

Mitarbeiterbefragung

1. Kurz und Knapp	3
2. Mitarbeiterbefragung	3
1. Mitarbeiterbefragung goldene Regeln	4
2. Was bringt die Mitarbeiterbefragung	4
3. Charakterisierung	5
3. Funktionen – Zweck und Nutzen	6
1. Diagnostische Funktionen von MAB	6
2. Interventionsfunktion	6
4. Mitarbeiterbefragung Fragebogen	7
5. Beispiel Mitarbeiterbefragung / Muster	9
6. Ziele der Mitarbeiterbefragung festlegen	15
1. Mitarbeitermotivation	15
7. Mitarbeiterbefragung: erste Schritte der Planung	16
1. Datenschutz Mitarbeiterbefragung	17
2. Mitarbeiterbefragung Anonymität	18
3. Zielgruppe der Befragung	18
4. Erreichbarkeit der Mitarbeiter analysieren	19
5. Mitarbeiterkommunikation	19
6. Fragen formulieren	20
7. Mitarbeiterbefragung das richtige Tool	21
8. Mitarbeitergespräch	21
9. Formen von Mitarbeiterumfragen	22
10. Fragen: Kategorien und Schwerpunkte der Befragung	23
11. Auswertung	24
12. Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter	24
13. Nach der Auswertung: Mitarbeiterworkshop - Ablauf	25
14. Maßnahmen unbedingt umsetzen	26
15. Mitarbeiterbefragung Geschichte und Trend	26
16. Mitarbeiterbefragung: nur mit dem Betriebsrat	26
17. Mitarbeiterbefragung Vorlagen	27
1. Vorlage: Das Anschreiben der Befragung	27
2. Vorlage: Erklärung zur Datensicherheit und zum Anonymitätsschutz	28

3.	Vorlage: Allgemeine Erläuterungen zur Mitarbeiterbefragung	29
4.	Vorlage: Hinweise zur Beantwortung	29
5.	Gewinnspiel Mitarbeiterbefragung	30
6.	Mitarbeiter-Befragung Tipps	30
1.	Tipp: Früh handeln, Nachfrist vermeiden	31
2.	Akzeptanz der Mitarbeiter	32
3.	Fragearten	33
4.	Fragen formulieren	34
5.	Dynamik	34
6.	Variation	34
7.	Reihenfolge der Fragen	35
8.	Vorselektierung	35
9.	Antwortvorgaben	35
10.	Plausibilitätsprüfung	36
11.	Hilfe für den Teilnehmer	37
12.	IP Sperren vermeiden	38

1. Kurz und Knapp

Mitarbeiter sind das Fundament eines jeden Unternehmens. Sie sind nicht nur nah dran, sondern mittendrin. Ihre Mitarbeiter haben das meiste Wissen über Ihre Kunden, Ihr Produkt und Ihre Prozesse. Mitarbeitermotivation und die Mitarbeiterzufriedenheit sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Durch eine Mitarbeiterbefragung kann das Wissen Ihrer Mitarbeiter erhoben und in effiziente Maßnahmen umgewandelt werden. Besonders geeignet hierfür ist der Online-Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung. Im Folgenden finden Sie einen Leitfaden zur Mitarbeiterbefragung, mit besonderem Schwerpunkt Mitarbeiterzufriedenheit sowie Fragebogen, Vorlagen und Mustern für Ihre Mitarbeiterbefragung.

2. Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung ist ein sensibles Instrument des Personalwesens (Human Resources, Personalmanagement...). Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung werden Daten von den Mitarbeitern eines Unternehmens erhoben. In der Regel sind eine oder mehrere Personen aus der Personalentwicklung bei einem solchen Projekt eingebunden.

1. Mitarbeiterbefragung goldene Regeln

Fragen richtig formulieren

- Die Mitarbeiterbefragung ist ein besonders sensibles Instrument. Selbst kleine Fehler können zu einem erheblichem Akzeptanz- und Vertrauensverlust auf Seiten der Befragten führen.

Betriebsrat einbinden

- Selbst dort, wo dies nicht laut Betriebsverfassungsgesetz notwendig ist, sollte der Betriebsrat eingebunden werden. Dies steigert die Akzeptanz und das Vertrauen.

Anonymität sicherstellen

- Während Kunden häufig auch an nicht anonymen Umfragen teilnehmen, ist dies bei Mitarbeiterbefragungen so gut wie ausgeschlossen. Stellen Sie Einzelergebnisse nicht Abteilungen mit wenigen Mitarbeitern zur Verfügung!

Daten schützen

- Binden Sie Ihren Datenschutzbeauftragten ein. Nutzen Sie nur Online Softwareanbieter mit Sitz in Deutschland. US Amerikanische Anbieter speichern auch Ihre Daten auf US Servern.

Veränderungen akzeptieren

- Wenn Sie bereit sind, Veränderungen zu akzeptieren und anzuleiten, gewinnen Sie doppelt: Ihre Mitarbeiter merken, dass sie ernst genommen werden und Sie können Unternehmensprozesse optimieren und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen. Wenn Sie keine Veränderungen wünschen, sollten Sie keine Mitarbeiterbefragung anstoßen, denn in diesem Fall verlieren Sie das Vertrauen und die Motivation Ihrer Mitarbeiter.

TIPP: Fragen Sie! Dadurch, dass man jemanden nach seiner Meinung fragt, beteiligt man ihn noch nicht, aber wenn man gar nicht erst fragt, kann man auch niemanden beteiligen.

2. Was bringt die Mitarbeiterbefragung

Mitarbeitermotivation und Fachkräftebindung

Sie binden Ihre Fachkräfte aktiv über eine Mitarbeiterbefragung in den Veränderungsprozess des Unternehmens ein und ermöglichen eine Mitgestaltung. Dadurch werden Loyalität Ihrer Beschäftigten und der Zusammenhalt in Ihrem Unternehmen verbessert werden.

Frühwarnsystem

Die regelmäßige Mitarbeiterbefragung gibt Ihnen einen steten Eindruck über die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter. Entstehende Unzufriedenheit inklusive Ursachen können frühzeitig aufgedeckt werden. Somit können Sie Risiken und Chancen für die Personalentwicklung ebenfalls frühzeitig identifizieren.

Entscheidungsgrundlage für die Personalentwicklung

Die Befragungsergebnisse der Mitarbeiterumfrage liefern umfangreiche Hinweise darauf, wie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihre Personalarbeit bewerten. Der Vergleich der Ergebnisse mit ähnlichen Unternehmen kann überdies als eine Orientierung dienen (Benchmark).

Vertrauensbildung

Wenn Ihre Mitarbeiter merken, dass Ihre Antworten ernst genommen werden, dass sie etwas verändern können und dass mit ihren Daten sensibel umgegangen wird, stärkt dies das Vertrauen in Ihr Unternehmen.

Verbesserung der internen Kommunikation

Über die Mitarbeiterbefragung ermöglichen Sie Ihrer Belegschaft, anonymes Feedback zu unterschiedlichen unternehmenspolitischen Fragestellungen zu geben und Unternehmensprozesse zu optimieren.

3. Charakterisierung

Die Mitarbeiterbefragung ist ein Instrument zur Erhebung quantitativer Daten von Mitarbeitern eines Unternehmens. Von einer Mitarbeiterbefragung ist immer dann die Rede, wenn folgende zwölf Merkmale erfüllt sind:

- Es wird i.d.R. die gesamte Belegschaft befragt
- Die Befragung erfolgt anhand eines standardisierten Fragebogens
- Die Befragung verläuft anonym und freiwillig
- Ziel ist die systematische Erfassung von Meinungen, Einstellungen, Wünschen oder Erwartungen der Beschäftigten
- Der Inhalt bezieht sich auf Themenbereiche des EFQM-Modells
- Die Ergebnisse der Umfrage werden schnell (innerhalb von 2-4 Wochen) ermittelt und enthalten spezifische Auswertungen mit verschiedenen Vergleichen
- Die Umfrage findet in regelmäßigem Turnus (1-2mal jährlich) statt
- Beim Reporting werden Entwicklungen im Jahresvergleich berichtet
- Die Vorgesetzten kommunizieren zeitnah die zentralen Problemfelder und stoßen die Ableitung konkreter Veränderungsmaßnahmen an
- Die Ergebnisanalyse deckt Problembereiche auf, an denen konkrete Verbesserungsmaßnahmen ansetzen
- Die Effektivität der Veränderungsmaßnahmen ist bei der darauffolgenden Befragung ebenfalls Gegenstand der Bewertung
- Die Befragung flankiert übergeordnete Innovations- oder Veränderungsstrategien. Sie ist u. a. als Datenlieferant in weitere Kennzahlensysteme eingebunden bzw. mit diesen verknüpft

3. Funktionen – Zweck und Nutzen

Mitarbeiterbefragungen haben zwei zentrale Funktionen – Informationsgewinnung und Einleitung von Veränderungsprozessen. Zunächst wird Feedback aus Beschäftigtensicht zu den arbeits- und leistungsrelevanten Aspekten der Tätigkeit erbeten (Diagnosefunktion). Danach werden Optimierungspotenziale erkannt und realisiert (Interventionsfunktion). Die Mitarbeiterbefragung ist nicht einfach nur Erhebung und erschöpft sich nicht allein als kurzfristiges Projekt mit einem Fragebogen im Mittelpunkt. Vorlauf- und Folgeprozesse sind ebenfalls Bestandteile.

4. Diagnostische Funktionen von MAB

Analyse-, Evaluations- und Kontrollfunktion. Analyse und Evaluation sind klassische Funktionen der Mitarbeiterbefragung. Ob Analyse oder Evaluation hängt allein vom Zeitpunkt ab: Untersucht man den Veränderungsprozess im Nachhinein, so ist dies eine Evaluation, im Vorfeld spricht man von Analyse. Die Kontrollfunktion ist keine Evaluation. Hierbei werden Maßnahmen überprüft. Wenn bspw. Zielvereinbarungen getroffen wurden, kann mit der Befragung deren Durchführung überprüft und bewertet werden.

Analysefunktion:

- Information über die Situation im Unternehmen (z. B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Führungsstil etc.)
- Stärken-Schwächen-Analysen (z. B. Personal- und Informationspolitik, Weiterbildungsangebote)
- Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung für konkrete Projekte (z. B. Umstrukturierung)
- Analyse spezifischer Problemstellungen (z. B. Kranktage, Qualitätsbewusstsein)

Evaluationsfunktion:

- Information über Veränderungen und Entwicklungen im Unternehmen
- Beurteilung von Managementstrategien und -instrumenten
- Beurteilung von konkreten Einzelmaßnahmen oder Gestaltungsprojekten

Kontrollfunktion:

- Überprüfung der Durchführung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen
- Überprüfung von (verändertem) Verhalten von Vorgesetzten/Führungskräften In Anlehnung an instrumentelle Funktionen von MAB

5. Interventionsfunktion

Die Interventionsfunktion knüpft auf Grundlage der Zielsetzung und Weiterverwendung der Ergebnisse an

die eigentliche Befragung an. Dabei stellt bereits die Befragung selbst eine Intervention dar.

