

Hinrichs, Sven: Mitarbeiterbefragungen, Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen. Düsseldorf: 2009, ISSN 1869-3032, 36 Seiten  
[www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_mitarbeiterbefragungen.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_mitarbeiterbefragungen.pdf)

## **Leitfaden Mitarbeiterbefragung**

(Quelle: Öffentliche Verwaltung, 110400/9/2001 Archiv Betriebliche Vereinbarungen)

### **Vorwort**

Nach § 6 Abs. 7 Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz – VGG – (Gesetz- und Verordnungsblatt Nr. 21 vom 28. Mai 1999, S. 171) sollen alle Beschäftigten freiwillig und anonym zumindest zur Qualität der Arbeit und der Dienstleistung befragt werden (Mitarbeiterbefragungen). Die [...] hat dies zum Anlass genommen, einen Leitfaden zum Thema Mitarbeiterbefragungen als Handlungshilfe anzubieten. Der Leitfaden richtet sich vornehmlich an alle, die verantwortlich sind für die dezentrale Organisationsentwicklung ihrer Bereiche, an die Leitung [...], Steuerungsdienste und Serviceeinheiten. Er soll aber auch Informationen für alle Mitarbeiter bereitstellen, die mit ihrer Teilnahme an Mitarbeiterbefragungen ihre Ideen, Meinungen und ihr Know-how in Veränderungsprozesse einbringen können.

### **Schnittstelle zum Kundenmonitor**

Der Leitfaden „Mitarbeiterbefragung“ [...] bietet Ihnen Tipps und Hilfestellungen, insbesondere zur Erstellung des Fragebogens und zur Auswertung. Der vorliegende Leitfaden geht deshalb nur auf die besonderen Bedingungen einer Mitarbeiterbefragung ein. Die Kopplung von Mitarbeiterbefragung und Kundenmonitor ist aus unserer Sicht sinnvoll, um die Innenansicht der Beschäftigten durch die Mitarbeiterbefragung mit der Außensicht [...] durch einen Kundenmonitor zu ergänzen, um das Meinungsspektrum [...] zu erweitern. Beide Sichtweisen bedingen sich, können sich auch widersprechen. Gemeinsam ergeben sie gute Analysedaten.

Anmerkung: Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen die männliche Form verwendet.

### **Warum Mitarbeiterbefragungen? – Ziel und Zweck –**

#### **Mitarbeiterbefragung als Spiegel der Organisationskultur**

Die Mitarbeiterbefragung ist ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung lernender Organisationen. Durch selbstgesteuerte Befragungen der Mitarbeiter können Sie je nach Ziel der Befragung den aktuellen Ist-Zustand ihrer Verwaltung oder Ihres Bereichs ermitteln sowie Entscheidungen mitarbeiterorientiert umsetzen. Z.B.: Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, der Arbeitsorganisation, der Kommunikation, der Führung und Zusammenarbeit, mit der Umsetzung der Verwaltungsreform usw. Außerdem setzen sie mit einer Mitarbeiterbefragung das Signal, dass die Meinungen der Beschäftigten sowie auf sie ausgerichtete Veränderungen erwünscht und gewollt sind. Probleme,

die im Alltag nie offen oder nur unter Kollegen ausgesprochen werden, können als anonyme Rückmeldung an die Entscheidungsträger gegeben werden. Die Leitung und das Management haben die Verantwortung für solche Prozesse und sollten daher als Auftraggeber die Chancen von Mitarbeiterbefragungen nutzen.

### **Organisationsentwicklung beginnt mit der Diagnose des Ist-Zustands**

Am Anfang jeder Organisationsentwicklung steht die Diagnose des Ist-Zustandes. Durch die Mitarbeiterbefragung können Schwachstellen aufgedeckt und durch gezielte Maßnahmen behoben werden. Organisationsentwicklung ist jedoch ein gemeinsamer Lernprozess, der nie aufhört („lernende Verwaltung“)! Die Leitung bzw. das Management einer Organisation ist ohne Kenntnis und Analyse der Probleme nicht möglich.

### **Das VGG: freiwillig und anonym**

Mitarbeiterbefragungen erreichen, wie viele Reforminstrumente, erst bei wiederholter Anwendung das Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung der Verwaltungsorganisation. § 6 Abs. 7 VGG lautet deshalb: „Alle Beschäftigten werden mindestens alle zwei Jahren freiwillig und anonym zumindest zur Qualität der Arbeit (Arbeitsorganisation, Arbeitsumfeld, Arbeitsbeziehungen, Arbeitszufriedenheit) und zur Qualität der Dienstleistung befragt. Das Ergebnis und ein daraus folgender Zeit- und Maßnahmenplan werden den Beschäftigten in geeigneter Weise bekannt gegeben.“

### **Qualität der Arbeit**

„Qualität der Arbeit“ bezieht sich dabei auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen der Arbeit, also der Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufe, Arbeitsumgebung, Arbeitsbeziehungen, die Zusammenarbeit, Kommunikation, Information, Arbeitszufriedenheit, Motivation, Identifikation, Verantwortung, Selbstständigkeit, Förderung der beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, Beteiligung, Weiterbildung, Arbeitszeitregelungen usw.

### **Qualität der Dienstleistung**

„Qualität der Dienstleistung“ bezieht sich auf die stärkere Ausrichtung des Handelns an Kundeninteressen. Ausschlaggebend sind hier jedoch nur die messbaren Faktoren, die sich direkt am Arbeitsplatz für den Beschäftigten ergeben, z.B.: Anzahl der Beschwerden, Beurteilung von Maßnahmen aus Kundenbefragungen, zur Verfügung stehende Beratungszeit, Einhaltung von Zeit- und Bearbeitungsvorgaben, Servicedenken, Vorschläge zur Verbesserung der Kundenausrichtung. Eine Einschätzung der Kundenzufriedenheit kann nicht durch die Mitarbeiter erfolgen! Folgende Aspekte sind ausschließlich durch Kundenmonitore abzufragen, z.B.: Qualität der Beratung, Qualität und Vielfältigkeit des Angebots, Verständlichkeit von Bescheiden, Warte- und Öffnungszeiten.

## **Wollen Sie die Meinung Ihrer Mitarbeiter kennen?**

### **Motivierungspotential, Kreativitäts- und Entwicklungspotential**

Durch Zufriedenheitsabfragen können Rückschlüsse auf das interne Betriebsklima, die interne Kommunikation sowie das Motivationspotential gezogen werden. Durch Veränderungsabfragen werden u.a. die Kreativitäts- und Entwicklungspotentiale für Organisationsabläufe und Beziehungen beleuchtet. Mitarbeiterbefragungen haben also sowohl Einfluss auf die interne Personalentwicklung und Steuerung, als auch auf die Qualität der Beziehungen, Prozesse und Produkte. Hierdurch wird auch der enge Zusammenhang zwischen Personalmanagement, Qualitätsmanagement und neuem Führungs-, und Steuerungssystem deutlich. Die Summe der einzelnen subjektiven Einschätzungen der Beschäftigten über ihre Arbeitssituation ist ein Spiegel der Organisationskultur. Sie gewinnen durch dieses temporäre Stimmungsbild Informationen über die Qualität der Arbeitsabläufe, Führung und Zusammenarbeit, Probleme, Zufriedenheit, Motivation, Meinungen und Wünsche ihrer Mitarbeiter.

