

MITARBEITERBEFRAGUNG ALS INSTRUMENT ZUR STANDORTBESTIMMUNG UND INTERVENTION

EINE FALLDARSTELLUNG AM BEISPIEL DER MITARBEITERBEFRAGUNG DES PAUL SCHERRER INSTITUTS (PSI)

ADRIAN HUBER, URS WANNER

137

Im vorliegenden Beitrag werden Anlass, Konzeption und Durchführung sowie die wesentlichen Ergebnisse und Auswirkungen einer Mitarbeiterbefragung dargestellt, wie sie beispielhaft am Paul Scherrer Institut durchgeführt wurde. Die Mitarbeiterbefragung wurde als Ansatz gewählt, um einerseits eine Standortbestimmung vorzunehmen und andererseits Impulse für die interne Weiterentwicklung zu erhalten. Das gewählte Vorgehen orientierte sich an den Bedürfnissen der befragten Institution sowie den sozialwissenschaftlichen Ansprüchen an die Gestaltung einer Befragung. Die Erfahrungen zeigen, dass mittels subjektiver Beurteilung der Mitarbeitenden wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung einer Organisation gewonnen werden können, diese aber konsequent auch weiterverfolgt werden müssen, um den damit geweckten Erwartungen gerecht zu werden.



1 Mitarbeiterbefragungen als Mittel zur Organisationsentwicklung

Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen gehören in vielen Organisationen zum Standardrepertoire. Oft thematisieren sie dabei jedoch nur die Erfassung des Betriebsklimas bzw. der allgemeinen Befindlichkeit des Personals im Sinne einer Standortbestimmung. Tatsächlich aber beinhalten Befragungen das Potential, Veränderungsprozesse sowohl zu initiieren als auch zu steuern. In der Praxis lässt sich allerdings beobachten, dass manche Berater meinen – auch ohne Kenntnisse der methodischen Grundlagen und der möglichen Effekte einer Befragung –, einen Fragebogen formulieren, eine Befragung durchführen und die Ergebnisse angemessen interpretieren zu können. Insofern erstaunt es kaum, dass allzu oft Befragungsaktionen durchgeführt werden, die methodisch fragwürdig sind und zudem im Sande verlaufen, d.h. die Ergebnisse und die daraus allenfalls resultierenden Konsequenzen nicht mehr weiter verfolgt werden (vgl. Liebig 2006).

Tabelle 1: Morphologische Matrix unterschiedlicher Mitarbeiterbefragungsformen (in Anlehnung an Domsch & Ladwig 2006)

Beschreibungsmerkmal	Ausprägung		
Ziel	Zufriedenheitsmessung	Nutzung für Organisationsentwicklungen	Integration in strategisches Management
Verbindlichkeit	Freiwillige Teilnahme der einzelnen Organisationseinheiten	Von der Organisation verpflichtend vorgeschrieben	
Bezug zum Führungsbereich	Direkter Vorgesetzter	Übergeordneter Bereich	Management insgesamt
Richtung	Beurteilung ausschließlich durch die Mitarbeitenden		Beurteilung/Selbstbeurteilung auch durch die Vorgesetzten
Umfang	Spezialbefragung (z.B. nur VG-Beurteilung)		Umfassende Befragung
Erfassungsform	Schriftlich (per Fragebogen)	online	mündlich (Interviews) Mischformen
Prozessumfang	Erfassung und Auswertung	Zusätzliche Ergebnisdiskussion	Integration in OE-Prozess
Standardisierung	vollständig standardisiert	teilstandardisiert	vollkommen spezifisch

Befragungen in Organisationen verfolgen die Absicht, Informationen zu sammeln. Das Spektrum der Befragungsmöglichkeiten ist groß, wie die Zusammenstellung in [Tabelle 1](#) zeigt. In der Regel sind Mitarbeiterbefragungen schriftliche, vertraulich durchgeführte Vollerhebungen mit einem standardisierten Erhebungsinstrument, das hauptsächlich geschlossene Items enthält (vgl. auch Domsch & Ladwig 2006).

In Anlehnung an die historische Entwicklung der Organisationskonzepte von einer tayloristischen bis hin zu einer soziotechnischen Systembetrachtung (vgl. Ulich 2005) verläuft im Wesentlichen auch die Entwicklungsgeschichte der Mitarbeiterbefragung, wie [Tabelle 2](#) zeigt.

Mitarbeiterbefragungen moderner Prägung lassen sich als Interventionsinstrumente charakterisieren, die sich nicht allein in der Befragungsjaktion erschöpfen, sondern Bestandteil eines Gesamtprozesses sind. Somit haben Mitarbeiterbefragungen u.a. zum Ziel, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu steuern. In ihrer Konzeption weisen dabei die meisten Befragungen eine ähnliche Grundstruktur auf, wie sie in [Abbildung 1](#) typisierend wiedergegeben wird.

Tabelle 2: Typen von Mitarbeiterbefragungen und ihre wesentlichen Merkmale (in Anlehnung an Borg 2000)

Typ	Zweck	Methode	Einbettung
Meinungsumfrage	Verstehen, wie die Mitarbeitenden die Dinge sehen	Interviews, Fokusgruppen, Stichprobenumfragen	„Erst mal sehen“
Benchmarking-Umfrage	Weiche Faktoren messen, um die relative Position und Trends zu sehen	Umfrage an einer repräsentativen Stichprobe	Regelmäßige Wiederholung zu festen Terminen
Klimabefragung und Rückspiegelung	Klima und Zufriedenheit verbessern	Vollbefragung der Basis mit nachfolgenden Workshops	Einzelaktion
Aufbau- und Einbindungsprogramm	Leistung und Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeitenden	Vollbefragung aller Mitarbeitenden aller Ebenen, integrierte Vorlauf- und Folgeprogramme	Zyklisches Verbesserungs- und Veränderungsprogramm
Systemische Mitarbeiterbefragung	Führen mit Kennzahlen	Wie oben, aber inhaltlich und zeitlich verzahnt mit anderen Systemen	Integraler Bestandteil des Unternehmensführungssystems

