

Killian, Werner; Schneider, Karsten

## Book

Die Personalvertretung auf dem Prüfstand: Beschäftigtenbefragung als Instrument zur Selbstevaluation der Interessenvertretung. Methodische Handreichungen am Beispiel einer Befragung in der öffentlichen Verwaltung

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 100

## Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Killian, Werner; Schneider, Karsten (2003) : Die Personalvertretung auf dem Prüfstand: Beschäftigtenbefragung als Instrument zur Selbstevaluation der Interessenvertretung. Methodische Handreichungen am Beispiel einer Befragung in der öffentlichen Verwaltung, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 100, ISBN 3-93514-576-4, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116349>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

100

*Werner Killian  
Karsten Schneider*

# Die Personalvertretung auf dem Prüfstand

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Werner Killian  
Karsten Schneider*

# **Die Personalvertretung auf dem Prüfstand**

**Beschäftigtenbefragung als  
Instrument zur Selbstevaluation  
der Interessenvertretung.  
Methodische Handreichungen  
am Beispiel einer Befragung  
in der öffentlichen Verwaltung**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 100

Dr. Werner Killian, geb. 1963, Politikwissenschaftler und Soziologe, langjähriger Mitarbeiter der Forschungsgruppe Verwaltungsautomation der Universität Kassel, seit 2000 geschäftsführender Gesellschafter der Eidmann & Killian Managementberatung in Kassel, Arbeitsschwerpunkte: Durchführung empirischer Studien im öffentlichen und privaten Sektor (z. B. Mitarbeiter-, Kundenbefragungen, Organisationsstudien).

Dr. Karsten Schneider, geb. 1971, Politikwissenschaftler, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, langjähriger Mitarbeiter am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und in der Forschungsgruppe Verwaltungsautomation der Universität Kassel, Arbeitsschwerpunkte: Arbeitspolitik, Steuerung und Koordination, öffentlicher Sektor, Beschäftigungspolitik.

© Copyright 2003 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2003  
ISBN 3-935145-736-4  
Bestellnummer: 13100

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Personalräte in öffentlichen Verwaltungen haben sich in den letzten Jahren zu Experten in Sachen Modernisierung und Reform entwickelt. Als Mitgestalter oder kritische Begleiter bei der Einführung des Neuen Steuerungsmodells, des eGovernment und anderer moderner Managementmethoden sind ihnen anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben erwachsen. Bei aller Modernisierungseuphorie dürfen sie aber ihre traditionelle Schutzfunktion für die Belegschaft nicht aus dem Auge verlieren. Um diese schwierige Gratwanderung zu meistern, sind Personalräte noch mehr als früher auf Hinweise aus den Kreisen der Beschäftigten angewiesen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Tun wir die richtigen Dinge und tun wir sie richtig? Was könnten wir als Personalräte besser machen?

Die Fragen, die sich hier stellen, bedeuten nichts anderes als die Entwicklung hin zu einem »Strategischen Management« in der Personalratsarbeit selbst. Nun sind Belegschaftsbefragungen nichts neues, wenn es um Themen der Verwaltungsreform, um betriebliche Sozialleistungen oder um Privatisierungstendenzen öffentlicher Leistungen geht. Neu an der hier vorliegenden Studie ist die Tatsache, dass sich der Personalrat einer großen Kommunalverwaltung der Bewertung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt, um dadurch eine verlässliche Grundlage für die weitere strategische Ausrichtung der Interessenvertretung zu gewinnen.

Dieses bisher einmalige Vorhaben einer »Beschäftigtenbefragung als Selbstevaluation der Interessenvertretung« wurde durch ein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Begleitforschungsprojekt exemplarisch unterstützt, um erstens eine handwerklich »saubere« Befragung und Auswertung sicher zu stellen und um zweitens mit dieser nun vorliegenden Publikation das Verfahren auch anderen interessierten Personalräten näher zu bringen. Diese Broschüre versteht sich als Transferbroschüre, verbunden mit dem Angebot, die Begleitforscher Werner Killian und Karsten Schneider, die Personalräte der Landeshauptstadt Düsseldorf und alle anderen im Anhang genannten Kontaktpersonen anzusprechen und bei ihnen konkret nachzufragen. Machen Sie von diesem Angebot Gebrauch!

Volker Grünewald  
Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Forschungsförderung



|   |           |
|---|-----------|
| <b>VORWORT</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1 EINLEITUNG</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2 ZIELE EINER BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNG<br/>DER PERSONALVERTRETUNG</b>                | <b>9</b>  |
| 2.1 Wandel von Interessenvertretungstätigkeit im privaten<br>und öffentlichen Sektor  | 9         |
| 2.2 Selbstevaluation der Personalvertretung   | 13        |
| 2.3 Zusammenfassung   | 15        |
| <b>3 WELCHE BEFRAGUNGEN SIND MÖGLICH?</b>   | <b>17</b> |
| 3.1 Beschäftigtenbefragungen – Grundlagen und Methodik                                | 17        |
| 3.2 Befragungen im öffentlichen Dienst  | 19        |
| 3.3 Befragungen im Interesse des Betriebsrats   | 19        |
| 3.4 Mögliche Themen von Befragungen   | 20        |
| 3.5 Zusammenfassung   | 22        |
| <b>4 BEISPIELBEFRAGUNG<br/>IN EINER STADTVERWALTUNG</b>                               | <b>23</b> |
| 4.1 Ausgangsbedingung und Vorbereitung  | 23        |
| 4.2 Durchführung der Befragung  | 24        |
| 4.3 Ergebnisse der Befragung  | 28        |
| 4.4 Bewertung der Beschäftigtenbefragung durch den Personalrat                        | 46        |
| 4.5 Resümee: Gesamtbewertung der Evaluation   | 54        |
| <b>5 WAS LÄSST SICH FÜR DIE SELBSTÄNDIGE<br/>DURCHFÜHRUNG VON BEFRAGUNGEN LERNEN?</b> | <b>57</b> |
| 5.1 Gütekriterien empirischer Sozialforschung   | 58        |
| 5.2 Erhebungsformen der empirischen Sozialforschung                                   | 63        |
| 5.3 Entwicklung des Fragebogens   | 65        |
| 5.4 Hinweise für die Auswertung einer Befragung                                       | 71        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>6</b> | <b>CHECKLISTE: WAS MUSS BEI DER DURCHFÜHRUNG<br/>EINER BEFRAGUNG BEACHTET WERDEN?</b> | <b>83</b>  |
|          | <b>ANHANG: FRAGEBOGEN DER BEISPIELBEFRAGUNG</b>                                       | <b>91</b>  |
|          | <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>  | <b>104</b> |
|          | <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>  | <b>105</b> |
|          | <b>LITERATUR</b>  | <b>107</b> |
|          | <b>ANSPRECHPARTNER ZUM THEMA</b>  | <b>113</b> |
|          | <b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>                                    | <b>119</b> |



Befragungen von Beschäftigten sind für Interessenvertretungen wohlbekannt. In ihrem Alltag tauchen sie einerseits als Instrumente der Arbeitgeber auf, die sich einen Eindruck von Stärken und Schwächen der Arbeitsorganisation machen wollen, und werden andererseits zum gleichen Zweck – z. T. auch durch die Betriebs- und Personalräte selbst – im Interesse der Beschäftigten durchgeführt.

Die Bewertung – bzw. Evaluation – der Wirkung von Organisationshandeln (d. h. von privaten Unternehmen wie auch von öffentlichen Verwaltungen) wird heutzutage zunehmend mit Hilfe von »Kunden«-Befragungen durchgeführt. Diese Befragungen sind erforderlich, weil die Realität zunehmend unüberschaubar und komplexer wird. Während die Kunden bei privaten Unternehmen in der Regel tatsächliche bzw. potenzielle Käufer eines Produkts bzw. einer Dienstleistung sind, hat die öffentliche Verwaltung keine »Kunden« im engeren Sinne, denn die Adressaten haben in der Regel keine Möglichkeit zwischen Leistungen (oder gar Maßnahmen der Ordnungsverwaltung) zu wählen. Dennoch setzt sich auch im öffentlichen Sektor – angesichts eines politischen (Wähler-) Auftrags – zunehmend die Erkenntnis durch, dass moderne Verwaltungen den Interessen der Bürgerinnen und Bürger weiter entgegen kommen sollten. Zuweilen wird dabei auch von Kundenorientierung gesprochen.

Die Betriebs- und Personalräte haben ähnlich wie die Leitungen öffentlicher Verwaltungen ein Wahlamt und sind faktisch politisch handelnde Institutionen. Daher spricht nichts dagegen, auch ihr Handeln systematisch zu evaluieren. An einer solchen Bewertung hat zuallererst die Personalvertretung selbst ein Interesse. Für sie erschließt sich die Möglichkeit, nicht nur alle paar Jahre eine sehr abstrakte Wahlentscheidung oder eher zufällige Äußerungen einzelner als Rückmeldungen zu erhalten, sondern systematisch nach Einschätzungen und Prioritäten der Beschäftigten zu fragen.

Dadurch können sie ihre Arbeit besser an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren. Die Tätigkeit der Interessenvertretungen lässt sich noch stärker versachlichen und mögliche interne Organisationsentwicklungsprozesse können passgerecht gestaltet werden. Dafür gibt es sogar bereits Beispiele. So hat der Betriebsrat des Bayerwerks in Leverkusen in Folge einer Befragung eine Organisationsentwicklung eingeleitet, um seine bis dahin stark gremienorientierte Arbeit

stärker an der Lösung konkreter betrieblicher Probleme auszurichten (Nietzard/de Win 1998).

Die Chance für Befragungen als Selbstbewertungsinstrument ist deshalb günstig, weil viele Interessenvertretungen in der Privatwirtschaft wie auch im öffentlichen Dienst bereits häufig mit Befragungen konfrontiert wurden und z. T. sogar eigene durchgeführt haben. Sie sind deshalb mit dem Instrument grundsätzlich vertraut. Dennoch gibt es einiges zu beachten. Die vorliegende Broschüre versteht sich als Hilfestellung für Personal- und Betriebsräte, eigene Befragungen zum Thema Bewertung der Interessenvertretungstätigkeit durchführen zu können.

Die Idee zu einem solchen Projekt entsprang aus dem konkreten Interesse eines Personalrats. Der Personalrat der Allgemeinen Verwaltung der Stadtverwaltung Düsseldorf wollte eine entsprechende Befragung durchführen und stellte fest, dass es dafür praktisch keine Vorbilder gab, die so etwas bereits systematisch durchgeführt und dokumentiert haben. Daher wurde die Befragung mit Förderung der Hans-Böckler-Stiftung und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) realisiert und kann anderen Interessenvertretungen als Vorlage dienen. Das Projekt wurde am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel konzipiert und federführend bearbeitet. Die Befragung selbst wurde operativ von der Managementberatung Eidmann & Killian in Kassel (Kontaktdaten im Anhang) durchgeführt. Am Beispiel dieser Befragung sollen im Folgenden Möglichkeiten und Grenzen von Befragungen zur Selbstevaluation der Interessenvertretung dargestellt werden. Dabei geht es auch darum, einzuschätzen, in welchem Umfang und unter welchen Bedingungen Personal- und Betriebsräte Befragungen in eigener Regie durchführen können.

Der folgende Text gliedert sich in vier zentrale Abschnitte. Zunächst werden die Ziele von Evaluationen bzw. Bewertungen der Arbeit von Interessenvertretungen behandelt. Hierbei wird auch auf die aktuellen Anforderungen eingegangen, mit denen Arbeitnehmervertretungen im privaten und öffentlichen Sektor konfrontiert sind. Der daran anschließende Abschnitt hat die Beispielbefragung in der Stadtverwaltung Düsseldorf zum Gegenstand. In diesem Kontext werden das Vorgehen und die Befragungsergebnisse dieses Projektes sowie die Folgen und Bewertungen seitens des Personalrats referiert. Im Anschluss an diese Ausführungen steht die praxisorientierte Vermittlung wichtiger Basisinformationen zur Durchführung von Befragungen im Mittelpunkt. Hierzu wird zum einen auf die methodischen Grundlagen empirischer Sozialforschung eingegangen, zum anderen werden in einer Checkliste die wichtigsten Arbeitsschritte für die Durchführung einer Befragung dargestellt.

## **2 ZIELE EINER BESCHÄFTIGTEN- BEFRAGUNG DER PERSONALVERTRETUNG**

---

Die Frage, welchen Zweck eine Beschäftigtenbefragung aus Sicht der Interessenvertretung erfüllen kann, ist nur vor dem Hintergrund einer sich verändernden Rolle von Betriebs- und Personalräten zu beantworten. Einerseits ist die aktuelle Situation der Beschäftigtenvertretungen im öffentlichen und privaten Sektor zu bewerten. Andererseits ist das Konzept der Evaluation darzustellen.

### **2.1 WANDEL VON INTERESSENVERTRETUNGSTÄTIGKEIT IM PRIVATEN UND ÖFFENTLICHEN SEKTOR**

Faktisch gibt es ganz unterschiedliche Interpretationen der Rolle einer Interessenvertretung. Einerseits besitzen viele Betriebsräte im privaten Sektor weit über die rechtlichen Grundlagen hinausgehende Beteiligungsmöglichkeiten, andererseits gelingt es vielen Interessenvertretungsorganen nicht einmal, die gesetzlich bestimmte Rolle gänzlich wahrzunehmen. In einer empirischen Untersuchung von über sechzig Unternehmen der verarbeitenden Industrie wurde festgestellt, dass in einem Drittel der Unternehmen unzulängliche und in immerhin zwei Dritteln wirksame Interessenvertretungsarbeit geleistet wird (Kotthoff 1994, insbesondere S.339). Damit konnten die Ergebnisse einer Untersuchung in denselben Betrieben von 1981 nicht bestätigt werden: Das Verhältnis von unzulänglicher zu wirksamer Interessenvertretung hat sich im Zeitraum von 15 Jahren umgekehrt. Die Institution Betriebsrat wird dabei zunehmend seitens der Arbeitgeber anerkannt.

Die deutsche Mitbestimmungspraxis trägt zu kooperativen Interaktionsbeziehungen bei. Diese kooperativen betrieblichen Austauschverhältnisse werden einerseits auf eine paternalistische betriebliche Sozialordnung zurückgeführt (Kotthoff 1994, S. 317ff.). Andererseits machen Schmidt und Trinczek (1999, S. 115f.) neben dem grundsätzlichen Interesse der Arbeitnehmervertreter an kooperativen Lösungen, welches durch das Machtungleichgewicht zugunsten der Arbeitgeber bedingt ist, drei formelle Gründe aus. Erstens ist das betriebliche Sozialsystem durch eine Vielzahl von Verträgen geprägt, und vertragliche Beziehungen sind notwendigerweise kompromissorientiert. Zweitens besteht seitens der Gewerkschaft

ten eine lebendige Tradition des Mitbestimmungsgedankens. Der Mitgestaltungsanspruch der Arbeitnehmerseite geht also über die rein gesetzliche Normierung hinaus. Drittens verpflichtet § 2 BetrVG beide Seiten zu einverständlichem Handeln. Vorbeugend ist daher z. B. eine monatliche Besprechung vorgesehen (§ 74 Abs. 1 BetrVG).

Faktisch sind die meisten Betriebsräte zu Co-Managern geworden (vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 275). In vielen Fällen können Betriebsräte selbst in Fragen der Investitionspolitik fast gleichberechtigt mitentscheiden (vgl. Schmidt/Trinczek 1999, S. 117). Diese Entwicklung wurde von beiden Seiten gefördert: Einerseits erkannte das Management, dass die Kooperation mit den Interessenvertretungen erhebliche Vorteile mit sich bringt (schnellere Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen usw.); andererseits haben die Betriebsräte die Bereitschaft entwickelt – z. T. durch das Betriebsverfassungsgesetz erzwungen –, Mitverantwortung für die Produktivität des Betriebes zu übernehmen. Der Betriebsrat ist damit zu einer »intermediären« Institution geworden, der zwei gegensätzliche Handlungslogiken verbindet: die Umsetzung der wirtschaftlichen Betriebsziele und die Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer (vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 280ff.).

Auch im öffentlichen Sektor hat sich die Praxis der Personalratsarbeit nicht allein auf der Grundlage seiner rechtlichen Möglichkeiten entwickelt<sup>1</sup>. Die Mitbestimmung im öffentlichen Dienst ist dabei weit weniger erforscht als in der Privatwirtschaft (vgl. Keller/Henneberger 1999, S. 233), so dass z. B. über das Verhältnis von unzulänglichen und wirksamen Interessenvertretungsgremien nur wenig gesagt werden kann. Unzweifelhaft kam seit den achtziger Jahren aber auch in die starren Arbeitsstrukturen und damit in die Arbeitsbeziehungen in der öffentlichen Verwaltung Bewegung:

- a) Unter anderem die Einführung der luK-Technik hat die betriebliche Regelung der Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst – ähnlich wie in der Privatwirtschaft – gestärkt (vgl. Keller/Henneberger 1999, S. 240ff.). Einzelbetriebliche Aushandlungen gewannen, häufig in Form von Dienstvereinbarungen, gegenüber tariflichen Regelungen an Bedeutung (vgl. Bielefeld-Hart 1994, S. 130f.)<sup>2</sup>.

1 Die Arbeit der Personalräte war dennoch in höherem Maße als die Praxis von Betriebsräten durch eine Orientierung am rechtlichen Ablauf und Einzelmaßnahmen und den Versuch der Abwehr von allen Formen der Gefahr bzw. Benachteiligung geprägt (vgl. Kaether 1995, S. 419f.). Die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten der Personalräte waren dementsprechend begrenzt.

2 Die Praxis der Dienstvereinbarungen führte zu einer Einbeziehung der Belange der Beamten in die betrieblichen Aushandlungsprozesse. Als eine Folge führte dies zu einer gewissen Nivellierung der drei Statusgruppen des öffentlichen Dienstes (vgl. Bartölke u. a. 1994, S. 118ff.).

- b) Gleichzeitig hat sich insbesondere durch die Technikeinführung die Komplexität des Verwaltungshandelns stark vergrößert. Statt einer Vielzahl inhaltlicher Detailregelungen ging man zu Prozessregulierungen über. Informelle Arrangements von Dienststellenleitern und Personalratsvorsitzenden, wie sie noch zu Beginn der achtziger Jahre bei innerbehördlichen Arbeitsbeziehungen die Regel waren (vgl. Kübler 1981, S. 121ff.), verloren an Bedeutung. Unterstützt wurden diese Versachlichungstendenzen durch die Hinzuziehung externer Berater. Neben der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt) auf Arbeitgeberseite waren dies auf Seiten der Personalräte z. B. die Technologieberatungsstellen des DGB (TBS) (vgl. Bielefeld-Hart 1994, S. 129f.).
- c) Die Prozessgestaltung machte die stärkere Einbindung der Personalräte unumgänglich, um nicht die Blockierung der Gestaltung durch einzelfallorientierte Interventionen zu riskieren. Die Personalräte wuchsen so – ob sie es wollten oder nicht – immer stärker in die Rolle eines Co-Managers hinein. Soweit sie dies politisch beabsichtigten und angesichts der Strategien der Verwaltungsspitze vermochten, konnten die Interessenvertretungen von einer nachträglichen Folgenbewältigung zu einer präventiven Arbeitsgestaltung übergehen und damit eigene Gestaltungskompetenz beweisen (vgl. Bielefeld-Hart 1994, S. 132f.).

Viel Bewegung ist in die Arbeit der Personalräte im Rahmen der Verwaltungsreformprojekte auf kommunaler Ebene gekommen. Auch diese nicht technikbestimmten Organisationsveränderungen erhöhten die Komplexität des Verwaltungshandelns, so dass die Einbindung der Personalräte faktisch verstärkt wurde und die Co-Management-Rolle einen weiteren Bedeutungszuwachs erhielt (vgl. Sperling 1999, S. 37ff.). In diesem Zusammenhang ist die Schwäche des Personalvertretungsrechts des öffentlichen Dienstes nur allzu deutlich geworden: Es ist primär defensiv angelegt und einzelfallorientiert (vgl. Kißler 1999, S. 272f.). Einer Gestaltungsaufgabe der Personalräte wird es also nicht gerecht.

Im öffentlichen Dienst bestehen im Vergleich zur Privatwirtschaft allerdings besondere Schwierigkeiten. Der materiell-demokratisch motivierte Gestaltungsanspruch der Beschäftigten kann in Widerspruch zum Willen der demokratisch gewählten Gremien und der Bürgerbeteiligung stehen. In der juristischen Diskussion wird dieses Argument aufgegriffen und Mitbestimmung im öffentlichen Dienst – abgesehen von wenigen Ausnahmen – als weitgehend verfassungswidrig interpretiert. Demokratische Qualität käme demnach nicht der Beschäftigtenbeteiligung zu, sondern nur der hierarchischen Legitimationskette des Verwaltungsaufbaus, welche sich vom demokratisch legitimierten Vertretungsgremium (z. B.

Gemeindevertretung) ableite. Diese Argumentation ist aufgrund ihres formalistischen Charakters, der den Willen des Gesetzgebers, die Grundrechte der Beschäftigten zu wahren, völlig vernachlässigt, scharf kritisiert worden (vgl. Schneider 2002, S. 71f.). Um die materiell-demokratisch motivierte Beteiligung im öffentlichen Dienst auch rechtlich zu legitimieren, hat Plander den Weg gewählt, Mitbestimmung im öffentlichen Dienst als Ausgestaltung der individuellen Grundrechtsverwirklichung zu interpretieren; diese ist nicht notwendigerweise auf eine defensive Ausprägung der Beteiligung (Schutzrechte) beschränkt (vgl. Plander 1995, S. 66 [Rdnr. 77f.])<sup>3</sup>.

Auf der Basis empirischer Untersuchungen in der Privatwirtschaft können drei Dimensionen im *Rollenverständnis* von Arbeitnehmervertretung unterschieden werden (vgl. Kißler 1992, S. 66ff.)<sup>4</sup>:

- a) »Traditionalistische« Interessenvertreter verstehen sich primär als Kontroll- und Schutzorgan für die Interessen der Beschäftigten. Sie sehen sich als direkte Vertreter der Belegschaft und Gewerkschaft im Betrieb. Ihre Rolle interpretieren sie also *defensiv* und orientieren sich an den ihnen zur Verfügung stehenden formalen Rechten. Die betrieblichen Auseinandersetzungen sehen sie als »Nullsummenspiel«: Jeder Vorteil des Arbeitgebers ist in dieser Vorstellung grundsätzlich ein Nachteil für die Arbeitnehmer; »vertrauensvolle Zusammenarbeit« begreifen sie demgemäß als Ideologie.
- b) »Progressive« Interessenvertreter verstehen sich als politische Vertretung der Beschäftigten. Die Mitglieder dieser Interessenvertretungsgremien sind häufig besonders stark in den Gewerkschaften engagiert und nutzen auch die gewerkschaftlichen Unterstützungsleistungen. Sie versuchen, über den rechtlichen Rahmen hinaus politisch zu wirken und Gestaltungsoptionen wahrzunehmen (»Co-Management«, »intermediäres Rollenverständnis«). Progressive Interessenvertretungen bemühen sich *offensiv*, die Beschäftigten zu (auch politischer) Beteiligung zu motivieren. Jede Art der Auseinandersetzung sehen sie als »Positivsummenspiel«; die Bildung von Vertrauen ermöglicht es allen, Vorteile zu erzielen.

- 3 Mögliche Spannungen zwischen den Beteiligungsansprüchen von Beschäftigten und Bürgern im kommunalen Sektor lassen sich im Sinne des hier entwickelten Konzepts auflösen, indem von einer rein hierarchischen Durchsetzung des Willens der Gemeindevertretung bzw. der Verwaltungsleitung abgesehen wird. Um effiziente und sachadäquate Problemlösungen auch für die Bürger zu ermöglichen, ist neben einer verbesserten Personalauswahl die Durchsetzung einer wirkungsvollen Interessenartikulation und Beteiligung von Bürgern erforderlich (weil dies aber hier nicht Thema ist, wird dieser Gedankengang nicht weiter verfolgt).
- 4 Die Typologisierung, die für die Betriebsratspraxis in der Privatwirtschaft entwickelt wurde, wird auch auf die Arbeit von Personalräten angewandt (vgl. Bogumil/Kißler 1995, S. 418).

- c) Die »ausgleichenden« Personal- bzw. Betriebsräte sehen sich zwar ebenfalls als Interessenvertreter, wollen aber die unterschiedlichen Interessen im Betrieb harmonisieren. Die ausgleichenden Personalvertretungen wollen eher *passiv* und *reagierend* einkommens- und beschäftigungspolitische Probleme der Beschäftigten lösen. Arbeitsbedingungen werten sie demgegenüber als Managementaufgabe. Ihre gewerkschaftlichen Bindungen sind schwach.

Für die Betriebs- und Personalräte ergeben sich aus den oben skizzierten qualitativen Veränderungen der betrieblichen Ablaufstrukturen und des betrieblichen Umfelds neuartige Anforderungen. Die einzelnen Interessenvertretungstypen sind Kißler (1992, S. 67f.) zufolge in höchst unterschiedlicher Weise in der Lage, diesen Veränderungen gerecht zu werden. Während die ausgleichende Interessenvertretung die Herausforderung aufgrund der mangelnden Berücksichtigung von Arbeitsbedingungen kaum wahrnehmen kann, ist die traditionalistische überfordert und nutzt angesichts neuer Gestaltungschancen ihren hinzugewonnenen Handlungsspielraum nur wenig aus. Allein die progressive Interessenvertretung ist demnach in der Lage, Nutzen aus den veränderten Bedingungen zu ziehen, wenn ihre Machtposition im Betrieb dies zulässt.

Die strukturellen Veränderungen des Arbeitsumfeldes von Interessenvertretungen bringen letztlich also Chancen und Risiken mit sich. Einerseits kann die gesteigerte Komplexität betrieblicher Probleme zu neuen Handlungsmöglichkeiten führen, was andererseits aber erforderlich macht, sich auf die betrieblichen Probleme einzulassen und sich nicht starr an Rechten und Pflichten zu orientieren. Eine Interessenvertretung, die dies nicht tut, lässt nicht nur Chancen aus, sondern läuft auch Gefahr, ihre traditionellen Aufgaben nicht mehr erfüllen zu können, da im Vorfeld von Einzelentscheidungen, an denen das Gremium beteiligt werden muss, häufig schon wichtige Vorentscheidungen getroffen wurden. Beschäftigtenbefragungen können den Interessenvertretungen in diesem Zusammenhang zusätzliches politisch verwertbares Material liefern, um die Beschäftigteninteressen stärker einzubringen.

## **2.2 SELBSTEVALUATION DER PERSONALVERTRETUNG**

Evaluation bedeutet zunächst nichts anderes als »Bewertung« bzw. »Beurteilung«. Das Konzept hat dabei im Laufe der letzten drei Jahrzehnte eine spezifischere Bedeutung erhalten. Als organisationspolitisches Analyseverfahren hat es in den siebziger Jahren seinen Aufstieg genommen. Anlass für seinen Erfolg war die quan-

titative und qualitative Ausweitung politischen Handelns. Immer mehr Politikfelder wurden von der öffentlichen Verwaltung aktiv aufgegriffen. Die Aufgabenausweitung war dabei Folge einer planungsoptimistischen Einstellung der sechziger und siebziger Jahre. Es soll bei der Evaluation letztlich darum gehen, den (geplanten) Zielerreichungsgrad, also die Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen, zu überprüfen. Angesichts aufkommender neo-liberaler minimalistischer Staatsvorstellungen erhielt die Evaluation in den achtziger Jahren zwar einen stärker kostenorientierten und kosten-nutzen-analytischen Einschlag, aber letztlich änderte dies nichts an der Grundkonzeption der Evaluation (vgl. Wollmann 1994, S. 80ff.).

Evaluation will die *Wirkungen* (»outcome«) politischen Handelns erfassen. Grundsätzlich ist diese Forschung bislang eher an den Interessen von Verwaltung und Politik orientiert (vgl. ebd.). Es spricht aber nur wenig dagegen, auch die politisch und organisationell handelnde Institution Interessenvertretung a) in Bezug auf ihr politisches Handeln (»policy making«), b) das Ausmaß ihrer Leistungserbringung (»Performanz« bzw. »output«) und c) ihre Wirkungen auf die betriebliche Arbeits- und Partizipationsgestaltung zu bewerten. Die drei Schritte lassen sich dabei als drei Analyseschleifen fassen.

Die Reichweite von Evaluationsmaßnahmen ist in zweierlei Hinsicht begrenzt, einerseits durch ein Konzipierungs- und andererseits durch ein Kausalitätsproblem. Das zuerst genannte Problem resultiert insbesondere aus der *Notwendigkeit, Ziele zu bestimmen*, die bewertet werden können (Mittel-Ziel- bzw. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge). Obwohl es auf den ersten Blick vielleicht einfach erscheinen mag, organisations- bzw. arbeitspolitische Ziele zu definieren, zeigt die Praxis, dass diesbezüglich erhebliche Schwierigkeiten bestehen. So zeigen Managementenerfahrungen, dass Steuerung auf Abstand nicht immer möglich ist, sondern gelegentlich zeitnahe Interventionen in das Alltagsgeschäft notwendig werden, weil Wirkungen von Einzelmaßnahmen oder ganzer Maßnahmenbündel häufig nicht ausreichend vorhersehbar sind (vgl. Bogumil 1997, S. 36). Dieses Problem, obwohl es nicht ganz neu ist, wird durch die zunehmende gesellschaftliche Komplexität noch verstärkt. Diese Komplexität findet darin Ausdruck, dass Sachfragen sich immer weniger einfach beantworten lassen, sondern detaillierte Informationen aus unterschiedlichen Sachgebieten und ein Abwägen zwischen vielen verschiedenen Einzelaspekten erfordern. Für die Arbeitnehmerseite findet dieses Problem darin ihre Entsprechung, dass sie zum einen mit den gleichen Problemen sowie zusätzlich mit den darauf bezogenen Handlungen der Arbeitgeberseite umgehen muss und zum anderen mit den immer differenzierteren Beschäftigteninteressen und der Notwendigkeit zwischen diesen auszugleichen. In den letz-



ten Jahren geschah dies auf vielfältige Weise, wie bereits in Kap. 2.1 ausgeführt wurde (Stichwort Co-Management). Das *Kausalitätsproblem* folgt daraus, dass zum einen eine richtige Vorstellung vom eigenen Handeln in nicht ausreichender Weise implementiert worden sein kann, zum anderen eine falsche Vorstellung vom eigenen Handeln in Betracht gezogen werden muss. Weiterhin ist das Forschungsfeld (Verwaltung, Arbeitspolitik) durch eine große Vielfalt an Akteurskonstellationen geprägt, die nicht immer einfach zu typisieren sind (vgl. Wollmann 2000, S. 5ff.).

Ein wichtiges Mittel der Evaluation sind Befragungen (vgl. ebd., S. 18ff.). Im Zuge der Reform des öffentlichen Dienstes haben Befragungen einen sehr großen Stellenwert erhalten. Diese richten sich dabei häufig an die Arbeitgeber (z. B. KGSt 1998; Grömig/Gruner 1998). Aber auch für die Arbeitnehmervertretung liegen eine entsprechende (ausführliche) quantitative Studie (Kißler/Wiechmann/Graf 1998) sowie Fallstudien vor (z. B. Kißler/Bogumil/Wiechmann 1994, S. 44ff., 79ff.).

## **2.3 ZUSAMMENFASSUNG**

Die Interessenvertretungen haben in den letzten Jahrzehnten erheblich an Gestaltungsfähigkeit gewonnen. Dabei gibt es im Prinzip keine Unterschiede zwischen Personal- und Betriebsräten. Die betrieblichen Problemlagen werden immer komplexer, was die vom Gesetz geprägte Beteiligung der Arbeitnehmervertreter an Einzelmaßnahmen ad absurdum führt. Statt dessen nehmen die Interessenvertretungen zunehmend an den Entscheidungsprozessen insgesamt teil, was die Qualität und die Quantität der Beteiligung insgesamt erheblich ausdehnt. Diese, häufig auch Co-Management genannte, neue Gestaltungsfähigkeit hat dabei auch ihre Nachteile. Zum einen muss sich die Interessenvertretung auf Kompromisse einlassen und die betrieblichen Interessen mitberücksichtigen, zum anderen – was mit dem ersten Punkt in engem Zusammenhang steht – kann sie die Gestaltungschancen nur nutzen, wenn sie ein »progressives« Rollenverständnis entwickelt, also nicht rein defensiv oder ausgleichend agiert.

Angesichts der Komplexität der Probleme entstehen auch auf Seiten der Interessenvertretungen Unsicherheiten darüber, inwieweit die eigene Rolleninterpretation, die Themenwahl sowie die Arbeitsorganisation den Interessen der Beschäftigten entsprechen. Die Messung der Wirksamkeit des eigenen Handelns und der Akzeptanz dieses Handelns bei der eigenen Zielgruppe ist die zentrale Intention einer Evaluation, und Befragungen sind das wichtigste Mittel einer Evaluation.



## 3 WELCHE BEFRAGUNGEN SIND MÖGLICH?

### 3.1 BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNGEN – GRUNDLAGEN UND METHODIK

Befragungen sind als Methode sehr weitgehend einsetzbar und eine der wichtigsten Informationsquellen der Sozialwissenschaften. Sie lassen sich für unterschiedliche Ziele und beinahe voraussetzungslos einsetzen. Auf einen bestimmten »Reiz« (systematisch angeordnete Fragen) will man eine »Reaktion« (Antwortverhalten) erhalten. Die Antworten stehen dabei nicht für sich, sondern sind vor dem Hintergrund der Ziele und des methodischen Vorgehens zu interpretieren (z. B. im Rahmen einer Evaluation) (vgl. Bungard 1997, S. 6).

