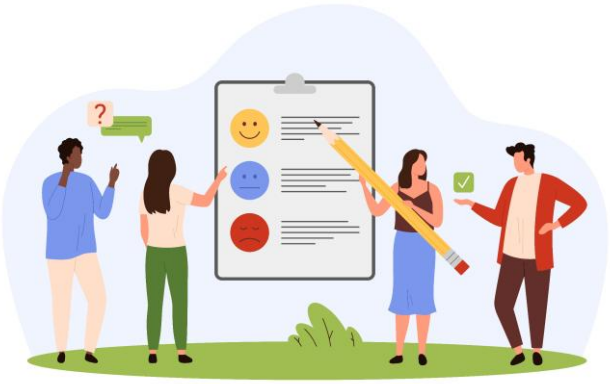
Mitarbeiterbefragungen und ihre Folgen

Mitarbeiterbefragungen sind nicht ohne Grund ein beliebtes Diagnoseinstrument, um „den Puls zu fühlen“ und auch das Signal an alle Mitarbeitenden zu geben, dass die Führung an ihnen interessiert ist. GovPartner bietet dazu ein professionelles Analyseinstrument an. Doch was sind die Bedingungen, durch die eine solche Befragung auch sinnvoll wird?

Seit im öffentlichen Dienst in Luxembourg in der Zusammenarbeit mit der Universität Luxembourg valide Instrumente zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit, psychosoziale Risiken und ähnliches entwickelt wurden, haben insgesamt 37 Administrationen (inkl. Communes) und damit knapp 5.400 Beschäftigte, teilweise mehrfach an solchen Befragungen teilgenommen. GovPartner[1] begleitet Administrationen mit einer Menge Erfahrung während und nach einer Befragung, um den aus der Befragung folgenden Entwicklungsprozess zu unterstützen.



In diesem Infoblatt erhalten Sie Impulse, wie Sie in Ihrer Administration Mitarbeiterbefragungen nicht nur gut durchführen können, sondern dafür sorgen, dass diese auch konkret etwas bewirken.

STICHWORTE SIND: Mitarbeiterbefragung, langfristige Wirkungen, Führungsverantwortung

[1] https://fonction-publique.public.lu/fr/avancer-ensemble/govpartner.html

Was ist ein guter Anlass zur Befragung der Mitarbeitenden?

Die Anlässe können vielfältig sein!

In der soziologischen Forschung zu Organisationsentwicklung spielt auch 2026 die Partizipation von Mitarbeitenden an der Gestaltung der Organisation eine große Rolle. Dass diese gehört werden müssen als Expert.innen für ihre Organisation und ihr Fachgebiet, um daraus Gestaltungsideen für die Organisation zu entwickeln, ist heute unumstritten (gestritten wird im konstruktiven Sinn vielmehr um den Grad der Autonomie, der diesen bei der Umsetzung der Gestaltungsimpulse gewährt wird – aber dazu ein anderes Mal).

In diesem Sinne sind gute Anlässe für eine Mitarbeiterbefragung zum Beispiel:

- Das Herannahen des Datums für die nächste regelmäßige Befragung, etwa nach 2 Jahren.
- Eine größere Veränderung, etwa die Umstellung auf ein anderes informatisches System, steht an und man begleitet die Veränderung mit einer prä-post-Messung (davor und danach)
- Die Administration ist durch größere Veränderungen gegangen, die Prozesse haben sich ein wenig normalisiert und die Führung will nun schauen, wie es den Mitarbeitenden geht und was als nächstes anstünde.
- In einem Team kommen immer wieder Konflikte und diffuse oder stark personalisierte Vorwürfe. Das kann ein Zeichen von einem eskalierten Konflikt sein, der oft Ursachen in der Arbeitsorganisation hat. Diese könnten über eine gezielte Analyse der psychosozialen Risiken für das Team bearbeitbar gemacht werden.
- Aus anderen Gründen wollen Sie als Führung den Mitarbeitenden ein starkes Signal geben: Wir interessieren uns für Eure Perspektive und sind bereit, Dinge zu verändern.

