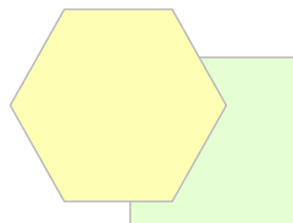


**Mitarbeiterbefragung in der
Öffentlichen Verwaltung**

© Katja Kümmel • katja.kuemmel@arcor.de

Dieser Leitfaden ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben vorbehalten, auch bei auszugsweiser Verwertung. Kein Teil dieses Leitfadens darf ohne schriftliche Zustimmung der Autorin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Vorwort	5
1 Definition	6
2 Mitarbeiterbefragung und Verwaltungsmodernisierung	6
3 Ablauf einer Mitarbeiterbefragung	8
3.1 Planung und Vorbereitung	9
3.1.1 Festlegung von Zielen und Rahmenbedingungen	9
3.1.2 Beteiligte	10
3.1.3 Termin- und Ressourcenplanung	11
3.1.4 Entwicklung des Fragebogens und Pretest	12
3.1.5 Online-Befragung oder klassischer Fragebogen	15
3.1.6 Datenerhebung, Datenerfassung und Auswertung organisieren	16
3.2 Durchführung	16
3.3 Auswertung und Aktionsplanung	17
3.3.1 Datenanalyse und Interpretation	17
3.3.2 Definition von Handlungsfeldern und Konzeption der Folgeprozesse	17
3.3.3 Rückmeldung der Ergebnisse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	18
3.4 Umsetzung und Evaluation	18
3.5 Kontinuierliche Information	18
4 Umgang mit Ängsten und Vorbehalten	19
5 Warum sich Mitarbeiterbefragungen lohnen	21
Literatur	22



Vorwort

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Potential und Rückgrat jeder Verwaltung. Sie sind dafür verantwortlich, dass die Verwaltung effizient und effektiv arbeiten kann, sind die Träger des verwaltungsinternen Wissens sowie das „Auge und Ohr“ zum Kunden/ Bürger.

Wenn Verwaltung dauerhaft verändert und verbessert, flexibilisiert und bürgerfreundlicher gestaltet werden soll, muss dieses Potential gefördert und einbezogen werden, da es ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Verwaltungsmodernisierung geben wird. Hierzu bedarf es motivierter Menschen, die sich als gleichberechtigte Partner im „Unternehmen Verwaltung“ verstehen und aktiv, flexibel und leistungsstark auf ihre Aufgaben zugehen. Zudem können aktiv beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen über die Ist-Situation zur Verfügung stellen, Stärken und Schwächen aufzeigen, auf Verbesserungspotentiale hinweisen, eine Qualitätssteigerung der Verwaltungsleistungen bewirken und so zum langfristigen Erfolg des Verwaltungshandelns beitragen.

Als personal-politisches Instrument einer modernen und qualitätsorientierten Verwaltungsführung setzt die Mitarbeiterbefragung an allen diesen Punkten an. Anhand von Mitarbeiterbefragungen können ...

- ... Informationen über die Ist-Situation der jeweiligen Verwaltung gewonnen,
- ... Probleme diagnostiziert,
- ... Stärken und Schwächen analysiert,
- ... Verbesserungspotentiale erkannt,
- ... die Durchführung und Umsetzung von Maßnahmen überprüft,
- ... weiche Faktoren gemessen,
- ... die verwaltungsinterne Kommunikation verbessert,
- ... Veränderungsprozesse initiiert
- ... sowie die Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden.

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen einer Masterarbeit an der Verwaltungsfachhochschule Wiesbaden erstellt. Die Inhalte wurden zum Teil anhand einer Expertenbefragung* eruiert. Aufgrund der Erfahrungswerte und Empfehlungen der einzelnen Expertinnen und Experten konnten viele praxisrelevante Informationen aufgenommen werden. Auf weiterführende Literatur zu den einzelnen Aspekten wird im Rahmen des Leitfadens verwiesen.

Der Leitfaden gibt einen kompakten und praxisbezogenen Überblick zum Thema Mitarbeiterbefragung in der Öffentlichen Verwaltung. Ziel ist, Verwaltungen zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zu ermutigen sowie den Einstieg in eine Befragung zu erleichtern.



Katja Kümmel, Februar 2007

* Befragt wurden neun Personen, die bereits Mitarbeiterbefragungen in der Öffentlichen Verwaltung durchgeführt bzw. an der Durchführung mitgewirkt haben.

1 Definition

Die Mitarbeiterbefragung ist ein personal-politisches Instrument der Unternehmens- bzw. Verwaltungsführung, das wie folgt gekennzeichnet ist:

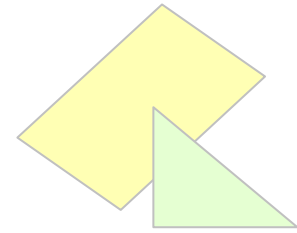
- Alle oder eine zufällig ausgewählte Stichprobe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden mit Hilfe von mehr oder weniger standardisierten Fragebögen und/oder in (teil-) strukturierten Interviews befragt.
- Die Befragung erfolgt anonym und auf freiwilliger Basis.
- Bezogen auf bestimmte Bereiche der betrieblichen Arbeitsumwelt und/oder der Umwelt werden Informationen über die Einstellungen, Wertungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter erfragt.
- Methodische, organisatorische und rechtliche Rahmenbedingungen werden beachtet.
- Die Ergebnisse werden in differenzierter Form an die Betroffenen zurückgespiegelt.
- Die Analyse der Daten soll Problembereiche und Handlungsnotwendigkeiten offenlegen. Hieran schließt sich idealerweise die Planung und Umsetzung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen an.
- Die Mitarbeiterbefragung ist ein unverzichtbarer Bestandteil einer wirkungsvollen Organisationsentwicklung.