In der Regel wird unter der Beschäftigtenbefragung ein personalpolitisches Instrument verstanden, das vom Arbeitgeber eingesetzt wird. Zu beachten sind dabei einige Voraussetzungen (vgl. ebd., S. 6f.):

- Alle oder eine zufällig ausgewählte Stichprobe von Mitarbeitern und Führungskräften sind unter Verwendung eines standardisierten Fragebogens zu befragen.
- Die Befragung muss freiwillig sein.
- Die systematische Erhebung von Einstellungen, Wünschen und Erwartungen ist das Ziel der Erhebung.
- Anonymität der Befragten ist sicherzustellen.
- Die Ergebnisse müssen den Befragten zur Verfügung gestellt werden.
- Konkrete Verbesserungsvorschläge müssen als Resultat der Befragung möglich sein.
- Die konkret auf der Basis von entsprechenden Vorschlägen umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen können auf der Basis weiterer Beschäftigtenbefragungen bewertet werden, so dass ein kontinuierlicher, systematisch evaluierter Verbesserungsprozess (TQM) möglich wird.

Seit den neunziger Jahren sind Beschäftigtenbefragungen – wie im zuletzt angeführten Spiegelstrich beschrieben ist – häufig Teil von umfassenden Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen. Borg (2000, S. 23ff.) bezeichnet diesen heute vorherrschenden Befragungstyp als »Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm (AEMP)«. Die Erhebung dient also nicht mehr allein der Mei-

nungsermittlung, sondern insbesondere auch der Verhaltens- bzw. Strukturveränderung. Diese Veränderungsprozesse sind in der Regel partizipativ angelegt und nicht mehr durch eine strikte Trennung von Subjekt und Objekt der Befragung geprägt (vgl. Comelli 1997, S. 32f.). In diesem Zusammenhang lassen sich verschiedene Zwecke von Beschäftigtenbefragungen identifizieren (vgl. Borg 2000, S. 33f.):

- Arbeit und Arbeitsabläufe verbessern,
- Beschäftigtenzufriedenheit erhöhen,
- Produktivität bzw. Leistungserbringung steigern,
- Beteiligung und Mitbestimmung organisieren, sowie
- die selbständige, unternehmerische Rolle der Beschäftigten stärken.

Die Erfolgsaussichten einer Beschäftigtenbefragung als Interventionsinstrument sind bei der Beachtung der genannten Voraussetzungen vor dem Hintergrund verhaltenswissenschaftlicher Forschung als gut zu bezeichnen (vgl. Comelli 1997, S. 37f.). Als Voraussetzung des Erfolgs wird allerdings häufig professionelle, d. h. in der Regel externe Unterstützung genannt (vgl. ebd., S. 40; Jesske-Müller 1995, S. 75f.). Neben dem fehlenden Know-how und den nicht ausreichenden Ressourcen (z. B. Personalkapazität) ist insbesondere die Zusicherung von Vertraulichkeit durch intern zu verantwortende Befragungen schwierig.

In diesem Zusammenhang schlagen die im Verhältnis geringeren Anforderungen an statistische Maße bei Beschäftigtenbefragungen positiv zu Buche. So wird – soweit nicht im Sinne der Likert-Skalierung ein Index verwendet wird – die (Über-) Betonung von Validität (wissenschaftliche Bezeichnung für die Gültigkeit der Ergebnisse einer Befragung) und Reliabilität (wissenschaftliche Bezeichnung für die Zuverlässigkeit der erhobenen Daten) in ihren sonst üblichen Formen durch sozial- bzw. verhaltenswissenschaftliche Forscher kritisiert, die zu einem hohen Maß von Rigidität der Befragung beitragen können (vgl. Bungard 1997, S. 10f.). Von großer Bedeutung für die Validität der Befragung sind dagegen Kontextbedingungen. Neben Kontexteffekten beim Verstehen einer Frage, beim Abruf von Informationen, bei der Urteilsbildung sowie der Formatierung und Editierung des Urteils (vgl. Trost 1997a, 138ff.) ist hier vor allem die Frage der Legitimität der Erhebung aus Sicht der Befragten zu nennen (Bögel/Rosenstiel 1997, S. 86f.). Das vorgelebte Menschenbild und eine glaubhaft kommunizierte Zielsetzung haben wesentlichen Einfluss auf den Erfolg (z. B. den Rücklauf) der Befragung: Die Strategie ist daher offenzulegen und ein Austausch über ihren Sinn anzustoßen. Wird dies unterlassen, ist mit erheblichen negativen Folgen zu rechnen. Ein Standardfragebogen kann den Erfolg der Befragung nicht garantieren, zumal die Bedingungen von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich sein können. Viel Wert ist dagegen darauf zu legen, Ziele, Motive und Wir-

kungen einer Befragung im Rahmen von Workshops bzw. Expertengesprächen zu diskutieren und festzulegen. Einverständnis von Seiten der Beschäftigten kann nur erwartet werden, wenn deren Interessen berücksichtigt werden (vgl. ebd., S. 89f.). In dieser Weise ist eine Beschäftigtenbefragung als Evaluation möglich.

### **3.2 BEFRAGUNGEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST**

Die Befragung von Kißler, Wiechmann und Graf (1998, S. 17ff.) verdeutlicht, dass im Rahmen der Modernisierungsinitiativen im kommunalen Sektor Fragen der Zieldefinition für die Arbeitgeber und auch für die Arbeitnehmerseite immer wichtiger werden. Die Beschäftigtenbeteiligung ist dabei (bislang) – obwohl die meisten Reformprogramme partizipativ implementiert werden – kein wichtiges Ziel der Reformmaßnahmen, so dass sich erhebliche Mängel der Beteiligung aufzeigen lassen und insbesondere nicht geklärt ist, was Beteiligung (konkret für die Beschäftigten) bedeutet, welcher Rahmen der Beteiligung bleibt (Zeit, Qualifizierung) und welche Ergebnisse Beteiligung im Einzelnen zeitigt (vgl. ebd., S. 51ff.).

Die Beschäftigten haben insbesondere ein Interesse, »an den Themenfeldern beteiligt [zu werden], die in nahem Zusammenhang mit ihrem eigenen Arbeitsumfeld stehen« (ebd., S. 52). Welche Anforderungen sie an ihre Interessenvertretung haben, bleibt dagegen unklar: Die Anforderungen an die Personalratsarbeit, die Greifenstein und Kißler (1998, S. 57ff.) entwickelt haben, ergeben sich vor allem aus strategischen Überlegungen zum veränderten Arbeitsumfeld von Personalvertretungen und einer Typologisierung deren Arbeit (vgl. dazu Greifenstein/Kißler 2000, S. 26ff.). Erhebungen zu den Anforderungen, die Beschäftigte im öffentlichen Sektor an Interessenvertretungsarbeit haben, gibt es gegenwärtig nicht.

Auch gibt es keine repräsentativen Befragungen zum Geschlechterverhältnis. Es liegt aber ein Vergleich auf der Basis qualitativer Methoden vor, der zum Ausdruck bringt, dass der Modernisierungsprozess die Gleichstellungspolitik vor noch größere Probleme stellt als die Interessenvertretungen (Wiechmann/Kißler 1997).

### **3.3 BEFRAGUNGEN IM INTERESSE DES BETRIEBSRATS**

Beschäftigtenbefragungen durch oder im Interesse der Arbeitnehmer haben in der Privatwirtschaft eine lange Geschichte. Es ging dabei schon seit dem 19. Jahrhundert darum, Aufschluss über die Arbeitsbedingungen zu erhalten und so Hin-

weise für die Verbesserung der Defizite zu erhalten. Beschäftigtenbefragungen sind dabei ein Instrument des Betriebsrats, um Beschäftigte zu aktivieren und um konkrete Vorschläge zu erhalten, auf deren Basis der Betriebsrat betriebliche Auseinandersetzungen versachlichen kann. Themen der Erhebungen sind dabei insbesondere (vgl. Satzer 1997, S. 29f.):

- Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- Arbeitsbedingungen bestimmter Gruppen (Azubis, Frauen usw.),
- IuK-Technik, Produktionskonzepte und
- aktuelle Einzelfragen (Sozialleistungen, Arbeitszeitfragen, Qualifizierung).

Angesichts erheblicher Komplexitätserhöhungen durch die Flexibilisierung und Dezentralisierung in den Unternehmen, nimmt der Nutzen von Befragungen eher zu. Außerdem kann angesichts der zunehmend unter Druck geratenen Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften durch Erhebungen Politik gemacht werden (Öffentlichkeitsarbeit, betriebsinterner Druck) (vgl. ebd., S. 39ff.). Bislang lagen aber keine Befragungen vor (ob nun durch oder im Auftrag des Betriebsrates), welche die Bewertung der Interessenvertretungsarbeit zum Ziel hatten.

Die Betriebs- und Personalrätebefragungen des WSI (WSI-Projektgruppe 1998; Schäfer 2001; Bispinck 2001), die im regelmäßigen Turnus durchgeführt werden, dienen – ähnlich wie betriebliche Umfragen unter Beschäftigten – eher der Klärung, welche Themen für die betriebliche Arbeit relevant sind, um entsprechend Folgerungen z. B. für die Gewerkschaftsarbeit ziehen zu können. Die Verankerung der Betriebs- und Personalräte lässt sich im Rahmen solcher Untersuchungen nur indirekt messen. So wird die hohe Wahlbeteiligung als Ausdruck der guten Verankerung der Interessenvertretungen gewertet, während die geringe Betätigung der Beschäftigten in Arbeitskreisen oder Ausschüssen der Personalvertretungen das geringe eigene Engagement der Arbeitnehmer ausdrücken soll. Die fehlende substantielle Grundlage für die (Selbst-) Bewertung der Arbeit von Betriebs- und Personalräten kommt auch darin zum Ausdruck, dass das direkte persönliche Gespräch für die Interessenvertreter die wichtigste Bedeutung bei der Kommunikation mit den Beschäftigten hat (vgl. Dorsch-Schweizer/Schulten 2001, S. 117).

### **3.4 MÖGLICHE THEMEN VON BEFRAGUNGEN**

Prinzipiell können in einer Befragung durch die Personalvertretung sehr unterschiedliche Themen behandelt werden. In der einfachsten Form ist es beispielsweise möglich, die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem

bestimmten Thema zu erheben. Hier geht es primär darum, die eigene Position zu einer Fragestellung inhaltlich zu bestimmen oder auf ihre Akzeptanz bei den Beschäftigten hin zu überprüfen. Ein konkretes Beispiel wäre die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle seitens der Verwaltungsleitung. In einer Befragung kann die Interessenvertretung die Meinung der »Basis« erfragen und sich aufgrund dieses Wissens für die innerbetrieblichen Diskussionen besser positionieren.

Bei einer umfassenden Zufriedenheitsanalyse bzw. Selbstevaluation ist die Themenauswahl wesentlich problematischer. Ziel muss es hier sein, all die Bereiche zu erfassen, die für die Beurteilung der Personal- und Betriebsratsarbeit von Bedeutung sind. Dies erfordert ein systematisches Vorgehen in den ersten Projektphasen. Sollten hier wichtige Fragebereiche nicht erfasst werden, bleibt das Befragungsergebnis immer zweifelhaft. Gleichzeitig müssen schon aus praktischen Überlegungen (z. B. Länge des Fragebogens) manche Themenbereiche ausgelassen werden. In der konkreten Fragestellung sind natürlich auch diese Studien unter Beachtung der empirischen Gütekriterien (s. Kapitel 5.1) relativ offen.

Für eine umfassende Evaluation der Personalvertretungsarbeit bieten sich grob folgende Themenbereiche an:

- Umfassende und differenzierte Befragung der Zufriedenheit mit der Arbeit des Betriebs- bzw. Personalrats (hierzu zählen z. B. die Beratungsqualität, die allgemeine Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber oder die Erreichbarkeit des Betriebs- bzw. Personalrats).
- Bewertung der Kommunikation zwischen der Interessenvertretung und den Beschäftigten (spezifische Fragestellungen sind hier z. B. die Inhalte, die Verständlichkeit oder die Häufigkeit von Informationen seitens des Betriebs- bzw. Personalrats).
- Beurteilung der Personalversammlungen in Bezug auf die Inhalte und die organisatorische Durchführung.
- Informationen zur Betriebs- bzw. Personalratswahl (»Wer hat teilgenommen?«, »Was sind die Gründe für eine Nichtteilnahme?« etc.).
- Imagemessung (»Wie sehen die Beschäftigten den Betriebs- bzw. Personalrat?«)
- Wünsche und Vorstellungen von der zukünftigen Personalvertretungsarbeit (hier könnten z. B. mögliche Arbeitsschwerpunkte, die im Interesse der Beschäftigten liegen, ermittelt werden – in diesem Kontext könnte auch die Frage nach dem Verhältnis von Gestaltungspolitik oder klassischer Schutzpolitik bearbeitet werden).
- Vorstellungen der Mitarbeiter zu einzelnen konkreten Maßnahmen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung (Hierbei geht es darum, die Meinung der Beschäftigten zu erfassen und diese Positionen in die Vertre-

tungsarbeit einfließen zu lassen. Solche Fragen stehen jedoch nicht im direkten Zusammenhang mit der Selbstevaluation der Interessenvertretung).

- Beurteilung der Arbeitssituation (Zwar werden mittlerweile in vielen Verwaltungen von der Arbeitgeberseite Zufriedenheitsanalysen durchgeführt, der Betriebs- bzw. Personalrat kann aber hier durchaus eigene Schwerpunkte setzen. Gleichzeitig kann ermittelt werden, ob es einen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Beurteilung der Personalvertretung gibt.)

### **3.5 ZUSAMMENFASSUNG**

Es gibt verschiedene Faktoren für den Erfolg von Befragungen. Häufig wird dabei einerseits die professionelle Unterstützung genannt. Andererseits sind die Anforderungen an statistische Maße bei Beschäftigtenbefragungen grundsätzlich relativ gering und lässt sich über die Gestaltung der Kontextbedingungen (z. B. das Eingehen auf die Interessen der Befragten) die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich verbessern.

Während also die Voraussetzungen für Befragungen grundsätzlich gut sind, fehlt es an Befragungen zu Beteiligungsfragen. Die Beteiligung der Beschäftigten ist bislang kein wichtiges Ziel von Organisationsveränderungen. Unter anderem deshalb liegen in Bezug auf die konkreten Beteiligungsinteressen der Beschäftigten nur wenig konkrete Daten vor. Obwohl es eine Fülle von Befragungen gibt, gibt es bislang keine, die die Interessen der Beschäftigten, insbesondere in Bezug auf die Arbeit der Interessenvertretung bewerten.

Für die Evaluation der Arbeit der Personalvertretung bietet sich ein breites inhaltliches Spektrum an. Die konkrete Themenauswahl spiegelt daher immer auch das Erkenntnisinteresse des Personalrats wider. Wichtig erscheint es jedoch, noch einmal darauf hinzuweisen, dass eine Befragung zur Arbeit der Beschäftigtenvertretung nur fundierte Ergebnisse erbringt, wenn alle wesentlichen Themen in die Erhebung einbezogen werden. Das heißt, dass die Projektverantwortlichen bei der Konstruktion des Fragebogens die Frage beantworten müssen, was alles die Beurteilung der Personalratsarbeit seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen kann.



## 4 BEISPIELBEFRAGUNG IN EINER STADTVERWALTUNG

---

Die Befragung in der Stadtverwaltung Düsseldorf wird an dieser Stelle zu Dokumentationszwecken dargestellt. Letztlich handelt es sich bei dieser Befragung um ein sehr weitgehendes Projekt, welches nicht jede andere Interessenvertretung in dieser Form durchführen können<sup>5</sup>. In Kap. 4.1 wird zunächst auf die Ausgangsbedingungen und den Vorlauf der konkreten Befragung eingegangen, die operative Durchführung wird in Kap. 4.2 behandelt, in Kap. 4.3 werden die Ergebnisse im Detail dargestellt und in Kap. 4.4 die Bewertung durch den Personalrat der Stadt Düsseldorf nachgezeichnet.

### 4.1 AUSGANGSBEDINGUNG UND VORBEREITUNG

Im Dezember 2000 richtete der Personalrat der Allgemeinen Verwaltung der Stadt Düsseldorf (8.550 Beschäftigte, 23 Mitglieder des Personalrats, davon zehn freigestellt) eine Anfrage an verschiedene Institutionen – u. a. die damalige Gewerkschaft ÖTV (heute Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, ver.di), die Hans-Böckler-Stiftung und die Forschungsgruppe Verwaltungsautomation an der Universität Kassel –, in der das Interesse an einer Bewertung der eigenen Arbeit durch die Beschäftigten formuliert und um entsprechende Unterstützung gebeten wurde. Dem Personalrat schwebten dabei (mindestens) vier verschiedene Themenkomplexe vor:

- die Analyse des Wahlverhaltens bei Personalratswahlen,
- welche Arbeitsschwerpunkte der Interessenvertretungsarbeit von den Beschäftigten als wichtig bewertet werden,
- welcher Zusammenhang zwischen den Kenntnissen der rechtlichen Möglichkeiten des Personalrats und dessen Bewertung besteht und

5 So können z. B. in kleineren Verwaltungen einzelne statistische Auswertungen, die bei der Düsseldorfer Befragung möglich waren, aufgrund niedriger Fallzahlen (d. h. einer geringeren Mitarbeiterzahl) nicht durchgeführt werden.

- wie die Arbeit des Personalrats, z. B. in Fragen der Einbeziehung Betroffener bzw. der Informationspolitik, insgesamt bewertet wird.

Die zunächst von der Interessenvertretung sehr allgemein formulierten Interessensfelder wurden im Vorfeld der Befragung mit Unterstützung der durchführenden Einrichtungen spezifiziert. Bei der Beschäftigtenbefragung sollten demnach Informationen zu folgenden Themenkomplexen erarbeitet werden:

- Wahlbeteiligung und -verhalten (»Warum gehen Beschäftigte zu Personalratswahlen und warum nicht?« »Auf welche Faktoren bzw. Einstellungen lässt sich das Wahlverhalten zurückführen?« usw.).
- Arbeitsschwerpunkte (»Welche Arbeitsschwerpunkte sollte der Personalrat nach Meinung der Beschäftigten setzen?« »In welchem Maße sollte der Personalrat inhaltliche Vertretungsarbeit leisten und welche Bedeutung messen die Beschäftigten gemeinschaftsförderlichen Initiativen zu?« usw.).
- Kenntnisse über die Möglichkeiten des Personalrates (»Über welche Informationen verfügen die Beschäftigten bezüglich der Funktionen und rechtlichen Möglichkeiten der Interessenvertretung?« »Gibt es diesbezüglich bestimmte Meinungsstereotypen bei einzelnen Beschäftigtengruppen?« usw.).
- Bewertung der Arbeit des Personalrates (»Zufriedenheitsanalyse«).
- Beurteilung der Beteiligungs- und Informationspolitik (»Zufriedenheit mit der Art und dem Umfang der Informationen für die Beschäftigten« usw.).

## 4.2 DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG

Die Befragung der Mitarbeiter der Stadtverwaltung Düsseldorf durch den Personalrat der Allgemeinen Verwaltung fand im März 2002 statt. Sie wurde als schriftliche Totalerhebung konzipiert und durchgeführt. Das heißt, dass insgesamt etwa 7.200 Fragebögen an die Beschäftigten verteilt wurden und diese ca. 3 Wochen zum Ausfüllen hatten. Das Erhebungsinstrument, der Fragebogen, wurde von der Managementberatung Eidmann & Killian, Kassel, erarbeitet und in Diskussionsrunden mit allen Beteiligten abgestimmt. Dadurch war sichergestellt, dass das Erkenntnisinteresse des Personalrats optimal umgesetzt wurde. Die Auswertung der Erhebung hat ebenfalls Eidmann & Killian durchgeführt.

An der Umfrage haben sich insgesamt 2.011 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Düsseldorf beteiligt. Dies entspricht einem Rücklauf von ca. 28% und ist als durchschnittlich zu bezeichnen. Für die Auswertung wurde eine Stichprobe von 1.000 Fällen nach dem Zufallsprinzip gezogen. Diese Begrenzung

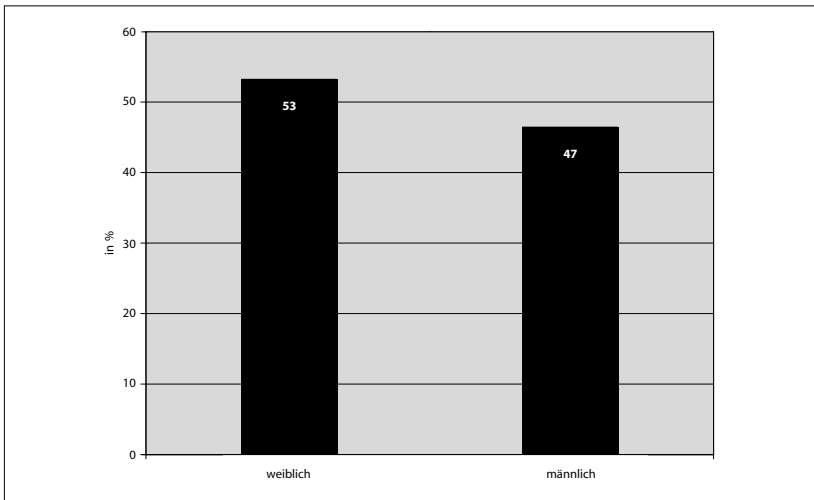
erfolgte aus Kostengründen. Einschränkungen bei der Repräsentativität sind bei dieser Stichprobengröße nicht zu erwarten<sup>6</sup>.

Im Rahmen der Befragung wurden folgende demografische Informationen erhoben:

- Alter
- Geschlecht
- Statusgruppe
- Laufbahngruppe bzw. vergleichbare Angestelltentarifgruppe
- Dauer der Beschäftigung bei der Stadtverwaltung Düsseldorf
- Amt bzw. Einrichtung
- Zeitlicher Umfang der Tätigkeit
- Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft

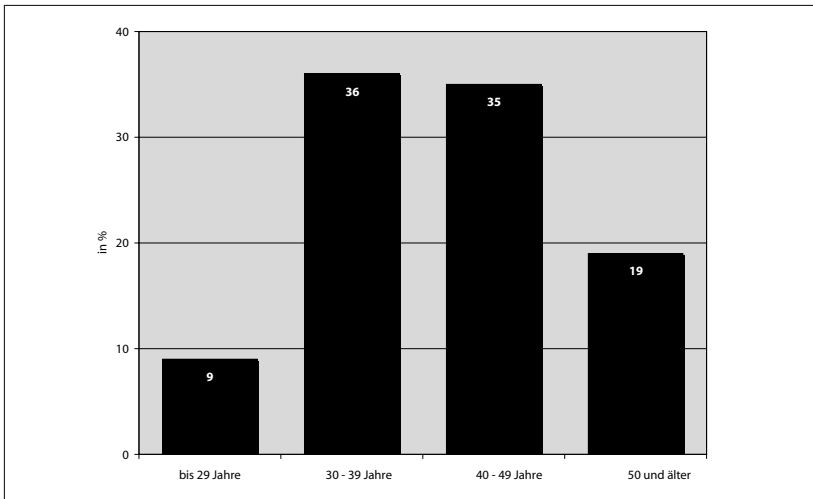
In den Abbildungen 1-5 sind die zentralen Merkmale der Befragungsstichprobe kurz dargestellt. Hierbei wird auf die Abbildungen zur Beschäftigungsdauer, dem zeitlichen Arbeitsumfang und der Amtszugehörigkeit verzichtet.

**Abb. 1: Geschlechtsverteilung der Stichprobe**

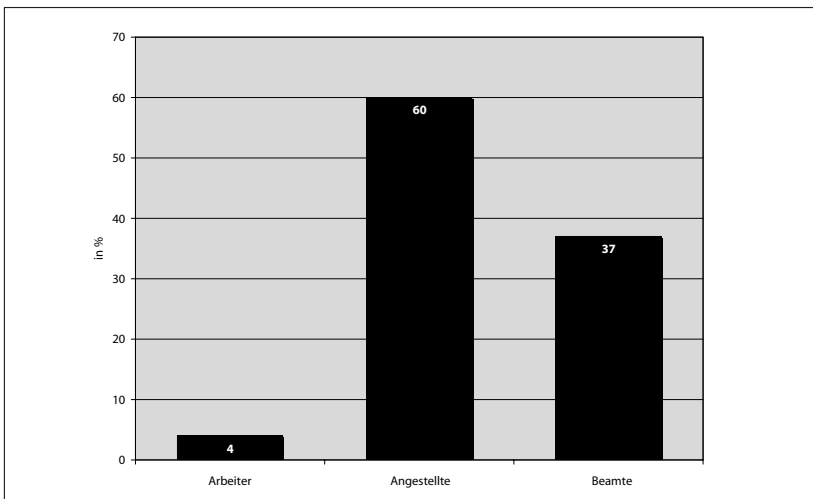


6 Die gewählte Stichprobe von 1.000 Personen entspricht den Kriterien der Repräsentativität. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass eine Wahlumfrage, die repräsentative Ergebnisse für das gesamte Bundesgebiet ermittelt, mit einer Stichprobe von 1.000 Fällen auskommt. Eine Vollausswertung aller 2.011 Fälle hätte hier somit keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn gebracht und lediglich ein höhere Investition bedeutet.

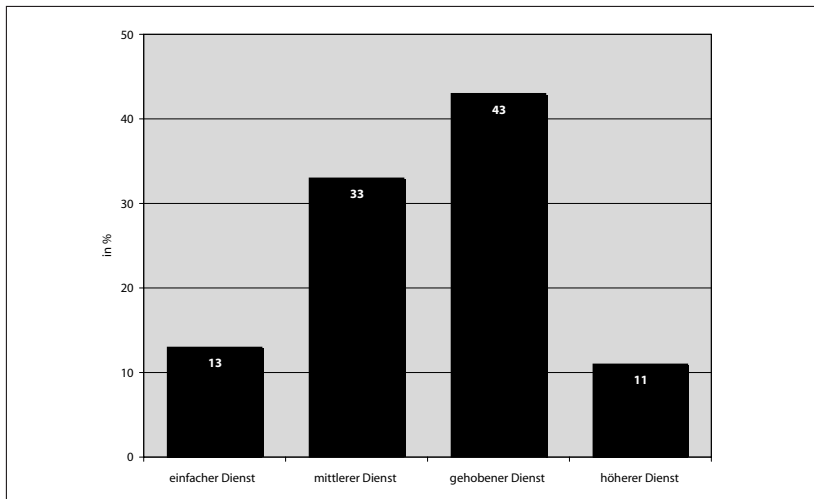
**Abb. 2: Altersverteilung der Stichprobe**



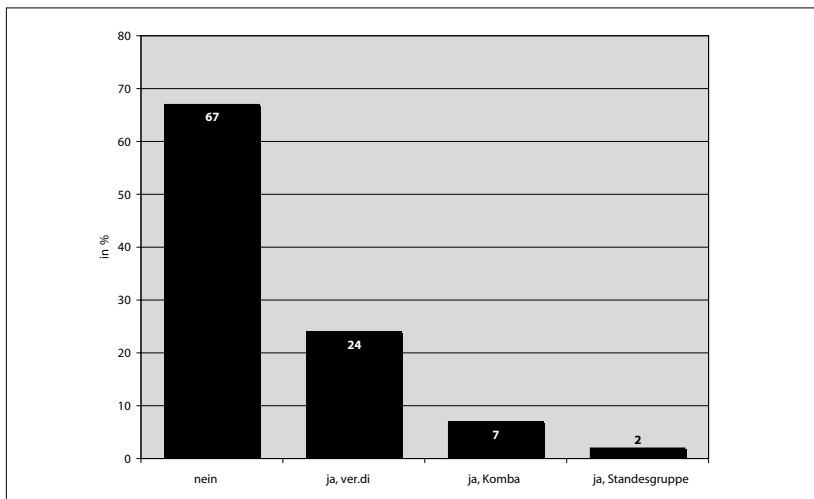
**Abb. 3: Verteilung nach der Statusgruppe**



**Abb. 4: Verteilung nach der Laufbahn bzw. Tarifgruppe**



**Abb. 5: Gewerkschaftsmitgliedschaft in der Stichprobe**



Die Befragung bildet die Grundgesamtheit, die Mitarbeiterschaft der Stadtverwaltung Düsseldorf, recht gut ab. Es konnten keine Beschäftigtengruppen identifiziert werden, die in besonderem Maße unter- oder überrepräsentiert in der Stichprobe wären.

### **4.3 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG**

Im Folgenden findet sich eine gekürzte Zusammenfassung der Ergebnisse der Befragung in der Allgemeinen Verwaltung der Stadt Düsseldorf. Die Darstellung soll nicht primär dem Zweck dienen, die konkreten Ergebnisse zu dokumentieren, sondern ein Beispiel für eine Befragungsauswertung und mögliche Themen einer Erhebung bieten. Weil einige Problemlagen viele Interessenvertretungen betreffen, lassen sich – obwohl eine direkte Übertragung natürlich nicht möglich ist – interessante Anstöße gewinnen. In diesem Zusammenhang sei auch an die im 1. Kapitel angeführte Befragung im Leverkusener Bayerwerk (Nietzard/de Win 1998) erinnert, die ähnlich wie die vorliegende Befragung einige Anstöße für Veränderungen der Arbeit der Interessenvertretung lieferte. Ausführungen zu den konkreten Anregungen, die der Personalrat der Stadtverwaltung Düsseldorf gewonnen hat, finden sich im Anschluss an dieses Kapitel.

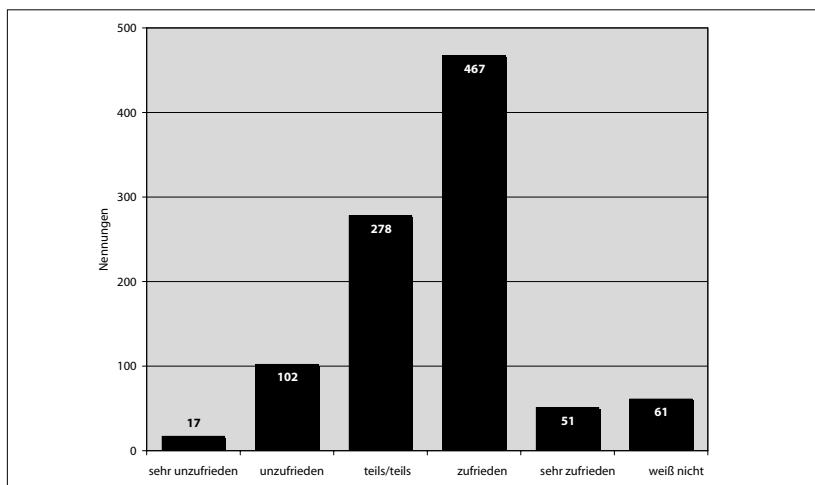
Zusätzlich zu den hier vorgestellten Ergebnissen wurden in der Befragung auch Daten zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit erhoben. Auf dieses Thema wird hier aber nicht eingegangen. Gleiches gilt im Wesentlichen auch für die Auswertung der Antworten auf die offenen Fragen.

#### **Die Gesamtzufriedenheit mit dem Personalrat**

Die Gesamtzufriedenheit ist das zentrale Merkmal einer qualifizierten Zufriedenheitsmessung. Neben der allgemeinen Frage (»Alles in allem, wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Personalrat der Stadtverwaltung Düsseldorf?«) wurden in diesem Abschnitt noch zwei offene Fragen gestellt. Zum einen ging es darum zu ermitteln, warum Mitarbeiter mit einzelnen abgefragten Zufriedenheitsdimensionen (s. u.) nicht zufrieden sind. Zum anderen sollten Kritik und Verbesserungsvorschläge in anderen Bereichen erhoben werden. Über beide Fragen erhielt die Personalvertretung wichtige, z. T. sehr gezielte Hinweise zur Optimierung der Interessenvertretungsarbeit. Da sich diese Hinweise im Wesentlichen mit den Ergebnissen der geschlossenen Fragen decken, wird an dieser Stelle auf deren Darstellung verzichtet.

Wie die Abbildung 6 zeigt, sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der Arbeit des Personalrats überwiegend zufrieden. Lediglich 119 Personen geben an, insgesamt »sehr unzufrieden« oder »unzufrieden« zu sein. Dies macht einen Anteil von 12,2% an der Stichprobe aus. Auch der Mittelwert der Gesamtzufriedenheit ist mit 3,47 recht hoch und liegt fast in der Mitte zwischen den Antwortmöglichkeiten »teils/teils« und »zufrieden«.

