



MITARBEITENDEN- BEFRAGUNGEN (MAB) ERFOLGREICH DURCHFÜHREN

Handreichung für die gelungene Umsetzung
mittels Standardfragebogen zum
Thema Arbeit, Gesundheit und Soziales
der Senatsverwaltung für Finanzen

BERLIN



MITARBEITENDEN- BEFRAGUNGEN (MAB) ERFOLGREICH DURCHFÜHREN

Handreichung für die gelungene Umsetzung
mittels Standardfragebogen zum
Thema Arbeit, Gesundheit und Soziales
der Senatsverwaltung für Finanzen



INHALT

1 Einleitung	5
2 Ziele einer MAB	6
2.1 Operative Ziele	7
3 Ablauf einer MAB in der Übersicht	8
3.1 Befragungsvorbereitung einer MAB – Aufbau tragfähiger Projektstrukturen	10
3.2 Strategische Einbindung und Befragungsziel gemeinsam festlegen	11
3.3 Expertinnen und Experten ansprechen	11
3.4 Teilnehmerinnen und Teilnehmer festlegen	11
3.5 Auswahl des Fragebogens/des Anbieters	11
3.5.1 Kerndaten zum Standardfragebogen Arbeit, Gesundheit und Soziales	11
3.6 Finale Erstellung des Fragebogens und Bereitstellung	14
3.7 Bereitstellung des Fragebogens	16
3.8 Kostenabschätzung	16
3.9 Befragungsdurchführung	17
3.9.1 Fragebogenverteilung und -Rückläufe organisieren	17
3.9.2 Informationsveranstaltung	17
3.9.3 Ansprechperson - Hotline	17
3.9.4 Befragungsdauer	17
3.10 Befragungsauswertung	18
3.11 Interpretation und Ergebnisrückmeldung	18
3.12 Umsetzungsplanung/-organisation	19
3.13 Evaluation	20
3.14 Rechtssichere Dokumentation der erfolgten Maßnahmen	20
4 Hindernisse	22
5 Erfolgsvoraussetzungen	23
5.1 Professionelles Projektmanagement	23
5.2 Eine hohe Beteiligungsquote	23
5.3 Professionelles Kommunikationsmanagement	25
5.3.1 Informieren zu Beginn der MAB: Zur Teilnahme motivieren	25
5.3.2 Informieren während der MAB: Hohe Rücklaufquote sichern	27
5.3.3 Informieren nach Abschluss der MAB: Den Umsetzungsprozess absichern	27
5.4 Eigene Haltung als wichtigster Motivator	29
6 Fazit	29
Impressum	30
Literatur	30

Abbildungen

Abbildung 1: Prozessschritte einer MAB im Überblick	9
---	---

Tabellen

Tabelle 1: Themenbereiche und Beispielitems des Berliner Standardfragebogens	12
Tabelle 2: Beispiel für einen Dokumentationsbogen für geplante Maßnahmen	21
Tabelle 3: Maßnahmen zur Erhöhung der Beteiligungsquote	24
Tabelle 4: Wichtige Kommunikationsinhalte und -kanäle	26

1 EINLEITUNG

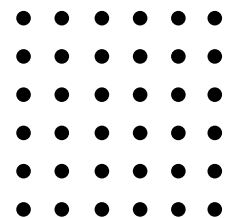
Diese Handreichung gibt Ihnen einen Überblick, was Sie tun können, um eine Mitarbeitendenbefragung (MAB) zur objektiven Bewertung der Arbeitsbedingungen und deren Einfluss auf Gesundheit, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit in einem festgelegten Arbeitsbereich erfolgreich durchzuführen. Sie führt arbeits- und organisationswissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen zusammen, die in vielen Jahren in Berliner Verwaltungen gesammelt wurden.

Die Senatsverwaltung für Finanzen als die für das landesweite Gesundheitsmanagement zuständige Organisationseinheit hat zur Durchführung von MAB einen qualitätsgesicherten und mit dem Hauptpersonalrat sowie der Hauptschwerbehindertenvertretung abgestimmten Standardfragebogen zum Thema Arbeit, Gesundheit und Soziales speziell für die Berliner Verwaltung erarbeitet.

Der Standardfragebogen steht Ihnen im Beschäftigtenportal der Berliner Verwaltung (Berlin.intern) als Download in der Rubrik Personal/Gesundheitsmanagement/Mitarbeitendenbefragung zur Verfügung. Link: <https://b-intern.de/personal/gesundheitsmanagement/artikel.720078.php>

Sie erhalten mit dieser Handreichung einen Gesamtüberblick über die Ziele, Erfolgskriterien, den Prozess einer MAB sowie über mögliche Hindernisse und Schwierigkeiten und wie sie diese präventiv verhindern oder lösen können.

Die generellen Ausführungen dieser Handreichung sind auch für Befragungen von Beschäftigten zu anderen Themenfeldern anwendbar, sofern qualitätsgesicherte und beteiligte Fragebögen vorliegen.



2 ZIELE EINER MAB

Nach Nummer 7.2.8 der Rahmendienstvereinbarung Personalmanagement (RDV PM) sind alle Dienststellen gehalten, in regelmäßigen Abständen MAB durchzuführen. Verbindet man diese mit der vom Arbeitsschutzgesetz geforderten Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (§ 5 ArbSchG), kann die MAB ein effizientes Präventionsinstrument sein, um gesundheitsbezogene Belastungen und Ressourcen zu identifizieren und um Maßnahmen zum Abbau von Belastungen und zur Stärkung von Ressourcen zu fördern.

Übergeordnetes Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Eine so verstandene Gesundheitsförderung sichert darüber hinaus engagiertes und motiviertes Arbeiten und leistet damit auch einen Beitrag im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte (Employer Branding). MAB fügen sich damit in die übergeordnete Zielstellung ein, die Attraktivität des Landes Berlin als öffentlicher Arbeitgeber zu verbessern und das Arbeiten an die Erfordernisse einer modernen Verwaltung anzupassen.



2.1 Operative Ziele

Um die Aussagekraft der Befragung statistisch abzusichern, sollten sich möglichst viele Beschäftigte beteiligen. Darüber hinaus ist eine Befragung qualitätsgesichert und wirtschaftlich zu planen und durchzuführen. Das heißt, es sollte auf bereits vorhandene Ressourcen zurückgegriffen werden, die nachweisbar qualitätsgesichert sind.

Nutzen Sie daher für die Durchführung einer MAB

- die Kompetenz Ihrer **Gesundheitskoordinatorinnen und Gesundheitskoordinatoren (GeKos)**. Sie haben eine umfangreiche Qualifizierung zur Durchführung von MAB und den Folgeaktivitäten durchlaufen.
- die Fachexpertise des **Ambtes für Statistik Berlin-Brandenburg (AfS)**, das in enger Zusammenarbeit mit hierfür von der Senatsverwaltung für Finanzen beauftragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie den verschiedensten Berliner Verwaltungen und Dienststellen den Fragebogen und die Auswertungsroutinen auf Basis praktischer, fachlich-methodischer und datenschutzsicherer Standards kontinuierlich weiterentwickelt hat.
- **Expertinnen und Experten für die Prozessbegleitung**. Die Senatsverwaltung für Finanzen stellt einen qualitätsgesicherten Pool von Expertinnen und Experten zur Verfügung, auf den bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Alle dort gelisteten Personen sind auf grundlegende Methodenkenntnisse, Moderations- und andere prozessunterstützende Kompetenzen und Qualifikationen überprüft worden.

