

Wissen, was die Beschäftigten bewegt

Ute Demuth // IKT-Dozentin, Beraterin und Autorin

HIER LESEN SIE:

- wie Betriebs- und Personalräte eine Belegschaftsbefragung organisieren
- wie ein Fragebogen zu einer Befragung richtig entwickelt wird
- wie Ergebnisse einer Befragung ausgewertet, dargestellt und veröffentlicht werden



Befragungen im Betrieb bieten die Möglichkeit, sich einen umfassenden Überblick über die Meinungen und Probleme der Belegschaft zu verschaffen und auch die zu hören, die sonst wenig Kontakt zur Interessenvertretung haben. Sie befördert aber auch die betriebliche Diskussion zum Befragungsthema und hat im günstigsten Fall einen motivierenden und mobilisierenden Effekt – auf jeden Fall weckt sie Erwartungen: Nämlich, dass sich die Interessenvertretung der abgefragten Themen annimmt ...

Damit die Ergebnisse einer Belegschaftsbefragung auswertbar und aussagekräftig sind, ist ein strukturiertes Herangehen notwendig. In diesem Artikel sollen die wesentlichen Punkte genannt werden: Der Ablauf und die Form der Befragung sowie Inhalte, Aufbau und Layout des Fragebogens. Unterschiedliche Fragetypen sollen vorgestellt und die Auswertung und Veröffentlichung der Ergebnisse besprochen werden. Mit „Grafstat“ wird eine Software vorgestellt, die eine erfolgreiche Durchführung unterstützt.

Ablauf einer Befragung

Zunächst sollte sich die Interessenvertretung darüber klar werden, was mit der Befragung erreicht werden soll. Beispielsweise können die Ergebnisse einer Befragung zur Arbeitsbelastung in einer bestimmten

Abteilung die Argumentation des Betriebsrates zur Veränderung der dortigen Arbeitsbedingungen oder die Forderung nach Personalaufstockung unterstützen.

Anschließend muss genauer definiert werden, was der Betriebs- oder Personal-

SEMINAR ZUM THEMA

„Belegschaftsbefragungen als Instrument der BR-/PR-Arbeit“ vom 22.11. bis 26.11.2009 im Tagungszentrum Hattingen.

► www.betriebsratsqualifizierung.de/UMF117

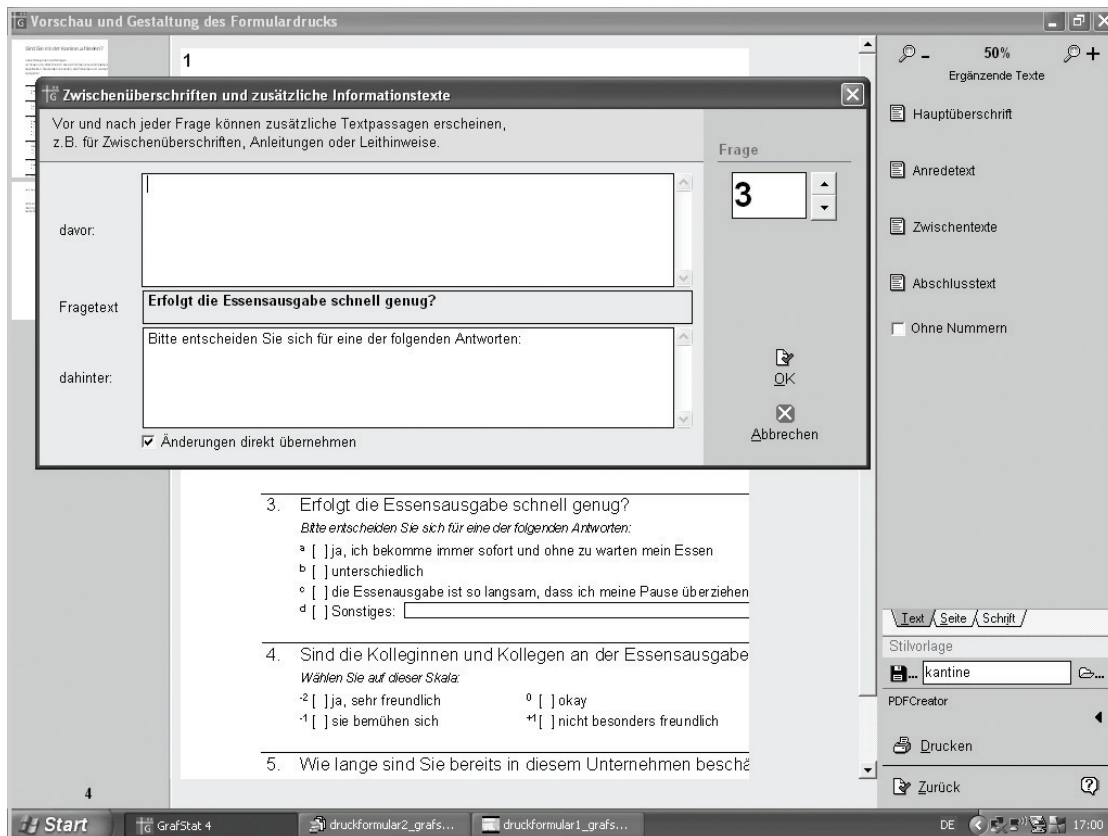
rat wissen will. Geht es darum, die Meinung bestimmter Beschäftigtengruppen zu erfahren – z. B. die der Männer über 55 oder die der Beschäftigten mit Kindern im Vorschulalter? Das ist wichtig für die Planung; wenn die Befragung repräsentativ sein soll, dann

