fachdienste für Arbeitsschutz sowie
- einem/einer Vertreter/in des Landesbeauftragten für den Datenschutz

zusammensetzt.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060100/28/1998

Auch Vier-Augen-Gespräche mit den Beteiligten über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sind denkbar.

„Auf Basis dieser Ergebnisse sollen im Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und -ergebnisse erreicht werden.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Dialogorientiert können die Ergebnisse auch in zeitlich befristeten und themenzentrierten Gesprächsgruppen erörtert werden.

„Zur aktiven Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in den Dienststellen zeitlich befristete, arbeitsplatznahe und themenzentrierte Gesprächsgruppen [...] gebildet.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060100/28/1998

Gelegentlich werden die Ergebnisse im Rahmen der (regelmäßigen) Dienstbesprechung thematisiert.

„Den Beschäftigten wird (möglichst im Rahmen einer Dienstbesprechung) die Diskussion der Ergebnisse ermöglicht.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Im Idealfall werden die Maßnahmen, die sich aus den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung ableiten, unter Beteiligung aller Beschäftigten erarbeitet und umgesetzt.

„Die Bewertung der Befragungsergebnisse sowie die Erarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen werden durch die Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung unterstützt.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Im Rahmen der Diskussion und Interpretation der Befragungsergebnisse ist es ggf. hilfreich, bei schwierigen und speziellen Fragestellungen (externe) Sachverständige hinzuzuziehen.

„Im Bedarfsfall können zur Klärung relevanter Fragen Sachverständige [...] hinzugezogen werden.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060100/28/1998

Aus der Ergebnisdiskussion werden häufig Aktionspläne, Projekte oder Veränderungsprozesse abgeleitet. Diese sind meist mit kurz- oder langfristigen Folgen für die Beschäftigten verbunden. Ein Grund mehr, auch den Betriebsrat an der Ergebnisdiskussion zu beteiligen.

„Bei Aktionsplänen und Veränderungsprozessen, die aufgrund der Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden, ist der Betriebsrat in der Projektgruppe mit eingebunden.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 110400/16/2001

Laut folgender Vereinbarung werden zudem besondere Personengruppen bei der Diskussion der Befragungsergebnisse berücksichtigt.

„Dabei sind die individuellen Belange der besonders schutzbedürftigen Personen (insbesondere Jugendliche, Schwangere, stillende Mütter, Behinderte) zu beachten.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

2.3.2 Ableitung von Maßnahmen

Im Anschluss an die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse bietet es sich in einem zweiten Schritt an, in größeren (Arbeits-)Gruppen oder Workshops über Maßnahmen und das weitere Vorgehen zu beraten.

„Änderungen, die nach Erfahrungen mit der Erstbefragung erforderlich werden, werden gemeinsam abgeleitet.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Einige Regelungen begünstigen, dass nicht nur die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse (vgl. Kap. 2.3.1), sondern auch die Ableitung von Maßnahmen gemeinsam mit den Beschäftigten erfolgt.

„Schlussfolgerungen und erforderliche Maßnahmen aus der MitarbeiterInnenbefragung sind gemeinsam mit den Beschäftigten zu entwickeln. Sie fließen in einen schriftlichen Zeit- und Maßnahmenplan ein.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Eine Dienstvereinbarung setzt darüber hinaus klare Fristen, in welchem Zeitraum nach Abschluss der Befragung ein Zeit- und Maßnahmenplan entwickelt und den Beschäftigten vorgestellt werden muss.

„Der Zeit- und Maßnahmenplan – mit aufgeführter Verantwortlichkeit für die Maßnahmen – muss innerhalb von 3 Monaten nach Beendigung der Befragung vorliegen. Er ist den Beschäftigten innerhalb von 4 Wochen in geeigneter Weise bekannt zu geben.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Besonders gewichtig ist die Reaktion der Unternehmensführung auf die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung. Sobald Handlungen und Maßnahmen nach außen kommuniziert werden, bindet sie sich auch offiziell an die Entscheidungen.

