



Der Internetdienst für Ihre Online-Umfragen

## Leitfaden für die Erstellung einer Mitarbeiterbefragung



## Weitere in dieser Reihe bei 2ask erschienene Leitfäden

### [Allgemeiner Leitfaden zur Fragebogenerstellung](#)

Sie möchten einen Fragebogen erstellen, doch die konkrete Umsetzung bereitet Ihnen Probleme? Eine Reihe methodischer Tipps und Tricks sowie konkrete Hinweise zur Formulierung der einzelnen Items erhalten Sie hier.



### [Leitfaden Kundenbefragung](#)

Welche Vorteile bietet eine Kundenbefragung? Wie geht man dabei am besten vor? Was kann man mit welcher Art von Fragenstellung herausfinden? Außerdem enthält der Leitfaden viele konkrete Tipps zur Erstellung des Frageinstruments, zur Durchführung und zur Auswertung.



### [Leitfaden Statistik](#)

Die Umfrage ist durchgeführt, die Rohdaten liegen vor - doch was nun? Dieser Leitfaden gibt Ihnen Hilfestellungen mit welchen statistischen Kennzahlen Sie welche Fragestellungen untersuchen können. Zusätzlich beinhaltet der Leitfaden Hinweise, wie die Berechnung der einzelnen Maßzahlen in SPSS erfolgt.



### [Anleitung für SPSS](#)

Nach erfolgreicher Durchführung der Umfrage liegen Ihre Rohdaten vor. Sie wissen, was Sie berechnen wollen, aber Sie wissen nicht, wie das in SPSS funktionieren soll? Diese Anleitung bietet einen Überblick darüber wie Verfahren wie Korrelationsanalyse, Varianzanalyse oder Mittelwertsvergleiche mit SPSS durchgeführt werden.



### [2ask Kurzanleitung](#)

Starten Sie Ihre Umfrage bei 2ask in nur 10 Schritten. Einfach und übersichtlich erklärt für diejenigen, die auf Nummer sicher gehen wollen.



# 1 Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b><i>Inhaltsverzeichnis</i></b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b><i>Zweck / Nutzen einer Mitarbeiterbefragung</i></b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b><i>Formen von Mitarbeiterbefragungen</i></b> .....	<b>6</b>
3.1	<b>Umfassende vs. spezielle Befragung</b> .....	<b>6</b>
3.2	<b>Vollbefragung vs. Stichprobenbefragung</b> .....	<b>6</b>
3.3	<b>Online- vs. Papier-Bleistift-Befragungen</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b><i>Ziele festlegen</i></b> .....	<b>8</b>
<b>5</b>	<b><i>Konzeption eines Fragebogens</i></b> .....	<b>10</b>
5.1	<b>Inhalte</b> .....	<b>10</b>
5.2	<b>Umfang der Befragung</b> .....	<b>11</b>
5.3	<b>Ablauf und zeitlicher Rahmen</b> .....	<b>12</b>
5.4	<b>Teilnehmerkreis / Auswahl der Zielgruppe</b> .....	<b>12</b>
5.5	<b>Methode</b> .....	<b>12</b>
<b>6</b>	<b><i>Tipps / Hilfe bei der Erstellung eines Fragebogens</i></b> .....	<b>14</b>
6.1	<b>Sortierung / Reihenfolge der Fragen</b> .....	<b>14</b>
6.2	<b>Formulierung der Fragen (Itemformulierung)</b> .....	<b>14</b>
6.3	<b>Inhaltliche Relevanz von Fragen</b> .....	<b>15</b>
6.4	<b>Fragetypen</b> .....	<b>16</b>
6.4.1	<b>Offene vs. geschlossene Fragen</b> .....	<b>16</b>
6.4.2	<b>Offene Frage</b> .....	<b>16</b>
6.4.3	<b>Geschlossene Frage</b> .....	<b>17</b>
6.5	<b>Weitere Darstellungsformen von Fragen</b> .....	<b>18</b>
6.5.1	<b>Tabellen / Matrizen</b> .....	<b>18</b>
6.5.2	<b>Semantische Differentiale / Polaritätenprofile</b> .....	<b>19</b>
6.5.3	<b>Rangliste / Hierarchie</b> .....	<b>20</b>
6.5.4	<b>Graphische Skalen</b> .....	<b>20</b>
6.6	<b>Fragen zu demographischen Daten</b> .....	<b>21</b>
6.7	<b>Antwortvorgaben / Antwortkategorien</b> .....	<b>22</b>
6.7.1	<b>gerade Anzahl von Kategorien</b> .....	<b>22</b>
6.7.2	<b>ungerade Anzahl von Kategorien</b> .....	<b>23</b>
6.8	<b>Vermeidung von Antworttendenzen</b> .....	<b>25</b>
6.8.1	<b>„Ja-Sage“ – Tendenz / Akquieszenz</b> .....	<b>25</b>
6.8.2	<b>Zentrale Tendenz / Tendenz zur Mitte</b> .....	<b>26</b>
6.9	<b>Plausibilitätsprüfungen</b> .....	<b>27</b>

---

6.10	Instruktionen, Anweisungen und Hinweise für die Teilnehmer .....	27
6.11	Kommentare und Anregungen .....	28
6.12	Test des Fragebogens (Pretest) .....	28
7	<i>Marketing</i> .....	29
7.1	Marketing in der Planungsphase.....	29
7.2	Marketing in der Vorlaufphase .....	29
7.3	Marketing vor der Durchführungsphase.....	30
8	<i>Begleitschreiben / Einladungs-E-Mail</i> .....	31
9	<i>Feedback an die Teilnehmer</i> .....	32
10	<i>Auswertung der Befragung</i> .....	33
11	<i>Veröffentlichung der Ergebnisse (Reporting)</i> .....	34
12	<i>Planung von Maßnahmen</i> .....	35
13	<i>Umsetzung der Maßnahmen</i> .....	36
14	<i>Ergebniskontrolle / Benchmarking</i> .....	37
15	<i>Befragung mit 2ask: Tool – Software – Unterstützung bei der Planung &amp; Konzeption</i> .....	37

## 2 Zweck / Nutzen einer Mitarbeiterbefragung

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung werden Daten erhoben, die dazu dienen Problembereiche aufzuzeigen, den Handlungsbedarf offen zu legen und eine IST-Analyse im Positiven wie im Negativen zu ermöglichen.

Einer Mitarbeiterbefragung kommen dabei verschiedene Funktionen zu:

- Diagnose-Funktion  
liefert Informationen und Einschätzungen, z.B. als Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse
- Evaluations-Funktion  
erfasst die Bewertung von Informationen (z.B. „Wie zufrieden sind Sie mit...“)
- Kontroll-Funktion  
überprüft, ob Änderungen tatsächlich stattgefunden haben
- Interventions-Funktion  
ermöglicht den Dialog im Unternehmen, dient dem Einstieg in Veränderungsprozesse

Eine methodisch sauber ausgeführte Mitarbeiterumfrage bietet eine Reihe von Vorteilen. Mitarbeiterbefragungen...

- liefern harte Daten zu Themen, die sonst schlecht durch Kennzahlen abbildbar sind
- können als Erfolgskontrolle für betriebliche Maßnahmen dienen
- können das strategische Management z.B. im Rahmen von Balanced Scorecard Modellen oder Total Quality Management unterstützen
- verändern das Unternehmensklima und führen zu einer offeneren Kommunikation
- haben einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit



Eine Mitarbeiterbefragung sollte nicht nur eine Alibi-Funktion im Unternehmen haben, sondern es sollten tatsächlich Veränderungen angestrebt und die Ergebnisse umgesetzt werden. Andernfalls könnte sich die Unzufriedenheit im Unternehmen erhöhen.

## 3 Formen von Mitarbeiterbefragungen

Man kann unterschiedliche Formen von Mitarbeiterbefragungen anhand mehrerer Kriterien unterscheiden:

- Anzahl der abgefragten Themengebiete (umfassende vs. spezielle Befragungen)
- Anzahl der befragten Personen (Vollbefragung vs. Stichprobenbefragung)
- Art der Darstellung des Fragebogens (Online Befragung vs. Papier-Bleistift)

### 3.1 *Umfassende vs. spezielle Befragung*

Bei der **umfassenden Befragung** werden Fragen zu möglichst vielen relevanten Themenfeldern gestellt. Diese Art der Befragung eignet sich besonders, um einen Überblick über Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter zu erhalten oder für eine allgemeine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit. Solche Fragebögen erlauben allerdings keinen sehr tiefen Einblick in einzelne Themengebiete, da der Fragebogen sonst sehr umfangreich werden würde.

