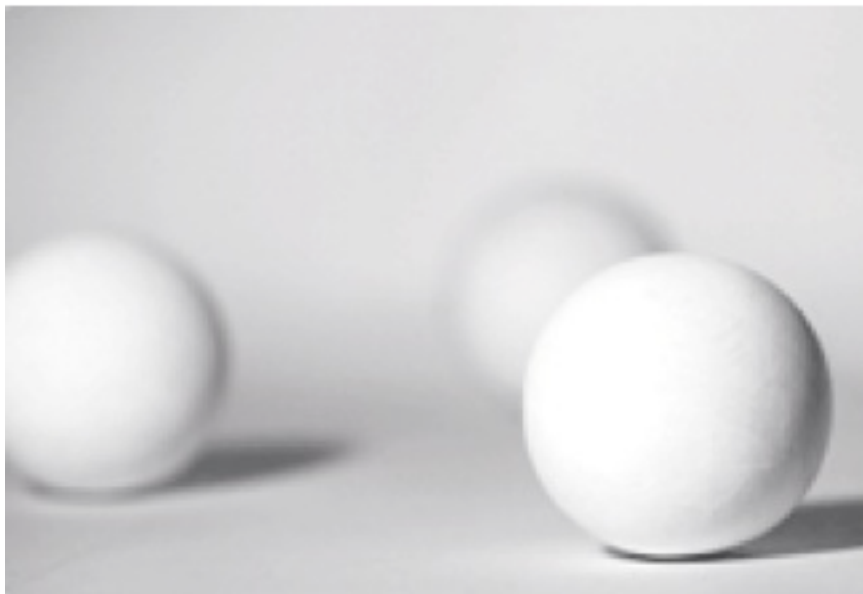


## ***Mitarbeitendenbefragung***

*Ein Ansatz zur Standortbestimmung, zur Identifikation von  
Handlungsfeldern sowie eine Basis zur Realisierung wirkungsvoller  
Entwicklungs- und Innovationsprozesse*



## Ziele und Nutzen

### ***Eine Einordnung aus Forschung und Praxis...***

Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeitssituation, dem Arbeitsklima, der Zusammenarbeit und Unterstützung durch die/den Vorgesetzten, den unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen, ihrem Arbeitgeber..... wirklich?

Aus Forschung und Praxis zeigt sich, dass ‚wahre‘ bzw. der Kern von Arbeitszufriedenheit im Wesentlichen aus einer subjektiven Bilanz von Soll-Ansprüchen und gegebenen Realitäten resultiert. Daraus kann sich u.a. eine progressive, stabilisierte oder resignative Zufriedenheit, eine konstruktive oder gar fixierte Unzufriedenheit ergeben. Zentral dabei ist, dass Arbeitszufriedenheit einen wesentlichen Einfluss auf das Leistungsverhalten, das Commitment und die Bereitschaft zum Verbleib in der Organisation nimmt.

Krankheits- und Fluktuationsraten lassen sich exemplarisch u.a. im Wesentlichen über das subjektiv erlebte Führungsklima und -verhalten erklären.

### ***... und das heisst jetzt?***

Die Mitarbeitendenbefragung ist ein wesentliches Führungsinstrument dafür, die Situation und Perspektiven der Mitarbeitenden fundiert und wirklichkeitsnah zu erfassen und auf dieser Basis – soweit möglich und sinnvoll – zielgerichtet zu optimieren.

Die Befragung der Mitarbeitenden wird dabei vor allem auch mit dem Ziel durchgeführt, die Beurteilungen und das Wissen der Mitarbeitenden nutzbar zu machen und in das Qualitätsmanagement sowie die Entwicklung der Organisation zu integrieren.

Dabei zeigt sich, dass es erheblich wirkungsvoller ist, die Befragung von Mitarbeitenden in regelmässigen Abständen (z.B. 1x jährlich) mit einem fokussierten Instrument durchzuführen, als in gross angelegten ‚Befragungsmarathons‘ im Mehrjahresrhythmus.

### ***... und dann ‚versanden‘ die Erkenntnisse?***

Um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Mitarbeitendenbefragungen sicherzustellen, sind jedoch einige zentrale Voraussetzungen und Meilensteine von Relevanz:

Neben einer ersten, systematischen Reflexion, Verarbeitung der Ergebnisse und Priorisierung von Handlungsfeldern im Führungskreis sollten die Ergebnisse und die potentiellen Massnahmen im Rahmen von Informationsveranstaltungen und Workshops auch mit den Mitarbeitenden systematisch reflektiert werden. Die konkreten Massnahmen können schliesslich auf dieser Basis in gemischten Arbeitsgruppen spezifiziert und in konkrete Zielvereinbarungsprozesse überführt werden.

