



# Betriebliche Befragungen und Beschäftigtenbeteiligung

## Handout für Multiplikatoren/innen

**26.01.2017**

Prof. Dr. Sebastian Brandl  
Dipl. Politologe Bernhard Stelzl

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA)  
Wismarsche Straße 405  
19055 Schwerin  
Tel.: +49 (0)385/5408-460  
sebastian.brandl@hdba.de  
www.hdba.de

Ergebnisse & Schlussfolgerungen aus dem Projekt  
*Betrieblicher Umgang mit belastender Arbeit. Gestaltungsansätze  
aus Beschäftigtenperspektive – babs*

gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung  
Projektnummer: 2014-711-4

**Hans Böckler  
Stiftung**  
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

# Ausgangspunkt: das Projekt „babs“



- Ausgangspunkt für die folgenden Ausführungen sind Ergebnisse des Projekts *Betrieblicher Umgang mit belastender Arbeit. Gestaltungsansätze aus Beschäftigertensicht* (babs).
- In dessen Mittelpunkt stand die Analyse der Folgeprozesse betrieblicher Befragungen zur Arbeitsqualität.
- Dabei war insbesondere wichtig, welche Schlussfolgerungen die Personalräte und die Arbeitgeber aus den Befragungsergebnissen zogen und wie die Beschäftigten nach der Befragung in den Prozess einbezogen wurden.
- In drei Fallbetrieben des Öffentlichen Diensts fand auf Initiative der Gesamtpersonalräte einmalig das Instrumentarium des DGB-Index Gute Arbeit Anwendung und in einem Betrieb lagen Erfahrungen mit einer regelmäßig wiederholten, arbeitgeberseitig initiierten Befragung vor.
- Weitere Informationen zum Projekt siehe:  
[www.boeckler.de/11145.htm?projekt=S-2014-711-4%20B&chunk=1](http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=S-2014-711-4%20B&chunk=1)  
[www.hdba.de/hochschule/organisation/lehrende/profil-brandl/forschung-brandl](http://www.hdba.de/hochschule/organisation/lehrende/profil-brandl/forschung-brandl)

# Inhalt

1. Beschäftigtenbefragungen – ein Instrument für Interessenvertretungen
2. Betriebliche Befragungen als Beteiligungsinstrument
3. Bevor es losgeht: Vom Ergebnis her denken
4. Befragungsprozess – als Projekt organisieren
5. Befragungen als Interventionsinstrument
6. Befragungen als Beteiligungsinstrument
7. Herausforderung Beteiligung
8. Empfehlungen für betriebliche Befragungen
9. Auf einen Blick

Literatur & Informationsquellen

# 1. Beschäftigtenbefragungen – ein Instrument für Interessenvertretungen

## **Mitarbeiterbefragung als Instrument zur Verbesserung von Arbeitsqualität und Beteiligung**

Die übliche Praxis, betriebliche Befragungen aus der Sicht der Unternehmensleitung zu betrachten, lässt die Sicht der Beschäftigten und ihrer Vertretungen in der Regel außen vor.

Gefragt wird im Folgenden daher danach, welchen Beitrag Befragungen bieten:

- als Ausgangspunkt für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen,
- um einen Partizipationsprozess anzustoßen,

und danach

- was Betriebs- und Personalräte bei der Planung und Durchführung betrieblicher Beschäftigtenbefragungen berücksichtigen sollten.

# 1. Betriebliche Befragungen – eine Definition

## Was ist eine Beschäftigten-/ Mitarbeiterbefragung? – eine Definition

„Eine Mitarbeiterbefragung (MAB) fragt Mitarbeiter (aus allen oder ausgewählten Ebenen oder Bereichen einer Organisation, in Voll- oder Stichprobenerhebung) unter Verwendung einer bestimmten sozialwissenschaftlichen Daten erhebungsmethode (Umfragen, Interviews, Fokusgruppen) nach ihren Meinungen und Einstellungen (also nach ihren Sichtweisen, Wahrnehmungen, Hoffnungen, Bewertungen, Befürchtungen usw. nicht nach Fakten, Belegen, Dokumenten) zu Themen jeder Art, die bedeutsam für das Erreichen der Ziele der Organisation sind, mit der Absicht, die Daten über Personen zu Statistiken bzw. zu Trendaussagen zu verdichten, um damit das Erreichen dieser Ziele zu unterstützen.“ (Borg 2000: 20)

- Die gesamte oder nur Teile der Belegschaft werden befragt.
- Zur Anwendung kommen meist Fragebögen.
- Papierbefragungen oder Onlineumfragen sind möglich.
- Möglich sind auch Interviews einzelner Beschäftigter oder Fokusgruppen (Vertreter\*innen von Berufsgruppen/Arbeitsgruppen/Abteilungen).
- Gefragt wird nach Meinungen und Einstellungen.
- Themen, die die Organisation und ihre Zielerreichung betreffen, stehen im Vordergrund.

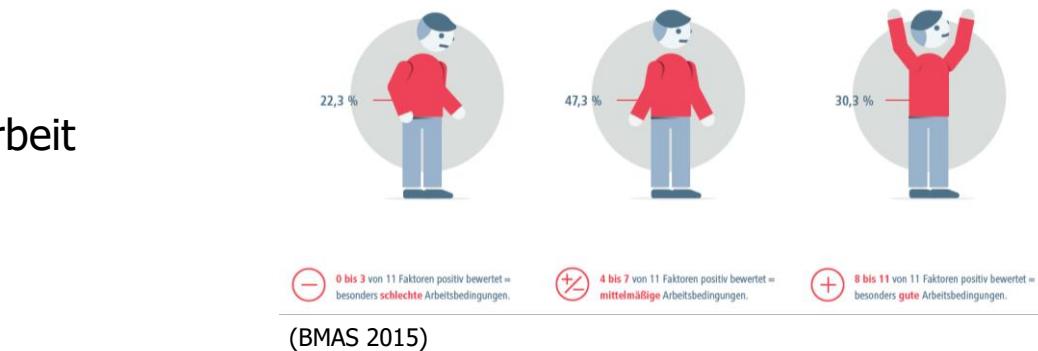
# 1. Beschäftigtenbefragungen – ein Instrument für Interessenvertretungen

## Vielfalt (über)betrieblicher Instrumente der Mitarbeiter-/Beschäftigtenbefragung

- ❖ Betriebsrat Daimler, Beteiligungskampagne mobiles Arbeiten 2015
- ❖ BMAS – 70% schlechte bis mittelmäßige Arbeit
- ❖ Manpower – jedeR 2. unzufrieden im Job
- ❖ Verdi – 71% hohe Arbeitsbelastung
- ❖ Personalamt HH, Migration
- ❖ Gallup Engagement Index – 15% innerlich gekündigt, 70% geringe emotionale Bindung
- ❖ ...



