

# Was ihr sollt und was ihr wollt!

**BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNG** Auch gute Schichtarbeit greift erheblich in das Leben der Beschäftigten ein. Ihre Interessen kann der Betriebsrat mit einer Beschäftigtenbefragung berücksichtigen. Arbeitsschritte und praktische Tipps für eine Befragung finden Sie hier.

VON SYLVIA STIELER UND WALTER MUGLER

## DARUM GEHT ES

1. Eine Beschäftigtenbefragung kann Betriebsräte in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber unterstützen.
2. Das Gremium muss sich vorab über die Befragungsziele und die Verwendung der Ergebnisse einig sein.
3. Eine Beschäftigtenbefragung erfordert eine gute Information der Beschäftigten und die konsequente Arbeit mit den Ergebnissen.

Der Betriebsrat sollte sich vor der Beschäftigtenbefragung selber positionieren.

Der Arbeitgeber verlangt die Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten durch ein neues Schichtsystem. Im Sinne »Guter Arbeit« wollen die Betriebsräte dabei gerne das alte Modell nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen besser gestalten. Kurze Schichtblöcke, die Berücksichtigung freier Wochenenden und die Vermeidung belastender Nachtschichten sind klare arbeitswissenschaftliche Empfehlungen, doch die Beschäftigten müssen dafür auch ihr Privatleben umstellen. Deshalb ist es notwendig, die Betroffenen bei der Entwicklung neuer Schichtmodelle zu beteiligen. In mehreren Betrieben hat sich eine Beschäftigtenbefragung bei Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeitern als wichtiges Instrument des Betriebsrats er-

wiesen, um die Beschäftigteninteressen bei der Gestaltung des Schichtplans einzubringen und gleichzeitig die Akzeptanz für das neue System zu erhöhen.

## Positionsbestimmung des Betriebsrats

Bevor der Betriebsrat in die eigentliche Vorbereitung der Befragung geht, muss er sich positionieren. Teilt er die Einschätzung des Arbeitgebers, dass eine Ausweitung der Schichtzeiten zum Beispiel aufgrund größerer Aufträge notwendig ist? Oder sollen mit der Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten lediglich Störungen von Maschinen oder eine schlechte Auftragssteuerung ausgeglichen werden? Handelt es sich um eine vorübergehende oder um eine



dauerhafte Ausweitung der Schichtzeiten? Oft kommen mehrere Ursachen zusammen. Deshalb muss der Betriebsrat überlegen, inwieweit er die Schichtzeitwünsche des Arbeitgebers begrenzen kann und ob er den Anlass nutzt, weniger gesundheitsschädliche Formen der Schichtarbeit durchzusetzen. Bereits in der Klärungsphase können Beschäftigte beispielsweise in Workshops beteiligt werden, um Prozessverbesserungen aufzunehmen und die Erforderlichkeit der Schichtausweitung zu prüfen. Entscheidet sich der Betriebsrat für eine Befragung, bindet er sich auch an das Befragungsergebnis. Die Meinung der Beschäftigten muss dann beispielsweise in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber berücksichtigt werden – das Gremium kann dann keine abweichende Position vertreten.

Betriebsräte können im Rahmen ihrer Tätigkeit Beschäftigtenbefragungen ohne Zustimmung des Arbeitgebers durchführen. Holt sich das Gremium Unterstützung durch externe Fachleute – beispielsweise zur Fragebogen-gestaltung oder bei der Auswertung –, muss dies jedoch mit dem Arbeitgeber abgestimmt werden. Häufig sind die Arbeitgeber dazu bereit – haben sie doch beispielsweise bei der Gestaltung des neuen Schichtsystems ein großes

eigenes Interesse an einer hohen Akzeptanz der neuen Regelung.

### Befragungsvorbereitung im Gremium

Mit Blick auf das Befragungsziel wird der Adressatenkreis der Befragung festgelegt – die sogenannte Grundgesamtheit. Geht es wie in unserem Beispiel um die Schichtplanung, gehören dazu alle Schichtarbeiter und Schichtarbeiterinnen. Geht es um allgemeinere Themen wie die Beschäftigtensicht auf den Arbeitgeber oder die Einschätzung der betrieblichen Personalentwicklung und Qualifizierung, müssen alle Beschäftigten mit der Befragung angesprochen werden. Je höher dann der Anteil der Antwortenden ist, desto repräsentativer oder verallgemeinerbarer sind dann die Ergebnisse der Befragung (siehe dazu »Gut zu Wissen 2«).

