

Mitarbeiterbefragungen sind nur der Anfang! Eine Untersuchung im Branchen- und Jahresvergleich

VON
Matthias Schrameier

Erstauflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 95485 189 8

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 2, Theorie:

2.2, Formen, Zweck und Ziele von Mitarbeiterbefragungen:

Die Anzahl der verschiedenen Formen von Mitarbeiterbefragungen ist vermutlich ähnlich hoch wie die individuellen Ziele der Initiatoren. Eine strikte Trennung der Typen erscheint hier durch die vielen Mischformen nur theoretisch sinnvoll, wobei die populären Formen sicher die Befragung nach der Arbeitszufriedenheit oder auch die Vorgesetztenbeurteilung sind (zur Vorgesetztenbeurteilung explizit Ebner/Krell, 1991; Bahnert, 2005; Hofmann et al, 1995; sowie zur Arbeitszufriedenheit Neuberger/Allerbeck; 1978; Neuberger, 1974). Einen Überblick über eine große Anzahl an Variationen gibt die Darstellung als Morphologischer Kasten z.B. bei Domsch/Ladwig (2006, S.7). Borg (2000, S. 22) differenziert Mitarbeiterbefragungen in fünf Haupttypen: Meinungsumfrage, Benchmarkingumfrage, Klimabefragung mit Rückspiegelung, Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm (AEMP) und Systemische MAB. Nicht zuletzt durch die zunehmende Dynamik an den relevanten Märkten und der daraus resultierenden notwendigen Flexibilität der Mitarbeiter verfolgen MAB zu speziellen Themen zunächst das Ziel, die Umsetzung erforderlicher Veränderungsprozesse durch die Partizipation der Mitarbeiter zu verbessern (Bungard/Jöns, 1997, S. 8) und hierfür notwendige Informationen zu sammeln. Gerade bei komplexen Entwicklungs- oder Produktionsprozessen kann die Wahrnehmung aus der Perspektive der Mitarbeiter in Folge des unterschiedlichen Informationsniveaus oder einer eher operativen Orientierung z.T. erheblich von der Sicht der Unternehmensführung abweichen. Diese wohl eher kritische Sichtweise der Belegschaft kann für den Unternehmenserfolg von großem Interesse sein und lässt sich mit einer Meinungsumfrage (ehrliche Antworten der vorausgesetzt) erheben. Der Zweck einer anstehenden Befragung gibt u.U. bereits die Form der zu wählenden Methode vor. Zu den Zwecken stellt Domsch/Ladwig (2006, S. 4) folgende Funktionen der Befragung fest:

Die Erhebung ist Diagnoseinstrument und damit Grundlage von gestalterischen Maßnahmen. Das Instrument an sich stellt bereits einen gestalterischen Eingriff in die Organisation dar, da die Beteiligung der Mitarbeiter die Kommunikation verbessern kann und den Abstand zwischen Management und Mitarbeiter verringert.

Die Befragung kann Grundlage mitarbeiterorientierter Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung sein.

Sie ist strategisches Managementinstrument, z.B. in Form der Mitarbeiterdimension im Kennzahlensystem der Balanced Scorecard, da zufriedene und motivierte Mitarbeiter die Leistung des Unternehmens entschieden verbessern können.

Das Ziel und der Inhalt der jeweiligen Befragung hängen von den verfolgten Interessen des Unternehmens ab. Es können dabei sowohl Schwerpunkte der Unternehmensführung, der

Organisationsentwicklung als auch der Personalvertretung und der Mitarbeiter einfließen. Klassische Themen von MAB sind z.B.: Arbeitsplatzbedingungen, Entwicklung und Aufstieg, Führung und Vorgesetzte, Arbeitszufriedenheit oder Information und Kommunikation (Borg, 2000, S. 79-80).

2.3, Juristische Rahmenbedingungen:

