

# Pulsbefragungen in Schweizer Unternehmen

Eine Bestandsaufnahme zur aktuellen Umsetzung



## MASTERARBEIT

2020

Autorin: Schweizer, Rebekka

betreuende Personen: Mumenthaler, Jonas und Krause, Andreas  
Praxispartner: Ligado AG, Theaterplatz 4, 3011 Bern, ligado.ch  
Kontaktperson: Gross, Sven

## Zusammenfassung

Verschiedene Autoren kommen zum Entschluss, dass Feedback für den Erfolg von Unternehmen unverzichtbar ist. Eine beliebte Methode, um Feedback einzuholen ist die Mitarbeitendenbefragung (MAB). Es liegen folglich viele praktische und theoretische Erkenntnisse zu Eigenschaften, Inhalten, Prozessen, Kontext, Auswirkungen usw. von MAB vor. Anders sieht das bei der Pulsbefragung aus. Die vorliegende Studie soll helfen diese Forschungslücke zu schliessen und folgende zwei Fragestellungen zu beantworten: 1) Wie werden Pulsbefragungen bei den Teilnehmenden der Studie umgesetzt? und 2) Was sind gemäss Expert\*innen die Anreize und Auswirkungen der Pulsbefragung? Dazu wurden per Onlineumfrage (N= 316) und neun Expert\*innen-Interviews Fragen gestellt. Es zeigt sich, dass die Pulsbefragung sehr unterschiedlich umgesetzt wird, besonders in Bezug auf Inhalt und Frequenz. Zu den Anreizen der Pulsbefragung gehören schnell zugänglichen Ergebnisse die u. a. ein Stimmungsbild der Belegschaft wiedergeben. Die Auswirkungen werden grösstenteils als positiv bewertet. Dazu zählt beispielsweise, dass Veränderungen schneller erkannt werden und schneller reagiert werden kann.

Schlüsselwörter: Mitarbeitendenbefragungen, Pulsbefragung, kontinuierliches Feedback

## Abstract

Various authors come to the conclusion that feedback is essential for the success of companies. A popular method of obtaining feedback is the employee survey. There is therefore a wealth of practical and theoretical knowledge on the characteristics, content, processes, context, impact, etc. of employee surveys. This is different with the pulse survey. This study is intended to help close this research gap and answer the following two questions: 1) How are pulse surveys conducted among the participants in the study? and 2) What are the incentives and effects of the pulse survey according to experts? To this end, questions were asked using an online survey (N= 316) and interviewing nine experts. The results show that the pulse survey is implemented very differently, especially with regard to content and frequency. One of the incentives of the pulse survey is that the results are easily accessible and reflect the mood of the workforce. The effects are largely seen as positive. This includes, for example, the fact that changes can be recognised more quickly and that it is possible to react more quickly.

Keywords: employee surveys, pulse survey, continuous feedback

**Anzahl Zeichen:** 221'844 Zeichen inkl. Leerzeichen (exkl. Anhang)

- 1. EINLEITUNG .....5
  - 1.1. Aufbau der Arbeit.....8
  - 1.2. Forschungsinteresse & Fragestellungen .....9
- 2. THEORETISCHE GRUNDLAGE .....10
  - 2.1. Feedback in Organisationen.....10
  - 2.2. Die Mitarbeitendenbefragung .....13
    - 2.2.1. Definition und Abgrenzung .....13
    - 2.2.2. Popularität und Entwicklung .....15
    - 2.2.3. Einsatz und Verbreitung im deutschsprachigen Raum .....17
    - 2.2.4. Kritik und zukünftige Anforderungen .....20
  - 2.3. Die Pulsbefragung.....23
    - 2.3.1. Definition und Abgrenzung .....23
    - 2.3.2. Der Einsatz.....26
    - 2.3.3. Die Eigenschaften .....27
    - 2.3.4. Der Prozess .....30
    - 2.3.1. Pulsbefragung vs. traditionelle MAB .....34
  - 2.4. Der Kontext .....35
  - 2.5. Die Motivation.....36
- 3. METHODEN.....40
  - 3.1. Untersuchungsdesign .....40
  - 3.2. Operationalisierung der Fragestellung .....43
  - 3.3. Erhebungsinstrumente & Stichproben .....44
    - 3.3.1. Entwicklung Onlineumfrage .....44
    - 3.3.2. Stichprobe Onlineumfrage .....46
    - 3.3.3. Entwicklung Interviewleitfaden .....47
    - 3.3.4. Stichprobe Interview.....47
  - 3.4. Datenerhebung .....49
    - 3.4.1. Onlineumfrage.....49
    - 3.4.2. Interviews.....49
  - 3.5. Datenaufbereitung & -auswertung .....50
    - 3.5.1. Onlineumfrage.....50
    - 3.5.2. Interviews.....50
- 4. ERGEBNISSE .....52
  - 4.1. Onlineumfrage .....52
    - 4.1.1. Stichprobe .....52

4.1.2.	Ergebnisse .....	54
4.2.	Interviews.....	62
4.2.1.	Stichprobe .....	62
4.2.2.	Ergebnisse .....	63
4.3.	Traditionelle MAB vs. Pulsbefragung.....	77
5.	DISKUSSION .....	79
5.1.	Interpretation und Diskussion.....	79
5.2.	Beantwortung der Fragestellung.....	91
5.3.	Kritische Würdigung .....	94
5.4.	Implikationen für die Praxis .....	97
6.	Literaturverzeichnis.....	99
7.	Abbildungsverzeichnis.....	106
8.	Tabellenverzeichnis.....	107
9.	Anhang .....	108

## 1. EINLEITUNG

Vor dem Hintergrund der Unbeständigkeit und zunehmenden Komplexität unserer Arbeitswelt befinden sich Organisationen heute in stetigem Wandel (von Au, 2017). Eine explorative Studie des Instituts für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien hat folgende zentrale Megatrends der zukünftigen Arbeitswelt identifiziert: Die Digitalisierung, die Globalisierung, den Wertewandel und den demografischen Wandel (Birk, Nelsen, Lackerbauer & Kirchener, 2015). Gemeinsam führen diese Entwicklungen zu tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt. Der bedeutsamste Megatrend, die Digitalisierung, führt in hoher Geschwindigkeit zu enormen Veränderungen am Arbeitsplatz und bringt neue Ansprüche an die Organisation von Zusammenarbeit in Unternehmen (Schwuchow & Gutmann, 2018). Die Globalisierung verursacht eine Verteilung der Mitarbeitenden über Kontinente und Zeitzonen hinweg (Werther & Jacobs, 2014). Mitarbeitende arbeiten vernetzt und es entsteht einerseits eine erhöhte räumliche Mobilität z.B. durch Home Office oder Coworking, andererseits aber auch eine zeitliche Mobilität durch flexibler Arbeitszeitmodelle (Werther & Woschée, 2016).

Für die Unternehmensführung wird es dadurch aufwändiger und schwieriger, nah an der Belegschaft zu bleiben, sodass regelmässiger Austausch an Bedeutung zunimmt (Werther, 2015). Die Häufigkeit und Geschwindigkeit organisationaler Veränderungen macht es umso relevanter, die Einstellungen und Meinungen von Mitarbeitenden schneller und flexibler erfassen zu können (Colihan & Waclawski, 2016). Feedbackinstrumente ermöglichen die Meinungen und Sichtweisen der Belegschaft zu beachten und damit ihre Zufriedenheit positiv beeinflussen zu können (Werther, 2015). Mitarbeitendenbefragungen sind das Mittel der Wahl, wenn Unternehmen die entsprechenden Kennzahlen und Stimmungsbilder in der Belegschaft systematisch ermitteln wollen. Sie stellen zudem ein wichtiges Feedbackinstrument für Unternehmensprogramme und -strategien dar (Linke, 2018). Aufgrund zunehmender Dynamik der Arbeitswelt entsteht der Trend zu kürzeren Befragungen mit höherer Frequenz und verständlicheren Auswertungen (Scholz, Müller & Eichhorn, 2012).

Nicht nur die Arbeitswelt verändert sich, sondern mit ihr auch die Bedürfnisse von Mitarbeitenden (Werther & Stief, 2016). Veränderungen in Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden haben einen hohen Einfluss auf eine Vielzahl von Kunden- und Geschäftsergebnissen (Macey & Fink, 2020). Die Generation Y und Z als Arbeitnehmende weist veränderte Erwartungshaltungen und Wertvorstellungen auf (Parment, 2013). Im Fokus steht nicht mehr nur ein Job als Sicherung des Lebensunterhalts, sondern auch Selbstverwirklichung, Sinnhaftigkeit und Mitbestimmung (Werther, 2015). Moderne und agile Feedbackinstrumente können wichtige Bedürfnisse jüngerer Generationen zufriedenstellen, wenn sie ernsthaft und professionell eingesetzt werden. Dazu zählen mobile Feedback-Apps und kontinuierliche Befragungsformate wie Pulsbefragungen (Werther, 2015; 2018).