Die **spezielle Befragung** befasst sich mit einem oder wenigen Themengebieten, beispielsweise nur dem Thema Weiterbildung. Sie erlaubt es, sehr genau auf dieses Thema einzugehen und ist daher besonders hilfreich, um konkrete Veränderungsmaßnahmen zu planen.

### 3.2 *Vollbefragung vs. Stichprobenbefragung*

**Vollbefragungen** sind Mitarbeiterumfragen bei denen die gesamte Belegschaft teilnehmen kann. Sofern die Zahl der Mitarbeiter nicht zu groß ist, sollte für Themen, die alle Mitarbeiter betreffen, aus Gründen der Fairness und der Sicherstellung der Anonymität eine Vollbefragung durchgeführt werden.

**Stichprobenbefragungen** oder Teilbefragungen werden hauptsächlich aus zwei Gründen durchgeführt:

1. wenn das interessierende Themenfeld nur einen Teil der Mitarbeiter betrifft oder nur ein Teil der Mitarbeiter qualifiziert Auskunft geben kann.
2. wenn das Unternehmen sehr groß ist oder nicht alle Mitarbeiter erreicht werden können. Hier ist es sinnvoll, eine zufällige Auswahl zu treffen und dies auch zu kommunizieren, damit kein Gefühl der Ungleichbehandlung entsteht - insbesondere, wenn es sich um einen Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit handelt.

### 3.3 **Online- vs. Papier-Bleistift-Befragungen**

**Online Befragungen** sind Befragungen, die über das Internet abgewickelt werden, insbesondere zählen dazu Fragebögen, die im Internet oder Intranet veröffentlicht und online ausgefüllt werden. Ein großer Vorteil von Online Mitarbeiterbefragungen ist ihre Sparsamkeit bezüglich Materialkosten und Kosten für die Datenerfassung, sowie die Schnelligkeit, mit der die Fragebögen versendet, ausgefüllt und ausgewertet werden können. Zudem lässt sich die Anonymität der Mitarbeiterbefragung besser gewährleisten, weil z.B. Handschriften nicht erkennbar sind.

**Papier-Bleistift-Befragungen** sind die traditionelle Form der Befragung, bei der die Fragebögen gedruckt und handschriftlich ausgefüllt werden. Neben den Druck- und Versandkosten stellt vor allem der Zeitaufwand für die Eingabe der Daten ein Problem dar.

Wenn ein Teil der Mitarbeiter keinen Zugang zu Computern hat, ist es denkbar, eine **kombinierte Form** aus Papier-Bleistift-Befragung und Onlinebefragung zu wählen, Dabei können dann Mitarbeiter mit Computerzugang einen Online Fragebogen bekommen, während Mitarbeiter ohne Computer eine Papierversion zugestellt bekommen. Eine Zusammenführung der Daten für die Auswertung der Mitarbeiterumfrage ist ohne Probleme möglich und kann von 2ask angeboten werden. Die Datenerfassung kann ebenfalls von 2ask übernommen werden.

## 4 Ziele festlegen

Dieser Schritt ist mit der wichtigste bei der Planung einer Mitarbeiterumfrage. Es muss geklärt werden, welchem Zweck die Befragung der Mitarbeiter dienen soll und welche Erwartungen an die Ergebnisse der Umfrage gestellt werden. Dies hängt vor allem von den aktuellen Bedürfnissen eines Unternehmens ab und dem Beitrag, den eine Mitarbeiterbefragung dabei liefern kann. Es besteht oft die Gefahr, ein zu umfassendes Ziel zu wählen, welches dann die praktische Durchführung der Umfrage schwierig macht. Es ist wichtig, sich darüber Gedanken zu machen, welche aktuellen Fragen des Unternehmens mit der Mitarbeiterbefragung beantwortet werden sollen.

### Mögliche Ziele von Mitarbeiterumfragen

Mitarbeiterbefragungen können mit den unterschiedlichsten Zielsetzungen erfolgen. Folgende Ziele sind denkbar:

- Allgemeine Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse durchführen
- Stärken und Schwächen des Unternehmens aus der Sicht der Mitarbeiter erfahren
- Weiterbildungsbedarf erheben
- Abschätzung der Notwendigkeit und/oder Akzeptanz von Veränderungen
- Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten erheben
- Identifikation der Mitarbeiter mit Unternehmenszielen und Leitbildern überprüfen
- Gestaltungsideen der Mitarbeiter erhalten
- Unterstützung des betrieblichen Vorschlagswesens
- Anpassung der Arbeitszeit- oder Entgeltgestaltung an die Bedürfnisse der Mitarbeiter
- Erhebung von Werten und Einstellungen zur Formulierung eines Unternehmensleitbildes
- Überprüfung der Akzeptanz einer neuen Technik oder Methode
- Informationen über Probleme im Bereich Arbeitssicherheit
- Ideen / Innovationsmanagement



Die Entscheidung für die Zielsetzung ist die wichtigste Entscheidung, die bei der Konzeption einer Mitarbeiterbefragung getroffen werden muss. Aus ihr ergibt sich die Fragestellung, die entscheidend für Inhalt und Form der Mitarbeiterumfrage ist.

Welche Ziele Sinn machen, hängt mit der momentanen Situation eines Unternehmens zusammen. Sind z.B. umfangreiche Veränderungen geplant, kann es Sinn machen die Einschätzung der Mitarbeiter zum Status quo zu erfragen, oder aber ihre Erwartungen an die Zukunft. Die Festlegung der Ziele bestimmt auch die inhaltliche Gestaltung der Umfrage.

**Beispiel:**

Die Geschäftsleitung des Unternehmens A hält die Stimmung im Unternehmen für schlecht. Es wird vermutet, dass die Mitarbeiter unzufrieden sind, was sich auf die Leistung der Mitarbeiter auswirkt. Es soll nun eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erfassen.

Dazu werden folgende Ziele festgelegt:

- Aufdecken von Quellen für Unzufriedenheit und Konflikte
- Messen von Commitment / Identifikation mit dem Unternehmen und Vertrauen
- Aufzeigen von Spannungen

Im Anschluss sollen aus den erhobenen Daten Maßnahmen abgeleitet werden, die der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit dienen. Um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu evaluieren soll in einem Jahr erneut eine Befragung durchgeführt werden.



Die Ziele sollten detailliert und konkret, am besten schriftlich, festgehalten werden. Nur so ist später eine Erfolgskontrolle möglich.

Ein wichtiger Punkt, der berücksichtigt werden sollte, ist die Abschätzung von Kosten und Nutzen der einzelnen Zielsetzungen. Kann ein bestehendes Ziel nur mit erheblichen Kosten erreicht werden, sollte man überlegen, ob das Ziel sinnvoll bzw. wichtig genug ist, um in die Befragung aufgenommen zu werden.

## 5 Konzeption eines Fragebogens

Steht das Ziel fest und ist schriftlich fixiert, sollte eine Planungsgruppe oder ein Projektteam gebildet werden, dessen Auftrag lautet: „Planung und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung mit dem Ziel XY“. Zunächst müssen nun Inhalte, Umfang, Ablauf, Methode und Teilnehmerkreis der Mitarbeiterumfrage festgelegt werden. Diese Bereiche sollten in Abhängigkeit voneinander besprochen werden, da sie schwer zu trennen sind. Um eine übersichtliche Darstellung zu ermöglichen werden die einzelnen Bereiche im Folgenden getrennt voneinander erläutert.



Bereits an dieser Stelle sollte die Festlegung erfolgen, wem im Rahmen des Reportings welche Ergebnisse der Befragung zur Verfügung gestellt werden.

### 5.1 Inhalte

Die Inhalte der Befragung leiten sich im Wesentlichen aus den Zielen ab. Wobei es Inhalte gibt die grundsätzlich erfasst werden sollten und andere Inhalte die sich für eine Mitarbeiterbefragung nicht eignen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten passende Inhalte zu generieren.

Man kann...

- a) ...aus bereits bestehenden Fragebögen übergeordnete Themengebiete oder komplette Fragen übernehmen. Dies können Fragebögen sein, die schon im Unternehmen vorhanden sind oder aber solche, die in der Fachliteratur publiziert werden. Außerdem gibt es Standardfragebögen wie z.B. den Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA) oder das Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA), aus denen man sich Anregungen holen kann.