Eine Mitarbeiterbefragung findet in einem bestehenden Rechtsverhältnis statt und die Frage ist hier, inwieweit das Unternehmen das Recht zum Stellen welcher Fragen hat, inwieweit der Mitarbeiter zur Beantwortung verpflichtet ist und inwieweit der Betriebsrat mitbestimmen darf oder mindestens frühzeitig zu informieren ist. Nach Böhm (1997, S. 237) steht grundsätzlich außer Frage, 'dass Kraft Gewohnheitsrecht ein Fragerecht des Arbeitgebers mit einer entsprechenden Auskunftspflicht des Arbeitnehmer besteht, sofern der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse darlegen kann und nicht in die Intim- oder Privatsphäre des Arbeitnehmers eingegriffen wird...'. Da es bei der Befragung nicht um richtige oder falsche Antworten geht, sondern um ehrliche oder unehrliche, ist die Tatsache wenig hilfreich, dass ein Arbeitnehmer Nebenpflichten aus seinem Arbeitsvertrag verletzt, wenn er sich einer berechtigten Befragung durch den Arbeitgeber widersetzt (Böhm, 1997, S. 237). Im Sinne realistischer und ehrlicher Antworten sollte daher eine Befragung stets freiwillig erfolgen. Da im Rahmen einer MAB z.T. detaillierte Mitarbeiterdaten erhoben, verarbeitet oder zur Auswertung genutzt werden müssen, wird schnell das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) berührt, wobei es entscheidend darauf ankommt, ob personenbezogene Daten gem. § 3 Abs. 1 BDSG (Einzelangaben über persönliche und sachliche Verhältnisse) erhoben werden. Um Kollisionen mit dem BDSG von Beginn an auszuschließen, empfiehlt es sich in der Praxis, die MAB grundsätzlich anonym durchzuführen bzw. die nachträgliche Anonymisierung/Sanitarisierung der Daten gem. § 3 Abs. 4 BDSG vorzusehen (Böhm, 1997, 239) und diese Anonymität im Sinne der Akzeptanz der Maßnahme im Vorfeld zu betonen und zu garantieren. Werden externe Institute mit dem Projekt beauftragt, handeln diese im Auftrag des Arbeitgebers und unterliegen grundsätzlich den gleichen Schutz- und Sorgfaltspflichten wie der Arbeitgeber selbst (Böhm, 1997, S. 240). Solange die Befragung anonym (u.U. lassen sich so aber nicht alle notwendigen Rückschlüsse und Analysen bis zur kleinsten Organisationseinheit durchführen) und damit ohne Rückschlussmöglichkeit auf Leistungswerte eines einzelnen Mitarbeiters durchgeführt wird, unterliegt diese nicht der Mitbestimmung durch den Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 und 6 und § 94 BetrVG (Böhm, 1997, S. 243). Im öffentlichen Dienst ist dagegen die Mitbestimmung des Personalrats bei Mitarbeiterbefragungen nach § 75 Abs. 3 Abs. 8 (für Angestellte und Arbeiter) bzw. § 76 Abs. 2 Nr. 2 (für Beamte) BPersVG direkt vorgeschrieben. Im Interesse des Betriebsfriedens und -klimas sollte generell, auch bei nicht mitbestimmungspflichtigen internen Befragungen, die Zustimmung und Unterstützung der Belegschaftsvertretungen vorliegen (Bedenk et al., 2004, S. 4). Um nicht den Rahmen dieser Studie zu sprengen, sei an dieser Stelle für eine ausführliche Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen auf z.B. Böhm (1997) verwiesen.

2.4, Ablauf einer Mitarbeiterbefragung:

Gerade bei Mitarbeiterbefragungen handelt es sich um große, zeit- und damit ressourcenintensive Projekte, weshalb es umso mehr auf eine detaillierte Planung und gute Projektsteuerung ankommt. Die im Weiteren gewählte Struktur des Ablaufes orientiert sich am Aktionsplan für Mitarbeiterbefragungen von Domsch/Ladwig (2006, S. 12-15).

2.4.1, Planung:

Das Gelingen eines größeren Projektes, wie die Befragung des gesamten Unternehmens, hängt zu einem erheblichen Anteil auch von der Qualität der Vorbereitung und Planung ab, da hier die Grundlagen für das spätere und möglichst reibungslose Ineinandergreifen der einzelnen Phasen gelegt werden.

Zieldiskussion:

