



Great  
Place  
To  
Work®

LEITFADEN

# In 7 Schritten zur erfolgreichen Mitarbeitendenbefragung

Alles was du für die Planung, Durchführung  
und Auswertung wissen musst.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Schritt 1:</b> Ziele definieren	2
<b>Schritt 2:</b> Eckdaten festlegen	3
<b>Schritt 3:</b> Fragen formulieren	5
<b>Schritt 4:</b> Auswertung planen	8
<b>Schritt 5:</b> Richtig kommunizieren	10
<b>Schritt 6:</b> In der Umsetzung brillieren	12
<b>Schritt 7:</b> Einsichten teilen & aktiv werden	14

# Herzlichen Glückwunsch!

Du hast dich dazu entschieden, eine Mitarbeitendenbefragung durchzuführen. Damit interessierst du dich für das Feedback deiner Mitarbeitenden, gibst ihnen eine Stimme und bringst ihnen damit sehr viel Wertschätzung entgegen. So legst du den Grundstein für die aktive Weiterentwicklung eurer Arbeitsplatzkultur.

Wenn du zum ersten Mal eine solche Befragung durchführst, kann diese Aufgabe erstmal etwas abschreckend sein: Was soll und kann ich mit einer Befragung überhaupt erheben, wen soll ich alles einbeziehen, wie viel Zeit muss ich für die Vorbereitung einplanen, wann und wie soll ich die Befragung intern ankündigen und was mache ich, nachdem die Mitarbeitenden ihr Feedback gegeben haben?

Wir möchten etwas Klarheit schaffen und dich dabei unterstützen, die Befragung optimal zu planen und umzusetzen. Dein Engagement in dieser Sache soll sich schliesslich richtig lohnen!

In diesem Leitfaden erklären wir dir Schritt für Schritt, was du bei der Planung berücksichtigen musst, wie du eine reibungslose Durchführung sicherstellst und die Resultate aus der Befragung weiterverwenden kannst, um so umsetzbare Massnahmen abzuleiten.

Dieser Leitfaden ist das Ergebnis unserer mehr als 30-jährigen Erfahrung. Wir arbeiten weltweit jährlich mit rund 10'000 Organisationen zusammen und befragen mehr als 11 Millionen Mitarbeitende. Darunter sind kleine Teams, KMU und global tätige Grosskonzerne. Sie stammen aus unterschiedlichsten Branchen wie Maschinenbau, Gesundheitswesen, Finanzdienstleistungen, Gastronomie oder Logistik. Die Ziele der Befragung und Herausforderungen bei der Umsetzung sind aber meistens sehr ähnlich. Warum also nicht von dieser Erfahrung profitieren?

Zusätzlich zu den allgemeinen Informationen findest du auch die ganz persönlichen Tipps von unseren Projektleiter:innen, die sie im Laufe der Jahre in ihren Projekten gesammelt haben.

Wir wünschen dir viel Spass und Erfolg bei der Vorbereitung.

**Los gehts!**

# Schritt 1:

## Ziele definieren

Wie bei jedem Projekt ist es auch bei einer Mitarbeitendenbefragung essenziell, zuerst das Ziel zu definieren. Weshalb soll eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt werden? Geht es um eine Momentaufnahme des Mitarbeiterengagements? Gibt es konkrete Anhaltspunkte, dass etwas verbessert werden müsste oder wurden gar Beschwerden eingereicht? Wurden neue Räumlichkeiten bezogen oder ein neues Spesenreglement eingeführt und du willst nun die Zufriedenheit in Bezug auf dieses bestimmte Thema messen?



**« Verlinke die Befragung mit eurer Strategie und binde das Management ein »**

Die Zielsetzung hat Einfluss auf alle anderen Elemente der Mitarbeitendenbefragung, wie zum Beispiel Zielgruppe, Aufbau des Fragebogens, Formulierung der Fragen und sogar Auswertung der Resultate. Frag dich in einem ersten Schritt also: Welche Frage(n) soll(en) am Ende dieser Befragung geklärt sein?

Lege die Zielsetzung der Mitarbeitendenbefragung so klar wie möglich fest und formuliere sie am besten schriftlich aus. Daraus ergibt sich dann der inhaltliche Schwerpunkt der Befragung.

### Toms Tipp:

*Zeige auf, wie die Mitarbeitendenbefragung auf die Strategie eurer Organisation einzahlt. Weshalb ist ein hohes Mitarbeiterengagement strategisch wichtig? Welche strategischen Ziele können dank den Erkenntnissen besser erreicht werden? So erhältst du die Aufmerksamkeit und das Buy-In des Managements. Dies ist dann vor allem bei der Umsetzung von wirksamen Massnahmen wichtig.*

# Schritt 2:

## Eckdaten festlegen

### Zielgruppe

Gerade in grösseren Organisationen stellt sich oft die Frage, wer überhaupt alles befragt werden soll. Wenn die Fragestellung, die du in der Zielsetzung definiert hast, nur einen Teil der Belegschaft betrifft, kann es natürlich Sinn machen, ausschliesslich die betroffenen Mitarbeitenden zu befragen (z.B. Mitarbeitende des Standorts, der vor kurzem neue Räumlichkeiten bezogen hat).