sollten diese Gruppen nicht zu klein werden.¹ Schließlich sollte eine Arbeitsgruppe gebildet werden, die sich ins Thema einarbeitet, die Befragung organisiert und dem Gremium regelmäßig berichtet.

Entscheidungen im Vorfeld

Zunächst muss das Gremium entscheiden, welche Form von Befragung gewählt wird: die persönliche, schriftliche, telefonische oder eine Online-Befragung?

Um es vorweg zu nehmen: Bei betrieblichen Umfragen bieten sich meiner Einschätzung nach am ehesten schriftliche oder Befragungen über das Intranet an. Bei persönlichen Befragungen muss der Interviewer ausgebildet oder zumindest eingewiesen sein. Und wird die Befragung von der Interessenvertretung selbst durchgeführt, werden die Antworten sicher vom



Mit einem Klick auf die Schaltflächen rechts können über ein Dialogfenster erläuternde Texte sowie ein Anrede- und Abschlusstext eingegeben werden ...

Verhältnis der Befragten zum Gremium und dessen Mitgliedern beeinflusst sein. Interviewer von außen machen die Befragung teuer, zudem ist die Zeitspanne zwischen Start und Rücklauf der Ergebnisse bei dieser Form sehr lang.

Der Vorteil telefonischer Befragungen ist ohne Zweifel die Schnelligkeit, hier ist die Zeitspanne zwischen Start der Befragung und dem Rücklauf am kürzesten. Sie ist immer softwareunterstützt, d.h. die Daten liegen direkt vor. Fragetechnisch ist sie aber am schwierigsten, die Interviewer müssen ausgebildet sein, denn Fragen werden mündlich anders gestellt als schriftlich. Zudem können die Befragten Zeitpunkt und Geschwindigkeit des Interviews schwer beeinflussen.

Daher sind die folgenden Verfahren am besten geeignet: Schriftliche Befragungen haben den Vorteil, dass als heikel empfundene Fragen hier am ehesten beantwortet werden. Die Befragten können den Zeitpunkt und die Geschwindigkeit des Ausfüllens selbst bestimmen. Es ist zudem eine große Anzahl von Antwortoptionen bei den einzelnen Fragen möglich, weil diese jeder Zeit nachgelesen werden können. Nachteil ist, dass die Befragten keine Möglichkeit

zur Nachfrage haben. Das kann aber durch Erklärungen auf dem Fragebogen abgefordert werden: Das Programm GrafStat bietet die Möglichkeit vor und nach jeder Frage Informationstexte einzugeben, hier können Fragen erläutert und/oder Ausfüllhinweise gegeben werden (siehe die Bildschirmansicht oben).

Die Daten einer schriftlichen Befragung müssen von Hand eingegeben werden: Das ist mühsam und fehleranfällig und sollte daher gut organisiert sein. Bei der hier vorgestellten Software unterstützt die so genannte „Listeneingabe“ die Eingabe der Ergebnisse: Sie kann jederzeit gespeichert werden, „häppchenweise“ Arbeit ist also möglich.

