

DIE MITARBEITERBEFRAGUNG



DAACHVERBAND VUN
DE LËTZEBUERGER
JUGENDSTRUKTUREN

10. Dezember 2016

Die vorliegende Handreichung wurde auf Grundlage der nachfolgenden Fachliteratur erstellt:

E. Domsch, Michel / Ladwig, Désirée (Hrsg.) (2013):
Handbuch Mitarbeiterbefragung. Springer-Verlag,
Berlin und Heidelberg

Liebig, Christian (2006):
Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument.
GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Scholz, Christian / Müller, Stefanie / Eichhorn, Felix (2012):
Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps.
In: Scholz, Christian (Hrsg.): Strategie- und
Informationsmanagement. Rainer Hampp Verlag,
München und Mering

Inhalt

1. Mitarbeiterbefragungen	4
Funktionen einer Mitarbeiterbefragung	5
Form einer Mitarbeiterbefragung	7
Inhalt einer Mitarbeiterbefragung	8
Ablauf einer Mitarbeiterbefragung	9
2. Literaturempfehlungen zum Thema Mitarbeiterbefragung	10
3. Anhang	11

Anhang

Formular zur Mitarbeiterbefragung	12
-----------------------------------	----

1. Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeiterbefragungen gehören heute unbestritten zu den Standardtools eines modernen und erfolgreichen Personalmanagements. Sowohl umfassende Mitarbeiterbefragungen, als auch Spezialbefragungen liefern wertvolle Impulse zur zeitgemäßen Führung und Zusammenarbeit. Sie spielen eine wichtige Rolle z. B. bei Change-Prozessen, im Qualitätsmanagement, sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung. Sie haben in den letzten Jahren eine zunehmende Verbreitung erfahren und es ist anzunehmen, dass sie künftig weiter an Bedeutung gewinnen.¹ Diese Entwicklung wird durch die Erkenntnis geprägt, dass die Akzeptanz und Einstellungen der Mitarbeitenden wesentliche Erfolgsfaktoren für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse innerhalb von Organisationen darstellen. Hinzu kommen auch externe Einflussfaktoren, wie z.B. Fachkräftemangel, die erfordern, dass Organisationen und Einrichtungen sich zunehmend als attraktive Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positionieren. Dazu gehört aber auch, dass man Kenntnisse davon hat, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst die Einrichtung oder Organisation als Arbeitgeber einschätzen, was sie motiviert und wie man die Mitarbeitenden langfristig binden kann. In diesem Zusammenhang kann die Mitarbeiterbefragung wichtige Erkenntnisse liefern. Unter einer Mitarbeiterbefragung versteht man ein Verfahren der Organisationsanalyse, mit dem Ansichten, Einstellungen und Wünsche von Mitarbeitenden erhoben werden.²

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten heute eine partizipative Führung und Zusammenarbeit. Diese schließt eine intensivere Kommunikation und erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich ein. Überzeugende Erkenntnisse aus empirisch orientierten Motivationsstudien sowie positive Erfahrungen aus Organisationsentwicklungsprojekten haben deshalb in erfolgreichen Organisationen eine Kultur entstehen lassen, in der partizipatives Verhalten zum Besitzstand des Denkens, Sprechens und Handelns geworden ist.

Es wird unterstützt und ergänzt durch personalpolitische Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Zirkelarbeit, durch intensive Delegation etc. In diesem Zusammenhang werden Mitarbeiterbefragungen mit großem Erfolg bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, im Rahmen von Change Management Maßnahmen sowie beim Innovations- und Qualitätsmanagement eingesetzt gelten.³

¹ Vgl. E. Domsch, Michel / Ladwig, Désirée (2013): (S.11)

² Vgl. Scholz, Christian / Müller, Stefanie / Eichhorn, Felix (2012): (S.5)

³ Vgl. E. Domsch, Michel / Ladwig, Désirée (2013): (S.11)

Der Einsatz einer Mitarbeiterbefragung als Instrument der Personalarbeit ist dabei mit unterschiedlichsten Fragestellungen verbunden: Warum wird eine Mitarbeiterbefragung eingesetzt? Was soll bei den Mitarbeitenden überhaupt abgefragt werden? Wer ist für den Prozess der Mitarbeiterbefragung zuständig? Die Beantwortung dieser Fragen ist für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung von größter Bedeutung, denn eine nicht richtig durchgeführte Mitarbeiterbefragung kann negative Konsequenzen nach sich ziehen. Wenn beispielsweise die Ergebnisse der Befragung den Mitarbeitenden nicht direkt kommuniziert werden, kann dies negative Auswirkungen auf deren Motivation haben und zudem das Vertrauen in die Einrichtung nachhaltig beeinflussen. Dies gilt auch für angekündigte Veränderungsmaßnahmen, die beispielsweise aus den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung abgeleitet wurden, aber nur halbherzig oder gar nicht umgesetzt werden. Mitarbeiterbefragungen sind nicht nur aufgrund ihrer Ergebnisse wichtig. Auch die Tatsache, dass überhaupt nach der Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt wird, kann als Bestandteil eines gutes Managements positiv bewertet werden.⁴

