

ZUMA-Methodenbericht Nr. 2003/07

Mitarbeiterbefragungen
Ein Literaturbericht

Birgit Neugebauer
Oktober 2003
ISSN 1610-9953

ZUMA
Quadrat B2,1
Postfach 12 21 55
D-68072 Mannheim

Telefon: (0621) 12 46 – 199
Telefax: (0621) 12 46 – 100
E-mail: Neugebauer@zuma-mannheim.de

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung.....	3
2. Begriffsbestimmung	3
3. Arten von Mitarbeiterbefragungen	5
4. Ziele einer Mitarbeiterbefragung	7
5. Zur Methodik der Mitarbeiterbefragung.....	9
5.1 Durchführende Einrichtung.....	9
5.2 Bestimmung der Grundgesamtheit (Population).....	11
5.3 Anzahl und Auswahl der Befragungsteilnehmer (Stichprobe)	12
5.4 Auswahlverfahren	15
5.5 Modus der Befragung.....	18
5.6 Items des Fragebogens	21
6. Datenqualität.....	23
7. Zusammenfassung	26

1. Einleitung

Mitarbeiterbefragungen sind heute zu einem der meist genutzten Instrumente der Organisationsführung und Organisationsentwicklung geworden. Mit der Entwicklung der Arbeitsorganisation weg von eher fremd- und hin zu mehr selbstbestimmten Formen wandelte sich auch das Bild des Mitarbeiters. Stand in der Vergangenheit bei Befragungen die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Vordergrund, so steht heute neben der Zufriedenheit die Leistungsbestimmung und der Wandel des Unternehmens an wichtigster Stelle. Gerade der Vergleich mit anderen Firmen der jeweiligen Branche ist in der schnelllebigen Wirtschaftsbranche von enormer Bedeutung. Mitarbeiterbefragungen umfassen allerdings mehr als die bloße Befragung von Mitarbeitern. Zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung gehören verschiedene Aufgaben, wie etwa die Information der Mitarbeiter im Vorfeld, die Erhebung als solche sowie die nach Organisationseinheiten differenzierte Rückmeldung der Ergebnisse. Bereits vorher muss den Mitarbeitern klar gemacht werden, was nach der Erhebung mit den Daten geschehen soll. Es ist ganz wichtig, dass nur solche Sachverhalte in einer Mitarbeiterbefragung abgefragt werden, an denen später auch wirklich etwas geändert werden kann. Nur so bleibt die Glaubwürdigkeit der Befragung erhalten, und die Mitarbeiter sind auch bereit, bei erneuten Befragungen mitzumachen, da sie den Sinn solcher Befragungen über die umgesetzten Ergebnisse erkennen können. An welcher Stelle Veränderungen stattfinden müssen, lässt sich am besten durch den Vergleich mit anderen Firmen der gleichen Branche, im Vergleich mit den Besten unterschiedlicher Branchen (Benchmarking) oder durch den internen immer wieder stattfindenden Vergleich herausfinden. Ein entscheidendes Medium zur Informationsgewinnung stellt die Mitarbeiterbefragung dar, mit dem sich diese Arbeit beschäftigen will. Zunächst wird der Begriff „Mitarbeiterbefragung“ definiert (Kap. 2), dann werden die Arten dieser Befragungsform vorgestellt (Kap. 3) und auf die verschiedenen Ziele eingegangen (Kap. 4). Diesem eher theoretischen Teil folgen dann Überlegungen zur Methode der Mitarbeiterbefragung (Kap. 5), bevor abschließend auf die Qualität der Daten eingegangen wird, die bei Mitarbeiterbefragungen erhoben werden (Kap. 6).

2. Begriffsbestimmung

Was genau sind Mitarbeiterbefragungen? JÖNS grenzt Mitarbeiterbefragungen aufgrund ihrer systematischen Erhebung von informellen Gesprächen mit den Mitarbeitern ab (vgl. JÖNS 1997: 15). Von anderen beliebigen Umfragen lassen sich Mitarbeiterbefragungen dadurch

abgrenzen, dass die Zielgruppe einer Mitarbeiterbefragung durch ihre weitgehend tägliche Zusammenarbeit, gemeinsame Ziele, sich ergänzenden Aufgaben und gemeinsamen Erfahrungen geprägt ist. In einer Mitarbeiterbefragung werden auch keine x-beliebigen Dinge abgefragt, sondern Sachverhalte, die die Arbeit und Organisation der Befragten betreffen. Diese Abgrenzung zu anderen Umfragen bedeutet, dass Mitarbeiter über Meinungen und Wissensbestandteile gefragt werden, für die sie aufgrund ihrer Nähe zum Sachverhalt Experten und Betroffene sind, während bei üblichen Umfragen in der Regel nichts über das Hintergrundwissen der Befragten bekannt ist. STEIMER versteht unter einer Mitarbeiterbefragung ein „personal-politisches Instrument, das von der Geschäftsleitung in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung eingesetzt wird, um die Einstellungen, Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter systematisch zu erfassen“ (STEIMER 1999: 37). Wichtig bei der Begriffsbestimmung einer Mitarbeiterbefragung ist demzufolge die Einsetzung durch die Geschäftsleitung, die systematische Erhebung sowie die Befragung von Mitarbeitern als Experten zu Sachverhalten, die sie und ihre Organisation betreffen. Ausgegrenzt werden somit Befragungen von Seiten der Arbeitnehmervertretung und allgemeine Befragungen im Betrieb (z.B. zur Werkszeitung), aber auch Befragungen im Rahmen von Forschungsarbeiten, die primär wissenschaftlichen Zwecken dienen. DOMSCH/SCHNEBLE beschreiben eine Mitarbeiterbefragung ausführlich als

- ein Instrument der zeitgemäßen Unternehmensführung, mit dem
- im Auftrag der Unternehmensführung
- in Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung anonym, auf freiwilliger Basis und direkt
- bei allen Mitarbeiter/innen oder repräsentativen Stichproben oder bestimmten Zielgruppen
- unter Beachtung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen
- Informationen über die Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen in unterschiedlichen Bereichen der betrieblichen Arbeitswelt und/oder der Umwelt erfragt werden,
- um daraus Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen, als Grundlage konkreter gestalterischer Maßnahmen zur Einleitung eines Änderungsprozesses, ableiten zu können (DOMSCH/SCHNEBLE 1992: 1).

Als synonyme Begriffe werden noch Betriebsklimaanalysen, betriebliche Meinungsumfragen, Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, Belegschaftsbefragungen, sowie innerbetriebliche Einstellungsforschung genannt (DOMSCH/LADWIG 2000, S. 1, JÖNS 1997: 15).

3. Arten von Mitarbeiterbefragungen

In einer Mitarbeiterbefragung werden Mitarbeiter unter Verwendung einer bestimmten sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsmethodik systematisch nach ihren Meinungen und Einstellungen zu Themen verschiedener Art befragt, die bedeutsam für das Erreichen der Ziele der Organisation sind. Dies geschieht mit der Absicht, die Daten über Personen zu Statistiken bzw. zu Trendaussagen zu verdichten, um damit das Erreichen der Ziele zu unterstützen. Doch je nach Kriterium können verschiedene Arten von Mitarbeiterbefragungen unterschieden werden. Unterscheidungskriterien können sein:

- Zweck der Mitarbeiterbefragung
- Form der Datenerhebung
- Art der Stichprobe
- Themenauswahl
- Gestaltung von Fragebögen

Nach dem Zweck einer Mitarbeiterbefragung unterscheidet man fünf Haupttypen: Mitarbeiterbefragung als

1. Meinungsumfrage,
2. Benchmarkingumfrage
3. Klimabefragung mit Rückspiegelung
4. Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm oder
5. systemische Mitarbeiterbefragung.

Ziel einer Mitarbeiterbefragung als **Meinungsumfrage** ist die Erstellung eines Bildes davon, wie die Mitarbeiter gewisse Dinge sehen. Da dieses Mitarbeiterbild zuverlässig und differenziert sein soll, sollte hierfür eine relativ große, nach wichtigen Merkmalen (z.B. nach Geschäftsbereichen und hierarchischen Ebenen) geschichtete Stichprobe von Personen befragt werden. Bei weniger ambitionierten Meinungsumfragen, wie beispielsweise einer Befragung zur Qualität des Essens in der Kantine, wird üblicherweise lediglich eine einfache Quotenstichprobe untersucht, bei der es allerdings darauf ankommt, dass sowohl Personen, die die Kantine regelmäßig besuchen als auch Personen, die die Kantine nicht besuchen, befragt werden (vgl. BORG 2000: 21).

Mitarbeiterbefragungen als **Benchmarkingumfragen** sind von Anfang an langfristig ausgelegt. Hier steht nicht so sehr die Erstellung eines Meinungsbildes im Vordergrund, sondern das Messen und das Eintaxieren der Befunde in bezug auf Normen. Normwerte können Vergleichswerte aus Kultfirmen, Branchennormen (Durchschnittswerte ähnlicher Firmen) oder interne Normen wie beispielsweise Statistiken aus anderen Filialen, Werken, Geschäftsbereichen oder aber auch aus vorangegangenen Mitarbeiterbefragungen sein. In jedem Falle ist eine Benchmarkingumfrage eine Form der Mitarbeiterbefragung, die regelmäßig zu festen Terminen wiederholt wird.

Bei Mitarbeiterbefragungen als **Klimabefragungen mit Rückspiegelung** ist – was für alle anderen Mitarbeiterbefragungsformen auch gilt, aber hier in besonderem Maße – von vornherein die systematische Rückspiegelung der Befragungsbefunde in die Organisation und hierbei vor allem in die einzelnen Arbeitsgruppen geplant. Die Arbeitsgruppen haben die Aufgabe, sich mit den Befunden auseinander zu setzen, ihre Hintergründe zu diskutieren und zu strukturieren, den Handlungsbedarf abzuleiten und geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen. Mitarbeiterbefragungen in diesem Sinne haben vor allem die Aufgabe, das Betriebsklima zu verbessern, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in den Arbeitsgruppen zu fördern und sollen helfen, Probleme vor Ort abzubauen.