2 Mitarbeiterbefragung und Verwaltungsmodernisierung

Im Rahmen der Prozesse zur Verwaltungsmodernisierung wurden und werden umfangreiche Veränderungen in der Öffentlichen Verwaltung implementiert. Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein „Teil“ dieses Veränderungsprozesses werden, d. h. die Veränderungen verstehen, akzeptieren und unterstützen, sind sie umfassend zu informieren und einzubeziehen. Insofern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Verwaltungsführung als gleichberechtigte Partner gesehen werden, sollten sie bereits beim Einstieg in einen Veränderungsprozess beteiligt werden, da sie nur dann die Möglichkeit besitzen, den gesamten Prozess aktiv mit zu gestalten. Aber auch im Sinne einer fortlaufenden Akzeptanzsicherung sollten die Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Verwaltungsreformprozess erfasst und berücksichtigt werden.

- ⇒ Die Mitarbeiterbefragung stellt diesbezüglich das geeignete Managementinstrument dar.

Sollte das Instrument der Mitarbeiterbefragung in diesem Zusammenhang genutzt werden, darf die Vorstellung vom Mitarbeiter als „gleichberechtigtem Partner“ keine Alibifunktion darstellen. Die Führungskräfte sollten die Philosophie einer partizipativen Führung auch im weiteren Prozess leben, da sie ansonsten das entgegengebrachte Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter missbrauchen und sich die betroffenen Personen manipuliert und ausgenutzt fühlen könnten.



Zur Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Prozesse einer modernen Verwaltung können Mitarbeiterbefragungen des Weiteren zur Ermittlung von steuerungsrelevanten Daten/Kennzahlen genutzt werden. Anhand von Befragungen können insbesondere die „weichen“, oftmals qualitativen, Faktoren gemessen werden. Hieraus ergeben sich in der Praxis folgende Einsatzmöglichkeiten:

⇒ Qualitätsmanagement

Zur Bewertung von Qualitäten werden Indikatoren, Messzahlen und entsprechende Vergleichsdaten - Kennzahlen - benötigt.

Zudem kann durch Mitarbeiterbefragungen die interne Servicequalität gemessen und langfristig verbessert werden.

⇒ Controlling

Das Controlling unterstützt die Verwaltungsführung bei der Steuerung der internen Prozesse. Hierfür werden steuerungsrelevante Daten/Kennzahlen benötigt.

⇒ Ziele

Da Ziele grundsätzlich operational sein sollten, werden zur Zieldefinition sowie zur Überprüfung der Zielerreichung Kennzahlen eingesetzt.

⇒ Output > Produkte und Leistungen

Produkte und Leistungen sind immer auch bezüglich der Qualitäten zu definieren. Voraussetzung ist ein durchgängiges Qualitätsmanagement, welches wiederum Kennzahlen erfordert.

⇒ Balanced Scorecard

In der Balanced Scorecard werden, neben den Kennzahlen zur Rendite, Zusammenhänge zu nicht monetären Werten hergestellt (z. B. Prozessqualität). Anhand von Mitarbeiterbefragungen lassen sich die diesbezüglichen Ziele und Kennzahlen sowohl ausarbeiten als auch überprüfen.

⇒ Personalmanagement / Personalentwicklung

Die Mitarbeiterbefragung ist ein klassisches Personalentwicklungsinstrument, das beispielsweise im Rahmen des Personalmarketing eingesetzt werden kann.

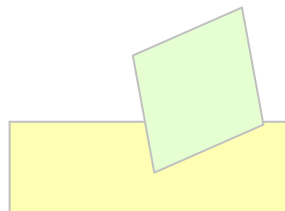
3 Ablauf einer Mitarbeiterbefragung

Der Ablauf einer Mitarbeiterbefragung ist immer abhängig von dem Ziel, das mit der Befragung verfolgt wird. So benötigt eine Mitarbeiterbefragung, die ausschließlich das Messen von Meinungen zum Ziel hat, weniger Arbeitsschritte - z. B. keine Definition von Handlungsfeldern - als eine Befragung, die inhaltlich die Erhöhung der Leistung und Zufriedenheit unter Einbindung der Mitarbeiter verfolgt.

In den folgenden Abschnitten werden alle grundsätzlich möglichen Phasen und die wichtigsten¹ Arbeitsschritte eines Mitarbeiterbefragungszyklus beschrieben. Ein Überblick kann nachfolgender Übersicht entnommen werden:

Phasen	Arbeitsschritte
Planung und Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele und Rahmenbedingungen in Zusammenarbeit mit der Verwaltungsleitung festlegen - Beteiligte bestimmen - Termin- und Ressourcenplan erstellen - Entwicklung des Fragebogens und Pretest - Online-Befragung oder klassischer Fragebogen - Datenerhebung, Datenerfassung und Auswertung organisieren
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> - Übersendung / Übergabe des Fragebogens an die Mitarbeiter - Befragung - Erinnerung
Auswertung und Aktionsplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Datenanalyse und Interpretation (Standardauswertungen, vertiefte Auswertungen und Einzelfallanalysen) - Definition von Handlungsfeldern und Konzeption der Folgeprozesse - Rückmeldung der Ergebnisse
Umsetzung und Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung der Folgeprozesse - Evaluation der Mitarbeiterbefragung
Kontinuierliche Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	

Phasen und Arbeitsschritte einer Mitarbeiterbefragung



¹ Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die einzelnen Arbeitsschritte einer Befragung immer auch von den Rahmenbedingungen in der jeweiligen Verwaltung abhängig sind.

Bevor die Mitarbeiterbefragung geplant und vorbereitet wird, sollte in Ihrer Behörde geklärt werden, ob die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich interessiert und eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft vorhanden ist. Erst wenn eine „Kultur der Kommunikation und Kooperation“ geschaffen wurde, können Mitarbeiterbefragungen gelingen.

3.1 Planung und Vorbereitung

Alle Phasen des Projektes sollten intensiv geplant werden. Es ist wichtig, dass dem Projektteam die anvisierten Ziele bewusst sind, damit die Planung hierauf ausgerichtet werden kann.

