

## MitarbeiterInnenbefragungen

### Beobachtungen, Fragen und vielfarbige Antworten

Thomas Schweinschwaller und Martin Gössler

*Fragensteller sind Weichensteller*

*Hans Leopold Davi, Schriftsteller*






*Die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen ist ein zentraler Faktor für erfolgreiche Organisationen. Aspekte wie Zufriedenheit mit dem Betriebsklima, der Führungskultur oder den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten beeinflussen diese Leistungsbereitschaft.*

*Eine gut gestaltete MitarbeiterInnenbefragung kann weit mehr sein als bloße Datenerhebung. Sie macht auf wichtige Schwachstellen aufmerksam, fokussiert die organisationale Aufmerksamkeit und mobilisiert Veränderungsenergie. MitarbeiterInnen wird signalisiert, dass ihre Meinung gefragt ist. Sie eröffnet Kommunikations- und Reflexionsprozesse. Eine Befragung schafft aber auch Erwartungen und bedarf daher einer umsetzungsorientierten Vorgehensweise. Dieser Text geht der Frage nach, wie MitarbeiterInnenbefragungen gelingen können, stellt Fragensets für EntscheiderInnen zur Verfügung und gibt konkrete Hinweise für ein gelungenes Befragungsprojekt.*

## Einige Beobachtungen

### MitarbeiterInnenbefragungen verlangen eine gute Abwägung und Vorbereitung

MitarbeiterInnenbefragungen (MAB) sind Lösungsversuche – doch für welches Problem? Nicht immer wird diese Frage in der Praxis klar beantwortet. Gilt es die MitarbeiterInnenbindung zu erhöhen, Engagement für einen anstehenden Veränderungsprozess zu mobilisieren oder die Führungsarbeit durch ein Feedback der MitarbeiterInnen zu professionalisieren – oder gibt es noch ganz andere Ziele? Im Vorfeld einer wirksamen MitarbeiterInnenbefragungen gilt es zu klären, welchen Nutzen die MAB stiften soll. Hilfreiche Fragen zur Entscheidung für oder gegen eine MAB können sein:






-  Was wäre ein gutes Ergebnis einer Befragung? Was könnte der Nutzen für unsere Organisation sein?
-  Wie würden MitarbeiterInnen, Linienvorgesetzte oder andere relevante Gruppen diese Frage beantworten?
-  Woher kommt die Energie für die Befragung (freiwillig, gesetzlich verordnet)?
-  Welche Fragestellungen/Herausforderungen wollen wir durch die Befragung besser verstehen und beantworten?
-  Wie viel Aufwand können und wollen wir in dieses Projekt stecken?

## Die MitarbeiterInnenbefragung zwischen Partizipationsinstrument und Hilflosigkeitstraining

Befragungen fokussieren Aufmerksamkeit. Wenn in einer Befragung ausführlich Fragen zur Geschlechtergerechtigkeit gestellt werden, dann wird auch die Aufmerksamkeit aller auf das Thema gelenkt. Manchmal werden Schwächen erst durch die Befragung bewusst. Nur mit einem mechanistischen Denkraum können wir davon ausgehen, dass eine Befragung quasi objektive Beobachtung organisationaler Realität ermöglicht, aus einer systemischen Perspektive verändert Beobachtung das Beobachtete. Befragungen stellen manche Aspekte der organisationalen Wirklichkeit ins Scheinwerferlicht – und lassen andere Facetten im Dunkeln.

Befragungen wecken auch Erwartungen. Wenn in einer MAB ausführlich zum Thema Gender Mainstreaming befragt wird, dann erwarten MitarbeiterInnen natürlich, dass das Management auf die Befragung Taten folgen lässt.

Nicht wenige Befragungen gleichen an diesem Punkt groß angelegten Hilflosigkeitstrainings. Wenn nämlich zu Themen befragt wird, wo das Management kurzfristig nichts ändern kann (z.B. höhere Gehälter für unterbezahlte Frauenarbeit im Sozialsektor) oder schlicht nichts ändern will (z.B. eigene Machtressourcen an weibliche Organisationsmitglieder abzugeben). Positiv gewendet bieten MAB eine hervorragende Gelegenheit, die Aufmerksamkeit auf Themen zu lenken, wo Veränderungsenergie mobilisiert werden soll.