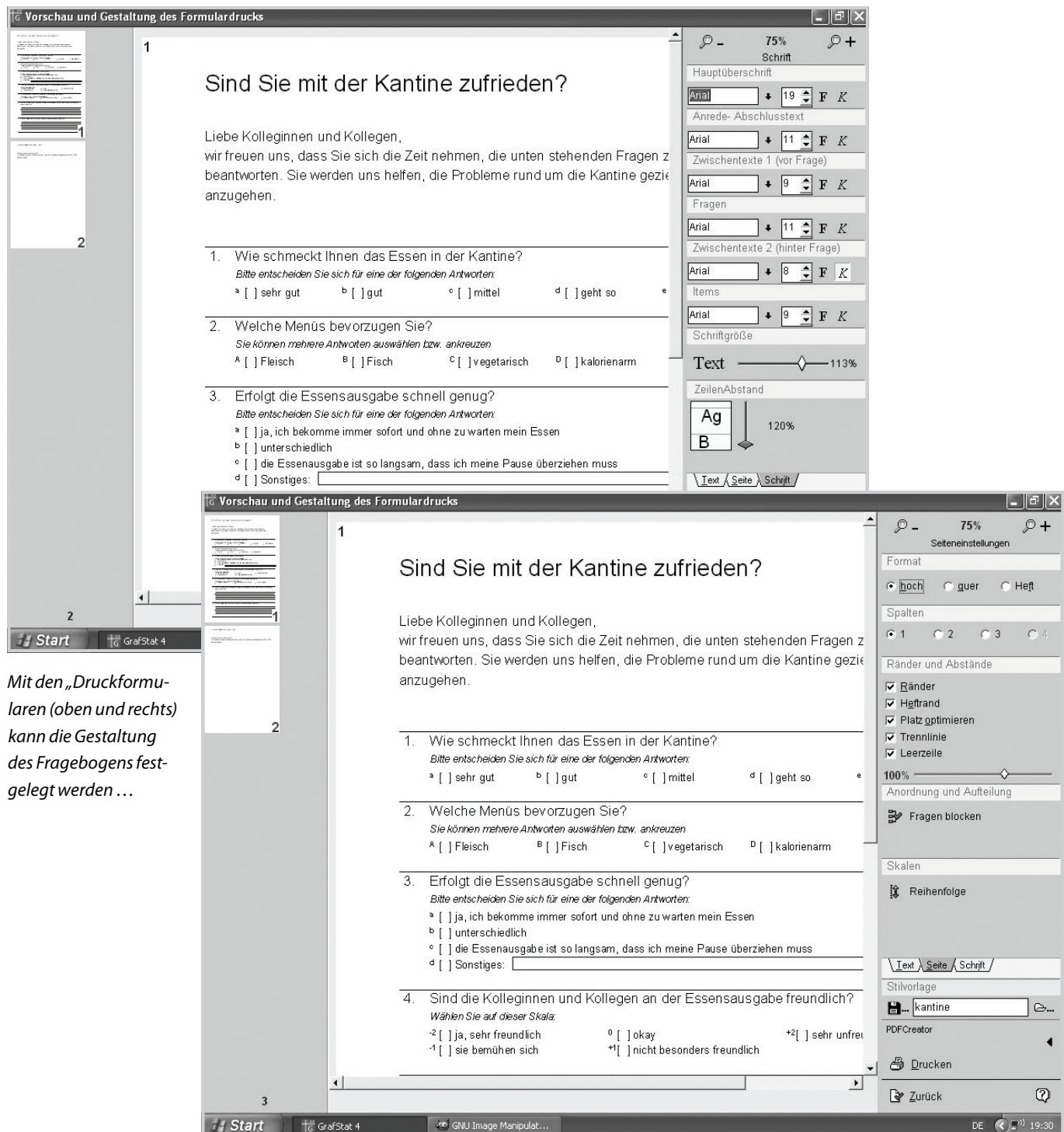
Der Vorteil von Online-Befragungen ist, dass sie schnell und kostengünstig sind. Die Daten liegen sofort elektronisch vor, müssen also nicht eigens eingegeben werden. Gewährleistet sein muss allerdings der Zugriff aller Befragten auf Rechner und der sichere Umgang der Kollegen mit Online-Formularen.

