



TRAININGS AG

INSTITUT FÜR PERSÖNLICHKEITSORIENTIERTE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## **Mitarbeiterbefragungen**



## Warum Befragungen?

Mitarbeiterbefragungen können mehr, als nur ein Stimmungsbild liefern: Sie sind ein wichtiges Instrument, um Unternehmen für die Zukunft fit zu machen und liefern Basisdaten für die künftige Personalentwicklungsplanung. Notwendige Veränderungen im Betrieb können durch sie vorbereitet und umgesetzt werden.



### Fragen statt Raten: Gehen Sie der Sache auf den Grund

Mehr für die Motivation der Mitarbeiter zu tun ist der Wunsch der meisten Führungskräfte. Wissen Sie aber auch genau, wo Sie ansetzen sollen?

- Was demotiviert Ihre Mitarbeiter?
- Welche Chancen im Unternehmen werden nicht genutzt?
- Welche Problembereiche gibt es?
- Wie ist es um das Klima im Unternehmen bestellt?

Mit den Antworten auf diese und andere Fragen haben Sie eine solide Basis für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens. Die aufschlussreichsten Antworten erhalten Sie aber nicht, wenn Sie alleine oder gemeinsam mit anderen Führungskräften darüber nachdenken und Vermutungen anstellen. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter direkt. Denn die wissen, wie es an der Basis aussieht. Sie können so das Wissen für sich nutzen und signalisieren gleichzeitig, dass Sie die Meinung Ihrer Mitarbeiter schätzen.

## Nutzen Sie das gesamte motivierende Potenzial einer Mitarbeiterbefragung!

In vielen Unternehmen gehören Mitarbeiterbefragungen zur Routine. Allerdings handelt es sich dabei oft um reine Meinungsumfragen. Ein Fragebogen wird verteilt, der die üblichen Punkte zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit abfragt. Die Auswertung ergibt dann, dass die Mitarbeiter mehr oder weniger zufrieden sind. Die Ergebnisse werden kurz vorgestellt. **Weiter passiert nichts**, und bei den Mitarbeitern bleibt **der schale Nachgeschmack**, dass alles so **bleibt, wie es schon immer war**.

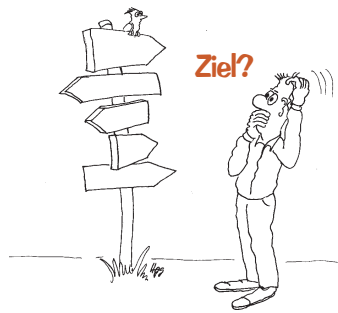
Wenn Sie Ihre Mitarbeiter wirklich motivieren und Klarheit über Ihre Organisation haben wollen, steht Ihnen mit der **Mitarbeiterbefragung** ein **nützliches** Instrument zur Verfügung. Das motivierende Potenzial nutzen Sie optimal aus, wenn Sie die Ergebnisse der Befragung als objektive **Ausgangsbasis** eines längerfristigen **Entwicklungsprozesses** in Ihrem Unternehmen nutzen.

Bei diesem Prozess arbeiten alle beteiligten Personen gemeinsam an der Lösung der erkannten Problemfelder. Die wichtigen Personen sind diejenigen, die unmittelbar von dem bestehenden Problem oder der möglichen Veränderung betroffen sind. Die Grundhaltung lautet: **Aus Betroffenen werden Beteiligte**.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Weiterentwicklung des Unternehmens erhöht die Motivation und ist gleichzeitig ein Lernprozess. Auf diese Weise leisten Sie nebenbei noch einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens: Wenn Sie und Ihre Mitarbeiter ständig in Bewegung bleiben, sind Sie bestens für den **stetig stattfindenden Wandel** gerüstet.

## Klären Sie, ob eine Befragung für Sie sinnvoll ist!

Eine notwendige Voraussetzung sind klare Ziele, die Sie mit der Befragung erreichen wollen. Ziele können sein:



- Unterstützung gemeinsamer Identifikation in den einzelnen Unternehmensbereichen
- Diagnose von Wirksamkeit und Akzeptanz von Managemententscheidungen aus Sicht der Mitarbeiter
- Mobilisierung und Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte am Veränderungsprozess mit eigenen Beiträgen
- Suche nach Gründen bereits erkannter Probleme, z.B. für hohe Fluktuationsrate oder Krankenstand
- Informationen zu Meinungs- und Stimmungsbild der Mitarbeiter nach einer Fusion
- Vorbeugende Diagnose, um potenzielle Probleme rechtzeitig zu entdecken
- Informationen zu Einstellung, Denkweise und Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Sensibilisierung der Mitarbeiter für Schwachstellen im Betrieb, geplante strategische Neuausrichtung oder andere betriebliche Belange
- Aufdecken von Renditekillern auf der Softskill-Ebene
- Mitarbeiter-Feedback zum Verhalten der Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen
- Aufdecken von Problemen im Bereich Kommunikation, Kooperation und Information

