



# Mitarbeiterbefragung online oder offline? Chancen und Risiken von papierbasierten versus internetgestützten Befragungen

1	Vorbemerkungen .....	22
2	Praktische Überlegungen .....	23
	2.1 Allgemeine Restriktionen .....	23
	2.2 Beachtenswerte Punkte bei der Realisierung .....	24
3	Vergleichbarkeit der Daten .....	24
	3.1 Verzerrungen aufgrund des Formats .....	25
	3.2 Verzerrungen aufgrund der unterschiedlichen Befragungsverfahren .....	25
4	Prozedur oder Format? - Resümee .....	26

Christian Liebig & Karsten Müller

## 1 Vorbemerkungen

Online-Methoden haben sich in den letzten Jahren zu einem festen Bestandteil der Marktforschung etabliert (Theobald, Dreyer & Starsetzki, 2001). Bei intraorganisationalen Befragungen, z.B. zum Zweck des institutionalisierten Feedbacks, zeichnet sich ein paralleler Trend ab: Mitarbeiterbefragungen werden zunehmend online administriert (Bartram & Bayliss, 1984; Batinic, 2001; Booth-Kewley, Edwards & Rosenfeld, 1992; Donovan, Drasgow & Probst, 2000; Reips & Franek, 2004; Synodinos & Brennan, 1990). Im Folgenden betrachten wir Verfahren von intraorganisationalen Feedbackinstrumenten, die online durchgeführt werden sollen, wobei wir eine Mitarbeiterbefragung stellvertretend für unterschiedliche Formen intraorganisationaler Befragungen – wie beispielsweise 360°-Feedback, Vorgesetztenbeurteilungen etc. – fokussieren. Die anhand einer Mitarbeiterbefragung diskutierten Probleme und Lösungsvorschläge gelten für die anderen Befragungen analog.

Das Internet – in Unternehmen oft als Intranet implementiert – bietet die

Möglichkeit, wesentliche Vorteile bei intraorganisationalen Befragungen zu realisieren. Die Vorteile einer Online-Befragung werden allenthalben diskutiert (vgl. z.B. Reips, 2000; Richman, Kiesler, Weisband & Drasgow, 1999; Rosenfeld, Doherty & Carroll, 1987; Rosenfeld, Doherty, Vicino, Kantor & Greaves, 1989, oder auch Ahlemeyer, Grimm & Rudeferia, in diesem Band). Einschränkungen von Online-Befragungen werden dagegen selten zureichend angesprochen – und wenn doch, dann stehen zumeist Datenerhebungsaspekte zu Forschungszwecken im Vordergrund; Implikationen dieser Einschränkungen für die Praxis werden selten thematisiert.

Insofern verfolgt dieser Beitrag zwei Zielsetzungen. Im ersten Teil werden praktische Überlegungen angestellt, unter welchen Voraussetzungen und mit welcher Prozedur eine Online-Befragung erfolgreich durchgeführt werden kann. Hier werden die Vorteile einer Online-Befragung dezidiert diskutiert und ebenso auf Einschränkungen hingewiesen, die unter Umständen eine Online-Befragung scheitern lassen können.

Ein wesentlicher Punkt, der häufig unzureichend Beachtung findet und der letztlich von enormem praktischen Interesse ist, betrifft die Vergleichbarkeit der Daten, die mit unterschiedlichen Verfahren (genauer: unter Zuhilfenahme unterschiedlicher Formate) erhoben werden. Dieser Frage widmet sich der zweite Teil. Verschiedentlich ist zu lesen, dass Daten aus unterschiedlichen Formaten nicht vergleichbar, sondern systematisch verzerrt seien. Diese (scheinbare) Verzerrung hat eine gewaltige Auswirkung auf die Verwendbarkeit unterschiedlicher Formate: Interventionsmaßnahmen resultieren in der Regel aus einem Vergleich von Mitarbeiterbefragungsdaten mit internen oder externen Benchmarks, aus einem Vergleich mit Vorjahresdaten o.ä. Könnte aus pragmatischen Gründen eine Mitarbeiterbefragung nicht exklusiv in einem einzigen Format (d.h. papierbasiert, als HTML-Formular usw.) durchgeführt werden oder wurde das Erhebungsformat im Verlauf der Jahre geändert, so sind die abgeleiteten Interventionen – wenn das Erhebungsformat Verzerrungen induziert – im günstigsten Fall irrele-

Liebig, C. & Müller, K. (2005). Mitarbeiterbefragung online oder offline? Chancen und Risiken von papierbasierten vs. internetgestützten Befragungen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 20 (2), 22 – 27.

Dieser Beitrag ist ein Vorabdruck aus Jöns, I. & Bungard, W. (Hrsg.) (2005). *Feedbackinstrumente und -prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.



vant und im ungünstigsten Fall kontraindiziert.

