



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Mitarbeiterbefragungen durchführen

Mit Mitarbeiterbefragungen zum attraktiven Arbeitgeber

Autorin

Sarah Pierenkemper

Kontaktdaten

Sarah Pierenkemper

Telefon: 0221 4981-884

E-Mail: pierenkemper@iwkoeln.de

Mehr Informationen auf

www.kofa.de

E-Mail: fachkraefte@iwkoeln.de

Telefon: 0221-4981-543

twitter.com/KOFA_de

facebook.com/Personalarbeit

instagram.com/kofa_de

youtube.com/@KOFA-fur-KMU

linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung

Inhalt

1 Auf einen Blick	
Mit Mitarbeiterbefragungen zum attraktiven Arbeitgeber	4
2 So profitieren Sie	
Vorteile einer Mitarbeiterbefragung	5
3 So gehen Sie vor	
Mitarbeiterbefragungen einführen.....	6
Vorab sicherstellen.....	7
Ziele festlegen	8
Datenschutz sicherstellen.....	9
Fragebogen erstellen.....	11
Mitarbeitende informieren	16
Befragung durchführen	18
Fragebögen auswerten	20
Ergebnisse kommunizieren.....	21
Ergebnisse umsetzen.....	22
Erfolgskontrolle	22
4 Arbeitshilfen	
Mögliche Fragen für Ihre Mitarbeiterbefragung	23

1 AUF EINEN BLICK

Mit Mitarbeiterbefragungen zum attraktiven Arbeitgeber

Was macht Sie als Arbeitgeber attraktiv? Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Unternehmensstrukturen und Ihre Personalarbeit den Wünschen und Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen? Wo gibt es Verbesserungspotenzial? Eine Mitarbeiterbefragung kann Ihnen Antworten auf all diese Fragen geben. Denn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind 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 könnte.

Eine Mitarbeiterbefragung gibt Ihnen die Möglichkeit, die Situation des Unternehmens aus Mitarbeiterperspektive 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 diese Informationen wertvoll, denn Sie gewinnen Erkenntnisse über Stärken, Schwächen und Handlungsbedarfe in Ihrem Unternehmen.



ABER VORSICHT!

Eine Mitarbeiterbefragung weckt Erwartungen in Ihrer Belegschaft. Deshalb ist es wichtig, die Mitarbeiterbefragung als Teil eines Veränderungsprozesses zu sehen. Legen Sie die Ziele der Befragung im Vorfeld klar fest und setzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse anschließend transparent in konkrete Maßnahmen um.



2 SO PROFITIEREN SIE

Vorteile einer Mitarbeiterbefragung

STEUERUNGSELEMENT:

Sie erhalten Informationen darüber, wo Ihre Personalarbeit bereits umfassend den Wünschen und Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht und wo Sie sie noch verbessern oder flexibler ausrichten können.

FRÜHWARNSYSTEM:

Sie erhalten ein Stimmungsbild Ihrer Belegschaft. So können Sie Unzufriedenheit und deren Ursachen frühzeitig erkennen und Problemen vorbeugen.

FEEDBACKFUNKTION:

Intensivierung des Dialogs zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Unternehmensleitung sowie ehrliches Feedback zu relevanten Fragen der Unternehmenspolitik.

MOTIVATIONSSTEIGERUNG:

Sie erhöhen die Loyalität und den Zusammenhalt Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem Sie sie aktiv in Veränderungsprozesse einbinden und so deren Motivation steigern.



3 SO GEHEN SIE VOR

Mitarbeiterbefragungen einführen

Mitarbeiterbefragungen sind anonyme, freiwillige, systematische und in der Regel schriftliche Befragungen, die sich von anderen Gesprächen zwischen Fach- und Führungskräften unterscheiden. Wenn Sie zum ersten Mal eine Mitarbeiterbefragung durchführen, sollten Sie folgende Punkte beachten:

- ✓ Die Ziele der Mitarbeiterbefragung eindeutig formulieren und transparent im Unternehmen kommunizieren.
- ✓ Den Datenschutz sicherstellen und den Umgang mit den erhobenen Daten erläutern, um so mögliche Bedenken bereits im Vorfeld auszuräumen.
- ✓ Einen klar strukturierten und gut verständlichen Fragebogen erstellen.



Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann wie folgt ablaufen:



Vorab sicherstellen

Für die erfolgreiche Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist es entscheidend, dass die Unternehmensleitung hinter dem Projekt steht.



Hierzu zählt, dass sie

- ✓ bereit ist, die Ergebnisse einer Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Sicht der Beschäftigten anzunehmen – unabhängig von deren Ergebnis,
- ✓ die Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst nimmt und diese auch innerhalb des Unternehmens kommuniziert,
- ✓ bereit ist, aufgedeckte Mängel zu beseitigen und dabei einem möglichen Veränderungsprozess offen gegenübersteht.

In den Prozess der Mitarbeiterbefragung sollten neben der Geschäftsführung möglichst folgende weitere relevante Mitarbeitende einbezogen werden:

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

Ziele festlegen

Klare und realistische Ziele sind entscheidend für den Erfolg Ihrer Mitarbeiterbefragung. Überlegen Sie sich, für welche Bereiche und Angebote des Unternehmens Sie mit der Befragung Erkenntnisse gewinnen wollen. Klären Sie im Vorfeld auch, ob und wie Sie die erwarteten Erkenntnisse umsetzen können. Wenn Sie mit den Ergebnissen nichts „anfangen“ können, ist das Ziel ungeeignet.

Je nach Zielsetzung der Befragung können unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Konzentrieren Sie sich möglichst auf ein Ziel. Wollen Sie die Mitarbeiterzufriedenheit messen und verbessern? Geht es Ihnen darum, die Beschäftigten in Entscheidungsprozesse einzubinden? Oder wollen Sie Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen? Definieren Sie Ihr Ziel im Vorfeld möglichst konkret und detailliert und halten Sie es am besten schriftlich fest. Das erleichtert die spätere Erfolgskontrolle.



Mögliche Ziele einer Mitarbeiterbefragung

PROZESSE VERBESSERN:

- Gründe für ineffiziente Prozesse identifizieren
- Team in Veränderungsprozesse einbinden
- Verbesserungspotenziale aufzeigen

FÜHRUNG VERBESSERN:

- Feedback für Führungskräfte einholen
- Fremd- und Selbstbild der Führungskräfte abgleichen
- Mitarbeitermotivation durch bessere Führung steigern

PERSONALFÜHRUNG VERBESSERN:

- Weiterbildungsbedarf und Fördermöglichkeiten der Mitarbeitenden erkennen
- Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abfragen
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen

STRATEGIE WEITERENTWICKELN:

- Überprüfen, ob die Unternehmensstrategie bekannt ist und gelebt wird
- Unternehmensausrichtung evaluieren lassen



TIPP: Versuchen Sie, gerade bei der ersten Mitarbeiterbefragung keine überzogenen Erwartungen bei den Beschäftigten zu wecken. So sollten Sie beispielsweise nicht nach der Eröffnung eines firmeneigenen Fitnessstudios fragen, wenn dies räumlich

nicht realisierbar ist. Dennoch sollten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern signalisieren, dass Sie ihre Aussagen ernst nehmen und sie den Veränderungsprozess mitgestalten können.

Datenschutz sicherstellen

Um ein ehrliches Feedback zu erhalten, ist es absolut entscheidend, den Datenschutz sicherzustellen.

Gerade bei Online-Befragungen stellt sich die Frage, wo die Daten gespeichert werden und wer darauf Zugriff hat. Um Misstrauen unter den Mitarbeitenden vorzubeugen und sicherzustellen, dass die Daten einer Teilnehmerin oder eines Teilnehmers von keinen anderen Personen

eingesehen werden können, empfiehlt sich gerade für kleine Unternehmen einen externen Dienstleisters hinzuzuziehen. (siehe [Kasten](#) sowie [Checkliste: Regeln zum Datenschutz](#)).

EXTERNE DATENSCHUTZBEAUFTRAGTE

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.prozess mitgestalten können.

Folgende Regelungen zum Datenschutz sind bei einer Mitarbeiterbefragung einzuhalten:

CHECKLISTE:

Regeln zum Datenschutz

Die oder der Datenschutzbeauftragte unseres Unternehmens ist von Beginn an aktiv in den Befragungsprozess eingebunden. Gegebenenfalls wurde ein externer Dienstleister eingebunden.