Eine **schriftliche Befragung** ermöglicht es, eine große Zahl von Mitarbeitern in kurzer Zeit zu befragen. Im Gegensatz zum persönlichen Interview ist bei der schriftlichen Befragung völlige **Anonymität** möglich. In den meisten Fällen legen die Mitarbeiter Wert auf diese Anonymität, da sie sonst bei unbequemen Antworten mit negativen Folgen für sich rechnen. Respektieren Sie diesen Wunsch, denn nur so können Sie Antworten auf heikle Fragen erhalten.

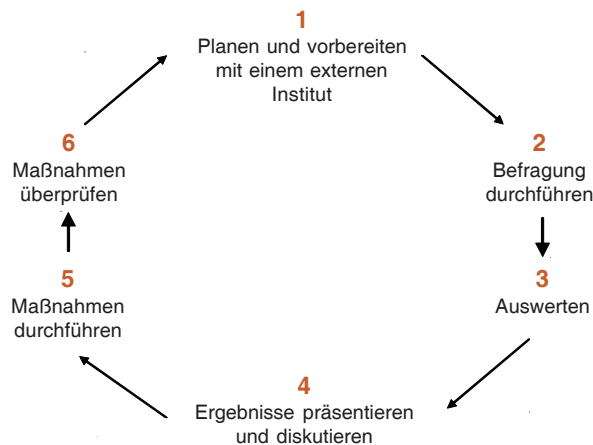
Wenn Sie eine Mitarbeiterbefragung durchführen möchten, sollten Sie noch eine Überlegung klar mit ‚JA‘ beantworten können:



***Ist Ihr Unternehmen bereit für Veränderungen, die sich aus der Umfrage ergeben können?***

Denn eine Befragung der Mitarbeiter produziert nicht nur Daten, sondern auch Erwartungen. Die angesprochenen Themen werden untereinander diskutiert und es wird darauf geachtet, ob sich tatsächlich etwas ändert. Gehen Sie daher lieber weniger Themen an, für die sich auch Maßnahmen umsetzen lassen. Sie geraten sonst in Erklärungsnot und **die unvermeidbare Folge ist Demotivation der Mitarbeiter.**

## Eine Befragung besteht aus sechs Schritten



### **Schritt 1: Bereiten Sie die Befragung sorgfältig vor**

**Profitieren** Sie von der **Erfahrung** eines externen Dienstleisters. Die Kosten für diese Dienstleistung hängen davon ab, wie hoch der Entwicklungsaufwand ist, wie umfangreich die Fragebögen sind und wieviele Mitarbeiter teilnehmen. Rechnen Sie mit durchschnittlich 95,-- bis 150,-- Euro pro Mitarbeiter.

### **Legen Sie die inhaltlichen Schwerpunkte der Befragung fest**

Bestimmen Sie zuerst die **großen Themenbereiche**, die Sie abfragen wollen und wie Sie die Resultate im Betriebsalltag verwenden möchten. Ihr externer Dienstleister bietet Ihnen in der Regel eine maximale Menge an Befragungsinhalten an, aus denen Sie die für Sie passenden aussuchen und eventuell ergänzen können. Wichtig ist die Ergebnisse der Befragung Ernst zu nehmen und die Meinung der Mitarbeiter zu den Themenbereichen zu akzeptieren.

Wenn Sie Mitarbeiterbefragungen regelmäßig durchführen, sollte dies stets zum gleichen Zeitpunkt geschehen. Auf diese Weise gehört die Befragung mit der Zeit zum ganz normalen Jahresablauf.

### **Informieren Sie alle Beteiligten rechtzeitig**

Als Verantwortlicher für die Mitarbeiterbefragung informieren Sie die betroffenen Interessengruppen frühzeitig.

Erklären Sie den **Führungskräften**, was Sie mit der Mitarbeiterbefragung erreichen wollen.