3.1.1 Festlegung von Zielen und Rahmenbedingungen

Zu Beginn jeder Mitarbeiterbefragung sind die Ziele in Zusammenarbeit mit der Verwaltungsleitung eindeutig und für alle Beteiligten verständlich zu definieren. Die Zieldefinition ist für die Mitarbeiterbefragung von besonderer Bedeutung, da sie Ausgangspunkt für sämtliche weiteren Arbeitsschritte ist. Aus diesem Grund sollten Sie sich mit diesem Punkt intensiv auseinandersetzen.

Mögliche Ziele einer Mitarbeiterbefragung sind:

- Informationen über die gegenwärtige Situation (Ist-Situation) in der Verwaltung erhalten, z. B. bezüglich Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Führungsstil
- Stärkung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Gezielte Stärken- und/oder Schwächenanalyse
- Stärkung der unternehmensinternen Kommunikation
- Umsetzung des Gedankenguts kooperativer Führung
- Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in aktuelle Veränderungs- und Gestaltungsprozesse
- Erfolgskontrolle von Maßnahmen
- Erkennen und Befriedigung tätigkeitsbezogener Bedürfnisse

In der Praxis werden mit einer Mitarbeiterbefragung im Regelfall mehrere Ziele angestrebt. Insofern Sie beispielsweise eine geringe Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermuten, könnten die „Analyse der Ist-Situation“ sowie die „Stärkung der Motivation und Arbeitszufriedenheit“ mögliche Befragungsziele darstellen. Die Mitarbeiterbefragung würde folglich nicht nur die Diagnose der gegenwärtigen Situation bewirken sondern bereits die Lösung der gegebenenfalls vorhandenen Problematik anvisieren. Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über diese Ziele informiert, wird Offenheit und Dialogbereitschaft vermittelt sowie ein „Grundstein“ für mehr Arbeitszufriedenheit gelegt.

Neben den inhaltlichen Zielen sind die Rahmenbedingungen in Abstimmung mit der Verwaltungsleitung festzulegen. In diesem Zusammenhang ist unter anderem zu klären, welche finanziellen Mittel für die Mitarbeiterbefragung zur Verfügung stehen. Bei einem knappen Budget können durch folgende Maßnahmen Kosten eingespart werden:

- Bündelung der Organisation und Konzeption
- Reduktion der internen vorbereitenden Arbeitsgruppen
- Durchführung von Online-Befragungen statt Versendung von klassischen Fragebögen
- Begrenzung des Fragebogens auf zentrale Aspekte
- Nutzung von „Auswertungsschablonen“²
- Standardisierung der Auswertung

3.1.2 Beteiligte

Bevor mit der Planung der Mitarbeiterbefragung begonnen werden kann, hat die Verwaltungsleitung zu entscheiden, wer für die Koordination und Gestaltung der Befragung verantwortlich ist. Da die Befragung im Regelfall unterschiedliche Bereiche bzw. Ebenen einer Verwaltung betrifft, sollte ein Projektteam aus folgenden Personengruppen zusammengestellt werden:



Zusammensetzung des Projektteams

² Beispielsweise das vom Bundesland Baden-Württemberg konzipierte Modell; siehe hierzu die vom Innenministerium Baden-Württemberg herausgegebene Broschüre „Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung“. Die Broschüre kann im Internet unter folgendem Pfad heruntergeladen werden: http://www.im.bwl.de/de/Schriftenreihe_der_Stabsstelle_fuer_Verwaltungsreform/83437.html.

Insofern ein externes Institut mit der Durchführung der Mitarbeiterbefragung beauftragt wird, sollte es ebenfalls in das Projektteam integriert werden. Ob ein externes Institut einbezogen wird, ist von den bestehenden Rahmenbedingungen in Ihrer Verwaltung abhängig. So kann beispielsweise auf die Beteiligung verzichtet werden, wenn einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter des Projektteams bereits umfassende Kenntnisse auf diesem Gebiet besitzen. Insofern in Ihrer Verwaltung jedoch keine oder nur unzureichende Erfahrungen vorhanden sind, wird der Einsatz externer Berater angeraten. Sie sollten in diesem Zusammenhang berücksichtigen, dass eine schlecht geplante, durchgeführte oder ausgewertete Befragung letztendlich mehr „kostet“ als der Einsatz eines externen Institutes. Zudem sollten Sie den Aspekt der „Anonymität“ beachten. Insofern auf den Einsatz einer externen Beratung verzichtet wird, sollte die Auswertung der Befragung durch Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter erfolgen, die in Ihrer Verwaltung Vertrauen genießen, z. B. Mitglieder der Personalvertretung.

Die Entscheidung darüber, in welchem Umfang bzw. für welche Arbeitsschritte ein externes Institut eingesetzt wird und wie die Aufgabenverteilung zwischen den internen (Projekt-) Mitarbeitern und den externen Beratern erfolgt, orientiert sich ebenfalls an den Rahmenbedingungen - z. B. dem zur Verfügung stehenden Budget - in Ihrer Verwaltung. Bei der Auswahl des externen Instituts empfiehlt es sich, Personen oder Institutionen zu wählen, die bereits Mitarbeiterbefragungen in der Öffentlichen Verwaltung durchgeführt haben, da diese mit den „verwaltungsspezifischen Besonderheiten“³ vertraut sind.

Für eine erfolgreiche Mitarbeiterbefragung ist die Unterstützung durch die Verwaltungsleitung, die Personalvertretung sowie die Führungskräfte erforderlich. Sofern diese Bereiche nicht hinter der Befragung stehen, ist abzuwägen, ob sie überhaupt durchgeführt werden sollte.

3.1.3 Termin- und Ressourcenplanung

Um zu wissen, wer (natürliche Person / Ressource Mensch), wann (Termin), für was (Aufgabe) im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung verantwortlich ist und welche finanziellen Ressourcen hierzu benötigt werden, ist eine Termin- und Ressourcenplanung zu erstellen.

