



## Best-Practice-Fragenkatalog für Mitarbeiterbefragungen

### Vom Konstrukt zum Indikator

Mitarbeiterzufriedenheit lässt sich aus sozialwissenschaftlicher Sicht als ein (nicht direkt messbares) Konstrukt verstehen, das aus verschiedenen Dimensionen (z.B. Zufriedenheit mit der Tätigkeit, der Zusammenarbeit, den Führungskräften etc.) zusammengesetzt ist. Diesen einzelnen Dimensionen sind wiederum – meist mehrere – empirisch messbare Größen (Indikatoren) zugeordnet, deren jeweilige Ausprägungen mit Hilfe des Fragebogens erfasst werden. Beispielsweise werden zur Erfassung der Dimension *Zufriedenheit mit der Tätigkeit* Indikatoren wie ‚Zeitdruck‘, ‚Abwechslung‘, ‚Handlungsspielraum‘ und ‚Unterforderung‘ in Form von ausformulierten Fragen erhoben (z. B. Zustimmung zu den Aussagen „Ich stehe häufig unter Zeitdruck“, „Meine Tätigkeit ist abwechslungsreich“ etc.).



Abbildung 1: Dimensionen des Konstrukts ‚Mitarbeiterzufriedenheit‘



Die Antworten der Befragten zu den einzelnen Indikatoren werden isoliert ausgewertet und analysiert und können so wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, an welcher Stelle eventuelle Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit ansetzen sollten (z. B. zu großer Zeitdruck bei der Ausübung der Tätigkeit). In einem weiteren Schritt lassen sich die Indikatoren einer Dimension in Form von Indizes zusammenfassen, welche als aggregierte Kennzahlen eine kompakte Darstellung der Befragungsergebnisse erlauben. Zudem können sie als Variablen für weiterführende statistische Analysen (z. B. Regressionsanalyse) Verwendung finden. Durch dieses Vorgehen ergibt sich schließlich ein umfassendes Bild der Mitarbeiterzufriedenheit in einem Unternehmen.

### Intention der Befragung reflektieren

Eine solch umfangreiche Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit, die alle theoretischen Dimensionen berücksichtigt, ist allerdings nicht immer zwingend notwendig. Je nach Fragestellung und Intention der Mitarbeiterbefragung kann auch die Erfassung einzelner ausgewählter Dimensionen oder Indikatoren sinnvoll sein (z. B. Fokus auf Arbeitsplatzausstattung, Arbeitszeitmodell etc.). Der vorliegende Fragenkatalog ist also im Sinne eines Best-Practice-Fragenpools zu verstehen, aus welchem ausgewählte Fragen/Items für eine Befragung übernommen werden können. Dabei ist darauf zu achten, dass diese nicht einfach willkürlich ohne Berücksichtigung der qualitativen Standards der Fragebogenentwicklung aneinandergereiht werden. Zudem sollte sich die Konzeption des Fragebogens immer an der konkreten Zielsetzung der Befragung und den Spezifika des Unternehmens orientieren. Nur so lassen sich durch die Befragung aussagekräftige und praxisrelevante Ergebnisse erzielen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie den Best-Practice-Fragenkatalog, aufgeschlüsselt nach den verschiedenen Dimensionen. Im Anschluss daran folgen noch einige wichtige Hinweise zur Wahl der richtigen Antwortskala.

