Mitarbeiter*innenbefragungen

Arten der Mitarbeiter*innenbefragung

Die Mitarbeiter*innenbefragung (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 Mitarbeitenden zu machen.

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

Auf solche Veränderungen hat auch der organisierte Sport reagiert und setzt bereits vereinzelt Mitarbeiter*innenbefragungen 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 Mitarbeitenden, 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 Mitarbeitenden der entscheidende Faktor hinsichtlich der Mitgliederzufriedenheit sowie der Qualität des Angebots.

Inhaltlich bezieht sich die MAB sehr stark auf die Arbeitszufriedenheit, die ein Garant der oben genannten Faktoren ist. Gerade in Sportvereinen ist eine hohe Arbeitszufriedenheit eng mit dem Erfolg des Vereins verknüpft, da unterschiedlichste Beweggründe zur Mitarbeit vor allem im Ehrenamt (Spaß, Verantwortung, Freizeitgestaltung, etc.) eine wichtige Rolle spielen. Wenn also die Mitarbeitenden 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 Mitarbeiter*innenbefragung folgende Chancen/Nutzen für den Verein bieten:

- Erfahren von Stärken und Schwächen des Vereins aus Sicht der Mitarbeitenden
- Abschätzung der Notwendigkeit zu Veränderungen
- Zufriedenheitsmessung der Mitarbeitenden mit Führung bzw. Vorgesetzten
- Einbeziehung der Mitarbeitenden 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 MABs auch Risiken, wenn die Führungsebene auf die geweckten Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden nach einer Befragung nicht oder nur unzureichend eingeht. So befürchtet der Vorstand oftmals, dass aus der Befragung zu viele verschiedene Wünsche entstehen. Wenn diesen dann nicht allen nachgekommen werden kann, könnte dies negative Auswirkungen auf den Verein haben.

Die Ideen der Mitarbeitenden können jedoch auch zu einer offenen und ehrlichen Diskussion führen. Die Mitarbeitenden werden beteiligt und es entstehen rege Diskussionen 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 im Verein haben. Dann haben die Mitarbeitenden das Gefühl, dass die Führungsebene Ergebnisse zurückhalten will. Das Vertrauensverhältnis wird dabei stark geschwächt.

Folgende Punkte führen bei Mitarbeiter*innenbefragungen 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 MAB sollte deshalb bestmöglichst geplant sowie optimal in zeitlicher, kommunikativer und inhaltlicher Sicht auf den Sportverein abgestimmt sein.

Formen und Arten der MAB

Formen von Mitarbeiter*innenbefragungen (MAB)

Das Ziel der Befragung wird im Vorfeld festgelegt, bevor die Projektgruppe, die für die Befragung zuständig ist, die Art der Befragung und die **Form** festlegt. Bei der Form der Befragung sind das persönlich-mündliche Interview, die schriftliche Befragung, die Befragung Vorort und die Online-Befragung die gängigsten Verfahren.

Die Entscheidung für die jeweilige Form ist auch abhängig von der Zielsetzung der Befragung, aber vor allem von zeitlichen und finanziellen Mitteln. Ein weiterer zu klärender Punkt ist, wer die Befragung durchführt. **Da bei einer MAB die Anonymität an oberster Stelle steht**, sollte bei vereinsinterner Durchführung auf ein persönlich-mündliches Interview verzichtet werden. Zudem erfordert das persönlich-mündliche Interview aufgrund des großen zeitlichen Aufwands auch ein hohes Maß an Personalressourcen, so dass MAB mit standardisierten Befragungen, ob schriftlich, online oder im Wahllokal, praktikabler sind.

Arten der MAB

Es gibt verschiedene Arten von Mitarbeiter*innenbefragungen, 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 Mitarbeitenden gewisse Dinge sehen	Entscheidungen werden nach der Auswertung der Ergebnisse getroffen

Typ	Zweck	darauf aufbauende Schritte
Benchmarkingumfrage	Messen mit Norm- bzw. vergleichbaren Werten (z.B. anderer Organisationen)	Regelmäßige Wiederholung
Klimabefragung (der Basis) mit Rückspiegelung	Zufriedenheit der Mitarbeitenden verbessern, Schwachstellen in der Organisation beseitigen	Systematische Auswertung der Befunde in Arbeitsgruppen
Auftau- und Einbindungsmanagement Progamm (AEMP)	Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch zyklisches Veränderungs- bzw. Verbesserungsprogramm	Führungsebene setzt sich mit Ergebnis auseinander daraufhin arbeiten Arbeitsgruppen Aktionspläne aus

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

Umsetzung von MAB

Es gibt unterschiedliche **Ablaufmodelle** zur MAB, die aber im weitesten Sinne alle die gleiche Grundstruktur besitzen.