Bei Übernahme von Fragen in den eigenen Fragebogen sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Man sollte niemals eine Frage übernehmen ohne darüber nachzudenken, welchen Zweck man mit ihr verfolgen möchte.
- Ggf. müssen Lizenzen von den Standardfragebögen erworben bzw. die Verwendung mit den Autoren geklärt werden.

- b) ...in der Fachliteratur zu dem interessierenden Zielgebiet zu recherchieren, um verwandte Themengebiete zu finden oder theoretische Zusammenhänge aufzudecken.
- c) ...mit Mitarbeitern und Führungskräften diskutieren, welche weiteren Themengebiete für die Erreichung des Zieles der Mitarbeiterbefragung sinnvoll sein können. Allerdings sollte man hier wie bei den anderen Möglichkeiten auch darauf achten, dass nur solche Themenfelder abgefragt werden, die auch zur Zielerreichung notwendig und sinnvoll sind.

Häufig verwendete Themengebiete sind z.B.:

- Fragen zur Tätigkeit bzw. Arbeitsorganisation
- Fragen zu den Arbeitsbedingungen
- Fragen zu Entgelt und Sozialleistungen
- Fragen zu Kommunikation und Information
- Fragen zur Zusammenarbeit mit anderen
- Fragen zu Verbesserungsvorschlägen
- Fragen zu Produkten, Ideen, Innovationen
- Fragen zu Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
- Fragen zum Verhalten des Vorgesetzten
- Fragen zum Unternehmen allgemein
- Fragen zur Identifikation mit dem Unternehmen
- Fragen zu Kundenbeziehungen
- Fragen zur Arbeitszufriedenheit
- Demographische Fragen

Fragen zu den Arbeitsbedingungen und zu Entgelt sollten meist enthalten sein, da die Mitarbeiter dies erwarten, außer es handelt sich um eine sehr spezielle und konkrete Zielstellung, für die diese Fragen nicht relevant sind.

Fragen zur Persönlichkeit der Mitarbeiter sind für eine Mitarbeiterbefragung nicht geeignet. Auch andere heikle Themen wie z.B. zur Arbeitsplatzsicherheit sollten nur gestellt werden, wenn sie unbedingt notwendig sind. Hierbei ist es dann wichtig schon im Fragetext zu erläutern, warum man diese Frage stellt.

Ein wichtiges Merkmal für die Qualität von Inhalten ist, ob sich der Sachverhalt um den es geht ändern lässt. Falls es sich um Themen handelt, die sich nicht verändern lassen macht es keinen Sinn diese abzufragen. Zudem führen solche Fragen auch zu Unzufriedenheit, weil sie die Erwartung wecken, es würde sich etwas ändern, die dann nicht befriedigt werden kann.

## 5.2 *Umfang der Befragung*



Der Umfang der Befragung hängt wiederum von den Zielen ab. Ist es das Ziel ein umfassendes Bild über die Stimmung im Unternehmen zu erhalten muss man mehr Fragen stellen, als wenn es nur um die Bewertung des Weiterbildungsbedarfs geht. Insgesamt sollte man aber immer darauf achten, den Fragebogen so kurz wie möglich zu gestalten, um den Aufwand für die Teilnehmer gering zu halten und dadurch die Akzeptanz des Fragebogens zu erhöhen

### 5.3 *Ablauf und zeitlicher Rahmen*

Inhalte, Umfang und die Akzeptanz des Fragebogens werden durch die zur Verfügung stehende Zeit beeinflusst. Es sollte daher rechtzeitig geklärt werden, wie viel Zeit dem Teilnehmer für die Befragung zur Verfügung steht bzw. für diesen zumutbar ist. Außerdem ist der Zeitpunkt der Befragung wichtig.



Dabei gilt, dass Urlaubszeiten weiträumig gemieden werden sollten. Gleiches trifft auch für Zeiträume zu, die für die Zielgruppe erfahrungsgemäß besonders arbeitsreich sind.

Der benötigte Zeitraum hängt zudem von der Befragungsmethode ab. So müssen bei einer postalischen Umfrage z.B. Postlaufzeiten beachtet werden.

### 5.4 *Teilnehmerkreis / Auswahl der Zielgruppe*

Der Teilnehmerkreis hängt vor allem von der Zielsetzung der Befragung ab, aber auch von der Größe und Struktur des Unternehmens. Bei einer Fragestellung die alle Mitarbeiter betrifft sollte, wann immer möglich, eine Vollbefragung, d.h. eine Befragung aller Mitarbeiter erfolgen. Ist dies aus organisatorischen Gründen nicht möglich, sollte man eine zufällige Stichprobe untersuchen.



Dabei ist es wichtig, dass diese Stichprobe wirklich zufällig und damit repräsentativ für das gesamte Unternehmen ist und nicht einzelne Mitarbeitergruppen systematisch ausschließt.

### 5.5 *Methode*

Bei einer Mitarbeiterumfrage wird meist ein Fragebogen verwendet. Man muss dann nur noch entscheiden, in welcher Form dieser Fragebogen den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden soll. Grundsätzlich kann man dabei Onlinebefragungen und Papier-Bleistift Befragungen unterscheiden.

- Bei den Papier-Bleistift Fragebögen gibt es die Möglichkeit diese postalisch zu versenden oder eine Art Wahllokal einzurichten, in dem die Mitarbeiter die Fragebögen bekommen, ausfüllen und direkt abgeben können. Bei der Entscheidung sollte man die örtlichen Gegebenheiten, die technische Ausstattung der Mitarbeiter sowie Fragen der Anonymität beachten.
- Eine Onlinemitarbeiterumfrage löst vor allem das Problem der Anonymität sehr gut, zudem spielen der Standort und die Arbeitszeit der Mitarbeiter keine Rolle. Auch die Porto- und Versandkosten, die bei einer postalischen Befragung entstehen entfallen. Allerdings sollte man sicherstellen, dass alle Teilnehmer die technischen Möglichkeiten haben auf den Onlinefragebogen

zuzugreifen.

Haben nicht alle Teilnehmer die technischen Möglichkeiten auf den Onlinefragebogen zuzugreifen kann eine Mischung aus online und postalischer Umfrage Sinn machen. Dabei können dann Mitarbeiter mit Computerzugang einen Online Fragebogen bekommen, während Mitarbeiter ohne Computer eine Papierversion zugestellt bekommen. Eine Zusammenführung der Daten für die Auswertung der Mitarbeiterumfrage ist ohne Probleme möglich und kann von 2ask angeboten werden. Die Datenerfassung kann ebenfalls von 2ask übernommen werden

## 6 Tipps / Hilfe bei der Erstellung eines Fragebogens



Oberstes Gebot, damit eine Befragung ein Erfolg wird, ist ein sehr gewissenhaftes Vorgehen, denn eine bloße Aneinanderreihung von Fragen ergibt noch keinen guten Fragebogen.

### 6.1 Sortierung / Reihenfolge der Fragen

Aus der Klärung der Ziele und der Inhalte der Mitarbeiterbefragung ist bereits bekannt, zu welchen Themen Fragen gestellt werden sollen. Diese Themengebiete müssen nun sinnvoll sortiert werden. Dabei gelten zwei grundsätzliche Regeln:

1. Vom Allgemeinen zum Konkreten
2. Vom Einfachen zum Abstrakten

Diese Regeln gelten auch für die Sortierung der Fragen innerhalb der Themengebiete.

Ein Beispiel: Die Frage „Wie zufrieden sind Sie mit den Werkzeugen an Ihrem Arbeitsplatz“ sollte erst im Anschluss an die Frage „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit der Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes“ folgen, da Werkzeuge Spezialfälle der Ausstattung sind. Wäre die Fragenabfolge anders könnte ein Teilnehmer schließen, dass Werkzeuge nicht zur Ausstattung gehören.