In der skizzierten Form kann über eine hohe ergebnis- und prozessbezogene Transparenz bzw. über eine ‚öffentlich kontrollierte Verpflichtung‘ die Wirksamkeit und der ‚Lustfaktor‘ von Mitarbeitendenbefragungen erheblich positiv beeinflusst werden.

Fokussierte, regelmässige Befragungen tragen im Weiteren – wie bereits dargelegt - zum periodischen Ergebnis- und Wirkungscontrolling bei.

### ***... und das heisst konkret?***

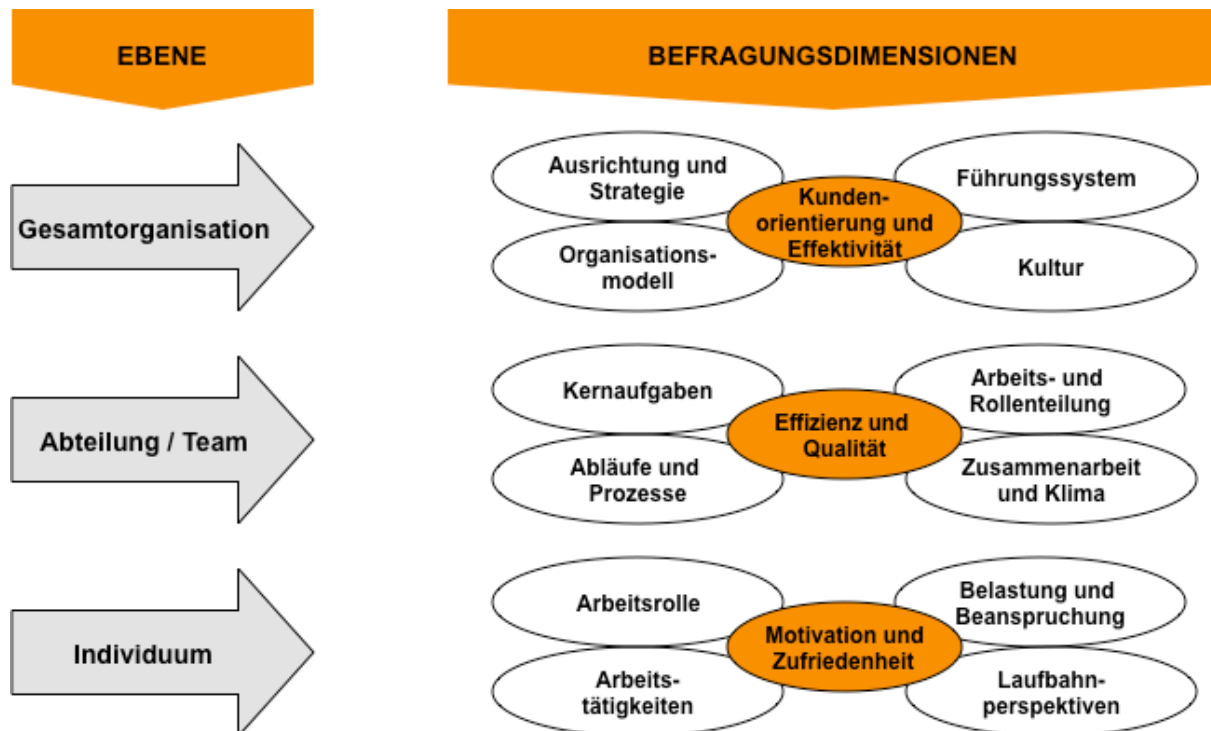
Das iafob stellt bewährte und praxiserprobte Online-Instrumente zur Befragung von Mitarbeitenden zur Verfügung, die sich an relevanten Dimensionen der Unternehmensgestaltung und der Arbeitszufriedenheit orientieren (vgl. nächste Seite). Unternehmen und Organisationen können dabei aus einem grossen Fundus die, für sie relevanten, Befragungsverfahren nutzbar machen. Die Durchführung durch eine externe Institution wie das iafob sichert zudem eine neutrale und objektive Umsetzung der Befragung. Dabei bietet das iafob während der Befragungsphase u.a. eine Hotline für Fragen an.

Die Ergebnisse werden bis auf die Stufe Team ausgewertet und differenziert, auch können Ursache- und Wirkungsmechanismen aufgezeigt und dargelegt werden. Das iafob unterstützt bedarfsorientiert sämtliche Phasen einer Mitarbeitendenbefragung – also von der Konzeption, Durchführung, Auswertung, Berichterstellung sowie Begleitung von Prozessen zur Ergebnisreflexion und Massnahmenumsetzung (vgl. nächste Seite).