**Abb. 6: Gesamtzufriedenheit mit dem Personalrat**



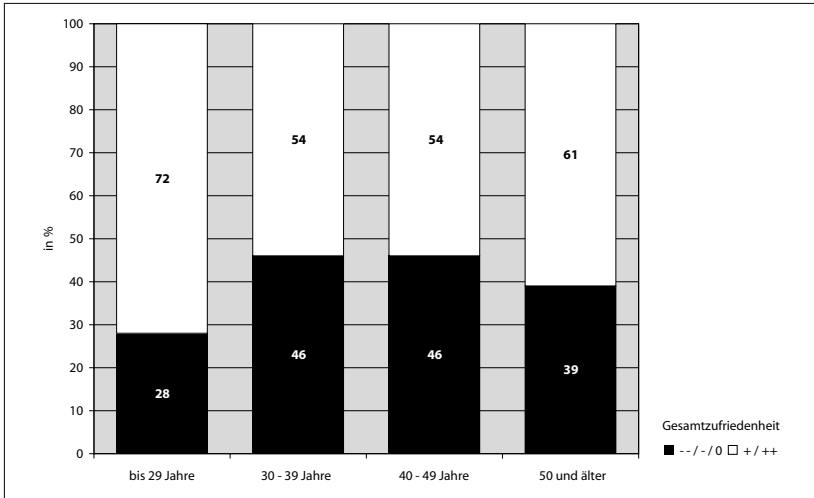
In dem positiven Ergebnis zeigen sich aber auch Verbesserungsmöglichkeiten: Denn immerhin 28,5% der Stichprobe geben an, mit der PR-Arbeit insgesamt nur teilweise zufrieden zu sein. Zusammen mit den negativen Äußerungen macht dies immerhin eine Gruppe von ca. 40%, die sich insgesamt nicht explizit zufrieden mit dem Personalrat zeigt. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass immerhin 6,3% der Stichprobe die Arbeit der Interessenvertretung nicht beurteilen können und die Antwortkategorie »weiß nicht« wählen.

Die Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeit des Personalrats steht teilweise in Zusammenhang zu deren persönlichen Merkmalen. Hierzu wurden Zusammenhangsanalysen durchgeführt, bei denen die Zielvariable »Gesamtzufriedenheit mit dem Personalrat« dichotomisiert wurden<sup>7</sup>.

7 Hierbei wurden die Antwortkategorien »sehr unzufrieden«, »unzufrieden« und »teils/teils« in »-/-/0« (nicht explizit zufrieden) und die Ausprägungen »zufrieden« und »sehr zufrieden« in »+ /++« (explizit zufrieden) transformiert.

Mit einer Kreuztabelle konnte gezeigt werden, dass – bezogen auf die Gesamtzufriedenheit mit dem Personalrat – sich das Antwortverhalten mit den unterschiedlichen Altersgruppen der Befragten verändert. Diese Unterschiede ergeben einen leichten aber signifikanten Zusammenhang (Cramer's V: 0.11)<sup>8</sup>.

**Abb. 7: Zusammenhang von Alter und Gesamtzufriedenheit**



Die Abbildung 7 veranschaulicht den Befund: Im jüngsten Alterssegment befinden sich überdurchschnittlich viele Beschäftigte, die angeben, mit den Leistungen des Personalrats »zufrieden« oder sogar »sehr zufrieden« zu sein. Nur 28% wählen hier Werte aus den Antwortmöglichkeiten »teils/teils«, »unzufrieden« bzw. »sehr unzufrieden« (---/0). Demgegenüber lässt sich in den beiden mittleren Altersklassen von 30 bis 49 Jahre ein kritischeres Meinungspotenzial ausmachen (jeweils 46% sind nicht explizit zufrieden). Diese kritischen Werte sinken bei den ältesten Beschäftigten auf 39%.

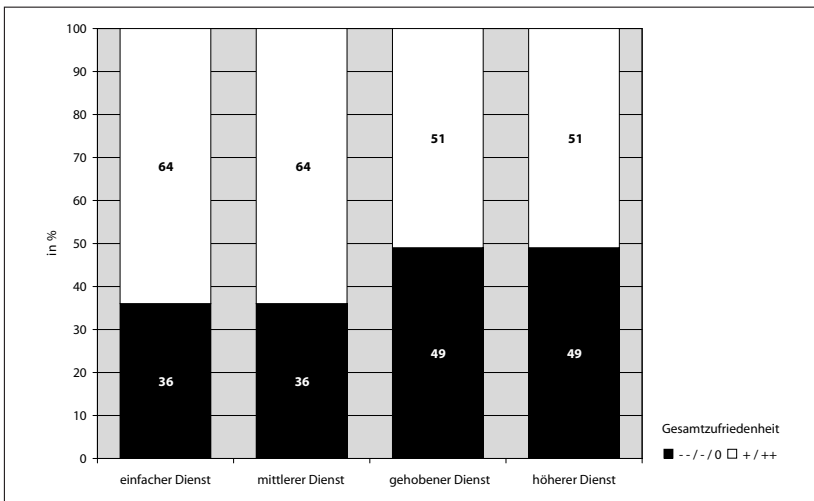
8 Cramer's V ist die Bezeichnung für einen Korrelationskoeffizienten (Zusammenhangsmaß), der sich für ein nominales Skalenniveau eignet. Ein Cramer's V von 0 (kein Zusammenhang) bedeutet, dass tatsächliche und erwartete Werte identisch sind (die 0-Hypothese wird bestätigt). Ein Cramer's V von 1 (perfekter Zusammenhang) bedeutet, dass tatsächliche und statistisch erwartete Werte maximal voneinander abweichen (die 0-Hypothese wird verworfen). Ein Cramer's V von 0.11, wie in unserer Analyse, entspricht einem leichten Zusammenhang. S. hierzu auch Kapitel 5.4.



Weibliche Beschäftigte sind signifikant zufriedener mit den Leistungen des Personalrats als ihre männlichen Kollegen. Während sich bei diesen »explizit zufriedene« und »nicht explizit zufriedene« die Waage halten, geben 38% der befragten Frauen an, nicht explizit zufrieden, aber 62% »zufrieden« oder sogar »sehr zufrieden« zu sein (Cramer's V: 0.11)<sup>9</sup>.

Je höher das Qualifikationsniveau eines Beschäftigten ist (gemessen an der Laufbahn bzw. Tarifgruppe), desto höher ist die Unzufriedenheit mit dem Personalrat. Während der Anteil der zufriedenen Beschäftigten im einfachen (100 Personen) und mittleren Dienst (277 Personen) mit jeweils 64% der Nennungen recht hoch ist, sind im gehobenen (379 Personen) und höheren Dienst (93 Personen) fast die Hälfte nicht explizit zufrieden (vgl. Abb. 8).

**Abb. 8: Zusammenhang von Laufbahn und Gesamtzufriedenheit**



Die Unterschiede sind groß genug, um einen leichten statistisch nachweisbaren Zusammenhang (Cramer's V = 0.13) zu errechnen. Hinter diesem Zusammenhang verbirgt sich natürlich auch das nicht direkt erhobene Bildungsniveau der Befrag-

9 Der Zusammenhang zwischen der Personalratszufriedenheit und dem Geschlecht des Befragten relativiert sich allerdings durch eine weitere empirische Beobachtung: Weibliche Beschäftigte der Stadtverwaltung Düsseldorf sind überdurchschnittlich jung und signifikant häufiger in den beiden unteren Tarif- bzw. Laufbahngruppen beschäftigt. Da diese Merkmale ebenfalls mit der Gesamtzufriedenheit korreliert sind, kann an dieser Stelle nur gemutmaßt werden, ob eher das Geschlecht oder (was wahrscheinlicher ist) Alter oder berufliche Laufbahn die Beurteilung des Personalrats beeinflussen.

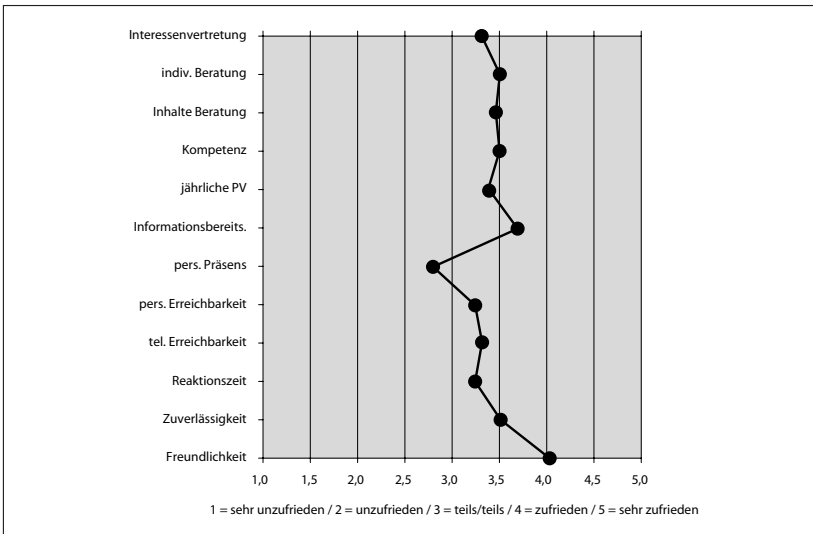
ten. So gesehen verwundert dieser Zusammenhang nicht, denn Personen mit einem formal höheren Bildungsgrad sind – dies zeigen unterschiedlichste empirische Analysen – prinzipiell kritischer.

Ein ebenfalls leichter Zusammenhang besteht zwischen der Personalratszufriedenheit und dem Umfang der Beschäftigung (Teil- bzw. Vollzeit). Mit 70% zufriedenen Nennungen befinden sich in der kleineren Gruppe der Teilzeitbeschäftigten (122 Personen) rund 16% mehr Personen, die den Leistungen des Personalrats positiv gegenüberstehen, als im Hauptsegment der Vollbeschäftigten (Cramer's V: 0.11).

### Die wichtigsten Beurteilungsaspekte

Das gute Gesamtergebnis spiegelt sich auch in durchweg positiven Bewertungen einzelner abgefragter Zufriedenheitsdimensionen wider. Dementsprechend liegen die Mittelwerte der nächsten Abbildung auch mit einer Ausnahme im positiven Bereich der Antwortskala und z. T. über dem Vergleichswert für die Gesamtzufriedenheit.

**Abb. 9: Zufriedenheit mit einzelnen Leistungsdimensionen**



Im Einzelnen sind folgende Ergebnisse hervorzuheben:

- Auch wenn die Leistungsmerkmale insgesamt positiv beurteilt werden, zeigen sich fast in jedem Aspekt Möglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Personalrat. Denn: Die Mittelwerte fast aller Zufriedenheitsdimensionen liegen näher an der Antwortmöglichkeit »teils/teils« (Mittelwert 3,0) als an der Antwortmöglichkeit »zufrieden« (Mittelwert 4,0) und die Anzahl von Mitarbeitern, die mit dem PR nicht explizit zufrieden sind (Antwortmöglichkeiten »(sehr) unzufrieden« oder »teils/teils«), ist mit jeweils etwa 30% recht hoch.
- Die Freundlichkeit der Personalratsmitglieder und -mitarbeiter wird sehr positiv beurteilt. Nur 3,7% der Stichprobe (35 Nennungen) sind hiermit »(sehr) unzufrieden«, während 73,1% der Befragungsteilnehmer (690 Nennungen) bei diesem Zufriedenheitsmerkmal die Antwortmöglichkeiten »zufrieden« oder »sehr zufrieden« wählen. Dementsprechend hoch ist auch der Mittelwert mit 4,05.
- Ebenfalls noch recht positiv werden die Aspekte Qualität der individuellen Beratung, fachliche Kompetenz und Zuverlässigkeit bei Absprachen beurteilt. Hier sind die Mittelwerte höher als 3,5.
- Die persönliche Präsenz der Personalratsmitglieder vor Ort wird als einziges Leistungsmerkmal im Durchschnitt nicht positiv bewertet. Die Anzahl unzufriedener Mitarbeiter überwiegt in dieser Frage deutlich die der zufriedenen.
- Für eine ganze Reihe der Beurteilungsdimensionen ist festzustellen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt die Arbeit des Personalrats überhaupt nicht beurteilen können. Mit etwa 30% »weiß nicht«-Antworten trifft dies insbesondere auf die Qualität und Inhalte der individuellen Beratung, die fachliche Kompetenz sowie die Reaktionszeit und die Zuverlässigkeit zu. Bedenkt man die jeweils recht hohe Anzahl von Befragungsteilnehmern, die auf diese Fragen überhaupt keine Antwort geben (jeweils ca. 10%), ist festzuhalten, dass ca. 40% der Beschäftigten bislang keine direkten Erfahrungen mit dem Personalrat haben.

Mit Hilfe der Methode der multiplen linearen Regression (s. hierzu Kapitel 5.4) können die einzelnen Einflusstärken der jeweiligen Beurteilungsmerkmale auf die Gesamtzufriedenheit mit dem Personalrat identifiziert werden. Zwar hängen alle 12 einzelnen Zufriedenheitsmerkmale mit der Gesamtzufriedenheit zusammen, es lassen sich aber sechs Einflussgrößen durch die Regressionsanalyse identifizieren. Diese Merkmale setzen sich in dem gewählten statistischen Verfahren als unabhängige Faktoren zur Erklärung der Zielvariable Gesamtzufriedenheit mit dem Per-

sonalrat durch. Eine außergewöhnlich hohe Gesamterklärung<sup>10</sup> zeigt, dass Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit dem Personalrat in einem sehr hohen Maße allein durch diese sechs Bewertungskriterien bestimmt wird.

Dies bedeutet, dass eine bessere Wahrnehmung

- der Vertretung der Interessen gegenüber dem Arbeitgeber,
- der Beratungsqualität in individuellen Fragen,
- der fachlichen Kompetenz z. B. in Rechtsfragen,
- der jährlich stattfindenden Personalversammlungen,
- der persönlichen Präsenz der Personalratsmitglieder vor Ort und schließlich
- der Zuverlässigkeit der Einhaltung von Absprachen

auch zu einer höheren Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten der allgemeinen Verwaltung der Stadt Düsseldorf mit ihrer Personalvertretung führen würde.

Alle sechs Leistungsbereiche bieten Ansatzpunkte für Optimierungen, um die Zufriedenheit mit dem Personalrat zukünftig noch zu steigern. Einen besonders hohen Einfluss auf die Gesamtbewertung des Personalrats besitzt die wichtigste Kernaufgabe des Personalrats: die Vertretung der Interessen gegenüber dem Arbeitgeber. Dies zeigen auch viele Antworten auf die offenen Fragen.

## **Die Informationspolitik des Personalrats**

Der zweite Befragungsabschnitt hat die Informationspolitik des Personalrats zum Thema. Hierzu sind folgende Resultate hervorzuheben:

- Die bisherigen Informationsangebote des Personalrats werden von den Mitarbeitern gut angenommen und auch zufrieden beurteilt. Die positive Gesamtbeurteilung der Informationsbereitstellung, die im allgemeinen Zufriedenheitsteil zu erkennen war (der dortige Mittelwert ist mit 3,68 einer der höchsten – s. Abbildung 9), spiegelt sich somit auch in den Beurteilungen der beiden wichtigsten Informationsmedien (PR-Info und Intranetangebot des Personalrats) wider.
- Das PR-Info wird hinsichtlich der Erscheinungshäufigkeit, Themenauswahl, optischen Gestaltung und Verständlichkeit überwiegend positiv beurteilt. Die entsprechenden Mittelwerte weisen zwar noch Verbesserungsmöglichkeiten auf, die Anzahl explizit negativer Antworten (»sehr unzufrieden« oder »unzufrie-

10 Für Leser, die sich genauer für Statistik interessieren: Die Gesamterklärungskraft (R-Quadrat) bezeichnet die »erklärte Varianz« des Kausalmodells (des Regressionsmodells). In diesem Falle wurde ein Wert von 72% errechnet. Demnach werden 72% des Antwortverhaltens, in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit, durch das Antwortverhalten im Bereich der unabhängigen Leistungsmerkmale verursacht.  $1 - R\text{-Quadrat}$  ( $100 - 72$ ) ist der verbleibende, nicht erklärte Teil der Varianz. D. h. 28% der Streuung wird durch die Leistungsmerkmale nicht erklärt und hängt von anderen nicht erhobenen Faktoren ab. Für den Optimierungsprozess bedeutet eine 100%ige Steigerung aller Einflussfaktoren eine 72%ige Optimierung der Gesamtzufriedenheit.

den«) sind jeweils deutlich unter 5% und daher eher zu vernachlässigen. Im Hinblick auf die Ausrichtung des PR-Info zeigen sich jedoch deutlichere Optimierungschancen: Auch wenn die Mehrzahl der Befragten das Blatt nicht für zu kritisch halten und meinen, die Beiträge sind insgesamt sachlich formuliert, gibt es hier Verbesserungsmöglichkeiten. Immerhin 18% der Umfrageteilnehmer finden das PR-Info in seiner Berichterstattung als zu kritisch und 31,4% wählen die Antwortmöglichkeit »teils/teils«.

- Bezüglich des Intranetangebots des PR gibt es ebenfalls kaum negative Stimmen. Lediglich in Bezug auf die Themenauswahl scheinen hier Verbesserungen möglich, denn 27,5% wählen hier die Antwortkategorie »teils/teils«. Ein gewisses Problem stellt die Reichweite des Intranetangebots dar. Eine Reihe Befragter geben an, keinen Zugang zum Netz der Stadtverwaltung zu haben und deshalb diese Informationsmöglichkeit nicht zu kennen.
- Informationen über das eigene Amt bzw. die Stadt werden vom Personalrat genauso erwartet wie Informationen, die die Interessenvertretung und ihr Tätigkeitsfeld direkt betreffen. Insgesamt erscheint es kaum möglich, die Informationspolitik des Personalrats auf einige wenige Themen zu konzentrieren.

## **Die Personalversammlung**

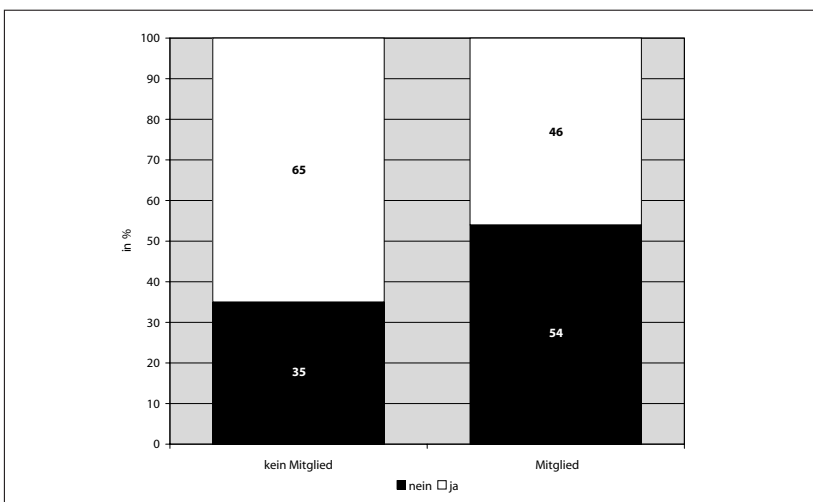
Die Personalversammlung ist für den Personalrat ein sehr wichtiger Termin. Einmal im Jahr hat er die Möglichkeit, sich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die er vertritt, zu präsentieren und mit ihnen über geleistete und die geplante Arbeit zu diskutieren. Gleichzeitig kann die Personalversammlung, die bei der Stadtverwaltung Düsseldorf mit ihren mehreren tausend Beschäftigten eine Großveranstaltung ist, dazu genutzt werden, die politischen Grundhaltungen des Vertretungsgremiums und die zentralen Konfliktpunkte im Verhältnis zur Arbeitgeberseite zu verdeutlichen. Wegen der besonderen Bedeutung der Personalversammlung wurde die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Veranstaltung in einem speziellen Abschnitt gemessen. In diesem Zusammenhang wurden die Teilnahme an der letzten Personalversammlung und die Gründe, die gegen eine Beteiligung sprachen, genauso erhoben wie die Vorstellungen zur zukünftigen Gestaltung der Veranstaltung.

Zusammenfassend sind hierzu die folgenden Befragungsergebnisse herauszustellen:

- Die bisherige Form der Personalversammlung wird durchschnittlich positiv bewertet. Das Mittelwertprofil (s. Abbildung 9) zeigt einen positiven Gesamtwert von 3,43. Gleichzeitig sind aber 41% der Stichprobe nicht ausdrücklich zufrieden mit der Veranstaltung.

- Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer gibt an, nicht bei der letzten Personalversammlung gewesen zu sein. Die Teilnahmequote beträgt lediglich 41,7%. Von den 537 Personen, die auf die Frage nach den Gründen für ihre Nichtteilnahme geantwortet haben, dominiert klar die Antwortoption »dienstliche Gründe«. In 51% der Fälle wird dies angegeben. Gleichzeitig kritisiert ein Teil der Belegschaft die bisherigen Personalversammlungen und begründet so die aktuelle Nichtteilnahme.
- Hinsichtlich der zukünftigen Gestaltung der Personalversammlung ist festzuhalten, dass der Durchführungsturnus sich nicht verlängern darf, sondern vielmehr über eine Verkürzung nachgedacht werden sollte. Immerhin 306 Personen (31,5% der Nennungen) hält die jährliche Durchführung nämlich für »zu selten«. Den Wünschen der Mitarbeiter entspricht eine halbjährliche Versammlung, bei der zwischen einer zentralen Vollversammlung und dezentralen Terminen (z. B. je Amt oder Dezernat) abgewechselt wird, am ehesten.
- Das prinzipielle Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Institution Personalversammlung ist hoch. Die Frage, ob man zukünftig an der Personalversammlung teilnehmen wird, beantworten 75,2% der Umfrageteilnehmer mit »ja, auf jeden Fall« oder »eher ja«. Mit zusammen 14,2% ist die Anzahl der ablehnenden Antworten deutlich geringer.

**Abb. 10: Teilnahme an der Personalversammlung und Gewerkschaftsmitgliedschaft**



Wie die Abbildung 10 zeigt, besteht ein Zusammenhang zwischen der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft und der Teilnahme an der Personalversammlung: Mitglieder einer Gewerkschaft haben die letzte Personalversammlung deutlich häufiger besucht als Nichtmitglieder. Nur knapp ein Drittel dieser Gruppe gibt an, die letzte Versammlung besucht zu haben, während über 50% der Gewerkschaftsmitglieder an dieser Veranstaltung partizipierten (Cramer's V: .18).

## **Die Personalratswahl**

In Bezug auf die Personalratswahl wurden neben der früheren und der geplanten Wahlteilnahme auch die Gründe für und gegen eine Beteiligung an der Abstimmung erhoben.

Die Beteiligungsquote der Umfrageteilnehmer lag für die letzte Wahl des Jahres 2000 bei 64,6% (640 Personen). Die Teilnahme an der nächsten Abstimmung, die in 2004 stattfindet, beabsichtigen 81,4% (Zusammenfassung der Antwortmöglichkeiten »auf jeden Fall« und »eher ja«). Für die Teilnahme an der Personalratswahl lassen sich drei Personenmerkmale identifizieren, welche die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme an der Wahl begünstigen bzw. verringern:

- Beschäftigte bis 29 Jahre sind als Wähler unterdurchschnittlich vertreten. Leicht unterrepräsentiert ist ebenfalls die Gruppe der Personen des Alterssegments 30-39 Jahre. Umgekehrt nahmen Personen ab 40 überdurchschnittlich oft an der letzten Personalratswahlen teil.
- Mit steigender Laufbahn- bzw. Angestellentarifgruppe (höherer und gehobener Dienst) nimmt auch die Wahlteilnahme zu.
- Gewerkschaftsmitglieder waren ebenfalls signifikant häufiger an der letzten Wahl des Personalrats beteiligt als Personen, die keiner Gewerkschaft angehören.

Hinsichtlich der Gründe, die für oder gegen eine Teilnahme an der letzten Wahl sprechen, sind folgende Erkenntnisse aus der Befragung hervorzuheben:

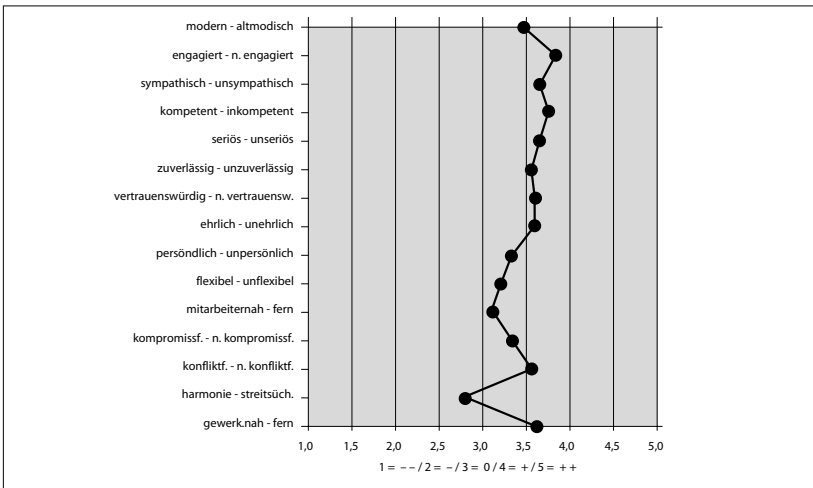
- Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich an der Personalratswahl 2000 beteiligt haben, geben hierfür mehrere Gründe an. In den Antworten lassen sich zwei wesentliche Gründe erkennen. Zum einen ist es den Beschäftigten wichtig, überhaupt eine institutionelle Vertretung zu haben (Antwortoption: »weil es wichtig ist, dass jemand meine Interessen vertritt«), zum anderen möchten sie durch ihre Wahlbeteiligung die Arbeit des Personalrats unterstützen. Die anderen genannten Gründe sind aber für die Wahlentscheidung durchaus von Bedeutung. So geben z. B. immerhin etwa 1/3 der Wähler an, dass es ihrer Meinung nach selbstverständlich ist zu wählen.

- Die Hauptgründe für die Wahlenthaltung lauten: »kenne niemanden aus dem PR«, »war nicht da«, »dienstliche Gründe« und »hat mich nicht interessiert«. Hierin spiegeln sich zwei unterschiedliche zentrale Begründungen: Wer aus bestimmten Gründen, sei es nun Urlaub oder Krankheit, am Wahltermin nicht an seiner Arbeitsstelle ist oder aus dienstlichen Gründen nicht an der Abstimmung teilnehmen kann, enthält sich nicht bewusst. Jemand, der angibt, kein Interesse zu haben oder niemanden vom Personalrat zu kennen, geht jedoch gezielt nicht zur Wahl. Gerade der zweite Aspekt korrespondiert mit der schlechten Beurteilung der Präsenz vor Ort (s. o.).

### Image des Personalrats

Die Beurteilung des Personalrats, seine Stellung im organisatorischen Machtgefüge und die Beziehung zu den Beschäftigten hängt nicht ausschließlich von der Qualität seiner Arbeit ab. Das Image ist ein bedeutender Faktor. Daher ist es auch wichtig zu wissen, was das eigene Klientel über das Gremium denkt. Für die Messung des Images wurden zwei unterschiedliche Verfahren eingesetzt. Über ein Polaritätsprofil (semantisches Differential) wurden den Interviewpartnern gegensätzliche adjektive Begriffspaare zur Beurteilung vorgelegt. In einem zweiten Abschnitt enthielt der Fragebogen Aussagen über den Personalrat, in denen sich möglich Vorurteile bzw. Einschätzungen widerspiegeln. Die Befragungsteilnehmer konnten hier über eine Zustimmungsskala ihr Urteil abgeben.

**Abb. 11: Image des Personalrats (Polaritätsprofil)**





- Mit einer Ausnahme werden alle Imagedimensionen positiv beurteilt. Die jeweiligen Mittelwerte sind höher als 3, dem Wert, der den neutralen Punkt der Skala kennzeichnet.
- Nach Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschreiben folgende Adjektive den Personalrat besonders treffend:
  - engagiert
  - sympathisch
  - kompetent
  - seriös
  - zuverlässig
  - vertrauenswürdig
  - ehrlich
  - konfliktfähig
  - gewerkschaftsnah

Bei diesen Merkmalen liegt der jeweilige Mittelwert über 3,5 und es ist somit von einer klaren Imageeigenschaft des Personalrats auszugehen.

- Bei den übrigen Dimensionen ist dieses Bild nicht so eindeutig. Die Mittelwerte liegen dichter am neutralen Punkt der Beurteilungsskala. Demnach ist der Personalrat als »eher modern«, »eher persönlich«, »eher flexibel«, »eher mitarbeiternah«, »eher kompromissfähig« und »eher streitsüchtig« zu beschreiben. Besonders kritisch sind in diesem Zusammenhang die Aspekte Flexibilität und Mitarbeiternähe zu betrachten. Über 60% der Umfrageteilnehmer bewerten den Personalrat in dieser Hinsicht nicht explizit positiv.
- Hinsichtlich der Imagedimensionen Gewerkschaftsnähe und Streitkultur ist eine besonders ausgeprägte Unentschlossenheit der Umfrageteilnehmer festzustellen. Im ersten Fall wählen 47,1% den neutralen Wert der Skala, im zweiten Fall können sich sogar 55,9% nicht für eine Richtung entscheiden. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist aber die Besonderheit dieser beiden Variablen zu berücksichtigen. Denn, während bei den meisten Begriffspaaren eine klare Zuordnung von positivem und negativem Pol möglich ist, trifft dies hier nicht zu: Welche Pole Gewerkschaftsnähe und die Streitkultur erhalten, hängt von der persönlichen politischen Einstellung ab.

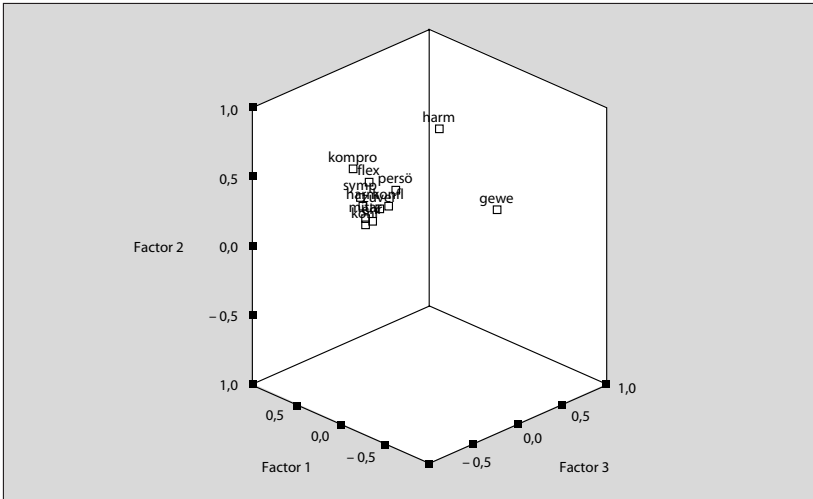
Um mögliche Beurteilungsmuster der Beschäftigten in Bezug auf die Imagebewertung des Personalrats zu analysieren, wurde eine Faktorenanalyse<sup>11</sup> der abgefragten Imagemerkmale durchgeführt. Die Abbildung 12 zeigt die Positionierung der einzelnen Imagevariablen im Faktorenraum. Bis auf die Imagedimensionen »harmo« (harmoniesüchtig – streitsüchtig) und »gewe« (gewerkschaftsnah – gewerkschaftsfern) stehen alle Merkmale sehr nah beieinander (sind sehr hoch miteinander korreliert). Dies unterstreicht die Sonderstellung dieser beiden Variablen. Für die anderen Imagedimensionen kann nur ein Faktor abgebildet werden. Dies bedeutet, dass Personen dem Personalrat entweder insgesamt ein tendenziell positives bzw. negatives Image zuweisen und die einzelnen Adjektive nicht völlig unabhängig voneinander bewerten.

Gleichzeitig sind – bis auf die beiden Sondermerkmale – alle Imagevariablen mit der Gesamtzufriedenheit hoch korreliert. Dies unterstützt die These, dass das Image des Personalrats weniger auf einer ausdifferenzierten Betrachtung als auf einer prinzipiellen Einstellung gegenüber dem Personalrat beruht. Wer die Leistungen des Personalrats als zufrieden stellend bewertet, der nimmt diesen auch als tendenziell freundlich, flexibel, kompetent, seriös, engagiert etc. wahr. Und umgekehrt: Personen, deren Unzufriedenheit mit einzelnen Leistungsaspekten zu einer niedrigeren Gesamtzufriedenheit führt, weisen dem Personalrat auch entsprechend schlechtere Imagewerte zu.

11 Das Verfahren der Faktorenanalyse reduziert viele einzelne Korrelationen zwischen unterschiedlichen Merkmalen auf wenige, hinter den Korrelationen liegende Dimensionen, die nicht direkt beobachtbar sind. Diese Dimensionen werden als Faktoren bezeichnet. Dabei wird davon ausgegangen, dass Personen Objekten, Organisationen oder anderen Personen bestimmte Eigenschaften (z. B. Imagemerkmale) kombiniert zuweisen. Die Faktorenanalyse macht diese Kombinationen sichtbar und eine Interpretation der dahinter stehenden Ursachen möglich.

Ein Beispiel, das in diesem Zusammenhang immer wieder angeführt wird, ist die Vergabe von Schulnoten. Wenn z. B. Schüler, die in Mathematik gute Ergebnisse erzielen, auch überdurchschnittlich oft gute Noten in Chemie, Physik oder Biologie erhalten, nicht aber in Deutsch, Geschichte oder Gesellschaftslehre, dann lässt dies auf eine prinzipielle mathematisch-naturwissenschaftliche Intelligenz schließen. Dies kann zwar nicht direkt beobachtet, mit einer Faktorenanalyse aber entdeckt werden.