(Manpower 2015;  
 Quellen zu dieser Seite siehe Kommentare)



### Betriebsrat Daimler, online-Befragung

„Im Vorfeld einer neuen Gesamtbetriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten bei der Daimler AG hat der Gesamtbetriebsrat mit einer Online-Befragung und Workshops die Bedürfnisse und Anregungen der Beschäftigten identifiziert und damit die für selbstbestimmt gestaltete Arbeit notwendige Kulturveränderung im Unternehmen eingeleitet.“ ([www.bund-verlag.de/...](http://www.bund-verlag.de/))



### Personalamt

## Interkulturelle Öffnung

Das Personalamt hat im Januar/Februar 2014 in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (Statistikamt Nord) eine zweite freiwillige und anonyme Befragung aller Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg zur Erhebung eines Migrationshintergrundes durchgeführt. Durch einen Vergleich mit den Daten aus der ersten Befragung in 2008 sollen die Fortschritte der interkulturellen Öffnung personal- und integrationspolitisch sichtbar gemacht werden.

# 1. Beschäftigtenbefragungen – ein Instrument für Interessenvertretungen

**Betriebliche Befragungen können genutzt werden als:**

## Informationsinstrument

- Wie hat sich etwas entwickelt/verändert?
- Wie ist die Stimmung im Betrieb?
- Welche Einschätzungen haben die Beschäftigten zu Führung, Restrukturierungen etc?

**Veränderungsmöglich-  
keit durch Information**

## Interventionsinstrument

- Was sind aus Beschäftigternsicht (vordringliche) Probleme im Betrieb?
- Welche Lösung(en) präferieren Beschäftigte?
- Welche Themen müssten bearbeitet werden, um Ziele im Unternehmen/der Interessenvertretung zu erreichen?

**Veränderung durch  
Management/Interessen  
-vertretung**

## Beteiligungsinstrument

- Welche Themen können im Betrieb über eine Befragung gepuscht werden?
- Welche Lösungen entwickeln Beschäftigte?
- Welche Formate sind geeignet, dass Beschäftigte nicht nur einmalig ihre Meinung äußern, sondern sich in einen Veränderungsprozess einbringen?

**Veränderung durch  
Partizipation**

## 2. Betriebliche Befragungen als Beteiligungsinstrument I

### Beteiligung von Mitarbeitern an Befragungen, ein Zitat:

„Da die Mitarbeiter die Chance erhalten, ihre Meinung über die Mitarbeiterbefragung (MAB) in weitere Planungsprozesse einzubringen, wird ... häufig von der MAB als Partizipationsinstrument gesprochen. Betrachtet man aber die Erhebung an sich, dann bleibt zunächst offen, inwieweit die Mitarbeitermeinung überhaupt bei weiteren Planungen weiter berücksichtigt wird. Dadurch, dass man jemanden nach seiner Meinung fragt, beteiligt man ihn noch nicht, aber wenn man jemanden erst gar nicht fragt, kann man ihn auch nicht beteiligen. Insofern kann die Durchführung einer Befragung durchaus als ein erster Schritt der Umsetzung einer partizipativen Führungsphilosophie verstanden werden.“

(Bungard et al 2007: 10f.)

- Mitarbeiter erhalten durch Befragungen die Chance, ihre Meinung im Betrieb zu äußern.
- Offen ist:
  - inwieweit die Mitarbeitermeinung bei weiteren Planungen berücksichtigt wird,
  - inwiefern die Mitarbeiter an der Umsetzung von Ergebnissen beteiligt werden.
- Befragungen können ein erster Schritt der Umsetzung einer beteiligungsorientierten Interessenvertretungspolitik sein.

## 2. Betriebliche Befragungen als Beteiligungsinstrument II: Intentionen des DGB-Index Gute Arbeit

- Das DGB-Index-Instrument wurde in allen babs-Betrieben angewendet.
  
- Die Gute Arbeit-Befragung ist beteiligungsorientiert
- Sie ist prozessorientiert
- Sie hat ein Ziel: Beitrag zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen

**Was ist der Index und  
wie funktioniert er?**

<http://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/was-ist-der-index>

### **„Beteiligungsorientierung**

Mitarbeiterbefragungen mit dem DGB-Index Gute Arbeit sind praxisorientiert. Die Analyse von Fehlentwicklungen und Handlungsfeldern zielt auf Veränderungen im Arbeitsprozess im Sinne verbindlich formulierter Gestaltungsziele. **Voraussetzung für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist die Beteiligung der Beschäftigten in allen Prozessphasen.** ...

Zugleich basiert Gute Arbeit wesentlich auf der Partizipation der Beschäftigten.“

<http://index-gute-arbeit.dgb.de/betriebliche-anwendungen/> (Hervorhebung durch uns)

## 2. Betriebliche Befragungen als Beteiligungsinstrument III

### Mitarbeiterbefragung und Beteiligung der Beschäftigten – eine erste Zusammenfassung

Mitarbeiterbefragungen:

- sind zunächst ein Informationsinstrument,
- können aber auch als Interventions- oder Beteiligungsinstrument genutzt werden.
- Sie basieren auf sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden, zumeist sollen Beschäftigte einen Onlinefragebogen ausfüllen.
- Die Ergebnisse sollen im Betrieb bekannt gegeben werden.
- Wer wie mit den Ergebnissen im Betrieb umgeht, bleibt meist offen.
- Viele Betriebe geben Probleme im Umgang mit den Ergebnissen bzw. Verbesserungen an, z.B. mit Qualifizierungen (Towers-Watson 2015)

Beschäftigtenbeteiligung:

- Befragungen sind über die Befragung hinaus kein BeteiligungsInstrument per sé, sondern müssen als solche konzipiert werden.
- Sie können als Ausgangspunkt für eine beteiligungsorientierte Interessenvertretungspolitik genutzt werden.