Die Mitarbeitervertretung oder der Betriebsrat ist von Beginn an aktiv in den Befragungsprozess eingebunden.

Die Originalfragebögen werden nach der Auswertung vernichtet und die Daten verschlüsselt archiviert.

Ihr Unternehmen hat keinen Einblick in die Rohdaten (Fragebögen der einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer), sondern verfügt ausschließlich über einen Zugriff auf die zusammengefassten Ergebnisse.

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.

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

CHECKLISTE:

Informationen im Vorfeld der Befragung

Wer ist in den Befragungsprozess involviert?

Was wird ausgewertet? (zum Beispiel: Bestimmte Fragen werden nur ausgewertet, wenn eine Mindestanzahl an Antworten erreicht ist.)

Wo werden die Daten nach der Befragung gespeichert?

Welche Vereinbarungen zum Datenschutz bestehen?

Wer ist Ansprechperson für Rückfragen?



Fragebogen erstellen

Mitarbeiterbefragungen werden in der Regel schriftlich anhand eines Fragebogens durchgeführt. Wichtig ist es im Vorfeld, Inhalt und Umfang dieses Fragebogens festzulegen. Bei der Erstellung des Fragebogens kann es hilfreich sein, sich von externen Dienstleistern unterstützen zu lassen.

Worauf Sie bei der Erstellung sonst noch achten sollten, erfahren Sie in folgender Checkliste:

CHECKLISTE:

Wesentliche formale Aspekte bei der Erstellung eines Fragebogens

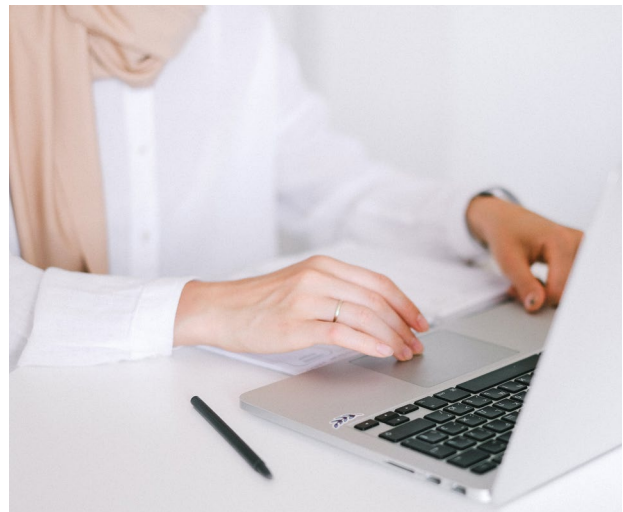
Die Anonymität der Teilnehmenden ist sichergestellt: Hierzu sollten nicht mehr als vier strukturelle Merkmale (zum Beispiel Dauer der Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Alter, Organisationseinheit oder Hierarchieebene) abgefragt werden. Achten Sie zudem bei der Darstellung der Ergebnisse, dass kein Rückschluss auf einzelne Mitarbeitende möglich ist.

Konstruieren Sie die Fragen so, 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.

Eine Auswertung soll auch dann möglich sein, wenn einzelne Fragen nicht von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beantwortet werden.



TIPP: 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 länger als 15 Minuten dauern. Hinweis: Eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer bearbeitet je nach Fragestellung ein bis zwei Fragen pro Minute. Dies entspricht 15 bis maximal 30 Fragen. Wenn Sie noch keine umfangreichen Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen haben, können Sie auch auf bestehende Angebote von Befragungsinstituten oder Unternehmensberatungen zurückgreifen.



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 Fragentyp hat den Vorteil, dass er schnell und einfach zu beantworten ist. Außerdem können Sie diese Antworten relativ einfach auswerten. Bei der erstmaligen Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist es daher sinnvoll, überwiegend geschlossene Fragen zu verwenden. 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 nähere Angaben und weiterführende Details erhalten. Sie sind jedoch deutlich schwieriger auszuwerten und zusammenzufassen.