Als Resümee werden die im dem ersten Teil dargestellten pragmatischen Überlegungen vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse bewertet. Die Bewertung resultiert in Handlungsvorschlägen, mit deren Berücksichtigung Mitarbeiterbefragungen erfolgreich per Internet durchgeführt werden können.

## 2 Praktische Überlegungen

Mit der Administration von Mitarbeiterbefragungen per Internet sind zahlreiche Vorteile assoziiert (Batinic & Bosnjak, 2000; Liebig, Müller & Bungard, 2004; Rosenfeld et al., 1987; Rosenfeld et al., 1989). Die Vorteile sind weitgehend identisch mit denjenigen, die bereits zahlreich für andere psychologische Bereiche (vgl. z.B. Batinic, 2001; Batinic & Bosnjak, 2000; Theobald et al., 2001) geschildert wurden.

So können durch die Verwendung von Online-Methoden zeitliche und logistische Vorteile ausgeschöpft werden. Während bei klassischen papiergestützten Befragungen ein zeitlicher Vorlauf für Druck, Kommissionierung und Versand eingeplant werden muss, kann der Online-Fragebogen bis kurz vor dem Start der Befragung überarbeitet werden.

Vielfach werden hohe Kosteneinsparungen zitiert. Ökonomische Vorteile ergeben sich durch den Wegfall von Druck- und Versandkosten und der oft zeit-, personen- und technikintensiven Datenerfassung. Das oft kolportierte Vorurteil, dass Online-Methoden grundsätzlich kostengünstiger zu realisieren sind, gilt in diesem Zusammenhang jedoch nur eingeschränkt. Die Kosten für (aufwendige) Programmierung der entsprechenden Formulare, Seiten und Datenbanken dürfte die Ersparnis kompensieren. Allerdings sind Skaleneffekte zu beachten: Bei Online-Methoden wird die Befragung nicht zwangsläufig mit jedem weiteren Befragten teurer.

Durch sinnvolles Layout, benutzerfreundliche Struktur und kontextsensitive Hilfefunktionen können Fehlbedienungen und Fehleinträge durch den Nutzer minimiert werden. Darüber hinaus entfällt der Schritt der manuellen oder elektronischen Datenerfassung. Letztlich liegen die Daten bei Verwendung von Online-Methoden bereits elektronisch

vor. Durch das Entfallen dieser Fehlerquellen zeichnen sich Online-Befragungen durch eine höhere Akkuratess aus.

Enthält der verwendete Fragebogen Verzweigungen (z.B. über Filterfragen), können diese bei Online-Befragungen dergestalt umgesetzt werden, dass der Befragte (adaptiv) ausschließlich diejenigen Items dargeboten bekommt, die für ihn auch bestimmt sind. Eine entsprechende Filterführung ist bei klassischen papierbasierten Befragungen – wenn überhaupt – nur schwer über die entsprechende Gestaltung des Layouts zu realisieren.

Da die Daten aus Online-Befragungen bereits elektronisch vorliegen, können sie wesentlich einfacher weiterverarbeitet werden. Ein besonderer Vorteil ist dabei, dass bestimmte Abfragen während der Befragung in Echtzeit generiert werden können. Erste Auswertungen (z.B. Rücklaufquoten, Tendenzen oder Prognosen) können dazu verwendet werden, die Befragung präziser zu steuern.

Bei dieser Summe an Vorteilen könnte man (vor-) schnell zu dem Schluss gelangen, dass eine Online-Befragung per se erfolgversprechender ist als eine papierbasierte Version. Jedoch im Unterschied zu generellen Befunden aus der Befragungsforschung findet eine Mitarbeiterbefragung in einem speziellen Kontext statt, in dem besondere motivationale Prozesse bzw. politische Aspekte vorliegen, sodass die Erkenntnisse nicht uneingeschränkt übertragen werden können.

### 2.1 Allgemeine Restriktionen

Zunächst ist die Frage zu klären, ob die komplette Belegschaft (bzw. die entsprechende Zielgruppe, die an der Befragung teilnehmen soll) sowohl Zugang zu entsprechend ausgestatteten Computern hat wie auch im Umgang mit HTML-Formularen vertraut ist. Die Ausstattung mit internetfähigen Computern ist bei weitem noch nicht so weit vorangeschritten, als dass man von einer flächendeckenden Verfügbarkeit sprechen könnte. In der Befragungsforschung wird dieser Punkt intensiv unter dem Label von Auswahlereffekten als methodischem Problem diskutiert (vgl. z.B. Bosnjak, 2002; Deutschmann, 1999). Als Behelfslösungen, um die komplette Grundgesamtheit, meist die komplette Belegschaft, aususchöpfen, finden sich verschiedentlich Vorschläge wie z.B. ein temporäres Aufstellen von „Mitarbeiterbefragungstermi-

