

Mitarbeiterbefragungen

Vorbereitung, Fallstricke
und Empfehlungen

Dr. Thomas Hilsenbeck

Praxis für Psychotherapie – Coaching – Supervision

Handgasse 13 – 9070 Würzburg

Tel. 0931 – 359 022 50

info@thomas-hilsenbeck.de

www.thomas-hilsenbeck.de

Inhaltsverzeichnis

Was ich unter Mitarbeiterbefragung verstehe	3
<i>Welche Ansätze zur Befragung gibt es?</i>	3
Was ich als Berater zuerst frage	4
Mitarbeiterbefragungen sind anspruchsvoll, weil... ..	5
<i>Hürden vorher</i>	5
<i>Hürden während</i>	5
<i>Hürden danach</i>	5
Deshalb meine Empfehlungen.....	6
<i>Genauere Klärung der Zielsetzung</i>	6
<i>Klarheit und Mut.....</i>	6
<i>Betroffene einbinden.....</i>	6
<i>Exploration vorab.....</i>	6
<i>Exakte Klärung der Befragung.....</i>	7
<i>Themen portionieren.....</i>	7
Von der Konzeption zu Verbesserungen.....	8
<i>Der Ablauf in der grafischen Übersicht</i>	8
<i>Der Ablauf im Detail</i>	9
Der Fragebogen	10
<i>Mögliche Inhalte eines Fragebogens.....</i>	10
Interne Öffentlichkeitsarbeit.....	11
Datenschutz/Anonymität	12

Was ich unter Mitarbeiterbefragung verstehe

Unter Mitarbeiterbefragung verstehe ich ein personalpolitisches Instrument, das von der Geschäftsführung in Abstimmung mit der Mitarbeitervertretung wie folgt eingesetzt wird:

- Es werden alle oder eine zufällig ausgewählte Stichprobe von Mitarbeitern und Führungskräften mit Hilfe eines mehr oder weniger standardisierten Fragebogens befragt (*jedoch ist auch eine andere Vorgehensweise denkbar!*).
- Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis.
- Das Ziel ist die systematische Erfassung der Einstellungen, Wünsche und Erwartungen.
- Die Auswertung erfolgt anonym.
- Die Ergebnisse werden in differenzierter Form an die Betroffenen zurückgespiegelt.
- Die Analyse der Daten soll Problembereiche und Handlungsnotwendigkeiten offen legen, um konkrete Verbesserungsmaßnahmen planen und umsetzen zu können.
- Die dadurch eingeleiteten Veränderungsmaßnahmen können im Zuge nachfolgender Mitarbeiterbefragungen bewertet werden.
- Mitarbeiterbefragungen dienen daher als Instrument für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen einer Strategie des umfassenden Qualitätsmanagements

Welche Ansätze zur Befragung gibt es?

- Mündliche Befragung (Interview / Gruppendiskussion)
 - *größtmögliche Individualität*
 - *Sehr aufwendig in der Durchführung und vor allem in der Auswertung*
 - *Möglicherweise Ängste und Befürchtungen bei kritischen Äußerungen*
- Standardisierte schriftliche Befragung
 - *„Überzeugt durch Zahlen“*
 - *Weniger aufwendig*
 - *Alle Probleme werden zum selben Zeitpunkt erfasst*
 - Teilerhebung
 - *Weniger aufwendig*
 - *Problematisch: Nicht alle Organisationsmitglieder einbezogen*
 - Vollerhebung
 - *Bietet Bild der Gesamtsituation*

Was ich als Berater zuerst frage

Hintergrund

- Ist die Befragung Teil eines Prozesses?
- Gab es andere Maßnahmen vorher?

Anlass

- Was ist der Grund für die Befragung?
- Was ist Anlass?

Ziel

- Was ist der erhoffte Gewinn?
- Was soll hinterher gewonnen (anders) sein?

Vorgesetzte

- Sind Rückmeldungen zu den Vorgesetzten Teil der Befragung?
- Was sagen die Vorgesetzten zu der Befragung?

„Feld“

- Wer befürwortet die Befragung? Wer spricht sich dagegen aus?

Nichtziele und Risiken

- Was darf nicht passieren?
- Was wären Risiken

Planung

- Wie weit ist die Planung
- Gibt es eine Projektgruppe, die mit der Planung betraut ist?
- Was ist schon festgelegt, was nicht?

Inhalte

- Wer entscheidet über die Inhalte (und Umfang) des Bogens

Mitarbeiterbefragungen sind anspruchsvoll, weil...