Sie merken: Eine Befragung kann ein Anfang sein für eine Veränderung.
Doch was passiert, wenn danach nichts passiert?

Nicht nichts!

Jede Befragung, egal in welcher Form, ist eine Intervention. Jede Intervention hat irgendeine Folge – manchmal ist es schwer, vorauszusagen welche. Typische Spontanreaktionen von Mitarbeitenden auf Befragungen sind:

„Endlich passiert etwas“

„Jetzt habe ich mal gesagt, wie es hier ist – mal schauen, was sie daraus machen“

„Oh nee, nicht schon wieder. Passiert ja sowieso nichts“

„Ob ich Nachteile bekomme, wenn ich kritisch bin?“

„Wir funktionieren bei uns im Service total anders als die anderen – was soll das bringen?“

„So, meine Meinung habe ich gesagt. Aber die Details sind wichtig – wo kann ich die loswerden?“

Was ist NACH einer Mitarbeiterbefragung wichtig?

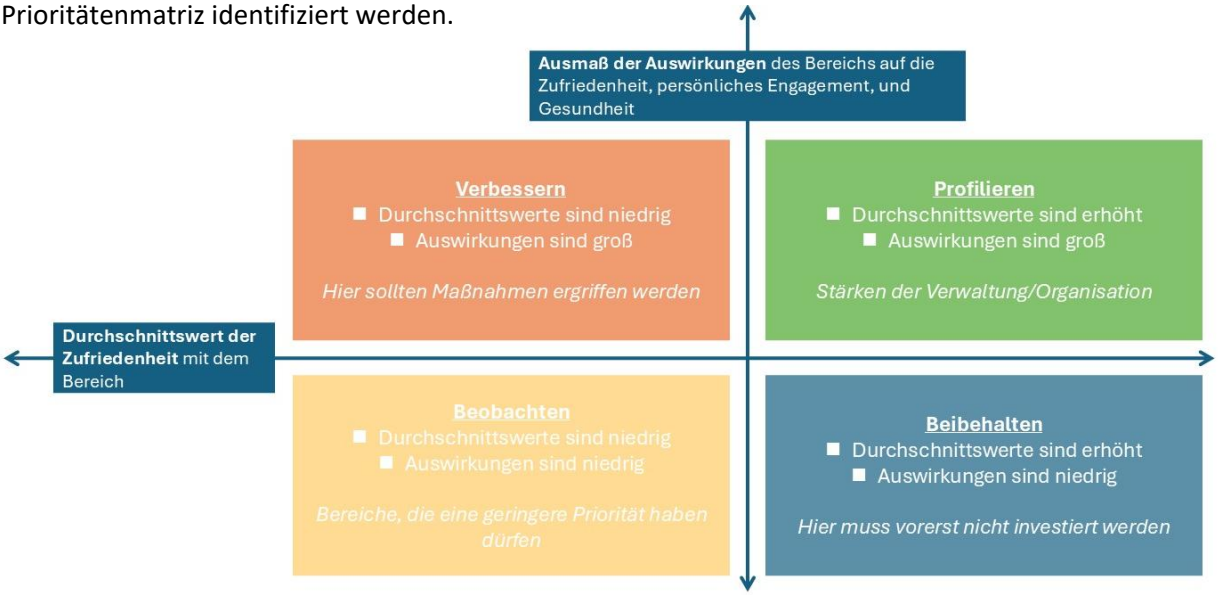
Stellen Sie sich vor, Sie sind bei Ihrer Ärztin. Sie misst Fieber, schaut Ihre Blutanalyse an und sagt: „Ja, da ist vieles in Ordnung. Es gibt aber ein paar Werte, die mir Sorgen machen. Die haben sich verschlechtert seit dem letzten Mal und etwas Fieber haben Sie auch. Äddi, ich wünsche noch einen schönen Tag."

Wie würden Sie sich da fühlen als Patient.in? Genau!
So fühlen sich auch Ihre Mitarbeiter.innen, wenn Sie sie ausführlich befragen, ihnen vielleicht noch die Ergebnisse mitteilen und dann weiter nichts passiert, um aufgedeckte Schwächen oder Verschlechterungen aktiv anzugehen oder Stärken zu valorisieren.