nals“ (d.h. öffentlichen Computern, die allein der Datenerhebung bei einer Mitarbeiterbefragung dienen) oder ein Ausweichen auf Computer in Büros von Kollegen bzw. Vorgesetzten. Diese Vorschläge kranken jedoch an einem wesentlichen Punkt: Die Teilnahme an der Befragung geschieht nicht mehr anonym. Bei öffentlichen Terminals ist der wortwörtliche Blick über die Schulter möglich. Im Übrigen müssen die Befragten sich für die Zeit der Befragung von ihrem Arbeitsplatz entfernen – für Personen, die einen Computer am eigenen Arbeitsplatz haben, stellt sich die Teilnahme an der Befragung als wesentlich unaufwendiger dar als für Personen, bei denen das Unterbrechen der Arbeit eine Störung des Betriebsablaufs nach sich zieht. Und gerade die leichte Zugänglichkeit zu einem Medium beeinflusst wesentlich die Akzeptanz und Nutzung des Mediums (Scholl, Pelz & Rade, 1996).

Daran schließt sich die Frage nach der Akzeptanz *der Befragung* bei Verwendung von Online-Methoden an. Die Akzeptanz ist im Wesentlichen eine Frage der wahrgenommenen Nützlichkeit. Sind die Befragten der Ansicht, dass die Beantwortung per Intranet effizienter vonstatten geht als per papierbasierter Form, wird dieses Format an sich akzeptierter sein, als wenn es sich als ineffizient darstellt (Held, in Vorbereitung; Horton, Buck, Waterson & Clegg, 2001; Phelps & Mok, 1999). Daneben sollte das Prozedere vertrauenswürdig sein; im Online-Format ist sich der Nutzer nie sicher, ob nicht mit den Befragungsdaten zusätzliche sensible Daten (z.B. Personalstammdaten) aufgezeichnet werden. Dieser Aspekt beinhaltet eine unternehmenskulturelle Komponente; während mancherorts eine vertrauliche Datenbehandlung verlässlich ist, wittern Beschäftigte anderer Unternehmen (im Fall einer Online-Befragung) überall eine Verschwörung. Unter geeigneten unternehmenskulturellen Vorzeichen ist eine Online-Befragung ohne weitere kommunikative Begleitaktivitäten möglich, während bei entgegengesetzten Vorzeichen beträchtliche Anstrengungen unternommen werden müssen, die vertrauliche Datenbehandlung zu kommunizieren und transparent zu machen. Ein weiterer Punkt der Akzeptanz betrifft die gleichzeitige Verwendung verschiedener Formate in einer Mitarbeiterbefragung. Wird die Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung über das Online-Format als Privileg angesehen, könnten diejenigen sich

zurückgesetzt fühlen, die die Mitarbeiterbefragung auf traditionellem Weg bearbeiten, zumal die Computerverfügbarkeit stark mit dem Tätigkeitsfeld (white-collar vs. blue-collar worker) korreliert (Hoffmann, 2001).

Mit der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung mittels Internettechnologie ist die Kontrolle über das Layout des Fragebogens eingeschränkt. Aufgrund von Sicherheitsrichtlinien sind häufig viele Anwendungen wie Java, JavaScript oder Flash-Animationen standardmäßig deaktiviert. In Abhängigkeit der Einstellungen von Computerkonfiguration, Betriebssystem und Browser verändert sich gegebenenfalls das Aussehen des Fragebogens. Mit einer klugen Programmierung, die ausschließlich auf die grundlegenden W3C-Standards zurückgreift, kann das Layout im Wesentlichen – auch bei unterschiedlichen Systemkonfigurationen und Sicherheitseinstellungen – konstant gehalten werden.

## 2.2 Beachtenswerte Punkte bei der Realisierung

Neben allgemeinen Restriktionen für eine Befragung, die über das Internet administriert wird, gelten weitere Punkte, die bei der Realisierung betrachtet werden müssen. Die hier angesprochenen Punkte sind insofern wichtig, da ihre Relevanz für klassische – papierbasierte – Mitarbeiterbefragungen weithin akzeptiert ist, sie jedoch im Zuge der Implementierung von Online-Verfahren häufig missachtet werden.