139

Umfassendere Befragungskonzeptionen heben sich von dieser Grundstruktur ab, indem sie neben der eigentlichen Befragungsaktion weitere Bestandteile beinhalten: die differenzierte Ergebnismeldung (1), einen oft zweistufigen Feedbackprozess (2), die Ableitung (3) und Umsetzung (4) von Verbesserungsmaßnahmen sowie eine abschließende Evaluation (5) der Maßnahmen (vgl. [Abbildung 2](#)). Diese fünf Elemente

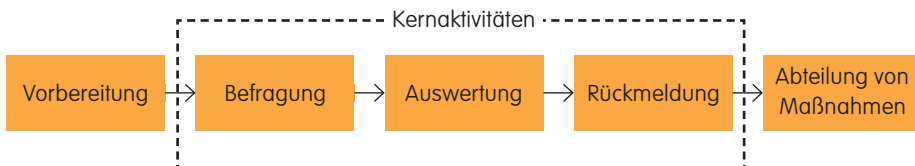


Abbildung 1: Typisiertes Ablaufmodell einer Mitarbeiterbefragung (in Anlehnung an Nadler 1977, in Liebig 2006)

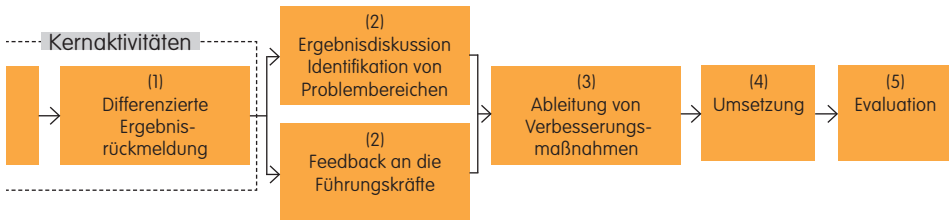


Abbildung 2: Schematische Darstellung der erfolgskritischen Faktoren im Zyklus der Mitarbeiterbefragung (in Anlehnung an Nadler, 1997/Trost et al. 1999, in Liebig 2006)

140

gelten – nebst dem aktiven Miteinbezug der Mitarbeitenden in den gesamten Prozess – als essentielle Faktoren für das wirkungsvolle Gelingen einer Mitarbeiterbefragung, (vgl. Liebig 2006).

Das nachfolgende Praxisbeispiel orientiert sich an diesen Merkmalen und zeigt Anlass und Konzeption sowie die wesentlichen Ergebnisse und Auswirkungen einer Mitarbeiterbefragung beispielhaft auf.

2 Ein sozialwissenschaftlicher Ansatz im naturwissenschaftlichen Umfeld des Paul Scherrer Instituts

Das Paul Scherrer Institut (PSI) ist ein multidisziplinäres Forschungszentrum für Naturwissenschaften und Technologie. Mit seinen rund 1300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es das größte nationale Forschungsinstitut der Schweiz und gehört als selbstständige Institution zum ETH-Bereich. Das PSI entwickelt, baut und betreibt komplexe Großforschungsanlagen und ist für die nationale und internationale wissenschaftliche Gemeinschaft eines der weltweit führenden Benutzerlabors. Es konzentriert sich auf die Gebiete Festkörperforschung und Materialwissenschaften, Elementarteilchenphysik, Energie- und Umweltforschung sowie Biologie und Medizin. Das PSI besteht aus sechs Forschungsbereichen sowie zwei Fachbereichen. Die Führung des PSI obliegt einer 10-köpfigen Direktion unter der Leitung des Direktors.

Vor dem Hintergrund, dass in vielen Unternehmen Mitarbeiterbefragungen fester Bestandteil des Managementzyklus sind und vermehrt auch in Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Institutionen eingesetzt werden, stellte sich für das PSI die Frage, inwiefern sich eine solche mit vernünftigem Aufwand und Nutzen auch für die eigene Institution realisieren lässt. Dazu kommt, dass auch das PSI gemäß Personalrecht aufgefördert ist, u.a. periodisch über die Arbeitszufriedenheit Bericht zu erstatten (PVO, Art. 12).

Die Diskussion innerhalb der Institution führte zur Einsicht, dass Mitarbeiterbefragungen eine Möglichkeit darstellen, ein Feedback vom Personal zu erhalten und die Ergebnisse Impulse für die zukünftige Ausgestaltung der Personal- und Organisationsarbeit ergeben. In solchen Befragungen können Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden bezogen auf die Arbeitstätigkeit, die Arbeits- und Anstellungsbedingungen erhoben werden. Es ist möglich, daraus qualitative Aussagen über Schwachstellen in den Arbeitsbedingungen abzuleiten. Insofern kann eine Personalbefragung als qualitatives Personal-Controlling verstanden werden, das den Vorgesetzten und der Institution Informationen über Entwicklungsmöglichkeiten bereitstellt. Veränderungsprozesse können damit zielorientierter und auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden angepasst umgesetzt werden.

Dieses sozialwissenschaftliche Verständnis führte nicht nur anfänglich, sondern auch bei der Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Befragung im naturwissenschaftlich-technisch orientierten Umfeld des PSI immer wieder zu Diskussionen. Oft drehten sich die Diskussionen bei der Interpretation der Ergebnisse vorerst mehr um die Methoden als um die Inhalte. Gerade eine solche Erhebung wie eine Mitarbeiterbefragung, die auf einer subjektiven Einschätzung beruht, stellte das PSI vor eine besondere Herausforderung.