### 3. Bevor es losgeht: Vom Ergebnis her denken!

- Welchem Zweck dient die Befragung?
  - Welcher/m (über)betrieblichen Forderung/Thematisierung/Projekt soll sie dienen?
  - Soll sie Stimmungsbarometer zu einem Thema, zur Situation im Betrieb/Bereich (Informationsinstrument) sein,
  - oder (repräsentative) Argumentationshilfe für Forderungen (Interventionsinstrument)?
  - Oder soll sie Baustein für Mobilisierung und Beteiligung (Beteiligungsinstrument) sein?
- Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen?
  - Gibt es Raum und Hilfestellungen für Ergebnisinterpretation?
  - Szenarien: „Was passiert, wenn Ergebnisse gut/schlecht ausfallen?“
- Wer ist für den gesamten Prozess zuständig?
  - Welche Ressourcen sind verfügbar, wer leistet Unterstützung?
- Was sollen Erfolgskriterien für die Befragung sein?

**zu beachten!**

**Die Fragen & die folgenden Folien beziehen sich auf alle Arten betrieblicher Beschäftigtenbefragungen und nicht nur auf die Gute Arbeit-Befragung.**

### 3. Bevor es losgeht: Hintergrund sondieren!

- Wer hat die Befragung angeregt (Interessenvertretung oder Leitung)?
  - Wer sind die Auftraggeber der Befragung?
  - Welche Ziele werden mit der Befragung verfolgt?
  - Gibt es bereits Erfahrungen mit Beschäftigtenbefragungen?
- Wo liegen „Reizthemen“ und Interessenkonflikte?
  - Wie lässt sich das Klima in der Organisation grundsätzlich beschreiben?
- Wie ist die erwartete Akzeptanz in der Organisation für eine Beschäftigtenbefragung?
  - Stehen in der Organisation unabhängig von der Befragung wichtige Veränderungen/Entscheidungen an?
  - Kann die Befragungen darauf Einfluss nehmen oder werden die Ergebnisse dadurch obsolet?

(in Anlehnung an Hinrichs 2016)

### 3. Bevor es losgeht: Vor- & Nachteile checken!

- Agendasetting möglich, Aufmerksamkeit für ein Thema wecken
- Argumentationshilfe für Thematisierung von Arbeitsqualität und Personalpolitik
- kann betriebliche Aktivitäten/ Maßnahmen vorbereiten
- Vertiefungen können zu neuen Erkenntnissen führen: bspw. Gründe für Verunsicherung und Unzufriedenheit
- differenziertere Analysen auf Betriebs- und Beschäftigtenebene möglich
- (standardisierte) Befragung schafft Vergleichbarkeit (von Standorten, zur Branche, zu früher)
- bietet Rahmen für weitere Beteiligung von Beschäftigten
- Wahrnehmung Personalrat kann steigen

- hoher Aufwand bei Vorbereitung, Durchführung und Umsetzung
- Überforderungsgefahr der Organisation und Akteure – fehlendes Know-how im Umgang mit (kritischen) Befragungsergebnissen
- Ergebnisse können fehlinterpretiert werden
- Gefahr: Weckung hoher Erwartungshaltung bei den Befragten
- Beschäftigte können im Prozess verloren gehen (dauert zu lange, „falsche“ Maßnahmen, mangelnde Kommunikation, neue Themen)
- keine adäquate Maßnahmenentwicklung /Symbolpolitik
- langer Prozess: Themen morgen nicht mehr aktuell/überlagert

### 3. Bevor es losgeht: Was kann erreicht werden? I

ab jetzt:  
Erfahrungen aus dem  
Projekt babs!

Mögliche Funktion der Ergebnisse (babs):

- Objektivierung der Arbeitsqualität → Beschäftigteinschätzung erhält eigenständiges, betrieblich repräsentatives Gewicht in (über)betrieblichen Aushandlungen.
- Argumentationshilfe für Forderungen nach Verbesserungen der Arbeitsqualität und Erhöhung der Beschäftigtenanzahl.

aber:

- Bestätigten die Ergebnisse die Einschätzungen zur Arbeitsqualität?
- Was, wenn die Ergebnisse schlecht ausfallen (einzelne Dimensionen /insgesamt)?
- Überraschungen und neue Erkenntnisse sind möglich:  
bspw. hohe Verunsicherung im Arbeitsvollzug, Arbeitsplatz(un)sicherheit  
wichtig:
  - Kritische, unklare, überraschende Ergebnisse mit Beschäftigten hinterfragen.
  - Vertiefungsworkshops durchführen (mit Arbeitgeber klären).
- Hintergründe klären, sonst schwierig, adäquate Maßnahmen zu formulieren.

### 3. Bevor es losgeht: Was kann erreicht werden? II

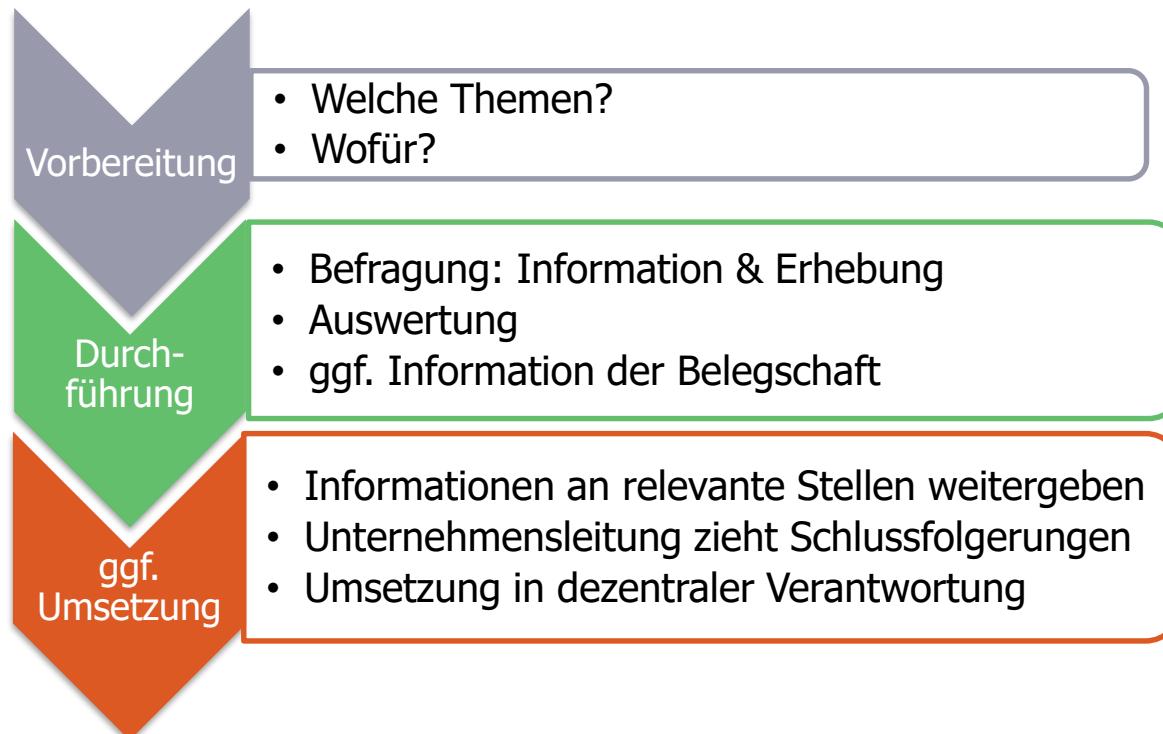
- Viele Beschäftigte erreichbar (40 bis 70% Teilnahmequote in den babs-Fallbetrieben).  
aber:
  - Mobilisierung zur Befragung ist aufwändig: Vorbehalte senken, teils persönliche Ansprache notwendig, Skepsis gegenüber Onlinebefragung senken (z.B. Zugangscodes auf anonymen Postkarten verteilen, Papierbefragung durchführen?).
  - Beteiligung im Folgeprozess gesondert und schon vor der Befragung planen.
- (externes) Know-how & Ressourcen sinnvoll:
  - Wer führt die Befragung technisch durch?
  - Übersetzung: „Was sagen die Ergebnisse, wie damit umgehen?“
  - Bedenken: Alltagsgeschäft und Restrukturierungsprozesse binden Arbeitskapazitäten.
  - Daher: fachliche Begleitung auch für den Folgeprozess sichern.
- Kommunikationsstrategie gegenüber der Belegschaft planen:
  - Nicht nur Ergebnisse bekanntgeben,
  - auch Intention und Folgeprozess sowie Umgang mit schwierigen Ergebnissen.
  - Passende Formate überlegen: Intranet wird nur begrenzt wahrgenommen, persönliche Ansprache und Informationen auf Papier bevorzugt.