## **Nehmen Sie die Probleme ernst und wollen etwas verändern?**

### **Dialog und Beteiligung, die Beschäftigten sind die Experten!**

Mit Hilfe der Daten aus der Mitarbeiterbefragung können dann Veränderungen und Entwicklungen im Interesse der Beschäftigten und der Leitung gesteuert werden. Dabei ist das Management auf die Meinungen der Beschäftigten angewiesen, denn diese sind die Experten, wenn es um Sachverstand, Arbeitsabläufe, Arbeitsbeziehungen, deren Stärken und Schwächen geht. Worin sind Fehlzeiten und Fluktuation begründet? Welche Faktoren strahlen positiv auf die Leistungsbereitschaft und Motivation aus, welche wirken mindernd? Die Meinungen der Mitarbeiter helfen, Ursachen für Schwachstellen zu ergründen und diesen gezielt entgegenzuwirken.

## **Dann befragen Sie ihre Mitarbeiter!**

### **Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeitermotivation**

Mitarbeiterbefragungen bieten ein wirkungsvolles Beteiligungs- und Kommunikationsinstrument. Wenn Beschäftigte an der Gestaltung von Organisationsveränderungen durch Mitarbeiterbefragungen wirklich beteiligt werden, ihre Meinung wirklich ernsthaft gefragt ist und Konsequenzen wirklich in ihrem Sinne gezogen werden, trägt dies zur Motivation der Beschäftigten bei. Dies gilt aber nur dann, wenn die Ergebnisse möglichst zügig den Beschäftigten bekannt gegeben werden und die Leitung Folgemaßnahmen beschließt, die zeitnah umgesetzt werden.

Eine „Alibi-Befragung“, deren Ergebnisse keiner erfährt und mit der nichts verbessert wird, wirkt demotivierend. Sie wecken mit einer Mitarbeiterbefragung bei den Beschäftigten die Erwartung, dass sich auch tatsächlich etwas ändert. Der Aufwand einer solchen Befragung lohnt sich letztendlich nur dann, wenn daraus Konsequenzen gezogen werden, wie im VGG vorgeschrieben.

Wichtig ist hierbei, die Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren und ihnen die Chance aufzuzeigen, hier durch ihre Meinungsäußerungen zur Verbesserung ihrer Situation

beizutragen. Die Verantwortung für das Gelingen einer Mitarbeiterbefragung liegt nicht nur in einer guten Vorbereitung, Durchführung und umsetzbaren Entscheidungen, sondern auch in einer breiten Beteiligung der Mitarbeiter während des gesamten Prozesses. Dies schafft Akzeptanz bei den Beschäftigten.

## **Abgrenzung**

Eine Mitarbeiterbefragung ist deutlich vom Kundenmonitor, Führungsfeedback und Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch abzugrenzen:

### **Kundenmonitor =**

externe Sicht des Kunden/des Bürgers als Dienstleistungsempfänger, hier soll das Verhältnis „Kunde/Bürger-Verwaltung“ optimiert werden durch Fragen zur Kundenzufriedenheit bezüglich der Öffnungs- und Wartezeiten, Warteräume, der Orientierung im Gebäude, der Freundlichkeit der Bedienung, der Verständlichkeit der Bescheide, usw.

### **Mitarbeiterbefragung =**

interne Sicht der betroffenen Beschäftigten als Dienstleister mit dem Ziel der Optimierung des Innenverhältnisses.

### **Führungsfeedback =**

subjektive Einschätzung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter; das Verhältnis „Mitarbeiter – Führungskraft“ soll optimiert werden durch Fragen über die Wirkung und das Empfinden der Führungstätigkeit in Bezug auf Mitarbeitermotivation, -information, -förderung und -beteiligung, persönlicher Umgang, soziale und Fachkompetenz. Z.B. „Kritik wird an mir auch in Anwesenheit anderer geäußert. Ich fühle mich mir selbst überlassen, ohne dass meine Führungskraft den Stand der Arbeit nachfragt. Meine Führungskraft erlebe ich als leicht zugänglich, offen und gesprächsbereit. Ich werde durch meine Führungskraft informiert, motiviert, unterstützt, gefördert usw.“

### **Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch =**

internes vertrauliches Vier-Augen-Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft durch gemeinsamen Austausch über die Aufgaben und Arbeitssituation sowie gegenseitige Verständigung über Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Entwicklungsperspektiven und den gemeinsamen Umgang miteinander.

Berücksichtigen Sie diese Unterschiede bitte bei der Erstellung Ihres Fragebogens. Denn für Fragen, die Aussagen über persönliche, individuelle Problemlagen erzielen, können durch das Instrument der anonymen Mitarbeiterbefragung keine Lösungen gefunden werden, da die Ursache hierfür nicht lokalisiert und identifiziert werden kann.

## **Wie werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?**

### **Schriftlichkeit, verbindliches System, Standardisierung**

Eine Mitarbeiterbefragung wird schriftlich mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt und muss systematisch geplant und koordiniert werden. Wenn sie noch keine Erfahrungen haben, wenden Sie sich an externe (z.B. wissenschaftliche Begleitung) oder interne Experten [...]

### **Einbindung der Beschäftigtenvertretung ...**

Um auf die spezifischen Problemlagen der einzelnen Dienststellen oder Bereiche einzugehen, empfiehlt es sich, rechtzeitig die Beschäftigtenvertretungen einzubeziehen sowie einzelne Beschäftigte, Führungskräfte und die Hausleitung. Es kann eine Arbeitsgruppe aus allen Beteiligten, Mitarbeitern und den Entscheidungsträgern zur Durchführung gebildet werden. Inhalte, Auswertungskriterien und Durchführung von Befragungen zur Gesundheit bedürfen der Zustimmung durch die Dienststellenleitung und den Personalrat. Wir verweisen hierbei auf die Beteiligungsrechte des Personalrats nach dem Personalvertretungsgesetz, der Schwerbehindertenvertretung nach dem Schwerbehindertengesetz und der Frauenvertreterin nach dem Landesgleichstellungsgesetz. Da die Mitarbeiterbefragungen freiwillig und anonym sind und die Fragebogen weder persönliche Verhältnisse noch berufliche Werdegänge ermittelt, sind sie keine Personalfragebogen im Sinne des § 85 Abs. 2 Nr. 5 PersVG.

### **... des Steuerungsdienstes und der Serviceeinheiten**

Befragungen werden von den einzelnen [...] Serviceeinheiten vorgenommen und – insbesondere bei Gesamtbefragungen – durch die Organisationseinheiten, die Serviceeinheiten Personal (wo vorhanden Einbindung der AG Personalmanagement) und den Steuerungsdienst unterstützt und koordiniert. Durch andere unterstützende Befragungsmethoden, z.B. strukturierte Einzel- oder Gruppeninterviews, denen ebenso ein standardisierter Fragebogen zugrundeliegt, können zusätzliche Daten gewonnen werden. Achtung, beachten Sie den besonderen Datenschutz dieser nicht-anonymen Befragungen! Ebenso kann die Leitung [...] den Auftrag zur Einrichtung eines Qualitätszirkels geben, der zu bestimmten Problemstellungen Lösungen erarbeitet.

### **Zielgruppenbestimmung**

Stellen Sie Überlegungen an, welchen Personenkreis Sie befragen wollen, d.h. alle Beschäftigte Ihrer Dienststelle, einzelne Bereiche oder Stichproben (Vollerhebung, Teilerhebung). Für Zufriedenheitsabfragen können alle Beschäftigten befragt werden, für Veränderungsabfragen kann es sinnvoller sein, für einzelne Bereiche unterschiedliche Befragungen zu konzipieren oder nur einen ausgewählten Personenkreis zu befragen, z.B. nur Führungskräfte, um gezielt auf Spezifika einzugehen. In Sozialhilfebereichen gibt es andere Probleme als in Bau-, Gesundheits- oder Kulturbereichen. Die Fragebogen müssen entsprechend angepasst werden. Welche Befragungen werden im Haus bereits durchgeführt, z.B.

