Mitarbeiterbefragung Fragen klug formulieren

Praxistipps aus dem lernreich.bihk.de

Auf die Fragen kommt es an

Bei der Formulierung von Fragen für Fragebögen sind Sorgfalt und Vorausdenken gefordert, um die späteren Ergebnisse nicht zu verfälschen. Im Folgenden finden Sie nützliche Tipps, die Ihnen helfen, keine der typischen Fehler zu machen. Drei Aspekte sind von besonderer Bedeutung:

- Welchen Fragentyp wählen?
- Welche Antwortskala macht Sinn?
  - Worauf ist bei der Verwendung der Skalen zu achten?
- Wie formulieren Sie gute (geschlossene) Fragen?
  - Welche typischen Stolperfallen können Sie vermeiden?

Welchen Fragentyp wählen?

Im Grunde kommen nur zwei Arten von Fragen in Betracht:

Offene Fragen (Freitextfragen)
Hier haben Sie den Vorteil, dass Sie viele Informationen über Hintergründe erhalten können und nicht nur eine Zahl als Ergebnis bekommen.

Nachteil: Es ist in der Regel sehr viel Aufwand erforderlich, um diese Ergebnisse aufzubereiten und in einen „sauberen" Überblick zu bringen.

Unsere Empfehlung lautet daher: Verwenden Sie offene Fragen äußerst sparsam und stellen Sie sie vor allem immer möglichst konkret, zum Beispiel als Abschlussfrage nach einem Block geschlossener Fragen.

Geschlossene Fragen (Antworten zum Ankreuzen)
Der Vorteil ist hier, dass die Antworten relativ leicht über Excel oder Statistikprogramme auswertbar sind.

Der Nachteil ist, dass die hinter den Antworten liegenden Gründe verborgen bleiben. Die eigene Interpretation ist hier manchmal trügerisch, deswegen empfiehlt sich ein Mix aus vorwiegend geschlossenen und gezielt eingesetzten offenen Antworten (wie oben beschrieben).

Tipp

Der **wichtigste Tipp** gleich vorweg:

Stellen Sie nie eine Frage, deren ehrliche Antwort sie nicht hören wollen!

Seien Sie sich immer im Klaren darüber, dass Sie mit den Ergebnissen im Anschluss auch umgehen müssen.
Dies kann gerade bei Mitarbeiterbefragungen in Sackgassen enden. Wenn Sie bzw. Ihre Geschäftsführung und der weitere Kreis der Entscheiderinnen und Entscheider daher ein Thema nicht angehen möchten, fragen Sie auch nicht danach.

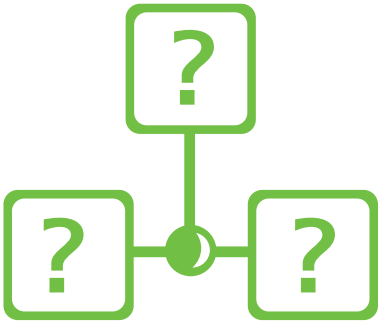
Alternativ zu einem Mix aus geschlossenen und offenen Fragen können Sie auch nach einer Befragung mit ausschließlich geschlossenen Fragen die Ergebnisse in **Anschlussworkshops** mit der Belegschaft diskutieren, idealerweise moderiert durch eine externe und daher neutrale Person. Ob diese Alternative für Ihr Unternehmen in Frage kommt, hängt davon ab, wie offen die Konflikt- und Vertrauenskultur im Unternehmen ist.

Weil geschlossene Fragen sehr vielfältig gestellt werden können und eine ganze Reihe von Herausforderungen mit sich bringen, gehen wir in den folgenden Abschnitten genauer auf sie ein.

Welche Antwortskala macht Sinn?

Tatsächlich kommt es ganz darauf an... Zum einen bestimmt die Frage die Antwortskala. Auf manche Fragen wollen Sie vielleicht nur ein klares „JA" oder „NEIN" – dann haben Sie auch nur zwei Antwortalternativen.

Bei Vorhaben wie einer Mitarbeiterbefragung möchte man aber meistens Mittelwerte bilden. Hierfür empfehlen wir mindestens eine 4-er Skala zu verwenden. Insbesondere müssen Sie entscheiden, ob Sie eine ungerade oder eine gerade Anzahl von Antworten bereitstellen.



Bei einer ungeraden Zahl haben die Antwortenden eine neutrale Mitte, die sie ankreuzen können.

trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	weder noch	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu

Bei einer geraden Anzahl fordern Sie von den Antwortenden die Entscheidung für die eine oder für die andere Seite.

trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu

Es gibt hier keine eindeutige Empfehlung. Fragebögen zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit arbeiten allerdings meist mit 5er oder 6er Skalen, um ein differenziertes Ergebnis zu erzielen.

