

ROLF SCHMUCKER, ALEXANDRA WAGNER

Gute Arbeit gestalten: Mitarbeiterbefragungen mit dem DGB-Index Gute Arbeit

Er ist vor allem durch die jährliche Repräsentativbefragung bekannt: Der von Arbeitswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern entwickelte DGB-Index Gute Arbeit. Mit dem DGB-Index werden die Qualität der Arbeit und die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten gemessen. Das Instrument wird jedoch auch zur Analyse und Verbesserung der Arbeitssituation in Betrieben eingesetzt. Für diese Aufgabe steht ein Netzwerk von Beraterinnen und Beratern zur Verfügung.

Darum geht es in diesem Beitrag

- ▶ Einstieg in das Thema Gesundheit im Betrieb oder in die Gefährdungsbeurteilung – viele Arbeitsschutztakteure und Betriebsräte sind da ratlos.
- ▶ DGB-Index-Befragungen, passgenau modifiziert, sind ein anerkanntes Verfahren, Defizite beteiligungsorientiert zu ermitteln und dagegen anzugehen.
- ▶ Eine gute Vorbereitung der Befragungen ist unerlässlich, weitere Erfolgsfaktoren, die das Vorhaben voranbringen, sollten beachtet werden.

Wer könnte besser über die Arbeitsbedingungen Auskunft geben als die Beschäftigten selbst? Dies ist der Grund dafür, dass Mitarbeiterbefragungen eine wichtige Methode sind, um zum Beispiel im Rahmen von Gefährdungsanalysen zu herauszufinden, welche gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz bestehen (vgl. z. B. Beck/Morschhäuser/Richter 2014). Seit mehreren Jahren wird auch der Fragebogen zum DGB-Index Gute Arbeit für betriebliche Erhebungen genutzt. Die Erfahrungen damit sind überaus positiv.

Beschäftigte als Expert(innen) in eigener Sache

Die Befragung zum DGB-Index Gute Arbeit eignet sich gut dafür, in einem ersten Schritt zu erheben, in welchen Bereichen der Arbeitsbedingungen die körperlichen und psychischen Belastungen und Beanspruchungen besonders hoch sind. Die Ergebnisse führen zu einer Art »Landkarte« der Herausforderungen und helfen dabei, eine Prioritätensetzung vorzunehmen und die Rangfolge der zu bearbeitenden Gestaltungsaufgaben zu bestimmen.

In welchem Bereich sind die Beanspruchungen am höchsten? Welche Beschäftigtengruppen sind am stärksten belastet? Welche Zusammenhänge zwischen Arbeitsorganisation und Beanspruchungen lassen sich erkennen? Eine detaillierte Analyse der Befragungsergebnisse gibt Hinweise auf die Handlungsbedarfe. Diesen Hinweisen muss jedoch weiter nachgegangen werden, denn die Befragungsergebnisse geben keine Auskunft darüber, worin die Ursachen für Probleme liegen und wie sie gelöst werden können.

Zusammenarbeit von Interessenvertretung und Arbeitgeber

Im Idealfall kooperieren Betriebs- bzw. Personalrat und Arbeitgeber und entwickeln gemeinsam ein betriebliches Projekt, das Erhebung, Analyse, Diskussion sowie die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen umfasst.

Beispielhaft war der Prozess bei einem Regionalversorger: Beide Betriebsparteien hatten eine gemeinsame Steuerungsgruppe geschaffen, in der alle Fragen der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Befragung besprochen und entschieden wurden:

- ▶ Welche betriebsspezifischen Fragen sollen aufgenommen werden?
- ▶ Wie detailliert sollen Merkmale zur Person abgefragt werden?
- ▶ Wie kommt man von der Analyse zum praktischen Handeln?

Die gute Vorbereitung und die umfassende Information der Belegschaft ermöglichten es, die angestrebte hohe Rücklaufquote der Fragebögen von ca. 75% zu erreichen. Damit waren allerdings auch hohe Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf die Auswertung und die praktischen Konsequenzen verbunden.

Befragung und Workshops

Um diesen gerecht zu werden, wurden zur Diskussion der Ergebnisse in allen Abteilungen halbtägige Workshops durchgeführt, die jeweils durch ein Tandem von Führungskraft und Personalratsvertreter/in moderiert wurden. Grundlage waren detaillierte abteilungsspezifische Auswertungen der Befragung. Ziel war es, gemeinsam die Ursachen für erkennbar gewordene Probleme zu ergründen und Ideen für Verbesserungsmaßnahmen zu sammeln. Deshalb wurde darauf geachtet, jede Meinung ernst zu nehmen und keine vorschnellen Antworten zu geben.