Bei traditionell durchgeführten Befragungsaktionen wird die Teilnahme an einer Befragung über die Fragebögen reglementiert. In aller Regel erfolgt das Verteilen so, dass jeder Mitarbeiter genau einen Fragebogen erhält. Wird die Mitarbeiterbefragung allerdings im Intra- oder Internet durchgeführt, kann prinzipiell ein Mitarbeiter mehrfach an der Befragung teilnehmen. Um solche multiplen Teilnahmen zu verhindern, operieren Unternehmen zumeist mit Login-Codes. Analog der Verteilung von Fragebögen bekommt nun jeder Mitarbeiter einen Login-Code, der zur Teilnahme an der Befragung berechtigt. Nach der Teilnahme an der Befragung erlischt der Code. Um Medienbrüche zu vermeiden, werden diese Login-Codes häufig zusammen mit einem Anschreiben per E-Mail versendet. Um die Benutzerfreundlichkeit (vermeintlich) zu erhöhen, wird der Code in der E-Mail mit einem Hyperlink verbun-

den, der auf die Befragungsseite weist; daneben kann dieser Link weitere Informationen verschlüsselt oder im Klartext enthalten, wie etwa Personalnummer, Abteilungszugehörigkeit o.ä. Dieses Vorgehen stellt zwar sicher, dass die Befragten richtig zugeordnet werden – aber wie so häufig gilt auch hier, dass gut gemeint und gut gemacht zwei unterschiedliche Dinge sind. Dieses Vorgehen unterminiert die Anonymität (im Sinne der Nichtidentifizierbarkeit der Befragten) und provoziert damit verzerrtes Antwortverhalten. Um die Anonymität der Befragten sicherzustellen, sollten keine identifizierenden Angaben in den Einladungen enthalten sein.

Gleiches gilt sinngemäß für Rundschreiben bei Nachfassaktionen. Werden ausschließlich diejenigen Personen angesprochen, die noch nicht an der Befragung teilgenommen haben, ist es naheliegend, an der anonymen Datenbehandlung zu zweifeln. Werden einzelne Mitarbeiter personalisiert angesprochen – eine Technik, die im Bereich der Marktforschung für deutlich höhere Teilnahmebereitschaft sorgt (Dillman, 1991) –, assoziieren die Adressaten damit eine deutlich verminderte Anonymität. Bei einer Mitarbeiterbefragung würde ein solches Vorgehen die kommunikativen Anstrengungen und auch die Befragung selbst torpedieren.

Ein weiterer wesentlicher Punkt betrifft das Zulassen von Missing Values<sup>1</sup>. Über gängige Skripts oder Abfragen ist es möglich, beim Ausfüllen von HTML-Formularen keine Missing Values zuzulassen. Die Antworten werden erst dann gespeichert, wenn sämtliche Fragen beantwortet wurden. Ein solches Vorgehen erzwingt eine Antwort auf jede einzelne Frage. Aus inferenzstatistischen Gründen kann ein vollständiger Datensatz durchaus Sinn ergeben, jedoch konterkariert dieses Vorgehen den Sinn und Zweck einer Mitarbeiterbefragung. Schließlich besteht die Absicht einer Mitarbeiterbefragung nicht darin, einen vollständigen Datensatz zu erhalten, sondern zu möglichst einschlägigen Themenfeldern eine Einschätzung aus Mitarbeitersicht zu erfragen. Unter Umständen können oder möchten Mitarbeiter zu bestimmten Aspekten keine Bewertung abgeben. Erzwungene Antworten ent-

sprechen selten der wahren Intention des Befragten und sind damit unsinnig. Das Erzwingen von Antworten geht im Übrigen mit einer erhöhten Abbruchrate der Befragung einher (Bosnjak, 2002).

## 3 Vergleichbarkeit der Daten

Neben allgemeinen Regeln der Fragebogengestaltung sind insbesondere bei der Verwendung von Intra- bzw. Internet weitere Punkte zu berücksichtigen. Diesen Technologien werden bestimmte Charakteristika zugesprochen, die unter Umständen die Ergebnisse einer Befragung massiv beeinträchtigen können. Bislang liegen kaum einheitliche empirische Ergebnisse vor, die darauf schließen lassen, ob durch die Variation des Erhebungsformats die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung divergieren. Gerade für Feedbackinstrumente ist es von enormer Wichtigkeit, dass aufgrund des Erhebungsformats *keine* Verzerrungen auftreten. Interventionen werden in der Mehrzahl aus einem Vergleich zwischen aktuellen Daten, internen oder externen Vergleichswerten bzw. Jahresvergleichen abgeleitet. Bestünden formatimmanente Verzerrungen, würde ein bloßer Mittelwertvergleich zu (im besten Fall) wirkungslosen und im schlimmsten Fall zu fehlerhaften und kontraindizierten Interventionen führen. Die Qualität der Interventionen steht und fällt mit der Qualität der Befragungsdaten; folglich ist die Qualität der Daten von immenser Bedeutung. Somit stellt sich die Frage, ob trotz Berücksichtigung aller praktischen Überlegungen die aus den unterschiedlichen Formaten resultierenden Daten äquivalent sind.