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Pulsbefragung und betrachtet sie aus theoretischer und praktischer Perspektive. «Eine Pulsbefragung zeichnet sich zwangsweise durch Kontinuität aus, d. h. identische oder wechselnde Themen werden in regelmäßigen Abständen – täglich, wöchentlich, monatlich oder quartalsweise – abgefragt.» (Werther & Woschée, 2018, S. 233). Die Durchführung erfolgt meistens online via Computer oder mit mobilen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets (Werther, 2017).

Smartphones und Apps sind mittlerweile übliche Mittel der Alltagskommunikation geworden und bieten neue Möglichkeiten zum Einholen von Feedback. Mitarbeitende können dadurch viel stärker miteinbezogen werden (Werther & Woschée, 2016). Weiter kann mittels handlichen und tragbaren Technologien leichter und häufiger befragt werden (Burnett & Lisk, 2019).

Besonders der Trend zur Digitalisierung und die technologischen Fortschritte ermöglichen neue Anwendungsmöglichkeiten zur Erfassung der Mitarbeitendenmeinungen (Macey & Fink, 2020; Werther, 2015). Die Durchführung von Befragungen mit automatisierten und dadurch tagesaktuellen Auswertungen ist mit den neuen Angeboten problemlos realisierbar. Zudem können sie selbstgesteuert durch die Unternehmen realisiert werden. Mit geringen Kosten ist es nun möglich Echtzeitdaten über das Unternehmen zu erheben und diese umgehend für strategische und operative Entscheidungen hinzuzuziehen (Werther, 2015). Die automatische Generierung von mehreren tausend Ergebnisberichten innerhalb kürzester Zeit in Kombination mit Echtzeit-Rückmeldung an Mitarbeitende via Dashboards sind neue Optionen (Werther & Woschée, 2018). Per kontinuierlicher Pulsbefragung können heute problemlos organisationsweit und in Echtzeit Stimmungsbilder eingeholt werden (Schwuchow & Gutmann, 2018).

Nicht nur die technologische Flexibilität, sondern auch die zeitliche und inhaltliche Flexibilität gewinnen an Bedeutung. Befragungen in kürzeren Abständen zu wenigen spezifischen Themen gelten besonders in Change-Prozessen als sehr hilfreich. Die inhaltliche Schwerpunktsetzung verspricht zudem eine erhöhte Akzeptanz und Wirksamkeit von Befragungen (Werther & Woschée, 2016).

Obwohl die Vielfalt an technologischen Möglichkeiten, um Feedback einzuholen, stark zugenommen hat, wird ihr Potenzial oftmals nicht ausgeschöpft (Werther & Woschée, 2016). In vielen Firmen stehen die Informationspolitik und Führungskultur der Nutzung dieser Technologien im Weg (Werther & Woschée, 2018). Organisationsweite Echtzeitbefragungen scheitern manchmal auch an komplexen Organisationsstrukturen und der vorhandenen IT-Landschaft (Werther, 2018). In den USA haben sich Pulsbefragungen und andere moderne Feedbackformate bereits in vielen Unternehmen etabliert, wohingegen in Deutschland die Thematik relativ langsam ins Rollen kommt (Werther & Mann, 2017).

Wie sieht es in der Schweiz aus? Werden Pulsbefragungen und die dazu passenden modernen technischen Lösungen genutzt? Wenn ja, wie sieht die Umsetzung aus? Was motiviert die Unternehmen dazu, Pulsbefragungen anzuwenden? Es existieren noch kaum Publikationen zu solchen spezifischen Fragen. Diese Arbeit wird dabei helfen diese Lücke zu schliessen.

## 1.1. Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung werden das Forschungsinteresse und die Fragestellungen präsentiert. Darauf folgt im Kapitel 2 die theoretische Grundlage. Diese beinhaltet eine Einführung zum Feedback in Organisationen sowie eine Beschreibung der traditionellen Mitarbeitendenbefragung und Pulsbefragung. Weiter werden zwei Modelle, eines zur systematischen Betrachtung von organisationalen Interventionen und eines zur Erklärung von gewünschten Ergebnissen und Folgen der Pulsbefragung vorgestellt. Kapitel 3 erklärt die Methoden und Verfahren, die in dieser Studie angewendet wurden. im Kapitel 4 werden die Ergebnisse dargestellt und anschliessend zusammengefasst. Die abschliessende Interpretation und Diskussion der Ergebnisse erfolgen im Kapitel 5.

## 1.2. Forschungsinteresse & Fragestellungen

Der Stand der Forschung liefert viele Erkenntnisse zu traditionellen Mitarbeitendenbefragungen (siehe Kapitel 2.2) jedoch vergleichsweise sehr wenige zu Pulsbefragungen. Zur konkreten Umsetzung und Verbreitung der Pulsbefragung in der Schweiz konnten keine Beiträge gefunden werden.

Das Forschungsinteresse besteht darin die Pulsbefragung zu untersuchen und zu beschreiben. Das Ziel ist, Einblicke in die aktuelle Umsetzung der Pulsbefragung in Schweizer Unternehmen zu ermöglichen. Dabei sollen verschiedene Eigenschaften der Pulsbefragung sowie deren Kontext und Prozess erfragt werden. Weiter interessieren auch die Anreize und Auswirkungen, die motivieren Pulsbefragungen einzusetzen.

Aus der Forschungslücke und dem Forschungsinteresse ergeben sich für die vorliegende Arbeit folgende explorative Fragestellungen:

1. Wie werden Pulsbefragungen bei den Teilnehmenden der Studie umgesetzt?
2. Was sind gemäss Expert\*innen die Anreize und Auswirkungen der Pulsbefragung?

Diese zwei Fragestellungen gilt es zu beantworten. Anhand einer ausführlichen Literaturrecherche wird die Pulsbefragung beschrieben und die Beziehung zur traditionellen Mitarbeitendenbefragung aufgezeigt. Mittels aktueller Literatur wird die Spezifizierung der Fragestellungen vorgenommen. Mit einer Onlineumfrage werden Informationen zur Umsetzung und Verbreitung von Pulsbefragungen gesammelt. Tiefere Einblicke zur Umsetzung der Pulsbefragung sowie deren Anreize und Wirkungen liefern Interviews mit Personen, die bereits Erfahrungen mit Pulsbefragungen gesammelt haben.

Explorativen Studien werden dann durchgeführt, wenn der Kenntnisstand in einem Untersuchungsfeld noch sehr gering ist (Baur & Blasius, 2014). Es wird auf die Formulierung von Hypothesen verzichtet, da es sich nicht um eine hypothesentestende, sondern um eine explorative Untersuchung handelt.

## 2. THEORETISCHE GRUNDLAGE

Im vorliegenden Kapitel wird die für diese Arbeit relevante theoretische Fundierung aufgearbeitet. Zunächst wird auf Feedback in Organisationen eingegangen. Danach folgt die Beschreibung der Mitarbeitendenbefragungen allgemein und der traditionellen Mitarbeitendenbefragung und Pulsbefragung spezifisch. Anschliessend wird die Pulsbefragung der traditionellen Mitarbeitendenbefragung (MAB) anhand ausgewählter Erkenntnisse aus der Literaturrecherche gegenübergestellt. Folgend wird der Kontext der Pulsbefragung aus der Perspektive der Intervention betrachtet. Um die Anreize und Auswirkungen der Pulsbefragung verstehen zu können wird am Ende dieses Kapitels eine Motivationstheorie hinzugezogen und vorgestellt.

### 2.1. Feedback in Organisationen

Der Begriff Feedback setzt sich zusammen aus „feed“ (füttern) und „back“ (zurück) und wird meistens mit „Rückmeldung“ oder „Rückkopplung“ übersetzt. Feedback im individuellen und interpersonellen Sinne, das in Interaktionen entsteht, kann es in jeglichem Kontext geben. Zwischen Fussballtrainer und Spieler, zwischen Lehrer und Lernenden usw. Es gibt also einen Feedbackgeber und einen Feedbackempfänger. Weiter kann auch das Feedback in positiv (z.B. Lob) oder negativ (z.B. Kritik) spezifiziert werden. Tagtäglich findet auch Feedback in Organisationen statt. Beispielsweise wenn eine vorgesetzte Person ihre Mitarbeitenden lobt oder kritisiert (Bundgard, 2018). Feedback in Organisationen ermöglicht blinde Flecken zu identifizieren, die Partizipation zu fördern und die Leistung zu erhöhen (Werther, 2015).