Interventionsfunktion:

- Kommunikation – unternehmensweit, top-down und bottom-up
- Vermittlung der Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie
- Initiierung von Reflexions- und Austauschprozessen
- Ableitung und Umsetzung von Veränderungsprozessen auf Basis der Ergebnisse

4. Mitarbeiterbefragung Fragebogen

Folgendes müssen Sie beachten, um den Fragebogen für eine erfolgreiche Mitarbeiterbefragung erstellen zu können:

Die Regeln des Fragebogens

Der Fragebogen muss anonym sein

- Erfragen Sie nicht mehr als drei strukturelle Merkmale (bspw. Dauer der Betriebszugehörigkeit, Organisationseinheit und die Hierarchieebene).

Die Kommunikation muss stimmen

- Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern die Wichtigkeit der Erhebung der personenbezogenen Daten indem Sie der Belegschaft die Vorteile verdeutlichen.

Auswertung ohne Pflichtfragen ermöglichen

- Der Fragebogen sollte so konstruiert sein, dass die Auswertung auch ohne die Beantwortung einzelner Fragen möglich ist. Pflichtfragen senken die Rücklaufquote.

Passen Sie das Layout an

- Achten Sie auf eine optisch ansprechende und professionelle Gestaltung des Fragebogens. Wenden Sie das Unternehmensdesign (Corporate Design) an.

Inhaltliche Aspekte des Fragebogens

Eingabefragen einsetzen

- Mit Eingabefragen brechen Sie die Starrheit der Auswahlfragen auf und bieten die Möglichkeit, eigene Antworten zu formulieren. Somit können Sie nicht nur tiefere Erkenntnisse sammeln, sondern auch die Rücklaufquoten erhöhen. Denn Sie werden niemals für alle Mitarbeiter alle Antwortoptionen richtig vorhersagen können. Ohne Eingabefrage („Eigene Antwort“, „Sonstiges“,

„Kommentarfeld“) hat der Mitarbeiter manchmal nur die Auswahl zwischen nicht zutreffender Antwortoption oder keine Antwortoption.

Fragebogen kürzen

- Nicht alle Fragen sind für jeden Mitarbeiter relevant. Setzen Sie daher Dynamiken ein, wie Sprünge oder Sichtbarkeiten, um jedem Mitarbeiter die für ihn relevanten Fragen anzuzeigen. Somit verkürzen Sie die individuelle Befragung, ohne wichtige Fragen auszulassen.

Dynamiken einsetzen

- Mit Dynamiken können Sie auch mit einem Fragebogen unterschiedliche Mitarbeitergruppen in einem Fragebogen befragen. Leiten Sie einfach die Mitarbeiter bspw. je nach Position oder Abteilung auf die jeweils relevanten Fragen. Der Vorteil – alle Ergebnisse sind in einer Mitarbeiterbefragung und können einfach und schnell verglichen werden.

Attribute einsetzen

- Mithilfe der Attribute können Sie Ergebnisse einfacher auswerten (Bsp.: Zeige nur Ergebnisse von Mitarbeitern mit Attribut „Abteilung XY“) und Teilnehmer auf verschiedene Umfragepfade lenken (Seiten und Fragen nur sichtbar für Attribut XY).

Fragen und Gestaltung des Fragebogens

Die Fragenanzahl liegt in der Regel zwischen 20 und 80 Fragen. Somit kann der Fragebogen innerhalb von 10-30 Minuten von der Belegschaft beantwortet werden. Regelmäßig eingesetzt werden die neun Fragenbereiche der European Foundation for Quality Management (EFQM):

- Wie sehr sind Sie mit der Führungskompetenz Ihres Vorgesetzten zufrieden?
- Wie sehr sind Ihnen die Ziele Ihrer Abteilung deutlich?
- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer persönlichen Weiterbildung?
- Wie sehr zufrieden sind Sie mit der Unternehmenskommunikation - bekommen Sie alle Informationen um arbeiten zu können?
- Wie sehr haben Sie die Möglichkeit, Einfluss auf die Verbesserung von Arbeitsabläufen zu nehmen?
- Wie stark achtet Ihre Abteilung auf die Zufriedenheit ihrer Kunden?
- Wie sehr sind Sie zufrieden mit der Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in Ihrem Bereich?
- Wie sehr sind Sie mit dem gesellschaftlichen-sozialen Engagement Ihres Unternehmens zufrieden?
- Wie sehr sind Ihnen die Ergebnisse, Erfolge und Gewinne des Unternehmens bekannt?
- Weitere Fragen und Themen können sich anschließen.

5. Beispiel Mitarbeiterbefragung / Muster

Der folgende Musterfragebogen für Mitarbeiterbefragung wurde durch das Institut der deutschen Wirtschaft Köln zusammen mit dem RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft) Kompetenzzentrum in Eschborn entwickelt. Das Ziel ist, aktuelle Probleme bei der Rekrutierung und Bindung von MINT-Fachkräften aufzudecken sowie Hinweise zur Problemlösung zu liefern. Mit Hilfe der Ergebnisse kann durch die Personalberater des jeweiligen Unternehmens eine zugeschnittene Strategie herausgefiltert werden.

Mitarbeiterbefragung Muster:

1.1 Arbeitsplatz und Arbeitssituation

(trifft zu – trifft überwiegend zu – teils teils – trifft überwiegend nicht zu – trifft nicht zu – weiß nicht)

Ich bin zufrieden mit meinen Karriere- und Aufstiegschancen.

Ich habe die Handlungsspielräume, die ich für meine tägliche Arbeit brauche.

Unsere Arbeitsumgebung trägt zum Wohlbefinden bei.

Ich kann Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren.

Unsere Arbeitszeiten sind flexibel (genug).

Ich werde angemessen bezahlt.

Leistung lohnt sich generell in unserem Unternehmen.

Ich fühle mich grundsätzlich weder über- noch unterfordert.

1.2 Stört Sie etwas besonders bei Ihrer Arbeit?

Nein, nichts

Ja, und zwar (bis zu sieben Antworten möglich):

→zu viel Administration

→schnell wechselnde Aufgaben

→zu große Arbeitsmenge

→zu viele Aufgaben sind parallel zu bearbeiten

→unzureichende Informationen zur Ausführung meiner Tätigkeiten

→unklare Erwartungen

- häufige Unterbrechungen
 - fehlende Planbarkeit der Arbeitsaufgaben
 - umständliche Arbeitsabläufe/Doppelarbeit
 - zu lange Entscheidungswege
 - zu wenig Zeit der/des Vorgesetzten
 - hinderliche Organisationsstruktur
 - fehlendes Wissen
 - fehlende Erfahrung
 - eingeschränkte Verfügbarkeit technischer Unterstützung
 - eingeschränkte Verfügbarkeit personeller Unterstützung
 - starker Termindruck/Zeitdruck
 - habe Probleme, meinen Urlaub zu nehmen
 - zu viele Überstunden
 - zu viel Arbeit am Wochenende
 - Sonstiges (bitte kurz erläutern)
-
-

2.1 Kommunikation

(trifft zu – trifft überwiegend zu – teils teils – trifft überwiegend nicht zu – trifft nicht zu – weiß nicht)

Ich fühle mich über die Entwicklungen, die unser Unternehmen betreffen, ausreichend informiert.

Der Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern funktioniert gut.

Der Informationsfluss zwischen Mitarbeitern und Führungskräften funktioniert gut.

Die Unternehmensführung macht die strategische Ausrichtung des Unternehmens deutlich.

2.2 Worüber möchten Sie in erster Linie mehr wissen?

keine Wünsche

über Folgendes (bis zu vier Antworten möglich):

- über Informationen, die meine Tätigkeit betreffen
- über Informationen, die mein(e) Abteilung/Team betreffen
- über Entwicklungen, die meine Tätigkeit betreffen
- über Entwicklungen, die mein(e) Abteilung/Team betreffen
- wie die Ergebnisse meiner Arbeit im Weiteren genutzt werden
- welche Ergebnisse bei der Arbeit meiner Abteilung/meines Teams herauskommen
- über die Arbeit anderer Abteilungen/Teams
- über unsere Produkte/Dienstleistungen
- über personelle Veränderungen, z. B. Neueinstellungen, Versetzungen
- über Entscheidungen der Geschäftsleitung
- über die Strategie/Ziele meiner Abteilung/Team
- über die Arbeit des Betriebsrats (falls vorhanden)
- Sonstiges (bitte erläutern)

3.1 Zusammenarbeit/Betriebsklima

(trifft zu – trifft überwiegend zu – teils teils – trifft überwiegend nicht zu – trifft nicht zu – weiß nicht)

Ich kann in unserem Unternehmen Probleme und heikle Themen offen ansprechen.

In unserem Unternehmen herrscht eine positive Arbeitsatmosphäre.

Wenn bei uns Fehler passieren, ist die wichtigste Frage nicht „Wer war es?“, sondern „Wie können wir den Fehler in Zukunft vermeiden?“.

Eigeninitiative und -verantwortung sind in unserem Unternehmen wichtig.

Bei uns zählt die Kompetenz des Einzelnen und nicht etwa Geschlecht, Herkunft oder Alter.

Die Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens funktioniert aus meiner Sicht insgesamt gut.

3.2 Welche Maßnahmen sollte unser Unternehmen ergreifen, um die Zusammenarbeit/das Betriebsklima deutlich zu verbessern? Bitte nennen Sie maximal 3 Maßnahmen:

4.1 Führung und Vorgesetzte

(trifft zu – trifft überwiegend zu – teils teils – trifft überwiegend nicht zu – trifft nicht zu – weiß nicht)

Unsere Führungskräfte...

... sind glaubwürdig und leben vor, was sie sagen.

... zeigen eine angemessene Anerkennung für gute Arbeit.

... formulieren klare Ziele und setzen Prioritäten.

... fördern den Gemeinschaftsgeist.

... beziehen ihre Mitarbeiter/innen angemessen in Entscheidungen mit ein, die deren Arbeit betreffen.

... sind offen für Ideen und Vorschläge.

... fördern eigenverantwortliches Handeln.

4.2 Was würden Sie sich wünschen, dass sich am Führungsverhalten ändern sollte? Bitte nennen Sie maximal 3 Maßnahmen:

5.1 Know-how und Wissensaustausch

(trifft zu – trifft überwiegend zu – teils teils – trifft überwiegend nicht zu – trifft nicht zu – weiß nicht)

Ich besitze das nötige Know-how für meine tägliche Arbeit.

Unsere Mitarbeiter/innen haben insgesamt ein hohes fachliches Know-how.