Trotzdem entschloss sich die Direktion, eine Personalbefragung zu realisieren, und beauftragte das iajob mit deren Konzeption und Durchführung sowie der Begleitung des daraus folgenden Entwicklungsprozesses.

3 Spezifische Gestaltung der Mitarbeiterbefragung als Basis zur eigenen Weiterentwicklung

Im Folgenden werden Konzept und Instrument der Mitarbeiterbefragung am PSI in den Grundzügen dargestellt.

- *Zielsetzung*

Die Direktion des PSI verfolgte mit der Personalbefragung folgende Ziele: (1) Abbildung der Situation der Mitarbeitenden und deren Einschätzung des PSI sowie (2) Erfassung spezifischer Handlungsfelder und (3) Initiierung konkreter Entwicklungsprozesse im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des PSI.

- *Organisation*

Zur Umsetzung dieser Befragung wurden am PSI ein Projekt unter der Leitung der Personalabteilungsleiterin sowie eine Projektgruppe ins Leben gerufen, welche

sich aus Vertretern der Direktion, der Personalabteilung, des Kaders und der Mitarbeitenden sowie des iafob zusammensetzte.

- *Commitment*

Um eine möglichst hohe Beteiligung an der Befragung zu erhalten, verpflichtete sich die Direktion auf folgende Bedingungen:

- Die Leitung des PSI unterstützt die Durchführung der Personalbefragung sichtbar.
- Die Leitungen der Forschungs- und Fachbereiche vermitteln glaubhaft, dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereit sind, den durch die Befragung aufgezeigten Problemen und Schwachstellen nachzugehen und Entwicklungsprozesse zu initiieren.
- Die Befragung erfolgt vertraulich, sodass Rückschlüsse auf das Antwortverhalten einzelner Personen ausgeschlossen werden können.

142

- *Inhalt der Befragung*

Die Befragung am PSI war so angelegt, dass (A) die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation sowie (B) Merkmale des Instituts erfasst wurden. Zudem wurden (C) das Vorgesetztenverhalten beurteilt und (D) statistische Daten über die Person erhoben.

- *Durchführung*

Die Datenerfassung erfolgte auf Ebene des gesamten Instituts, während die Datenauswertung und -rückmeldung – entsprechend der Organisation des PSI – auf Instituts-, Bereichs- und Sektionsebene erfolgte. Zudem wurde – im Sinne einer Vorgesetztenbeurteilung – eine Auswertung und Rückmeldung auf Gruppenebene ermöglicht.

- *Auswertung*

Nebst der item- bzw. faktorspezifischen Auswertung wurde zur Identifikation möglicher Handlungsfelder für den Teil A (Arbeitszufriedenheit) ein Modell hinsichtlich der Einschätzung und Gewichtung der Faktoren der Arbeitszufriedenheit (Zielvariable) gerechnet und als Portfolio dargestellt. Die Erfassung der Daten ließ zudem nebst bereichsspezifischen auch funktionsspezifische Auswertungen zu.

- *Rückmeldung*

Die Rückmeldung der Ergebnisse erfolgte auf den Ebenen Institut und Bereich in Form von Berichten und Präsentationen. Den Labors bzw. Abteilungen wurden Berichte, den Sektionen Tabellenbänder zur Verfügung gestellt. Die Befragung wurde zudem so konzipiert, dass eine Rückmeldung auf Ebene der Vorgesetzten (Vorgesetztenbeurteilung) möglich war.

Berichte Inhalt	Instituts- bericht	Bereichs- bericht	Labor-/ Abteilungs- bericht	Sektions- bericht	Vor- gesetzten- Beurteilung
Management Summary	X	X			
Projektbeschreibung	X	X	X	X	
Arbeitszufriedenheit	X	X	X	X ohne offene Fragen	
Modell „Arbeitszufriedenheit“	X	X			
Faktoren der Arbeitszufriedenheit	X	X	X	X	
Bild des PSI	X	X	X		
Vorgesetzten- beurteilung	X aggregiert ohne offene Fragen	X aggregiert ohne offene Fragen	X aggregiert ohne offene Fragen		X je Vorgesetzte/r
Handlungsfelder	X	X	X		
Anhang	X Vergleich nach – Bereich – Funktion – Geschlecht – Dienstalter	X Vergleich nach – Labor/Abteilung	X Vergleich nach – Sektion/Gruppe		

Abbildung 3: Berichtsinhalte

- *Methodik*

Zur Befragung wurde eine Papierversion mit der Möglichkeit zur elektronischen Beantwortung eingesetzt. Der Fragebogen stand in deutscher und englischer Sprache zur Verfügung. Um die Vertraulichkeit zu gewährleisten, wurden die Datenerfassung und -auswertung durch das iafob vorgenommen. Die für die Auswertung notwendigen Personaldaten wie Funktion, Organisationseinheit etc. wurden über einen Statistikteil im Fragebogen erfasst.

- *Kommunikation*

Die Kommunikation wurde intern durch die Leitung des Personalbereichs in enger Zusammenarbeit mit dem Direktor gestaltet. Den Mitarbeitenden und Vorgesetzten wurde klar kommuniziert, dass die Befragungsergebnisse nicht nur dazu dienen, sich einen Spiegel vorzuhalten, sondern primär um Entwicklungen anzustoßen. Dies verlangte von den Vorgesetzten die Bereitschaft, sich mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen und Maßnahmen zu definieren bzw. umzusetzen.