**Abb. 12: Faktorenanalyse des Personalratsimages**



Im zweiten Block dieses Abschnitts wurden die Umfrageteilnehmer um ihre Einschätzung zu folgenden Aussagen gebeten:

- »Der Personalrat macht das, was die Gewerkschaft will«
- »Der Personalrat macht keine falschen Versprechungen«
- »Letztlich entscheidet der Personalrat, wer auf welche Stelle kommt«
- »Wenn der Personalrat wollte, könnte er die Beförderung einzelner Mitarbeiter durchsetzen«
- »Der Personalrat hat in den letzten Jahren für die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Düsseldorf viel getan«
- »Der Personalrat hat in den letzten Jahren für mich persönlich viel getan«

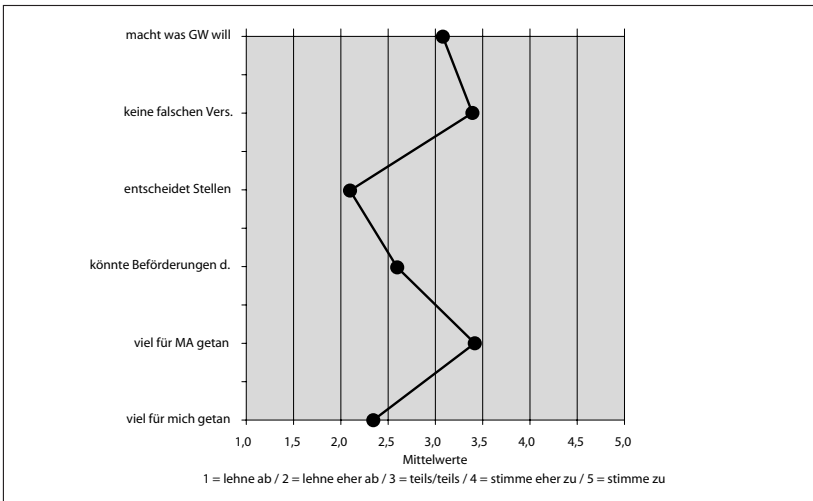
Folgende Ergebnisse können hierzu hervorgehoben werden (vgl. Abb. 13):

- Hinsichtlich des Erfolgs der Personalratsarbeit ergibt sich ein differenziertes Bild: Während der Personalrat nach Meinung der Umfrageteilnehmer für die Mitarbeiter in den letzten Jahren allgemein viel getan hat, können die Befragungsteilnehmer einen eigenen Nutzen für sich selbst kaum erkennen.
- Der Personalrat macht nach Meinung der Umfrageteilnehmer keine falschen Versprechungen.
- Der Personalrat hat nach der Einschätzung der Mitarbeiter allgemein wenig Einfluss auf die personalpolitischen Entscheidungen; er entscheidet nicht darüber,

wer welche Stelle bekommt, und könnte die Beförderungen einzelner Mitarbeiter eher nicht durchsetzen.

- Der Einfluss »der Gewerkschaft« auf den Personalrat wird im Durchschnitt als gering eingeschätzt. Es gibt aber mehr Umfrageteilnehmer, die der entsprechenden Aussage zustimmen, als sie ablehnen.
- Auffallend ist an dem Antwortverhalten zudem die jeweils recht hohe Zahl von Mitarbeitern, die einzelne Aussagen nicht beurteilen können (Antwortkategorie »weiß nicht«) oder wollen (Auslassen der Frage). Dies trifft besonders auf die Beurteilung des individuellen Nutzens zu. Hier wählen 186 Personen (18,6% der Stichprobe) »weiß nicht« und 88 Personen (8,8%) geben darauf keine Antwort.

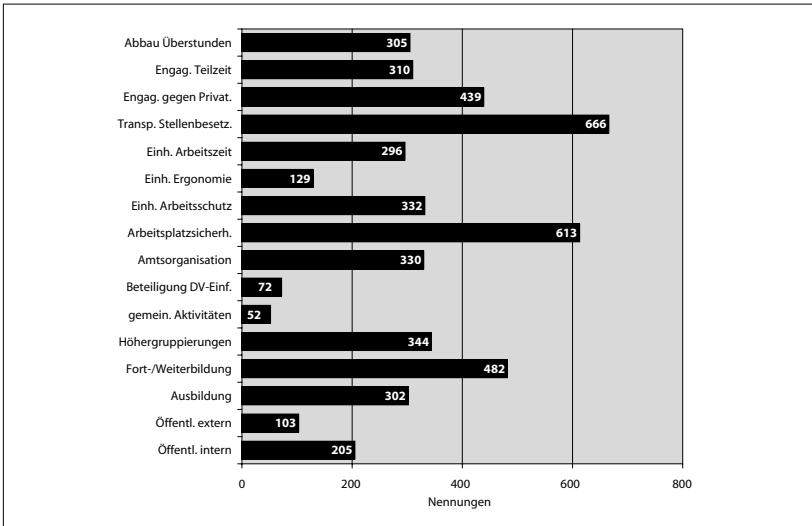
**Abb. 13: Einschätzungen zum Personalrat**



## Erwartungen an den Personalrat

Der letzten Befragungsabschnitt, der hier behandelt wird, hat die Erwartungen an die zukünftige Tätigkeit des Personalrats zum Gegenstand. Hierzu wurden die Beschäftigten gefragt, welche Themen ein »idealer Personalrat« vorrangig bearbeiten sollte. Aus einem Katalog von insgesamt 16 Vorgaben sollten die Umfrageteilnehmer die für sie wichtigsten 5 Themen benennen.

**Abb. 14: Wichtige Themen der Personalratsarbeit  
aus der Mitarbeiterperspektive**



Wie die Abbildung 14 zeigt, sollte sich ein »idealer Personalrat« nach Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Düsseldorf insbesondere folgender Themen annehmen:

- Transparente Stellenbesetzungsverfahren
- Arbeitsplatzsicherung
- Fort- und Weiterbildung
- Engagement gegen Privatisierung

Weniger wichtig sind demgegenüber die Bereiche »gemeinschaftliche Aktivitäten« (diese Möglichkeit wurde lediglich von 45 Personen gewählt), »Beteiligung an DV-Einführungen«, »externe Öffentlichkeitsarbeit« und »Einhaltung der Arbeitsplatzergonomie«. Da sich unter diesen Themen einige wichtige Bereiche befinden, bedeutet dies sicherlich nicht, dass die Beschäftigten hier kein Engagement der Interessenvertretung mehr wünschen. Das Umfrageergebnis sollte jedoch Anlass zu einer kritischen Überprüfung der Personalratsarbeit sein.

### **Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Befragungseinrichtung**

Für die Arbeit der Personalvertretung ergeben sich aus der Studie eine Reihe von Anknüpfungspunkten für Verbesserungen der eigenen Arbeit. Hierbei geht es

zentral um den Leistungsbereich »Vertretung der Interessen gegenüber dem Arbeitgeber«, denn dieses Merkmal wird von 50% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Umfrage des Personalrats teilgenommen haben, nicht explizit positiv bewertet. Da es sich hier um eine sehr allgemeine Leistungsdimension handelt (schließlich ist Interessenvertretung gegenüber der Arbeitgeberseite die Aufgabe des Personalrats), beziehen sich fast alle Empfehlungen mehr oder weniger direkt auch auf diesen Aspekt.

### **a) Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber**

Eine aktivere, engagiertere Vertretungspolitik ist das »A und O« bei der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Personalrat. Damit ist z. B. auch gemeint, dass die Personalvertretung Missstände in der Stadtverwaltung aktiver aufgreift, thematisiert und gegenüber der Verwaltungsleitung vertritt. Wie viele negative Äußerungen zur Arbeitszufriedenheit in der Stadt Düsseldorf zeigen<sup>12</sup>, gibt es hier nach Meinung der Beschäftigten ein vielfältiges Betätigungsfeld. Durch eine gezielte dezentrale Vertretungsarbeit (s. u.) dürfte es den Personalratsmitgliedern leicht fallen, über entsprechende Probleme Kenntnis zu erhalten. Hierbei ist es aus der Perspektive der Mitarbeiter wichtig, nicht nur die »großen« Themen aufzugreifen, sondern auch die alltäglichen kleinen und individuellen Probleme zu behandeln und im Interesse der Betroffenen zu lösen.

Bei der Frage nach dem »Wie« ist aber zu bedenken, dass nicht alle Mitarbeiter die manchmal polemische Art der Interessenvertretung schätzen. Eine stärkere Konzentration auf Sachlichkeit kann hier eventuell angebracht sein. Auf keinen Fall wünschen die Mitarbeiter aber eine Strategie, die auf Konfliktvermeidung hinausläuft. Aktive Interessenvertretung – dies ist hier der Tenor der Umfrage – kommt nicht ohne Konflikte mit dem Arbeitgeber aus. Wie sich in der schlechten Beurteilung des Arbeitsklimas und in einer Reihe von Antworten auf die offenen Fragen zeigt, ist dies nach Meinung der Befragten gerade in der Stadtverwaltung Düsseldorf wichtig.

Für die thematische Kernausrichtung der Vertretungsarbeit sind folgende Aufgabenbereiche besonders wichtig:

- transparente Stellenbesetzungen
- Arbeitsplatzsicherung
- Fort- und Weiterbildung
- Engagement gegen Privatisierungen

12 Das Thema Arbeitszufriedenheit ist in dieser verkürzten Ergebnisdarstellung, wie bereits erwähnt, nicht behandelt.

## **b) Dezentrale Personalratsarbeit**

Die konkretesten Verbesserungsnotwendigkeiten sind im Bereich dezentraler Vertretungsarbeit zu konstatieren. Dies ist das einzige Zufriedenheitsmerkmal, in dem der Düsseldorfer Personalrat im Durchschnitt negativ beurteilt wird. Die Personalvertretung ist – dies ist zumindest der Eindruck, den man aus dem allgemeinen Antwortverhalten und den vielen offenen Anmerkungen zu diesem Thema entnehmen kann – vor Ort, in den Ämtern und Dezernaten, nicht präsent.

Die Umfrageteilnehmer geben zur Behebung dieses Defizits auch gleich eine ganze Reihe von Hinweisen:

- regelmäßige PR-Sprechstunden in den Ämtern
- Benennung zuständiger PR-Mitglieder und deren Vorstellung vor Ort
- aktive Kommunikationssuche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Teilpersonalversammlungen, in denen die örtlichen Belange diskutiert werden können

## **c) Personalversammlungen**

Die Struktur der Personalversammlung kann verbessert werden. Wie bereits dargestellt bietet sich hierfür z. B. ein halbjährlicher Turnus mit einem Wechsel von dezentraler und zentraler Veranstaltung an. Auch die Form der Präsentation des Tätigkeitsberichts könnte bei einer Neuorientierung reformiert werden. Eine Mischung aus ausführlicher schriftlicher und möglichst kurzer mündlicher Vorstellung auf der Personalversammlung scheint den Interessen der Beschäftigten am ehesten zu entsprechen.

## **d) Kommunikation zwischen Personalrat und Beschäftigten**

Zur Verbesserung der Kommunikation zwischen der Personalvertretung und den Mitarbeitern bieten sich folgende Maßnahmen an:

- Thematische Ausweitung der bisherigen Informationsmedien PR-Info und Intranet in Bezug auf Themen, die über die reinen Mitbestimmungsfragen hinausgehen und das organisatorische Leben der Stadtverwaltung allgemein betreffen.
- Verbesserung der Erreichbarkeit des Personalrats.
- Festlegung fester zeitlicher Regelungen, in denen Probleme, die an den Personalrat herangetragen werden, behandelt werden bzw. in denen die betroffenen Mitarbeiter eine Information über den Stand der Bearbeitung erhalten (effektiveres Zeit- und Wiedervorlagemanagement, das die Informationen der Mitarbeiter stärker in den Mittelpunkt rückt).

- Erstellung einer Informationsbroschüre, in der die Aufgaben und Einflussmöglichkeiten des Personalrats sowie die Personen und die interne Arbeitsverteilung des Gremiums übersichtlich dargestellt sind.
- Aufbau informeller Kommunikationsbeziehungen (»Mund-zu-Mund-Propaganda« ohne einzelne Mitarbeiter auszugrenzen), durch die die zuständigen Personalratsmitglieder aktuelle Informationen schnell in die Ämter transportieren können.

Die Ergebnisse dieser Befragung und das, was daraus für die Arbeit des Personalrats folgt, sollte den Beschäftigten ebenfalls kommuniziert werden. Idealerweise könnte dies verbunden werden mit Ankündigungen konkreter Umsetzungen (z. B. Bekanntmachung lokaler Ansprechpartner und deren erste Termine).

#### **4.4 BEWERTUNG DER BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNG DURCH DEN PERSONALRAT**

Während in den vorangegangenen Abschnitten das Vorgehen und die Ergebnisse der Beispielbefragung vorgestellt wurden, wird nun ein Resümee aus Sicht der Interessenvertretung gezogen. Hierzu wurde im Oktober 2002 (ca. vier Monate nach Präsentation der Befragungsergebnisse vor dem Personalratsgremium) mit dem Vorsitzenden und dem Geschäftsführer des Düsseldorfer Personalrats ein ein-  
einhalbstündiges Interview durchgeführt<sup>13</sup>. Themen dieses Gesprächs und der folgenden Ausführungen sind:

- die Bewertung der Befragung als Instrument der Beschäftigtenvertretung,
- die Umsetzung der Vorschläge zur Optimierung der Vertretungsarbeit,
- die Weiterentwicklung der internen Arbeitsorganisation,
- die Bewertung der externen Unterstützung und
- Hinweise zur Förderung vergleichbarer Projekte.

13 Vor Beginn des Expertengesprächs wurde ein Leitfaden erstellt. Die Gesprächsgestaltung lag im Rahmen des vorgegebenen Themas bei den beiden Interviewten (dazu vgl. Lamnek 1995, S. 96). Im Wesentlichen orientierte sich die Interviewmethode am Konzept des problemzentrierten Interviews. Die Experten sollten ihre Wahrnehmung schildern (Erzählprinzip). Das im Vorfeld entwickelte Konzept war also offen für neue Erkenntnisse, so dass das Interview nicht in einer Weise vorstrukturiert war, dass bestimmte Auffassungen nicht geäußert werden konnten (vgl. ebd., S. 74ff.). Von dem Expertengespräch wurde eine zweiundzwanzigseitige Abschrift erstellt.



## **Wozu Beschäftigtenbefragungen durchführen? – Das Instrument »Evaluation«**

Die Motivation, eine Befragung zur Bewertung der eigenen Tätigkeit durchzuführen, speiste sich im Personalrat aus mehreren Quellen. Zum einen wurde seit einigen Jahren bei der Diskussion darüber, welche Aufgaben in welcher Intensität übernommen werden sollen, festgestellt, dass man eigentlich gar nicht weiß, was die eigenen Beschäftigten von dem Gremium erwarten. Zum anderen war man sich auch nicht darüber im Klaren, ob die eigene Arbeitsorganisation, die Zuständigkeiten im Personalrat und die Aufteilung nach Fachbereichen bzw. Ämtern ideal ist.

»Da gab es unter den freigestellten Personalratsmitgliedern immer spannende Diskussionen, wenn etwas an unserer Arbeit umorganisiert werden sollte. Einige Personen, für die sich etwas verändern sollte, haben dann zu Recht gesagt: »Die Gründe, die ihr für die organisatorischen Veränderungen angebt, sind Spekulation, Vermutung; wir wissen es nicht.« Und das war unsere Ausgangssituation. Wir konnten wirklich nur vermuten, ob unsere Arbeit den Interessen der Beschäftigten entspricht.«

Zwar habe es schon die eine oder andere Rückmeldung aus der Belegschaft gegeben, aber bei einer Belegschaft von 8.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt sich die Frage, inwieweit solche zufälligen Rückmeldungen aussagekräftig sein können. Letztlich seien die Interessen der Beschäftigten schwierig zu ermitteln. Beispielsweise wurde auf Personalversammlungen versucht, per Kartenabfrage zu ermitteln, welche Themen die Beschäftigten interessieren. Aber dies sei immer nur punktuell möglich.

»Da entwickelten wir die Idee, dass man eine Befragung durchführt und dann versucht, seine Arbeit daran auszurichten. Nach zwei oder drei Jahren könnte man dann überprüfen, ob die Veränderungen dazu geführt haben, dass die Beschäftigten zufriedener sind. Insofern wäre die Befragung nur ein erster Schritt. Weitere Befragungen wären notwendig, um zu prüfen: Erreichen wir unsere Ziele oder ist es vielleicht gar nicht möglich, auf die Wünsche der Beschäftigten in dieser Weise zu reagieren?«

Durch eine solche regelmäßige Befragung können nicht nur die Interessen der Beschäftigten in viel stärkerem Maße als bislang zu einem zentralen Kriterium der Vertretungsarbeit werden, sondern auch die internen Konflikte über Aufgaben, Themen und Zuständigkeiten stärker versachlicht werden.

Natürlich gab es gegen die Durchführung einer Befragung auch Widerstände. Insbesondere stand die Sorge im Raum, es könnten einzelne Mitglieder persönlich kritisiert werden. Dies hat zu einer gewissen Verzögerung geführt und insbesondere die Frageentwicklung erschwert.

## Die Themen der Personalvertretungsarbeit

Nachdem die Ergebnisse der Befragung im Sommer 2002 dem Personalrat der Allgemeinen Verwaltung der Stadt Düsseldorf präsentiert worden waren, begann das Gremium, sich intern über Konsequenzen und Vorgehensweisen zu verständigen. Zunächst hat man sich mit den präsentierten Ergebnissen intensiv beschäftigt. Von besonderem Interesse war dabei zu sehen, wie die verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkte der Tätigkeit der Personalvertretung von den Beschäftigten bewertet werden.

In dem Expertengespräch erwähnen unsere beiden Gesprächspartner insbesondere vier Themen, die für den Personalrat in der Vergangenheit von besonderer Bedeutung waren: die Stellenbesetzungsverfahren, die Technikausstattung der Arbeitsplätze, die Begrenzung von Überstunden (bzw. allgemein der Arbeitnehmerschutz) und das Thema Qualifizierung. – Diese eigene Schwerpunktsetzung steht z. T. in Kontrast zu den skizzierten Ergebnissen der Befragung (s. o.: »Erwartungen an den Personalrat«). Während die Qualifizierung und transparente Stellenbesetzungsverfahren von den Arbeitnehmern als wichtige Schwerpunktsetzung gesehen werden, rangiert der Abbau von Überstunden nur auf Rang 9 und das Ergonomie-Thema sogar nur auf Rang 13 der Interessen der Umfrageteilnehmer. Stattdessen votieren diese für ein stärkeres politisches Engagement in den Bereichen Arbeitsplatzsicherung (Rang 2) und Kampf gegen Privatisierungen (Rang 4).

- a) Nach eigenen Angaben hat sich der Personalrat in der letzten Zeit besonders bemüht, die *Stellenbesetzungsverfahren* möglichst transparent zu gestalten. Diese Gestaltungsaufgabe war bzw. ist ein wichtiges strategisches Ziel für den Personalrat. Durchgesetzt wurde in diesem Zusammenhang, dass tatsächlich alle Stellen ausgeschrieben und in einem transparenten Auswahlverfahren besetzt werden. Auf diese Weise konnten die Beförderungen bei Beamten so verteilt werden, dass »diejenigen die nicht befördert wurden, nachvollziehen konnten, warum es ein anderer geworden ist. Wir haben dieses System entwickelt und auch – gegen die Verwaltung – durchgesetzt.« Der Personalrat nimmt diesbezüglich wahr, dass die Beschäftigten den Eindruck haben, dieses Verfahren sei gerecht und werde dem Personalrat als Leistung zugeschrieben. Diese Einschätzung korrespondiert auch mit den Ergebnissen der Befragung, in der die Beschäftigten das Thema zum wichtigsten der Personalratsarbeit erklärt haben.
- b) Ein weiteres wichtiges Feld, das die Personalratsarbeit schon seit vielen Jahren prägt, ist die *Hardware-/Software-Ergonomie*. Man hält das Thema für sehr

bedeutend, weil es das zentrale Arbeitsinstrumentarium der meisten Beschäftigten betrifft. Dass die Beschäftigten das Thema mittlerweile für weniger wichtig halten, erstaunt unsere beiden Gesprächspartner daher. Unter den gegebenen Umständen lässt sich allerdings nur darüber spekulieren, worin diese Bewertung begründet ist:

»Es wäre interessant im Rahmen einer Folgebefragung herauszubekommen, woran das liegt, dass das Thema für nicht mehr so wichtig erachtet wird. Wenn alle einen sehr gut ausgestatteten Arbeitsplatz haben, ist das Engagement des Personalrats in diesem Feld natürlich weniger wichtig.«

- c) Das dritte bedeutende Thema der Personalräte waren die Schutzrechte und die Begrenzung bzw. der *Abbau von Überstunden* im besonderen. Diesbezüglich sei eine »klare, konsequente Politik gegenüber dem Dienststellenleiter« betrieben worden.
- d) Das Thema *Fortbildung* war dem Personalrat »besonders wichtig«. In diesem strategischen Feld haben die Aktivitäten seines Erachtens zu einer Kulturveränderung beigetragen. Neben der Einführung eines Förder- und Beratungsgesprächs kam es insbesondere auch zur Fortbildung von Führungskräften in speziellen fachlichen Bereichen. Insbesondere die Personalentwicklung von Führungskräften wurde in der Vergangenheit als defizitär gesehen:

»Viele sind wenig glücklich mit ihren Vorgesetzten. Deshalb war ein zentraler Punkt unserer Strategie, ein Konzept zu entwickeln, dass diejenigen, die Führungsaufgaben erhalten, vorher qualifiziert werden, also »Qualifizieren vor Führen«. [...] Damit minimieren wir für die Zukunft das Risiko, dass der beste Sachbearbeiter automatisch Führungskraft wird.«

Insbesondere am ersten und am letzten Punkt wird deutlich, wie sehr der Personalrat eigene Initiativen vorantreibt, also nicht alleine in einer defensiven Rolle, wie sie ihm prinzipiell vom Personalvertretungsrecht zugewiesen wird, verharrt. Dass diese häufig auch als »Co-Management« beschriebene Haltung und ihre Ergebnisse bei den Beschäftigten gut ankommen, wird durch die Befragungsergebnisse deutlich. Die transparente Stellenbesetzung wird als wichtigstes und die Fort- und Weiterbildung als dritt wichtigstes Thema für einen idealen Personalrat gesehen. Auch dass Schutzinteressen gegenüber dem Arbeitgeber vertreten werden, entspricht den Wünschen der Arbeitnehmer. Während der Überstundenabbau eine gewisse Bedeutung hat, brennt das Thema Privatisierung und Arbeitsplatzsicherung den Beschäftigten noch stärker unter den Nägeln.

Insgesamt ist der Personalrat froh, dass seine Grundhaltung von der Befragung bestätigt wurde. Denn trotz der skizzierten Differenzen bei den Themen ist die gewerkschaftlich orientierte Grundposition bestätigt worden.

»Es ist das herausgekommen, was wir vermutet und gehofft haben. Die Beschäftigten fordern weder eine Fundamental-Opposition zur Dienststellenleitung noch einen Schmuse-Kurs. Beide Aussagen hätten uns in große Schwierigkeiten gebracht.«

Letztlich wäre ein Einschwenken auf eine gänzlich andere Grundhaltung vom Personalrat als opportunistisch empfunden worden. Bei einer Befragung sei es daher auch gar nicht primär darum gegangen, sondern vielmehr um die Verbesserung der Gesamtarbeit vor dem Hintergrund eines bestimmten Ziel- und Wertesystems.

### **Arbeitsorganisation**

Das jetzige Team des Personalrats hat ganz am Anfang seiner Tätigkeit vor ca. zehn Jahren die interne Organisation der Personalratsarbeit stark verändert, »einen internen Demokratisierungsprozess eingeleitet«, wie es einer unserer beiden Gesprächspartner nennt. Während es in der alten Struktur so gewesen ist, dass alle Informationen und Anfragen an den Vorsitzenden gingen und er diese nach eigenem Gutdünken an einzelne Personalratsmitglieder weitergeleitet hat, erhalten mittlerweile alle Mitglieder alle Informationen. Darüber hinaus sind fachliche Zuständigkeiten geklärt und entsprechende Qualifizierungen durchgeführt (»Es gibt eine Auswertung unserer Abteilung ‚Aus- und Fortbildung‘, in der wir mit Abstand bei den pro Person durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen vorne liegen.«). Zudem wurden auch Zuständigkeiten für einzelne Ämter geregelt, »damit die Beschäftigten genau wissen, wer für sie zuständig ist«.

In Bezug auf die Arbeitsorganisation hat die Beschäftigtenbefragung – genauso wie für die Themen der Personalvertretungstätigkeit – einige Hinweise auf möglicherweise erforderliche Veränderungen ergeben. Insbesondere wird – wie skizziert – die persönliche Präsenz der Personalratsmitglieder in den Ämtern so gesehen, dass es Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

»Da haben wir die größten Defizite festgestellt. Das war uns im Grunde vorher klar; aber es ist uns in einer Deutlichkeit vor Augen geführt worden, dass wir nun eine Veränderungsnotwendigkeit sehen. Durch die Befragung ist da ein Druck entstanden, der auch zu Veränderungen führen wird.«

Trotz der schwierigen personellen Situation der Interessenvertretung – zehn freigestellte Personalratsmitglieder bei 8.500 Beschäftigten – will das Gremium die persönliche Präsenz vor Ort verbessern. Dabei wird die verstärkte Präsenz in den Ämtern nur als eine Komponente gesehen. Auf jede Anfrage an ein Personalratsmitglied soll in Zukunft eine Antwort erfolgen; erst durch die Befragung ist dem Gremium klar geworden, dass dies offenbar nicht immer passiert.

Außerdem soll die Informationspolitik verbessert werden. Insbesondere geht es darum, dafür um Verständnis zu werben, dass ein freigestelltes Mitglied, das im Schnitt für 850 Beschäftigte zuständig ist, eine regelmäßige Präsenz in den Ämtern nur schwer und bei einer Reduktion seiner anderen Aufgaben bewerkstelligen kann.

Bereits früh hat man sich intensiv um ein eigenes Informationsangebot gekümmert. Neben einer eigenen Zeitung ist diesbezüglich vor allem das Intranetangebot zu nennen, das über Monate das am häufigsten aufgerufene Angebot der Stadt war. Angesichts der Befragungsergebnisse will man sich bei der Vermittlung zwei neue Schwerpunkte setzen. Neben den begrenzten Möglichkeiten, die Präsenz in den Ämtern zu verbessern, ist dies insbesondere auch die von den Beschäftigten als nicht besonders wichtig eingeschätzte Frage der Hardware-/Software-Ergonomie. Hier will man Überzeugungsarbeit dafür leisten, dass der erhebliche Aufwand, der für diesen Komplex seitens des Personalrats betrieben wird, angemessen ist.

»Eigentlich könnten wir uns ja angesichts der Ergebnisse zurücklehnen und sagen, ›läuft doch super, wir brauchen da nichts mehr zu machen«. [...] Ich glaube schon, dass wir da viel erreicht haben, aber es wäre falsch, jetzt nachzulassen, dann gehen uns die Erfolge mittelfristig unter Umständen wieder verloren.«

Die geringe Bedeutung, die die Beschäftigten diesem Thema beimessen, wird darauf zurückgeführt, dass sie seit einiger Zeit – auch dank der Arbeit des Personalrats – über gut ausgestattete Arbeitsplätze verfügen und daher diesbezüglich keinen aktuellen und einer Notlage folgenden Handlungsbedarf sehen.

### **Nützlichkeit externer Unterstützung**

Während den Personalratsmitgliedern der Nutzen von Befragung für die Bewertung der eigenen Tätigkeit bereits seit längerer Zeit klar war, mangelte es lange an den ausreichenden Kapazitäten, eine solche Befragung durchzuführen. Bei der begrenzten Zahl von freigestellten Mitgliedern und einer ohnehin bereits großen Bandbreite von Aktivitäten ließ sich diese Aufgabe nicht nebenbei bewältigen. Für

die externe Unterstützung geben die beiden von uns Befragten aber auch noch weitere Gründe an: Zum einen sei die Neutralität einer extern durchgeführten Befragung für den Erfolg einer Befragung sehr förderlich:

»Das hat sich nicht nur bei unserer Befragung bestätigt. Bei der ersten durch eine wissenschaftliche Einrichtung im Auftrag der Stadt durchgeführten Befragung war die Beteiligung viel größer als bei den folgenden, die die Stadt in Eigenregie durchgeführt hat. Obwohl es objektiv keinen Unterschied gibt, sind die Beschäftigten da offenbar vorsichtig. Gerade als Personalrat wollten wir darauf Rücksicht nehmen und einen Externen hereinholen.«

Ein weiterer Grund, den der Personalrat zunächst gar nicht im ganzen Ausmaß wahrgenommen hat, war die Gültigkeit (wissenschaftlich »Validität« genannt) und Zuverlässigkeit (»Reliabilität«) der Befragung:

»Bei der Formulierung von geeigneten Fragen ist Unterstützung hilfreich, um interpretationsfähige Ergebnisse zu erhalten. Wenn die Fragen nicht von vornherein sauber formuliert und geordnet sind, ergeben sich bei der Auswertung Probleme. Die Unterstützung hat uns dann große Sicherheit gegeben. Wenn wir das selbst gemacht hätten, wären da sicherlich mehr Probleme aufgetreten.«

## **Förderungsmöglichkeiten und -akquise**

Die Durchführung einer Befragung verursacht Aufwand. Dies ist nicht allein bei einem Personalrat so, der diese in Eigenregie durchführen will, sondern auch bei einer entsprechenden wissenschaftlichen bzw. privaten Einrichtung. Daher stellte sich für den Personalrat die Frage, wie er die Finanzierung des Projektes sicherstellen konnte. Genauso wenig wie er die personellen Ressourcen für eine Befragung des geplanten Ausmaßes selbst tragen kann, kann er den finanziellen Aufwand, der bei einer extern durchgeführten Befragung erforderlich ist, selbst tragen. Der erste Ansprechpartner für den Personalrat war daher zunächst der Arbeitgeber, d. h. die Dienststellenleitung. Der Personalrat hat eine schriftliche Anfrage an den Oberbürgermeister geschickt, ob mögliche Kosten (teilweise) übernommen werden können. Die Tatsache, dass das Instrument der Beschäftigtenbefragung als Qualitätssicherungsinstrument bereits in der ganzen Verwaltung eingesetzt wird, lieferte dafür gute Gründe.

»Da wurde dann von einer Person der Dienststelle gesagt – es gibt Dinge die sind so prägnant, die vergisst man nicht –: ›Ich kann mir nicht vorstellen, dass die Dienststelle Geld dafür ausgibt, dass der Personalrat noch besser wird. [...] Wir haben dann noch lange gewartet, es gab aber keine offizielle Antwort. Auf eine weitere Anfrage kam dann die Rückmeldung seitens der Dienststellenleitung, die Befragung sei keine Aufgabe nach dem LPVG.«

Daraufhin hat der Personalratsvorsitzende einschlägige Bundes- und Landesministerien, die Bertelsmann Stiftung, die Hans-Böckler-Stiftung, die damalige Gewerkschaft ÖTV (heute ver.di) und eine wissenschaftliche Einrichtung, die damalige Forschungsgruppe Verwaltungsautomation an der Universität Kassel, angeschrieben und um Unterstützung gebeten. Von den Ministerien kamen durchweg abschlägige Antworten oder gar keine Reaktionen. Zum Teil wurde zwar Interesse an der Befragung und den Ergebnissen geäußert, letztlich liefen die Anfragen an öffentliche Geldgeber aber ins Leere. Der Personalrat sieht die Ursachen dafür in den fehlenden persönlichen Kontakten und den fehlenden Informationen darüber, welche Stelle ggf. für eine solche Initiative in Betracht kommt.

Letztlich waren es schließlich der Fachbereich Gemeinden der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di - und die Hans-Böckler-Stiftung, welche das Projekt wegen seines Pilotcharakters als förderungswürdig betrachteten.

### **Bewertung der Beschäftigtenbefragung aus Sicht des Personalrats**

Der Personalrat hat nach eigenem Bekunden durch die Befragung einiges Material zur Weiterarbeit und einige Anstöße zur Veränderung von Themen und Arbeitsorganisation erhalten. Dieser Prozess wird den Personalrat insgesamt mindestens ein Jahr (gerechnet vom Zeitpunkt der Ergebnispräsentation) beschäftigen. So soll es z. B. zu drei Workshops kommen, in denen aus den Ergebnissen konkrete Rückschlüsse gezogen werden. Grundsätzlich hält man es dann für erforderlich, zu überprüfen, ob die Veränderungen auch zu einer besseren Bewertung der Interessenvertretungstätigkeit geführt haben werden. Offen bleibt vorläufig, in welchem Umfang eine solche Befragung durchgeführt werden kann und ob sie aus eigenen Mitteln gestemmt werden kann.

Aus Sicht der Interessenvertretung brachte die Befragung nur wenig Überraschendes zu Tage. Das bedeutet allerdings nicht, dass sie für überflüssig gehalten wird. Dank zuverlässiger Ergebnisse gab es nun eine größere Sicherheit. Debatten über politische Schwerpunktsetzungen und eigene Arbeitsorganisation müssen nun nicht mehr im spekulativen Raum, sondern können auf Grund gesicherter Erkenntnisse geführt werden. Das bedeutet mit hoher Wahrscheinlichkeit, dass das Gremium in Zukunft weniger durch Debatten blockiert wird, die auf einer nicht ausreichenden sachlichen Basis geführt werden. Zum anderen hat man mittlerweile die prinzipielle Möglichkeit, die Veränderung der eigenen Bewertung durch die Beschäftigten zu überprüfen bzw. die eigene Leistungsfähigkeit mit der anderer zu vergleichen.