Dieser Prozess ist den Beschäftigten als eine Art »Kulturwandel« in ausgesprochen guter Erinnerung. Nie zuvor waren sie so ernsthaft und so intensiv in die Entwicklung betrieblicher Maßnahmen einbezogen worden. Positiv wurde hervorgehoben, dass der Diskussions- und Umsetzungsprozess jederzeit und für alle Beteiligten transparent war. Die verabredeten Maß-

DIE AUTOREN

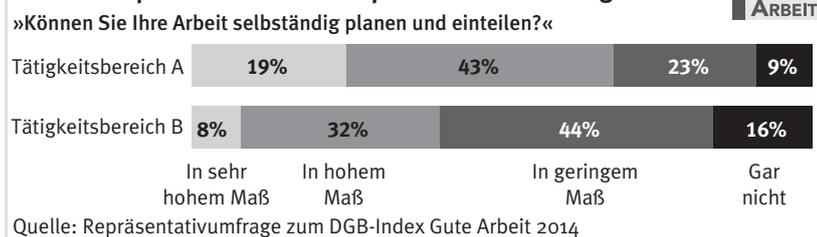


ist Leiter des Instituts DGB-Index Gute Arbeit beim DGB-Bundesvorstand. Kontakt: rolf.schmucker@dgb.de.



Alexandra Wagner ist Geschäftsführerin des Forschungsteams Internationaler Arbeitsmarkt (FIA) in Berlin und Beraterin im Netzwerk DGB-Index Gute Arbeit. Kontakt: wagner@fia-institut.de.

Abb. 1: Beispiel für eine bereichsspezifische Auswertung



nahmen waren sehr unterschiedlich. Teilweise waren es nur kleine Veränderungen, wie z. B. die Verbesserung der abteilungsinternen Kommunikation durch die Wiedereinführung regelmäßiger Besprechungen. Teilweise konnten aber auch langjährig strittige und ressourcenintensive Maßnahmen umgesetzt werden, wie z. B. eine aus Beschäftigtensicht gerechtere Gestaltung des Prämiensystems. Aktuell wird eine Wiederholungsbefragung vorbereitet, um die nach der letzten Befragung eingetretenen Veränderungen zu messen.

Strategien bei mangelnder Kooperationsbereitschaft

Allerdings gelingt es nicht immer, beide Betriebsparteien für ein gemeinsames Vorhaben zu gewinnen. In einem Unternehmen der Nahrungsgüterindustrie hatte der Betriebsrat die Durchführung der DGB-Index Befragung gegen das Interesse des Arbeitgebers durchgesetzt. Die Beteiligung an der Befragung war hoch – nicht zuletzt deshalb, weil die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen relativ kritisch bewerteten und mit ihren Antworten ein Signal an die Unternehmensleitung aussenden wollten.

Der Betriebsrat ließ die Ergebnisse auf alle Organisationseinheiten herunterbrechen und sorgte dafür, dass diese auf Abteilungs- und Betriebsversammlungen präsentiert und diskutiert wurden. Diesen Debatten konnte sich die Unternehmensleitung nicht verschließen, zumal ein Teil der Führungskräfte ebenfalls die Notwendigkeit sah, die zutage getretenen Probleme zu bearbeiten.

Durch die Verbreitung der Befragungsergebnisse und die Herstellung einer breiten betriebsinternen Öffentlichkeit ist es dem Betriebsrat gelungen, die Gestaltung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf die Tagesordnung zu setzen und den Arbeitgeber mit Forderungen zur Durchführung von Maßnahmen zu konfrontieren. Aktuell wird in diesem Betrieb durch beide Betriebsparteien eine vertiefende Analyse der psychischen Belastungen vorbereitet, da die Ergebnisse der Index-Befragung hier einen hohen Handlungsbedarf gezeigt hatten.