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
<b>Mitarbeiter-zufriedenheit insgesamt</b>	Zufriedenheit insgesamt	M1	Alles in allem, wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeitsstelle?	Skala (Zufriedenheit)	Frage sollte zu Beginn des Fragebogens gestellt werden, um Fragereiheneffekte zu vermeiden
	Weiterempfehlungsbereitschaft	M2	Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Firma XY einem/r Freund/in oder Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen?	10er Skala mit den Endpunkten 0 sehr unwahrscheinlich – 10 sehr wahrscheinlich	= Net Promoter Score
<b>Tätigkeit</b>	Freude mit der Arbeit	T1	Meine Tätigkeit macht mir Spaß.	Skala (Zustimmung)	
	Unterforderung	T2	Ich kann meine Fähigkeiten und Kenntnisse im Rahmen meiner Tätigkeit gut einbringen.	Skala (Zustimmung)	
	Zeitdruck	T3	Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	Skala (Zustimmung)	Item für Indexbildung umpolen
	Zeitdruck / Überstunden	T4	Meine Aufgaben kann ich in der mir zur Verfügung stehenden Arbeitszeit gut bewältigen.	Skala (Zustimmung)	
	Überforderung	T5	Ich fühle mich für meine Aufgaben bei Firma XY ausreichend qualifiziert.	Skala (Zustimmung)	
	Abwechslung	T6	Meine Tätigkeit ist abwechslungsreich.	Skala (Zustimmung)	
	Arbeitsunterbrechung	T7	Ich werde bei meiner Arbeit oft unterbrochen (z. B. Telefon, Kolleginnen,...).	Skala (Zustimmung)	Item für Indexbildung umpolen
	Handlungsspielraum	T8	Ich kann meine Arbeit selbst planen und einteilen.	Skala (Zustimmung)	
	Zufriedenheit insgesamt	T9	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit bei Firma XY?	Skala (Zufriedenheit)	
<b>Ausstattung Arbeitsplatz</b>		AU1	Wie zufrieden sind Sie mit der Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes hinsichtlich der folgenden Aspekte?		Matrixfrage (Items AU1.1 – AU1.4)

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
<b>Ausstattung Arbeitsplatz</b>	Technische Hilfsmittel	AU1.1	Technische Hilfsmittel (Rechner, Drucker, Software etc.)	Skala (Zufriedenheit)	
	Bürraum und Mobiliar	AU1.2	Bürraum und Mobiliar	Skala (Zufriedenheit)	
	Umfeld	AU1.3	Umfeld (Küchen, WC, Besprechungs- und Ruheräume)	Skala (Zufriedenheit)	
	Kantine	AU1.4	Kantine	Skala (Zufriedenheit)	
	Zufriedenheit insgesamt	AU2	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes?	Skala (Zufriedenheit)	
<b>Gesundheitsvorsorge</b>	Betriebliche Angebote	GV1	Wie zufrieden sind Sie mit den Angeboten zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge (z.B. Sportangebote, Beratungen)?	Skala (Zufriedenheit)	
<b>Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten</b>	Angebotsumfang Fort- und Weiterbildung	KE1	Für meine berufliche Entwicklung bietet die Firma XY ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Schulungen, Förderung von Zusatzqualifikationen etc.) an.	Skala (Zustimmung)	
	Passung Fort- und Weiterbildungsangebot	KE2	Das Fort- und Weiterbildungsangebot ist gut auf meinen Weiterbildungsbedarf zugeschnitten.	Skala (Zustimmung)	
	Aufstiegsmöglichkeiten	KE3	Bei XY gibt es ausreichend Aufstiegsmöglichkeiten (z.B. Übernahme von Projekt- oder Teamleitungen).	Skala (Zustimmung)	
	Arbeitsplatzsicherheit	KE4	Mein Arbeitsplatz bei XY ist auch in den kommenden Jahren noch sicher.	Skala (Zustimmung)	
	Zufriedenheit insgesamt	KE5	Wie zufrieden sind Sie mit den Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten bei Firma XY insgesamt?	Skala (Zufriedenheit)	