### 3. Bevor es losgeht: Was kann erreicht werden? III

- Aufwertung des Gesundheitsthemas im Betrieb kann gelingen, aber:
  - Verbessern die Maßnahmen die Arbeitsqualität, entlasten sie die Beschäftigten nachhaltig?
  - Werden die Maßnahmen evaluiert?
  - Wie erreicht man Verbesserungen und bessere Werte in Wiederholungsbefragungen?
- Schwerpunkt Verhaltensorientierung (Gesundheitsverhalten):
  - Gesundheitstage und -angebote sind sinnvoll, aber oft nur begrenzt nachhaltig.
- Verschiebung der Verantwortung für Gesundheit auf Kolleginnen und Kollegen:
  - Gesundheit & Selbstoptimierung (Sport, Ernährung, Zeitmanagement) sind sinnvoll, aber lösen nicht die Probleme schlechter Prozesse oder zu geringen Personals.
- „Dickes“ Brett: Verhältnisorientierung:
  - Erfolge sind möglich, bspw.: Personalaufbau, Gesundheitsmanagement, Weiterbildung, Vereinbarkeit/Homeoffice, Führung.
- Fokussierung auf bestimmte Ergebnissen der Gute Arbeit-Befragung notwendig:
  - Nicht alle Problemlagen dürften adressierbar sein.
  - Längerfristige Bearbeitung und Kommunikation notwendig.

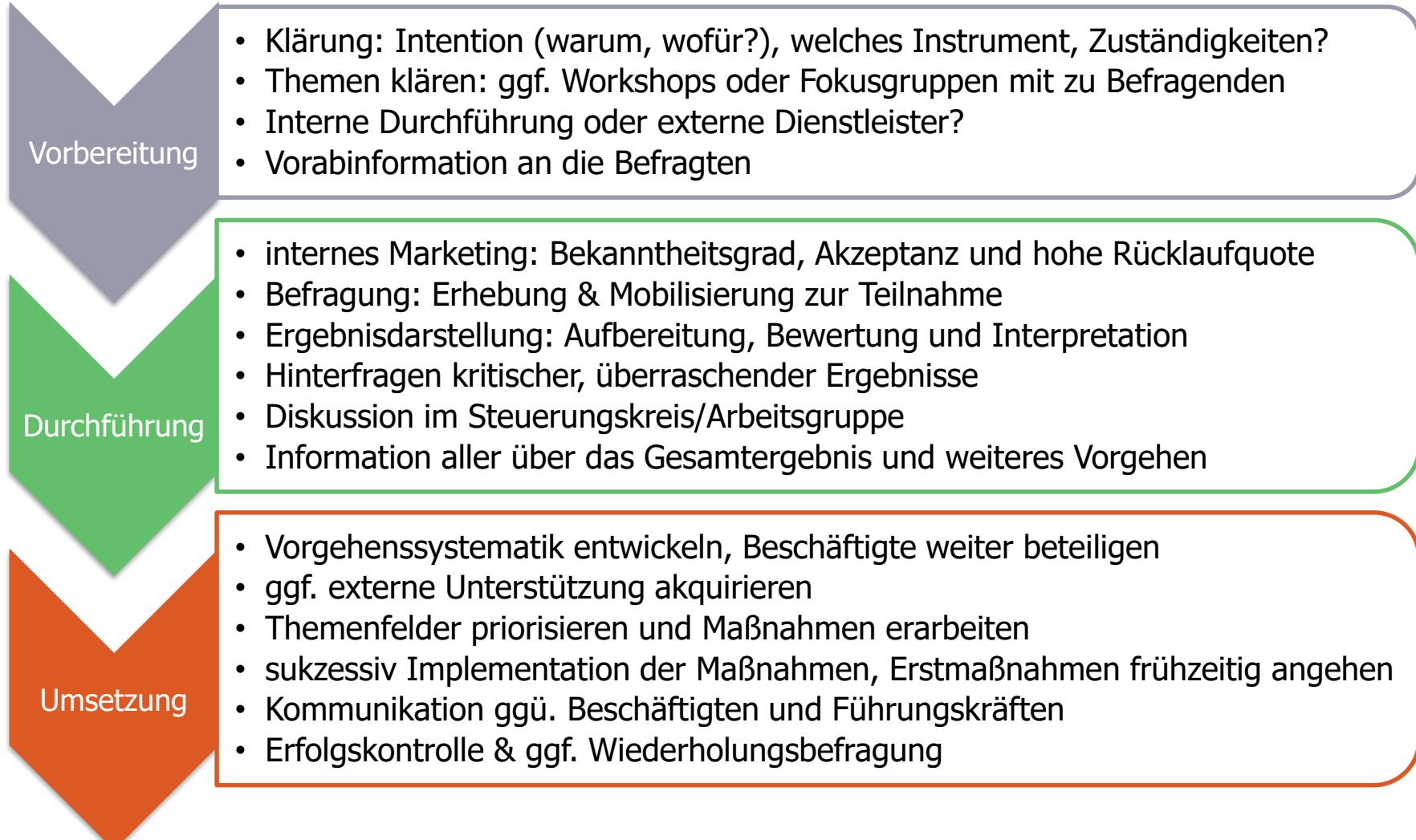
## 4. Befragungsprozess – Informationsinstrument