„Der Arbeitskreis [...] veranlasst konkrete Maßnahmen. Die organisatorische Veranlassung und Durchführung der Maßnahmen obliegt dem zuständigen Management in der Niederlassung.“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060700/59/1997

Die nachstehend zitierte Dienstvereinbarung definiert vor der Mitarbeiterbefragung nicht nur das Themenfeld Gesundheitsförderprogramm (vgl. Kap. 2.1.2) für die Ableitung von Maßnahmen. Sie konkretisiert darüber hinaus einzelne Handlungsfelder.

„Aufgrund der Auswertung [...] entwickelt die Arbeitsgruppe [...] ein gezieltes Gesundheitsförderungsprogramm. Handlungsfelder eines solchen Programms sind die gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung (z. B. Veränderung von Personalführungsstruktur und -verhalten sowie der Arbeitsplatzgestaltung/-organisation), die Förderung der individuellen Gesundheitskompetenz (z. B. Informations- und Aktionsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit Krankenkassen) sowie gesundheitsfördernde Begleitmaßnahmen (z. B. Nichtraucherschutz/Rauchverbote in Behörden, Wiedereingliederung nach längerer Krankheit, Kantinenprogramme).“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060100/28/1998

2.3.3 Kontrolluntersuchungen

Je nach Zielsetzung und vereinbarten Maßnahmen ist es möglicherweise sinnvoll, in bestimmten Abständen Kontrolluntersuchungen durchzuführen.

Zum einen lassen zusätzliche (einmalige) Befragungen genauere Aussagen über den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen zu.

„Der Erfolg der Maßnahmen wird durch eine erneute MitarbeiterInnenbefragung kontrolliert.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 110400/9/2001

Zum anderen zeigen regelmäßige Wiederholungsbefragungen, ob die eingeleiteten Maßnahmen zu den gewünschten Veränderungen geführt haben.

„Durch turnusmäßige Wiederholung der Befragung wird die zeitliche Vergleichbarkeit zur systematischen und kontinuierlichen Überprüfung der Verbesserungserfolge und der Wirksamkeit der Maßnahmen gewährleistet.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Eine weitere Möglichkeit, den Erfolg der vereinbarten und umgesetzten Maßnahmen zu kontrollieren, ist die jährliche Überprüfung durch eine Projektgruppe oder einen Steuerkreis.

„Die Überprüfung aller vereinbarten Maßnahmen und Verfahren findet mindestens einmal jährlich durch den Steuerkreis statt.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080302/39/2002

Hierbei können neben Folgebefragungen auch Beobachtungsverfahren für eine Analyse herangezogen werden.

„Entscheidung über weiterführende Erhebungen und/oder Feinalysen an einzelnen Arbeitsplätzen bzw. von bestimmten Arbeitsaufgaben z. B. mittels geprüfter bedingungsbezogener Beobachtungsverfahren durch den Arbeitskreis [...]“

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 060100/54/2002

Mitarbeiterbefragungen verfolgen oft das Ziel, Defizite schrittweise und nachhaltig abzubauen (vgl. Kap. 2.1.1). Eine Projektgruppe oder ein Steuerkreis kann dieses Ziel unterstützen, indem sie/er auch nach der Befragung die weiteren Entwicklungen im Unternehmen langfristig beobachtet und in einem Berichtswesen dokumentiert.

„Weitere Aufgaben der Steuerungsgruppe sind [...] die Entwicklung eines Berichtswesens/Controllings.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060100/28/1998

3 Mitbestimmungsregelungen, Tarifverträge und Beteiligung von Beschäftigten

Die vorliegende Auswertung zeigt, dass neben den Mitbestimmungsrechten der Interessenvertretungen (vgl. Kap. 6) in jeder Phase einer Mitarbeiterbefragung Möglichkeiten zur Mitbestimmung und Beteiligung von Interessenvertretungen bzw. Beschäftigten bestehen.

Die Interessenvertretung sollte bereits in der Planungs- und Vorbereitungsphase signalisieren, ob sie im Rahmen ihrer Mitbestimmungsrechte generell einer Mitarbeiterbefragung zustimmt und inwieweit sie dabei mitwirkt und sie unterstützt. Bereits bei der Formulierung der Ziele und Fragenstellungen sowie bei der Konzeptentwicklung kann sich die Interessenvertretung aktiv z. B. an einer Projektgruppe beteiligen (vgl. Kap. 2.1.1 bis 2.1.3 und 2.1.5).