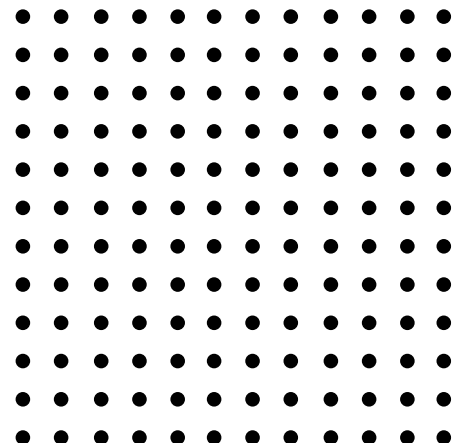
Eine Übersicht des Expertinnen- und Expertenpools finden Sie im Beschäftigtenportal der Berliner Verwaltung (Berlin.intern) in der Rubrik Personal/Gesundheitsmanagement/Mitarbeitendenbefragung.

3 ABLAUF EINER MAB IN DER ÜBERSICHT

Die folgende Übersicht über den Gesamtprozess reicht von der Entscheidung, eine MAB durchzuführen bis zur Umsetzung geplanter Maßnahmen.

Eine gut durchgeführte MAB, die auch Maßnahmenplanung und Umsetzung und ihre Überprüfung umfassen muss, dauert ein bis zwei Jahre.

Aufgrund der Dauer ist eine strukturierte Vorbereitung und Planung und der Aufbau von Projektmanagementstrukturen unerlässlich. Wünschenswert ist in diesem Zusammenhang auch die Repräsentativität von möglichst vielen soziodemografischen Merkmalen, wie beispielsweise Geschlecht, Alter oder Eingruppierung.





ABLAUF EINER MAB IM ÜBERBLICK

1. Vorbereitung der MAB	ca. 6 Monate
2. Befragungsdurchführung	ca. 1 Monat
3. Befragungsauswertung	ca. 1-2 Monate
4. Diskussion der Ergebnisse	
5. Maßnahmenplanung	ca. 6-12 Monate
6. Umsetzung	
7. Evaluation	ca. nach 6-12 Monaten
INSGESAMT	CA. 1-2 JAHRE

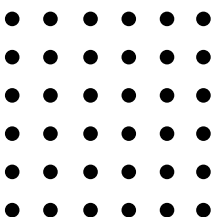
3.1 Befragungsvorbereitung einer MAB - Aufbau tragfähiger Projektstrukturen

Es gibt eine Vielzahl von Einzelaktivitäten, die zu planen und abzustimmen sind. Deswegen sind eine hauptverantwortliche Person und ein Steuerungskreis unverzichtbar. Als hauptverantwortliche Person bietet sich eine Gesundheitskoordinatorin bzw. ein Gesundheitskoordinator an. Wenn in Ihrer Dienststelle keine entsprechende Person verfügbar ist, sollte nach einer anderen geeigneten Person, beispielsweise aus dem Personal- oder aus anderen gesundheitsbezogenen Bereichen wie dem Arbeitsschutz oder dem betriebsärztlichen Dienst, gesucht werden.

Da die hauptverantwortliche Person für die Dauer der MAB erhebliche Arbeitszeit aufwenden muss, sollte sie möglichst für diese Zeit von anderen Aufgaben freigestellt werden. Bitte beachten Sie, dass der Erfolg einer MAB von solchen organisatorischen Regelungen wesentlich mit beeinflusst wird. Wird beispielsweise aufgrund fehlender Zeit oder Zuständigkeit unzureichend informiert, wirkt sich dies unmittelbar auf die Rückläufe in der Befragung aus.

Im Steuerungskreis MAB sind alle relevanten Beschäftigtenvertretungen (Personalrat, Vertrauensperson der schwerbehinderten Beschäftigten, Frauenvertreterin, ggf. Jugend- und Auszubildendenvertretung) einzubeziehen, um Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte von Anfang an zu beachten. Dies soll auch verdeutlichen, dass Arbeitgeber und die Beschäftigtenvertretungen ein gemeinsames Interesse an der Durchführung der MAB haben. Zudem sollte die behördliche Datenschutzbeauftragte bzw. der behördliche Datenschutzbeauftragte informiert bzw. hinzugezogen werden.

Die hauptverantwortliche Person und der Steuerungskreis MAB koordinieren dann das weitere Vorgehen. Zudem sind im Steuerungskreis folgende Themen vor Beginn einer MAB zu klären:



- Strategische Einbindung und Ziele der Befragung
- Organisatorisches
 - Auswahl des Befragungstools/des Anbieters
 - Ansprache und Auswahl der Expertinnen und Experten
 - Kostenabschätzung und Bereitstellung der Mittel
 - Teilnehmende des Befragungskreises
- Ablauf der Befragung
 - Fragebogenverteilung bzw. technische Voraussetzungen für Onlinebefragungen
 - Rückläufe organisieren
 - Ansprechpersonen
 - Rücklaufkontrolle
 - Kommunikation der Ergebnisse
 - Organisation von Folgemaßnahmen (z. B. Fokusgruppen)
 - Kommunikations- und Informationskonzept
 - Ansprache und Information der Referats- und Teamleitungen sowie der Mitarbeitenden
 - Einladungstexte
 - Verantwortlichkeiten
 - Auswahl der geeigneten Kommunikationsmedien
- Förderung der Teilnahmemotivation
 - Incentives (z. B. Give-aways für Teams...)
- Umsetzungsplanung und Kontrolle

3.2 Strategische Einbindung und Befragungsziel gemeinsam festlegen

Eine MAB sollte immer als organisationale Intervention verstanden werden. Sie umschließt den kompletten Kreislauf von der Planung, über die Administration der Befragung, bis hin zur Ableitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen und deren Controlling.

Neben einer diagnostischen Funktion zur gesundheitlichen Situation im jeweiligen Verwaltungsbereich kann eine MAB auch eine Evaluations- oder Kontrollfunktion haben, wenn beispielsweise durch Wiederholungsmessungen erfolgte Maßnahmen auf Wirksamkeit überprüft werden. Von großer Wichtigkeit ist es, schon zu Beginn festzulegen, wie die Befragungsergebnisse später in konkrete Maßnahmen überführt werden können. Das sichert nicht nur einen klaren und effizienten Ablauf, sondern wirkt sich auch positiv auf die Teilnahmemotivation aus. Insbesondere dann, wenn den Beschäftigten zu Beginn zugesichert werden kann, dass die Befragung auch zu konkreten Verbesserungen der Arbeitsbedingungen führen kann.

3.3 Expertinnen und Experten ansprechen

Externe Expertinnen und Experten können in allen Prozessschritten einer MAB eine aktive Rolle übernehmen. Sie sind neutral, was an mehreren Stellen von Vorteil sein kann. Sie können bei der finalen Fragebogenfertigstellung, bei der Präsentation und Interpretation der Ergebnisse unterstützen, Fokusgruppen moderieren, die sich an die Befragung anschließen und die Dienststellen bei der späteren Umsetzung von Maßnahmen unterstützen.

