Anke Schöb und Angelina Bartz[1]

Mitarbeiterbefragung – Ein Instrument zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Stadtverwaltung

Das Statistische Amt der Landeshauptstadt Stuttgart führt in verschiedenen Ämtern der Stadtverwaltung Mitarbeiterbefragungen durch. Der Beitrag stellt die Konzeption der Befragungen sowie deren inhaltliche und organisatorische Umsetzung vor. Die Grundlage der Mitarbeiterbefragungen bildet ein Fragebogen, der den Grad der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die spezielle Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit Teilaspekten der Arbeit erfasst, um den Handlungsbedarf bei Arbeitsplatzbedingungen und Betriebsabläufen aufzudecken. Ein Gütekriterium bei der Entwicklung des standardisierten Frageinstruments war der Bezug zu anderen validen Instrumenten.[2]

Untersuchungsanlage der Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung ist eine Momentaufnahme der aktuellen Arbeitsplatzbedingungen und Betriebsabläufe

Wie eine Mitarbeiterbefragung gestaltet wird, richtet sich danach aus, wie sehr ein Monitoring von Arbeitsplatzbedingungen und Betriebsabläufen oder eine (Wirkungs-) Evaluation von betrieblichen Maßnahmen vorgesehen ist.[3] Bei Interesse an den Arbeitsplatzbedingungen und den Betriebsabläufen am Arbeitsplatz zu einem bestimmten Zeitpunkt ist eine Querschnittbetrachtung, bei der zu einem bestimmten Zeitpunkt die Mitarbeiter befragt werden, in der Regel ausreichend (vgl. Tabelle 1). Eine sich wiederholende Querschnittuntersuchung ist im Rahmen eines regelmäßigen Berichtswesens zu empfehlen. Dies bedeutet, dass der Fragebogen, die Zielgruppe und die Erhebungsform (mündlich, schriftlich, elektronisch) im Kern zwischen den zwei beziehungsweise mehreren Zeitpunkten gleich bleiben. Die Befragungsdaten von den verschiedenen Erhebungszeitpunkten werden dann zu einem Datensatz zusammengeführt. Diese Form der Längsschnittuntersuchung ermöglicht Aussagen über die Veränderungen auf der Gruppenebene, zum Beispiel: Bei den Angestellten haben sich die Arbeitsplatzbedingungen verbessert, verschlechtert oder sind gleich geblieben. Ein Anzeigen von Veränderungen auf der Ebene einzelner Mitarbeiter ist nicht möglich, da nicht dieselben Personen befragt werden. Dies ist in Form eines Personenpanels möglich. Hier werden einmal ausgewählte Personen in bestimmten Abständen befragt. Sinnvoll ist der Einsatz eines solchen Ansatzes, wenn ein jährliches Berichtswesen im Hintergrund steht, die Mitarbeiterfluktuation niedrig ist und die Untersuchung individueller Veränderungen im Vordergrund steht. Spielformen von Panels können jedoch nicht nur Personen, sondern auch Berufsgruppen (Arbeiter, Angestellte, Beamte) oder Ereignisse (Berufseinstieg, beruflicher Wiedereinstieg) sein. Die Mitarbeiterbefragungen in den Ämtern der Landeshauptstadt Stuttgart werden als Querschnitterhebungen durchgeführt.

Tabelle 1: Untersuchungsformen von Mitarbeiterbefragungen

Untersuchungsform	Erhebungszeitraum	Fragen	Zusatzfragen bei Wiederholung
Einmaliger Querschnitt	Einmalige Erhebung	-	-
Wiederholter Querschnitt ("unechtes Panel")	Regelmäßige Erhebung	Kernfragen gleich	Teilnahme letzte Befragung Veränderung beruflicher Tätigkeit
Personenpanel ("echtes Panel")	Regelmäßige Erhebung (jährlich)	Kernfragen gleich	Teilnahme an Fortbildungsmöglichkeiten

Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt KomunIS

Kennzeichen und Handlungsfelder der Mitarbeiterbefragung

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird in neun Bereichen gemessen

Die Entwicklung des eingesetzten Fragebogens erfolgte auf Basis einer Zielsystematik in neun Handlungsfeldern (Modulen) (vgl. Abbildung 1). Die Module können an spezifische Bedingungen und Betriebsabläufe angepasst werden. Um aus den Beurteilungen Handlungsbedarfe identifizieren zu können, ist es notwendig herauszuarbeiten, welche Faktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ausschlaggebend sind und in welchem Verhältnis sie zueinander stehen. Hierfür sind je Handlungsfeld Einzelaussagen (Indikatoren) entwickelt worden, anhand derer die Zieldimension gemessen wird. Als summarisches, ergebnisbezogenes Maß sind zu jedem Themenbereich Aussagen zur Zufriedenheit formuliert. Die Antwortmöglichkeiten für alle Aussagen sind in fünf Kategorien abgestuft von „Trifft völlig zu", „Trifft überwiegend zu", „Teils/teils", „Trifft überwiegend nicht zu" bis „Trifft überhaupt nicht zu". Zudem haben die Befragten die Möglichkeit, die Frage mit „Weiß nicht" zu beantworten. In einer offenen Frage besteht die Möglichkeit, weitere Anregungen zum jeweiligen Modul zu geben.

Abbildung 1: Handlungsfelder (Module) der Mitarbeiterbefragung

Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt KomunIS

Praktische Umsetzung der Mitarbeiterbefragung: Informationsmanagement und Durchführung der Befragung

Die Planung und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung beginnt mit dem Informationsmanagement und endet mit der Umsetzung von Maßnahmen

Im Vorfeld einer Mitarbeiterbefragung sind verschiedene Schritte einzuplanen, die sich in vier Phasen einteilen lassen: das Informationsmanagement vor der Erhebung, die Durchführung der Befragung, das Informationsmanagement nach der Erhebung und die Umsetzung (vgl. Tabelle 2).

In den Bereich des Informationsmanagements vor der Erhebung fallen die strategische Projektplanung und die Information aller an der Befragung beteiligten Akteure. Zur Durchführung gehören die Einladung zur Befragung, die Datenerhebung und Nachfassaktionen in Form von Erinnerungsschreiben. Das Informationsmanagement nach der Erhebung beginnt mit der Datenanalyse und Ergebnisdarstellung und setzt sich mit der Mitarbeiterinformation über die Ergebnisse sowie der Planung des weiteren Vorgehens und der Durchführung von Aktionen fort. Die Umsetzung von Mitarbeiterbefragungen sollte alle wesentlichen Prozessabschnitte dieser drei Phasen umfassen. Darauf folgt die Umsetzungsphase, die in den Ämtern oder Abteilungen angesiedelt ist. In Tabelle 2 ist schematisch der Ablauf der Mitarbeiterbefragung in zehn Schritten dargestellt.