### ***Warum das iafob?***

Das iafob hat langjährige Erfahrung und Tradition in der Entwicklung und Bereitstellung von wissenschaftlich fundierten und dennoch praxisorientierten Instrumenten und Prozessen zur Organisationsdiagnose und -entwicklung (siehe [www.iafob.ch](http://www.iafob.ch))

## Potentielle Betrachtungsebenen



## Mögliches Vorgehen

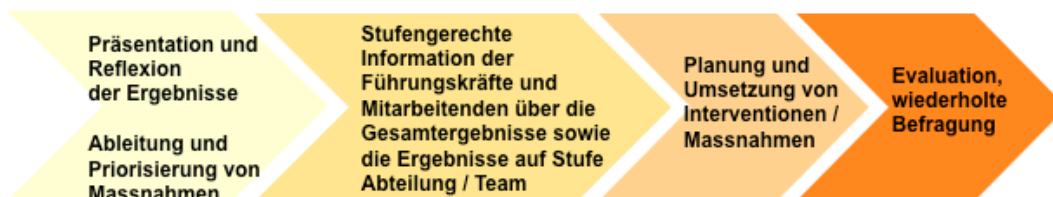
### Planungsphase



### Realisierungsphase



### Entwicklungsphase



## Ein Fallbeispiel

### **Ausgangslage**

In einer sozialen Institution der öffentlichen Hand wurden vor dem Hintergrund hoher Belastungen, Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung lanciert und umgesetzt. Dabei wurde sowohl eine korrektive als auch eine präventive Perspektive verfolgt. Um in diesem Sinne geeignete Massnahmen zu entwickeln und umzusetzen, wurden die rund 300 Mitarbeitenden vorgängig im Rahmen einer Online-Befragung ausführlich zu den folgenden Themen befragt:

- Organisationale und soziale Ressourcen bei der Arbeit
- Belastungen bei der Arbeit
- Subjektives Erleben der Arbeit
- Individuelles Gesundheitsverhalten
- Vorgesetztenverhalten im Hinblick auf Fürsorge und Mitarbeitendenorientierung
- Arbeitsklima
- Beanspruchung und Belastungen
- Physische und psychische Gesundheit

### **Ergebnisse der Befragung**

Die Ergebnisse der Befragung zeigten ein differenziertes Bild der Arbeits- und Gesundheitssituation der Mitarbeitenden. Auf dieser Basis konnten zielgerichtete Handlungsfelder in den Bereichen Strategie, Organisation, Führung und individuelles Arbeitsverhalten abgeleitet werden. Im Rahmen von Informationsveranstaltungen wurden alle Organisationseinheiten mit ihren Ergebnissen und den daraus resultierenden Erkenntnissen und Zusammenhängen vertraut gemacht. Darauf aufbauend wurden Workshops zur Ableitung konkreter Massnahmen realisiert. Die Massnahmen wurden der Geschäftsleitung dargelegt und über Prioritätensetzungen durch die Geschäftsleitung zur Spezifikation freigegeben.

### **Massnahmen und Wirkung**

Die von der Geschäftsleitung priorisierten Massnahmen wurden wiederum in thematischen Arbeitsgruppen weiterführend spezifiziert, der Geschäftsleitung vorgelegt und durch diese in konkrete Massnahmenpläne überführt und zur Umsetzung freigegeben. So wurden verschiedene gesundheitsfördernde Massnahmen (z.B. Stressmanagement, Selbstmanagement, Führungsentwicklung, Kommunikationstrainings, verschiedene Sportangebote, Sehtrainings etc.) sowie neue Prozesse (z.B. Frühwarnsystem für gesundheitliche Probleme) definiert und etabliert. Die Wirkung der umgesetzten Massnahmen wurde drei Jahre nach der Erstbefragung wiederum über eine Mitarbeitendenbefragung evaluiert. Dabei zeigte sich eine messbare Verbesserung in Indikatoren zur körperlichen und psychischen Gesundheit sowie burnoutrelevanten Merkmalen.

### **Fazit**

Mit Hilfe der Erkenntnisse aus der themenfokussierten Mitarbeitendenbefragung konnte die Implementierung eines nachhaltigen und wirkungsvollen Gesundheitsmanagements lanciert und umgesetzt werden. Dabei konnten die Bedürfnisse und Erfahrungen der Mitarbeitenden systematisch nutzbar gemacht werden. Die im Rahmen der Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements realisierten Massnahmen konnten dabei einen signifikanten Beitrag zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und zur Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden leisten.

**Wissen hat nur dann einen Mehrwert, wenn es genutzt wird  
und tatkräftiger macht.**