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
Arbeitszeit	Arbeitszeitregelung	AZ1	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Arbeitszeitregelung (Arbeitszeitmodell, Überstundenregelung) bei Firma XY?	Skala (Zufriedenheit)	Aufgrund der eher allgemein gehaltenen Zufriedenheitsabfrage → offene Abfrage der Gründe bei negativer Bewertung
	Arbeitszeitregelung	AZ1.1	Sie haben angegeben, dass Sie mit der Arbeitszeitregelung weniger / überhaupt nicht zufrieden sind. Bitte geben Sie an, auf welchen Gründen diese Angabe beruht.	Offene Frage	
Entlohnung	Sozialleistungen	E1	Ich bin mit dem Umfang der angebotenen Sozialleistungen (z.B. betriebliche Altersvorsorge, Firmenticket, Gratifikationen etc.) zufrieden.	Skala (Zustimmung)	Bei Frage nach Entlohnung in der Regel eher geringe Zufriedenheitswerte („mehr geht immer“) → Nur abzufragen, wenn Änderungen möglich/geplant (keine falschen Hoffnungen wecken)
	Höhe Entlohnung	E2	Ich empfinde meine Bezahlung (inkl. Zuschlägen, 13. Monatsgehalt etc.) als leistungsgerecht.	Skala (Zustimmung)	
	Zufriedenheit insgesamt	E3	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Entlohnung?	Skala (Zufriedenheit)	
Kolleg/inn/en und Zusammenarbeit		KUZ1	Im Folgenden geht es um die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Arbeitsbereich. Bitte geben Sie an, inwiefern die einzelnen Aussagen für Sie zutreffen. Beziehen Sie sich bei Ihren Antworten bitte nur auf diejenigen Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten.		Matrixfrage (Items KUZ1.1 – KUZ1.7)
	Verlässlichkeit	KUZ1.1	Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen.	Skala (Zustimmung)	
	Sympathie	KUZ1.2	Ich habe angenehme Kolleginnen und Kollegen.	Skala (Zustimmung)	
	Unterstützung / Hilfsbereitschaft	KUZ1.3	Meine Kolleginnen und Kollegen unterstützen mich bei fachlichen Fragen oder auftretenden Schwierigkeiten.	Skala (Zustimmung)	

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
<b>Kolleg/inn/en und Zusammenarbeit</b>	Zusammenhalt	KUZ1.4	Wir ziehen hier alle an einem Strang.	Skala (Zustimmung)	
	Fairness	KUZ1.5	Die Arbeit in meinem Team ist gerecht verteilt.	Skala (Zustimmung)	
	Offene Kommunikation	KUZ1.6	Auftretende Probleme werden bei uns offen angesprochen.	Skala (Zustimmung)	
	Informationsfluss	KUZ1.7	Wichtige Informationen werden von meinen Kolleginnen und Kollegen rechtzeitig weitergegeben.	Skala (Zustimmung)	
	Zufriedenheit insgesamt	KUZ2	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen?	Skala (Zufriedenheit)	
<b>Vorgesetzte/r*</b>		VO1	Bitte beziehen Sie sich bei der Bewertung der nun folgenden Aussagen auf Ihre/n <u>direkte/n Vorgesetzte/n</u> .  Mein/e Vorgesetzte/r...		- Matrixfrage(n) (Items VK1.1 – VP1.10) - Je nach Unternehmensstruktur kann es sinnvoll sein, die Abfrage für die direkte und nächsthöhere Führungskraft durchzuführen.
	Kommunikation: Verständlichkeit	VK1.1	gibt klare und verständliche Anweisungen.	Skala (Zustimmung)	K* (= Kurzform)
	Kommunikation: Verständlichkeit	VK1.2	formuliert auch komplexe Sachverhalte verständlich.	Skala (Zustimmung)	
	Kommunikation: Verständlichkeit	VK1.3	äußert Kritik klar und konstruktiv.	Skala (Zustimmung)	
	Kommunikation: Verständlichkeit / Informationsfluss	VK1.4	vermittelt getroffene Entscheidungen nachvollziehbar.	Skala (Zustimmung)	
	Kommunikation: Informationsfluss	VK1.5	informiert optimal zu arbeitsrelevanten Themen.	Skala (Zustimmung)	K