Im Beschäftigtenportal der Berliner Verwaltung (Berlin.intern) steht unter der Rubrik Personal/ Gesundheitsmanagement/Mitarbeitendenbefragung eine Übersicht der vom landesweiten Gesundheitsmanagement fachlich geprüften Expertinnen und Experten zur Verfügung.

3.4 Teilnehmerinnen und Teilnehmer festlegen

In der Regel werden alle Beschäftigten einer Dienststelle befragt. Zu klären ist, ob befristete Beschäftigte, Praktikantinnen und Praktikanten und Auszubildende befragt werden sollen. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob allen Beschäftigten hinreichende Sprachkenntnisse sowie andere Voraussetzungen vorliegen, um den Fragebogen auszufüllen. Gegebenenfalls müssen Übersetzungshilfen oder weitere Hilfsmittel, z. B. Vorlesehilfen, organisiert werden.

3.5 Auswahl des Fragebogens/des Anbieters

Aus Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsgründen empfiehlt es sich, das Befragungstool „Mitarbeitendenbefragung zum Thema Arbeit, Gesundheit und Soziales“ des Amtes für Statistik Berlin-Brandenburg (AfS) zu nutzen, das im Folgenden konkret erläutert wird.

3.5.1 Kerndaten zum Standardfragebogen Arbeit, Gesundheit und Soziales

Der von der Senatsverwaltung für Finanzen zur Verfügung gestellte landesweite Standardfragebogen zur Durchführung von MAB wurde unter Einbeziehung wissenschaftlicher und statistischer Expertise sowie aller mitbestimmungsrechtlich relevanten Gruppen speziell für die Berliner Verwaltung konzipiert. Der Fragebogen ist methodisch auf relevante Gütekriterien überprüft und umfasst solche Arbeitsmerkmale, für die eine Wirkung auf die Gesundheit der Beschäftigten wissenschaftlich nachgewiesen ist. Der Fragebogen basiert auf stress- und handlungstheoretischen Erklärungsmodellen zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit. Gesundheitsrelevante Arbeitsbedingungen werden in gesundheitsfördernde Ressourcen und gesundheitsbeeinträchtigende Belastungen unterschieden. Neben den Bedingungen werden auch gesundheitliche Beschwerden und arbeitsrelevante Aspekte von Wohlbefinden erhoben.

Themenbereiche des Fragebogens

Eine Übersicht über die Themenbereiche des Fragebogens mit Beispielfragen:

Themenbereiche	Beispielfragen
RESSOURCEN (14)	
Transparenz und Partizipation	Ich werde über anstehende Veränderungen und Entscheidungen gut informiert.
Arbeitsklima	Ich fühle mich im Arbeitsbereich/Team anerkannt und akzeptiert.
Wertschätzung	Meine direkte Führungskraft erkennt Leistungen ihrer Mitarbeitenden an.
Entwicklungsmöglichkeiten	Wer sich beruflich weiterentwickeln will, erhält die nötige Förderung.
Handlungsspielraum	Mir ist es möglich, selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten.
Anforderungsvielfalt	Meine Arbeit ist interessant und abwechslungsreich.
Work-Life-Balance	Meine direkte Führungskraft merkt es, wenn ihre Mitarbeitenden an gesundheitliche Grenzen stoßen.
Ressourcen im verwaltungs-internen/-externen Kontakt	Ich habe regelmäßig Kontakt mit Personen, die mir das Gefühl geben, etwas wirklich Sinnvolles zu tun.
IT-Ressourcen	Die bereitgestellte Informationstechnik funktioniert störungsfrei.
	Bei Problemen und Störungen gibt es effektive Hilfe.
Arbeitsorganisation	Meine direkte Führungskraft sorgt für klare Zuständigkeiten innerhalb unseres Arbeitsbereichs.
Führungskultur	Die Führungskultur in unserem Haus ist geprägt von Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeitenden.
Konfliktbewältigung	Im Konfliktfall werden bei uns konstruktive Lösungen angestrebt.
Umgang mit Vielfalt (Diversity)	In meinem Arbeitsumfeld werden alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer ethnischen Herkunft fair und mit Wertschätzung behandelt.
Gesundheitsverhalten	Ich kann mich nach der Arbeit erholen. Die Führungskultur in unserem Haus ist geprägt von fachlicher Unterstützung.

Themenbereiche	Beispielfragen
BELASTUNGEN (5)	
Soziale Belastungen im verwaltungsinernen/-externen Kontakt	Ich habe regelmäßig Kontakt mit Personen, die nicht verstehen können, dass wir uns an bestimmte Regeln halten müssen.
Zeitdruck	Ich komme oft nicht dazu, Pausen zu machen.
Unterbrechungen	Ich muss meine Arbeit häufig unterbrechen, weil es durch Personen, E-Mails oder Telefonate zu Störungen kommt.
Restrukturierungsbedingte Belastungen	In den letzten 3 Jahren haben sich für mich verändert: Die organisatorische Zuordnung.
Umgebungsbedingte Belastungen	An meinem Arbeitsplatz beeinträchtigt mich: Zugluft
	An meinem Arbeitsplatz beeinträchtigt mich: Lärm
WOHLBEFINDEN (2)	
Arbeitszufriedenheit	Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt?
Arbeitsfreude	Ich habe das Gefühl, in meiner Arbeit etwas Sinnvolles zu tun.
GESUNDHEITLICHE BESCHWERDEN (3)	
Somatische Beschwerden	Kopfschmerzen
	Verspannungen oder Rückenschmerzen
Gereiztheit	Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.
Psychosomatische Beschwerden	Müdigkeit oder Zerschlagenheit geprägt von fachlicher Unterstützung.
ALLGEMEINER GESUNDHEITZUSTAND	
Allgemeiner Gesundheitszustand	Wie würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?

Allgemeiner Datenschutz

Die Durchführung der Befragung erfolgt mit dem Open-Source-Tool „LimeSurvey“ und entspricht sowohl aus technischer als auch aus organisatorischer Sicht den Anforderungen der Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO).

Das AfS schließt mit jedem Kunden einen Auftragsverarbeitungsvertrag (AVV) gemäß Art. 28 DS-GVO ab. Weitere Informationen erteilt das AfS auf Anfrage.

Barrierefreie Befragungszugänge

Im Zuge der Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeit zeichnet sich die Tendenz zu Onlinebefragungen ab. Die Datenerhebung findet in Form einer anonymen Onlinebefragung statt. Der Online-Fragebogen des AfS wurde nach der Barrierefreien-Informationstechnik-Verordnung (BITV 2.0) geprüft und wird barrierefrei angeboten.

Entscheiden Sie sich für ein Onlinebefragung, erhalten die Mitarbeitenden vorab einen Zugangsschlüssel, der eine einmalige und sichere Befragungsteilnahme ermöglicht. Für die Teilnahme an der Befragung können neben Dienstrechnern und Notebooks auch private Endgeräte, wie beispielsweise Smartphones oder Tablets, verwendet werden. Dennoch gibt es Bereiche, in denen es aufgrund fehlender Hard- oder Software keine Möglichkeiten für eine Onlinebefragung gibt. In diesen Fällen muss allerdings neben dem AfS ein weiterer Dienstleister zur Erfassung der Papierfragebögen von der Behörde beauftragt werden, die die MAB durchführen möchte. Das AfS kann hier bei Bedarf Kontakte vermitteln.