Unsere Empfehlung lautet jedoch ganz klar: Wenn immer möglich sämtliche Mitarbeitende in die Befragung einbinden! Rein statistisch würde es in vielen Fällen reichen, nur ein Sample zu befragen. Jedoch hat – wie einleitend erwähnt – eine Befragung auch viel mit Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu tun, indem jede:r eine Stimme erhält.

Stell dir vor, drei Mitarbeitende essen zusammen in der Kantine und sprechen dabei über die Befragung. Eine:r von ihnen ist jedoch nicht Teil des Samples und hat keinen Fragebogen erhalten. Wie wird sich diese Person fühlen?

Das Gleiche gilt für weitere Mitarbeiten-

dengruppen wie z.B. Temporärmitarbeitende oder Lernende, welche ebenfalls oftmals ausgeschlossen werden. Besser ist es, diese ganz regulär zu befragen, aber die Resultate dann getrennt nach demografischen Kriterien (siehe 4: Auswertung planen) zu betrachten.

**« Stelle sicher, dass die Resultate aussagekräftig, repräsentativ und statistisch signifikant sind »**



### Leahs Tipp:

*Damit das Feedback auch aussagekräftig ist, braucht es eine gewisse Anzahl Antworten (Rücklaufquote), sowie ein bestimmtes Konfidenzniveau. Wir empfehlen, mit dem Rücklauf stets ein Konfidenzniveau von 95% zu erreichen. So stellt ihr sicher, dass die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung die tatsächliche Meinung aller Mitarbeitenden zu 95% widerspiegelt. Die dafür benötigte Stichprobengrösse für deine Organisation kannst du mit diesem [Online-Tool](#) berechnen. Aber wie bereits erwähnt, solltest du wenn immer möglich sämtliche Mitarbeitenden befragen.*

## Periodizität

Bereits vor der ersten Befragung musst du dir klar werden, ob es sich um eine einmalige oder eine wiederkehrende Befragung handelt. Geht es um ein Projekt oder eine neue Initiative, bietet sich eine einmalige Befragung an. In der Praxis macht eine regelmässige Befragung häufig mehr Sinn.

Einerseits liefert eine wiederholte Befragung interessantere Erkenntnisse, da die Entwicklung der Resultate im Zeitverlauf analysiert werden kann. Bei einer einmaligen Befragung erhältst du nur einen Schnappschuss, der aber vielleicht durch aktuelle Umstände beeinflusst ist. Andererseits zeigt ihr euren Mitarbeitenden mit einer regelmässigen Befragung auch, dass es euch ernst ist und es sich um eine langfristige Strategie und einen laufenden Austausch mit allen handelt.

Der richtige Rhythmus hängt wiederum von der Zielsetzung sowie von weiteren Faktoren ab. In den letzten Jahren wurden sogenannte Pulsbefragungen populär. Dabei befragen Organisationen ihre Mitarbeitenden beispielsweise monatlich oder quartalsweise. Einige tun dies jedoch sogar wöchentlich. Das Ziel ist es, sehr zeitnah Feedback zu erhalten und den Mitarbeitenden quasi laufend den Puls zu messen. Verwendet werden dabei in der Regel verkürzte Fragebögen, die nur einen Teilbereich abdecken.

Um laufend ein Gefühl für die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten, sind Pulsbefragungen ein geeignetes Instrument. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen jedoch, dass viele dieser Organisationen dann mit der Analyse und der Besprechung der Resultate sowie dem Ableiten von Massnahmen nicht hinterherkommen. Bevor man die Resultate der aktuellen Befragung verdaut hat, sind bereits die nächsten Resultate verfügbar und warten auf ihre Bearbeitung. Auch besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende durch zu häufige Umfragen verärgert werden und nicht mehr teilnehmen.

Wenn das Ziel eine wirkliche Verbesserung der Arbeitsplatzkultur ist, empfiehlt sich somit ein jährlicher oder zweijährlicher Zyklus. Einerseits verändert sich die Kultur nicht grundsätzlich von Monat zu Monat. Andererseits brauchen die abgeleiteten Massnahmen auch Zeit, um Wirkung zu entfalten.

# Schritt 3:

## Fragen formulieren

Das Herzstück jeder Mitarbeitendenbefragung ist der Fragekatalog. Dieser ergibt sich natürlich als Konsequenz aus deiner Zielsetzung. Dabei lassen sich zwei Kategorien unterscheiden: firmenspezifische und allgemeine Fragen. Firmenspezifische Fragen betreffen Themen, welche in dieser Form nur für eure Organisation relevant sind. Sie beziehen sich auf ein konkretes Projekt, eine kürzliche Änderung etc.

Allgemeine Fragen betreffen zumeist kulturelle Aspekte wie die Zufriedenheit bzw. das Engagement der Mitarbeitenden. Diese Fragen werden in ähnlicher Form in den meisten Mitarbeitendenbefragungen verwendet. Diese sind grundsätzlich losgelöst von einem konkreten Zeitpunkt und eignen sich insbesondere für wiederkehrende Befragungen (siehe Schritt 2: Eckdaten festlegen).