- *Vorgehen*

Die Befragung wurde im Verlaufe eines halben Jahres durchgeführt. Nach einer rund zweimonatigen Vorbereitungsphase lief die Befragung während gut drei Wochen. Anschließend wurden die Daten ausgewertet und aufbereitet, sodass nach rund drei weiteren Wochen mit den Rückmeldungen begonnen werden konnte, welche sich über rund drei Monate erstreckten. Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Maßnahmen galt es dann im Rahmen des regulären Führungsprozesses umzusetzen.

144 Mit dem Anspruch, weiterführende Entwicklungsprozesse zu initiieren, wurden der Berichterstattung und Rückmeldung besonderes Augenmerk geschenkt. Dabei ging es nicht nur um die Kommunikation der Ergebnisse, sondern insbesondere um die Ableitung von Konsequenzen daraus.

Grundsätzlich wurde im Umgang mit den Ergebnissen nach innen eine größtmögliche Transparenz angestrebt. Dabei galt der Grundsatz, dass allen Mitarbeitenden ein Einblick in die Berichte der direkten Linie – mit Ausnahme der VG-Beurteilungen – zu ermöglichen war. Dies gelang, indem

- das iafoB sämtliche Berichte der Personalabteilung elektronisch zur Verfügung stellte, welche diese an den jeweiligen Leiter bzw. die Leiterin der beurteilten Bereiche weiterleitete
- die Vorgesetzten der beurteilten Bereiche die direkt unterstellten Personen sowie die direkt übergeordnete Stelle mittels schriftlicher/elektronischer Weiterleitung des Berichtes sowie eines schriftlichen Kommentars zu den Ergebnissen und möglichen Konsequenzen informierten
- die schriftlichen Kommentare zu den Ergebnissen und mögliche Ergebniskopien an die Personalabteilung zurückgingen
- die Mitarbeitenden Einblick in den Bericht ihrer und der übergeordneten Einheiten erhielten
- alle Berichte zur Einsicht an den Direktor und die Personalabteilung (inkl. Vorgesetztenbeurteilung) gingen.

Die Rückmeldung erfolgte top-down durch die Mitarbeiter des iafoB auf Ebene des Instituts und der Bereiche und durch die Personalabteilung auf Ebene der Labors/Abteilungen sowie der Sektionen. Die Gesamtergebnisse wurden anlässlich einer Direktionssitzung unter Mitwirkung der Personalabteilung besprochen sowie den Mitarbeitenden anlässlich einer Mitarbeiterinformation vorgestellt.

Direktor Personalleitung	Institutsbericht (Gesamt- ergebnisse) ↓	Bericht + Kommentar ↑	Bericht + Kommentar ↑	Bericht + Kommentar ↑
Bereichs- leitung	Bericht + Kommentar	Bereichs- bericht ↓	Bericht + Kommentar ↑	Bericht + Kommentar ↑
Labor-/ Abteilungs- leitung	Möglichkeit zur Einsicht (z.B. Intranet)	Bericht + Kommentar	Labor- bericht ↓	Bericht + Kommentar ↑
Sektions-/ Gruppenleitung	Möglichkeit zur Einsicht (z.B. Intranet)	Möglichkeit zur Einsicht (z.B. Intranet)	Bericht + Kommentar	Sektions- bericht ↓
Gruppenleitung Mitarbeitende	Zusammen- fassung und Möglichkeit zur Einsicht (z.B. Intranet)	Möglichkeit zur Einsicht (z.B. Intranet)	Möglichkeit zur Einsicht (z.B. Intranet)	Bericht + Kommentar

145

Abbildung 4: Gestaltung der Berichterstattung in der direkten Linie

Die Rückmeldung umfasste die Präsentation des Berichtes und eine erste Diskussion und Interpretation der Ergebnisse sowie die Definition des weiteren Vorgehens (bzgl. Ableitung von Maßnahmen, Information der Mitarbeitenden etc.). Die Befragungsergebnisse wurden in einem ersten Schritt präsentiert und gemeinsam interpretiert sowie erste Konsequenzen diskutiert. Bei dem daran anschließenden zweiten Schritt wurden unter Miteinbezug der Mitarbeitenden durch die Leitung der jeweiligen Einheit konkrete Maßnahmen abgeleitet und definiert. Dabei konnten bei Bedarf ExpertInnen der Personalabteilung hinzugezogen werden. In einem dritten Schritt wurde der Bericht samt den daraus abgeleiteten Maßnahmen der nächst höheren Instanz unterbreitet. So diskutierte bspw. ein Abteilungsleiter die Ergebnisse und Konsequenzen für seine Abteilung zusammen mit dem übergeordneten Bereichsleiter. Anschließend wurden in einem vierten Schritt Ergebnisse, Fazit und Konsequenzen den Mitarbeitenden der jeweiligen Einheit zusammenfassend präsentiert (vgl. [Abbildung 5](#)).

Was	wie	Zeit	an wen	durch wen	Zahl
PSI: -> Kommentierter Gesamtbericht	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnispräsentation Interpretation 	2 h	Direktion – Direktor – Bereichsleiter	iafob	1
	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisreflexion Maßnahmendefinition 	2 h	– Personaldienst (PD)	Direktor	
	<ul style="list-style-type: none"> Informationsveranstaltung 	1 h	PSI-Mitarbeitende	Direktor ggf. mit Ustü. PD	
Bereiche: -> Kommentierte Ergebnisberichte	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnispräsentation Interpretation Maßnahmendefinition 	4 h	Bereichsleitung – Bereich	iafob Bereichsleitung	8
	<ul style="list-style-type: none"> Informationsveranstaltung 	1 h	Bereichs-MA	Bereichsleiter ggf. mit Ustü. PD	
Labor/Abteilungen: -> Ergebnisberichte	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnispräsentation Interpretation 	2 h	Labor-/Abteilungsleitung – Labor und Team	Bereichspersonalchefin	33
	<ul style="list-style-type: none"> Massnahmendefinition 	2 h		Labor-/Abteilungsleiter ggf. mit Ustü. PD	
	<ul style="list-style-type: none"> Informationsveranstaltung 	1 h	Labor-/Abteilungs-MA	Abteilungsleiter ggf. mit Ustü.	
Sektionen: -> Tabellenbänder	<ul style="list-style-type: none"> Berichterstattung 	–	Sektionsleiter und Team	Bereichspersonalchefin	ca. 30
	<ul style="list-style-type: none"> Erlebnisreflexion Interpretation Maßnahmendefinition 	4 h		Sektionsleiter	

