

## Grundlagen und Arten der Mitarbeiterbefragung

### Chancen zur Weiterentwicklung nutzen

Die Mitarbeiterbefragung (MAB) ist auch für Sportvereine ein interessantes Instrument zu einer Standortbestimmung. In der freien Wirtschaft zählt es schon seit längerer Zeit zu einem etablierten Mittel in der Organisationsführung und -entwicklung.

Die MAB bietet die Möglichkeit für einen Anstoß zur Weiterentwicklung der Organisation. Viele gemeinnützige bzw. staatliche Organisationen nutzen die MAB, um sich ein Bild von Stärken und Schwächen der Organisation aus Sicht der Mitarbeiter zu machen.

Es hat sich in einzelnen Pilotprojekten gezeigt, dass die Mitarbeiterbefragung auch für Sportorganisationen wie Sportvereine ein zeitgemäßes Feedbackinstrument ist. Ob stetige Veränderungsprozesse, der Wertewandel in der Gesellschaft oder das neue Führungsverständnis, die Mitarbeiterbefragung spielt bei diesen Themen eine wichtige Rolle. Sie stößt Umgestaltungsprozesse an und steuert diese. So können Mitarbeiterbefragungen die Funktionstüchtigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Sportvereines oder -verbandes erhalten oder verbessern.

Auf solche Veränderungen hat auch der organisierte Sport reagiert und setzt bereits vereinzelt Mitarbeiterbefragungen unter anderem im Zuge von Qualitätssicherungsmaßnahmen ein.

### Chancen, Nutzen und Risiken einer MAB

Die Abläufe in einem Verein oder Verband liegen hauptsächlich in der Hand seiner Mitarbeiter, ob ehrenamtlich, als Honorarkräfte oder Angestellte. Sie tragen maßgeblich dazu bei, dass Abläufe im täglichen Betrieb funktionieren und das Sportangebot den Mitgliedern bereitgestellt wird. Somit sind gerade in einem Sportverein, der einen hohen Dienstleistungscharakter hat, die Mitarbeiter der entscheidende Faktor hinsichtlich der Mitgliederzufriedenheit sowie der Qualität des Angebots.

Inhaltlich bezieht sich die Mitarbeiterbefragung sehr stark auf die Arbeitszufriedenheit, die ein Garant der oben genannten Faktoren ist. Gerade in Sportorganisationen ist eine hohe Arbeitszufriedenheit eng mit dem Erfolg des Vereins bzw. Verbandes verknüpft, da unterschiedlichste Beweggründe zur Mitarbeit vor allem im Ehrenamt (Spaß, Verantwortung, Freizeitgestaltung, etc.) eine wichtige Rolle spielen. Wenn also die Mitarbeiter im Sportverein aktiv in die Entwicklung des Vereins (z.B. durch eine MAB) eingebunden werden, hat dies nachweislich einen positiven Einfluss auf deren Motivation und Zufriedenheit in ihrer Vereinsarbeit.

- Konkret kann eine Mitarbeiterbefragung folgende Chancen/Nutzen für den Verein bieten:
- Erfahren von Stärken und Schwächen des Vereins aus Sicht der Mitarbeiter

- Abschätzung der Notwendigkeit zu Veränderungen
- Zufriedenheitsmessung der Mitarbeiter mit Führung bzw. Vorgesetzten
- Einbeziehung der Mitarbeiter in Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen
- Förderung des Dialogs innerhalb des Vereins
- Positive Auswirkung auf Motivation, Verantwortung und Bindung innerhalb des Vereins
- Vorantreiben des Innovationsmanagements durch Ideensammlung

Gleichwohl beinhalten Mitarbeiterbefragungen auch Risiken, wenn die Führungsebene auf die geweckten Erwartungshaltungen der Mitarbeiter nach einer Befragung nicht oder nur unzureichend eingeht. So befürchtet der Vorstand oftmals, dass aus der Befragung zu viele verschiedene Wünsche entstehen. Wenn diese dann nicht alle befriedigt werden, könnte dies negative Auswirkungen auf die Organisation haben.

Die Ideen der Mitarbeiter können jedoch auch zu einer offenen und ehrlichen Diskussion führen. Es entsteht eine rege Diskussion was umsetzbar ist und was nicht. Dies hat dann eine positive Auswirkung auf den Verein.

Wenn jedoch das Gremium die Ergebnisse der Befragung nur teilweise oder gar nicht veröffentlicht, kann dies fatale Auswirkungen auf das Klima in der Organisation haben. Dann haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass die Führungsebene Ergebnisse zurückhalten will. Das Vertrauensverhältnis wird dabei stark geschwächt.