Das Programm GrafStat unterstützt bei der Durchführung persönlicher, schriftlicher und bei Online-Befragungen. Ist der Fragebogen einmal erstellt, kann man sich aussu-

chen, ob daraus ein Druck- oder ein Online-Formular werden soll.² Für das persönliche Interview steht dann eine Maske am Bildschirm zur Verfügung, über die die Antworten direkt eingegeben werden können.

Ist geklärt wie die Befragung durchgeführt wird, muss die Arbeitsgruppe entscheiden, ob alle Beschäftigten befragt werden oder nur ein Teil der Belegschaft. Das ist davon abhängig, was die Interessenvertretung wissen will. Ist die Meinung kleiner Beschäftigtengruppen gefragt, ist es unter Umständen notwendig alle zu befragen, um die Ergebnisse aussagekräftig zu machen.³

Führt die Interessenvertretung eine Befragung durch, sollte dies anhand einer Zeitleiste geschehen, damit nichts übersehen wird und der Ablauf planbar wird. Beispielsweise muss bei einer schriftlichen Befragung sichergestellt sein, dass genug Kollegen zur Erfassung der Bögen zur Verfügung stehen. Die Aufgaben werden in der Arbeitsgruppe verteilt und die jeweils nächsten Schritte geplant. Der grobe Ablauf einer betrieblichen Befragung kann aussehen wie in der Übersichtstabelle dargestellt (siehe dazu auch die tabellarische Übersicht auf Seite 36).



Mit den „Druckformularen (oben und rechts) kann die Gestaltung des Fragebogens festgelegt werden ...

Entwicklung des Fragebogens

Aus den im Gremium festgelegten Zielen („Was wollen wir wissen?“) wird der Fragebogen entwickelt.⁴

Zunächst zur Gestaltung: Ein gutes Layout ist wichtig, denn eine durchgängige Gestaltung macht den Fragebogen übersichtlich, vermeidet Ausfüllfehler, erhöht die Rücklaufquote und die Qualität der Daten.

Die Fragen sollten klar voneinander abgegrenzt und es sollten nicht zu viele Fragen auf einem Blatt untergebracht sein. Grafstat bietet recht gute Möglichkeiten, den Bogen nach eigenen Vorstellungen zu gestalten, wie es oben gut zu sehen ist.

Zum inhaltlichen Aufbau: Fragebögen müssen logisch und nachvollziehbar aufgebaut und die Fragen thematisch sortiert sein. Die Einstiegsfrage sollte einfach, spannend und themenbezogen sein sowie die

Befragten persönlich ansprechen. Dadurch wird Interesse für das Thema geweckt und der Einstieg erleichtert. An den Anfang der Befragung gehören auch Hinweise zum Ausfüllen und ein Ansprechpartner. Formale, wenig interessante Fragen wie z.B. männlich/weiblich oder die Abteilungszugehörigkeit und Fragen, die als heikel empfunden werden – diese führen möglicherweise sogar zum Abbruch – gehören ans Ende des Bogens.

Am Beispiel der Abschlussfrage hier die Eingabemaske zur Erstellung des Fragebogens ...

Die erste Seite

Die Befragten wollen und sollen als erstes wissen, woran sie sind: Der Titel der Befragung muss aussagekräftig und eindeutig sein. Außerdem muss auf einen Blick klar sein, wer die Befragung durchführt. Die Kollegen sollten direkt angesprochen werden („Deine Meinung ist gefragt“), das motiviert zum Ausfüllen.

Von zentraler Bedeutung ist ebenfalls der Hinweis, was mit den Antworten passiert und dass diese nicht auf die Person des Befragten zurückgeführt werden können. Schon deshalb dürfen die Befragten nicht zu klein sein! Angaben zum Datenschutz und zur Anonymität gehören also auch auf das erste Blatt.