Tabelle 2: Planung und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung

Phase 1: Informationsmanagement vor der Erhebung			
1	Planung der Mitarbeiterbefragung *(Ziel und Methodik)*	Formulierung der Ziele, Wahl der Erhebungsmethode, Festlegung der Grundgesamtheit, Zeitplan, Ressourcen, Informationen zur technischen Durchführung, Strukturdaten, Datenschutz, Rückspiegelung der Ergebnisse (Regelwerk zur Auswertung), Koordination mit dem Auftraggeber	
2	Information und Einbindung des Datenschutzbeauftragten		
3	Information und Einbindung des Personalrats		
4	Mitarbeiterinformation zur Befragung	Internes Informationsschreiben, Mitarbeiterversammlung, Intranet, Mitarbeiterzeitung, Aushang	
Phase 2: Durchführung der Befragung			
5	Begleitschreiben zum Fragebogen	Einladung	Begleitschreiben, E-Mail-Anschreiben, Entscheidung Personalisierung ggf. persönliche Befragungsnummer und Befragungslink, Häufige Fragen (FAQs)
6	Datenerhebung	Fragebogen	Verteilung
7	Erinnerungsschreiben	Erinnerung	Anschreiben
Phase 3: Informationsmanagement nach der Erhebung			
8	Datenauswertung und Ergebnisbericht	Feldbericht/Antworthäufigkeiten aus der Befragung Tabellenbericht (Erstauswertung) Kommentierter Ergebnisbericht	
9	Mitarbeiterinformation zu den Ergebnissen	Internes Informationsschreiben, Mitarbeiterversammlung, Intranet, Mitarbeiterzeitung, Aushang	
10	Planung des weiteren Vorgehens und Durchführung von Maßnahmen	Präsentationen, Workshops	
Phase 4: Umsetzung			

Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt KomunIS

Phase 1: Informationsmanagement vor der Erhebung

1. Planung der Mitarbeiterbefragung

Während der Phase der Projektplanung wird der Gesamtprozess – von der Zielformulierung bis zur Rückspiegelung der Ergebnisse in Form eines Regelwerks – entworfen. Dabei werden bei der Planung die fachlichen Anforderungen der Ämter und die Ämterkultur berücksichtigt. Der erste Schritt, die **Formulierung der Ziele**, findet in Kooperation mit dem Auftraggeber statt. Hierfür werden im Wesentlichen die Fragen geklärt, was mit der Befragung erreicht werden soll und wer, wann, wie und worüber befragt werden soll.

Drei Techniken der Datenerhebung stehen zur Verfügung

Die Frage nach dem „wie" bezieht sich auf die **Wahl der Erhebungsmethode**. Für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung stehen drei Techniken der Datenerhebung zur Verfügung: Wahllokalmethode, postalische Befragung und die Online-Befragung. Im Vergleich der drei Techniken untereinander weist die Wahllokalmethode, bei der die Mitarbeiter den Fragebogen in einem dafür vorgesehenen Raum ausfüllen und in einer verschlossenen Urne abgeben, den höchsten organisatorischen Aufwand auf (Organisation von Räumen, Personal), wenngleich die Signalwirkung der Mitarbeiterbefragung bei dieser Erhebungsform am stärksten ist. In der Regel zahlen sich der organisatorische Aufwand und die damit verbundene stärkere Signalwirkung der Befragung in einer höheren Mitarbeiterbeteiligung aus. Im Vergleich stellen schriftliche Befragungen einen geringeren internen organisatorischen Aufwand dar. Die Vorteile einer Online-Befragung gegenüber einer Papierbefragung sind in der Automatisierung der Datenerhebung und -auswertung sowie geringeren Druckkosten zu sehen. Grundsätzlich ist eine Kombination der Erhebungstechniken denkbar.

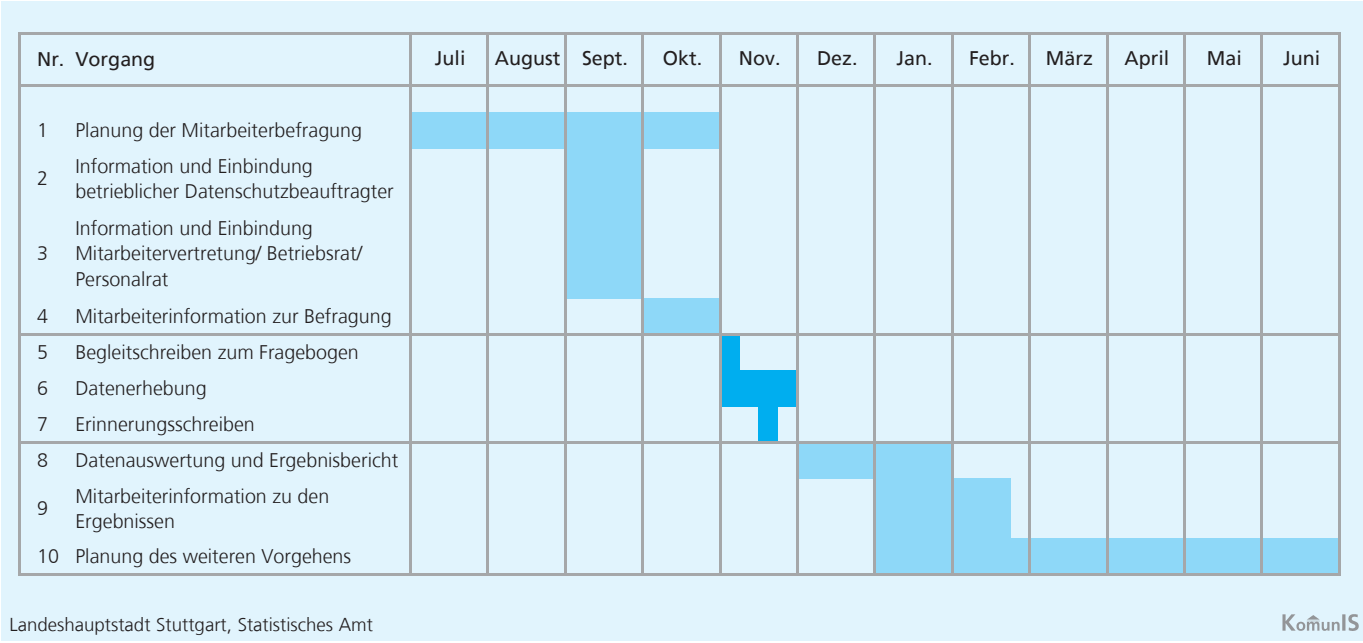
Um ein repräsentatives Meinungsbild zu erhalten, werden alle Mitarbeiter in die Befragung einbezogen

Die **Grundgesamtheit** einer Mitarbeiterbefragung stellen in der Regel alle zum Stichtag im Amt beschäftigten Mitarbeiter dar, das heißt, die Befragung wird als Vollerhebung durchgeführt.[4] Dabei kann das Problem von Ausfällen auftreten, beispielsweise durch Mitarbeiter, die sich während der Befragungszeit im Urlaub befinden oder aufgrund von Krankheit nicht im Amt anwesend sind und somit keine Chance haben, an der Befragung teilzunehmen.