Unter einer Mitarbeiterbefragung als **Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm** versteht man ein Instrument, das zu einem zyklischen Verbesserungs- und Veränderungsprogramm führt. Dieses soll letztendlich der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation dienen, wobei die Befragung nur ein Schritt eines Interventionsprozesses sein soll, denn dieser Prozess sollte nach Möglichkeit auf allen Ebenen einer Organisation stattfinden. Bei dieser Art von Mitarbeiterbefragungen werden auch Fragen zu Themen verwendet, für die von vornherein klar ist, dass die Befragten zu ihnen keine eindeutige Meinung haben. Diese Fragen erfüllen den Zweck, eine Thematik anzureißen, die dann in den Folgeprozessen wieder aufgegriffen und vertieft werden kann. Bei einer Mitarbeiterbefragung als Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm unterscheidet man vier Hauptphasen: Die erste Phase dient dazu, die Mitarbeiterbefragung zu positionieren, zu planen, organisatorisch vorzubereiten, durchzuführen und die Befragungsdaten zu analysieren. In der zweiten Phase setzt sich das Top-Management mit den Ergebnissen der Befragung auseinander. Es interpretiert die Ergebnisse und legt Handlungsfelder für die Gesamtorganisation fest. In der nächsten Phase werden die Befragungsergebnisse und die Handlungsfelder in die einzelnen Arbeitsgruppen zurückgespiegelt, wo sie diskutiert, Handlungsmöglichkeiten herausgearbeitet

und entsprechende Aktionspläne erstellt werden. In der letzten Phase werden diese Aktionspläne umgesetzt.

Eine **systemische Mitarbeiterbefragung** ist regulärer Bestandteil der normalen Systeme, wie beispielsweise Führungssystem, Personalsystem, Gehaltssystem u.ä. Systemische Mitarbeiterbefragungen liefern Informationen, die für die strategische Steuerung des Gesamtunternehmens sehr wichtig sein können. Auf der anderen Seite werden allerdings durch die Inhalte, Termine und Prozesse der verschiedenen Komponenten des Gesamtsystems auch Anforderungen an die Mitarbeiterbefragung gestellt. Beispielsweise können die Systeme zur Messung der Kundenzufriedenheit Fragen an den Kunden stellen, die man in gespiegelter Form ebenfalls an die Mitarbeiter richten will. Weiterhin kann die Forderung erhoben werden, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen zeitgleich durchzuführen und beide so zu legen, dass ihre Daten für ein jährlich stattfindendes Treffen der leitenden Angestellten zur Verfügung stehen. Systemische Mitarbeiterbefragungen sind also nicht mehr beliebig gestaltbar oder einsetzbar (vgl. BORG 2000: 21ff.).

4. Ziele einer Mitarbeiterbefragung

Laut Literaturrecherche sind es vorrangig sechs Ziele, die mit einer Mitarbeiterbefragung verfolgt werden:

- Informationsgewinnung
- Veränderungsprozesse beschleunigen
- Verstärkung des Dialogs zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- Identifizierung von Schwachstellen und Handlungschancen
- Kontrolle / Beurteilung von Arbeitsabläufen
- Benchmarks, d.h. Erheben von Vergleichsdaten

Im Zuge der Informationsgewinnung kann eine Mitarbeiterbefragung auch als Erhebungs-, Analyse- oder Diagnoseinstrument verstanden werden. Dabei sollen Informationen über die Zufriedenheit mit der Arbeit, dem Betriebsklima oder dem Führungsstil, aber auch Informationen über die Einstellungen und die Meinungen der Mitarbeiter gewonnen werden (vgl. JÖNS 1997: 16). Hat man verlässliche Daten über den Stand der Mitarbeiterzufriedenheit gewonnen, so ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen: Neben dem Abbau von Spannungen und der Erhöhung von Vertrauen sorgt vor allem die Beseitigung von Unzufriedenheits- und Konfliktquellen für eine höhere Zufriedenheit. Diese müssen aber erst einmal festgestellt werden.

Durch eine Mitarbeiterbefragung sollen Veränderungsprozesse in Gang gebracht bzw. beschleunigt werden. Je nach Zielsetzung kann es sich anbieten, vorher im Zuge der Informationsgewinnung die Erwartungshaltung der Mitarbeiter zu diesem Themengebiet zu erfragen. Um es dabei aber nicht zu belassen, sollte in einer erneuten Mitarbeiterbefragung der Erfolg und der Wirkungsgrad neu eingeführter Prozesse gemessen werden, damit es nicht bei „hohlen Worten“ und leeren Versprechen bleibt. Auch sollte nur das auf den Tisch gebracht werden, was wirklich umgesetzt werden kann. Ansonsten kann die Mitarbeiterzufriedenheit rapide sinken.

Ein weiteres Ziel der Mitarbeiterbefragung stellt die Verstärkung des Dialogs zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern dar. Dabei kann die Mitarbeiterbefragung als Führungs-, aber auch als Kommunikationsinstrument betrachtet werden. Es ergeben sich Mitgestaltungs- und Selbststeuerungsmöglichkeiten eines jeden Mitarbeiters im Dialog mit seiner Führungskraft. Durch die Partizipation haben die Mitarbeiter aber auch Gelegenheit, mittelbar auf die Entscheidungen des Managements Einfluss zu nehmen. Die Mitarbeiter werden mehr und mehr eingebunden in die systematische Kommunikation über alle Ebenen hinweg, in die Beteiligung an Veränderungen, in die Zusammenarbeit der Teams, in die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft und sie übernehmen mehr Verantwortung nach unten (vgl. BORG 2000: 51). Eine Mitarbeiterbefragung kann auch der Erhebung von Vergleichsdaten dienen. Dabei können zum einen die Daten mit den Ergebnissen aus früheren Mitarbeiterbefragungen verglichen werden, um eine Erfolgskontrolle zu haben, zum anderen können im Rahmen des externen Benchmarking die Ergebnisse mit denen anderer Unternehmen verglichen werden (vgl. FIES/SCHMITT 1997: 201). Der reine Zahlenvergleich kann jedoch nur der Ausgangspunkt für weitere Informationssammlungen sein, um die Gründe herauszufinden, weshalb das eigene Unternehmen in diesem Bereich schlecht (oder auch gut) abschneidet. Hat man darüber Hintergrundwissen gesammelt, schließt sich der darauf aufbauende Maßnahmenkatalog an. Beim Vergleich mit anderen Unternehmen muss jedoch unbedingt auf eine Vergleichbarkeit der Unternehmen bezüglich wichtiger Variablen wie Größe oder Branche geachtet werden.

Die Mitarbeiterbefragung kann auch als Instrument der Personalpolitik zur Diagnose, Gestaltung und Kontrolle von betrieblichen Maßnahmen gesehen werden. Hier kann es sich zum einen um die Überprüfung der Durchführung und Umsetzung konkreter Maßnahmen, aber auch um das Verhalten von konkreten Personen handeln; es können aber auch Ziele und Anliegen des Unternehmens sowie deren Umsetzung aus Sicht der Mitarbeiter überprüft werden. Für konkrete Einzelmaßnahmen oder Gestaltungsprojekte kann die

Mitarbeiterbefragung zum einen als Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung dienen, zum anderen aber auch zur Beurteilung von Maßnahmen und Projekten, genauso wie zur Beurteilung von Managementstrategien oder auch der Umsetzung bzw. Vermittlung der Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie.

Das oberste Ziel einer Mitarbeiterbefragung ist und bleibt allerdings die Identifizierung von Schwachstellen als auch von Stärken, um so die Leistungsfähigkeit und Effizienz eines Unternehmens zu erhöhen. Die Schwachstellen können zum Beispiel in der Personalpolitik, in der Informationspolitik, aber auch in fehlenden Weiterbildungsangeboten liegen. Durch eine Mitarbeiterbefragung erhofft man sich konkrete Rückmeldungen über Stärken und Schwächen. Aufgrund dieser Rückmeldungen können Koordinations- und Kooperationsprobleme und somit Schwachpunkte aufgedeckt werden. Spätestens bei Aufdeckung dieser Schwachpunkte wird deutlich, wo Verbesserungsmaßnahmen ansetzen müssen. Die Ergebnisse müssen allerdings den Mitarbeitern schnellstmöglichst bekannt gegeben werden, denn nichts ist riskanter als eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, ohne die Mitarbeiter über das Ergebnis zu informieren. Außerdem ist es wichtig, die Mitarbeiter über die Verbesserungsmaßnahmen in Kenntnis zu setzen. Denn hierüber können diese wiederum zu einem späteren Zeitpunkt befragt werden und man hat so gleich wieder ein Erfolgskontrollinstrument zur Hand. Außerdem fühlen sich die Mitarbeiter ernst genommen, wenn sie über die Ergebnisse informiert werden und in den Verbesserungsprozess mit einbezogen werden. In diesem Rahmen kann eine aktive Partizipation aller Mitarbeiter und Führungskräfte an den angestrebten Veränderungsprozessen realisiert werden.

Ein Fehler, der nicht unterlaufen sollte ist, dass der Zielkatalog zu einer allumfassenden Wunschliste ausgeweitet wird. Es sollten wirklich nur solche Ziele ins Auge gefasst werden, die realisierbar sind. Denn sonst kann das Ziel, die Mitarbeiter an Veränderungsprozessen zu beteiligen, ins Gegenteil umschlagen: die Mitarbeiter fühlen sich hintergangen, da sie zuerst um ihre Meinung gebeten werden, dann aber keine Veränderung erfolgt. Aus diesem Grunde ist auch eine zeitnahe und zügige Veröffentlichung der Ergebnisse anzustreben, damit die Mitarbeiter sehen, welche Ergebnisse die Befragung ergeben hat.

