

# Steckbrief

## Mitarbeiterbefragungen

---

**erstellt von:**  
Mag. Erwin Berger

**Institut für Research & Consulting**  
Research & Consulting GmbH  
Gerlitzestraße 11  
9551 Bodensdorf  
T: +43 / 664 / 840 8090,  
F: +43/ 820 / 555 859 46 89  
[irc@irc-austria.com](mailto:irc@irc-austria.com), [www.irc-austria.com](http://www.irc-austria.com)

## Steckbrief Mitarbeiterbefragungen

Eine Mitarbeiterbefragung kann grundsätzlich eher messorientiert oder **interventionsorientiert** gestaltet werden. Wir glauben, dass das Potenzial, das Mitarbeiterbefragungen für die Unterstützung von Entwicklung bieten können, überaus groß ist und von Organisationen genutzt werden sollte.

Die wesentlichen Fragen vor diesem Hintergrund lauten: Wie weit gelingt es, mit dem Instrument ...

- ... so nahe an die wesentlichen Themen der Organisation heranzukommen, dass die in ihnen arbeitenden **Menschen berührt und involviert** werden?
- ... so konkrete Ergebnisse zu erzielen, dass diese einstellungs- und handlungsrelevant werden und von den Abteilungen bis zur Unternehmensleitung **präzise Maßnahmen** möglich sind?
- ... einen **Umsetzungsprozess** zu managen, der den Notwendigkeiten der Organisation Rechnung trägt und die Erwartungen der MitarbeiterInnen nicht enttäuscht?

Wir empfehlen Ihnen daher, bei der Durchführung Ihrer Mitarbeiterbefragung neun Grundsätze zu berücksichtigen.

1. Organisationsdiagnostik statt „Wohlfühlbefragung“
2. Change-Synchronisation
3. Konzentration auf Prioritäten
4. Ressourcenorientierung
5. Lösungsfocussierung
6. Abteilungs- und Bereichsbezug
7. Internes Benchmarking
8. Kundenfreundliche Ergebnisdarstellung
9. Integrative Prozessorientierung

## Organisationsdiagnostik statt „Wohlfühlbefragung“

Sich als MitarbeiterIn im Unternehmen wohlfühlen ist zweifelsohne wichtig. Eine gut konzipierte Mitarbeiterbefragung geht aber über diesen Bereich hinaus und nutzt das Wissen der Menschen, um an die Stärken und Schwächen der Organisation heranzukommen.

Dazu braucht es ein ganzheitliches Organisationsmodell im Hintergrund. Wir beziehen uns in unserer Arbeit auf das Trigon-Modell der 7 Wesenselemente. Dieses Modell bildet Organisationen in ihrer geistig-kulturellen Dimension (Identität, Werte, Ziele und Strategien), sozialen Dimension (Struktur, Klima, Führung ...) und technisch-instrumentellen Dimension (Prozesse, physische Mittel) ab. Dabei stellen die Wesenselemente eine wichtige Suchdimension für die Generierung von Fragen dar.

### Mögliche Themenbereiche von Mitarbeiterbefragungen sind:

- Unternehmensimage
- Werte, Prinzipien (Leitbild)
- Vision, Ziele und Strategien
- Unternehmenskultur
- Kundenorientierung (intern, extern)
- Information/Kommunikation
- Betriebsklima
- Zusammenarbeit (intern, extern)
- Führungsverhalten
- Führungsinstrumente
- Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortlichkeiten
- Arbeitsorganisation, Abläufe/Prozesse
- Produkt- und Dienstleistungsqualität
- Arbeitsbedingungen (Ausstattung, Arbeitszeit, Belastung)
- Entgelt, Zusatzleistungen
- Aus- und Weiterbildung
- Entwicklungsperspektiven, Karriere
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Unternehmenstreue / Fluktuationsbereitschaft
- Ressourcen, Stärken
- Verbesserungsvorschläge / Lösungsansätze
- Zukunftsideen
- Evaluierung der Befragung

## Change-Synchronisation

Neben der allgemeinen Diagnose- und Lösungsfunktion können Mitarbeiterbefragungen auch eingesetzt werden, um die Aufmerksamkeit der Menschen in Organisationen auf spezifische Themen des laufenden Geschäfts oder wichtige **Zukunftsthemen** zu lenken.