Ausgangspunkt für die Terminplanung ist die Durchführung der Befragung. Bei der Festlegung des Zeitpunktes sollten Sie andere Termine in Ihrer Verwaltung beachten, z. B. Jahresabschlussarbeiten, Ferienzeiten, etc. Ausgehend von dem Zeitpunkt der Durchführung werden die übrigen Termine rückwärts - in Bezug auf die Planungs- und Vorbereitungsphase - und vorwärts - in Bezug auf die Auswertung und Aktionsplanung sowie die Umsetzung und Evaluation - geplant.

Eine sorgfältige Terminplanung der einzelnen Arbeitsschritte und Aufgaben erleichtert die realistische Einschätzung der Gesamtdauer, da einzelne „kurze“ Zeiträume besser geschätzt werden können als eine gesamte Phase.

³ Beispielsweise verwaltungsspezifische Begriffe (Verwaltungsführung statt Unternehmensleitung), Besonderheiten des Beamten- und Tarifrechts, etc.

Die fortlaufende Ergänzung der Termin- und Ressourcenplanung um einen aktuellen Status ermöglicht die professionelle Steuerung des Projektes Mitarbeiterbefragung. Um diese Steuerung zu erleichtern, bietet es sich an, Meilensteine festzulegen. Ein Meilenstein ist ein Ereignis besonderer Bedeutung, d. h. ein Zeitpunkt, zu dem ein markantes Projektziel erreicht wird. Ein typischer Meilenstein im Rahmen der Mitarbeiterbefragung ist die Fertigstellung des Fragebogens. Wann welche Meilensteine erreicht sein müssen, kann aus der Terminplanung abgeleitet werden.

Alle Phasen des Projektes Mitarbeiterbefragung sollten intensiv geplant werden. Es ist wichtig, dass dem Projektteam die anvisierten Ziele bewusst sind, damit die Planung hierauf ausgerichtet werden kann. Idealerweise werden Mitarbeiterbefragungen nicht als isolierte Maßnahme, sondern als Teil eines Qualitätskreislaufs konzipiert.

Ergänzend zu der kalendarischen Planung werden Sie sich gegebenenfalls in der Praxis fragen, ob es Situationen gibt, in denen eine Mitarbeiterbefragung grundsätzlich nicht angebracht ist, beispielsweise in Umbruchphasen. Da ungünstige Situationen bei der Interpretation der Ergebnisse entsprechend berücksichtigt werden können, sollte diese Frage verneint werden. Gerade in Umbruchphasen erscheint es sinnvoll, eine Befragung durchzuführen, da so Probleme – z. B. Ängste und Vorbehalte – erkannt werden können. Zudem kann hierdurch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, an der Gestaltung der Umbruchphase aktiv mitzuarbeiten.

Die überwiegende Anzahl der befragten Expertinnen und Experten war übrigens der Meinung, dass ...

... Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in der Regel positiver über ihre Verwaltung äußern, als vor der Befragung erwartet wird.

... negative Ergebnisse dem Image der betroffenen Verwaltung nicht schaden.

3.1.4 Entwicklung des Fragebogens und Pretest

Der Fragebogen ist das Kernelement der Mitarbeiterbefragung, da die Inhalte bzw. Themen der Befragung über ihn vermittelt werden. Diese orientieren sich wiederum an den Zielen der Befragung. Darüber hinaus entscheidet die Gestaltung des Fragebogens über die Qualität der Befragungsdaten im Hinblick auf ihre Gültigkeit (Validität) und Genauigkeit (Reliabilität).

Bevor mit der Konstruktion des Fragebogens begonnen wird, ist zu klären, ob ein neuer Fragebogen entwickelt werden soll oder ob auf ein bereits vorhandenes Befragungsinstrument - Standardfragebogen - ganz oder in Teilen zurückgegriffen werden kann. Die Entscheidung hierüber hängt unter anderem davon ab, welche finanziellen und personellen Ressourcen für die Befragung zur Verfügung stehen. Da bei der Neuentwicklung des Fragebogens vielfältige Gesichtspunkte unter anderem aus den Bereichen Personalmanagement, Arbeits- und Organisationspsychologie sowie den Sozialwissenschaften zu beachten sind, werden Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter oder externe Berater benötigt, die über die entsprechenden Kenntnisse verfügen. Insofern diese nicht zur Verfügung stehen, bietet es sich an, einen Standardfragebogen ganz oder in Teilen zu

übernehmen.⁴ In diesem Fall sind die einzelnen Items⁵ zwingend auf ihren Bezug zu den anvisierten Zielen sowie zur erlebten Realität der Befragten zu überprüfen, da hiervon die Akzeptanz des Instruments Mitarbeiterbefragung abhängt.

Unabhängig davon, ob der Fragebogen neu entwickelt oder ein Standardfragebogen ganz oder in Teilen übernommen wird, sollten Sie bei der Formulierung der Items folgende Grundregeln beachten⁶:

- Die Fragen sollten in möglichst einfacher Sprache und in der Ausdrucksweise der jeweiligen Organisation formuliert werden, damit sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern problemlos verstanden werden.
- Die Formulierungen sollten kurz und prägnant sein, da sie so für die Befragten leichter lesbar sind.
- In jeder Frage sollte nur ein Thema angesprochen werden.
- Die Fragen sollten keine Verneinungen enthalten, da die Antworten ansonsten nicht eindeutig interpretierbar sind.
- Die Befragten sollten individuell angesprochen werden, da hierdurch Kollektivurteile vermieden werden. Beispiel: „Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitsmitteln?“ statt „Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit den Arbeitsmitteln?“.

Der Fragebogen sollte ...

... auf die jeweilige Organisation und Situation angepasst sein. Die Befragten sollten einen persönlichen Bezug zu den Inhalten herstellen können und es sollten Fragen zu aktuellen Themen enthalten sein.