### 6.2 Formulierung der Fragen (Itemformulierung)

Bei der Erstellung von Fragen (auch Fragebogenitems genannt) gibt es zwei Möglichkeiten:

1. direkte Fragen formulieren (z.B. „Wo sehen Sie Optimierungspotentiale in Ihrer Abteilung?“)  
**geeignet für:** Ermittlung von Fakten und Wünschen
2. Aussagen bzw. Feststellungen formulieren (z.B. „Eine Umsatzsteigerung von 10% ist ein realistisches Ziel für unsere Abteilung“) und diese bewerten lassen (stimme sehr zu – stimme zu – teils/teils – stimme nicht zu – stimme gar nicht zu).  
**geeignet für:** Ermittlung von Einstellungen, Wahrnehmungen und Meinungen

Bei der Formulierung der einzelnen Items ist es wichtig die folgenden Punkte zu beachten:

- Formulieren Sie klar und unmissverständlich  
Ein Teilnehmer kann nicht nachfragen, was mit einer Frage gemeint ist
- Formulieren Sie Ihre Fragen so kurz wie möglich, aber so lang wie nötig
- Vermeiden Sie, so weit es geht, Fachwörter und Fremdwörter

- Passen Sie sich der Sprache der Teilnehmer an
- Vermeiden Sie Abkürzungen  
Nicht jedem Teilnehmer sind Abkürzungen, die Ihnen selbstverständlich erscheinen geläufig, dies kann zu Irritationen führen
- Beziehen Sie Ihre Fragen immer nur auf einen Sachverhalt  
Wenn eine Frage zwei Dinge gleichzeitig abfragt (Wie bewerten Sie die Qualität der Produkte und den Service?) ist nicht klar, worauf sich die Antwort bezieht
- Vermeiden Sie Suggestivfragen  
Eine Frage ist suggestiv, wenn sie dem Teilnehmer bereits eine Bewertung vermittelt. Die neutrale Frage "Wie finden Sie unser Firmenlogo?" könnte zu anderen Ergebnissen führen als die Suggestivfrage "Finden Sie das neue Logo nicht auch sehr gut?", da hier bereits eine Bewertung vorweg genommen wird. Der Befragte könnte das Gefühl haben, er muss das neue Logo gut finden
- Vermeiden Sie doppelte Verneinungen  
Formulierungen wie z.B. „nicht unzufrieden“ können zu Verwirrungen führen
- Vermeiden Sie absolute Begriffe wie „immer“ oder „nie“. Verwenden Sie stattdessen Formulierungen wie „im Allgemeinen“ oder „meistens“.

### 6.3 Inhaltliche Relevanz von Fragen

Neben der Formulierung der einzelnen Items spielt die inhaltliche Relevanz der Fragen eine wichtige Rolle. Dazu sollte jede der folgenden Fragen für jedes einzelne Item mit „ja“ beantwortet sein:

- Trifft die Frage für jeden Befragten zu?
- Hat jeder Befragte die Informationen zur Hand, die man braucht, um die Frage zu beantworten?
- Bezieht sich die Frage auf einen Zeitraum, an den sich die Person gut erinnern kann?
- Ist die Frage einfach genug, damit die Motivation nicht negativ beeinflusst wird?

## 6.4 Fragetypen

### 6.4.1 Offene vs. geschlossene Fragen

Es gibt eine Vielzahl von Fragetypen und Darstellungsmöglichkeiten. Wofür man sich entscheidet hängt maßgeblich davon ab, welche Aussagen und Schlussfolgerungen man aufgrund der Antwort treffen möchte.



Bevor man sich für ein bestimmtes Format entscheidet, sollte man sich fragen, wie die Antworten dabei aussehen, welche Art von Daten man dabei erhält und ob man aus diesen Daten die nötigen Schlussfolgerungen ziehen kann. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen offenen und geschlossenen Fragen

### 6.4.2 Offene Frage

**Offene Fragen** sind Fragen, bei denen keinerlei Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden. Der Befragte kann frei antworten.

Beispiel:

**Wo sehen Sie in Ihrem Arbeitsablauf Verbesserungspotentiale?**

Dieser Fragetyp eignet sich besonders wenn man eine Vielzahl unterschiedlicher Einschätzungen haben möchte und bei explorativen Fragestellungen, d.h. wenn nicht bekannt ist welche Antwortmöglichkeiten es gibt.

Offene Fragen sind besonders sinnvoll, wenn Meinungen, Einstellungen, Vorschläge usw. interessieren, bei denen die wahrscheinlichen Antworten vorher schwer einschätzbar sind



Offene Fragen eignen sich nicht bei Umfragen mit großen Teilnehmerzahlen. Die Datenmenge, die man dabei erhält, ist zu umfassend. So ergeben sich Schwierigkeiten bei der Auswertung, da die Antworten bei offenen Fragen kaum vergleichbar sind und eine geeignete Aufbereitung sehr viel Zeit in Anspruch nehmen würde.

Geschlossene Fragen (siehe unten) sind meist schneller und leichter zu beantworten und auch auszuwerten als offene Fragen, insbesondere bei einem großen Teilnehmerkreis, so dass diese für groß angelegte Mitarbeiterbefragungen meist besser geeignet sind.



Oft ist es sinnvoll offene Fragen in Voruntersuchungen zur Umfrage zu verwenden, um herauszufinden, welche Antworten es überhaupt gibt. Daraus können Antwortkategorien für geschlossene Fragen generiert werden, die in der Hauptuntersuchung verwendet werden können

### 6.4.3 Geschlossene Frage

**Geschlossene Fragen** sind Fragen bei denen die Antwortalternativen vorgegeben sind. Die einfachste Form dabei ist eine dichotome Frage, bei der es genau zwei Antwortmöglichkeiten (in der Regel ja / nein) gibt.

Beispiel:

**Mein Vorgesetzter ist erreichbar, wenn ich ihn brauche**

Ja

Nein

Bei einer geschlossenen Frage kann ein Teilnehmer aus mehreren Antwortmöglichkeiten die für ihn passende Antwort auswählen.

Beispiel:

**Mein Vorgesetzter ist erreichbar, wenn ich ihn brauche**

ja

eher ja

unentschieden

eher nein

nein



Die Antwortkategorien geschlossener Fragen müssen den Anforderungen an Klassifikationen (Vollständigkeit, Ausschließlichkeit, Eindeutigkeit) genügen, d.h. das gesamte Antwortspektrum muss abgedeckt sein, es sollten also alle interessanten Antwortalternativen gelistet sein und möglichst kein Bedarf bestehen zusätzliche Antworten zu erhalten.

Falls man sich dessen nicht sicher ist gibt es die Möglichkeit eine Antwortmöglichkeit „sonstige“ oder „weiß nicht“ einzuführen.

**Mein Vorgesetzter ist erreichbar, wenn ich ihn brauche**

- ja
- eher ja
- unentschieden
- eher nein
- nein
- weiß nicht

Die Anzahl vorgegebener Antwortalternativen hängt davon ab, wie detailliert man auswerten möchte. Oft kann es sinnvoll sein mehrere Alternativen anzugeben und später, wenn nötig, Gruppen zusammen zu fassen z.B. „stimme sehr zu“ und „stimme zu“ beide als Zustimmung zu werten.



Geschlossene Fragen sind einfach auszuwerten, dadurch eignen sie sich besonders für Umfragen mit großen Teilnehmerzahlen.

## 6.5 Weitere Darstellungsformen von Fragen

Neben der oben beschriebenen offenen und geschlossenen Frage kann die Darstellung der Fragen weitere unterschiedlichste Formen annehmen. 2ask bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, die nicht alle in diesem Dokument aufgeführt werden können. Folgende weitere Darstellungen werden häufig verwendet.

### 6.5.1 Tabellen / Matrizen

Man kann Fragen in **Tabellen oder Matrizen** anordnen. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn für ein Themengebiet mehrere Aspekte eine Rolle spielen oder wenn sich Antwortkategorien oft wiederholen.

**Wie bewerten Sie folgende Eigenschaften unseres Unternehmens?**

	sehr gut	gut	weder gut noch schlecht	schlecht	sehr schlecht
Darstellung in der Öffentlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität der Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preis / Leistungs-Verhältnis unserer Angebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positionierung im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Dieser Fragetyp wird benutzt, wenn mehrere Aussagen zu einem Thema bewertet werden sollen. Die Darstellung wird dadurch übersichtlicher und einfacher zu handhaben.

Allerdings sollten die Tabellen nicht zu lang werden (zu viele Aussagen enthalten), da dies beim Ausfüllen ermüdend sein kann.

## 6.5.2 Semantische Differentiale / Polaritätenprofile

**Semantische Differentiale oder Polaritätsprofile** sind Fragen, bei denen der Teilnehmer sich entscheiden muss, welcher von zwei gegensätzlichen Aussagen er (eher) zustimmt.

Die Zusammenarbeit im Team ist	
	weder gut noch schlecht
sehr gut	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	sehr schlecht

Sie eignen sich besonders gut, um Einstellungen abzufragen. Allerdings muss man bei der Konstruktion darauf achten, dass die beiden Pole wirklich gegensätzlich sind.