Darauf sollten Sie bei Skalen mit mehreren Antwortalternativen achten:

Einheitlichkeit

Versuchen Sie, möglichst **wenige verschiedene Skalen** zu verwenden.

Vor allem sollten Sie sehr konsequent für eine **einheitliche Skalenreihenfolge** sorgen.

Beispiel: Wenn Sie eine Frage mit Schulnoten von 1 bis 6 beantworten lassen und danach einen Fragenblock haben, bei dem Sie eine 5er-Skala von 1=trifft gar nicht zu bis 5=trifft voll zu anbieten, könnten die Antwortenden leicht übersehen, dass die Antwort ganz links auf Position 1 nun plötzlich der „schlechteste Wert" ist.

Bewerten Sie in Schulnoten 1 bis 6

1	2	3	4	5	6

Bewerten Sie

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll und ganz zu

Bitte darauf achten!

Möglichst keine verschiedenen Skalen und möglichst keine Änderung der Skalenreihenfolge.

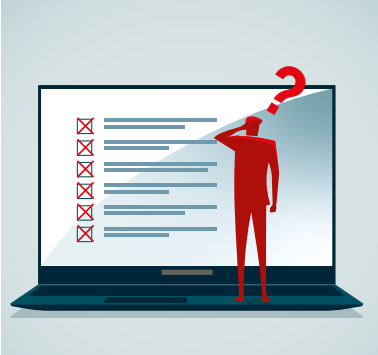
Symmetrie

Achten Sie dringend darauf, dass die Skala symmetrisch aufgebaut ist, also jede Antwort auf der einen Seite ein exaktes Gegenstück auf der anderen Seite hat. Was gemeint ist, zeigt das folgende Negativbeispiel:

„Ich bin mit meiner Führungskraft zufrieden."

trifft gar nicht zu	trifft voll und ganz zu	trifft eher nicht zu	trifft zu	trifft eher zu	trifft nicht zu

In der Wahrnehmung der Antwortenden erhalten die links außen platzierten Extrempositionen als erstes auch die größte Aufmerksamkeit. Die danach folgenden differenzierten Antwortmöglichkeiten verwirren zudem, weil ihnen eine nachvollziehbare Sortierung fehlt.
Kurz gesagt: **SO NICHT!**



Bitte darauf achten!

Antworten symmetrisch differenziert anbieten
(das Beispiel zeigt, wie es nicht sein sollte)

Wie formulieren Sie gute (geschlossene) Fragen?

Wir haben da eine klare Empfehlung: **Am einfachsten und sichersten ist es, überhaupt nicht mit Fragezeichen zu arbeiten, sondern Aussagen zu formulieren**, bei denen die Befragten dann einschätzen sollen, wie stark sie der Aussage zustimmen.

Statt

„Wie zufrieden sind Sie mit dem Weiterbildungsangebot?"
1= sehr zufrieden bis 5= gar nicht zufrieden

(Bitte Ziffer eintragen)

Besser

Ich bin mit dem Weiterbildungsangebot zufrieden. (Bitte ankreuzen)

trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	weder noch	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu

So können Sie die Skala immer gleich lassen und müssen nicht für jede Frage die Antwortmöglichkeiten umformulieren.

Stolperfallen kennen

Prüfen Sie Ihre Fragen bzw. Aussagen auf die folgenden Stolperfallen, die Ihre Ergebnisse verfälschen können.

Doppelfragen

Beispiel: „Ich bin in der Regel zufrieden mit und stolz auf meine Arbeitsergebnisse".

Hier wurden zwei Fragen in einer gestellt. Jemand kann durchaus zufrieden mit seinen Arbeitsergebnissen sein – das bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass die Person im gleichen Maße auch stolz darauf ist.

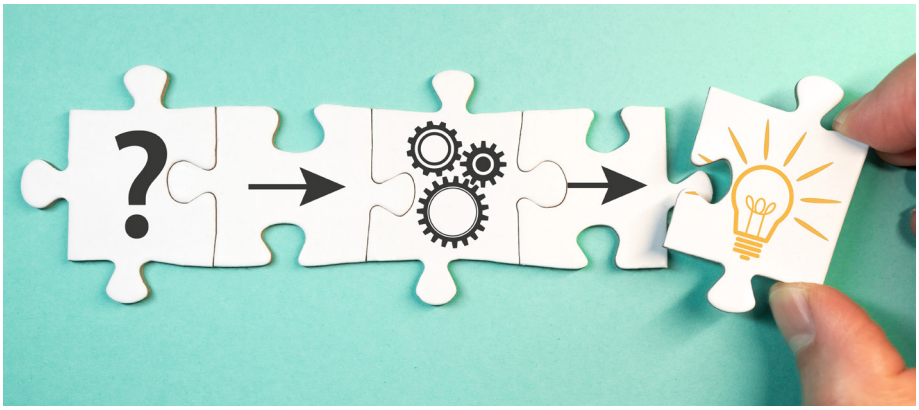
Wenn Sie daher beides interessiert, stellen Sie zwei Fragen. Vielleicht wollen Sie aber bei genauerem Nachdenken auch nur einen Aspekt wissen – dann kürzen Sie die Frage entsprechend bzw. präzisieren Sie sie: „Ich denke, dass ich gute Arbeit leiste."