Oder: es gibt einige Hürden, die bedacht sein wollen

Hürden vorher

- Große Vorbehalte („Lohnt sich das? Da kommt doch sowieso nix raus! Das ist nur Alibi!“)
- Große Hoffnungen („wenn die einen so großen Aufwand betreiben, dann müssen die doch auch was verändern wollen!“)
- Projektgruppe versteht sich als Anwalt der Mitarbeiter

Hürden während

- Zu viele Themen werden abgefragt („wenn schon, denn schon!“)
- Die gesamte, latente Unzufriedenheit wird aktualisiert (aus chronisch wird akut)
- Es werden alte Rechnungen beglichen („Führungskräfte bekommen schlechte Noten“, „die Führung wird abgewatscht“)
- Undifferenzierte Rückmeldungen: es ist alles schlecht! Wir sind so unzufrieden! Keine Vorschläge („da werden wir nicht dafür bezahlt!“)

Hürden danach

- Die Führung ist Erschlagen von der Fülle an Rückmeldungen („Wo beginnen?“)
- Es gibt keine wirklich umsetzbaren Maßnahmen: „Uns sind die Hände gebunden!“
- Die Organisation steht bereits vor dem Projekt-Infarkt und hat bei genauerer Betrachtung keine Ressourcen um zusätzliche Verbesserungsprojekte zu stemmen!
- Es kommt zu Verletzungen der Feedbackempfänger („Es kann doch nicht alles falsch sein!“)
- Es kommt zu massiven Verletzungen der Feedbackgeber („Warum habt Ihr uns gefragt, wenn sich nun nichts (oder nur wenig) spürbares verändert?“)

Deshalb meine Empfehlungen

Sehen Sie diese Empfehlungen als kritische Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer Mitarbeiterbefragung.

Genauere Klärung der Zielsetzung

- Was wollen wir erreichen?
- Wie genau sieht der Zustand nach der Befragung aus (Ziel als Vorwegnahme eines zukünftigen Zustandes definieren)
- Was wissen wir?
- Wer fühlt sich wie?
- Was darf nicht passieren?
- Welche Risiken sehen wir auf uns zukommen?
- Was können wir (danach) verändern? Welche Ergebnisse wären reine Information und mit Hilfe welcher Ergebnisse können wir konkrete Maßnahmen einleiten?

Klarheit und Mut

- Die Führungsebene unterstützt den Prozess.
- Sie ist bereit, in die Umsetzung zu investieren.
- Der Mut ist vorhanden, eigene Schwächen zu erkennen und diese auch abzubauen.
- Die Rahmenbedingungen für die Umsetzung sowie evtl. erforderliche Ressourcen sind geklärt und vereinbart (Und: Sie haben die erforderlichen Ressourcen, um anschließend Verbesserungsprojekte durchzuführen!!!).
- Es ist allen deutlich, dass die Umsetzung einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang setzt und nicht von heute auf morgen erledigt werden kann.

Betroffene einbinden

- Alle betroffenen Interessensgruppen werden in den Prozess eingebunden (Führungsebene, Mitarbeitervertretung, Beschäftigte).

Exploration vorab

- Erweiterte Dienstbesprechung, Kurzworkshop oder strukturierte Gespräche mit den verschiedenen Interessensgruppen
- Wer hat welche Erwartungen an die Befragung?
- Wie sieht das erwartete Endergebnis aus?
- Wer hat welche Befürchtungen?

- Welche Themen im Fragebogen wären interessant?