Anonymisierung und Mindestfallzahlen

Die Befragung erfolgt anonym. Grundsätzlich hat nur der Befragungsservice des AfS Zugriff auf die Einzeldatensätze. Die Daten werden bei der Berichtserstellung durch das AfS so aufbereitet, dass sich keine Einzelpersonen identifizieren lassen. Dazu werden bei den Auswertungen Mindestfallzahlregeln berücksichtigt, die dafür sorgen, dass Fragen mit zu geringen Antwortzahlen zusammengefasst oder gar nicht ausgewertet werden.

Grob gilt, dass aus Anonymisierungsgründen für die Erstellung eines umfassenden Berichtes eine Fallzahl von mindestens 20 Personen (N=20), für kompakte Gruppenauswertungen eine Mindestbefragungszahl von 8 Personen erforderlich ist. Weitere Informationen zur Mindestfallzahl erhalten Sie auf Anfrage beim AfS.

3.6 Finale Erstellung des Fragebogens und Bereitstellung

Auch wenn der Standardfragenbogen einen Großteil gesundheitsrelevanter Arbeitsbedingungen erfasst, kann es in verschiedenen Dienststellen erforderlich werden, zusätzliche Arbeitsmerkmale zu analysieren (beispielsweise Belastungen durch Gewaltandrohungen im Justizvollzug oder Ähnliches). Der Steuerungskreis sollte nach Rücksprache mit Expertinnen und Experten und dem AfS entscheiden, um welche Themenbereiche und Fragen es sich handeln soll.

Eine MAB kann von der Unfallkasse Berlin als Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen anerkannt werden. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass Belastungen und Ressourcen differenziert nach Tätigkeitsgruppen ausgewertet werden. Wie die Tätigkeitsgruppen unterschieden werden, ist jeder Dienststelle überlassen. Empfehlenswert ist jedoch auf die Unterstützung von Expertinnen und Experten zurückzugreifen und/oder bei der Unfallkasse Berlin nachzufragen.

Auch wenn das Bemühen, die Befragung möglichst kurz zu halten, verständlich ist, sollten Sie möglichst davon Abstand nehmen, die Skalen des Standardfragebogens eigenmächtig zu kürzen oder die Antwortformate zu ändern. Es führt meist zu Qualitätseinbußen, da bei der Fragebogenkonstruktion bereits das Maximum an Kürze in Relation zu methodischen Gütekriterien realisiert wurde. Bei einer Streichung kompletter Themenbereiche ist außerdem zu bedenken, dass mit dem Wegfall ganzer Themenbereiche die Anerkennung der MAB durch die Unfallkasse Berlin als Instrument zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ggf. in Frage gestellt wird.

Wichtige Fragen zur Qualitätssicherung

1. Welche Fragen?
2. Wie viele Fragen zu welchen Themen?
3. Fragen in welcher Reihenfolge?
4. Welche Antwortformate?
5. Genügt das Instrument den wissenschaftlichen Gütekriterien?
6. Wird der Datenschutz sichergestellt?

Die Beantwortung dieser Fragen erfordert arbeitswissenschaftliche und methodische Kenntnisse und wurde durch das AfS in Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen und behördlichen Fachexpertinnen und Fachexperten sorgfältig beantwortet.



**DER STANDARDFRAGEBOGEN
„MITARBEITENDEN-
BEFRAGUNG ZUM THEMA
ARBEIT, GESUNDHEIT
UND SOZIALES“
IST QUALITÄTSGESICHERT.
DIESE VORARBEIT SPART
IHNEN ZEIT UND SICHERT
QUALITÄT!**

Weitere Informationen finden Sie auf der Internetseite des AfS.
<https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/service/befragungsservice>

3.7 Bereitstellung des Fragebogens

Sobald der Fragebogen in der finalen Struktur feststeht, können auch mit dem AfS die Bereitstellungsbedingungen vereinbart werden. Im Einzelnen sollten folgende Dinge geklärt werden:

Organisatorisches

- Technische Voraussetzungen für die Fragebogenbereitstellung
- Zugangsprocedere (Zugangsschlüssel etc.)
- Befragungsstart, -dauer und -ende
- Rücklaufkontrolle

Auswertung:

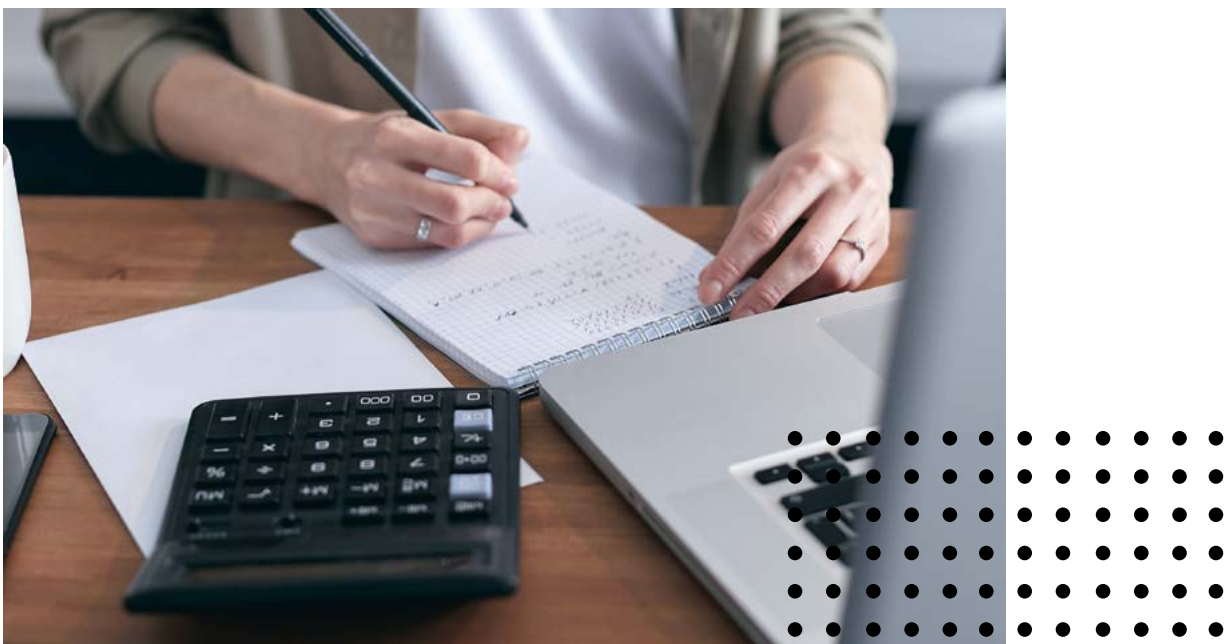
- Anzahl der Berichte/Zusatzberichte (siehe folgend)
- Auswertung der Zusatzfragen
- Dauer der Auswertung

3.8 Kostenabschätzung

Die Kosten, die für das AfS einzuplanen sind, richten sich nach dem beauftragten Umfang der Auswertungen und der Art der gewählten Berichte.

Das **Basis-Komplettpaket** umfasst einmalige Kosten für

- den Einsatz des landesweiten Standardfragebogens,
- diverse Abstimmungs- und Beratungsgespräche fachlicher und organisatorischer Art,
- die Bereitstellung bzw. Unterstützung bei der Erstellung datenschutzrelevanter Dokumente,
- die Datenerhebung,
- die Datenaufbereitung und Datenprüfung,
- die Berichterstellung in Form eines Gesamtberichtes.