Ergonomiebefragungen? Stimmen Sie sich inhaltlich ab, sodass es nicht zu Doppelbefragungen kommt.

### **Hausstrategie, Organisation und Koordination Qualitätssicherung**

Für die Sicherung der Befragungsqualität sollte jede Dienststelle in Absprache mit den Beschäftigtenvertretungen eine eigene Hausstrategie mit Regelungen für den Umgang mit Mitarbeiterbefragungen entwickeln (zentrale Befragung aller Beschäftigten oder Befragung in einzelnen Bereichen) und eine zentrale Steuerungsstelle benennen. Diese übernimmt das Controlling über die organisatorische Einbettung, den zeitlichen Ablauf, die Fragebogengestaltung, die ziel- und zielgruppenorientierte Durchführung, Auswertung und Umsetzung sowie die Koordination von Befragungen und Maßnahmen der gesamten Dienststelle und in den verschiedenen Bereichen. Die folgenden Fragen können Sie als allgemeine Checkliste für Vorbereitungen, Ablauf und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen verwenden.

### **Der Ablauf im schnellen Überblick – Checkliste**

#### **Planung**

- Von wem wird die Mitarbeiterbefragung geplant? Zeitschiene! Welchen Umfang soll die Befragung haben und welche Kosten fallen an?

Die Planung und Durchführung der Befragung übernimmt die Arbeitsgruppe/Frau/Herr [...] in Abstimmung mit der Hausstrategie.

Unterstützung erhalten sie von [...]

Es fallen Materialkosten und Personalkosten an: [...]

- Wer soll befragt werden? (Zielgruppe) Wer muß beteiligt werden? (Beschäftigtenvertretung, Leitung, Datenschutzbeauftragte)

Alle Mitarbeiter des [...]sollen befragt werden.

Die Leitung wurde beteiligt und hat ihre Zustimmung zur Befragung gegeben.

Der Personalrat, die Frauenvertretung, die Schwerbehindertenvertretung, der Datenschutzbeauftragte und Servicebereiche sind beteiligt.

- Welches Ziel verfolgen Sie mit der Befragung und welche sind umsetzbar? Welche Problemlagen/Inhalte sollen wie abgefragt werden?

Ziel- und Qualitätsindikatoren werden ausgearbeitet zum Befragungsinhalt, zum Umfang, zur Rücklaufquote, zu den Ergebnissen, zum Auswertungskonzept, zu Veränderungsmaßnahmen.

- Wer erstellt die Fragebogen? Mit welchen Schwerpunkten?

Der Fragebogen wird erstellt durch die Arbeitsgruppe [...]

Der Fragebogen soll höchstens 30 – 40 Fragen (Beispiel) enthalten.

Der Fragebogen soll die Schwerpunkte Arbeitszufriedenheit, Motivation, Zusammenarbeit, Servicedenken, Organisation [...] enthalten.

Der Fragebogen wurde mit den Beschäftigtenvertretungen und dem Datenschutzbeauftragten abgesprochen.

Im Bereich [...] wird der Fragebogen getestet und eine Qualitätssicherung vorgenommen (Pretest).

- Die Beschäftigten müssen rechtzeitig über die Befragung und deren Ziele informiert werden. Wer informiert die Mitarbeiter und wie?

Die Beschäftigten des zu befragenden [...] werden auf einer Mitarbeiterbesprechung mündlich und durch ein Informationsblatt schriftlich oder über die Bürokommunikation informiert.

Die Organisation hierfür übernimmt Frau/Herr [...]

Unter Beteiligung von: PR, [...]

- Wer kümmert sich um die Verteilung und den Rücklauf?

Die Versendung der Fragebogen übernimmt Frau/Herr [...]

Die Verteilung erfolgt durch die interne Hauspost (Postfächer).

Die Mitarbeiter erhalten [...] Wochen Zeit für die Beantwortung.

Der Rücklauf wird von [...] überwacht.

Die Rücklaufquote soll mindestens [...] % (Beispiel) betragen.

Eine Nachfassaktion ist erforderlich.

- Wer wertet die Befragung wie aus und gibt die Ergebnisse wie bekannt?

Die Auswertung wird durch die [...] unter Beteiligung des Datenschutzbeauftragten und der Beschäftigtenvertretungen durchgeführt.

Die Ergebnisse werden bis zum [...] per Umlauf und einer Mitarbeiterbesprechung bekanntgegeben.

- Wer analysiert die Ursachen und schlägt Maßnahmen vor? Wer trifft die entsprechenden Entscheidungen für Veränderungsmaßnahmen? Wer setzt wann welche Folgemaßnahmen um? Wer kontrolliert den Erfolg?

Die Arbeitsgruppe analysiert anhand der Auswertungsergebnisse die Ursachen und erarbeitet unter Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte des [...] und den Beschäftigtenvertretungen Lösungen in einem Zeit- und Maßnahmenplan.

Der [...] Leiter entscheidet unter Absprache mit der Hausleitung über die Umsetzung der Maßnahmen.

Die Beschäftigten werden über die Umsetzung der Maßnahmen informiert und entsprechend daran beteiligt.

Die Maßnahmen sollen bis Ende 2000 umgesetzt werden.

Verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahme 1: [...]

für die Umsetzung der Maßnahme 2: [...]

für die Umsetzung der Maßnahme 3: [...]

Die Arbeitsgruppe kontrolliert den Erfolg der Maßnahmen durch eine erneute Mitarbeiterbefragung.

Raum für eigene Bemerkungen: ...

## Fragebogen

Die bereichsspezifischen Bedürfnisse können sehr unterschiedlich sein. Erstellen Sie Ihren speziellen Fragebogen nach Ihren Zielen und Gegebenheiten mit möglichst konkreten, auf den Bereich abgestimmten Fragen. Wichtig ist, dass Sie mit den Fragen die Informationen erhalten, die Sie benötigen, um Folgemaßnahmen umsetzen zu können, die also tatsächlich beeinflusst und verändert werden können.

## Ziel

Je nach dem Erkenntnisinteresse Ihrer Befragung fragen Sie nach

- der Qualität der Arbeit (eigene subjektive Befindlichkeit, Arbeitsmotivation, Identifikation mit der Arbeit, persönliche Bewertung bezüglich Führung und Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastung, Arbeitszeitmodelle, Verwaltungsimago, Qualität der Arbeitsorganisation und der Gesundheitsvorsorge)
- der Qualität der Dienstleistung (Qualitäts- und Servicedenken, Bearbeitungszeiten, Beratungszeiten, Beschwerden, Effizienz, Transparenz, Umgang mit Qualitätsvorschlägen, Ziele der Organisation, fachliche, soziale und Entscheidungskompetenzen usw.)
- Veränderungs- oder Rotationswünschen, Fortbildungs- und Qualifizierungsbedarf
- Verbesserungsmöglichkeiten, Qualitätsvorschlägen, Wünschen und Kritik
- ggf. demographischen Daten, z.B. Geschlecht, Alter, Bereich und Status (Achtung: Datenschutz beachten! Organisationseinheiten unter 10 Personen müssen zu größeren Einheiten zusammengefasst werden! [...])

## **Gestaltung der Fragen**

### **Einfache und eindeutige Fragen, nicht zu lang**

Entwickeln Sie auch unter Einbeziehung von Beschäftigten und deren Beschäftigtenvertretungen einen einfachen und eindeutig formulierten Fragebogen, der Ihren Bedürfnissen entspricht, und dessen Umfang die Beschäftigten nicht überlastet, der Ihnen jedoch auch genügend Information bietet, um konkrete Maßnahmen herleiten zu können. Für die Motivation der Beschäftigten, den Fragebogen auszufüllen sowie für die inhaltliche Vermittlung Ihres Anliegens sollte der Fragebogen ansprechend und übersichtlich gestaltet (Design) und vom logischen Aufbau gut gegliedert werden.

