

# Mitarbeiterbefragung gezielt vorbereiten

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

## Bitte nicht improvisieren

Eine Mitarbeiterbefragung ist eine lohnendes, aber auch aufwändiges Vorhaben. Die nachfolgenden Praxistipps weisen Ihnen den Weg, woran bei der Vorbereitung gedacht sein sollte:

- Wer sollte in die Planung einbezogen werden?
- Welche technischen Umsetzungsvarianten gibt es?
- Was ist für die eigentliche Befragung vorzubereiten?
- Wie erreichen Sie Anonymität für die Teilnehmenden?
- Was enthält die Einladung zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung?

In weiteren Praxishilfen geben wir Ihnen Tipps für die Erstellung Ihres Fragebogens, für die konkrete Durchführung und nicht zuletzt für die Auswertung Ihrer Mitarbeiterbefragung.

## Wer sollte in die Planung einbezogen werden?

### Geschäftsleitung

Stimmt diese dem Vorhaben generell zu und unterstützt sie daraus ggf. entstehende Veränderungen? Gibt es evtl. „Tabu-Themen“, die keinesfalls thematisiert werden sollen?



### Arbeitnehmervertretung/Betriebsrat

Diese sollten das Vorhaben ebenfalls positiv beurteilen und aktiv unterstützen, da dies die Akzeptanz, das Vertrauen und somit die Beteiligung der Beschäftigten fördert.



### Datenschutzbeauftragte/-r

Wie kann Anonymität für die Beschäftigten sichergestellt werden und worauf ist bei der Auswertung mit Blick auf den Datenschutz zu achten?



### IT-Abteilung

Bei Online-Befragungen müssen sowohl Hardware- als auch Software-Fragen geklärt werden.





## Welche technischen Umsetzungsvarianten gibt es?

Die Möglichkeiten reichen von

- (einfach gehaltenen) Excel-Sheets über
- PDF-Formulare (Datenexport als XML) oder
- selbst erstellten Online-Sites im Intranet
- bis zur Anschaffung spezieller Software oder
- der Hinzuziehung externer spezialisierter Dienstleister (ggf. bereits in der Konzeptionsphase).

Die Praxis zeigt: Die Akzeptanz und Beteiligung der Teilnehmenden hängen wesentlich mehr von der Qualität und Relevanz der Fragen ab als vom High-End-Layout und dem allerneuesten Schrei der Technik.

## Was ist für die eigentliche Befragung vorzubereiten?

### Konzept und Maßnahmen für die interne Kommunikation

Den Mitarbeitenden muss

- die Befragung rechtzeitig angekündigt und ihr Sinn erklärt werden.
- die Verfahrensweise einschließlich der wesentlichen hiermit zusammenhängenden Fragen einer anonymen Beteiligung und der Gewährleistung des Datenschutzes erläutert werden.

### Fragebogen entwickeln

Hierzu finden Sie eine eigene Praxishilfe auf [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de)

### Ressourcen sicherstellen

z. B. für die technische Durchführung, für die anschließende Auswertung und für die Ergebnisaufbereitung.

### Denken Sie voraus

Wenn Sie das Konzept und die Planung Ihrer Mitarbeiterbefragung weiter ausarbeiten, werden sich sicher weitere Vorbereitungspunkte ergeben. Insbesondere, wenn Ihr Unternehmen über eine größere Anzahl von Beschäftigten und eine differenzierte Unternehmensorganisation mit vielen Bereichen/Abteilungen verfügt, geraten schnell Fragen wie die folgenden in den Blick:

- Verfügen alle Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz über einen Computer, um die Befragung elektronisch durchzuführen? Oder arbeitet ein Teil, beispielsweise in der Produktion oder in der Logistik, ohne Computer, so dass für diese Mitarbeitenden parallel auch ein Fragebogen auf Papier erstellt werden muss (hybride Befragung)? In diesem Falle muss auch geklärt werden, wie die Antworten auf den Papierbögen erfasst werden können (automatisiert und/oder manuell).