Nicht zu vernachlässigen ist, dass bei den politischen Schwerpunkten des Personalrats und den von den Beschäftigten gewünschten Themen z. T. erhebliche Unterschiede deutlich wurden. Wie das Gremium darauf letztlich reagiert, ist durch die Befragung nicht vorentschieden, sondern im Rahmen der politischen Entscheidungsfreiheit der Interessenvertretung gestaltbar. So denkt man daran, trotz des geringen Interesses der Beschäftigten das Thema Arbeitsplatzausstattung weiter intensiv zu bearbeiten und mehr für die Vermittlung der Bedeutung dieses Themas zu tun. Darüber hinaus will man die Präsenz in den Ämtern verbessern und dafür die Arbeitsorganisation ändern.

Trotz einzelner ungelöster Fragen – die Durchführung von Folgebefragungen, die Interpretation einzelner Antworten – bewertet der Personalrat die strategische Bedeutung der Befragung und ihre Ergebnisse positiv. Erstmals verfüge man über eine umfassende Bewertung der gesamten Bandbreite der eigenen Arbeit und könne auf dieser Basis strategische Entscheidungen treffen.

#### **4.5 RESÜMEE: GESAMTBEWERTUNG DER EVALUATION**

Zu Beginn des Prozesses wurde seitens der Interessenvertretung viel Zeit in die Vorbereitung der Befragung zur Selbstbewertung der eigenen Tätigkeit gesteckt. Dies war nicht so sehr in inneren Widerständen begründet, die es – wie geschildert – durchaus gab, sondern vor allem darin, dass es praktisch kein (zumal ausführlich dokumentiertes) Beispiel einer solchen Befragung gab. Den ersten Schritt der eigentlichen Befragung, die Ausformulierung der Fragestellungen, wurde dann bereits mit Hilfe der externen Unterstützung vollzogen.

Das Zusammenspiel von externen Beratern und dem Personalrat vollzog sich insgesamt in einem kooperativen Dialog. Die Interessenvertretung hatte dabei die Federführung. So war sichergestellt, dass das Erkenntnisinteresse des Gremiums jederzeit höchste Priorität genoss. Nützlich war dabei, dass die beiden kooperierenden externen Einrichtungen, die Universität Kassel sowie die Managementberatung Eidmann & Killian, nicht nur über das methodische Know-how verfügen, sondern auch langjährige Erfahrung bei der Beratung öffentlicher Verwaltungen besitzen.

Die Ergebnisse der Befragung teilen sich in einen deskriptiven sowie bi- bzw. multivariaten Teil. Beim ersten geht es um eine Beschreibung von Häufigkeiten, Antwortverteilungen und die Interpretation von Mittelwerten. Beim letzteren geht es um Zusammenhänge zwischen einzelnen Merkmalen.



Die *deskriptive* Auswertung der einzelnen Tätigkeitsbereiche kam zu dem Ergebnis, dass die Beschäftigten ihren Personalrat grundsätzlich sehr positiv einschätzen, aber in praktisch allen Bereichen durchaus noch Verbesserungen möglich sind. Insbesondere fällt diesbezüglich die persönliche Präsenz der Interessenvertretung in den Ämtern auf. Dagegen wird die Informationspolitik mit am besten bewertet. Nur zwei Einzelkritiken werden geäußert. Zum einen äußern einige den Wunsch nach einem etwas weniger polemischen Stil und zum anderen wird die stärkere Aufnahme dezentraler Themen erwartet. Angesichts dieses grundsätzlich sehr positiven Ergebnisses erstaunt es nicht, dass auch die Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit des Personalrats gut ist; das trotzdem bestehende Verbesserungspotenzial wird dabei aus den fast 30% nicht explizit positiven Bewertungen deutlich.

Konkret erkennen die Beschäftigten eine positive Wirkung der Personalratstätigkeit. Allerdings steht diese Einschätzung in Kontrast zur Bewertung des konkreten Nutzens für die einzelnen Befragten. Wie schon beim Informationsangebot und der persönlichen Präsenz der Interessenvertretung wird die fehlende Verknüpfung der Arbeit der Interessenvertretung mit den konkreten Einzelproblemen allzu deutlich. Ob diese Einschätzung eher mit einem Vermittlungsproblem zusammenhängt oder die von der Interessenvertretung initiierten und mit zu verantwortenden Maßnahmen tatsächlich nur wenig Wirkung entfalten, lässt sich von außen nur schlecht beurteilen. Auf jeden Fall korrespondiert die Einschätzung der Beschäftigten mit dem in Kap. 3.2 dargestellten Befund von Kißler u. a. (1998), dass Beschäftigte sich primär für ihr eigenes konkretes Arbeitsumfeld interessieren. Die von ihnen aufgeworfene Frage, welche Anforderungen die Beschäftigten an Interessenvertretungshandeln haben, ist vor dem Hintergrund der vorliegenden Befragung in der Stadtverwaltung Düsseldorf beantwortet. Die Beschäftigten interessieren sich nicht nur primär für ihr konkretes Arbeitsumfeld, sondern wünschen auch von ihrer Interessenvertretung eine stärkere diesbezügliche Unterstützung.

Die thematischen Schwerpunkte der Interessenvertretung entsprechen (daher?) auch nur zum Teil den Wünschen der Beschäftigten. Insbesondere der Überstundenabbau sowie die Hardware- und Softwareergonomie wird von den Beschäftigten gegenwärtig als weniger wichtig angesehen. Statt dessen beschäftigt sie konkret die Angst vor Arbeitsplatzverlust und Privatisierungen. (Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass in der auf die Befragung direkt folgenden Personalversammlung der Oberbürgermeister sich diesbezüglich die kritischsten und meisten Nachfragen gefallen lassen musste.)

Die *bi- und multivariate Auswertung* konnte insbesondere identifizieren, welche Punkte für die Erklärung der Gesamtzufriedenheit besonders wichtig sind. Neben der Vertretung der Interessen gegenüber dem Arbeitgeber und drei anderen Punkten fällt hier wiederum auf, dass die persönliche Präsenz und die individuelle Beratung besonderen Einfluss haben. Außerdem ist sehr auffällig, dass die Wahrnehmung der Interessenvertretung in hohem Maße von Homogenität geprägt ist, entweder man bewertet ihre Arbeit insgesamt und alle ihre Aspekte positiv oder umgekehrt.

Die *Aufnahme der Ergebnisse durch die Interessenvertretung* war grundsätzlich sehr positiv. Inhaltlich fühlte man sich – mit einer Ausnahme – bestätigt, und arbeitsorganisatorisch trägt die Bewertung der eigenen Arbeit potenziell zu einer Versachlichung und stärkeren Orientierung an den konkreten Interessen der Wählerinnen und Wähler bei. Die genannte Ausnahme stellt den Personalrat allerdings vor Probleme. Zwar ist im Prinzip die fehlende Bindung an die konkreten Akteure bekannt – letztlich hat man ja auch deshalb die Befragung durchgeführt –, aber das Eingehen auf die sehr konkreten Interessen der Beschäftigten stellt ihn vor ein Problem. Zum einen hält man die Angst vor Entlassungen für nur wenig begründet, zum anderen die Frage der Hardware- und Software-Ergonomie für den täglichen Arbeitsalltag sehr relevant und auch dringend regelungsbedürftig. In Bezug auf beide Punkte tendiert man daher dazu, die Informationspolitik dahingehend zu verbessern (die o. g. Personalversammlung ist dafür sicherlich bereits ein Beispiel). Ähnlich sieht es auch bei der Präsenz in den Ämtern aus. So will man zwar die Präsenz tatsächlich etwas verbessern und die Arbeitsorganisation dahingehend verändern, aber letztlich ist eine umfassende Präsenz aus Sicht des Personalrats gar nicht machbar. Auch hier muss also um Verständnis geworben werden.

## 5 WAS LÄSST SICH FÜR DIE SELBSTÄNDIGE DURCHFÜHRUNG VON BEFRAGUNGEN LERNEN?

---

Das Düsseldorfer Beispiel, das hier nur in Ausschnitten referiert wurde, zeigt die inhaltlichen und methodischen Möglichkeiten einer Selbstevaluation der Personalratsarbeit. Selbstevaluation bedeutet hier aber nicht Selbstdurchführung, sondern Selbstinitiierung und Selbststeuerung einer Befragungsstudie. Der Personalrat hatte in jeder Phase des Projektes die Möglichkeit, einzugreifen und letztlich z. B. über die Fragebogenkonzeption oder die Verbreitung der Befragungsergebnisse zu entscheiden. Das Beispiel soll anderen Personalvertretungen zeigen, welche Potenziale eine solche Erhebung für die eigene Arbeit haben kann und wie man das Instrumentarium der empirischen Sozialforschung für die eigene Standortbestimmung nutzen kann. Gleichzeitig sollen anhand der Ausführungen zum Düsseldorfer Vorgehen auch der Ablauf und die eingesetzten Methoden dargestellt werden.

In diesem Abschnitt geht es darum, den methodischen Hintergrund genauer zu beleuchten. Hierzu werden die wichtigsten methodischen Grundlagen der empirischen Sozialforschung vorgestellt. Dabei werden folgende Themen behandelt:

- Gütekriterien empirischer Sozialforschung (5.1)
- Erhebungsformen der empirischen Sozialforschung (5.2)
- Entwicklung des Fragebogens (5.3)
- Hinweise für die Auswertung einer Befragung (5.4).

Bei der Darstellung geht es primär darum, einen Überblick zu diesem Wissenschaftsbereich zu liefern. Dabei steht die Vermittlung von Praxiswissen im Vordergrund: Zum einen sollen die Leserinnen und Leser Hinweise zur Durchführung eigener Befragungen erhalten. Zum anderen soll das Wissen vermittelt werden, das es ermöglicht, die Konzepte und das Vorgehen von Projektpartnern (z. B. beauftragten Forschungsinstituten) oder bei Studien der Arbeitgeberseite kritisch zu hinterfragen. Wir möchten an dieser Stelle jedoch nicht den Eindruck vermitteln, dass man nach der Lektüre selbständig Befragungen mit komplexeren statistischen Auswertungen durchführen kann.

Zunächst wird hier kurz die Frage behandelt, was empirische Sozialforschung eigentlich ist. Hierzu bietet sich die Definition aus einem der weitverbreitetsten deutschen Lehrbücher der Disziplin an:

»Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Tatbestände.« (Atteslander 1984, S. 12)

Damit verbinden sich die Fragen danach, was *empirisch* und *systematisch* in diesem Zusammenhang bedeuten und was unter *sozialen Tatbeständen* verstanden wird. *Empirisch* bedeutet erfahrungsgemäß und ist ein Hinweis darauf, dass wir unsere Umwelt durch Sinnesorgane wahrnehmen. Gleichzeitig verdeutlicht dies, dass es sich bei der Soziologie um eine Erfahrungswissenschaft handelt – nämlich die Erfahrungswissenschaft der *sozialen Tatbestände*. Hierzu gehören beobachtbares menschliches Verhalten, von Menschen geschaffene Gegenstände sowie durch Sprache vermittelte Meinungen, Informationen, Einstellungen, Werte, Absichten u.a.m. *Systematisch* schließlich bedeutet, dass die Erfahrung der Umwelt – genauer der sozialen Tatbestände – nach genauen Regeln zu geschehen hat. Dies meint insbesondere, dass der gesamte Forschungsverlauf geplant und in jeder einzelnen Phase nachvollziehbar sein muss. Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass das Erfassen der sozialen Wirklichkeit theoriebezogen erfolgt, d. h. auf der Basis überprüfbarer Erklärungsversuche (Hypothesen), die an realen Erfahrungen überprüft werden können<sup>14</sup>.

## 5.1 GÜTEKRITERIEN EMPIRISCHER SOZIALFORSCHUNG

Die Evaluation der Zufriedenheit mit der Arbeit der Personalvertretung ist in Bezug auf Vorgehen und Methodik dem Bereich der empirischen Sozialforschung zuzuordnen. Das heißt dass Beschäftigtenbefragungen sich dieses Know-hows bedienen können, sie aber auch gleichzeitig an den in der Wissenschaft etablierten Qualitätsstandards zu messen sind. Nur am Rande ist zu erwähnen, dass dies natürlich nicht nur für Befragungen durch den Personalrat gilt, sondern auch für Mitarbeiterstudien, die von der Arbeitgeberseite initiiert werden.

14 So beruht z. B. die Einbeziehung der Imagebeurteilung und die Messung der Arbeitszufriedenheit in der Düsseldorfer Befragung auf den theoretischen (hypothetischen) Annahmen, dass diese Bereiche Einfluss auf die Bewertung des Personalrates durch die Mitarbeiter der Stadtverwaltung haben.

Zu den Anforderungen, die an eine fundierte empirische Studie zu stellen sind, gehört die Erfüllung der folgenden drei Gütekriterien:

- Validität (Gültigkeit)
- Reliabilität (Verlässlichkeit)
- Repräsentativität (Verallgemeinerbarkeit)

Die *Validität* bezeichnet den materiellen Aspekt der Genauigkeit. Dabei wird danach gefragt, ob der Forscher auch das misst, was er zu messen vorgibt bzw. messen will. Gleichzeitig ist hiermit auch die Verständlichkeit einer Frage thematisiert. Denn, alle Befragten müssen eine Frage gleich verstehen. Dies soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden:

Der Personalrat xy möchte wissen, wie zufrieden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit seiner Arbeit sind. In einer schriftlichen Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse stellt er daher folgende Frage: »Wie beurteilen Sie die fachliche Kompetenz des Personalrates und die Freundlichkeit seiner Mitglieder?«. Anschließend haben die Umfrageteilnehmer die Möglichkeit auf einer 5-stufigen Zufriedenheitsskala (von »sehr zufrieden« bis »sehr unzufrieden«) zu antworten.

Diese Frage ist nicht valide, denn es sollen zwei Aspekte gleichzeitig beurteilt werden. Es kann bei der Auswertung nicht mehr festgestellt werden, welchen Anteil an der Bewertung die Freundlichkeit der Personalratsmitglieder hat und mit welchem Anteil die fachliche Kompetenz einfließt.

Als Merksatz bezüglich des Gütekriteriums Validität ist daher folgendes festzuhalten: Fragen in Erhebungen dürfen immer nur einen Aspekt bzw. eine Dimension enthalten und sollen allgemein verständlich und möglichst kurz formuliert sein.

Das Gütekriterium *Reliabilität* hat den formalen Aspekt der Genauigkeit zum Gegenstand. Die entsprechende Frage hierzu lautet: Wird das, was gemessen werden soll, auch exakt erfasst? Eine Frage bzw. ein Fragebogen ist dann reliabel, wenn bei einer Wiederholung in geringem zeitlichen Abstand die Personen zu beiden Messzeitpunkten die gleichen Antworten wählen.

Eine Datenerhebung kann durchaus verlässlich sein, also dem Reliabilitätskriterium genügen, jedoch nicht valide. Zur Verdeutlichung dieses Sachverhaltes sei hier beispielsweise auf die Messung der Intelligenz verwiesen, indem man einer Versuchsperson ein Thermometer in das Ohr steckt und die Temperatur misst. Dabei wird zwar verlässlich gemessen, aber nicht valide die Intelligenz! Das Thermometer stellt durchaus ein zuverlässiges Messinstrument dar, ist jedoch zur Intelligenzmessung ungeeignet.

Reliabilität bedeutet darüber hinaus auch, dass ein Sachverhalt in ihrer tatsächlichen Breite gemessen wird. Auch hierzu ein Beispiel: Zur Feststellung der Größe

von Personen wird eine 5-stufige Skala vorgelegt, die von 1,50m bis zu 1,90m reicht. Herr Müller ist aber 2,01m groß und kann sich daher bei keinem der definierten Skalenpunkte einordnen. Dies bedeutet, dass die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten nicht genau die in der Wirklichkeit möglichen Verteilungen abbilden können und insofern nicht reliabel sind. Ein weiteres Beispiel:

Der Personalrat xy möchte erheben, wie zufrieden die Beschäftigten mit der derzeitigen Informationspolitik seitens des Gremiums sind. In der schriftlichen Befragung wird dies wie folgt umgesetzt:

**Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit der Informationsbereitstellung durch den Personalrat?**

**besonders  
zufrieden**

**sehr  
zufrieden**

**zufrieden**

**eher  
zufrieden**

**teils/  
teils**

Diese Frage entspricht nicht den Anforderungen des Reliabilitätskriteriums, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unzufrieden oder gar sehr unzufrieden sind, keine passende Antwortmöglichkeit finden. Das gleiche gilt übrigens auch für diejenigen, die diese Frage nicht beantworten können. Daher ist »weiß nicht« eine notwendige Antwortkategorie.

Das allgemein bekannteste Gütekriterium der empirischen Sozialforschung ist die *Repräsentativität*. Sie beschreibt die Verallgemeinerbarkeit einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit. Eine gängige Definition hierfür lautet wie folgt: Jedes Element einer definierten Grundgesamtheit hat die gleiche Chance, in die Stichprobe zu gelangen. Mit einem Element ist z. B. eine Person gemeint. Auf Befragungen von Interessenvertretungen angewandt bedeutet dies, dass Aussagen über die Stimmung der Mitarbeiter einer Verwaltung nur dann möglich sind, wenn einzelne Beschäftigtengruppen nicht systematisch ausgeschlossen werden. Dies wäre der Fall, wenn z. B. nur Mitarbeiter, aber keine Mitarbeiterinnen befragt würden oder eine Erhebung nur im Hauptamt bzw. in der Statusgruppe der Beamten durchgeführt werden würde. Die Repräsentativität wäre in diesen Fällen nur für die jeweilige Gruppe, nicht aber für alle Mitarbeiter gegeben.

Repräsentativität bedeutet aber nicht, dass zwangsläufig alle Elemente der Grundgesamtheit in die Erhebung einbezogen werden müssen. Für viele ist es immer wieder verwunderlich, wie es möglich ist, dass bei Wahlumfragen mit lediglich 1.000 oder 2.000 Interviews die tatsächlichen Ergebnisse der gesamten Wahlbevölkerung relativ gut abgebildet werden können. Dies soll hier nicht kompliziert mathematisch-statistisch, sondern an einem einfachen Beispiel dargestellt werden.

### **Repräsentativität und die Schwarzwälder-Kirschtorte**

Stellen wir uns vor, die Grundgesamtheit einer Erhebung entspricht nicht den Mitarbeitern einer Stadtverwaltung oder den Wahlberechtigten in Deutschland, sondern einer Schwarzwälder-Kirschtorte. Um herauszubekommen, wie diese schmeckt und welche Eigenschaften sie aufweist, muss man nicht die ganze Torte verspeisen. Es reicht ein Stück – also eine Stichprobe.

Wichtig ist es dabei aber, die Stichprobe richtig zu wählen. Wenn z. B. nur die Kirsche gegessen wird, wären andere Bestandteile wie die Sahne oder der Tortenboden systematisch ausgeschlossen. Das Kriterium der Repräsentativität, das ja besagt, dass jedes Element die gleiche Chance haben muss, Teil der Stichprobe zu werden, wäre dann verletzt.

Für die praktische Umsetzung einer Mitarbeiterbefragung bedeutet Repräsentativität zunächst, dass in der Regel alle Beschäftigten in eine Umfrage einbezogen werden. Ob bei der Auswertung dann alle Fälle wirklich berücksichtigt werden oder ob es genügt, eine kleinere Stichprobe zu wählen, sollte in einem zweiten Schritt geprüft werden und hängt von der absoluten Anzahl der Umfrageteilnehmer ab. Im Fall der Düsseldorfer Befragung wurde auf eine Gesamtauswertung verzichtet. Dies hätte die Aussagekraft der Studie nicht gesteigert und lediglich einen zusätzlichen Arbeits- und Kostenaufwand bedeutet.

Eng mit der Frage der Gütekriterien verbunden ist die Frage der Skalenniveaus, die Variablen besitzen können. Hierzu erscheint zunächst eine Erläuterung zum Begriff Variable notwendig. Als Variable wird ein Merkmal bezeichnet, das unterschiedliche Merkmalsausprägungen haben kann. So ist z. B. bei der Frage nach dem Geschlecht einer Person dies das Merkmal (die Variable). Die möglichen Merkmalsausprägungen hierzu lauten »weiblich« und »männlich«. Bei der Frage nach der Automarke (Merkmal bzw. Variable) lauten die Antwortmöglichkeiten (Merkmals- bzw. Variablenausprägungen) Volkswagen, Mercedes, Audi usw.

In Bezug auf die Art der Variablen wird in vier Skalenniveaus unterschieden:

- Nominalskala
- Ordinalskala
- Intervallskala
- Rationalskala (bzw. Verhältnisskala)

Die hier gewählte Reihenfolge ist nicht willkürlich, sondern spiegelt die Qualität der Variablen wider. Je nach Skalenniveau können unterschiedliche statistische Auswertungsverfahren angewandt werden. Dabei gilt die Regel: Je höher das Skalenniveau der Variablen, desto mehr statistische Verfahren können bei der Datenanalyse eingesetzt werden. Die beiden letzten und höchsten Skalenniveaus (Intervall-

und Rationalskala) werden als metrische Skalen bezeichnet. Bei diesen können die gleichen Auswertungsmethoden eingesetzt werden.

### **Nominalskala**

Die Nominalskala ist das niedrigste Messniveau. Er erlaubt lediglich die Bestimmung von Gleichheit oder Verschiedenheit. Die Merkmale, die höchstens auf nominalem Niveau gemessen werden können, heißen auch qualitative Variablen.

Beispiele hierfür sind das Geschlecht, die Blutgruppe oder die Haarfarbe. Hier kann man nicht sagen, dass die Ausprägungen sich mit den Begriffen mehr, größer, besser oder schlechter vergleichen lassen, sondern nur dass sie entweder gleich oder verschieden sind.

### **Ordinalskala**

Bei der Ordinalskala ist über die Unterscheidung von Gleichheit und Verschiedenheit hinaus die Unterscheidung von größer und kleiner möglich, d. h. die Bestimmung einer Rangfolge. Im Gegensatz zum Messniveau der Nominalskala, gibt es hier Merkmale, die hinsichtlich der Qualität ihrer Ausprägungen beschrieben werden können. Dabei ist der genaue, quantitative Grad der Unterscheidung jedoch nicht benennbar. Wir können z. B. sagen, die Merkmalsausprägungen sind besser bzw. schlechter, aber nicht wie viel besser, größer etc. Ein Beispiel einer Ordinalskala sind die Schulnoten.

### **Intervallskala**

Bei der Intervallskala sind zusätzlich auch Aussagen über das Verhältnis von Intervallen zwischen Skalenwerten möglich. Dieser Skalentyp wird als metrische Skala bezeichnet, da die Unterscheidungen zahlenmäßig erfassbar sind. Jedoch besitzen sie keinen 0-Punkt. Beispiele sind die Tests zur Messung der Intelligenz (Intelligenz-Quotient). Da kein 0-Punkt existiert, kann man nicht sagen, dass eine Person mit einem IQ von 190 doppelt so schlau ist wie eine Person mit einem IQ von 95.

### **Rationalskala**

Die Rational- bzw. Verhältnisskala ist das höchste Messniveau. Über die Aussagemöglichkeiten der Intervallskala hinaus erlaubt dieses Niveau Aussagen über das Verhältnis von Skalenwerten. Dabei wird die Einheit dieser Skala willkürlich bestimmt, während der Nullpunkt durch eine Theorie bestimmt ist.

Beispiele sind Geldbeträge oder auch die gebräuchlichen Maße der Physik wie Länge, Gewicht, Zeit, Winkel und die Temperatur nach Celsius, die als 0-Punkt den Gefrierpunkt besitzt. So kann man durchaus sagen, dass es heute am Tag mit 30 Grad doppelt so warm ist wie gestern Nacht mit 15 Grad oder dass 1.000 Euro fünf mal so viel sind wie 200 Euro.

Für die Konstruktion eines Fragebogens ist das Wissen um die Bedeutung des Skalenniveaus bzw. der Qualität einer Variablen von herausragender Bedeutung. Denn auf dieser Basis ist es möglich, die Fragen und entsprechenden Antwortvorgaben im Hinblick auf die Auswertung optimal zu gestalten. Ein Beispiel für den Zusam-



menhang von Variable und Messniveau liefert wieder die Temperatur. Auf die Frage »Wie warm ist es?« könnte man Antworten auf dem Ordinalniveau vorgeben (z. B. »kalt«, »kühl«, »warm« und »heiß«) und würde durchaus ein richtiges Ergebnis erzielen. Mit der Vorgabe, mit der gemessenen Gradzahl zu antworten, ist die Messung jedoch qualitativ wesentlich genauer und ermöglicht weitere Auswertungen wie z. B. die Angabe der Durchschnittstemperatur.

## **5.2 ERHEBUNGSFORMEN DER EMPIRISCHEN SOZIALFORSCHUNG**

Zu Beginn einer empirischen Studie ist die Frage nach der Methode der Datenerhebung zu klären. Das Repertoire der empirischen Sozialforschung bietet hierzu verschiedene Optionen, die nur kurz genannt werden:

- Inhaltsanalyse
- Befragung
- Beobachtung
- Experiment

Im Folgenden wird lediglich auf die Befragung eingegangen. Die anderen Erhebungsformen – mit Ausnahme des Experiments – könnten zwar prinzipiell ebenfalls zur Selbstevaluation der Arbeit der Interessenvertretung eingesetzt werden, die Befragung ist jedoch die am besten geeignete Vorgehensweise.

Die Befragung ist die am häufigsten verwendete Erhebungsmethode in der Sozialforschung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass eine direkte Kommunikation mit der Untersuchungsperson besteht. Dies bedeutet, dass die Datensammlung mit einem unverfälschten »Originalton« beginnt, und nicht – wie z. B. bei der Beobachtung – schon eine Interpretation menschlichen Handelns darstellt. Dieses Vorgehen, das oft auch als Survey bezeichnet wird, gilt daher auch als der Königsweg der empirischen Sozialforschung.

Je nachdem, welche Kommunikationsart gewählt wird, wird die Befragung in drei unterschiedliche Typen unterteilt<sup>15</sup>:

- schriftliche Befragung
- telefonisches Interview
- persönliche Befragung mit Interviewer.

15 Eine weitere Befragungsform, auf die hier nicht eingegangen wird, ist die Gruppendiskussion.

Die *schriftliche Befragung* ist in der Regel das kostengünstigste Erhebungsverfahren, da keine Personalkosten für die Datensammlung anfallen. Der Fragebogen kann per Post versandt werden oder ausliegen bzw. ausgeteilt werden. Diese Befragungsform ist auch dann besonders geeignet, wenn zu erwarten ist, dass persönliche Interviews verweigert oder dass Antworten durch den Interviewer beeinflusst würden. Dies wäre z. B. sicher der Fall, wenn Personalratsmitglieder die Mitarbeiter selbst nach ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit der Interessenvertretung befragen würden. Es ist leicht vorstellbar, dass diese Umfrage nicht das wirkliche Meinungsspektrum einfangen kann. Schriftliche Befragungen erfordern eine besonders einfache und klare Formulierung der Fragen. Denn der Interviewpartner hat nicht die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen, und Verständnisschwierigkeiten können sich negativ auf das Antwortverhalten sowie die Qualität der Antworten auswirken. Ein prinzipielles Problem bei schriftlichen Erhebungen ist der unsichere Rücklauf. Bei Beschäftigtenbefragungen ist dies jedoch nicht so gravierend. Die Rücklaufquoten liegen hier bei etwa 20-40 Prozent, während Marketingbefragungen in der Privatwirtschaft oft nur 3-5 Prozent erzielen. Weiter nachteilig ist die fehlende Kontrolle der Befragungssituation. So lässt sich z. B. nicht verhindern, dass mehrere Personen ihre Fragebögen in Absprache ausfüllen und so Einfluss auf das Befragungsergebnis ausüben wollen.

*Telefoninterviews* sind eine gute Methode für eine schnelle Informationsgewinnung. Im Bedarfsfall kann der Interviewer Fragen erläutern und Verständnisprobleme aus dem Weg räumen. Der gravierende Nachteil dieser Methode liegt darin, dass das Interview kurz gefasst sein sollte. Eine umfassende Befragung wie die des Personalrats der Stadtverwaltung Düsseldorf beispielsweise wäre daher telefonisch nur sehr schwer durchführbar.

Die *persönliche Befragung mit Interviewer* gilt unter Experten als das vielseitigste der drei vorgestellten Erhebungsmethoden. Es können hierbei in der Regel deutlich mehr Fragen gestellt werden als bei telefonischen Umfragen und die Interviewsituation ermöglicht Nachfragen und Erläuterungen bei Verständnisschwierigkeiten. Weiterhin können die Interviewer Beobachtungen, die sie im Laufe des Interviews machen (z. B. zusätzliche Bemerkungen, Erscheinungsbild), festhalten und in die Auswertung bzw. Interpretation der Befragungsergebnisse einfließen lassen. Problematische Faktoren dieser Erhebungsart sind die vergleichsweise schwierige administrative Planung der Erhebungsaktion (inkl. der Schulung des Interviewpersonals), die Gewährleistung der Kontrolle der Befragung und schließlich die mögliche Suggestivwirkung des Interviewers. Ein weiterer gravierender Nachteil sind die vergleichsweise hohen Kosten.

Für die Evaluation der Arbeit der Personalvertretung bietet sich unter Abwägung der Vor- und Nachteile insbesondere die schriftliche Durchführung der Datenerhebung an. Es ist hierbei vor allem auf die folgenden Aspekte zu achten:

- In die Erhebung sollten alle Mitarbeiter, die die Fragestellung betrifft, einbezogen werden. Die Befragung sollte somit immer eine Gesamterhebung sein, die keine Beschäftigtengruppen oder einzelne Mitarbeiter ausgrenzt.
- Aus Repräsentativitätsgründen ist es nicht immer nötig, alle eingesandten Fragebögen in die Auswertung einzubeziehen. Wie im Beispiel der Düsseldorfer Umfrage reicht es durchaus, eine Stichprobe zu ziehen. Hierbei ist auf alle Fälle das Zufallsprinzip anzuwenden.
- Sollten die Rücklaufquote unter 20% liegen oder/und sich nur wenige Mitarbeiter an einer Umfrage beteiligen (z. B. wenn es sich um eine vergleichsweise kleine Grundgesamtheit handelt) ist bei schriftlichen Befragungen eine Erinnerungsaktion ratsam.
- Um eine ausreichende Anzahl von Interviews zu erhalten, kann es bei kleineren Verwaltungen sinnvoll sein, von vornherein auf eine schriftliche Erhebung zu verzichten und eine mündliche Befragung durchzuführen.

### **5.3 ENTWICKLUNG DES FRAGEBOGENS**

Nachdem im Abschnitt 5.1 bereits auf den Zusammenhang von Art und Qualität von Variablen und dem Skalenniveau eingegangen wird, wird hier nun die Frage detaillierter behandelt, wie man einen Fragebogen konzipiert. Hierfür ist es unseres Erachtens wichtig, dass man die verschiedenen Möglichkeiten der Fragestellung und Antwortvorgaben kennt, um sie dann gezielt zu nutzen. Daher wird hierauf zunächst eingegangen.

Prinzipiell wird zwischen offenen und geschlossenen Fragen unterschieden. Der Unterschied liegt in der Vorgabe von möglichen Antworten. Offene Fragen weisen keine vorgegebenen Antworten auf, während die geschlossene Variante dadurch gekennzeichnet ist, dass Antwortvorgaben bei der Beantwortung eingehalten werden müssen.

Die Vorteile geschlossener Fragen liegen in der schnelleren Erfassung des Frage Sachverhalts und in einer Erinnerungsfunktion für den Befragten. Der vielleicht wichtigste Vorteil liegt aber in der besseren Auswertbarkeit der Daten. Geschlossene Fragen bieten einen großen Raum für die Anwendung statistischer Verfahren. Nachteilig ist die Generalisierung der Antworten, die dazu führt, dass potenzielle

Antwortaspekte unter Umständen ausgeblendet bleiben. Dies kann zwar durch eine Kombination mit offenen Fragen vermieden werden, bei der Formulierung der Fragen und Antworten ist aber darauf zu achten, dass die vorgegebenen Antworten das mögliche Spektrum abdecken. Aus diesem Grunde sollten geschlossene Fragen in der Regel auch Antwortmöglichkeiten wie »weiß nicht« oder »keine Angabe« enthalten.

Offene Fragen haben den Vorteil, dass der Befragte frei antworten kann. Es ist so möglich, eigene Schwerpunkte zu setzen. Für die befragende Seite werden so Aspekte sichtbar, die bei der Konzeption der Erhebung oder des Fragebogens nicht bedacht wurden. Generell ist auch die Operationalisierung in offenen Fragen wesentlich einfacher als in geschlossenen. Der zentrale Nachteil liegt in der fehlenden Erinnerung beim Befragten. Das heißt, dass er bei seiner Antwort nur auf die Aspekte eingeht, die ihm gerade in den Sinn kommen und andere Antworten (die evtl. in den Vorgaben enthalten wären) ausblendet.

Nun kommen wir aber zur Verbindung von Fragen und Antwortskalen, denn ohne die sachgemäße Anwendung von Skalen kommt kein ernstzunehmender standardisierter Fragebogen aus. Bei der Konstruktion einer Antwortskala oder der Nutzung vorhandener Skalierungstechniken ist darauf zu achten, dass die Frage zur Skala passen muss, denn nicht jede Skala bildet auch valide die Fragestellung ab. Schlecht konstruierte Skalen stellen die gewonnenen Ergebnisse einer Erhebung in Frage. Hier ist wieder das Thema Qualität von Variablen und Skalenniveaus angesprochen. Im Folgenden sind die gebräuchlichsten Frage- und Skalierungstechniken dargestellt.