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
Vorgesetzte/r*	Kommunikation: Informationsfluss	VK1.6	gibt regelmäßig Rückmeldung zu meiner Arbeit.	Skala (Zustimmung)	K
	Kommunikation: Aufmerksamkeit	VK1.7	hört aufmerksam zu.	Skala (Zustimmung)	
	Kommunikation: Offenheit / Aufmerksamkeit	VK1.8	ist für Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter offen.	Skala (Zustimmung)	
	Kommunikation: Offenheit	VK1.9	berücksichtigt auch andere Sichtweisen der Mitarbeiter.	Skala (Zustimmung)	
	Kommunikation: Offenheit	VK1.10	kommuniziert offen und ehrlich.	Skala (Zustimmung)	K
	Motivation: Anerkennung	VM1.1	lobt die Mitarbeiter für gute Leistungen.	Skala (Zustimmung)	
	Motivation: Ermutigung	VM1.2	schafft es, die Mitarbeiter für Ihre Arbeit zu motivieren.	Skala (Zustimmung)	K
	Motivation: Ermutigung	VM1.3	ermutigt die Mitarbeiter, neue Aufgaben anzupacken.	Skala (Zustimmung)	
	Motivation: Unterstützung	VM1.4	unterstützt die Mitarbeiter bei schwierigen Situationen oder Aufgaben.	Skala (Zustimmung)	
	Motivation: Unterstützung	VM1.5	unterstützt die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter.	Skala (Zustimmung)	
	Motivation: Unterstützung	VM1.6	fördert Selbständigkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter.	Skala (Zustimmung)	K
	Motivation: Vertrauen	VM1.7	kennt die Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter.	Skala (Zustimmung)	
	Motivation: Vertrauen	VM1.8	verlässt sich auf die Aussagen ihrer/seiner Mitarbeiter.	Skala (Zustimmung)	

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
Vorgesetzte/r*	Motivation: Vertrauen	VM1.9	hat Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter.	Skala (Zustimmung)	
	Motivation: Vertrauen	VM1.10	lässt den Mitarbeitern ausreichend Gestaltungsspielraum bei der Erledigung der übertragenen Aufgaben.	Skala (Zustimmung)	
	Motivation: Partizipation	VM1.11	beteiligt die Mitarbeiter ausreichend an Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen.	Skala (Zustimmung)	K
	Planung und Organisation: Zielerreichung	VPO1.1	definiert erreichbare Ziele.	Skala (Zustimmung)	
	Planung und Organisation: Zielerreichung	VPO1.2	ergreift konsequent Maßnahmen, wenn die Zielerreichung ihres/seines Arbeitsbereiches gefährdet ist.	Skala (Zustimmung)	
	Planung und Organisation: Prozessteuerung	VPO1.3	sorgt für klare Prioritäten bei Aufgabenverteilung und Zielen.	Skala (Zustimmung)	K
	Planung und Organisation: Prozessteuerung	VPO1.4	optimiert regelmäßig die Arbeitsabläufe und Prozesse ihres/seines Arbeitsbereiches.	Skala (Zustimmung)	
	Planung und Organisation: Prozessteuerung	VPO1.5	sorgt dafür, dass die Erfüllung der Aufgaben den Qualitätsanforderungen entspricht.	Skala (Zustimmung)	
	Planung und Organisation: Prozessteuerung	VPO1.6	plant vorausschauend.	Skala (Zustimmung)	
	Planung und Organisation: Arbeitsbedingungen	VPO1.7	schafft die notwendigen Rahmenbedingungen, damit Aufgaben angemessen erledigt werden können.	Skala (Zustimmung)	



Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
<b>Vorgesetzte/r*</b>	Teamentwicklung: Arbeitsklima	VT1.1	schafft eine kollegiale Arbeitsatmosphäre im Team.	Skala (Zustimmung)	
	Teamentwicklung: Arbeitsklima	VT1.2	übernimmt Verantwortung für die Handlungen des Teams.	Skala (Zustimmung)	
	Teamentwicklung: Arbeitsklima	VT1.3	kümmert sich aktiv und engagiert um die Belange des Teams.	Skala (Zustimmung)	
	Teamentwicklung: Umgang mit Konflikten	VT1.4	nimmt Konflikte im Team wahr.	Skala (Zustimmung)	
	Teamentwicklung: Umgang mit Konflikten	VT1.5	löst auftretende Konflikte im Team konstruktiv.	Skala (Zustimmung)	K
	Teamentwicklung: Teamwork	VT1.6	fördert im Team Kooperation und Teamgeist.	Skala (Zustimmung)	K
	Teamentwicklung: Teamwork	VT1.7	entwickelt Ideen und Lösungen gemeinsam mit dem Team.	Skala (Zustimmung)	
	Teamentwicklung: Teamwork	VT1.8	unterstützt weniger erfahrene Mitarbeiter im Team.	Skala (Zustimmung)	
	Teamentwicklung: Teamwork	VT1.9	schafft einen Teamgeist, der überdurchschnittliche Leistungen fördert.	Skala (Zustimmung)	
	Teamentwicklung: Aufgabenverteilung	VT1.10	sorgt dafür, dass die Aufgaben im Team optimal verteilt sind.	Skala (Zustimmung)	
	Führungspersönlichkeit: Kritikfähigkeit	VP1.1	kann auch mit kritischen Rückmeldungen umgehen.	Skala (Zustimmung)	K
	Führungspersönlichkeit: Kritikfähigkeit	VP1.2	gibt eigene Fehler zu.	Skala (Zustimmung)	

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
<b>Vorgesetzte/r*</b>	Führungspersönlichkeit: Kritikfähigkeit	VP1.3	holt aktiv Feedback der Mitarbeiter ein.	Skala (Zustimmung)	
	Führungspersönlichkeit: Verantwortung	VP1.4	nimmt sich Zeit für die Probleme der Mitarbeiter.	Skala (Zustimmung)	
	Führungspersönlichkeit: Verantwortung	VP1.5	übernimmt die Verantwortung für eigenes Handeln und eigene Entscheidungen.	Skala (Zustimmung)	
	Führungspersönlichkeit: Verlässlichkeit	VP1.6	hält getroffene Vereinbarungen ein.	Skala (Zustimmung)	
	Führungspersönlichkeit: Wertschätzung	VP1.7	begegnet den Mitarbeitern mit Wertschätzung und Respekt.	Skala (Zustimmung)	K
	Führungspersönlichkeit: Vorbildfunktion	VP1.8	lebt vor, was sie/er von den Mitarbeitern verlangt.	Skala (Zustimmung)	
	Führungspersönlichkeit: Vorbildfunktion	VP1.9	hat insgesamt ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern.	Skala (Zustimmung)	
	Führungspersönlichkeit: Vorbildfunktion	VP1.10	behält auch bei großer Arbeitslast den Überblick.	Skala (Zustimmung)	
	Zufriedenheit insgesamt	VZ1	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzte/n?	Skala (Zufriedenheit)	K
	<b>Organisation und Leitung</b>	Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	OL1	Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit dem Bereich XY?	Skala (Zufriedenheit)
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen		OL1.2	Sie haben angegeben, dass Sie mit der Zusammenarbeit mit dem Bereich XY weniger / überhaupt nicht zufrieden sind. Bitte geben Sie an, auf welchen Gründen diese Angabe beruht.	Offene Frage	Aufgrund der eher allgemein gehaltenen Zufriedenheitsabfrage --> offene Abfrage der Gründe bei negativer Bewertung sinnvoll