Feedback in Organisationen kann in verschiedenen Richtungen und auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Es gibt das Feedback zwischen Dienstleistungsunternehmen und (externen) Kunden, zwischen internen Kunden und internen Lieferanten (Feedback unter Subsystemen) sowie Feedback in der Hierarchie (Top-down und Bottom-up) (Bundgard, 2018). Es können auf Ebene Individuum, Abteilung oder Organisation Feedbackprozesse stattfinden (Werther & Woschée, 2016). Das unternehmensinterne Feedback beinhaltet arbeitsbezogenes und interpersonelles Feedback. Ersteres bezieht sich eher auf formale Aufgaben und Ziele und letzteres auf die Gestaltung von Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern (Bundgard, 2018).

Das Feedback muss nicht unbedingt befragungsbasiert eingeholt werden. Erfahrungsgemäss werden aber bei einer Beschäftigtenzahl ab 100 Mitarbeitenden systematische Befragungen erforderlich, um der zunehmenden Komplexität in Verbindung mit der Anzahl an Mitarbeitenden gerecht zu werden (Werther, 2015).

Unter befragungsbasierte Feedbackinstrumente fallen Instrumente des Survey Feedbacks, d. h. beispielsweise Feedback für Führungskräfte, Teamdiagnosen, 360°-Feedbacks, Pulsbefragungen und Mitarbeitendenbefragungen (Werther, 2015).

Typische qualitative und quantitative Feedbackinstrumente in Unternehmen sind Leistungsbeurteilungen und Beurteilungsgespräche, Vorgesetztenbeurteilungen, 360-Grad-Feedback, Teamfeedback, Mitarbeitendenbefragungen und Kundenbefragungen (Jöns & Bungard, 2018).

Es kann zwischen traditionellen Feedbackinstrumenten und modernen Feedbackinstrumenten unterschieden werden. Dabei ist die Bandbreite der modernen Instrumente sehr gross (Werther & Woschée, 2018). Tabelle 1 zeigt die Unterschiede von modernen und traditionellen Feedbackinstrumenten auf.

Tabelle 1  
*Traditionelle Feedbackinstrumente vs. moderne Feedbackinstrumente (Eigene Darstellung in Anlehnung an Werther & Woschée, 2018, S. 82)*

	<b>Traditionelle Feedbackinstrumente</b>	<b>Moderne Feedbackinstrumente</b>
<b>Inhaltliche Themensetzung</b>	Vorgegeben und ohne Auswahlmöglichkeiten	Auswahlmöglichkeiten und Schwerpunktsetzung für Führungskräfte und Mitarbeitende vorhanden
<b>Zeitliche Gestaltung</b>	fest definiert und vorgegeben, meist alle 2-3 Jahre mit festen Antwortfristen	Situationsabhängige Wahl, tägliche, wöchentliche, monatliche oder quartalsweise Durchführung möglich
<b>Initiierung von Prozessen</b>	Initiierung erfolgt durch Personalabteilung oder höheres Management	Flexible Wahl der Startpunkte durch Führungskräfte und Mitarbeitende, abhängig von aktuellem Bedarf
<b>Technologische Umsetzung</b>	Vorgegebene Medien, z. B. Papierbasierte oder Online-Befragungen	Flexibilität z. B. über Smartphones, Tablets und Apps
<b>Umfang</b>	Umfangreiche Instrumente mit zahlreichen Themen und Inhalten	Starke Schwerpunktsetzung und situationsabhängige Auswahl des Umfangs und der Inhalte

Die Aspekte Partizipation und Selbststeuerung der Mitarbeitenden und Führungskräfte werden bei modernen Feedbackinstrumenten stärker in den Mittelpunkt gerückt (Werther & Woschée, 2016; 2018). Gemäss der Beschreibung von Werther und Woschée (2018) wird die Mitarbeitendenbefragung, wie sie im nachfolgenden Kapitel 2.2 genauer beschrieben wird, als traditionelles Feedbackinstrument und die Pulsbefragung als modernes Feedbackinstrument verstanden.

Eine zusätzliche Differenzierung der Feedbackinstrumente kann anhand von Feedbackempfänger, Zielsetzung des Feedbackformats und Medium des Feedbacks erfolgen (Werther, 2017).

Je nachdem wie diesbezüglich entschieden wird und in welche Richtung die unternehmensinterne Feedbackkultur weiterentwickelt werden soll, kann dann das konkrete Feedbackformat dazu gewählt werden (Werther, 2017).

Eine übliche Einteilung von Feedbackempfänger erfolgt in Individuum, Abteilung und Organisation. Die Zielsetzung des Feedbackformats kann sehr unterschiedlich sein. Sinnvoll erscheint eine erste Unterteilung in mitarbeitendenbezogene und strategische Zielsetzungen. Eine MAB zum Beispiel kann als Zielsetzung die Erhöhung von Engagement und Zufriedenheit der Beschäftigten anstreben und wird dazu meist auf Ebene Organisation durchgeführt. Genauso ist aber auch die Gewinnung strategischer Informationen für die langfristige Personalplanung eine mögliche Zielsetzung. Bezüglich der Wahl des Feedbackformats und Mediums kann prinzipiell zwischen papierbasierten (paper pencil) und digitalen Formaten unterschieden werden. Dabei kann das Medium ein Computer, Laptop, Tablett oder Smartphone sein. Digitale Formate können weiter in Web- oder App- Versionen unterschieden werden (Werther & Woschée, 2016).

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Fokus auf die zwei befragungsbasierten Feedbackinstrumenten *Mitarbeitendenbefragungen* und *Pulsbefragungen* gerichtet.

## 2.2. Die Mitarbeitendenbefragung

Pulsbefragungen sind eine spezifische Art von Mitarbeitendenbefragungen (Burnett & Lisk, 2019). Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es notwendig auf Mitarbeitendenbefragungen generell einzugehen, um eine Einordnung der Pulsbefragung zu ermöglichen. Nach einer ersten Definition und Abgrenzung der Mitarbeitendenbefragungen wird auf deren Popularität und Entwicklung eingegangen. Danach werden Einsatz und Verbreitung im deutschsprachigen Raum aufgezeigt sowie Kritik von traditionellen MAB und Anforderungen an zukünftige Feedbackinstrumente zusammengetragen.

### 2.2.1. Definition und Abgrenzung

«Mitarbeiterbefragungen gehören heute unbestritten zu den Standardtools eines modernen und erfolgreichen Personalmanagements. Sowohl umfassende Mitarbeiterbefragungen, als auch Spezialbefragungen liefern wertvolle Impulse zur zeitgemäßen Führung und Zusammenarbeit.» (Domsch & Ladwig, 2013, S.11). Sie stellen ein effektives Werkzeug für partizipative Führung und Zusammenarbeit dar (Nürnberg, 2017). Es besteht die Sichtweise, dass Unternehmen nur dann mittel- und langfristig erfolgreich sein können, wenn sie über effiziente Rückkopplungsmechanismen und funktionsfähige Feedbackprozesse verfügen (Stephany, Gutzan & Schultz-Gambardi, 2012). Mitarbeitendenbefragungen allgemein spielen eine wichtige Rolle z. B. bei Change-Prozessen, Employer Branding, im Qualitäts-, Talent- und Wissensmanagement wie auch in der Personal- und Organisationsentwicklung (Bungard, 2018).

Der Wandel im Unternehmen erfordert fortlaufende (Weiter-)Qualifizierung der Belegschaft. Mitarbeitendenbefragungen ermöglichen in der Personal- und Organisationsentwicklung systematisch den Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden zu ermitteln, daraus Massnahmen abzuleiten und diese gegebenenfalls anschliessend mit einer erneuten Befragung zu kontrollieren (Scholz et al., 2012).