Fragetypen:

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 Mitarbeitenden 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“ die Verwendung 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
<i>Meine Führungskraft gibt mir zeitnah alles für meine Arbeit notwendigen Informationen.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei **endpunktbenannten Skalen** sind hingegen nur die beiden Extrempunkte angegeben:

	Stimme ich überhaupt nicht zu			Stimme ich voll zu	Weiß nicht/ keine Antwort
<i>Meine Führungskraft ist fachlich kompetent.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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.

Vorab verbalisierte Skalen sollten nicht zu viele Skalenpunkte haben, da dies einerseits die Befragten überfordert und andererseits die spätere Interpretation der Daten erschwert. Aber auch mit zu wenigen Punkten sind die Teilnehmenden oft unzufrieden, da sie ihre Antwort nicht differenziert genug ausdrücken können. Empfehlenswert ist eine Skala von vier bis fünf Punkten.

Ausweichkategorie

In der Regel ist es sinnvoll, eine Alternativkategorie „weiß nicht“/„keine Angabe“ anzubieten, da es vorkommen kann, dass Befragte eine Frage nicht beantworten können oder wollen. Dadurch wird deutlich, ob eine Frage einfach vergessen wurde oder ob der Befragte aus anderen Gründen nicht geantwortet hat. Damit wird verhindert, dass Befragte wahllos eine Antwort ankreuzen und damit das Ergebnis so verfälschen.

Tendenz zur Mitte

Die Befragten tendieren unabhängig von der Fragestellung dazu, eine mittlere Position anzukreuzen („teils/teils“, „weder ... noch“ oder „vielleicht“). Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, ist es wichtig, die Skalen so präzise wie möglich zu formulieren. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, eine Skala mit einer geraden Anzahl von Stufen (plus Ausweichkategorie) zu formulieren, da die Teilnehmenden hier eindeutig Stellung beziehen müssen.

Fragen formulieren

Bei der Formulierung der Fragen sollten Sie folgende Aspekte beachten:

CHECKLISTE:**Formulierung der Fragen**

Nutzung der Sprache des Unternehmens und zum Beispiel keine gewollt steife Formulierung, wenn ein lockerer Umgangston herrscht und umgekehrt.

Möglichst kurz und kompakt:

„Wenn ich darüber nachdenke, dann komme ich letztlich zu dem Schluss, dass mein Job recht zufriedenstellend ist.“ -> besser: „Mein Job gefällt mir.“ [Die Kurzform misst das Gleiche.]

Für alle Mitarbeiter verständlich formulieren:

„Der ROI in unserer Business Unit ...“ -> besser: „Der Gewinn in unserem Bereich ...“ [Vermeiden von Fremdwörtern, unklaren Abkürzungen oder zu akademischen Ausdrücken.]

Nur ein Thema ansprechen:

„Meine Führungskraft ist freundlich und kompetent.“ -> besser: Zwei einzelne Fragen stellen, denn wie sollte die Antwort sein, wenn die Führungskraft zwar freundlich, aber fachlich inkompetent ist.

Fragen mit „Ich-Bezug“ statt „Man-Bezug“:

„In der Firma wird man schlecht informiert.“ -> besser: „Wichtige Informationen sind für mich schwer zugänglich.“ [Es geht hier um die eigenen Erfahrungen.]

Quelle: eigene Zusammenstellung auf Basis von Borg (2003)

STRUKTURDATEN ABFRAGEN

Zu den Strukturdaten gehören das Geschlecht, das Alter, die Abteilung oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Befragten. Sie sind wichtig, um differenzierte Auswertungen vornehmen zu können. So können Sie überprüfen, ob langjährig Beschäftigte Sachverhalte ähnlich einschätzen wie Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger oder ob bestimmte Anforderungen oder Probleme nur in bestimmten Abteilungen auftreten. Um Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmenden auszuschließen, sollten Sie je nach Unternehmensgröße maximal vier Strukturmerkmale abfragen – beziehungsweise diese nicht kombiniert ausgewertet – und darstellen. Beispielsweise könnte die Anzahl der Mitarbeiterinnen mit Führungsverantwortung in Teilzeit in Abteilung A sehr gering sein. Folgende strukturelle Daten können beispielsweise erhoben 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]

Zusammenfassend sollten Sie folgende Punkte bei der Gestaltung des Fragebogens beachten:

CHECKLISTE:

Gestaltung des Fragebogens

.....