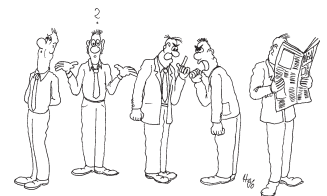
Bei **Betriebsräten** kommt es nicht selten zu Widerstand gegen eine Mitarbeiterbefragung. Auf den ersten Blick mag das erstaunlich wirken.

Häufig steckt die Angst dahinter, die „Deutungshoheit“ hinsichtlich der Mitarbeitermeinungen zu verlieren. Sobald der Geschäftsleitung harte Zahlen vorliegen, kann sie Behauptungen des Betriebsrates, was die Mitarbeiter angeblich wollen oder nicht wollen, leichter korrigieren.

**Sie benötigen für die Durchführung keine Zustimmung des Betriebsrates. Dieser hat nur ein Informationsrecht!**

Auch wenn Sie den Betriebsrat nicht unbedingt brauchen, hilft es der Akzeptanz der Befragung, wenn Sie ihn immer frühzeitig informieren und so weit wie möglich einbinden. Sonst laufen Sie Gefahr, dass er die Befragung als Ausforschungsinstrument durch die Geschäftsleitung darstellt und die Beteiligung entsprechend gering ist.

Selbstverständlich informieren Sie auch die **Mitarbeiter** über die bevorstehende Befragung. Dabei sollten Sie vor allem 3 Fragen der Mitarbeiter beantworten, die immer wieder gestellt werden:



- Wozu dient die Befragung?
- Was bringt es mir, da mitzumachen?
- Bleibt meine Anonymität wirklich gewahrt?

## **Musterschreiben:**

*Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,*

*wir haben das externe Institut implus Training & Beratung beauftragt, eine Umfrage bei unseren Mitarbeiter/innen durchzuführen.*

### **Warum machen wir eine Umfrage?**

***Mit dieser Mitarbeiterbefragung wollen wir ermitteln was in unserem Unternehmen gut läuft und was wir unbedingt verbessern müssen! Ihre Meinung ist gefragt!***

*Die zu befragenden Mitarbeiter wurden nach einem Zufallsprinzip ermittelt. Den Fragebogen erhalten diese Mitarbeiter in den nächsten Tagen zusammen mit diesem Anschreiben.*

*Wir bitten alle, die dieses Schreiben zusammen mit dem Fragebogen erhalten, die Fragen ehrlich zu beantworten, so wie Sie es erleben. Gehen Sie bei der Bewertung von Ihrer wahrgenommenen IST-Situation aus. Die Aussagekraft der Auswertung hängt von Ihrer Unterstützung ab. Nur wenn alle Mitarbeiter/innen die Fragebögen ausgefüllt zurücksenden, kann eine aussagekräftige Analyse erstellt werden und zu Verbesserungen in unserem Unternehmen führen.*

*Das Institut implus Training & Beratung garantiert Ihnen und uns, dass die gesamte Befragung und Auswertung anonymisiert wird und eine kumulierte Gesamtauswertung, aus der keine Einzelergebnisse hervorgehen, der Geschäftsleitung vorgelegt wird.*

*Die ausgefüllten Fragebögen senden Sie bitte bis zum ..... an die u.g. Adresse in Wachenheim zurück.*

*Für eventuelle Fragen steht Ihnen Frau/Herr XY, implus Training & Beratung, gerne zur Verfügung. (Tel.: 06322 63602, Mo-Frei 09.00-13.00 Uhr, E-Mailadresse)*

*Wir bedanken uns bereits jetzt bei Ihnen für Ihre Unterstützung und Ihre Beteiligung an der weiteren Entwicklung unseres Unternehmens!*

*Unternehmensbereich*

*Unterschrift*

*Rücksendeadresse:  
implus Training & Beratung  
Am Königswingert 40  
67157 Wachenheim*

## **Schritt 2: Durchführen der Befragung**

### **Befragung per Post**

Wie bei einer Briefwahl erhalten die Mitarbeiter folgende Unterlagen:

- Anschreiben, in dem erklärt wird, worum es geht
- Hinweise, wie man den Fragebogen ausfüllt und zurückschickt
- evtl. Rückumschlag mit Rücksendeadresse des beauftragten Instituts

### **Befragung per Web**

Eine schnelle Methode ist eine Web-basierte Umfrage. Bei dieser Variante wird der Fragebogen als Web-Formular abgebildet; jeder Mitarbeiter gibt seine Antworten online ein.

### **Befragung mündlich**

Bei kleinen Unternehmen bietet sich auch eine mündliche Befragung an. Hierzu werden im 90-Minuten-Takt ca. 10 Mitarbeiter in einen Raum eingeladen und sie füllen unter der Anleitung des externen Beraters den Fragebogen gemeinsam, aber auch anonym aus.