5. Zur Methodik der Mitarbeiterbefragung

5.1 Durchführende Einrichtung

Eine Mitarbeiterbefragung kann zum einen unternehmensintern durchgeführt werden, zum anderen durch externe Personen oder Einrichtungen wie z.B. kommerziell tätige Umfrageinstitute. Die Befragung durch Mitarbeiter hat den Vorteil, dass diese detaillierte

Kenntnisse der vorzufindenden unternehmensspezifischen Befragungssituation, z.B. in der bestehenden Sozial- und Kommunikationsstruktur besitzen. Darin kann eine gewisse Kooperationsbereitschaft begründet liegen, da man sich den eigenen Mitarbeitern gegenüber in einer gewissen Weise verpflichtet fühlt. Dem Vorteil, dass interne Mitarbeiter das wirkliche Geschehen vor Ort an der Front verstehen, steht der Nachteil gegenüber, dass die für eine objektive Analyse und Interpretation der Befragungsergebnisse notwendige Distanz in den Augen der befragten Mitarbeiter oft nicht sichergestellt werden kann (vgl. DOMSCH/SIEMERS 1995: 43). Dazu kommt noch, dass die Mitarbeiter während ihres Einsatzes für die Mitarbeiterbefragung davon abgehalten werden, ihren eigentlichen Aufgaben nachzukommen. Dies gilt besonders dann, wenn die Befragung als persönlich-mündliches Interview durchgeführt wird. Die Alternative der Beauftragung eines kommerziellen Befragungsinstituts hat umgekehrt den Vorteil, dass eben Mitarbeiter gerade nicht in Anspruch genommen werden müssen. Damit kann die Entscheidung für den Datenerhebungsmodus offener gestaltet werden. Der Nachteil – sieht man einmal von den Kosten ab – besteht darin, dass sich Mitarbeiter des Befragungsinstituts im Unternehmen „breit machen“, die jeweilige Arbeitswelt nicht kennen und so nicht über den geeignetsten Zeitpunkt für die Befragung in der jeweiligen Abteilung informiert sind. Demgegenüber steht jedoch der Vorteil, dass eine externe Beratung wirkungsvoll eine gewisse Betriebsblindheit gegenüber den wichtigsten Problemen verhindert (vgl. GANSERER/GROßE-PECLUM 1997: 107). Für die Mitarbeiter kann sich das Gefühl ergeben, die Anonymität werde besser gewahrt als wenn betriebsinterne Mitarbeiter die Befragung durchführen. Für die Durchführung durch ein externes Institut spricht sicherlich auch die Tatsache, dass diese oft bereits einen großen Fundus an fachlichen und organisatorischen Erfahrungen aus einer Reihe bereits durchgeführter Mitarbeiterbefragungen besitzen, während betriebsinterne Mitarbeiter diese oft zum ersten Mal mit all ihren Anlaufschwierigkeiten durchführen. LAUTERBURG spricht sogar davon, dass Neutralität, Objektivität und Professionalität nur durch Externe gewährleistet seien (LAUTERBURG 1995: 156). Ein weiterer Vorteil kommerzieller Durchführung dürfte darin liegen, dass die Befragung aufgrund der Professionalität eines Umfrageinstituts relativ schnell vorangehen dürfte und dass dieses Vorgehen allgemein eher akzeptiert werden dürfte als eine Befragung durch interne Mitarbeiter. Bei Inanspruchnahme eines kommerziellen Befragungsinstituts wird dieses auch die Auswertung vornehmen. Allerdings sollte man sich im klaren sein, dass das Know-how und die Ersthandinformationen extern bleiben und dass es beim schriftlichen Bericht des Umfrageinstituts zu Transfer-Problemen zwischen diesem und dem befragten Betrieb kommen kann. Auch sollte man daran

denken, dass man sich für gegebenenfalls eigene nachfolgende Auswertungen die Daten zur Verfügung stellen, sich also nicht nur einen fertigen Bericht geben lässt. Spätere Auswertungen können gezielt zu weiterem Informationsgewinn genutzt werden; bei Benchmarkingumfragen z.B. ist es unabdingbar, noch weitere Befragungen und Auswertungen durchzuführen.

5.2 Bestimmung der Grundgesamtheit (Population)

Als Grundgesamtheit oder Population bezeichnen wir in diesem Zusammenhang die Menge aller Personen, die grundsätzlich für eine Mitarbeiterbefragung in Frage kommen. Die Definition der Grundgesamtheit ist in das beliebige Ermessen des Umfragers gestellt, muss aber für die spezifische Problemstellung der Studie angemessen sein.

Bei Mitarbeiterbefragungen wird grundsätzlich der Personenkreis befragt, für den später auf der Grundlage der Befragungsdaten Aussagen möglich sein sollen. Dieser Personenkreis entspricht der Zielpopulation (vgl. BORG 2000: 131). Was sich grundsätzlich einfach anhört, birgt in der Praxis verschiedene Probleme: beim „undercoverage“ werden Personen, die zur Zielpopulation gehören, nicht erfasst. Dies können beispielsweise Mitarbeiter sein, die sich gerade in Urlaub befinden oder aufgrund von Krankheit während der Befragungszeit nicht in der Firma anwesend sind. Beim „overcoverage“ dagegen werden Personen, die nicht mehr zur Zielpopulation gehören, noch erfasst. Dazu gehören beispielsweise Personen, die kurz vor der Pensionierung stehen. Obwohl die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung prinzipiell bedeuten sollte, dass eine Vollbefragung (also eine Befragung aller Mitarbeiter der Firma zum Zeitpunkt x) durchgeführt werden sollte, gibt es je nach Definition der Population Mitarbeitergruppen, bei denen nicht unmittelbar klar ist, ob sie wirklich teilnehmen sollten. Dazu gehören beispielsweise Langzeitkranke, Mitarbeiter, denen bereits gekündigt wurde bzw. die bereits gekündigt haben, Praktikanten, Auszubildende, Mitarbeiter, die sich im Mutterschutz befinden, neue (erst seit wenigen Tagen beschäftigte) Mitarbeiter oder auch Mitarbeiter, die während der Befragungsphase die Organisationseinheit wechseln oder kurz vorher gewechselt haben. Dazu gelten folgende Überlegungen: Voraussetzung an der Teilnahme an einer Mitarbeiterbefragung ist die Tatsache, dass sich die Mitarbeiter ein Urteil über die Bedingungen in ihrem Arbeitsbereich bilden können. Ist nun ein Mitarbeiter seit langer Zeit nicht mehr bzw. erst seit kurzer Zeit am Arbeitsplatz anwesend, so ist seine

Urteilsfähigkeit entsprechend eingeschränkt. Dasselbe gilt für Mitarbeiter, die aufgrund eines internen Arbeitsplatzwechsels erst seit kurzem in ihrer neuen Organisationseinheit arbeiten und sich aufgrund der geringen Zeit kein Urteil über diese Organisationseinheit bilden können.

Rechtlich gesehen ist die Teilnahme an einer Mitarbeiterbefragung Arbeit und keine freiwillige Freizeitaktivität. Es ist deshalb darüber nachzudenken, ob ein Kranker zuhause dazu aufgefordert werden darf, einen Fragebogen auszufüllen. Dasselbe gilt für Mitarbeiterinnen im Mutterschutz oder Erziehungsurlaub. Im Gegenzug wird argumentiert, dass die Nichteinbeziehung von Mitarbeitern, die aufgrund von Krankheit oder Mutterschutz längere Zeit bereits nicht mehr in der Firma anwesend sind, sich negativ auf deren Arbeitsmotivation und –zufriedenheit auswirken würde. Mit dieser Problematik umzugehen erfordert etwas Fingerspitzengefühl, aber auf jeden Fall sollte von daher die Zielpopulation immer sehr genau definiert und beschrieben werden, zumal wenn es darum geht, Ergebnisse mit anderen Firmen oder Filialen zu vergleichen.

5.3 Anzahl und Auswahl der Befragungsteilnehmer (Stichprobe)

Bei einer Mitarbeiterbefragung wird grundsätzlich der Personenkreis befragt, für den später auf der Grundlage der Befragungsdaten Aussagen möglich sein sollen. Dies kann zum Beispiel für alle Arbeitnehmer gelten, die bereits länger als ein halbes Jahr in der Firma beschäftigt sind. Hat man die Zielpopulation einmal definiert, stellt sich trotz allem die Frage, ob man alle Mitglieder der Zielpopulation oder nur eine Stichprobe daraus befragen möchte. Entscheidet man sich für eine Stichprobenbefragung, sollte man sich vorher gut überlegen, welche Teilauswertungen später notwendig werden. Jedoch gibt es weder ein schlagendes Argument, das hundertprozentig für eine Vollerhebung spricht noch ein schlagendes Argument, das hundertprozentig für eine Stichprobenbefragung spricht. Beide Verfahren haben Vor- und Nachteile, die für die jeweilige Studie gut gegeneinander abzuwägen sind. Das Hauptargument, das für die Konstruktion einer Stichprobenbefragung meistens angeführt wird, sind die angeblich niedrigeren Kosten einer Stichprobenbefragung. Bei knappen Kostenvorgaben kann die Stichprobenbefragung auch zu qualitativ besseren Daten führen als eine Vollbefragung, denn dann kann mehr Geld und Zeit in die Konstruktion der Fragen, die Motivierung der Befragten, die Sorgfalt der Datenerhebung, - erfassung und –bereinigung u.ä. investiert werden (vgl. BORG 2000: 61) als bei einer Vollbefragung, wo schon sehr viel Geld in die reine Befragung (Fragebogendruck, Bezahlung der Interviewer, Datenauswertung...) fließt. Ein anderes Problem bei kleinen Stichproben ist die Wahrung der Anonymität. Denn