### Tip

*Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Lösung in Abstimmung mit Ihrer IT und den Verantwortlichen für Datenschutz zu finden. Lassen Sie sich hierbei nicht entmutigen: Schon mit einfachen Mitteln lassen sich leistungsfähige Lösungen realisieren.*



- Wann ist im Jahresverlauf die beste Zeitspanne, um die Befragung mit einem Maximum an Resonanz durchzuführen? Ferienzeiten sind hierfür ebenso ungeeignet wie Phasen der maximalen Betriebsauslastung.
- Wie differenziert sollen die Mitarbeitenden als Antwortgebende erfasst und ihre Antworten ausgewertet werden und was bedeutet das für die Abfrage von anonymisierten persönlichen Angaben der Mitarbeitenden?

### Beispiele

- **Erfassung nach Alter**

Auszubildende oder kurz vor dem Ruhestand stehende Beschäftigte könnten hierdurch leicht identifiziert werden.

Eine Lösung kann sein, Altersspannen anstelle des genauen Alters abzufragen:

Ich bin zwischen 16 bis 26 Jahre / 27 bis 36 Jahre / 37 bis 46 Jahre / ...

- **Erfassung nach Unternehmenszugehörigkeit**

Auch hier können ggf. Zugehörigkeitsspannen eine Lösung darstellen, um Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeitende so gut wie möglich auszuschließen: 1 bis 9 Jahre / 10 bis 20 Jahre / über 20 Jahre.

- **Erfassung nach Geschlecht**

Achtung: Je nach Abteilungszusammensetzung könnten hierdurch Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeitende möglich werden.

- **Erfassung nach Abteilung/Standort/etc.**

Auch hierdurch sind in Kombination mit Angaben zum Alter, zur Unternehmenszugehörigkeit und zum Geschlecht ggf. Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmende möglich, die die angestrebte Anonymität unterlaufen.



## Wie erreichen Sie Anonymität für die Teilnehmenden?

Ein etabliertes Verfahren besteht darin, mit Zufallsnummern zu arbeiten, über die lediglich, wenn überhaupt, die Abteilungszugehörigkeit der Teilnehmenden zugeordnet werden kann:

### 1. Liste mit Zufallsnummern erzeugen

Die Zufallsnummern haben mehr Stellen als die Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen, damit es keine Durchnummerierung der Mitarbeitenden und nur schwer zu merkende Zahlen gibt. So verfügen Sie beispielsweise bei 250 Beschäftigten über mindestens 250 Zufallszahlen plus eine ausreichende Anzahl von Ersatznummern, falls Mitarbeitende ihre Nummer verloren haben oder kurzfristig weitere Beschäftigte hinzukommen.



## 2. Zufällige Zuordnung zur Organisationseinheit

Je Organisationseinheit werden aus der Nummernliste willkürlich so viele Nummern entnommen, wie die Organisationseinheit Beschäftigte hat (zzgl. einiger Reservenummern). Die Nummern werden mit einer Kennziffer erweitert, um bei der späteren Auswertung die Organisationseinheit zuordnen zu können. Beispielsweise führt die 4 für den internen Vertrieb zur Nummer 4XXXXXX, denn so können die Antworten später leicht nach der Nummer sortiert werden.

**Achtung!** Organisationseinheiten mit weniger als 5 Beschäftigten werden nicht mit einer eigenen Nummer erfasst, da hier die Rückschlüsse auf einzelne Beschäftigte zu einfach möglich sind. Stattdessen erhalten alle diese kleinen Organisationseinheiten bzw. deren Beschäftigte eine gemeinsame Kennziffer, beispielsweise 0XXXXXX.

## 3. Zufällige Ausgabe an die Beschäftigten

Jede Nummer wird auf einer ansonsten einheitlichen, nicht personalisierten Einladung zur Teilnahme an der Befragung aufgedruckt, die Einladung wird kuvertiert. Wenn ein Fensterumschlag verwendet wird, sollte in diesem Bereich nicht die Gesamtnummer, sondern lediglich nochmals die Organisationskennziffer lesbar sein, denn die Führungskräfte sollen keine Zuordnung von Einzelnummer zu Mitarbeitenden haben. Die Führungskräfte erhalten anschließend die für ihre Organisationseinheit jeweils vorkodierten, kuvertierten und verschlossenen Einladungsbriefe und lassen diese willkürlich von ihren Teammitgliedern aus einem Stapel ziehen.