Darüber hinaus können Erweiterungen bzw. Zusatzleistungen gebucht werden, wie beispielsweise eine Fragebogenanpassung, die Aufnahme von zusätzlichen Fragen sowie zusätzliche Auswertungen (siehe auch Abschnitt Befragungsauswertung).

Die aktuellen Kosten können beim AFS unter der E-Mail-Adresse Befragung@statistik-bbb.de erfragt werden.

Eine Gesamtkostenabschätzung berücksichtigt neben den Befragungskosten auch die Honorare für Expertinnen und Experten. Die Honorarregelung zur Vergütung von Honorarkräften ist in der Rundschreibendatenbank des Landes Berlin unter www.berlin.de/politik-und-verwaltung/rundschreiben/ unter dem Suchwort „Bandbreitenregelung“ abrufbar. Die Kosten für die Befragung sind von der jeweiligen Dienststelle zu tragen.

3.9 Befragungsdurchführung

Für die Befragungsdurchführung müssen verschiedene formale, technische und organisatorische Dinge organisiert werden.

3.9.1 Fragebogenverteilung und -Rückläufe organisieren

Für Online-Fragebögen sind Zugänge zu (mobilen) Endgeräten zu ermöglichen.

Für eine Befragung mit Papierfragebögen werden diese in der Regel gemeinsam mit frankierten Briefumschlägen an die Beschäftigten verschickt, damit die ausgefüllten Fragebögen in einem verschlossenen Umschlag direkt an den Dienstleister zurückgesendet werden können.

Für die Klärung weiterer datenschutztechnischer Details für die Befragungsdurchführung empfiehlt sich die Hinzuziehung der behördlichen Datenschutzbeauftragten bzw. des behördlichen Datenschutzbeauftragten.

3.9.2 Informationsveranstaltung

Die Teilnahme an einer MAB ist freiwillig. Das bedeutet, Beschäftigte müssen zur Teilnahme motiviert werden. Hierzu ist es erforderlich, frühzeitig, umfassend und in leicht verständlicher Form über die Ziele, Inhalte und das konkrete Vorgehen bei der MAB zu informieren. Dies kann im Rahmen einer Regelbesprechung oder einer gesonderten Versammlung geschehen und sollte durch schriftliche Information, beispielsweise im Intranet oder per Newsletter, während des gesamten Befragungsprojektes ergänzt werden. Da die Art der Information und Kommunikation ganz wesentlich die Teilnahmemotivation beeinflusst, sollte hier möglichst professionell und sorgfältig vorgegangen werden. Mehr dazu finden Sie im Abschnitt 5.3 „Kommunikationskonzept erstellen“.

3.9.3 Ansprechperson - Hotline

In der Befragungszeit sollte eine Ansprechperson vor Ort oder eine Hotline benannt sein, damit Fragen der Befragungsteilnehmenden bei technischen, organisatorischen oder inhaltlichen Problemen beantwortet werden.

3.9.4 Befragungsdauer

Für die Dauer einer MAB empfiehlt sich ein Zeitfenster von ca. drei Wochen. Der Zeitraum sollte so gewählt sein, dass die Befragung nicht in Arbeitsspitzenzeiten oder Urlaubszeiten fällt.

3.10 Befragungsauswertung

Das AfS bereitet die Ergebnisse nach Überprüfung der Datenqualität und der Datenschutzvorgaben in übersichtlicher Form in verschiedenen Berichten auf.

- Der **Gesamtbericht** umfasst einen Kurzüberblick mit den wichtigsten Ergebnissen sowie ausführliche Auswertungen (Tabellen und Grafiken) für die gesamte Behörde. Ergebnisse werden standardmäßig nach Alter und Geschlecht dargestellt.
- Ein **Expertenbericht** enthält tiefer gehende statistische und methodische Informationen inklusive Analyse der Befragungsergebnisse nach wissenschaftlichen Gütekriterien (z. B. mittels Repräsentativitätsanalysen, Reliabilitätsanalysen, Varianzanalysen und umfangreiche Darstellungen von Korrelationen). Der Expertenbericht unterstützt die Expertinnen und Experten bei der Interpretation der Ergebnisse und dient der Vorbereitung von Folgeprozessen.
- Ein **Bericht über die offenen Antworten** enthält die anonymisierten Antworten auf die offenen Fragen. Dabei meint „anonymisiert“, dass personenbezogene Angaben (z. B. Namen von Mitarbeitenden) unkenntlich gemacht werden.
- Über diese Berichte hinaus können noch weitere Berichte, wie Gruppenberichte, Kurzberichte oder Vergleichsberichte angefordert werden.

Weitere Informationen finden Sie auf der Internetseite des AfS.

Link: <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/service/befragungsservice>

Ein konkretes Angebot kann beim AfS unter der E-Mail-Adresse Befragung@statistik-bbb.de erfragt werden.

3.11 Interpretation und Ergebnisrückmeldung

Die inhaltliche Interpretation der Ergebnisse erfolgt auf der Grundlage der Ergebnisberichte in Ihrer Dienststelle. Die Ergebnisberichte gehen den vereinbarten Personen zu, in der Regel sind dies die GeKos und die externen Beratenden. Die erste Vorstellung der Ergebnisse erfolgt häufig durch die Beraterin bzw. den Berater im Steuerungskreis MAB und vor den Führungskräften der Dienststelle.

Die Interpretation der Ergebnisse sollte für die gesamte Dienststelle im Steuerungskreis MAB gemeinsam erfolgen. Für einzelne Abteilungen und/oder Referate kann die Ergebnisinterpretation gemeinsam mit den Beschäftigten in einer Informationsveranstaltung erfolgen. Vorab sind die jeweiligen Führungskräfte zu informieren. Mit ihnen sollte dann das weitere Vorgehen in den Abteilungen bzw. Referaten abgestimmt werden. Sehr wichtig ist, dass sich nach der Ergebnispräsentation Umsetzungsmaßnahmen anschließen. Zur Umsetzungsplanung haben sich sogenannte Fokusgruppen bewährt, die oft unmittelbar an die Ergebnispräsentation anschließen.

3.12 Umsetzungsplanung/-organisation

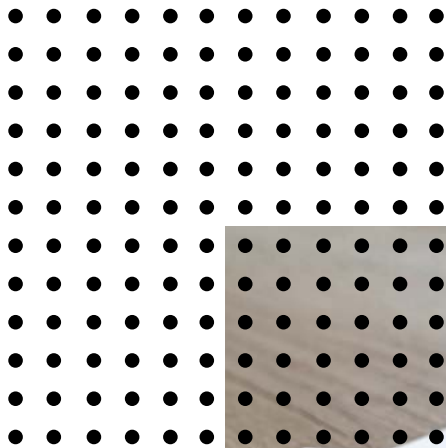
Fokusgruppen bearbeiten ausgewählte Themen aus der MAB mit dem Ziel, konkrete Lösungen zum Abbau von Belastungen und/oder zur Stärkung von Ressourcen zu entwickeln. Fokusgruppen können themenweise, abteilungsweise oder nach Tätigkeitsgruppen zusammengestellt werden. Optimal ist eine Gruppengröße zwischen sechs und acht Beschäftigten, die sich freiwillig für eine Teilnahme anmelden. Fokusgruppen dauern zwischen drei und vier Stunden. Je nach Themenumfang können es auch zwei oder mehr Termine werden. Sie sollten durch externe, erfahrene Beraterinnen oder Berater moderiert werden. Führungskräfte können teilnehmen. Bei manchen Themen kann es aber auch empfehlenswert sein, die Beschäftigten zunächst ohne Führungskräfte arbeiten zu lassen und dann eine Ergebnisdiskussion mit den Führungskräften durchzuführen. Fokusgruppen enden mit einer im Konsens abgestimmten konkreten Maßnahmenliste. Pandemiebedingt wurden Online-Formate für Fokusgruppen erfolgreich entwickelt, sodass im Einzelfall entschieden werden kann, ob das Präsenz- oder das Online-Format geeigneter ist.