Funktionen einer Mitarbeiterbefragung

A. Die Mitarbeiterbefragung ist Diagnoseinstrument und damit Grundlage von gestalterischen Maßnahmen:

- Sie zeigt den Grad der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.
- Sie bekundet die spezielle Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Mitarbeitenden mit bestimmten Teilaspekten der Arbeit und dient insofern als Instrument der konkreten Analyse von Schwachstellen. Sie kann wertvolle Hinweise zur Beseitigung der funktionalen Mängel in der Einrichtung geben.
- Die Mitarbeiterbefragung kann hier zur Versachlichung der Diskussion zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, etc. beitragen.⁵

⁴ Vgl. Scholz, Christian / Müller, Stefanie / Eichhorn, Felix (2012): (S.6)

⁵ Vgl. E. Domsch, Michel / Ladwig, Désirée (2013): (S.12ff.)

B. Die Mitarbeiterbefragung ist selbst ein gestalterischer Eingriff in die Organisation mit verschiedenen Folgewirkungen:

- Die Mitarbeiter werden an den Belangen der Organisation beteiligt und haben somit die Sicherheit, „zu Wort zu kommen“, „gehört zu werden“ und zur Organisationsentwicklung direkt beizutragen.
- Sie verringert die soziale Distanz zwischen Leitung, Vorgesetzten und Mitarbeitenden.
- Sie führt zu einer intensiveren und offeneren Kommunikation und Kooperation.
- Sie trägt zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit bzw. zur Verbesserung des Betriebsklimas bei, mit dem Ziel und der Einsicht, dass zufriedene Mitarbeitende auch die Zufriedenheit der Adressaten steigern und damit die Mission der Einrichtung davon positiv beeinflusst wird.⁶

C. Sie kann als eine Grundlage mitarbeiterorientierter Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden:

- Mit der Einbeziehung der Informationen aus Mitarbeiterbefragungen können die Zuverlässigkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse in vielen Bereichen gesteigert werden.
- Bei notwendigen Neuerungen in der Organisation (z. B. im Rahmen des Qualitätsmanagements) kann die Mitarbeiterbefragung zur Entwicklung, Unterstützung und Sicherung mitarbeiterorientierter Lösungen eingesetzt werden.
- Die Mitarbeiterbefragung kann der Erfolgskontrolle nahezu jeder betrieblichen Maßnahme dienen und deshalb Grundlage für eine erneute Planung sein.
- Sie ist damit ein Instrument, das den Erfolg lernender Organisationen und damit generell des Change Management steigert.⁷

D. Als strategisches Managementinstrument ist der hohe Wert von Mitarbeiterbefragungen im folgenden zu sehen:

- Unbestritten gehören sie zum Gestaltungsraum des resource-based view of management-Ansatzes.
- Sie können als Balanced Scorecard Tools und damit als Lieferant von erfolgsorientierten Messkriterien (z. B. hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität) herangezogen werden.
- Mitarbeiterbefragungen liefern Daten für Audits (z. B. Qualitäts-Audits).
- Sie sind als integrierter Bestandteil von Controlling-Systemen einsetzbar.
- Dies führt dazu, die Mitarbeiterbefragung regelmäßig zu wiederholen und sie in Zielvereinbarungen zu integrieren.⁸

⁶ Vgl. E. Domsch, Michel / Ladwig, Désirée (2013): (S.12ff.)

⁷ Vgl. ebd.: (S.12ff.)

⁸ Vgl. ebd.: (S.12ff.)

Form einer Mitarbeiterbefragung

Bei der Form von Mitarbeiterbefragungen kann zwischen einer Vielzahl von Alternativen unterschieden werden. In der Praxis hat sich von Anbeginn die schriftliche, strukturierte und standardisierte Befragung mit geschlossener und teilweise auch offenen Fragestellung in der Praxis durchgesetzt. Letztendlich richtet sich die gewählte Form vorrangig nach den Zielen der Befragung und deren möglichen Operationalisierung, nach den Zielgruppen sowie nach dem Reifegrad der Organisationskultur und ihrer Mitglieder.⁹

Beschreibungsmerkmale	Ausprägungen			
Ziel	Allgemeine Zufriedenheitsmessung / Betriebsklimaanalyse	Einsatz als TQM-Instrument	Benutzung für Organisationsentwicklung	Integration in strategisches Management (z. B. Balanced Scorecard-Modul)
Initiative	Unternehmensleitung / Personalbereich	Arbeitnehmervertretungen	Unternehmensleitung, Personalbereich und Arbeitnehmervertretungen gemeinsam	
Einbindung	nur Mitarbeiterbefragung		in eine umfassende Situationsanalyse integriert (z. B. Mitarbeiterbefragung, Kunden- und Lieferantenbefragung)	
Inhalt	umfassende Mitarbeiterbefragung		spezielle Befragung (z. B. zur Arbeitszeitflexibilisierung)	
Verbindlichkeit	freiwilliger Einsatz		vom Unternehmen vorgeschrieben / umfassend initiiert	
Erfassung der Information	schriftlich (per Fragebogen)	mündlich (per Interview / Gespräche / Workshops)	teils schriftlich / teils mündlich	online
Bezug zum Führungsbereich	Direkter Vorgesetzter	direkter und nächsthöherer Vorgesetzter	bestimmte Zielgruppen aus dem Vorgesetztenbereich	Management insgesamt
Anonymität	ohne Namensangabe und demographische Variablen	freiwillige Angaben von demographischen Variablen (z. B. Alter / Geschlecht)		mit Namensangabe
Standardisierung	vollständig standardisiert	teilstandardisiert	nur freie Antworten	
Häufigkeit	einmalig	regelmäßig (z. B. im Verbund mit 360°-Feedback)	fallweise (z. B. 12 Monate nach organisatorischen Veränderungen)	
Richtung	Einschätzungen nur durch die Mitarbeiter (einseitig)		auch Einschätzungen der Mitarbeiter durch Vorgesetzte (zweiseitige Formen)	
Feedback	Ergebnisse nur an Unternehmensleitung / Führungskräfte / Personalbereich	Gesamtergebnisse an alle, Bereichsergebnisse nur an den jeweiligen Bereich	völlige Transparenz aller Ergebnisse / internes Benchmarking	
Reichweite	Befragung nur im nationalen Bereich		internationale Befragung in allen Unternehmensbereichen / Gesellschaften	

⁹ Vgl. E. Domsch, Michel / Ladwig, Désirée (2013): (S.14ff.)

Inhalt einer Mitarbeiterbefragung

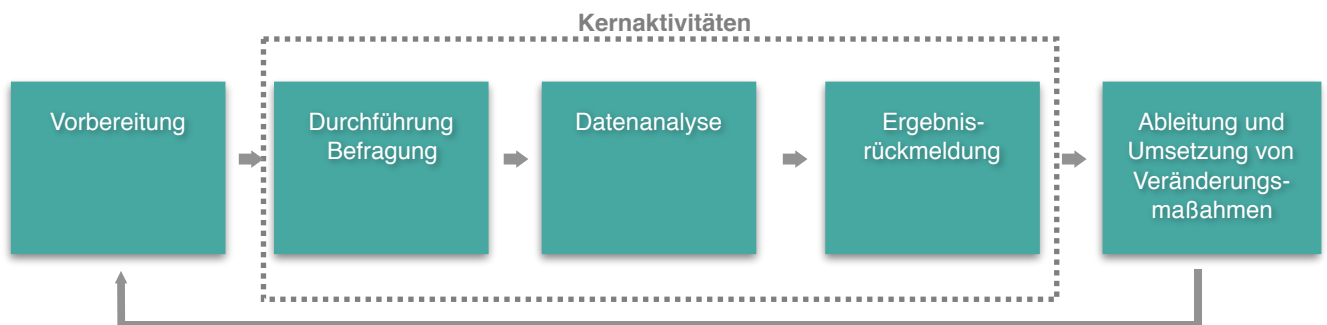
Der konkrete Inhalt einer Mitarbeiterbefragung ergibt sich unmittelbar aus den angestrebten Befragungszielen. Für breit angelegte Befragungen muss der Umfang des Fragebogens naturgemäß relativ groß sein. Es sollte ein möglichst breites Spektrum aller relevanten Variablen, die Einfluss auf Arbeitsqualität und -organisation haben, erfasst werden.¹⁰

Kernbereiche	Fragen zum jeweiligen Kernbereich (standardisiert / katalogisiert / skaliert / offen)
Tätigkeit / Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitsbereich – Art der Tätigkeit – Art der Arbeitsorganisation – Arbeitsbelastung – eigene Veränderungsvorschläge
Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> – Umweltbedingungen (Klima, Beleuchtung, Lärm) – Arbeitsplatzgestaltung – Arbeitszeitgestaltung – eigene Veränderungsvorschläge
Entgelt und Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> – Höhe des Entgelts im Vergleich zur Leistung, zu Kollegen, zu anderen Unternehmen – Bedeutung der zusätzlichen Sozialleistungen – Veränderungsvorschläge zu einzelnen Sozialleistungen
Kommunikation/Information	<ul style="list-style-type: none"> – Informationen über das Gesamtunternehmen – Informationen über die Arbeit i. e. S. – Informationsquellen, -medien, -wege – gewünschte Zusatzinformationen / veränderte Informationswege – eigene Veränderungsvorschläge
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Zusammenarbeit mit unmittelbaren Kollegen – Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen / internen Dienstleistern – Zusammenarbeit mit Gesamtunternehmen – eigene Veränderungsvorschläge
Möglichkeit zur Umsetzung eigener Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> – eignungs- und neigungsadäquater Arbeitseinsatz – Entfaltungsmöglichkeiten – Wichtigkeit der Arbeit – eigene Veränderungsvorschläge
Weiterbildung/Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterbildungsangebot – Möglichkeiten der Nutzung – Schwierigkeiten bei Nutzung – Möglichkeiten und Hindernisse des Aufstiegs – eigene Veränderungsvorschläge
Vorgesetztenverhalten / Beziehung zum Vorgesetzten	<ul style="list-style-type: none"> – fachliche Fähigkeiten des Vorgesetzten, Informationsverhalten, Motivation, Berücksichtigung der eigenen Meinung, Gerechtigkeit, Hilfe bei beruflichen und privaten Schwierigkeiten – eigene Veränderungsvorschläge
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> – Einschätzung der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes, der Beschäftigung im Unternehmen – Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit beim Unternehmen – allgemeines Ansehen des Unternehmens beim Befragten, beim Kunden, in der Gesellschaft – eigene Veränderungsvorschläge
Statistik	<ul style="list-style-type: none"> – Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit, Einkommensform, Einkommenshöhe, Arbeitszeitform – Mitarbeitergruppe / Hierarchieebene

¹⁰ Vgl. E. Domsch, Michel / Ladwig, Désirée (2013): (S.16.)

Ablauf einer Mitarbeiterbefragung

Für eine erfolgswirksame Abwicklung einer betrieblichen Mitarbeiterbefragung ist es notwendig, das gesamte Projekt detailliert vor auszuplanen. Ausgehend von der heterogenen Konzeption von Mitarbeiterbefragungen lassen sich eine Vielzahl unterschiedlicher Ablaufmodelle finden. In ihrem jeweiligen Kern weisen jedoch alle Modelle eine gleiche Grundstruktur auf. In Anlehnung an diese Grundstruktur gibt die nachfolgende Abbildung einen Ablauf einer Mitarbeiterbefragung typisierend wieder.¹¹



Dieses typisierte Ablaufmodell beschreibt ein Regelkreismodell, welches die wiederholte Diagnose, gezielte Veränderung der Situation und eine Evaluation der resultierenden Maßnahmen vorsieht. Das Ablaufmodell kennt fünf zentrale Schritte: Im Schritt Vorbereitung wird das Projekt entworfen. Dieser Schritt beinhaltet also Projektplanung, Erstellung des Fragebogens, Entscheidung bezüglich Format der Befragung, Information der Beteiligten etc. Danach werden die Mitarbeitenden zu unterschiedlichen Aspekten ihrer Arbeit befragt, die Ergebnisse generiert und in Form von Berichten an die jeweiligen Adressaten zurückgemeldet. Aus der Diskussion der Ergebnisse ergeben sich Veränderungsmaßnahmen, die schließlich auch umgesetzt werden sollen. Im Rahmen der Organisationsentwicklung sollte der Prozess nach einer gewissen Zeit wiederholt werden. Der Begriff der Mitarbeiterbefragung umfasst nicht nur die eigentliche Befragungsaktion, sondern impliziert zugleich den kompletten Kreislauf von Planung über Administration der Befragung bis hin zu Ableitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Demnach sind Mitarbeiterbefragungen keineswegs synonym zu Betriebsklima- oder Organisationskulturuntersuchungen zu verstehen, denn es handelt sich dabei weniger um eine Deskription der Situation innerhalb einer Einrichtung, sondern um die operative Abbildung und Analyse von Prozessen und der sich daran anschließenden Maßnahmenableitung und -umsetzung.¹²

¹¹ Vgl. Liebig, Christian (2006): (S.18ff.)

¹² Vgl. Liebig, Christian (2006): (S.18ff.)

2. Literaturempfehlungen zum Thema Mitarbeiterbefragung

- E. Domsch, Michel / Ladwig, Désirée (Hrsg.) (2013):**
Handbuch Mitarbeiterbefragung. Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg
- Liebig, Christian (2006):**
Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Scholz, Christian / Müller, Stefanie / Eichhorn, Felix (2012):**
Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Strategie- und Informationsmanagement. Rainer Hampp Verlag, München und Mering

3. Anhang





Individuum

Zufriedenheit/ Motivation	<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit der Planung meiner Arbeit/Aufgaben. <input type="checkbox"/> Die rechtzeitige Erledigung meiner Arbeit/Aufgaben motiviert mich. <input type="checkbox"/> Ich motiviere andere durch mein Verhalten im Arbeitsalltag.
Strategie und Ziele	<input type="checkbox"/> Die regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterversammlungen geben mir einen guten Überblick über aktuelle und künftige Themen des Jugendhauses.
Fairness/ Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/> Ich verteile Arbeit/Aufgaben gerecht weiter. <input type="checkbox"/> Meine Leistung wird anerkannt.
Förderung/ Weiterbildung	<input type="checkbox"/> Ich kann durch meine Tätigkeit etwas Sinnvolles lernen. <input type="checkbox"/> Meine Tätigkeit bietet faire Möglichkeiten, mich weiterzubilden. <input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden damit, wie ich mich durch meine Tätigkeit weiterbilden kann. <input type="checkbox"/> Bei meiner Tätigkeit etwas Sinnvolles zu lernen, motiviert mich. <input type="checkbox"/> Meine Tätigkeit bietet mir Entwicklungsmöglichkeiten.
Arbeitsanforderungen/ Gesundheit	<input type="checkbox"/> Ich plane meine Arbeit/Aufgaben im Voraus. <input type="checkbox"/> Meine Arbeit stellt hohe Anforderungen an mich. <input type="checkbox"/> Meine Arbeit stellt angemessene Anforderungen an mich. <input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit den Anforderungen, die meine Arbeit mit sich bringt. <input type="checkbox"/> Die Anforderungen durch meine Arbeit motivieren mich. <input type="checkbox"/> Ich stehe häufig unter Zeitdruck. <input type="checkbox"/> Ich habe zu viel Arbeit. <input type="checkbox"/> Bei meiner Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind. <input type="checkbox"/> Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt. <input type="checkbox"/> Die Anforderungen, die an meine Arbeit gestellt werden, sind oft unklar. <input type="checkbox"/> Die Verständigung mit den Adressatinnen und Adressaten (Jugendliche) ist oft sehr schwierig. <input type="checkbox"/> Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z. B. Computer) nicht zur Verfügung. <input type="checkbox"/> Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen, z. B. durch das Telefon. <input type="checkbox"/> Meine Arbeitsbedingungen sind ungünstig (Lärm, Dreck, Feuchtigkeit, Temperatur). <input type="checkbox"/> Meine Arbeit erfordert viel körperliche Anstrengung. <input type="checkbox"/> Meine Arbeit ermöglicht es mir, ausreichend Pausen zu machen. <input type="checkbox"/> Meine Arbeit verlangt vielseitige Fähigkeiten. <input type="checkbox"/> Meine Arbeit erlaubt es mir, eine Aufgabe von Anfang bis zum Ende durchzuführen. <input type="checkbox"/> Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten. <input type="checkbox"/> Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken. <input type="checkbox"/> Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will. <input type="checkbox"/> Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich gestresst. <input type="checkbox"/> Ich habe vor oder nach der Arbeit oft körperliche Beschwerden. <input type="checkbox"/> Die Menge meiner Aufgaben kann ich gut bewältigen. <input type="checkbox"/> Die Menge meiner Aufgaben kann ich in der mir zur Verfügung stehenden Zeit gut bewältigen. <input type="checkbox"/> Ich habe vor oder nach der Arbeit SELTEN körperliche Beschwerden. <input type="checkbox"/> Ich habe durch meine Arbeit KEINE psychische Beschwerden (NICHT nervlich angespannt, NICHT unkonzentriert, NICHT gelangweilt, NICHT demotiviert, KEINE Zukunftsangst).
Kommunikation/ Feedback	<input type="checkbox"/> Ich äußere meine Meinung (zu arbeitsrelevanten Themen). <input type="checkbox"/> Ich bin offen und ehrlich im alltäglichen Umgang mit Kolleginnen und Kollegen. <input type="checkbox"/> Über wichtige Dinge und Vorgänge bin ich ausreichend informiert. <input type="checkbox"/> Ich erhalte alle Informationen, die für meine Arbeit wichtig sind. <input type="checkbox"/> Ich halte es für sinnvoll, eine solche Mitarbeiterbefragung regelmäßig durchzuführen. <input type="checkbox"/> Meine Aufgaben bzw. Ziele werden mir klar gestellt.
Orientierung an den Adressatinnen und Adressaten	<input type="checkbox"/> Der Umgang mit den Jugendlichen bereitet mir Freude. <input type="checkbox"/> Meine Arbeitszeit lässt Einzelberatung zu. <input type="checkbox"/> Ich führe gruppenpädagogische Angebote durch. <input type="checkbox"/> Die Angebote sind Zielgruppenorientiert. <input type="checkbox"/> Die Räume sind für Jugendarbeit zweckmäßig. <input type="checkbox"/> Die Ausstattung ist für Jugendarbeit geeignet

(1/5)



MITARBEITERBEFRAGUNG

Individuum

Arbeitsklima/ Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Meine Ideen und Vorschläge werden berücksichtigt.<input type="checkbox"/> Meine eigenen Ideen und Vorschläge werden berücksichtigt.<input type="checkbox"/> Meine eigenen Ideen und Vorschläge werden geschätzt.<input type="checkbox"/> Insgesamt bin ich mit meinen Arbeitsbedingungen zufrieden.<input type="checkbox"/> Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.
Arbeitsbedingungen und -prozesse	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ich kann Arbeitsprobleme eigenständig lösen.<input type="checkbox"/> Ich versuche für Arbeitsprobleme gerechte Lösungen zu finden.<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden, wie ich bei meiner Arbeit Probleme lösen kann.<input type="checkbox"/> An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.<input type="checkbox"/> Ich kann meine Arbeit selbst planen und einteilen.<input type="checkbox"/> Bei meiner Arbeit bin ich ganz vertieft in das, was ich gerade mache.<input type="checkbox"/> Insgesamt bin ich mit meinen Arbeitsbedingungen zufrieden.<input type="checkbox"/> Die Ausstattung meines Arbeitsplatzes ist gut (Technik, Material, Hilfsmittel).
Innovation/ Veränderungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ich halte es für sinnvoll, eine solche Mitarbeiterbefragung regelmäßig durchzuführen.<input type="checkbox"/> Der Umfang der Mitarbeiterbefragung ist angemessen.
Commitment/ Engagement	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Bei der Arbeit vergesse ich die Zeit.<input type="checkbox"/> Ich gehe ganz in meiner Arbeit auf.<input type="checkbox"/> Ich bin von meiner Arbeit begeistert.<input type="checkbox"/> Meine Arbeit inspiriert mich.<input type="checkbox"/> Ich bin stolz auf meine Arbeit.<input type="checkbox"/> Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.<input type="checkbox"/> Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.<input type="checkbox"/> Ich bin stolz, bei meiner Einrichtung/ Organisation zu arbeiten.<input type="checkbox"/> Mein Träger ist weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber für mich.<input type="checkbox"/> Ich würde meine Organisation meinen Freunden und Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen.

Team

Zufriedenheit/ Motivation	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit der Arbeitsverteilung in meinem Team.<input type="checkbox"/> Wir motivieren uns gegenseitig im Team.<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit meinem Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen.
Strategie und Ziele	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Die regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterversammlungen geben mir einen guten Überblick über aktuelle und künftige Themen des Jugendhauses.
Fairness/ Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> In meinem Team stimmen wir uns bei der Verteilung der Arbeit ab.<input type="checkbox"/> Ich finde die Arbeitsverteilung in meinem Team gerecht.<input type="checkbox"/> Die Arbeitsverteilung in meinem Team motiviert mich.<input type="checkbox"/> Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.
Förderung/ Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Bei meiner Arbeit lerne ich viel von meinen Kolleginnen und Kollegen.<input type="checkbox"/> Der Wissensaustausch in meinem Team ist fair.<input type="checkbox"/> Ich finde es gut, dass wir unser Wissen im Team austauschen.<input type="checkbox"/> Ich setze sofort um, was ich von meinen Kolleginnen und Kollegen lerne.<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit dem Wissensaustausch im Team.
Arbeitsanforderungen/ Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Unser Team bewältigt auch belastende Aufgaben.<input type="checkbox"/> Unser Team geht fair mit belastenden Aufgaben um.<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden damit, wie unser Team belastende Aufgaben löst.<input type="checkbox"/> Herausforderungen in unserem Team zu lösen, motiviert mich.<input type="checkbox"/> In meinem Team sind Arbeitspensum und Qualitätsanspruch miteinander vereinbar.



MITARBEITERBEFRAGUNG

Team

Orientierung an den Adressatinnen und Adressaten	<input type="checkbox"/> In unserem Team kümmern wir uns um Anliegen der Jugendlichen. <input type="checkbox"/> In unserem Team werden die Ansprüche der Jugendlichen berücksichtigt. <input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden, wie man in unserem Team mit den Jugendlichen umgeht. <input type="checkbox"/> Die Arbeit mit den Jugendlichen motiviert unser Team.
Work-Life-Balance	<input type="checkbox"/> In meinem Team unterstützt man Mitarbeitende, die Familien haben.
Arbeitsklima/ Anerkennung	<input type="checkbox"/> In meinem Team herrscht ein gutes Arbeitsklima. <input type="checkbox"/> In meinem Team kann jeder seine Meinung äußern. <input type="checkbox"/> Es existiert ein echtes Gemeinschaftsgefühl. <input type="checkbox"/> Meine Kolleginnen und Kollegen wertschätzen meine Arbeit. <input type="checkbox"/> Ich finde die Arbeitsverteilung in meinem Team gerecht.
Arbeitsbedingungen und -prozesse	<input type="checkbox"/> Arbeitsprobleme können in unserem Team gelöst werden. <input type="checkbox"/> Arbeitsprobleme werden in unserem Team fair gelöst. <input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden, wie in unserem Team Arbeitsprobleme gelöst werden. <input type="checkbox"/> Wir finden in unserem Team für Arbeitsprobleme eine konstruktive Lösung.
Commitment/ Engagement	<input type="checkbox"/> Ich arbeite gerne in meinem Team.

Vorgesetzte/-r

Zufriedenheit/ Motivation	<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit der Arbeit meiner/meines Vorgesetzten. <input type="checkbox"/> Die Zusammenarbeit mit meiner/meinem Vorgesetzten motiviert mich. <input type="checkbox"/> Ich bin insgesamt zufrieden mit der Arbeit meiner Führungskraft. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft erkennt gute Leistungen und persönliche Stärken. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft nimmt meine persönlichen Anliegen ernst. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft legt Wert auf meine Meinung.
Strategie und Ziele	<input type="checkbox"/> Meine/mein Vorgesetzte/-r setzt mir klare Ziele. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft setzt Ziele und erklärt deren Bedeutung für unsere Mission. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft bespricht mit mir aufgetretene Zielabweichungen. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft bedenkt die Folgen bevor sie etwas umsetzt. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft unterstützt mich in meinen Aufgaben und Zielen. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft kennt meine beruflichen Ziele. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft setzt sich für die Umsetzung gemeinsamer getroffener Entscheidungen ein. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft erklärt die Hintergründe ihrer Entscheidungen.
Fairness/ Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/> Ich finde die Entscheidungen meiner/meines Vorgesetzten gerecht. <input type="checkbox"/> Ich kann mich auf meine/-n Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. <input type="checkbox"/> Ich finde die Entscheidungen meiner Führungskraft nachvollziehbar und fair. <input type="checkbox"/> Mein/-e Vorgesetzte/-r löst Aufgabenbelastungen gerecht für alle Beteiligten. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft übernimmt Verantwortung für ihre Mitarbeitenden auch nach außen. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft ist zuverlässig in der Zusammenarbeit. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft bleibt auch in schwierigen Situationen fair und verlässlich. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft fördert eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft arbeitet respektvoll mit mir zusammen. <input type="checkbox"/> Meine Führungskraft übernimmt Verantwortung für ihr Handeln und gibt auch Fehler zu.



MITARBEITERBEFRAGUNG

Vorgesetzte/-r

Förderung/ Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Die Förderung durch meine/-n Vorgesetzte/-n ist fair.<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit der Förderung durch meine/-n Vorgesetzte/-n.<input type="checkbox"/> Die Förderung durch meine/-n Vorgesetzte/-n spornt mich an.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft fördert meine berufliche Weiterentwicklung.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft fördert den Wissensaustausch im Team.<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit der Weiterbildung/Entwicklung durch meine/-n Vorgesetzte/-n.<input type="checkbox"/> Ich bin mit meinen Gesprächen zur Zielvereinbarung, -erreichung sowie Leistungsbeurteilung zufrieden.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft fördert meine berufliche Entwicklung z. B. durch Weiterbildung.
Arbeitsanforderungen/ Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Mein/-e Vorgesetzte/-r erwartet viel von mir.<input type="checkbox"/> Die Erwartungen meiner/meines Vorgesetzten mir gegenüber sind fair.<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden damit, was mein/-e Vorgesetzte/-r von mir erwartet.<input type="checkbox"/> Ich strenge mich an, um die Erwartungen meiner/meines Vorgesetzten zu erfüllen.<input type="checkbox"/> Die Erwartungen meiner Führungskraft mir gegenüber sind angemessen.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft stellt ausreichende Einarbeitung in neue Tätigkeiten sicher.<input type="checkbox"/> Meiner Führungskraft sind die Themen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz wichtig.
Kommunikation/ Feedback	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Mein/-e Vorgesetzte/-r gibt mir Rückmeldung zu meiner Arbeit.<input type="checkbox"/> Mein/-e Vorgesetzte/-r erkennt meine Arbeitsleistung an.<input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden mit der Rückmeldung durch meine/-n Vorgesetzte/-n.<input type="checkbox"/> Die Rückmeldung meiner/meines Vorgesetzten ist konstruktiv.<input type="checkbox"/> Mein/-e Vorgesetzte/-r schaltet sich bei Arbeitsproblemen ein.<input type="checkbox"/> Mein/-e Vorgesetzte/-r löst Arbeitsprobleme gerecht für alle Beteiligten.<input type="checkbox"/> Mein/-e Vorgesetzte/-r gibt mir Rückmeldung zu meiner Arbeit.<input type="checkbox"/> Ich bin mit meinen Mitarbeitergesprächen (Zielvereinbarungsgespräch, Jahresgespräch) zufrieden.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft leitet Besprechungen strukturiert und zielorientiert.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft versucht Konflikte im Gespräch zu lösen.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft klärt Verantwortung und Rollen in der Gruppe bzw. im Team.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft ist offen für Hinweise, Anregungen und konstruktive Kritik.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft gibt mir angemessene Rückmeldung über Leistung und Verhalten.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft informiert regelmäßig über wichtige Themen.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft gibt mir die wichtigen Informationen zur Aufgabenerledigung rechtzeitig weiter.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft ist ansprechbar für mich.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft nimmt sich für den Informationsaustausch mit mir Zeit.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft hört mir aufmerksam zu.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft sorgt für einen guten Informationsfluss unter ihren Mitarbeitenden.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft kommuniziert verständlich und klar.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft kommuniziert vertrauensvoll und aufrichtig.
Work-Life-Balance	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Meine Führungskraft fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
Arbeitsklima/ Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Meine Führungskraft erkennt meine Arbeitsleistung an.<input type="checkbox"/> Mein/-e Vorgesetzte/-r erkennt meine Arbeitsleistung an.<input type="checkbox"/> Mein/-e Vorgesetzte/-r stärkt das Wir-Gefühl im Team.<input type="checkbox"/> Ich bin insgesamt zufrieden mit der Zusammenarbeit mit meiner/meinem Vorgesetzten.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft schafft gute Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Arbeiten und Initiative.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft gibt mir Freiräume für selbstständiges Arbeiten und eigene Initiative.<input type="checkbox"/> Meine Führungskraft fördert eine positive und konstruktive Stimmung.<input type="checkbox"/> Insgesamt bewerte ich die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft als sehr gut.



MITARBEITERBEFRAGUNG

Vorgesetzte/-r

Arbeitsbedingungen und -prozesse

- ☐ Ich bin zufrieden, wie mein/-e Vorgesetzte/-r Arbeitsprobleme löst.
- ☐ Mein/-e Vorgesetzte/-r löst Probleme konstruktiv.
- ☐ Meine Führungskraft delegiert Aufgaben klar, verständlich und präzise.
- ☐ Meine Führungskraft verbindet vereinbarte Aufgaben und Ziele mit konkreten Zeitplänen/Terminen für Bearbeitung und Erledigung.
- ☐ Meine Führungskraft gibt kompetente fachliche Hilfestellung während der Aufgabenbearbeitung, wenn erforderlich.
- ☐ Meine Führungskraft fragt regelmäßig die Ergebnisse meiner Arbeit nach.
- ☐ Meine Führungskraft reagiert schnell und unbürokratisch auf Veränderungsnotwendigkeiten.
- ☐ Meine Führungskraft hilft Arbeitsprozesse zu verbessern.
- ☐ Meine Führungskraft bezieht mich in Entscheidungen mit ein, die unsere Arbeit betreffen.

Innovation/Veränderungsprozesse

- ☐ Meine Führungskraft unterstützt bei Veränderungsprozessen.
- ☐ Meine Führungskraft bezieht mich in Veränderungen ein.

Organisation/ Träger

Zufriedenheit/ Motivation

- ☐ Ich bin zufrieden mit der Arbeit des Vorstands.
- ☐ Die vom Vorstand gesetzten Ziele motivieren mich.
- ☐ Insgesamt bin ich mit XY als Arbeitgeber zufrieden.
- ☐ Insgesamt bin ich mit der Kommunikation in meiner Organisation zufrieden.

Strategie und Ziele

- ☐ Entscheidungen des Vorstands betreffen mich konkret.
- ☐ Ich kenne die Mission des Trägers.
- ☐ Ich erlebe, dass die Leitlinien (Guiding Principles) in der täglichen Arbeit gelebt werden.

Fairness/ Zuverlässigkeit

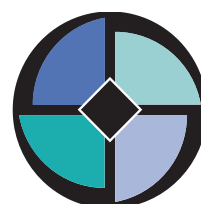
- ☐ Ich finde die Entscheidungen des Vorstands gerecht.
- ☐ Ich werde für meine Arbeit angemessen bezahlt.
- ☐ Meine Arbeit wird gerecht bezahlt.
- ☐ XY bietet mir einen sicheren Arbeitsplatz.
- ☐ Ich finde die Entscheidungen des Vorstands nachvollziehbar.
- ☐ Ich fühle mich von XY gerecht behandelt.

Förderung/ Weiterbildung

- ☐ XY bietet mir gute Weiterbildungsmöglichkeiten.
- ☐ XY fördert meine Entwicklungsmöglichkeiten.
- ☐ Für meine berufliche Entwicklung gibt es in unserer Einrichtung/Organisation ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Kommunikation/ Feedback

- ☐ Ich habe das Gefühl, dass ich ausreichend über die Geschehnisse bei informiert bin.
- ☐ Die Kommunikation innerhalb ist vorbildlich!



Entente des Gestionnaires
des Maisons de Jeunes