Perspektive der Befragten

Die Perspektive der Befragten nicht aus den Augen zu verlieren, ist wohl beim Formulieren der Fragen das Wichtigste. Die Fragen sollten einfach und eindeutig sein und Begrifflichkeiten verwenden, die für alle Befragten verständlich sind. Wenn das nicht möglich ist, müssen sie erklärt werden. Eine gut formulierte Frage fragt keine Situationen ab, die die Beschäftigten nicht kennen, mit denen sie sich noch nie beschäftigt haben: Wichtig ist, das Hintergrundwissen der Befragten zu berücksichtigen.

Es ist auch darauf zu achten, genau zu formulieren:

Die Frage „Haben Sie Kinder?“ führt eventuell zu einem anderen Ergebnis als „Wie viele Kinder leben in ihrem Haushalt?“.

Eine Frage sollte nicht zu lang sein und Überflüssiges einfach weggelassen werden (z.B. Füllformulierungen wie: „Wie Sie wissen“).

Doppelungen sind zu vermeiden: „Nutzen Sie die Kantine regelmäßig und schmeckt Ihnen das Essen?“ Eine solche Frage ist nicht beantwortbar, es wird nach zwei Dingen gefragt.

Verneinungen wiederum führen zu Unklarheiten in der Formulierung, wie z.B.: „Wie ist Ihre Meinung dazu, dass das Schichtmodell nicht umgestellt wurde?“

Gute Fragen vermeiden Unterstellungen und stellen nichts als gegeben dar; Negativbeispiele wären: „Wie Sie wissen ist die Stimmung im Unternehmen ...“ oder „Führende Psychologen haben festgestellt, dass ...“

Wird nach einem bestimmten Zeitraum gefragt, muss dieser auch eindeutig sein: Nicht „in der letzten Zeit“ und „früher“ schreiben, sondern „im letzten Monat, also März 2009“ oder „seit dem 1.3.2009“.

Die angebotenen Antwortalternativen müssen die Möglichkeiten abdecken und dürfen sich nicht überschneiden. Beispiel-

frage: „An wie vielen Tagen haben Sie im März 2009 Überstunden gemacht?“ Hier sind die Antwortmöglichkeiten beispielsweise dann nicht abgedeckt, wenn es keine Kategorie „über 10“ gibt, obwohl dies vorkommt.

Vermieden werden sollten Überschneidungen in den Antwortmöglichkeiten – Beispiel: „1–3“, „3 oder mehr“ – hier ist nicht eindeutig wo das Kreuz hingehört, wenn man drei Überstunden gemacht hat.

Insgesamt sollte der Fragebogen nicht zu lang werden. Am Ende der Befragung gehört natürlich ein Dankeschön an die Teilnehmenden, die Möglichkeit, die Umfrage zu kommentieren sowie Informationen darüber, wo der Bogen abgegeben wird und wie es weiter geht, d.h. wann und wo die Ergebnisse veröffentlicht werden.

In dem Programm Grafstat kann sowohl ein Anredetext, der vor den Fragen steht als auch ein Abschlusstext eingegeben werden.

Verschiedene Fragetypen

Es wird zwischen offenen, halboffenen und geschlossenen Fragen unterschieden:

So genannte offene Fragen werden verwendet, um (neue) Informationen zu sammeln. Bei der offenen Frage ist nichts als Antwort vorgegeben, es stehen lediglich ein paar leere Zeilen für den zu schreibenden Text zur Verfügung (bei Grafstat kann bei der „frei“-Option festgelegt werden, wie viele Zeilen das sein sollen (siehe Bildschirm oben).

Dieser Fragetyp wird verwendet, wenn nicht nur die Befragten, sondern auch die Fragenden noch wenig über das Thema wissen oder die Bandbreite der möglichen Antworten sehr groß ist.

Dass die Befragten ganz frei in ihrer Antwort sind, kann einen motivierenden Effekt haben – Freitext ist allerdings schwierig auszuwerten. Umgekehrt ist es bei der geschlossenen Frage: Sie wird verwendet, wenn die möglichen Antworten bekannt sind und die Anzahl nicht allzu groß ist. Die Antworten sind vorgegeben, der Rahmen ist über Einfach- oder Mehrfachnennungen festgelegt, so ist die Auswertung recht einfach. Die Befragten fühlen sich bei einem solchen Fragetyp möglicherweise eingeeengt (dafür ist er schnell beantwortet).