Exakte Klärung der Befragung

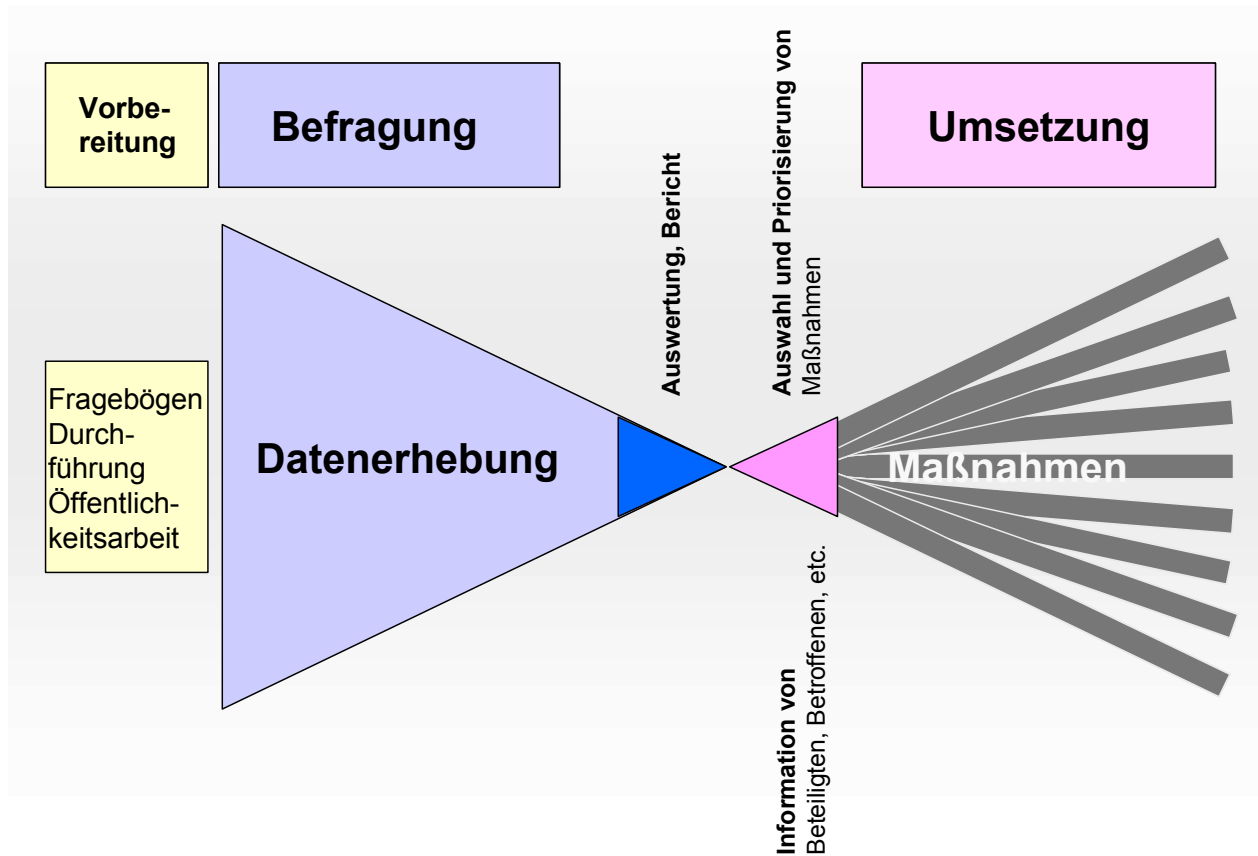
- Projektgruppe mit exakt umrissenem Auftrag
- Was fragen wir und was nicht? (Themenbeschränkung)
- Warum stellen wir manche Fragen nicht? (offene Kommunikation)
- Vorhandene Bögen verwenden und evtl. kürzen. D.h., das Rad nicht neu erfinden. Gute, brauchbare Fragebögen verwenden.
- Die Fragebögen vorher an einer kleinen Teststichprobe testen auf Brauchbarkeit
 - *Ist klar, was wie beantwortet werden soll?*
 - *Wie gut kommt man mit der Skalierung zurecht?*
 - *Was meint der Mitarbeiter, wenn er „sehr unzufrieden“ ankreuzt?*
 - *Wie wird die Länge des Bogens empfunden*