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
<b>Organisation und Leitung</b>	Geschäftsführung: Information	OL2.1	Die Geschäftsführung informiert mich optimal über Entwicklungen, die das Unternehmen betreffen.	Skala (Zustimmung)	
	Geschäftsführung: Verantwortung	OL2.2	Die Geschäftsführung kümmert sich um die Belange der Mitarbeiter/innen.	Skala (Zustimmung)	
	Geschäftsführung: Vertrauen	OL2.3	Ich habe Vertrauen in die Arbeit der Geschäftsführung.	Skala (Zustimmung)	
	Geschäftsführung: Kompetenz	OL2.4	Die Geschäftsführung sorgt für die optimale strategische Ausrichtung des Unternehmens.	Skala (Zustimmung)	
	Geschäftsführung: Zufriedenheit insgesamt	OL3	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Arbeit der Geschäftsführung?	Skala (Zufriedenheit)	
	Unternehmen: Betriebsklima	OL4.1	Insgesamt haben wir ein gutes Betriebsklima.	Skala (Zustimmung)	
	Unternehmen: Identifikation	OL4.2	Ich fühle mich diesem Unternehmen sehr verbunden.	Skala (Zustimmung)	
	Unternehmen: Identifikation	OL4.3	Ich denke, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.	Skala (Zustimmung)	
	Unternehmen: Identifikation	OL4.4	Ich bin froh, für dieses Unternehmen zu arbeiten.	Skala (Zustimmung)	
	Zufriedenheit insgesamt	OL5	Wie zufrieden sind Sie mit der Organisation und Leitung des Unternehmens insgesamt?	Skala (Zufriedenheit)	
<b>Kommunikation und Information</b>		KUI1	Im folgenden Abschnitt geht es um die Kommunikation im Unternehmen und darum, wie Informationen im Unternehmen weitergegeben werden. Bitte geben Sie jeweils an, inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen.		Matrixfrage (Items KUI1.1 – KUI1.7)

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
<b>Kommunikation und Information</b>	Informationsfluss: Vorgesetzte	KUI1.1	Wichtige Informationen werden von <u>meinen Vorgesetzten</u> rechtzeitig weitergegeben.	Skala (Zustimmung)	Nur, wenn nicht bei Dimension "Vorgesetzte/r" abgefragt
	Informationsfluss: Kollegen	KUI1.2	Wichtige Informationen werden von meinen <u>Kolleginnen und Kollegen</u> rechtzeitig weitergegeben.	Skala (Zustimmung)	Nur, wenn nicht bei Dimension "Kolleg/inn/en und Zusammenarbeit" abgefragt
	Informationsfluss: Geschäftsführung	KUI1.3	Die Geschäftsführung informiert mich optimal über Entwicklungen, die das Unternehmen betreffen.	Skala (Zustimmung)	Nur, wenn nicht bei Dimension "Organisation und Leitung" abgefragt
	Kommunikation: Kritikfähigkeit	KUI1.4	In diesem Unternehmen darf auch mal Kritik geäußert werden.	Skala (Zustimmung)	
	Kommunikation: Offenheit	KUI1.5	Insgesamt herrscht bei XY ein offener und ehrlicher Kommunikationsstil.	Skala (Zustimmung)	Nur, wenn nicht bei Dimensionen „Vorgesetzte/r“ und "Kolleg/inn/en und Zusammenarbeit" abgefragt
	Kommunikation: Kritikfähigkeit	KUI1.6	Im Unternehmen wird auf Verbesserungsvorschläge oder konstruktive Kritik der Mitarbeiter eingegangen.	Skala (Zustimmung)	
	Informationsfluss: allgemein	KUI1.7	Ich fühle mich über Dinge, die meine Arbeit bei XY betreffen, jederzeit optimal informiert.	Skala (Zustimmung)	
	Zufriedenheit insgesamt	KUI2	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Kommunikation und dem Informationsfluss bei XY?	Skala (Zufriedenheit)	
<b>Position im Unternehmen**</b>	Abteilung	P1	In welcher Abteilung arbeiten Sie?	Einfachauswahl	
	Position	P2	Welche Position haben Sie bei Firma XY?	Einfachauswahl	
	Arbeitszeit	P3	Sind Sie in Voll- oder Teilzeit beschäftigt?	Einfachauswahl	

Dimension	Indikator	Item Nr.	Frage / Item	Antwortkategorien	Anmerkung
Position im Unternehmen**	Führungsverantwortung	P4	Haben Sie Führungsverantwortung?	Einfachauswahl	Abfrage nur, wenn Antwort nicht aus P2 ersichtlich
	Unternehmenszugehörigkeit	P5	Wie lange sind Sie bereits im Unternehmen tätig?	Offen numerisch	
Demografische Angaben**	Alter	D1	In welchem Jahr sind Sie geboren?	Offen numerisch	
	Geschlecht	D2	Welches Geschlecht haben Sie?	Einfachauswahl	
/	/	OF	Wollen Sie uns sonst noch etwas mitteilen (Anregungen, Lob, Kritik,...)? Hier haben Sie Gelegenheit dafür!	Offene Frage	- Möglichkeit für Feedback - Positionierung am Ende des Fragebogens

