



## MITARBEITERBEFRAGUNGEN Zehn Praxistipps

### Mitarbeiterbefragungen gezielt einsetzen

Regelmäßige – oder situative – Mitarbeiterbefragungen können wertvolle Erkenntnisse zur Situation im Unternehmen und zur Befindlichkeit, zu Wünschen und Erwartungen der Belegschaft liefern. Sie müssen allerdings sehr bewusst und gezielt eingesetzt und sorgfältig vorbereitet werden. Die Ergebnisse sollten kommuniziert und eine nachhaltige Umsetzung von Maßnahmen garantiert werden.

Hier die wichtigsten Praxistipps:

**1. Ziele:** Was wird mit einer Mitarbeiterbefragung beabsichtigt? Wozu soll sie dienen? Die Ziele einer Befragung müssen klar sein und in Beziehung stehen zur Situation und/oder Strategie des Unternehmens. Oft geht es zum Beispiel um abstrakte Themen wie die „Mitarbeiterzufriedenheit“. Das sollte konkretisiert werden und in Beziehung stehen zu allgemeinen Kennzahlen (KPI) der Unternehmensführung.

*Ziele konkret benennen  
und in der Strategie verankern*

**2. Kontext beachten:** Die Mitarbeiter erleben eine Befragung im Zusammenhang mit dem Zustand des Unternehmens, der (erlebten) Unternehmenskultur, aktuellen Diskussionen und Problemen. Sie fragen sich,

*Umfeld der Befragung klären und berücksichtigen*

was mit der Befragung bezweckt wird und warum sie gerade jetzt stattfindet. Das sollte bei der Planung berücksichtigt und entsprechend in der Kommunikation erläutert werden (siehe Punkt 4.).

3. Betriebsrat einbinden: Selbstverständlich sollte der Betriebsrat möglichst früh einbezogen werden. Nicht nur die Befragungsabsicht an sich sollte angezeigt werden. Der Betriebsrat sollte nach Möglichkeit auch die geplanten Fragen kennen und seine Interessen angemessen einbringen können, beispielsweise die Frage der Wahrung der Anonymität (siehe Punkt 5.).

*Betriebsrat gezielt informieren und einbinden*

4. Befragungsziele erklären: Den Mitarbeitern sollte genau erklärt werden, was mit der Befragung bezweckt wird, wie sie im Einzelnen abläuft und was daraus folgen soll. Diese Rahmen-Kommunikation fördert die Akzeptanz und die Teilnahmequote, aber auch die Erwartungen an die Ergebnisse und die Umsetzung von Maßnahmen (siehe Punkte 8. bis 10.).

*Ziele erklären und Mitarbeiter zur Teilnahme motivieren*

Beispiele: „Wir möchten von Ihnen wissen, wie zufrieden Sie mit unserer internen Kommunikation sind und wie wir dieses Angebot weiter verbessern können.“ – „Nach unserer strategischen Neuausrichtung möchten wir gerne wissen, wie erfolgreich diese aus Ihrer Sicht umgesetzt wurde und welche Maßnahmen zusätzlich sinnvoll sind, um die Strategie nachhaltig im Unternehmen zu verankern.“

5. Anonymität sicherstellen: In jeder Befragung wird erklärt, dass die Daten anonym ausgewertet werden. Das ist eine Selbstverständlichkeit. In der Praxis muss dies aber auch zwingend gewährleistet werden. Sowohl bei papiergebundenen als auch bei Online-Befragungen muss durch geeignete Verfahren sichergestellt werden, dass nicht zurückverfolgt werden kann, wer einen Fragebogen ausgefüllt hat. Vorsicht ist geboten bei der Abfrage von Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Abteilungszugehörigkeit, Art der Tätigkeit und Ähnlichem: Hier muss unbedingt darauf geachtet werden, dass die Kombination der abgefragten Merkmale keine eindeutigen Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich macht: Ein 50-jähriger Mann im Controlling mit Leitungsaufgaben ist schnell identifiziert!

*Anonymität strikt beachten; demographische Merkmale ggf. eingeschränkt erfragen*

6. Die richtigen Fragen stellen: Es ist eine Binsenweisheit: Man erhält nur Antworten auf Fragen, die auch gestellt wurden. Daher ist es entscheidend, genau zu überlegen, welche Fragen im Zusammenhang mit dem Befragungsthema sinnvoll und notwendig sind. Hierauf sollte durchaus Zeit und Kreativität verwandt werden!