... gut strukturiert sein.

... keine Ursachen- und Detailfragen enthalten.

... Items enthalten, die bereits in Mitarbeiterbefragungen erforscht sind. Dies ermöglicht einen Vergleich mit anderen Organisationen.

... benutzerfreundlich gestaltet sein, d. h. er sollte eine ansprechende Optik besitzen, übersichtlich sein und Formularfelder enthalten, die eine gute Führung durch den Fragebogen ermöglichen.

... innerhalb von maximal 30 Minuten zu beantworten sein.

Um Probleme im Rahmen der Datenanalyse zu vermeiden, sollten die Konstruktion des Fragebogens sowie die Konzeption der Analyse, siehe Tz. 3.1.6, parallel zueinander erfolgen und aufeinander abgestimmt sein.⁷ Welcher Itemtyp⁸ verwendet wird, orientiert sich in der Praxis im Regelfall an der Frage, welche Datenanalyse angedacht ist sowie an den individuellen Einstellungen und Erfahrung der auswertenden Personen. Diesbezüglich gibt es keine grundsätzlich „richtigen oder falschen“ Entscheidungen.

⁴ Ein Standardfragebogen kann der bereits erwähnten Broschüre „Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung“ des Bundeslandes Baden-Württemberg entnommen werden.

⁵ Unter einem Item wird die Kombination aus einer Frage und der dazugehörigen Antwortmenge verstanden, vgl. Borg, Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, S. 98.

⁶ Weitere Informationen zu diesem Punkt erhalten Sie auch bei Borg, Mitarbeiterbefragung – kompakt, S. 47f.

⁷ Vgl. Trost in Bungard / Jöns, Mitarbeiterbefragung, S. 166.

⁸ Diesbezüglich ist beispielsweise zu entscheiden, ob ordinal- oder nominal-skalierte Merkmale genutzt, gerade oder ungerade Skalen verwendet, offene oder geschlossene Fragen formuliert und Raum für Anmerkungen gelassen werden soll.

Empfehlenswerte Gestaltungsmerkmale sind:

- Ordinal-skalierte⁹ Merkmale sind nominal-skalierten¹⁰ vorzuziehen, insofern sie sinnvoll erstellt werden können. Hierdurch wird eine differenzierte Aussage ermöglicht.
- Um bei den Befragten kein Richtungsurteil zu „erzwingen“ (forced choice), sollte in Skalen die psychologische Mitte zugelassen werden. Empfehlenswert ist eine fünfstufige Skala.

Da Fragen oftmals verschiedene Facetten haben können, ist eine mittlere Position psychologisch durchaus realistisch.¹¹ Zudem kann der „Zwang“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu veranlassen, die Befragung abzubrechen.

Die Mittelkategorie ermöglicht der/dem Auswertenden außerdem einen gewissen Freiraum in Bezug auf die Deutung der Ergebnisse. Daneben wird die Berechnung von arithmetischen Mitteln und Standardabweichungen grundsätzlich ermöglicht, insofern die Abstände zwischen den Bewertungen relativ gleich eingestuft werden können.

- Es sollten geschlossene Fragen formuliert werden, da dies die Erhebung von spezifischen und besser vergleichbaren Daten ermöglicht. Aufgrund der zu erfassenden Datenmenge sind Mitarbeiterbefragungen im Regelfall quantitative Erhebungen.
- Die Befragung sollte nur dann Raum für Anmerkungen enthalten, wenn tatsächlich eine qualitative Auswertung der Kommentare geplant ist. Insofern Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter merken, dass ihre Anmerkungen nicht ausgewertet und/oder weiterverfolgt werden, fühlen sie sich nicht ernst genommen und demotiviert.

Im Rahmen des Pretest wird der Fragebogen einer Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Ausfüllen vorgelegt. Anschließend werden die Beteiligten mündlich oder schriftlich zum Aufbau und den Inhalten befragt. Ziel ist, herauszufinden, ob die Fragen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden werden.

An den Pretest schließt sich im Regelfall die daraus resultierende Revision des Fragebogens an.

Insofern bekannt ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich einzelner Themen verärgert sind, können diesbezüglich Fragen in den Fragebogen aufgenommen werden. Hierdurch wird den Betroffenen ermöglicht, ihren Ärger zu äußern; es wird ein „Ventil“ geschaffen. Mit Rahmenbedingungen, die nicht durch Ihre Verwaltung geändert werden können, sollte allerdings sensibel umgegangen werden, um bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine falschen Hoffnungen zu wecken.

⁹ Für ordinal-skalierte Merkmale bestehen Beziehungen wie z. B. „größer“, „kleiner“, „mehr“, „weniger“ zwischen den einzelnen Merkmalswerten. Mithin können Sie in eine Rangfolge - z. B. sehr gut, gut, mittel - gebracht werden.

¹⁰ Bei nominal-skalierten Merkmalen wird lediglich entschieden, ob die Merkmalsausprägungen gleich oder ungleich sind, z.B. „schwarz“ und „weiß“. Sie können jedoch nicht in eine Rangfolge gebracht werden, wie „schwarz ist besser als weiß“.

¹¹ Vgl. Borg, Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, S. 126.

3.1.5 Online-Befragung oder klassischer Fragebogen

Neben der inhaltlichen und formellen Gestaltung des Fragebogens ist festzulegen, ob ein klassischer Fragebogen verteilt oder eine Online-Befragung - über das Intranet oder Internet - durchgeführt wird.