In diesem Sinn stellen Mitarbeiterbefragungen bereits mehr oder weniger starke **Interventionen** dar. Unter Entwicklungsgesichtspunkten gesehen liegt hierin ein ganz wesentlicher Nutzen von Mitarbeiterbefragungen, da die entstehende **Synchronisation der Aufmerksamkeit** eine wichtige Basis für unternehmerischen Wandel schafft.

## Konzentration auf Prioritäten

Eine Mitarbeiterbefragung soll auch dazu dienen, Grundlagen für die Fixierung von Prioritäten zu erlangen. Stärken und Schwächen zählen nur dann, wenn es sich um wirklich wichtige Bereiche handelt. Deshalb stellt die **Wichtigkeit** gemeinsam mit Zufriedenheit eine essentielle Abfragegröße dar.

Wir unterscheiden hier zwischen bewusst (im Fragebogen) artikulierten Wichtigkeiten und Wichtigkeiten, die sich aus der statistischen Errechnung von Wirkungszusammenhängen ergeben (so genannte „**implizite Wichtigkeiten**“).

Für ein ganzheitliches Systemverständnis leisten diese Analysen bisweilen wichtige Beiträge, da schwer fassbare Ergebnisse besser interpretierbar werden und ein klareres Bild der Schlüsselgrößen gewonnen wird.

## Ressourcenorientierung

„Worauf können wir aufbauen?“ stellt in vielen Veränderungsprozessen eine wichtige Frage dar. Spätestens seit **Appreciative Inquiry** durch die „radikale Betonung des Positiven“ in Europa als Entwicklungsmethode bekannt wurde, wird den Ressourcen besonderes Augenmerk geschenkt.

Auch hier kann eine Mitarbeiterbefragung Beiträge leisten und verhindern, dass sich das „Schlechte, Unzureichende oder Problemhafte“ überdimensional breit macht und vorhandenes Positives verdeckt.

## Lösungsfocussierung

Generell unterscheiden sich die qualitativen Erhebungsmethoden von den quantitativen durch die Möglichkeit, dialogisch an zukunftsbezogenen Lösungen zu arbeiten.

Mit einem sauberen Entwicklungs- und Umsetzungsprozess sowie einer entsprechenden Fragebogengestaltung lassen sich diese Potenziale auch in Mitarbeiterbefragungen transferieren. In vielen Fällen konnten wir durch einen **Methoden-Mix** im Rahmen eines mehrstufigen Verfahrens die besten Ergebnisse erzielen.

*Abbildung: Methodeneinsatz*



## Abteilungs- und Bereichsbezug

Wir glauben, dass der Schlüssel zur Veränderungswirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen im Abteilungs- und Bereichsbezug der Ergebnisse bzw. Berichte liegt. Hier wird es konkret, hierin finden sich die MitarbeiterInnen und Führungskräfte in ihren eigenen Stimmungsbildern, Analysen und Ideen wieder.

Damit wird **Betroffenheit** im Sinn von Relevanz erzeugt und die Grundlage für einen entwicklungsorientierten Dialog geschaffen.

Gleichzeitig ist der Adressatenkreis für die **Umsetzung von Verbesserungen** festgelegt. Wenn Mitarbeiterbefragungen für die einzelnen Menschen in Organisationen sowie für die vielen kleinen und größeren Organisationseinheiten handlungsrelevant werden sollen, dann führt kein Weg daran vorbei, vom Fragensdesign über die Berichtslegung bis zu den Umsetzungsprozessen **bottom-up** zu arbeiten.