Bei neuen Anforderungen im Arbeitsprozess werde ich angemessen unterstützt.

Bei uns wird die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter/innen gefördert.

Ich habe genügend Zeit, um mein Arbeitswissen aktuell zu halten.

Ich nutze die vorhandenen Freiräume, um mein Arbeitswissen aktuell zu halten.

Bei uns helfen sich die Mitarbeiter/innen gegenseitig und geben ihr Wissen weiter.

5.2 Hindert Sie etwas besonders daran, sich weiterzubilden?

Nein, nichts

Ja, und zwar (bis zu drei Antworten möglich):

- Weiterbildungsmaßnahmen werden in unserem Unternehmen nicht angeboten.
- Weiterbildungsmaßnahmen werden mir nicht angeboten.
- Mein/e Vorgesetzte/r stellt mich für Weiterbildungsaktivitäten nicht frei.
- Weiterbildungsangebot entspricht nicht meinem persönlichen Bedarf.
- Das bestehende Weiterbildungsangebot nutzt mir bei meiner Arbeit nicht viel.
- Die tägliche Arbeitsbelastung ist zu hoch.
- Bei der Teilnahme an Weiterbildung bleibt mir zu wenig Zeit für meine Familie/mein Privatleben.
- Berufliche Weiterbildung wird vom Unternehmen nicht anerkannt.
- Sonstiges (bitte erläutern)

6.1 Innovation

(trifft zu – trifft überwiegend zu – teils teils – trifft überwiegend nicht zu – trifft nicht zu – weiß nicht)

Unser Unternehmen schafft Rahmenbedingungen für kreatives Arbeiten.

Ich fühle mich ermutigt, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Meine Ideen und Vorschläge werden berücksichtigt.

Bei uns werden neue Ideen schnell aufgenommen und umgesetzt.

6.2 Welche Maßnahmen sollte unser Unternehmen ergreifen, um die Rahmenbedingungen für Ideen und Verbesserungsvorschläge weiterzuentwickeln? Bitte nennen Sie maximal 3 Maßnahmen:

7.1 Gesamtzufriedenheit

(trifft zu – trifft überwiegend zu – teils teils – trifft überwiegend nicht zu – trifft nicht zu – weiß nicht)

Ich komme gerne zur Arbeit.

Meine Arbeit ist nicht einfach nur ein Job.

Ich würde unser Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen.

Ich würde mich wieder in unserem Unternehmen bewerben, wenn ich es heute nochmals zu entscheiden hätte.

Ich engagiere mich gerne für unser Unternehmen.

Ich sehe mich auch in fünf Jahren noch in unserem Unternehmen.

7.2 Welche Maßnahmen sollte unser Unternehmen ergreifen, um für Sie persönlich attraktiver zu werden? Bitte nennen Sie maximal 3 Maßnahmen:

8 Statistische Angaben

Hinweis: Die statistischen Angaben in dieser Befragung sind erforderlich, um besondere Probleme und Anliegen einzelner Mitarbeiter und Arbeitsgruppen erkennen zu können. Es werden nur Ergebnisse für statistische Gruppen (mindestens 5 Personen), nicht für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt. Auch findet keine Kombination über mehrere demografische Variablen statt.

Geschlecht: weiblich, männlich

Führungsverantwortung: Ja, Nein

Haben Sie eine Aus- bzw. Weiterbildung im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft oder Technik absolviert: Ja, Nein

Höchster beruflicher Abschluss: ohne Berufsausbildung, Berufsausbildung, Hochschulabschluss, Berufliche Aufstiegsförderung

Unternehmenszugehörigkeit: unter 3 Jahre, 3-10 Jahre, mehr als 10 Jahre

6. Ziele der Mitarbeiterbefragung festlegen

Die Mitarbeiterbefragung ist ein wesentlicher Ausgangspunkt, jegliche Änderungen im Unternehmen anzustoßen. So verschieden diese Änderungen sein können, so unterschiedlich können auch die Ziele der Befragung sein:

- Verbesserung der Arbeitsatmosphäre
- Erhöhung der Motivation der Beschäftigten
- Senkung des Krankenstandes der Belegschaft
- Erhöhung der Bindung und Senkung der Fluktuation
- Verbesserung der Führung
- Unterstützung des Qualitätsmanagements
- Begleitung von Veränderungsprojekten
- Erkennen von Risiken und Schwachpunkten

Das Ziel der Mitarbeiterbefragung ergibt sich häufig aus konkretem Anlass: Sie merken beispielsweise, dass der Krankenstand jährlich zunimmt, dass die Produktivität bestimmter Bereiche nachlässt oder Sie planen Umbaumaßnahmen und möchten die Belegschaft einbinden.

Wer sollte an der Zielfestlegung beteiligt sein?

Die Projektgruppe „Mitarbeiterbefragung“ sollte die Belegschaft bereits in der Planung ganzheitlich einbinden. Das bedeutet, dass die Unternehmensleitung, die Vertretung der Mitarbeiter oder der Betriebsrat, die Personalabteilung, der Datenschutzbeauftragte und auch Vertreter(innen) der Fach- und Führungskräfteebene involviert sein müssen. Unter Umständen sollte die Presse- oder die EDV-Abteilung eingebunden werden – für Design, Umsetzung und Kommunikation der Umfrage. Alternativ ist auch ein Stab denkbar, der durch oben genannte Abteilungen unterstützt wird. Die Unternehmensleitung sowie die direkten Führungskräfte sollten diese Unterstützung fördern und sicherstellen.

Ziele festlegen

Die Ziele der Mitarbeiterbefragung sollten präzise, verständlich und vor allem realistisch sein. Bei der Pilotdurchführung empfehlen wir dringend, keine allzu hohen Ziele zu verfolgen und die Auswertung im Auge zu behalten. Ein frühes Scheitern kann den gesamten Befragungsprozess für eine lange Zeit als effizientes Werkzeug disqualifizieren.

Die Geschäftsleitung sollte zu Beginn Ihre Erwartungen klar und deutlich gegenüber der Belegschaft kommunizieren. Achten Sie darauf, keine übersteigerten Erwartungen zu wecken und trotzdem die Motivation zu erzeugen, am Veränderungsprozess mitzuwirken.

1. Mitarbeitermotivation

Mitarbeitermotivation ist ein häufiges Ziel von Mitarbeiterbefragungen. Denn Sie wissen – die Mitarbeiter sind die Leistungsträger, das Grundgerüst eines jeden Unternehmens.

Sie kennen die wichtigsten Motivationsfaktoren für Ihre Belegschaft - interessante Aufgaben, positive Arbeitsatmosphäre, Selbstverwirklichung unter Einbezug der privaten Bedürfnisse, Leistungsorientierte Bewertung, Anerkennung... Doch kennen Sie nicht den Erfüllungsgrad dieser Faktoren. Mit einer unternehmensinternen Befragung der Belegschaft können Sie dieses fehlende Wissen erwerben.

Wir empfehlen folgendes Vorgehen für die nachhaltige Verbesserung der Mitarbeitermotivation:

- 1) Mit einer ersten Befragung identifizieren Sie die wesentlichen Motivations- und Störfaktoren und Optimierungsschwerpunkte.
- 2) Gemeinsam mit Ihrer Belegschaft erarbeiten Sie Ziele zur Steigerung der Motivation und Maßnahmen, um diese Ziele zu verwirklichen.
- 3) Nach der Umsetzung können Sie mit einer weiteren Befragung die Zufriedenheit mit den Maßnahmen erheben und den Fortschritt des Veränderungsprozesses erfragen.

Damit die Mitarbeiterbefragung letztendlich nur zu einer kurzfristigen Verbesserung führt sollten

Sie regelmäßig Umfragen durchführen oder am besten direkt in bestehende Unternehmensprozesse einbinden. Dies kann einfach, schnell und effizient geschehen – anhand von Vergleichswerten: Quantifizieren Sie die Motivierungsfaktoren!

Beispiel:

Die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation wird monatlich anhand von 2 Fragen erhoben:

1. Wie Zufrieden sind Sie? (Bewertungsfrage mit Schulnotensystem)
2. Was ist der Grund für Ihre Entscheidung?

Anhand der Einfachheit der Frage kann jeden Monat ohne viel Aufwand die passende Schulnote ermittelt werden. Mit der passenden Software können Sie auch die Ergebnisse der offenen Fragen getrennt betrachten – alle Gründe für eine Note besser als 2 und alle Gründe für eine Note schlechter als 3 beispielsweise. So können Sie regelmäßig auf einen Blick erkennen, wie der aktuelle Zustand ist und wie der allgemeine Trend ist. Durch die zeitlich regelmäßige Erhebung können Sie die Benotung sogar an getroffene Maßnahmen und Projekte knüpfen. Und das alles ohne viel Aufwand, mit zwei einfachen Fragen, für deren Beantwortung jeder Mitarbeiter 2 Minuten pro Monat aufwenden muss.

7. Mitarbeiterbefragung: erste Schritte der Planung

Im Folgenden gehen wir auf die wichtigsten Fragestellungen vor einer Befragung ein. Dies sind Punkte, die bei der Planung und vor der Umsetzung durchdacht und berücksichtigt werden müssen. Wir gehen davon aus, dass Sie den vorhergehenden Punkt „Ziele festlegen“ bereits umgesetzt haben und wissen, was den Schwerpunkt des Fragebogens bildet und wohin das Projekt führt. Bevor Sie sich nun mit der Umsetzung

und Durchführung befassen, sollten folgende Punkte durchdacht und geklärt werden:

1. Ist der Datenschutz sichergestellt?
2. Ist die Anonymität sichergestellt?
3. Ist die Zielgruppe klar definiert?
4. Wurde die Erreichbarkeit berücksichtigt?
5. Wurde ein Kommunikationsfahrplan festgelegt?
6. Wurden die Fragen korrekt formuliert?
7. Wurde das richtige Tool ausgewählt?

1. Datenschutz Mitarbeiterbefragung

Wenn anhand der Antworten ein konkreter Teilnehmer identifizierbar ist, handelt es sich bei der betrieblichen Befragung um die Erhebung personenbezogener Daten im Sinne des § 3 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). Sollte anhand der Antworten ein Personenbezug entstehen (etwa indem ein Rückschluss auf Mitarbeiter oder Vorgesetzte besteht), so ist die Weitergabe der Daten an einen externen Dienstleister in der Regel eine Verarbeitung im Auftrag. In diesem Fall muss ein Vertrag zur Datenverarbeitung im Auftrag gemäß Art. 28 EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) geschlossen werden.

Datenschutzrechtlich ist eine Befragung in der Regel nur dann unbedenklich, wenn diese anonym erfolgt. Doch hier lauern Tücken, denn häufig sind Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich, etwa durch Kreuztabellierung, durch die Art der Beantwortung oder durch Erhebung von Metadaten.

