



## 10 TIPPS FÜR IHRE MITARBEITERBEFRAGUNG

Mitarbeiterbefragungen (MAB) sind ein sensibles Thema. Einerseits kann man nicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, ohne diese zu kennen. Andererseits dürfen die Ergebnisse nicht dazu führen, dass einzelne Mitarbeiter Nachteile befürchten müssen. Und schließlich führt eine schlechte Durchführung auch zu einem Imageverlust im Unternehmen. Deshalb haben wir hunderte unserer Projekte analysiert und einige erfolgsrelevante Faktoren identifiziert. Herausgekommen ist ein Best Practice-Ansatz, mit dem Sie Ihre Mitarbeiterbefragung sicher zum Erfolg führen.

### 1. INFORMATIONSBEDARF DEFINIEREN

Wenn Sie Ihre Befragung planen, überlegen Sie bitte zuerst genau,

- was die Zielsetzung der Befragung ist.
- ggf. welche bestehenden oder empfundenen Probleme die Befragung klären soll (z.B. Fluktuation, Ineffizienz, Unzufriedenheit, Schnittstellenprobleme etc.).
- welche Informationen Sie dafür benötigen.
- und welche Informationen überhaupt praktisch nutzbar sind.

Stellen Sie keine Fragen nur um der Fragen willen. Prüfen Sie Standardfragebögen und angepriesene "wissenschaftliche" Modelle kritisch hinsichtlich Ihrer individuellen Zielsetzung. Sie werden feststellen: meist führen sie nicht zum gewünschten Ziel.

### 2. COMMITMENT EINHOLEN

Holen Sie alle Beteiligten frühzeitig "ins Boot". Berücksichtigen Sie dabei die verschiedenen Interessen z.B. der Personalabteilung, der Geschäftsführung, Ihren Führungskräften und dem Betriebs- bzw. Personalrat. Sollten Sie einmal bei einem Beteiligten auf völlige Ablehnung stoßen, dann spielen Sie den Ball zurück: Fragen Sie, wie denn die Befragung aussehen müsste, um die Zustimmung zu gewinnen. Meist sind Ängste ursächlich, die sich im Nachhinein als unbegründet herausstellen oder zumindest leicht zu entkräften sind.

### 3. KOMMUNIKATION UND DURCHFÜHRUNG GUT PLANEN

Planen Sie die Kommunikation und Durchführung Ihrer Mitarbeiterbefragung rechtzeitig. Berücksichtigen Sie Wochenenden, Feiertage und Urlaubszeiten und denken Sie bei Papierbefragungen an den Postweg. Ein einfacher Plan könnte beispielhaft wie folgt aussehen:

- Vorankündigung (z.B. 4 Wochen vor Start)
- Einladung der Teilnehmer (zum Start der Feldzeit)

- Feldzeit (z.B. 3 Wochen)
- Reminder (z.B. 3-5 Tage vor Ende der Feldzeit)
- Kommunikation der Ergebnisse (z.B. 2 Wochen nach Ende der Feldzeit)
- Konkretisierung der weiteren Vorgehensweise (z.B. 6 Wochen nach Ende der Feldzeit)
- Kommunikation einzelner Maßnahmen und der Wirksamkeit der Maßnahmen

#### 4. DIE RICHTIGE ANSPRACHE DER TEILNEHMER

Auch eine Frage der Akzeptanz: die möglichst kurze und attraktive Kommunikation zur Befragung. Versetzen Sie sich in Ihre Teilnehmer hinein und lassen Sie möglichst keine Fragen offen:

- Worum geht es?
- Wer führt die Befragung durch?
- Was ist die Motivation?
- Welchen Nutzen hat der Teilnehmer?
- Wie lange dauert die Befragung?
- Bis wann kann ich an der Befragung teilnehmen?
- Wie wird die Anonymität gewährleistet?

#### 5. AUF ANONYMITÄT ACHTEN

Mit der Glaubwürdigkeit der Anonymität steht oder fällt Ihre Mitarbeiterbefragung. Treffen Sie die notwendigen Vorkehrungen um die Anonymität zu gewährleisten, u.a.:

- Sagen Sie Ihren Mitarbeitern Sanktionsfreiheit zu: Eine Mitarbeiterbefragung darf niemals zu negativen Konsequenzen führen.
- Wenn Sie nach verschiedenen Organisationseinheiten differenzieren möchten, dann fassen Sie Einheiten mit weniger als 5 Mitarbeitern vorab zusammen.
- Vereinbaren Sie mit einem externen Anbieter einen Verzicht auf Lieferung der Rohdaten.
- Beachten Sie bei offenen Fragen, dass hier auch Namen von Kollegen eingegeben werden können. Anonymisieren Sie daher die Verbatims.
- Trennen Sie bei einer Online-Befragung personenbezogene Daten (z.B. Name, E-Mail-Adresse) und Ergebnisdaten.