### Allgemeine Fragen:

Die allgemeinen Fragen ermöglichen es, zu sehen, wie sich die jeweilige Organisation oder der jeweilige Bereich über die Jahre (verschiedene Befragungen) entwickelt hat. Bei allgemeinen Fragen gibt es je nach Anbieter zudem die Möglichkeit, die eigenen Ergebnisse mit denen anderer Organisationen (z.B. ähnlicher Grösse, Branche, etc.) zu vergleichen und so zusätzlich spannende Einblicke zu erhalten.

- *Die Führungskräfte stellen Mitarbeitende ein, die gut hierher passen.*
- *Befördert werden diejenigen Mitarbeitenden, die es am meisten verdienen.*
- *Jede:r hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.*

### Firmenspezifische Fragen:

Die firmenspezifischen Fragen erlauben es, aktuelle Themen abzuholen. Auch offene Fragen können eine gute Alternative für firmenspezifische Fragen sein.

- *Das Projekt «Vision 2030» hat mir geholfen, die strategische Stossrichtung unserer Organisation besser zu verstehen.*
- *Seit der Reorganisation der Marketingabteilung sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt.*

Unabhängig von der Fragenkategorie musst du dir vorab darüber klar werden, welchen Umfang der Fragebogen haben soll. Wie bereits erwähnt solltest du für eine Pulsbefragung nur eine Handvoll Fragen verwenden. Bei umfassenden Befragungen darf der Umfang grösser und damit die Dauer länger sein. Aus unserer Erfahrung können den Mitarbeitenden gut 20 Minuten Bearbeitungszeit zugemutet werden. Abhängig vom Komplexitätsgrad der Fragen entspricht dies rund 50–60 Fragen.

Bei der Formulierung der Fragen musst du grossen Wert darauf legen, dass diese eindeutig formuliert und klar verständlich sind. Am besten testest du den Fragebogen vorab mit ein paar ausgewählten Personen um sicherzustellen, dass die Fragen nicht missverstanden werden. Füge im Zweifelsfall weitere Informationen oder ein Beispiel hinzu, damit die Mitarbeitenden die Fragen wie angedacht verstehen. Vermeide auch Abkürzungen, die vielleicht nicht allen geläufig sind.

Es lohnt sich auch, in der Einleitung sowie in der Begleitkommunikation (siehe 6: Kommunikation) zusätzliche Hinweise anzubringen, welche für alle Fragen gelten. Wir empfehlen beispielsweise, bei arbeitskulturellen Fragen klar zu kommunizieren, auf welchen Bereich sich die Fragen beziehen, was also beurteilt werden soll: Die ganze Organisation, nur die eigene Abteilung oder sogar nur die eigene vorgesetzte Person?

Ebenso müssen die Antworten natürlich eindeutig und vollständig sein. Auf die Frage nach der Länge des Arbeitswegs dürfen die Antworten beispielsweise nicht 0–5km, 5–10km, 15–20km, >20km lauten. Einerseits fehlt die Kategorie von 10–15km, andererseits sind die ersten beiden Kategorien überlappend.

Die Fragen dürfen auch auf keinen Fall suggestiv formuliert sein. Achte auf neutrale Formulierungen, welche nicht in eine bestimmte Richtung zielen. Du möchtest ja ehrliche und subjektive Antworten von deinen Mitarbeitenden. Ein Beispiel für eine suggestive Frage könnte sein: «Beurteilen Sie Ihren Lohn ebenfalls als marktgerecht?». Auch Fragen, bei denen eine Antwortmöglichkeit bereits vorausgewählt ist, musst du auf jeden Fall vermeiden.

### **« Kombiniere Fragetypen »**

Bei jeder Frage musst du dir auch überlegen, ob es eine geschlossene (mit vorgegebenen Antworten) oder eine offene Frage (mit einem Kommentarfeld) sein soll. Geschlossene Fragen sind für die Mitarbeitenden einfacher zu beantworten. Zudem erlauben sie dir eine statistische Auswertung. Bei offenen Fragen erhältst du dafür vielleicht Antworten, mit denen du bei der Formulierung der Frage nicht gerechnet hast. Offene Fragen eignen sich vor allem dafür, dass Mitarbeitende ganz konkrete Vorschläge anbringen können.

Bei geschlossenen Fragen kommt oftmals eine Antwortskala zum Einsatz (Wie beurteilst du die technische Ausstattung deines Arbeitsplatzes auf einer Skala von 1-5?). Die 5er Skala ist in der Praxis am häufigsten anzutreffen. Sie erlaubt eine genügende Differenzierung der Antworten. Bei einer 3er Skala haben die Mitarbeitenden zu wenig Antwortoptionen. Bei einer 7er Skala ist der Unterschied zwischen den einzelnen Punkten sehr klein, was es schwierig zu beantworten macht. Immer häufiger wird eine 4er Skala eingesetzt, damit die Mitarbeitenden nicht den Mittelwert auswählen können. In jedem Fall muss aber klar kommuniziert werden, wie die Skala zu interpretieren ist und was 1 bzw. 5 bedeutet.

