

# Mitarbeiterbefragung korrekt auswerten

Praxistipps aus dem [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de)

## Kein Ergebnis ohne Interpretation

„Die Zahlen sprechen für sich“ – das tun sie tatsächlich in nur wenigen Fällen. Viel öfter müssen die Zahlen interpretiert werden und das ist keine einfache Aufgabe. Erst recht nicht im Zusammenhang einer Mitarbeiterbefragung, die das Ziel hat, konkrete und wirkungsvolle Maßnahmen aus den Ergebnissen abzuleiten, um zum Beispiel die Mitarbeiterbindung und Leistungsbereitschaft zu stärken, die Arbeitgeberattraktivität für neue Fachkräfte zu steigern usw.

Die folgenden Schritte helfen Ihnen dabei, aus den Zahlen das herauszuholen, was in ihnen steckt bzw. im richtigen Moment Vorsicht walten zu lassen und voreilige Schlussfolgerungen zu vermeiden. Außerdem geben wir Ihnen Tipps für die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, schließlich haben diese ihre Antworten geliefert und interessieren sich nun auch für die Ergebnisse.

- Schritt 1: beschreibende Datenanalyse
- Schritt 2: tiefergehende Datenanalyse
- Schritt 3: über die Auswertung informieren

## Schritt 1: beschreibende Datenanalyse

Dieser erste Schritt einer neutral beschreibenden Datenanalyse ist die Vorstufe für die weiteren Auswertungen. Er enthält zu jeder Frage die Anzahl der eingegangenen Antworten.

### Tipps für die beschreibende Analyse geschlossener Fragen

Sehr hilfreich ist es, gleich auch die Häufigkeit von gegebenen Antworten aufzuführen.

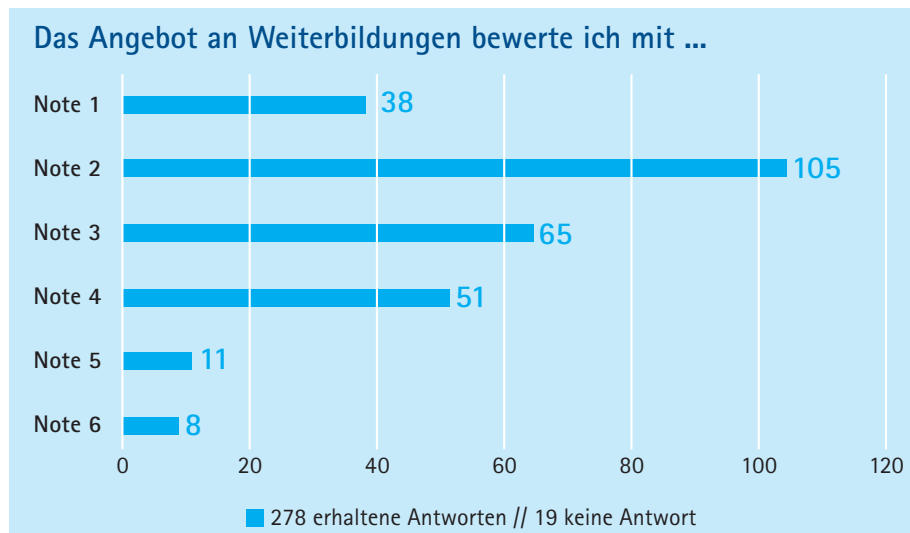
Beispiel: Sie haben in Ihrem Fragebogen nach der Zufriedenheit mit dem Angebot an Weiterbildungen gefragt und hierfür die Schulnoten 1 bis 6 als Antwortmöglichkeiten gegeben. Die beschreibende Analyse würde idealerweise auch die Häufigkeiten darstellen, also:

- Wie viele der Teilnehmenden haben die Frage beantwortet?
- Wie viele haben sie nicht beantwortet?
- Wie viele haben Schulnote 1 gegeben?
- Wie viele haben Schulnote 2 gegeben? Usw.