bei Bildung von Teilstichproben können Untergruppen so klein werden, dass die Wahrung der Anonymität nicht mehr gewährleistet werden kann. Dann kostet es erheblich mehr Geld und Zeit, sich zu überlegen, welche Gruppen man zusammenlegen kann, um doch noch zu verwertbaren Aussagen zu kommen als wenn man gleich eine größere Stichprobe befragt oder doch eine Vollbefragung durchgeführt hätte. Fragestellungen, die sich erst später ergeben, können unter Umständen bei einer Stichprobenbefragung nicht weiter verfolgt werden. Bei einer Vollbefragung währenddessen kann man die vorliegenden Daten unter Gesichtspunkten auswerten, die für die Erstauswertung weniger bedeutungsvoll waren. Vollbefragungen bedeuten immer eine vollständige Einbindung aller Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich zu äußern. Bei einer Stichprobenbefragung dagegen wird nur ein Teil der Mitarbeiter befragt. Methodisch ist es zwar zu begründen, weshalb bestimmte Mitarbeiter befragt und andere eben nicht befragt werden; psychologisch gesehen ist das allerdings alles andere als unproblematisch, weil die nicht befragten Mitarbeiter darüber nachdenken, warum „der Mayer“ befragt worden ist, man selbst aber nicht (ist „der Mayer“ vielleicht stromlinienförmiger, wird man selbst vielleicht als renitent beurteilt und soll deshalb seine Meinung nicht sagen dürfen?). Darüber hinaus gibt es durchaus auch Mitarbeiter, die gerne an der Befragung teilgenommen hätten, aber nicht ausgewählt worden sind, während andere in die Befragung geraten sind, die eigentlich gar nicht so gerne mitmachen wollten. Auch aus Gründen wie diesen ist es anzustreben, möglichst alle Mitarbeiter zu befragen (vgl. NIEDER 1995: 233). Denn wie soll man methodisch unerfahrenen Mitarbeitern klarmachen, weshalb „der Mayer“ befragt wird und man selbst nicht? Da in diesen Fällen leicht eine wie auch immer begründete Absicht vermutet werden könnte, kann es beim Stichprobenverfahren zu Unzufriedenheit, Ablehnung und Gegenwehr bei den nicht befragten Mitarbeitern kommen. Umgekehrt kann es natürlich auch bei denjenigen Mitarbeitern, die befragt werden, zu Unannehmlichkeiten führen. Denn die fragen sich natürlich auch, weshalb gerade sie an der Befragung teilnehmen sollen und eben „der Mayer“ nicht. Vielleicht – so die mögliche Überlegung – soll damit Kritik gerade verhindert werden, denn man könnte sich ja auch vorstellen, dass die Unternehmensleitung gezielt solche Mitarbeiter aussucht, die mit Kritik mutmaßlich zurückhaltend umgehen werden. Und schließlich: wie verfährt man, wenn Mitarbeiter Y unbedingt darauf besteht, auch an der Befragung teilzunehmen, da ihm das Thema „unter den Nägeln brennt“ und er einige gute Vorschläge oder auch Kritik anzubringen habe? Wird die Befragung in den Augen der Mitarbeiter dann nicht unglaublich, wenn man solchen motivierten Mitarbeitern aus repräsentativen Gesichtsründen die Teilnahme verweigern muss? Solche Verweigerungen widersprechen

geradewegs dem Ziel, die Mitarbeiter zu involvieren, ja, sie können bei motivierten Mitarbeitern, die bereit sind, sich zu engagieren, sogar zu Frustrationen führen.

Will man allerdings eine Mitarbeiterbefragung im Sinne einer generellen Meinungsumfrage oder Stärken-Schwächen-Analyse für das oberste Management durchführen, dann könnte es empfehlenswert sein, sich auf eine Stichprobe zu beschränken, um nicht größere Erwartungen bei den Mitarbeitern zu wecken als man einzulösen bereit ist. Auch wenn bekannt ist, dass das Unternehmen nicht viel Geld zur Verfügung hat, kann es von Vorteil sein, nur eine Stichprobenbefragung durchzuführen. Neben den objektiv geringeren Kosten für die Befragung an sich, kann unter Umständen die Akzeptanz bei den Mitarbeitern bei einer Stichprobenbefragung größer als bei einer Vollbefragung sein; nämlich dann, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, das vorhandene Geld wird nicht unnötig aus dem Fenster geworfen, sondern wohlüberlegt eingesetzt. Denn den objektiven Kosten einer Mitarbeiterbefragung steht der Nutzen einer solchen erst in der Zukunft gegenüber, d.h. er ist zum Zeitpunkt der Befragung eine Hoffnung, die sich in Zukunft erst noch erweisen muss. Das allerdings muss man den Mitarbeitern in verständlicher Weise begründen.

Die Frage, wie groß eine Stichprobe sein muss, hängt zum einen von der Art der Stichprobenziehung, zum anderen von der geplanten Differenzierung der Auswertung ab. Bei einer Studie in Eigenregie kommt schließlich noch der Aufwand für die Datenerhebung und Datenverarbeitung hinzu, den man nicht unterschätzen sollte.

Bei einer einfachen Zufallsstichprobe reichen etwa 400 Personen aus, um Populationen beliebiger Größe angemessen abzubilden (workshop Rolf Porst: „Grundlagen der Fragebogenentwicklung“, 25./26.09.2001, ZUMA-Mannheim); bei nicht-zufallsgesteuerten (willkürlichen oder Quoten-)Verfahren lässt sich eine solche Zahl nicht exakt benennen.

Die Frage nach der benötigten Mindeststichprobe hängt letztendlich aber vor allem davon ab, wie differenziert die Auswertung sein soll – ein Faktor, der es erforderlich macht, dass man mehr als 400 – oft sogar deutlich mehr als 400 – Personen befragen muss.

Es gibt aber auch gute Gründe, die für eine Vollbefragung sprechen. Dazu gehört das Wissen, dass man eine Mitarbeiterbefragung wiederholt durchzuführen gedenkt. In diesem Falle erfordert es oft, dass man aus älteren Mitarbeiterbefragungen Statistiken neu berechnen muss, um Entwicklungstrends aufzeigen zu können, was sich aber bei kleinen Stichproben oft mangels Masse als schwierig erweist (vgl. BORG 2000: 61). Bei Vollbefragungen ist die Ausschöpfung oft höher, vor allen Dingen dann, wenn man die Befragung als Gruppenbefragung durchführen kann. Zudem ist es bei Vollbefragungen oft leichter, nach dem ersten Erhebungszeitpunkt nachzufassen, um so die Ausschöpfungsquote zu erhöhen. Bei

Stichprobenbefragungen könnte dies leicht eine Verletzung der Wahrung der Anonymität vermuten lassen.

Auf jeden Fall erforderlich ist eine Vollerhebung dann, wenn Ergebnisse bis auf die unterste Ebene bzw. für sehr kleine Einheiten ermittelt werden sollen. Damit kann man das Risiko, dass Teilstichproben zu klein für eine Berechnung werden, je nach Unternehmensgröße wenn nicht ganz verhindern, so aber doch sehr einschränken. Ein anderer Punkt, der für eine Vollbefragung spricht, ist der, dass man Ergebnisse eher akzeptiert, wenn man selbst gefragt worden ist und seine eigenen Kritikpunkte oder auch Verbesserungsvorschläge mit in die Befragung einfließen. Selbst wenn das Ergebnis konträr zur eigenen Meinung ist, hat der Mitarbeiter so doch das Gefühl, mitreden zu können und nicht Ergebnisse von oben oktroyiert zu bekommen.

Aus den angeführten Vor- und Nachteilen wird ersichtlich, dass man nicht pauschal für oder gegen eine Vollbefragung oder Stichprobenbefragung sprechen kann – vielmehr ist die Entscheidung abhängig von der Zielsetzung der Studie, von den vorhandenen Geldmitteln und vom gewünschten Präzisionsgrad der Auswertung.

5.4 Auswahlverfahren

Die Stichprobe stellt die Untermenge der Elemente aus der Grundgesamtheit (Population) dar, die für die Befragung tatsächlich ausgewählt werden. Genauer gesagt: die aus der Auswahlgesamtheit ausgewählt werden, wobei sich die Auswahlgesamtheit ergibt, nachdem man aus der Grundgesamtheit aller Mitarbeiter diejenigen Mitarbeiter ausgeschlossen hat, die aus vorher definierten Gründen nicht befragbar sind.

Die Stichprobenziehung, also die Art, wie man die Elemente für die Befragung ermittelt, hängt von der Zielsetzung der Befragung ab. Für Anteilsschätzungen („Wie hoch ist der Anteil unserer Mitarbeiter, die mit dem Betriebsklima zufrieden sind?“) ist eine Zufallsstichprobe erforderlich, da nur sie die interferenzstatistischen Grundlagen liefert, um von den Stichprobenparametern (z. B. Anteil der sehr Zufriedenen in der Stichprobe) auf die Populationsparameter (Anteil der sehr Zufriedenen in der Population) zu schließen. Wesentlich bei der Zufallsstichprobe ist, dass jedes Element der Population eine von Null verschiedene, aber für jedes Element gleiche Ziehungswahrscheinlichkeit haben muss. Oder anders ausgedrückt: Jedes Element der Population muss die gleiche, von Null verschiedene Wahrscheinlichkeit haben, in die Stichprobe zu gelangen.