**Mitarbeiterbefragung = ein Instrument um Informationen zu gewinnen**



## 4. Befragungsprozess – projektförmige Einbindung des Interventionsinstruments

### Mitarbeiterbefragung = ein Projektprozess



## 4. Befragungsprozess – Projektbeispiel

**„gutes Beispiel“ für eine Projektorganisation des Folgeprozesses**

wieder:  
**Zitate & Beispiele aus  
dem Projekt babs!**

„(extern) unterstützte Systematik & Beteiligung“

- systematische Bearbeitung: Arbeitsgruppe gegründet (alle relevanten Akteursgruppen im Betrieb).
- externe Beratung und Begleitung akquiriert: Übersetzung, Handlungsprogramm, Moderation.
- Erstmaßnahmen durchgeführt (kurzer Zeitabstand zur Befragung!).
- Betriebs-/Dienstvereinbarungen abgeschlossen (Gute Arbeit, Gesundheit), darin Arbeitsschwerpunkte und Zeitplan festgelegt.
- Ergebnisse und Umsetzungsschritte regelmäßig kommuniziert.
- Beschäftigtenbeteiligung im Folgeprozess organisiert: Experten zur AG eingeladen und dezentrale Arbeitsgruppen zu Teilthemen durchgeführt.
- Themenvielfalt erreicht: Gesundheitsaktivitäten, Beschäftigungssicherheit, Vereinbarkeit, Führung, E-Mail-Weiterleitung etc.
- Folgeprozess mittel- und langfristig geplant, Wiederholungsbefragung unter Berücksichtigung der Erfahrungen modifiziert durchgeführt.

## 5. Interventionsinstrument: thematisieren und sensibilisieren

Eine Personalrätin äußert sich

(babs-Erhebung):

„... einfach die Kolleginnen und Kollegen auch die Führungskräfte dafür sensibilisieren, was sagen wir mal im Arbeitsumfeld passiert, dass die Kolleginnen und Kollegen auch entsprechend ihren Leistungen und Fähigkeiten eingeteilt werden, dass die einen nicht überlastet, überfrachtet werden... Also die gleichmäßige Verteilung und eben dem wachsenden Aufgabenvolumen, was da auf uns zukam auch gerecht zu werden. Und das unter den Rahmenbedingungen, dass wir möglichst ... gesund unsere Arbeit verrichten können und nicht unnötigerweise krank werden und da gab es nämlich auch Entwicklungen, die zu mehr Krankheitsfällen geführt haben. Psychische Belastungen und so weiter.“

weiterhin:  
Zitate & Beispiele aus  
dem Projekt babs!

- Beschäftigtenbefragung – Ziele und Intention eines Personalrats:
- Sensibilisierung von Beschäftigten und Führungskräften für die Arbeitsqualität,
  - leistungsgerechte Aufgabenverteilung,
  - Überforderungen vermeiden,
  - Umgang mit wachsendem Aufgabenvolumen,
  - gesundes Arbeiten ermöglichen,
  - psychische Belastungen reduzieren.
- = Interventionsinstrument
- 

## 5. Interventionsinstrument: Beschäftigungsabbau stoppen

### Personalräte äußern sich (babs-Erhebung):

„...wir haben auch festgestellt, dass es kaum ... Personalbemessungsgrundlagen gab und da hat man dann gesagt, wir könnten ... eine Befragung ... machen“.

„Das erste Thema dem wir uns angenommen haben, war ... die Arbeitnehmerüberlassung. ...und wir haben es dann geschafft, dass wir dafür dann xy-KW-Vermerke... gestrichen bekommen [haben]. ... Das hat 1 1/2 Jahre gedauert und dann haben wir aber diese Stellen dann bekommen.“

„Ja es bahnt sich insofern an, dass man den Personalabbau jetzt stoppt. ... wir können die entsprechende Fachkompetenz nicht mehr vorhalten .“

„Wir haben ja auch Zahlen ermittelt, wie viel Umsatz wir selber machen und wie viel durch Freiberufler erledigt wird und dann haben wir verglichen, ... und wir konnten dann ... verständlich machen, dass diese Privatisierung ... zu erheblichen Mehrkosten führt .“

- Beschäftigtenbefragung – Ziele und Intention eines Personalrats:
    - Beendigung atypischer Beschäftigung
    - Personalabbau stoppen
  - erfolgreich:
    - Abbau atypischer Beschäftigung (Leiharbeit, Befristung) und Umwandlung eines Teils der Stellen in Festanstellung erreicht.
    - später Beschäftigungsaufbau
    - zudem Kosten externer Vergabe gerechnet
    - GA-Ergebnisse und Berechnungen als Argumente gegenüber Politik vorgebracht.
- = Interventionsinstrument
- 

## 5. Interventionsinstrument: Sichtbarkeit Personalrat erhöhen

### Ein Personalrat äußert sich

(babs-Erhebung):

*„Das war für mich wichtig rauszukriegen, wie die ihre Arbeit sehen, ob ich das so sehe nur oder ob die anderen das auch sehen. Also letztendlich war das für mich auch eine Stärkung von meinem Empfinden zu sagen, ja, das sehen die Anderen auch so wie du es siehst.“*

*„Und die Akzeptanz, das war auch für mich noch so ein Ding näher an die Kollegen ranzukommen und vielleicht doch die Akzeptanz für die Gewerkschaft ein bisschen zu erhöhen, indem man eben Präsenz zeigt und sagt, wir machen was und wir tun ja was für Euch.“*

*„...dass man die Leute ein bisschen mehr mitnehmen könnte“*

- Beschäftigtenbefragung – Ziele und Intention eines Personalrats:
    - Abgleich der Sichtweisen,
    - näher an Beschäftigte, an deren Arbeitsalltag
    - und deren Alltagsprobleme.
    - Akzeptanz für Personalrat/Gewerkschaft erhöhen, und
    - zeigen, wir machen etwas für Euch.
  - aber auch: mit Beschäftigten agieren
    - aktivieren und einbinden
    - Vertiefungsworkshops durchgeführt
- = Interventions- und BeteiligungsInstrument



## 6. Beteiligungsinstrument: Experten und Themen I

### „Gutes Beispiel“ für systematische Beteiligung im Folgeprozess (aus babs)

„(extern) unterstützte Systematik & Beteiligung“ (s.o.)