Grundauswertung

Grundauswertung Teil 1 der Befragung:
kantine

1) Schmeckt das Essen?

sehr gut	1 (10,00%)
gut	6 (60,00%)
mittel	2 (20,00%)
geht so	1 (10,00%)
sehr schlecht	0 (0,00%)
Summe	10
ohne Antwort	0

2) Bevorzugte Menüs

Fleisch
Fisch
vegetarisch
kalorienarm

Nennungen (Mehrfachwahl möglich!)
geantwortet haben
ohne Antwort

3) Essensausgabe schnell genug?

ja, ich bekomme immer sofort und ohne zu warten mein Ess
unterschiedlich
die Essensausgabe ist so langsam, dass ich meine Pause üb
Sonstiges:

Summe
ohne Antwort

Textantworten s. Datei kantine.fre

4) Freundlichkeit

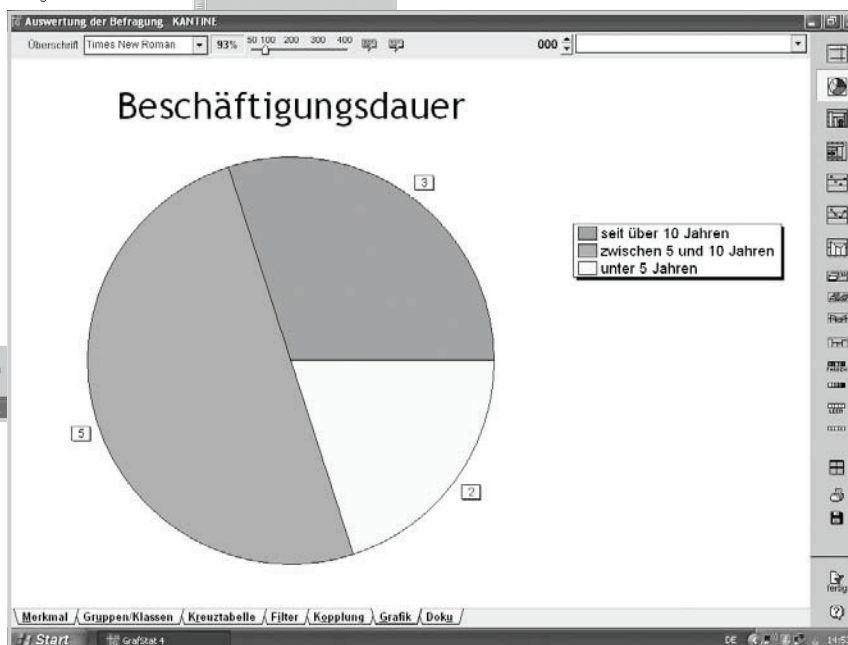
ja, sehr freundlich
sie bemühen sich
sonst

Formatierung durch: ☐ Leerzeichen ☐ TAB-Zeichen Seite: 1 ☐ ohne Nummern

Start GrafStat 4 GNU Image Manipulat...

Die einfachste Form der Auswertung sieht so aus wie in dem tabellarisch aufgebauten Screenshot links ...

Eine grafische Auswertung ist auch möglich (Screenshot rechts); in der Leiste am rechten Rand können verschiedene Formen der grafischen Darstellung gewählt werden ...



Halboffene Fragen sind eine Mischform mit einer selbstausfüllbaren Kategorie. Sie bietet sich an, wenn die Antworten nicht definitiv bestimmt werden können – und kann wiederum motivierend wirken, weil die Befragten eine Antwort selbst bestimmen können.

Fragebogen vorher testen

Das kennt jeder: Wer lange an einem Text oder einer Formulierung arbeitet, verliert den Abstand und wird betriebsblind. Das gilt auch für die Formulierung eines Fragebogens. Bevor er an die Belegschaft geht, führt man deswegen mit einer kleinen repräsentativen Gruppe den so genannten „Pretest“ durch. Hier stellt sich dann heraus, ob die Fragen verständlich sind, ob etwas Wichtiges fehlt usw. Je nachdem wie so ein Test ausfällt, muss er eventuell wiederholt werden. Nach Rücksprache mit den Testbeteiligten wird der Fragebogen dann überarbeitet, bevor es richtig losgeht.