Wir empfehlen, die beschreibende Analyse **grafisch aufzubereiten**.



Bestehen Sie auf eine anschauliche Darstellung der Ergebnisse, mit Zahlenkolonnen ist niemandem geholfen.



#### Tipp

Die Analyse der Häufigkeit hilft Ihnen, die auf einfache Ja/Nein-Fragen und Bewertungsskalen gelieferten Ergebnisse besser einzuschätzen.

Sie funktioniert sogar bei Fragen, die gar keine zahlenmäßige Analyse zulassen, zum Beispiel beim Jobtitel oder beim Wohnort.

**Vorsicht:** Fragen, die faktisch personenbezogen sind, sollten schon aus Anonymitätsgründe in Spannweiten zusammengefasst werden, wenn dies nicht schon bei der Fragestellung erfolgt ist. Beispiel: Wenn Sie nach dem Gehalt gefragt haben, sollten Sie die Auswertung in Spannen gliedern, zum Beispiel 1.500 € bis 2.500 € pro Monat / 2.501 € bis 3.500 € pro Monat / 3.501 € bis 4.500 € pro Monat usw.

Die Einteilung der Spannen bleibt Ihnen überlassen. Besser wäre allerdings, bereits bei der Frage die Spannen als Auswahlmöglichkeiten anzugeben, statt eine Zahl abzufragen (siehe Praxishilfe [„Fragebogen erstellen“](#)).



#### Tipps für die beschreibende Analyse offener Fragen

Bei offenen Fragen geht es in diesem ersten Analyseschritt darum, neben der Anzahl der gegebenen Antworten vor allem die **Spannweite der Rückmeldungen** sichtbar zu machen und den weiteren an der Ergebnisbesprechung beteiligten Personen zum Beispiel als unkommentierte Liste zur Verfügung zu stellen.

Eine Zusammenfassung von Rückmeldungen und die darauf aufbauende zahlenmäßige Darstellung in der Art „24 Prozent der Antworten haben einen lobenden Charakter“ ist bereits eine Interpretation, die nur dann gemeinsam diskutiert werden kann, wenn allen Beteiligten eine unkommentierte Liste vorliegt, durch die sie sich ihren eigenen Eindruck über die Rückmeldungen verschaffen können.



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

## Schritt 2: tieferegehende Datenanalyse

Bei diesem Schritt erkunden Sie die Antworten

### 1. nach besonders eindeutig ablesbaren Aussagen

**Beispiel:** 92 Prozent aller Teilnehmenden bewerten die Aussage „Mein Arbeitsplatz ist gut ausgestattet“ mit „trifft voll und ganz zu“ oder „trifft zu“ (in einer 6er-Skala).

Wenn 92 Prozent der Beschäftigten die Ausstattung als gut bewerten, muss man nichts mehr tiefer hinterfragen.

#### Maßnahmenableitung

Das Niveau der Arbeitsplatzausstattung sollte somit gehalten werden, weitere Investitionen in die Ausstattung der Arbeitsplätze lohnen sich allenfalls für besondere und individuell begründete Einzelfälle.

### 2. nach erklärungsbedürftigen Ergebnissen, die weiter zu erkunden bzw. genauer zu analysieren sind.

**Beispiel:** 51 Prozent der Teilnehmenden bewerten die Weiterbildungsangebote mit Schulnote 2 oder 1, jedoch 41 Prozent mit Schulnote 3 oder 4.

Eine genauere Analyse ergibt, dass die schlechteren Bewertungen mit deutlicher Mehrheit von Frauen stammen. Daran anschließende Analysen ergeben, dass Frauen im Betrieb auch eine geringere Zufriedenheit mit den Arbeitszeitmodellen und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie äußern.