Auch für interessierte Beschäftigte, die nicht der Interessenvertretung angehören, sollte die Möglichkeit geschaffen werden, aktiv an der Planung und Vorbereitung teilzuhaben. Diese Option wird in den analysierten Vereinbarungen allerdings (noch) kaum berücksichtigt.

In der Durchführungsphase einer Mitarbeiterbefragung konzentriert sich die Beteiligung der Interessenvertretung und der Beschäftigten hauptsächlich auf die Informationspolitik (vgl. Kap. 2.2.1), die Datenerhebung, -erfassung und -auswertung (vgl. Kap. 2.2.2) sowie auf die Präsentation der Ergebnisse (vgl. Kap. 2.2.3).

Idealerweise finden die Informationsveranstaltungen mit Beteiligung der Interessenvertretung statt. So kann sie allen Beteiligten vermitteln, wie sie sich zur Befragung positioniert. Gleichzeitig muss gewährleistet sein, dass alle Befragten Zugang zu den Informationsveranstaltungen haben. Dies gilt insbesondere für Teilzeitbeschäftigte und Saisonkräfte, die an der Befragung teilnehmen sollen. Für die Präsentation der Ergebnisse gelten selbstverständlich die gleichen Grundregeln.

Im Rahmen der Datenerhebung, -erfassung und -auswertung stellt die Interessenvertretung die Anonymität der Befragten sicher. Hierfür kann sie das Rücklaufverfahren aktiv kontrollieren oder Informations- und Verfügungsrechte hinsichtlich der Datenspeicherung und -verarbeitung vereinbaren.

Nicht nur angesichts bestehender Mitbestimmungsrechte (vgl. Kap. 6) ist die Beteiligung und aktive Mitbestimmung der Interessenvertretung in der Umsetzungsphase unstrittig. Sowohl die Diskussion der Ergebnisse (Kap 2.3.1) als auch die Ableitung von konkreten Maßnahmen (Kap. 2.3.2) erfordert eine möglichst breite Beteiligung aller Parteien. Für die allgemeine Akzeptanz der aktuellen sowie aller folgenden Befragungen ist es unerlässlich, dass die Ergebnisse einer Befragung auch Maßnahmen bewirken. Ist dies nicht der Fall, dürfte die gesamte Zielsetzung einer Mitarbeiterbefragung in Frage gestellt sein. Auch in der Umsetzungsphase gilt der Grundsatz, dass alle Beteiligten über abgeleitete Maßnahmen sowie weitere Vorgehensweisen informiert werden.

Tarifverträge (TV) zu Mitarbeiterbefragungen existieren derzeit nicht. Allerdings sehen einige Tarifverträge (z. B. mit Regelungen zur Arbeitszeit und zum Leistungsentgelt) bereits Kontrollen zur Wirksamkeit von eingeleiteten Maßnahmen vor. Im Rahmen des Leistungsentgelts für den öffentlichen Dienst (§ 18 TVöD) wirkt z. B. „bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems“ eine betriebliche Kommission mit (vgl. § 18 Abs. 7 TVöD und § 14 Abs. 2 LeistungTV-Bund). Die Tarifverträge treffen keine Aussage zur Art und Weise des „ständigen Controllings“. Allerdings ist die Mitarbeiterbefragung sicherlich ein sehr gutes Instrument, um ein Meinungsbild der Beschäftigten zu erhalten und ggf. Korrekturen des betrieblichen Systems einzufordern.

4 Zusammenfassende Bewertung und offene Probleme

Dieser Auswertung liegt die relativ kleine Anzahl von 14 Vereinbarungen zu Mitarbeiterbefragungen zugrunde. Dies lässt vermuten, dass Mitarbeiterbefragungen nur selten von den Interessenvertretungen in Form von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen geregelt werden.