Beachte auch in diesem Kontext, dass alle Fragen bzw. Antwortskalen immer dieselbe Richtung aufweisen sollten. Es sollte vermieden werden, dass der höchste Wert einmal eine positive Bedeutung hat und bei der nächsten Frage eine

negative Bedeutung. Als Beispiel kannst du dir folgendes Fragenpaar vorstellen: «Ich finde die Zusammenarbeit im Team angenehm.» und «Ich schaue mich aktuell nach einer neuer Stelle um.». Bei der ersten Frage entspricht eine hohe Zustimmung etwas positivem für das Unternehmen. Bei der zweiten Frage bedeutet eine hohe Zustimmung aber, dass man die Organisation verlassen möchte. Dieselbe «Polung» der Fragen erleichtert daher das ausfüllen und vermeidet falsche Interpretationen der Fragen. Anhand unseres Beispiels wäre die Formulierung der zweiten Frage wie folgt besser gewählt: «Ich möchte noch lange hier arbeiten».

Nicht zuletzt musst du entscheiden, in welchen Sprachen du den Fragebogen zur Verfügung stellen willst. Gerade wenn persönliche und kulturelle Fragen gestellt werden, sollten die Mitarbeitenden diese in ihrer Muttersprache beantworten können. So ist gewährleistet, dass sie auch Nuancen korrekt verstehen und du qualitativ gute Antworten erhältst.



## Christines Tipp:

*Du kannst diese beiden Fragetypen auch kombinieren. So kannst du nach einer geschlossenen eine offene Anschlussfrage stellen, bei denen Mitarbeitende eine ausführlichere Rückmeldung und konkrete Verbesserungsvorschläge zu einzelnen geschlossenen Fragen geben können.*

# Schritt 4:

## Auswertung planen

Bevor du loslegst, musst du dir unbedingt darüber klar werden, wie die Berichtsstruktur am Ende aussehen soll. Wer arbeitet schlussendlich mit den Resultaten? Nach welchen Dimensionen möchtest du die Mitarbeitendenbefragung auswerten können? Willst du beispielsweise die Resultate nach Berufseinsteigern in der Produktion filtern können? Oder die Mitarbeiterzufriedenheit abhängig von der Betriebszugehörigkeit analysieren können? Überlege dir gut, welche Fra-

gen und Bedürfnisse nach Abschluss der Mitarbeitendenbefragung vom Management kommen können. Denn all diese Kriterien müssen von Beginn weg ins Befragungsdesign integriert werden und lassen sich nachträglich nicht mehr hinzufügen.

Man unterscheidet zwischen demografischen, also der Person zugehörigen Merkmalen, oder organisationalen, also im Kontext der Organisation relevanten Merkmalen unterscheiden werden.

### Demografische Struktur

Häufige demografische Angaben sind:

- Geschlecht
- Alter
- Ausbildungsniveau
- Betriebszugehörigkeit
- Führungsstufe
- Arbeitspensum
- Abteilung
- Standort

Setze diese Fragen an den Schluss des Fragebogens und gib den Mitarbeitenden auch die Möglichkeit, einzelne Aspekte nicht zu beantworten. Vielleicht trauen sie der Anonymität der Befragung nicht und möchten sicherstellen, dass ihre Antwort nicht zugeordnet werden kann. Es ist besser, wenn sie gewisse demografische Angaben nicht machen, als wenn sie absichtlich falsche Angaben machen.

Diese Angaben dienen auch nicht dazu, einzelne Leute identifizieren zu können. Im Gegenteil – sie sollen dabei helfen herauszufinden, ob ganze Gruppen in einzelnen Aspekten systematisch unzufriedener sind als andere. Als Beispiel: Nehmen wir an, die Zufriedenheit mit einem neu eingeführten Benefit-Programm fällt etwas tiefer aus als erwartet.

Betrachtet man während der Analyse zusätzlich die Aufteilung nach Alter, merkt man, dass die jungen Mitarbeitenden vollständig zufrieden sind mit diesem Benefit-Programm, die älteren Personen aber überhaupt nicht. Es handelt sich also nicht um eine mittelmässige Zufriedenheit, sondern um eine aufgrund des Alters sehr stark divergierende Zufriedenheit. Daraus liess sich beispielsweise schliessen, dass das Benefits-Programm anhand der altersspezifischen Zielgruppen besser ausgerichtet werden könnte. Von dieser Erkenntnis kann im Spezifischen die Zuständige Person für Benefits, oder aber auch ein Diversity-Verantwortlicher profitieren.

## Organisationale Struktur

Typische Merkmale zur Abbildung der Organisationsstruktur sind Abteilungen, Teams, Rollen oder Funktionen. Auch hier können diese Gruppen dazu dienen, die Resultate als Ganzes oder zu spezifischen Fragen besser einordnen zu können.