Zur Befragung gehört auch ein Anschreiben, das erläutert, worum es in der Befragung geht. Es muss die Beschäftigten motivieren sich zu beteiligen. Wichtig ist auch,

dass die Arbeitsgruppe die Belegschaft informiert und für Fragen zur Verfügung steht, beides erhöht den Rücklauf – also die Anzahl der abgegebenen Fragebögen. Apropos Rücklauf: Im Regelfall liegt der bei gut vorbereiteten Belegschaftsbefragungen bei 50 bis 90 % (siehe Satzer unter „Bücher zum Thema“).

Die Verteilung der Fragebögen kann bei einer schriftlichen Befragung über die Hauspost erfolgen. Sollen die Kollegen den Bogen lieber zu Hause ausfüllen, kann die Personalabteilung das Versenden übernehmen.⁵ Bei einer Befragung über das Intranet wird der Link zum Online-Fragebogen z.B. über eine E-Mail bekannt gegeben. Damit bei der Online-Befragung gewährleistet ist, dass die Formulare nicht doppelt ausgefüllt werden, liefert GrafStat ein TAN-System mit.⁶ Wichtig bei der schriftlichen Befragung ist die Organisation des Rücklaufs: Wo und wie können die Fragebögen datenschutzgerecht abgeliefert werden?

In jedem Fall sollte nachgefasst werden; etwa zwei Wochen nach dem Verteilen der Bögen nochmals auf die Leute zugehen und an die Befragung erinnern.

Auswertung der Fragebögen

Wenn schließlich die Bögen zurückgekommen sind, beginnt die Auswertungsarbeit. Sind alle Bögen eingegeben oder online erfasst, gibt es mit GrafStat viele Möglichkeiten, die Ergebnisse auszuwerten und zu visualisieren: Neben einer Grundauswertung in Form einer einfachen Textdatei bietet das Programm Torten- und Säulendiagramme an, die dabei unterstützen können, die Ergebnisse einer Befragung zu kommunizieren (siehe Abbildungen oben).

In einer „Doku“ genannten Funktion werden die Nutzer durch die Erstellung einer Internetseite (die natürlich auch ins Intranet gestellt werden kann) geleitet, die die Ergebnisse samt Grafiken in webtaugliches HTML umwandelt. Die Ergebnisse können zueinander in Beziehung gesetzt, gefiltert oder mehrere Fragen gekoppelt werden.

Sind etwa zwei oder mehr Fragen gleich strukturiert, handelt es sich also z. B. jeweils um eine Einfachwahl mit fünf Antwortmöglichkeiten, können diese in einer Grafik angezeigt werden. So kann auf einen Blick

ABLAUF EINER BEFRAGUNG

<i>Im Vorfeld</i>	Strategische Einbettung: Was wollen wir erreichen? Ziele definieren: Was wollen wir wissen? Arbeitsgruppe im Gremium bilden Beschluss fassen
<i>Die ersten Schritte</i>	Welche Form von Befragung wählen wir (online oder schriftlich)? Werden alle Beschäftigten befragt oder nur ein Teil der Belegschaft? Machen wir die Befragung selbst oder wird jemand von außen beauftragt? Entsprechende Absprachen mit dem Arbeitgeber treffen Datenschutz regeln Zeitleiste erstellen Aufgaben verteilen
<i>Fragebogen</i>	Aus den definierten Zielen Fragen entwickeln und den Fragebogen gestalten
<i>Pretest</i>	Repräsentative Gruppe für den Pretest wählen
<i>Fragebogen überarbeiten</i>	Pretest-Daten auswerten, Rücksprache mit den Testbefragten halten und Fragebogen überarbeiten (Pretest eventuell wiederholen)
<i>Anschreiben</i>	Anschreiben formulieren, das Leute motiviert mitzumachen und aus dem deutlich hervorgeht, dass die Interessenvertretung die Befragung durchführt
<i>Belegschaft informieren</i>	Informationsveranstaltungen zu der Befragung organisieren, für Fragen zur Verfügung stehen
<i>Fragebogen verteilen</i>	Wie kommen die Fragebögen zur Belegschaft?
<i>Rücklauf organisieren</i>	Wo können die Fragebögen abgeliefert werden (Datenschutz)?
<i>Nachfassen</i>	Befragte erinnern
<i>Datenauswertung</i>	Ergebnisse auswerten
<i>Bericht</i>	Die Ergebnisse in eine kommunizierbare Form bringen! Berichten: ■ ins Gremium (wie gehen wir mit den Ergebnissen um?) ■ in die Belegschaft und ■ an den Arbeitgeber