Vorteil: Missdeutliche Frageinterpretationen werden durch den Berater korrigiert.

## **Schritt 3: Auswertung der Ergebnisse**

Dies ist Aufgabe des Dienstleisters.

### **Schritt 4: Präsentation der Ergebnisse**

Sobald der Ergebnisbericht vorliegt, präsentiert der Berater ihn dem Auftraggeber und der Geschäftsleitung und diskutiert folgende Punkte:

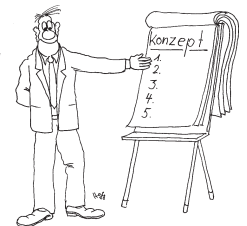
- Was sind die zentralen Ergebnisse der Befragung?

- Wo sind die größten Defizite?
- Wie bewerten Sie diese zentralen Ergebnisse?
- Haben sie Einfluss auf unsere Geschäftsstrategie?
- Welche Notwendigkeiten zur Weiterentwicklung können wir ableiten?
- Welche Maßnahmen sind hinsichtlich Training, Coaching, Beratung vorzunehmen?

Lassen Sie sich von der Erfahrung Ihres Beraters inspirieren.

### **Informieren Sie die Mitarbeiter**

Die Rückmeldung und **Präsentation der Ergebnisse** an die Mitarbeiter



ist wichtig für Erfolg und Misserfolg der Befragung. Am einfachsten erläutern Sie die Ergebnisse, indem Sie zuerst noch einmal Auszüge aus dem Fragebogen zeigen, damit sich jeder erinnern kann, wie die Fragen formuliert waren und welche Werte angekreuzt werden konnten.

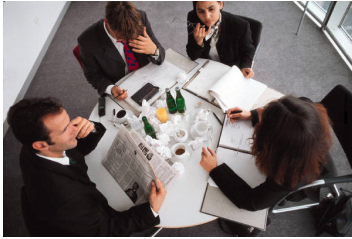
Weisen Sie auf **interessante Auffälligkeiten** oder überraschende Ergebnisse hin.

Können Sie nicht alle Mitarbeiter auf einmal informieren, beauftragen Sie die Führungskräfte, ihren Bereich über die Ergebnisse zu informieren.

### **Bei vielen Mitarbeiterbefragungen ist an dieser Stelle Schluss.**

Wollen Sie das motivierende Potenzial Ihrer Befragung voll ausschöpfen, **gehen Sie noch einen Schritt weiter:**

Veranstalten Sie Workshops mit Gruppen von Mitarbeitern. Diese sollten noch eine überschaubare Größe haben, 15 bis 20 Personen, damit auch jeder zu Wort kommen kann. In der Regel gibt es ja bereits natürliche Gruppeneinteilungen, wie einzelne Abteilungen oder Filialen.



Für einen solchen Workshop planen Sie ungefähr drei Stunden ein.

Die Mitarbeiter sollen bei dieser Veranstaltung **mit-arbeiten** und nicht nur als passive Zuhörer informiert werden.

Lassen Sie die Mitarbeiter deshalb ausführlich zu den einzelnen Ergebnissen **diskutieren**. Zum einen erkennen die Mitarbeiter in der Diskussion, dass nicht alle die Themen gleich bewerten. Wünschenswert ist, dass sich die Mitarbeiter im Verlauf der Diskussion auf eine gemeinsame Sicht der Dinge einigen können. Nur so kommen sie auch zu der notwendigen **Zieldefinition**: Wie sieht denn der gewünschte Idealzustand aus?

Zum anderen sind die Ergebnisse ohne Diskussion kaum vernünftig interpretierbar. Eine auffallend geringe Zustimmung zu einer Aussage deutet erst einmal nur darauf hin, dass es ein Problem geben könnte. Interessant sind aber vor allem die genaueren Ursachen und die Einschätzung der Mitarbeiter, wie brisant sie das Problem sehen.

Für manche Probleme lassen sich nicht sofort Lösungen finden. Bilden Sie deshalb **Arbeitsgruppen** interessierter Mitarbeiter, die sich im Folgenden verantwortlich um die weitere Bearbeitung der identifizierten Probleme kümmern werden.

Beenden Sie die Veranstaltung mit konkreten Vereinbarungen, wer wofür verantwortlich ist und bis wann Lösungsvorschläge vorliegen werden. Vereinbaren Sie auch, wann sich die Arbeitsgruppen nächstes Mal treffen werden.