### 6.5.3 Rangliste / Hierarchie

Fragen, bei denen eine **Rangliste oder Hierarchie** gebildet wird, eignen sich für Vergleiche zwischen verschiedenen Antwortmöglichkeiten.

**Ordnen Sie unsere Standorte nach Ihrer Attraktivität für Sie als Arbeitnehmer**

München	[hier klicken] ▼
Berlin	[hier klicken] ▼
Hamburg	[hier klicken] ▼ 1. 2. 3.



Wenn beispielsweise geklärt werden soll, wie verschiedene Maßnahmen oder Produkte im Verhältnis zueinander bewertet werden, kann es sehr sinnvoll sein, diese in eine Rangfolge bringen zu lassen.

Durch diesen Fragetyp können Folgefragen nach den zweitwichtigsten, drittwichtigsten Maßnahmen usw. eingespart werden.

### 6.5.4 Graphische Skalen

Bei **graphischen Skalen** wird die Antwort nicht als Text präsentiert sondern als Zahlenstrahl oder ähnliches.

**Ich halte die Ausstattung meines Arbeitsplatzes für gut**  
*Bitte klicken Sie auf die Skala*

stimme gar nicht zu	0	5	10	stimme sehr zu
---------------------------	---	---	----	-------------------

Die Teilnehmer markieren ihre Position zu einer bestimmten Frage bzw. Aussage auf diesem Zahlenstrahl.



Da im Unterschied zu verbalen Skalen nur die beiden Pole beschriftet und damit eindeutig definiert sind ist beispielsweise unklar, worin der Bedeutungsunterschied zwischen einem Kreuz bei 7 und einem bei 8 liegt. Bei graphischen Skalen ist es daher sehr wichtig eindeutig zu definieren, was die einzelnen Positionen auf dem Zahlenstrahl bedeuten. In der Praxis ist es aber oftmals nicht möglich jede einzelne Position genau zu definieren, daher kann man den Teilnehmerantworten keine eindeutige Aussage zuordnen.



Graphische Skalen können aber hilfreich sein, um grobe Tendenzen (eher Zustimmung, eher Ablehnung) zu erfassen.

## 6.6 Fragen zu demographischen Daten

Bei anonymen Umfragen sind manchmal **Fragen zu demographischen Daten** ein heikles Gebiet. Sie können beim Teilnehmer das Gefühl auslösen, dass seine Anonymität gefährdet ist.



Daher sollte man sich hier auf die Angaben beschränken, die man zwingend für die Auswertung benötigt. Ferner sollte man den Befragten erklären, warum diese Daten benötigt werden.

Bei Mitarbeiterbefragungen ist die Anonymität ein wichtiges Thema, da Mitarbeiter negative Konsequenzen befürchten könnten, wenn ihre Antworten zugeordnet werden können. Eine umstrittene Frage betrifft die Platzierung demographischer Fragen. Zwei Varianten sind verbreitet:

1. demographische Fragen **an den Anfang eines Fragebogens** stellen  
Begründung: sie sind sehr einfach und schnell zu beantworten.  
Nachteil: Kritiker dieser Variante vermuten die Teilnehmer könnten abgeschreckt werden, wenn man so mit der „Tür ins Haus“ fällt, insbesondere wenn sensible Daten abgefragt werden.
2. demographischen Fragen **an das Ende eines Fragebogens** zu stellen  
Begründung: bis die Teilnehmer hier angekommen sind haben sie sich bereits ein Bild von den Inhalten der Umfrage gemacht und sind eher bereit persönliche Details anzugeben.  
Nachteil: Kritiker dieser Variante vermuten, dass die Teilnehmer so die demographischen Daten vergessen könnten.



Demographische Fragen sind wichtig, um differenzierte Auswertungen vornehmen zu können. Es ist beispielsweise wichtig zu wissen, ob Mitarbeiter aus dem Vertrieb bestimmte Sachverhalte anders einschätzen als Produktionsmitarbeiter. Es kann außerdem aufschlussreich sein, die Einschätzungen langjährige Mitarbeiter mit denen von Mitarbeitern, die erst seit kurzem beim Unternehmen sind zu vergleichen.

## 6.7 Antwortvorgaben / Antwortkategorien

Bei der Festlegung der **Anzahl und Art** der vorgegebenen **Antwortkategorien** sollte man sehr bewusst vorgehen. Man unterscheidet zwei grundsätzliche Vorgehensweisen:

### 6.7.1 gerade Anzahl von Kategorien

Beispiel:

**Mein Vorgesetzter ist erreichbar, wenn ich ihn brauche**

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

Hier gibt es keine Mittelposition, die als neutrale Ausweichfläche benutzt werden kann. Die Befragten werden gezwungen zumindest eine Tendenz im Urteil abzugeben.

**Vorteil:** die Antworten lassen sich später dichotomisieren, d.h. man kann eine Reduktion in der Information der Daten auf zwei Kategorien (z.B. Zustimmung – Ablehnung) vornehmen.

**Nachteil:** eine Person, die die Frage tatsächlich neutral beantworten möchte („teils...teils“ oder „weder...noch“) wird hier gezwungen zu einer Seite zu tendieren. Der Befragte könnte sich in seinem Antwortverhalten eingeengt fühlen und deshalb häufiger die Beantwortung verweigern.

**Lösung:** es empfiehlt sich eine neutrale „weiß nicht“ - Möglichkeit zusätzlich vorzugeben, um Auslassungen vorzubeugen.

**Mein Vorgesetzter ist erreichbar, wenn ich ihn brauche**

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein
- weiß nicht

## 6.7.2 ungerade Anzahl von Kategorien

Beispiel:

**Mein Vorgesetzter ist erreichbar, wenn ich ihn brauche**

- ja
- eher ja
- unentschieden
- eher nein
- nein

Eine ungerade Anzahl an Stufen impliziert die Existenz einer "Mittelkategorie".

**Vorteil:** der Befragte kann eine unentschiedene Meinung ausdrücken

**Nachteil:** Ungerade Skalen bergen die Gefahr, dass überdurchschnittlich häufig der mittlere Wert angekreuzt wird, also keine positive oder negative Tendenz erkennbar ist. Außerdem geht eine ungerade Anzahl von Antwortkategorien mit dem Nachteil einher, dass die Mittelkategorie auch dann gewählt wird, wenn der Befragte die Frage gar nicht beantworten will oder kann.

**Lösung:** Dieser Nachteil lässt sich durch das Anbieten einer Enthaltungsmöglichkeit (Kategorie „weiß nicht“) umgehen

**Mein Vorgesetzter ist erreichbar, wenn ich ihn brauche**

- ja
- eher ja
- unentschieden
- eher nein
- nein
- weiß nicht

Die Teilnehmer benutzen die **Bezeichnung der Antwortkategorien** oft als Anker. Eine mittlere Position wird oft als Teiler oder Durchschnitt benutzt. Dies ist unproblematisch bei Antworten, in denen dies den Tatsachen entspricht. Man sollte darauf achten, dass die Anzahl an Kategorien rechts und links der Mitte gleich ist, um Verzerrungen zu vermeiden.



Falls Antwortkategorien inhaltliche Gruppen repräsentieren, sollte man im Vorfeld die ungefähre Verteilung dieser Inhalte kennen, um sinnvolle Gruppen und Abstufungen bilden zu können.

Ein berühmtes Beispiel hierfür ist die Frage nach der Anzahl der Stunden, die eine Person pro Tag fernsieht. Gibt man als Auswahlmöglichkeiten „0,5 Stunden“, „0,5 – 1,5 Stunden“ und „mehr als 1,5 Stunden“ an, werden die Teilnehmer schließen, dass

die mittlere Kategorie dem Durchschnitt entspricht und die Mehrheit wird sich dort einordnen. Würde man noch weitere Kategorien mit höheren Zahlen einfügen, würde sich der Durchschnitt verschieben und die Teilnehmer würden „länger“ fernsehen.



Hat man keine Informationen über die Verteilung der Antworten, sollte man eine offene Frage stellen.



Wichtig ist, dass die **Einheit der Antwortkategorie** immer mit angegeben ist. Zudem sollte man den Zeitraum fixieren, auf den sich der Befragte bei der Beantwortung der Frage beziehen soll.