**« Überprüfe die Grösse der gebildeten Gruppen vorab, um Anonymität zu gewährleisten »**

### Cédis Tipp:

Um die Anonymität zu gewährleisten werden die Ergebnisse üblicherweise aggregiert. Das heisst, dass du beispielsweise nur immer von mindestens fünf Antworten den Durchschnitt berechnen solltest. Möchte man also Teams mit fünf oder weniger Mitarbeitenden ausweisen lassen, wird dies aller Wahrscheinlichkeit nach nicht möglich sein. Es gilt dabei auch zu berücksichtigen, dass nicht immer alle zugewiesenen Personen teilnehmen. Entsprechend empfiehlt es sich, Gruppen bestehend aus mindestens 15 bis 20 Mitarbeitenden zu bilden.

Will eine Organisation nicht nur die Resultate auf der Gesamtebene analysieren, sondern es sollen auch Abteilungs- und Teamverantwortliche in den Analyseprozess einbezogen werden, müssen die einzelnen Mitarbeitenden diesen Gruppen zugewiesen werden.

Die Abbildung der Organisation in den Daten ermöglicht es erst, dass die Ergebnisse partizipativ besprochen werden können. Als Beispiel dazu: Eine Organisation mit 400 Mitarbeitenden hat eine Umfrage durchgeführt. Das IT Team, bestehend aus 15 Personen, will ebenfalls aufgrund der Analyse eigene Massnahmen zur Verbesserung des Arbeitsklimas ableiten. Es stellt sich nun die Frage, ob die aus Sicht der Gesamtorganisation tiefen Werte im Bereich interne Kommunikation auch auf das verhältnismässig kleine IT Team zutreffen? Erst wenn die Ergebnisse auf das Team heruntergebrochen werden, wird ersichtlich, dass sich die Handlungsfelder im Team allenfalls von denen der Gesamtorganisation unterscheiden. Davon profitieren sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende, da sich abgeleitete Massnahmen auf teamspezifische Bedürfnisse abstimmen lassen.

Wichtig: Manchmal ist weniger mehr, da man sich auf die für die Zielsetzung relevanten Gruppen fokussieren kann und nicht in einer endlosen Zahlenwelt verloren geht.

# Schritt 5:

## Richtig kommunizieren

Bei jedem Projekt ist die Kommunikation zentral und bei einer Mitarbeitendenbefragung ist dies nicht anders. Wenn du einfach nur den Link zum Fragebogen verschickst und hoffst, dass möglichst viele Mitarbeitende teilnehmen, wirst du enttäuscht sein.

Zentral ist es, die Ziele zu kommunizieren, welche ihr mit der Mitarbeitendenbefragung verfolgt. Was ist die Motivation dahinter? Je spezifischer das Ziel ist, desto motivierter sind die Mitarbeitenden teilzunehmen. Zeig in der Kommunikation eine echte Wertschätzung für die Meinung der Mitarbeitenden.



**« Nutze den / die CEO  
als Absender:in! »**

### Ullis Tipp:

*Der Absender der Kommunikation sollte der Auftraggeber sein, also in den meisten Fällen das Top-Management. Eine Botschaft der/des CEO zur Wichtigkeit der Mitarbeitendenbefragung hat eine ganz andere Wirkung, als wenn das Projektteam (in der Regel HR) kommuniziert. Sie macht aber auch die Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitenden klar. Weshalb ist eine ehrliche Rückmeldung und eine hohe Rücklaufquote für euch wichtig?*

Zeigt den Zeitplan für das Projekt auf: Wann erhalten die Mitarbeitenden über welchen Kanal den Fragebogen? Wie lange haben sie Zeit, ihn auszufüllen? Gleichzeitig solltet ihr kommunizieren, wie die Resultate anschliessend aufbereitet und kommuniziert werden. Dadurch wissen die Mitarbeitenden von Beginn weg, dass es euch ernst ist und die Resultate nicht irgendwo in einer Schublade verschwinden. Es ist ein No-Go, die Resultate nicht in geeigneter Form mit den Mitarbeitenden zu teilen!

Betone in der Kommunikation auch die Aspekte der Anonymität und Vertraulichkeit. Du wirst nur ehrliche Antworten bzw. überhaupt Antworten erhalten, wenn die Mitarbeitenden sich sicher sind, dass ihre Rückmeldungen anonym sind und vertraulich behandelt werden. Lass keinerlei Zweifel daran aufkommen. Kommuniziere explizit, was mit den Antworten geschieht und wer auf welche Daten und Resultate Zugriff haben wird. Am besten erstellst du ein FAQ mit den häufigsten Fragen und Antworten.

Es empfiehlt sich, für die Mitarbeitendenbefragung ein Motto zu wählen (Beispiel: Gib deinen Senf dazu!). Dieses Thema kann sprachlich und grafisch in der ganzen Kommunikation umgesetzt werden (Beispiel: senf-verschmierte Plakate, kleine Senftuben plus Flyer als Give-Away). Setz dich mit deiner internen Kommunikationsabteilung zusammen und nutze deren Expertise und Kreativität.