-  Auf welche Themenbereiche wollen wir die Aufmerksamkeit fokussieren?
-  Zu welchen Themen können wir in absehbarer Zeit nichts ändern – und fragen daher besser auch nicht nach Veränderungswünschen?
-  Zu welchen Themenbereichen wollen und können wir Veränderungen initiieren?
-  Welche Fragen sind Energiegeber, welche sind Ohnmachtsverdichter?
-  Welche Ressourcen (Managementkapazität, Zeit für interne Projekte etc.) können wir nach der Befragung einplanen?

## MitarbeiterInnenbefragungen bieten keine objektive Vermessung der Organisation

Ein Ursache des MAB-Booms liegt sicherlich auch darin, dass das Bedürfnis nach quantitativen Daten zur Organisationssteuerung wächst. Möglicherweise korreliert eine allgemeine, tiefe Verunsicherung in den Führungsetagen mit dem kompensatorischen Bedürfnis nach freundlich layoutierten Exel-Auswertungen und Controllingberichten.

Allerdings ist zu bezweifeln, dass durch MAB Objektivität möglich ist, weil ja vorwiegend subjektive Faktoren in den Vordergrund gerückt werden. So bleiben am Ende scheinbar objektive Größen über, die sich paradoxerweise doch nur aus subjektiven Bewertungen ergeben haben. Und zu guter Letzt müssen diese „objektiven Größen“ oft einer Interpretation zugeführt werden, die wiederum nur subjektiv sein kann.

Ein relevanter Aspekt in diesem Zusammenhang: Sollen normierte Instrumente verwendet werden, die einen Vergleich mit allgemeinen Durchschnittswerten erlauben? So bieten einige Instrumente normierte Stichproben für den NPO-Sektor an. Diese Versuche erscheinen uns allerdings hinterfragenswert – ist doch der NPO-Sektor sehr bunt und heterogen. Die Berufsfelder von HeimhelferInnen, LehrerInnen und JugendarbeiterInnen sind höchst unterschiedlich. Wenn in einer Normstichprobe diese Berufe zusammengefasst werden, tendiert die Aussagekraft gegen Null. Je nach Berufsfeld werden andere Aspekte eine Rolle spielen. Äpfel können nur bedingt mit Birnen verglichen werden.

-  Wollen wir auf vorhandene, standardisierte Instrumente zurückgreifen? Oder setzen wir auf selbstentwickelte Fragebögen?
-  Wie sichern wir eine hohe Beteiligung bei der Erhebung?
-  Sollen bereichs-/abteilungsspezifische Auswertungen gemacht werden – auch um interne Vergleiche zu ermöglichen?
-  Streben wir Längsschnittuntersuchungen – also Wiederholungen der MAB zu einem späteren Zeitpunkt – an?

### **Sorgfältig gestaltete Erhebungen sind die Basis eines erfolgreichen Projekts**

Die Auswahl von Themenbereichen für die MAB sowie die korrekte Fragenformulierung benötigen eine gewisse Sorgfalt. Bei selbstentwickelten Fragebögen empfiehlt sich insbesondere: (1) Nutzung



#### **Fragen – aber wie?**

- Interviews
- Erhebungen
- Teilnehmende Beobachtungen
- Fokusgruppen
- Fragebogen

von guten Fragebögen als „Anregungsmaterial“ (2) Vermeidung von zu langen Fragebögen (3) Einbeziehung der Zielgruppe in die Fragebogenerstellung z. B. durch Vortests. Fragebögen, die wissenschaftlichen Standards entsprechen, sind deshalb ja auch oft mit jahrelanger Arbeit verbunden. (vgl. Felfe & Liepmann, 2008).