Abbildung 5: Gestaltung der Rückmeldung. MA = Mitarbeitende, Ustü: Unterstützung

Da im Rahmen dieser Mitarbeiterbefragung die Möglichkeit einer Vorgesetzten-Bewertung geboten wurde, galt es der Rückmeldung dieser Ergebnisse besonderes Augenmerk beizumessen. Die Vorgesetzten-Bewertung wurde in allen Bereichen durchgeführt und erlaubte die Einschätzung verschiedener Führungskräfte (z.B. der direkt vorgesetzten Gruppenleiterin sowie des zuständigen Laborleiters aus einem anderen Bereich). Die VG-Bewertung bot die Möglichkeit zur Fremd- und Selbsteinschätzung. Inhaltlich orientierten sich die Beurteilungskriterien an den Standards, wie sie das iafob in verschiedensten Befragungen bereits verwendete. Der Fragebogen umfasste somit Items zu den Dimensionen Identifikation mit dem Unternehmen und zu Aufgabe, Vorbild, Ziel-/Resultatsorientierung, Information/Kommunikation, Mitarbeiter- und Teamorientierung sowie Partizipationsorientierung. Die Berichterstattung erfolgt mittels „Spinne“ (vgl. [Abbildung 6](#)) sowie den Antworten auf die offenen

Fragen. Die Antworten auf die offenen Fragen wurden nicht kategorisiert, sondern 1:1 übernommen.

Die Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung wurden der beurteilten Person durch das iafob elektronisch zurückgemeldet. Die übergeordnete vorgesetzte Person, die Personalabteilung und der Direktor erhielten – im Sinne der Offenheit und Transparenz – die Beurteilungsergebnisse zur Kenntnis zugestellt. Dies wurde in der Vorbereitungsphase durch die paritätisch zusammengesetzte Projektgruppe vereinbart und den Vorgesetzten und Mitarbeitenden gegenüber entsprechend kommuniziert.¹ Die Vorgesetzten wurden im Begleitschreiben zu ihren Ergebnissen aufgefordert, ihre Ergebnisse für sich zu interpretieren und eigene Konsequenzen daraus abzuleiten

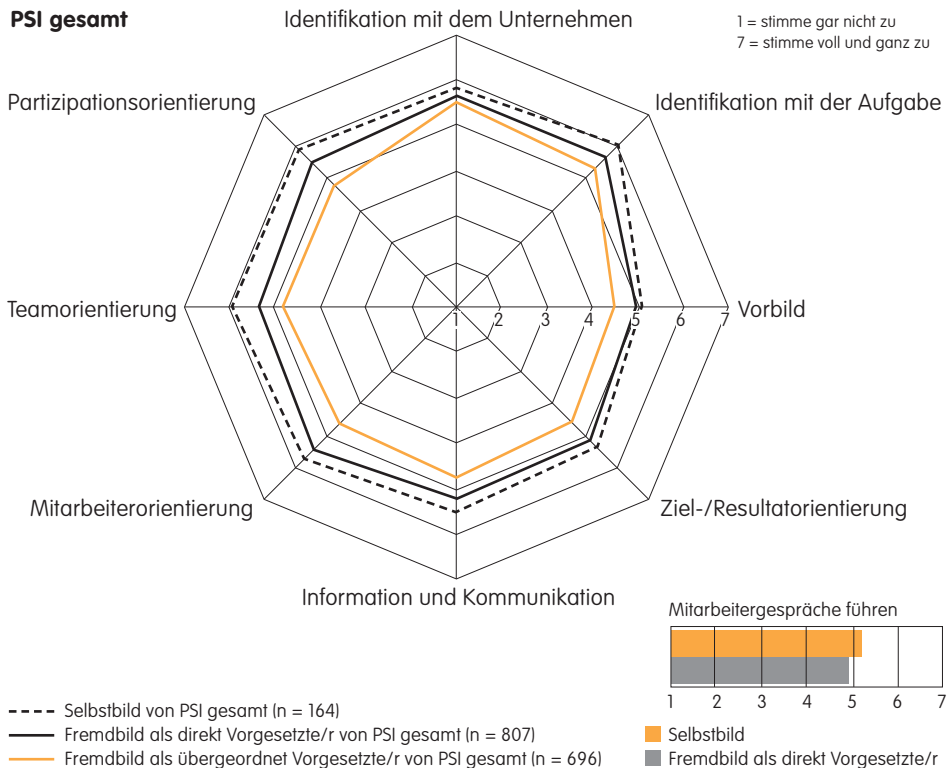


Abbildung 6: Darstellung der aggregierten Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung

¹ So wurde u.a. im Fragebogen wie folgt auf dieses Vorgehen hingewiesen: Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Ihr/e Vorgesetzte/r erhält nur eine zusammenfassende Auswertung aller Fremdbeurteilungen. Die übergeordnet vorgesetzte Person, der Direktor und die Leiterin Personal erhalten diese Beurteilungsergebnisse zur Kenntnis zugestellt.

Berichterstattung

Übergeordnete/r Vorgesetzte/r	Bericht
Vorgesetzte	VG-Beurteilung
Team	Diskussion

Nebst der beurteilten Person erhalten der Direktor, die vorgesetzte Person und die Personalabteilung den Bericht der Vorgesetzten-Beurteilung zur Einsicht.