Nur fünf Vereinbarungen regeln die drei Phasen einer Mitarbeiterbefragung (Planung, Durchführung und Umsetzung) ausführlich. Alle weiteren klären lediglich die entsprechenden Rahmenbedingungen des Datenschutzes und teilweise die Beteiligungsmöglichkeiten der Interessenvertretung und der Beschäftigten.

Zudem ist festzustellen, dass die meisten Vereinbarungen für die Einführung und Gestaltung der Gesundheitsförderung bzw. des Arbeitsschutzes verfasst wurden. Mitarbeiterbefragungen werden dabei nur am Rande geregelt.

Sicherlich bieten Einführung und Umsetzung umfassender personalpolitischer Instrumente (wie z. B. der Gesundheitsförderung) eine Chance für die Interessenvertretung, auch die damit verbundenen Personalführungsinstrumente (wie z. B. Mitarbeitergespräche und -befragungen) zu regeln. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sehr häufig Mitarbeiterbefragungen in Organisationen durchgeführt werden, ohne dass im Vorfeld Regelungen in Form von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen erfolgen (z. B. externe Befragungen von Studenten, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern oder kleinere Befragungen in einzelnen Organisationseinheiten).

Woran liegt es, dass die Interessenvertretungen ihre erzwingbaren Beteiligungs-, Mitbestimmungs- und Datenschutzrechte (vgl. Kap. 6) nicht einfordern? Warum werden Mitarbeiterbefragungen somit oft ohne eine im Vorfeld entwickelte konkrete Vereinbarung durchgeführt? Mögliche Gründe können fehlendes methodisches Grundwissen sowie negative Erfahrungen im Zusammenhang mit Mitarbeiterbefragungen sein.

Ein Ergebnis der vorliegenden Auswertung lautet: Tatsächlich fehlen den beteiligten Parteien häufig die methodischen Kenntnisse zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Zwar werden zu Beginn der Befragung Ziele und Themen definiert, nur selten jedoch Leitfragen bzw. Hypothesen entwickelt. Leitfragen könnten z. B. lauten: Sind die Ausfallquoten in einer Organisation höher, wenn die Beschäftigten dem Belastungsfaktor Stress ausgesetzt sind? Ist die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten höher, wenn der Arbeitsplatz ergonomischen Anforderungen entspricht? Die Konkretisierung von Leitfragen ist zwingend notwendig, um Fragestellungen ableiten und die Ergebnisse abschließend interpretieren zu können.

Auch der Zeitrahmen der Mitarbeiterbefragung bleibt in den Vereinbarungen undefiniert. Es ist ratsam, den Zeitrahmen nicht zu eng zu stecken, um unnötigen Zeitdruck zu vermeiden. Allerdings sollte der Zeitplan nur so weit gedehnt werden, dass der theoretische Bezugsrahmen und die Befragungsergebnisse während der Untersuchung übersichtlich und nachvollziehbar bleiben. Im Vorfeld der Befragung sollten auch deren einzelne Schritte terminiert werden. Damit ist für alle Beteiligten nachvollziehbar, welche Aufgaben zu welchem Zeitpunkt anfallen und wann einzelne Phasen der Mitarbeiterbefragung abgeschlossen sind. Insbesondere bei größeren und längerfristigen Projekten ist ein Projektzeitplan unabdingbar.

Des Weiteren bleiben die Grundsätze der Frageformulierung in den untersuchten Vereinbarungen unberücksichtigt. Die wichtigsten Grundsätze ließen sich beispielsweise in einem gesonderten Absatz einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung aufführen. Sie lauten (vgl. dazu ausführlich Hinrichs 2008b):

- einfache und geläufige Formulierungen
- einfache, vollständige Sätze
- „Reizwörter“ vermeiden

- suggestive Formulierungen vermeiden
- Fragen vermeiden, die den Befragten schon durch die Formulierung zu einer Antwort „nötigen“
- ausbalancierte und gleichwertige Antwortkategorien verwenden
- Fragen auf einen Aspekt beschränken
- Antwortvorgaben dürfen sich inhaltlich nicht überschneiden
- sinnvolle Zusammenfassung von Merkmalsausprägungen
- Fragen müssen für den Befragten sinnvoll formuliert werden
- Fragen müssen beantwortbar sein
- keine Fragen, bei denen die Befragten Berechnungen anstellen
- keine Fragen, die in die Vergangenheit zielen, wobei ein Rückblick schon zu weit zurückliegt
- doppelte Verneinungen vermeiden
- kausale Verknüpfungen zweier Behauptungen vermeiden
- nur einen Sachverhalt pro Frage abklären
- mehrdeutige und interpretationsfähige Begriffe vermeiden.

