



Autor: Mag. Gerhard Habitzl

Mitarbeiter/innen-Befragungen – ein mächtiges und anspruchsvolles Werkzeug im Personalmanagement

In der Vergangenheit haben Mitarbeiter/innen-Befragungen, vor allem bei Klein- und Mittelbetrieben, einen Dornröschenschlaf vollzogen. In der letzten Zeit bekam dieses Human Resources Werkzeug jedoch mehr Aufmerksamkeit – und das aus guten Gründen.

Fachkräftemangel heißt das Zauberwort. Quer durch alle Branchen leiden alle Unternehmen unter dem Problem, offene Stellen nicht schnell genug und nicht mit den gewünschten Personen besetzen zu können. Umso wichtiger wird es, die bestehenden Mitarbeiter intensiver an das Unternehmen zu binden und offene Fach-, Experten- und Führungspositionen nach Möglichkeit intern zu besetzen.

Um zu verhindern, dass Mitarbeiter/innen das Unternehmen verlassen, ist folgendes wichtig:

1. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen an den Arbeitsplatz, an die Führung und an das Unternehmen müssen bekannt sein.
2. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen – also der Status ihrer Bedürfnisbefriedigung – muss bekannt sein.
3. Das Unternehmen muss sich zum Ziel setzen, nicht nur die Kundenbedürfnisse sondern auch die Mitarbeiter/innen-Bedürfnisse bestmöglich zu erfüllen.
4. Die Ziele müssen in Maßnahmen übersetzt und diese müssen konsequent umgesetzt werden.
5. Eine laufende Information über alle diesbezüglichen Aktivitäten an die Mitarbeiter/innen muss erfolgen. Die Mitarbeiter/innen müssen spüren, dass ihre Bedürfnisse dem Unternehmen wichtig sind und ein ehrliches Bemühen vorhanden ist, diese soweit wie möglich, auch zu erfüllen.

Dieses Bemühen des Dienstgebers steht nicht im Widerspruch zum unternehmerischen Ziel, möglichst erfolgreich zu sein und Umsätze sowie Ergebnisse zu steigern, denn:

- Zufriedene Mitarbeiter/innen sind im allgemeinen auch leistungsmotivierter.
- Geringere unerwünschte Dienstnehmerfluktuation (dienstnehmermotivierte Dienstvertragslösungen) spart viel Geld
 - Recruiting-Kosten
 - Einschulungskosten
 - Qualitätskosten aufgrund von Fehlern, die unerfahrenen Mitarbeiter/innen eher unterlaufen, als erfahrenen.
 - Personaladministrationskosten



Um die ersten 2 Bedingungen (siehe oben) erfüllen zu können, ist es fast unerlässlich, regelmäßig Mitarbeiter/innen-Befragungen durchzuführen. Im Folgenden will ich kurz erklären, wie Sie den Ablauf dafür optimal gestalten und welche Erfolgskriterien sie dabei berücksichtigen müssen.

1) Projektorganisation

Die Planung, Durchführung, Auswertung und Umsetzung einer Mitarbeiter/innen-Befragung wird am Besten in Form eines Projektes organisiert.

Projektauftraggeber: die Geschäftsleitung

Projektleitung: jemand aus dem Personalwesen oder auch aus dem Marketing; wenn niemand im Unternehmen diese Rolle übernehmen kann (zeitliche Kapazität; Kompetenz), können auch externe Berater/innen die Projektleitungsrolle übernehmen.

Unser Tipp: wenn Sie externe Beratung in Anspruch nehmen, können Sie Kosten sparen, wenn Sie Förderungen in Anspruch nehmen; die Innovations-Basis hilft ihnen gerne dabei, die richtige Förderung zu finden und auszuwählen. (<https://www.management-basis.at/innovationen/>).

Projektteam:

Das Projektteam sollte möglichst heterogen zusammengesetzt sein. Binden Sie einen etwaig vorhandenen Betriebsrat oder Mitarbeiter/innen ein, die das Vertrauen der Belegschaft genießen

2) Fragenkatalog

Der Fragebogen sollte nicht zu lange sein und trotzdem Antworten auf die wesentlichen Fragen liefern.

Unser Tipp 1: Gute Fragen zu stellen, muss gelernt sein. Greifen Sie daher auf verfügbare, bewährte Fragenkataloge zurück. Wir helfen Ihnen gerne dabei, die richtigen auszuwählen.