### **Schritt 5: Planen Sie konkrete Maßnahmen und setzen Sie diese um**

Die Arbeitsgruppen erarbeiten nun einen „Therapieplan“ für ihr Thema: Was machen wir, um die erkannten Probleme zu lösen und wie nutzen wir die identifizierten Chancen?

Sorgen Sie dafür, dass alle Teams über die Ergebnisse der jeweils anderen auf dem Laufenden gehalten werden. Auf diese Weise vermeiden Sie, dass verschiedene Gruppen am selben Problem arbeiten.

Behalten Sie im Auge, wer im Unternehmen von den **Vorschlägen betroffen** sein wird. Vor allem gilt das für solche Personen oder Gremien, deren Einverständnis für die Umsetzung der Lösungsvorschläge notwendig ist. Je früher Sie diese Verantwortlichen mit den Arbeitsgruppen in Kontakt bringen, desto größer sind die Chancen, dass Veränderungen auch realisierbar sind.

Sorgen Sie dafür, dass erste konkrete Ergebnisse im Unternehmen wahrgenommen werden. Nur wenn Sie internes Marketing betreiben, verhindern Sie den Eindruck „Es ändert sich wieder nichts“. Der Eindruck kann entstehen, wenn nicht direkt betroffene Mitarbeiter Fortschritte übersehen.

Wenn durch die Analyse Defizite im Bereich „Team, Konflikt, Kommunikation, Führung, Kundenorientierung, KVP“ usw. festgestellt werden, sollten Sie hierzu Seminarmaßnahmen durchführen lassen.

### **Schritt 6: Prüfen Sie den Erfolg der Maßnahmen**

Die **wesentliche** Frage lautet: „**Haben wir die erkannten Probleme gelöst und erkannte Chancen genutzt?**“. Am besten beantworten Sie sich diese Frage mit der nächsten Mitarbeiterbefragung.

#### **Beispiel:**

In der Mitarbeiterbefragung vergangenen Jahres haben sich 67% Ihrer Mitarbeiter darüber beklagt, nicht ausreichend über die Ziele des Unternehmens informiert zu sein. Auf Vorschlag der Arbeitsgruppe ‚Interne Kommunikation‘ sind folgende Maßnahmen umgesetzt worden: Am Anfang dieses Jahres informiert die Geschäftsleitung in einer Betriebsversammlung über ihre Ziele für das Gesamtunternehmen. Anschließend vereinbart sie mit den Abteilungsleitern Ziele für deren Abteilungen, die wiederum mit ihren Mitarbeitern Zielvereinbarungsgespräche führen. Darüber hinaus sind Kennzahlen festgelegt worden, die aktuell im Intranet abgerufen werden können. So kann sich jeder informieren, wo er steht. In diesem Jahr haben sich dann in der Mitarbeiterbefragung nur noch 22% der Mitarbeiter über mangelnde Orientierung beklagt.

Sie können daraus schließen, dass die Maßnahmen Früchte getragen haben.

Geben Sie den Zeitpunkt für die Rückschau ruhig von Anfang an öffentlich bekannt. Viele Menschen brauchen einen konkreten Termin, auf den sie hinarbeiten können, um richtig motiviert bei der Sache zu sein. Und Sie zeigen, dass Sie Ergebnisse erwarten und es ernst meinen.



### **Vermeiden Sie diese drei typischen Fehler**

#### **Fehler 1: Sie lassen sich zu viel Zeit mit der Rückmeldung**

Je schneller Sie den Mitarbeitern die Ergebnisse zurückmelden, desto besser werden sich diese noch an ihre eigenen Antworten erinnern. Dies gilt auch für den gesamten weiteren Verlauf des Prozesses: Nutzen Sie die am Anfang freigesetzte Energie und den Schwung und beugen Sie so der Gefahr des ‚Versandens‘ vor. Sobald einmal der Eindruck entsteht, dass der Dampf raus ist, werden sich die beharrenden Kräfte im Unternehmen bestärkt sehen.

#### **Fehler 2: Sie betreiben Zensur**

Bei fast jeder Mitarbeiterbefragung gibt es Ergebnisse, die für Sie als Geschäftsleitung oder Führungskraft eher unangenehm sind. Sie deshalb zu vertuschen oder die gesamten Ergebnisse verschwinden zu lassen, wäre ein schwerwiegender Fehler, den Ihre Mitarbeiter nicht verzeihen und der das Betriebsklima unnötig belastet. Häufig ist der Grund für das Vertuschen-Wollen die Annahme, dass die Mitarbeiter sonst unrealistische Erwartungen entwickeln können. Unsere Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter sehr wohl in der Lage sind, unangenehme Dinge zu akzeptieren, wenn ihnen glaubhaft erklärt wird, warum das im Moment nicht zu ändern ist.