#### 6. DAS PASSENDE MEDIUM

Entscheiden Sie sich für das geeignete Medium: Oft haben gewerbliche Mitarbeiter keinen Zugang zu einem PC, so dass hier eine Papierbefragung kombiniert mit einer elektronischen Befragung die einzig sinnvolle Feedbackmöglichkeit ist. Dann muss für die Papierversion geklärt werden:

- Über welche Verteiler läuft die Kommunikation (z.B. Schwarzes Brett, Hauspost, Beilage zur Gehaltsabrechnung)?
- Wie bekommen die Mitarbeiter den Papierfragebogen
- Wie erfolgt die Rücksendung logistisch (gesammelt und/oder einzeln an den externen Dienstleister; Rücksendekуверт vorsehen!)

Bei der passenden Zielgruppe trifft eine Online-Befragung allerdings in der Regel auf eine deutlich höhere Akzeptanz und kostengünstiger ist sie auch. Aber auch hier müssen einige Fragen beantwortet werden, u.a.:

- Wie wird die Anonymität sichergestellt?
- Wie werden dabei Mehrfachteilnahmen ausgeschlossen?

- Wie kann die Fragebogenbearbeitung nach Abbruch wieder aufgenommen werden ohne von vorne beginnen zu müssen?
- Gibt es eine Fragebogenlogik, z.B. mit Antwortpflichten, Filterführungen oder Einblendbedingungen?

Eine Kombination von Papier- und Online-Befragung wird übrigens als Hybridbefragung bezeichnet.

## 7. TEILNEHMERAKZEPTANZ FÖRDERN

Was nützt der beste Fragebogen, wenn ihn niemand ausfüllt? Berücksichtigen Sie neben der Sanktionsfreiheit und Anonymität weitere Faktoren zur Teilnehmerakzeptanz:

- Glaubhafte und kurze Kommunikation
- schnell zu bearbeitender Fragebogen (knappe Fragen, überschaubare Antwortmöglichkeiten, vernünftiger Umfang: z.B. 10 Minuten)
- Vermeidung von allzu persönlichen Fragen
- Symmetrische Skalen (wenn es ein "sehr gut" gibt sollte es am anderen Ende der Skala auch ein "sehr schlecht geben")
- Bei internationalen Unternehmen: Geben Sie Ihren Teilnehmern die Möglichkeit, den Fragebogen in ihrer Sprache zu bearbeiten.

## 8. EINDEUTIGE FRAGEN STELLEN

"Meine direkte Führungskraft trifft verbindliche und richtige Entscheidungen" Ja, was denn nun? Verbindlich oder richtig? Das Beispiel zeigt: mit mehrdeutigen oder missverständlichen Fragen lassen sich keine exakten Ergebnisse erzielen. Formulieren Sie so präzise wie nur eben möglich - und immer nur einen Aspekt. Achten Sie auch darauf, Fragen kurz und klar zu formulieren. Das hilft auch bei mehrsprachigen Mitarbeiterbefragungen, Übersetzungsfehler zu vermeiden.

## 9. AUSWERTUNGEN PLANEN

Planen Sie die gewünschten Differenzierungsmerkmale (z.B. nach Organisationseinheiten) gleich im Zuge der Fragebogenentwicklung mit ein. Nur so können Sie sicher sein, dass nach allen Merkmalen auch differenziert werden kann.

Halten Sie Auswertungen so, dass auch Bereichsreports von jeder betreffenden Führungskraft ohne Statistikstudium verstanden werden können. In den meisten Fällen kommen Sie mit arithmetischen Mittelwerten und Antworthäufigkeiten aus. Die Standardabweichung kann leicht ausgewertet werden, wird aber nur von den wenigsten richtig verstanden. Auf Indizes oder Portfoliodarstellungen sollten Sie besser verzichten, wenn diese nicht allzu transparent sind.

Organisationseinheiten, wie Geschäftsfelder, Bereiche, Niederlassungen, Abteilungen oder Teams können Sie gerne im Vergleich mit dem Gesamtergebnis auswerten. Ein Vergleich zwischen den Organisationseinheiten sollte jedoch gut überlegt sein, wenn nicht Äpfel mit Birnen verglichen und eine künstliche Wettbewerbssituation geschaffen werden sollen.

## 10. REALISTISCHE FOLLOW-UP MAßNAHMEN

Um zu Maßnahmen zu kommen, gehen Sie bei der Auswertung zunächst vom groben zum Feinen. Vergessen Sie starre Schwellwerte, bei deren Übertretung eine Maßnahme einzuleiten ist. Rechnen Sie eher damit, dass eine Organisationseinheit mit der Umsetzung von 1-3

Verbesserungsmaßnahmen im Jahr ausgelastet ist. Getreu dem Motto: Lieber eine Maßnahme erfolgreich umsetzen als 10 Baustellen aufmachen, welche dann bei den Prozessbeteiligten und den Teilnehmern Ihrer Mitarbeiterbefragung für Frust sorgen. Priorisieren Sie dabei nach dem Pareto-Prinzip die Maßnahmen mit dem besten Verhältnis aus Wirkung zu Aufwand an erste Stelle.

Kommunizieren Sie den Erfolg von Maßnahmen an alle Mitarbeiter. Als Rückmeldung und Werbung für Ihre nächste Mitarbeiterbefragung.