Nach den Fokusgruppen müssen die Lösungsvorschläge im Dienststellenalltag umgesetzt werden. Hierfür sind je nach Thema unterschiedliche Personen auf unterschiedlichen Ebenen der Dienststelle verantwortlich. Um gute Lösungen nicht versanden zu lassen, braucht es unbedingt eine koordinierende und überwachende Stelle. Hierfür bieten sich die GeKos und der Steuerungskreis MAB an. Verbindliche Zuständigkeiten und Termine helfen, den Überblick zu bewahren. Eine Koordination im Steuerungskreis MAB ermöglicht darüber hinaus, Themen und Lösungen von übergeordneter Bedeutung für die Dienststelle zu identifizieren.



KEINE MAB OHNE MASSNAHMENUMSETZUNG

Die Durchführung von Fokusgruppen ist der wichtigste Schritt im Gesamtprozess einer MAB, denn nur, wenn Lösungen zum Belastungsabbau umgesetzt werden, können die eigentlichen Ziele der MAB erreicht werden. Dieser Schritt ist auch von zentraler Bedeutung, wenn die MAB als Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen von der Unfallkasse Berlin anerkannt werden soll (siehe hierzu Abschnitt 3.14).



3.13 Evaluation

Nach einer gewissen Zeit ist die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen in allen Bereichen zu überprüfen, zu dokumentieren und an die Beschäftigten zu kommunizieren. Wann der richtige Zeitpunkt ist, hängt von den Umsetzungsmaßnahmen ab. Nach ca. sechs Monaten sollte in jedem Fall ein „Zwischenstand“ kommuniziert werden.

Nach ca. drei Jahren sollte eine Wiederholung der MAB vorgenommen werden.

3.14 Rechtssichere Dokumentation der erfolgten Maßnahmen

Das Arbeitsschutzgesetz schreibt in Paragraph sechs vor, dass der Arbeitgeber nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen zum Belastungsabbau sowie das Ergebnis ihrer Überprüfung dokumentiert. Der Gesetzgeber schreibt nicht vor, wie dokumentiert werden soll, nur, dass dokumentiert werden muss.

Ein einfaches Dokumentationsschema, wie nachfolgend dargestellt, reicht in der Regel aus.

Beispiel für einen Dokumentationsbogen für geplante Maßnahmen

WAS

Thema/Belastung:

Lösungsideen/Maßnahmen:

WIE

Nächste Schritte:

WER

Verantwortlich für die Umsetzung:

WANN

Frist/Zeitplan:

WIRKSAM

Zeitpunkt Kontrolle:

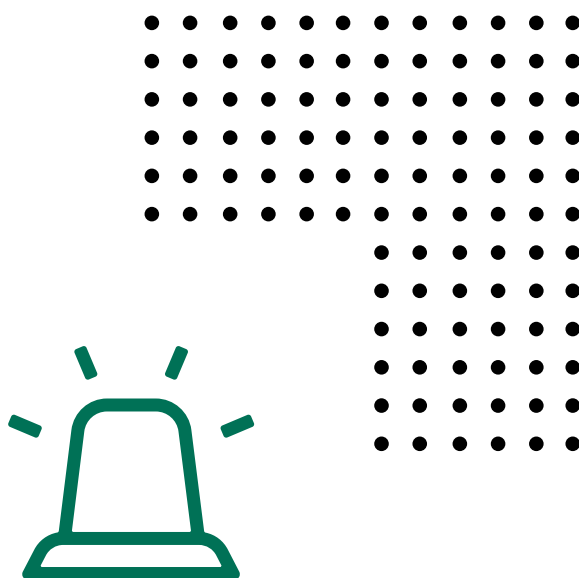
Verantwortlich für Kontrolle:

4 HINDERNISSE

Erfahrungsgemäß bestehen die größten Hindernisse bei einer MAB darin, dass die MAB nicht wirklich gewollt ist, Personal und Zeit fehlen und/oder die Kosten zu gering kalkuliert werden.

All diese Faktoren führen dazu, dass in Folge nur halbherzig geplant und durchgeführt wird, es neben technischen und oder organisatorischen Fehlern keine professionelle Kommunikation und Moderation gibt, die Ergebnisse in Schubladen verschwinden und Umsetzung von Folgemaßnahmen versanden oder gar nicht erfolgen.

Dies wiederum führt dazu, dass Beschäftigte wenig Motivation aufbringen, an zukünftigen Befragungen teilzunehmen.



5 ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN

Zusammenfassend lassen sich vor diesem Hintergrund folgende wichtige Erfolgsvoraussetzungen ableiten:

5.1 Professionelles Projektmanagement

Damit eine MAB gelingt, braucht es - wie dargestellt - umfangreiche Fachexpertise. Das richtige Befragungsinstrument, eine professionelle Erhebung und Auswertung der Daten, eine gute Betreuung vor Ort, die richtige Kommunikation und eine professionelle Moderation von Fokusgruppen. Um all das zu gewährleisten, bedarf es verschiedenster Akteurinnen und Akteure, die koordiniert werden müssen. Dafür stehen Ihnen vor allem die GeKos, das AfS sowie Beraterinnen und Berater aus dem Expertenpool der Senatsverwaltung für Finanzen zur Verfügung. Um alle zu koordinieren, ist die Einrichtung eines behördlichen Steuerungskreis MAB unverzichtbares Erfolgskriterium.

5.2 Eine hohe Beteiligungsquote

Eine MAB ist dann erfolgreich gewesen, wenn möglichst viele Beschäftigte teilgenommen und sich auch an den Nachfolgeaktivitäten beteiligt haben. Das bedeutet, dass eine möglichst hohe Beteiligungsquote erreicht werden sollte.

Grundsätzlich gilt: Je mehr Personen an einer Umfrage teilnehmen, desto aussagekräftiger wird das Ergebnis. Allgemein gelten Beteiligungsquoten unter 50 % als gering, zwischen 50 % und 65 % als akzeptabel und zwischen 65 % und 85 % als gut und darüber als sehr gut.

In öffentlichen Verwaltungen werden nach einer Studie durchschnittlich Rücklaufquoten von 55 % erreicht, wobei die Spanne hier von 38 % bis 71 % reicht. Eine Rücklaufquote von 55 % ist vor diesem Hintergrund für öffentliche Verwaltungen das anzustrebende Minimum. Aber auch niedrige Rücklaufquoten liefern wertvolle Hinweise und Informationen darüber, wo Beschäftigte Probleme sehen und wie diese gelöst werden können. Sie können daher nicht als Argument angeführt werden, dass die Befragung deswegen aussage- und bedeutungslos sei. Solche Argumente werden eher als Vorwand benutzt, um sich nicht weiter mit den Ergebnissen der MAB beschäftigen zu müssen.