Nachfolgende Übersicht gibt einen Überblick über die Vor- und Nachteile einer Online-Befragung¹²:

<u>Vorteile</u>	<u>Nachteile</u>
<ul style="list-style-type: none">• zeit- und kostengünstiger• gesonderte Erfassung der Daten entfällt• einfache Auswertung – sofortige Analyse der Daten möglich• einfache und zuverlässige Verteilung und Sammlung der Fragebögen• Befragte können gezielt durch den Fragebogen geleitet werden• Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihre Antworten eher korrigieren• ungültige Antworten können vermieden werden• kontinuierliche Ermittlung der Rücklaufquote möglich• Anpassungen des Fragebogens sind bis kurz vor Beginn der Befragung möglich• Anonymität kann aufgrund der automatisierten Auswertung besser gewährleistet werden	<ul style="list-style-type: none">• erfordert höhere technische Voraussetzungen• sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen Zugang zu einem Computer sowie zum Intranet bzw. Internet• Scheu einiger Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter vor dem Computer muss überwunden werden; ggf. geringere Akzeptanz durch die Betroffenen• Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ggf. höhere Zweifel an der Anonymität

Vor- und Nachteile einer Online-Befragung

Insofern Sie sich für die Durchführung einer Online-Befragung entscheiden, sollte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erläutert werden, wie die Auswertung der Daten durch die technischen Systeme erfolgt. Hierdurch können Sie den Betroffenen die Angst nehmen, dass die Daten rückverfolgt werden könnten.

Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die keinen PC-Zugang besitzen, sollten die Möglichkeit bekommen, an der Befragung teilzunehmen. Dies kann beispielsweise durch Übersendung eines Fragebogens erfolgen.

¹² Ein web-basiertes Instrument zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen ist z. B. das Tool „intra.view“. Dieses wird unter anderem vom Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW (LDS NRW) für Behörden, Einrichtungen und Betriebe des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen zur Verfügung gestellt. Weitere Informationen sowie eine herunterladbare Broschüre zum Tool finden sie im Internet unter folgendem Pfad: <http://www.im.nrw.de/vm/120.htm#>.

3.1.6 Datenerhebung, Datenerfassung und Auswertung organisieren

In diesem Arbeitsschritt werden sämtliche Aufgaben geplant, die zur Erhebung, Erfassung und Auswertung der Daten notwendig sind. Hierzu gehören unter anderem die Klärung, wer an der Befragung teilnehmen soll - Vollerhebung, Stichprobe oder Zufallsauswahl -, sowie die Festlegung, nach welchen statistisch-mathematischen Methoden ausgewertet und welche Berichtsgestaltung - Standardauswertungen, Fokusberichte etc. - gewählt wird.¹³ Wie bereits in Tz. 3.1.4 ausgeführt, sollte dieser Arbeitsschritt parallel zur Konstruktion des Fragebogens erfolgen.

Beteiligen Sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Befragung. Auf diesem Weg vermeiden Sie Frustration, da sich niemand zurück gesetzt fühlt.

3.2 Durchführung

Nach Abschluss der Phase Planung und Vorbereitung kann die Durchführung der Befragung erfolgen. Im ersten Schritt wird der Fragebogen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übersandt bzw. übergeben. Bei einer Online-Befragung werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber informiert, wo sie den Fragebogen abrufen können. Zur Information und Motivation der Beteiligten sollte dem Fragebogen ein Schreiben der Verwaltungsleitung beigelegt werden. Empfehlenswerte Inhalte sind:

- Gründe für die Befragung
- Ziel(e) der Befragung
- Zeitrahmen
- Zusicherung der Anonymität, Vertraulichkeit und Freiwilligkeit
- Geplante Vorgehensweise nach der Befragung (Auswertung, Aktionsplanung und Umsetzung)

Falls der Fragebogen nicht selbsterklärend ist, sollten außerdem Informationen zum Umgang mit dem Fragebogen gegeben werden.

Nachdem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Befragung informiert wurden, können Sie mit der Datenerhebung – Durchführung der Befragung – beginnen. Bezüglich der Dauer der Befragungsphase ist auf der einen Seite zu beachten, dass möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch tatsächlich die Chance bekommen sollten, an der Befragung teilzunehmen. Mithin ist ein ausreichend langer Befragungszeitraum, mindestens zwei bis drei Wochen, zu wählen. Auf der anderen Seite sollte der Befragungszeitraum nicht zu lang sein, maximal fünf Wochen, da mit zunehmender Befragungsdauer die Aktualität der Befragungsdaten abnehmen kann.

Um die Rücklaufquote zu erhöhen, können Sie nach etwa zwei Dritteln des Befragungszyklus an die Abgabe der Fragebögen erinnern.

¹³ Ein kompakter Überblick zu diesem Arbeitsschritt kann der Broschüre „Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung“ des Bundeslandes Baden-Württemberg entnommen werden. Umfangreiche Informationen finden Sie bei Bungard / Jöns, Mitarbeiterbefragung, S. 148ff; sowie Borg, Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, S. 207 ff und 235 ff.

Bei der Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse sowie der Umsetzung von Maßnahmen sollte ein Spannungsbogen beibehalten werden. Idealerweise vergeht von der Ankündigung der Befragung bis zur Umsetzung der Maßnahmen maximal ein dreiviertel Jahr.

3.3 Auswertung und Aktionsplanung

3.3.1 Datenanalyse und Interpretation

Die Ergebnisse der Befragung werden in Berichten – z. B. Standardauswertungen und Fokusberichten – statistisch ausgewertet. Die Auswertung kann unter anderem nach dem Arithmetischen Mittel (= Mittelwert), der Standardabweichung, der Häufigkeit oder dem Median erfolgen. Eine Kombination dieser Methoden ist ebenfalls möglich.¹⁴

Die Ergebnisse sollten übersichtlich dargestellt und praxisnah interpretiert werden, damit sie von allen Betroffenen nachvollzogen werden können. Dies ermöglicht zudem die Ableitung von Handlungsfeldern im weiteren Befragungsprozess. Insofern ungünstige Rahmenbedingungen einen negativen Einfluss auf die Befragungsergebnisse hatten, sollte dies bei der Auswertung und Maßnahmenplanung berücksichtigt werden.

