

## Mitarbeiterbefragung durchführen

### Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiterumfrage, Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterbefragungen stellen ein effizientes Instrument der unternehmensinternen, personalwirtschaftlichen Datenbeschaffung dar. Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung werden quantitative Daten von Mitarbeitern eines Unternehmens erhoben. Schwerpunkt bildet in der Regel das allgemeine Stimmungsbild der Mitarbeiter. Die Auswertung von Mitarbeiterumfragen erleichtert die marktgerechte Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit und vor allem des strategischen Ressourceneinsatzes, primär im Bereich der *human resources*. Die ausgeprägte Sensibilität dieses Instruments setzt eine professionelle Konzeption und Durchführung voraus. Eins der größten Risiken stellt der Vertrauensverlust dar (wenn etwa sensible, persönliche Daten nicht anonym gehandhabt werden), welche sich auf andere Bereiche bzw. in die alltägliche Arbeit im Unternehmen ausbreiten kann.

### Ziele / Zweck von Mitarbeiterumfragen

#### Das Unternehmen

- erhält detaillierte Hinweise für planerische Maßnahmen, z.B. zu den Arbeitsbedingungen oder zur Arbeitsplatzgestaltung,
- ermittelt den Grad der **Arbeitszufriedenheit** bzw. gewinnt Einblick in das **Betriebsklima**
- ermittelt das Maß an Verbundenheit mit dem Unternehmen,
- gewinnt einen Einblick über die eigene Situation aus Sicht der Mitarbeiter
- erlangt **Feedback/Rückmeldung** über personalwirtschaftliche Maßnahmen,
- entdeckt Schwachstellen,
- verbessert die vertikale Kommunikation

#### Die Mitarbeiter

- bringen sich ein,
- werden Sorgen und Probleme los,
- stoßen Verbesserungen an,
- bewerten die Führungsebenen

### Inhalt von Mitarbeiterbefragungen

Häufig lassen sich zwischen den eingesetzten Fragen inhaltliche Überschneidungen finden. Ein Beispiel hierfür sind die 33 Auditor-Fragen der neun Arbeitsbereiche der [EFQM](#). Die neun Fragenbereiche lauten (mit Unterfragen, siehe 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?

### *Vorteile und Nutzen einer (Online) Mitarbeiterbefragung*

- Erhöhte Teilnahmebereitschaft  
Online-Mitarbeiterbefragungen stellen ein attraktives Medium dar und sind um einiges einfacher zu handhaben als Papier- und Bleistift-Befragungen.
- Kosten- und Zeitersparnis  
Der Wegfall von Druck- und Versandkosten sowie die einfachere und schnellere Datenerhebung und Auswertung sind einige Beispiele für die Kosten- und Zeitersparnis der Mitarbeiterumfragen.
- Gesteuerte, zielgerichtete Befragung  
Jeder Teilnehmer sieht nur die für ihn relevanten Fragen.
- Hohe Qualität der Ergebnisse  
Erfassungsfehler werden ausgeschlossen, da keine manuelle Erfassung oder Auswertung der Daten notwendig ist.
- Kontrolle des Rücklaufes  
Man ist jederzeit über den Rücklauf informiert und kann ggf. rechtzeitig Maßnahmen ergreifen.
- Wiederverwendbarkeit von Fragebögen  
Insbesondere bei Wiederholung der Befragungen ist die Online-Befragung kostengünstig, da eine bereits angelegte Umfrage ganz einfach wieder gestartet werden kann.
- Erhebung großer Datenmengen  
Es können auf einfachem Weg sehr viele Teilnehmer befragt werden sowie große Mengen an Daten gespeichert und ausgewertet werden.

### *Formen der Mitarbeiterbefragung*

Mitarbeiterbefragungen unterscheiden sich anhand mehrerer Kriterien:

- Anzahl der abgefragten Themengebiete (**umfassende, spezielle Befragungen**)
- Anzahl der befragten Personen (**Vollbefragung, Stichprobenbefragung**)
- Art der Darstellung des Fragebogens (**Online Befragung, Papier-Bleistift**)

**Umfassende Befragung:** es werden Fragen zu möglichst vielen relevanten Themenfeldern gestellt. Dies ermöglicht einen Überblick über Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter oder über die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit. Solche Fragebögen erlauben allerdings keinen tiefen Einblick in einzelne Themengebiete.