In der Literatur und Wissenschaft wird heftig darüber gestritten, ob eine gerade oder ungerade Anzahl von Antwortkategorien besser ist. Es gilt: die perfekte oder richtige Lösung gibt es nicht.



Wägen Sie die Vor- und Nachteile beider Varianten für Ihre Umfrage sorgfältig ab, entscheiden Sie sich dann für diejenige, die Ihnen mehr zusagt bzw. Ihrem Zweck gerecht wird.

## 6.8 Vermeidung von Antworttendenzen

Unter dem Begriff „Antworttendenz“ versteht man eine Individuelle Tendenz, auf Fragen eines Tests unabhängig vom Frageninhalt systematisch zu reagieren. Im Folgenden gehen wir auf zwei typische Antworttendenzen ein:

### 6.8.1 „Ja-Sage“ – Tendenz / Akquieszenz

Es gibt Menschen, die dazu neigen, einer Aussage unabhängig von deren Inhalt grundsätzlich zuzustimmen („Ja-Sage“ - Tendenz, Akquieszenz). Um diese Verfälschungen des Fragebogens auszuschließen, sollte man einige Kontrollfragen einbauen. Diese Kontrollfragen sind semantisch gedreht, d.h. negativ formuliert. Beispiel: Man möchte folgende Aussagen zum Arbeitsplatz bewerten lassen.

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen					
	trifft völlig zu	trifft zu	teils/teils	trifft nicht zu	trifft gar nicht zu
Ich habe genug Zeit für die Erledigung meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Arbeitsumfeld unterstützen wir uns gegenseitig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann bei meiner Arbeit mein Wissen und Können einsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Arbeitsklima in meinem Arbeitsumfeld ist gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit den äußeren Bedingungen an meinem Arbeitsplatz bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Um Akquieszenz zu vermeiden würde man einige der Items negativ formulieren und diese neuen Aussagen bewerten lassen.

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen					
	trifft völlig zu	trifft zu	teils/teils	trifft nicht zu	trifft gar nicht zu
Ich habe <b>nicht</b> genug Zeit für die Erledigung meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Arbeitsumfeld unterstützen wir uns gegenseitig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann bei meiner Arbeit mein Wissen und Können einsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Arbeitsklima in meinem Arbeitsumfeld ist <b>schlecht</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit den äußeren Bedingungen an meinem Arbeitsplatz bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In obigem Beispiel wurden die Aussagen 1 und 4 semantisch gedreht. Würde ein Teilnehmer trotzdem allen Aussagen zustimmen, würde das auf Akquieszenz hindeuten.



Es ist natürlich möglich, dass ein Teilnehmer die beiden Kontrollfragen absichtlich zustimmend beantwortet, weil dies für ihn zutrifft. Jeder Fragebogen sollte daher mehrere Kontrollfragen innerhalb verschiedener Themengebiete besitzen.



Akquieszenz kann auch geprüft werden, indem dieselbe Frage zweimal gestellt wird - einmal davon semantisch gedreht. Wenn eine Person konsistent antwortet sollten dabei gegensätzliche Antworten herauskommen.

Wer bei der ersten Frage mit „stimme zu“ geantwortet hat sollte bei der zweiten Frage „stimme nicht zu“ ankreuzen.

### **6.8.2 Zentrale Tendenz / Tendenz zur Mitte**

Eine andere typische Antworttendenz ist die so genannte „zentrale Tendenz“ oder „Tendenz zur Mitte“ (Mittelwertorientierung). Dabei tendieren Teilnehmer dazu unabhängig von der Frage eine mittlere Position („teils/teils“, „weder...noch“, „vielleicht“) anzukreuzen.

Um dieser Tendenz entgegen zu wirken ist es wichtig die Items sehr präzise und genau zu formulieren. Außerdem könnte man es in Betracht ziehen eine Skala mit mehr Stufen (z.B. eine sieben- statt einer fünf-stufigen Skala) zu verwenden, da hier genauer differenziert werden kann.

## 6.9 Plausibilitätsprüfungen

Bei Onlinebefragungen mit 2ask kann man zusätzlich Plausibilitätsprüfungen einbauen, um absichtliche oder versehentliche Falscheingaben zu entdecken. Dabei kann festgelegt werden, dass eine Eingabe ein bestimmtes Format haben oder sich in einem bestimmten Wertebereich bewegen muss.

Beispiel:

**Lieferdatum:**

Der Text im Textfeld 1 kann nicht als Datum identifiziert werden. Bitte beachten Sie das Format 'tt.mm.jjjj'.

(tt.mm.jjjj)

## 6.10 Instruktionen, Anweisungen und Hinweise für die Teilnehmer

Neben den Fragen spielen auch die **Anweisungen für die Teilnehmer** eine wichtige Rolle bei der Konstruktion des Fragebogens. Jeder Fragebogen sollte ein Deckblatt enthalten, auf dem folgende Angaben zu finden sind:


- Zweck der Befragung
- verantwortlicher Veranstalter der Umfrage
- Zeitaufwand für die Bearbeitung
- Einsendeschluss
- Ansprechpartner mit Telefonnummer und Email-Adresse für Rückfragen
- Informationen darüber, wie für Anonymität gesorgt wird.

In den Instruktionen für die Teilnehmer sollte man erklären, **wie die Fragen beantwortet werden** und wie die Teilnehmer Korrekturen vornehmen können. Dies muss bei komplexen oder ungewöhnlichen Fragetypen einzeln erfolgen. Man sollte niemals davon ausgehen, dass ein Antwortformat selbsterklärend ist, da man sonst Gefahr läuft, fehlerhaft ausgefüllte Fragebögen zu bekommen oder dass Teilnehmer den Fragebogen überhaupt nicht ausfüllen. Am einfachsten ist diese Frage im Rahmen eines Pretests zu klären. Kommen hier Unklarheiten auf, muss ein Antworttyp erklärt werden.

## 6.11 *Kommentare und Anregungen*

Am Schluss des Fragebogens sollte **Platz sein für Kommentare und Anregungen** der Teilnehmer. Dies ist erstens höflich und zweitens hilfreich bei der Aufdeckung von möglichen Missverständnissen.

**Was möchten Sie uns noch mitteilen?  
Hier finden Sie Platz für Anregungen, Wünsche, Kommentare oder Kritik.**



Wenn ein Teilnehmer z.B. äußert, er finde die Fragen unverständlich, sollte man bei der Bewertung der Antworten dieses Teilnehmers Vorsicht walten lassen und den Einzelnen bei Unsicherheiten in der Gesamtauswertung weglassen.

## 6.12 *Test des Fragebogens (Pretest)*



Bevor der Fragebogen den Teilnehmern ausgehändigt wird, sollte auf jeden Fall ein **Pretest** durchgeführt werden.

Dabei testen Personen, die nicht an der Konstruktion beteiligt waren, den Fragebogen. Nur so fallen Fehler und Unklarheiten auf. Zudem kann so überprüft werden, wie lange das Ausfüllen des Fragebogens für jemanden dauert, der alle Instruktionen lesen muss. Besonders bei Onlinefragebögen spielt die technische Handhabbarkeit eine große Rolle. Meist wird nach dem Pretest eine Überarbeitung des Fragebogens notwendig. Falls diese Überarbeitungen sehr umfangreich sind, sollte man sich überlegen, anschließend noch einen zweiten Testlauf zu starten um sicherzustellen, dass der Fragebogen nun optimal ist.

## 7 Marketing

Das Marketing für eine Mitarbeiterbefragung kann in verschiedene Phasen eingeteilt werden:

### 7.1 Marketing in der Planungsphase

Diese erste Phase kann bereits beginnen, sobald die **grobe Planung** steht und parallel zur Fragebogenerstellung laufen.



Sobald feststeht, dass und zu welchem Thema die Befragung stattfinden wird, d.h. **so früh wie möglich**, sollten die Mitarbeiter, am besten von der Geschäftsleitung, darüber informiert werden.



Im Entwurf eines Logos oder eines Mottos für die Mitarbeiterbefragung besteht eine Möglichkeit, vor allem bei größeren Projekten, bei den Mitarbeitern für die Befragung zu werben.

Bei der ersten Information sollte man auf die **Ziele** der Mitarbeiterumfrage sowie den **groben Zeitplan** eingehen, ausführliche Details sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht nötig. Allerdings sollte man den Beschäftigten mitteilen, wann und durch wen weitere Informationen folgen.