Unter dem Begriff «Mitarbeitendenbefragung» wird heute in der Praxis eine Vielzahl verschiedener Befragungsprojekte verstanden und durchgeführt (Hodapp & Bungard, 2018). Traut (2018) nimmt die Unterteilung der Mitarbeitendenbefragungen in systemische und Ad-hoc-Befragung vor. Der Begriff systemisch steht in diesem Zusammenhang für den Einsatz der MAB als Führungsinstrument, das zu den fortlaufenden Unternehmensprozessen gehört. Neben der strategischen Positionierung müssen auch alle Interessengruppen in die Konzeption einbezogen werden. Domsch und Ladwig (2013) hingegen unterscheiden in umfassende Mitarbeitendenbefragung, welche Fragen zu relativ viele Kernbereiche stellt und in spezielle Mitarbeitendenbefragung, welche meist spezifische Themen detaillierter erfragen und oft an umfassende Umfragen angehängt werden. Eine weitere Einteilung der verschiedenen Befragungsmethoden erfolgt von Müller, Liebig, Straatmann und Bungard (2010) in traditionelle MAB, Change-Befragung und Pulsbefragung. An dieser Unterteilung orientiert sich

vorliegende Arbeit. Sie ist besonders geeignet, da sie einfach verständlich und ausreichend differenzierend ist. Zudem hebt sie den Unterschied von traditionellen zu modernen Mitarbeitendenbefragungen hervor.

Unter einer traditionellen MAB wird im Allgemeinen eine anlassunabhängige, im festen Zyklus (meist alle ein bis drei Jahre) durchgeführte Befragung aller Mitarbeitenden (Vollbefragung) der Organisation verstanden (Borg, 2014). Die Befragungen gelten meist als methodisch gereift (Linke, 2018). Gewöhnlich ist die Unternehmensleitung die initiiierende Stelle und übergeben an den Personalbereich, den Organisationsbereich, den Marketingbereich oder an ein besonderes Projektteam. Oftmals erfolgt die Ausführung des Auftrages im Austausch mit den Arbeitnehmendenvertretungen (Domsch & Ladwig, 2013; Linke, 2018).

Je nach Entscheidung der Unternehmensleitung kann ein externes Unternehmen, welches mit der Durchführung der MAB beauftragt wird, als weiterer Akteur dazu geholt werden. In den meisten Fällen übernimmt die Personalabteilung die Koordination (Scholz et al., 2012).

Die traditionelle MAB ist hauptsächlich durch ihre breite Zielsetzung und entsprechend durch ein breites Spektrum erfragter Themen geprägt. Diese breite Zielsetzung umfasst sowohl eine Diagnose- und Evaluationsfunktion sowie eine Interventions- und Entwicklungsfunktion (Borg, 2014; Jöns & Bungard, 2018). Scholz et al. (2012) sprechen anstelle der Diagnose von einer Unternehmensanalyse, um die Ansichten, Einstellungen und Wünsche von Mitarbeitenden in der Organisation zu erfahren. Stellt man die Ziele in den Mittelpunkt einer MAB, kann man die Befragungen als Messung des Grades der Zielerreichung bezeichnen. Im Kern geht es bei einer MAB nämlich um genau das, um die kontinuierliche Verbesserung (Linke, 2018). Daher sollen nebst Informationen über Erwartungen und Bedürfnisse auch Änderungsvorschläge bezogen auf die Arbeit eingeholt werden (Domsch & Ladwig, 2013).

Ziel ist es möglichst genaue Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen zu gewinnen. Diese sind anschliessend im Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie der Unternehmensleitung zu besprechen, um daraus gemeinsam Veränderungsprozesse zu planen, abzustimmen und zu realisieren. Abschliessend ist deren Erfolgswirksamkeit zu evaluieren. Dies ist notwendig um als lernende Organisation gemeinsam eine Steigerung der Zufriedenheit, der unternehmensrelevanten Leistung sowie der Arbeitgeberattraktivität zu erreichen (Domsch & Ladwig, 2013).

Die theoretische Basis des Befragungsinstruments bildet der Survey-Feedback-Ansatz bei welchem man lediglich schriftliche Befragungsdaten erhebt (Hodapp & Bungard, 2018). Als häufigste Variante wird die schriftliche, anonyme, strukturierte und standardisierte Befragung mit primär geschlossenen und zum Teil offenen Fragestellungen beschrieben (Domsch & Ladwig, 2013). Der Umfang der traditionellen MAB umfasst gemäss Werther und Woschée (2018) oftmals 40-100 Fragen. Müller et al.

(2010) hingegen geben als übliche Länge 50-150 Fragen an. Meist werden dabei standardisierte oder teilstandardisierte Fragebögen direkt an alle Mitarbeitenden, eine repräsentative Stichprobe oder an bestimmte Zielgruppen gesendet. Dies kann je nach methodischen, organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen online oder schriftlich geschehen (Domsch & Ladwig, 2013). Es überwiegen Online-Befragungen, da Ergebnisse bereits wenige Tage nach der Erhebung vorliegen. Die Ergebnisse werden analysiert und oft mit externen oder internen Benchmarks (Vergleichswerte) verglichen (Linke, 2018).

In grossen Teilen der Literatur findet eine Unterteilung der traditionellen MAB in drei Hauptphasen statt: Planungsphase, Durchführungsphase und Nachbereitungsphase (Follow-Up-Phase) (Scholz et al., 2012). Zur ersten Phase zählt die Zieldiskussion und Entscheidung sowie das Detailkonzept inkl. Fragebogengestaltung. Die zweite Phase beinhaltet das Marketing, die Durchführung der Befragung selbst, die Datenanalyse sowie die anschliessende Ergebnisdarstellung und -rückmeldung. In der letzten Phase, geht es um die Massnahmenableitung, Realisierung und Erfolgskontrolle (Evaluation) (Domsch & Ladwig, 2013; Scholz et al., 2012).

### *2.2.2. Popularität und Entwicklung*

Die Verbreitung der traditionellen MAB hat seit Mitte der 90er Jahre stark zugenommen und gehört zu den meist eingesetzten Feedbackinstrumenten (Bungard, 2018). Die dynamischen Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt haben allmählich die Fachleute davon überzeugt, dass die Prozesse von Organisations- und Personalentwicklungs-Programmen begleitet werden müssen (Bungard, 2018). Aufgrund der Erkenntnis, dass die Akzeptanz und Einstellungen der Mitarbeitenden wesentliche Erfolgsfaktoren für unternehmerische Veränderungs- und Entwicklungsprozesse darstellen haben zur steigenden Popularität und Verbreitung der traditionellen MAB beigetragen (Scholz et al., 2012). Die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden (z.B. das Engagement) haben einen hohen Einfluss auf eine Vielzahl von Kunden- und Geschäftsergebnissen (Macey & Fink, 2020).

MAB haben sich in den letzten 30 Jahren erfolgreich in die internationale Wirtschaftspraxis integriert (Domsch & Ladwig, 2013). Der Durchbruch des Total-Quality-Management (TQM), bisweilen auch umfassendes Qualitätsmanagement genannt, hatte einen grossen Einfluss auf die rasche Verbreitung der MAB. Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen hat gemäss TQM-Philosophie oberste Priorität und wird durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse stetig angepasst und anhand von bestimmten Indikatoren gemessen. Der Erfolg von systematischen Messungen bzw. Beurteilungen hat dazu beigetragen, dass die Wichtigkeit von Datenerhebungen im Allgemeinen gestiegen ist. Auch das Messen von weichen, eher qualitativen Faktoren ist stärker in den Fokus gerückt. Mit zunehmender Internalisierung der TQM-Perspektive wurde beispielsweise das Hinterfragen der Qualität des

Managements eines Unternehmens oder die Bewertung von Veränderungsprozessen durch die Mitarbeitenden angeregt. Die MAB kann zu den aufgetauchten Fragen Antworten liefern. Der Anstieg der Verbreitung von MAB kann somit als Ausdruck eines neuen Organisationsverständnisses im Sinne des TQM-Gedankens verstanden werden, wodurch dem systematischen Feedback eine zentrale strategische Bedeutung zukommt (Bungard, 2018).

Faktoren wie z. B. der Fachkräftemangel erfordern, dass Unternehmen ihre Attraktivität stärker betonen. Dazu gehört, dass man darüber informiert ist, wie die Mitarbeitenden selbst das Unternehmen als Arbeitgeber einschätzen, was sie motiviert und wie man Mitarbeitende langfristig ans Unternehmen binden kann. Hierzu liefert die MAB wichtige Erkenntnisse (Scholz et al., 2012).

Zu einer fortschrittlichen, marktorientierten und wettbewerbsfähigen Organisation passt eine stark ausgeprägte bzw. demonstrierte Mitarbeitendenorientierung. Nebst anderen imagefördernden Massnahmen zählt seit den letzten Jahren auch die MAB dazu. Solche Umfragen signalisieren das Interesse der Unternehmensleitung an den Meinungen ihrer Angestellten. Es gibt eine Vielzahl an Gründen für die Zunahme der Mitarbeitendenbefragungen. Sie sind Ausdruck eines veränderten Verständnisses von organisationsinternen Abläufen sowie der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Bewertung dieser Vorgänge. Die Bewertung findet auf Basis systematisch erfasster Feedbackschleifen statt, welche Ausdruck für eine mitarbeitendenorientierte, eher partizipative Führungsphilosophie sind (Bungard, 2018).

