

Frag' nach

MitarbeiterInnenbefragungen als Impulsgeber der Organisationsentwicklung nutzen!

von [Klaus Wirth](#)



In einem früheren [Beitrag](#)¹ habe ich bereits ausgeführt, dass MitarbeiterInnenbefragungen (MAB) ein weit verbreitetes Instrument im Rahmen der Organisationsentwicklung (OE) sind. Sie können zum Auftakt von OE-Projekten als *Analyseinstrument* eingesetzt werden, um Informationen zur Situation einer Organisation zu sammeln v.a. Einschätzungen, Bewertungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. MAB sind aber gleichermaßen auch ein Instrument, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem sehr frühen Zeitpunkt aktiv in einen Veränderungsprozess einzubinden (*Kommunikation und Beteiligung*).

„MitarbeiterInnenbefragungen sind ein erprobtes Instrument der Organisationsentwicklung.“

Schriftliche MitarbeiterInnenbefragungen sind – zumal, wenn sie als Online-Befragung durchgeführt werden – eine relativ kostengünstige und vergleichsweise einfach einzusetzende Methode. Der Fokus liegt auf Analysefragen, um allgemeine Einschätzungen oder Bewertungen durchzuführen. Für das Finden von Lösungen für aktuelle Defizite sind andere Methoden besser geeignet, wie etwa die eingangs angeführten dialogisch orientierten.

Plus – Minus Online-Befragung

Gegenüber stärker diskursiven und dialogischen Methoden (z.B. Workshops, Open-Space-Konferenzen etc.) haben MAB aber insbesondere den *Vorteil*, dass auch sehr

große Zahlen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne nennenswerte Mehrkosten zeit- und ortsunabhängig erreicht werden können. Sie bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in aller Regel anonyme Antwortmöglichkeiten und eröffnen damit die Chance, auch kritische Meinungen abzugeben. Es ist ferner ein sehr niederschwelliges Instrument, weshalb auch diejenigen in einer Organisation eine Stimme bekommen, die in größeren Gruppenzusammenhängen vielleicht nicht gehört werden würden, oder sich nicht trauen, ihre Meinung offen zu vertreten. Unter Umständen werden in dieser Form der Befragung auch „überlegtere“ Antworten gegeben, weil mehr Zeit zum Nachdenken besteht.

Diesen Vorteilen stehen jedoch auch einige *Nachteile* gegenüber. So können die Antworten stark von der Situation und dem Zeitpunkt des Ausfüllens beeinflusst sein (z.B. aktueller Streit, nicht kontrollierbare Einflussnahme von Dritten). Es wird für die Auswertenden nicht erkennbar, ob die Befragten die Fragen auch so verstehen, wie sie gemeint waren (es gibt keine Möglichkeit zur Rückfrage). Es ist auch unklar, ob jemand Dritter Einfluss auf die Antworten gewonnen hat. In der Regel ist dieses Instrument geeignet, relativ „einfache“ und standardisierte Sachverhalte abzufragen (meist nur wenige offene Fragen) und stellt hohe Anforderungen an die Präzision in der Fragenformulierung (Mehrdeutigkeiten müssen vermieden werden, Fragen müssen weitgehend selbsterklärend sein). Geht es darum, spontane Assoziationen zu erheben, dann ist dieses Instrument ungeeignet.

¹ Vgl. dazu: Wirth, Klaus: Mitarbeiterbefragung erfolgreich planen und durchführen. In: Forum Public Management 2008, 3, S. 17-18, <http://www.kdz.eu/de/mitarbeiterbefragung-erfolgreich-planen-und-durchf%C3%BChren> [Download: 26.06.2013].



Bei Online-Befragungen müssen Formulierungen exakt und eindeutig verfasst sein.

Foto: iStockphoto

Die Darstellung der Vor- und Nachteile ist hier eher exemplarisch und jedenfalls nicht abschließend. Sie soll aber bewusst machen, dass bevor eine Befragung durchgeführt wird, zwischen den Zielen der Befragung und den systembedingten Vor- und Nachteilen einer schriftlichen MitarbeiterInnenbefragung abgewägt werden muss. Gilt es doch die bestmögliche – und nicht nur einfachste – Methode zu wählen.

Befragungen bei OE-Projekten

Im KDZ haben wir in den letzten Jahren verschiedentliche MABs durchgeführt: Einerseits im oben genannten Sinn zum Auftakt eines OE-Projektes (z.B. [Braunau](#), [Hard](#) oder [Lustenau](#)), andererseits zuletzt auch im Rahmen von Projekten der Führungskräfteentwicklung (z.B. [Hohenems](#)).