#### Maßnahmenableitung

Folgende, noch weiter zu diskutierende Schlussfolgerungen und Maßnahmen wären in diesem Beispiel möglich:

- Die Qualität der Weiterbildungsangebote an sich stimmt.
- Frauen arbeiten häufiger als Männer in Teilzeit. Das erschwert vielen, die Angebote wahrzunehmen.
- Folglich sollten die Zeitmodelle der Weiterbildungsangebote in Zukunft besser auf Beschäftigte in Teilzeit abgestimmt werden.

Das Beispiel soll lediglich zeigen, dass gerade die tieferegehende Datenanalyse wichtige Zusammenhänge aufzeigen kann, die durch die erste rein beschreibende Darstellung nur schwer zu identifizieren sind.

Allerdings entstehen auch Interpretationsspielräume, die im Kreis der Entscheiderinnen und Entscheider offen diskutiert werden müssen. Der Prozess der Ergebnisauswertung kann sich daher über einen längeren Zeitraum erstrecken. Je umfangreicher der Fragebogen war, desto weniger ist mit einem schnellen finalen Ergebnis zu rechnen.



## Tipps zum Umgang mit den Skalen Ihrer Fragen

Bei der Auswertung spielt die Skala, die Sie für Ihre geschlossenen Fragen verwendet haben, eine große Rolle. Möchten Sie Mittelwerte bilden, sollten Sie bei Ihren Fragen mindestens eine 5er-Skala gewählt haben.

Achten Sie unbedingt auf die Stichhaltigkeit Ihrer Interpretation! Sie können beispielsweise vergleichen, ob Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Frage positiver beantwortet haben als eine andere (zum Beispiel Arbeitsplatzausstattung und Anbindung an den Bus- und Bahn-Verkehr), oder ob sich die Antworten verschiedener Gruppen unterscheiden.

Weil solche Skalen aber immer auch eine subjektive Einschätzung widerspiegeln („trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ kann für jede Person etwas anderes bedeuten), sollten Ihre Ergebnisse nicht den Eindruck erwecken, es handle sich um mathematisch exakte Aussagen.

**Beispiel:** Haben Sie bei der Frage nach der Zufriedenheit mit dem Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten einen Mittelwert von Schulnote 1,7 für Gruppe A errechnet, für Gruppe B aber einen Mittelwert von Schulnote 3,4, bedeutet das nicht, dass Gruppe A doppelt so zufrieden ist wie Gruppe B. Feststellen lässt sich lediglich, dass Gruppe B klar erkennbar weniger zufrieden ist, die Noten bieten hier aber keinen exakten „Gradmesser“.

Anders verhält es sich, wenn Sie konkrete Zahlen abgefragt haben, in diesem Falle können Sie diese selbstverständlich auch in ihren Ergebnissen präzise aufführen.

**Beispiel:** Sie können durch die persönlichen Angaben aufzeigen, dass Gruppe A im Mittel 10 Stunden länger arbeitet als Gruppe B oder im Durchschnitt 500 € mehr verdient.

Wie auch bei der beschreibenden Analyse empfehlen wir, Ihre Ergebnisse zum Beispiel in Form von **Ranglisten, Trends, prozentualen Verteilungen usw. grafisch aufzubereiten**.



## Schritt 3: Über die Auswertung informieren

Wichtig ist, dass Sie die Beschäftigten relativ zeitnah zumindest über erste (unstrittige) Ergebnisse informieren. Denn wer sich die Mühe gemacht hat, an der Befragung teilzunehmen, möchte natürlich auch wissen, was dabei herausgekommen ist und wie es weiter geht.

Im zweiten Schritt sollten selbstverständlich **alle** Ergebnisse der Umfrage kommuniziert werden. Seien Sie dabei ehrlich und lassen Sie nicht einzelne Fragen unter den Tisch fallen, wenn das Ergebnis nicht im Sinne der Geschäftsleitung ausgefallen ist. Wichtig ist auch, dass die Ergebnisse verständlich dargestellt werden. Es bietet sich also einmal mehr an, die Informationen möglichst einfach und grafisch zu präsentieren und nicht als Zahlenkolonnen oder in sonstigen schwer lesbaren Formen zu darzustellen.