Da eine hohe Beteiligungsquote das Resultat vieler kleinerer und größerer Aktivitäten und Maßnahmen ist, die zusammenwirken müssen, sind sie in nachfolgender Tabelle nochmals zusammengefasst:

Maßnahmen zur Erhöhung der Beteiligungsquote

VOR DER BEFRAGUNG

Einbindung relevanter Akteurinnen und Akteure	Alle zuvor genannten relevanten Akteurinnen und Akteure sind im Vorfeld zu informieren und zu motivieren. Die Befragung sollte möglichst von der Dienststellenleitung und den Beschäftigtenvertretungen gemeinsam angekündigt und beworben werden.
Vorab-Information	Die Befragung muss vorab angekündigt werden. Das Ziel der Befragung sollte verständlich formuliert sein und das Antwortverhalten der Teilnehmer nicht zu stark beeinflussen. Es sollte der Nutzen für jede teilnehmende Person genannt werden.
Anschreiben	Ein persönliches Anschreiben erhöht die Wertigkeit, indem den befragten Personen ein Gefühl von Individualität und Relevanz vermittelt wird.
Anleitung	Eine Anleitung zum richtigen Ausfüllen und Zurücksenden des Fragebogens hilft den Teilnehmenden, sich zurechtzufinden. Dadurch können Abbrüche und Fehler beim Ausfüllen vermieden werden.
Unterstützung/Support	Für etwaige Rückfragen sollte eine Telefon-Hotline oder ein gesonderter E-Mail-Kontakt angeboten werden.
Fristsetzung	Die Angabe, bis wann die Umfrage spätestens auszufüllen ist, führt i. d. R. zu schnellerem Rücklauf. Ideal sind 14 Tage bis drei Wochen.
Incentives	Anreize in Form von Give-aways o. Ä. können die Rücklaufquote ggf. erhöhen. Allerdings sollte hier auch aus Gründen der Anonymität in erster Linie teambezogene Incentives gewährt werden.
Versandzeitpunkt	Stressintensive Zeiten, wie die Vorweihnachtszeit/der Jahreswechsel, sind für die Befragungszeit zu vermeiden. Urlaubszeiten etc. sind ebenfalls zu berücksichtigen.

WÄHREND DER BEFRAGUNG

Dauer	Die Durchführung der Befragung sollte möglichst nicht länger als 30 Minuten in Anspruch nehmen.
Erinnerung	Ofmals bewährt es sich, die Teilnehmenden der Befragung nach einiger Zeit erneut zu kontaktieren und an die Beantwortung zu erinnern. Der Link zur Online-Umfrage oder der Fragebogen sollten dem Erinnerungsschreiben beiliegen. Die optimale Anzahl liegt bei einer bis maximal drei Erinnerungen.
Konsequenzen der Befragung kommunizieren	Nach der Befragung sollte allen mitgeteilt werden, wie es weitergeht. Auch die späteren Umsetzungsmaßnahmen sollten unbedingt an alle Beschäftigten kommuniziert werden.

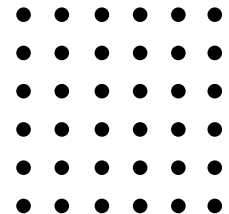
5.3 Professionelles Kommunikationsmanagement

Des Weiteren hängt der Erfolg jeder Befragung von einer durchgehenden und kontinuierlichen Kommunikation ab, die die Beteiligten über die jeweiligen Prozessschritte auf dem Laufenden hält.

5.3.1 Informieren zu Beginn der MAB: Zur Teilnahme motivieren

Über eine geplante MAB sind alle Betroffenen rechtzeitig zu informieren und die Einbindung der verantwortlichen Führungskräfte und der Beschäftigtenvertretungen während des gesamten Prozesses sicherzustellen. Der Personalrat ist im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit über die geplante Durchführung der MAB in Kenntnis zu setzen. Ein Beteiligungstatbestand gem. Personalvertretungsgesetz (PersVG) ist nicht gegeben, da es sich bei der MAB um eine freiwillige anonyme Erhebung von Daten mittels eines Fragebogens handelt.

Eine beabsichtigte MAB, welche gleichzeitig als Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gem. § 5 und § 6 Arbeitsschutzgesetz genutzt werden soll, begründet jedoch die Verpflichtung der Dienststelle, die Personalvertretung oder die von ihr bestimmten Mitglieder der Personalvertretung vorab über die bevorstehende Befragung zu informieren, ein Exemplar des vorgesehenen Fragebogens auszuhändigen und Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben. Gemäß § 77 Abs. 2 PersVG ist die Dienststelle verpflichtet, die Personalvertretung oder die von ihr bestimmten Mitglieder der Personalvertretung bei allen im Zusammenhang mit dem Arbeitsschutz oder der Unfallverhütung stehenden Besichtigungen und Fragen und bei Unfalluntersuchungen hinzuzuziehen. Die aktuelle Rechtsprechung des OVG Berlin-Brandenburg sieht dieses Recht auch bei MAB im Kontext Gesundheit am Arbeitsplatz für gegeben (vgl. OVG Berlin-Brandenburg, Beschluss vom 12.03.2020 - OVG 60 PV 9.18). Entsprechend sind dem Personalrat auch die nachfolgenden Auswertungsergebnisse gem. § 77 Abs. 4 PersVG zur Verfügung zu stellen.



In dieser Phase ist die wichtigste Aufgabe, Führungskräfte und Beschäftigte zur Teilnahme zu motivieren und hierfür alle notwendigen Informationen über das Warum, das Wie und das Wann der Befragung über die richtigen Medien und Kanäle an die Beschäftigten zu richten und einen Dialog zu beginnen, in dem auch Rückfragen gestellt werden können. Hierfür kann die Erstellung eines Kommunikationsplans oder Informationskonzepts hilfreich sein.

Die Information sollte top-down verlaufen: Führungskräfte werden als erste Zielgruppe informiert. Obere Führungskräfte haben die Aufgabe, die mittlere Führung und alle Beschäftigten über die MAB zu informieren. Insbesondere hier muss die Dienststellenleitung deutlich machen, dass die Durchführung einer MAB für sie ein notwendiges und wertvolles Führungsinstrument darstellt.

Die Information der Beschäftigten sollte schriftlich und mündlich, beispielsweise auf Dienstbesprechungen, erfolgen.

Kurz vor der MAB - ca. 1-2 Wochen vorher - sollte eine Marketingoffensive an die MAB erinnern: Aufsteller an Eingängen, Infos über das Intranet und auf Dienstbesprechungen oder auch kleine Videos können zur Teilnahme ermuntern.