Von der Planung bis zur Ergebnisanalyse sollten ca. 6 Monate Zeit eingeplant werden

Eine grobe Orientierung darüber, wie das Informationsmanagement und die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zeitlich strukturiert werden sollten, zeigt Abbildung 2 anhand eines **Zeitplans** aus der Praxis.[5] Die einzelnen Vorgänge müssen jedoch nicht grundsätzlich „Schritt für Schritt" nacheinander ablaufen, sondern können teilweise parallel durchgeführt werden. Der Zeitpunkt der Datenerhebung sollte aufgrund von Urlaubszeiten immer außerhalb von Schulferien liegen. Erfahrungsgemäß ist die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen im Frühjahr, in der Zeit vor den Sommerferien, oder im späten Herbst empfehlenswert. Der anvisierte Zeitpunkt sollte auch nicht in Konflikt stehen mit zyklischen Einflüssen, wie den regelmäßigen Haushaltsplanverhandlungen, oder mit strukturellen Einflüssen, wie eine tief greifende Umwandlung von Organisationsstrukturen. In dem dargestellten Praxisbeispiel liegt der vierwöchige Datenerhebungszeitraum im November. Er beginnt mit dem Versand des Begleitschreibens und endet eine Woche nach dem Versand des Erinnerungsschreibens. Plant man von diesem Zeitpunkt aus rückwärts, sollte Phase 1 idealerweise vier Monate zuvor, im Juli beginnen. Aufgrund der Komplexität dieser Phase und der Einbeziehung unterschiedlicher Akteure ist eine Vorlaufzeit von vier Monaten ein realistischer und angemessener Zeitrahmen. Unmittelbar im Anschluss an die Datenerhebung erfolgen die Datenauswertung und die Erstellung des Ergebnisberichtes. Die Mitarbeiterinformation kann bereits vor der Veröffentlichung des umfassenden Ergebnisberichtes beginnen, indem beispielsweise erste Ergebnisse in Form von Häufigkeitsverteilungen bekannt gegeben werden, die bei Online-Befragungen direkt aus dem System heraus erstellt werden können. Die ersten Ergebnisse oder spätestens die Veröffentlichung des Ergebnisberichtes sollte der Startpunkt für die Planung des weiteren Vorgehens und die Durchführung von Maßnahmen sein.

Abbildung 2: Zeitlicher Ablaufplan einer Mitarbeiterbefragung



Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt KomunIS

Im Zuge eines zeitlichen Ablaufplans muss auch der Einsatz des Auftraggebers an **Ressourcen** wie Geld, Personal und Zeit, geprüft werden. Eine Mitarbeiterbefragung kann in der Praxis nie vollständig externalisiert werden, sondern es werden interne Ansprechpartner benötigt, die sich in die Planung und Organisation der Befragung einbringen. Insbesondere deren Kenntnisse der bestehenden Sozial- und Kommunikationsstruktur sind von großer Bedeutung für die Befragungsorganisation und die technische Durchführung.

Für die technische Durchführung der Online-Befragung im Statistischen Amt, die anschließende Datenanalyse und die Berechnung der Ausschöpfungsquote[6] müssen folgende **Informationen** eingeholt werden:

- E-Mail-Adressen der Mitarbeiter
- Anzahl der Mitarbeiter insgesamt (und Anzahl der Mitarbeiter, die während des gesamten Befragungszeitraums erkrankt oder im Urlaub sind)
- Strukturdaten (abhängig vom Regelwerk der Auswertung: Geschlecht, Altersgruppe, Beschäftigungszeit bei der Dienststelle, Beschäftigungsgrad und Beschäftigungsumfang).

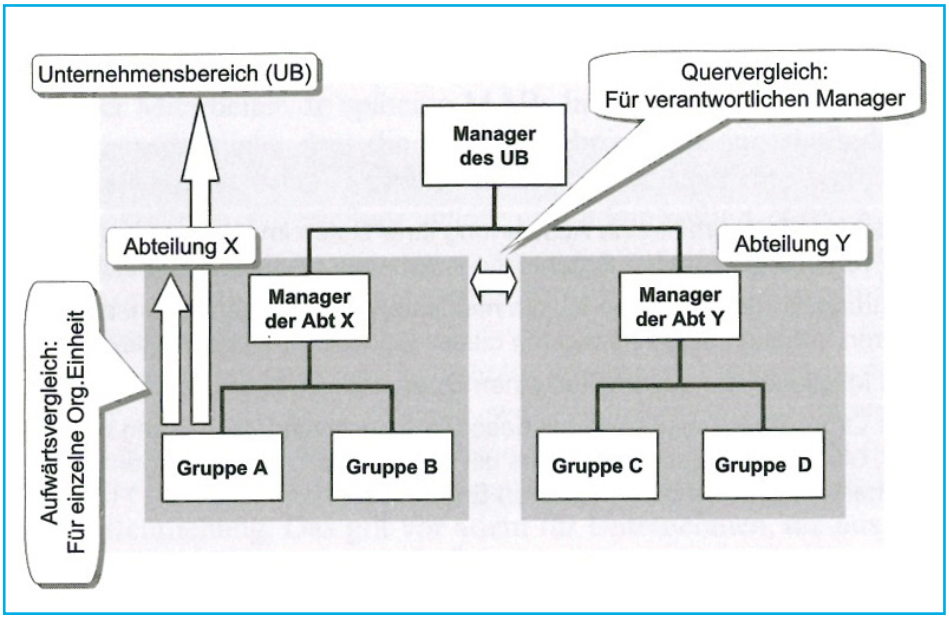
Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig und der Datenschutz gewährleistet

Als Richtlinie zum **Datenschutz** gilt beim Statistischen Amt das Verfahrensverzeichnis der Landeshauptstadt Stuttgart nach § 11 Landesdatenschutzgesetz (LDSG). Darin ist dokumentiert, welche technischen und organisatorischen Maßnahmen zu treffen sind, um eine datenschutzgerechte automatisierte Verarbeitung sicherzustellen.

Eine besondere Bedeutung kommt dieser Thematik auch bei der **Rückspiegelung der Ergebnisse** zu. Bereits im Zuge des Informationsmanagements vor der Erhebung muss die Frage geklärt werden, welche Vergleiche innerhalb der Befragung erfolgen sollen beziehungsweise zugelassen sind. Hierzu muss ein Regelwerk formuliert werden. Grundsätzlich wird kein Ranking zwischen einzelnen Organisationseinheiten erstellt, weshalb keine Quervergleiche zwischen Abteilungen oder Organisationseinheiten gemacht werden. Ein Quervergleich ist nur möglich, wenn Führungskräfte mindestens zwei Organisationseinheiten führen. Stattdessen können die Ergebnisse je Abteilung im Vergleich zu den Durchschnittswerten der ihr übergeordneten

Organisationseinheit im Aufwärtsvergleich ausgegeben werden. Empfehlenswert ist den allgemeinen Vergleichsregeln bei Mitarbeiterbefragungen innerhalb von Unternehmen zu folgen, die in Abbildung 3 dargestellt sind. Im Falle einer Auswertung nach Organisationseinheiten muss sichergestellt werden, dass der Datenschutz von Personen gewährleistet ist, die in der Mitarbeiterbefragung (direkt oder indirekt) beurteilt werden. Dies betrifft meist Fragen zum direkten Vorgesetzten.

Abbildung 3: Zulässige Vergleichswerte der Mitarbeiterbefragung nach Borg (2003: 71f.)



2. Information und Einbindung des Datenschutzbeauftragten

Frühzeitige Einbindung des Datenschutzbeauftragten

Datenschutzrechtliche Bestimmungen sind bei der Mitarbeiterbefragung einzuhalten. Daher muss der Datenschutzbeauftragte frühzeitig in das Projekt einbezogen werden und alle Informationen über die geplanten Erhebung, Verarbeitung, Speicherung und Verwendung der Daten erhalten und diesen schriftlich zustimmen (§ 37 BDSG). Dabei muss er sicherstellen, dass die Daten so verarbeitet werden, dass sie nur den im Regelwerk der Auswertung festgelegten Zwecken dienen können. Hierzu zählen unter anderem das Löschen der Rohdaten nach der Datenerfassung sowie die Trennung von Erhebungs- und Befragungsdaten.

3. Information und Einbindung des Personalrats

Für die Planung einer Mitarbeiterbefragung empfiehlt es sich von Beginn an den Personalrat einzubinden. Auch wenn anonyme Mitarbeiterbefragungen grundsätzlich nicht den Mitbestimmungsrechten des Personalrates unterliegen, muss dieser gemäß dem Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG) über die Durchführung des Projektes informiert werden.