### **Geschlossene Fragen, offene Fragen, Multiple Choice, Wissensfragen**

Am leichtesten lassen sich sogenannte geschlossene Fragen mit einer Bewertungsskala oder Multiple-Choice- und Wissensfragen, die von den Befragten angekreuzt werden, auswerten. Hierdurch erhalten Sie quantitative Informationen. Bei der Fragebogenerstellung müssen ausreichend (aber nicht zu) viele Antwortmöglichkeiten eröffnet werden, um ein breites Meinungsbild zu erhalten. Offene Fragen, bei denen Stichworte oder Sätze von den Befragten in ein freies Textfeld eingetragen werden, liefern oft detailliertere qualitative Informationen, die im Fragebogen eventuell nicht berücksichtigt worden sind. Offene Fragen identifizieren Erklärungen für bestimmte Verhaltensweisen und Einstellungen, die später bei der Umsetzung von Maßnahmen sowie für Prognosen berücksichtigt werden können. Die Auswertung von offenen Fragen ist jedoch sehr arbeitsintensiv und interpretationsbedürftig. Verwenden Sie diese deshalb sparsam.

Achten Sie darauf, dass Sie die Antwort auf eine Frage nicht bereits mit der Art der Fragestellung in eine bestimmte Richtung beeinflussen. Auch die Reihenfolge von Fragen oder Antwortkategorien kann die Antwort der Befragten verändern, z.B. die vorangegangene Frage beeinflusst die nächste in dieselbe oder die entgegengesetzte Richtung oder in der Antwortkategorie steckt bereits durch die Reihenfolge eine Wertung.

Sie können eine gerade oder ungerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten vorgeben. Der Vorteil der geraden Anzahl liegt darin, dass die Antwort eine Tendenz (eher positiv/eher negativ) aufzeigt, der Nachteil wird darin gesehen, dass diese Entscheidung damit „erzwungen“ wird, da eine neutrale Mitte entfällt. Der Vorteil der ungeraden Anzahl schließt eben diese Möglichkeit ein, sich neutral – weder positiv noch negativ – entscheiden zu können, wenn dies so empfunden wird. Der Nachteil besteht in der Tendenz, häufiger die Mitte anzukreuzen, um sich nicht klar entscheiden zu müssen. Wenn Sie sich für ein Schema entschieden haben, behalten Sie es bitte über den ganzen Fragebogen bei. Die Beantwortung der Fragen, die Auswertung und Verknüpfung der Daten wird dadurch erleichtert.

### **Beispiele möglicher Antwortkategorien und Skalierungen:**

- nie, selten, manchmal, häufig, immer, gar nicht, kaum, teilweise, völlig, stark, kein, wenig, etwas, vieles,

- oder: trifft nicht zu, trifft voll zu

Bei Multiple-Choice-Fragen geben Sie mehrere Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen vor (Mehrfachnennungen sind möglich) und/oder lassen mehrere Antworten gewichten (z.B.: 1 = wichtig, 4 = unwichtig).

Für offene Fragen lassen Sie Raum für Eintragungen.

Im Folgenden erhalten Sie Vorschläge zu Fragemöglichkeiten, die in einem Leitfaden nur beispielhaft und allgemein gehalten sein können. Stellen Sie die Fragen so konkret wie möglich entsprechend Ihren Situationen vor Ort, damit der Fragebogen als gezieltes Analyseinstrument für die Bedürfnisse in den einzelnen Bereichen eingesetzt werden kann. Für jede folgend aufgeführte Frage lassen sich konkretere Unterfragen stellen (wie und was genau). Überlegen Sie, ob eine Zustimmungsskala (siehe oben) ausreicht oder ob Sie diese zusätzlich mit einer Bedeutungsskala gewichten lassen (Das ist mir wichtig ... unwichtig). Dies kann hilfreich sein bei der Umsetzung von Folgemaßnahmen und der Prioritätensetzung. Durch die zweite Skala erhalten Sie eine zusätzliche Informationen über die Wichtigkeit und Bedeutsamkeit des Kriteriums für den Mitarbeiter. Wird eine Aussage als stark defizitär und wichtig angekreuzt, sollte hier zuerst mit Maßnahmen begonnen werden.

Der Fragebogen sollte wegen des Aufwandes der Auswertung und der Kapazität der Software höchstens bis zu 40 Fragen enthalten.

### **Beispielfragen Zusammenarbeit**

(stimmt, stimmt nicht, das ist mir wichtig, unwichtig)

Ich fühle mich gut im Team/in der Arbeitsgruppe integriert.

Der Umgangston ist freundlich, der Umgang kollegial und vertrauensvoll.

Die Abgrenzung der Zuständigkeiten innerhalb des Teams/der Arbeitsgruppe nach bestimmten Leistungsarten, Aufgabengebieten, Buchstaben ... ist effektiv.

Die mir für die tägliche Arbeit zur Verfügung stehenden Arbeitsanweisungen und Arbeitshilfen sind unzureichend.

Die bestehenden Vertretungsregelungen im Team/ in der Arbeitsgruppe haben sich bewährt.

Die Zusammenarbeit mit den Schnittstellenbereichen ist ungenügend.

### **Kommunikation (immer – nie 1, 2, 3, 4, 5)**

Es wird innerhalb des Teams/der Arbeitsgruppe offen über alles diskutiert

Ich werde umfassend über inhaltliche und organisatorische Entwicklungen auch über meine Aufgabenerfüllung hinaus informiert.

### **Motivation (stimmt – stimmt nicht)**

Meine Tätigkeit entspricht meinen Fähigkeiten und Neigungen.

Ich kann mich mit meiner Arbeit identifizieren.

Meine Meinung und meine Vorschläge werden nicht ernst genommen.

Ich habe bei meiner Arbeit genügend Handlungsspielraum.

Ich fühle mich als „Rädchen im Getriebe“.

### **Arbeitszufriedenheit mit der persönlichen Arbeitssituation**

Geben Sie an, inwieweit Ihre Tätigkeit

sehr, ziemlich, teils/teils, wenig, nicht

– interessant und vielseitig ist,

verantwortungsvoll ist,

Ihnen Spaß macht,

Sie unter Streß setzt.

Inwieweit treffen folgende Aussagen zu?

Stimmt, immer, überwiegend, manchmal, selten, nicht

Ich arbeite mit Freude in meiner Behörde.

Für meine Arbeit fehlen klare Anweisungen und Ziele.

Ich werde an Entscheidungen beteiligt.

Ich bin mit den Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden.

### **Arbeitsbelastung: Ich fühle mich überfordert bezüglich ...**

Quantitativ: der Arbeitsmenge/ Arbeitszeit

Qualitativ: der Arbeitsinhalte, erforderlichen Qualifikation

### **Qualität der Dienstleistung, Bürgernahe Verwaltung, Servicedenken**

(Stimmt, stimmt nicht, das ist mir wichtig – unwichtig)

Ich habe genug Zeit für Kunden/Bürger/Klientenberatung.

Die Kunden/Bürger/Klienten erhalten Informationsbroschüren über unsere Verwaltung.

Anliegen von Kunden/Bürgern/Klienten können durch kurze Entscheidungswege schnell und unbürokratisch bearbeitet werden.

Die geschaffenen internen Zuständigkeiten und Schnittstellenregelungen haben sich positiv auf Bürger- und Mitarbeiterzufriedenheit ausgewirkt.

## Beispielfragen

Die Arbeitsabläufe in meinem Team sind kostensparend, transparent und flexibel gestaltet.

Die Antragsbearbeitung wird durch das Bürgeramt erleichtert.