Themen portionieren

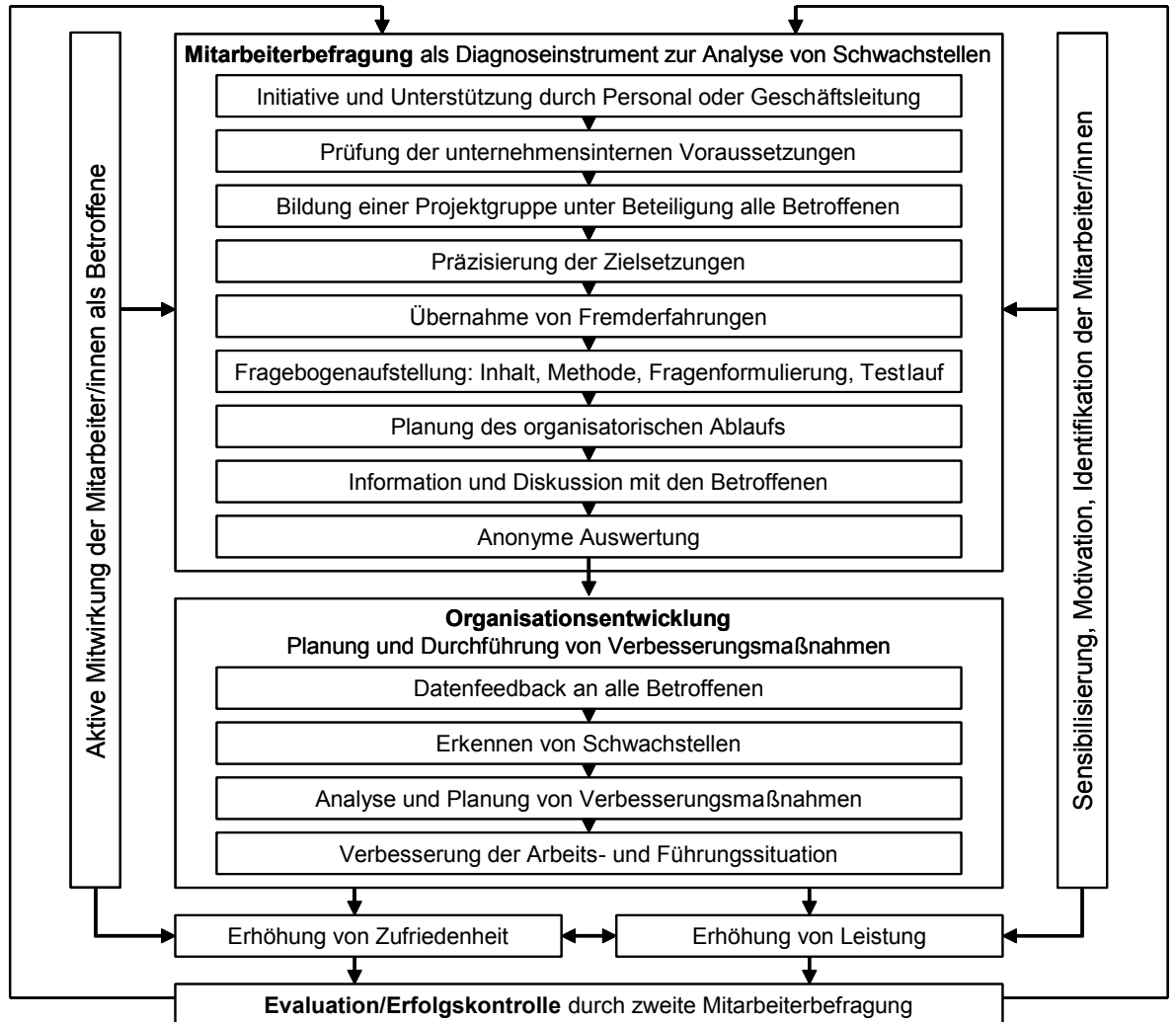
- Weniger ist mehr. Kürzer ist mehr.
- D.h. nicht alle Fragen auf einmal, in einer Befragung, in einem Fragebogen. Themen zeitlich nacheinander abfragen und bearbeiten.
- Alternative Instrumente nutzen. Z.B. Führungsfeedback via Führungsdialog

Von der Konzeption zu Verbesserungen

Der Ablauf in der grafischen Übersicht



Der Ablauf im Detail



Der Fragebogen

- Übernahme eines existierenden Fragebogens
 - *Ohne weitere Anpassung*
 - *Nach spezieller Anpassung auf die eigene Organisation*
- Erstellung eines neuen Fragebogens
 - *Erstellung eines neuen Fragebogens sehr aufwendig!*
 - *Beginn erst, wenn Führungsspitze Befragung selbst und Neuentwicklung eines Fragebogens wirklich will, die Zielsetzung klar ist und die Projektgruppe einen klaren Auftrag erhalten hat*
 - *Fertigstellung nach Testlauf, allgemeiner Information und Einbindung von Mitarbeitervertretung und mittlerer Führungsebene*

Mögliche Inhalte eines Fragebogens

Beispiel: Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument

Weiterbildung	Tätigkeit	Rahmenbedingungen	Berufliche Entwicklung	Gestaltungsmöglichkeiten	Arbeitszeit
Qualität	Kommunikation	Entlohnung	Führungsverhalten	Management	Kundenorientierung
Identifikation mit dem Unternehmen	Teamarbeit	Zusammenarbeit mit Kollegen im eigenen Arbeitsbereich	Zusammenarbeit mit Kollegen Aus anderen Abteilungen	Innovation/ Verbesserungsprozesse	Ablauforganisation
		Gesundheit und Sicherheit	Umweltschutz		

Interne Öffentlichkeitsarbeit

Wann soll informiert werden?