Eine nette Geste ist es, falls möglich, jedem Mitarbeiter persönlich einen entsprechenden Infobrief zukommen zu lassen, z.B. über Hauspost oder E-Mail.

### 7.2 Marketing in der Vorlaufphase

In der zweiten Phase, **einige Zeit vor der tatsächlichen Durchführung**, sollte eine größere Informations- und Motivationskampagne gestartet werden.

Es empfiehlt sich dabei mit möglichst vielen verfügbaren Medien wie Mitarbeiterzeitung, Intranet, Schwarze Bretter usw. zu arbeiten.



Wichtig und hilfreich sind Gespräche der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern über die Umfrage. Die Mitarbeiter werden dabei über die **genauen Ziele, den Nutzen, die Methode sowie den Zeitplan und den Ablauf der Befragung** informiert.



Zudem sollte hier das Thema Datenschutz und Anonymität Beachtung finden. Eine offene, aber kurze und präzise Darstellung der Maßnahmen, die getroffen werden, ist angesagt.



Außerdem sollte der Nutzen für die Mitarbeiter und die Wichtigkeit der Teilnahme aller (oder möglichst vieler) Mitarbeiter erläutert werden.

**ACHTUNG:** Durch Übertreibungen an dieser Stelle können Erwartungen geweckt werden, die man später nicht erfüllen kann.

In dieser Phase sollten auch wichtige Personen im Unternehmen (z.B. Geschäftsleitung, Mitglieder des Betriebsrats) ihre Unterstützung für die Mitarbeiterbefragung ausdrücken.



Im Rahmen einer Motivationskampagne können die Personen (z.B. Kollegen und Externe) vorgestellt werden, die an der Organisation der Befragung beteiligt sind.

Eine weitere wichtige Quelle zur Steigerung der Teilnahmebereitschaft sind Meinungen von Mitarbeitern und Kollegen zur bevorstehenden Mitarbeiterbefragung. Man kann z.B. Statements mit Foto von Mitarbeitern unterschiedlichster Abteilungen veröffentlichen. Darunter können sich ruhig auch skeptische Meinungen befinden.

### 7.3 **Marketing vor der Durchführungsphase**

In der dritten Phase, **direkt vor der Befragung**, müssen die Mitarbeiter detailliert darüber informiert werden, **wie, wann und wo** jeder Einzelne teilnehmen kann.



Auch ist es wichtig, dass durch die Führungsebene nochmals die Wichtigkeit der Teilnahme bekräftigt wird, und das **Ziel ausgegeben wird, eine Rücklaufquote von 100%** zu erreichen.

## 8 Begleitschreiben / Einladungs-E-Mail

Nun ist es an der Zeit, den Teilnehmern den Fragebogen zur Verfügung zu stellen, indem man ihnen den Fragebogen, eventuell mit Zugangsdaten, zusendet. Eine große Bedeutung kommt dem Begleitschreiben für den Fragebogen zu, unabhängig davon, ob es per Brief oder per Email versendet wird. Das Begleitschreiben sollte dabei folgendes beinhalten:

- Persönliche Ansprache des Teilnehmers
- Informationen über Ziele und Nutzen der Umfrage
- Ansprechpartner für inhaltliche und technische Frage inklusive Telefonnummer und E-Mail-Adresse
- Hinweis darauf, wie die Teilnahme erfolgt  
bei Papier-Bleistift-Fragebögen: an wen der ausgefüllte Fragebogen zurückgeschickt werden soll.
- Ausfüllinstruktionen  
Worauf ist beim Ausfüllen der Umfrage zu achten?
- Hinweis darauf, wie die Anonymität gewahrt wird
- Hinweis auf Freiwilligkeit der Teilnahme
- Hinweis auf den Einsendeschluss
- Hinweis, was mit dem Fragebogen passiert, nachdem er ausgefüllt ist
- Dank für die Teilnahme



Eine ansprechende optische Gestaltung ist dabei genauso wichtig wie die Inhalte. Je nach Zweck und Methode der Umfrage, sowie der Zielgruppe können Sie hierbei ruhig auch ungewöhnliche Wege gehen um Aufmerksamkeit zu erzeugen.



Achten Sie aber darauf, dass die Umfrage klar von Werbeschreiben unterschieden werden kann, damit nicht die Gefahr besteht, dass Ihr Anliegen gar nicht gelesen wird.

Nachdem ca. die Hälfte der Zeit bis zur Abgabe verstrichen ist, sollte noch einmal eine Erinnerung zur Teilnahme verschickt werden. Je nach technischen Möglichkeiten an alle (bei Papier-Bleistift-Fragebögen eventuell nochmals mit Fragebogen) oder nur an diejenigen Teilnehmer, die noch nicht an der Umfrage teilgenommen haben. Bei 2ask ist es durch die Verwendung von Zugangscodes möglich, auch bei anonymen Umfragen nur die Teilnehmer zu erinnern, die noch nicht teilgenommen haben.

Es kann auch hilfreich sein, über den Rücklauf zu informieren, eventuell nach Abteilungen aufgeschlüsselt, um einen Wettbewerb zu stimulieren.

## 9 Feedback an die Teilnehmer



Die Zeit **nach der Durchführung** der Umfrage ist relativ kritisch. Hier darf das Marketing dafür nicht abrechnen. Zunächst sollte man ein Dankschreiben verfassen, das an alle Mitarbeiter verschickt wird. Darin sind Informationen über die Beteiligung enthalten. Eine hohe Beteiligung kann als erster Erfolg der Aktion gefeiert werden.



Dieses Schreiben sollte zudem Informationen darüber enthalten, was nun mit den Fragebögen gemacht wird. Dem Eindruck, dass das Projekt Mitarbeiterumfrage eingeschlafen oder versickert ist sollte entgegengewirkt werden, indem klar kommuniziert wird, dass die Befragung nun ausgewertet wird und wie lange es dauern wird, bis die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung veröffentlicht werden.



In dieser Überbrückungsphase zwischen Ende der Datenerhebung und Bekanntgabe der Ergebnisse sollten keine allgemeinen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorab und ohne Kommentierung verbreitet werden.

Stattdessen sollte in dieser Phase über die weiteren Schritte informiert werden, d.h. wer wann was in welcher Form zu sehen bekommt und wie diese Daten dann weiter verwendet werden. Hierbei kommt es nicht auf Details an, sondern auf die Kommunikation von Hauptschritten und Eckpunkten.



Mit der Bekanntgabe der Ergebnisse sollte gewartet werden, bis die Geschäftsleitung ihre Analysen abgeschlossen und Schwerpunkte bzw. Handlungsfelder definiert hat.

## 10 Auswertung der Befragung

Es ist schwierig, für die Auswertung der Daten generelle Aussagen zu machen, weil die Auswertung in hohem Maße von der Art der Fragen und dem gewählten Antwortformat abhängt. Bei den meisten Fragetypen lassen sich jedoch zumindest Mittelwerte und die Verteilung der Antworten über die verschiedenen Antwortkategorien hinweg (Standardabweichung bzw. Varianz) berechnen. Oft können einzelne Items zu übergeordneten Themengebieten zusammengefasst werden



Es ist sinnvoll, neben der Gesamtauswertung für alle Teilnehmer einzelnen Gruppen Teilauswertungen zur Verfügung zu stellen. Dabei kann man Quervergleiche und horizontale Vergleiche anstellen.

Bei **horizontalen Vergleichen** wird das Ergebnis einer Teilgruppe z.B. eines Teams oder einer Abteilung mit dem Gesamtergebnis und/oder der übergeordneten Organisationseinheit verglichen. Dieses Ergebnis steht nur den Teilnehmern aus dieser Teilgruppe und deren Vorgesetzten zur Verfügung. Dabei ist zu beachten, dass Teilgruppenauswertungen nur durchgeführt werden können, wenn im Fragebogen Daten abgefragt wurden, die es möglich machen, einzelne Personen Gruppen zuzuordnen.



Bei solchen Teilgruppenauswertungen muss man darauf achten, dass dadurch nicht die Anonymität Einzelner verletzt wird. Daher dürfen nur Gruppen einzeln ausgewiesen werden, die nicht zu klein sind.

Bei den Mindestgrößen für diese Gruppen sind auch die derzeitigen gesetzlichen Regelungen zu beachten. Zudem dürfen Daten, die sich direkt auf die Bewertung eines Vorgesetzten beziehen, in solchen Auswertungen nicht auftauchen, weil sonst Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Wurde z.B. gefragt „Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsstil im Unternehmen?“ ist eine Auswertung zulässig, lautet die Frage jedoch „Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsstil Ihres direkten Vorgesetzten?“ darf keine Auswertung erfolgen, weil auch aus dem Mittelwert aller Gruppenmitglieder noch ersichtlich ist, wer hier bewertet wird.