MitarbeiterInnenbefragungen am Beginn eines OE-Projekts waren meist thematisch

sehr breit aufgestellt und sollten einen guten Überblick über die Ausgangssituation geben. Abgefragt wurden etwa die eigene Tätigkeit und die Arbeitssituation, Einschätzungen zu den direkten Vorgesetzten, Bewertungen zur Zusammenarbeit und internen Kommunikation. Auch wurden Fragen zur Organisation und den Abläufen, zum Personalmanagement, zur Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung sowie teilweise zum „Gesamtunternehmen“ Stadt/Gemeinde gestellt.

Demgegenüber konzentrierten sich die Befragungen im Bereich der Führungskräfteentwicklung vornehmlich auf zentrale Führungsaspekte und hier v.a. auf die subjektive >

„Online-Befragungen sind wirtschaftlich und einfach durchzuführen!“

Wahrnehmung der direkten Vorgesetzten hinsichtlich der Werte und Haltungen, die diese in der Führungspraxis leben, sowie eine Einschätzung darüber, wie die Führungsaufgaben wahrgenommen werden.

Alle zuletzt von uns durchgeführten Befragungen waren als Online-Befragungen konzipiert (immer mit der Option, dass Personen ohne Internet-Zugang eine alternative Beantwortungsform angeboten wurde). Die Online-Durchführung reduziert den Aufwand von Befragungen und macht sie damit kostengünstiger. Grundsätzlich gilt es, jede Befragung auf die speziellen lokalen Bedingungen und Ziele hin auszugestalten.

„MitarbeiterInnenbefragungen müssen in OE-Projekten eingebunden werden“

Befragungen eröffnen Prozesse

Wer sich auf eine MAB einlässt, muss sich bewusst sein, dass jede Befragung Veränderungsprozesse, zumindest aber Veränderungserwartungen auslöst. Ist eine Befragung

erst einmal gestartet, gibt es kein Zurück mehr! Demzufolge treten wir immer dafür ein, die Ergebnisse einer Befragung nicht nur öffentlich zu machen, sondern umgehend nach Abschluss einen Dialog zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Führungskräften zu eröffnen, die Ergebnisse gemeinsam zu bewerten und möglichst zeitnah Maßnahmen zu vereinbaren, die in einem direkten und nachvollziehbaren Zusammenhang mit der Befragung stehen.

Insofern empfehlen wir, jede (zumindest erste) MitarbeiterInnenbefragung in einen OE-Prozess einzubinden, damit von Beginn an sichergestellt ist, dass der Befragung auch ein zweiter Schritt – nämlich die aktive Bearbeitung der Ergebnisse auf allen Ebenen der Organisation – folgt. Dadurch wird für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der nachfolgende OE-Prozess verständlicher, greift er doch u.a. auch die Diagnose der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf und strebt nach Verbesserungen. <

[Kommentar senden](#)

VORANKÜNDIGUNG **KDZ SEMINAR**



Interkommunale Kooperationen erfolgreich aufbauen 19.11.2013, St. Pölten: [Austria Trend Hotel Metropol St. Pölten](#)

Strukturreformen auf Gemeindeebene sind ein zentrales Thema. Interkommunale Kooperationen bilden dabei einen Schwerpunkt. In diesem Seminar sollen die Gestaltung und der Ausbau von Kooperationen auf Basis des KDZ-Vorgehensmodells bearbeitet und mit Praxisbeispielen unterlegt werden. Weiters geht es um das Herausarbeiten der Erfolgsfaktoren. Ein Konzept für eine umfassende Kooperation wird praxisorientiert bearbeitet.

- Schwerpunkte:**
- Rahmenbedingungen für interkommunale Kooperationen: Finanzsituation, Mehrzweckverbände, Anreize im Finanzausgleich, Umsatzsteuerfragen
 - Vorgehensmodell zu interkommunalen Kooperationen
 - Praxisbeispiele aus den Bereichen Bauamt, Systemleistungen, Bauhof
 - Konzept der umfassenden Gemeindekooperation – Chance oder Illusion?
 - Erfolgsfaktoren und Synergiepotenziale nutzen

Vortragender: Mag. Peter Biwald (KDZ)

Information/Anmeldung: Detaillierte Informationen erhalten Sie unter <http://www.kdz.or.at/seminare>