**Spezielle Befragung:** die Fragen umreißen eins oder einige wenige Themengebieten, beispielsweise nur das Thema Arbeitsteilung. Bei der speziellen Befragung wird sehr genau auf das Thema eingegangen und erleichtert somit konkrete Maßnahmenplanung.

**Vollbefragung:** das ist eine Mitarbeiterumfrage bei welcher die gesamte Belegschaft teilnimmt. Besonders geeignet für Themen, welche alle Mitarbeiter betreffen.

**Stichprobenbefragungen oder Teilbefragungen:** werden in der Regel durchgeführt, wenn das Themenfeld nur einen Teil der Belegschaft betrifft oder eben nur ein Teil der Mitarbeiter für die Beantwortung qualifiziert ist.

**Online Befragungen:** werden über das Internet abgewickelt, dabei wird der Fragebogen digital erstellt. Große Vorteile von Online Mitarbeiterbefragungen sind Kosteneinsparungen (Zeit, Geld und Mitarbeiter), sowie Schnelligkeit, mit welcher die Fragebögen versendet, ausgefüllt und ausgewertet werden können. Zudem lässt sich die Anonymität der Mitarbeiterbefragung besser gewährleisten.

**Papier-Bleistift-Befragungen:** das ist die traditionelle Form der Befragung, bei der die Fragebögen gedruckt und handschriftlich ausgefüllt werden. Diese sind jedoch kostspielig (Porto), störanfällig (Übertragung der Daten, Auswertung) und zeitaufwendig. Sind nicht alle Mitarbeiter über das Medium Internet erreichbar, eignet sich auch eine **Mischbefragung** bei der sowohl online als auch analog Befragungen durchgeführt werden.

### *360°-Analysen, 360°-Feedback*

Das 360° Feedback unterscheidet sich vom traditionellen Feedback vor allem dadurch, dass Informationen aus allen verfügbaren Quellen gesammelt werden. Dies bedeutet, dass Fach- und Führungskräfte sich selbst beurteilen und gleichzeitig Feedback von Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, eventuell Externe (Kunden, Partner, Lieferanten..) erhalten. Das 360° Feedback zeigt sowohl Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung, als auch eine ganzheitliche Beurteilung der Person, sozusagen eine „Rundumsicht“, daher auch der Name.

Das 360° Feedback hat dazu geführt, dass sogenannte *soft skills* und soziale Kompetenzen an Bedeutung gewonnen haben. Es ist ein besonders sensibles Instrument (vor allem der Führungskräfteentwicklung) bei welchem der Schwerpunkt auf Datensicherheit und Anonymität gesetzt werden sollte.

### *Vorteile des 360 Grad Feedback*

Unternehmen und Mitarbeiter profitieren gleichermaßen vom 360 Grad Feedback:

Unternehmen ...

- erhalten einen Überblick über die Führungssituation
- schaffen sich die Basis für Personalentwicklungspläne und -maßnahmen
- ermitteln das persönliche Führungspotential der Führungskräfte und High Potentials
- erhalten ein realistisches und differenziertes Feedback, da unterschiedliche Gruppen am Verfahren beteiligt sind
- erhalten eine Planungsgrundlage für die Personalentwicklung durch kontinuierliche Evaluation

Führungskräfte...

- wissen oft nicht, was andere wirklich von Ihnen denken
- lernen ihre Stärken und Schwächen besser kennen
- können gezielt am Ausbau ihrer Kompetenzen arbeiten

### *Erfolgsfaktoren 360 Grad Feedback*

Prewitt<sup>1</sup> hat folgende Erfolgsfaktoren für die Anwendung des 360 Grad Feedbacks herausgearbeitet:

- Man sollte mit der persönlichen Entwicklung und nicht mit der Leistungsbewertung beginnen
- Man sollte mit einer kleinen Abteilung beginnen, die für ein solches Vorgehen geeignet ist, denn nur eine hinreichende Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten sorgt für verlässliche und aussagekräftige Daten
- Es geht nicht um Vergangenheitsbewältigung, oder „Verurteilung“ von Mitarbeitern
- Die Einführung erfordert umfangreiche Schulung aller Betroffenen, insbesondere den Umgang mit den verwendeten Fragebögen.
- Die Berichte, die meist in Form statistischer Auswertungen automatisch erstellt werden, müssen unbedingt erläutert, in den persönlichen Entwicklungsplan integriert und mit dem Vorgesetzten abgestimmt werden
- Man sollte ein 360-Grad-Feedback nicht in Krisenzeiten einführen, wenn zum Beispiel Entlassungen anstehen