Auch wenn dies methodisch der sauberste Weg ist, ist diese Vorgehensweise nicht immer sinnvoll; gelegentlich macht es mehr Sinn, eine Stichprobe „geschichtet“ zu ziehen. Was heißt

das? Einmal angenommen, es gibt im Unternehmen von der Anzahl der Mitarbeiter her kleine, von der Bedeutung her aber wichtige Abteilungen. Das Risiko, dass bei einer reinen Zufallsstichprobe gerade Mitarbeiter dieser kleinen, wichtigen Abteilungen nicht befragt bei einer Zufallsstichprobe nicht ausgeschlossen werden. Durch eine Schichtung im Sinne einer Auswahl von Abteilungen, aus denen grundsätzlich Mitarbeiter befragt werden sollen, sorgt man dafür, dass Mitarbeiter dieser Abteilungen auch wirklich in die Stichprobe gelangen. Aber selbst bei einer geschichteten Stichprobe sollte man innerhalb der ausgewählten Abteilungen dann die zu befragenden Mitarbeiter per Zufall auswählen. Wenn die Abteilungen allerdings sehr klein sind, macht es wenig Sinn, aus 5 Mitarbeitern einen per Zufall auszuwählen, sondern man entscheidet sich dann eher für eine Vollbefragung aller Mitarbeiter dieser kleinen, ausgewählten Abteilungen. Der Vorteil einer geschichteten Zufallsstichprobe besteht darin, dass in dieser die Verhältnisse von verschiedenen Gruppen exakt wiedergegeben werden können.

Eine weitere denkbare Strategie ist die „disproportionale Stichprobe“, die zum Einsatz kommen kann, wenn der personelle Anteil in gewissen Gruppen unter- oder überrepräsentiert ist. In den unterrepräsentierten Gruppen wird in der Stichprobe ein oversampling, d.h. eine erhöhte Stichprobenanzahl durchgeführt, damit von dieser Personenanzahl zuverlässig auf die Population geschlossen werden kann. Allerdings muss die Überrepräsentanz bei späteren Schätzungen der Populationsparameter des Gesamtunternehmens durch entsprechende Gewichtungen ausgeglichen werden (vgl. BORG 2000: 137).

Eine Alternative zur Zufallsstichprobe wäre eine „Quotenstichprobe“. Hier werden Personen danach ausgewählt, dass sie bestimmte demographische Merkmale haben, also z.B. ein bestimmtes Geschlecht, ein bestimmtes Alter oder eine bestimmte Betriebszugehörigkeitsdauer – oder deren Kombination. Weiß man beispielsweise, dass in einem Unternehmen 70% Männer und 30% Frauen beschäftigt sind, dann kann eine Quotierungsvorgabe lauten, dass in der Stichprobe ebenfalls dieser prozentuale Anteil an Männern und Frauen vertreten sein soll. Damit soll sichergestellt werden, dass die Stichprobe in dieser Hinsicht „repräsentativ“ ist. Welche konkreten Personen schlussendlich befragt werden, obliegt dann dem Interviewer, sofern die von ihm ausgewählten Personen das beschriebene Merkmal besitzen bzw. die beschriebene Merkmalskombination in sich vereinigen. Auch Quotenstichproben können in gewisser Weise zu verallgemeinerbaren Ergebnissen führen, lassen aber im strengen Sinne die bei der Zufallsstichprobe angesprochenen inferenzstatistischen Schlüsse nicht zu. Quotenstichproben sind einfacher zu

organisieren als Zufallsstichproben und dann von Vorteil, wenn man gar nicht Populationsparameter schätzen, sondern z.B. bestimmte Gruppen miteinander vergleichen will („Unterscheiden sich Männer von Frauen in der Beurteilung einer bestimmten Maßnahme?“ oder „Unterscheiden sich Längerangestellte von Kurzfristigangestellten in der Beurteilung einer bestimmten Frage?“). Fragen dieser Art lassen sich auch mit der Befragung einer Quotenstichprobe beantworten; man muss nur darauf achten, dass die zu vergleichenden Gruppen in der Stichprobe hinreichend vertreten sind.

In der Regel gilt bei Mitarbeiterbefragungen auf Stichprobenbasis die geschichtete Zufallsstichprobe als die beste Methode. Sie wird jedoch in der Praxis nicht immer verwendet, da u.a. die nötigen Schichtungsvariablen nicht verfügbar sind oder es zu teuer käme, entsprechende Listen zu erzeugen. Auch eine reine Zufallsbefragung ist bei Mitarbeiterbefragungen oft nicht sinnvoll, da der Auftraggeber oft von vorneherein bestimmte Niederlassungen, Regionen, Abteilungen oder auch bestimmte Personen auf jeden Fall befragt haben möchte. Hier überlässt man es also nicht dem Zufall, sondern legt per Plan fest, welche festgelegten Merkmalsträger – dies können die oben genannten Niederlassungen, Regionen, Abteilung oder auch bestimmte Personen sein – auf jeden Fall befragt werden sollen. Dann wird in diesen, jeweils kombiniert nach hierarchischer Ebene und nach Geschäftsbereichen, geschichtet. Zudem werden Führungskräfte in der Regel überrepräsentiert gezogen. Das Top-Management wird immer vollständig befragt.

Eine andere Möglichkeit sind zeitlich gestufte Vollbefragungen. Dabei wird die Befragung jedes Jahr durchgeführt – allerdings nur beispielsweise an einem Drittel der Filialen. Die anderen beiden Drittel werden in den beiden Folgejahren durchgeführt und nach drei Jahren, nachdem quasi die ganze Belegschaft befragt wurde, beginnt ein neuer Zyklus.

Ein Fakt, der für diese Art von Befragung spricht, ist zum einen das Kostenargument. Zum anderen aber sollte über der ganzen Theorie nicht vergessen werden, dass nur so viel bzw. so wenig befragt werden sollte, wie man später auch auszuwerten in der Lage ist. Wichtiger ist aber oft noch die Frage, in welchem Ausmaß sich die Organisation zutraut, die nach der Befragung auf sie zukommenden Folgeprozesse bewältigen zu können (vgl. BORG 2000: 146f.). Denn nichts ist schlimmer an einer Mitarbeiterbefragung als munter draufloszufragen, nicht richtig zu wissen, wie man was auswertet und dann die Mitarbeiter keine Veränderungen spüren zu lassen.

5.5 Modus der Befragung

Zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung können verschiedene Formen der Datenerhebung gewählt werden. Die gängigsten Verfahren sind das persönlich-mündliche Interview, die schriftliche (auch postalische) Befragung, die Befragung im Wahllokal und die Online-Befragung. Abhängig ist die Entscheidung für eine gewisse Form der Datenerhebung in erster Linie von der Zielsetzung der Studie, vom Vorhandensein gewisser Ressourcen wie Zeit, Geld, aber auch von der Frage, wer die Befragung durchführt. Da bei einer Mitarbeiterbefragung die Anonymität der Befragung an vorderster Stelle steht, sollte bei betriebsinterner Durchführung auf ein persönlich-mündliches Interview verzichtet werden. JÖNS berichtet hingegen, dass persönlich-mündliche Interviews manchmal auch vorteilhafter sein können, vor allem, wenn es um die Initiierung von Veränderungsprozessen geht. „Diese können auch durchaus von internen Mitarbeitern erfolgreich durchgeführt werden, was aber eine intensive Schulung und Vorbereitung der eigenen Mitarbeiter voraussetzt, vor allem aber das Vertrauen der Befragten in die Gewährleistung der Anonymität durch die eigenen Kollegen“ (JÖNS 1997: 23).

Auch stellt sich die Frage, ob eine quantitative oder eine qualitative Befragung durchgeführt werden soll. Qualitative Untersuchungen eignen sich vor allem zur

- Exploration und Ableitung von Hypothesen
- Strukturierung von Themenfeldern und Informationszusammenhängen (Suchaufgaben)
- Assoziationsermittlung, Konzept- und Namenstests
- Aufdeckung von Motivstrukturen, subjektiven Sinngebungen der Personen, Hintergrundfaktoren, Erklärung und Verstehen komplexer Zusammenhänge
- Hinterfragen sozial erwünschter Antworten, Abbau von Rationalisierungseffekten
- Ermittlung von Gruppeneffekten und gruppendynamischen Abläufen

(nach JESSKE-MÜLLER 1995: 75).

Bei qualitativen Untersuchungen bemüht sich der Forscher, den Untersuchungsgegenstand möglichst offen, von allen Seiten zu betrachten, um eine möglichst komplexe, auch die Darstellung konträrer Standpunkte ermöglichende, objektive Analyse des Untersuchungsgegenstandes zu realisieren. Dabei bieten qualitative Experteninterviews die Vorteile einer offenen Gesprächsführung und damit verbunden, die Erweiterung von Antwortspielräumen, die in standardisierten Fragebögen gar nicht gegeben sind. Diesen Vorteilen stehen allerdings der sehr viel höhere Zeitaufwand, die höheren Kosten, die

geringere Vergleichbarkeit und die schwierigere Auswertbarkeit gegenüber (BURKERT 2001: 65). Die Grenzen qualitativer Verfahren treten immer dann auf, wenn es darum geht, verallgemeinerbare Aussagen abzuleiten und die Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Messung nachzuweisen.

Aus diesen Gründen dürfte verständlich sein, dass für eine Mitarbeiterbefragung außer in seltenen Fällen eher eine quantitative Befragung vorzuziehen ist. SCHULTZ-GAMBARD/BUNGARD empfehlen jedoch in gewissen Fällen einen Methodenmix: zu Beginn explorative Einzelinterviews mit „wichtigen“ Mitgliedern der Organisation, dann eine standardisierte schriftliche Befragung aller Organisationsmitglieder, um besondere Problempunkte und auch Stärken herauszufinden, und dann vertiefende Interviews mit einer Stichprobe der Organisationsmitglieder zur Vorbereitung der Erarbeitung von Gestaltungs- und Veränderungsempfehlungen, durchgeführt als Einzel- oder Gruppeninterviews (SCHULTZ-GAMBARD/BUNGARD 1997: 115). In Einzelfällen ist diese Kombination sicher sehr sinnvoll, doch man sieht leicht, dass durch diesen Methodenmix zum einen sehr viel Zeit verstreicht, bis man zu einem Ergebnis gelangt und zum anderen die Kosten sehr hoch sind – beides Faktoren, die in der Praxis eher weniger vorhanden sind. So hat sich in der Praxis die schriftliche standardisierte Befragung durchgesetzt, wobei hier mit der Befragung im Wahllokal, der postalischen Befragung und der Online-Befragung immer noch drei verschiedene Verfahren mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen zur Verfügung stehen.