Vorbereitung —› Befragung —› Auswertung —› Rückmeldung —› Ableitung v. Maßnahmen

Im ersten Schritt, der Vorbereitung, stehen die Projektplanung mit Zielsetzung, Fragebogenkonstruktion und Information der Beteiligten. Daraufhin erfolgt die Durchführung der Befragung der Mitarbeitenden. Nach der Datenerhebung werden im nächsten Schritt die Ergebnisse ausgewertet. Diese werden dann als Rückmeldung den jeweiligen Beteiligten zur Verfügung gestellt. Zuletzt findet dann in einem Meinungsaustausch über die Ergebnisse die Ableitung von Maßnahmen statt.

Dieser gesamte Ablauf soll in einem gewissen Zeitrahmen regelmäßig wiederholt werden. Dieser letzte Schritt in einer systematischen MAB ist der entscheidende Schritt und sieht in einer Klimabefragung mit Rückspiegelung idealtypisch folgendermaßen aus:

—› Ergebnisrückmeldung —› Ergebnisdiskussion, Identifikation von Problembereichen —› Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen —› Umsetzung —› Evaluation

Hierbei ist die Ableitung von Maßnahmen entscheidend für den Erfolg. Ihr ist zumeist ein zweistufiger Rückmeldungsprozess vorgeschaltet.

Der aktive Einbezug der Mitarbeitenden in die Ergebnisdiskussion und in die Identifikation von Problembereichen gilt als wichtiger Faktor für das Gelingen der Befragung. Dies erfolgt zumeist in dafür geschaffenen Arbeitsgruppen. Daran schließen sich die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen innerhalb dieser Arbeitsgruppen, deren Umsetzung und eine abschließende Evaluation an.

Formale und inhaltliche Umsetzung

Die Umsetzung einer Mitarbeiter*innenbefragung im Verein benötigt ein gewisses Maß an zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen. Das Projekt sollte im Vorfeld vom Vereinsvorstand abgesegnet sein und die Mittel, die für die MAB benötigt werden, klar benannt und zur Verfügung gestellt worden sein.

Um alle Vorgänge während einer solchen Maßnahme zu dokumentieren, bietet sich ein Projektplan an. Auf diesem werden unter anderem der zeitliche Ablauf, der Einsatz von Mitarbeitenden und die Projektkosten im zeitlichen Rahmen festgehalten.

Aufbau von MAB

Im Mittelpunkt der thematischen Entwicklung einer MAB steht ihre Zielsetzung. Über die Ziele, die der Verein mit einer MAB erreichen will, sollte man in der Vorbereitungsphase grundsätzlich diskutieren und diese daraufhin festlegen. Grundlegende Ziele, die mit einer MAB verfolgt werden können, sind folgende:

- Informationsgewinnung
- Veränderungsprozesse beschleunigen
- Verstärkung des Dialogs innerhalb des Vereins
- Identifizierung von Schwachstellen und Handlungschancen
- Beurteilung von Arbeitsabläufen innerhalb des Vereins
- Erheben von Vergleichsdaten

Primär ist bei der MAB fast immer das Ziel der Informationsgewinnung im Sportverein vorherrschend. So sollte die Befragung im Wesentlichen Informationen über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Anerkennung der ehrenamtlichen Arbeit sowie den Führungsstil des Vorstandes hinsichtlich der Mitarbeitenden sammeln.

Wichtige Aspekte einer MAB

Folgende Aspekte spielen in einer Mitarbeiter*innenbefragung zur allgemeinen Informationsgewinnung, Identifizierung von Schwachstellen und Handlungschancen im Sportverein eine wichtige Rolle:

1. Gezielter Einsatz der Mitarbeitenden entsprechend ihrer Fähigkeiten
2. Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden ausgebaut und aufrechterhalten
3. Spezifische Anreizsysteme für Mitarbeitende funktionieren
4. Intrinsische (aus sich selbst heraus), extrinsische (über Belohnung) Motivation zur Mitarbeit
5. Anerkennung der Arbeit durch den Vorstand
6. Interne Kommunikation funktioniert in horizontaler (Mitarbeitende - Vorgesetzte) als auch vertikaler Ebene (Mitarbeitende - Mitarbeitende).

Beispielfragen:

- "Ich werde im Verein entsprechend meiner Fähigkeiten eingesetzt." (Zufriedenheit mit der Aufgabe im Verein – 1. Aspekt)
- "Die Arbeit, die ich im Verein leiste, mache ich gerne und füllt mich aus." (eigenmotivierte

Mitarbeit – 4. Aspekt)
- "Meine Arbeit wird von meinen Kolleg*innen und dem Vorstand anerkannt." (Anerkennung, Honorierung der geleisteten Arbeit - 5. Aspekt)
- "Ich habe regelmäßig die Möglichkeit mit dem Vorstand über meine Arbeit zu sprechen." (Ansprechbarkeit, Offenheit der Führungskräfte – 6. Aspekt)

Alle Beispielfragen könnten hier mittels einer fünf- oder sechstufigen Antwortskala von "völlig zutreffend" bis "überhaupt nicht zutreffend" beantwortet werden.