Daher empfehlen wir, stets größte Sorgfalt bei der Auswahl des richtigen Anbieters walten zu lassen. LamaPoll beispielsweise bietet maximalen Datenschutz – selbstverständlich DSGVO-konform – und sichert Ihre Daten ausschließlich auf eigenen Servern in Hochsicherheitsrechenzentren auf dem Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Dies ist bei ausländischen Anbietern (vor allem außerhalb der EU) nicht gewährleistet.

Folgende Punkte sollten sichergestellt und klar kommuniziert werden:

- Der Betriebsrat sowie der Datenschutzbeauftragte Ihres Unternehmens werden in das Befragungsprojekt eingebunden.
- Die erhobenen Daten sind ausschließlich arbeitsbezogen.
- Der Zugang zu den Ergebnissen (wer, wann, wie) ist verbindlich festgelegt.

→ Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter wird klar kommuniziert, wann, wo und welche Daten zur Verfügung stehen und wer darauf in welcher Form Zugriff hat.

Beachten Sie bitte auch die allgemeinen Hinweise des Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit.

(http://www.bfdi.bund.de/nn_530440/DE/Themen/Arbeit/Arbeitnehmerdatenschutz/Artikel/Mitarbeiterbefragungen.html).

2. Mitarbeiterbefragung Anonymität

Mitarbeiterbefragungen dienen in der Regel dazu, die Motivation und Einstellung der Mitarbeiter zu bestimmten Fragestellungen zu ermitteln. Das Untersuchungsziel ist grundsätzlich anonym erreichbar. Hinzu kommt, dass aus datenschutzrechtlicher Sicht die betriebsinterne Befragung nur dann unbedenklich ist, wenn diese anonymisiert erfolgt.

Doch Vorsicht! Der Verzicht auf Merkmale wie Name oder Personalnummer reicht meist nicht aus, um Anonymität zu gewährleisten. Rückschluss auf einzelne Mitarbeiter kann erfolgen, indem mehrere Antworten kombiniert werden. Personenbezug kann ebenfalls erfolgen, wenn die Befragungsgruppen sehr klein sind. Durch Kreuztabellierung können ebenfalls häufig Antworten bestimmten Mitarbeitern zugeordnet werden (bspw. Abteilung = XY + Ebene = Abteilungsleiter).

Daher empfehlen wir, aggregierte Größen abzufragen (Einkommen 1000-2000€, Betriebszugehörigkeit 3-10 Jahre). Zudem sollten Einzelergebnisse nur Abteilungen mit mehr als 5 Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

Ein weiterer Punkt ist das Antwortverhalten der Mitarbeiter. Ehrliche und reliable Ergebnisse bekommen Sie nur, wenn Ihre Belegschaft auch weiß, dass die Befragung anonym ist. Da Wissen oftmals nicht ausreicht, vor allem wenn das Vertrauen fehlt, können Sie Ihren Mitarbeitern außerdem Zugang zum Befragungstool gewähren. So ist es jeder interessierten Person möglich, die Ergebnisse und alle Daten einzusehen, um alle Unsicherheiten auszuräumen. Bei einem entsprechend anonym gestalteten Fragebogen bringt Ihnen dies immense Vorteile.

3. Zielgruppe der Befragung

Überlegen Sie, wen Sie genau befragen möchten. Die gesamte Belegschaft? Nur eine Stichprobe? Oder vielleicht bestimmte Bereiche und Unternehmensabteilungen. Je nach Ziel und Schwerpunkt müssen Sie hier eine unterschiedliche Entscheidung treffen. Doch treffen Sie diese nicht leichtfertig – es lauern Gefahren. Sie können bspw. entscheiden, nur jeden zweiten Mitarbeiter zu befragen, mit dem Ziel, nicht die gesamte Belegschaft zu „belästigen“. Dann kann es aber passieren, dass die andere Hälfte der Mitarbeiter sich zweitrangig fühlt.

Es kann aber auch durchaus Sinn machen, nur bestimmte Abteilungen zu befragen – etwa nur die Supportmitarbeiter oder nur die Fertigung. In diesem Fall sollten Sie jedoch die gesamte Abteilung einbeziehen!

Wenn Sie sich für die gesamte Belegschaft entschieden haben, sind unter Umständen unterschiedliche Fragebögen notwendig (beachten Sie hierzu auch den nächsten Punkt – Erreichbarkeit). Mit dem Umfragetool LamaPoll ist es übrigens möglich, unterschiedliche Abteilungen mit unterschiedlichen Einladungen anzusprechen sowie auf unterschiedlichen Pfaden durch den Fragebogen zu führen.

4. Erreichbarkeit der Mitarbeiter analysieren

Online Befragungen der Belegschaft sind heutzutage in allen Unternehmen möglich und sinnvoll – von der Fertigungsindustrie bis hin zu Dienstleistungsunternehmen. Das liegt unter anderem an der einfachen Erreichbarkeit der Befragungsteilnehmer via Internet. Dennoch sollten je nach Unternehmenstyp und Branche spezifische Überlegungen angestellt werden. Haben Sie viele Außendienstmitarbeiter, die womöglich nur mobil erreichbar sind? Gibt es internetferne Abteilungen, muss vielleicht Hardware zur Verfügung gestellt werden (iPad in der Fertigungshalle, Tablet für die Messemitarbeiter)?

Die Art der Erreichbarkeit entscheidet auch über grundlegende Fragen bei der Erstellung des Online Fragebogens – sitzen Mitarbeiter am selben PC? Dann sind Cookie-Sperren tabu. Haben viele Mitarbeiter dieselbe IP Adresse? Dann setzen Sie keine IP Sperren ein! Haben die Mitarbeiter Einblick auf die Rechner der Kollegen – geben Sie ihnen die Möglichkeit, den Fragebogen außerhalb des Unternehmens (zu Hause) zu beantworten.

Dabei ist zu trennen zwischen der Einladung der Mitarbeiter und dem Zugang zur Befragung. Die Einladung kann offline erfolgen (per Post bspw.) oder auf der Unternehmenswebseite, im Intranet, per Serienmail oder einzeln über die jeweilige Führungskraft. Der Zugang kann offen sein (jeder, der die Umfrage kennt, kann teilnehmen) oder auch geschlossen – Zugang nur mit Passwort (allgemein oder individuell). Es sind Kombinationen möglich, wie etwa die postalische Zusendung des Zugangspasswortes und die online Bereitstellung der Umfrage.

Grundsätzlich gilt – für jedes Problem gibt es eine Lösung. Sie müssen sich nur rechtzeitig mit den möglichen Hürden befassen.

5. Mitarbeiterkommunikation

Von der (richtigen) Kommunikation hängt vieles ab, sie hat Einfluss auf eine Reihe von relevanten Faktoren bei Mitarbeiterbefragungen:

- Die Rücklaufquote
- Die Teilnahmebereitschaft
- Das Vertrauen der Belegschaft
- Die Akzeptanz
- Die Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit bei der Beantwortung

Um diese Faktoren positiv zu beeinflussen, sollten Sie Ihre Mitarbeiter vor, während und nach der Befragung stets auf dem Laufenden halten. Geizen Sie nicht mit Informationen.

Nutzen Sie alle Kanäle, sowohl mündliche als auch schriftliche, online und offline Informationsweitergabe auch durch die direkten Vorgesetzten! Zusätzlich empfehlen wir eine Informationsveranstaltung seitens der Unternehmensleitung.

Vor der Umfrage sollten Sie die Belegschaft über Ziele und Rahmenbedingungen (Start, Ende, Inhalt) informieren. Zusätzlich müssen Sie die rechtlichen und vertrauensbildenden Aspekte klären, wie Datenschutz und Anonymität.

Während und nach der Befragung informieren Sie die Mitarbeiter über den aktuellen Stand.

Nach der Auswertung müssen Sie Informationen über Ergebnisse und vor allem über daraus resultierende, geplante Maßnahmen sowie deren Umsetzung weitergeben, um das Vertrauen der Mitarbeiter nicht zu verlieren.

6. Fragen formulieren

Ihre Fragen beeinflussen die Auswertung, die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und das Antwortverhalten. Bewertungsfragen sind einfach auszuwerten, Eingabefragen (offene Fragen) bieten hingegen oftmals einen besseren Einblick, sind jedoch schwer vergleichbar und nicht automatisiert auswertbar. Positiv und negativ formulierte Fragen führen zu unterschiedlichen Ergebnissen, auch wenn das gleiche abgefragt wird.

Beispiel aus Noelle-Neumann / Petersen (1996)

Frageform 1: Finden Sie, dass in einem Betrieb alle Arbeiter in der Gewerkschaft sein sollten?

Antworten:

Alle sollten in der Gewerkschaft sein: 36%

Bin dagegen, ist Sache des einzelnen: 35%

Unentschieden: 29%

Frageform 2: Finden Sie, dass in einem Betrieb alle Arbeiter in der Gewerkschaft sein sollten, oder muss man es jedem einzelnen überlassen, ob er in der Gewerkschaft sein will oder nicht?

Antworten:

Alle sollten in der Gewerkschaft sein: 14%

Bin dagegen, ist Sache des einzelnen: 81%

Unentschieden: 5%

Wenn Sie Fragen formulieren, gelten folgende Regeln:

- Einfachheit und Deutlichkeit bei der Fragestellung
- Kurze und prägnante Fragen ohne Unterfragen wählen
- Einfache und verständliche Sachverhalte ansprechen
- Überfordern Sie Ihre Mitarbeiter nicht
- Keine komplizierten Sätze, unbekanntem Begriffe und Schachtelsätze verwenden
- Keine doppelte Verneinung
- Keine Suggestion
- Keine neutralen Fragen verwenden

7. Mitarbeiterbefragung das richtige Tool

Bei einer umfassenden Planung sollte das Erstellen der Mitarbeiterbefragung einfach und schnell vonstattengehen. Soweit die Theorie. In der Praxis ist das Erstellen des Fragebogens mindestens genauso stark von der gewählten Umfragesoftware abhängig wie von der Planung vorab.

Das richtige Tool zur Mitarbeiterbefragung

Fragen, die Sie vorab klären sollten:

1. Können die geplanten Fragen umgesetzt werden?
2. Können die geplanten Teilnehmerzahlen bewältigt werden?
3. Werden die notwendigen Datenschutzbestimmungen erfüllt?
4. Kann mein Design umgesetzt werden?
5. Welches Preismodell entspricht meinen Erwartungen, meinem Budget und beinhaltet die notwendigen Funktionen?
6. Wo werden die Daten gespeichert und wem gehören diese (wer hat die Datenhoheit)?
7. Fragen zum Support – deutschsprachig? Auch telefonisch? Erreichbarkeit und Sprechzeiten?
8. Ist die Sicherheit gewährleistet? Anzahl und Art der Server (eigene, dedizierte oder mit anderen geteilt?), SSL-Verschlüsselung?