Unser Tipp 2: verbinden Sie mit der Mitarbeiter/innen-Befragung auch gleich die gesetzlich vorgeschriebene (ANSchG) Evaluation der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. So schlagen Sie 2 Fliegen mit einer Klappe.

Das Projektteam ist aufgefordert, einen Vorschlag zu erarbeiten, welche Dimensionen (Fragebereiche) und Items (Fragen) der Fragebogen beinhalten sollte. Der Projektauftraggeber muss den finalen Fragebogen genehmigen.



3) Durchführung

Die Durchführung sollte möglichst kosteneffizient, unkompliziert und jedenfalls anonym erfolgen. Manchmal wird die Befragung noch mit „Papier und Bleistift“ durchgeführt. Mehrheitlich haben sich jedoch Online-Befragungstools durchgesetzt, die von jedem Computer oder mobilen Endgerät aus erreicht werden können. Üblicherweise wird ein Befragungszeitraum von 2-3 Wochen angesetzt.

4) Das Anonymitätskonzept

Das Anonymitätskonzept muss sicherstellen, dass nicht auf eine einzelne Person rückgeschlossen werden kann. Es sollte keine Auswertung von Gruppen mit weniger als 5 Befragungsteilnehmer/innen durchgeführt werden. Eine Durchführung durch ein externes Beratungsunternehmen schafft Vertrauen, dass ein abgegebener Fragebogen nicht in die falschen Hände gelangt.

Tipp: es gibt Beratungsunternehmen, welche sich auf die Durchführung von Mitarbeiter/innen-Befragungen spezialisiert haben. Wir können Ihnen bei der Auswahl des geeigneten Beratungsunternehmens gerne behilflich sein.

5) Hohe Beteiligungsquote sicherstellen

Je mehr Mitarbeiter/innen sich beteiligen, desto repräsentativer sind die Ergebnisse. So erreichen Sie eine hohe Beteiligungsquote:

- Informieren Sie umfassend (mehrere Informationskanäle; wiederholend)
- Geben Sie Möglichkeit, über die Mitarbeiter/innen-Befragung auch zu diskutieren. Z.B. indem Sie kurze Informations-Workshops mit jedem Team bzw. mit jeder Abteilung durchführen.
- Erklären Sie genau das Anonymisierungskonzept und schaffen Sie Vertrauen, dass Sie die Anonymität auch wirklich sicherstellen werden.
- Stellen Sie sicher, dass schnell und ausreichend über die Ergebnisse informiert wird und dass für die Mitarbeiter/innen sehr gut wahrnehmbar ist, dass die Ergebnisse gewürdigt und in entsprechende Ziele und Maßnahmen übersetzt werden. Bei der nächsten Mitarbeiter/innen-Befragung wird sich das sehr positiv in der Beteiligungsquote bemerkbar machen.
- Geben Sie Gelegenheit, dass in der Arbeitszeit an der Befragung teilgenommen wird. Organisieren Sie die Teilnahme über ihr Führungsteam.
- Bieten Sie den Fragebogen mehrsprachig an, wenn Sie Mitarbeiter/innen beschäftigen, die nur geringe Deutsch-Kenntnisse haben.



5) Umsetzung

Oft scheitern Unternehmen bei der raschen Umsetzung der Maßnahmen, welche aus der Analyse der Ergebnisse abgeleitet wurden. Das „Projekt“ verliert im Tagesgeschäft an Bedeutung. Es gibt niemanden, der dafür die Verantwortung übernimmt oder bekommt bzw. die Person hat nicht die Kapazität, sich darum zu kümmern.

Dieser Fehler wiegt besonders schwer. Wenn Mitarbeiter/innen nicht erleben, dass ihr Feedback ernst genommen wird und nachhaltig in spürbaren Änderungen/Verbesserungen mündet, verlieren Sie die Motivation, an zukünftigen Befragungen teilzunehmen. Damit wird das Instrument „Mitarbeiter/innen-Befragung“ für die Zukunft in seiner möglichen Wirksamkeit massiv beschädigt.

Darum unsere Tipps:

- Verwenden Sie mindestens ebenso viel Mühe für die Umsetzungsphase, wie für die Planungs- und Durchführungsphase.
- Bestimmen sie eine verantwortliche Person, welche die Umsetzungsphase steuert, überwacht und daran arbeitet, dass die erarbeiteten Maßnahmen auch umgesetzt werden.
- Stellen sie sicher, dass über die Umsetzungsaktivitäten laufend informiert wird und für die Mitarbeiter erkennbar wird, dass diese Aktivitäten die gewünschten Verbesserungen bewirken.