Ansprechende Gestaltung

.....

Ausfüllen des Fragebogens dauert nicht länger als 15 Minuten

.....

Fragen sind eindeutig und klar formuliert (keine Fremdwörter, keine Fachbegriffe, keine Abkürzungen, keine Suggestivfragen)

.....

Nicht zu viele Punkte bei der Skalierung

.....

Ausweichkategorie vorhanden

.....

Einheitliche Antwortmöglichkeiten, einheitliche Skalierung

.....

Mitarbeitende informieren

Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig über die Durchführung der Mitarbeiterbefragung und teilen Sie Ihre Erwartungen und Ziele mit. Dies sollte am besten im Rahmen einer Informationsveranstaltung oder durch eine schriftliche Information spätestens zwei Wochen vor Beginn der Befragung erfolgen.

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 und möglichst viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit ins Boot zu holen, sollten Sie folgende Punkte beachten:



CHECKLISTE:

Faktoren für einen gelungenen Kommunikationsprozess

Alle Interessengruppen des Unternehmens (Geschäftsleitung, Führungsebenen, Betriebsrat, Beschäftigte etc.) wurden frühzeitig in das Vorhaben eingebunden.

Die Zielsetzung ist klar festgelegt und ausreichend erläutert.

Wir haben sichergestellt, dass die erhobenen Daten nicht für andere als die angegebenen Zwecke genutzt werden.

Datenschutz und Anonymität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird gewährleistet.

Die Regelungen zum Datenschutz sind verständlich sowie transparent kommuniziert.

Unsere Führungskräfte wurden intensiv auf die Einführung der Befragung vorbereitet.

Eventuelle Bedenken der Beschäftigten wurden im Vorfeld ausgeräumt.

Eine Informationsveranstaltung im Vorfeld der Befragung hat stattgefunden.

Wir haben die Befragung im Vorfeld im Unternehmen kommuniziert (beispielsweise per E-Mail, im Mitarbeiterportal oder über Aushänge).

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden motiviert, an der Befragung teilzunehmen.

Wir haben die Befragung an jeden einzelnen Teilnehmenden versandt.

Die Teilnehmenden haben ausreichend Zeit zur gewissenhaften Beantwortung der Fragen.

EINLADUNG ZUR TEILNAHME

Bei der Ausgabe des Fragebogens sollten Sie eine offizielle Einladung zur Teilnahme sowie eine Datenschutzerklärung beilegen, die Ihren Beschäftigten Datenschutz und Anonymität zusichert (siehe: Hinweise zum Datenschutz). Achten Sie darauf, dass das Anschreiben individuell auf Ihr Unternehmen und die Ziele Ihrer Mitarbeiterbefragung zugeschnitten ist. Außerdem sollten Sie die Befragten darauf hinweisen, dass es um persönliche Eindrücke und Meinungen geht und die Fragen nicht richtig oder falsch beantwortet werden können.

CHECKLISTE:

Gestaltung der Einladung zur Mitarbeiterbefragung

Anrede:

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:

Erläutern Sie die Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung.

Zeitraumen:

Geben Sie an, wie lange der Fragebogen bearbeitet wird, bis wann er ausgefüllt werden kann und wann (erste) Ergebnisse veröffentlicht werden.

Datenschutz / Anonymität:

Hinweise zum Datenschutz und zur Wahrung der Anonymität der Antworten sind unbedingt erforderlich. Aus den einzelnen Antworten darf kein Rückschluss auf die Person möglich sein. Um die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen transparent zu machen, empfiehlt sich die Abgabe einer Datenschutzerklärung, in der Sie ausdrücklich die Anonymität aller Daten zusichern.

Hinweis zum Ausfüllen des Fragebogens:

Weisen Sie Ihre Befragungsteilnehmer auf die Ausfüllmodalitäten hin. Fragen können weder richtig noch falsch beantwortet werden.

Dankesformel / Wertschätzung:

Am Ende des Anschreibens sollten Sie den Teilnehmenden 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.

