

# Mitarbeiterbefragungen erfolgreich planen und durchführen

**Wer erfahren will, wie die eigenen MitarbeiterInnen zur Organisation oder zu bestimmten Themen stehen, was sie bewegt oder aber ihre Leistungsbereitschaft hemmt, ist gut beraten, sie mit einer Mitarbeiterbefragungen direkt zu fragen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass dieses Instrument einer professionellen Konzeption und Durchführung bedarf, weil selbst einmalige, kleine Fehler zu einem erheblichen Akzeptanz- und Vertrauensverlust auf Seiten der Befragten führen und das Instrument auf lange Zeit disqualifizieren.**

Mitarbeiterbefragungen (MAB) sind ein weit verbreitetes Instrument im Rahmen der Organisationsentwicklung. Manche werden eher isoliert als einmalige Maßnahme der Informationsbeschaffung eingesetzt (z.B. zur Objektivierung von unbestimmten Vermutungen); andere wiederum werden als konstitutives Element eines umfangreicheren Reformvorhabens meist zur Status Quo-Einschätzung eingesetzt, um insbesondere auch eher subjektive Einschätzungen zur Situation/Stimmung in einer Organisation einzuholen und eine Vorstellung über das Selbstbild einer Organisation zu bekommen (Wie sehen die Beschäftigten ihre Organisation selbst? Wie bewerten sie die eigene Organisation hinsichtlich verschiedener Kriterien?). In diesem Zusammenhang sind MAB gleichermaßen auch ein Instrument der **Mitarbeiterbeteiligung** an eben diesem Reformvorhaben und auch ein **Kommunikationsinstrument**, um Erkenntnisprozesse zu fördern (Handlungsbedarf in einer Organisation für alle sichtbar zu machen), und letztlich auch denjenigen in einer Organisation eine Stimme zu geben, die ansonsten vielleicht nicht gehört werden würden. Regelmäßige MAB können auch das ‚Commitment‘ der Beschäftigten gegenüber der eigenen Organisation stärken („Meine Meinung ist der Organisation wichtig!“).

## Formen

Im Allgemeinen werden MAB entweder als Paper-Pencil-Methode oder aber als so genannte Online-Befragungen durchgeführt. Während bei dem ersteren Verfahren ein gedruckter Fragebogen zum Einsatz kommt, der danach von den MitarbeiterInnen handschriftlich ausgefüllt und die Ergebnisse dann zur Auswertung in ein gesondertes System eingegeben werden, werden Online-Befragungen komplett elektronisch abgewickelt (Einladung, Ausfüllen, Datenübermittlung, teilweise auch Auswertung). In der Regel bedarf es für diese WEB-basierten Online-Befragungen lediglich eines Internetzugangs am Arbeitsplatz. Gerade die zuletzt genannten Online-Befragungen haben sich nach unseren Erfahrungen besonders bewährt (siehe unten).

## Themenstellungen und Fragen

MAB zielen meist darauf ab, Einschätzungen, Meinungen und auch Einstellungen der Beschäftigten zu unterschiedlichen Aspekten der jeweiligen Organisation abzufragen. ‚Typische‘ Themenstellungen sind etwa ...

- die *Arbeitssituation* (Arbeitsplatzausstattung) und die *Arbeitszufriedenheit*,

- unterschiedliche Aspekte der *Führungsarbeit* (Aufgaben, Ziele und Delegation, Vertrauen, Kommunikation, Fehlerkultur, Motivation/Wertschätzung),
- die *Personalentwicklung* (Förderung/Weiterentwicklung, Personalauswahl, Einschulung, auch rechtzeitige Bereitstellung des Arbeitsplatzes),
- die Bereiche Wissen – Innovationen – Veränderungen,
- Strukturen, Abläufe, Arbeitseinteilung,
- aber auch Einstellungen und Werte der Beschäftigten zu den genannten Bereichen.

## Fallstricke ... oder was hat sich bewährt?

Für die Durchführung von MAB werden in der Fachliteratur unterschiedliche Phasenmodelle empfohlen, an denen man sich für die Planung und Durchführung eines konkreten Projekts ganz gut orientieren kann. Die Kenntnis dieser prinzipiellen Schrittfolge reicht aber idR noch nicht aus, um ein solches Projekt auch erfolgreich ins Ziel zu bringen.

Die Reflexion von erfolgreich durchgeführten Befragungen hat jedenfalls gezeigt, dass es für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung v.a. wichtig ist, ...