4. Mitarbeiterinformation zur Befragung

Ein umfassendes Informationsmanagement steigert die Akteptanz der Befragung

Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung hängt nicht nur von der Genauigkeit der Planung und der rechtlichen Rahmenbedingungen ab, auch der Grad der Akzeptanz durch die Mitarbeiter wirkt sich entscheidend auf den Erfolg aus. Um Unsicherheiten vorzubeugen, ist es wichtig, präzise und sachliche Informationen über die Ziele und Inhalte der Befragung, die Freiwilligkeit der Teilnahme und den organisatorischen Ablauf zu geben, sobald die Grundzüge der Planung und Organisation der Mitarbeiterbefragung ausgearbeitet sind. Auch die Auswertungsbedingungen sollten transparent gemacht werden. Diese Informationen können im Vorfeld der Erhebung beispielsweise durch ein internes Informationsschreiben, in einer Mitarbeiterversammlung, über das Intranet, die Mitarbeiterzeitung oder über einen öffentlichen Aushang verbreitet werden.

Phase 2: Durchführung der Befragung

5. Begleitschreiben zum Fragebogen

Häufig gestellte Fragen und Antworten zur Befragung sowie Informationen zum Ablauf, den Rahmenbedingungen und Ansprechpartnern sollen allen Befragten zugänglich sein

Die Online-Mitarbeiterbefragung des Statistischen Amts orientiert sich an standardisierten Techniken der Durchführung von Befragungen.[7] Neben dem Fragebogen selbst, der leicht zu beantworten und optisch ansprechend sein sollte, stellt dabei das Begleitschreiben zum Fragebogen eine weitere Möglichkeit dar, die Zielpersonen zur Teilnahme an der Umfrage zu motivieren und die Rücklaufquote dadurch zu steigern.

Das allgemeine Begleitschreiben kann in Papierform oder als E-Mail an die Mitarbeiter versendet werden. Ersteres wird in der Regel vom Auftraggeber unterzeichnet, das E-Mail-Anschreiben wird automatisiert mit der Befragungs-Software verschickt. Beim E-Mail-Versand, bei dem die Mitarbeiter durch die E-Mail-Adressen namentlich bekannt sind, wird das Anschreiben in der Regel personalisiert. Die persönliche Ansprache der Mitarbeiter dient auf der einen Seite dem positiven sozialen Austausch und wirkt motivierend. Auf der anderen Seite kann ein persönliches Anschreiben bei den Befragten Skepsis über die Gewährleistung der Anonymität der Umfrage hervorrufen.[8] Diese kann zu einer geringen Beteiligung an der Befragung oder zu verzerrten Ergebnissen führen, da Befragte aus Angst vor Sanktionen möglicherweise (bewusst oder unbewusst) nicht ehrlich antworten. Daher sollte im Begleitschreiben nochmals auf die Datenschutzbestimmungen hingewiesen und die Anonymität zugesichert werden. Weitere Inhalte des Begleitschreibens sind die Erläuterung der Zielsetzung der Studie, Informationen über den Ablauf der Befragung und über die erhebende Institution, der Link zum Online-Fragebogen sowie die persönliche Befragungsnummer (siehe Punkt 6). Zudem sollte eine Zusammenstellung der häufig gestellten Fragen (FAQs) entweder dem Begleitschreiben als Anhang beigefügt werden oder auf den Eingangsseiten des Online-Fragebogens über eine Schaltfläche abrufbar sein (siehe ebd.).

Anonymität der Befragung zusichern

Wie das Papier-Anschreiben den Mitarbeitern zugestellt wird, ist abhängig von der Kommunikationsstruktur des Amtes. Denkbar wären beispielsweise eine Verteilung über die monatliche Gehaltsabrechnung oder über interne Umlaufmappen.

6. Datenerhebung

a) Online-Erhebung

Als Zugang zum Online-Fragebogen dient eine zufallsgenerierte persönliche Befragungsnummer (Zahlen- und Buchstabenkombination), die auf der Startseite des Online-Fragebogens eingegeben werden muss (vgl. Abbildung 4). Damit wird einerseits eine Mehrfachteilnahme ausgeschlossen und andererseits sichergestellt, dass ein Fremdzugriff durch Außenstehende nicht möglich ist.

Hilfs- und Befragungsdaten sind zu trennen

Das Statistische Amt hat technische und organisatorische Regelungen gefunden, um trotz der Vergabe von persönlichen Befragungsnummern sicherzustellen, dass die Anonymität der Befragten gewährleistet ist und Datenschutzrichtlinien eingehalten werden. Die Trennung von Hilfs- und Befragungsdaten wird durch ein 3-stufiges Kampagnenmanagement vollzogen:

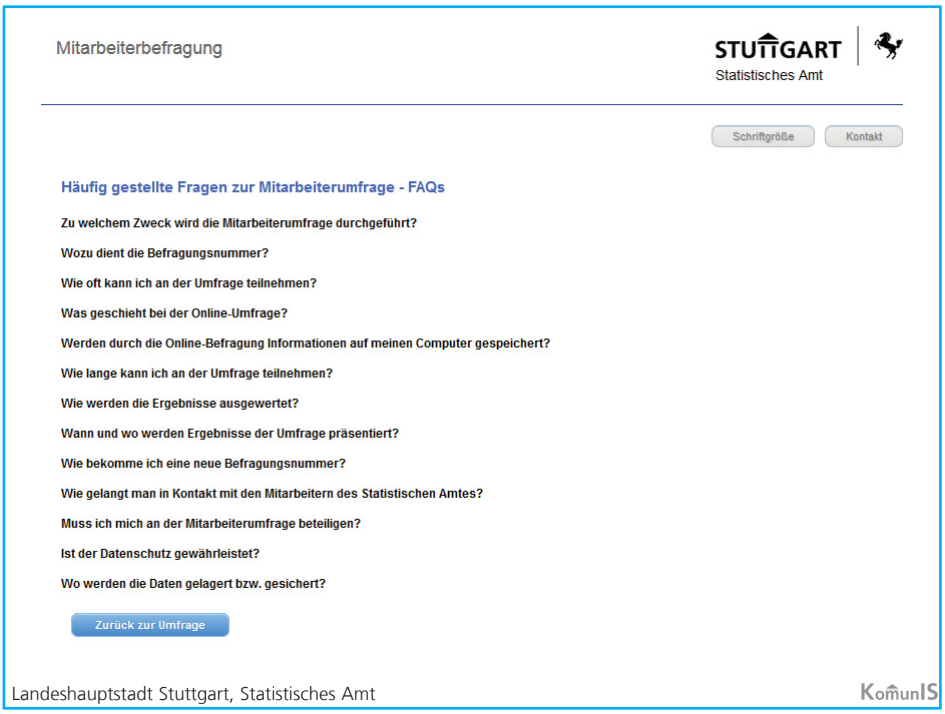
- Kampagne 1: Begleitschreiben zur Befragung mit Befragungslink, E-Mail-Adressen und Befragungsnummer.
  Nach dem Versand des ersten Anschreibens wird Kampagne 1 gelöscht.
- Kampagne 2: Beinhaltet nur die Befragungsnummer, sodass es für die Befragten möglich ist, sich mit dieser anzumelden. Die Rohdaten (Antworten) werden in dieser Kampagne gespeichert, somit besteht zwischen den Antworten und der E-Mail-Adresse beziehungsweise den Befragten keine Verbindung.
- Kampagne 3: Circa eine Woche vor Ende des Befragungszeitraums werden alle Mitarbeiter erneut per E-Mail angeschrieben und daran erinnert, an der Befragung teilzunehmen. Auch für das Erinnerungsschreiben wird eine neue Kampagne angelegt und nach dem Versand – wie Kampagne 1 – gelöscht.