Auch die Fragearten und -formen werden in den vorliegenden Vereinbarungen nicht geregelt. Die Absicht einer Fragestellung bestimmt ihre Art und Formulierung. Nicht jede Frageform ist für jedes inhaltliche Problem geeignet. Hierbei sind besonders „offene Fragen“ zu beachten: Sie erfordern eine frei formulierte Antwort des Befragten. Es werden keine Antwortmöglichkeiten vorgeschlagen. Die Nachteile offener Fragen erscheinen demnach schwerwiegender als ihre Vorteile. Man muss davon ausgehen, dass nicht alle Befragten ihre Einstellungen und Meinungen angemessen artikulieren bzw. formulieren können. Unterschiedliche Antworten lassen somit möglicherweise nicht auf unterschiedliche Einstellungen schließen. 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 offenen Fragen vorgezogen werden.

Die Vorgehensweisen bei der Datenerhebung sind in den ausgewerteten Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus methodischer Sicht ebenfalls meist unzureichend geregelt. Die Verteilungsmethoden (z. B. keine persönliche Verteilung des Fragebogens, damit die Ergebnisse nicht beeinflusst werden; Gewährleistung, dass wirklich alle Beteiligten einen Fragebogen bekommen) werden nicht klar dargestellt. Auch die Form des Rücklaufs wird nicht eindeutig festgelegt (z. B. festgelegter Zeitraum zwischen Verteilung und Abgabe des Fragebogens, kein Einsammeln durch Vorgesetzte, Nachfassaktionen zur Verbesserung der Rücklaufquote).

Letztlich fehlen in einigen Vereinbarungen Regelungen zu zwei entscheidenden Punkten: zur Ergebnispräsentation (vgl. Kap. 2.2.3) und zur Ableitung von Maßnahmen (vgl. Kap. 2.3.2). Nicht in allen Unternehmen, die sich für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung entscheiden, werden auf der Grundlage der Befragungsergebnisse auch tatsächlich Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet. Allerdings weckt bereits die Beantwortung der Fragen bei den Beschäftigten unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen. Bleiben Verbesserungsmaßnahmen aus und die Wünsche der Beschäftigten unberücksichtigt, wirkt sich dies oft demotivierend auf alle Beteiligten aus. Die möglichst zeitnahe Rückmeldung an alle Befragten und

die Diskussion der Ergebnisse auf allen Hierarchieebenen ist im Sinne des Dialoggedankens der Mitarbeiterbefragung unverzichtbar. Keinesfalls dürfen die Ergebnisse einer Befragung von vornherein feststehen. Es ist demnach möglich, dass Befragungsergebnisse anders und unangenehmer ausfallen als es die Beteiligten im Vorfeld erwartet 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.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Unkenntnis, Unwissen über die methodischen Grundsätze von Mitarbeiterbefragungen sowie schlechte Erfahrungen mit ihnen sind mögliche Gründe dafür, dass sich Interessenvertreter von diesem Personalführungsinstrument distanzieren und keine Vereinbarung dazu mit der Arbeitgeberseite eingehen möchten.

Andererseits sollte berücksichtigt werden, dass eine richtig angewandte und zielorientiert 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.

5 Beratungs- und Gestaltungshinweise

Unabhängig davon, ob eine Mitarbeiterbefragung mit oder ohne Beteiligung der Interessenvertretung durchgeführt wird, müssen im Vorfeld grundlegende Sachverhalte geregelt werden.

Zunächst empfiehlt es sich für Interessenvertretung und Arbeitgeber, die Zielsetzung der Befragung verbindlich festzulegen. Daraus ergeben sich letztlich die Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien, Art und Umfang der Befragung, Inhalte der einzelnen Fragen sowie Grundsätze der Datenauswertung. Zudem ist es ratsam, zu klären und abzustimmen, in welcher Form und zu welchen Zeitpunkten die Beschäftigten über die Befragung informiert werden.