### **Dichotome Frage**

Die klassische dichotome Frage ist die »Ja/Nein-Frage« bei der nur zwei Antwortmöglichkeiten zur Auswahl stehen. Aber auch die Frage nach dem Geschlecht ist dichotom, da entweder mit »weiblich« oder mit »männlich« geantwortet wird.

Ein Fragebeispiel aus der Umfrage des Düsseldorfer Personalrats lautet:

***Lesen Sie die monatlich erscheinende PR-Info?***

***ja***

***nein***

Bei dichotomen Fragestellungen kann noch eine zusätzliche Antwortkategorie wie z. B. »weiß nicht« oder »keine Antwort« eingefügt werden, die aber am prinzipiellen Charakter der Frage und der vorgegebenen Antwortoptionen nichts ändert.

### Alternativfrage (Multiple Choice)

In Falle von Alternativfragen bieten sich drei oder mehr Antwortmöglichkeiten an. So kann man beispielsweise die Frage nach dem Alter einer Person mit einer vierstufigen Antwortskala versehen.

|                          |                            |                            |                               |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Wie alt sind Sie?</b> |                            |                            |                               |
| <i>bis<br/>29 Jahre</i>  | <i>30 bis 39<br/>Jahre</i> | <i>40 bis 49<br/>Jahre</i> | <i>50 Jahre<br/>und älter</i> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      |

In dieser Frageform sind, wie das nächste Beispiel zeigt, auch Mehrfachnennungen möglich.

|  |                          |                      |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>In welchen Bereichen wünschen Sie sich verstärkt Informationen durch den Personalrat?</b> (Mehrfachnennungen möglich) |                          |                      |                          |                          |                          |
| Tarifrecht   | <input type="checkbox"/> | Arbeitsrecht         | <input type="checkbox"/> | Beamtenrecht             | <input type="checkbox"/> |
| Infos über mein Amt  | <input type="checkbox"/> | Infos über die Stadt | <input type="checkbox"/> | gewerkschaftliche Themen | <input type="checkbox"/> |

### Likert-Skala

Bei einer Likert-Skala erhalten die Interviewpartner die Möglichkeit, ihre Zustimmung bzw. Ablehnung auf eine vorgegebene Aussage zum Ausdruck zu bringen. Diese Technik kann z. B. zur Überprüfung von Vorurteilen eingesetzt werden.

Im Rahmen der Düsseldorfer Befragung wurden auf diese Weise typische Vorurteile, mit denen die Arbeit von Personal- oder Betriebsräten immer wieder konfrontiert ist, und Bewertungen bezüglich der Personalratsarbeit analysiert.

|   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Der Personalrat macht das, was die Gewerkschaft will</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
| <i>stimme zu</i>  | <i>stimme eher zu</i>    | <i>teils/teils</i>       | <i>lehne eher ab</i>     | <i>lehne ab</i>          | <i>weiß nicht</i>        |
| <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Semantisches Differential (Polaritätsprofil)

Bei einem semantischen Differential bilden gegensätzliche Adjektive eine bipolare Skala. Daher wird hierfür häufig auch der Begriff Polaritätsprofil genutzt. Die Umfrageteilnehmer können hierbei eine Antwortmöglichkeit wählen, die in der Tendenz oder direkt ihre Meinung wiedergibt. Dieses Verfahren eignet sich besonders gut zur Messung des Images von Organisationen oder Personen. In diesem Zusammenhang wurde es auch in dem Düsseldorf Beispiel eingesetzt.

| <b>Welche der folgenden Adjektive beschreiben Ihrer Meinung nach den Personalrat der Stadt Düsseldorf am besten?</b> |                          |                          |                          |                          |                          |                 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
|  | ++                       | +                        | 0                        | -                        | --                       |                 |
| innovativ / modern   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | altmodisch      |
| engagiert  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nicht engagiert |
| sympathisch  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | unsympathisch   |

### Gewichtungsskala

Über eine Gewichtungsskala kann die Bedeutung eines Aspektes zum Ausdruck gebracht werden. Interviewpartner können so z. B. ihre Anforderungen an die Arbeit der Personalvertretung deutlich machen. Im folgenden Beispiel wird die Gewichtung auf eine einzelne Variable vorgenommen.

| <b>Wie wichtig ist es für Sie, dass der Personalrat sich in Fragen der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze beteiligt?</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| sehr wichtig  | eher wichtig             | teils/teils              | eher unwichtig           | absolut unwichtig        | weiß nicht               |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Es ist aber auch möglich, verschiedene Antwortvorgaben in eine Reihenfolge bringen zu lassen. Hierzu können die Umfrageteilnehmer gebeten werden, eine bestimmte Anzahl von Vorgaben, die ihnen besonders wichtig sind, anzukreuzen. In der Düsseldorf Befragung wurde dieses Verfahren bei der Frage 11 angewandt (s. hierzu den Fragebogen im Anhang). Bei einer geringen Anzahl von Antwortvorgaben besteht alternativ die Möglichkeit, alle Antwortvorgaben entsprechend der beigemessenen Bedeutung durchnummerieren zu lassen.

### Beurteilungsskala (Rating-Skala)

Über Beurteilungsskalen werden Bewertungen zu einzelnen Sachverhalten erfasst. Hierzu eignen sich z. B. Antwortvorgaben von »sehr gut« bis »sehr schlecht« oder von »sehr zufrieden« bis »sehr unzufrieden«.

| <b>Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Personalrat der Stadt?</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| sehr zufrieden   | zufrieden                | teils/teils              | unzufrieden              | sehr unzufrieden         | weiß nicht               |
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### **Exkurs: Der »fragwürdige« Fragebogen**

Gesetzt den Fall, eine Personalvertretung richtet folgende Fragen an die Mitarbeiter. Was würden Sie persönlich davon halten? Versuchen Sie bitte zunächst die jeweilige Frage zu beantworten und lesen erst dann den kursiv gedruckten Kommentar.

#### **1. Wie hoch ist Ihr auf die nächsten hundert Euro aufgerundetes Jahreseinkommen?**

*Die wenigsten Menschen wissen weder auf den Hunderter genau, wie hoch ihr Jahreseinkommen ist, noch sind sie bereit, darüber genaue Angaben zu machen. Überdies ist es sehr ungeschickt, eine Umfrage mit der Frage nach dem Einkommen zu beginnen. Dies birgt die Gefahr des so genannten »Halo-Effekts«, bei dem eine Fragestellung Einfluss auf die folgenden Antworten hat oder sich gar auf die gesamte Befragung auswirkt. Denn ein Umfrageteilnehmer wird sich wahrscheinlich die Frage stellen, warum diese Frage gestellt wird.*

#### **2. Hatten Sie nur gelegentlich oder öfter Kontakt mit dem Personalrat?**

*Wie definieren Sie »gelegentlich« und »öfter«?*

#### **3. Halten Sie es für richtig, dass die jährliche Personalversammlung von der Verwaltungsleitung zur Selbstbeweihräucherung genutzt wird?**

*Diese Frage ist suggestiv. Wie sollen die Mitarbeiter eine derart voreingenommen formulierte Frage beantworten? Dies gilt übrigens auch dann, wenn die Verwaltungsleitung die Personalversammlung nach Meinung des Personalrats in dieser Weise nutzt.*

#### **4. Welche Ausgabe der monatlichen Informationsschrift des Personalrats hat Ihnen im letzten Jahr am besten gefallen?**

*Wer kann sich schon an die letzten zwölf Ausgaben einer Information der Interessenvertretung so genau erinnern.*

#### **5. Welche Attribute sind, wenn Sie den Personalrat beurteilen, besonders herausragend und bestimmend?**

Selbst wenn alle Umfrageteilnehmer das Fremdwort »Attribut« kennen, sind die Bedeutungen von »herausragend« und »bestimmend« ungenau.

#### **6. Sind sie mit dem Personalrat zufrieden? Ja Nein**

Auch wenn die Frage verständlich ist, stellt sich das Problem, ob die Antwortvorgaben »Ja/Nein« sinnvoll sind und ob es nicht besser wäre, nach dem Grad der Zufriedenheit zu fragen (s. Beispiel zur Beurteilungsskala).

Die Qualität einer Befragung – dies sollte inzwischen deutlich sein – hängt stark von der Konzeption des Fragebogens ab. Wenn die Daten nicht möglichst gut erhoben sind, kann selbst die beste statistische Auswertung keine verlässlichen Ergebnisse bringen. Daher sind hier einige wichtige Regeln zusammengefasst, die es bei der Konstruktion und Formulierung des Fragebogens zu beachten gilt:

- *Rangfolge der wichtigsten Informationen erstellen:* In einer Befragung ist es nie möglich, wirklich alle interessierenden Fragen abzudecken. Sonst besteht die Gefahr, dass der Fragebogen zu lang wird. Interviews werden dann evtl. abgebrochen und bei schriftlichen Erhebungen legt der potenzielle Umfrageteilnehmer den Fragebogen gleich unausgefüllt zur Seite. Um dies zu vermeiden, ist es notwendig, die Informationen nach ihrer Bedeutung zu ordnen. Insgesamt ist es ratsam, sich bei der Entwicklung des Fragebogens das Untersuchungsziel immer wieder zu vergegenwärtigen.
- *Den Fragebogen logisch gliedern:* Die einzelnen Abschnitte des Fragebogens sollten logisch aufeinander aufbauen. Für die Umfrageteilnehmer wird die Erhebung so leichter nachvollziehbar und die Motivation bleibt möglichst hoch. Zu Beginn eines neuen Themenblocks sind ggf. kurze Einleitungen sinnvoll.
- *Die Befragung verständlich einleiten:* Die Motivation zur Teilnahme an einer Befragung ist dann besonders hoch, wenn die Ziele und Inhalte nachvollziehbar sind. Deshalb sollten diese in einer Einleitung kurz dargestellt werden. Bei schriftlichen Erhebungen sollte die Einleitung darüber hinaus auch Hinweise zur Durchführung («Wohin soll der Fragebogen bis wann zurück gesandt werden?») und zur Auswertung («Wer wertet aus?», «Wird anonym ausgewertet?») enthalten.
- *Klare und präzise Fragen und Antwortmöglichkeiten:* Der Aufbau und die Formulierung der Fragen und vorgegebenen Antworten müssen selbsterklärend sein. Dies trifft in besonderem Maße auf schriftliche Erhebungen zu, bei denen Rückfragen nicht möglich sind und Unklarheiten nicht nachträglich ausgebesert werden können. Neutralität und Eindeutigkeit sind die wichtigsten Orientierungsmaßstäbe bei der Formulierung. Aus diesem Grunde sollte auf umgangssprachliche Beschreibungen, Füllworte, unverständliche Fachbegriffe und intellektuelle Wortgebilde verzichtet werden.
- *Mit unterschiedlichen Frageformen arbeiten:* Um die Motivation des Befragten möglichst lange aufrecht zu erhalten und die verschiedenen Themen sachgerecht zu erfassen, ist es ratsam, unterschiedliche Frageformen in einen Fragebogen zu integrieren. Die Kombination von offenen und geschlossenen Fragen zu einem Thema ist, wie bereits erwähnt, besonders zu empfehlen.



- *Jeder Fragebogen muss vor der Erhebung getestet werden: Vor der Durchführung einer Befragung ist ein Text des Fragebogens unverzichtbar. Erst wenn 5 bis 10 »Laien« die Interviews mitgemacht oder den Bogen ausgefüllt haben, weiß man, ob die Formulierungen allgemein verständlich sind und die Erhebung nicht evtl. zu lange dauert. So sind noch Veränderungen vor der eigentlichen Feldphase (so nennen Empiriker die Phase der Datenerhebung) möglich.*

## **5.4 HINWEISE FÜR DIE AUSWERTUNG EINER BEFRAGUNG**

In diesem Abschnitt werden wichtige Methoden zur Auswertung einer Befragung kurz vorgestellt. Dabei kann es nicht darum gehen, den Leser zu einem Statistiker zu machen. Es geht vielmehr darum, den Blick auf die Möglichkeiten empirischer Auswertungen zu richten und so Interessenvertretern in der Praxis eine Basis für die kritische Überprüfung externer Forscher oder Berater zu liefern. Gleichzeitig geht es auch darum, die Angst vor eigenen kleineren Befragungen zu nehmen, denn einfache univariate Auswertungen können schon mit gebräuchlichen Computerprogrammen wie z. B. der Tabellenkalkulation Excel durchgeführt werden. Für kompliziertere Verfahren ist jedoch die Anwendung professioneller Software und ein entsprechendes Know-how notwendig. In den Sozialwissenschaften wird hierfür meist das Programm SPSS genutzt.<sup>16</sup>

### **Vor der eigentlichen Auswertung: Datenüberprüfung und -eingabe**

Die ersten Auswertungsschritte haben mit der eigentlichen statistischen Auswertung nichts zu tun. In dieser Phase kommt es darauf an, die erhobenen Daten zu überprüfen und ggf. zu bereinigen. Die Informationsverarbeitung beginnt gewöhnlich mit einer Konsistenzprüfung. Dabei wird versucht, mögliche Fehler, die sich in der Datenerhebung eingestellt haben, aufzuspüren und zu beseitigen. Eine typische Fehlerquelle ist z. B. bei Filterfragen gegeben, bei denen ein Befragungs-

16 Das Kürzel SPSS steht für Superior Performance Software System. Dieses Programm wurde Mitte der 60er Jahre in den USA entwickelt und bis heute kontinuierlich verbessert. SPSS wird in den unterschiedlichsten Bereichen wie z. B. Industrie und Handel, Beratungs- und Forschungsdienstleistungen, Psychologie oder Medien eingesetzt, in denen empirische Daten verarbeitet werden. Es ist nicht möglich, an dieser Stelle auf das sehr umfangreiche Programm einzugehen und in seinen vielfältigen Einsatzmöglichkeiten darzustellen. Eine gute Einführung in des System bietet Wolf-Michael Kähler: Statistische Datenanalyse. Verfahren verstehen und mit SPSS gekonnt einsetzen. Wiesbaden 2002.

teilnehmer eine Frage beantwortet, die für ihn überhaupt nicht vorgesehen war. Eine solche Inkonsistenz wäre in der Beispielbefragung des Personalrats der Stadtverwaltung Düsseldorf z. B. aufgetreten, wenn ein Mitarbeiter die Frage 2 (»Lesen Sie die monatlich erscheinende PR-Info?«) mit »nein« beantwortet und in den anschließenden Fragen ein Urteil über die Informationsschrift abgibt.

In weiteren Schritten gilt es die Stichprobe zu überprüfen. Dabei fallen evtl. auch Abweichungen von der Grundgesamtheit auf, die bei der Interpretation der Befragungsergebnisse zu berücksichtigen sind. Dies wäre z. B. gegeben, wenn bei einer Befragung durch den Personalrat ein Amt oder ein Dezernat von der Anzahl der teilnehmenden Mitarbeiter deutlich unterrepräsentiert wäre. Dies dürfte bei einer richtig gewählten Stichprobe nicht der Fall sein. Wenn doch, ist zu fragen, warum so wenige Mitarbeiter aus dieser Organisationseinheit an der Befragung teilnehmen. Meist lässt sich dies dann recht einfach erklären (z. B. gelangten die Fragebogen nicht in Außenstellen). Wenn jedoch keine schlüssigen Erklärungen zu finden sind, sind die Befragungsergebnisse zumindest für diese Gruppen als zweifelhaft anzusehen.

Der letzte Schritt vor der Auswertung betrifft die Dateneingabe. Hierzu müssen die erhobenen Informationen codiert werden. Dies geschieht indem die einzelnen Fragebögen und Variablen nummeriert werden. Den Antworten werden ebenfalls Werte zugewiesen. Im Ergebnis entsteht eine Datenmatrix, in der die beiden erstgenannten Informationen (Variable und Fragebogen/Fall) die X- bzw. Y-Achse bilden und an der Schnittstelle der jeweilige Antwortwert steht. Um den wichtigen und zeitaufwendigen Schritt der Dateneingabe kurz zu erläutern sei hier ein Beispiel dargestellt.

Eine Frage auf der Düsseldorfer Befragung lautet:

**Wie zufrieden sind Sie allgemein mit der Vertretung Ihrer Interessen gegenüber dem Arbeitgeber?**

**sehr zufrieden**     
  **zufrieden**     
  **teils/teils**     
  **unzufrieden**     
  **sehr unzufrieden**     
  **weiß nicht**

Die **Codierung und Dateneingabe** gliedert sich in folgende Schritte:

1. Jeder Fragebogen der Stichprobe erhält eine feste Nummer, die ihn z. B. als Fall 1 kennzeichnet.
2. Da die Frage die erste des Fragebogens ist, erhält die Variable die Nummer 1 (v001).
3. Die Antwortmöglichkeiten werden nun wie folgt codiert: Die Antworten von »sehr zufrieden« bis »sehr unzufrieden« werden von 1 bis 5 durchnummeriert. Hierbei bekommt der qualitativ höchste Wert (»sehr zufrieden«) wegen der besseren statistischen Auswertung den Wert 5. Der Wert 1 wird dementsprechend der Antwortmöglichkeit »sehr unzufrieden« zugewiesen. Die »weiß nicht«-Antworten erhalten den Wert 6 (manche Forscher vergeben hierfür auch generell die 99).

Diese Werte werden dann in ein Computerprogramm (z. B. Excel oder SPSS) zur statistischen Auswertung eingegeben und bilden die Rohdaten der Befragung. Das folgende Bild zeigt eine solche **Datenmatrix** aus dem Programm SPSS.

|    | id    | v001 | v002 | v003 | v004 | v005 | v006 | v007 | v008 | v009 | v010 | wt |
|----|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|
| 1  | 1,00  | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 |    |
| 2  | 2,00  | 4,00 | 6,00 | 6,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 6,00 | 6,00 |    |
| 3  | 3,00  | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |    |
| 4  | 4,00  | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 |    |
| 5  | 5,00  | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 6,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 6,00 |    |
| 6  | 6,00  | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |    |
| 7  | 7,00  | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |    |
| 8  | 8,00  | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |    |
| 9  | 9,00  | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 6,00 | 6,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |    |
| 10 | 10,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 1,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |    |
| 11 | 11,00 | 6,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |    |
| 12 | 12,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |    |
| 13 | 13,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 |    |
| 14 | 14,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |    |
| 15 | 15,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 6,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |    |
| 16 | 16,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 |    |
| 17 | 17,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |    |
| 18 | 18,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 6,00 | 3,00 | 4,00 | 6,00 | 6,00 | 4,00 | 4,00 |    |
| 19 | 19,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 |    |
| 20 | 20,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 |    |
| 21 | 21,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |    |

In diesem Beispiel wurde die erste Frage (v001) von dem Umfrageteilnehmer 1 (id 1) mit »teils/teils« beantwortet (Wert 3), während der zweite Umfrageteilnehmer »zufrieden« (id 2/Wert 4) wählte<sup>17</sup>.

17 Theoretisch wäre es auch möglich, die Datenauswertung »per Hand« durchzuführen. Der Schritt der Dateneingabe würde dann zwar entfallen. Eine Codierung der Fälle, Variablen und Antworten sowie die Erstellung einer Datenmatrix wären aber auch erforderlich.

## Statistische Auswertungsmethoden

»Wie lautet die Steigerungsform von Lüge?  
Antwort: Lüge – verdammte Lüge – Statistik«  
»Trau keiner Statistik,  
die du nicht selbst gefälscht hast«

In diesen beiden Sprüchen kommen weit verbreitete Vorurteile gegenüber Statistik zum Ausdruck. Sicher, der Umgang mit statistischen Verfahren und Daten lässt vielfach zu wünschen übrig. Gleiches gilt auch für die aus dem Datenmaterial gezogenen Schlussfolgerungen. Deshalb aber die Anwendung statistischer Methoden zu verteufeln oder den Nutzen kategorisch zu verneinen, geht zu weit. Denn »Schuld« haben nicht die Methoden, sondern diejenigen, die sie nicht professionell nutzen.

Statistische Verfahren beruhen auf der mathematischen Grundlage des Zählens und Messens. Sie lassen sich prinzipiell in zwei Gruppen einteilen: die deskriptive (beschreibende) und die schließende Statistik. Die schließende Statistik, die auch als mathematische Statistik, Inferenzstatistik oder wahrscheinlichkeitstheoretische Statistik bezeichnet wird, ist für die Auswertung von Befragungen irrelevant und wird daher hier nicht behandelt.

In der deskriptiven Statistik sind die Methoden je nach ihrem Erklärungsbereich zu unterteilen in:

- *Univariate Methoden*, mit denen nur einzelne (= uni) Variablen bzw. nur ein Merkmal ausgewertet werden können.
- *Bivariate Methoden*, über die versucht wird, durch die Verknüpfung von zwei Variablen Zusammenhänge zu erkennen.
- *Multivariate Methoden* verknüpfen, wie der Name es nun nahe legt, mehrere Variablen miteinander und analysieren deren Zusammenspiel.

Die *univariaten Verfahren* sind auch für den statistischen Laien leicht nachvollziehbar. Sie liefern die Basisergebnisse jeglicher Befragung und setzen bei der Auszählung der Antworthäufigkeiten und der Bestimmung des Mittelwertes an. Die Häufigkeiten können in absoluten und prozentualen Werten wiedergegeben werden. Summiert man die Häufigkeiten einzelner Ausprägungen spricht man von kumulierten Häufigkeiten.

Als Beispiel sei hier wieder die Befragung des Düsseldorfer Personalrats herangezogen. Auf die erste Frage nach der allgemeinen Zufriedenheit mit der Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber (s.o.) enthielt die Stichprobe folgende Antwortverteilung:

**V001 Interessenvertretung ArG**

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid sehr unzufrieden | 35        | 3,5     | 3,7           | 3,7                |
| unzufrieden            | 96        | 9,6     | 10,1          | 13,7               |
| teils/teils            | 363       | 36,3    | 38,1          | 51,8               |
| zufrieden              | 332       | 33,2    | 34,8          | 86,6               |
| sehr zufrieden         | 44        | 4,4     | 4,6           | 91,2               |
| weiß nicht             | 84        | 8,4     | 8,8           | 100,0              |
| Total                  | 954       | 95,4    | 100,0         |                    |
| Missing System Missing | 46        | 4,6     |               |                    |
| Total                  | 46        | 4,6     |               |                    |
| Total                  | 1000      | 100,0   |               |                    |

Schon allein an der Verteilung der Antworten lässt sich einiges erkennen:

- Fast 40% der Umfrageteilnehmer sind mit der Personalratsarbeit in diesem Aspekt »zufrieden« oder »sehr zufrieden«.
- Immerhin 13,7% der Befragten sind mit dem Personalrat hinsichtlich der Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber »unzufrieden« oder gar »sehr unzufrieden«.
- 84 Personen können die Arbeit des Personalrats in diesem Leistungsaspekt nicht beurteilen und wählen die Antwortmöglichkeit »weiß nicht«.

Das arithmetische Mittel (Mittelwert) als nächstes Verfahren gibt Auskunft über die zentrale Tendenz einer Verteilung. Umgangssprachlich geläufig ist hierfür der Ausdruck »Durchschnitt«. Die Bestimmung ist relativ einfach. Dazu werden die einzelnen Ausprägungen eines Merkmals summiert und durch die Anzahl der Fälle geteilt. Im obigen Beispiel bedeutet dies folgende Rechnung:  $35 \times 1$  (»sehr unzufrieden«) +  $96 \times 2$  (»unzufrieden«) +  $363 \times 3$  (»teils/teils«) +  $332 \times 4$  (»zufrieden«) +  $44 \times 5$  (»sehr zufrieden«) / 870 = 3,29. Dies bedeutet, dass die Umfrageteilnehmer im Schnitt den Personalrat in Bezug auf die Vertretung ihrer Interessen gegenüber dem Arbeitgeber mit »teils/teils« mit Tendenz zum Positiven bewerten<sup>18</sup>. Das arithmetische Mittel eignet sich für Merkmale, die auf dem Intervall- oder Verhältnissniveau gemessen werden, setzt also ein metrisches Skalenniveau voraus.

Bei der Auswertung empirischer Befragungen wird meist primär auf die Mittelwerte geachtet. Dies ist im Prinzip nicht falsch, genauso wichtig ist es aber, etwas

18 Die »weiß nicht«-Antworten, die in der Datenmatrix noch den Wert 6 erhalten haben, wurden in die Mittelwertberechnung nicht einbezogen, da sie keine Wertung widerspiegeln.

über das Zustandekommen des Mittelwertes zu erfahren. Denn wie das folgende kurze Beispiel zeigt, kann sich der Mittelwert aus sehr extremen Unterschieden der tatsächlichen Merkmalsausprägungen ergeben.

Fünf Männer eines Basketballteams werden nach ihrer Körpergröße befragt. Hierauf erhält der Fragende folgende Antworten: 204cm, 180cm, 193cm, 211cm und 201cm. Er errechnet eine Durchschnittsgröße von 197,8cm also rund 1,98m. Den gleichen Wert hätte er erhalten, wenn alle fünf Sportler 1,98m als Größe angegeben hätten. Die tatsächlichen, gemessenen Werte variieren aber zwischen 1,80m und 2,11m.

Über das Verhältnis des Mittelwerts zu den real gemessenen Werten geben Streumaße bzw. Streuparameter Auskunft. Die wichtigsten dieser Maße sind die Standardabweichung und der Variationskoeffizient. Während die Standardabweichung Auskunft über die absolute Streuung/Varianz einer Variablen gibt, ist der Variationskoeffizient ein Maß für die relative Streuung.

Die Standardabweichung kennzeichnet das Verhältnis des Mittelwertes einer Variablen zu den beobachtbaren (empirischen) Werten. Ist dieser Wert gleich 0, entspricht jeder empirische Wert dem Mittelwert. In dem Beispiel würden also alle Basketballer 1,98m messen und es gäbe keine Streuung. Das Problem bei der Beurteilung der Standardabweichung ist, dass deren Höhe auch immer von der Größe der Ausprägung der Variablen abhängt. Die Schwierigkeit besteht dann im Vergleich verschiedener Variablen mit unterschiedlichen Skalen bzw. Ausprägungsintervallen. So ist z. B. die Standardabweichung bei Hochhäusern wesentlich höher als bei Menschen. Bei der einen Variablen handelt es sich um eine Abweichung im Bereich mehrer Meter, bei der anderen nur im Bereich von wenigen Zentimetern.

Hier hilft der Variationskoeffizient, der wie bereits gesagt die relative Streuung wiedergibt. Dieser Wert wird durch die Division der Standardabweichung durch den Mittelwert errechnet. Dadurch wird die Varianz der tatsächlichen Antworten normiert und bewegt sich zwischen den Werten 0 (keine Streuung) und 1 (maximale Streuung). Durch die Berechnung des Variationskoeffizienten können auch verschiedene Merkmale mit unterschiedlichen Ausprägungsbreiten miteinander verglichen werden. So kann z. B. auch die Varianz der gemessenen Größe von Menschen in cm mit der des Gewichts in kg verglichen werden.

Bei den *bivariaten Verfahren* geht es darum, den Zusammenhang zwischen zwei Variablen/Merkmalen zu beschreiben. Ein Beispiel, das jeder aus der Praxis kennt, ist das Zusammenspiel von Größe und Gewicht einer Person. Wenn beide Informationen erhoben sind, lässt sich prüfen, ob zwischen diesen beiden Varia-

blen ein Zusammenhang besteht oder nicht: »Steigt mit der Größe eines Menschen auch sein Körpergewicht und wenn ja, wie stark ist dieser Zusammenhang?«

Statistik wird mit der Frage nach möglichen Zusammenhängen erst richtig spannend. Die bivariate Zusammenhangsanalyse ist die einfache Vorstufe der komplexeren multivariaten Analyseverfahren. Das einfachste Verfahren zur Entdeckung von Zusammenhängen zwischen zwei Variablen ist die Kreuztabellierung. Durch sie können alle möglichen Kombinationen von Merkmalsausprägungen bezüglich zweier Variablen anhand einer Matrix dargestellt werden. Hierzu wird für jede mögliche Kombination von Ausprägungen die Häufigkeit, mit der diese Kombination in einer Untersuchung auftritt, in die Tabelle eingetragen.

So konnte bei der Befragung des Düsseldorfer Personalrats ein (leichter) Zusammenhang zwischen der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft (s. Frage 25) und der Teilnahme an der letzten Personalversammlung entdeckt werden:

**Teilnahme PV \* Mitgliedschaft Gewerkschaft Crosstabulation**

|                 |                                      |  | Mitgliedschaft Gewerkschaft |            |           |                  | Total   |
|-----------------|--------------------------------------|--|-----------------------------|------------|-----------|------------------|---------|
|                 |                                      |  | nein                        | ja, ver.di | ja, Komba | ja, Statusgruppe |         |
| Teilnahme PV ja | Count                                |  | 225                         | 139        | 28        | 6                | 398     |
|                 | % within Mitgliedschaft Gewerkschaft |  | 35,2 %                      | 59,7 %     | 39,4 %    | 35,3 %           | 41,5 %  |
| nein            | Count                                |  | 414                         | 94         | 43        | 11               | 562     |
|                 | % within Mitgliedschaft Gewerkschaft |  | 64,8 %                      | 40,3 %     | 60,6 %    | 64,7 %           | 58,5 %  |
| Total           | Count                                |  | 639                         | 233        | 71        | 17               | 960     |
|                 | % within Mitgliedschaft Gewerkschaft |  | 100,0 %                     | 100,0 %    | 100,0 %   | 100,0 %          | 100,0 % |

Demnach haben ver.di-Mitglieder häufiger an der letzten Personalversammlung teilgenommen als die anderen Mitarbeiter: Während im Durchschnitt 41,5% der Mitarbeiter an der letzten Personalversammlung teilnahmen, beträgt der vergleichbare Anteil bei ver.di-Mitgliedern 59,7%<sup>19</sup>.

Solche Zusammenhänge lassen sich auch in Korrelationskoeffizienten (= Zusammenhangsmaß) ausdrücken. Das einfachste dieser Maße ist das so genannte Cramer's V, das schon bei nominalen Skalenniveaus (also auch bei den beiden obigen Variablen) genutzt werden kann. Bei (quasi-) metrischen Variablen kann der Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen über den so genannten Produkt-

19 Dem aufmerksamen Leser dürfte aufgefallen sein, dass die Tabelle insgesamt nur 960 Fälle enthält, obwohl die Stichprobe 1.000 Befragungsteilnehmer umfasst. In den fehlenden 40 Fällen haben die betreffenden Mitarbeiter eine der beiden Fragen nicht beantwortet.

Moment-Korrelations-Koeffizient, der nach seinem Entwickler Karl Bravais-Pearson auch Pearsons Corr genannt wird, berechnet werden<sup>20</sup>.

An dieser Stelle ist ein Hinweis auf die Interpretation von statistischen Analysen angebracht. Die mathematisch-statistischen Ergebnisse müssen auf ihre inhaltliche Konsistenz hin überprüft werden, denn erst wenn die Zusammenhänge schlüssig interpretierbar sind, kann von einer sinnvollen Anwendung statistischer Verfahren gesprochen werden. Ein Beispiel, das dies verdeutlicht und mit dem fast alle empirischen Sozialwissenschaftler in der Ausbildung konfrontiert werden, beschreibt den statistischen Zusammenhang zwischen der Geburtenrate und der Anzahl der Störche. In Schweden haben eifrige Statistiker nämlich herausgefunden, dass die Anzahl der Geburten und die Anzahl der Störche fast im gleichen Maße gesunken sind. Die entsprechenden Korrelationskoeffizienten haben dies eindrucksvoll und mathematisch korrekt wiedergegeben. Dies bedeutet aber nicht, dass die Störche wie im alten Kindermärchen wirklich die Kinder bringen. Es handelt sich hier um eine so genannte Scheinkorrelation. Es gibt nämlich eine weitere Variable, die auf beide Merkmale Einfluss hat und das Zustandekommen der Korrelation erklärt: die Industrialisierung, die dazu beigetragen hat, dass der Lebensraum und die Lebensbedingungen für Störche schlechter wurden und die Zahl der berufstätigen Frauen kontinuierlich stieg. Diese Voraussetzungen betreffen bi- und multivariate Methoden gleichermaßen. Daher ist deren Anwendung auf die Sinnhaftigkeit und Aussagekraft hin immer kritisch zu hinterfragen.

*Multivariate Analyseverfahren* kommen dann zum Einsatz, wenn mindestens drei Variablen gleichzeitig betrachtet und in ihrem Zusammenspiel analysiert werden. Da sich spätestens beim Einsatz dieser Methoden die Hinzuziehung von Experten empfiehlt, werden die wichtigsten Verfahren nur kurz im Hinblick auf ihre Fragestellungen vorgestellt.