Neben Unterschieden, die auf das Erhebungsformat zurückzuführen sind, können auch prozedurale Aspekte die Datenqualität beeinflussen. Unter Umständen korrelieren bestimmte Eigenschaften des Formats (also bestimmte Eigenschaften von papierbasierten bzw. internetbasierten Fragebögen) mit den Rahmenbedingungen beim Datenerhebungsprozess. Ein wesentlicher Punkt, der in diesem Zusammenhang diskutiert werden muss, ist die Sicherstellung der Anonymität bei der Befragung.

Insgesamt sind also zwei Punkte zu diskutieren, um zu bestimmen, ob unterschiedliche Formate eines Fragebogens äquivalent und die Daten damit ver-

<sup>1</sup> Als Missing Value wird bezeichnet, wenn Personen beim Beantworten eines einzelnen Items keinen Wert angeben.



gleichbar sind: (1) Treten allein aufgrund der Variation des Formats systematische Antwortverzerrungen auf? (2) Sind aufgrund des unterschiedlichen Formats entsprechend unterschiedliche Befragungsprozeduren anzuwenden, die letztlich zu systematischen Verzerrungen führen?

### 3.1 Verzerrungen aufgrund des Formats

Die Angemessenheit der Interpretation von Ergebnissen bei Mitarbeiterbefragungen (und natürlich allgemeiner bei allen Erhebungen) hängt wesentlich von der Validität des verwendeten Instruments ab. Dass allein das Format zu unterschiedlichem Antwortverhalten führt, ist so abwegig nicht. Zahlreiche theoretische Überlegungen postulieren Mechanismen, die sich in unterschiedlicher (Tele- oder computervermittelter) Kommunikation niederschlagen (vgl. De-Individualisierungseffekte, Kiesler, Siegel & McGuire, 1984; reduzierte soziale Präsenz, Short, Williams & Christie, 1976; reduzierte soziale Hinweisreize, Kiesler et al., 1984; o.ä.). In der Konsequenz ergeben sich also auch Effekte in der „Kommunikation“ zwischen Befragtem und Befrager, die entweder über das Medium Online-Fragebogen oder papierbasiertem Fragebogen kommunizieren. Für den Fall, dass diese Mechanismen auf den hier vorliegenden konkreten Anwendungsfall anwendbar sind, würde man die Messäquivalenz beider Formate erwarten.

Ein besonderer Punkt, die Validität zu überprüfen, ist die Frage nach der Messäquivalenz zwischen unterschiedlichen Formaten ein und desselben Verfahrens. Wenn das Verfahren bzw. das Format eines Verfahrens die Werte beeinflusst, ist ein Vergleich zwischen Werten unterschiedlicher Formate unsinnig; somit ist die Messäquivalenz eine zwingende Voraussetzung. Die Frage der Messäquivalenz wurde in vielfältigen Domänen bereits sehr ausführlich betrachtet (vgl. z.B. für kognitive Tests, Mead & Drasgow, 1993, oder non-kognitive Instrumente, Richman et al., 1999). Die Ergebnisse sind jedoch weitaus weniger eindeutig, als dass ein endgültiges Urteil gefällt werden könnte.

In der Studie von Kantor (1991) berichtet der Autor Formateffekte zwischen Online- und Offline-Fragebogen. Untersucht wurde der Einfluss des Formats des Job Descriptive Indexes (JDI; Smith, Kendall & Hulin, 1969) auf das

Antwortverhalten, wobei der Versuchsleiter bei der Beantwortung der Fragebögen anwesend war. Vergleichbar mit dieser Studie ist diejenige von Rosenfeld, Giacalone, Knouse, Doherty, Vicino, Kantor und Greaves (1991); in dieser Untersuchung wurden Studenten mit dem JDI befragt, wobei die Datenerhebung unter identifizierbaren Bedingungen stattgefunden hat (d.h. auf den Fragebögen wurden identifizierende Merkmale angebracht). Auch Rosenfeld et al. (1991) fanden einen Effekt des Formats auf das Antwortverhalten.

Daneben liegen zur Zeit zwei aktuellere Studien vor, die dezidiert die Messäquivalenz bei attitudinalen Konstrukten – und konkreter bei Arbeitszufriedenheit – unter Zuhilfenahme einer adäquaten methodischen Herangehensweise thematisieren. Im Gegensatz zu früheren Studien gleicher Ausrichtung verwenden diese Studien effizientere Methoden, um die Messäquivalenz zu überprüfen, nämlich einmal die Item Response Theory (IRT) bzw. die Multi-Group Confirmatory Factor Analysis (MG-CFA), mit deren Verwendung die Messäquivalenz direkt getestet werden kann.