- Beschäftigtenbeteiligung im Folgeprozess organisiert:
  - Einzelne Expert\*innen aus dem Beschäftigtenkreis zu Arbeitsgruppensitzungen eingeladen.
  - Dezentrale Themenworkshops durchgeführt.
  - v.a. zu Gesund- & Vereinbarkeitsfragen.
- Beschäftigtenworkshop zur Vorbereitung der Wiederholungsbefragung durchgeführt > Multiplikatoreffekte im Betrieb.
- Arbeitsgruppe nach Befragung um Vertreter\*innen aller Dienststellen erweitert.  
aber:
- keine durchgehende Beteiligungsorientierung > n. Folie

## 6. Beteiligungsinstrument: Experten und Themen II

### **Herausforderung: dezentrale Workshops des Personalrats**

- Neue, durch die Gute-Arbeit-Arbeitsgruppe erarbeitete IT-Richtlinie führt zu Unmut bei einigen Beschäftigten.
- E-Mails am Wochenende nicht mehr weiterzuleiten, widersprach der praktizierten Arbeitsweise von Mitarbeitern, sich sonntags auf die Arbeitswoche vorzubereiten.
- Ein Personalrat bilanziert:

*„.... bei der Befragung ist sehr viel rausgekommen, die E-Mail-Flut und so weiter. Die Gruppe hat sich dann Mühe gegeben, man hat irgendwas ausgearbeitet, und da war ich ein bisschen schockiert von denen, die das vorher angeprangert haben.“*

### Anforderungen:

- Lösungen haben mehr Chance auf Akzeptanz, wenn sie mit den Beschäftigten erarbeitet werden und ihren Interessen entsprechen.
- Abwägen: allgemeine Schutzfunktion des Personalrats versus arbeitsplatz- und lebensweltnaher Lösungen mit Beschäftigten erarbeiten.
- Ausdehnung der Arbeitszeit ist auch Ressource für Beschäftigte bei hoher Arbeitslast.

## 6. Beteiligungsinstrument: dezentrale Workshops (I)

### „gutes Beispiel“: Vertiefungsworkshops (aus babs)

#### „Such- und Beteiligungsprozess“

- Irritation 1: wie sind bestimmte Ergebnisse zu verstehen und umzusetzen („Unschärfefelder“)?
- Irritation 2: Zuspruch zu Engagement-/Beteiligungsangeboten gering.
- eine Reaktion: dezentrale PR/AG-Sprechstunden/Personalratssitzungen
- zweite Reaktion: Abteilungsbezogene, dezentrale Vertiefungsworkshops zur Klärung konkreter Problemlagen vor Ort oder bestimmter Beschäftigtengruppen und um Lösungsvorschläge zu generieren.
  - Circa 20 Beschäftigte am Standort/einer Abteilung.
  - Moderiert durch Personalrat, ohne Arbeitgeber.
  - Ergebnisse gesammelt und an Arbeitgeber überreicht.

## 6. Beteiligungsinstrument: dezentrale Workshops (II)

### **Herausforderung: dezentrale Workshops des Personalrats**

#### Einschätzungen Beschäftigte/Personalrat:

*„ . . . Workshopcharakter mit Fragen und da kam dann schon ein bisschen was und da geht es ja auch um Verbesserung der Arbeitsbedingungen, dann haben wir der Geschäftsführung die Auswertung gegeben.“*

*"Also ich erhoffe mir jetzt durch diese Einzelpersonalversammlung ... und mit diesen Fragen/Antworten was daraus gekommen ist, [dass] bei der nächsten Personalversammlung was Sinnvolles rauskommt. ... "*

#### Effekte:

- Klärung unerwarteter Ergebnisse möglich.
- Überbrückung räumlicher und anderer Distanzen zwischen Personalvertretung und Beschäftigten und zwischen Beschäftigtengruppen.
- Näher an den Beschäftigten und deren Probleme, ermöglicht Partizipationslernen.

#### Anforderungen:

- Benötigt Vorarbeit, Abklärung mit Arbeitgeber und (Reise)Zeit.
- Externe Impulse für und Begleitung neuer beteiligungs- und problemorientierter Formen sinnvoll.

## 7. Beteiligung als Herausforderung

### Beschäftigte geben Verantwortung ab, begrenzte Beteiligungsbereitschaft

- Viele arbeitsplatznahe Probleme benannt: IT, Software, Zuarbeit, Dokumentation, Prozesse.
- Aber, für Lösungen sind andere verantwortlich: Vorgesetzte, Personalrat, Fachzuständige.
- Zentrale Arbeitsgruppen werden jedoch nicht oder nicht ergebnisorientiert wahrgenommen.
- Keine Zeit für persönliches Engagement:

*„Aber ich muss ehrlich sagen, da habe ich eigentlich keine Zeit für. Das sind so Sachen, da denke ich dann immer, ach machst du im PC, irgendwie zu Hause ...Aber da ist mir dann meine Freizeit auch oft zu schade .“*  
*(ältere Projektmanagerin und Teamleiterin)*

### Problem:

- Auch Arbeitsmenge verhindert Beteiligung: „ich will doch nur meine Arbeit machen“  
➔ Kritik an den Zuständen, nur begrenzt Mitwirkungsbereitschaft.
- Arbeitszeit wird eingehalten, aber um den Preis Informationen und Veränderungsengagement zu begrenzen.