20 Den Lesern, die an dieser Stelle genauere Erläuterungen zu den statistischen Formeln der uni- und bivariaten Verfahren haben möchten, sei folgende Lektüre empfohlen: Hans Benninghaus: Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 9. Aufl. Wiesbaden 2002.



| Verfahren/Methode  | Beispielhafte Problem- bzw. Fragestellung  |
|--|--|
| Die <b>Regressionsanalyse</b> untersucht den Zusammenhang zwischen einer ausgewählten Variablen und einer Gruppe von Variablen         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Merkmale haben den größten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Arbeit des Personalrates?</li> <li>■ Wie wird sich die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, wenn die Arbeitszeitregelung im Interesse der Mitarbeiter verbessert wird?</li> </ul>   |
| Die <b>Diskriminanzanalyse</b> wird zur Untersuchung einseitiger Abhängigkeiten eingesetzt   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In welcher Hinsicht unterscheiden sich Gewerkschaftsmitglieder von Nichtgewerkschaftern?</li> <li>■ Lassen sich bestimmte Mitarbeiter anhand von Merkmalen wie Alter, Statusgruppe, Betriebszugehörigkeit etc. als zufriedener einstufen?</li> <li>■ Welche Themeninteressen unterscheiden den zufriedenen und den unzufriedenen Leser des PR-Infos?</li> </ul> |
| Über eine <b>Faktorenanalyse</b> wird eine große Anzahl von Variablen auf die entscheidenden, dahinter stehenden Faktoren reduziert    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lässt sich die Imagebewertung der Interessenvertretung auf einige wenige Faktoren reduzieren?</li> <li>■ Wie lässt sich ein »idealer Personalrat« – basierend auf den Imagefaktoren – beschreiben?</li> </ul>   |
| Die <b>Clusteranalyse</b> (auch Klassifizierung genannt) fasst Untersuchungsobjekte in möglichst homogene Gruppen (= Cluster) zusammen | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Können die Mitarbeiter von ihren Erwartungen an die Interessenvertretung in einheitliche Gruppen zusammengefasst werden?</li> <li>■ Welche Eigenschaften unterscheiden einen Mitarbeiter, der zufrieden mit dem Personalrat ist, von einem unzufriedenen?</li> <li>■ Welche unterschiedlichen Mitarbeitertypen gibt es?</li> </ul>                              |
| Die <b>Multidimensionale Skalierung</b> ermöglicht die räumliche Darstellung von Zusammenhängen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hat sich die Einstellung der Mitarbeiter zur Interessenvertretung in den letzten Jahren verändert?</li> <li>■ Inwieweit entspricht die Arbeit der Personalvertretung den Idealvorstellungen der Mitarbeiter?</li> </ul>   |

Die Anwendung multivariater Analyseverfahren muss u. U. schon bei der Konzeption des Fragebogens in die Überlegungen einbezogen werden. So ist es z. B. nicht möglich, eine Regressionsanalyse durchzuführen, ohne eine zentrale Variable abzufragen. Auch hier kann die Düsseldorfer Befragung als Beispiel dienen. Der

entwickelte Fragebogen basierte auf einem Regressions- oder Kausalmodell, bei dem die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeit des Personalrats (Frage 5) die zu erklärende Variable war. Alle anderen Zufriedenheitsaspekte wie z. B. die Beratungsqualität, die fachliche Kompetenz oder die Freundlichkeit der Mitarbeiter wurden in ihrem Einfluss auf die Beurteilung der Gesamtzufriedenheit gemessen<sup>21</sup>.

| Zufriedenheit mit ...   | Einfluss auf:<br>Gesamtzufriedenheit mit<br>dem Personalrat |
|---|---|
| Vertretung der Interessen gegenüber dem Arbeitgeber   | ++ **   |
| Beratungsqualität in individuellen Fragen   | + **  |
| Inhalte der individuellen Beratung  | nicht signifikant   |
| Fachliche Kompetenz z. B. in Rechtsfragen   | + **  |
| Jährliche Personalversammlungen   | + **  |
| Bereitstellung von Informationen durch den PR   | nicht signifikant   |
| Persönliche Präsenz der PR-Mitglieder vor Ort   | + **  |
| Persönliche Erreichbarkeit des PR   | nicht signifikant   |
| Telefonische Erreichbarkeit des PR  | nicht signifikant   |
| Reaktionszeit des PR bei Anfragen   | nicht signifikant   |
| Zuverlässigkeit der Einhaltung von Absprachen   | + **  |
| Freundlichkeit der PR-Mitglieder und -Mitarbeiter   | zu schwach  |
| Multiple lineare Regression (BETA-Werte). + = schwacher Einfluss / ++ = deutlicher Einfluss / +++ = starker Einfluss / ++++ = sehr starker Einfluss<br>Gesamterklärungskraft des Modells (R-Quadrat): 72 %<br>Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit): * : „5% · ** : „1% Methode: STEPWISE |   |

21 Nur für den, der es genauer wissen möchte: Es handelt sich hierbei um die multiple lineare Regression. Die Einteilung der Einflussstärken erfolgt nach folgendem Modus: Grundlage des kausalen Modells sind die so genannten standardisierten Regressionskoeffizienten (BETA-Werte) der multiplen Regressionsgleichung. Sie sagen aus, dass die vollständige Veränderung einer Einheit (z. B. ein Skalenpunkt von »teils-teils« zu »zufrieden«) der unabhängigen Variable, eine Veränderung der Einheit der abhängigen Variable (z. B. Gesamtzufriedenheit) um x % bewirkt. Dabei sind die Koeffizienten wie folgt zu interpretieren: < .10 = zu schwach / .10 - .19 = schwacher Einfluss / .20 - .49 = deutlicher Einfluss / .50 - .69 = starker Einfluss / .70 - .99 sehr starker Einfluss / 1 = alles erklärender Einfluss.

Insgesamt lassen sich in diesem Beispiel sechs signifikante<sup>22</sup> Einflussgrößen durch die Regressionsanalyse identifizieren. Die Analyse der Zusammenhänge zeigt, dass alle 12 einzelnen Zufriedenheitsmerkmale mit der Gesamtzufriedenheit korrespondieren. Die sechs identifizierten Merkmale setzen sich aber im Kausalmodell als unabhängige Faktoren zur Erklärung der Zielvariable Gesamtzufriedenheit mit dem Personalrat durch. Die außergewöhnlich hohe Gesamterklärung von 72% zeigt, dass Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit dem Personalrat in einem sehr hohen Masse allein durch die sechs Bewertungskriterien bestimmt wird.

Dies bedeutet, dass eine bessere Wahrnehmung

- der Vertretung der Interessen gegenüber dem Arbeitgeber
- der Beratungsqualität in individuellen Fragen
- der fachlichen Kompetenz z. B. in Rechtsfragen
- der jährlich stattfindenden Personalversammlungen
- der persönlichen Präsenz der Personalratsmitglieder vor Ort und schließlich
- der Zuverlässigkeit der Einhaltung von Absprachen

auch zu einer höheren Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten der Stadt Düsseldorf mit ihrer Personalvertretung führt.

22 Signifikant bedeutet, dass ein Befund so stark und die Untersuchungsgruppe so groß ist, dass der gefundene Wert nicht ein zufälliges Produkt der Stichprobe ist (Signifikanz = Überzufälligkeit). Je höher der Koeffizient und je größer die Fallzahl, desto signifikanter ist ein Zusammenhang bzw. ein Kausal-einfluss.



## 6 CHECKLISTE: WAS MUSS BEI DER DURCHFÜHRUNG EINER BEFRAGUNG BEACHTET WERDEN?

---

Die Durchführung einer Befragung erfordert die Beachtung einiger grundsätzlichen Maßstäbe. Dies dürfte nach dem vorangegangenen Kapitel deutlich sein. Auf der anderen Seite sollen die Ausführungen und Beispiele aber nicht abschrecken, sondern ermutigen. Schon mit vergleichsweise einfachen Mitteln und unter Berücksichtigung einfacher Regeln können Personalvertretungen eigene Befragungen initiieren und – wenn auf die Anwendung komplexer Statistik verzichtet wird – auch selbst durchführen. Gerade für kleine Kommunen, die schon allein von der Fallzahl der Umfrageteilnehmer her keine multivariaten Verfahren einsetzen können, gibt es keinen Grund, auf eigene Umfragen zu verzichten. Bei größeren Verwaltungen empfiehlt es sich eher, Sachverstand hinzuzuziehen um die Erkenntnismöglichkeiten weitgehend auszuschöpfen.

In diesem Abschnitt werden die einzelnen Arbeitsschritte einer Befragung kurz skizziert und mit einer Checkliste dargestellt. Ziel ist es, Interessenvertretern einen Leitfaden zur Durchführung oder Koordination einer Erhebung an die Hand zu geben. Die Checkliste soll aber nicht das Lesen der Abhandlung erübrigen. Die Liste ist vielmehr als Gedächtnisstütze zu interpretieren, die dazu beitragen soll, einzelne Inhalte evtl. noch einmal zu lesen oder mit den Projektbeteiligten innerhalb und außerhalb des Vertretungsgremiums zu diskutieren.

|                          |
|--------------------------|
| 1. Problemdefinition     |
| 2. Exploration           |
| 3. Untersuchungsdesign   |
| 4. Datenerhebung         |
| 5. Datenauswertung       |
| 6. Ergebniskommunikation |

Wie die vorangestellte Abbildung zeigt, ist der Ablauf einer Befragung – aber auch anderer empirischer Studien – idealtypisch in sechs Abschnitte zu unterteilen. Wichtig ist es, den Prozess systematisch durchzuführen und sich dabei auch den Projektstand immer wieder zu vergegenwärtigen.

## 1. PROBLEMDEFINITION

Erst wenn das Problem oder die Fragestellung klar sind, ist es möglich, ein empirisches Projekt zu starten. Im ersten Schritt gilt es somit, inhaltlich folgende Fragen zu klären: »Was interessiert mich eigentlich? Worüber brauche ich Informationen?« In organisatorischer Perspektive sind darüber hinaus Entscheidungen über das Budget und die interne oder externe Durchführung zu fällen.

| <b>Checkliste: Problemdefinition</b>   | ✓                        |
|--|--------------------------|
| ■ Welche Fragen interessieren mich? Worüber brauche ich Informationen?   | <input type="checkbox"/> |
| ■ Kann die Befragung in Eigenregie qualitativ gut durchgeführt werden? Gibt es innerhalb der Verwaltung (z. B. im Amt für Statistik) Mitarbeiter, die unterstützende Tätigkeiten übernehmen können?  | <input type="checkbox"/> |
| ■ Ist es erforderlich oder wünschenswert, externe Beratung/Unterstützung bei der Befragung hinzuzuziehen und wenn ja, bei welchen Arbeitsschritten? Wie wird die Federführung als Beschäftigtenvertretung bei einer externen Durchführung gesichert? | <input type="checkbox"/> |
| ■ Bei einer Entscheidung für die Einbeziehung Externer: Angebote möglicher Dienstleister anfordern   | <input type="checkbox"/> |
| ■ Welche Finanzen stehen für das Projekt zur Verfügung? Wo könnten zusätzliche Mittel akquiriert werden? Würde sich der Arbeitgeber unter Umständen an dem Projekt beteiligen und wenn ja, wie kann diese Kooperation aussehen?                      | <input type="checkbox"/> |

## 2. EXPLORATION

In dieser Phase geht es darum, alle verfügbaren Informationen, die zur Bearbeitung der Projektfrage bereits vorliegen, zu sammeln und zu bewerten. Dies betrifft organisationsinterne und externe Informationen gleichermaßen. Zudem ist spätestens

in der Explorationsphase auch festzulegen, wer für die Durchführung zuständig ist. Auf inhaltlicher Seite sind auch Hypothesen zu formulieren, die es im Rahmen der Untersuchung zu überprüfen gilt.

An dieser Stelle erscheint es wichtig, auf den Aspekt Hypothesenbildung einzugehen, der bislang noch nicht behandelt wurde, nichtsdestotrotz aber für empirische Projekte von zentraler Bedeutung ist. Eine Forschungshypothese ist eine Aussage über einen Sachverhalt, der untersucht werden soll. Ein Beispiel wäre z. B. die Annahme, dass die Zufriedenheit mit dem Personalrat davon beeinflusst wird ob der Mitarbeiter Mitglied in einer Gewerkschaft ist. In einer entsprechenden Befragung würde es dann darum gehen, diese Hypothese zu überprüfen und ggf. zu bestätigen bzw. zu widerlegen. Diese Hypothese kann natürlich nur dann überprüft werden (in diesem Fall über eine bivariate Auswertung), wenn die entsprechenden Fragen (hier nach der Zufriedenheit mit dem Personalrat und nach der Gewerkschaftsmitgliedschaft) auch im Fragebogen enthalten sind. Die Hypothesenbildung erfolgt damit zwangsläufig vor der Ausarbeitung des Fragebogens. Meist ist dieser Prozess jedoch eher implizit. So basiert z. B. die Formulierung von Antwortvorgaben auf hypothetischen Annahmen zu möglichen Antworten auf eine Frage.

| <b>Checkliste: Exploration</b>  | ✓                        |
|---|--------------------------|
| ■ Welche Erfahrungen liegen in der eigenen Organisation (Verwaltung) zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen vor? Was waren die Erfolgs- oder Misserfolgskfaktoren dieser Erhebungen?   | <input type="checkbox"/> |
| ■ Gibt es Fragebögen aus anderen Verwaltungen, die mir zugänglich sind und die eine Orientierung geben können?  | <input type="checkbox"/> |
| ■ Kann mich die Gewerkschaft unterstützen und wenn ja, auf welche Weise?  | <input type="checkbox"/> |
| ■ Wer übernimmt auf Seiten der Personalvertretung das Projektmanagement? Wie werden die Arbeiten intern verteilt?   | <input type="checkbox"/> |
| ■ Bei externer Beauftragung: Welches Angebot kommt in Frage? → Auswahl des Dienstleisters anhand der Qualität des Angebots und der möglichen Referenzen   | <input type="checkbox"/> |
| ■ Gibt es explizite Hypothesen über den Befragungsgegenstand? Wenn ja, sind diese so festzuhalten, dass sie bei der Erarbeitung des Fragebogens berücksichtigt werden können. Dies wäre z. B. der Fall, wenn ein Personalrat vermutet, dass in einer Abteilung die Arbeitsunzufriedenheit besonders hoch ist. | <input type="checkbox"/> |
| ■ Festlegung des Zeitplans für das Projekt, in dem die verschiedenen folgenden Phasen (Entwicklung des Untersuchungsdesigns, Datenerhebung usw.) terminiert sind.   | <input type="checkbox"/> |

### 3. ENTWICKLUNG DES UNTERSUCHUNGSDESIGNS

Auf der Basis der bisherigen organisatorischen und inhaltlichen Entscheidungen folgt in dieser Projektphase die Ausarbeitung des Fragebogens und die Klärung der Befragungsmodalitäten.

| <b>Checkliste: Entwicklung des Untersuchungsdesigns</b> ✓  |                          |
|--|--------------------------|
| ■ Welche Methode ist die richtige – sollte eine schriftliche oder eine mündliche Befragung durchgeführt werden?  | <input type="checkbox"/> |
| ■ Wer soll in die Befragung einbezogen werden – alle Mitarbeiter oder nur Mitarbeiter einer speziellen Abteilung/eines Dezernats? Sollen alle Fälle ausgewählt werden oder eine Stichprobe?<br>Prinzipiell empfiehlt sich immer eine Vollerhebung, so dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit der Umfrageteilnahme haben. Bei größeren Verwaltungseinheiten kann im Anschluss an den Rücklauf eine Stichprobe nach dem Zufallsprinzip gezogen werden. Ziel ist hier die Kostenersparnis.                                     | <input type="checkbox"/> |
| ■ Welche Dimensionen müssen unbedingt in der Befragung erhoben werden? Hier geht es darum, von den einzelnen Hypothesen zu einem umfassenden Fragebogenmodell zu gelangen, das alle relevanten Bereiche erfasst und in dem ggf. schon die Auswertungsmethodik Berücksichtigung findet. Hier kann die Düsseldorfer Erhebung als Beispiel dienen: Das Fragebogenmodell, in dem die Gesamtzufriedenheit mit dem Personalrat die zentrale Variable war, ermöglichte bei der Datenanalyse den Einsatz der multiplen Regression. | <input type="checkbox"/> |
| ■ Wie können die Fragen richtig formuliert werden? Welche Skalen passen zu welchen Fragen/Variablen?   | <input type="checkbox"/> |
| ■ Ist der Fragebogen logisch aufgebaut und insgesamt sowie in den einzelnen Fragen verständlich? -> Pretest mit etwa 10 Personen durchführen, denn ein Test des Erhebungsinstruments ist immer erforderlich!   | <input type="checkbox"/> |
| ■ Festlegung des Befragungsablaufs (Durchführungszeitraum mit Festlegung der Modalitäten für den Versand und den Rücklauf des Fragebogens bzw. der Zeit und des Orts für die Durchführung von Interviews)  | <input type="checkbox"/> |
| ■ Layout und Druck des Fragebogens   | <input type="checkbox"/> |
| ■ Formulierung eines Anschreibens bei schriftlichen Befragungen. Darin sollte das Ziel bzw. die Ziele der Befragung erläutert werden und Hinweise zur Organisation (bis wann soll der Fragebogen wohin gesandt werden) enthalten sein. Ein weiterer wichtiger Hinweis richtet sich auf die Anonymität der Auswertung (»keine personenbezogenen Auswertungen«) und die Einhaltung des Datenschutzes. Gerade bei Mitarbeiterbefragungen sind diese Informationen unerlässlich.   | <input type="checkbox"/> |
| ■ Information des Arbeitgebers und des Datenschutzbeauftragten   | <input type="checkbox"/> |



## 4. DATENERHEBUNG

Der Begriff Datenerhebung umschreibt die eigentliche Befragung, d. h. die Durchführung von Interviews oder das Ausfüllen der Fragebögen durch die Umfrageteilnehmer bei schriftlichen Erhebungen. Hierfür ist in der Projektplanung eine ausreichende Frist zu kalkulieren. Bei schriftlichen Befragungen ist hier z. B. eine Rücklaufzeit von einigen Wochen einzuplanen.

| <b>Checkliste: Datenerhebung</b>                                    |  | ✓                        |
|---|--|--------------------------|
| ■ Sammlung der ausgefüllten Fragebögen bei schriftlichen Erhebungen |  | <input type="checkbox"/> |
| ■ Kontrolle der Interviewer bei mündlichen Befragungen              |  | <input type="checkbox"/> |

## 5. DATENAUSWERTUNG

Vor Beginn der eigentlichen Datenauswertung, der Anwendung quantitativer oder qualitativer Verfahren, steht die Datenerfassung und -kontrolle. Neben der Fehlerbeseitigung gehören Konsistenzprüfungen zu den Kontrollschritten.

Die Datenerfassung, -kontrolle und -auswertung erfolgt in der Regel technikunterstützt. Hierbei können auch einfache Tabellenkalkulationsprogramme (wie z. B. MS Excel) genutzt werden. Professionelle Analysen erfordern jedoch den Einsatz differenzierter Programme wie z. B. SPSS, da nur so die Nutzung bestimmter Auswertungsverfahren möglich ist und das gesamte »Erkenntnispotenzial« der erhobenen Daten ausgeschöpft wird.

| <b>Checkliste: Datenauswertung</b>   |  | ✓                        |
|--|--|--------------------------|
| ■ Ziehung einer Stichprobe aus dem Fragebogenrücklauf, wenn keine Komplettauswertung stattfinden soll  |  | <input type="checkbox"/> |
| ■ Bei Interviews mit Quotenvorgaben: Wurden die vorgegebenen Quoten z. B. bezüglich des Alters, Geschlechts oder der Abteilungszugehörigkeit der Umfrageteilnehmer eingehalten |  | <input type="checkbox"/> |
| ■ Ist sichergestellt, dass die Fragebögen keine systematischen Fehler enthalten, dass nicht einzelne Fragen generell falsch verstanden wurden?                                 |  | <input type="checkbox"/> |
| ■ Codierung und Nummerierung der Fragebögen, Erstellung der Datenrohmatrix und Dateneingabe  |  | <input type="checkbox"/> |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überprüfung der eingegebenen Daten auf mögliche Fehler (Eingabefehler können, wenn sie unentdeckt bleiben, fatale Auswirkungen haben): hierzu eignen sich z. B. Stichprobentests und die Überprüfung der Antwortkonsistenz (je nach Datenlagen sind entsprechende Fragen zu stellen: »Gibt es Mitarbeiter im Alter bis 30 Jahre, die schon mehr als 15 Jahre berufstätig sind?«, wurden die Filterfragen richtig verstanden und eingehalten?)</li> </ul> | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bei offenen Fragen: Transkription der Antworten und ggf. Quantifizierung und entsprechende Dateneingabe in die Datenmatrix</li> </ul>  | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Datenauswertung 1: Univariate Auswertungen der geschlossenen und offenen Fragen (Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte, Streumaße) und deren Interpretation</li> </ul>  | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ggf. Datenauswertung 2: Bi- und multivariate Auswertungen – Wenn die Fallzahl und das methodische Know-how es erlauben, sollten diese Auswertungsverfahren auf alle Fälle zum Einsatz kommen</li> </ul>  | <input type="checkbox"/> |

## 6. ERGEBNISKOMMUNIKATION

Am Ende eines Befragungsprojektes steht die Vermittlung der Ergebnisse. Dies hört sich zwar vergleichsweise trivial an, ist es aber nicht. Denn erst durch eine gute Ergebniskommunikation ist sichergestellt, dass nach Beendigung des Projektes auch die entsprechenden Schritte eingeleitet werden.

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <b>Checkliste: Ergebniskommunikation</b>  | <b>✓</b>                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der schriftliche Bericht ist allgemein verständlich zu formulieren und aufzubauen. Wenn möglich sind die Ergebnisse in verständlichen Grafiken oder Tabellen zu visualisieren</li> </ul>   | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Komplexe analytische Sachverhalte sollten auf die wesentlichen Informationen beschränkt werden. Dies gilt besonders auch für die Darstellung der schwierigeren statistischen Methoden</li> </ul>   | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transparenz ist das oberste Gebot: Dies bedeutet, dass anhand des Projektberichtes die Datenbasis und -gewinnung genauso nachvollziehbar sein sollte wie die Ergebnisdarstellung und die darauf basierenden Konzepte und Vorschläge</li> </ul> | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Befragungsbericht wäre unvollständig, wenn er nicht Vorschläge für zukünftige Aktivitäten enthielte oder zumindest die wichtigen Bereiche, in denen die Personalvertretung ihre Arbeit verbessern muss, benennt</li> </ul>                 | <input type="checkbox"/> |

■ Neben dem schriftlichen Bericht ist eine mündliche Ergebnispräsentation und Diskussion für die Klärung offener Fragen erforderlich

■ Die Befragungsergebnisse sind auch in geeigneter Form an die Mitarbeiter weiterzugeben. Hierzu eignen sich z. B. die Informationsschriften der Interessenvertretung, Vorträge auf Personalversammlungen oder die Intranetseiten der Personalvertretung. Bei diesen Informationen sollte auch darauf hingewiesen werden, welche konkreten Maßnahmen abgeleitet werden



## **ANHANG**

### **FRAGEBOGEN DER BEISPIELBEFRAGUNG**

---

Mitwirken  
Mitbestimmen  
Anhören

Landeshauptstadt Düsseldorf

**personal rat**  
der Allgemeinen Verwaltung

Burgplatz 11  
40200 Düsseldorf  
Telefon  
(02 11) 89 - 9 31 81



## Umfrage des Personalrates

**Terminsache!**  
Fragebogen bitte zurücksenden bis  
**27. März 2002**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

der Personalrat der Allgemeinen Verwaltung befragt die Beschäftigten! Mit Hilfe einer wissenschaftlich begleiteten Beschäftigtenbefragung erhoffen wir uns mehr und bessere Informationen über ihre Wünsche und Ansprüche an den Personalrat. Zu vielen von Ihnen haben wir persönlichen Kontakt. Bei über 8.000 Beschäftigten ist es aber nicht möglich, alle Meinungen zu kennen und gegeneinander abzuwägen. Die Umfrage wird uns helfen, unsere Arbeitsschwerpunkte an Ihren Bedürfnissen zu orientieren.

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Die Fragebögen senden Sie bitte bis **27. März 2002** im beigefügten Umschlag an das Personalratsbüro. Wir leiten diese ungeöffnet an die Managementberatung Eidmann & Killian weiter, dort werden sie ausgewertet. Der Personalrat erhält die zusammengefassten Ergebnisse, die keinen Rückschluss auf einzelne Personen ermöglichen. Wer nicht an der Umfrage teilnimmt, hat dadurch keine Nachteile. Der Datenschutzbeauftragte der Landeshauptstadt Düsseldorf wurde von der Umfrage informiert und hat keine Einwände gegen den Fragebogen und die Vorgehensweise.

Die Umfrage wird durch den Kollegen Karsten Schneider von der Universität Gesamthochschule Kassel wissenschaftlich ausgewertet. Das Projekt wird von der Hans-Böckler-Stiftung und ver.di finanziell unterstützt, weil daraus generell Erkenntnisse gewonnen werden sollen, wie Beschäftigtenbefragungen durch Personalräte durchgeführt werden können.

Die Umfrageergebnisse werden wir im PR-Info veröffentlichen. Der Personalrat wird sie bei seiner künftigen Arbeit berücksichtigen. Wir bitten Sie deshalb herzlich den Fragenbogen auszufüllen und zurück zu senden. Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen  
für den Personalrat der Allgemeinen Verwaltung

  
**Burkhard Golla**  
Vorsitzender

**Mitwirken  
Mitbestimmen  
Anhören**

Landeshauptstadt **Düsseldorf**

**personal rat**  
der Allgemeinen Verwaltung

Burgplatz 11  
40200 Düsseldorf  
Telefon  
(02 11) 89 - 9 31 81

**MITARBEITERBEFRAGUNG**

# Mitarbeiterbefragung des Personalrates

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der allgemeinen Verwaltung der Stadt Düsseldorf, alle folgenden Fragen werden nicht personenbezogen ausgewertet und nach den gesetzlichen Datenschutzregeln behandelt. Die Anonymität Ihrer Aussagen bleibt so in jedem Falle gewahrt. Wir bitten Sie in jedem Fall um Ihre ehrliche, offene und kritische Bewertung des Personalrats und ihrer Arbeitssituation. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, wählen Sie bitte die Antwortmöglichkeit „weiß nicht“ bzw. lassen diese Frage aus.

## Zufriedenheit mit der Arbeit des Personalrats

### I. Wie zufrieden sind Sie allgemein mit ...

|   | sehr<br>zufrieden        | zufrieden                | teils/teils              | unzufrieden              | sehr<br>unzufrieden      | weiß<br>nicht            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ... der Vertretung Ihrer Interessen gegenüber dem Arbeitgeber?                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der Beratungsqualität in individuellen Fragen?<br>(gemeint ist Richtigkeit der Aussagen)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... den Inhalten der individuellen Beratung?<br>(gemeint ist das Themenspektrum der Beratung) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der fachlichen Kompetenz z. B. in Rechtsfragen?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... den jährlichen Personalversammlungen?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der Bereitstellung von Informationen durch den Personalrat?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der persönlichen Präsenz der Personalratsmitglieder vor Ort/in Ihrem Amt?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der persönlichen Erreichbarkeit des Personalrates?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der telefonischen Erreichbarkeit des Personalrates?                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der Reaktionszeit, mit der der Personalrat auf Anfragen reagiert?                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der Zuverlässigkeit, mit der Absprachen eingehalten werden?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der Freundlichkeit der Personalratsmitglieder und -mitarbeiter?                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



## 2. Lesen Sie die monatlich erscheinende PR-Info?

ja  nein

→ Wenn nein, bitte weiter mit Frage 3

## 2a. Wie zufrieden sind Sie mit der PR-Info hinsichtlich folgender Aspekte?

|                                | sehr zufrieden           | zufrieden                | teils/teils              | unzufrieden              | sehr unzufrieden         | weiß nicht               |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erscheinungshäufigkeit?        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Themenauswahl?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Optische Gestaltung?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verständlichkeit der Beiträge? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 2b. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

|  | stimme zu                | stimme eher zu           | teils/teils              | lehne eher ab            | lehne ab                 | weiß nicht               |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| „Das PR-Info ist in seiner Berichterstattung zu kritisch“    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| „Die Beiträge im PR-Info sind insgesamt sachlich formuliert“ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 3. Kennen Sie das Intranetangebot (IRIS) des Personalrats?

ja  nein

→ Wenn nein, bitte weiter mit Frage 4

## 3a. Nutzen Sie das Intranetangebot (IRIS) des Personalrats?

ja, selten  ja, oft  nein

→ Wenn nein, bitte weiter mit Frage 4

## 3b. Wie zufrieden sind Sie mit dem Intranetangebot (IRIS) des Personalrats hinsichtlich folgender Aspekte?

|                                | sehr zufrieden           | zufrieden                | teils/teils              | unzufrieden              | sehr unzufrieden         | weiß nicht               |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Themenauswahl?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Optische Gestaltung?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verständlichkeit der Beiträge? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4. In welchen Bereichen wünschen Sie sich verstärkt Informationen durch den Personalrat?**

(Mehrfachnennungen möglich)

 Tarifrecht Arbeitsrecht Beamtenrecht gewerkschaftliche Themen Informationen über die Stadt Informationen über mein Amt sonstige Themen (Welche? → \_\_\_\_\_)**5. Alles in allem, wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Personalrat der Stadtverw. Düsseldorf?**sehr  
zufrieden

zufrieden

teils/teils

unzufrieden

sehr  
unzufrieden

weiß nicht

**6. Falls Sie mit einem oder mehreren der oberen Aspekte der Personalratsarbeit „sehr unzufrieden“, „unzufrieden“ oder nur „teilweise zufrieden“ sind, können Sie dies bitte genauer erläutern?**

(Falls der Platz nicht reicht, nutzen Sie bitte die Rückseite des Fragebogens!)

---

---

---

---

---

---

---

---

**7. Gibt es andere Dinge, die Sie an der Arbeit des Personalrats stört bzw. verbessert werden könnte?**

(Falls der Platz nicht reicht, nutzen Sie bitte die Rückseite des Fragebogens!)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Die Personalversammlung

**8. Haben Sie an der letzten Personalversammlung der Stadtverwaltung Düsseldorf teilgenommen?**

ja       nein      → Wenn ja, bitte weiter mit Frage 8b

**8a. Warum haben Sie an der letzten Personalversammlung nicht teilgenommen?**

(Mehrfachnennungen möglich)

„durfte nicht“       „konnte aus dienstlichen Gründen nicht“  
 „hat mich nicht interessiert“       „war nicht da“ (z. B. Urlaub oder Krankheit)  
 sonstige Gründe (Welche? → \_\_\_\_\_)

**8b. Bisher haben die Personalversammlungen einmal im Jahr stattgefunden.**

zu selten      genau richtig      zu oft      weiß nicht

Wie beurteilen Sie die Häufigkeit?                       