Donovan et al. (2000) untersuchten unter Zuhilfenahme der IRT die Messäquivalenz zweier Subskalen des JDI (Smith et al., 1969), nämlich die Subskalen *Führung* und *Kollegen/Mitarbeiter*. Als Stichprobe fungierten Mitarbeiter eines öffentlichen Versorgers, eines Nahrungsmittelunternehmens und einer Universität. Die Universitätsmitglieder wurden online befragt, während die Belegschaften des Versorgers und des Nahrungsmittelunternehmens traditionell papierbasiert befragt wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass die entsprechenden Items über alle Stichproben gleiche Itemcharakteristika aufweisen, was gegen die Vermutung von Formateffekten spricht. Einschränkung merken Donovan et al. (2000) an, dass die Selektion der Stichprobe eventuelle Formatunterschiede evozieren bzw. auch kompensieren kann. Als Konsequenz müsste eine Untersuchung unter geeigneteren Vorzeichen (d.h. nach zweckmäßig ausgewählten Drittvariablen parallelisierte Stichproben in einem einzelnen Unternehmen) durchgeführt werden.

In einer dadurch initiierten Studie haben Müller, Liebig und Hatstrup (under Review) die Messäquivalenz eines Zufriedenheitsfragebogens für die beiden Formate online- und papierbasierte Version

untersucht. Die Untersuchung wurde in einem weltweit agierenden Elektronikkonzern durchgeführt, wobei die entsprechende Stichprobe nach Führungsfunktion, Beschäftigungsverhältnis und Berufsgruppierung parallelisiert wurde. Unter Konstanthalten aller Rahmenbedingungen bei der Administration sowie bei Sicherstellen der Nichtidentifizierbarkeit der Befragten konnte die Messäquivalenz zwischen beiden Formaten bestätigt werden.

### 3.2 Verzerrungen aufgrund der unterschiedlichen Befragungsprozeduren

Wie schon mehrfach angesprochen wurde, spielt die Anonymität eine herausragende Rolle. Eine Befragungssituation gilt dann als anonym, wenn zu einem späteren Zeitpunkt die Daten nicht wieder den jeweiligen Befragten zugeordnet werden können (Stocké, 2002). Neben der tatsächlichen Anonymität spielt in diesem Zusammenhang die *wahrgenommene Anonymität* eine ungleich bedeutendere Rolle. Die wahrgenommene Anonymität bezeichnet den Sachverhalt, dass *in den Augen des Befragten* kein Bezug zwischen persönlichen Informationen und den Befragungsdaten möglich ist. Die tatsächliche und die wahrgenommene Anonymität können dabei voneinander unabhängig sein; es sind also Fälle denkbar, in denen keine tatsächliche Anonymität vorliegt, von den Befragten jedoch eine Anonymität wahrgenommen wird (natürlich ist auch der umgekehrte Fall denkbar). Die Wahrnehmung der Anonymität hängt im Wesentlichen von drei Gegebenheiten ab (vgl. Paulhus, 1991): (1) Räumliche Abgeschiedenheit des Befragten, (2) Verzicht von (scheinbar) identifizierenden Merkmalen (z.B. Strichcodes auf den Fragebögen) und (3) eine „geheime Stimmabgabe“ (was bspw. durch die Abgabe des Fragebogens in einem verschlossenen Umschlag realisiert werden kann). Im Allgemeinen besteht bezüglich der Sicherheit persönlicher Daten im Internet großes Misstrauen (Sassenberg & Kreutz, 2002); insofern liegt die Vermutung nahe, dass einer internetbasierten Version einer Mitarbeiterbefragung weniger Vertrauen in die Anonymität entgegengebracht wird als einer papierbasierten. Allein die Besorgnis über mangelnde Anonymität könnte sich in Form von Ressentiments niederschlagen und damit zu positiv getönten und sozial erwünschten Antworten führen (vgl. Dunnette & Heneman, 1956; Joinson,





1999; Paulhus, 1991; Reips & Franek, 2004; Sassenberg & Kreutz, 2002).

Die durch die fehlende Anonymität evozierten Antwortverzerrungen sind in der Mehrzahl sozial erwünschtes Antwortverhalten. Sozial erwünschtes Antwortverhalten (*Socially desirable responding*; SDR) besteht aus zwei Konstituenten (Paulhus, 1984): einem bewussten Prozess des *Impression-Managements* (IM) und einem unbewussten Prozess der verstärkten Selbsttäuschung (*Self-deception enhancement*; SDE). IM bezeichnet den Effekt, wenn Befragte bestimmte Eigenschaften herausheben, um sich in einem besseren Licht darzustellen. Personen wird das ständige Bemühen zugesprochen, den Eindruck, den sie auf andere machen, zu kontrollieren (Mummendey, 1995; Mummendey, 1998), nebenbei beeinflussen sie damit auch ihr Selbstkonzept. Das Konzept SDE postuliert eine unbewusste Beschönigungstendenz (Paulhus, 1991). Diese beiden Bestandteile führen in der Konsequenz dazu, ein Item in Anlehnung an bestimmte Antwortmuster zu beantworten. Diese Antwortmuster können beispielsweise wahrgenommene Mehrheitsmeinungen einer Gruppe (Krebs, 1991) oder eine (vermeintliche) Erwartungshaltung einer sanktionsmächtigen Person (z.B. Versuchsleiter) sein (Esser, 1986). Bei Vorhandensein von sanktionsmächtigen Gruppen (beispielsweise Führungskräfte usw.) gleichen Personen ihre Antworten systematisch an bestimmte soziale Erwartungen an, d.h. sie vermeiden Antworten, die negative Sanktionen auslösen könnten. Vor allem im Kontext von intraorganisationalen Befragungen ist vom Vorhandensein von sanktionsmächtigen Gruppen und eventuellen negativen Sanktionen auszugehen, vor allem wenn die Antworten nicht anonym behandelt werden, sondern die Antworten auf einzelne Personen rückbezogen werden können.