sichtbar gemacht werden, ob die Zufriedenheit mit dem neuen Schichtmodell einhergeht mit einer positiven Einschätzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Eine weitere Auswertungsmöglichkeit ist das Setzen von Filtern: Sie können darüber Auskunft geben, wie die Frauen bzw. Männer eine bestimmte Frage beantworten.

Insgesamt ist Grafstat ein empfehlenswertes und günstiges Programm, das es

auch Laien ermöglicht, eine Befragung softwaregestützt durchzuführen.

Was die Software der Interessenvertretung nicht abnehmen kann, ist eine Einarbeitung ins Thema Befragungen und die Organisation vor Ort sowie die Erklärung und Einschätzung der Ergebnisse. Sie müssen dem Gremium, den Beschäftigten und der Geschäftsleitung berichtet werden. Im Gremium müssen nicht nur die Ergeb-

nisse diskutiert werden, sondern auch der Umgang mit ihnen: Auch wenn diese nicht so aussehen wie erwartet oder gewünscht, muss die Interessenvertretung sie veröffentlichen, erläutern, Stellung nehmen und die nächsten Schritte im Umgang mit dem Befragungsthema planen.

Autorin

Ute Demuth berät, schult und schreibt zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und Medieneinsatz in der Betriebs- und Personalratsarbeit, info@udemuth.de, www.udemuth.de

Weiterführendes

Bücher zum Thema:

Kirchhoff, Sabine: Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion, Auswertung, 2003

Porst, Rolf: Fragebogen. Ein Arbeitsbuch, 2008

Uta C. Gröschel, Hrsg.: Betriebsrat professionell, Methoden und Kompetenzen für eine erfolgreiche Interessenvertretung, 2006; ab Seite 411 Satzer, Rolf: „Belegschaftsbefragungen“

Software zum Thema:

www.grafstat.de/

Preise: Eine Einzellizenz kostet zurzeit 135 Euro, eine 6-er-Lizenz 215 Euro, eine Einfachlizenz mit Datensammelpunkt und TAN-Assistent 245 Euro, die ausführliche Preisliste ist hier zu finden:

www.grafstat.de/service/info/preisinfo-grafstat-01-2009.pdf

Fußnoten

- 1 ungefähr 30 Befragte
- 2 Wird die Befragung im firmeneigenen Netz durchgeführt, muss für die Nutzung von Grafstat ein so genannter „Datensammelpunkt“ angeschafft werden. Mit Hilfe dieser auf einem Server installierten Software werden die eingegebenen Daten gesammelt und sind anschließend über das Netz abrufbar
- 3 Innerhalb der Planungsphase sollte überlegt werden, ob der Auftrag, die Befragung durchzuführen, nach außen gegeben wird, eventuell ist auch eine Kooperation mit einer Hochschule sinnvoll
- 4 Wenn es vorübergehende Befragungen gibt, kann es sinnvoll sein, Fragen daraus zu übernehmen, um einen Vergleich zu ermöglichen
- 5 Denn nur die Personalabteilung verfügt über die entsprechenden Adressen. Hier kann eine Liste geführt werden, in der die nummerierten Fragebögen mit einer Adresse verbunden sind. Wenn der Rücklauf, der natürlich über die Interessenvertretung läuft, dann schleppend ist, können gezielt die Beschäftigten nochmals angeschrieben werden, deren Fragebogennummer noch nicht wieder eingegangen ist. So hat die Personalabteilung zwar die Information darüber, wer welche Fragebogennummer erhält, weiß aber nicht, wie die Bögen ausgefüllt sind, die Interessenvertretung wiederum weiß nicht, vom wem sie ausgefüllt wurden
- 6 Die TANs (Transaktionsnummern) können selbst erstellt werden, es kann aber auch ein zusätzliches Programm für ca. 60 Euro erworben werden, dass die TAN-Verwaltung wie die Erstellung der TAN-Liste und die Verteilung der Nummern erleichtert