Mit dem richtigen Tool bzw. mit der richtigen Software können Sie Ihren Fragebogen angenehm und einfach erstellen, duplizieren und beliebig erweitern, wiederholen oder anpassen. Das falsche Tool kann hingegen sogar rechtliche Schritte nach sich ziehen (siehe Datenschutz und Anonymität)!

8. Mitarbeitergespräch

a) Papierlose, softwaregestützte Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche werden in der Regel persönlich durchgeführt, was diverse Vorteile bietet. Dennoch sollten Sie auch die Vorteile der papierlosen MAG berücksichtigen:

1. Wegfall der Verwaltung der Gesprächsbögen
2. Einfache, schnelle Auswertung

3. Wegfall der Interviewer-Einflüsse
4. Häufig ehrlichere Antworten durch die gefühlte Anonymität und Distanz des Internets
5. Jederzeitige und weltweite Verfügbarkeit
6. Automatische Darstellung der Entwicklung des Mitarbeiters in bspw. Vergleichsskalen
7. Psychologisch wirksame Entschärfung der Gesprächsatmosphäre mittels Medieneinsatz
8. Geringe Kosten und geringer Arbeitsaufwand (mit dem richtigen Umfragetool)

b) Feedback zum Mitarbeitergespräch

MAG selbst stellen Maßnahmen dar, die durchaus Optimierungspotenzial aufweisen können. Daher empfehlen wir die Online-Erhebung von Feedback zum Mitarbeitergespräch, sowohl für Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter.

9. Formen von Mitarbeiterumfragen

Mitarbeiterumfragen haben viele Namen: Betriebliche Befragungen, Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, Betriebsklimaanalysen, betriebliche Meinungsumfragen und so weiter und so fort. Häufig werden diese Begriffe synonym verwendet, können jedoch zu unterschiedlichen Zwecken mit diversen Zielsetzungen durchgeführt werden. Folgende fünf Typen von Mitarbeiterbefragungen werden am häufigsten eingesetzt:

Meinungsumfrage: Ziel dieses Befragungstyps ist es, einen Eindruck über die Meinung und Einstellung der Belegschaft zu ermitteln. Je nach Ziel der Befragung können die Fragen verschiedene Schwerpunkte haben, bspw. Motivation, Bewertung des Betriebsklimas, Engagement etc. Je nach Schwerpunkt kann die gesamte Belegschaft, einzelne Geschäftsbereiche oder auch eine spezifische Hierarchieebene befragt werden.

Benchmarking Umfrage: Der Fokus bei diesem Befragungstyp liegt nicht auf die Erstellung eines Meinungsbildes. Hierbei sollen durch nachhaltige und regelmäßig durchgeführte Befragungen gewisse Kennzahlen verglichen werden. Diese Kennzahlen können zum Beispiel externe Normwerte aus Wettbewerbsunternehmen oder aber interne Werte aus anderen Filialen oder Abteilungen sein.

Systemische MAB: Die systemische Mitarbeiterbefragung ist weder einmalig noch unregelmäßig sondern integraler Bestandteil der Unternehmenssysteme und -prozesse.

Klimabefragung mit Rückspiegelung: das ist eine Unterart der Meinungsumfrage. Zweck ist die Verbesserung der Arbeitsatmosphäre und der internen Kommunikation.

Aufbau- und Einbindungsmanagementprogramm: Hier werden auch Fragen eingesetzt, bei denen die Mitarbeiter keine eindeutige Meinung haben. Ziel ist letztlich die Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit durch zyklische Verbesserungsprozesse.

10. Fragen: Kategorien und Schwerpunkte der Befragung

Im Folgenden stellen wir Ihnen die gängigsten Fragenkategorien bei Mitarbeiterbefragungen und ihre jeweiligen Schwerpunkte vor.

Führung

- Ergebnisorientierung
- Wertschätzung
- Zielvorgaben
- Freiräume und Raum für Eigeninitiative

Kommunikation

- Häufigkeit (gewünscht und empfunden)
- Transparenz

Arbeitsplatz und Arbeitssituation

- Work Life Balance
- Entwicklungschancen
- Gehalt
- Weiterbildung

Zusammenarbeit

- Kultur
- Fairness
- Gegenseitige Hilfe und Unterstützung

Wissensaustausch

- Know-how Transfer
- Weiterbildung

Eigeninitiative

- Umgang mit Ideen
- Förderung

Gesamtzufriedenheit

- Motivation
- Commitment

11. Auswertung

Wenn die nackten Zahlen vorliegen, beginnt der spannendste Teil der MAB: die Auswertung. Wenn Sie die Auswertung wie vorgeschlagen bereits bei der Planung und bei der Umsetzung des Fragebogens berücksichtigt haben, fällt diese leicht und geht vor allem schnell.

Die Auswertung der MAB erfolgt nach festgelegten Kriterien, welche vorab bei der Planung in Abhängigkeit zu den Zielen festgelegt wurden (z. B. Unternehmensbereiche, Zielgruppen, soziale Gruppen etc.). Häufig werden auch Benchmarkwerte (Vergleichswerte) zu den einzelnen Fragen und Antwortoptionen des Fragebogens gebildet. Diese Benchmarkwerte ermöglichen den Vergleich zu früheren MAB (intern) oder zu der Performance anderer Unternehmen (Wettbewerb). Mit deren Hilfe lassen sich Maßnahmen nachträglich bewerten bzw. kann frühzeitig (sofort) Handlungsbedarf aufgedeckt werden. Offene Fragen und Kommentare werden nach Meinungstendenzen bewertet und als grobe Richtung interpretiert. Hierbei ist Objektivität äußerst wichtig!

Grundsätzlich sind drei Vergleiche wichtig:

- a) Extern: Wie schneide ich ab im Vergleich zum Wettbewerb?
- b) Intern: Wie schneidet Abteilung X im Vergleich zu Abteilung Y ab?
- c) Tendenziell: Wie schneide ich ab im Vergleich zum letzten Jahr und dem Jahr davor?

Wichtig: Haben Sie den Mut, widerlegte Thesen zu verwerfen. Der Gedanke „Das kann nicht sein, das glaube ich nicht!“ kommt oft, jedoch müssen Sie nun objektiv und quantitativ vorgehen!

12. Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter

Veränderungsmaßnahmen bringen, wie der Name schon sagt, Veränderungen mit sich. Sie kennen bestimmt den Satz „Niemand mag Veränderungen“. Niemand tauscht gern das Bekannte gegen das Unbekannte ein. Mitarbeiter rufen also nicht automatisch „Hurra!“, wenn Veränderungen anstehen.

Ganz im Gegenteil. Mitarbeiter können aktiv und passiv Widerstand leisten. Das gleiche gilt auch für die Führungsebene. So kann es schnell passieren, dass Maßnahmen einer Mitarbeiterbefragung sich „von oben aufgedrückt“ anfühlen und Ängste wecken. Um dies zu verhindern ist an erster Stelle starke Kommunikation gefragt. Die Mitarbeiter müssen selbst die Ergebnisse der Befragung verstehen und die Problemfelder erkennen. Die Maßnahmen sollten (mit entsprechender Moderation und Hilfe) durch die Belegschaft selbst erarbeitet werden.

Fazit: Binden Sie frühzeitig – bereits bei der Auswertung und Planung der geeigneten Maßnahmen - diejenigen Personen ein, die diese Maßnahmen umsetzen und mit deren Auswirkungen leben (arbeiten) müssen.

13. Nach der Auswertung: Mitarbeiterworkshop - Ablauf

Abhängig von der Unternehmensgröße ist es empfehlenswert, die Befragungsergebnisse im Rahmen eines Mitarbeiterworkshops zu kommunizieren. So können falsche Interpretationen korrigiert bzw. gänzlich verhindert werden und gemeinsam mit der Belegschaft Lösungsperspektiven entwickelt und neue Perspektiven eröffnet werden. Für den Mitarbeiterworkshop sollten mindestens 3 Stunden eingeplant werden. Die Moderation sollte durch eine externe Person erfolgen.

Für die einfachere Planung haben wir einen Leitfaden für den Workshop zusammengestellt. Im Folgenden sehen Sie einen beispielhaften Ablauf.

1. Präsentation der Ergebnisse der Befragung

- Begrüßung
- Präsentation der Ziele des Workshops, Ablauf und Regeln
- Allgemeine Informationen zur Umfrage vorstellen (Aufbau, Design, Quoten, Auswertungsmethode, Auffälligkeiten etc.)
- Allgemeine Ergebnisse darstellen

2. Schritt 1

- Detaillierte Analyse der Ergebnisse
- Ableitung der einzelnen Problemfelder
- Diskussion und Konkretisierung
- Ergebnis ist eine Zusammenfassung von Optimierungspunkten

3. Schritt 2

- Priorisierung der abgeleiteten Optimierungspunkten
- Ableitung von Einzelmaßnahmen
- Priorisierung der Einzelmaßnahmen

4. Zielvereinbarung

- Verantwortlichkeiten, Deadlines, Kontrollmethoden

5. Ausblick

- Eventuell Folgeworkshop zur Präsentation der ersten Umsetzungen

14. Maßnahmen unbedingt umsetzen

Nach der Planung, Umsetzung und Durchführung der Befragung haben Sie gemeinsam mit Ihrer Belegschaft die Ergebnisse ausgewertet, Problemfelder aufgedeckt und Maßnahmen festgelegt. Wenn Sie sich jetzt zurücklehnen und der Meinung sind, alles erledigt zu haben, tritt Folgendes ein:

- 1) Die Ergebnisse, Ziele und Maßnahmen geraten in Vergessenheit,
- 2) die Hälfte der Belegschaft ist erleichtert, keine Veränderungen erleben zu müssen, die andere Hälfte ist enttäuscht und fühlt sich nicht ernst genommen und
- 3) das Instrument der Mitarbeiterbefragung ist für eine lange Zeit disqualifiziert.

Um dies zu verhindern hilft Kommunikation, Promoter-Unterstützung (etwa durch die Unternehmensleitung) und Kontrolle. Informieren Sie die Mitarbeiter in regelmäßigen, festgelegten Treffen über den Fortschritt. Feiern Sie die Erfolge und stoßen Sie stehengebliebene Maßnahmen rechtzeitig wieder an! Der erwünschte Zustand – Erfolg – ist niemals garantiert, doch wird dieser garantiert nicht eintreten, wenn Sie nicht handeln!

15. Mitarbeiterbefragung Geschichte und Trend

In der Vergangenheit wurden Befragungen der Belegschaft oftmals ohne strategischen Hintergrund eingesetzt. Häufig wurde schlicht die Zufriedenheit der Mitarbeiter erfragt. Der Erfolg der Befragungen wuchs mit dem häufigeren strategischen Einsatz und vor allem mit dem durchdachten und gezielten Einsatz speziell im Veränderungsprozess.