Bei der Wahllokalmethode werden die Mitarbeiter dazu aufgefordert, in einem bestimmten Zeitraum einen als „Wahllokal“ eingerichteten Raum aufzusuchen, um dort den Fragebogen auszufüllen. Der Fragebogen wird den Mitarbeitern erst an Ort und Stelle ausgehändigt; da diese Befragungsmethode nach den Regeln einer politischen Wahl verläuft, braucht den Mitarbeitern diese Aktivität nicht groß erklärt zu werden. Nach dem Ausfüllen wirft jeder Mitarbeiter seinen Fragebogen in einem geschlossenen Umschlag in eine Urne. Als Besonderheit dieser Befragungsmethode ist die Präsenz eines ausgebildeten Ansprechpartners zu sehen, der bei Unklarheiten helfen und dessen Gegenwart auch die Wichtigkeit und Seriosität des Projektes unterstützen kann. Die Befragung im Wahllokal kann oft an einem einzigen Tag durchgeführt werden, wobei jedoch der hohe organisatorische Aufwand nicht unterschätzt werden darf. Die Methode hat den Vorteil, dass sie zu hohen Beteiligungsquoten führt - 90% und mehr sind bei Vollbefragungen normal (BORG 2002: 63). Zu dieser hohen Beteiligungsquote trägt mit Sicherheit auch der Umstand bei, dass das Ausfüllen des Fragebogens auf dem Firmengelände stattfindet und somit Teil des betrieblichen Geschehens ist. Auch sprechen die Mitarbeiter eventuell über ihre Teilnahme an der Befragung, was

motivierende Auswirkungen auf andere haben kann. Neben dem großen organisatorischen Aufwand von Nachteil ist der hohe Verbrauch an Arbeitszeit und die starke Kontrollmöglichkeit hinsichtlich der Teilnahme, was Mitarbeiter befürchten lassen kann, dass Nichtteilnahme sanktioniert werden könnte.

In Organisationen, die komplex (viele Gruppen und Teams, Schichten, Niederlassungen, Außendienstmitarbeiter, fahrende Mitarbeiter u.ä.) oder flächig verteilt sind (z.B. die Bahn oder die Post) ist die Wahllokalmethode zu aufwändig. Hier bietet sich eine postalische Befragung an. Dabei wird den Mitarbeitern der Fragebogen privat oder an den Arbeitsplatz zugesandt, mit der Bitte, ihn innerhalb eines bestimmten Zeitraums ausgefüllt zurückzuschicken. Um die Wahrung der Anonymität zu sichern, sollte der Fragebogen nach Möglichkeit direkt an das auswertende – externe – Institut zurückgeschickt werden. Bei dieser Herangehensweise ist jedoch sehr offensichtlich, dass niemand die Teilnahme oder Nichtteilnahme einzelner Mitarbeiter kontrollieren kann, was die Einhaltung der Freiwilligkeitsregel unterstützt und was die Teilnahmebereitschaft von einigen Mitarbeitern fördern dürfte. Insgesamt ist die Beteiligungsquote bei diesem Verfahren gegenüber der Wahllokalmethode jedoch geringer – man kann im allgemeinen mit einer Rücklaufquote von 50-70% rechnen. Das liegt zum einen daran, dass der Mitarbeiter sich durch eine solche Befragungsform weniger verpflichtet fühlt, zum anderen daran, dass das Ausfüllen des Fragebogens, wenn er nach Hause geschickt wird, in der Freizeit erfolgt, was die Bereitschaft zur Teilnahme sehr abschwächen kann. Zudem ist es ungewiss, ob das private Umfeld sich günstig auf das konzentrierte Beantworten der Fragen auswirkt. Auf jeden Fall wird bei dieser Methode die Befragung als nach außen verbannt wahrgenommen und sie wird somit von den Mitarbeitern nicht mehr als unmittelbarer Bestandteil des firmeninternen Geschehens betrachtet. Aus diesem Grund ist eine gute Vorabinformation und eine umfassende Motivierungsaktion erforderlich, ebenso wie ein systematisches Nachfassen bei den säumigen Mitarbeitern.

Mitarbeiterbefragungen werden immer häufiger als Onlinebefragungen durchgeführt. Neben der Voraussetzung, dass alle Mitarbeiter Zugang zum Intranet haben müssen, sind dabei noch technische Schwierigkeiten zu erwähnen. So soll der elektronische Fragebogen sehr benutzerfreundlich sein. Die Seite sollte übersichtlich sein und es sollten nach Möglichkeit alle Fragen eines Fragenblocks zusammen auf einer Seite zu sehen sein. Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass die Bildschirmauflösung eine leserliche Struktur des Fragebogens erlaubt. Aus Gründen der Teilnahmebereitschaft sollte der Befragte erkennen können, wie weit er bei der Beantwortung des Fragebogens vorangeschritten ist – schließlich

hat der Befragte bei einem schriftlichen Fragebogen auch den Fragebogen in der Hand und kann beurteilen, wie lange er noch ungefähr brauchen dürfte – ein nicht zu unterschätzender Faktor in bezug auf die Teilnahmebereitschaft und das Durchhaltevermögen von Befragten!

Ein Problem bei Onlinebefragungen besteht darin, wie den Mitarbeitern vertrauenswürdig vermittelt werden kann, dass die Daten hundertprozentig anonym behandelt werden. Hier kann auch wieder nur an eine sorgfältige Vorarbeit und Vorinformation seitens der Geschäftsleitung appelliert werden.

Des Weiteren liegen aber die Vorteile einer Onlinebefragung auf der Hand. Es fallen kaum Kosten an, zudem ist die Verteilung und das Sammeln von Fragebögen auf der Basis der gegebenen Infrastruktur sehr einfach und zuverlässig – ein Faktor, der gerade bei räumlich weit gestreuten Organisationen nicht zu unterschätzen ist. Die Darbietung elektronischer Fragebögen macht es möglich, dass Befragte gezielt durch den Fragebogen geleitet werden. Damit ist zum einen gewährleistet, dass alle Mitarbeiter den Fragebogen in der vorhergesehenen Reihenfolge bearbeiten, zum anderen kann bei Filterfragen ein dynamisches Darbieten von Fragen gewährleistet werden, d.h. es werden keine Fragen gestellt, die für den Befragten nicht mehr relevant sind. Bei elektronischen Fragebögen haben Mitarbeiter auch eher als in schriftlichen Fragebögen die Möglichkeit, ihre Antworten zu korrigieren, während auf der anderen Seite vermieden werden kann, dass ungültige Antworten abgegeben werden. Ein weiterer Pluspunkt bei Onlinebefragungen ist die Tatsache, dass die Daten nicht gesondert erfasst werden müssen, sondern dass sie jederzeit analysiert werden können und somit auch jederzeit Hochrechnungen aufgestellt werden können. In bezug auf die Rücklaufquote kann aus den bisherigen Erfahrungen geschlossen werden, dass bei guter Vorabinformation ebenfalls Rücklaufquoten von 80-90% möglich sein können.

5.6 Items des Fragebogens

Der Gestaltung des Fragebogens kommt eine wichtige Funktion zu, denn hierüber entscheidet sich oft, ob die Befragungsperson bereit ist an der Befragung teilzunehmen oder nicht¹. Der erste Eindruck eines Fragebogens sollte Seriosität, Wichtigkeit und leichte Handhabbarkeit vermitteln sowie ästhetischen Ansprüchen genügen. Das Deckblatt sollte den Titel der Studie enthalten, wobei hier durch die Geschäftsleitung schon gute Vorarbeit in bezug auf Vorabinformationen für die Mitarbeiterbefragung geleistet werden kann – ebenfalls in Fragen

¹ Dabei gelten für Fragebögen bei Mitarbeiterbefragungen grundsätzlich natürlich keine anderen Grundlagen und Regeln für die Fragebogengestaltung als für andere Befragungen. Zu der Gestaltung von Fragebögen siehe u.a. PORST 1998 und 2000a

des Datenschutzes und der Anonymität. Oberste Gebote für die Fragebogengestaltung sind nach GANSERER/GROßE-PECLUM (1995: 109) folgende Faktoren: Die Fragen sollten verständlich sein und eine subjektiv empfundene Angemessenheit besitzen. Sollte von vornherein feststehen, dass Verbesserungen bei einem Thema nicht möglich sind, so sollte auf eine Aufnahme entsprechender Fragen verzichtet werden, da ansonsten nur unnötige Hoffnungen geweckt werden. Es sollten auch nur konkrete, aktuelle und tatsächliche Bedingungen abgefragt werden.