**8c. Bislang wird die Personalversammlung jeweils für die gesamte Belegschaft organisiert. Finden Sie dies gut oder hätten Sie gerne dezentrale Veranstaltungen?**

„finde ich gut“  
 „statt dessen hätte ich gerne eine Personalversammlung für mein Amt“  
 „statt dessen hätte ich gerne eine Personalversammlung für mein Dezernat“  
 weiß nicht

**8d. Wie interessant ist für Sie der Rechenschaftsbericht des Personalrats?**

interessant      eher interessant      teils/teils      eher uninteressant      uninteressant      weiß nicht  
                             

**8e. Wie wünschen Sie sich die Präsentation des Rechenschaftsberichts des Personalrats?**

schriftlich       mündlich auf der Personalversammlung  
 „sowohl als auch“       „ist mir egal“

**8f. Werden Sie zukünftig an der Personalversammlung teilnehmen?**

ja, auf jeden Fall      eher ja      eher nein      nein, auf keinen Fall      unentschieden/weiß nicht

## Die Personalratswahl

### 9. Haben Sie an der letzten Personalratswahl im Frühjahr 2000 teilgenommen?

ja       nein      → Wenn ja, bitte weiter mit Frage 9b

### 9a. Warum haben Sie an der letzten Personalratswahl nicht teilgenommen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- „ich hatte keine Informationen über die Wahl“       „konnte aus dienstlichen Gründen nicht“
- „hat mich nicht interessiert“       „war nicht da“ (z. B. Urlaub oder Krankheit)
- „ich hab es vergessen“       „ich bin unzufrieden mit dem PR“
- „ich dachte, nur Gewerkschaftsmitglieder dürfen wählen“       „ich meine, der Personalrat vertritt nur Arbeitgeberinteressen“
- „ich kenne niemanden aus dem PR“       „ich weiß nicht, was der PR macht“
- sonstige Gründe (Welche? → \_\_\_\_\_)

\_\_\_\_\_ ) – Bitte weiter mit Frage 9c

### 9b. Warum haben Sie an der letzten Personalratswahl teilgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)

- „weil ich Einfluss auf die Personalratsarbeit nehmen möchte“
- „weil sich was verändern soll“
- „weil es wichtig ist, das jemand meine Interessen vertritt“
- „weil es wichtig ist, die Arbeit des Personalrates zu unterstützen“
- „weil es selbstverständlich ist, zu wählen“
- sonstige Gründe (Welche? → \_\_\_\_\_)

### 9c. Wissen Sie, dass es die Möglichkeit der Briefwahl gibt?

ja       nein

### 9d. Würden Sie gerne elektronisch über das Intranet der Stadtverwaltung wählen?

ja       nein

### 9e. Werden Sie an der Personalratswahl 2004 teilnehmen?

ja, auf jeden Fall      eher ja      eher nein      nein, auf keinen Fall      unentschieden/weiß nicht

## Wie sehen Sie den Personalrat?

### 10. Welche der folgenden Adjektive beschreiben Ihrer Meinung nach den Personalrat der Stadt Düsseldorf am besten?

(Wählen Sie bitte auf der Skala der folgenden Gegensatzpaare denjenigen Wert aus, der Ihnen zur Beschreibung des Personalrats am geeignetsten erscheint. Je näher Sie Ihre Kreuze an den jeweiligen Wortpol setzen, desto stärker ist der Personalrat mit diesem Begriff beschrieben. „0“ stellt den neutralen Punkt der Wertung dar, wenn Sie den Personalrat z. B. weder als „altmodisch“ noch als „innovativ/modern“ ansehen.)

|                  | ++                       | +                        | 0                        | -                        | --                       |                        |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| innovativ/modern | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | altmodisch             |
| engagiert        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nicht engagiert        |
| sympatisch       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | unsympatisch           |
| kompetent        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | inkompetent            |
| seriös           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | unseriös               |
| zuverlässig      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | unzuverlässig          |
| vertrauenswürdig | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nicht vertrauenswürdig |
| ehrllich         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | unehrllich             |
| persönlich       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | unpersönlich           |
| flexibel         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | unflexibel             |
| mitarbeiternah   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | mitarbeiterfern        |
| kompromissfähig  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nicht kompromissfähig  |
| konfliktfähig    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nicht konfliktfähig    |
| harmoniesüchtig  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | streitsüchtig          |
| gewerkschaftsnah | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | gewerkschaftsfern      |

## „Der ideale Personalrat“

### 11. Welche Themen sollte Ihrer Meinung nach ein „idealer Personalrat“ vorrangig bearbeiten?

(Kreuzen Sie bitte die 5 Themen an, die für Sie am wichtigsten sind)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> <b>Abbau von Überstunden</b>                       | <input type="checkbox"/> <b>Engagement für Teilzeit</b>                 |
| <input type="checkbox"/> <b>Engagement gegen Privatisierung</b>             | <input type="checkbox"/> <b>Transparente Stellenbesetzungsverfahren</b> |
| <input type="checkbox"/> <b>Einhaltung von Arbeitszeitregeln</b>            | <input type="checkbox"/> <b>Einhaltung der Arbeitsplatzergonomie</b>    |
| <input type="checkbox"/> <b>Einhaltung der Arbeitsschutzregeln</b>          | <input type="checkbox"/> <b>Arbeitsplatzsicherung</b>                   |
| <input type="checkbox"/> <b>Organisatorische Fragen im Amt</b>              | <input type="checkbox"/> <b>Beteiligung bei der DV-Einführung</b>       |
| <input type="checkbox"/> <b>gemeinschaftliche Aktivitäten</b> (Feiern usw.) | <input type="checkbox"/> <b>Einsatz für Höhergruppierung Einzelner</b>  |
| <input type="checkbox"/> <b>Fort- und Weiterbildung</b>                     | <input type="checkbox"/> <b>Ausbildung</b>                              |
| <input type="checkbox"/> <b>Öffentlichkeitsarbeit (extern)</b>              | <input type="checkbox"/> <b>Öffentlichkeitsarbeit (intern)</b>          |

### 12. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

|  | stimme zu                | stimme eher zu           | teils/teils              | lehne eher ab            | lehne ab                 | weiß nicht               |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| „Der Personalrat macht das, was die Gewerkschaft will“   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| „Der Personalrat macht keine falschen Versprechungen“  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| „Letztlich entscheidet der Personalrat, wer auf welche Stelle kommt“                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| „Wenn der Personalrat wollte, könnte er die Beförderung einzelner Mitarbeiter durchsetzen“           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| „Der Personalrat hat in den letzten Jahren für die Mitarbeiter der Stadtverw. Düsseldorf viel getan“ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| „Der Personalrat hat in den letzten Jahren für mich persönlich viel getan“                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 13. Welchen Einfluss hat der Personalrat Ihrer Meinung nach auf personalpolitische Entscheidungen bei der Stadtverwaltung Düsseldorf?

| keinen Einfluss          | wenig Einfluss           | starken Einfluss         | eigentlich entscheidet er | weiß nicht               |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |

## Zufriedenheit mit Ihrer Arbeitssituation

### 14. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitssituation in der Stadtverwaltung Düsseldorf hinsichtlich folgender Aspekte: Mit ...

|   | sehr zufrieden           | zufrieden                | teils/teils              | unzufrieden              | sehr unzufrieden         | weiß nicht               |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ... dem Verhältnis zu Ihren Kollegen, mit denen Sie zusammenarbeiten und arbeitsbezogenen Kontakt haben?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... dem Verhältnis zu Ihren direkten Vorgesetzten?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... dem Verhältnis zur Verwaltungsleitung?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... den Inhalten Ihrer Tätigkeit und der Art Ihrer Aufgaben   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... Ihren Arbeitsbedingungen (wir meinen damit z. B. Lärm, Lichtverhältnisse etc.)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... Ihrer beruflichen Entwicklung, d. h. Ihr persönliches Vorankommen und Möglichkeiten zum Aufstieg, sowie Weiterbildungsmöglichkeiten?                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... Ihrer Bezahlung?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der Organisation der Stadtverwaltung als Ganzes, d. h. die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, Regeln, Planungen und Informationen im Betrieb? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der Arbeitszeit, d. h. Länge und Einteilung Ihrer Arbeitszeit?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes, d. h. Ihren Arbeitsplatz in Zukunft zu behalten?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... der Freiheit, selbstständig Entscheidungen in Arbeitssituationen zu fällen?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... dem Mitspracherecht bei organisatorischen Entscheidungen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 15. Wie hat sich das Arbeitsklima in der Stadtverwaltung Düsseldorf Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren entwickelt?

|  | hat sich verbessert      | hat sich eher verbessert | ist gleich geblieben     | hat sich eher verschlechtert | hat sich verschlechtert  | weiß nicht               |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 16. Alles in allem, wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeitssituation bei der Stadtverwaltung Düsseldorf?

|  | sehr zufrieden           | zufrieden                | teils/teils              | unzufrieden              | sehr unzufrieden         | weiß nicht               |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 17. Alles in allem, würden Sie sich wieder für eine Beschäftigung bei der Stadtverwaltung Düsseldorf entscheiden?

|  | ja                       | eher ja                  | teils/teils              | eher nein                | nein                     | weiß nicht               |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Zu Ihrer Person

Im Folgenden möchten wir Ihnen einige Fragen zu Ihrer Person und Ihrer Tätigkeit bei der Stadtverwaltung Düsseldorf stellen. An dieser Stelle möchten wir Sie noch einmal darauf hinweisen, dass die Befragung vollkommen anonym ausgewertet wird und nur Auswertungsverfahren zum Einsatz kommen, die keinen Rückschluss auf einzelne Mitarbeiter ermöglichen.

### 18. Wie alt sind Sie?

|                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| bis 29<br>Jahre          | 30 bis 29<br>Jahre       | 40 bis 49<br>Jahre       | 50 Jahre<br>und älter    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 19. Sie sind?

weiblich  männlich

### 20. Welcher Statusgruppe gehören Sie an?

|                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Arbeiter                 | Angestellte              | Beamte                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 21. Welcher Laufbahngruppe bzw. vergleichbaren Angestellentarifgruppe gehören Sie an?

|                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| einfacher<br>Dienst      | mittlerer<br>Dienst      | gehobener<br>Dienst      | höherer<br>Dienst        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 22. Seit wann arbeiten Sie für die Stadtverwaltung Düsseldorf?

|                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| bis 1 Jahr               | bis 5 Jahre              | mehr<br>als 5 Jahre      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 23. In welchem Amt bzw. welcher Einrichtung sind Sie derzeit beschäftigt?

|                          |                          |                          |                            |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10 bis 15, 17            | 20 bis 23                | 30 bis 39                | 40, 41,<br>Kulturinstitute | 50 bis 53                | 16, 19,<br>60 bis 65     | Sonstige                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 24. In welchem Umfang sind Sie beschäftigt?

Vollzeit  Teilzeit

### 25. Sind Sie Mitglied einer Gewerkschaft?

|                          |                          |                          |                            |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| nein                     | ja,<br>von verdi         | ja,<br>der Komba         | ja,<br>einer Stangesgruppe |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |





# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

|             |  |
|-------------|--|
| BetrVG      | Betriebsverfassungsgesetz  |
| DGB         | Deutscher Gewerkschaftsbund  |
| DV          | Datenverarbeitung  |
| IuK-Technik | Informations- und Kommunikationstechnik  |
| KGSt        | Kommunale Gemeinschaftsstelle, Köln  |
| LPVG        | Landespersonalvertretungsgesetz  |
| ÖTV         | Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr<br>(seit 7/2001 in ver.di aufgegangen) |
| PR          | Personalrat  |
| TBS         | Technologieberatungsstelle(n) des DGB  |
| TQM         | Total Quality Management   |
| ver.di      | Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft   |
| WSI         | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB                                     |

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

|   |    |
|---|----|
| Abb. 1: Geschlechtsverteilung der Stichprobe                                      | 25 |
| Abb. 2: Altersverteilung der Stichprobe   | 26 |
| Abb. 3: Verteilung nach der Statusgruppe  | 26 |
| Abb. 4: Verteilung nach der Laufbahn bzw. Tarifgruppe                             | 27 |
| Abb. 5: Gewerkschaftsmitgliedschaft in der Stichprobe                             | 27 |
| Abb. 6: Gesamtzufriedenheit mit dem Personalrat                                   | 29 |
| Abb. 7: Zusammenhang von Alter und Gesamtzufriedenheit                            | 30 |
| Abb. 8: Zusammenhang von Laufbahn und Gesamtzufriedenheit                         | 31 |
| Abb. 9: Zufriedenheit mit einzelnen Leistungsdimensionen                          | 32 |
| Abb. 10: Teilnahme an der Personalversammlung und<br>Gewerkschaftsmitgliedschaft  | 36 |
| Abb. 11: Image des Personalrats (Polaritätsprofil)                                | 38 |
| Abb. 12: Faktorenanalyse des Personalratsimages                                   | 41 |
| Abb. 13: Einschätzungen zum Personalrat   | 42 |
| Abb. 14: Wichtige Themen der Personalratsarbeit aus der<br>Mitarbeiterperspektive | 43 |



- Atteslander, Peter (1984)*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Aufl. Berlin/New York.
- Benninghaus, Hans (2002)*, Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 9. Aufl. Wiesbaden.
- Bielefeld-Hart, Hanna (1994)*, Partizipation in der Bürokratie – Partizipationsbürokratie. Am Beispiel der Aushandlung und Umsetzung von Dienstvereinbarungen zu neuen Technologien, Stuttgart.
- Bispinck, Reinhard (2001)*, Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik, in: WSI Mitteilungen, Heft 2, S. 124-132.
- Bartölke, Klaus/Grieger, Jürgen/Ridder, Hans-Gerd/Weskamp, Cornelia (1994)*, Betriebs- und Dienstvereinbarungen bei der Einführung von ISDN-Kommunikationsanlagen in Organisationen, Opladen.
- Bögel, Rudolf/Rosenstiel, Lutz von (1997)*, Die Entwicklung eines Instruments zur Mitarbeiterbefragung: Konzept, Bestimmung der Inhalte und Operationalisierung, in: Bungard, Walter/Jöns, Ingela (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 10), S. 84-96.
- Bogumil, Jörg (1997)*, Das Neue Steuerungsmodell und der Prozess der politischen Problembearbeitung – Modell ohne Realitätsbezug?, in: Bogumil, Jörg/Kißler, Leo (Hrsg.), Verwaltungsmodernisierung und lokale Demokratie. Risiken und Chancen eines Neuen Steuerungsmodells für die lokale Demokratie, Baden-Baden, S. 33-43.
- Bogumil, Jörg/Greifstein, Ralph/Kißler, Leo (2000)*, Verwaltungsreform in Detmold. Ergebnisbericht der Evaluation, o. O., hekt. Mskr.
- Bogumil, Jörg/Kißler, Leo (1995)*, Neue Steuerung der öffentlichen Verwaltung – wohin steuert der Personalrat?, in: Der Personalrat, Heft 10, S. 414-418.
- Böhm, Wolfgang (1997)*, Mitarbeiterbefragung. – Juristische Rahmenbedingungen, in: Bungard, Walter/Jöns, Ingela (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 10), S. 236-245.
- Borg, Ingwer (2000)*, Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen, 2. Aufl., Göttingen (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie).

- Bungard, Walter (1997)*, Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements, in: Bungard, Walter/Jöns, Ingela (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 10), S. 5-14.
- Bungard, Walter/Jöns, Ingela/Schultz-Gambard, Jürgen (1997)*, Sünden bei Mitarbeiterbefragungen. – Zusammenfassung der wichtigsten Fehler und Fallgruben, in: Bungard, Walter/Jöns, Ingela (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 10), S. 441-455.
- Comelli, Gerhard (1997)*, Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse, in: Bungard, Walter/Jöns, Ingela (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 10), S. 32-58.
- Dorsch-Schweizer, Marlies/Schulzen, Thorsten (2001)*, Betriebs- und Personalräte zwischen Belegschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaft, in: WSI Mitteilungen, Heft 2, S. 113-123.
- Fettel, Andrea (1997)*, Mitarbeiterbefragungen. – Anforderungen und Erwartungen aus Sicht von Mitarbeitern, in: Bungard, Walter/Jöns, Ingela (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 10), S. 97-113.
- Gerstberger, Wolfgang/Grimmer, Klaus/Wind, Martin (1999)*, Innovationen und Stolpersteine in der Verwaltungsmodernisierung, Berlin (Modernisierung des öffentlichen Sektors, extra).
- Greifenstein, Ralph/KiBler, Leo (1998)*, Den Gewinnern nützen, die Verlierer schützen! Wie der Personalrat die kommunale Verwaltungsmodernisierung aktiv mitgestalten kann, Düsseldorf.
- Greifenstein, Ralph/KiBler, Leo (2000)*, Personalvertretung in Reformrathäusern. Zur Standortsuche von Personalräten im Modernisierungsprozeß, Berlin (Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 17).
- Grömig, Erko/Gruner, Kersten (1998)*, Reform in den Rathäusern. Neueste Umfrage des Deutschen Städtetages zum Thema Verwaltungsmodernisierung, Heft 8, S. 581-587.
- Hellstern, Gerd-Michael/Wollmann, Hellmut (1984)*, Evaluierung und Evaluierungsforschung – ein Entwicklungsbericht, in: Hellstern, Gerd-Michael/Wollmann, Hellmut (Hrsg.), Handbuch zur Evaluierungsforschung. Band 1, Opla-

den (Schriften des Zentralinstituts für sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin, Bd. 35), S. 17-93.

*Jesske-Müller, Birgit (1995)*, Die Auswertung betriebsinterner Fragebogenaktionen. – Der Weg vom Kreuz zur Erkenntnis, in: Freimuth, Joachim/Kiefer, Bernd-Uwe (Hrsg.), Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen, Göttingen (Schriftenreihe Psychologie für das Personalmanagement), S. 73-91.

*Jöns, Ingela (1997)*, Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen, in: Bundgard, Walter/Jöns, Ingela (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 10), S. 15-31.

*Kaether, Jürgen (1995)*, Die neue Rolle der Personalräte, in: Der Personalrat, Heft 10, S. 418-422.

*Kähler, Wolf-Michael (2002)*, Statistische Datenanalyse. Verfahren verstehen und mit SPSS gekonnt einsetzen, Wiesbaden.

*Kauffeld, Simone/Frieling, Ekkehard (2001)*, Die berufliche Handlungskompetenz bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen, in: Fisch, Rudolf/Beck, Dieter/Englich, Birte (Hrsg.), Projektgruppen in Organisationen. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung, Göttingen (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie), S. 75-89.

*KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle (1997)*, Personalvertretung im Neuen Steuerungsmodell, Köln (KGSt-Bericht, Nr. 10).

*KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle (1998)*, KGSt-Mitgliederbefragung 1997: Verwaltungsmodernisierung und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (Tul): Neues Steuerungsmodell und Tul-Einsatz, Köln (KGSt-Bericht, Nr. 10/1998).

*Keller, Berndt/Henneberger, Fred (1999)*, Privatwirtschaft und Öffentlicher Dienst: Parallelen und Differenzen in den Arbeitspolitiken, in: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.), Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. Aufl., München, Mering, S. 233-256.

*KiBler, Leo (1992)*, Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Modell und Wirklichkeit, Marburg.

*KiBler, Leo (1999)*, Gutwillig, aber überfordert? Risiken und Chancen der Verwaltungsmodernisierung für die Personalräte, in: Nutzinger, Hans G. (Hrsg.), Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalen Hintergrund, Marburg, S. 267-285.

- Kißler, Leo/Bogumil, Jörg/Wiechmann, Elke (1994)*, Das kleine Rathaus. Kundenorientierung und Produktivitätssteigerung durch den Bürgerladen Hagen, Baden-Baden.
- Kißler, Leo/Euringer, Sandra/Graf, Melanie/Wiechmann, Elke (1999)*, Im Schatten der Verwaltungsreform – Beschäftigtenbeteiligung im Urteil der Personalräte, in: WSI Mitteilungen, Heft 11, S. 783-790.
- Kißler, Leo/Wiechmann, Elke/Graf, Melanie (1998)*, Partizipation im Rathaus. – Des Kaisers neue Kleider?, Düsseldorf (Graue Reihe – Neue Folge, Bd. 146).
- Kotthoff, Hermann (1994)*, Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München, Mering (Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Bd. 8).
- Kotthoff, Hermann (1998)*, Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und »gnadenlosem Kostensenkungsdiktat«, in: Industrielle Beziehungen, Heft 1, S. 76-100.
- Kübler, Hartmut (1981)*, Der Einfluss des Personalrats. Empirische Studie am Beispiel der Gemeinden und Städte Baden-Württembergs, Stuttgart u. a.
- Müller-Jentsch, Walther (1997)*, Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung, 2. Aufl., Frankfurt/M., New York.
- Nietzard, Rolf/de Win, Thomas (1998)*, Mehr strategisches Agieren und mehr Belegschaftsnähe, in: Kamp, Lothar (Hrsg.), Team Betriebsrat. Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten, Düsseldorf, S. 31-39.
- ÖTV (1997)*, Das Neue Steuerungsmodell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle. Position der Gewerkschaft ÖTV. Stuttgart.
- Plander, Harro (1995)*, Personalvertretung als Grundrechtshilfe im demokratischen und sozialen Rechtsstaat. Eine rechtswissenschaftliche Studie, Baden-Baden.
- Rosenstiel, Lutz von (2000)*, Grundlagen der Organisationspsychologie. – Basiswissen und Anwendungshinweise, 4. Aufl., Stuttgart (Sammlung Poeschel, Bd. 95).
- Satzer, Rolf (1997)*, Handbuch Belegschaftsbefragungen. Ein Ratgeber zur Durchführung betrieblicher Fragebogenaktionen, 2. Aufl., Köln (Handbücher für den Betriebsrat, Bd. 26).
- Schäfer, Claus (2001)*, Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick, in: WSI Mitteilungen, Heft 2, S. 65-75.
- Schiller, Herbert/Storzer, Alois (1998)*, Wie ein Betriebsratsnetzwerk entsteht, in: Kamp, Lothar (Hrsg.), Team Betriebsrat. Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten, Düsseldorf, S. 47-52.



- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999)*, Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 3. Aufl., München, Mering (Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Bd. 1), S. 103-128.
- Schneider, Karsten (2002)*: Arbeitspolitik im »Konzern Stadt«. Zwischen der Erosion des Zusammenhalts im kommunalen Sektor und den effizienzfördernden Wirkungen organisatorischer Dezentralisierung, Baden-Baden (Staatslehre und politische Verwaltung, Bd. 7).
- Sperling, Hans Joachim (1999)*, Verwaltungsmodernisierung und Partizipation. Konzepte und Erfahrungen der Kommunalverwaltungen. Trend-Report Partizipation und Organisation III, Marburg.
- Trost, Armin (1997a)*, Das Antwortverhalten befragter Mitarbeiter – eine kognitionspsychologische Perspektive, in: Bungard, Walter/Jöns, Ingela (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*, Weinheim (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 10), S. 130-147.
- Trost, Armin (1997b)*, Datenmanagement bei einer Mitarbeiterbefragung, in: Bungard, Walter/Jöns, Ingela (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*, Weinheim (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 10), S. 148-166.
- Wiechmann, Elke/Kißler, Leo (1997)*, Frauenförderung zwischen Integration und Isolation. Gleichstellungspolitik im kommunalen Modernisierungsprozeß, Berlin (Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 11).
- Wollmann, Hellmut (1994)*, Evaluierungsansätze und -institutionen in Kommunalpolitik und -verwaltung. Stationen der Planungs- und Steuerungsdiskussion, in: Schulze-Böing, Matthias/Johrendt, Norbert (Hrsg.), *Wirkungen kommunaler Beschäftigungsprogramme. Methoden, Instrumente und Ergebnisse der Evaluation kommunaler Arbeitsmarktpolitik*, Basel u. a. (Stadtforchung aktuell, Bd. 48), S. 79-110.
- Wollmann, Hellmut (2000)*, Evaluierung und Evaluierungsforschung von Verwaltungspolitik und -modernisierung – zwischen Analysepotenzial und -defizit, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.), *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder*, Opladen (zit. n. hekt. Mskr.).
- WSI-Projektgruppe (1998)*, Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/98, in: *WSI Mitteilungen*, Heft 10, S. 653-667.



### **DIE AUTOREN UND EXTERNEN BERATER:**

#### **Eidmann & Killian Managementberatung**

Kunoldstraße 12, 34131 Kassel  
Tel. 0561/31694-06, Fax: 0561/31694-07  
Email: eidmann-killian@t-online.de

#### **Dr. Karsten Schneider**

Mobil: 0163/8615035  
Email: karsten.schneider@imail.de  
URL: [www.karsten-schneider.org](http://www.karsten-schneider.org)

### **KONTAKTDATEN DER TBS UND DES DÜSSELDORFER PERSONALRATS:**

#### **Technologieberatungsstellen des DGB (TBS)**

Die TBS in den Bundesländern und ihre Schwesterorganisationen sind über folgende Kontakte zu erreichen:

Email: [tbs-nrw-ha@t-online.de](mailto:tbs-nrw-ha@t-online.de)  
URL: [www.tbs-netz.de](http://www.tbs-netz.de)

#### **Personalrat der Allgemeinen Verwaltung**

Landeshauptstadt Düsseldorf  
Stefan Neugebauer, Geschäftsführer  
Burgplatz 11, 40200 Düsseldorf  
Email: [stefan.neugebauer@stadt.duesseldorf.de](mailto:stefan.neugebauer@stadt.duesseldorf.de)

## **PROJEKT »PERSONALRATSARBEIT DER ZUKUNFT«**

Das Projekt »Personalratsarbeit der Zukunft« ist Nachfolger einer Personalräte-Arbeitsgruppe, die im Rahmen des Netzwerks »Kommunen der Zukunft« getagt hat. Das Projekt »Personalratsarbeit der Zukunft« bemüht sich um die strategische Ausrichtung der Personalratsarbeit. Das vorliegende Projekt liefert dazu einen Beitrag. Kontakte zu den Initiatoren des Netzwerks:

### **Hans-Böckler-Stiftung**

Abt. Forschungsförderung

Volker Grünewald

Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Tel: 0211/7778-113, Fax: 0211/7778-283

Email: volker-gruenewald@boeckler.de

URL: www.boeckler.de

### **ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft**

Bundesverwaltung, Ressort 13

Fachbereich Gemeinden

Referat Verwaltungsreform /Netzwerke

Thomas Herbing

Potsdamer Platz 10, 10785 Berlin

Tel. 030/6956-2231, Fax 030/6956-3630

Email: thomas.herbing@verdi.de

URL: www.verdi.de

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

| Nr. | Autor/Titel   | €     | Bestell-Nr. | ISBN-Nr.       |
|-----|---|-------|-------------|----------------|
| 40  | <i>Winfried Heidemann,<br/>Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i><br><b>Berufliche Kompetenzen und<br/>Qualifikationen</b><br><b>Vocational Skills and Qualifications</b>   | 8,18  | 13040       | 3-935145-11-X  |
| 41  | <i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i><br><b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen –<br/>Unternehmensorganisation</b>  | 8,18  | 13041       | 3-935145-12-8  |
| 42  | <i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i><br><b>Employment, working conditions<br/>and company organisation</b>  | 8,18  | 13042       | 3-935145-13-6  |
| 43  | <i>Beate Beermann/Christina Klenner</i><br><b>Olympiareife Mannschaften gesucht?</b>  | 10,23 | 13043       | 3-935145-15-2  |
| 44  | <i>Diether Döring/Hermann Henrich</i><br><b>Konzeptionelle Überlegungen zu<br/>einem Tarifrentenmodell</b>  | 10,23 | 13044       | 3-935145-16-0  |
| 45  | <i>Winfried Heidemann</i><br><i>Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp,<br/>Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter,<br/>Mathias Müller, Susanne Gesa Müller</i><br><b>Weiterentwicklung von Mitbestimmung<br/>im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen</b> | 8,18  | 13045       | 3-935145-17-9  |
| 46  | <i>Volker Eichener, Sabine Schaaf,<br/>Frank Schulte, Jörg Weingarten</i><br><b>Erfolgsfaktoren für<br/>Biotechnologie-Regionen</b>   | 17,90 | 13046       | 3-935145-18-7  |
| 47  | <i>Hartmut Klein-Schneider</i><br><b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen<br/>Personalplanung</b>   | 8,18  | 13047       | 3-935145-19-5  |
| 48  | <i>Boy Lüthje</i><br><b>Arbeitnehmerinteressen in einem<br/>transnationalen IT-Unternehmen</b>  | 10,23 | 13048       | 3-935145-120-9 |
| 50  | <i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/<br/>Otfried Mickler</i><br><b>Telekommunikation im Aufbruch</b>   | 10,23 | 13050       | 3-935145-22-5  |
| 51  | <i>Dunja M. Mohr</i><br><b>Lost in Space: Die eigene wissen-<br/>schaftliche Verortung in und<br/>außerhalb von Institutionen</b>   | 14,32 | 13051       | 3-935145-23-3  |
| 53  | <i>Wolfhard Kohle</i><br><b>Störfallrecht und Betriebsverfassung</b>  | 10,23 | 13053       | 3-935145-25-X  |

| Nr. | Autor/Titel  | €     | Bestell-Nr. | ISBN-Nr.      |
|-----|--|-------|-------------|---------------|
| 54  | <i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i><br><b>Interessenvertretung und Expertenwissen</b>   | 13,29 | 13054       | 3-935145-28-4 |
| 55  | <i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i><br><b>Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern</b>  | 15,00 | 13055       | 3-935145-29-2 |
| 56  | <i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i><br><b>Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit</b>  | 23,00 | 13056       | 3-935145-30-6 |
| 57  | <i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i><br><b>Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft</b>  | 12,00 | 13057       | 3-935145-31-4 |
| 58  | <i>Stefan Eitenmüller</i><br><b>Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung</b>  | 15,00 | 13058       | 3-935145-32-2 |
| 59  | <i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i><br><b>Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie</b>   | 10,00 | 13059       | 3-935145-33-0 |
| 60  | <i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i><br><b>Welthandelsorganisation und Sozialstandards</b>  | 7,00  | 13060       | 3-935145-34-9 |
| 61  | <i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i><br><b>Bündnisse für Arbeit im Betrieb</b>  | 11,00 | 13061       | 3-935145-35-7 |
| 62  | <i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i><br><b>Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen</b>  | 9,00  | 13062       | 3-935145-36-5 |
| 63  | <i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i><br><b>GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels</b>  | 12,00 | 13063       | 3-935145-37-3 |
| 64  | <i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i><br><b>Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur</b>                                       | 13,00 | 13064       | 3-935145-38-1 |
| 65  | <i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i><br><b>Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen</b>   | 19,00 | 13065       | 3-935145-39-X |
| 66  | <i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/<br/>Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i><br><b>Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung</b> | 12,00 | 13066       | 3-935145-40-3 |
| 67  | <i>Thomas Ebert</i><br><b>Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung</b>   | 12,00 | 13067       | 3-935145-41-1 |

| Nr. | Autor/Titel   | €     | Bestell-Nr. | ISBN-Nr.      |
|-----|---|-------|-------------|---------------|
| 68  | <i>Jan Prieue</i> unter Mitarbeit von<br><i>Christoph Scheuplein</i> und <i>Karsten Schuldt</i><br><b>Ostdeutschland 2010 – Perspektiven<br/>der Innovationstätigkeit</b> | 23,00 | 13068       | 3-935145-42-X |
| 69  | <i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i><br><b>Kollektives Handeln</b>  | 30,00 | 13069       | 3-935145-43-8 |
| 70  | <i>Bernhard Nagel</i><br><b>Mitbestimmung in öffentlichen Unter-<br/>nehmen mit privater Rechtsform und<br/>Demokratieprinzip</b>   | 12,00 | 13070       | 3-935145-44-6 |
| 72  | <i>Eva Kocher</i><br><b>Gesetzentwurf für eine Verbandsklage<br/>im Arbeitsrecht</b>  | 12,00 | 13072       | 3-935145-46-2 |
| 73  | <i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i><br><b>Future Works</b>   | 10,00 | 13073       | 3-935145-47-0 |
| 74  | <i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i><br><b>Vermögensbildung und<br/>Vermögensverteilung</b>  | 16,00 | 13074       | 3-935145-48-9 |
| 75  | <i>Ingrid Ostermann (Hrsg.)</i><br><b>Perspektive: GLOBAL! Inter-nationale<br/>Wissenschaftlerinnenkooperationen<br/>und Forschung</b>                                    | 20,00 | 13075       | 3-935145-49-7 |
| 76  | <i>Christine Schön</i><br><b>Betriebliche Gleichstellungspolitik</b>  | 12,00 | 13076       | 3-935145-50-0 |
| 77  | <i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i><br><b>US-Cross-Border-Lease</b>  | 8,00  | 13077       | 3-935145-51-9 |
| 78  | <i>Jörg Towara</i><br><b>Tarifvertragliche Regelungen<br/>zur Teilzeitarbeit</b>  | 8,50  | 13078       | 3-935145-52-7 |
| 79  | <i>Anja Riemann</i><br><b>Auswertung und Darstellung gesetzlicher<br/>Bestimmungen zur Teilzeitarbeit</b>   | 8,00  | 13079       | 3-935145-53-5 |
| 80  | <i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i><br><b>Zur Chancengleichheit von Frauen<br/>und Männern im Bündnis für Arbeit,<br/>Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit</b>          | 12,00 | 13080       | 3-935145-56-X |
| 81  | <i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i><br><b>Betriebliche Kompetenzentwicklung.<br/>10 Fallstudien zu betrieblichen<br/>Vereinbarungen</b>                    | 12,00 | 13081       | 3-935145-57-8 |
| 82  | <i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i><br><b>Perspektiven der Vermögensbesteuerung<br/>in Deutschland</b>  | 12,00 | 13082       | 3-935145-58-6 |
| 83  | <i>Charlotte Wahler (Hrsg.)</i><br><b>Forschen mit Geschlecht? Zwischen Macht<br/>und Ohnmacht: Frauen in der Wissenschaft</b>  | 20,00 | 13083       | 3-935145-59-4 |

| Nr. | Autor/Titel  | €     | Bestell-Nr. | ISBN-Nr.      |
|-----|--|-------|-------------|---------------|
| 84  | <i>Henry Schäfer</i><br><b>Sozial-ökologische Ratings<br/>am Kapitalmarkt</b>  | 16,00 | 13084       | 3-935145-60-8 |
| 85  | <i>Maliszewski/Neumann</i><br><b>Bündnisse für Arbeit – Best Practice<br/>aus Ländern und Regionen</b>   | 14,00 | 13085       | 3-935145-61-1 |
| 86  | <i>Matthias Müller</i><br><b>International Accounting Standards</b>  | 9,00  | 13086       | 3-935145-62-4 |
| 87  | <i>Arno Prangenberg</i><br><b>Grundzüge der Unternehmens-<br/>besteuerung</b>  | 8,00  | 13087       | 3-935145-63-2 |
| 88  | <i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i><br><b>Weiterentwicklung einer leistungsfähigen<br/>und solidarischen Krankenversicherung<br/>unter den Rahmenbedingungen der<br/>europäischen Integration</b> | 12,00 | 13088       | 3-935145-64-0 |
| 92  | <i>Hans-Erich Müller</i><br><b>Handbuch Fusionsmanagement<br/>Übernahme und Restrukturierung: Neu-<br/>ausrichtung der Unternehmensstrategie</b>   | 8,00  | 13092       | 3-935145-68-3 |
| 94  | <i>Volker Korthäuer, Manuela Aldenhoff</i><br><b>Handbuch Fusionsmanagement<br/>Steuerliche Triebfedern für Unternehmens-<br/>umstrukturierungen</b>   | 6,00  | 13094       | 3-935145-70-5 |
| 95  | <i>Dieter Behrendt</i><br><b>Ökologische Modernisierung: Erneuerbare<br/>Energien in Niedersachsen</b>   | 11,00 | 13095       | 3-935145-73-X |
| 96  | <i>Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher</i><br><b>Wissensmanagement – Analyse und<br/>Handlungsempfehlungen</b>   | 12,00 | 13096       | 3-935145-71-3 |
| 97  | <i>Tanja Klenk/Frank Nullmeier</i><br><b>Public Governance als Reformstrategie</b>   | 12,00 | 13097       | 3-935145-72-1 |
| 98  | <i>Reiner Hoffmann/Otto Jacobi/Berndt Keller/<br/>Manfred Weiss (eds.)</i><br><b>European Integration as a Social<br/>Experiment in a Globalized World</b>                                     | 14,00 | 13098       | 3-935145-74-8 |
| 99  | <i>Angelika Bucerius</i><br><b>Alterssicherung in der Europäischen Union</b>   | 25,00 | 13099       | 3-935145-75-6 |
| 100 | <i>Werner Killian/Karsten Schneider</i><br><b>Die Personalvertretung auf dem Prüfstand</b>   | 12,00 | 13100       | 3-935145-76-4 |

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40  
E-Mail: mail@setzkasten.de



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