Rückmeldung

Was	wie	Zeit	an wen	durch wen	Zahl
Vorgesetzte: -> Vorgesetzten- Beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> Besprechung im Team <ul style="list-style-type: none"> Ergebnispräsentation Interpretation Maßnahmendefinition 	2 h	Team	Beurteilte Führungskräfte ggf. mit Ustü. PD	ca. 140
	<ul style="list-style-type: none"> Besprechung mit vorgesetzter Person 	1 h	Vorgesetzte Person	Beurteilte Führungskraft	

148

Abbildung 7: Berichterstattung und Rückmeldung der Vorgesetzten-Beurteilung

sowie die Mitarbeitenden darüber zu informieren und im Team zu diskutieren. Zudem wurden die Vorgesetzten zu einer Reflexion mit der übergeordnet vorgesetzten Person verpflichtet. Für die Reflexion im Team konnte ein Angebot zur Moderation in Anspruch genommen werden.

4 Wesentliche Ergebnisse und Erkenntnisse der Mitarbeiterbefragung

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Mitarbeiterbefragung des PSI als Institution exemplarisch beschrieben.

Die Mitarbeiterbefragung am PSI fand Anfang 2005 statt. Von den befragten 1496 Mitarbeitenden haben insgesamt 950 Personen bzw. 63.8% den Fragebogen online (54.9%) oder schriftlich (45.1%) ausgefüllt. Der Rücklauf wurde – im Vergleich zu anderen Befragungen – als gut bezeichnet und galt als positives Signal hinsichtlich der lancierten Initiative. Gleichzeitig war sich die Direktion jedoch auch bewusst, dass damit Erwartungen verbunden wurden, denen es mit entsprechenden aus den Befragungsergebnissen abgeleiteten Maßnahmen Rechnung zu tragen galt.

Arbeitszufriedenheit

Die Mitarbeitenden beurteilten ihre Arbeitszufriedenheit mit 5.1 auf einer 7-stufigen Skala (1 = gar nicht zufrieden, 7 = sehr zufrieden). Dabei gaben 75.5% der Mitarbei-

tenden des PSI an, mit ihrer Arbeitsstation zufrieden bis sehr zufrieden zu sein, 13.6% beurteilten ihre Situation eher kritisch und 10.9% waren unzufrieden. Die meisten Bereiche erreichten Werte über 5.0. Die Fragen nach der Verbundenheit ergaben ein typisches Ergebnis: Die Verbundenheit mit der eigenen Gruppe erreicht mit 5.4 den höchsten Wert, während die Verbundenheit mit dem Labor bzw. der Abteilung (4.8) und mit dem Bereich (4.3) sowie dem Institut (4.9) deutlich tiefer ausfielen. Besonders aufschlussreich waren diejenigen Aussagen, die Befragte ungestützt, also ohne Antwortvorgaben, machten. Als positive Aspekte der Arbeitssituation wurden mit Abstand am häufigsten die „Gestaltung der Arbeit“ und „Arbeitsinhalt/Arbeits-tätigkeit“ aufgeführt. Bezüglich negativer Aspekte wurden besonders die „Führung durch Vorgesetzte“ genannt.

149

Im Hinblick auf die Identifikation von Handlungsfeldern wurden die Antwortdaten bezüglich ihres Einflusses auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden des PSI mit Hilfe einer Modellierung analysiert (vgl. [Abbildung 8](#)).

Das dargestellte Modell erklärt die spezifischen Zusammenhänge und insbesondere die Bedeutung unterschiedlicher Kriterien für die Arbeitszufriedenheit am PSI. Die Modell-Struktur basiert auf der Konzeption einer analogen Mitarbeiterbefra-