Ansprechperson / Kontakt für Rückfragen:

Nennen Sie eine konkrete Ansprechperson für eventuelle Rückfragen und geben Sie die vollständigen Kontaktdaten an (E-Mail und Telefonnummer).

Link zur Umfrage:

Sollte es sich um eine Online-Umfrage handeln, fügen Sie den Link zur Umfrage ein.

Befragung durchführen

Für die Form der Mitarbeiterbefragung bieten sich drei Möglichkeiten an:

Paper-Pencil-Befragung:

Hier erhalten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Fragebogen beispielsweise als Beilage zur Gehaltsabrechnung. An zentralen Stellen im Unternehmen (zum Beispiel im Eingangsbereich oder in der Kantine) werden Briefkästen aufgestellt, in die die ausgefüllten Fragebögen eingeworfen werden können. Anschließend werden die Fragebögen manuell erfasst oder eingescannt und elektronisch ausgewertet.

Dadurch ist die Auswertung sehr zeit- und kostenintensiv und eher für einen überschaubaren Teilnehmerkreis geeignet.

Online-Befragung:

Sie ist geeignet, wenn die technischen Voraussetzungen (Computerzugang für alle Mitarbeitende) gegeben sind. Alle Mitarbeitenden erhalten einen Zugangscodex, mit dem sie online an der Befragung teilnehmen können. Die Programmierung der Fragebögen kann entweder selbst mit Hilfe von vorgefertigten Programmen erfolgen oder von externen Dienstleistern übernommen werden.

Der Vorteil dieser Methode liegt in der schnellen und kostengünstigen Durchführung. Zudem kann die Anonymität besser gewährleistet werden, da zum Beispiel Handschriften nicht erkennbar sind.

Smartphone-App:

Wenn nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugang zu einem Computer haben, kann die Befragung auch über eine App durchgeführt werden. Auch hier gibt es eine große Anzahl von Anbietern auf dem Markt.

Der Nachteil ist, dass Ihre Mitarbeitenden hier in der Regel ihr privates Smartphone benutzen müssen und es so zu einer Vermischung von Privatem und Dienstlichem kommen kann, sodass es einer großen Bereitschaft Ihrer Belegschaft bedarf. Zudem muss bei einer Mitarbeiterbefragung per App besonders auf die Lesbarkeit der Fragen geachtet werden. Die Inhalte müssen zum Beispiel mobil optimiert sein.

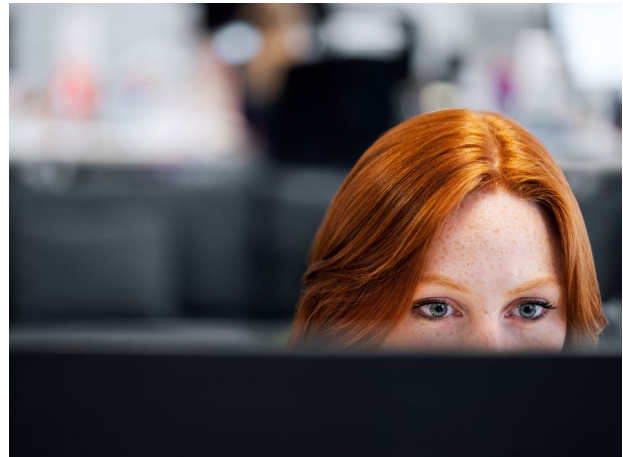
	Vorteile	Nachteile
Paper-Pencil-Befragung	<ul style="list-style-type: none"> • bessere Reichweite (wenn nicht alle Mitarbeitenden über PC-Arbeitsplatz verfügen) • geringer technischer Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • aufwendige Verbreitung der Befragung • aufwendige Auswertung (i. d. R. Überführung in ein Computerprogramm) • Gefahr von Übertragungsfehlern • i. d. R. kostenintensiver
Online-Befragung	<ul style="list-style-type: none"> • einfache Teilnahme • einfache und schnelle Auswertung (Daten sind schnell verfügbar) • 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 • aufwendigere Gewährleistung des Datenschutzes

	Vorteile	Nachteile
Smartphone-App	<ul style="list-style-type: none"> • auch für Mitarbeitende ohne Computerzugang möglich • einfache Teilnahme • einfache und schnelle Auswertung (Daten sind schnell verfügbar) • i. d. R. kostengünstiger • Erinnerungen bei schwachem Rücklauf sind einfacher möglich • Sicherstellung der Anonymität (Rückverfolgung durch Handschriften ausgeschlossen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung des privaten Smartphones • Gefahr der Vermischung von Privatem und Dienstlichem • App muss erst heruntergeladen werden • aufwendige Gewährleistung des Datenschutzes • Befragung muss mobil optimiert (mobile responsive) sein • kleineres Display kann zu Unübersichtlichkeit führen

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 zwei bis drei Wochen.