Bei der Frageformulierung sollten folgende Regeln beachtet werden:

1. Verwendung von einfachen, unzweideutigen Begriffen
2. Vermeidung von langen und komplexen Fragen
3. Vermeidung von hypothetischen Fragen
4. Vermeidung von doppelten Stimuli und Verneinungen
5. Vermeidung von Unterstellungen und suggestiven Fragen
6. Vermeidung von Fragen, die auf Informationen abzielen, über die viele Befragte mutmaßlich nicht verfügen
7. Verwendung von Fragen mit eindeutigem zeitlichen Bezug
8. Verwendung von Antwortkategorien, die erschöpfend und disjunkt sind
9. Sicherstellung, dass der Kontext einer Frage sich nicht auf deren Beantwortung auswirkt
10. Definition von unklaren Begriffen
11. Die Items sollten für alle Befragten im gleichen Sinne verständlich sein
12. Die Items sollten nicht allzu konkret und eingeeengt sein
13. Die Items sollten nicht allzu extrem sein
14. Die Items sollten modische Ausdrucksweisen vermeiden
15. Die Items sollten die Befragungszeit effizient nutzen, also z.B. nicht ständig die Antwortskala wechseln

(nach PORST 2000b: 2 und BORG 2002: 47f)

Für Items von Mitarbeiterbefragungen gelten nach BORG (2002: 48) noch einige Besonderheiten:

Die Items sollten:

16. von allen Mitarbeitern beantwortbar sein
17. für die Befragungsziele relevant sein
18. nichts Persönliches oder Privates fragen
19. die Sprache der Organisation verwenden

20. keine „Ich-werde-nicht-bedient“ Haltung fördern, d.h. die Befragung ist kein Wunschzettel, auf dem der Mitarbeiter ankreuzt, was vom Management geliefert werden muss!
21. eher einen „Ich“ – als einen „Man“-Bezug haben
22. möglichst „positive“ Formulierungen wählen, damit nicht das Klima dadurch ruiniert wird, dass ständig danach gefragt wird, was alles schlecht ist
23. nicht „manipulativ“ erscheinen
24. eher Handlungsabsichten (mit Zeitbezug) als Affekte ansprechen

Doch es gibt auch einige typische Fehler, die bei der Frageformulierung in einer Mitarbeiterbefragung, aber auch bei anderen Befragungen immer wieder gemacht werden. So sind Items oft technisch problematisch (enthalten z.B. zwei Stimuli, woraufhin man dann bei der Auswertung nicht weiß, ob sich die Antwort auf den einen oder den anderen Stimulus bezieht), Fragen werden in einer allzu akademisierten Sprachform gestellt, so dass sie für eine Mitarbeiterbefragung nicht geeignet sind oder es werden Fragen von fehlendem allgemeinen Interesse gestellt. Solche Fragen sollten erst gar nicht im Fragebogen auftauchen. Ebenso sollten Fragen nicht in einem Fragebogen auftauchen, die den Zielen der Mitarbeiterbefragung nicht dienlich sind, indem sie beispielsweise Führungskräfte in die Rolle von Angeklagten bringen. Schließlich sollte man Fragen vermeiden, die in ihrer Funktion unklar sind.

6. Datenqualität

Die Akzeptanz einer Mitarbeiterbefragung wird zu einem zentralen Gütekriterium. Dabei ist sie von verschiedenen Faktoren abhängig. Der gesamte Prozess sollte möglichst transparent für die Mitarbeiter sein und diese sollten auch bei der Instrumentenentwicklung partizipieren können. Eine Zusicherung der Publikation der Ergebnisse sowie die Garantie des Top-Managements, dass Maßnahmen abgeleitet werden und der Erfolg evaluiert wird, sollte selbstverständlich sein. Den Mitarbeitern sollten folgende Kriterien zu Beginn der Aktion zugesichert werden:

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Anonymität der Auswertung
- Offenlegung der Prozesse und aller Befunde
- Transparenz

(nach BUNGARD 1997: 12 und FETTEL 1997: 100)

Aber Befragungsergebnisse müssen insofern relativiert werden, als die Fragen mit dem Bewusstsein beantwortet werden, dass es sich um eine Mitarbeiterbefragung handelt und dass

die Ergebnisse zu Veränderungen führen sollen („Reaktivitätsproblematik“). Ebenso problematisch ist die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit. Gerade bei Befürchtungen in bezug auf die Einhaltung der Anonymität kann diese Tendenz, sich als funktionsfähige Organisationsmitglieder zu präsentieren, sehr stark ausgeprägt sein. Dieser Aspekt sollte bei der Interpretation immer im Auge behalten werden, um keine vorschnellen Schlüsse zu ziehen. Neben der Angst vor der fehlenden Anonymität kann bei den Mitarbeitern auch die Skepsis vorherrschen, ob aus den Ergebnissen ernsthaft Konsequenzen gezogen werden, was wiederum die Datenqualität beeinträchtigen kann. Neben den allgemein bekannten Problemen wie Situations-, Kontexteffekt etc. kann auch eine mögliche zeitliche Distanz zwischen den Ereignissen und den Beurteilungen zu Verzerrungseffekten führen. Bei einer Mitarbeiterbefragung über die Zufriedenheit in und mit der Firma ist es nicht unerheblich zu wissen, ob die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus einer Erhöhung des Anspruchsniveaus (progressive Arbeitszufriedenheit) oder aus einer Senkung des Anspruchsniveaus (resignative Arbeitszufriedenheit) resultiert (vgl. FIES/SCHMITT 1997: 208). Um ein hohes Maß an Vertrauen zu erreichen, werden mehrere Verfahren vorgeschlagen. POBEL plädiert dafür, dass die Erhebung nicht firmenintern abgewickelt werden sollte, sondern dass für die Durchführung und Auswertung ein externes Institut eingeschaltet wird. POBEL/MÜLLER gehen sogar noch weiter und fordern, dass die Versendung der Fragebögen durch das externe Institut an die Privatadresse erfolgen soll. Dies sei ein Signal dafür, dass der Arbeitgeber mit der Erfassung und Auswertung der Daten nicht in Berührung kommen würde. Durch die Versendung nach Hause sollte zusätzlich die Eigenverantwortlichkeit und Unabhängigkeit jedes einzelnen bei der Beantwortung der Fragen dokumentiert werden – ein Fakt, der mit Sicherheit nicht von der Hand zu weisen ist, der jedoch möglicherweise im Widerspruch zur Erhöhung der Ausschöpfungsquote steht, die in der Regel besser ist, wenn die Mitarbeiter den Fragebogen nicht in ihrer Freizeit ausfüllen müssen. Wichtiger als die Versendung der Fragebögen an die Privatadresse ist, dass die Rücksendung der Fragebögen in einem beigefügten Rückumschlag direkt an das durchführende Institut erfolgt, denn so kann sichergestellt werden, dass kein Firmenangehöriger mit den ausgefüllten Fragebögen in Kontakt kommt. Der Fragebogen sollte auf keinen Fall eine Kennzeichnung enthalten, durch die der Beschäftigte zu reidentifizieren wäre. Wird – um die Rücklaufquote zu steigern – ein Gewinn in Aussicht gestellt, so schlägt WIENDIECK folgendes Verfahren vor: die Mitarbeiter erhalten Losnummern in doppelter Ausfertigung. Eine Nummer wird dem ausgefüllten Fragebogen beigelegt, die andere wird behalten. Das auswertende Institut sammelt die eingehenden Losnummern getrennt von den Fragebögen und lässt hieraus unter

Aufsicht die Gewinner ziehen, die sich dann durch die zurückbehaltene Losnummer ausweisen können (WIENDIECK 1997: 392). Die Abgabe des Fragebogens auf keinen Fall namentlich erfasst werden - ebenso wie niemand einen Einblick in einen ausgefüllten Fragebogen erhalten soll. Auch SONNENBERG/SCHMIDT plädieren dafür, dass nur der Erfasser und der Auswerter Zugang zu den Daten haben sollten. Wenn die Auswertung aus irgendwelchen Gründen nicht extern erfolgen kann, sollte sie intern durch eine abgeschottete Statistikstelle erfolgen. Außerdem weist er darauf hin, dass nur Originale und auf keinen Fall Kopien der Fragebögen erfasst werden dürfen (SONNENBERG/SCHMIDT 2000: 194).

Neben der Versendung der Fragebögen ist die Auswertung ein weiterer wichtiger Faktor in bezug auf die Anonymität. Denn wenn man Ergebnisse in kleinste Organisationseinheiten runterbricht, ist es oft aufgrund der soziodemographischen Daten ein leichtes, einen gewissen Mitarbeiter zu identifizieren. So fordert GANSERER (1997: 278), dass eine Auswertung nur stattfinden soll, wenn pro Einheit mindestens fünf Fragebögen vorliegen, während POBEL/MÜLLER (1995: 139) mindestens zehn Fragebögen pro Organisationseinheit für nötig halten bzw. sie sogar dafür plädieren, dass auf die Kombination demographischer Angaben mit den Ergebnissen konkreter Organisationseinheiten verzichtet wird. Erfahrungsgemäss erzeugen die Fragen nach soziodemographischen Angaben die größten Widerstände und Ängste bei den Befragten. Doch auch hier gibt es etliche Regeln, durch die die Anonymität sichergestellt werden kann. So darf es nie um die Identifikation von einzelnen Mitarbeitern gehen, sondern es sollte sich immer nur um eine möglichst allgemeine und trotzdem informative Aussage handeln. Es liegt auf der Hand, dass immer erwogen werden sollte, welche Angaben nun wirklich notwendig sind. Gerade wenn eine Mitarbeiterbefragung zum ersten Mal durchgeführt wird, sollte die Anzahl der soziodemographischen Merkmale auf ein absolutes Minimum reduziert werden. Bei der nächsten Befragung, wenn die Beschäftigten aus Erfahrung nachvollziehen können, wie mit den soziodemographischen Daten umgegangen wird, können dann weitere Merkmale abgefragt werden. Doch bereits bei den Informationen im Vorfeld der Befragung sollte darauf hingewiesen werden, welchen Zweck die soziodemographischen Angaben haben und wie sie ausgewertet werden. Auf die Wichtigkeit der innerbetrieblichen Aufklärungsarbeit weisen auch DOMSCH/SCHNEBLE hin. Ihrer Meinung nach sind Widerstände zu einem großen Teil Ausdruck von Angst bzw. Unsicherheiten und Fehleinschätzungen. So können präzise und sachliche Informationen über Ziele, Inhalt, organisatorischen Ablauf und Auswertungsverfahren der Befragung bereits viele Ursachen für Widerstände beseitigen. Diese Informationen sollten in zwei Schritten gegeben werden: zuerst als generelle Information über das Vorhaben im Kreis der Führungskräfte, in

Sitzungen mit Mitarbeitervertretungen, in Rundschreiben, in der Werkszeitung, auf Informationsmärkten usw. und zum zweiten noch einmal als schriftliche Instruktion, die dem Fragebogen als Begleitschreiben beigelegt ist (vgl. DOMSCH/SCHNEBLE 1992: 9).