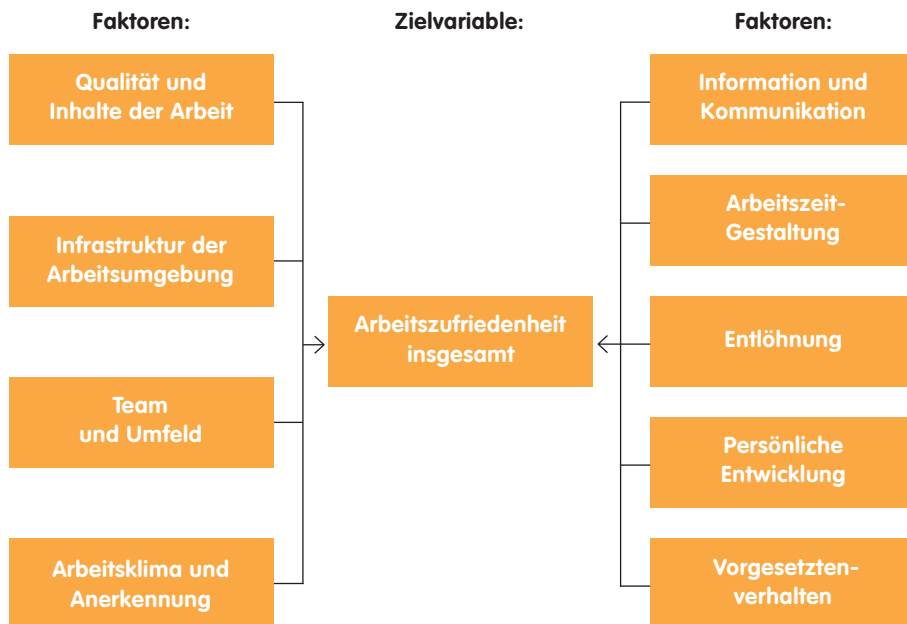


Abbildung 8: Faktoren des Modells „Arbeitszufriedenheit“

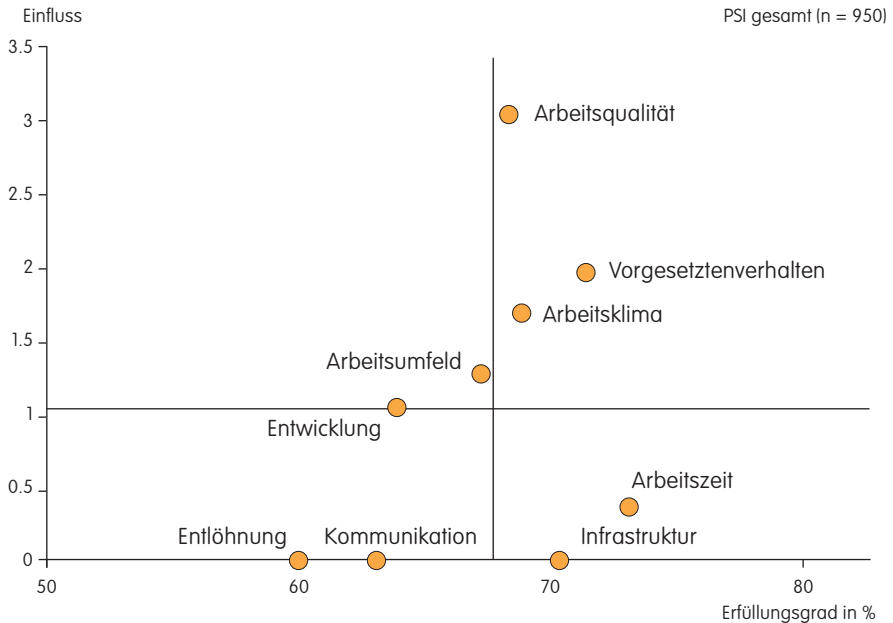


Abbildung 9: Portfolio der Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

gung an der ETH Zürich, bei der das Modell faktoranalytisch analysiert und verifiziert wurde.

Das in **Abbildung 9** dargestellte Portfolio ergab sich aus der Berechnung der Faktor-Einflüsse auf die Zielvariable und der Erfüllungsgrade der Faktoren auf Basis aller Befragungsresultate des PSI.

Auf der Y-Achse des Modells ist die Bedeutung (= Einfluss) des jeweiligen Faktors abgetragen. Es handelt sich um den Regressions-Koeffizienten ($\times 10$), welcher folgendermaßen interpretiert werden kann: Ein Einfluss von 2 bedeutet, dass sich die Zielvariable um 0.2 Punkte verbessern würde, wenn der Faktor um 1 Punkt verbessert wird. Mit der horizontalen Linie werden unter- und überdurchschnittlich wichtige Faktoren getrennt. Auf der X-Achse wird der Erfüllungsgrad der Faktoren in % dargestellt (Skala 1–7 wurde auf 0–100% umgerechnet), wobei die vertikale Linie unter- von überdurchschnittlich gut erfüllten Kriterien trennt.

Diese Portfolio-Darstellung zeigt auf einen Blick, welche Bereiche bedeutend sind (die oberen zwei Quadranten) und in welchem Bereich Verbesserungen besonders angezeit sind (linker oberer Quadrant).

Die Arbeitszufriedenheit wurde am PSI überdurchschnittlich stark beeinflusst vom Faktor „Arbeitsqualität“. Ebenfalls eine gewisse Bedeutung bei der Erklärung der Arbeitszufriedenheit erfuhren die Faktoren „Vorgesetztenverhalten“, „Arbeitsklima“, „Arbeitsumfeld“ und „Entwicklung“. Dies entsprach weitgehend der subjektiven Einschätzung der Mitarbeitenden, wie sie in der eigens erfassten Einschätzung der Wichtigkeit der Faktoren zum Ausdruck kam. Im Arbeitszufriedenheitsportfolio des PSI lagen die einflussreichsten drei Faktoren erfreulicherweise im rechten oberen Quadranten. Das bedeutete, dass diese Aspekte („Arbeitsqualität“, „Vorgesetztenverhalten“ und „Arbeitsklima“) überdurchschnittlich wichtig und gut erfüllt waren. Damit konnten diese Aspekte in der ganzen Arbeitssituation als eigentliche Motivatoren bezeichnet werden. Diese Faktoren sind es, die hauptsächlich für die insgesamt gute Mitarbeiterzufriedenheit verantwortlich sind und die unbedingt auch weiter zu pflegen waren.

Am Rande des linken oberen Quadranten – der grundsätzlichen Handlungsbedarf bedeutet – befanden sich die Faktoren „Arbeitsumfeld“ und „Entwicklung“. Während die Erwartungen an das „Arbeitsumfeld“ durchschnittlich erfüllt waren, waren die Mitarbeitenden mit dem Faktor „Entwicklung“ jedoch weniger zufrieden.

Eine Analyse der in diesen Faktoren repräsentierten Aspekte zeigte, dass die Mitarbeitenden vor allem mit dem „Informationsfluss im Team“ (4.3) und der „Unterstützung ihrer Arbeit durch das PSI“ (4.4) sowie den „beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten beim PSI“ (4.0) und der „Möglichkeit, auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben“ (4.2) weniger zufrieden waren.

Während die im Modell mit einem geringen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausgewiesenen Faktoren „Arbeitszeit“ und „Infrastruktur“ tendenziell positiv beurteilt wurden, fiel die Einschätzung der „Kommunikation“ und insbesondere der „Entlohnung“ kritischer aus.

