

SELBSTEVALUATION

Stolpersteine bei Mitarbeiterbefragungen

■ Sascha Turtschany

Ein verstärkter Legitimations- und Erfolgsdruck, der Nachweis von Qualität und Wirkung, die Forderung nach wirtschaftlicher Effizienz, der Vorstand will wissen, »wo man steht« – es gibt viele Gründe, in einer sozialen Organisation eine Evaluation durchzuführen. Die Mitarbeiterbefragung bietet sich als eine gute Methode dafür an. Führungskräfte sollten dafür die Grundlagen und die möglichen Stolpersteine kennen.

Mitte der 1990er-Jahre hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend modellhaft die Qualifizierung von Leitungs- und Fachkräften der Sozialen Arbeit in Sachen Selbstevaluation gefordert. In der Praxis allerdings tauchen beim Gedanken, eine Evaluation selbst durchzuführen, immer wieder Bilder von Überstunden und Zusatzarbeit auf und die Frage, wie man die Datenfluten bewältigen soll.

Die Selbstevaluation wird als die Bewertung und Beschreibung genau definierter Ausschnitte des eigenen beruflichen Alltagshandelns und seiner Auswirkung nach selbst bestimmten Kriterien verstanden. Typisch für die Selbstevaluation ist, dass die Evaluatoren immer Mitglieder der Einrichtung sind. Für sie besteht eine doppelte Rollenforderung, da sie sowohl Akteure innerhalb der von Arbeitsfeldern oder Projekten als auch Beobachtende und Bewertende im Rahmen der Evaluation sind. Es ist trotzdem zu empfehlen, die Selbstevaluation durch externe Beratung unterstützen zu lassen, um organisationsspezifische blinde Flecken

zu überwinden (vgl. Übersicht der Vor- und Nachteile einer Selbstevaluation Seite 31).

Die Selbstevaluation zeigt sich am wirksamsten, wenn sie bereits Bestandteil eines Qualitätsmanagement-Prozesses der gesamten Einrichtung ist. Zur Durchführung müssen verschiedene Voraussetzungen gegeben sein: die Bereitschaft zur Veränderung, die Bereitschaft, den Ist-Stand zu verbessern sowie Bereitschaft, die Ergebnisse der Evaluation ernst zu nehmen und entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Durch die Evaluation wird eine Bewertung vorgenommen, die natürlich Verunsicherungen bei allen Beteiligten hervorruft. Eine weitere Voraussetzung besteht somit darin, ein Klima des Vertrauens zu schaffen.

Nachfolgend wird der typische Verlauf einer Mitarbeiterbefragung verdeutlicht. Jede Phase wird exemplarisch beschrieben, mögliche Stolpersteine und Verbesserungsvorschläge werden dargestellt.

Die perfekte Mitarbeiterbefragung gibt es nicht, jede Phase birgt mögliche Probleme. Es ist ratsam, sich der Stolpersteine bewusst zu sein, um im Vorfeld mögliche Taktiken zu entwickeln, diese zu überwinden.

1. Phase: Vorbereitung, Ziele der Evaluation und Klärung der Ressourcen

Die erste Phase einer Mitarbeiterbefragung beinhaltet die Zieldiskussion, die Zusammenstellung des Projekt-



Der Diplom-Sozialpädagoge Sascha Turtschany ist Hausleiter in den Wohnstätten der Lebenshilfe e.

V. Schweinfurt. Dort hat er Mitarbeiterbefragungen durchgeführt und Evaluationsvorhaben in anderen Einrichtungen der Behindertenhilfe begleitet.
E-Mail s.turtschany@t-online.de

teams, die Projektorganisation und die Information aller Beteiligten über das Projekt. Das Ziel der ersten Phase ist eine optimale Vorbereitung des Umfeldes auf die Mitarbeiterbefragung. Die Qualität der Befragung hängt in einem hohen Ausmaß von der Qualität der Vorbereitung ab.

Innerhalb des Projektteams sollen Diskussionen geführt und das Projekt beleuchtet und kritisch hinterfragt werden. Bei der Zieldiskussion geht es um die Zieldefinition für den Befragungsprozess – oft eine Sammlung von Wünschen, Vorstellungen, Sichtweisen und Perspektiven. Die eingehende Zieldiskussion hilft, Konflikte und widersprüchliche Zielvorstellungen frühzeitig zu beseitigen. Die Ziele sollten dann in der inhaltlichen Ausgestaltung des Projekts ihren Ausdruck finden. Auch die Unternehmensleitung muss von der Notwendigkeit des Projekts überzeugt sein und den Prozess unterstützen. Die Ziele müssen für alle Beteiligten transparent sein.