Abbildung 4: Eingangsseite mit persönlicher Befragungsnummer

An die Eingangsseite des Fragebogens schließen sich (sofern nicht bereits als Anlage dem Begleitschreiben beigefügt) eine Informationsseite zum Ablauf der Befragung und Antworten auf häufig gestellte Fragen (FAQs) zur Mitarbeiterbefragung an (vgl. Abbildung 5 und Abbildung 6). Zudem sollen sich die Befragten bei inhaltlichen oder technischen Problemen beim Ausfüllen des Fragebogens an einen Ansprechpartner wenden können. Es besteht daher die Möglichkeit, mit den Mitarbeitern des Statistischen Amts Kontakt aufzunehmen. Durch das Zeigen auf den „Kontakt-Button" mit dem Mauszeiger auf den ersten und letzten Fragebogenseiten werden die Kontaktdaten des Statistischen Amts (Postanschrift, E-Mail und Telefonnummer der „Hotline") eingeblendet.

Abbildung 5: Informationsseite für die Befragten

Abbildung 6: Häufig gestellte Fragen (FAQ's)



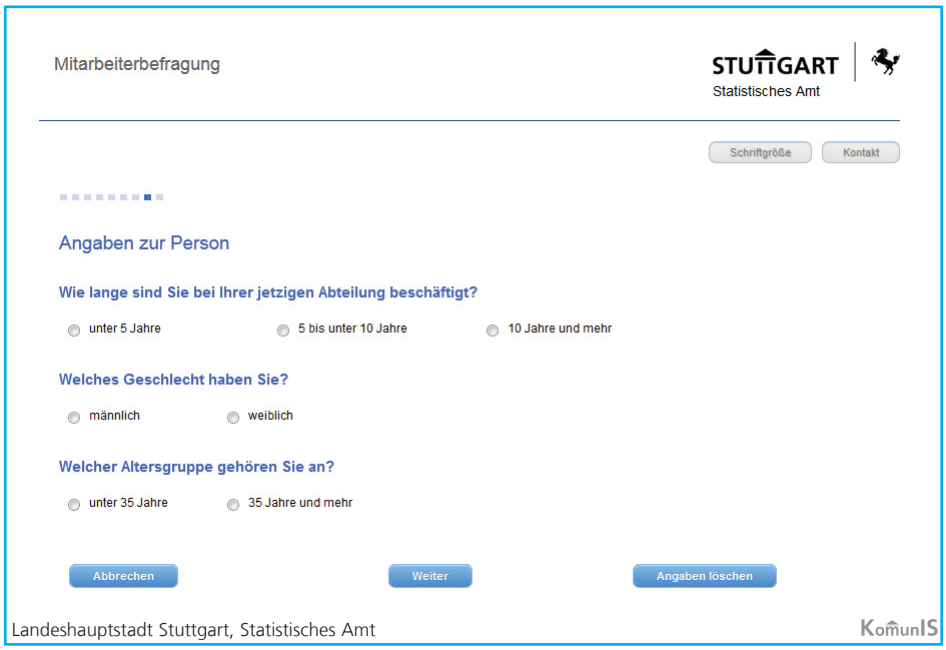
Zu jedem Modul wird eine geschlossene Frage mit unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten gestellt; zudem besteht die Möglichkeit, eigene Antworten zu geben

Der Gestaltung des Fragebogens kommt eine wichtige Funktion zu, denn hierüber entscheidet sich oft, ob ein Befragter bereit ist, an der Befragung teilzunehmen oder nicht. Der erste Eindruck eines Fragebogens sollte Seriosität, Wichtigkeit und leichte Handhabbarkeit vermitteln sowie ästhetischen Ansprüchen genügen. Die Benutzerfreundlichkeit erhöht sich unter anderem durch die Darstellung aller Fragen eines Handlungsfeldes auf einer Seite (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Geschlossene und offene Frage zum Handlungsfeld „Arbeitsplatzbedingungen"

Die aufgelisteten Antwortmöglichkeiten (Items) je Modul bilden den Hauptteil der Befragung. Am Ende des Fragebogens werden gegebenfalls statistische Angaben erhoben (vgl. Abbildung 8). Diese ermöglichen die Darstellung der Ergebnisse für bestimmte, vorab definierte Teilgruppen (z. B. Mitarbeiter nach Dauer ihrer Beschäftigung, Männer versus Frauen oder nach Altersklassen). Zwei Dinge müssen bei statistischen Angaben jedoch beachtet werden: Erstens müssen die statistischen Angaben so allgemein gehalten werden, dass es nicht möglich ist, durch eine Kombination einzelner Indikatoren Personen zu identifizieren. Zweitens sollen nur solche statistischen Angaben verwendet werden, die für eine aussagekräftige Datenanalyse tatsächlich benötigt werden.

Abbildung 8: Statistische Angaben



b) Mixed-Mode-Design

Die Online-Mitarbeiterbefragung wird vom Statistischen Amt bereits seit 2009 als Erhebungsinstrument der Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt. Um jedoch zukünftig auch Ämter oder Eigenbetriebe zu erreichen, in denen der Zugang zum Internet nicht für alle Beschäftigten gegeben oder eingeschränkt ist, kann die Mitarbeiterbefragung auch als Papierbefragung in einem Mixed-Mode-Design umgesetzt werden. Das Mixed-Mode-Design ist durch die Kombination von schriftlicher Befragung mittels eines Papier-Fragebogens und einem Online-Fragebogen gekennzeichnet. Das heißt, die Mitarbeiter können je nach Zugangsmöglichkeit oder individueller Präferenz wählen, ob sie den Fragebogen in Papierform oder im Internet ausfüllen. Anschließend werden die auf unterschiedliche Weise erhobenen Daten in einen gemeinsamen Datensatz integriert und ausgewertet.

Eine Mehrfachteilnahme gilt es zu verhindern

Bei der schriftlichen Befragung ergeben sich bei der Umsetzung einige Besonderheiten bezüglich der Personen- und Hilfsmerkmale. Um eine Mehrfachteilnahme zu verhindern, ist zwar bei beiden Formen die Zuteilung einer persönlichen Befragungsnummer notwendig, zur Generierung der Befragungsnummern bei einer rein schriftlichen Papierbefragung ist die Anzahl der Beschäftigten jedoch ausreichend. Namen, E-Mail-Adressen oder sonstige Personaldaten werden hier nicht benötigt. Die Befragungsnummern werden direkt auf den Fragebogen aufgedruckt. Anschließend werden die Fragebögen mit der aufgedruckten Befragungsnummer nach dem Zufallsprinzip an die Mitarbeiter verteilt. Auf diese Weise kann weder das Statistische Amt noch der Auftraggeber die Zuordnung von Befragungsnummer und Beschäftigten nachvollziehen.