Kommuniziert das Befragungsprojekt mehrmals und über verschiedene Kanäle. So könnt ihr sicherstellen, dass auch wirklich alle Mitarbeitenden im Vorfeld von der Befragung erfahren. Das Gleiche gilt aber auch während der Befragung: Erinnerung die Mitarbeitenden auf verschiedenen Plattformen, weshalb eine Teilnahme wichtig ist / ihre individuelle Teilnahme einen Unterschied machen kann. Eine einzelne E-Mail geht im Posteingang rasch unter, aber zusammen mit einer Meldung im Intranet, Plakaten im Fahrstuhl, Flyern auf dem Pult und einem Roll-Up Display in der Kantine wird niemand vergessen, an der Befragung teilzunehmen.

# Schritt 6:

## In der Umsetzung brillieren

Nachdem alle Punkte bislang dazu dienten, optimale Voraussetzungen zu schaffen, wird es nun ernst. Der Tag X ist gekommen und die Mitarbeitenden sollen die Mitarbeitendenbefragung ausfüllen. Auch in dieser entscheidenden Phase gibt es einiges zu beachten.

Erstens ist der Zeitpunkt entscheidend. Achte darauf, dass die Befragung nicht während der Hauptferienzeit stattfindet. Auch rund um den Jahreswechsel solltest du nicht noch eine Befragung durchführen. Gibt es ein grosses Projekt, welches viele Ressourcen bindet? Oder saisonale Schwankungen, während denen alle voll ausgelastet sind? Auch dann hast du schlechte Karten für eine erfolgreiche Befragung.

Bei den Büro-Mitarbeitenden ist das Ausfüllen normalerweise zeitlich kein Problem. Aber Mitarbeitenden in der Produktion o.ä. solltest du ein Zeitfenster zur Verfügung stellen, in dem sie die Befragung ausfüllen können. In der Praxis bewährt hat es sich auch, wenn alle zu Beginn eines Teammeetings kurz Zeit zum Ausfüllen nehmen. Beziehe zu diesem Zweck unbedingt auch die Führungskräfte als Multiplikatoren ein.

Motiviere sie, damit sie in ihrem Bereich eine möglichst hohe Rücklaufquote erzielen.

Zweitens ist die Einfachheit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Mitarbeitenden sollen so wenig Zeit wie möglich investieren müssen. Entferne alle Hürden, welche die Mitarbeitenden vor einer Beantwortung abhalten könnten. Etliche Organisationen stellen beispielsweise den Mitarbeitenden ohne eigenen Computer ein Gerät an einem zentralen Standort zur Verfügung.

Für die Durchführung empfiehlt sich in jedem Fall eine Online-Befragung. Diese einfacher in der Distribution, in der Regel schneller ausgefüllt und viel einfacher auszuwerten. Die Logistik hinter einer Papierbefragung für das Verteilen und wieder Einsammeln darf nicht unterschätzt werden. Vor allem wenn du mit offenen Fragen arbeitest (siehe 4: Auswertung planen), musst du sie aufwändig digitalisieren, um sie weiterzuverarbeiten.

Wie bereits in Schritt 5 zur Kommunikation erwähnt sind Vertraulichkeit und Anonymität entscheidend. Nun in der Umsetzung ist der Moment

gekommen, um zu beweisen, dass du es ernst nimmst damit. Lege grossen Wert auf einen einwandfreien Prozess. Vor allem bei Papierfragebögen ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden die ausgefüllte Umfrage über einen sicheren Weg einreichen können. Lass die Fragebögen nicht über die Führungskräfte einsammeln, sondern stell entweder Couverts oder Sammelboxen zur Verfügung.



# Schritt 7:

## Einsichten teilen & aktiv werden

Eine Mitarbeitendenbefragung wird nicht durchgeführt, damit man eine Befragung gemacht hat, sondern um relevante und wertvolle Rückmeldung der Mitarbeitenden zu erhalten. Entsprechend ist die Analyse der Resultate und deren Weiterverarbeitung der wohl wichtigste Teil. Hier zeigt sich nun, ob du die Zielsetzung richtig formuliert, die Fragen richtig gestellt und das Reporting richtig geplant hast.

### Von Betroffenen zu Beteiligten

Wichtig ist nun, dass die Resultate nicht nur in der Geschäftsleitung besprochen werden und dann in der Schublade verschwinden. Mit der Befragung habt ihr bei den Mitarbeitenden Erwartungen geweckt. Sie wollen nun sehen, dass ihre Rückmeldung etwas bewirkt. Wenn sie nun nichts mehr von euch hören bezüglich der Umfrage, werden sie bei einem nächsten Mal ziemlich sicher nicht mehr teilnehmen.

Analysiert deshalb die Resultate auf allen Ebenen. Dabei benötigt es natürlich eine stufengerechte Kommunikation; nicht jeder Mitarbeitende will und kann sich in die Daten vertiefen. Die wichtigsten Kennzahlen und die Veränderungen zu einer allfällig vorangegangenen Befragung müssen unbedingt allen Mitarbeitenden mitgeteilt werden. Dies gilt insbesondere für schlechte Resultate. Wenn ihr auch diese transparent und ehrlich kommuniziert, schafft dies Vertrauen.