Fragebogenerhebungen sind angesichts der Vorteile (Erhebungsökonomie, quantitative und visualisierbare Ergebnisse ...) die sicherlich beliebteste Vorgehensweise. Der Nachteil liegt in den oft groben Ergebnissen und dass bei heiklen oder komplexen Themen differenzierte oder „ehrliche“ Aussagen nur eingeschränkt

zu bekommen sind. Daher kann die Kombination von Fragebogenerhebungen mit einem punktuellen Einsatz von qualitativen Methoden wie kreativen Erhebungen, teilnehmenden Beobachtungen, Interviews, Fokusgruppen zu guten Ergebnissen führen.

-  Welche Form der Erhebung ist für uns sinnvoll?
-  Welche Form der schriftlichen Erhebung passt für die MitarbeiterInnen (Papier oder Onlinebefragung)?

### **Vorprojekte spielen eine wichtige Rolle**

Weiters kann es günstig sein, die Vorerfahrungen mit ähnlich gelagerten Befragungs- oder Veränderungsprojekten zu reflektieren. Wenn es bereits vor 5 Jahren in Gesundheitszirkeln Defizite des organisationalen Gesundheitsmanagements ebenso konsequent analysiert wie schubladisiert wurden – dann wird vermutlich eine neue Befragung zu den psychischen Belastungen wenig neue Einsichten liefern. Und auch das Beteiligungsinteresse der MitarbeiterInnen wird sich in Grenzen halten. Hilfreicher als perfektionistische Fragebogenkonstruktion ist dann eine Reflexion der vergangenen Projekten mit ihren Umsetzungsschwierigkeiten.

-  Gab es bereits ähnlich gelagert Projekte – und was waren die Lessons Learned aus diesen Vorhaben?
-  Gibt es bereits Daten aus frühen Befragungen, Projekten die uns Antworten auf unsere Fragen liefern?

### **Nicht die Befragung ist die Crux – sondern die Umsetzung**

Unübersehbar ist eine deutliche Zunahme von Befragungen auch in NPO Organisationen und Organisationen der öffentlichen Verwaltung. Waren vor 10 Jahren noch Gesundheitszirkel in Mode, so werden heute in vielerorts schriftliche Befragungen eingesetzt. Dieser Trend wird durch die neuen behördlichen Vorgaben zur Evaluation psychischer Belastungen zusätzlich verstärkt – werden hier doch hohe Ansprüche an die Wissenschaftlichkeit der eingesetzten Instrumente gestellt. Und diese Ansprüche sind durch quantitative Fragebogenerhebungen leichter erfüllbar.

Eine zu starke Aufmerksamkeit auf die Erhebung (Fokus auf Fragebogenkonstruktion, Erhebung und Auswertung) geht in der Praxis oft auf Kosten der Prozesssteuerung. Evaluierungen von MABs zeigen jedoch, dass der Erfolgsfaktor weniger in der Präzision der Befragung selbst, sondern in der Sicherstellung der Umsetzung liegt (Stieger & Zepke, 2006). Fragen des Projektmarketings, der Steuerungsstruktur, der Einbindung aller Führungsebenen und der Projektarchitektur in der Umsetzungsphase bleiben häufig unterbelichtet.

Wenn aus den Ergebnissen der MAB keine Konsequenzen gezogen werden, dann ist der Misserfolg des gesamten Projekts garantiert. Eine professionelle Gestaltung der Vorbereitungs- und Erhebungsphase ist zwar wichtig, entscheidend für den Gesamterfolg des Projekts ist jedoch die Umsetzungsphase. Es ist erstaunlich, dass viele MAB-InitiatorInnen das Projekt mit einem schriftlichen Versand der Ergebnisse als beendet erklären – und in manchen Fällen passiert nicht einmal das. (Stieger & Zepke, 2006). Ein Großteil der Unternehmen richten irrtümlicherweise ihre Hauptenergie in die Erhebung und Vorbereitung (Hossiep & Frieg, 2013). MitarbeiterInnen verlieren dann das Vertrauen, dass das Management ernsthaft an ihrer Meinung interessiert ist. Die MAB wird als Alibiaktion verstanden, und die Bereitschaft sich weiterhin konstruktiv-kritisch einzubringen, sinkt. Damit werden aber die großen Chancen des MABs als echtes Partizipationsinstrument nicht genutzt, indem die entstandene Veränderungsenergie nicht in Handlung übersetzt wird.