Wie die perzeptierte Anonymität zu sozial erwünschtem Antwortverhalten führt, lässt sich anhand der Rational Choice-Theorie (Esser, 1986; Esser, 1991) erklären. Der Prozess der Handlungswahl besteht aus drei Prozessen: der Kognition der Situation, der Evaluation der Handlungskonsequenzen und der Selektion einer bestimmten Handlung. In der Situation der Datenerhebung stellen nun die Antwortalternativen die unterschiedlichen Handlungsalternativen dar. Die Kognition der Situation ist durch die erlebte Transparenz (Sichtbarkeit der Fragebogenintention), die Öffentlichkeit der

Situation (also der Grad der perzeptierten Anonymität) und die erlebte Relevanz der Situation gekennzeichnet. Entsprechend der subjektiven Wahrnehmung der Situation werden nun unterschiedliche Präferenzen dominant, die zu unterschiedlichen Nutzenerwartungen und somit zur entsprechenden Handlung führen. Die eigentliche Antwort auf ein Item in einem Fragebogen kommt also durch Kosten-Nutzen-Abwägungen zustande. Wesentlich sind dabei die Merkmale der Situation: Wie lautet das Anschreiben? Sind Dritte anwesend? Ist die Anonymität gewährleistet? Welchen Bezug haben die Items? Eine geringe wahrgenommene Anonymität bei gleichzeitig hoher Relevanz der Frageinhalte führt dabei zu sozial erwünschten Antworten, insbesondere in einem Kontext, in dem die Befragten Sanktionen auf ihr Verhalten zu erwarten haben.

Bezüglich der sozialen Erwünschtheit sind die Befunde empirischer Studien uneinheitlich; so sind Studien zu finden, die einen Einfluss des Formats auf die soziale Erwünschtheit postulieren (vgl. Davis & Cowles, 1989; Finegan & Allen, 1994, Study 1; Kiesler & Sproull, 1986; Rosenfeld, Booth-Kewley, Edwards & Thomas, 1996; Whitener & Klein, 1995). Ebensoviele Studien können jedoch keinen Effekt nachweisen (Booth-Kewley et al., 1992; Finegan & Allen, 1994, Study 3; King & Miles, 1995; Pettit, 2002; Potosky & Bobko, 1997). Diese Untersuchungen besitzen aber einen gemeinsamen Nenner: Sofern sie Anonymität berücksichtigen, werden unter der Bedingung höherer Anonymität geringere Tendenzen zu sozial erwünschtem Antwortverhalten erreicht (vgl. auch Reips & Franek, 2004). Zu klären ist nun die Frage, ob oben genannte Merkmale der Situation in einer Online-Befragung stärker ausgeprägt sind als in einem papierbasierten Prozedere. In jüngster Zeit wurden zwei Untersuchungen durchgeführt, die diese Frage explizit thematisiert haben.

Reips und Franek (2004) haben nun systematisch die Anonymität variiert. Sie haben (vermutungskonform) einen statistisch signifikanten Einfluss der Anonymität auf die Arbeitszufriedenheit herausgefunden: Unter der Bedingung der Anonymität berichteten die Befragten geringere Zufriedenheitswerte als unter der Bedingung der Identifizierbarkeit. Als Nebenprodukt haben Reips und Franek (2004) einen Interaktionseffekt zwischen Befragungsformat und Anonymität gefunden, d.h. höhere Zufriedenheits-

werte wurden berichtet, wenn die Befragung per Internet durchgeführt wurde statt papierbasiert. Einen Haupteffekt des Formats konnten sie nicht nachweisen.