*Das Thema möglichst vollständig mit den Fragen abbilden*

Bei einer Befragung zur internen Kommunikation sollten zum Beispiel die Kommunikationskanäle „Führungskraft“, „Veranstaltungen“, „Social Media“ oder „externe Zeitungen und Nachrichten“ nicht vergessen werden. Zur Mitarbeiterzufriedenheit gehören Aspekte von A bis Z wie Arbeitsplatz-/bedingungen, Entlohnung, Führungskraft, Mitwirkungsmöglichkeit, Reputation des Unternehmens, (Arbeitsplatz-)Sicherheit, Zusatzleistungen...

7. Das passende Befragungsdesign: Das Befragungsdesign legt die Anzahl, Abfolge und genaue Art der Fragen – und das Grundgerüst für die spätere Auswertung – fest. Es sollten zwar die wichtigen und richtigen Fragen gestellt werden (siehe Punkt 6), aber auch nur so viele, wie unbedingt nötig. Die Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens sollte möglichst nicht länger als etwa zehn Minuten betragen.

*So viele Fragen wie nötig, aber nicht zu viele; möglichst wenig offene Fragen; demographische Fragen am Schluss des Fragebogens.*

Es sollten möglichst wenig offene Fragen gestellt werden (gezielt einsetzen!), denn diese bedeuten Aufwand für die Befragten und noch mehr bei der Auswertung. Die meisten Fragen werden daher mit vorgegebenen Antworten, meist auf einer Antwortskala (wie zum Beispiel „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“) gestellt. Zu diskutieren ist, ob eine Skala mit einer ungeraden oder einer geraden Anzahl von Antworten eingesetzt wird. Die ungerade Skala verleitet die Befragten unter Umständen dazu, eher „die Mitte“ anzukreuzen. Fragen mit einer (geraden) Sechser-Skala können dagegen wie (deutsche) Schulnoten ausgewertet werden.

Die Abfrage der demographischen Merkmale (siehe Punkt 6.) kann am Ende des Fragebogens erfolgen.

**8. Ergebnisse veröffentlichen:** Die Mitarbeiter erwarten unbedingt, dass sie erfahren, was bei der Befragung herausgekommen ist. Und sie haben auch einen Anspruch darauf, über die Resultate informiert zu werden. Diese Informationen sollten möglichst bald nach Ende (und Auswertung) der Befragung erfolgen und natürlich offen, ehrlich und vollständig sein.

*Ergebnisse zeitnah, offen, ehrlich und vollständig in geeigneter Weise kommunizieren*

Je nach Thema und Ergebnissen kann diese Kommunikation allgemein zugänglich (zum Beispiel in einer Mitarbeiterzeitung) oder zum Beispiel auch mündlich (zum Beispiel in einer gesteuerten Kommunikation über die Führungskräfte) erfolgen. Wichtig ist in jedem Fall Transparenz. Diese führt zwangsläufig zu Erwartungen der Mitarbeiter: Wie geht es weiter? Was folgt aus diesen Ergebnissen? → Siehe die beiden nächsten Punkte 9. und 10.

**9. Maßnahmen ableiten:** Eine Mitarbeiterbefragung sollte nur dann durchgeführt werden, wenn das Management auch bereit ist, Konsequenzen daraus zu ziehen. Die Ergebnisse sollten möglichst zeitnah und vollständig in Bezug auf konkrete Handlungsfelder („Wo müssen wir etwas tun?“) analysiert werden, und es sollten daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Diese müssen natürlich im Hinblick auf Kosten und Machbarkeit (kurzfristig, mittel- oder langfristig) geprüft und mit der Unternehmensstrategie abgeglichen werden.

*Konsequenzen aus den Ergebnissen ziehen; Handlungsfelder identifizieren und Maßnahmenplan verabschieden*

**10. Handeln:** Und schließlich: Handeln Sie! Setzen Sie konkrete Maßnahmen um, die sich aus der Befragung ergeben haben. Nur so trägt eine Mitarbeiterbefragung nachhaltig zur Unternehmensentwicklung bei, nur so erkennen die Mitarbeiter ihren Beitrag und die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung – und nur so lohnt sich der Aufwand für die Befragung.

*Maßnahmen konkret umsetzen, Befragung führt zu sichtbaren Ergebnissen*

Herzlichst Ihr



Mitarbeiter- und Führungskräftekommunikation, Strategiekommunikation, **Mitarbeiterbefragungen**, Moderation, Training, Projektkommunikation

**Kontakt: info@plankomm.de, Telefon 0171 4064759**