Der Fokus liegt immer häufiger weniger auf der bloßen Zufriedenheit der Belegschaft, sondern vielmehr auf dem Verständnis und dem Commitment der Mitarbeiter gegenüber strategischen Entscheidungen im Unternehmen. Viele Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und setzen Befragungen nicht nur zur Informationsbeschaffung, sondern als aktives Kommunikationsinstrument ein. Besonders erfolgreich sind MAB u.a. beim Change-Management.

Ein weiterer Trend wird durch das wachsende Interesse an Benchmarks begünstigt. Dieser Trend ist jedoch umstritten, da komplexe und schwer messbare Größen wie Motivation, Commitment und Loyalität in kurze und simple Kennzahlen umgewandelt werden (zwecks Vergleichs). Ähnlich verhält es sich mit dem Net Promoter Score in der Kundenbefragung.

16. Mitarbeiterbefragung: nur mit dem Betriebsrat

a) MAB durch den Betriebsrat

Bereits vor fast 40 Jahren hat sich das Bundesarbeitsgericht positiv über Mitarbeiterbefragungen durch den Betriebsrat geäußert. Voraussetzung ist, dass sich die Fragen im Rahmen der gesetzlichen Aufgaben des Betriebsrats halten und dass es nicht zu Eingriffen in die Arbeitgebersphäre, zu Störungen des

Betriebsablaufs oder des Betriebsfriedens kommt. Das Betriebsverfassungsgesetz gewährt dem Betriebsrat ein umfassendes Informationsrecht gegenüber dem Arbeitgeber, damit er seine gesetzlichen Aufgaben erfüllen kann. Es gibt auch gute Gründe für die Befragung:

- Entscheidungshilfe - Wer weiß schon bei allen Punkten im Voraus, was die Mehrheit der Belegschaft wünscht?
- Mitgestaltung - Die Motivation der Mitarbeiter ist viel höher, wenn diese mitgestalten dürfen!
- Demokratie - Vorsitzende großer Parteien können schwerlich die Meinung jedes einzelnen Wählers ermitteln. In einem Betrieb herrscht hingegen eine (im besten Fall) familiäre Atmosphäre mit viel mehr Nähe und viel weniger Umfrageteilnehmern, so dass die Meinung jedes Einzelnen erfragt und berücksichtigt werden kann.

b) MAB mit Unterstützung des Betriebsrates

Bei einer Mitarbeiterbefragung handelt es sich in der Regel nicht um einen Personalfragebogen im Sinne des § 94 BetrVG. Der Betriebsrat kann demnach beim Fragebogen keine Mitbestimmungsrechte geltend machen. Doch unabhängig von der Rechtsprechung bezüglich juristischer Fragen im Allgemeinen, liegt es in Ihrem Interesse als Arbeitgeber, den Betriebsrat in das betriebsinterne Befragungsprojekt einzubinden. Der Betriebsrat ist nicht Ihr Gegner - Sie können durchaus gemeinsame Ziele verfolgen (etwa Mitarbeiterzufriedenheit). Durch das gemeinsame Vorgehen steigern Sie die Akzeptanz und die Teilnahmebereitschaft der Belegschaft. Gleichzeitig können Sie dadurch das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen - etwa indem Sie sicherstellen, dass der Betriebsrat Einsicht in datenschutzrechtliche Maßnahmen erhält und die Anonymität bestätigen kann.

17. Mitarbeiterbefragung Vorlagen

Im Folgenden finden Sie wichtige Vorlagen für Ihre Mitarbeiterbefragung.

1. Vorlage: Das Anschreiben der Befragung

Einladung zur Mitarbeiterbefragung

Sehr geehrte/r [Name des Mitarbeiters],

wie angekündigt laden wir Sie herzlich zu unserer Mitarbeiterbefragung ein.

Es ist wichtig zu erfahren, wie zufrieden Sie mit unserem Unternehmen sind und welche Stärken und Schwächen Sie sehen. Daher bitten wir Sie, den Fragebogen nach bestem Wissen und Gewissen komplett auszufüllen.

Tipp: Da Sie im Vorfeld bereits den Sinn und die Wichtigkeit der Befragung allen Mitarbeitern kommuniziert haben, sollte hier nur kurz in einem Satz das Ziel erwähnt werden.

Sie können von jedem beliebigen Endgerät mit Internetanschluss an der Befragung teilnehmen. Wenn Sie

die Bearbeitung des Fragebogens unterbrechen wollen, können Sie dies jederzeit tun und die Bearbeitung später fortführen. Die Befragung steht bis zum [Datum] zur Beantwortung offen.

Tipp: Auch in Mitarbeiterbefragungen werden häufig Gewinnspiele eingesetzt. Diese wecken zusätzliches Interesse und wandeln die Befragung ein Stückweit in Unterhaltung um. An dieser Stelle können Sie ggf. darauf hinweisen.

Bei Rückfragen steht Ihnen Herr/Frau [Name des Ansprechpartners einfügen] gerne zur Verfügung [Kontaktdaten der Ansprechpartner einfügen].

Bitte folgen Sie nun dem Link zum Fragebogen: [Link]

Vielen Dank im Voraus für Ihre Beteiligung!

Mit freundlichen Grüßen

[Namen des Ansprechpartners einfügen]

Achtung: Die Befragung verläuft anonym und Ihre Daten werden gemäß deutschem Recht sicher und datenschutzkonform behandelt.

Tipp: Dieser Hinweis sollte trotz nachfolgender Datenschutzerklärung und Aufklärung im Vorfeld dennoch zusätzlich betont werden.

2. Vorlage: Erklärung zur Datensicherheit und zum Anonymitätsschutz

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Mit Ihrer Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung beteiligen Sie sich aktiv an der weiteren Entwicklung unseres Unternehmens.

Die Aussagekraft dieser Befragung und die Bedeutung für Sie und das gesamte Unternehmen entstehen nur durch Ihre Offenheit und Ihre Teilnahme. Uns ist bewusst, dass dies nur dann möglich ist, wenn Sie sich der Sicherheit Ihrer Daten und damit der Anonymität Ihrer Antworten gewiss sein können.

Mit der Unterzeichnung dieses Dokuments versichern wir Ihnen noch einmal ausdrücklich, dass der umfassende Schutz Ihrer Daten gewährleistet ist.

Für die verschiedenen Auswertungseinheiten wird nur dann ein Bericht erstellt, wenn mindestens 5 Personen eine Bewertung abgegeben haben.

[Falls zutreffend: Die demografischen Angaben und Kontaktdaten (bspw. bei Gewinnspiel) werden ausschließlich in getrennten Ergebnisdateien gespeichert und können Ihren Antworten nicht zugeordnet werden.]

Ein Rückschluss auf die Antworten einer einzelnen Person ist nicht möglich. Ihre Anonymität ist auf jeden

Fall gewahrt. Die Unterzeichner werden auf die Einhaltung dieser Vereinbarung achten.

Unterschrift Geschäftsführung

Unterschrift Betriebsrat/Mitarbeitervertretung

Unterschrift Datenschutzbeauftragter

3. Vorlage: Allgemeine Erläuterungen zur Mitarbeiterbefragung

Wie wird die Anonymität gewährleistet?

Es ist selbstverständlich, dass Ihre Anonymität auf jeden Fall gewahrt ist. Geben Sie in keinem der Eingabe-, Sonstiges- und Kommentarfelder Ihren Namen an. Ihr Fragebogen wird live bei der Beantwortung eingelesen und ausgewertet. Dritte und Unberechtigte erhalten keinen Zugriff auf Daten jedweder Form (aggregiert, Einzelergebnisse, Rohdaten).

Eine Auswertung erfolgt immer über die Aggregation einer Personengruppe. Dabei wird nur dann ein Bericht erstellt, wenn mindestens 5 Personen geantwortet haben. Wenn eine Auswertung nicht möglich sein sollte, fließen Ihre Antworten in die nächsthöhere Auswertungseinheit ein.

[Falls zutreffend: Demographische/Statistische Daten werden getrennt gespeichert, die Zuordnung zu den Gesamtergebnissen eines Teilnehmers ist nicht möglich.]

Welche Vereinbarungen zum Datenschutz bestehen?

Die datenschutzrechtlichen Bestimmungen werden eingehalten. Die Datenschutzvereinbarung [können Sie hier einsehen](#).

Wie wird die Sicherheit gewährleistet?

Sicherheitsrelevante Aspekte der Befragung finden Sie hier: [Link](#)

Wer ist mein Ansprechpartner?

Bei Fragen steht Ihnen zur Verfügung: [Ansprechpartner und Kontaktdaten]

4. Vorlage: Hinweise zur Beantwortung

Hinweise

Der Fragebogen ist in mehrere Themenbereiche untergliedert, die jeweils durch die Seitenüberschrift gekennzeichnet sind. Versuchen Sie bitte, bei der Beantwortung der Fragen die gesamte Breite der Antwortoptionen zu nutzen, und lassen Sie nach Möglichkeit keine Frage aus.

Sollte keine der Antwortmöglichkeiten auf Sie zutreffen, wählen Sie bitte „keine Angabe“ und erläutern Sie dies im Kommentarfeld.

Was zählt, sind Ihre persönlichen Meinungen und Eindrücke, wobei es kein richtig oder falsch gibt. Bitte antworten Sie zügig „aus dem Bauch heraus“, denn Ihre erste spontane Antwort ist meistens die zutreffendste.

Für die Beantwortung des Fragebogens benötigen Sie etwa XX Minuten.

5. Gewinnspiel Mitarbeiterbefragung

Nach unserer Erfahrung sind Gewinnspiele im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung bei der Belegschaft sehr gern gesehen. Anreize wie Gewinnspiele können die Rücklaufquote erhöhen und gleichzeitig die Zufriedenheit und die Bindung steigern.

Die Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung muss freiwillig geschehen. Das bedeutet unter anderem, dass keine Nachteile aus der Nicht-Teilnahme für den Einzelnen entstehen dürfen (außer natürlich der Nachteil, keine eigenen Ideen für die Mitbestimmung, Verbesserung und Weiterentwicklung einzubringen). Vorteile/Anreize für die Teilnahme sind jedoch herzlich willkommen.

Die Anonymität der Befragung kann trotz Incentives gewährleistet werden, sofern Antworten und persönliche Daten getrennt voneinander gespeichert und ausgewertet werden. Bei der Einbindung eines Gewinnspiels sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Die Gewinnspielteilnehmer (vor allem ihre Kontaktdaten) dürfen nicht gemeinsam mit den Antworten auf den Fragebogen gespeichert werden. Ansonsten ist keine Anonymität sichergestellt.
- Die Teilnahmequote ist mit einem Gewinnspiel nur noch bedingt für weitere Kennzahlen und Benchmarks verwertbar. (Manche Unternehmen knüpfen die Mitarbeitermotivation an Kennzahlen wie bspw. Teilnahmequote an Umfragen.)
- Die Gewinnspielteilnehmer dürfen nicht ausgewertet oder veröffentlicht werden, da ansonsten diejenigen, die nicht teilnehmen möchten, bloßgestellt werden.