Tabelle 6: Szenarien einer Mitarbeiterbefragung im Mixed Mode-Design

Szenarien		Maßnahmen zur Qualitätssicherung
Verteilung der schriftlichen Fragebogen über Verwaltungsstelle	mit Gehaltszettel an Privatadresse	Betriebliche Verbindlichkeit der Befragung erhöhen, Informationsschreiben beifügen, Kennung auf Fragebogen einfügen, Sichtbarkeit der Befragung durch andere Medien erhöhen, Anonymitätsbedenken durch Erläuterungen bei Mitarbeitern ausräumen, Rückumschlag beilegen, Einwurf Urne intern oder Internetbeteiligung ermöglichen
	über interne Umlaufmappe	Um 100%-Abdeckung zu gewährleisten „persönliche" Zustellung, Informationsschreiben beifügen, Kennung auf Fragebogen einfügen, Sichtbarkeit der Befragung durch andere Medien erhöhen, Anonymitätsbedenken durch Erläuterungen bei Mitarbeitern ausräumen

Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt KomunIS

Persönliche Befragungsnummer für Zugang zum Online-Fragebogen

Wird zusätzlich das Angebot gemacht, den Fragebogen auch im Internet ausfüllen zu können, werden Personendaten benötigt. Zur Gewährleistung des Datenschutzes wird im Online-Teil auch hier wieder das 3-stufige Kampagnenmanagement eingesetzt. Die persönliche Befragungsnummer wird auf den Papierfragebogen aufgedruckt und dient gleichzeitig als Zugang zum Online-Fragebogen. Zudem dient die Befragungsnummer als Schlüsselvariable zur Verbindung der Datensätze aus der Papier- und der Online-Befragung. Nach der Erstellung des Gesamtdatensatzes wird die Befragungsnummer gelöscht, sodass auch hier die Beziehung zwischen Befragungsnummer und Personenmerkmal nicht mehr nachvollziehbar ist.

7. Erinnerungsschreiben

Ein Erinnerungsschreiben steigert die Rücklaufquote

Der Versand eines Erinnerungsschreibens ist grundsätzlich zu empfehlen, da damit Mitarbeiter nochmals zur Teilnahme motiviert werden können. Aufgrund der Anonymität des Rücklaufs wird das Erinnerungsschreiben an alle Mitarbeiter versandt, unabhängig davon, ob der ausgefüllte Fragebogen bereits zurück gesendet worden ist oder nicht. Als Faustregel gilt: Pro Nachfassaktion wird ein Anteil an den bisher noch ausstehenden Personen realisiert, der so groß ist, wie der Anteil der Teilnehmer an der ersten Aussendung. Beispiel: Von insgesamt 100 Befragten nehmen zunächst 50 teil. Die Ausschöpfungsquote ohne Erinnerungsschreiben liegt dann bei 50 Prozent. Durch ein Erinnerungsschreiben können nochmals 25 Befragte zur Teilnahme motiviert werden. Die Ausschöpfungsquote liegt dann bei 75 Prozent.

Phase 3: Informationsmanagement nach der Erhebung

8. Datenauswertung und Ergebnisbericht

Nach Abschluss der Datenerhebung erfolgt die Datenauswertung. Diese wird auf Basis des in Phase 1 vereinbarten Regelwerks zur Auswertung durchgeführt. Darin ist eine Grenze vorgesehen, nach der keine Antworten einzelner Organisationseinheiten, sondern nur aggregierte Daten in Form von zusammenfassenden Statistiken (Durchschnittswerte) von zehn und mehr Personen ausgewertet werden. Hat beispielsweise eine Organisationseinheit weniger als zehn Beschäftigte beziehungsweise haben weniger als zehn Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen, kann keine Häufigkeitsauswertung für die Organisationseinheit erstellt werden. Zudem werden statistische Angaben (zu Geschlecht, Altersgruppe, Beschäftigungsverhältnis, Beschäftigungsmodell) in Tabellen und Grafiken nur dargestellt, sofern in den

Antwortkategorien die Mindestfallanzahl von zehn nicht unterschritten wird. Dies stellt einerseits die Anonymität der Befragten und andererseits die statistische Aussagefähigkeit der Ergebnisse sicher.

Die Aufbereitung der Ergebnisse erfolgt in drei Stufen, wobei Stufe 2 und Stufe 3 zusammengefasst werden können:

Stufe 1: Ein Feldbericht über das Befragtenverhalten (Datum der Teilnahme, Dauer der Befragung) und eine Darstellung der Antworthäufigkeiten aus der Befragungssoftware heraus (Mindestfallzahl).

Stufe 2: Eine Erstauswertung in Form eines Tabellenberichts über univariate Analysen (Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte)

Stufe 3: Ein kommentierter Ergebnisbericht über bi- und multivariate Analysen (Korrelationen, Faktorenanalyse)

Der Ergebnisbericht ist das Resultat der Datenerhebung und die Basis der Maßnahmenplanung

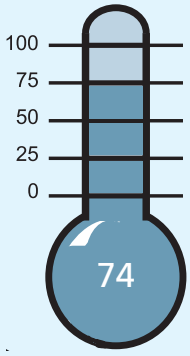
Der kommentierte Ergebnisbericht bildet die Schnittstelle zwischen der Datenerhebung und der Maßnahmenplanung im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung, indem sich alle Beteiligten einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse verschaffen und Detailinformationen interpretieren können. Er beginnt mit Vorbemerkungen zur Erhebungssituation und der Rücklaufstatistik. Aus Gründen der Vollständigkeit und um bei den Mitarbeitern keine Zweifel an der Richtigkeit der Ergebnisse aufkommen zu lassen, sollten – sofern die Mindestanzahl von zehn Fällen erreicht wurde – auch die detaillierten Ergebnisse zu allen Einzelfragen dargestellt werden. Antworten auf die offenen Fragen werden paraphrasiert und thematisch zusammengefasst. Originalaussagen werden nicht wiedergegeben.

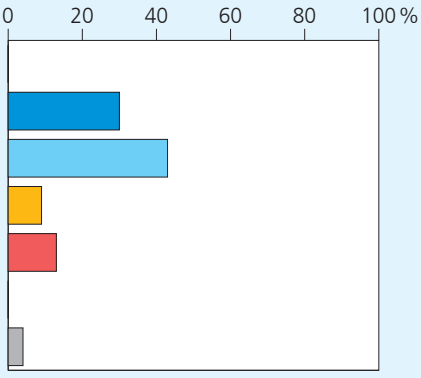
Im Rahmen des kommentierten Ergebnisberichts werden zwei zentrale Maßzahlen verwendet. Zum einen der Barometerwert in Punkten, der das Niveau der Zustimmung zu einer Frage anzeigt. Zur Berechnung der Werte werden den Antwortvorgaben Punkte zugewiesen. Sachlogisch begründen die zugewiesenen Punkte einen gleichen metrischen Abstand zwischen den Antwortvorgaben. Abbildung 9 zeigt eine beispielhafte Darstellung der Antworthäufigkeiten und des Barometerwertes[9] zu der Aussage „Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden“ aus dem Modul „Arbeits- und Berufszufriedenheit“. In dem in Tabelle 3 dargestellten Beispiel beträgt der Barometerwert 50 Punkte.

