

# Mitarbeitendenbefragung effektiv und effizient durchführen

## Mitarbeitendenbefragungen und ihre Erfolgsfaktoren

Mitarbeitendenbefragungen mit den Inhalten Führung, Information und Kommunikation, berufliche Weiterbildung, Zusammenarbeit und Arbeitsbedingungen gehören mittlerweile zum Standardinstrument fortschrittlicher Qualitäts- und Personalmanagementkonzepte. Doch auf welche Punkte sollte man bei der Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung besonders achten?



Durch unsere langjährigen Erfahrungen im Beratungsprozess von Mitarbeitendenbefragungen haben wir festgestellt, dass folgende fünf Einflussfaktoren entscheidend für den Erfolg einer Mitarbeitendenbefragung sind:

### 1. Rahmenbedingungen für eine hohe Akzeptanz der Befragung schaffen.

In erster Linie muss eine generelle Bereitschaft vorhanden sein, sich der Bewertung, ob Kritik und/oder Lob, zu stellen. Mögliche Kritiker einer Mitarbeitendenbefragung können durch frühzeitige Einbeziehung der einzelnen Interessenvertretungen (Führungskräfte, Mitarbeitendenvertretungen, Schwerbehindertenvertreter, Gleichstellungsbeauftragte,...) und einem offenen sowie fairen Dialog überzeugt werden. Schließlich ist eine hohe Akzeptanz innerhalb der Belegschaft Voraussetzung für eine hohe Teilnehmerbereitschaft.

### 2. Eine gute Konzeptionierung erspart Ärger.

Ein abgestimmtes Befragungskonzept (Was ist der Informationsbedarf? Sind Differenzierungen bei der Belegschaft notwendig? Wie sollen die Mitarbeitenden befragt werden?) sichert die Klarheit über das Vorgehen und die Ziele. Fehler bzw. Versäumnisse, die in der Vorbereitung einer Mitarbeitendenbefragung gemacht werden, lassen sich im Nachgang selten korrigieren. Darum braucht eine Mitarbeitendenbefragung eine sorgfältige und detaillierte Planung. Die Aufwände einer klaren Zieldefinition der Befragung, Abstimmungsprozesse, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Auswahl nachhaltiger Kennzahlen werden oftmals unterschätzt. Auch die Terminierung des richtigen Zeitpunkts einer Befragung ist von Bedeutung, hat sie doch maßgeblich Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg. Die Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung in Abwesenheit- und Belastungsspitzen könnte schnell zu Überlastung der Projektbeteiligten sowie zu Flüchtigkeitsfehlern und einer schlechten Stimmung führen, die sich auf die Ergebnisse bzw. deren Nachhaltigkeit auswirken können.

### **3. Datenschutz und Anonymität gewährleisten – Vertraulichkeit garantieren.**

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit in Unternehmen benötigt für ein ehrliches Miteinander Vertrauen als Nährboden für Veränderungen. Der sorgfältige Umgang mit den vertraulichen Daten ist dabei Grundvoraussetzung. Möglichen Bedenken entgegenzuwirken ist eine wichtige Aufgabe der Projektgruppe und der einzelnen Führungskräfte. Die Beauftragung eines externen Dienstleisters, der den strengen berufsständischen Qualitätsanforderungen der Marktforschung sowie der datenschutzrechtlichen Bedingungen unterworfen ist, wirkt hierbei vertrauensfördernder als die Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung in Eigenregie. Bedenken wie eine mögliche Weitergabe der Daten an Dritte können ausgeschlossen werden. Zusätzlich sollten die Grenzen der Auswertungen (z.B. anonymisierte Analyse und Darstellung der Ergebnisse, keine Übergabe der Rohdaten zum Schutz der Einzelbewertungen) definiert und im Mitarbeitendendialog klar kommuniziert werden.

### **4. Kommunikation in allen Phasen der Mitarbeitendenbefragung ist das A und O.**

Der kontinuierliche Dialog mit den Mitarbeitenden über die gesamte Projektdauer durch ein unternehmensspezifisches Informations-Phasen-Konzept sorgt für Transparenz und Offenheit, um eine hohe Zustimmung zur Mitarbeitendenbefragung innerhalb der Belegschaft sicherzustellen. Informationen zu den Zielen, Abläufen, Anonymitätswahrungen und Nutzen der Befragung werden hier aus Mitarbeitendensicht ausgearbeitet. Wichtig ist, dass Mitarbeitenden genauestens verstehen, was mit ihren Angaben und Daten geschieht. Ankündigungsschreiben durch den Vorstand oder die Geschäftsführung sowie der offene Dialog durch eine Mitarbeitendenzeitung, interne Newsletter, Foren im Intranet oder Mitarbeitendenversammlungen dienen dabei dem Abbau von Misstrauen.

Im Rahmen der Kommunikation sind vor allem die Führungskräfte als Multiplikatoren relevant, da sie direkt auf Fragen und Probleme ihrer Mitarbeitenden eingehen können. Daher ist es von Bedeutung, die Führungskräfte frühzeitig über Ziele und Prozesse der Mitarbeitendenbefragung zu informieren.

### **5. Folgemaßnahmen zum Besserwerden.**

Durch eine klare Priorisierung der Handlungsfelder sollten zeitnah nach der Befragung mittel- und langfristige Verbesserungs-/ Veränderungsmaßnahmen formuliert werden. Schließlich sollen sich die Investitionen der Befragung lohnen und nicht die Erkenntnisse in der nächsten Schublade verschwinden. Dazu bedarf es einer grundsätzlichen Bereitschaft für Veränderungen, gerade auch im Hinblick auf die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion. Veränderungen zur Leistungssteigerung können nur erbracht werden, wenn alle Mitarbeitenden an einem Strang ziehen. Die Gründung einer Projektgruppe für die Ausarbeitung von Maßnahmenkonzepten und eine Plattform für den Dialog mit den Beschäftigten fördert eine erfolgreiche Umsetzung des Besserwerdens.

Weiterhin ist beim grundsätzlichen Vorgehen im Verbesserungsprozess darauf zu achten, dass man nicht vorschnell einem unbefriedigenden Ergebnis vordergründig Ursachen und ein Lösungsansatz zuordnet. Vielfach bleiben die Verbesserungen durch diesen Lösungsansatz unter den Erwartungen, weil die tieferliegenden Ursachen nicht bekannt sind und im Verbesserungsansatz entsprechend nicht einbezogen werden.

## Fazit

Die fünf beschriebenen Einflussfaktoren sind wichtige Voraussetzungen für eine effektiv und effizient durchgeführte Mitarbeitendenbefragung. Weitere Faktoren wie Auswertungsanforderungen, Ergebnistiefe und Nachhaltigkeit der Verbesserungsmaßnahmen können an dieser Stelle nur erwähnt werden.



Sollten Sie zum Thema Mitarbeitendenbefragung Fragen haben, so sprechen Sie uns gerne an.

***Wir freuen uns auf Sie!***

**M+M Management + Marketing Consulting GmbH**

Weitere Informationen unter [www.m-plus-m.de](http://www.m-plus-m.de)

Ihr Ansprechpartner:

Frank Opitz, Tel.: 0561-709 79-17