6. Mitarbeiter-Befragung Tipps

Wir haben folgende Tipps für eine erfolgreiche Mitarbeiterbefragung für Sie zusammengestellt:

Betriebsrat einbinden

Damit schaffen Sie Vertrauen, verhindern Ablehnung, steigern die Teilnahmemotivation!

Vorgesetzte einbinden

Somit sichern Sie sich Rückhalt, verhindern Verzögerungen und steigern den Stellenwert der Befragung.

Zudem begünstigen Sie die spätere Maßnahmenumsetzung.

Umfassende Kommunikation

Vertrauen, Akzeptanz und Teilnahme erreichen Sie nur wenn Ihre Belegschaft ausreichend über Ziele, Rahmenbedingungen und eventuelle Folgemaßnahmen informiert ist. Rahmenbedingungen beinhalten Informationen zum Ablauf, Datenschutz und zur Anonymität.

Anonymität sicherstellen

Stellen Sie die Anonymität sicher und binden Sie ggf. Personen ein, die das Vertrauen der Belegschaft innehaben. Diesen Personen kann Zugang zur Auswertung gewährt werden, wodurch Anonymität nicht nur versichert, sondern auch gezeigt werden kann.

Freiwilligkeit betonen

Eine freiwillige Teilnahme an der Befragung ist unumgänglich. Kommunizieren Sie der Belegschaft die Wichtigkeit der Teilnahme, aber stellen Sie ebenfalls sicher, dass keine Nachteile aus der Nichtteilnahme entstehen. Vorteile/Anreize für die Teilnahme können hingegen förderlich sein, so etwa ein Gewinnspiel.

Handeln Sie

Wenn Sie keine Konsequenzen aus der Befragung ziehen und wenn keine Maßnahmen folgen, verlieren Sie an Glaubwürdigkeit. Im schlimmsten Fall ist das Instrument Mitarbeiterbefragung für eine lange Zeit disqualifiziert.

Im Folgenden haben wir weitere wichtige Hinweise und Tipps im Detail für Sie zusammengestellt.

1. Tipp: Früh handeln, Nachfrist vermeiden

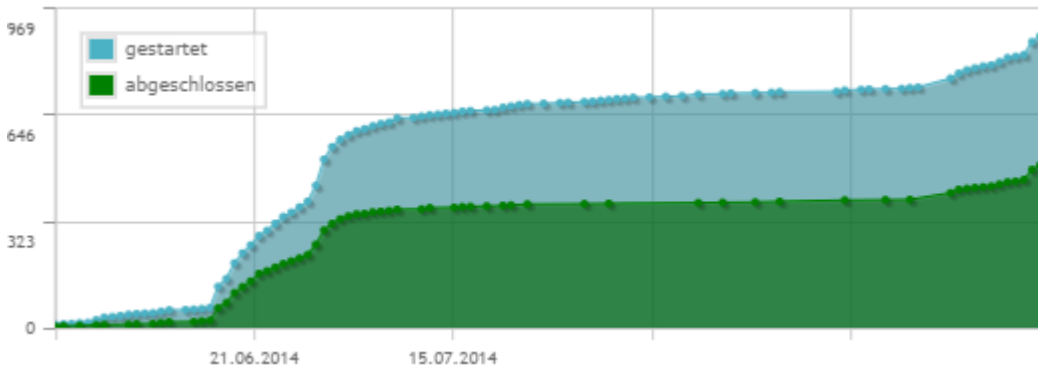
Sie haben die Deadline der Befragung festgelegt und entsprechend kommuniziert. Kurz vor Ablauf merken Sie, dass die Rücklaufquote zu niedrig ist und entscheiden sich, die Deadline zu verlängern und den Mitarbeitern eine Nachfrist zu gewähren.

Davon raten wir Ihnen ab!

Die Nachfrist bringt erfahrungsgemäß keine großen Steigerungen, lenkt aber dafür die gesamte Aufmerksamkeit auf die mauer Teilnahme und auf die geringe Rücklaufquote.

Wir raten Ihnen, lieber frühzeitig zu handeln! Mit dem frühzeitigen Versenden von Erinnerungsmails lässt sich die Teilnahmequote in der Regel steigern.

Beispiel:



1. Sie sehen eine geringe Teilnahme zu Beginn: Der Startpunkt der Umfrage wurde falsch gesetzt.
2. Am 21. wurde eine Erinnerungsmail versendet, welche zu einer enormen Steigerung geführt hat.
3. Diese ist schnell abgeebbt und kurz danach wurde eine zweite Erinnerungsmail versendet
4. Diese hat zu einer erneuten Steigerung geführt
5. Danach sind die Teilnahmequoten konstant.

Fazit: Einladungen und Erinnerungsmails bringen Ihnen viele Teilnahmen, erschöpfen allerdings sehr schnell ihre Wirkung. Wenn Sie jedoch frühzeitig reagieren und Erinnerungsmails versenden, erreichen Sie mehr Teilnehmer als wenn Sie einfach nur die Nachfrist verlängern.

Im obigen Beispiel hätte eine Nachfrist nichts genützt.

2. Akzeptanz der Mitarbeiter

Um die Akzeptanz einer Befragung seitens der Mitarbeiter zu gewinnen und sicherzustellen, sollten Sie folgende 5 Punkte beachten:

1. Frühzeitig alle Interessengruppen einbinden (Geschäftsleitung, Betriebsrat, Datenschutz-beauftragte, Führungsebenen, etc.). Diese müssen das Vorhaben, die Zielsetzung und die möglichen Auswirkungen kennen und verstehen.
2. Datenschutz und Anonymität sicherstellen. Hierbei spielt das richtige Tool eine inkrementelle Rolle. Wo werden die Daten gespeichert, welchem Datenschutzgesetz unterliegen diese?
3. Datenschutz und Anonymität kommunizieren. Gegebenenfalls durch den Betriebsrat oder den Datenschutzbeauftragten. Sie können die genannten Personengruppen auch in den Auswertungsprozess einbeziehen oder ihnen vorab Zugang zum Befragungstool geben, um die Auswertungsmöglichkeiten vorzuführen.

4. Regelungen treffen, dass die erhobenen Daten ausschließlich für den vorgesehenen Zweck und nicht durch Dritte genutzt werden. Diese Regelungen müssen transparent und verständlich kommuniziert werden.

5. Laden Sie alle Mitarbeiter ein. Falls nur bestimmte Abteilungen befragt werden, so sollten zumindest alle Mitarbeiter der jeweiligen Abteilung teilnehmen.

3. Fragearten

Fragen können nach Ihrer Funktion unterschieden werden, zum Beispiel:

- Eisbrecherfragen/Einleitungsfragen zum Einstieg in die Kundenbefragung,
- Übergangsfragen,
- Pufferfragen,
- Folgefragen,
- Filterfragen zum Aussortieren nicht relevanter Zielgruppen
- Kontrollfragen (Plausibilität/Wahrheitskontrolle)

Fragen können auch anhand des Standardisierungsgrades unterschieden werden, nach Art der Formulierung (direkt, indirekt, schwierig) und mehr!

Fragearten der Mitarbeiterbefragung, Vor- und Nachteile

Bei der Rankingfrage können Mitarbeiter per Drag and Drop wichtige Elemente nach oben und weniger wichtige Elemente nach unten ziehen. Eine Alternative ist die Eingabefrage, bei welcher der MA eine bestimmte Punktzahl auf wichtige und weniger wichtige Elemente beliebig verteilen kann.

Matrixfragen haben den Vorteil, dass sehr viele Aspekte recht kompakt auf einmal abgefragt werden können. Allerdings führen Matrixfragen sehr häufig zu hohen Abbruchquoten. Eine lange Tabelle mit vielen kleinen Kästchen und Kreisen zum Anklicken schreckt einfach ab. Stellen Sie sich daher die Frage, ob Sie tatsächlich so viele Informationen benötigen, weil Sie am Ende weniger Antworten riskieren.

TIPP: Manchmal ist es besser, viele kleine Fragen umzusetzen, als eine lange Matrixfrage. Auch wenn Ihr Mitarbeiterfragebogen dadurch länger wird! Die Matrixfrage ist kompakter, bietet aber keine Abwechslung, dafür umso mehr Frustration!

Auswahlfragen sind der Klassiker unter allen Fragearten. Sie können diese variieren, beliebig gestalten und mit Kommentar- und Sonstiges-Feldern bereichern. Auswahlfragen können einfach oder mehrfach sein (nur ein Item anklickbar oder mehrere Items anklickbar), können horizontal, vertikal, in einer Drop-down-Liste dargestellt werden und vieles mehr. Auswahlfragen sind nicht nur simple Ja/Nein Fragen. Sie können auch Bilder als Antwortoption einstellen, Live Ergebnisse hinterlegen, Bewertungspunkte im Hintergrund vergeben und danach auswerten. Bei Auswahlfragen haben Sie keine Nachteile!

Bewertungsfragen sind im Prinzip mit Auswahlfragen vergleichbar, nur sind hier die Antworten bereits mit

Punkten, also Bewertungen hinterlegt. Dies kann die Auswertung enorm erleichtern, denn Sie bekommen nicht nur die Häufigkeiten der abgegebenen Antworten, sondern Durchschnittswerte, Varianz und mehr!

Eingabefragen sind vielleicht die vielfältigste Frageart von allen. Sie ermöglichen mehrzeilige Kommentarfelder, kurze „Sonstiges“ Felder, Datumseingaben, E-Mail-Abfragen mit Überprüfung der Richtigkeit, Ganzzahlen, Kommazahlen, Zeitangaben, Initialtexte und vieles mehr!

4. Fragen formulieren

Wenn Sie Fragen formulieren, gelten folgende Regeln:

- Einfachheit und Deutlichkeit bei der Fragestellung
- Kurze und prägnante Fragen ohne Unterfragen wählen
- Einfache und verständliche Sachverhalte ansprechen
- Überfordern Sie den Kunden nicht
- Keine komplizierten Sätze, unbekanntes Begriffe und Schachtelsätze verwenden
- Keine doppelte Verneinung
- Keine Suggestion
- Keine neutralen Fragen verwenden

5. Dynamik

Wir haben angesprochen, dass für den Erfolg Ihrer Mitarbeiterumfrage die Rücklaufquote und die Repräsentativität und Anzahl der abgegebenen Antworten wichtig ist. Um diese zu steigern, ist es unter anderem wichtig, den Fragebogen kurz und knapp zu halten. Hier kommen die Dynamiken ins Spiel.

Dynamiken in der betriebsinternen Befragung sind aus der Tatsache heraus entstanden, dass nicht jede Frage für jede Mitarbeiter relevant ist.