Die Interessenvertretung sollte darüber hinaus den Rahmen der EDV-Datenverarbeitung regeln und dabei insbesondere a) die Zugriffsberechtigten und b) die Aufbewahrungs- bzw. Lösungsfristen der Fragebögen und Auswertungen definieren.

Grundsätzlich sollte in jeder Phase der Befragung Anonymität gewährleistet sein. Dafür ist es durchaus dienlich, Befragung, Auswertung und Präsentation der Ergebnisse durch ein externes Beratungsinstitut durchführen zu lassen. Dies bewirkt in der Regel auch eine höhere Akzeptanz bei den Befragten. Der von den Beschäftigten häufig befürchtete unbefugte Zugriff auf erhobene Daten durch Dritte (z. B. Geschäftsführung, Führungskräfte, Interessenvertretung) kann verhindert werden, indem die erhobenen Daten beim externen Beratungsinstitut verbleiben und nach der Auswertung vernichtet werden.

Um Verbesserungsmaßnahmen zu garantieren ist es sinnvoll, im Vorfeld der Befragung mit dem Arbeitgeber eine entsprechende Regelung zu vereinbaren. Diese sollte sicherstellen, dass a) die Ergebnisse veröffentlicht und diskutiert werden (unabhängig davon, wie sie ausfallen) und b) Defizite sukzessive abgebaut werden.

Vereinbarungen, die negative Konsequenzen für die Beschäftigten (z. B. Arbeitsplatzverlust oder Einkommensminderungen) infolge der Mitarbeiterbefragung ausschließen, dürften sich positiv auf die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung auswirken.

Generell erleichtert die Regelung einer Mitarbeiterbefragung im Rahmen einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung die Planungs-, Durchführungs- und Umsetzungsphase. Sie führt zu einem verbesserten, sachlichen Miteinander von Interessenvertretung und Arbeitgeber.

6 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Ab dem Planungsstadium der Mitarbeiterbefragung kann sich die Interessenvertretung aktiv beteiligen. Ihr organisatorisches Know-how kommt der Konzeptentwicklung zugute. Deshalb ist es in Organisationen, die sich durch eine moderne, zukunftsorientierte und kooperative Führungskultur auszeichnen, meist nicht erforderlich, dass Interessenvertretungen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen rechtliche Schritte erwägen.

Sollten Interessenvertretungen dennoch rechtliche Einflussmöglichkeiten geltend machen müssen, sind neben den Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) auch folgende Beteiligungsrechte der Interessenvertretungen relevant:

- das Informationsrecht (§ 80 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und § 68 Abs. 2 Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG)),
- die Mitbestimmungsrechte bei Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 BetrVG und § 75 Abs. 3 BPersVG),
- das Mitbestimmungsrecht bei technischen Überwachungseinrichtungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG).

Um ihre Mitbestimmungsrechte wahrnehmen zu können, muss die Interessenvertretung „rechtzeitig“ und „umfassend“ vom Arbeitgeber über die Einführung von Personalfragebögen informiert werden (§ 80 Abs. 2 BetrVG und § 68 Abs. 2 BPersVG). Rechtzeitig bedeutet vor Beginn der Durchführungsphase, umfassend bedeutet mittels aller bestehenden Unterlagen. Die Unterrichtung

- nennt Ziel und Inhalt des Fragebogens,
- definiert den zu befragenden Personenkreis,
- benennt die Personen, die die Befragung durchführen und auswerten
- informiert über die weitere Verwendung und Präsentation der Daten.

Bei der Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung wird die Interessenvertretung zudem über

- das technische System
- die eingesetzte Software
- die gespeicherten personenbezogenen Daten
- die Verknüpfung der Daten
- die Schnittstellen
- die zugriffberechtigten Personen und
- das Datenschutzkonzept

informiert (vgl. Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 17. März 1987 – 1 ABR 59/85). Das Informationsrecht muss dabei nicht eigeninitiativ von der Interessenvertretung eingefordert werden. Diesbezüglich hat der Arbeitgeber eine „Bringschuld“.