- sich am Anfang ausreichend Zeit zu nehmen, Ziele und Erkenntnisinteressen möglichst genau und exakt zu beschreiben; je genauer man weiß, was man eigentlich herausbekommen möchte, um so genauer kann man anschließend fragen und, um so exakter sind die Antworten (unspezifische Fragen bringen nur unspezifische Antworten);
- von Anfang an für eine weit reichende Transparenz des gesamten Projekts zu sorgen; nichts ist schlimmer als Gerüchte; besser daher von Anfang an mit offenen Karten spielen und sagen, wozu die Befragung dient, wie sie abläuft, wie (gegebenenfalls) für Anonymität gesorgt wird, wie über die Ergebnisse informiert wird und was am Ende mit dem neuen Wissen passieren soll. Es geht hier auch darum, möglichst viele Beschäftigte zum Mitmachen zu motivieren und durch eine hohe Beteiligung die Datenqualität zu verbessern;
- für Vertraulichkeit auf der individuellen Ebene sorgen. Damit alle mitmachen und auch offen und ehrlich ihre Meinung sagen, ist für eine entsprechende Anonymität/Diskretion zu sorgen; das betrifft das Verfahren an sich (am besten die Dateneingabe und Auswertung an jemanden außerhalb der Organisation vergeben), aber auch die Konzeption der Auswertung (man kann auch so fragen, dass die Antworten am Ende einzelnen Personen zugeordnet werden können);
- wissenschaftliche Mindeststandards einzuhalten; die Erarbeitung eines Fragebogens ist nur vermeintlich eine ganz einfache Sache; schnell hat man ein paar Fragen zusammengestellt, einen Fragebogen gedruckt, verteilt und ... geht schon; allerdings sollte man sich dann auch

nicht wundern: irgendwas kommt immer heraus, ob das allerdings sinnvoll und hilfreich für das Projekt ist, bleibt dann nur zu hoffen;

- eine Rückmeldung über die Ergebnisse zu geben und aus den Ergebnissen zeitnah Konsequenzen zu ziehen. Aus dem neuen Wissen müssen praktische Handlungen folgen. Damit wird vielfach anzutreffende Kritik – wonach die Befragung nur eine Alibiaktion sei, die viel kostet letztlich nichts bringt – gegenstandslos. Wenn die Beschäftigten erleben, dass auf Basis ihres Feedbacks in der MAB sich Dinge verändern, dann werden sie auch zukünftig bei ähnlichen Projekten mitwirken, andernfalls wohl eher nicht mehr!

#### **Onlinebefragungen – wirtschaftlich und diskret!**

Die Weiterentwicklung der Informationstechnologie hat auch im Bereich der Befragungen zu bemerkenswerten Verbesserungen geführt. Mittels WEB-basierter Online-Befragungen, wie sie das KDZ seit ein paar Jahren erfolgreich durchführt, lassen sich MAB deutlich wirtschaftlicher (kein Aufwand für das Vervielfältigen und Verschicken von Fragebögen, die Verteilung geht schnell und kostengünstig per E-Mail, die Daten werden von den TeilnehmerInnen direkt ins System eingegeben und machen daher eine gesonderte Datenerfassung überflüssig) und dennoch anonym durchführen (die gesamte Befragung läuft auf einem externen Server des KDZ, jeder MA bekommt einen individuellen Zugangsschlüssel zum System, die Daten werden entsprechend anonymisiert). Inzwischen haben fast alle Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung einen Internet Zugang an ihrem

Arbeitsplatz, weshalb nur mehr wenige Bereiche (z.B. Bau-/Wirtschaftshöfe) nicht mittels Online-Befragungen angesprochen werden können.

#### **Make or buy?**

Angesichts knapper Kassen ist man oftmals versucht, vieles selbst zu machen, was vermeintlich einfach zu sein scheint. MAB sind aber eine ernst zu nehmende Aufgabenstellung, die man nicht einfach so nebenher erledigt, die vielmehr entsprechend qualifiziertes Personal (fachlich methodische Kenntnisse), technische Verfahren (z.B. Online-Befragung) und ausreichend freie Personalressourcen erfordern. Hier am falschen Ende zu sparen, wäre fatal. Hinzu kommt, dass es oftmals bei Befragungen, die durch interne MitarbeiterInnen durchgeführt werden, erhebliche Vorbehalte bei den Beschäftigten gibt (Anonymität, Vertraulichkeit), die sich negativ auf die Befragung auswirken (geringere Teilnahme, reduzierte Offenheit, Probleme auch anzusprechen). Durch die Einbindung eines externen Instituts wird die Glaubwürdigkeit eines vertrauensvollen Umgangs mit den Daten erhöht. Auch den Ergebnissen selbst wird – wenn es sich um ein renommiertes Institut handelt – von Seiten der MitarbeiterInnen letztlich eher Glauben geschenkt, als wenn diese intern entstanden sind.

Allerdings sollte man nicht der Versuchung erliegen, gleich das ganze Projekt extern zu vergeben: auch die ExpertInnen von Außen brauchen das Insiderwissen der Beschäftigten und die Beschäftigten müssen mit Blick auf die oben genannte Transparenz eine Chance zur Mitwirkung bekommen. ■

*Klaus Wirth*