Neben der stufengerechten Kommunikation ist es auch wichtig, die Resultate individuell pro Standort, pro Abteilung etc. zu analysieren und zu besprechen. Befähigt hierzu eure Führungskräfte, damit sie «ihre» Resultate in ihrem Bereich selbstständig vorstellen und diskutieren können.

Als nächsten Schritt empfehlen wir sogenannte «Results to Action Workshops» mit den verschiedenen Teams. Der Vorteil dieser Workshops ist, dass wirklich alle Mitarbeitenden eingeladen werden, gemeinsam an konkreten Verbesserungsmaßnahmen für ihr jeweiliges Team zu arbeiten. Das schafft Vertrauen und Verbindlichkeit und ist für viele Teams auch eine der wenigen Gelegenheiten, sich abseits vom Tagesgeschäft mit ihrer Teamkultur auseinanderzusetzen. Insbesondere wenn die Ergebnisse zwischen den verschiedenen Abteilungen sehr unterschiedlich ausfallen, solltet ihr dieser unterschiedlichen Wahrnehmungen innerhalb derselben Organisation auf den Grund gehen.

## «Results to Action» Workshop

Einerseits wird es Abteilungen geben, die im Vergleich zur Gesamtorganisation entweder besonders gut oder aber besonders schlecht abgeschnitten haben. Andererseits legt der Vergleich der Abteilungsergebnisse oft nahe, dass ein Thema, welches in Abteilung A sehr kritisch bewertet wurde (zB Informationsfluss), in Abteilung B sehr positiv bewertet wurde, was beispielsweise an unterschiedlichen Arbeitsinhalten oder der Führungskraft liegen kann. Abteilung B hat dafür vielleicht bei anderen Themen (zB Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungen) etwas kritischer bewertet. Zudem geht aus den offenen Kommentaren hervor, dass die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit mit Abteilung C mitunter herausfordernd ist und die Mitarbeitenden sich wünschen, dass die Schnittstellen klarer definiert werden.

**« Bezieht möglichst alle Mitarbeitenden ein und vergesst nicht, über eure Erfolge zu sprechen »**

All diese Themen können in einem Workshop weiter vertieft werden und das Team noch näher zusammenbringen. Weiters lassen sich teamspezifische Verbesserungsmaßnahmen oft schneller implementieren und nachverfolgen und das Erfolgserlebnis stellt sich oft schneller ein als bei grossen unternehmensweiten Change-Projekten.



### Julias Tipp:

*Stellt keine Vermutungen an, was eure Kolleginnen und Kollegen vielleicht in der Umfrage gemeint haben könnten und vermeidet operative Hektik und Aktionismus indem ihr schnell irgendwelche Massnahmen umsetzt, die vielleicht am Bedarf vorbeigehen. Nichts ist wirkungsvoller, als wenn alle dazu eingeladen werden, sich aktiv an Verbesserungen zu beteiligen und sie die umgesetzten Massnahmen schliesslich als spürbare Verbesserung wahrnehmen. Wenn ihnen klar wird, dass sie ihre Zufriedenheit und jene, ihrer Kolleginnen und Kollegen aktiv beeinflussen können, werden sie bei der nächsten Befragung wieder mitmachen und ihr Kreuz bei der einen oder anderen Frage vielleicht anders setzen. Aus meiner Erfahrung empfehle ich euch daher, gemeinsam mit den Teams jene 2-3 Massnahmen zu priorisieren, die den grössten unmittelbaren Effekt haben und sobald diese umgesetzt wurden, aktiv über eure Erfolge zu kommunizieren. So zeigt ihr, dass ihr am Thema dran bleibt und inspiriert euch gegenseitig. Ganz nach dem Motto: «Tu gutes und sprich darüber!»*

Es gibt natürlich auch Gründe, die gegen Workshops mit allen Mitarbeitenden sprechen. So entscheiden sich Unternehmen oftmals dafür, keine Abteilungsworkshops durchführen, weil dafür nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, die Ergebnisse über die Abteilungen hinweg ziemlich homogen sind, oder die Geschäftsleitung übergeordnete Themen als Handlungsfelder identifiziert hat, die sofort angegangen werden sollen. In solchen Fällen können Fokusgruppen eine gute Alternative darstellen.

Fokusgruppen bestehen aus Mitarbeitenden, welche idealerweise unterschiedliche Bereiche, Funktions- und Altersstufen, etc. repräsentieren und nicht nur ihre eigene Einschätzung teilen, sondern stellvertretend für eine Gruppe von Mitarbeitenden stehen. In den Workshops mit den Fokusgruppen geht es darum, die Resultate noch besser einordnen zu können und qualitative Rückmeldungen zu geben. Weshalb sind die Resultate so ausgefallen? Was hat die Fokusgruppenteilnehmerinnen und -teilnehmer überrascht, was haben sie erwartet? Wie könnte die Zufriedenheit jener Mitarbeitergruppe, die sie repräsentieren erhöht werden?

Aus diesen Fokusgruppen kommen meist erste Ansatzpunkte für Massnahmen. Verzichtet man auf «Results to Action Workshops» oder Fokusgruppen, sollte zumindest ein Management-Workshop zum Ableiten von Massnahmen durchgeführt werden. Es empfiehlt sich aber, die Mitarbeitenden immer in irgendeiner Form miteinzubeziehen. Erstens ist dies eine konsequente Wertschätzung. Andererseits sollen auch die Mitarbeitenden ihren Beitrag zur Weiterentwicklung der Arbeitsplatzkultur leisten.