Durch die technologischen Entwicklungen wurde das Befragen von Mitarbeitenden einfacher und günstiger, was den Anstieg von Mitarbeitendenbefragungen begünstigt (Jolton & Klein, 2020). Als Beispiel der technologischen Entwicklungen gilt der Durchbruch von Microcomputern mit den entsprechenden Softwares. Schliesslich entstand diesbezüglich ein regelrechter Markt und es entwickelten sich Standards (Nürnberg, 2017).

Hossiep und Frieg (2008) vertreten die Meinung, dass sich die MAB abgesehen von den neuen technologischen Möglichkeiten in den letzten Jahren nicht grundlegend verändert haben. Zwar haben viele Anbietende und Unternehmen einige Prozessoptimierungen durchgeführt, sodass Ergebnisberichte beispielsweise direkt online abrufbar sind, doch der grundsätzliche Prozess und die dahinterliegende Philosophie sind identisch geblieben. Es geht weiterhin um ein zentral gesteuertes Instrument mit dem Ziel der möglichst validen, reliablen und objektiven Messung verschiedener Themen innerhalb der jeweiligen Organisation (Hossiep & Frieg, 2008).

In den letzten Jahren wird eine verstärkte Zunahme von internetgestützten Befragungen verzeichnet (Schnell, Hill & Esser, 2013) und es werden überwiegend Online-Mitarbeitendenbefragungen eingesetzt (Domsch & Ladwig, 2013). Die Entwicklung von Umfragen stellt sich gemäss Welbourne (2016)

primär aus der Umstellung von Papier auf das Web und dem Wechsel von langen, einmal im Jahr oder jedes andere Jahr durchgeführten Umfragen zu kürzeren, regelmässigeren Umfragen zusammen. Auch Stephany et al. (2012) konnten eine Entwicklung zu kürzeren Abständen zwischen den Befragungen beobachten. Domsch und Ladwig (2013) bemerken, dass immer mehr Spezialbefragungen durchgeführt werden, welche Einzelaspekte wie z. B. Arbeitszeit, interne Kundenzufriedenheit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Führungsfeedback etc. in den Mittelpunkt stellen.

Werther und Woschée (2018) betonen, dass eine Entwicklungen in Organisationen in die Richtung einer partizipativen und wertschätzenden Unternehmenskultur sich auch in Entwicklungen der MAB bemerkbar mache (Werther & Woschée, 2018).

### *2.2.3. Einsatz und Verbreitung im deutschsprachigen Raum*

Eine Studie von Hossiep und Frieg aus dem Jahr 2008 untersucht den Einsatz von MAB in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Ergebnisse machen einen rapiden Anstieg von Mitarbeitendenbefragungen seit der letzten Jahrhundertwende ersichtlich. 80 % der befragten Grossunternehmen haben bereits mindestens einmal ihre Belegschaft befragt und 64 % tun dies in regelmässigen Abständen (N=249).

#### **Der Inhalt der MAB**

Eine kleinere Studie von Stephany et al. (2012) befragte 19 deutsche Grossunternehmen bezüglich strategischer und inhaltlicher Ausrichtung von Mitarbeitendenbefragungen. Dabei kam heraus, dass die Top-Themen der MAB im Vergleich zu anderen Studien inhaltlich konstant blieben. Feedback zum direkten Vorgesetzten, zur persönlichen Entwicklung, zu Zielen, Aufgaben und Arbeitstätigkeit, zum Team, zu Kollegen sowie zur internen Zusammenarbeit sind immer noch hoch im Kurs. Inhalte zu strategischen Themen sowie zu Beanspruchung, Belastung und Stress nehmen hingegen zu (Stephany et al., 2012).

Auch Hossiep und Frieg (2008) erfragten in ihrer Untersuchung die Inhalte von MAB und unterteilen die Ergebnisse in Leistungsthemen und psychologische Themen. Zu ersterem zählen folgende Themen zusammen: Führung und Leadership, Information und Kommunikation, berufliche Weiterbildung, Kollegen und Team, Arbeitsbedingungen, Ziele, Aufgaben und Arbeitstätigkeit, Commitment, Unternehmensstrategie, Entgelt, Unternehmensimage, Unternehmenskultur, Changemanagement, Innovation, Qualität (von Produkten und Dienstleistungen), Kundenzufriedenheit, Produktivität, Sonstiges, Fluktuation und Projektmanagement. Zu den psychologischen Themen zählen folgende: Vertrauen, Engagement, Gerechtigkeit, Stress, Work-Life-Balance, Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes, Diskriminierung, Mobbing, sonstiges (Hossiep & Frieg, 2008).

Bei der Studie von Stephany et al. (2012) werden gegensätzliche Positionen bezüglich eines identischen Inhalts und Umfangs der MAB für alle Mitarbeitenden der Organisation ersichtlich. In etwa der Hälfte der Unternehmen haben einzelne Bereiche oder Hierarchieebenen die Möglichkeit, die Inhalte der Befragung flexibel anzupassen und Zusatzfragen zu stellen.

### **Die Frequenz der MAB**

Die Ergebnisse der Studie von Hossiep und Frieg (2008) zeigen, dass 32 % der Unternehmen dies jedes Jahr, 34 % jedes zweite Jahr und 12 % alle drei Jahre ihre Mitarbeitenden befragen ( $N=249$ ).

Die Autoren stellen die Vermutung auf, dass die MAB weiterhin an Verbreitung und Frequenz zunehmen wird und begründen dies wie folgt: Diejenigen Unternehmen, die einmalig befragt haben, bleiben üblicherweise dran und werden regelmässig Folgebefragungen durchführen. Zudem kommen immer mehr Unternehmen, gerade auch kleinere, hinzu, die ebenfalls auf Mitarbeitendenbefragungen setzen wollen (Hossiep & Frieg, 2008).

Die Studie von Stephany et al. (2012) konnte einen Trend von einem dreijährigen hin zu einem zwei- bis einjährigen Turnus aufzeigen. Die meisten der befragten Unternehmen führten zum Zeitpunkt der Befragung alle zwei Jahre oder jährlich eine MAB durch. Es zeigte sich die weiterhin grosse Bedeutung der Unterstützung bei der MAB durch einen externen Partner: 17 der teilnehmenden Unternehmen (90 %) nutzen die Expertise eines externen Partners bei der Durchführung ihrer MAB (Stephany et al., 2012).

Die Studie von Stephany et al. (2012) und die Studie von Hossiep und Frieg (2008) erfassten beide die Gründe und Zielsetzungen von der Durchführung der MAB. Tabelle 2 fasst die Ergebnisse zusammen und zeigt, dass die Gründe und Zielsetzungen sehr unterschiedlich sein können.

Tabelle 2

Gründe und Zielsetzungen von Mitarbeitendenbefragungen (eigene Darstellung)

Rang	Gründe und Zielsetzungen nach Stephany et al. (2012)	Gründe und Zielsetzungen nach Hossiep & Frieg, (2008)
1	Leistung unter Einbindung aller Mitarbeitenden erhöhen	Umsetzung der Strategie
2	Gewinnung allgemeiner strategischer Informationen für das Management	Verbesserung der Kommunikation
3	MAB als Möglichkeit für Führungsfeedback	Internes Benchmarking
4	Mitarbeitendenzufriedenheit erhöhen	Externes Benchmarking
5	Überprüfung der Akzeptanz und Umsetzung von Massnahmen	Sonstiges
6	MAB als Benchmark-Umfrage	Qualitätsmanagement Qualifizierung
7	MAB als Meinungs-Umfrage	Managementtrend
8	MAB als Klima-Umfrage	Fluktuation, Krankenstand
9	Bereitstellung spezieller Kennzahlen für das Management	
10	Generierung von Kennzahlen zur Personalsteuerung	

Neben motivationalen Aspekten spielen vor allem strategische Ziele zunehmen eine Rolle (Stephany et al., 2012). Werther und Woschée (2018) bemerken dazu, dass Partizipation und Wertschätzung interessanterweise von keinem Unternehmen als Zielsetzung genannt werden, obwohl gerade diese Themen von den jüngeren Generationen stark eingefordert werden.

### Der Prozess der MAB

Hossiep und Frieg (2008) konnten bezüglich dem Prozess der MAB aufzeigen, dass die Zeitspanne von der ersten Planung bis zum Start der Befragung im Durchschnitt fünf Monate (Minimum: 0,5; Maximum: 15) und vom Start der Befragung bis zur Information der Mitarbeitenden über erste Ergebnisse etwa drei Monate dauert (Minimum: 0,5; Maximum: 9), was Total vom Start der Planung bis zur Ergebnismeldung durchschnittlich acht Monate ergibt.