Achten Sie zudem darauf, Ihre Mitarbeitenden in regelmäßigen Abständen an die Befragung zu erinnern. Dies kann durch eine Erinnerungs-Mail oder Aushänge im Unternehmen erfolgen.

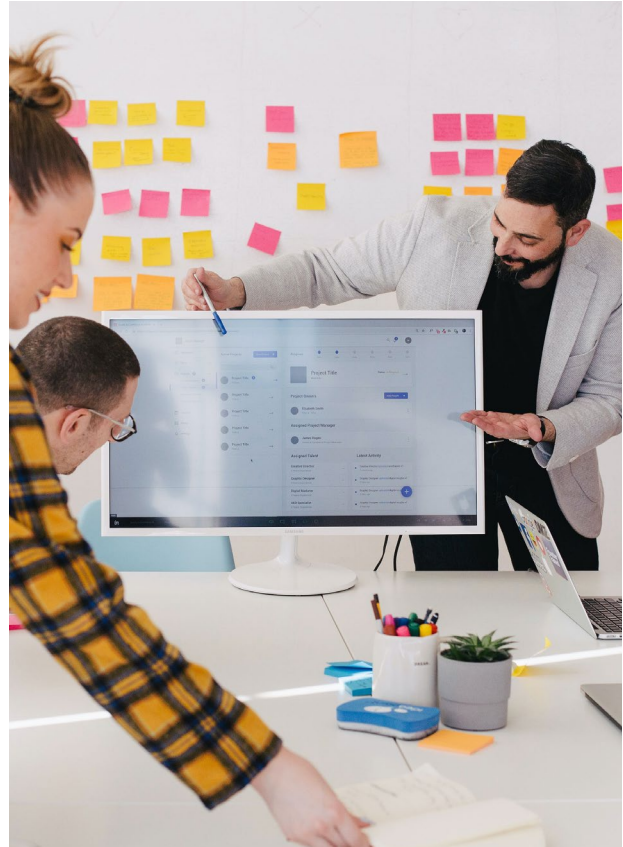


Fragebögen auswerten

Die Auswertung der Fragebögen erfolgt in der Regel über spezialisierte Softwareprogramme. Viele Online-Befragungstools und Apps beinhalten bereits Auswertungsmöglichkeiten.

Auswertungen können auf verschiedenen Wegen erfolgen:

- Die Auswertung erfolgt nach zuvor festgelegten Kriterien, wie Unternehmensbereiche (Abteilungen, Standorte etc.) oder einzelne 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.



Ergebnisse kommunizieren

Die Kommunikation der Befragungsergebnisse an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte zeitnah erfolgen. Werden die Ergebnisse zu spät oder gar nicht kommuniziert, besteht die Gefahr, dass die Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Vertrauen in die Unternehmensleitung sinken und die Mitarbeiterbefragung negativ wahrgenommen wird. Wenn möglich, sollten Sie die Befragungsergebnisse erläutern und Gelegenheit für Rückfragen geben. Dies kann im Rahmen eines oder mehrerer Mitarbeiterworkshops erfolgen. So können gegebenenfalls Fehlinterpretationen der Befragungsergebnisse im direkten Gespräch korrigiert und gemeinsam Lösungsansätze und neue Perspektiven entwickelt werden. Vergessen Sie nicht, sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bedanken. Damit zeigen Sie Ihre Wertschätzung und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer auch an zukünftigen Befragungen engagiert teilnehmen.