3.3.2 Definition von Handlungsfeldern und Konzeption der Folgeprozesse

Die Auswertungsergebnisse werden der Verwaltungsleitung präsentiert und mit ihr zusammen interpretiert. In diesem Zusammenhang werden Handlungsfelder definiert und die weitere Vorgehensweise wird festgelegt. Die Konzeption der Folgeprozesse ist unter anderem von der Zielsetzung und Funktion der Mitarbeiterbefragung, den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie der Größe und Organisation der Verwaltung abhängig.

Bitte beachten Sie, dass eine Befragung eher schadet als nützt, insofern die Ergebnisse der Befragung nicht zu weiteren Maßnahmen führen. Dabei kommt es weniger auf den Umfang der einzelnen Maßnahmen und Aktionen an. Vielmehr müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und Verwaltungsleitung merken, dass sich die Befragung gelohnt hat. Da eine Organisation immer aktiv ist¹⁵, kann es genügen, bei bereits laufenden Aktivitäten nachzusteuern. Aus diesem Grund ist vor der Durchführung von umfangreichen Maßnahmen und Aktionen zunächst zu prüfen, ob diese wirtschaftlich¹⁶ sind.

Die Maßnahmenfindung kann in der Praxis oft schwierig sein, da sich viele negative Einschätzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Strukturen und Regelungen beziehen, die politischen und rechtlichen Ursprung haben und daher nicht einfach geändert werden können. Sie sollten also Maßnahmen planen, die möglichst umsetzbar sind und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine spürbare Verbesserung bringen.

¹⁴ Bezüglich weiterführender Informationsquellen wird auf Fußnote 13 verwiesen.

¹⁵ Vgl. Borg, Führungsinstrument MAB, S. 259.

¹⁶ Wirtschaftlichkeit wird als möglichst günstiges Verhältnis zwischen dem Ergebnis (Output) und dem Mitteleinsatz (Input) definiert.

3.3.3 Rückmeldung der Ergebnisse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der Rückmeldung der Ergebnisse kommt im Rahmen des Befragungsprozesses eine zentrale Rolle zu. Insofern keine bzw. keine transparente und offene Rückmeldung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt, könnte die Befragung als „Alibi-Veranstaltung“ oder „Pseudo-Partizipation“ interpretiert werden. Dies verringert nicht nur die Akzeptanz des Instruments Mitarbeiterbefragung sondern führt zu Enttäuschung und Demotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im besten Fall hat dies einen Rückgang der Beteiligung bei zukünftigen Befragungen zur Folge; im schlimmsten Fall wird das Vertrauen in die Verwaltungsleitung bzw. zu den Führungskräften gestört.

Unzureichende Kommunikation der Ergebnisse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann unter anderem durch Führungskräfte verursacht werden, die die Befragung nicht unterstützen und ihre Bereiche aufgrund dessen nicht über die Ergebnisse informieren. Dies kann verhindert werden, indem die Ergebnisse in einem einheitlichen Verfahren in allen Bereichen veröffentlicht werden.

3.4 Umsetzung und Evaluation

In der letzten Phase des Befragungszyklus werden die geplanten Maßnahmen und Aktionen umgesetzt. Verankern Sie diesen Arbeitsschritt vorab fest in der Terminplanung. So stellen Sie sicher, dass er nicht im „Alltagsgeschäft“ untergeht.

Zur Koordination und zielgerichteten Durchführung der einzelnen Aktivitäten ist eine fortlaufende Steuerung notwendig. Dies sollten Sie im Rahmen der Ressourcenplanung beachten. Zum Abschluss der Mitarbeiterbefragung sollten die Ergebnisse dokumentiert, die Einhaltung der Planung überprüft und der Erfolg bzw. Misserfolg bewertet werden, da hieraus Erfahrungswerte für zukünftige Befragungen abgeleitet werden können.

3.5 Kontinuierliche Information

Durch eine frühzeitige Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mögliche Vorbehalte und Ängste bereits im Vorfeld der Befragung beseitigt werden. Dies steigert die Akzeptanz des Instruments Mitarbeiterbefragung und motiviert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme. Insbesondere die Gründe für die Befragung sowie die Ziele sollten zu Beginn dargestellt werden.

Des Weiteren empfiehlt es sich, auf Fragen, die üblicherweise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einer Befragung gestellt werden, vorab einzugehen, beispielsweise im Rahmen einer Aufstellung der „Am häufigsten gestellten Fragen“¹⁷. In diesem Zusammenhang sollten auch die Themenfelder „Anonymität der Befragung“ und „Freiwilligkeit der Teilnahme“ angesprochen werden.¹⁸

¹⁷ In der Praxis kann auch die englische Bezeichnung „FAQ“ (Frequently Asked Questions) gewählt werden.

¹⁸ Häufig gestellte Fragen können der Broschüre „Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung“ des Bundeslandes Baden-Württemberg entnommen werden.

Während der Durchführungsphase sollten die Befragten über den aktuellen Stand der Rückmeldequote informiert werden, da hierdurch sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich noch nicht beteiligt haben, an die Teilnahme erinnert werden. Nach der Datenerhebungsphase sollten Sie über die einzelnen Aktivitäten - Datenanalyse, Interpretation und Definition von Handlungsfeldern - informieren, damit der Spannungsbogen der Mitarbeiterbefragung nicht abreißt und die Beteiligten nicht das Gefühl haben, die Befragung sei „versickert“. Die Befragungsergebnisse sollten jedoch erst nach Abschluss dieser Arbeitsschritte kommuniziert werden. Abschließend sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Umsetzung der Folgeprozesse - in die sie ggf. auch selber einbezogen sind - und das Ergebnis der Evaluation zu informieren.