- *Die ersten Informationen an Mitarbeiter und Führungskräfte müssen von der Leitungsspitze und der Mitarbeitervertretung kommen.*
- *Diese Informationen sollten zeitlich gestaffelt ab 6 bis 4 Wochen vor der Befragung erfolgen.*

Auf welchem Weg sollte informiert werden

- *Ankündigungsbrief, Mitarbeiterzeitung, Personalversammlung: ca. 4 Wochen vor Verteilung der Fragebogen*
- *Plakate, Mailbox, Direktansprache, Dienstbesprechungen: laufend*

Worüber sollte informiert werden? – Mögliche Fragen der Mitarbeiter:

- *Was ist das Ziel der Befragung?*
- *Wonach wird im Fragebogen gefragt?*
- *Wie wirkt die Mitarbeitervertretung mit?*
- *Wer ist in der Arbeitsgruppe Mitarbeiterbefragung vertreten?*
- *Wer bekommt einen Fragebogen?*
- *Muss ich den Fragebogen ausfüllen?*
- *Was ist, wenn ich eine Frage nicht beantworten kann?*
- *Wie fülle ich den Fragebogen richtig aus?*
- *Bis wann muss ich meinen Fragebogen abgegeben haben?*
- *Was mache ich mit dem ausgefüllten Fragebogen*
- *Wie wird die Anonymität gewährleistet?*
- *Kann herausgefunden werden, was ich geantwortet habe?*
- *Wird registriert, wer den Fragebogen abgegeben hat?*
- *Was geschieht mit dem ausgefüllten Fragebogen?*
- *Wo werden die Fragebogen eingesammelt?*
- *Was passiert mit den Daten?*
- *Wann werden die Ergebnisse bekannt gegeben?*
- *Wie wird die Befragung ausgewertet?*
- *Was passiert anschließend?*
- *Habe ich Gelegenheit, zu den Ergebnissen Stellung zu nehmen?*
- *Wie werde ich an der Umsetzung der Ergebnisse beteiligt?*

Datenschutz/Anonymität

- Wenn eine Mitarbeiterbefragung zum ersten Mal durchgeführt wird, ist alles, was mit der Frage nach Anonymität zusammenhängt, mit Angst besetzt!
 - *Jeder muss die Sicherheit und Garantie haben, dass seine Antworten durch entsprechende Vorkehrungen in keiner Phase der Befragung persönlich zugeordnet werden können*
- Wie kann die Anonymität gesichert werden? Grundsätze:
 - *Die Mitarbeiterbefragung ist freiwillig und anonym*
 - *Niemand kann daran gehindert oder dazu gezwungen werden, einen Fragebogen auszufüllen*
 - *Keinem Beschäftigten erwachsen Nachteile oder Vorteile durch das Ausfüllen bzw. Nichtausfüllen des Fragebogens*
- Durch folgende beispielhafte Vorkehrungen wird Anonymität sichergestellt:
 - *Keine Kennzeichnung, durch die Beschäftigter zu identifizieren wäre*
 - *Abgabe wird nicht namentlich erfasst*
 - *Niemand in der Organisation erhält Einblick in einen ausgefüllten Fragebogen*
 - *Erfassung erfolgt entweder extern oder intern durch „abgeschottete Stelle“*
 - *Es werden nur Originale der Fragebogen erfasst*
 - *Fragebogen werden direkt nach Auswertung vernichtet*
 - *Wenn eine Frage durch weniger als 6 Personen beantwortet wurde, werden die Ergebnisse nicht ausgewertet*
 - *Bei kleineren Einheiten mit wenigen Beschäftigten: Verzicht auf soziodemographische Daten*
 - *Daten kleiner Organisationseinheiten sowie Einzeldaten werden von Auswertungsstelle nicht herausgegeben*
 - *Soziodemographische Daten werden nicht miteinander verknüpft*
 - *Daten sind so gesichert, dass sie vor Missbrauch, Zerstörung und Verlust geschützt sind.*
 - *Werden die anonymisierten Daten für folgende Mitarbeiterbefragungen gebraucht, ist Vereinbarung über Aufbewahrungsart zu treffen.*