Mitarbeiterworkshops

Zur Kommunikation der Befragungsergebnisse eignen sich Mitarbeiterworkshops. Hier werden die Ergebnisse vorgestellt und gemeinsam mit der Belegschaft weitere Handlungsschritte abgeleitet und Maßnahmen diskutiert. Dies ist wichtig, da unkommentierte Ergebnisse zu Fehlinterpretationen und Unruhe führen können. Machen 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. Dies kann eine unternehmensfremde Person sein, aber auch eine Vertreterin oder ein Vertreter der Personalabteilung. 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?
- Gegebenenfalls detaillierte Analyse der Ergebnisse für einzelne Gruppen oder Bereiche im Unternehmen

INTERPRETATION UND EINORDNUNG SOWIE SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DAS UNTERNEHMEN

- Gegebenenfalls 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

- 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)

Ergebnisse umsetzen

Im Anschluss an die Mitarbeiterbefragung sind konkrete Umsetzungsmaßnahmen erforderlich. Stellt sich zum Beispiel heraus, dass die Mitarbeiter im Arbeitsalltag nicht immer konkret wissen, was von ihnen erwartet wird, kann mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen reagiert werden. Idealerweise wurden in den Mitarbeiterworkshops Ziele und Handlungsfelder formuliert. Daraus sollten konkrete Umsetzungsmaßnahmen abgeleitet werden. Der Umsetzungsstand dieser Maßnahmen sollte regelmäßig

überprüft und an die Belegschaft kommuniziert werden. Begreifen Sie auch unangenehme Befragungsergebnisse als Chance für Veränderungen. Wenn Ergebnisse zensiert werden oder ganz in der Schublade verschwinden, schaden Sie Ihrem Unternehmen nachhaltig, indem Sie die Unterstützung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren. Denken Sie daran: Der langfristige Erfolg Ihrer Mitarbeiterbefragung steht und fällt mit der Umsetzung der Befragungsergebnisse. Daran werden Sie gemessen!

Erfolgskontrolle

Der Erfolg Ihrer Mitarbeiterbefragung ist von der vorab definierten Zielsetzung abhängig. 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.

Ziel	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 (beispielsweise 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 ...)

4 ARBEITSHILFENT

Mögliche Fragen für Ihre Mitarbeiterbefragung



Entscheidend für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung ist, dass Sie die individuellen Gegebenheiten und Ziele Ihres Unternehmens beachten. Jede Mitarbeiterbefragung ist deshalb anders und sollte individuell erstellt werden.

Im Folgenden 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.

ZUSAMMENARBEIT/BETRIEBSKLIMA

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

KNOW-HOW UND WISSENSAUSTAUSCH

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Weiß nicht/ keine Antwort
<i>Ich besitze das nötige Know-how für meine tägliche Arbeit.</i>					
<i>Meine Kolleg:innen haben insgesamt ein hohes fachliches Know-how.</i>					
<i>Bei neuen Anforderungen im Arbeitsprozess werde ich angemessen unterstützt.</i>					
<i>Meine Weiterbildung wird kontinuierlich gefördert.</i>					
<i>Ich habe genügend Zeit, um mein Arbeitswissen aktuell zu halten.</i>					
<i>Ich nutze die vorhandenen Freiräume, um mein Arbeitswissen aktuell zu halten.</i>					
<i>Meine Kolleg:innen helfen sich gegenseitig und geben ihr Wissen weiter.</i>					

INNOVATION

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Weiß nicht/ keine Antwort
<i>In unserem Unternehmen gibt es gute Rahmenbedingungen für kreatives Arbeiten.</i>					
<i>Ich fühle mich ermutigt, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.</i>					
<i>Meine Vorgesetzten nehmen neue Ideen schnell auf und setzen sie um.</i>					

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

Gestaltung und Produktion

neues handeln AG

Bildnachweise

S.4 © Brooke Cagle/unsplash.com
S.5, 7, 16, 21 © fauxels/pexels.com
S.6 © Thirdman/pexels.com
S.8 © MART PRODUCTION/pexels.com
S. 10 © LinkedIn Sales Solutions/unsplash.com
S.11 © Anna Shvets/pexels.com
S. 12 © Towfiqu barbhuiya/unsplash.com
S.19 © ThisisEngineering RAEng /unsplash.com
S. 20 © Jason-Goodman/unsplash.com

Stand

Dezember 2023