Simsek (2004) untersucht in zwei Studien den Zusammenhang zwischen Anonymität und Relevanz der Situation und sozialen Antworttendenzen. Bei „gefühlter“ Anonymität stellt sie keine Antwortverzerrungen fest; bei Wahrnehmung geringerer Anonymität jedoch ergibt sich eine Verzerrung bei (personen-) relevanten Skalen, bei irrelevanten Skalen jedoch nicht. Das Erhebungsformat hatte – erwartungskonform – keinen Einfluss auf das Antwortverhalten. Resümierend ist festzustellen, dass weniger das Format als vielmehr das Prozedere der Datenerhebung für eventuelle Antwortverzerrungen verantwortlich ist.

#### 4 Prozedur oder Format? – Resümee

Wie die Untersuchungen von Donovan et al. (2000), Müller et al. (under Review), Reips und Franek (2004) und Simsek (2004) einschlägig verdeutlichen, ist nicht von einer Verzerrung bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen aufgrund der Verwendung unterschiedlicher Formate auszugehen. Sehr viel näher liegt die Überlegung, dass Formatunterschiede vor allem dann zu erwarten sind, wenn heikle bzw. persönlich relevante Themen unter der Bedingung erfragt werden, in der die Identifizierbarkeit der Beurteiler möglich bzw. wahrscheinlich ist. Unter solchen Bedingungen ist davon auszugehen, dass die Befragten ihre Urteile systematisch verzerren.

Um die durch eventuell differierende Prozeduren hervorgerufenen Verzerrungen zu kontrollieren, kann man sich vielfältiger Methoden bedienen. Ein – vor allem in der Artefaktforschung beschrittener Weg – liegt im Erfassen der Verzerrung und ihrer anschließenden Auspartialisierung bei der Datenbehandlung. In der Regel ist das Erfassen von Verzerrungstendenzen in intraorganisationalen Befragungen nur sehr schlecht zu realisieren. Fragen, wie sie in Skalen zur Erfassung von SDR verwendet werden (z.B. „Ich habe manchmal Zweifel an meinen Fähigkeiten als Liebhaber“ im Balanced Inventory of Desirable Responding, Paulhus, 1984, oder „Ich ernäh-



re mich stets gesund“ im Social Desirability Scale, Stöber, 1999; 2001), würden aller Voraussicht nach bei einer Verwendung in einem Mitarbeiterbefragungsinstrument hohe Reaktanzen hervorrufen. Insofern verbietet sich der Einsatz solcher Kontrollskalen im praktischen Einsatz. Eine weitere Möglichkeit der Kontrolle besteht in der Verwendung von möglichst intransparenten Items oder von indirekten Fragen (vgl. Mummendey, 1981). Allerdings dürfte auch dieses Vorgehen bei einer Mitarbeiterbefragung mit hin ungeeignet sein.

Ein anderer, wesentlich praktikalere Weg, um das Prozedere in beiden Formaten invariant zu gestalten, ist die Umsetzung von Maßgaben in der Online-Bedingung, wie sie für den Offline-Einsatz von Mitarbeiterbefragungen schon seit langem extensiv diskutiert werden. Über die Berücksichtigung der in den Abschnitten 2.1 und 2.2 genannten

Aspekte ist es möglich, für alle Formate gleiche Rahmenbedingungen herzustellen. Somit kann die Nicht-Identifizierbarkeit und damit eine valide Messung sichergestellt werden.

Als Grund für eine mögliche Verzerrung durch das Format wurde die Korrelation von Formatcharakteristika und -prozedere angeführt. Die Forschungsergebnisse legen jedoch den Schluss nahe, dass die Charakteristika eines Formats nicht zwangsläufig das Prozedere beeinflussen – und damit zu einer Verzerrung führt. Für die Praxis impliziert dieses Ergebnis, dass – neben der Verwendung von identischen Items – bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung explizit auf die inhaltlich und formal korrekte Umsetzung der Befragung in ein Online-Verfahren geachtet werden muss.

Eine formal korrekte Umsetzung beinhaltet insbesondere die Wahrung und

Kommunikation der Anonymität der Befragten. Aus dieser Forderung lassen sich die in den Abschnitten 2.1. und 2.2 ausgeführten Überlegungen ableiten: All diejenigen Verfahren, die eine Gefährdung der Anonymität nach sich ziehen (wie etwa die Vorbelegung von Personal-daten über den Zugangscode oder die individuelle Ansprache bei Non-Response), gefährden den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung – sowohl online wie auch papierbasiert. Unter Berücksichtigung dieser Maßgaben ist die Verwendung unterschiedlicher Formate einer Mitarbeiterbefragung ohne Verlust an Datenqualität bzw. ohne Verzerrungstendenzen möglich. Die Ergebnisse aus unterschiedlichen Formaten (beispielsweise bei Jahresvergleichen, bei Mitarbeiterbefragungen, in denen beide Formate parallel verwendet wurden) sind dann vergleichbar und damit die aus ihnen abgeleiteten Interventionen valide. ■