Fragen richtig gewichten

Die hier angeführten Aspekte mit ihren Beispielfragen zeigen schematisch auf welche Thematiken das Projektteam idealtypisch bei einer MAB in einem Sportverein angehen kann. Allerdings weiß im Vorfeld jeder Verein am besten, wo bei ihm der Schuh am meisten drückt. Entsprechend sollte man die Gewichtung der Fragen auf die jeweiligen Bedürfnisse abstimmen.

Zudem darf der Fragebogen nicht zu ausführlich sein, da sonst die Motivation zur Teilnahme relativ schnell zurückgeht. Der **Zeitrahmen,** der zum Ausfüllen benötigt wird, sollte nicht länger als 10-15 Minuten (entspricht ca. 30 Fragen in einem geschlossenen Antwortsystem) sein. Auch die Länge der zu benötigenden Zeit kann zur Motivationssteigerung im Einführungstext erwähnt werden.

Oberstes Ziel immer im Blick behalten

Das eigentliche Ziel einer MAB ist und bleibt die Identifizierung von Schwachstellen sowie Stärken, um die Leistungsfähigkeit des Vereins zu verbessern. Die Befragung kann konkrete Rückmeldungen darauf geben. Bei der Aufdeckung der Schwachpunkte wird deutlich, wo Verbesserungsmaßnahmen ansetzen müssen.

An den oben genannten Beispielfragen erkennt man, dass sich durchaus verlässliche Daten gewinnen lassen können. Diese führen dazu, dass relativ einfach Konfliktquellen und Unzufriedenheit abgebaut werden können. Nach der Offenlegung der Ergebnisse wird zumeist ein Diskussionsprozess innerhalb des Sportvereins angestoßen.

Diese neue Vertrauensbasis sollte der Verein daraufhin zwingend zum Anlass nehmen, Veränderungsprozesse mit geeigneten Maßnahmen anzustoßen. Ansonsten kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auch wieder sehr schnell sinken. So sollte der Verein im Rahmen einer aktiven Partizipation die Mitarbeitenden bei den Verbesserungsprozessen einbinden. Dies wirkt sich erfahrungsgemäß positiv auf die Vereinskultur aus.

Inhalte von Mitarbeiter*innenfragebögen

Zunächst sollte das Projektteam auf die äußere Gestaltung des Fragebogens achten. Diese entscheidet oft darüber, ob eine Befragungsperson an der Maßnahme teilnimmt oder nicht. Auf den ersten Blick sollte der Fragebogen über seine äußere Form Seriosität, Wichtigkeit und leichte Handhabbarkeit vermitteln und ggf. sogar barrierefrei sein. Eine ansprechende Gestaltung mit Wiedererkennung des Vereins. In der Kopfzeile oder auf dem Deckblatt ist der Titel der Befragung zu erkennen.

Es sollte ein kurzer Einführungstext folgen, der die Teilnehmenden nochmals erklärt, welchen Nutzen die Befragung hat. Es bietet sich an, ein weiteres Mal darauf hinzuweisen, dass die Befragung anonym und freiwillig ist. Ein weiterer Hinweis auf das Rückgabedatum im Einführungstext ist sinnvoll.

Bei der inhaltlichen Gestaltung der Befragung ist darauf Wert zu legen, dass die Fragen leicht verständlich sind und nur konkrete, aktuelle Bedingungen abgefragt werden.

Bei den **Frageformulierungen** sollten folgende Regeln beachtet werden:

- Sprachform an die Zielgruppe anpassen
- Einfache, eindeutige Begriffe verwenden – keine nicht bekannten Fachbegriffe
- Kurze und einfache Fragen
- Eindeutige Formulierungen
    - Keine (doppelten) Verneinungen
    - Keine doppelten Stimuli
- Keine Suggestivfragen, keine hypothetischen Fragen, keine Unterstellungen
- Eindeutiger zeitlicher Bezug bei den Fragen
- Antwortkategorien, die eindeutig und erschöpfend sind
- Eher einen "ich"-Bezug haben als in der dritten Person formulieren
- Wenn möglich immer positive Formulierungen wählen und nicht ständig nachfragen, was alles schlecht ist
- Kontext der Frage darf sich nicht auf deren Beantwortung auswirken
- Einheitliche Antwortskala (soll nicht innerhalb der Befragung gewechselt werden)

Bei einer Antwortskala in einer geschlossenen Befragung (der Befragte antwortet nicht frei, sondern kreuzt vorgegebene Antworten an) bietet sich das Schulnotensystem oder ein System mit fünf Abstufungen an. Links und rechts der Skala sollte jeweils die Aussage der Bewertung stehen (z. B. "völlig zutreffend" bis "überhaupt nicht zutreffend").

Geschlossene Befragungen haben auch den Vorteil, dass die Auswertung schneller und einfacher gelingt, als wenn individuelle Antworten ausgewertet werden müssen.

Details

Autorin:
Heike Arlt

zuletzt aktualisiert:
August 2025