Indem Sie die Informationen auf verschiedenen Wegen verteilen, stellen Sie sicher, dass möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden. Beispiele für Informationswege sind:

- Anschreiben oder E-Mail
- Plakate
- Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift
- Informationsveranstaltungen
- Intranet / Online-Portal
- Broschüren
- Einrichtung einer Infostelle bzw. Hotline

4 Umgang mit Ängsten und Vorbehalten

Die Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Thema Mitarbeiterbefragung hängt entscheidend von der Kultur in Ihrer Verwaltung ab. Insofern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Erfahrung gemacht haben, dass in ihrer Organisation eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft vorhanden ist und dass ihre Meinung ernst genommen wird, werden sie auch dem Instrument Mitarbeiterbefragung positiv gegenüber stehen. Fehlt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Vertrauen zur Verwaltung, sind sie demotiviert und/oder haben sie das Gefühl, dass keine Offenheit praktiziert wird, werden sie Befragungen eher skeptisch begegnen. Gegebenenfalls können dies auch Reaktionen auf vorangegangene Befragungen sein.

Wenn Ihre Organisation sich als lernende versteht und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Erfahrung machen, dass sich etwas ändert, wenn Sie einbezogen sind, werden sie gegenüber Befragungen eine positive Einstellung entwickeln.

Voraussetzung für den Abbau von Ängsten und Vorbehalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, dass die Anonymität sowie die Auswertungsregeln tatsächlich eingehalten werden.

Weitere praxiserprobte Strategien und Maßnahmen können Sie folgender Übersicht entnehmen:

Information

- Stellen Sie eine hohe Informationstransparenz für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während des gesamten Befragungszyklus sicher.
- Informieren Sie über die Zielsetzung der Befragung.
- Geben Sie die Auswertungs- und Anonymitätsregeln vorab bekannt.
- Geben Sie Beispiele, wie ausgewertet wird.
- Geben Sie Beispiele, welche Maßnahmen sich aus Ergebnissen ableiten lassen.
- Es muss erkennbar sein, dass die Führungsspitze sich ebenfalls an die Auswertungsregeln halten und den Grundsatz der Anonymität beachten wird.

Kommunikation

- Zeigen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der Ergebniskommunikation auf, dass ihre Ergebnisse wirklich nur in aggregierter Form dargestellt werden.
- Führungskräfte sollten offensiv mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Ängste und Vorbehalte sprechen.
- Kommunizieren Sie die Befragungsergebnisse offen, auch wenn sie unangenehm sein sollten.
- Kommunizieren Sie die durchgeführten Veränderungen.

Beteiligung

- Binden Sie die/den behördlichen Datenschutzbeauftragte(n) sowie die Personalvertretung ein.
- Beteiligen Sie eine(n) unabhängige(n) Dritte(n), idealerweise eine erfahrene Fachkraft mit ausgewiesenen Kenntnissen empirischer Sozialforschung.
- Bei Verwaltungen mit mehreren Dienststellen: Veranlassen Sie die Bildung von dienststellenbezogenen Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartnern.
- Veranlassen Sie die Einrichtung einer Projektgruppe, die Ängste und Probleme antizipiert und Lösungsstrategien sucht.

Resultate

- Die Ergebnisse müssen einen Veränderungs- und Verbesserungsprozess auslösen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen merken, dass die Befragung zu positiven Resultaten führt und ihnen etwas bringt. Auf diesem Weg wird ein positiver Grundstein für die nächste Mitarbeiterbefragung gelegt.

Abbau von Ängsten und Vorbehalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In Bezug auf die Ängste bzw. Vorbehalte der Führungskräfte ist zusätzlich noch folgender Aspekt zu beachten:

Insofern im Rahmen der Mitarbeiterbefragung Führungskräfte der einzelnen Organisationseinheiten von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingeschätzt werden und die Ergebnisse auch der/dem nächst höheren Vorgesetzten zugänglich sind, müssen sich diese Führungskräfte gegebenenfalls auf die Frage nach Gründen für ein schlechtes Abschneiden einstellen. Den hierdurch entstehenden Ängsten der Führungskräfte kann bereits im Vorfeld begegnet werden, indem Chancen und Risiken der Befragung offen diskutiert werden und von der Verwaltungsleitung der konstruktive Umgang mit den Ergebnissen zugesagt wird. Zur Aufarbeitung der Ergebnisse sollten entsprechende Instrumentarien genutzt werden, z. B. das Führungsfeedback, Coaching und der Besuch von Qualifizierungsmaßnahmen, bei denen die Befragungsergebnisse thematisiert werden. Dies führt zu Verbesserungen des Führungskräfteverhaltens und positiveren Ergebnissen in zukünftigen Befragungen. Insofern die Befragungsergebnisse nicht mit den beschriebenen Instrumentarien aufgearbeitet werden sollen, sollte zum Schutz der Führungskräfte darauf geachtet werden, dass die Ergebnisse nicht den einzelnen Personen zugeordnet werden können.

5 Warum sich Mitarbeiterbefragungen lohnen

Die positiven und lohnenswerten Aspekte von Mitarbeiterbefragungen lassen sich nicht abschließend durch theoretische Erläuterungen wiedergeben. Mithin endet dieser Leitfaden mit dem Zitat einer Expertin zur Frage „Welche positiven Erfahrungen haben Sie bei der Durchführung der letzten Mitarbeiterbefragung gemacht? Warum „lohnt“ es sich Ihrer Meinung nach, Mitarbeiterbefragungen durchzuführen?“:

„Die letzte Befragung brachte eine hohe Beteiligung, obwohl es die vierte Befragung war. Die Angst vor fehlender Anonymität war kein Thema mehr. Die Philosophie der Mitarbeiterbefragung wurde inzwischen verstanden und die Mitarbeiterorientierung wird "gelebt". Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter antworten nach wie vor auch kritisch, d. h. es gibt keine geschönten Antworten. Die Mitarbeiterbefragung ist inzwischen ein zentrales Instrument. Übrige Instrumente wurden darüber hinaus initiiert und schließen sich an die Befragung an (Führungsfeedback, Gesundheitsmanagement, Mitarbeitergespräch, Coaching...).“