Nach § 94 Abs. 1 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG bedürfen alle Personalfragebögen der Zustimmung des Betriebs- bzw. Personalrats. Das Mitbestimmungsrecht ist in diesem Fall als Zustimmungsverweigerungsrecht zu verstehen. Das heißt, dass die Interessenvertretung die Einführung eines Fragebogens oder einer Mitarbeiterbefragung zwar anregen, aber nicht erzwingen kann.

Die Mitbestimmung richtet sich vielmehr auf den Umfang und Inhalt der Fragen sowie auf den Verwendungszweck der erhobenen Daten. Laut § 28 Abs. 1 BDSG müssen bei der Erhebung personenbezogener Daten die Zwecke, zu denen die Daten verarbeitet oder genutzt werden sollen, konkret festgelegt werden. Besonders bedeutsam ist dabei der Schutz der Persönlichkeitsrechte. Es dürfen keine Fragen gestellt werden, die unangemessen in die Persönlichkeitssphäre des Einzelnen eingreifen.

Des Weiteren beschränkt sich das Mitbestimmungsrecht nicht nur auf schematisierte und formularähnliche Fragenzusammenstellungen. Es gilt auch, wenn Beschäftigte mündlich anhand eines standardisierten Fragenkataloges befragt und die Antworten schriftlich festgehalten werden. Dabei kommt es nicht auf die Art und Weise der Befragung an. Unerheblich ist auch, ob die Fragen von Bewerbern oder von bereits im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmenden beantwortet werden (Beschluss des Landesarbeitsgerichts Köln vom 21.04.1997 – 3TaBV 79/96).

Das Mitbestimmungsrecht ist auch relevant, wenn a) den Beschäftigten die Beantwortung der Fragen freisteht und/oder b) die Ergebnisse anonym von einem beauftragten Beratungsunternehmen an den Arbeitgeber weitergeleitet werden (Beschluss des Arbeitsgerichts Bonn vom 31.10.2003 – 2 BVGa 15/03).

Mitarbeiterbefragungen beinhalten häufig (direkt oder indirekt) die Beurteilung von Vorgesetzten. Deshalb muss auch das Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 2 BetrVG sowie nach § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze) berücksichtigt werden. Dieses Mitbestimmungsrecht dient ebenfalls dem Datenschutz oder – anders ausgedrückt – dem Schutz der Persönlichkeitsrechte. Offiziell zugesicherte Anonymität kann durch persönliche Angaben der Befragten vor allem im soziodemographischen Teil (Fragen nach Alter, Geschlecht, Familienstand, etc.) zumindest teilweise aufgehoben werden. Interessenvertretungen sollten daher nicht nur darauf achten, dass die Ergebnisse im Unternehmen präsentiert und umgesetzt werden. Ihnen obliegt es auch, die Einhaltung der Datenschutzvorschriften zu gewährleisten.

In der Regel werden Personalfragebögen und Mitarbeiterbefragungen mit entsprechenden EDV-Programmen ausgewertet. Hier findet das Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG sowie nach § 75 Abs. 3 Nr. 17 Anwendung. Für die Mitbestimmung ist nicht die Absicht des Arbeitgebers zur Überwachung der Arbeitnehmer entscheidend, sondern die Tatsache, ob technische Einrichtungen Verhaltens- und Leistungsdaten der Beschäftigten generell erfassen und aufzeichnen können.

7 Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung basiert auf 14 Vereinbarungen aus dem Gesamtbestand der Hans-Böckler-Stiftung.

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut
Betriebsvereinbarungen	5
Dienstvereinbarungen	1
Gesamtbetriebsvereinbarung	1
Gesamtrahmenbetriebsvereinbarung	1
Konzernbetriebsvereinbarung	1
Dienstvereinbarungsentwurf	1
Richt-/Leitlinien	2
Protokollnotizen	2
Gesamt	14

TABELLE 1: ART DER VEREINBARUNGEN

Sieben Vereinbarungen (50 % aller untersuchten Vereinbarungen) stammen aus der Industrie und dem verarbeitenden Gewerbe. Vier Vereinbarungen (29 %) stammen aus dem Bereich der privatwirtschaftlichen Dienstleistungen. Mit drei Vereinbarungen (21 %) liefert die öffentliche Verwaltung als Einzelbranche die größte Anzahl an Vereinbarungen für die Auswertung.