Der Impuls zu einer Mitarbeiterbefragung kann aus verschiedenen Unternehmensbereichen kommen, wobei die Positionierung der Maßnahme stark vom verfolgten Ziel abhängig ist und letztendlich von der Geschäftsleitung transportiert werden sollte (Borg, 2000, S. 50). Handelt es sich um eine strategische Organisationsentwicklungsmaßnahme, ist diese eher in der Unternehmensführung angesiedelt und die Befragungsinhalte werden sich von bspw. von einer Arbeitszufriedenheitsanalyse unterscheiden. Eine Maßnahme der Personalentwicklung oder Vorgesetztenbeurteilung ist dagegen eher im Personalbereich aufgehängt. Im Rahmen der Zieldiskussion muss nach entsprechender Bewertung auch entschieden werden, ob die geplante Maßnahme durch eigene Ressourcen oder besser externe Dienstleister durchgeführt werden sollten. Bei der Mitarbeiterbefragung handelt es sich um eine Investition in das Personal und diese muss auch rationalen Erwägungen unterworfen werden. So kann es u.U. für kleinere Unternehmen die bessere Lösung sein, für ihr Vorhaben externe Berater zu engagieren, da so die Kosten transparent, die Betriebsblindheit umgangen und möglicherweise große Erfahrungswerte nutzbar werden können. Die Stufe ‚Zieldiskussion‘ umfasst neben der frühzeitigen Betonung der Folgeprozesse nach Domsch/Ladwig (2006, S. 12) vor allem die folgenden Aktivitäten:

- Diskussion der Unternehmensleitung und des Personalbereichs mit den Fach- und Führungskräften oder auch externen Experten über das Vorhaben;
- Ziele der geplanten MAB festlegen und ihren Standort im Rahmen der Unternehmensstrategie und –ziele auch den Arbeitnehmervertretungen gegenüber kommunizieren;
- Konkrete Verbindungen des Projektes zu verwandten Themen, wie Change Management, Qualitätsmanagement oder Organisationsentwicklung aufzeigen.

Entscheidung:

Nach abgeschlossener Zieldiskussion müssen der Geschäftsführung konkrete Vorlagen über wesentliche Merkmale und die verfolgten Ziele zur Entscheidung vorgelegt werden. Da die Geschäftsführung Promotor der Maßnahme werden soll, allerdings die einzelnen Führungskräfte dort selbst auch verschiedenste Motive, Vorstellungen, Ziele und Bedenken haben, bedarf es Erläuterungen zur favorisierten Methode und eines straffen Zielkataloges im Sinne eines

hierarchischen Netzwerkes als in sich geschlossenes Zielsystem aus Ober- und Unterzielen (Borg, 2000, S. 50). Entscheidungen müssen nach Domsch/Ladwig (2006, S. 12) auch über die folgenden Aktivitäten getroffen werden:

Zunächst das MAB-Projektteam, zusammengesetzt aus Vertretern verschiedener Unternehmensbereiche und externe Experten, sowie Projektleitung festlegen;
Das Grobkonzept (Zielgruppen, Inhalt, Umfang, Aufwand, Ablauf etc.) diskutieren;
Das Projekt durch die Unternehmensleitung/Steuerungsgruppe genehmigen lassen und im Führungskreis präsentieren.

Detailkonzept:

Im letzten Schritt der Planung muss im Rahmen eines Detailkonzeptes vor allem die erforderliche Architektur des Projektteams formuliert und der Projektplan erstellt werden, wobei die notwendige Größe des Projektteams durch die Organisationsgröße selbst beeinflusst wird. Die Projektleitung muss entscheiden, welche Parteien zur Zielerreichung benötigt werden und wie die Unterstützung aussehen soll. Im Rahmen der Detailkonzepte sollten auch konkrete Maßnahmen zur Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen und des Betriebsrates vorgesehen werden, da es sich bei MAB im Sinne der Arbeitnehmerbeteiligungen um sensible Themen handelt und zum Teil mit erheblichen Bedenken oder Widerständen zu rechnen ist oder einzelne Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes oder den Tarifregelungen zu berücksichtigen sind (Domsch, 2003, S. 662-663). Ein ganz wesentliches Kriterium zum Gelingen einer MAB ist die Garantie der Anonymität der erhobenen Daten und der darauf folgenden Auswertungen. Dies hat zur Folge, dass verschiedene Anforderungen an das Verfahren gestellt werden oder bspw. die kleinste auswertbare Gruppe mindestens zwei Teilnehmer haben muss (Borg, 2002, S. 27). Zudem müssen nach Domsch/Ladwig (2006, S. 12) folgende Aktivitäten konzeptioniert werden:

Durch die MAB-Projektgruppe Detailkonzept für das Gesamtvorhaben erarbeiten lassen (Inhalte, Fragebogen, Ablauf, Auswertung, Umsetzung der Ergebnisse, Prozess-Controlling etc.);
Abstimmung der Detailplanung mit der Unternehmensleitung/Steuerungsgruppe durchführen;
Information der Führungskräfte und der Arbeitnehmervertretungen;
Pretests/Interviews durchführen und Detailplanung evtl. anpassen.