Abbildung 9: Antworthäufigkeiten und Barometerwert zur Aussage „Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden“

Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden

	Barometer in Punkten	Anteil in %
Keine Angabe		0
Trifft völlig zu		30
Trifft überwiegend zu		43
Teils/teils		9
Trifft überwiegend nicht zu		13
Trifft überhaupt nicht zu		0
Weiß nicht		4
Gesamt Antworten		100





Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt

KomunIS

Tabelle 3: Beispiel zur Berechnung der Barometerwerte

Antwortvorgaben zu der Frage „Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden“	Zugewiesene Punkte (1)	Zahl der Mitarbeiter, die die Antwortvorgabe genannt haben (2)	Multiplikation von (1) und (2)
Trifft überhaupt nicht zu	0	2	0
Trifft überwiegend nicht zu	25	2	50
Teils/teils	50	2	100
Trifft überwiegend zu	75	2	150
Trifft völlig zu	100	2	200
Summe	-	10	500
Barometer in Punkten (= 500/10)	-	-	50

Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt KomunIS

Über die univariaten Analysen hinaus werden Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Variablen analysiert und dargestellt. Der zweite Kennwert ist der Korrelationskoeffizient, der den Zusammenhang zwischen zwei Fragen aufzeigt (Berechnung bei n > 9) und somit die Stärke des Zusammenhangs klassifiziert. Beispiel: Im Rahmen der Befragung haben 10 Personen teilgenommen. Person 1 hat die erste Frage („Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden“) mit „Trifft überhaupt nicht zu“ bewertet und die zweite Frage („Insgesamt bin ich mit meinem Beruf zufrieden“) mit „Trifft voll und ganz zu“ bewertet. Die entsprechenden Barometerwerte für Person 1 sind 0 (Frage 1) beziehungsweise 100 (Frage 2) (vgl. Tabelle 4). Beispielhaft sind für die weiteren Personen zur Berechnung der Korrelationskoeffizienten die Barometerwerte zu den beiden Fragen ((1) und (2)) aufgeführt.

Tabelle 4: Beispiel zur Berechnung der Korrelationskoeffizienten

	Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden (Barometer) (1)	Insgesamt bin ich mit meinem Beruf zufrieden (Barometer) (2)	Barometerwert minus Mittelwert für Aussage (1) (3)	Barometerwert minus Mittelwert für Aussage (2) (4)	Multiplikation von (3) und (4) (5)
Person 1	0	100	- 48	45	- 2 160
Person 2	25	75	- 23	20	- 460
Person 3	50	50	2	- 5	- 10
Person 4	25	25	- 23	- 30	690
Person 5	100	75	52	20	1040
Person 6	0	25	- 48	- 30	1440
Person 7	50	75	2	20	40
Person 8	50	50	2	- 5	- 10
Person 9	75	25	27	- 30	- 810
Person 10	100	50	52	- 5	- 260
	Mittelwert	Mittelwert			Mittelwert
	48	**55**			**- 55**

Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt KomunIS

Um das Antwortmuster der beiden Aussagen für alle 10 Personen in einer Zahl zu verdeutlichen, wird der Korrelationskoeffizient berechnet. Zur Berechnung sind folgende Schritte notwendig:

a: Berechnung des Mittelwertes der beiden Aussagen. Hierzu bildet man die Summe der Barometerwerte über alle Personen und teilt diese durch die Gesamtanzahl der Personen. Für Frage (1) beträgt der Mittelwert **48** Punkte und für Frage (2) beträgt dieser **55** Punkte.

b: Die Barometerwerte jeder Person werden nun von den jeweiligen Mittelwerten abgezogen und die beiden Werte werden miteinander multipliziert. Die Summe durch die Gesamtanzahl der Personen minus 1 – in diesem Fall **- 55** – bildet den Zähler bei der Berechnung des Korrelationskoeffizienten.

c: Dann werden die Werte aus (3) und (4) quadriert ((6) und (7)), summiert und durch die Gesamtanzahl von Personen minus 1 geteilt. Im vorletzten Berechnungsschritt wird die Wurzel der beiden Werte genommen. Für Frage (1) ergibt sich ein Wert von **36,2**, für Frage (2) ein Wert von **25,8**. Das Produkt dieser beiden Werte bildet den Nenner des Koeffizienten.

d: Der Korrelationskoeffizient für die beiden Aussagen beträgt:

r = (- 55 / (36,2 x 25,8)) = - 0.06

In Tabelle 5 ist eine beispielhafte Berechnung des Korrelationskoeffizienten dargestellt.

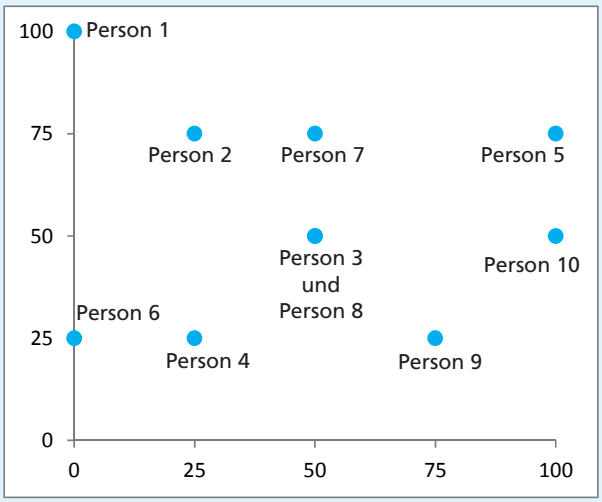
Tabelle 5: Beispiel zur Berechnung des Korrelationskoeffizienten

	Barometerwert minus Mittelwert für Aussage (1) im Quadrat (6)	Barometerwert minus Mittelwert für Aussage (2) im Quadrat (7)
Person 1	2 304	2 025
Person 2	529	400
Person 3	4	25
Person 4	529	900
Person 5	2 704	400
Person 6	2 304	900
Person 7	4	400
Person 8	4	25
Person 9	729	900
Person 10	2 704	25
	Wurzel aus (11815 / 9)	Wurzel aus (6000 / 9)
	36,2	**25,8**

Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt KomunIS

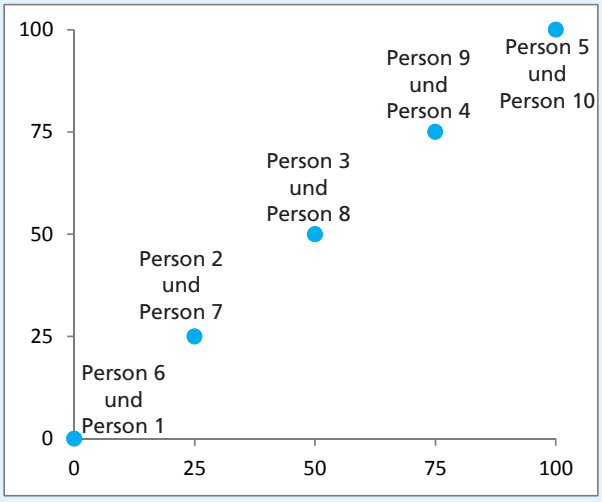
In den nachfolgenden Grafiken (Abbildung 10) sind beispielhaft für 10 Personen die Barometerwerte der Frage (1) „Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden“ auf der x-Achse und der Frage (2) „Insgesamt bin ich mit meinem Beruf zufrieden“ auf der y-Achse dargestellt.

Abbildung 10: Grafische Darstellung der Barometerwerte



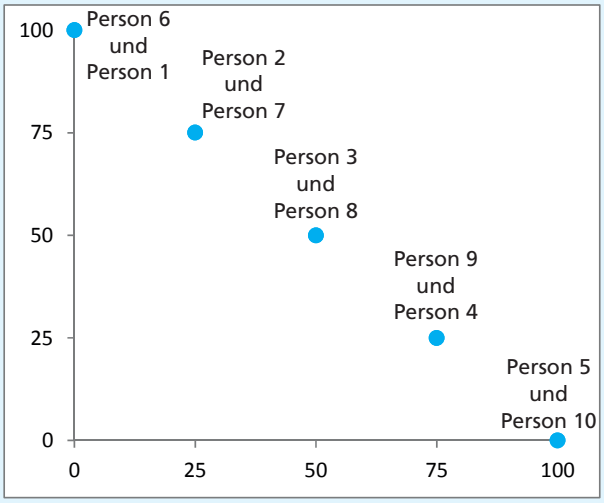
Für die im Beispiel verwendeten Fragen ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von r = - 0.06.