In bezug auf die Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität lassen sich in Mitarbeiterbefragungen ebenfalls einige Probleme erkennen. Nach BUNGARD spielt das Validitätsproblem bei Mitarbeiterbefragungen nur eine eingeschränkte Rolle, da bei Mitarbeiterbefragungen spezifische Sachverhalte direkt bewertet werden, insofern also keine abstrakten hypothetischen Konstrukte erfasst werden sollen (BUNGARD 1997: 9). Jedoch nehmen bei Mitarbeiterbefragungen die Zufriedenheitsuntersuchungen ein großes Spektrum ein. Doch ist ein Mitarbeiter überhaupt zufrieden, wenn er angibt, er sei zufrieden? Da bisher weder eine interdisziplinäre Ausrichtung der Zufriedenheitsforschung erkennbar ist noch eine explizit formulierte kognitive Theorie über das Zustandekommen von Zufriedenheit existiert, kann auch keine Konstruktvalidität ermittelt werden, die eine genügende Übereinstimmung mit einem theoretischen Konstrukt „Zufriedenheit“ nachweisen könnte.

Bei Wiederholungsmessungen sollten möglichst identische Resultate erzielt werden. Bei den in Mitarbeiterbefragungen üblicherweise gestellten Fragen sieht BUNGARD in der Praxis darin kein Problem (BUNGARD 1997: 7). Jedoch sollte bedacht werden, dass Präferenzen und Qualitätswahrnehmungen aufgrund ihrer subjektiven Prägung individuell und somit nicht unbedingt zwingend reproduzierbar sind, so dass die Äußerungen befragter Mitarbeiter im Zeitverlauf nicht unbedingt stabil bleiben müssen. Jedoch kommt es hier auch sehr auf die Art der Fragen an, aber dennoch sollte das Reliabilitätsproblem nicht so ohne weiteres außer acht gelassen werden.

Bei der Objektivität kann man die Erfassungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität unterscheiden. Für die Erfassungs- und Auswertungsobjektivität lassen sich Standards sichern, so dass bei Mitarbeiterbefragungen von einer relativ hohen Erfassungs- und Auswertungsobjektivität gesprochen werden kann. Bei der Interpretation der Daten sind jedoch gewisse Spielräume möglich, die dadurch unterbunden werden können, dass möglichst wenige Personen an der Interpretation beteiligt sind, um die intersubjektiven Fehlerquellen möglichst gering zu halten. Außerdem sollten gewisse Richtlinien zur Interpretation vorhanden sein.

7. Zusammenfassung

Eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen sieht auf den ersten Blick sehr einfach aus. Doch wenn man die Sache richtig machen will, gibt es einige Punkte, die unbedingt eingehalten

werden müssen. Den Mitarbeitern sollten folgende Kriterien zu Beginn der Aktion zugesichert werden:

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Anonymität der Auswertung
- Offenlegung der Prozesse und aller Befunde
- Transparenz

Auch sollte die Mitarbeiterbefragung klaren Zielen dienen, die zudem auch noch realistisch und umsetzbar sein müssen. Auf keinen Fall sollten in der Befragung Änderungsmöglichkeiten versprochen werden, die später nicht durchführbar sind. Des Weiteren sollten alle Betroffenen rechtzeitig in die Planung miteinbezogen werden: zum einen ist dies ein Vorteil für die Vorbereitung, zum anderen dient dies dazu, Problemen der Teilnahmebereitschaft vorzubeugen. Dass die Anonymität und der Datenschutz für die Befragten sichergestellt sein muss, versteht sich von selbst, aber gerade in einer Mitarbeiterbefragung ist dies noch einmal ein besonders wichtiges Thema, da hierbei leicht bei ehrlicher Antwortgebung Ängste wegen negativer Sanktionierungen geschürt werden können. Es sollen keine x-beliebigen Dinge abgefragt werden, sondern Sachverhalte, die die Arbeit und Organisation der Befragten betreffen. Andererseits sollte aber auch nicht der Fehler unterlaufen, den Zielkatalog zu einer allumfassenden Wunschliste auszuweiten. Maßgebend sollte sein, dass nur solche und so viele Sachverhalte ins Auge gefasst werden, die man auch auszuwerten in der Lage ist und die auch veränderbar sind. Wichtiger ist aber oft noch die Frage, in welchem Ausmaß sich die Organisation zutraut, die Folgeprozesse, die nach der Befragung auftreten, bewältigen zu können. Nur wenn man hier in einem realistischen Rahmen bleibt, gewinnt eine Mitarbeiterbefragung das notwendige Vertrauen.

Bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ergeben sich verschiedene methodische Probleme. Neben der Frage nach der Einrichtung, die die Mitarbeiterbefragung durchführt und auswertet, gibt es leider immer noch kein Patentrezept für die Auswahl der Befragungsteilnehmer und dem Modus der Befragung.

Literaturverzeichnis

BORG, I. (2002): Mitarbeiterbefragungen – kompakt. Göttingen: Hogrefe

BORG, I. (2000): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. Göttingen: Hogrefe

BUNGARD, W. (1997): Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In: BUNGARD, W. / JÖNS, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: PVU, S. 5-14

BUNGARD, W. / JÖNS, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: PVU

BURKERT, C. (2001): Qualitätskriterien einer Mitarbeiterbefragung untersucht am Beispiel von Total Quality Management. Aachen: Shaker

DOMSCH, M. / LADWIG, D. (Hrsg.) (2000): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer

DOMSCH, M. / LADWIG, D. (2000): Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklungen. In: DOMSCH, M. / LADWIG, D. (Hrsg.) (2000): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer, 1-14

DOMSCH, M. / SCHNEBLE, A. (1992): Mitarbeiterbefragungen – Eine Leitlinie zum Projektmanagement. In: DOMSCH, M. / SCHNEBLE, A. (1992): Mitarbeiterbefragungen. Heidelberg: Physica, S. 1-24

DOMSCH, M. / SCHNEBLE, A. (1992): Mitarbeiterbefragungen. Heidelberg: Physica, S. 1-24

DOMSCH, M.E. / SIEMERS, S.H.A. (1995): Mitarbeiterbefragungen. In: FREIMUTH, J. / KIEFER, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 39-72

FETTEL, A. (1997): Mitarbeiterbefragungen – Anforderungen und Erwartungen aus Sicht von Mitarbeitern. In: BUNGARD, W. / JÖNS, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: PVU, S. 97-113

FIES, N. / SCHMITT, V. (1997): Mitarbeiterbefragungen – Ausgangsbasis für Benchmarking? In: BUNGARD, W. / JÖNS, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: PVU, S. 195-213

FREIMUTH, J. / KIEFER, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie

GANSERER, J. (1997): Die Mitarbeiter-Meinungsumfrage der Bayerischen Vereinsbank AG. In: BUNGARD, W. / JÖNS, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: PVU, S. 274-283

GANSERER, J. / GROßE-PECLUM, K.-H. (1995): Mitarbeiter-Meinungsumfrage als Bestandteil der Organisationsentwicklung. In: FREIMUTH, J. / KIEFER, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 95-124

JESKE-MÜLLER, B. (1995): Die Auswertung betriebsinterner Fragebogenaktionen – Der Weg vom Kreuz zur Erkenntnis. In: FREIMUTH, J. / KIEFER, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 73-94

JÖNS, I. (1997): Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: BUNGARD, W. / JÖNS, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: PVU, S. 15-31

LAUTERBURG, C. (1995): Die Stimme der Basis: Mitarbeiter befragen 600 Kollegen im Betrieb. In: FREIMUTH, J. / KIEFER, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 153-174

NIEDER, P. (1995): Die Arbeitssituationserfassung als ein Instrument zur Reduktion von Fehlzeiten. In: FREIMUTH, J. / KIEFER, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S.229-240

PIWINGER, M. / REICHEL, C. / NIEHÜSER, W. (1992): Grundsatz, Realität und Maßnahme – Mitarbeiterbefragungen bei VORWERK & CO. In: DOMSCH, M. / SCHNEBLE, A: (1992): Mitarbeiterbefragungen. Heidelberg: Physica, S. 147-166

POBEL, K. / MÜLLER, G. (1995): Führungskräftebefragungen – von der quantitativen Erhebung zur qualitativen Wirkung: Führung und Unternehmenskultur gezielt gestalten. In: FREIMUTH, J. / KIEFER, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 125-152

PORST, R. (1998): Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting. ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 98/02, Mannheim: ZUMA

PORST,R. (2000a): Praxis der Umfrageforschung. Stuttgart. Leipzig. Wiesbaden: Teubner

PORST, R. (2000b): Question Wording – Zur Formulierung von Fragebogen-Fragen. How-to-Reihe Nr. 2, Mannheim: ZUMA

SCHULTZ-GAMBARD, J. / BUNGARD, W. (1997): Gruppendiskussionsverfahren. In: BUNGARD, W. / JÖNS, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: PVU, 114-129

SONNENBERG, G. / SCHMIDT, K. (2000): Mitarbeiterbefragung im kommunalen Bereich am Beispiel des Interkommunalen Leistungsvergleiches. In: DOMSCH, M. / LADWIG, D. (Hrsg.) (2000): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer, 167-194

STEIMER, S. (1999): Führungscontrolling mit Mitarbeiterbefragung. MA, Univ. Diplomarbeit

WIENDIECK, G. (1997): Führungskräfte im Urteil ihrer Mitarbeiter – Ein Erfahrungsbericht.
In: BUNGARD, W. / JÖNS, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des
Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: PVU, S. 386-398

Workshop Rolf Porst: „Grundlagen der Fragebogenentwicklung“, 25./26.09.2001, ZUMA-
Mannheim