#### 2.2.4. Kritik und zukünftige Anforderungen

Seit 2010 besteht ein zunehmendes Interesse und die Notwendigkeit in Organisationen mehr Möglichkeiten zu gestalten, um die Meinungen von Mitarbeitenden zu erfahren und daraus zu lernen. Zeitnah Einblicke in die Sichtweise der Mitarbeitenden zu haben ist zu einem entscheidenden Instrument geworden, um Organisationen bei der Gestaltung von Aktionen und Entscheidungen zu unterstützen (Jolton & Klein, 2020). «Die Arbeitswelt verändert sich und mit ihr die Bedürfnisse von Beschäftigten und Organisationen. Die traditionelle MAB wird den Anforderungen der Zukunft nur noch bedingt gerecht.» (Werther & Stief 2016, S. 30). Als Charakteristika von Feedbackinstrumenten der Zukunft werden Partizipation, Individualisierung, Digitalisierung, Automatisierung, Benutzungsfreundlichkeit (Usability) und Visualisierung gesehen (Werther, 2015). Die Relevanz technologischer, inhaltlicher und zeitlicher Flexibilitäten bei Feedbackinstrumenten nimmt zu (Werther & Woschée, 2016). Weiter ist auch die Anpassungsfähigkeit bezüglich der Prozesse und der Auswahl der Befragten zentral. Zukünftige Feedbacktools müssen sich den verschiedenen Anwendungsszenarien anpassen können (Werther & Mann, 2017).

Vor diesem Hintergrund fällt an der aktuellen Situation auf, dass der Prozess des jeweiligen Feedbackinstruments von der MAB bis hin zum 360-Grad-Feedback meist klar definiert sowie stark standardisiert ist und wenig Flexibilität aufweist. Dahinter steht die Annahme, dass eine zentrale Steuerung und eine möglichst gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse wichtig für den Erfolg der Massnahme seien. Deshalb sind gerade traditionelle MAB als andauerndes Projekt über mehrere Monate bis Jahre angelegt, sodass die Planungs-, Durchführungs- und Rückmeldephase in mittleren und grösseren Firmen gesamthaft oft zwölf Monate oder gar länger dauern (Werther & Woschée, 2018) .

Die Ergebnisse der MAB stellen eine Momentaufnahme der Wahrnehmung der Mitarbeitenden zum Zeitpunkt der Erhebung dar. Diese Wahrnehmung kann aber womöglich zum Zeitpunkt der Auswertung oder der Ableitung von Massnahmen nicht mehr die gleiche sein. Dies ist eine Schwäche der MAB. Veränderungen wie Führungswechsel, Umgestaltungen zwischen den Abteilungen und diverse andere Einflussfaktoren können die Wahrnehmung und Meinungen der Mitarbeitenden rasch verändern (Werther & Jacobs, 2014).

Der meist hierarchisch erfolgende wochen- bis monatelange Rückmeldeprozess bei MAB ist suboptimal. Erhalten die Befragten erst nach Wochen oder Monaten die Ergebnisse, können inzwischen kritische Fragen auftauchen wie «Was passiert in dieser Zeit eigentlich hinter verschlossenen Türen?» und «Weshalb erfolgt die Rückmeldung nicht direkt?». Ein Schritt zu stärkerer Beteiligung der Mitarbeitenden würde fordern, die Ergebnisse möglichst zeitnah und transparent zurück zu spiegeln (Werther & Woschée, 2018).

Eine hohe Transparenz beim gesamten Prozess, eine geringe Verzögerung bei der Rückmeldung der Befragungsergebnisse sowie eine zeitnahe Massnahmenfindung kann den messbaren Mehrwert der MAB erhöhen (Stephany et al., 2012). Mitarbeitendenbefragungen muss man dahin optimieren, dass eine schnellere und flexiblere operative Durchführung ermöglicht wird. Zudem muss unbedingt eine Erhöhung der Beteiligung und Begeisterung der Mitarbeitenden angestrebt werden (Linke, 2018). Zukünftige Feedbacklandschaften sollten viel mehr partizipative und wertschätzende Elemente aufweisen, als es traditionelle Feedbackinstrumente momentan tun (Werther & Woschée, 2018). Moderne und flexible Instrumente können helfen, Mitarbeitende zu binden und zu motivieren (Werther & Stief 2016). Eine moderne und flexible Möglichkeit stellt beispielweise die Pulsbefragung dar (Werther & Stief 2016). Monatliche Kurzbefragungen (z.B. Pulsbefragungen) ermöglichen eine zeitnahe Messung und allfällige Verbesserung der getroffenen Massnahmen (Heger & Hölscher, 2010).

Weiteres Potential wird in der Individualisierung der Feedbackinstrumente gesehen. «In Zeiten der Individualisierung von konkreten Produkten und digitalen Leistungen ist es undenkbar, dass Feedbackinstrumente weiterhin nach dem Gießkannenprinzip in Unternehmen eingesetzt werden.» (Werther, 2015, S.55). Die Individualisierung der Feedbackinstrumente kann mit Hilfe der neuen technologischen Möglichkeiten schneller und kostengünstiger umgesetzt werden. Beispielsweise könnten Inhalte und Befragungszeitpunkte auf die gegebene Situation angepasst werden (Werther, 2015).

Entwicklungspotential wird auch in der Festlegung der Zielgruppe resp. Stichprobe gesehen. Wenn versucht wird möglichst alle Mitarbeitenden in die Befragung, die Analyse der Ergebnisse und das Ableiten von Massnahmen einzubinden wird dadurch ein hoher Aufwand verursacht. Hier könnten teilweise Stichproben eine Lösung sein (Trost, 2009). Stichproben sind nicht für alle Situationen geeignet. Zum Beispiel sind sie per Definition nicht geeignet kleine Einheiten abzubilden (Linke, 2018). Auch wenn Ergebnisse einer MAB im Kontext von Teamentwicklungsmassnahmen genutzt werden oder in Führungs- und Vergütungssysteme einfließen, ist eine Vollerhebung zu bevorzugen.

Stichproben sind dann geeignet, wenn mit den Befragungsergebnissen Entwicklungsrichtungen aufgezeigt werden sollen. Gleichwohl ist auf die Repräsentativität der Stichprobe zu achten. Typische bzw. relevante Merkmale der Mitarbeitendenstruktur müssen in der Stichprobe ebenfalls vertreten sein (Thielsch & Weltzin, 2013).

Nach einer Vollerhebung der Meinungen aller Mitarbeitenden und nach Festlegung von bestimmten Massnahmen ist jedoch durchaus üblich, die Fortschritte und deren Wirkung durch Stichprobenerhebungen zu messen (Nürnberg, 2017).

Durch eine intelligente Stichprobenziehung kann die Häufigkeit der Teilnahme einzelner Mitarbeitenden einfach gesteuert werden (Trost, 2009). Dadurch kann das Risiko der Überbefragung mit der Folge der Befragungsmüdigkeit reduziert werden (Stephany et al., 2012; Thielsch & Weltzin, 2013). Wird bei Befragungen in kürzeren Abständen befragt, wie es beispielsweise bei Change-Prozessen empfohlen wird, so muss der Aufwand für die Befragten möglichst geringgehalten werden. Zudem sollten Befragungen idealerweise in den Arbeitsalltag der befragten Mitarbeitenden integriert werden. Über Apps können z.B. ganz einfach Zufallsstichproben aus allen Mitarbeitenden ausgewählt werden, die dann direkt per App die Einladung zur Teilnahme erhalten und bequem antworten können (Werther & Woschée, 2016).

Die Vorteile der Teilerhebung bzw. der Befragung von Stichproben sind geringerer Aufwand, Kosten und Dauer der Befragung. Letzteres resultiert in einer höheren Aktualität der Ergebnisse (Scholz et al., 2012). Die Reduktion von Zeit- und Kostenaufwand der MAB kann weiter durch eine konsequente Automatisierung erreichen werden. Die meisten Auswertungen können automatisch erfolgen und die Ergebnisse stehen dadurch schneller zur Verfügung. Weiter hilft die Automatisierung auch bei der Individualisierung der Feedbackinstrumente (Werther, 2015).

Weiter sollten moderne Mitarbeitendenbefragungen kontinuierlich, proaktiv, zentral und lokal wirksam sowie performancesteigernd sein (Linke, 2018).