Wichtige Erfolgsfaktoren

Damit die betriebliche Anwendung des DGB-Index tatsächlich zu einer besseren Arbeitsgestaltung führt, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein:

Die wichtigste Bedingung für den Erfolg ist das ernsthafte Anliegen, mittels der Befragung Erkenntnisse über die aktuelle Situation im Betrieb zu gewinnen und auf dieser Basis Veränderungen herbeizuführen. Nur wenn dies den Beschäftigten glaubhaft nahe gebracht werden kann, werden sie den Nutzen der Befragung erkennen und sich aktiv daran beteiligen. Die Erfahrungen zeigen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht selten skeptisch bis misstrauisch sind, weil sie befürchten, dass der Arbeitgeber mit den Befragungen eher Produktivitätsreserven ermitteln und durch Vergleiche zwischen Standorten und Abteilungen den Leistungswettbewerb forcieren will.

Eine weitere Erfolgsbedingung ist die Offenheit im Herangehen und die Akzeptanz jeder geäußerten Meinung. Vorschnelle Interpretationen und Bewertungen schränken

die Erkenntnismöglichkeiten ein und können dazu führen, dass sich die Mitarbeiter/innen nicht ernst genommen oder gar bevormundet fühlen. Nichts ist schlimmer als die Botschaft, man wüsste ohnehin schon alles und braucht die Befragungsdaten nur zur Bestätigung der eigenen Meinung. Ein partizipatives Herangehen ermöglicht es, das Expertenwissen der Beschäftigten für die Verbesserung der Arbeitsorganisation im Betrieb nutzbar zu machen.

Schließlich sind eine stringente Steuerung des betrieblichen Projekts, die Herstellung von Transparenz und das Monitoring der Maßnahmenumsetzung wichtig, um Verbesserungen erfolgreich und nachhaltig herbeizuführen.

Maßgeschneiderte Fragen erhöhen den Nutzen

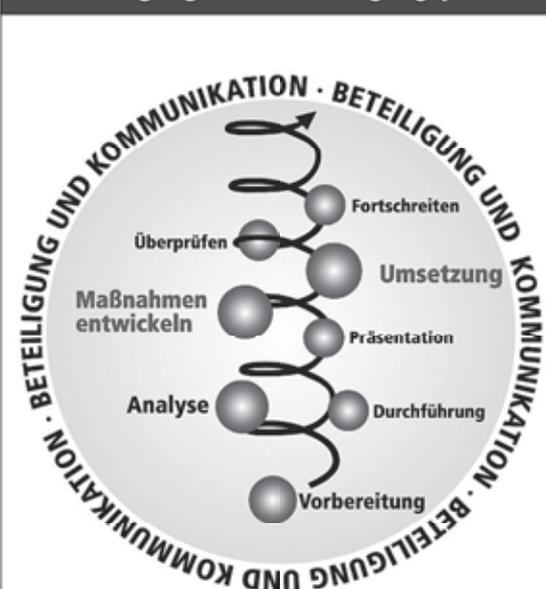
Mit dem DGB-Index Gute Arbeit steht den Betrieben ein wissenschaftlich evaluiertes und praktisch vielfach erprobtes Instrument zur Verfügung, das zudem durch die Aufnahme betriebsspezifischer Fragen ergänzt werden kann.

Der Vorteil besteht darin, dass das Frageprogramm die Gesamtheit der Arbeitsbedingungen umfasst, weshalb es sich gut als ein Screening-Instrument – zum Beispiel im Kontext von Gefährdungsbeurteilungen – eignet.

Der Einsatz des DGB-Index im Betrieb eröffnet Vergleichsmöglichkeiten mit den Ergebnissen der jährlichen Repräsentativerhebung. So kann beispielsweise das betriebliche Ergebnis mit dem Durchschnitt der Branche verglichen werden.

Der entscheidende Vorteil für den Betrieb dürfte in der Nutzung des Expertenwissens der Beschäftigten liegen. Die Gewährleistung strikter Anonymität bei der Befragung ermöglicht es, auch gegebenenfalls tabuisierte Themen zutage zu fördern. So können Risiken erkannt und Probleme diskussionsfähig gemacht werden. Durch Maßnahmen zur Reduzierung der Belastungen und Beanspruchungen werden Gesundheit und Motivation der Beschäftigten gefördert.