Folgende Punkte führen bei Mitarbeiterbefragungen zumeist zu Problemen:

- Unzureichende Kommunikation der Ergebnisse
- Keine oder mangelhafte Umsetzung der Ergebnisse
- Unzureichende Kommunikation im Vorfeld oder Teilnahmemotivation
- Konzeptionelle Schwächen, mangelnde Professionalität
- Mangelnde Anonymität

Die Art und der Ablauf einer Mitarbeiterbefragung sollte deshalb bestmöglichst geplant sowie optimal in zeitlicher, kommunikativer und inhaltlicher Sicht auf den Sportverein-/verband abgestimmt sein.

### **Arten der MAB**

Es gibt verschiedene Arten von Mitarbeiterbefragungen, die in der freien Wirtschaft eingesetzt werden. In der folgenden Tabelle werden die gängigsten Formen gemäß BORG (2003) aufgeführt.

### **Haupttypen einer MAB und ihre Merkmale**

Typ	Zweck	darauf aufbauende Schritte
Meinungsumfrage	Verstehen wie Mitarbeiter gewisse Dinge sehen	Entscheidungen werden nach Auswertung der Ergebnisse
Benchmarkingumfrage	Messen mit Norm- bzw. vergleichbaren Werten (z.B. anderer Organisationen)	Regelmäßige Wiederholung
Klimabefragung (der Basis) mit	Mitarbeiterzufriedenheit verbessern,	Systematische Auswertung

Typ Rückspiegelung	Zweck Schwachstellen in der Organisation beseitigen	darauf aufbauende Schritte Arbeitsgruppen
Auftau- und Einbindungsmanagement Programm (AEMP)	Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch Führungsebene setzt sich m zyklisches Veränderungs- bzw. Verbesserungsprogramm	auseinander daraufhin arbeit Arbeitsgruppen Aktionpläne

Ziel des Typs einer **Meinungsumfrage** ist es zu ergründen, wie die Mitarbeiter gewisse Dinge in der Organisation bewerten. Hierfür richtet sich die Befragung an eine möglichst große Anzahl von Personen. So kann man beispielsweise alle ehrenamtlichen Mitarbeiter zu Belohnungssystemen im Sportverein befragen.

**Benchmarkingumfragen** haben dagegen einen langfristigen Ansatz. Hierbei sammelt der Verein vergleichbare Daten, die z.B. mit Organisationen oder anderen Vereinen abgeglichen werden. Liegen bereits Daten aus anderen Sportvereinen vor, kann sich der jeweilige Sportverein durch eine Befragung vergleichen und entsprechende Maßnahmen ableiten.

Bei **Klimabefragungen mit Rückspiegelung** ist von Beginn der Befragung an eine systematische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen in Arbeitsgruppen geplant. Diese Arbeitsgruppen sollen sich nach der Ergebnisauswertung mit den Befunden auseinandersetzen. Sie diskutieren und strukturieren deren Hintergründe. Daraufhin sind Handlungsbedarf und Verbesserungsmaßnahmen zu initiieren. Diese Art der MAB sollte im Sportverein unter permanenter Einbindung des Vorstands gut organisiert und die Arbeitsgruppe(n) bereits im Vorfeld ausgewählt sein.

Das **Auftau- und Einbindungsmanagement Programm (AEMP)** soll zyklisch die Organisation verbessern und verändern, was letztendlich der Wettbewerbsfähigkeit dient. Sie ist in vier Phasen unterteilt:

Zunächst wird die MAB geplant, organisiert, durchgeführt und analysiert. In der zweiten Phase setzt sich die Führungsebene mit den Ergebnissen auseinander und legt Handlungsfelder fest. Danach werden diese Handlungsfelder in Arbeitsgruppen diskutiert und Handlungsmöglichkeiten festgelegt sowie Aktionspläne erstellt. In der letzten Phase werden diese dann umgesetzt. Wie schon bei der Klimabefragung muss diese Art der MAB im Vorfeld gut organisiert sein. Sie ist dazu noch aufwändiger, was Ressourcen im Sportverein anbetrifft.

### **Art der MAB im Sportverein/-verband**

Die Entscheidung, welche Art der MAB ein Sportverein oder -verband wählt, sollte sich immer daran orientieren, welches Ziel und welcher Zweck der Verein mit der Maßnahme verfolgt. Zumeist werden in Vereinen oder Verbänden wie auch in der freien Wirtschaft Mitarbeiterbefragungen in Erwägung gezogen, wenn Anzeichen vorliegen, dass eine gewisse Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern herrscht. Hierfür bietet sich dann vornehmlich eine Klimabefragung mit Rückspiegelung an, die durchaus als die Standardbefragung in solchen Organisationen gilt.

Sie ist weniger aufwändig als eine AEMP aber wesentlich aussagekräftiger als eine einfache Meinungsumfrage. An einer solchen systematischen MAB orientieren sich auch der folgende Ablauf

sowie die Inhalte.

Lesen Sie zum Thema Analyse auch ? [Umfeldanalyse](#)