Den neuen Anforderungen an Feedbackinstrumente können vor allem innovative und moderne Lösungen, wie z.B. die Pulsbefragungen gerecht werden (Werther & Mann, 2017). Traditionelle MAB sind nicht nutzlos. Aber die Nachteile, die sie mit sich bringen, wären durch moderne und agile Instrumente wie Pulsbefragungen ausgleichbar (Werther & Stief, 2016).

Was man sich genau unter einer Pulsbefragungen vorstellen kann und wie sie gemäss Theorie eingesetzt wird, kann dem nachfolgenden Kapitel entnommen werden.

## 2.3. Die Pulsbefragung

Es erfolgt nun eine genaue Betrachtung der Pulsbefragung anhand der aktuellen Literatur. Zuerst wird der Begriff «Pulsbefragung» definiert sowie eine Abgrenzung zu anderen Feedbackformaten und Befragungstypen vorgenommen. Anschliessend wird auf den Einsatz und danach auf zentrale Eigenschaften der Pulsbefragung eingegangen. Darauffolgend wird die Pulsbefragung mit der traditionellen MAB verglichen. Abschliessend wird der Kontext sowie der Prozess der Pulsbefragung beschrieben.

### 2.3.1. Definition und Abgrenzung

Zum neuen Typus von befragungsbasierten Feedbackinstrumenten zählen u. a. Pulsbefragungen (Müller et al., 2010). Die Pulsbefragung stellt einen aktuellen Trend dar und wird an unterschiedlichsten Stellen diskutiert (Werther, 2015). Die steigende Verfügbarkeit von Umfragetechnologie und die Ernüchterung über die jährliche oder jedes andere Jahr stattfindende MAB sind Gründe für das wachsende Interesse an modernen Befragungstypen (Welbourne, 2016).

Hinter der Pulsbefragung steckt die Grundidee, dass eine flexible und anlassbezogene Messung für bestimmte Themen notwendig ist, um die Schnelligkeit und Komplexität der aktuellen Unternehmensrealität wirklichkeitsnah abbilden zu können. Dadurch kann schnelleres Agieren anstelle zeitversetzten Reagierens ermöglicht werden (Werther, 2015). Pulsbefragungen werden zwar intensiv diskutiert, doch existiert noch kein einheitliches Verständnis darüber, was eine Pulsbefragung eigentlich ist (Werther & Woschée, 2018). Für vorliegende Arbeit wird folgende Definition von Pulsbefragungen verwendet:

Pulsumfragen sind immer noch Mitarbeitendenumfragen, sammeln aber kontinuierlich nur Informationen zu sehr prägnanten Themen oder Konstrukten (Burnett & Lisk, 2019). Die Themen können wechselnd oder gleichbleibend sein. Die Befragung erfolgt täglich, wöchentlich, monatlich oder quartalsweise (Werther & Woschée, 2018). Sie zeichnet sich durch einen reduzierten Fragenpool, die Verwendung von Stichproben oder die Vollerhebung von spezifischen Zielgruppen aus (Müller et al., 2010). Der Umfang liegt oft zwischen 1-20 Fragen (Werther & Woschée, 2018).

Die engere zeitliche Taktung stellt die wichtigste Abgrenzung einer Pulsbefragung zu anderen Feedbackformaten dar. Der Pulscharakter ist auch bei anderen Feedbackformaten denkbar. Zum Beispiel können Teams im Stil eines Pulsmodus im Rahmen von Projektfeedback regelmässige Stimmungsbilder in ihre Besprechungen einbauen. Jedoch: «...unter einer Pulsbefragung im engeren Sinne wird

üblicherweise eine bereichs- oder organisationsweite Befragung in einer sehr kontinuierlichen, regelmässigen zeitlichen Taktung verstanden.» (Werther 2017, S 32.).

In der Praxis sind für moderne befragungsbasierte Feedbackinstrumente oft Bezeichnungen wie Pulsbefragungen, Change-Befragungen (Werther, 2018) aber auch anlassbezogene Befragungen (Werther & Woschée, 2018) oder Minibefragungen (Werther, 2017) zu finden. Dabei erfolgt oftmals eine Vermischung (Werther & Woschée, 2018). Eine genaue begriffliche und inhaltliche Abgrenzung der Pulsbefragung ist schwierig. Sie wird oftmals in der Praxis eher von internen Sprachregelungen der Organisation beeinflusst und richtet sich weniger an bestimmten Taxonomien (Müller et al., 2010).

Es wird nachfolgend versucht die Unterschiede aufzuzeigen, um dennoch eine gewisse Abgrenzung zu erreichen.

Die Pulsbefragung zeichnet sich durch Kontinuität aus. Gleichbleibende oder wechselnde Themen werden in regelmässigen Abständen (täglich, wöchentlich, monatlich oder quartalsweise) abgefragt. Beispiele dafür sind ein Engagement- oder Happiness-Index. Es gibt auch Pulsbefragungen mit wechselnden Themen, welche eine grosse MAB im Rahmen einer kontinuierlichen Pulsbefragung ersetzen. Das Ziel ist dabei immer die kontinuierliche Messung und Verfügbarkeit der Ergebnisse in Echtzeit, um schnelle Reaktionen zu ermöglichen und frühzeitig Probleme und Handlungsfelder zu erkennen (Werther & Woschée, 2018).

Im Gegensatz dazu steht bei anlassbezogenen Befragungen nicht die Kontinuität im Fokus. Vielmehr werden Trends erfragt oder Rückmeldungen zu bestimmten Themen eingeholt. Alle anderen Merkmale ähneln jedoch den Pulsbefragungen. Im Gegensatz zu den Pulsbefragungen ist die zentrale Steuerung bei anlassbezogenen Befragungen eher seltener. Sie können von einzelnen Bereichen eigenständig gestartet werden, um individuelle bereichsspezifische Themen zu einem flexiblen Zeitpunkt zu erfragen und direkt mit den Ergebnissen weiterzuarbeiten. Diese werden oft auch als Mini-Befragungen bezeichnet (Werther & Woschée, 2018). Ein Beispiel dafür könnte die unternehmensinterne Cafeteria sein, welche eine Umfrage startet, um zu erfahren, wie ihr Angebot ankommt.

Change-Befragungen setzen, wie der Name verrät, die Veränderung und den damit verbundenen Prozess in den Mittelpunkt. Sie liefern Informationen zu psychologischen Akzeptanzfaktoren des Veränderungsprozesses. Weiter geben sie Aufschluss über die Wahrnehmung verschiedener Veränderungs- und Implementierungsmassnahmen. Aus den Ergebnissen werden jeweils spezifische Handlungsmassnahmen zur Optimierung organisationaler Veränderungs- und Entwicklungsinitiativen abgeleitet. Sie erfolgen einmalig oder je nach Projektdauer mehrmals (Müller et al., 2010).

Bei der Diskussion über die Zukunft von Feedbackinstrumenten werden unterschiedliche Themen diskutiert. Dabei tauchen nicht nur Pulsbefragungen, sondern auch Instant-Feedback und Feedback-Apps auf (Mann & Werther, 2017).

Begrifflichkeiten wie Feedback-App, Echtzeitfeedback, Instant Feedback oder Continuous Feedback erscheinen immer öfter. Sie sind übergreifende Konzepte, welche oftmals unterschiedliche einzelne Formate aufnehmen oder kombinieren. Sie können jeweils sehr individuell ausgestaltet sein (Werther, 2017; Werther & Woschée, 2016).

Eine Abgrenzung in Richtung Instant-Feedback bzw. Echtzeitfeedback ist an dieser Stelle wichtig. Im Gegensatz zu einer Pulsbefragung wird darunter ein einmaliges, anlassbezogenes Feedbackformat verstanden, wobei die Meinung der Mitarbeitenden oder Führungskräfte zu einem bestimmten Thema eingeholt werden. Ein Echtzeitfeedback kann von einer beliebigen Person oder Personengruppe angestossen werden, um schnell eine Rückmeldung einzuholen. Dabei geht es darum dieses Feedback direkt in laufende Entscheidungs- oder Arbeitsprozesse einzubeziehen. Die Begriffe Echtzeitfeedback und Instant Feedback werden oftmals synonym verwendet (Werther, 2017).