Beispiel: Sie stellen die Frage, ob der Mitarbeiter ein bestimmtes Tool kennt. Wenn der Mitarbeiter mit „Nein“ antwortet, sind in der Regel andere Fragen relevant, als bei Beantwortung mit „Ja“.

Mit der entsprechenden Dynamik können Sie jedem Teilnehmer die nur für ihn relevanten Folgefragen, Seiten und Texte anzeigen. Diese Elemente können ausgeblendet, angezeigt, gezielt angesteuert oder übersprungen werden.

6. Variation

Um die Abbrecherquoten zu senken und Rücklaufquoten zu stärken ist es wichtig, den Fragebogen unterhaltsam zu gestalten. Das bedeutet nicht, dass Sie hier und da Witze einpflegen müssen, sondern dass Sie alle Elemente des Mitarbeiterfragebogens variieren sollten.

Beispiel: Wenn Sie verschiedene Zufriedenheitsaspekte bewerten lassen möchten, so tun Sie dies nicht in einer Matrixfrage, sondern mit mehreren Fragen, womöglich mit unterschiedlichen Fragearten.

Nutzen Sie auch mediale Elemente wie Bilder oder auch kurze Vorstellungsvideos. Achten Sie bei der Reihenfolge der Fragen auch auf Variation. Das lockert auf - auch ein längerer Fragebogen wird eher beantwortet, als eine kurze Mitarbeiterbefragung auf einer Seite mit 10 Auswahlfragen hintereinander.

7. Reihenfolge der Fragen

Bei der Reihenfolge der Fragen sollte darauf geachtet werden, dass mehrere gleiche Fragearten hintereinander vermieden werden sollten. Unterschiedliche Fragearten lockern den Fragebogen auf und erhöhen die Konzentration.

Bei der inhaltlichen Reihenfolge sollten Sie darauf achten, dass Sie sich von allgemeinen Fragen langsam Richtung konkrete Fragen vorarbeiten und nicht umgekehrt.

Beispiel: Die Frage „Wie zufrieden sind Sie mit der internen Kommunikation?“ sollte zuerst gestellt werden, und danach erst „Wie zufrieden sind Sie mit unserem Intranet?“.

Die Logik und Sinnhaftigkeit sollte ebenfalls beachtet werden. Fragen Sie nicht zuerst nach der Zufriedenheit mit den wöchentlichen Kommunikationsworkshops und danach erst, ob solche Workshops existieren.

8. Vorselektierung

Vorselektierungen und Initial-Antworten können hilfreich, fördernd, fordernd oder auch schlicht verwirrend sein. Hierbei handelt es sich um Antworten, die schon vorselektiert sind, wenn der Mitarbeiter auf die Frage stößt. Das kann den Mitarbeiter dazu animieren, eine eigene Antwort abzugeben. Es kann ihn aber auch je nach Kontext dazu bringen, eben keine Antwort abzugeben. Grundsätzlich sollten Vorselektierungen sehr gut durchdacht und geplant sein.

Wenn Sie beispielsweise bei der Frage nach der Zufriedenheit bereits „Sehr zufrieden“ vorselektiert haben, kann das den Mitarbeiter amüsieren oder auch arrogant auf ihn wirken. Wenn Sie jedoch die Option „Keine Antwort“ neben einer Skalafrage vorselektieren, merkt der Mitarbeiter, dass er den Schieberegler bewegen muss, ansonsten wird keine Antwort abgegeben. Die Skalafrage ist ein gutes Beispiel in diesem Zusammenhang, da diese immer vorselektiert ist – der Schieberegler muss auf irgendeiner Position stehen, wenn der Mitarbeiter die Frage sieht. Abhilfe schafft die eben angesprochene vorselektierte Zusatzoption „Keine Antwort“.

Im Großen und Ganzen sind die Vorselektierungen ein komplexes Mittel. Diese können die Meinung beeinflussen aber auch zum Antworten animieren.

9. Antwortvorgaben

Die Antwortvorgaben der Befragung sind genauso wichtig wie die Frageformulierung. Antwortvorgaben beeinflussen die Antworten! Sie sollten daher eindeutig, neutral und ausschöpfend sein. Es ist frustrierend, wenn der Mitarbeiter auf eine Pflichtfrage stößt, aber keine der Antwortoptionen auf ihn zutrifft. Denken

Sie daher auch stets daran, ein offenes Sonstiges- oder Kommentar-Feld anzubieten.

Für die Antwortvorgaben sollte auch die Anzahl der Antwortoptionen beachtet werden. Teilnehmer tendieren dazu, die mittlere Antwort sehr häufig anzuklicken.

Beispiel: Wenn Sie bei Schätzfragen die Antworten a) b) und c) anbieten, werden die meisten Teilnehmer dazu tendieren, b) anzukreuzen, weil Sie dies für den Durchschnitt halten. Wenn Sie aber mehr Antwortoptionen hinzufügen, erhalten Sie auch andere Antworten!

Sie können den Teilnehmer mithilfe der Antwortoptionen auch zwingen, eine Entscheidung zu treffen.

Beispiel: Wenn Sie als Antworten „Ja“ und „Nein“ anbieten, kann sich niemand für „Vielleicht“ entscheiden und muss Stellung beziehen! Dies kann natürlich auch ein Nachteil sein.

Denken Sie daran, bei Ihren Antwortvorgaben immer eine eindeutige Beschriftung vorzulegen.

Beispiel: Wenn Sie nach der Häufigkeit fragen, reichen die Antworten „1“, „2“ oder „3“ nicht, Sie müssen angeben, ob dies 1-mal pro Woche, am Tag oder auch 1-mal pro Stunde bedeutet.

10. Plausibilitätsprüfung

Jede professionelle Software zur Mitarbeiterbefragung bietet Ihnen eine automatische Plausibilitätsprüfung an. Diese Prüfung ist wie die Rechtschreibprüfung bei MS Office, nur besser – 90 % der Fehler können mit einem Mausklick eingesehen werden.

Die Plausibilitätsprüfung sollte direkt Lösungsansätze für gefundene Fehler anzeigen.

Die Plausibilitätsprüfung Ihres Fragebogens sollte folgende Informationen enthalten:

- Überprüfung des Accounts
 - Ist diese gültig, stimmt die E-Mail-Adresse (von welcher aus eingeladen werden kann)
- Überprüfung der Umfrage
 - Zugangsprüfung: Ist die Umfrage offen oder geschlossen, falls geschlossen – ist sichergestellt, dass die Teilnehmer an die Zugangscodes herankommen
- Überprüfung der Seiten und der Fragen
 - Haben Sie leere Seiten oder Fragen ohne Antwortoptionen?
 - Haben Sie falsche Sprungbedingungen oder Sichtbarkeiten?
 - Haben Sie aus Versehen Schleifen eingebaut?
- Überprüfung der Sprachen und Übersetzungen
 - Fehlen Übersetzungen?

Beispiel für eine Plausibilitätsprüfung der Befragung:

Überprüfung der Umfrage:

⚠ Sie haben Ihre Umfrage als **geschlossen** markiert, somit benötigen die Teilnehmer Zugangsschlüssel, um teilzunehmen. Mögliche Lösungen: Sie legen Teilnehmer an (und versenden später die Zugangsschlüssel automatisch per E-Mail) oder Sie erstellen Zugangsschlüssel, um diese selbst den Teilnehmern zukommen zu lassen oder Sie markieren die Umfrage hier [hier](#) als "öffentlich".

Überprüfung der Seiten:

- ⚠ Der 3. Seitensprung von Seite 1 springt auf die evtl. nicht sichtbare Seite 2.
- ⚠ Die Seite 2 enthält keine Fragen.
- ⚠ Die Seite 9 enthält keine Fragen.
- ⚠ Die Seite 10 enthält keine Fragen.

Überprüfung der Fragen:

✅ Es konnten keine Probleme festgestellt werden.

Überprüfung von Übersetzungen/Sprachen:

Sprache "German":

- ⚠ Es fehlen Übersetzungen für die allgemeinen Texte in dieser Sprache.
- 🔔 Nutzen Sie die **Umfrage übersetzen** Seite zum Eintragen oder Änderungen der Übersetzungen.

Sprache "Chinese":

- ⚠ Es fehlen Übersetzungen für die allgemeinen Texte in dieser Sprache.
- ⚠ Es fehlen Übersetzungen zu einigen Fragen.
- 🔔 Nutzen Sie die **Umfrage übersetzen** Seite zum Eintragen oder Änderungen der Übersetzungen.

Des Weiteren sollten die allgemeinen Informationen zur Umfrage leicht ersichtlich sein:

Informationen zur Umfrage:

- » Die Umfrage ist **geschlossen** und **nicht anonym** und enthält 6 Sprachen.
- » Die Umfrage enthält **10 Seiten** mit **2 Endseiten** und **4 Seitensprünge**.
- » Die Umfrage enthält **28 Elemente: 13 Fragen, 15 Textblöcke, 0 Ergebnisansichten**.
- » Die Umfrage enthält **7 Pflichtfragen** und **0 Elemente** mit bedingter Sichtbarkeit.
- » Es wurden **0 Teilnehmer** angelegt und **0 Zugangsschlüssel** eintragen.

11. Hilfe für den Teilnehmer

Gehen Sie niemals davon aus, dass Ihr Mitarbeiter-Fragebogen selbsterklärend ist. Zu jeder komplexen Frage sollte eine Anleitung angeboten werden, wie diese zu beantworten ist. Am besten werten Sie genau das Feedback des Pretests aus. Wenn hier Fragen unklar sind, sollten genau diese entweder angepasst werden oder mit Hinweistexten und Instruktionen versehen werden.

Manchmal sind Instruktionen für die Beantwortung absolut unabdingbar, beispielsweise bei Bewertungsfragen oder Skalafragen. Erklären Sie die Skala, den Maßstab, die Punkteverteilung. Was bedeuten die Antworten 1 bis 5? Sind das Noten oder stehen die Zahlen für bestimmte Befindlichkeiten?

Wenn Sie nicht sicherstellen, dass die gesamte Belegschaft unter jeder Frage dasselbe (das richtige) versteht, werden Sie keine verlässlichen und vergleichbaren Antworten erhalten!

12. IP Sperren vermeiden

IP Sperren sind eine Methode zur Verhinderung von Mehrfachteilnahmen. Diese sperren eine IP, sobald von dieser an der Umfrage teilgenommen wurde. Dies ist bei Mitarbeiterfragebögen in der Regel ungünstig, da viele Personen Ihrer Belegschaft dieselbe IP haben dürften. Daher empfehlen wir individuelle Zugangscodes. Jeder Mitarbeiter erhält automatisch durch die Einladung mit LamaPoll einen individuellen Code, welcher auch nur einmal gültig ist. Diese Schlüssel behindern nicht die Anonymität und stellen dennoch sicher, dass dieselbe Person nur einmal teilnehmen kann.