### Anforderungen:

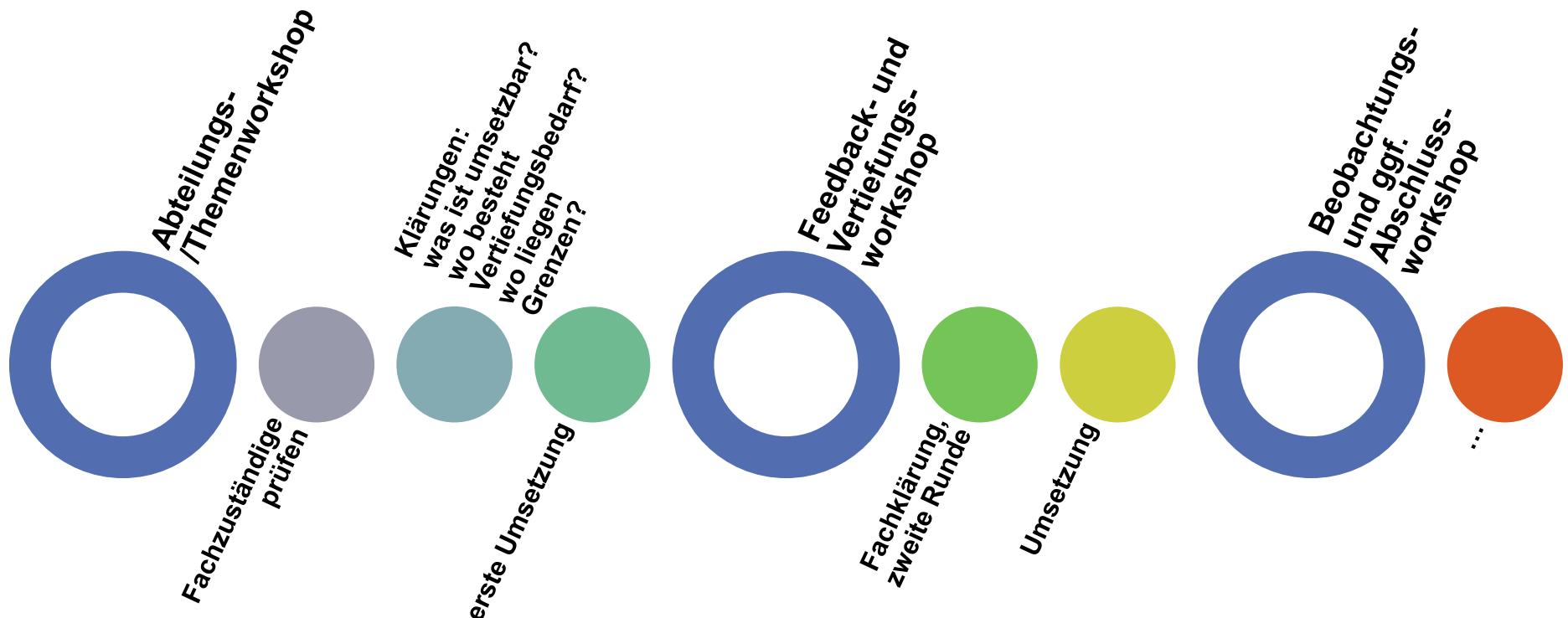
- Beteiligung als Arbeitsaufgabe, zeitliche Spielräume vennöten.
- Angebote/Formen für Problemlösungen entwickeln.

## 7. Beteiligung & Befragung – Resümee I

- Beschäftigtenbeteiligung → Befragungen als erster Schritt aber kein Selbstläufer:
  - Benötigt ein offensives Herangehen (PR, Vorgesetzte).
  - Grenzen seitens der Beschäftigten: Information und zumeist nur arbeitsplatznahe Beteiligung eingefordert; Arbeitsmenge reduziert Engagement.
  - Strategisches Antwortverhalten möglich („Kopfnoten“, „alles gut“, Veränderungen anstoßen).
  - Beteiligungsmöglichkeiten nicht zwingend bekannt (Informationsüberschuss Intranetangebot).
- Beteiligungslernen:
  - Raum und Zeit für die Bearbeitung schaffen.
  - Beteiligung als Arbeitsaufgabe & Umsetzungserleben.
  - Lösungen haben mehr Chance auf Akzeptanz, wenn sie mit den Beschäftigten erarbeitet werden und ihren Interessen bzw. Arbeitsweisen entsprechen.
  - Dilemma: arbeitsweltnahe Lösungen vs. Gesetze/Tarifvertrag/allgemeine Schutzfunktion (des Personalrats)

## 7. Beteiligung als Prozess gestalten – Resümee II

- Prozess der Veränderungen etablieren, Wirkungserfahrungen ermöglichen.
- Dezentrale Beschäftigtenworkshops, Auftakt nur PR und/oder extern moderiert.



- Temporärer Workshopprozess, für konkrete Verbesserungen (siehe Kühner et al. 2016).
- Nicht Erfahrungswissen abschöpfen, sondern beteiligen und wertschätzen.
- (Partielle) Veränderung von Unternehmens-, Entscheidungs- und Informationskultur.

## 8. Empfehlungen für betriebliche Beschäftigtenbefragungen

### Zielsetzung, Ressourcen, Prozessfragen:

- Zielsetzung und (Folge)Prozess vorab klären:  
Was soll erreicht werden? Wofür sollen die Daten verwendet werden? Wie können die Ergebnisse aufbereitet werden und wer macht das? An wen richten sich die Ergebnisse? Wer soll wie damit umgehen?
- Einbettung in ein Projekt: Welche Probleme/Veränderungen sollen thematisiert und welche Veränderungen sollen angestoßen werden?
- Anschlussfähigkeit der Befragung: Was sind die Themen im Betrieb, zu denen gefragt werden soll? Soll Wirkung bestimmter Maßnahmen erhoben werden? Was soll mit den Ergebnissen geschehen?
  - Problemkonstellation im Betrieb fokussieren.
  - Ggf. vorab mit Beschäftigten/gruppen klären.
- Eigene Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen und die anderer wichtiger Akteure vorab einschätzen:
  - Externe Ressourcen/Beratung sichern im Befragungs- und im Folgeprozess.
  - Längerfristige externe Begleitung sinnvoll, externe Ressourcen akquirieren, Kommunikationsprozess klären, Beteiligungsimpulse setzen.

## 8. Empfehlungen für betriebliche Beschäftigtenbefragungen

### **Zielsetzung, Ressourcen, Prozessfragen II:**

- Mobilisierung und Einbindung der Beschäftigten schon vor der Befragung.
- Sichtbarkeit herstellen, Ergebnis-/Kommunikationskampagne sukzessive und langfristig planen.
- Kommunikations- und Beteiligungsprozess mit betrieblichen Akteuren abstimmen.
- Langfristigen, mehrjährigen, Folgeprozess strukturieren, auch Begleitung langfristig sichern.
- Wiederholungsbefragung erwägen, Instrument auf Grundlage der gemachten Erfahrungen weiterentwickeln.
- Beteiligungsmüdigkeit & Ritualisierung (durch zu häufige Befragungen) vermeiden.