Für Fragen außerhalb der Sprechzeiten hat sich eine Rufumleitung besser bewährt als ein Anrufbeantworter.

Das Wartenummernsystem hat sich bewährt.

Worüber möchten Sie mehr Informationen?

Raum für Kommentar:

Hier wird der Bezug zum Kundenmonitor besonders deutlich. Verzichten Sie deshalb auf Fragen, die vom Kunden beurteilt werden müssen. Ein Abgleich zwischen Mitarbeiterbefragung und Kundenmonitor bietet für den Schwerpunkt Qualität der Dienstleistung weiterreichende und ergänzende Aussagen.

Ggf. demographische Daten (Angaben sind freiwillig auszufüllen)

Status: Beamtin/Beamter, Angestellte/r, Arbeiter/in,

Laufbahn: höherer Dienst, gehobener Dienst, mittlerer Dienst

Alter: bis 25, 26 – 35, 36 – 45, 46 – 54, ab 55

Geschlecht: männlich – weiblich

Teilzeit ja/nein

Führungskraft ja/nein

Für Mitarbeiterbefragungen der gesamten Dienststelle kann es je nach Ziel der Befragung interessant sein, zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen unterscheiden zu können. Für einzelne [...] oder Teilbereiche ist die Zahl der Befragten unter Umständen zu klein, um den Datenschutz zu gewährleisten. Fragen Sie deshalb demographische Daten nur ab, wenn Sie daraus wirklich Erkenntnisse gewinnen und gezielte Maßnahmen ableiten können.

Entscheiden Sie, welche Schwerpunkte Sie setzen wollen, welche Fragen Sie modifizieren oder zusätzlich stellen wollen und welche Antwortmöglichkeiten Sie vorgeben. Für die Erstellung eines Fragebogens empfiehlt es sich, fachkundige Beratung einzuholen sowie den Fragebogen vor der Befragung mit einer kleinen Stichprobe auf Verständlichkeit, Vollständigkeit und Wirkung zu testen (Pretest). Eventuelle Mängel oder Schwachstellen können dann noch beseitigt werden. Für Fragen stehen Ihnen die Ansprechpartner [...] zur Verfügung.

## Ankündigung und Information

### Transparenz schafft Akzeptanz

Über eine geplante Mitarbeiterbefragung sind alle Betroffenen rechtzeitig zu informieren. Die Einbindung der Leitung, der verantwortlichen Führungskräfte und

der Beschäftigtenvertretungen ist während des gesamten Prozesses sicherzustellen. Im Vorfeld sollte es genügend Raum für Nachfragen und Diskussionen geben, z.B. in Mitarbeiterbesprechungen. Nur wenn alle vom Ziel und Nutzen der Befragung überzeugt sind, ist eine hohe Akzeptanz und Motivation zur Beteiligung, die Qualität der Ergebnisse und die Umsetzung von Folgemaßnahmen zu erwarten.

### **Freiwilligkeit und Anonymität**

Erläutern Sie bei der Ankündigung und Information die Ziele und den Ablauf der Befragung. Wichtig ist der Hinweis auf die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Anonymität der Auswertung, z.B. in einer Informationsveranstaltung, in einem persönlichen Anschreiben, über die Mitarbeiterzeitung, Aushänge am schwarzen Brett, Faltblätter durch die interne Bürokommunikation und natürlich durch die Führungskräfte. Zeigen Sie den Beschäftigten die Chance auf, ihre Meinung in aller Deutlichkeit zu äußern und dass daraus Konsequenzen resultieren. Stellen Sie sich als verantwortlicher Bereich, der die Befragung durchführt, vor. Benennen Sie eine Person, die für Rückfragen zur Verfügung steht, Ort und Zeitpunkt an dem die Fragebogen abgegeben werden sollen, wer sie auswertet und wer noch beteiligt worden ist (Beschäftigtenvertretung, Datenschutzbeauftragter usw.).

### **Verteilung und Rücklauf**

#### **Stichtag**

Die Fragebogen können jetzt zusammen mit einem neutralen Rückumschlag an die Beschäftigten ausgeteilt werden, um die Anonymität zu gewährleisten. Hier sollte noch einmal eine kurze Information über die Befragung, Inhalt und Ziel, Zeit und Ort der Rückgabe unter dem Hinweis auf Anonymität und Freiwilligkeit beigefügt werden. Auf dem Rückumschlag sollte bereits vorgedruckt sein, an welche Adresse er zurückgeschickt werden soll. Die Beschäftigten schicken den Fragebogen im neutralen Umschlag zurück oder geben ihn in einem aufgestellten Behälter bis zu einem Stichtag ab.

#### **Rücklaufquote**

Den Beschäftigten ist ausreichend Zeit zu geben, um den Fragebogen bis zum festgelegten Stichtag auszufüllen und auch abwesende Mitarbeiter einzubeziehen (mindestens 2 – 4 Wochen). Der Rückgabetermin darf jedoch auch nicht zu weit entfernt sein, die Befragung und die Abgabe des Fragebogens geraten dann in Vergessenheit. Überprüfen Sie deshalb die Rücklaufquote (Ziel vorher festlegen, um Ihren Erfolg messen zu können!). Starten sie zwei Tage vor Ablauf der Frist eine Erinnerungsaktion durch die Bürokommunikation.

#### **Repräsentativität**

Rückläufe zwischen 30 % und 50 % sollten für eine ausreichende Repräsentativität erreicht werden. 70 % gelten bereits als Vollerfassung. Bei zu geringer Rücklaufquote ist evt. eine „Nachfassaktion“ angezeigt. Verdeutlichen Sie vor der Befragung, dass die Teilnahme im Interesse der Beschäftigten liegt. Die Resonanz

auf Befragungen ist oft deshalb gering, weil die meisten davon ausgehen, dass sich ja doch nichts ändert. Beweisen Sie ihnen das Gegenteil!

## **Datenschutz**

Auch eine Beteiligung von unter 30 % kann wertvolle Informationen liefern. Machen Sie bei der Veröffentlichung der Ergebnisse deutlich, dass die Aussagen nur für einen kleinen Teil der Beschäftigten zutreffen. Sind die Aussagen verallgemeinerungsfähig? Dann können Maßnahmen auch aufgrund dieser Daten veranlasst werden. Fragen Sie für die spätere Analyse ggf. demographische Daten wie Geschlecht, Bereich, Alter und Status ab. Aber Achtung: Datenschutz! Es dürfen aus den Angaben keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen gezogen werden! Klären Sie dies mit Ihrem örtlichen Datenschutzbeauftragten.

## **Auswertung und Analyse**

### **Auswertung**

Die Auswertung kann von neutralen Fachkundigen innerhalb oder außerhalb der Dienststelle durchgeführt werden. Es erfolgt eine Grundauszählung der Daten unter Angabe von Mittelwerten und Streuungen.

Zur Auswertung können Standardsoftware wie Excel oder Access sowie besondere Statistik-Programme eingesetzt werden. Beachten Sie auch hier den Datenschutz, insbesondere die Zugriffskontrolle auf gespeicherte Daten.