Damit keine Enttäuschung, Verunsicherung oder ein Vertrauensverlust gegenüber Ihnen, der Hierarchie, oder auch dem Instrument der Mitarbeiterbefragung entsteht, muss also nach der Analyse etwas folgen.

Die transparente Kommunikation der Ergebnisse ist wichtig, aber nicht ausreichend!

Sinnvoll ist zum Beispiel,
Als Direktion anhand von strategischen Überlegungen Dimensionen zu identifizieren, die mehr Aufmerksamkeit bräuchten: Sei es, weil hier Schwächen detektiert wurden oder weil besondere Stärken sichtbar wurden, die mehr Rampenlicht verdienten. Diese können anhand dieser Prioritätenmatrix identifiziert werden.



Diese Prioritäten müssten dann weiterbearbeitet werden:

- *Partizipativ*, indem
  - alle Mitarbeiter.innen oder
  - gezielt bestimmte Gruppen oder
  - das gesamte Führungsteam eingeladen oder verpflichtet werden, in Workshops die entsprechenden Themen zu elaborieren und konkrete Maßnahmen zu entwickeln, die die Situation wie strategisch erwünscht verändern würden.
- *Direktiv*, indem die strategische Führung diese Maßnahmen entwickelt.

Egal, wie die Maßnahmen genau entstehen: Wichtig ist, dass der gesamte Prozess transparent kommuniziert wird und die Mitarbeiter.innen auch einen Blick darauf bekommen, wie es mit der Umsetzung derselben steht, damit sie das Vertrauen in die Sinnhaftigkeit von Mitarbeiterbefragungen bewahren und damit in die Wirksamkeit ihrer Führung.

Warum empfehlen wir, zumindest über einen partizipativen Ansatz nachzudenken?

In seiner Konsistenztheorie geht Klaus Grawe (2004) davon aus, dass es vier Grundbedürfnisse gibt, nach der alle Menschen strebt. Diese sind (verkürzt):

- Bindung: Das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit.
- Orientierung und Kontrolle: Das Streben, das eigene Leben aktiv gestalten zu können
- Selbstwertschutz: Das Bedürfnis, sich als wertvoll, fähig und positiv zu erleben, sowie
- Lustgewinn und Unlustvermeidung: Das Streben nach positiven Emotionen/Erlebnissen

Also, um es mit Herrn Grawe zu sagen: wollen Sie, dass Ihre Mitarbeiter.innen Konsistenz erleben, was eine Voraussetzung für Gesundheit und Wachstum ist, dann helfen Sie Ihnen am Arbeitsplatz diese Bedürfnisse zu befriedigen. Ein partizipativer Prozess im Anschluss an das partizipative Analyseverfahren einer Mitarbeiterbefragung birgt viele Elemente, die dies ermöglichen – wenn das Ganze nicht ins Leere läuft und die Maßnahmen auch umgesetzt werden.

Und das Schöne daran: Nicht nur Ihre Mitarbeiter.innen bleiben so gesund, sondern auch Ihre Administration.

LITERATUR

Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie.

KURZFASSUNG DES ABLAUFS

1. Anfrage für Mitarbeiter.innenbefragung bitte an sondage@cgpo.etat.lu oder govpartner@mfp.etat.lu leiten
2. Initialen Auftragsklärung (worum soll es in der Umfrage gehen, mit welchem Ziel, etc.)
3. Durchführung der Miterarbeiter.innenbefragung
4. Auf Anfrage kann ein „Suivi Post-Sondange“ organisiert werden, klassischerweise in Form eines Ateliers

KONTAKT
Service Psychosocial
service-psychosocial@mfp.etat.lu
Centre de compétences Sondages
sondage@cgpo.com
10, avenue John F. Kennedy
Tel. : 247-73100
L-1855 Luxembourg
www.fonction-publique.public.lu

Plus d’informations autour de la santé au travail

LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique

Service psychosocial