### *Mitarbeiterzufriedenheit*

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Maß zur Beurteilung der allgemeinen Befindlichkeit der Mitarbeiter eines Unternehmens. Sie hängt in der Regel vom Grad der Erfüllung der Wünsche und Erwartungen der Belegschaft ab. Eine spezielle Form der **Mitarbeiterzufriedenheit** ist die **Arbeitszufriedenheit**. Diese bildet die Einstellung einer Person gegenüber Arbeit ab. Natürlich hängt die Zufriedenheit von vielen Aspekten ab, die je nach Mitarbeiter subjektiv unterschiedlich gewichtet sind und sich somit substituieren, komplementieren aber eben auch gegenseitig ausschließen können.

Die **Mitarbeiterzufriedenheit** kann wesentlich den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen, da Faktoren wie Krankenstand, Fehlzeiten, Qualität der Arbeit, Fehlerrate, Fluktuation, Loyalität, uvm. maßgeblich von der Zufriedenheit der Mitarbeiter abhängen. Somit ist es für Unternehmen wichtig, **Mitarbeiterbefragungen** mit dem Schwerpunkt **Mitarbeiterzufriedenheit** durchzuführen. Allein die **Durchführung einer Mitarbeiterbefragung** kann positives Feedback bringen und die **Zufriedenheit** steigern, falls die **Meinungen der Mitarbeiter** ernst genommen, verarbeitet und umgesetzt werden.

### *Planung und Durchführung einer Mitarbeiterumfrage*

#### **Konzept**

#### **1. Entscheidung und Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung**

Die erste Entscheidung die getroffen werden muss, betrifft die Zielsetzung:

---

<sup>1</sup> Prewitt, E., Should you use 360° feedback for performance reviews? In: Harvard Management Update, February 1999

Was soll mit der Mitarbeiterbefragung erreicht werden?

Weitere Schwerpunkte, die zu Beginn geplant werden sollten sind:

- Datenschutzes und Anonymität
- Bereitschaft des Managements schaffen, sich aktiv mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen und später Veränderungsmaßnahmen einzuleiten
- Einbindung des Betriebsrates und Zusammenspiel mit der Geschäftsleitung
- Maßnahmen, Ziele, Motive und Vorgehen transparent kommunizieren

## **2. Planung und Vorbereitung**

In dieser Phase wird der Zeitplan des Projektes festgelegt und die Projektmitglieder mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten betraut. Die Mitarbeiter sollten spätestens jetzt über das Projekt und den Zweck und Nutzen der Mitarbeiterbefragung informiert und absolute Vertraulichkeit zugesichert bekommen.

## **3. Erstellung des Fragebogens für die Mitarbeiterbefragung**

Die Konzeption des Fragebogens für die Mitarbeiterbefragung muss natürlich auf das Ziel abgestimmt werden. So müssen genaue Überlegungen zu dem Aufbau, dem Design, der Formulierung der Fragen und Antworten und weiteren Aspekten beachtet werden. Im Anschluss an die Konzeption des Fragebogens sollte ein Testlauf der Umfrage erfolgen.

## **4. Durchführung der Mitarbeiterbefragung**

Bei der Durchführung sollte auf das Einhalten der Rahmen geachtet werden, der den beteiligten Mitarbeitern im Vorfeld der Befragung kommuniziert wurden. Es sollte ein Ansprechpartner für eventuell auftretende Schwierigkeiten zur Verfügung stehen. Der Rücklauf (Teilnahmequote) sowie die Reaktionen der Mitarbeiter (Abbruchquoten, Desinteresse, etc.) sollten kontinuierlich verfolgt und sofort entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

## **5. Datenauswertung**

Die Datenauswertung der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung variiert je nach Art der Fragen und Antwortmöglichkeiten. Generell sollte die Auswertung für alle verständlich sein und daher nicht mit komplizierten Statistiken (z. B. Varianzen und Korrelationen), überladen sein. Sehr informativ sind Vergleiche, falls vorhanden, zu früheren Mitarbeiterbefragungen.