## 4. Strikt trennen

Die Führungskräfte der Organisationseinheiten erhalten keinen Zugang zu den ausgefüllten Fragebögen, sondern lediglich zu den Ergebnisauswertungen.

### Tipp

*Dieses „old school“ Briefverfahren kann bei entsprechenden IT-Kompetenzen (auch der Beschäftigten) selbstverständlich auch zu einem elektronischen Verfahren abgewandelt werden. In der Praxis lässt es sich aber gerade bei sehr heterogenen Belegschaften vergleichsweise einfach und effizient realisieren, so dass die Vorbereitung der Mitarbeiterbefragung nicht durch diese organisatorische Herausforderung „Sicherstellung von Anonymität“ ins Stocken gerät.*



## Was enthält die Einladung zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung?

- Die einmalige Nummer, die jedoch nicht mit einer bestimmten Person in Verbindung zu bringen ist.
- Die Erklärung der Mitarbeiterbefragung, ihrer Intention und ihres Nutzens für die Beschäftigten.
- Die Vorankündigung des geplanten zeitlichen Ablaufs und in welchem Zeitfenster die Teilnahme in etwa erfolgen soll (ggf. werden genaue Daten per E-Mail und Aushang zu einem späteren Zeitpunkt bekannt gegeben, wenn alle Vorbereitungen und Tests abgeschlossen sind).
- Sofern schon finalisiert: der Zugangslink zum Online-Fragebogen.
- Sofern schon finalisiert: der Ort, an dem Kopien des schriftlichen Fragebogens für die Organisationseinheiten ausliegen, denen eine Online-Teilnahme nicht möglich ist.
- Ein Ausblick auf den weiteren Prozess: Wann in etwa werden Ergebnisse und daraus folgende Maßnahmen bekannt gegeben?



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

- Ggf. die Entkräftung typischer Befürchtungen und Einwände wie die beiden folgenden:

**Befürchtung:** Wenn ich ehrlich antworte, dreht mir das Unternehmen einen Strick daraus.

**Antwort:** Nein, denn die Anonymität ist gewährleistet und wird durch den/die Datenschutzbeauftragten sichergestellt. Antworten Sie bitte ehrlich und fair, dann profitieren alle am Meisten von der Befragung.

**Einwand:** Da kommt doch nichts dabei heraus, am Ende werden die Ergebnisse schönge-redet.

**Antwort:** Je mehr Mitarbeitende sich beteiligen, desto mehr kommt auch bei der Befragung heraus. Ergebnisse werden weder schönge-redet, noch dramatisiert, sie werden unter Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung diskutiert, wenn sie vorliegen. Dazu müssen sie aber durch entsprechende Beteiligung der Mitarbeitenden auch belastbar sein, darum die Bitte an alle Beschäftigten: Mitmachen!

- Ein motivierender „Call to action“ – Machen Sie mit! Die Befragung bringt uns alle gemeinsam weiter!
- Die Kontaktdaten einer Ansprechperson, an die sich Beschäftigte wenden können, wenn sie Fragen haben.



## Fazit

Lassen Sie sich keinesfalls von der Menge der vorzubereitenden bzw. beachtenswerten Punkte, die wir hier für Sie aufgeführt haben, abschrecken! Der Erfolg jeder Mitarbeiterbefragung hängt insbesondere von einer sorgfältigen Vorbereitung ab. Doch es lohnt sich, denn wer nicht fragt, der nicht gewinnt.

Für alle folgenden Schritte

- der Fragebogenerstellung,
- der konkreten Durchführung der Befragung und der
- Ergebnisauswertung

finden Sie auf [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de) weitere Praxishilfen bzw. Checklisten.

[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.



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)89-5116-0, [info@bihk.de](mailto:info@bihk.de), [bihk.de](https://bihk.de); Redaktion und Gestaltung: die Infomacher, Karlsruhe; Bildnachweis: S. 1 o.: iStockphoto/ipuwadol; S. 2o.: iStockphoto/Galeanu Mihai; S. 3 M.: iStockphoto/NicoElNino; S. 4 M.: iStockphoto/InspirationGP; S. 5 M.: iStockphoto/TomekD76; Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet. Stand: Mai 2020