#### GUT ZU WISSEN 2

##### Rücklaufquote

Die Rücklaufquote wird als Verhältnis aller Antwortenden zu der Zahl aller Befragungsadressaten berechnet. Ihre Höhe hängt sehr von der Art der Befragung ab: Bei Befragungen mit IMU-Unterstützung lagen die Rücklaufquoten zwischen 30–90 Prozent. Bei großen, öffentlichen Umfragen ist schon ein Rücklauf von 10 Prozent ein guter Wert. Der Rücklauf hängt stark von der Bedeutung des Themas für die Beschäftigten ab und davon, wie gut die Befragung durch die Betriebsräte vorbereitet wurde.

#### GUT ZU WISSEN 1

##### Weitere Beteiligungsformen

###### ► Abteilungs-/Bereichsversammlungen

Sinnvoll in kleineren Betrieben mit engem und persönlichem Kontakt der Betriebsräte zu den Beschäftigten. Durch »Punkte« an Plakaten können Kolleginnen und Kollegen hier verschiedene Optionen direkt bewerten.

###### ► Betriebsratssprechstunden

Hier können speziellere Themen wie Problemursachen und mögliche Lösungen in einem kleineren Kreis von Betroffenen intensiv diskutiert werden.

###### ► Interviews/Expertengespräche

Interne Fachleute für bestimmte Fragen werden hier angesprochen, um Informationen für die Arbeit des Betriebsratsgremiums einzuholen. Ein standardisierter Gesprächsleitfaden unterstützt bei der Gesprächsführung.

### Information der Beschäftigten

Sind die Fragen aus der Vorbereitungsphase geklärt, können die Beschäftigten über die Befragung informiert werden. Genutzt werden können Flyer, Intranet, Social Media, die Betriebsratszeitung etc. Dargestellt werden hier zum Beispiel die gesundheitlichen Folgen von Schichtarbeit, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu ihrer Gestaltung, die Pläne des Arbeitgebers und die Einschätzung durch das Betriebsratsgremium. Dabei werden auch der Ablauf der Befragung und die Verwendung ihrer Ergebnisse vorgestellt. Wird die Befragung anonym durchgeführt, müssen hier auch die

 **DGB**  
BILDUNGSWERK BUND



**Mitbestimmen,  
wie die Würfel  
fallen.**

In unseren Seminaren wertvolle Tipps für die Praxis holen – und mit erfolgreicher Arbeit im Betriebsrat punkten.

**DGB Bildungswerk BUND**

[www.betriebsratsqualifizierung.de](http://www.betriebsratsqualifizierung.de)

Immer auf eurer Seite!

## LESETIPP

Mitbestimmungsrechte bei der Schicht- und Nachtarbeit sollten immer wahrgenommen werden, schließlich geht es um die Gesundheit der Beschäftigten. Was rechtlich geht und wie Betriebsräte bei Schichtarbeit optimal mitbestimmen können, erfahren Sie im Schwerpunkt der AiB 2/2019 ab S. 10 in den Beiträgen »Betriebsrat bestimmt bei Schicht mit« und »Die Suche nach dem guten Schichtplan«.



Auch Online lesen unter  
 ► [www.aib-web.de](http://www.aib-web.de) >  
 Online registrieren >  
 Betriebsrat bestimmt  
 bei Schicht mit >  
 Die Suche nach dem  
 guten Schichtplan

Maßnahmen angesprochen werden, mit denen die Anonymität der Beschäftigten gewahrt bleibt. Eine gute Informationsphase ist Basis für eine hohe Beteiligung der Beschäftigten und gute Befragungsergebnisse.