### **Analyse**

Die Datenaufbereitung pro Frage können Sie durch die Angabe der Häufigkeiten je Antwortalternative mit den entsprechenden Verknüpfungen verschiedener Fragen des Fragebogens in Form eines Profils in Tabellen oder Häufigkeitsdiagrammen visualisieren. Z.B.: In einem Bereich X sind auffällig viele Mitarbeiter (40 %) unzufrieden mit ihrer Arbeitssituation (Frage a) und mit ihrer Führungskraft (Frage b) und haben gleichzeitig eine zu starke Arbeitsbelastung (Frage c), während die zufriedenen Mitarbeiter diese Korrelation nicht in diesem Maße aufweisen. Diese gaben eher an, dass sie eigenverantwortlich arbeiten und sich ihre Zeit frei einteilen können (Fragen d, e). Verknüpfungen mit anderen Befragungen oder Datenmaterial ist nicht zulässig. Stellen Sie Hypothesen auf, die sich durch die Verknüpfung von Antworten ergeben, z.B.: (Quelle: Mitarbeiterbefragung der Stadt Nürnberg, 1994)

- Die Arbeitszufriedenheit steigt mit verantwortungsvollere Tätigkeit.
- Spaß an der Arbeit sowie Aufstiegs- und Qualifikationsmöglichkeiten wird von Jüngeren wichtiger als für Ältere, in unteren Laufbahngruppen wichtiger als in höheren eingeschätzt.
- Die Arbeitsbelastung wird in den unteren Laufbahngruppen stärker empfunden als in den höheren.
- Das Führungsverhalten der direkten Führungskraft wird besser eingeschätzt als der Ebenen darüber und besser bei normaler Arbeitsbelastung als bei hoher.

- Die Arbeitsatmosphäre wird in Teamstrukturen besser beurteilt als in bürokratischen Hierarchiestrukturen.

Mitarbeiterbefragungen von verschiedenen [...] Dienststellen können aufgrund der unterschiedlichen Ausgangssituationen nur bedingt miteinander verglichen werden. Ein Vergleich von Befragungen sollte deshalb nur innerhalb [...] einer Dienststelle gezogen werden. Verwenden Sie deshalb bei der nächsten Befragung die gleichen Fragen, die jeweils an den neuen Entwicklungsprozess angepasst und weiterentwickelt werden können. Für einen Wiedererkennungseffekt sollten die Daten auch in gleicher Weise dargestellt werden.

Sie können auch ihre Organisations- und IT-Stelle sowie [...] befragen: [...].

Nach den Erfahrungen sind externe Begleitungen bei den ersten Versuchen sehr zu empfehlen. Denn die wichtigsten Faktoren zur Beurteilung der Aussagekraft einer Befragung sind die Gültigkeit und die Zuverlässigkeit der Untersuchung. Während sich die Gültigkeit darauf bezieht, ob auch wirklich das untersucht wurde, was in der Zielsetzung der Befragung angestrebt wurde (richtiger Fragebogen, repräsentative Stichprobe?), bezieht sich die Zuverlässigkeit einerseits auf die Richtigkeit der Angaben (Verzerrung der Realität, falsche Angaben) sowie auf die korrekte Planung und Durchführung, so dass eine Wiederholung zu gleichen oder ähnlichen Ergebnissen führen würde. Beachten Sie jedoch, dass die Wissenschaft oft andere Zielsetzungen verfolgt und Ergebnisse für Mitarbeiter eventuell zu wissenschaftlich und wenig praxisnah aufbereitet werden. Bei der Einbeziehung von Externen für eine Auswertung sind die datenschutzrechtlichen Bestimmungen zur „Auftragsdatenverarbeitung“ zu beachten (u.a. § 3 Bln DSG).

## **Datenschutz**

Aus der Befragung und der Auswertung dürfen keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen gezogen werden. Konkrete Einzelangaben in einem Datensatz (z.B. Alter, Bereich, Beruf/Amt, männlich/weiblich) sind für die Qualität der Anonymisierung von Bedeutung und können die Menge, in der sich der Betroffene verbirgt, verringern (z.B. [...] x, RefL, weiblich über 45). Diese Daten gefährden die Anonymität und sind in größere Gruppen zusammenzufassen, ebenso Antworten aus Beschäftigtengruppen unter 10 Personen. Z.B. Zusammenfassung mehrerer [...] oder die Person wird ohne Geschlecht, Alter und Bereich aufgenommen.

## **Rechtsgrundlagen**

Um das Persönlichkeitsrecht bzw. das „informationelle Selbstbestimmungsrecht“ des Einzelnen (Betroffenen) zu wahren, ist die Zulässigkeit der Datenverarbeitung (§ 4 BDSG, § 6 BlnDSG) zu beachten und einzuhalten. Befragungen zur Qualität der Arbeit und der Dienstleistungen tangieren die dienst- oder arbeitsrechtlichen Rechtsverhältnisse der Mitarbeiter. Rechtsgrundlage hierfür ist § 34 Abs. 2 BlnDSG i.V.m den §§ 13, 28 und 33 bis 35 des BDSG.

## **Datenerhebung für personenbezogene Daten**

Das Erheben personenbezogener Daten ist zulässig, wenn ihre Kenntnisse zur Erfüllung der Aufgaben der erhebenden Stellen erforderlich ist (§ 13 Abs.1 BDSG). Personenbezogene Daten sind beim Betroffenen zu erheben (§ 13 Abs.2 Satz 1 BDSG). Werden personenbezogene Daten beim Betroffenen mit seiner Kenntnis erhoben, ist ihm der Erhebungszweck anzugeben und auf die Freiwilligkeit seiner Angaben hinzuweisen (§ 13 Abs.3 BDSG). Eventuell ist eine Einverständniserklärung einzuholen. Aufgrund von organisatorischen und technischen Maßnahmen erfolgt die weitere Verarbeitung von personenbezogenen Daten anonymisiert.

## **Was sind personenbezogene Daten?**

Z.B. Befragungen zur Arbeitsplatzanalyse, Einzel- oder Gruppeninterviews, d.h.: Personenbezogene Daten sind Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbarer natürlichen Person (Betroffener) – § 3 Abs. 1 BDSG, § 4 Abs. 1 Satz 1 B1nDSG –.

Den persönlichen Verhältnissen zugerechnet werden Angaben über den Betroffenen selbst, wie Name, Geburtstag, Alter, Staatsangehörigkeit, Interessen, Weltanschauung, Familienstand, Partei und Gewerkschaftszugehörigkeit, gesundheitliche Angaben, vom Betroffenen geführte Telefonate, persönliche Codenummern und Sachbearbeiter-Kennzeichen, Planungs- und Prognosedaten, die z.B. für eine vorgesehene Versetzung/Beförderung erstellt werden.

Als sachliche Verhältnisse einer Person werden Angaben über einen auf den Betroffenen beziehbaren Sachverhalt verstanden. Dies sind Angaben wie z.B. Kfz-Halter, Mieter, Grundstückseigentümer, Angaben über Steuern, Versicherungen ...

## **Wann sind personenbezogene Daten anonymisierte Daten?**

Anonymisieren ist das Verändern personenbezogener Daten derart, daß die Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse nicht mehr oder nur mit einem unverhältnismäßigen großen Aufwand an Zeit, Kosten und Arbeitskraft einer bestimmten oder bestimmbarer natürlichen Person zugeordnet werden können (§ 3 Abs. 7 BDSG). Eine Anonymisierung liegt z.B. vor, wenn die Identifikationsmerkmale, mit denen einzelne Personen zugeordnet werden können, gelöscht werden, eine Reanonymisierung also nicht mehr oder nur mit großem Aufwand möglich ist. [...]

## **Aufklärung, Einwilligung, Freiwilligkeit und Zweckbindung**

Um in die Verarbeitung seiner Daten wirksam einwilligen zu können, ist der Betroffene vorher über den jeweiligen Verarbeitungszweck zu informieren. Eine unzureichende oder unterlassene Aufklärung vor Erteilung der Einwilligung ist ein Eingriff in das Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Dabei ist nicht eine pauschale Einwilligung, sondern die Kenntnis über die konkrete Verarbeitung seiner Daten notwendig. Eine informierte Einwilligung liegt dann vor, wenn

- die Betroffenen ausdrücklich darüber aufgeklärt worden sind, dass die Teilnahme an der Befragung freiwillig ist und die Verweigerung der Teilnahme keine Maßnahmen gegen den Betroffenen zur Folge hat,

- was Zweck und Gegenstand der Befragung sind,
- durch wen und für wen die Daten gesammelt werden, und
- dass die erhobenen Daten ausschließlich für den Zweck der Erhebung verarbeitet werden.