- Welche Ressourcen (Managementkapazität, Kapazität der internen ExpertInnen, finanzielle Ressourcen) planen wir ein, um Umsetzung sicherzustellen?
- Welche Erwartungen, aber auch Befürchtungen haben verschiedene Stakeholder in der Organisation bezüglich der MAB?
- Wie gestalten wir die Projektkommunikation, um Erwartungen zu erfüllen und mögliche Befürchtungen ernst zu nehmen?
- Welche Projektarchitektur (Steuergruppe, Projektgruppe, etc) und welche Meilensteile helfen uns, Umsetzung sicherzustellen?

### **Ausblick**

Der Trend zum verstärkten Einsatz des MABs ist unübersehbar. Die Entwicklung scheint sich allerdings auch von der isolierten Einzelbefragung weg zu bewegen. Die Zukunft liegt wohl in der Integration der MAB in die bereits etablierte Steuerungsstruktur der Organisation, die Nutzung des MAB für aktuelle Veränderungsthemen und die Verknüpfung eines modernen MAB-Instrumentariums mit dem Interventionsrepertoire der Organisationsentwicklung.











## Vielfarbige Antworten – Tipps für die Gestaltung von MitarbeiterInnenbefragungen

### Die Vorbereitungsphase

Wertvolle Elemente in der Startphase sind: Nominierung eines Projektverantwortlichen, das Einsetzen einer Steuergruppe und Miniworkshops mit wichtigen InformationsgeberInnen und hauseigenen/externen ExpertInnen. Die Hauptaufgaben der Steuergruppe sind die Ausrichtung der MitarbeiterInnenbefragungen als Intervention in ein soziales System (vgl. Simon, 2013).

**„Wir verstehen  
MitarbeiterInnenbe-  
fragungen als einen  
Organisations-  
entwicklungsprozess.“**

### Entscheidungen im Vorbereitungsprozess

-  Ziele und Inhalte der Befragung
-  Aufgaben und Rollen im Projekt
-  Einbeziehung der ArbeitnehmervertreterInnen
-  Umfang und Beteiligung der Vorbereitungsphase und der Befragung
-  Beziehung von FachexpertInnen
-  Auswahl von Angeboten
-  Sicherung der Anonymität und Datenschutz
-  Methoden und Auswertungsschritte
-  Kommunikationskanäle auswählen
-  Aufgaben- und Zeitpläne








### Erhebungsphase

Die Erhebungsphase ist eine weitere Intervention in das soziale System Organisation. Offene Information bezüglich Sinn und Zweck der Befragung über mehrere, verschiedene Kommunikationskanäle und ein sensibles Ohr für mögliche Befürchtungen, und offensiv kommunizierte Umsetzungsabsichten wirken vertrauensbildend und erhöhen die Beteiligung.

Eine Voruntersuchung mit einer ausgewählten Gruppe erhöht die Qualität des Instruments und die Bereitschaft zu Teilnahme bei MitarbeiterInnen.

Günstig ist es auch zu beachten, wie über die Erhebung gesprochen wird und welchen Unterschied/Ähnlichkeit sie zu bereits vorangegangenen Erhebungen hat. Wertvoll ist dazu die

Kommunikation an den zentralen Fragen der MitarbeiterInnen bezüglich einer MAB ausrichten – mündlich, schriftlich und mehrmals. Wesentliche Hauptfragen von MitarbeiterInnen sind:

-  Wer bekommt den Fragenbogen?
-  Wonach wird im Fragebogen gefragt?
-  Muss ich den Fragebogen ausfüllen?
-  Wie lange dauert das Ausfüllen?
-  Kann herausgefunden werden, was ich geantwortet habe?
-  Wie ist die MitarbeiterInnenvertretung eingebunden?
-  Wann werden die Ergebnisse bekannt gegeben?