Das Hauptelement neben der Projektorganisation ist die Zusammenstellung des Projektteams. Eine interne Projektgruppe sollte im Idealfall aus einem Projektleiter, Vertretern des Betriebsrates, Mitarbeitern der Personalabteilung, Führungskräften der einzelnen Unternehmensbereiche sowie Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmensbereichen bestehen.

Die Information in der Vorbereitungsphase ist ausschlaggebend für die Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung. In der Unterrichtung über das Projekt soll Transparenz geschaffen werden, es sollten also Informationen

Phase	Was ist zu tun?	Mögliche Stolpersteine	Problemlösung
1. Phase: <i>Vorbereitung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele festlegen: Warum will ich evaluieren? • Projektteam zusammenstellen • Projektplan erstellen • Informationen über das Projekt an alle Beteiligten • Vorhandene und nötige Ressourcen klären 	<ul style="list-style-type: none"> • mögliche Alibi-befragung • Ziele nicht realistisch • Kritik: Kosten • Kritik: Nutzen der Selbstevaluation? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand minimieren • Ziele in Teilschritte zerlegen • Transparenz schaffen • Vertrauen aller Beteiligten schaffen
2. Phase: <i>Entwicklung und Auswahl der Evaluationsinstrumente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchungsgegenstand konkretisieren • Bereiche, die untersucht werden sollen, festlegen • Konzeption der Befragung, z. B. Erstellen eines Fragebogens • Festlegen, wer befragt werden soll • Pretest durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anonymitätsbedenken • Know-how zur Konzeption der Befragung zu gering • Motivation zur Teilnahme zu gering • Erhebungsinstrument untersucht nicht den Gegenstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung aller Beteiligten, insbesondere der Mitarbeitervertretung • Externe Beratung • Information über Zielsetzung des Projekts
3. und 4. Phase: <i>Daten erheben, analysieren und interpretieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der faktischen Befragung • Methode der Befragung festlegen, z. B. Wahllokalmethode • Festlegung, wer die Daten auswertet, z. B. externes Institut • Festlegung der Auswertungsart • Eventuelle Vergleiche mit anderen Projekten anstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Beteiligung an der Befragung • Stolpersteine bei der Abwicklung der Befragung 	<ul style="list-style-type: none"> • Information über Ablauf des Projekts • Beauftragung eines externen Instituts
5. und 6. Phase: <i>Ergebnisse zurückmelden und Handlungsmaßnahmen umsetzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wem wird was zurückgemeldet? • Verwertung der Ergebnisse, Handlungsempfehlungen festlegen • Wie wird zurückgemeldet, z.B. Broschüren • Workshop durchführen • Evaluation des Projekts 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedenken, dass Ergebnisse interessengeleitet sind • Die Ergebnisse sind unverständlich und nicht eindeutig • Unzufriedenheit mit den Ergebnissen • Kein Folgen von Handlungsmaßnahmen • Kritik: Kosten – Nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beauftragung eines externen Instituts • Detaillierte und verschiedene Auswertungsverfahren nutzen • Erwartungsabgleich • Zeitspanne zwischen Befragung und Ergebnissen verkürzen • Alternativen suchen, Kostenaufstellungen

darüber verbreitet werden, wer die Daten bekommt und wie sie weiterverwendet werden. Aspekte der Anonymität, Freiwilligkeit und Möglichkeiten zur Rücksprache sollten gewährleistet sein. Eine gute Information fördert das Unternehmensklima, beugt der Gerüchteküche vor und sorgt dafür, dass der Mitarbeiter ernst genommen und seine Meinung für das Unternehmen als wichtig betrachtet wird. Im Rahmen einer Informationskampagne können unterschiedliche Instrumente wie Mitarbeiterzeitung, Flyer, Broschüren, Plakate und weitere Möglichkeiten der Kommunikation genutzt werden.

Ein weiterer Punkt, der in die Kritik geraten könnte, wäre der Kostenaufwand einer Mitarbeiterbefragung. Hier ist es ratsam, der Unternehmensführung eine Aufwands-Nutzen-Transparenz zu verschaffen.

2. Phase: Entwicklung und Auswahl der Evaluationsinstrumente

Die zweite Phase der Mitarbeiterbefragung beschäftigt sich mit der Entwicklung und Konzeption des Fragebogens. Diese Phase bildet einen Schwerpunkt.