## **6. Ergebnisinterpretation**

Die Interpretation der Ergebnisse sollte objektiv erfolgen. Dabei sollten einige Grundregeln befolgt werden:

- Korrelation bedeutet nicht Kausalität!
- Bereits die Fragestellung kann die Antworten beeinflusst haben!
- Wie gut oder schlecht sind die Ergebnisse im Vergleich zu relevanten Vergleichsdaten (Benchmarks)?
- Zielrelevanz - Welche Sachverhalte liefern die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in Bezug auf das Erreichen bestimmter Ziele?

## **7. Ergebnispräsentation und Vorbereitung der Folgeprozesse**

Die Präsentation der Ergebnisse sollte zeitnah erfolgen, damit die positive Grundhaltung der Beteiligten gegenüber der Mitarbeiterbefragung erhalten bleibt. Dies gilt insbesondere für äußerst

relevante Ergebnisse. Die Mitarbeiter sollen nicht das Gefühl bekommen, das nach der Befragung "nichts passiert". Zudem gelingt so eine leichtere Gewöhnung an eventuelle Veränderungen. Die Einbindung der Mitarbeiter spielt auch hierbei eine wesentliche Rolle.

### 8. Evaluation

Eine Evaluationsumfrage sollte zum Abschluss eines Mitarbeiterbefragungsprojektes stattfinden, um den Projektverlauf zu prüfen. Wurde der Plan eingehalten? Was lief gut und was lief weniger gut? Was kann man verbessern? Aus einer solchen Befragung können wichtige Erkenntnisse und Hinweise für die Konzeption und Durchführung einer späteren Mitarbeiterbefragung erworben werden. Um die Akzeptanz und damit auch die Rücklaufquote von Folgebefragungen zu erhöhen, sollte man die abgeleiteten Maßnahmen der letzten Mitarbeiterbefragung nochmals kommunizieren

### 9. Mitarbeiterbefragung mit LamaPoll

Die Software LamaPoll bietet sowohl die Möglichkeit, ausschließlich geschlossene Teilnehmerkreise zu befragen, als auch die Anonymität zu wahren, das Design der Befragung an das Firmenprofil anzupassen, störende Werbung auszuschalten, die Befragung auf die Firmenhomepage einzubetten, die Ergebnisse grafisch und zeitnah auszuwerten uvm...

## *Fragebogen Mitarbeiterbefragung*

### **Aufbau und Design des Fragebogens**

Der Fragebogen sollte frühzeitig erstellt werden. Ein Online-**Fragebogen** für eine Mitarbeiterbefragung sollte aus einer Startseite (Begrüßungsseite, Deckblatt), dem Hauptteil (Fragen und Antworten) und einer End (Feedback-) Seite bestehen:

- **Startseite des Fragebogens**

Elemente dieser Seite sind üblicherweise der Titel der Umfrage (Beispielsweise: Mitarbeiterbefragung / Mitarbeiterumfrage 2010 - GmbH), häufig ein Leitspruch oder Motto (bspw. "Gemeinsam Vorwärts!"), ganz wichtig: Betonung der Anonymität der Umfrage und auf jeden Fall keine Fragenelemente. Des Weiteren sollte die Handhabung des Fragebogens erläutert werden und die Zielsetzung der Umfrage klar und deutlich formuliert werden (bspw. Steigerung der Zufriedenheit oder Optimierung des Ressourceneinsatzes)

- **Hauptteil - Fragebogen**

Der Hauptteil besteht aus dem Fragebogen und enthält dementsprechend die Fragenelemente. Für die Übersichtlichkeit (und zur Steigerung der Rücklaufquote, siehe auch allgemein die [Risiken](#), [Empfehlungen](#) und die häufigsten [Fehler von Online-Umfragen](#)) sollten die Fragen sinnvoll gruppiert und klar und verständlich formuliert sein.

- **Ende des Fragebogens**

Die letzte Seite wird nach Abschluss der Befragung angezeigt. Sie bietet die Plattform, dem Teilnehmer zu danken, und eine Kontakt (E-Mail-) Adresse zu hinterlassen.

Der Fragebogen sollte spannend gestaltet sein, wobei das Design das Corporate Design der Firma abbildet. Hierzu zählt natürlich auch die Einbindung des Firmenlogos, der Firmenfarben, etc. Beachten Sie hierbei die [häufigen Fehler beim Layout eines Fragebogens](#), die [Länge des Fragebogens](#) und unseren Artikel zum Risiko [Langweiliger Fragebogen](#).