Informationsveranstaltungen, FAQ-Listen im Intranet und die Einbindung der Arbeitnehmervertretungen können die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung erhöhen. Wichtig ist eine zügige Rückmeldung der Ergebnisse nach Ende der Befragung. Es hat sich auch bewährt, am Ende der Erhebung ein Dankeschreiben an die MitarbeiterInnen zu formulieren und die nächsten Schritte anzukündigen.

**Offene Kommunikation über mehrere Kanäle erhöht die Teilnahmebereitschaft.**



### Umsetzungsphase

**Direkte Kommunikation durch innovative und kurze Workshopformate zur Verarbeitung der Ergebnisse erhöhen die Umsetzungswahrscheinlichkeit.**

Wie schon oben ausgeführt: Umsetzung ist der entscheidende Erfolgsfaktor für MABs. Unsere Empfehlung daher: Reservieren Sie 30-50% der Projektressourcen (Kapazitäten des Linienmanagements, Kapazitäten der internen ExpertInnen, zugekaufte BeraterInnenleistungen etc.) für die Verarbeitungsphase. Wenn diese Ressourcen aktuell nicht verfügbar sind – überlegen Sie die Verschiebung Ihrer MAB auf einen späteren Zeitpunkt.

Insbesondere in dieser Phase bewährt sich eine Kombination der MAB mit dem vielfältigen Repertoire der Organisationsentwicklung.

Hier nur einige Beispiele:

-  Soundingboards: Kurze, dialogorientierte Workshops zur Ergebnispräsentation und Ideensammlung für Umsetzungsschritte
-  Verarbeitungsworkshops auf Bereichsebene: Gemeinsame Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Maßnahmen

- Identifikation von „Quick-wins“ in einer Steuergruppe: Mit welchen Maßnahmen kann mit überschaubarem Ressourceneinsatz schnell Wirkung erzielt werden (z. B. Kritik an Zeitverschwendung durch zu viele Besprechungen – Führungskräfte verpflichten sich, ab sofort Besprechungen auf 1,5 Stunden zu limitieren).
- Organisationsweite Projekte zu den 2-3 wichtigsten Kernthemen starten
- Projektwerkstatt: In diesem spezifischen Workshopformat werden von engagierten MitarbeiterInnen Umsetzungsprojekte geplant, mit dem Management verhandelt und durchgeführt.
- Nutzung von Synergien mit etablierten Instrumenten des Personalwesens (Thematisierung von kritischen Ergebnissen der MAB im Rahmen des Mitarbeitergesprächs), der Jahreszielplanung, des Qualitätsmanagements etc.

### **Wesentliche Aufgaben in der Verarbeitungsphase**

- Gestaltung einer zielgruppengerechten Ergebnisdarstellung
- Gestaltung einer robusten Projektarchitektur für die Verarbeitungsphase
- Festlegen der Kommunikationskanäle – am besten ein Mix aus Einwegkommunikation und dialogorientierten Veranstaltungen
- Identifikation von organisationsweiten Veränderungsthemen – Ableitung von Maßnahmen und Projekten
- Insbesondere wenn bereichsspezifisch erhoben wurde: Maßnahmenworkshops unter Beteiligung von verschiedenen Hierarchieebenen und MitarbeiterInnen auf Bereichs-/Abteilungsebene
- Festlegung der Evaluation der Umsetzungsmaßnahmen
- Ableitung von Lessons Learned für weitere Befragungen

Mag. Thomas Schweinschwaller und Mag. Martin Gössler sind die Gesellschafter von Vielfarben-Beratung und Training für öffentliche Verwaltung und NPOs.

### **Literatur**

Felfe, J. & Liepmann, D. (2008). Organisationsdiagnostik. Hogrefe: Wien.

Hossiep, R. & Frieg, P. (2013). Mitarbeiterbefragungen in den 2000er Jahren: Eine Bestandsaufnahme. In Handbuch Mitarbeiterbefragungen. Hrsg. Domsch und Ladwig. Springer: Berlin.

Simon, F. (2013). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer: Heidelberg.

Stieger, C & Zepke, G. (2006): Mitarbeiterbefragungen: In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2006.