#### **Fehler 3: Sie präsentieren einen Haufen Datenberge**

Reihen Sie bei der Präsentation der Ergebnisse nicht 30 optisch identische Folien aneinander, bei denen nach Folie 8 niemand mehr zuhört. Greifen Sie lieber zentrale Punkte heraus, die Sie etwas genauer betrachten. Damit nicht der Verdacht entsteht, Sie würden Teile der Ergebnisse verschweigen, kündigen Sie gleich zu Beginn an, die Ergebnisse sämtlicher Fragen am Schluss in schriftlicher Form auszuteilen.



## Vor allem aber: Bleiben Sie dran!

„Am Ball bleiben“ bedeutet zum einen, den gesamten Prozess nicht auf halber Strecke versanden zu lassen. Es wäre sehr kontraproduktiv, die Auswertung nach einer Befragung einfach unter den Tisch fallen zu lassen. Die sichere Folge wäre Frust unter den Mitarbeitern. Das Gleiche gilt für den Umgang mit den Ergebnissen. Ist klar, dass Probleme bestehen, muss auch etwas passieren. Sonst verschenken Sie den Vertrauensvorsprung, den Ihre Mitarbeiter Ihnen mit der Teilnahme an der Befragung gegeben haben.



Zum anderen heißt dranbleiben aber auch, Mitarbeiterbefragungen regelmäßig zu wiederholen. Nur so kann man Trends und Veränderungen erkennen und rechtzeitig reagieren. Prozesse, Strukturen und Bedingungen können gezielt und priorisiert verbessert werden. Ein ein- bis zweijähriger Turnus ist üblich, je nach Dynamik des Unternehmens.

Durch die regelmäßige Durchführung erkennen die Mitarbeiter, dass die Befragung keine Eintagsfliege war, dass Veränderungen und ständige Optimierung normal sind. So haben Sie bei Veränderungsmaßnahmen mit weniger Widerstand zu kämpfen und bauen mit der Zeit ein Unternehmen auf, das schnell auf neue Herausforderungen reagieren kann. Der von den Mitarbeitern beobachtete Fortschritt wird dem eigenen Einsatz zugeschrieben und dem Unternehmen als moderner, offener und demokratischer Führungsstil angerechnet. Das führt zu mehr Bindung an das Unternehmen, zu mehr Engagement und Motivation.

## Folgende Befragungen/Analysen kann **implus** für Sie durchführen:

1. Organisations-Klima-Analyse
2. Team-Performance-Analyse
3. Renditetreiber-Analyse zum Erkennen von Renditekillern
4. Führungsperformance-Analyse (360° Feedback)
5. Kundenzufriedenheits-Analyse
6. Vertriebs-, Verkaufs- und Marketing-Analyse



Mehr unter  
[www.implus-software.de](http://www.implus-software.de)



## Checkliste: Vergessen Sie nichts bei der Organisation einer Mitarbeiterbefragung

	Zu erledigen bis	Erledigt
<b>Schritt 1: Vorbereitung</b>		
Externe Unterstützung		
Inhaltliche Schwerpunkte festlegen		
Termin festlegen		
Beteiligte informieren: - Führungskräfte - Betriebsrat - Mitarbeiter - Alle für die Durchführung Verantwortlichen		
<b>Schritt 2: Durchführung</b>		
Fragebogen verschicken		
<b>Schritt 3: Auswertung</b>		
Nach Abteilungen aufschlüsseln		
<b>Schritt 4: Präsentation der Ergebnisse und Diskussion</b>		
Innerhalb der Geschäftsleitung		
Führungskräfte		
Mitarbeiter		
Diskussion		
Formulierung von Zielen		
Berater erstellt ein Optimierungskonzept		
<b>Schritt 5: Planung und Umsetzung von Maßnahmen</b>		
Arbeitsgruppen erarbeiten Vorschläge		
Externen Trainer/Umsetzungs-Begleiter involvieren		
Maßnahmen umsetzen		
Umsetzung intern bekannt machen		
<b>Schritt 6: Wirksamkeit prüfen</b>		
Gewünschte Wirkung erzielt?		
Zur Evaluierung Befragung wiederholen		