Aber ein gut konzipierter Fragebogen gewährleistet noch keinen guten Verlauf der Mitarbeiterbefragung. Der Fragebogen eignet sich am besten, um Informationen von Probanden zu erhalten. Aber auch eine schriftliche Befragung hat Vor- und Nachteile. In der Befragung wird deutlich, welchen Themen und Inhalten das Unternehmen ein Augenmerk verleiht. Weiterhin hat der Fragebogen einen großen Einfluss auf die Akzeptanz der gesamten Mitarbeiterbefragung. Eine Antwort auf die optimale Länge eines Fragebogens gibt es nicht, aber eine Länge von dreißig Minuten für die Beantwortung ist in jedem Fall zulässig, da die Seriosität des Projekts erkennbar sein sollte.

Die Festlegung der Auswahl der Themenblöcke und der Fragenanzahl soll das Projektteam vornehmen. Die Anzahl der Fragen umfasst in der Regel fünfzig bis achtzig Fragen. Damit der Fragebogen hochwertige Daten liefert, ist ein Vortest notwendig. Die gewonnenen Erfahrungen sollen berücksichtigt werden und in die Veredelung des Fragebogens einfließen. In weiteren

Gesprächen mit der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat soll das Forschungsinstrument endgültig festgelegt und genehmigt werden.

3. und 4. Phase: Daten erheben, analysieren und interpretieren

In der dritten Phase wird die faktische Mitarbeiterbefragung durchge-

5. und 6. Phase: Ergebnisse zurückmelden und Handlungsmaßnahmen umsetzen

In dieser Phase werden bereits die Mitarbeiter über den Verlauf und die ersten Ergebnisse informiert. Dies kann in Form von Mitarbeiterzeitungen, Broschüren etc. realisiert werden. Hierbei ist es möglich, dass Ergebnisse nicht eindeutig, verständlich oder Unzufriedenheit bei Mitar-

»Selbstevaluationen sind am wirksamsten, wenn sie in den Prozess des Qualitätsmanagements eingebettet sind«

führt. Es ist zu berücksichtigen, dass die Vervielfältigung der Bogen eine zeitliche Dauer umfasst, die in der Planung der Mitarbeiterbefragung berücksichtigt werden muss. Die Datenerhebung kann methodisch vielfältig durchgeführt werden, beispielsweise von der Wahllokalmethode über die postalische Befragung bis hin zur elektronischen Datenerhebung über Intra- oder Internet.

Die Rücklaufquote der Befragung ist ein Spiegel dafür, wie hoch die Akzeptanz der Befragung war. Die Auswertung der Daten erfolgt im ersten Schritt mit der elektronischen Datenerfassung der ausgefüllten Fragebogen, gefolgt von Datenkontrolle und Bereinigung.

Die Ergebnispräsentation sollte möglichst schnell erfolgen, damit die Aktualität erhalten bleibt. Beim Erstellen des Berichts muss darauf geachtet werden, dass er an Personen gerichtet wird, die kaum oder keine methodischen und theoretischen Vorkenntnisse besitzen. Im Bericht werden negative wie positive Ergebnisse dokumentiert, die durch Grafiken unterstützt werden. Weiterhin werden Handlungsempfehlungen für das Unternehmen bereitgestellt. In der vierten Phase fließen die Ergebnisinterpretation, der Vergleich der Ergebnisse und die Ergebniskommunikation ein.

beitern oder Leitung hervorruft. Dies kann beispielsweise durch Diskussionen in Workshops erklärt werden.

Eine Mitarbeiterbefragung ist nur dann vollständig durchgeführt, wenn aus den Ergebnissen Veränderungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Ziel der Veränderungsmaßnahmen ist die Erreichung eines Soll-Zustandes. Die Ausarbeitung konkreter Maßnahmen wird in strategischen Projekt- oder Arbeitsgruppen übernommen und im Aktionsplan, der alle wesentlichen Informationen dokumentiert und eine Grundlage für konkrete Umsetzungs-, Fortschritts- und Erfolgskontrolle schafft, dokumentiert.

Die Realisierung der Maßnahmen wird im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten durchgeführt, von Verantwortlichen begleitet und alle Beteiligten werden über deren Verlauf informiert. Für eine erfolgreiche Durchführung ist eine Unterstützung aller beteiligten Führungskräfte notwendig. Ebenfalls wichtig ist, dass genügend Ressourcen für Veränderungsmaßnahmen zur Verfügung stehen.