Dieser Wert multipliziert mit 100 ist dann der zweite Kennwert der Befragung: - 6.



Sind die Barometerwerte in den beiden Aussagen bei allen Personen gleich, ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von r = 1.00.

Dieser Wert multipliziert mit 100 ist dann der zweite Kennwert der Befragung: 100.



Sind die Barometerwerte in den beiden Aussagen bei allen Personen unterschiedlich, und zwar so, dass die Zustimmung in der einen Aussage der Nichtzustimmung in der anderen Aussage gegenübersteht, ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von r = - 1.00.

Dieser Wert multipliziert mit 100 ist dann der zweite Kennwert der Befragung: - 100.

Der Zusammenhang wird in der Regel verdeutlicht im Verhältnis einer Einzelaussage zu der Frage zur Gesamtbewertung (wie zum Beispiel „Insgesamt bin ich zufrieden"). Die Werte sind nach der Stärke ihres Zusammenhangs klassifiziert: „Trifft völlig zu" (80 bis 100), „Trifft überwiegend zu" (60 bis unter 80), „Teils / teils" (40 bis unter 60), „Trifft überwiegend nicht zu" (20 bis unter 40) und „Trifft überhaupt nicht zu" (0 bis unter 20). Die Werte können zwischen - 100 (vollständiger negativer Zusammenhang) bis + 100 (vollständiger positiver Zusammenhang) liegen. Werte nahe 0 zeigen keinen Zusammenhang auf.

9. Mitarbeiterinformation zu den Ergebnissen

Ergebnisse müssen kommuniziert werden

Die Fortführung von Informationsmaßnahmen nach der Erstellung des Ergebnisberichts ist eine wichtige Aufgabe. Die Ergebnisse sollten den Mitarbeitern mitgeteilt und mit ihnen diskutiert werden. Dabei sollte reflektiert werden, welche Handlungsfelder positiv bewertet werden und wo möglicherweise Schwachstellen liegen. Dabei sollten die Ergebnisse so aufbereitet werden, dass sie leicht verständlich sind und das Interesse der Mitarbeiter wecken. In welcher Form die Mitarbeiterinformation stattfindet, ist wieder abhängig vom Kommunikationsstil des Amtes. Neben der Nutzung der gängigen Informationskanäle, wie einem internen Informationsschreiben oder einer Mitarbeiterversammlung, kann auch mit einem Aushang, im Intranet oder in einer Mitarbeiterzeitung informiert werden.

10. Planung des weiteren Vorgehens und Durchführung von Maßnahmen

Letzter Schritt: Planung des weiteren Vorgehens und der Maßnahmen

Als letzter und zugleich bedeutender Schritt sollten auf Basis der Ergebnisse das weitere Vorgehen geplant und Maßnahmen durchgeführt werden. Häufig erfolgen auf die Mitarbeiterinformation über die Befragungsergebnisse Aktivitäten, die dazu dienen, dass mit den Ergebnissen systematisch weitergearbeitet wird, beispielsweise zur Verbesserung von Prozessen oder zum Einstieg in die Organisationsentwicklung. Die Konzeption der weiteren Maßnahmen kann je nach zeitlichen und finanziellen Ressourcen, Größe und Struktur des Amtes unterschiedlich ausfallen. Das gängigste Verfahren ist der von Borg beschriebene „Top-Down-Ansatz".[10] Er beginnt damit, dass die Leitung der Organisationseinheit den Ergebnisbericht interpretiert und Schwerpunktthemen, Handlungsfelder oder Aufträge daraus ableitet. Diese werden dann an Vorgesetzte weitergegeben. Diese interpretieren die Ergebnisse in Bezug auf ihre eigene Organisationseinheit und planen weitere abteilungsspezifische Schritte wie Präsentationen oder Workshops. Diese können von Moderatoren oder Coaches unterstützt werden.

Autorinnen:
Anke Schöb *Angelina Bartz*
Telefon: (0711) 216-98553
E-Mail: anke.schoeb@stuttgart.de

1 Frau Bartz war vom 1.5.2012 bis 31.12.2015 im Statistischen Amt der Landeshauptstadt Stuttgart beschäftigt.

2 Zur externen Validierung der verwendeten Aussagen im Fragebogen wurden folgende Erhebungsinstrumente verwendet: Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument (MODI), Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5 x) sowie ZUMA-Informationssystem (ZIS) – Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente.

3 Zur begrifflichen Unterscheidung zwischen Monitoring und Evaluation vgl. Stockmann (2002), wobei Monitoring und Prozessevaluation häufig synonym verwendet werden.

4 Mögliche Formen, Vor- und Nachteile von Stichprobenverfahren bei Mitarbeiterbefragungen stellt Borg (2003: 77ff.) dar.

5 Der Ablaufplan ist angelehnt an Borg (2003:87f.).

6 Unter Ausschöpfungsquote versteht man die Anzahl der versandten und gültigen Fragebögen gemessen an der Anzahl der versandten Fragebögen abzüglich stichprobenneutraler Ausfälle (Realisierte Stichprobe / Nettostichprobe).

7 Dillmann (2007) bezeichnet diese Techniken, die bei der Durchführung von Befragungen und der Konstruktion eines Fragebogens als „Tailored Design Methode" (TDM).

8 Vgl. Menold (2015).

9 Der Barometerwert ergibt sich aus der Berechnung des Mittelwerts auf einer transformierten Skala von 0 bis 100. Der Wert zeigt Niveauunterschiede auf und ermöglicht den Vergleich über alle Aussagen.

10 Vgl. Borg (2003: 381ff.)
http://www.bvm.org/fileadmin/pdf/Recht_Berufskodizes/Leitfaden/LF_2004_Online-MAB.pdf.

Literaturverzeichnis:

Bea, Harazd; van Ophuysen, Stefanie (2011): Transformationale Führung in Schulen. Der Einsatz des „Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ 5 x Short). Journal for educational research online 3, S. 141-167.

Borg, Ingwer, (2003), Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Göttingen: Hogrefe.

Borg, Ingwer, (2002): Zustimmungsanteile und Mittelwerte von Likert-skalierten Items. ZUMA-Nachrichten 50, Jg. 26, S. 7-25.

Bungard, Walter; Müller, Karsten; Niethammer, Cathrin (2007): Mitarbeiterbefragung – was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Berlin: Springer.

Dillman, Don A. (2007): Mail and internet surveys. The tailored design method. New Jersey: Wiley.

European Commission Grant Agreement (2006): Handbook of Recommended Practices for Questionnaire Development and Testing in the European Statistical System.

Menold, Natalja (2015): Schriftlich-postalische Befragung. Mannheim, GESIS – Leibniz Institut für Sozialwissenschaften (SDM – Survey Guidelines).

Neon, Arbeitsgruppe im BVM Berufsverband Deutscher Markt -und Sozialforscher e.V. (Hrsg.), (2004): Leitfaden für Online-Mitarbeiterbefragungen. Online im Internet: http://bvm.org/fileadmin/pdf/Recht_Berufskodizes/Leitfaden/LF_2004_Online-MAB.pdf.

Trost, Armin; Bungard, Walter (2004): Die Interraterreliabilität von Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 48 (3). S. 122-131.

Trost, Armin; Jöns, Ingela; Bungard, Walter (1999): Mitarbeiterbefragungen. Augsburg: Weka.

TÜV SÜD Management-Service GmbH (2013): TÜV Süd-geprüfte Mitarbeiterzufriedenheit: Kriterien zur Zertifizierung. München: TÜV SÜD.