Branchen	Anzahl absolut
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	7
Bergbau	1
Chemische Industrie	1
Maschinenbau	1
Metallerzeugung und -bearbeitung	2
Papiergewerbe	1
Verlags- und Druckgewerbe	1
Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	4
Energiedienstleister	1
Telekommunikationsdienstleister	2
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	1
Öffentlicher Bereich und Verbände	3
Öffentliche Verwaltung	3
Gesamt	14

TABELLE 2: BRANCHENVERTEILUNG DER VEREINBARUNGEN

Abschlussjahr	Anzahl absolut
1995	1
1997	2
1998	1
1999	1
2001	2
2002	3
2004	2
2007	1
Unbekannt	1
Gesamt	14

TABELLE 3: ABSCHLUSSJAHR DER VEREINBARUNGEN

Literatur- und Internethinweise

Literatur

- Böker, Karl-Hermann (2003):** Belegschaftsbefragungen mit PDF, in: Computer-Fachwissen, Heft 3, S. 33-35.
- Borg, Ingwer (2002):** Mitarbeiterbefragungen – kompakt, Göttingen u. a..
- Bungard, Walter/Jöns, Ingela (1997):** Mitarbeiterbefragungen, Weinheim.
- Fischer, Ulrich/Schierbaum, Bruno (1999):** Mitarbeiterbefragungen und Datenschutz, in: Computer Fachwissen, Heft 8-9, S. 59-62.
- Fuchs, Stefan (2002):** Mitarbeiter online befragen, in: Personalwirtschaft, Heft 2, S. 43-45.
- Hinrichs, Sven (2008a):** Mitarbeiterbefragungen, in: Wirtschaftswissen für den Betriebsrat, Loseblattsammlung.
- Hinrichs, Sven (2008b):** Mitarbeiterbefragung – Leitfaden für die Durchführung mit Chancen und Risiken für die Beschäftigten, 2. Auflage, Edition BTQ Niedersachsen GmbH, Oldenburg.
- Hinrichs, Sven (2004):** Personalfragebogen und Mitarbeiterbefragung, in: Der Personalrat, Heft 5, S. 172-177.
- Jacob, Rüdiger/Eirmbter, Willy (2000):** Allgemeine Bevölkerungsumfragen, München/Wien.
- Kremer, Walter (2000):** So lügt man mit Statistik, München.
- Mc Gregor, Douglas (1982):** Der Mensch im Unternehmen, 3. Auflage, München.
- Pannewitz, Jana (2003):** Befragungen per Internet, in: WZB-Mitteilungen, Heft 100, S. 51-53.
- Satzer, Rolf (1991):** Belegschaftsbefragungen: Handbuch zur Durchführung betrieblicher Fragebogenaktionen, Köln.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2005):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Auflage, München/Wien.

Internethinweise

Datenbank mit Urteilen aus dem Arbeitsrecht und weiterführenden Links: www.arbeitsrecht.de

Virtuelles Datenschutzbüro: www.datenschutz.de

Der DGB-Index Gute Arbeit ist ein Instrument, das für die Gestaltung guter Arbeit in den Betrieben und öffentlichen Verwaltungen genutzt werden kann: www.dgb-index-gute-arbeit.de

Software zur Erstellung von Fragebögen, Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, Erfassung und Verwaltung von Daten sowie Auswertung, Dokumentation und Präsentation von Ergebnissen: www.grafstat.de

Professionelles Statistikprogramm zur Eingabe und Auswertung von Daten einer Mitarbeiterbefragung: www.spss.de

Arbeitnehmerorientierte Website mit Infos, Urteilen, Betriebsvereinbarungen, Handlungshilfen u. a.: www.soliserv.de

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren der Auswertungen Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:

info.betriebsvereinbarungen@boeckler.de

oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de