Fazit

Da eine Mitarbeiterbefragung Stärken und Schwächen im Unterneh-

Vorteile einer Selbstevaluation	Nachteile einer Selbstevaluation
1. Informationen aus erster Hand und Know-how bleiben in der Organisation.	1. Man muss Mitarbeiter für einige Arbeitstage freistellen.
2. Professionalität kann gewährleistet werden.	2. Hoher Vorbereitungsaufwand durch die Konzeption der Befragung und durch die Schulung der Mitarbeiter, die das Projekt durchführen.
3. Gute Kapazitätsverteilung.	3. Ergebnisse lassen sich nach außen schwerer vermitteln (werden als interessengeleitet angezweifelt).
4. Das Projekt kann flexibel organisiert werden.	4. Objektivität geht verloren, blinde Flecken im Unternehmen werden nicht erkannt.
5. Qualifizierung und Job-Enrichment der Mitarbeiter.	5. Träge Abwicklung des Projekts.

Übersicht der Vor- und Nachteile einer Selbstevaluation

Quelle: *Turtschany, 2006.*

men aufdecken kann, wird das für manche Beteiligte hilfreich oder bedrohlich wirken. Es werden Aspekte aufgedeckt, über die jahrelang nicht gesprochen wurde. Die Absprache und Einhaltung von Richtlinien, die für alle Beteiligten gelten, können helfen, Ängste und Widerstände gegenüber einer Mitarbeiterbefragung abzubauen (vgl. Kasten). Entscheidend für den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen sind die Stichwörter beschreiben Anonymität, Freiwilligkeit, Transparenz und Konsequenz. ♦

Literatur

Rosenkranz, Doris; Görtler, Edmund (2006): Mitarbeiter- und Kundenbefragung. Methoden und praktische Umsetzung. München: Hanser Verlag.

König, Joachim (2000): Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.

Worauf es bei Mitarbeiterbefragungen ankommt

Vier Aspekte gelten für alle Phasen der Mitarbeiterbefragung: Anonymität, Freiwilligkeit, Transparenz und Konsequenz.

1. Anonymität

Ein entscheidender Punkt in der Befragung ist die Anonymität. Anonymität bedeutet im Fall der Mitarbeiterbefragung, dass ein Rückschluss auf eine Einzelperson nicht möglich sein darf. Anonymität ist die Voraussetzung für unverfälschte und aussagekräftige Antworten. Die Garantie lässt sich durch verschiedene Strategien arrangieren:

- Die Zuordnung von Daten zu bestimmten Personen darf nicht möglich sein.
- Externe Berater einbeziehen.
- Eine begrenzte Abfrage von soziodemografischen Variablen (eine Mindestanzahl von drei soziodemografischen Daten).
- Externe Abwicklung und Verteilung der Fragebogen.
- Externe Eingabe und externe Lagerung der Fragebogen, Vernichtung nach der Dateneingabe.
- Ein begrenztes Herunterbrechen der Ergebnisse, keine zu kleinen Auswertungs- und Vergleichseinheiten.

2. Freiwilligkeit

Kein Mitarbeiter darf zur Befragung, zur Teilnahme an der Ergebnisdokumentation oder zur Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen gezwungen werden. Es sollte sich keine Gleichgültigkeit einschleichen, sondern der Mitarbeiter sollte motiviert werden, an der Befragung teilzunehmen und die Wichtigkeit der Teilnahme muss vermittelt werden. Für die Teilnahme ist eine aktive Werbung notwendig. Eine Nichtteilnahme dürfen keine Sanktionen folgen.

3. Transparenz

Das gesamte Projekt mit allen Aktivitäten und Zielen sollte für alle betroffenen Gruppen durchsichtig sein. Wichtig erscheint an dieser Stelle eine umfassende Information, nicht nur durch das Anschreiben im Fragebogen oder die Ankündigung der Mitarbeiterbefragung in der Personalversammlung. Ebenfalls umfasst der Begriff der Transparenz die Rückmeldung aller Ergebnisse an alle Mitarbeiter. Dies soll unabhängig davon erfolgen, wie gut oder schlecht diese sind. Dieser Punkt erscheint sehr wichtig im Hinblick auf Vertrauensbildung. Es sollte ebenfalls eine aktive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen stattfinden.

4. Konsequenz

Auf die Ergebnisse sollten konkrete Handlungen folgen, was schon zu Beginn einer Mitarbeiterbefragung vereinbart werden sollte. Ausbleibende Maßnahmen könnten eine Reduktion der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter nach sich ziehen.

Sascha Turtschany