Wichtige Kommunikationsinhalte und -kanäle

	INHALTE (WAS)	KANAL (WIE)
Vorbereitungsphase	<ul style="list-style-type: none"> – Gründe und Ziele der MAB vermitteln – Nutzen für Organisation deutlich machen – Positionierung durch Leit-spruch – Vorgehen, Zeitraum, Rollen und Regeln kommunizieren – Unterstützung der MAB durch Leitungsebene und Beschäftigtenvertretungen – Verdeutlichung von Informationen zu Anonymität, Freiwilligkeit und Datenschutz – An Erkenntnisse und Maßnahmen aus zurück-liegenden MAB anknüpfen 	<ul style="list-style-type: none"> – Ankündigung per E-Mail/Brief – Abteilungsbesprechung – Ankündigung im Intranet – Aushang/Plakate – Videos – Flyer/Broschüren – Bericht Mitarbeitendenzeitung
Erhebungsphase	<ul style="list-style-type: none"> – Aktive Erinnerung an die MAB – Wichtigkeit der Teilnahme ver-deutlichen – Anonymität und Freiwilligkeit erneut betonen – Hinweis auf Umgang mit Daten (DS-GVO) – Aktives Rücklauf-Monitoring – Ausblick auf weitere Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> – Anschreiben zum Fragebogen – Nachfassaktion per Brief/ E-Mail – Nutzung regulärer Meetings zur Erinnerung und für Nach-fragen – Informationen im Intranet mit FAQ – Befragungshotline – Roadshow

	INHALTE (WAS)	KANAL (WIE)
Folgephase	<ul style="list-style-type: none"> – Anerkennung für Teilnahme durch Dank an Mitarbeitende und Führungskräfte zeigen – Geplantes Vorgehen für die Folgephase aufzeigen – Zeiträume für Workshops und Maßnahmenableitung festlegen – Rollen und Prozessschritte kommunizieren – Deutlich machen, in welcher Form Controlling und Evaluation erfolgen soll – Ergebnisse sichern, evaluieren und Folgemaßnahmen entwickeln – Erste Stellungnahme der Leitungsebene – Aufzeigen von Veränderungen zu vorheriger MAB – Übergreifende Handlungsfelder herausstellen 	<ul style="list-style-type: none"> – Führungskräfte-Workshops – Veranstaltungen mit den Mitarbeitenden – Artikel in der Mitarbeitendenzeitung – Veröffentlichung der Ergebnisse im Intranet – Aushänge – Datenbank mit Veränderungen – „Best Practice“- Videos

5.3.2 Informieren während der MAB: Hohe Rücklaufquote sichern

Ungefähr eine Woche nach dem Befragungsstart sollte die Rücklaufquote beim AfS erfragt werden und eine Erinnerungs-E-Mail an alle Beschäftigten verfasst werden. Darin kann noch mal an die Ansprechpersonen für Rückfragen, an die Anonymität der Befragung erinnert und der Hinweis gegeben werden, dass die Ergebnisqualität der Befragung von der Rücklaufquote abhängig ist.

5.3.3 Informieren nach Abschluss der MAB: Den Umsetzungsprozess absichern

Wie deutlich wurde, muss jede MAB immer zu Folgemaßnahmen führen, die die Arbeitsbedingungen belastungsarm und gesundheitsförderlich gestalten. Erfolgt dies nicht, wird es schwer werden, Beschäftigte zur Teilnahme an Folgebefragungen zu motivieren. Damit aber der Zusammenhang zwischen MAB und Maßnahmen, die vielleicht erst viel später umgesetzt werden, von den Beschäftigten auch wahrgenommen werden kann, muss diese Verknüpfung auch kommuniziert werden. Es ist also wichtig, nach Abschluss eines MAB-Projekts alle erzielten Veränderungen und Ergebnisse an alle Beschäftigten zu kommunizieren.



**IHRE PERSÖNLICHE HALTUNG
ZUM NUTZEN UND DER
NOTWENDIGKEIT EINER MAB
ENTSCHEIDET MASSGEBLICH
ÜBER DEN ERFOLG DER MAB.**

5.4 Eigene Haltung als wichtigster Motivator

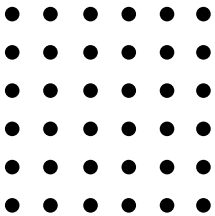
Den stärksten Einfluss auf eine hohe Teilnahmequote haben die verantwortlichen Führungskräfte „vor Ort“. Von ihnen hängt es ab, ob die Mitarbeitenden zur Teilnahme motiviert werden. Wichtig ist, dass klar kommuniziert wird, dass alle Führungskräfte die MAB wichtig finden und unterstützen. Zu den wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen zählt damit die Haltung der Dienststellenleitung selbst zur Notwendigkeit einer MAB. Studien belegen, dass die Teilnahmemotivation der Mitarbeitenden dort größer ist, wo auch die Führungskräfte von der Nützlichkeit der Befragung überzeugt sind, dabei kommt der obersten Führungsebene eine besonders wichtige Funktion zu, weil ihre Haltung auch darüber entscheidet, wie wichtig ihre Abteilungs- und Referatsleitungen eine MAB finden.

Ihre persönliche Haltung zum Nutzen und der Notwendigkeit einer MAB entscheidet maßgeblich über den Erfolg der MAB.

6 FAZIT

Eine gut durchgeführte und umgesetzte MAB kann zu einem konstruktiven Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden über gute und gesunde Arbeit führen. Eine MAB gibt tiefere Einblicke in die Stimmung und die Strukturen einer Dienststelle, über Ursachen für Unzufriedenheit und Ärger, als auch über die Dinge, die Mitarbeitende schätzen und gesundheitsförderlich finden. Gleichzeitig ist jede MAB ein Beleg dafür, dass in der jeweiligen Dienststelle Partizipation und Beteiligung ernst genommen und umgesetzt werden. Über die Fokusgruppen werden Eigenverantwortung und das selbstständige und selbstbestimmte Handeln (Empowerment) der Beschäftigten gestärkt.

Wir wünschen viel Erfolg bei der Durchführung der MAB.



IMPRESSUM

Referat IV C
Demografiemanagement und Personalentwicklung
Landesweites Gesundheitsmanagement der Senatsverwaltung für Finanzen

unter Mitwirkung von
Prof. Dr. Antje Ducki
Anna Kruse, Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Fotovermerke
Titel: istockphoto; Seite 4: istockphoto ; Seite 7: Nataliya Vaitkevich via Pexels;
Seite 16: Mikhail Nilov via Pexels; Seite 20: Lukas via Pexels; Seite 28: fauxels via Pexels

LITERATUR

Baruch, Y. and Holtom, B. C (2008). Survey response rate (RR) levels and trends in organizational research in: Human Relations, 61(8) 1139-1158.

BAuA (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Borg, I: (2003). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. Göttingen: Hogrefe

Bungard, W. Müller, K. Niethammer, C. (2007). Mitarbeiterbefragung - was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Wiesbaden, Heidelberg: Springer.

Felfe, J. (2014). Organisationsdiagnose. In: H. Schuler H. & K. Moser (Hrsg.) Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber. S. 409-455.

Hlawatsch, A., Ducki, A., Siebert, M. M. & Voshage, R. (2014). Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Arbeit und Gesundheit in der Berliner Verwaltung. In: Zeitschrift für amtliche Statistik Berlin Brandenburg (6), 50-55

Müller, K. Kempen, R., Straatmann, T (2021). Mitarbeiterbefragung Organisationales Feedback wirksam gestalten. Göttingen: Hogrefe

Rau, R. & Buyken, D. (2015): Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen. Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, Volume 59, Nr. 3

Senatsverwaltung
für Finanzen

BERLIN



Senatsverwaltung für Finanzen
Abteilung IV - Landespersonal

©Senatsverwaltung für Finanzen
Stand 11/2023