Der mit der Einwilligung legitimierte Zweck begrenzt die Möglichkeiten, über die Daten des Betroffenen verfügen zu können. Die Einwilligung einer Person in die Verarbeitung seiner Daten zu einem bestimmten Verwaltungszweck berechtigt die Behörde nicht, diese Daten an Dritte für ein bestimmtes Vorhaben zu übermitteln. Zweckentfremdungen – auch für die Wissenschaft – sind rechtfertigungsbedürftige Eingriffe in das Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Eine Einwilligung, bei der die Betroffenen nicht erkennen können, zu welchen Vorhaben ihre Daten verwendet werden, ist nach § 6 Abs. 4 BInDSG unwirksam.

Die Einwilligung muß den konkreten Zweck klarstellen. Gegenüber dem Betroffenen müssen die Art (anonyme Speicherung) und der Umfang der Datenverarbeitung und die Anzahl der möglichen Empfänger und deren Zweck angegeben werden. Eine allgemeine Zweckbestimmung genügt nicht. Dem Betroffenen gegenüber ist die Notwendigkeit der Erhebung und Verarbeitung seiner Daten zu begründen. Unzulässig wäre es, auf eine von vornherein unendliche Anzahl von Vorhaben, über die sich der Betroffene noch keine Vorstellungen gemacht hat und machen kann, zu verweisen. (Auszug aus „Datenschutz in Wissenschaft und Forschung“, Dezember 1994, Materialien zum Datenschutz – Heft 18 des Berliner Datenschutzbeauftragten)

### **Informationstechnische Auswertung der Befragungsdaten**

Die Nutzung von IuK-Technik durch natürliche Personen wird nur dann den Ansprüchen der Datenschutzfreundlichkeit gerecht, wenn sie nach dem Prinzip der Datensparsamkeit erfolgt, wobei so wenig personenbezogene Daten wie möglich erhoben, gespeichert und verarbeitet werden. Datenvermeidung ist die stets anzustrebende Form der Datensparsamkeit.

Für gespeicherte Daten müssen Zugriffs- und Benutzerrechte vergeben werden.

(Auszug aus dem Arbeitspapier „Datenschutzfreundliche Technologien“ Anlage 27 zu 8.5 des Tätigkeitsberichts 1997-1998 des Bundesbeauftragten für den Datenschutz. Herausgegeben vom Arbeitskreis „Technische und organisatorische Datenschutzfragen“ der Konferenz der Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder. Stand: 1. Oktober 1997)

Es empfiehlt sich auch hier eine Hausstrategie. Beteiligen Sie die Beschäftigtenvertretungen sowie den örtlichen Datenschutzbeauftragten und informieren Sie die Beschäftigten darüber.

### **Was passiert danach? Folgemaßnahmen**

Im Anschluss an die Auswertung präsentieren Sie die Ergebnisse den Beschäftigten und der Leitung mit der Möglichkeit zu offener Diskussion! Für Beschäftigte, die zu diesem Termin nicht anwesend sind, können die Ergebnisse in einer Broschüre verteilt oder an zentraler Stelle ausgelegt werden. Statistiken in Form von Tabellen,

Diagrammen, Schaubildern, usw. visualisieren anschaulich die Daten, eventuell bereits vorliegende Folgemaßnahmen, Zusammenhänge und Entwicklungen. Sinnvoll ist hier ein Vergleich zu vorhergehenden Befragungen der eigenen Dienststelle. Oft wird erst dadurch erkennbar, wie bestimmte Ergebnisse zu bewerten sind.

Erfolgt eine Resonanz auf die Befragung gar nicht oder so spät, dass die Maßnahmen für die Mitarbeiter nicht mehr erkennbar im Zusammenhang mit der Befragung stehen, wird die Motivation, an einer weiteren Befragung teilzunehmen, stark sinken oder demotivierend wirken. Konsequenzen sind deshalb in einem Zeit- und Maßnahmenplan unter Nennung der Zuständigkeiten festzulegen. Setzen Sie hierbei Schwerpunkte und Prioritäten. Nicht alles lässt sich sofort umsetzen. [...]

### **Aus Mitarbeiterbefragungen müssen Konsequenzen gezogen werden!**

Die Daten aus der Auswertung werden von den einzelnen Organisationseinheiten zur Ursachenanalyse herangezogen, z.B. in einem Qualitätszirkel. Sie dienen als Grundlage für Aufgaben- und Zielformulierungen, Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen und sollten regelmäßig aktualisiert und abrufbar sein, um Entwicklungen zu vergleichen, zu steuern und Umsetzungen zu kontrollieren. Diese Aufgabe wird vom Management durch die Leitung, das Controlling und die Führungskräfte wahrgenommen. An Entscheidungen sind die Mitarbeiter zu beteiligen: Mitarbeiterbefragung – Mitarbeiterbeteiligung – Mitarbeitermotivation

Fazit: Durch spürbare Veränderungen aufgrund einer Befragung erhöht sich die Akzeptanz von Mitarbeiterbefragungen. Deshalb ist es so wichtig, diesen Zusammenhang allen Beschäftigten vor einer Mitarbeiterbefragung deutlich zu machen! Fragen Sie die Mitarbeiter, wo sie der Schuh drückt, was ihnen wichtig ist und welche Ideen und Änderungsvorschläge sie haben. Die Beschäftigten werden dann in Organisationsentscheidungen besser einbezogen und beteiligt. Problemlagen werden offengelegt, Entscheidungen transparent. Eine Verbesserung der Zufriedenheit, des Engagements und der Kommunikation der Beschäftigten trägt zu einer neuen Verwaltungskultur bei.

Für die Qualität der Befragung, der Auswertung und der Konsequenzen müssen insbesondere die Leitung, die Steuerungsdienste, Serviceeinheiten und Führungskräfte, aber ebenso alle Mitarbeiter Verantwortung tragen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

[...]

### **Literaturhinweise**

Borg, Ingwer: Strategisches Aufbau- und Einbindungsmanagement, Göttingen 1995

Bortz, J./Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin 1995

Deutsches Institut für Urbanistik: Die Mitarbeiterbefragung in der Kommunalverwaltung, Berlin 1997

Innenministerium Baden-Württemberg: Stabsstelle für Verwaltungsreform: Die Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung Baden-Württemberg. Eine Anleitung zur Selbstdiagnose und Aufarbeitung von Problemen in Führung und Zusammenarbeit. Verwaltung 2000, Schriftenreihe, Band 117, Stuttgart 1996

Dr. Klages, Helmut: Funktionswert von Mitarbeiterbefragungen, VOP Heft 1-2/1997 und Speyerer Forschungsberichte 172, Verwaltungsmodernisierung, 2. Auflage 1998

Martin Hilb: Integriertes Personal-Management, Neuwied 1998

Porst, R.: Erfahrung mit und Bewertung von Umfragen. Was unsere Befragten über Umfragen denken. ZUMA-Arbeitsbericht, Mannheim 03/1998 und im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting. ZUMA-Arbeitsbericht, Mannheim 02/1998

Projektgruppe „Neue Wege in der Personalarbeit“: Mitarbeiterbefragung Stadt Nürnberg, Nürnberg 1994

Projektgruppe „Mitarbeiterbefragung im Kulturbereich“ – Trendmeldung: Mitarbeiterbefragung Stadt Bielefeld, Bielefeld 1994/5

## **Anlage**

Für den Fragebogen bietet sich ein Deckblatt an mit dem Titel der Befragung, einer passenden Illustration, einer kurzen Information, Hilfestellungen für das Ausfüllen, Hinweise zum Datenschutz, Ansprechpartner, an wen bis wann der Fragebogen zurückgeschickt werden soll, ergänzend zum An- bzw. Begleitschreiben.