## Internes Benchmarking

Immer wieder sind wir mit Fragen konfrontiert, wie erzielte Ergebnisse einzuschätzen sind. Hier können externe Vergleiche wichtige Beiträge leisten, wenn es um die Beurteilung des generellen Stimmungsbildes in Organisationen geht.

Dabei bleibt die spezifische Situation, in der sich Organisationen befinden, jedoch meist außer acht. Weiters ist damit noch nicht viel über die Situation und Potenziale der Abteilungen und Bereiche gesagt.

Wir empfehlen daher vorrangig die Ergebnisse intern zu benchmarken. Durch dieses Verfahren zeigt sich, was innerhalb gegebener Bedingungen in einzelnen Organisationseinheiten möglich ist. Im Sinn von **Best Practice** können damit ungeachtet des Gesamtbeurteilungsniveaus Verbesserungsprozesse eingeleitet werden. „Killerphrasen“ wie „Das mag schon sinnvoll sein, ist aber bei uns nicht möglich!“ führen sich selbst ad absurdum.

## Kundenfreundliche Ergebnisdarstellung

Wenn Ergebnisse bis auf die Abteilungs- oder Teamebene ausgewertet werden, dann kommt einer kundenfreundlichen Ergebnisdarstellung besondere Bedeutung zu. Die Berichte müssen leicht lesbar d.h. **grafisch** aufbereitet sein. Gleichzeitig ist es wichtig, die Zahlen und statistischen Zusammenhänge deutlich sichtbar zu machen, damit die Ergebnisdarstellung auch tiefergehenden Fragen stand hält.

IRC hat ein kombiniertes System von optisch ansprechenden grafischen Auswertungen mit direkt hinterlegten Zahlen entwickelt, das den Ansprüchen der Praktiker in Organisationen gleichermaßen entgegen kommt wie MitarbeiterInnen, die es gewohnt sind im täglichen Berufsleben mit Zahlen umzugehen.

## Integrative Prozessorientierung

Die bislang dargestellten Grundsätze machen klar, dass Mitarbeiterbefragungen als Veränderungsprojekte zu betrachten sind, die eine sorgsame **Prozessbegleitung** erfordern. Bereits zu Projektbeginn tauchen viele Fragen auf: Wann ist es sinnvoll die MitarbeiterInnen zu informieren? Wer soll wie informieren? Soll der Betriebsrat integriert werden? Wer arbeitet die Fragen aus? Ist ein **Pretest** notwendig? Welche Art der Erhebung (schriftlich oder online) passt für uns? Wie können wir die Anonymität unserer MitarbeiterInnen wahren? Was passiert mit den Ergebnissen? u. v. m.

Mitarbeiterbefragungen wecken immer Hoffnungen genauso wie **Ängste**. Deshalb ist es wichtig, sich im Vorfeld über die Konsequenzen des Projektes klar zu werden und eine Prozessstruktur zu wählen, die Ängste und Widerstände gut aufnehmen kann und eine Basis des Vertrauens und der Zuversicht schafft.

Einen Kernpunkt stellt hierbei die **Sicherstellung der Anonymität** dar. Sowohl bei hard-copy-Befragungen wie auch bei Webbefragungen garantiert IRC eine vollkommene Anonymität und hat dazu spezielle Sicherungsverfahren entwickelt.

Wenn es gelingt, Mitarbeiterbefragungen durch Offenheit und Transparenz von einem Pflichtprojekt zu einem Wunschprojekt zu machen, ist die Basis für die **Veränderungswirksamkeit** bereits gelegt. Wenn es weiters gelingt, bereits zu Projektbeginn die Art des Umgangs mit den Ergebnissen festzulegen, d.h. sich auf eine wirkungsvolle Bearbeitungsform zu einigen, dann wird die Mitarbeiterbefragung einen wertvollen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten.