

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Mitarbeiterbefragung

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorin

Sarah Pierenkemper

Autorinnen und Autoren vorheriger Versionen

Dr. Claudia Achtenhagen, Dr. Julia Wolff von der Sahl,
Corinna Michalski, Melanie Schröder, Christian Hollmann,
Dirk Werner

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

September 2016

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Auf einen Blick	4
2	So profitiert Ihr Unternehmen	4
3	So gehen Sie vor	4
3.1	Das sollten Sie sicherstellen	5
3.2	Ziele der Mitarbeiterbefragung festlegen	5
3.3	Datenschutz und Anonymität sicherstellen	5
3.4	Kommunikation mit der Belegschaft offen gestalten	6
3.5	Einladung zur Mitarbeiterbefragung	6
3.6	Konstruktion und Gestaltung des Fragebogens	7
3.7	Durchführung der Befragung	9
3.8	Auswertung der Fragebögen	10
3.9	Kommunikation der Ergebnisse	10
3.10	Umsetzung der Befragungsergebnisse	11
4	So messen Sie Ihren Erfolg	11
5	Arbeitshilfen und weitere Informationen	12



1 Auf einen Blick

Was macht Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber? Wie können Sie sicherstellen, dass Ihre Unternehmensstrukturen und Ihre Personalarbeit sowohl den Wünschen und Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen als auch zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen? Wo bestehen Verbesserungspotenziale? Zu all diesen Fragen kann Ihnen eine Mitarbeiterbefragung Antworten liefern. Denn Ihre Belegschaft ist die beste Quelle, um sich ein realistisches Bild von Ihrem Unternehmen zu machen und aufzuzeigen, wo Sie konkret ansetzen können. Denn nichts ist so gut, dass es nicht noch besser werden kann.

Durch eine Mitarbeiterbefragung erhält Ihre Belegschaft die Möglichkeit, die Situation des Unternehmens aus ihrer eigenen Perspektive zu beurteilen. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können anonym positives Feedback geben, Kritik äußern und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation vorschlagen. Für Sie als Arbeitgeber sind solche Informationen wertvoll, denn so gewinnen Sie Erkenntnisse über Stärken und Schwächen sowie Handlungsbedarfe in Ihrem Unternehmen.

Wenn Sie diese Chance nutzen, seien Sie sich dabei bewusst: Mitarbeiterbefragungen wecken Erwartungen in der Belegschaft. Entscheidend ist, dass Sie die Mitarbeiterbefragung als Teil eines Veränderungsprozesses sehen, deren Ziele im Vorfeld klar benennen und die gewonnenen Erkenntnisse anschließend transparent in konkrete Handlungen umsetzen.

2 So profitiert Ihr Unternehmen

Mit der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung erhalten Sie wertvolle Informationen über Ihren Betrieb. Davon profitieren Sie in vielerlei Hinsicht, z.B.

- **Personalarbeit ausrichten:** Sie erhalten Informationen darüber, wo Ihre Personalarbeit den Wünschen und Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits umfassend entspricht und wo Sie diese noch weiter verbessern oder flexibler ausrichten können.
- **Frühwarnsystem nutzen:** Sie erhalten ein Stimmungsbild Ihrer Belegschaft. So können Sie Unzufriedenheit und deren Ursachen frühzeitig aufdecken und auftretenden Problemen vorbeugen.
- **Interne Kommunikation verbessern:** Sie intensivieren den Dialog zwischen Belegschaft und Geschäftsführung und erhalten ein ehrliches Feedback zu relevanten unternehmenspolitischen Fragestellungen.

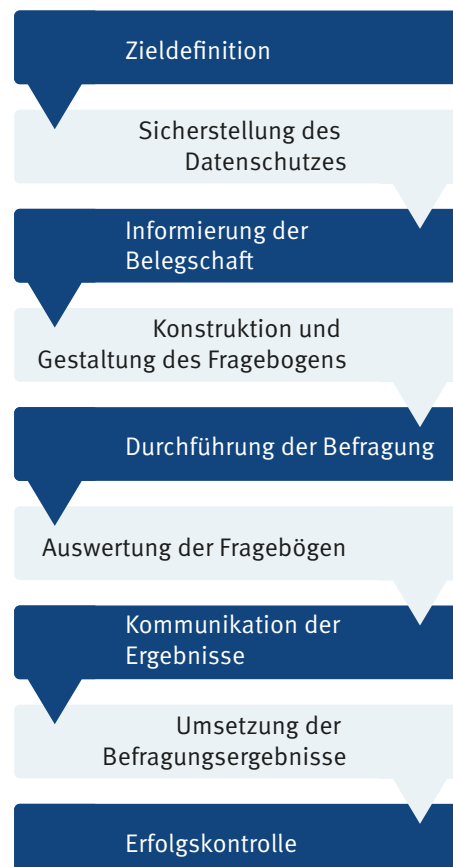
- **Mitarbeitermotivation erhöhen:** Sie erhöhen die Loyalität und den Zusammenhalt Ihrer Beschäftigten durch deren aktive Einbindung in Veränderungsprozesse und können so die Mitarbeitermotivation steigern.

3 So gehen Sie vor

Mitarbeiterbefragungen sind anonyme, freiwillige, systematische und in der Regel schriftlich durchgeführte Befragungen, die sich insofern von anderen Gesprächen zwischen Fach- und Führungskraft unterscheiden. Das Instrument lohnt sich aufgrund des zeitlichen Aufwands und der Kosten erst ab einer gewissen Betriebsgröße. Wenn Sie eine Mitarbeiterbefragung das erste Mal durchführen, sollten Sie die folgenden Punkte beachten:

- einen klar strukturierten und gut verständlichen Fragebogen erstellen,
- die Ziele der Mitarbeiterbefragung eindeutig formulieren und transparent im Betrieb kommunizieren,
- den Umgang mit den erhobenen Daten erläutern, um möglichen Bedenken bereits im Vorfeld zu begegnen.

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann sich zeitlich wie folgt gestalten:



3.1 Das sollten Sie sicherstellen

Mitarbeiterbefragungen sind Chefsache. Um eine Mitarbeiterbefragung erfolgreich durchzuführen, ist es entscheidend, dass die Geschäftsführung in Ihrem Unternehmen:

- bereit ist, die Ergebnisse einer Analyse von Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Perspektive der Beschäftigten anzunehmen – unabhängig von deren Ausgang,
- die zum Ausdruck gebrachten Wahrnehmungen der Belegschaft ernst nimmt und dies auch innerhalb des Unternehmens kommuniziert,
- die Bereitschaft mitbringt und signalisiert, aufgedeckte Mängel zu beseitigen und dabei einem möglichen Veränderungsprozess offen gegenübersteht.

Neben der Geschäftsführung sind möglichst weitere relevante Personengruppen in den Prozess der Mitarbeiterbefragung einzubeziehen:

- Fachkräfte aus allen Unternehmensbereichen und Aufgabenfeldern
- Führungskräfte
- Mitarbeitervertretung oder Betriebsrat
- Personalverantwortliche

Es empfiehlt sich, aus diesem Beteiligtenkreis eine Projektgruppe zu bilden und deren Verantwortlichkeiten klar zu definieren.

3.2 Ziele der Mitarbeiterbefragung festlegen

Klare und realistische Ziele sind bei einer Mitarbeiterbefragung erfolgsentscheidend. Überlegen Sie sich, für welche Bereiche und Angebote des Unternehmens Sie mit der Befragung Erkenntnisse gewinnen möchten. Überlegen Sie im Vorfeld auch, ob und wie Sie zu erwartende Erkenntnisse umsetzen können. Wenn Sie mit den gewonnenen Erkenntnissen nichts „machen“ können, ist die Zielsetzung ungeeignet.

Je nach Zielrichtung der Befragung können unterschiedliche Schwerpunkte gelegt werden. Fokussieren Sie sich möglichst auf ein Ziel. Möchten Sie die Mitarbeiterzufriedenheit messen und steigern? Geht es Ihnen um die Einbindung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse? Oder möchten Sie Veränderungsprozesse erfolgreich implementieren? Hierbei sollten Sie Ihr Ziel vorab möglichst konkret und detailliert festlegen und am besten

schriftlich festhalten. Dies erleichtert eine spätere Erfolgskontrolle.

Mögliche Ziele einer Mitarbeiterbefragung	
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Ursachen für ineffiziente Prozesse erkennen • Verbesserungspotenziale aufzeigen • Team in Verbesserungsprozesse einbinden
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback für Führungskräfte einholen • Fremd- und Selbstbild der Führungskräfte abgleichen • Mitarbeitermotivation durch bessere Führung erhöhen
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsbedarfe und Fördermöglichkeiten erkennen • Wünsche und Bedürfnisse abfragen • Zufriedenheit der Belegschaft erhöhen
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfen, ob die Unternehmensstrategie bekannt ist und gelebt wird • Unternehmensausrichtung bewerten lassen

Setzen Sie sich, gerade bei der ersten Befragung, keine allzu hohen Ziele. Sie sollten keine übersteigerten Erwartungen bei der Belegschaft wecken, die Sie nachher nicht erfüllen können. So sollten Sie beispielsweise nicht nach der Schaffung eines betriebseigenen Fitnessstudios fragen, wenn dieses räumlich nicht umsetzbar ist. Dennoch sollten Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern signalisieren, dass Sie ihre Aussagen ernst nehmen und sie den Veränderungsprozess mitbestimmen können, auch wenn im ersten Schritt nicht alles umsetzbar sein kann.

3.3 Datenschutz und Anonymität sicherstellen

Wenn Sie ein ehrliches Feedback erhalten wollen, ist die Gewährleistung des Datenschutzes und der Anonymität entscheidend. Gerade bei Online-Befragungen stellt sich die Frage, wo die Daten gespeichert werden und wer Zugriff hat. Um Misstrauen in der Belegschaft vorzubeugen und sicherzustellen, dass die Daten eines Teilnehmers oder einer Teilnehmerin von keinen anderen Personen eingesehen werden können, empfiehlt sich für kleine Unternehmen die Beauftragung eines externen Dienstleisters, etwa eines Datenschutzbeauftragten (siehe Kasten sowie Checkliste: Regeln zum Datenschutz). Auch die Auswertung der Befragungsbögen sollte von einem externen Dienstleister übernommen werden (siehe hierzu Kapitel 3.8), damit die Anonymität des Einzelnen gewährleistet wird.

Externer Datenschutzbeauftragter

Datenschutzbeauftragte übernehmen die Kontrolle und Überwachung der ordnungsgemäßen Anwendung des Datenschutzes in ihrem Unternehmen. Diese Aufgaben werden im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) geregelt. Verschiedene Dienstleister vermitteln externe Datenschutzbeauftragte an Ihr Unternehmen.

Folgende Regelungen zum Datenschutz sind bei einer Mitarbeiterbefragung einzuhalten:

Checkliste: Regeln zum Datenschutz	✓
Die oder der Datenschutzbeauftragte Ihres Unternehmens ist von Beginn an aktiv in den Befragungsprozess eingebunden.	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitervertretung oder der Betriebsrat ist von Beginn an aktiv in den Befragungsprozess eingebunden.	<input type="checkbox"/>
Die Originalfragebögen werden nach der Auswertung vernichtet und die Daten verschlüsselt archiviert.	<input type="checkbox"/>
Ihr Unternehmen hat keinen Einblick in die Rohdaten (Fragebögen der einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer), sondern verfügt ausschließlich über einen Zugriff auf die zusammengefassten Ergebnisse.	<input type="checkbox"/>
Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter ist klar kommuniziert worden, welche Daten erhoben werden und wer darauf Zugriff hat. Dies kann beispielsweise im Vorspann zum Online-Fragebogen erfolgen.	<input type="checkbox"/>

3.4 Kommunikation mit der Belegschaft offen gestalten

Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig über die Durchführung der Mitarbeiterbefragung und kommunizieren Sie Ihre Erwartungen und Ziele. Das kann am besten durch Informationsveranstaltungen oder schriftliche Hinweise ungefähr zwei Wochen vor Beginn der Befragung erfolgen.

Informieren Sie des Weiteren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Vorfeld der Befragung über folgende Punkte:

Checkliste: Informationen im Vorfeld der Befragung	✓
Wer ist in den Befragungsprozess involviert?	<input type="checkbox"/>
Was wird ausgewertet? (z. B.: Bestimmte Fragen werden nur ausgewertet, wenn eine Mindestanzahl an Antworten erreicht ist.)	<input type="checkbox"/>
Wo werden die Daten nach der Befragung gespeichert?	<input type="checkbox"/>
Welche Vereinbarungen zum Datenschutz bestehen?	<input type="checkbox"/>
Wer ist Ansprechpartner für Rückfragen?	<input type="checkbox"/>

So gelingt es Ihnen, möglichst viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit ins Boot zu holen, denn nur dadurch erhalten Sie ein aussagekräftiges Feedback. Zeigen Sie auf, warum es für das Unternehmen und für jeden Einzelnen sinnvoll ist an der Mitarbeiterbefragung teilzunehmen. Diese Motivation ist für Ihre Rücklaufquote (Anzahl der ausgefüllten Fragebögen) zentral.

Um die Akzeptanz der Belegschaft zu sichern, sollten Sie folgende Punkte beachten:

Checkliste: Faktoren für einen gelungenen Kommunikationsprozess	✓
Haben Sie alle Interessengruppen des Unternehmens (Geschäftsleitung, Führungsebenen, Betriebsrat, Beschäftigte etc.) frühzeitig in das Vorhaben eingebunden?	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Ihre Zielsetzung klar festgelegt und ausreichend erläutert?	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Regelungen dafür getroffen, dass die erhobenen Daten nicht für andere als die angegebenen Zwecke genutzt werden?	<input type="checkbox"/>
Können Sie gewährleisten, dass bei der Mitarbeiterbefragung Datenschutz und Anonymität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewahrt bleiben?	<input type="checkbox"/>
Sind die Regelungen zum Datenschutz leicht verständlich sowie transparent und haben Sie diese ausreichend kommuniziert?	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Ihre Führungskräfte intensiv auf die Einführung der Befragung vorbereitet und eventuelle Bedenken der Beschäftigten ausgeräumt?	<input type="checkbox"/>
Eine Informationsveranstaltung im Vorfeld der Befragung hat stattgefunden.	<input type="checkbox"/>
Die Befragung wurde im Vorfeld im Unternehmen publik gemacht, beispielsweise per E-Mail, im Mitarbeiterportal oder über Aushänge.	<input type="checkbox"/>
Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden motiviert, an der Befragung teilzunehmen.	<input type="checkbox"/>
Ein individueller Versand an jeden einzelnen Teilnehmer hat stattgefunden.	<input type="checkbox"/>
Der Belegschaft wurde ausreichend Zeit zur gewissenhaften Beantwortung der Fragen bereitgestellt.	<input type="checkbox"/>

3.5 Einladung zur Mitarbeiterbefragung

Bei der Ausgabe des Fragebogens sollte eine offizielle Einladung zur Teilnahme sowie eine Datenschutzerklärung beigefügt werden, die Ihren Beschäftigten Datenschutz und Anonymität zusichert (siehe hierzu: Hinweise zum Datenschutz). Achten Sie darauf, dass das Anschreiben individuell an Ihr Unternehmen und die Zielsetzung Ihrer Mitarbeiterbefragung angepasst ist. Auch sollten Sie die Befragten darauf hinweisen, dass es um persönliche Eindrücke und Meinungen geht; Fragen können weder richtig, noch falsch beantwortet werden.

Checkliste: Gestaltung der Einladung zur Mitarbeiterbefragung	✓
Anrede	<input type="checkbox"/>
Beginnen Sie Ihre Mitarbeiterbefragung nach Möglichkeit mit einer zur Unternehmenskultur passenden, persönlichen Ansprache wie „Sehr geehrte Frau Schmidt“ oder „Liebe Anna“.	
Umfragethema / Ziele der Befragung	<input type="checkbox"/>
Erläutern Sie die Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung. Achten Sie darauf, keine zu hohen Erwartungen bei der Belegschaft zu wecken.	
Zeitraumen	<input type="checkbox"/>
Informieren Sie darüber, wie lange die Bearbeitung der Befragung dauern wird, bis wann sie ausgefüllt werden kann und wann (erste) Ergebnisse veröffentlicht werden.	
Datenschutz / Anonymität	<input type="checkbox"/>
Unbedingt notwendig sind Angaben zum Datenschutz und zur Einhaltung der Anonymität der Antworten. Von einzelnen Antworten darf kein Rückschluss auf die Person möglich sein. Um die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen transparent zu machen, empfiehlt sich die Abgabe einer Datenschutzerklärung , mit der Sie die Anonymität aller Daten ausdrücklich versichern.	
Hinweis zum Ausfüllen des Fragebogens	<input type="checkbox"/>
Weisen Sie Ihre Befragungsteilnehmer auf die Ausfüllmodalitäten hin. Fragen können weder richtig noch falsch beantwortet werden.	
Dankesformel / Wertschätzung	<input type="checkbox"/>
Am Ende des Anschreibens sollten Sie den Teilnehmern Ihre Wertschätzung zeigen. Formulierungen wie „Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme. Ihre Meinung ist uns wichtig“ eignen sich hierfür. Achten Sie auch hier darauf, dass die Ansprache zu Ihrer Unternehmenskultur passt.	
Ansprechpartner / Kontakt für Rückfragen	<input type="checkbox"/>
Nennen Sie einen konkreten Ansprechpartner für eventuelle Rückfragen und geben Sie die vollständigen Kontaktdaten dieser Person an (E-Mail und Telefonnummer).	
Link zur Umfrage	<input type="checkbox"/>
Sollte es sich um eine Online-Umfrage handeln, fügen Sie den Link zur Umfrage ein.	

3.6 Konstruktion und Gestaltung des Fragebogens

Mitarbeiterbefragungen werden meist schriftlich anhand eines Fragebogens durchgeführt. Kernaufgabe der Projektgruppe „Mitarbeiterbefragung“ ist es, Inhalt und Umfang dieses Fragebogens festzulegen. Bei der Erstellung des Fragebogens kann es hilfreich sein, sich durch externe Anbieter unterstützen zu lassen.

Checkliste: Wesentliche formale Aspekte bei der Erstellung eines Fragebogens	✓
Die Gewährleistung der Anonymität der Teilnehmer ist sichergestellt. Hierzu sollten nicht mehr als vier strukturelle Merkmale (z. B. Dauer der Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Alter, Organisationseinheit oder Hierarchieebene) abgefragt werden. Wichtiger als die Zahl dieser Merkmale ist jedoch die Darstellung der Auswertungen.	<input type="checkbox"/>
Die Fragen sind so konstruiert, dass die Ergebnisse auch dann noch aussagekräftig sind, wenn sie ausschließlich in aggregierter Form zur Verfügung gestellt werden. Dies soll Rückschlüsse auf die Antworten einzelner Personen verhindern.	<input type="checkbox"/>
Eine Auswertung ist auch dann möglich, wenn einzelne Fragen nicht von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beantwortet werden.	<input type="checkbox"/>

Achten Sie bei der Gestaltung des Fragebogens auf ein ansprechendes Layout. Bei der Erstellung gilt: So kurz wie möglich, so lang wie nötig. Das Ausfüllen des Fragebogens sollte nicht mehr als 15 Minuten in Anspruch nehmen. Hinweis: Eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer schafft je nach Fragestellung ein bis zwei Fragen pro Minute. Das bedeutet 15 bis maximal 30 Fragen. Wenn Sie noch keine umfangreichen Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen haben, können Sie auch auf vorhandene Angebote von Befragungsinstituten oder Unternehmensberatungen zurückgreifen (vgl. Kapitel 5).

Offene versus geschlossene Fragen.

Generell haben Sie die Wahl zwischen offenen und geschlossenen Fragen. Offene Fragen sind Fragen, bei denen keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden. Bei geschlossenen Fragen sind die Antwortalternativen hingegen aufgeführt. Dieser Fragetyp hat den Vorteil, dass er schnell und einfach zu beantworten ist. Außerdem können Sie diese Fragen relativ einfach auswerten. Bei der erstmaligen Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist daher die überwiegende Verwendung von geschlossenen Fragen sinnvoll. Bei Bedarf können Sie an einzelnen Stellen offene Fragen ergänzen, indem Sie nach weiteren Anmerkungen oder Ideen und Verbesserungsvorschlägen fragen. Offene Fragen haben den Vorteil, dass Sie detaillierte Informationen erhalten. Allerdings sind sie deutlich schwieriger auszuwerten und zusammenzufassen.

Die einfachste Form einer geschlossenen Frage ist eine Ja/Nein-Frage:

Sind Sie mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden?

- Ja
 Nein

Um eine detailliertere Antwort zu erhalten, können sie auch mehrere Antwortmöglichkeiten vorgeben:

Ich bin mit meiner Arbeit...

- sehr zufrieden
 eher zufrieden
 eher nicht zufrieden
 gar nicht zufrieden

Beispiel einer offenen Frage ohne Antwortmöglichkeiten:

Was kann getan werden, um die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen zu verbessern? Nennen Sie bitte maximal drei Maßnahmen:

1.
2.
3.

Skalen

Um differenzierte Antworten zu erhalten, empfiehlt sich statt einfachen „Ja/Nein-Antworten“ der Einsatz einer mehrstufigen Skala. So können die Befragten ihre Antwort differenzierter darstellen.

Bei **verbalisierten Skalen** ist jeder Skalenpunkt einzeln benannt:

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Weiß nicht/ keine Antwort
Meine Führungskraft gibt mir zeitnah alle für meine Arbeit notwendigen Informationen.					
	Jeder Skalenpunkt benannt				

Bei **endpunktbenannten Skalen** sind hingegen nur die beiden Extrempunkte angeben

	Stimme ich überhaupt nicht zu			Stimme ich voll zu	Weiß nicht/ keine Antwort
Meine Führungskraft ist fachlich kompetent.					
	Nur Endpunkte benannt				

Verbalisierte Skalen sind einfacher auszufüllen, da nicht über die Skalierung nachgedacht werden muss. Zudem ist die Auswertung einfacher, da nicht im Nachhinein Beschreibungen für die Zwischenstufen gefunden werden müssen.

Um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht zu verwirren und eine schnellere Beantwortung zu ermöglichen, sind möglichst einheitliche Antwortmöglichkeiten und eine einheitliche Skalierung zu verwenden. Die Skala sollte immer links vom niedrigsten Wert („schlecht“/„keine Zustimmung“) nach rechts zum höchsten Wert („sehr gut“/„volle Zustimmung“) verlaufen, dies wird von Befragten meist intuitiv erwartet.

Hierbei sollte die Skala nicht zu viele Punkte haben, da dies einerseits die Befragten überfordert und andererseits die spätere Interpretation der Daten erschwert. Aber auch mit zu wenigen Punkten sind Teilnehmerinnen und Teilnehmer häufig unzufrieden, da sie Ihre Antwort so nicht differenziert genug ausdrücken können. Empfehlenswert ist eine Skala mit vier bis fünf Punkten.

Ausweichkategorie

In der Regel ist es sinnvoll eine Ausweichkategorie „weiß nicht“/„keine Antwort“ anzubieten, denn mitunter können oder wollen Befragte eine Frage nicht beantworten. So kann klar erkannt werden, ob eine Frage einfach übersehen wurde oder ob der oder die Befragte aus anderen Gründen nicht geantwortet hat. Diese hilft dabei, dass Befragte nicht wahllos eine Antwort ankreuzen und damit das Ergebnis verfälscht wird.

Tendenz zur Mitte

Befragungsteilnehmer tendieren unabhängig von der Frage dazu, eine mittlere Position anzukreuzen („teils/teils“, „weder...noch“ oder „vielleicht“). Um dieser Tendenz zu begegnen ist es wichtig die Skalen so präzise wie möglich zu formulieren. Außerdem kann es hilfreich sein, eine Skala mit einer geraden Anzahl an Stufen zu formulieren (z.B. vier statt fünf plus Ausweichkategorie), da hier die Teilnehmerinnen und Teilnehmer klar Stellung beziehen müssen.

Formulierung der Fragen

Bei der Formulierung der Fragen sollten Sie folgende Aspekte beachten:

Checkliste: Formulierung der Fragen	✓
Die Sprache des Unternehmens verwenden Sie sollten keine gewollt steife Formulierung verwenden, wenn ein lockerer Umgangston herrscht und umgekehrt.	<input type="checkbox"/>
Möglichst kurz und kompakt „Wenn ich darüber nachdenke, dann komme ich letztendlich zu dem Schluss, dass mein Job recht zufriedenstellend ist.“ <ul style="list-style-type: none"> Besser: „Mein Job gefällt mir.“ [Die Kurzform misst das gleiche] 	<input type="checkbox"/>
Für alle Mitarbeiter verständlich formulieren „Der ROI in unserer Business Unit...“ <ul style="list-style-type: none"> Besser: „Der Gewinn in unserem Bereich...“ [Vermeiden von Fremdwörtern, unklaren Abkürzungen oder zu akademischen Ausdrücken] 	<input type="checkbox"/>
Die Frage muss zu beantworten sein „Im vergangenen Jahr hat meine Führungskraft einmal im Monat mit mir gesprochen.“ [Diese Frage ist so nicht zu beantworten]	<input type="checkbox"/>
Nur ein Thema ansprechen „Meine Führungskraft ist freundlich und kompetent.“ <ul style="list-style-type: none"> Besser: Zwei einzelne Fragen stellen, denn wie sollte die Antwort sein, wenn die Führungskraft zwar freundlich, aber fachlich inkompetent ist. 	<input type="checkbox"/>
Fragen mit „Ich-Bezug“ statt „Man-Bezug“ formulieren „In der Firma wird man schlecht informiert.“ <ul style="list-style-type: none"> Besser: „Wichtige Informationen sind für mich schwer zugänglich.“ [Es geht hier um die eigenen Erfahrungen] 	<input type="checkbox"/>

Quelle: eigene Zusammenstellung auf Basis von Borg (2003)

Strukturelle Merkmale

Zu den strukturellen Daten gehören das Geschlecht, das Alter, die Abteilung oder die Betriebszugehörigkeitsdauer der Befragten. Sie sind wichtig, um differenzierte Auswertungen vornehmen zu können. Damit kann untersucht werden, ob langjährige Beschäftigte Sachverhalte genauso wie neue Mitarbeiter einschätzen oder ob bestimmte Anforderungen oder Probleme nur in einzelnen Abteilungen auftreten. Um eine Rückverfolgung zu einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern auszuschließen, sollten Sie nicht mehr als vier strukturelle Merkmale abfragen beziehungsweise diese nicht kombiniert miteinander ausgewertet und dargestellt werden. Beispielsweise könnte die Zahl der Mitarbeiterinnen mit Führungsverantwortung in Teilzeit in Abteilung A sehr begrenzt sein. Folgende statistische Daten können beispielsweise erfasst werden:

- Geschlecht [männlich/weiblich]
- Führungsverantwortung [ja/nein]
- Teil- und Vollzeitbeschäftigung [weniger als zehn Stunden/zwischen zehn und 35 Stunden; 35 und mehr Stunden, Vollzeit]
- Unternehmensbereich/Abteilung [Abteilung A/Abteilung B oder Produktion/Einkauf/Personal...]
- Betriebszugehörigkeit [weniger als drei Jahre/drei bis zehn Jahre/mehr als zehn Jahre]

Checkliste: Gestaltung des Fragebogens	✓
Ansprechende Gestaltung	<input type="checkbox"/>
Ausfüllen des Fragebogens dauert nicht länger als 15 Minuten	<input type="checkbox"/>
Die Fragen sind eindeutig und klar formuliert (keine Fremdwörter, keine Fachbegriffe, keine Abkürzungen, keine Suggestivfragen)	<input type="checkbox"/>
Nicht zu viele Punkte bei der Skalierung	<input type="checkbox"/>
Ausweichkategorie vorhanden	<input type="checkbox"/>
Einheitliche Antwortmöglichkeiten, einheitliche Skalierung	<input type="checkbox"/>

3.7 Durchführung der Befragung

Für die Form der Mitarbeiterbefragung bieten sich zwei Möglichkeiten an:

- **Schriftliche Befragung**
 Sie zählt zu den gängigsten Methoden und bietet in der Regel gute Rücklaufquoten. Hier erhalten Ihre Mitarbeiter z. B. im Anhang an ihre Gehaltsabrechnung den Fragebogen. An zentralen Stellen im Unternehmen (z. B. Eingangsbereich oder Kantine) werden Postkästen aufgestellt, in die die ausgefüllten Fragebögen eingeworfen werden können. Im Anschluss werden die Fragebögen per Hand eingegeben oder eingescannt und elektronisch ausgewertet.
- **Online-Befragung**
 Sie eignet sich, wenn die technischen Voraussetzungen (Computerzugang für alle Mitarbeiter) gegeben sind. Alle Mitarbeiter erhalten einen Zugangscode, mit dem sie online an der Befragung teilnehmen können. Die Programmierung dieser Fragebögen übernehmen in der Regel externe Dienstleister. Vorteil dieser Methode ist eine schnelle und kostengünstige Durchführung. Zudem lässt sich die Anonymität besser gewährleisten, da beispielsweise Handschriften nicht erkennbar sind.

Bevor die Fragebögen „ins Feld“ gehen, sollten sie von einigen Mitarbeitern auf Verständlichkeit getestet werden.

	Vorteil	Nachteil
Schriftliche Befragung	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Beteiligung, bessere Reichweite (wenn nicht alle Mitarbeiter über PC-Arbeitsplatz verfügen) Geringer technischer Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> Aufwendige Auswertung (i.d.R. Überführung in ein Computerprogramm) Gefahr von Übertragungsfehlern i.d.R. kostenintensiver
Online-Befragung	<ul style="list-style-type: none"> Einfache und schnelle Auswertung i.d.R. kostengünstiger Erinnerungen bei schwachem Rücklauf sind einfacher möglich Sicherstellung der Anonymität (Rückverfolgung durch Handschriften ausgeschlossen) 	<ul style="list-style-type: none"> Alle Mitarbeiter benötigen Zugang zu einem Computer Aufwendige Gewährleistung des Datenschutzes

Zeitlicher Rahmen

Vor Durchführung der Befragung müssen Sie festlegen, wie viel Zeit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die Bearbeitung des Fragebogens zur Verfügung steht. Außerdem muss der genaue Zeitraum der Befragung festgelegt werden. Berücksichtigen Sie dabei Urlaubszeiten und besonders arbeitsreiche Zeiträume. Allgemein empfiehlt sich ein Zeitraum von zehn bis 14 Tagen.

3.8 Auswertung der Fragebögen

Die Auswertung der Fragebögen erfolgt in der Regel über spezialisierte Softwareprogramme. Auf dem Markt finden Sie eine Reihe von Anbietern, die teilweise auf KMU spezialisiert sind. Auswertungen können auf verschiedenen Wegen erfolgen:

- Die Auswertung erfolgt nach zuvor festgelegten Kriterien, wie Unternehmensbereichen (Abteilungen, Standorte, etc.) oder einzelnen Gruppen (Vollzeitbeschäftigte/ Teilzeitbeschäftigte, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit nach Gruppen etc.)
- Häufig werden auch Vergleichswerte (Benchmarks) zu den einzelnen Punkten des Fragenkatalogs gebildet. Diese Werte geben Anhaltspunkte, wie die eigenen Befragungsergebnisse im Vergleich zu früheren Befragungen oder zu den Ergebnissen in anderen vergleichbaren Unternehmen oder Abteilungen interpretiert werden können. Aus Vergleichswerten können auch konkrete Handlungsbedarfe abgeleitet werden, wenn etwa bestimmte Schwellenwerte über- oder unterschritten werden.

- Die Anmerkungen zu offenen Fragen sowie weitere Kommentare aus den Fragebögen werden zusammengefasst dargestellt. Bündeln Sie die Ergebnisse thematisch, um einen Überblick über die verschiedenen Antworten und Kommentare zu erhalten.
- Alle Auswertungen stellen sicher, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Antwortende gezogen werden können und damit die Anonymität gewahrt bleibt.

3.9 Kommunikation der Ergebnisse

Die Kommunikation der Befragungsergebnisse an Ihre Belegschaft sollte möglichst innerhalb von vier Wochen nach Abschluss der Befragung, also zeitnah erfolgen. Werden die Ergebnisse zu spät oder gar nicht kommuniziert, besteht die Gefahr, dass die Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Vertrauen in die Unternehmensleitung sinken und die Mitarbeiterbefragung negativ wahrgenommen wird.

Die Befragungsergebnisse sollten Sie möglichst erläutern und Gelegenheit für Rückfragen geben. Dies kann im Rahmen eines oder mehrerer Mitarbeiterworkshops geschehen. So können gegebenenfalls falsche Interpretationen der Befragungsergebnisse im direkten Gespräch korrigiert sowie gemeinsam Lösungsansätze und neue Perspektiven entwickelt werden.

Vergessen Sie nicht, sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bedanken. Damit zeigen Sie Ihre Wertschätzung und steigern die Wahrscheinlichkeit, dass die Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer auch an zukünftigen Befragungen engagiert teilnehmen.

Mitarbeiterworkshops

Mitarbeiterworkshops sind ein wesentlicher Teil im Prozess der Befragung. Hier werden die Ergebnisse vorgestellt und gemeinsam mit der Belegschaft weitere Handlungsschritte abgeleitet und Maßnahmen besprochen. Dies ist wichtig, da unkommentierte Ergebnisse zu Fehlinterpretationen und Unruhe führen können. Zeigen Sie deutlich, dass die Geschäftsführung und die Führungskräfte den Workshop ernst nehmen und planen Sie ausreichend Zeit ein (mindestens drei Stunden). Der Workshop sollte idealerweise von einer Moderatorin oder einem Moderator geleitet werden. Das kann eine unternehmensfremde Person aber auch eine Vertreterin oder ein Vertreter der Personalabteilung sein. Wichtig ist, dass eine neutrale und vermittelnde Position zwischen Geschäftsführung und Belegschaft eingenommen wird.

Folgendes Beispiel skizziert den möglichen Ablauf eines Mitarbeiterworkshops:

Möglicher Ablauf eines Mitarbeiterworkshops

Begrüßung und Einführung

- Begrüßung, Darstellung der Ziele sowie von Ablauf und Spielregeln des Workshops
- Allgemeine Informationen zur Befragung (Aufbau und Design der Befragung, Beteiligungsquote, Auswertungsmethode etc.)
- Dank für Beteiligung und damit verbundenem Engagement für das Unternehmen

Präsentation der Ergebnisse der Befragung

- Darstellung der zentralen Ergebnisse: Was ist besonders auffällig, wo liegen die Stärken und wo die Schwächen des Unternehmens aus Sicht der Befragten, was war überraschend für die Geschäftsführung?
- ggf. detaillierte Analyse der Ergebnisse für einzelne Gruppen oder Bereiche im Unternehmen

Interpretation und Einordnung sowie Schlussfolgerungen für das Unternehmen

- ggf. detaillierte Analyse der Ergebnisse für die Gruppe. Gibt es externe Vergleichswerte?
- Zusammenfassung des Stärken-Schwächen-Profiles: Worauf lässt sich aufbauen, woran sollte angeknüpft werden? Ableitung von Handlungsfeldern

Fragen und Diskussion

- Zunächst Klärung von Verständnisfragen
- Diskussion der Ergebnisse, bei Bedarf Brainstorming zu den identifizierten Handlungsfeldern (Verbesserungsziele im jeweiligen Handlungsfeld, Erarbeitung geeigneter Maßnahmen zur Zielerreichung, Priorisierung der Einzelmaßnahmen)

Ausblick und Perspektiven

- Formulierung zentraler Ziele und Priorisierung der abgeleiteten Handlungsfelder
- Wie geht es weiter? Vereinbarung von Zielen und deren Umsetzung, Benennung von Verantwortlichen, Festlegung eines Zeitplans, Festlegung des weiteren Vorgehens (beispielsweise Termine möglicher Folgeworkshops zur Präsentation erster Ergebnisse)

3.10 Umsetzung der Befragungsergebnisse

Nach der Mitarbeiterbefragung sind konkrete Umsetzungsmaßnahmen gefragt. Wenn sich beispielsweise herausstellt, dass die Mitarbeiter im Arbeitsalltag nicht immer konkret wissen, was von ihnen erwartet wird, können Sie darauf mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen reagieren.

Idealerweise wurden in den Mitarbeiterworkshops Ziele und Handlungsfelder formuliert. Hieraus sind konkrete Umsetzungsmaßnahmen abzuleiten. Den Umsetzungsstand dieser Maßnahmen sollten Sie regelmäßig verfolgen und an die Belegschaft kommunizieren.

Sehen Sie auch eventuell unangenehme Befragungsergebnisse als Chance für Veränderungen. Werden Ergebnisse zensiert oder verschwinden ganz in der Schublade, schaden Sie Ihrem Unternehmen dauerhaft, indem Sie den Rückhalt Ihrer Mitarbeiterschaft verlieren. Denken Sie daran: Der langfristige Erfolg Ihrer Mitarbeiterbefragung steht und fällt mit der Umsetzung der Befragungsergebnisse. An dem Erfolg dieser Maßnahmen werden Sie gemessen!

4 So messen Sie Ihren Erfolg

Die folgenden Kriterien sollen Sie dabei unterstützen, dass Ihre Mitarbeiterbefragung den gewünschten Erfolg erzielt. Veränderungen in den Indikatoren können dabei aufzeigen, ob Sie Maßnahmen gegebenenfalls weiter anpassen oder intensivieren sollten.