Indexbefragungen sind Beteiligungsprozesse



Die Beschäftigten sind nicht das Objekt der Index-Befragung. Im Gegenteil: Der Index ist ein Medium, durch das die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Urteile und Ansprüche betriebsöffentlich machen. Je mehr sie in allen Phasen am Prozess beteiligt sind, desto größer ist der Schub zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Die Belegschaftsbefragung sollte kein einmaliger Prozess sein. Immer mehr Unternehmen planen von vornherein Wiederholungsbefragungen, um ein kontinuierliches Monitoring der Arbeitsbedingungen zu erhalten.

Unterstützung für Betriebe

Befragungen mit dem DGB-Index Gute Arbeit wurden bereits in zahlreichen Betrieben und Verwaltungen durchgeführt. Ausgangspunkt ist meist eine Initiative aus dem Betriebs- oder Personalrat, die dann in Kooperation mit dem Arbeitgeber fortgeführt wird.

Informationen und Unterstützung für die Verwendung des DGB-Index Gute Arbeit erhalten interessierte Betriebe und Interessenvertretungen über das Institut DGB-Index Gute Arbeit (www.dgb-index-gute-arbeit.de). In einer Erstberatung werden die Themen und Ziele einer möglichen Betriebserhebung thematisiert und die Möglichkeiten und Grenzen des Instruments erläutert. Entscheidet sich ein Betrieb für eine Befragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit, steht für die weiteren Schritte ein Netzwerk von qualifizier-

ten und erfahrenen Beraterinnen und Beratern zur Verfügung. Diese begleiten den Prozess von Beginn an und unterstützen die betrieblichen Akteure bei der betriebspezifischen Erweiterung des Fragebogens, der Planung und Umsetzung der Erhebung sowie der Auswertung und Präsentation der Ergebnisse. Dabei achten sie auf eine starke Beteiligungs- und Handlungsorientierung, damit die Umfrageergebnisse in konkrete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung übersetzt werden.

Die Begleitung des Prozesses durch betriebsexterne Expertinnen und Experten ist empfehlenswert, da sie nicht nur Fachkompetenz und Anwendungserfahrung mitbringen, sondern darüber hinaus interne Diskussionsprozesse unparteiisch moderieren können.

Weitere Informationen

Kontakt zum Beraterkreis und zum DGB-Index Gute Arbeit unter www.dgb-index-gute-arbeit.de. Direkt zum Flyer mit Infos zu den betrieblichen Anwendungen des DGB-Index Gute Arbeit unter <http://index-gute-arbeit.dgb.de/betriebliche-anwendungen>. In der Zeitschrift »Gute Arbeit.« gab es zum Thema Mitbestimmung im Arbeitsschutz,

Gefährdungsbeurteilung und beteiligungsorientierter Arbeitsschutz mehrere Beiträge, die registrierte Abonnent/innen der Online-Ausgabe im Archiv (alle Beiträge ab 1/2015) nachlesen können:

- Satzer/Faber: Moderne Aufgaben im Arbeitsschutz angehen und mitbestimmen (7/2015, S. 25 ff)
- Ruchhöft: Gesund durch Austausch: Wissenstransfer im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (6/2015, S. 27 ff)
- Welkoborsky: Praktische Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen (2/2015, S. 13 ff)
- Dienstbühl: Hopp oder top? Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (12/2014, S. 22 ff)
- Und das Schwerpunkt-heft 5/2014, S.13-29.

Literatur

Beck, David/Morschhäuser, Martina/Richter, Gabriele (2014): Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. In: BAuA (Hrsg.): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: ESV, S. 45-130.

Kulemann, Peter: Gefährdungsbeurteilung als Baustein der Guten Arbeit. In: Schröder, Lothar/ Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Qualitative Tarifpolitik – Arbeitsgestaltung – Qualifizierung. Ausgabe 2015. Frankfurt a.M.: BUND-Verlag, S. 258-268.



Gute Arbeit. – Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung

»Gute Arbeit.« ist speziell für Betriebs- und Personalräte, für betriebliche und überbetriebliche Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz konzipiert. »Gute Arbeit.« informiert über Aktuelles, Trends und betriebliche Erfahrungen. Daneben gibt es Rechtsprechung, Lesetipps und Hintergrundinformationen. Mehr unter www.gutearbeit-online.de.

Gute Arbeit. Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung • 12/2014 • 26. Jahrgang
ISSN 1860-0077 • Redaktion: Beate Eberhardt (verantwortlich)
Telefon 069 / 133 077-635 • gutearbeit@bund-verlag.de
Bund-Verlag GmbH, Heddenheimer Landstraße 144, Frankfurt am Main