## 8. Empfehlungen für betriebliche Beschäftigtenbefragungen

### Auf das Befragungsinstrument bezogen:

- Passen Zielsetzung und Instrument zusammen?
- Abwägen, ob betrieblich angepasstes Instrument oder Standardinstrument (Vergleichbarkeit zu anderen Betrieben & Knowhow vorhanden; plus betriebliche Zusatzfragen) eingesetzt werden soll.
- Standardisierte Befragungen schaffen Vergleichbarkeit, betriebsspezifische Fragen sind ergänzend möglich – aber: lange Fragebögen vermeiden.
- Umfang klären: ggf. Reduktion/Modifikation Anzahl der Fragen und Themen
- Instrument ggf. für betrieblichen Einsatz modularisieren.
- Nah an konkreten Problemlagen im Betrieb/von Beschäftigten(gruppen) orientieren.
- Thematisch und/oder bereichsweise rollierende Befragungen durchführen.
- Überraschende, irritierende Ergebnisse („Unschärfefelder“) vermeiden: präziser, betriebs- und problemorientierter fragen.
- Wer übersetzt/interpretiert ggf. unklare Ergebnisse?

## 8. Empfehlungen für betriebliche Beschäftigtenbefragungen

### Gegenüber Beschäftigten:

- Erwartungshorizonte der Beschäftigten einschätzen.
- Ggf. vorab Workshops durchführen, welche Probleme im Betrieb relevant sind, um gezielter fragen zu können und um für die Befragung zu sensibilisieren.
- Eine Vorabkampagne durchführen, darin Intention offenlegen & Umgang mit möglichen Ergebnissen skizzieren.
- Skepsis gegenüber Befragungen senken (z.B. Zugangsnummern anonym auf Karten verteilen/Papierbefragung?).
- Ergebnisse und Maßnahmen fortwährend kommunizieren.
- Befragungsprozess als Beteiligungsprozess organisieren.
- Beteiligungsprozesse planen und institutionalisieren.
- Ggf. Gruppen-/Abteilungs-/Teilpersonalversammlungen durchführen, um heterogene und ggf. konfliktäre Gruppen- und Abteilungsdiskurse aufgreifen und auf eine Verständigung zwischen Beschäftigten und Abteilungen hinwirken zu können.
- Engagementangebote mit entlastenden Maßnahmen flankieren.

## 8. Empfehlungen für betriebliche Beschäftigtenbefragungen

### Anforderungen an externe Begleitung/Gewerkschaft:

- Befragungs- und Projektmanagementknowhow langfristig einbringen.
- Auftragsstatus/Ziel der Befragung klären.
- Unklare, überraschende Ergebnisse („Unschärfefelder“) mit Betriebsakteuren und Beschäftigten hinterfragen.
- Moderation der betrieblichen Akteure/Arbeitsgruppe anbieten, damit Handlungsblockaden überwinden helfen.
- Beteiligungsorientierung im Prozess stärken, Beschäftigtenworkshops moderieren.
- Kommunikationswege aufzeigen.
- Instrumente für Verständigungen zwischen Beschäftigtengruppen entwickeln.

## 9. Empfehlungen für Beschäftigtenbefragungen auf einen Blick

- Ziel/-Auftragsklärung
  - Was soll mit der Befragung erreicht werden, wozu dient sie?
  - Informations-, Interventions- oder Beteiligungsinstrument?
- Prozess- und Projektcharakter verdeutlichen.
  - Prozesscharakter betonen: von der Diagnose über die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen bis zu ihrer Umsetzung/Bewertung.
- Zeit- und Erwartungshorizonte ansprechen.
  - Veränderungen im Betrieb auf Grundlage der Befragung benötigen (viel) Zeit, sollte so kommuniziert werden.
- Befragungsprozess als Beteiligungsprozess organisieren.
  - Kommunikationswege und Häufigkeit bestimmen.
  - Begleitende/vertiefende Workshops und andere Beteiligungsformate planen.
- Follow-up (mit)gestalten.
  - (Weiter)Begleitung durch externe Beratung/Moderation. Finanzierung klären.
- Prozessevaluation und -kommunikation
  - Ergebnisse, Stolpersteine und Lernerfahrungen kommunizieren.
- Wiederholungsbefragung beabsichtigen.
  - Durch Lernimpulse Befragung(-sinstrument) weiterentwickeln.

# Verwendete Literatur und weitere Informationsquellen

- Blasweiler, K. (2006): Mitarbeiterbefragungen. In: Verwaltungsrundschau (2006), Heft 12, S. 420 - 425
- Brandl, S.; Stelzl, B. (2017a): Ergebnisbericht zum Forschungsvorhaben: Betrieblicher Umgang mit belastender Arbeit. Gestaltungsansätze aus Beschäftigertensicht – babs. Schwerin/Düsseldorf
- Brandl, S.; Stelzl, B. (2017b): Gestaltung guter Arbeit durch Personalräte. Working paper der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf, i.E.
- BMAS (2015): Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Forschungsbericht 456. Berlin
- Borg, I. (2000): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Göttingen
- Bungard, W.; Müller, K.; Niethammer, C. (2007): Mitarbeiterbefragung - was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Berlin
- Deitering, F. G. (2006): Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen. München
- Hinrichs, S. (2009): Mitarbeiterbefragungen, Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf
- Hinrichs, S. (2016): Beschäftigtenbefragungen aus arbeitsrechtlicher Sicht. BeraterInnen-Netzwerk DGB\_Index Gute Arbeit. Berlin
- Holler, M.; Krüger, T.; Mußmann, F. (2014): Die Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 68, 2014, Heft 3, S.163-174
- Kühner, D.; Burgenmeister, M.; Pfeiffer, S. (2016): Energieeffizienz, was habe ich damit zu tun? – Fachkräfte gestalten betriebliche Nachhaltigkeit mit. In: Barth, T.; Littig, B.; Jochum, G.: Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt/Main. S. 245-265
- Kranz, O. (2013): Mitarbeiterbefragungen als Instrument der Überwindung von Innovationsbarrieren der Partizipation? Erfahrungen eines Low-Tech-Fertigers. In: Arbeit, Heft 2, Jg. 22 (2013), S. 105-118
- Tower-Watson (2015): Trends bei Mitarbeiterbefragungen. Ergebnisse des Befragungs-Monitors 2015. [www.towerswatson.com/de-DE/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2015/10/Infografik-Trends-bei-Mitarbeiterbefragungen-2015](http://www.towerswatson.com/de-DE/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2015/10/Infografik-Trends-bei-Mitarbeiterbefragungen-2015)
- <http://index-gute-arbeit.dgb.de/betriebliche-anwendungen/>
- <http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/zur-praxis>
- <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/>