\* Die Dimension *Vorgesetzte/r* ist nochmals in mehrere Subdimensionen untergliedert (Motivation, Teamentwicklung etc.). Dadurch ergibt sich ein sehr umfangreicher Fragenkatalog, der in dieser Breite nur bei einer separaten Führungskräftebefragung praktikabel anzuwenden ist (Länge des Fragebogens). Zur Integration der Führungskräftebewertung in eine Mitarbeiterbefragung kann aber eine Kurzform der Führungskräftebewertung verwendet werden. Die entsprechenden zu verwendenden Items sind hier im Feld „Anmerkung“ mit **K** gekennzeichnet.

Die Items für die Führungskräftebewertung sind zu einem großen Teil dem „Ulmer Kompetenzmodell“ entnommen (Ulmer Kompetenzmodell für 360° Feedback, © Inworks GmbH, Tafertshofer & Zwirner 2011).

\*\* Die Items der Dimensionen *Position im Unternehmen* und *Demografische Angaben* sollten nur dann abgefragt werden, wenn die Anonymität der Befragten gewährleistet bleibt. Insbesondere bei kleinen Unternehmen können durch die Kombination der abgefragten Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht, Führungsverantwortung) einzelne Befragte leicht identifiziert werden. Bei einer geringen Mitarbeiteranzahl ist also darauf zu achten, dass nur diejenigen Items ausgewählt werden, bei denen (auch in Kombination mit anderen Items) keine Rückschlüsse auf die Befragten möglich sind.



## Hinweise zu Antwortkategorien und Skalen

Die Antworten zum Großteil der hier dargestellten Items werden mittels Skalen erfasst (Zufriedenheit oder Zustimmung). Bei der Auswahl einer geeigneten Skala sind insbesondere die folgenden drei Aspekte von Bedeutung:

- Breite der Skala
- ungerade vs. gerade Anzahl von Skalenpunkten
- Vollständig verbalisierte Skala vs. Verbalisierung von Endpunkten

### Breite der Skala

Die Breite der Skala, also die Anzahl der Skalenpunkte, sollte einerseits ausreichend viele Antwortoptionen umfassen, um eine differenzierte Bewertung der Items durch die Befragten zu ermöglichen. Andererseits kann eine zu große Anzahl an Skalenpunkten die Befragten überfordern und eine ‚Pseudogenauigkeit‘ der Messung vortäuschen, die objektiv nicht gegeben ist. In der Praxis hat sich daher eine Skalenbreite zwischen vier und sieben Antwortoptionen bewährt.

### Ungerade vs. gerade Skalen

In Umfragen ist bei der Verwendung von ungeraden Skalen oft eine sogenannte *Tendenz zur Mitte* zu beobachten. Das heißt, die Befragten wählen bei für sie weniger eindeutigen Fragen / Einschätzungen überdurchschnittlich oft die mittlere Antwortoption einer Skala. Dies kann, wenn es zu gehäuft vorkommt, die Aussagekraft der Befragung und die späteren Analysemöglichkeiten einschränken. Eine Möglichkeit diesem Problem zu begegnen, ist die Verwendung von Skalen mit einer geraden Anzahl von Skalenpunkten, die den Befragten zu einer Entscheidung ‚zwingen‘. Der Nachteil liegt auf der Hand: Entspricht die mittlere Antwortkategorie der tatsächlichen Einstellung / Einschätzung des oder der Befragten, muss sie / er sich für eine weniger passende Antwortoption entscheiden. Will sich der oder die Befragte in einem solchen Fall nicht festlegen, sollte daher die Möglichkeit gegeben sein, die Frage un-