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Akzeptanz bei der Belegschaft	Hohe Rücklaufquoten der Mitarbeiterbefragung, verstärkte Nutzung von Angeboten aus dem Personalbereich/der Personalabteilung
Bessere Ausrichtung der Personalarbeit	Angebote des Unternehmens werden den Wünschen der Belegschaft besser gerecht (z. B. flexible Arbeitszeitgestaltung, Weiterbildung)
Gestiegene Mitarbeiterzufriedenheit	Niedrige Fluktuationsrate, niedriger Krankenstand, besseres Betriebsklima
Verbesserte Kommunikation	Schnellere Verfügbarkeit von Informationen
Verbesserter Informationsaustausch	Höhere Innovationsquote, mehr Verbesserungsvorschläge
Optimierung der Arbeits- und Geschäftsprozesse	Langfristige Verbesserung der Unternehmenskennzahlen (Umsatz, Gewinn, Rendite,...)

5 Arbeitshilfen und weitere Informationen

Exemplarische Fragebögen

Hier finden Sie Fragen, die Sie in Ihrer Mitarbeiterbefragung verwenden können. Zusätzlich finden Sie im Internet und

in vielen Publikationen Anregungen für die Gestaltung von Fragebögen. Geeignete Publikationen finden Sie auch in unseren Literaturhinweisen. Entscheidend für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung ist jedoch, dass Sie die individuellen Gegebenheiten und Ziele Ihres Unternehmens beachten. Jede Mitarbeiterbefragung ist deshalb anders!

Zusammenarbeit/Betriebsklima

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Weiß nicht/ keine Antwort
Ich kann in unserem Unternehmen Probleme und heikle Themen offen ansprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen herrscht eine positive Arbeitsatmosphäre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn bei uns Fehler passieren, ist die wichtigste Frage nicht „Wer war es?“, sondern „Wie können wir den Fehler in Zukunft vermeiden?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung sind in unserem Unternehmen wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns zählt die Kompetenz des Einzelnen und nicht etwa Geschlecht, Herkunft oder Alter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens funktioniert gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Know-how und Wissensaustausch

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Weiß nicht/ keine Antwort
Ich besitze das nötige Know-how für meine tägliche Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Mitarbeiter/innen haben insgesamt ein hohes fachliches Know-how.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei neuen Anforderungen im Arbeitsprozess werde ich angemessen unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns wird die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter/innen gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe genügend Zeit, um mein Arbeitswissen aktuell zu halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich nutze die vorhandenen Freiräume, um mein Arbeitswissen aktuell zu halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns helfen sich die Mitarbeiter/innen gegenseitig und geben ihr Wissen weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innovation

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Weiß nicht/ keine Antwort
In unserem Unternehmen gibt es gute Rahmenbedingungen für kreatives Arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich ermutigt, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns werden neue Ideen schnell aufgenommen und umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KOFA-Handlungsempfehlungen

Personalkennzahlen: Personalkennzahlen bieten eine solide Basis für Ihre Entscheidungen zur Bewertung Ihrer Personalpolitik. Mit unserer Handlungsempfehlung „Personalkennzahlen“ lernen Sie Schritte kennen, wie Sie Ihre Maßnahmen zur Fachkräftebindung, Qualifizierung oder auch Optimierungen Ihrer Rekrutierungspraxis auf ihren Erfolg hin überprüfen und vergleichen können.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalkennzahlen>

Interne Unternehmensanalyse: Wenn Sie rechtzeitig die Voraussetzungen für Ihre Unternehmensstrategie schaffen wollen, mit der Sie Herausforderungen wie den demografischen Wandel oder die Digitalisierung angehen, heißt die Devise: Personalbedarf mit Weitblick planen. Zentraler Bestandteil einer zielführenden Personalarbeit ist die interne Unternehmensanalyse.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/interne-unternehmensanalyse>

Leistungsmanagement und Vergütung: Die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle erfordert die Anpassung und Überprüfung Ihrer Mitarbeiterziele. In unserer Handlungsempfehlung „Leistungsmanagement und Vergütung“ erfahren Sie, wie Sie diese Ziele formulieren und überprüfen können.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/leistungsmanagement-und-verguetung>

Laufbahnplanung: Um engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine berufliche Perspektive zu bieten und das Abwanderungsrisiko zu reduzieren, eignet sich eine gezielte Laufbahnplanung. Wie Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interessante Karriereoptionen anbieten, erfahren Sie in unserer Handlungsempfehlung „Laufbahnplanung“.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/laufbahnplanung>

Mitarbeitergespräche: Mitarbeitergespräche helfen, Strategien und Ziele mit den Beschäftigten gemeinsam weiter zu entwickeln und mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen.

Wie Sie Mitarbeitergespräche planen, durchführen und auswerten erfahren Sie in unserer Handlungsempfehlung „Mitarbeitergespräche“.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/mitarbeitergespraeche>

Onlinequellen mit Informationen und Tipps zur Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen:

<http://www.mitarbeiterbefragungen.de/>

Plattform des geva-Instituts mit umfangreichen Informationen zu allen Stadien personalstrategischer Befragungsprozesse

<https://www.rogator.de/marktforschung/befragungsthemen/mitarbeiterbefragung.html>

Allgemeine Informationen von der Konzeption bis zur Präsentation einer Mitarbeiterbefragung

http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/049809ac62c5a529/Leitfaden_Mitarbeiterbefragung.pdf

Leitfaden zur Erstellung von Mitarbeiterbefragungen

Leitfaden für die Erstellung eines Fragebogens

2ask – Der Internetdienst für Ihre Online-Umfragen: Leitfaden für die Erstellung eines Fragebogens, verfügbar unter:

http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/bc958b68e726b401/Leitfaden_Fragebogenerstellung.pdf

Weitere Literatur

Borg, Ingwer, 2003, Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, 3. überarbeitete Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen.

Sandrock, Stephan/Prynda, Magdalene, 2012, Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen, ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaft.