Suggestivfragen

Beispiel: „Die zukunftsweisenden Entscheidungen des Präsidiums sollten von engagierten Mitarbeitern/-innen auch mitgetragen werden."

Es liegt auf der Hand: Diese Frage ist sehr suggestiv und fördert durch die darin enthaltene Wertung auch etwas, das die Forschung „soziale Erwünschtheit" nennt.

Welche Mitarbeiterin bzw. welcher Mitarbeiter würde sich wohl sicher und gut fühlen, diese Aussage zu verneinen? Und bedeutet eine Verneinung nicht automatisch, dass jemand zu den nicht engagierten Beschäftigten zählt? Oder würde „echtes" Engagement nicht vielmehr bedeuten, das Präsidium darauf hinzuweisen, dass manche Entscheidungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keinesfalls mitgetragen werden und deshalb auch nicht zukunftsweisend sein können? – Sie merken: **Suggestivfragen gehören nicht in Fragebögen, erst recht nicht in Mitarbeiterbefragungen!**



Skala passt nicht zur Frage

Beispiel: „Mein Gehalt ist höher als 4.000 € brutto im Monat"
(Bitte Ziffer angeben: 1= trifft voll zu bis 5= trifft gar nicht zu.)

Hier passen Skala und Frage nicht zusammen. Es wurde eine Ja-Nein-Frage gestellt, für die 5 Antwortmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

Richtungswechsel

Beispiel: „Ich fühle mich nach der Arbeit häufig gestresst." Darauf folgt als nächste Frage: „Nach der Arbeit gehe ich voller Energie in den Feierabend."

Hierauf sollten Sie bei der Erarbeitung Ihres Fragebogens achten, denn die Fragen gehen in „unterschiedliche Richtungen". Sprich: Wenn Ihre Antwortskala bei 1 (trifft voll zu) beginnt und in Richtung 5 (trifft gar nicht zu) verläuft, dann bedeutet die 1 bei der ersten Frage etwas „Negatives" (trifft voll zu: Ich fühle mich gestresst), während bei der zweiten Frage die 1 etwas „Positives" meint (trifft voll zu: ich gehe voller Energie in den Feierabend.)

So lange Sie die Fragen einzeln auswerten und zum Beispiel nur Häufigkeiten ermitteln (wie oft wurde welche Antwort gegeben) ist das noch unproblematisch.

Doch sobald Sie Mittelwerte berechnen und zueinander in Beziehung setzen wollen, lauert hier eine typische Fehlerquelle!

Verständlichkeit

Beispiel: „Die Compensations- und Benefitstrategie korreliert mit meinem Operational-Engagement."

Achten Sie dringend darauf, WER Ihren Fragebogen ausfüllen soll und was Sie von diesem Personenkreis erwarten können. Sprechen alle Antwortenden fließend Deutsch? Sind Fachbegriffe und Fremdworte für alle wirklich geläufig? Sind die Fragen zu lang, zu verschachtelt oder zu komplex?

Fazit

Fragen für eine Mitarbeiterbefragung bzw. generell für Befragungen klug zu formulieren, ist eine anspruchsvolle Herausforderung. Aber sie ist lösbar. Wenn Sie die oben aufgeführten Leitlinien berücksichtigen und im Team der für die Mitarbeiterbefragung Verantwortlichen offen und vertrauensvoll ihren maßgeschneiderten Fragebogen entwickeln, haben Sie beste Aussichten darauf, wertvolle Einblicke und Ergebnisse zu gewinnen.

Tipp

Wenn möglich, lassen Sie Ihren Fragebogen vor der Veröffentlichung von einer kleinen Gruppe testen.
Die Tester sollen alles, was sie missverständlich finden, wo sie Probleme beim Beantworten hatten oder was ihnen seltsam vorkam, an Sie melden – so können Sie Ihren Fragebogen noch verbessern.

lernreich.bihk.de

Die bayerischen IHKs bieten mit **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 Gößl, Max-Joseph-Straße 2, 80333 München, +49 (0)89-5116-0, info@bihk.de, bihk.de;* **Redaktion und Gestaltung:** *die Infomacher, Karlsruhe;* **Bildnachweis:** *iStockphoto/katleho Seisa; S. 2. M.: iStockphoto/izusek; S. 3 M.: iStockphoto/Say-Cheese; S. 3 r.: iStockphoto/erhui1979; S. 4 M.: iStockphoto/sesame; S. 5 o.: iStockphoto/Christian Horz;* *Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.* **Stand:** *Mai 2020*