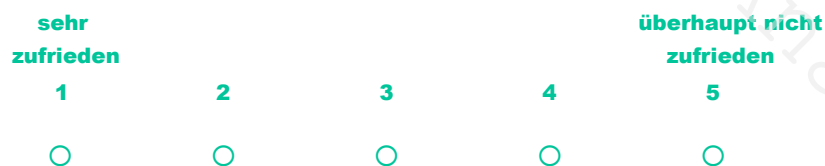


beantwortet zu lassen (keine Antwortpflicht im Online-Fragebogen) bzw. alternativ eine Ausweichoption wie „keine Angabe“ zur Verfügung stehen.

### Verbalisierung der Skala

Die in Befragungen verwendeten Skalen zur Messung von Einstellungen oder Zufriedenheit haben – in der Sprache der Messtheorie – meist sogenanntes Ordinalskalenniveau. Das bedeutet, dass die verschiedenen Ausprägungen einer Skala zwar in eine geordnete Reihenfolge gebracht werden können („sehr zufrieden“ ist besser als „eher zufrieden“), der Abstand zwischen den verschiedenen Antwortkategorien aber von den Befragten nicht zwingend als gleich (äquidistant) interpretiert werden muss (Ist der Abstand zwischen „sehr zufrieden“ und „eher zufrieden“ gleich groß wie zwischen „eher zufrieden“ und „mittelmäßig zufrieden“?). Eine geordnete Rangfolge der Antwortkategorien und gleich interpretierbare Abstände zwischen den Antwortoptionen (sogenanntes Intervallskalenniveau) ist aber die Voraussetzung für die Anwendung einer Reihe von weiterführenden statistischen Verfahren – und streng genommen bereits Bedingung für die einfache Berechnung von Mittelwerten. Soll die Auswertung der Befragung also über rein deskriptive Analysen und einfache Gruppenvergleiche hinausgehen, müssen die Skalen so gestaltet werden, dass die genannten Bedingungen zumindest annähernd erfüllt sind. Eine einfache Möglichkeit dies zu gewährleisten, ist die Verwendung numerischer Skalen (auch grafische Verankerungen sind möglich), bei denen lediglich die Skalenendpunkte verbalisiert werden.

*Beispiel:*



In Übereinstimmung mit der gängigen sozialwissenschaftlichen Forschungspraxis kann bei diesem Vorgehen die Annahme, dass die Befragten die Abstände zwischen den Antwortkate-



gorien als gleich groß interpretieren, als gerechtfertigt angesehen werden.<sup>1</sup>

Will man durch eine Befragung primär ein Stimmungsbild einholen, überwiegend Antworthäufigkeiten auswerten und auf weitergehende statistische Analysen verzichten, spricht nichts gegen die Verwendung einer durchgehend verbalisierten Skala. Diese kann für die Befragten dann gegebenenfalls verständlicher sein.

### Skala auf den Einzelfall abstimmen

Grundsätzlich hängt die Wahl der richtigen Skala von der Art der Fragen, der Zielgruppe der Befragung, der Länge und des Designs des Fragebogens, von den geplanten Analysemethoden und – damit verbunden – von der Zielsetzung der Befragung ab. Eine allgemeingültige Aussage über die ‚perfekte‘ Skala ist daher nicht möglich. Vielmehr muss für jede Befragung im Einzelfall geprüft werden, welche Skala für den jeweiligen Anwendungsfall am geeignetsten erscheint.

Beispiele für den Einsatz unterschiedlicher Skalentypen finden Sie in der kostenlosen Demo-Mitarbeiterbefragung unter <https://www.soscisurvey.de/MAB-Demo/> sowie der Demo-Kundenbefragung unter <https://www.soscisurvey.de/KuZu-Demo/>.

---

<sup>1</sup> vgl. Allerbeck, K. R. (1978). Meßniveau und Analyseverfahren - Das Problem „strittiger Intervallskalen“. Zeitschrift für Soziologie 7 (3), 199–214. <http://www.zfs-online.org/index.php/zfs/article/viewFile/2355/1892>