## Handlungsfelder priorisieren und Erfolge messen

Wahrscheinlich werdet ihr eine Vielzahl möglicher Massnahmen herauskristallisieren können. Einige werden low-hanging fruits sein, andere sind schon aufwändiger zu implementieren. Es empfiehlt sich, lieber wenige dafür gezielte Massnahmen zu ergreifen und diese konsequent umzusetzen, als zu viele Dinge gleichzeitig in Angriff nehmen zu wollen.

Auch hier ist wiederum die Kommunikation entscheidend. Zeigt den Mitarbeitenden transparent auf, warum welche Massnahmen ergriffen werden und was ihr euch davon verspricht. Dabei soll es nicht nur bei einer einmaligen Kommunikation bleiben. Nutzt während des Jahres jede Gelegenheit, um neue Projekte und Initiativen mit den Resultaten der Mitarbeitendenbefragung zu verlinken. So bleibt ihr glaubwürdig und die Mitarbeitenden sind motiviert, auch bei einer nächsten Befragung teilzunehmen.

Wann die nächste Befragung stattfinden soll, ist unterschiedlich. Viele Organisationen setzen auf einen jährlichen Rhythmus und die Mitarbeitenden wissen, dass beispielsweise immer im März eine Befragung stattfindet. Andere setzen auf einen Zwei-Jahres-Rhythmus, damit die Massnahmen auch Wirkung entfalten können. Auf jeden Fall ist eine gewisse Regelmässigkeit wichtig: Einerseits um die Entwicklung verfolgen zu können und andererseits um zu messen, ob die implementierten Massnahmen erfolgreich umgesetzt wurden und ihre Wirkung erzielt haben.

# Merke dir:

Arbeitsplatzkultur ist kein Projekt, das einen Anfang und ein Ende hat. Vielmehr ist es eine permanente kollektive Auseinandersetzung mit dem, was euch als Unternehmen ausmacht. Dieses Thema geht jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter etwas an, denn sie sind schliesslich die besten Expertinnen und Experten für ihre eigene Zufriedenheit und das wertvollste Kapital für den langfristigen Erfolg jeder Organisation. Denn: Organisationen mit einer hervorragenden Arbeitsplatzkultur gelingt es, das Potential all ihrer Mitarbeitenden zu aktivieren und dadurch die Wertschöpfung zu erhöhen. Die Grundlage dafür bildet das gegenseitige Vertrauen, die gelebten Werte sowie die Führungsqualität.

Mit dem Vorhaben, eine Mitarbeitendenbefragung durchzuführen und der Lektüre unseres Leitfadens hast Du den Grundstein für die aktive Weiterentwicklung eurer Arbeitsplatzkultur gelegt. Jetzt geht es an die eigentliche Arbeit: die Umsetzung.

Es wäre übertrieben zu behaupten, du kannst nun innert weniger Minuten loslegen – die Konzeption und Planung einer Mitarbeitendenbefragung ist nach wie vor mit einem gewissen Aufwand verbunden. Doch wir sind überzeugt, dass wir dir mit unseren Tipps unter die Arme greifen konnten, so dass du optimal für diese Aufgabe aufgestellt bist. Wir wünschen dir dabei viel Erfolg!

**Du hast noch Fragen zu einem der Schritte? Für genauere Erläuterungen oder Unterstützung sind wir natürlich gerne für dich da. [Kontaktiere uns!](#)**

## Über Great Place to Work®

Als international tätige Beratungsfirma mit Standorten in über 60 Ländern hilft Great Place to Work® seit 30 Jahren Organisationen bei der Entwicklung einer hervorragenden Arbeitsplatzkultur. In der Schweiz wurde Great Place to Work® 2008 gegründet und hat Niederlassungen in Zürich und Lausanne.

Für die Analyse der Arbeitsplatzkultur verwendet Great Place to Work® ein weltweit etabliertes Modell mit evidenzbasierten Standards. Mit unserer Trust Index™ Mitarbeitendenbefragung, sowie dem Culture Audit™ können die Stärken und Potenziale der Arbeitsplatzkultur evaluiert und durch konkrete Massnahmen weiterentwickelt werden.

Diese Vorgehensweise zeigt sowohl den Einfluss auf die Wertschöpfung und ermöglicht den Vergleich mit anderen Organisationen.

So wird sowohl die Grundlage für die Zertifizierung als Great Place to Work® und Best Workplaces™, als auch für die Zertifizierung der Schweizer Lehrbetriebe als «Great Start!» geschaffen. Jährlich evaluiert Great Place to Work® in der Schweiz die Arbeitsplatzkultur von rund 200 Organisationen – von KMU bis Grossunternehmen – und unterstützt sie so in ihrer Entwicklung zu attraktiven Arbeitgebern.

Erfahre mehr auf [greatplacetowork.ch](https://www.greatplacetowork.ch)