Sobald es möglich ist, sollten auch nächste Schritte bzw. Maßnahmen und ein ungefährer Umsetzungszeitplan kommuniziert werden. Auch hierbei gilt selbstverständlich, dass kritische Ergebnisse möglichst neutral dargestellt und nicht auf die Mitarbeitenden zurückgeworfen werden sollten.

**Beispiel:** „Leider verstehen offensichtlich nur 15 Prozent unserer Beschäftigten unser System der Leistungsanreize. Wir raten den übrigen, die Details doch noch einmal in ihren Arbeitsverträgen nachzulesen.“

Anstelle solcher „Du-Depp-Formulierungen“ wäre es konstruktiver und mit Blick auf die Zukunft sinnvoller, beispielsweise zu formulieren:

„Es wurde erkennbar, dass wir das bestehende System der Leistungsanreize noch besser erklären und in einzelnen Punkten evtl. auch weiterentwickeln müssen. In den nächsten Wochen erhalten Sie hierzu nochmals Erläuterungen und weitere Informationen von Ihren Führungskräften. Wir versichern Ihnen: Leistung lohnt sich für Sie!“



### Tip

*Informieren Sie beispielsweise in einer Rundmail zuerst einmal über die Beteiligung und erklären Sie, dass die genauen Auswertungen noch laufen und mit der Geschäftsleitung sowie den Führungskräften diskutiert werden.*

**Bleiben Sie in Ihrer Kommunikation immer neutral.**



## Fazit

Je umfangreicher Ihre Befragung, desto aufwendiger auch die Auswertung. Nehmen Sie sich die Zeit, sich in Ruhe mit den Daten zu beschäftigen. Formulieren Sie Ihre Ergebnisse als erste Ergebnisse, jedoch nicht als in Stein gemeißelte Wahrheiten, denn: Die Zahlen müssen interpretiert werden und die Ergebnisse sollen im Einvernehmen der Entscheiderinnen und Entscheider in Veränderungsmaßnahmen überführt werden.

Das Wichtigste ist, dass das Unternehmen durch die Mitarbeiterbefragung an wichtigen Stellen „in Bewegung kommt“ und einen Kurs einschlägt, der plausibel zu den zuvor abgestimmten Zielen passt. Eine Mitarbeiterbefragung besitzt das Potenzial, die richtigen Hebel zu bewegen, anstatt auf gut Dünken zu experimentieren. Gerade das rechtfertigt den zugegeben hohen Aufwand.

 [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de)

Die bayerischen IHKs bieten mit [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de) eine gemeinsame Plattform für Informationen, Impulse und Initiativen rund um die Praxis der beruflichen Bildung: für Personalverantwortliche, Ausbilder und alle Akteure der Aus- und Weiterbildung.

Schauen Sie doch öfter mal vorbei und nutzen Sie unseren praktischen Newsletter.



**IHK** Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

### Impressum

Verleger und Herausgeber: Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V., Vorstand: Prof. Klaus Josef Lutz und Dr. Manfred Göbl, Max-Joseph-Straße 2, 80333 München, ☎ +49 (0)89-51116-0, @ [info@bihk.de](mailto:info@bihk.de), [bihk.de](https://bihk.de); Redaktion und Gestaltung: die Infomacher, Karlsruhe; Bildnachweis: S. 1 o.: iStockphoto/ismagilov; S. 2 u.: iStockphoto/Pinky-pills; S. 3 u.: iStockphoto/TCmake\_photo; S. 4 o. r.: iStockphoto/ridvan\_celik; S. 4 u.: iStockphoto/AntonioGuillem; S. 5 o.: iStockphoto/ridvan\_celik; Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet. Stand: Mai 2020