Bei **Quervergleichen** werden einzelne Gruppen auf einer Ebene miteinander verglichen. Da diese Daten sehr sensibel sind, erhalten diese Auswertung nur Vorgesetzte, die für alle diese Gruppen zuständig sind.

Neben diesen Daten ist für die Bewertung einer Mitarbeiterumfrage auch die **Rücklaufquote**, also der Anteil derjenigen, die den Fragebogen tatsächlich ausgefüllt haben, wichtig. Außerdem sollte immer auch eine Beschreibung der Teilnehmer anhand demographischer Daten wie Geschlechterverteilung oder Altersstruktur erfolgen, allerdings gilt auch hier, dass nie so weit differenziert werden darf, dass Einzelne erkennbar sind.

## 11 Veröffentlichung der Ergebnisse (Reporting)

Die Veröffentlichung der Ergebnisse sollte kaskadenartig von oben nach unten erfolgen, d.h. zunächst wird die Geschäftsleitung informiert, dann die verschiedenen Führungsebenen und anschließend alle Mitarbeiter.

Der einzelne Mitarbeiter kann über verschiedene Medien und Modi informiert werden:

- Schriftlich: z.B. mit einem Faltblatt, in dem die Ergebnisse dargestellt sind
- Face-to-face, z.B. durch den direkten Vorgesetzten oder im Rahmen einer „Info-Session“
- Elektronisch, z.B. über Artikel oder Präsentationen im Intranet



Oft ist es sinnvoll dabei einen Mix zu wählen: Zunächst erfolgt als allgemeine Erstmitteilung eine schriftliche Information, z.B. per E-Mail oder Faltblatt. Anschließend erfolgt eine „Info-Session“, in denen „speziellere“ Ergebnisse (z.B. die des Geschäftsbereichs) von einem neutralen Experten präsentiert werden. Die speziellen Ergebnisse Ihrer eigenen Gruppe erfahren die Mitarbeiter dann von Ihrem direkten Vorgesetzten im Rahmen der Regelkommunikation.

Dabei sollte man beachten, dass die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung sensible Daten sind. Jeder Mitarbeiter sollte daher nur die Daten bekommen, die ihn direkt betreffen. Das sind in der Regel neben der Gesamtauswertung nur die Ergebnisse seiner Gruppe.



Für die Ergebnispräsentation ist es wichtig, dass die Daten sinnvoll verdichtet werden. Reine Zahlenkolonnen zu jedem einzelnen Item sind oft nicht sehr informativ.

Besser ist es dann, Items zu mitteln, die ähnliche Sachverhalte erfassen oder beispielsweise bei einer Gruppenauswertung nur die Ergebnisse zu präsentieren, bei denen sich die Gruppe vom Gesamtergebnis unterscheidet. Meist ist auch eine graphische Darstellung besser verständlich als Tabellen, in denen nur die Zahlen aneinandergereiht sind.

Neben der Information über die reinen Ergebniszahlen sollten die Mitarbeiter auch darüber informiert werden, was mit diesen Ergebnissen nun passiert. Dies müssen noch nicht konkrete Maßnahmen oder Pläne sein, sondern nur die Information darüber, ob und wie solche Pläne entworfen werden und bis wann mit weiteren Informationen gerechnet werden kann.

## 12 Planung von Maßnahmen



Es ist wichtig, nach einer Mitarbeiterbefragung nicht in blinden Aktionismus zu verfallen und um jeden Preis Veränderungen anzustoßen.

Zunächst muss eine sorgfältige Analyse der Ergebnisse erfolgen, um abschätzen zu können, in welchen Themengebieten Handlungsbedarf besteht. Dann muss überprüft werden, ob schon vorhandene Prozesse und Aktionen im Unternehmen einen Einfluss auf diese Themengebiete haben und ob dieser Einfluss groß genug ist, das gewünschte Ergebnis zu erreichen.

Falls dann in einem oder mehreren Themengebieten noch zusätzlicher Handlungsbedarf besteht, sollte abgeklärt werden, auf welcher Ebene dies geschehen soll. Diese Entscheidung kann kaum pauschal getroffen werden, sondern hängt von den betroffenen Inhalten ab. Hat sich beispielsweise herausgestellt, dass die Mitarbeiter mit der Ausstattung ihrer Arbeitsplätze unzufrieden sind, ist es vermutlich sinnvoll, auf Abteilungsebene genauere Analysen zu betreiben und Einzelmaßnahmen zu planen. Lautet das Ergebnis allerdings, dass die Mitarbeiter sich über Unternehmensziele nicht im Klaren sind, muss unter Umständen auf der Ebene der Führungskräfte diskutiert werden und eine Aufklärungskampagne gestartet werden.



Für jede Maßnahme sollte ein Zielzustand definiert werden, damit nachprüfbar ist, wann und ob eine Maßnahme Erfolg hat.

Auf jeden Fall sollten die Mitarbeiter auch in dieser Stufe mit einbezogen werden. Entweder, indem man sie wo möglich direkt an den Planungsprozessen beteiligt, oder indem man sie regelmäßig über die Fortschritte der Planung informiert.



Auch die Information darüber, dass in einem bestimmten Gebiet keine Maßnahmen geplant sind, weil dort alles im grünen Bereich ist, oder aber eine bereits laufende Maßnahme auf lange Sicht dort greifen wird, ist wichtig.

## 13 Umsetzung der Maßnahmen

Worauf man bei der Umsetzung der Maßnahmen konkret achten muss, ist in großem Maße davon abhängig, was genau geplant ist.



Generell lässt sich aber sagen, dass man den Fortschritt der Maßnahmen dokumentieren und veröffentlichen sollte.



Zudem kann es sinnvoll sein darauf hinzuweisen, dass diese Maßnahme aus der Mitarbeiterbefragung entstanden ist. Dies kann die Akzeptanz der Maßnahme erhöhen und hat gleichzeitig noch einen positiven Effekt auf die Bewertung der Mitarbeiterumfrage selbst. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass ihre Meinungen und Einschätzungen ernst genommen werden, werden sie zukünftigen Mitarbeiterbefragungen aufgeschlossen gegenüber stehen.

Außerdem kann alleine der Bericht über Maßnahmen eine zusätzliche Aktion darstellen, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter und den Umgang untereinander positiv beeinflusst.

## 14 Ergebniskontrolle / Benchmarking

Für jede geplante Maßnahme muss eine Ergebniskontrolle durchgeführt werden. Wie diese Kontrolle abläuft, hängt vor allem davon ab, welche Ziele für die Maßnahme festgesetzt wurden.



Oft kann es sinnvoll sein, eine weitere Mitarbeiterbefragung als Verlaufskontrolle durchzuführen. Diese muss vom Umfang und Inhalt her nicht mit der ersten Umfrage identisch sein. Es kann ausreichen, zu den problematischen Themengebieten eine Teilstichprobe zu befragen.

Eine umfassende Vollbefragung sollte je nach Größe des Unternehmens nur alle 1 - 2 Jahre durchgeführt werden. Kürzere Abstände können sinnvoll sein, wenn man bei einer Veränderung vorher und nachher eine Befragung durchführen möchte.



Allerdings ist dabei zu beachten, dass Mitarbeiter oft eine gewisse Zeit brauchen, um sich an die Veränderung zu gewöhnen und dass positive Effekte manchmal erst mit der Zeit entstehen.

## 15 Befragung mit 2ask: Tool – Software – Unterstützung bei der Planung & Konzeption

2ask bietet Ihnen die komplette Plattform zur erfolgreichen Durchführung Ihrer Online-Befragung.

Neben der Bereitstellung unserer Softwareplattform, stehen Ihnen auch unsere Experten zur Verfügung.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, falls Sie Unterstützung benötigen.

	Telefon:	E-Mail
In Deutschland:	01805 457070	<a href="mailto:info@2ask.de">info@2ask.de</a>
In Österreich:	0820 420425	<a href="mailto:info@2ask.at">info@2ask.at</a>
In der Schweiz:	0848 457070	<a href="mailto:info@2ask.ch">info@2ask.ch</a>
International		<a href="mailto:info@2ask.net">info@2ask.net</a>