Obwohl die „Entlohnung gemessen an den Arbeitsinhalten“ und die „Entlohnung gemessen am Arbeitsmarkt“ mit 4.1 bzw. 4.0 im Vergleich zu anderen Aspekten der Arbeitssituation kritischer eingeschätzt wurden, wurden damit die Erwartungen erfüllt. Im Bereich der Kommunikation war es vor allem der „Informationsfluss in der Einheit“ (4.0), der kritisch beurteilt wurde.

Beurteilung des PSI als weltweit führende Forschungsinstitution

Im zweiten Teil der Befragung ging es um die Beurteilung des PSI bezüglich weiterer „unternehmerischer“ Belange neben seiner Eigenschaften als Arbeitgeber. Der zentrale Anspruch diesbezüglich lautete: „Das PSI ist eine weltweit führende Forschungsinstitution.“ Dieser Aussage wurde von einer Mehrheit der Mitarbeitenden

beigepflichtet: Sie erreichte für das ganze Institut einen Durchschnitt von 5.3 auf der Zustimmungsskala (1 = stimme gar nicht zu, 7 = stimme ganz zu) und mehr als 76% der Befragten stimmten mit Werten von 5–7 zu.

Die Frageblöcke in diesem zweiten Teil konnten in außen- und innengerichtete Bereiche unterteilt werden:

- Die Beurteilungen von Faktoren wie das „Image des PSI“, dessen „Ausrichtung“ und „Anspruch“ zeigten, wie die Befragten glaubten, dass das PSI in der Gesellschaft wahrgenommen wird, wie sie die Ausrichtung des PSI sehen und inwiefern das PSI dem eigenen Anspruch entspricht. Insgesamt wurden diese Themen von den Befragten mit guten bis sehr guten Werten beurteilt (Einzelwerte von 4.7–6.0).
- Bei den innengerichteten Bereichen „Zusammenarbeit intern“ und „Leitung“ stellten die Mitarbeitenden ein mäßiges Zeugnis aus (Einzelwerte von 3.6–4.9). Auffällig kritisch beurteilt wird die Aussage „am PSI werden Konflikte direkt angegangen“ (3.6).

152

Führungsverhalten

In einem dritten Teil wurde den Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten, das Führungsverhalten ihrer direkt (z.B. Gruppenleiter) sowie ihrer übergeordnet vorgesetzten Person (z.B. Laborleiter) zu beurteilen und so ihren Vorgesetzten eine direkte Rückmeldung zu geben. Insgesamt wird das Vorgesetztenverhalten der Führungskräfte am PSI positiv eingeschätzt (Einzelwerte von 4.4–5.6). Dabei zeigt sich jedoch deutlich eine durchwegs kritischere Einschätzung der übergeordnet vorgesetzten Person gegenüber den direkt vorgesetzten Personen. Obwohl bei den vorgesetzten Personen die „Identifikation mit dem Unternehmen“ (5.5) und die „Identifikation mit der Aufgabe“ (5.6 bzw. 5.2) überdurchschnittlich positiv beurteilt wurden, wurden sie jedoch nur begrenzt als Vorbild (4.9 bzw. 4.4) gesehen (vgl. Abbildung 5).

Zentrale Handlungsfelder

Für das PSI als Institution bestand aus Sicht des iafob kein zwingender Handlungsbedarf. Aufgrund der Modell-Betrachtung konnten keine generellen Handlungsfelder identifiziert werden. In der Detailbetrachtung zeigten sich jedoch in gewissen Bereichen Verbesserungsmöglichkeiten wie der Informationsfluss im Team und in der Einheit, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten/Arbeitsmarktfähigkeit, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit/Koordination sowie der Umgang mit Konflikten. Neben diesen PSI-weiten Themen ergaben sich besonders auf Ebene der Labors/Abteilungen und Vorgesetzten/Teams viele situationsspezifische Handlungsfelder.

Auseinandersetzungsprozess und Maßnahmen

Im Rahmen der Rückmeldungen auf den unterschiedlichen Stufen wurden die jeweiligen Ergebnisse eingehend diskutiert. Aufgrund der jeweiligen Interpretationen wurden spezifisch für jede Einheit ein entsprechendes Fazit und damit verbundene Konsequenzen gezogen. Diese resultierten in entsprechenden Maßnahmen, welche von der Einheit selbst realisiert werden konnten, bzw. Empfehlungen bei Aspekten, die außerhalb des Einflussbereiches der Einheit lagen. Die Ergebnisse wie auch das daraus resultierende Fazit und die damit verbundenen Maßnahmen wurden intern nach oben, unten und seitwärts kommuniziert und dadurch auch verbindlicher. Durch diese Berichterstattung gelang es, das Instrument der Personalbefragung zum Teil des Führungsprozesses zu machen. Für die Umsetzung der spezifischen Maßnahmen war denn auch jede Einheit bzw. vorgesetzte Person verantwortlich. Für übergeordnete Maßnahmen erklärte sich die Direktion zuständig. Der Personalbereich übernahm einzig die Funktion des Controllings.

153

Durch diesen Prozess gelang es, basierend auf den Ergebnissen der subjektiven Einschätzung der Arbeitssituation durch die Mitarbeitenden des PSI, gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu definieren und mehrheitlich auch zu realisieren.

In einer nächsten Phase dürfte es – mittels einer erneuten Mitarbeiterbefragung – darum gehen, die Wirkung dieser Maßnahmen zu evaluieren und weiterführende Handlungsfelder zu identifizieren.

Literatur

- Borg, I. (2000). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Bungard, W. (1997). Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung – ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements (S. 5–14). Weinheim: Beltz PVU.
- Domsch, M.E. & Ladwig, D.H (2006). Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer.
- Liebig, Ch. (2006). Mitarbeiterbefragung als Interventionsinstrument. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ulich, E. (2005). Arbeitspsychologie. (6. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer-Poeschel.