### Durchführung der Befragung

Der gedruckte Fragebogen ist jedem bekannt, mittlerweile werden auch sehr oft Online-Befragungen durchgeführt. Bei der Zielgruppe der Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter bietet sich der Papierfragebogen an. Voraussetzung für eine Online-Befragung ist ein ungestörter Zugang zu einem PC-Arbeitsplatz, der bei Beschäftigten in der Produktion oft fehlt. Ein wichtiges Thema bei einer Befragung ist, dass die Anonymität der Beschäftigten gewahrt bleibt. Aus den eingehenden Antworten darf kein Rückschluss auf den Teilnehmer oder die Teilnehmerin möglich sein. Schon bei der Gestaltung des Fragebogens muss die Anonymität berücksichtigt werden. So dürfen Fragen nach Abteilungen, Altersgruppen oder dem Geschlecht nicht so differenziert sein, dass aus den Antworten Rückschlüsse auf einzelne Beschäftigte möglich sind. Zudem kann mit Blick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz das Alter bei der Interpretation der Ergebnisse wichtiger als das Geschlecht sein. Als Faustregel kann hier dienen, dass eine Auswertung bei weniger als sechs Antworten statistisch aus Geheimhaltungsgründen nicht durchgeführt werden darf.

Manche Gremien möchten über eine allgemeine Rücklaufquote hinaus gerne einen Überblick darüber haben, dass beispielsweise möglichst viele Beschäftigte aus einzelnen Abteilungen an der Befragung teilnehmen. Dies ist aber nicht erkennbar, wenn die Anonymität wirklich gewahrt bleiben soll. Hier muss das Gremium abwägen, welches Ziel ihm wichtiger ist. In einem unserer Beispiele der Schichtplangestaltung wurde die Anonymität der Befragung durch die Beauftragung eines externen Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 BetrVG gewährleistet.

Vor der Befragung wird der Fragebogen mit einer kleinen Gruppe der Adressaten getestet – im sogenannten Pretest. Das kann das Betriebsratsgremium sein oder eine Gruppe von Vertrauensleuten beziehungsweise von den Beschäftigten selbst. Dabei wird geprüft, ob die Fragen und Antwortvorgaben verständlich und eindeutig formuliert sind und wie viel Zeit die Befragungsteilnehmer für die Beantwortung

brauchen. Nicht zuletzt wird mit dem Pretest die Auswertung vorbereitet: Können die Antworten gut in die Antwortmatrix übertragen werden und sind sie für das Betriebsratsgremium eindeutig interpretierbar? Zeigen sich hier Unklarheiten, können Formulierungen im Fragebogen noch einmal verbessert werden.

### Auswertung und Ergebnisverwertung

Bei der Auswertung müssen sich die Betriebsräte insbesondere bei gedruckten Fragebögen auf einen höheren Arbeitsaufwand einstellen – je nach Länge des Fragebogens zehn bis 15 Minuten! Eine ganz wichtige Vorarbeit ist hier die Gestaltung des Fragebogens: Der sollte eher kurz gehalten und überwiegend »geschlossene Fragen« – Fragen mit Antwortvorgaben – enthalten. Es gibt Berater und Institute, die auf die Durchführung von Befragungen spezialisiert sind und die die Gremien hier unterstützen können. Ihre Beauftragung muss allerdings mit dem Arbeitgeber abgesprochen werden. Andernfalls sind entsprechende Betriebsrats-Ressourcen einzuplanen.

### Gutes Instrument für den Betriebsrat

Bei der Gestaltung neuer Schichtsysteme hat sich die Befragung der Beschäftigten in mehreren Betrieben gelohnt. Ihre Prioritäten – wie verlässliche Schichtpläne und lange Ruhezeiten nach Nachtschichten – konnten in den betrieblichen Schichtmodellen berücksichtigt werden. In einem Betrieb konnte der Betriebsrat durch eine gute Klärungsphase sogar die Ausweitung der Schichtarbeit auf einzelne Maschinen begrenzen, die mit freiwilligen Sonderschichten abgedeckt wird. Das verdeutlicht, dass eine Beschäftigtenbefragung durch Betriebsräte immer nur Teil eines Betriebsratsprojekts sein kann. Die Abfrage allein erfüllt keinen Selbstzweck, sondern wird zielgerichtet als Instrument des Betriebsrats eingesetzt. ◀



**Sylvia Stieler**, Sozialwissenschaftlerin und Beraterin mit den Schwerpunkten Personalplanung und Arbeitszeit, IMU Institut.



**Walter Mugler**, arbeitsorientierter Berater, mit dem Schwerpunkt Arbeitsgestaltung und Arbeitszeit, IMU Institut.