## **Beispiel für ein Anschreiben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:**

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

für Ihre Mitarbeit und Ihr Engagement im vergangenen Jahr – auch in Zeiten von Sparzwängen – möchte ich mich bei Ihnen bedanken. Um unsere Organisation und die Arbeitszufriedenheit weiter zu verbessern, ist mir Ihre Meinung wichtig. Denn Sie sind unsere Experten vor Ort, die um die Arbeitsabläufe und deren Probleme und Schwachstellen wissen: Für zielgenaue Veränderungen und Maßnahmen benötige ich nicht nur Ihren Sachverstand, sondern auch Ihre konstruktive Kritik und Ihre Vorschläge. Wie bereits angekündigt, führen wir deshalb in unserer Dienststelle/im [...] eine Mitarbeiterbefragung durch.

Die Befragung wird anonym durchgeführt und ist freiwillig. Ihre Angaben werden vertraulich und zweckgebunden zur mitarbeiterorientierten Umsetzung interner Organisationsentwicklungsmaßnahmen verarbeitet. Die Fragebogen sowie die gespeicherten Daten werden nach der anonymen Auswertung vernichtet.

Ich möchte hiermit herzlich an Sie appellieren, an dieser Befragung teilzunehmen, denn nur wenn Sie sich beteiligen, können Ihre Wünsche und Ideen einfließen und umgesetzt werden. Jeder ausgefüllte Fragebogen ist mir wichtig, um ein möglichst genaues Bild zu erhalten. Nutzen Sie diese Chance für einen gemeinsamen Lernprozess!

Der Fragebogen wurde unter Beteiligung von Beschäftigten und der Beschäftigtenvertretung erstellt. Kreuzen Sie bitte die Antwortmöglichkeiten an, die nach Ihrer Meinung am ehesten der von Ihnen wahrgenommenen Situation entspricht. Den ausgefüllten Fragebogen leiten Sie bitte in dem beigefügten neutralen Umschlag bis zum ... verschlossen an Frau/Herrn ... weiter. Die Ihnen bereits am ... vorgestellte Arbeitsgruppe [...] übernimmt die anonyme und vertrauliche Auswertung der Fragebogen sowie die Erarbeitung von Folgemaßnahmen. Für Fragen zum Verfahren steht Ihnen Frau/Herrn ... unter der Rufnummer ... jederzeit gern zur Verfügung.

Nach der Auswertung wird Ihnen das Ergebnis in einer Mitarbeiterbesprechung am ... sowie ein ausgearbeiteter Zeit- und Maßnahmenplan zur Diskussion vorgestellt. Hier können Sie Einwände erheben oder Vorschläge unterbreiten.

Ich verspreche Ihnen hiermit, für die Umsetzung von Folgemaßnahmen aufgrund Ihrer Mitarbeiterbefragung Verantwortung zu übernehmen.

Mit freundlichen Grüßen

## Checkliste zum Thema Mitarbeiterbefragung

### Planung

- Zeitschiene festlegen (Tage/Wochen)
- Ziel der Befragung festlegen (Tage/Wochen)
- Zielgruppen definieren (Tage/Wochen)
- Fragebogen erarbeiten (Tage/Wochen)
- Probelauf (Tage/Wochen)
- Befragung (Tage/Wochen)
- Auswertung (Tage/Wochen)
- Maßnahmen festlegen (Tage/Wochen)
- Umsetzung (Tage/Wochen)

### Frageziel festlegen (jeweils Kästchen zum Ankreuzen)

- Welche Ziele verfolgen Sie mit der Befragung und was ist umsetzbar?
- Welche Problemlagen/Inhalte sollen wie abgefragt werden?
  - Ziel- und Qualitätsindikatoren werden ausgearbeitet zum Befragungsinhalt, zum Umfang, zur Rücklaufquote, zu den Ergebnissen, zum Auswertungskonzept, zu Veränderungsmaßnahmen.
- Wer soll befragt werden? (mögliche Zielgruppen, Bsp. a - c)
- Wer kann die Fragestellung beantworten?
  - Alle Mitarbeiterinnen des Bezirksamtes sollen befragt werden.
  - Alle Mitarbeiterinnen des [...] XY / der [...] XY sollen befragt werden,
  - Mitarbeiterinnen einer Organisationseinheit sollen befragt werden.
- Welche Kosten fallen an?
  - Es fallen Materialkosten an: ... DM
  - Es fallen Personalkosten an: ... DM
- Wer ist einzubeziehen?
  - Beschäftigtenvertretungen
  - [...] - Leitung
  - [...] - Leitung
  - Datenschutzbeauftragte
- Wer erstellt die Fragebogen? Mit welchen Schwerpunkten?
  - Der Fragebogen wird erstellt durch ...
  - Der Fragebogen soll höchstens 20 - 30 Fragen (Beispiel) enthalten.
  - Der Fragebogen soll die Schwerpunkte Arbeitszufriedenheit, Motivation, Zusammenarbeit, Servicedenken, Organisation enthalten.
  - Der Fragebogen wurde mit den Beschäftigtenvertretungen und den Datenschutzbeauftragten abgesprochen.
  - Im Bereich ... wird der Fragebogen getestet und eine Qualitätssicherung vorgenommen (Probelauf).

- Wie werden die Beschäftigten rechtzeitig über die Befragung und deren Ziele informiert werden?
  - Die zu befragenden Beschäftigten werden
    - in der Mitarbeiterinnenbesprechungen am ...
    - durch ein Informationsblatt
    - über die Bürokommunikation ...informiert. Die Organisation hierfür übernimmt ...
  
- Wer kümmert sich um die Verteilung und den Rücklauf?
  - Die Versendung der Fragebögen übernimmt ...
  - Die Verteilung erfolgt durch die interne Hauspost (Postfächer).
  - Die MitarbeiterInnen erhalten ... Wochen Zeit für die Beantwortung.
  - Die Sammlung der Rückläufe übernimmt ...
  - Die Rücklaufquote soll mindestens ... betragen
  - Nachfassaktion ja/nein
  
- Wer wertet die Befragung wie aus und gibt die Ergebnisse wie bekannt?
  - Die summarische Auswertung wird von ... durchgeführt.
  - Die Ergebnisse werden am ... (4 Wochen) nach der Befragung den Mitarbeiterinnen schriftlich bekannt gegeben.
  
- Wer analysiert die Ursachen und schlägt Maßnahmen vor?
- Wer trifft die entsprechenden Entscheidungen für Veränderungsmaßnahmen?
- Wer setzt wann welche Folgemaßnahmen um?
- Wer kontrolliert den Erfolg?
  - Der/Die ... analysiert anhand der Auswertungsergebnisse die Ursachen und erarbeitet unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Führungskräfte des [...] und den Beschäftigtenvertretungen Lösungen in einem Zeit- und Maßnahmenplan.
  - Die [...]-/[...] -Leiter/in entscheidet unter Absprache mit der Hausleitung über die Umsetzung der Maßnahmen.
  - Die Beschäftigten werden über die Umsetzung der Maßnahmen informiert und entsprechend daran beteiligt.
  - Verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahme 1. ...
  - für die Umsetzung der Maßnahme 2: ...
  - für die Umsetzung der Maßnahme 3: ...
  - Der Erfolg der Maßnahmen wird durch eine erneute MitarbeiterInnenbefragung kontrolliert.
  
- Raum für eigene Bemerkungen