Der Begriff Feedback-App allein trifft erst einmal nur eine Aussage über das Medium. Inhaltlich können in einer Feedback-App verschiedene Zielsetzungen mit unterschiedlichen Feedbackempfängenden und vielfältigen Feedbackformaten umgesetzt werden. Je nach Berechtigung können sie von Mitarbeitenden und Führungskräften eigenständig genutzt werden. So können beispielsweise alle Mitarbeitenden und alle Führungskräfte zu einem frei wählbaren Zeitpunkt ein Peer-Feedback oder ein 360-Grad-Feedback starten. Genauso können Teams über die Feedback-App regelmässig oder einmalig eine Teambefragung z.B. zur Standortanalyse und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit starten. Zusätzlich könnte auch von der Personalabteilung eine monatliche Pulsbefragung oder eine jährliche umfangreichere Befragung über die Feedback-App eigenständig umgesetzt werden. Die App ermöglicht eine Befragung von zehn bis zu 10'000 Mitarbeitenden (Werther, 2017).

Eine Feedback-App kann zur kontinuierlichen Durchführung von Pulsbefragungen oder zur Umsetzung einzelner unabhängiger anlassbezogener Befragungen eingesetzt werden. Auch ist eine Integrierung anderer individueller Feedbackinstrumente machbar. Die Umsetzung als App ermöglicht die ununterbrochene Verfügbarkeit der Feedbackinstrumente in Kombination mit einem Zugang für alle Angestellten. Selbst in Bereichen wie der Produktion oder im Handel können Mitarbeitende im Vergleich zu papierbasierten Befragungen einfacher erreicht werden, sofern diese im Besitz eines Smartphones sind (Werther & Woschée, 2018).

### 2.3.2. *Der Einsatz*

Die Pulsbefragung kann ergänzend oder alternativ angewendet werden (Linke, 2018).

Pulsbefragungen werden als Ergänzung zu traditionellen, jährlichen Umfragen, die sich auf Themen wie Mitarbeiterengagement oder Mitarbeiterzufriedenheit konzentrieren, immer beliebter. Sie werden immer häufiger eingesetzt, weil die Technologie leicht zu beschaffen ist. Die Pulsbefragung kann entweder von externen Anbietern, die sich auf Pulsumfragen spezialisiert haben oder von Unternehmen, die Self-Service-Technologien verkaufen, stammen. Es ist aber auch möglich, dass sie mittels internen Technologie-Tools realisiert werden kann (Welbourne, 2016).

Weiter gibt es die Möglichkeit eine Pulsumfrage vor oder nach einer traditionellen MAB durchzuführen. So können z. B. in einer kurzen Pulsbefragung mit max. zehn Fragen die Mitarbeitenden angeben, was für Themen sie besonders relevant empfinden oder welche Themen zusätzlich wichtig wären. Auf diesen Ergebnissen aufbauend könnte dann die traditionelle MAB konzipiert werden. Oder es können nach einer traditionellen MAB anschliessend mittels Pulsbefragung Themenfelder für die Weiterbearbeitung durch die Belegschaft ausgewählt werden (Werther & Stief, 2016).

Mit einer monatlichen Pulsbefragung in Kombination mit Instantfeedback kann auch eine traditionelle MAB ersetzt werden (Werther & Stief, 2016). Pulsbefragungen können als eine Kurzform der traditionellen MAB angewendet werden.

Es konnte keine umfassende Studie zum Einsatz und der Verbreitung von Pulsbefragungen im deutschsprachigen Raum gefunden werden, wie dies bei der traditionellen MAB möglich war (siehe Kapitel 2.2.3). Jedoch konnten einige Erkenntnisse aus einer Fokusgruppe mit HR-Vertretern aus 21 deutschen namhaften Unternehmen gewonnen werden. 38 % der Teilnehmenden gaben an, dass Führungskräfte und Personen aus der HR-Abteilung jederzeit Befragungen initiieren können und Veränderungsmassnahmen sowie Fortschritte der letzten Vollerhebung (traditionelle MAB) mittels Pulsbefragung gemessen werden. In der Kombination aus Vollbefragung und kurzen, inhaltlich auf die Zielgruppen zugeschnittenen Pulsbefragungen wird grosses Potential gesehen (Willis Towers Watson, 2020).

Ein konkretes Beispiel, wie es in der Praxis aussehen kann, ist folgendes: Die grösste deutsche Krankenkasse hat sich vor einigen Jahren gegen ihre bisherigen Mitarbeitendenbefragungen, die alle zwei bis vier Jahre stattfanden, entschieden. Im Sommer 2017 startete sie ein Pilotprojekt, welches eine Pulsbefragung quartalsweise, eine (traditionelle) MAB jährlich und eine anlassbezogene Mini-MAB für gewisse Teile der Organisation beinhaltete. Ende 2018 wurde das neue Befragungsformat im gesamten Unternehmen ausgerollt (Marschner, Sohège & Werther, 2018).

### 2.3.3. Die Eigenschaften

Anhand der Literaturrecherche zum Thema Pulsbefragung wurden zentrale Eigenschaften der Pulsbefragung identifiziert. Dazu zählen Inhalt, Frequenz, Initiierung und Steuerung, Technologische Umsetzung, Umfang, Kosten, Ziele und Teilnehmende der Pulsbefragung. Es wird nun genauer darauf eingegangen.

#### a) Inhalt

Pulsbefragungen weisen meist eine geringere inhaltliche Breite und Tiefe auf als traditionelle MAB. Die Themenwahl ist äusserst selektiv. Oftmals beinhalten sie nur ein Thema (Werther, 2017).

Pulsumfragen können dazu verwendet werden, um die gleichen Dimensionen wie die traditionelle MAB zu verfolgen. Beispielsweise können Dimensionen wie Fluktuation, Engagement, Zufriedenheit oder Faktoren, die diese beeinflussen, in Echtzeit ermittelt werden (Burnett & Lisk, 2019).

Bei der Pulsbefragung sind Auswahlmöglichkeiten und Schwerpunktsetzung für Führungskräfte und Mitarbeitende bezüglich der inhaltlichen Themensetzung vorhanden (Werther & Woschée, 2016).

Die Inhalte der Befragung sind Teil von Kommunikationsprozessen. Sie verraten zum Beispiel einiges über die thematische Schwerpunktsetzung der Unternehmensleitung oder dienen zur Vermittlung von Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie (Bungard, Müller & Niethammer, 2007).

Es werden Themen wie Engagements und die Triebkräfte des Engagements, Auswirkungen von Interventionen und Veränderungen (Burnett & Lisk, 2019), das Commitment (Heger & Hölscher, 2010), die Qualität und Quantität von Informationen durch Führungskräfte (Heger & Hölscher, 2010) oder die Teameffektivität (Winkler, 2016) als Inhalt von Pulsbefragungen gewählt.

#### b) Umfang

Die Auswahl des Umfangs ist situations- und inhaltsbezogen möglich (Werther & Woschée, 2016). Meistens werden gemäss Werther (2017) nur zu einzelnen Themen und pro Thema nur ein bis fünf Fragen gestellt. Es wäre also eine Pulsbefragung zu einem Thema mit nur fünf Fragen denkbar. Müller et al. (2010). sind der Meinung, dass Pulsbefragungen üblicherweise 10-25 Fragen beinhalten, jedoch oft unter 15 Fragen bleiben. In Pulsumfragen werden selten qualitative Fragen eingesetzt, da sie per Definition leicht und schnell ausgewertet sein sollen. Vor allem weil die Auswertung offener Kommentaren im Vergleich zu quantitativen Angaben schwieriger zu standardisieren und zu automatisieren ist (Müller et al., 2010).

### c) Frequenz

Pulsbefragungen werden üblicherweise in kürzeren zeitlichen Abständen durchgeführt als traditionelle MAB. Es ist kein umfangreicher Planungsaufwand notwendig (Werther, 2015). Die zeitliche Taktung (Frequenz) ist im Sinne einer kontinuierlichen Durchführung etwa täglich, wöchentlich, monatlich oder quartalsweise (Werther, 2017; Werther & Woschée, 2018) und kann situationsabhängig sehr flexibel gewählt werden (Werther & Stief, 2016; Werther & Woschée, 2016). Es gibt auch Autoren, die eine einmalige Durchführung für möglich halten (Müller et al., 2010). Gemäss der in dieser Studie verwendeten Definition wäre es jedoch nicht mehr eine Pulsbefragung, da sich diese durch eine kontinuierliche Durchführung auszeichnet.

### d) Initiierung und Steuerung

Die eigenständige, zentrale oder bereichsspezifische Steuerung alleinig durch unternehmensinterne Personen(-gruppen) wie zum Beispiel die Personalabteilung, Führungskräfte aber auch Mitarbeitende ist meist möglich und flexibel wählbar (Werther, 2017; Werther & Stief, 2016; Werther & Woschée, 2016). In vielen Fällen erfolgt eine zentrale Initiierung. Ausnahmen sind bereichsspezifische oder teamspezifische Pulsbefragungen, wo nicht die ganze Belegschaft der Organisation, sondern nur die von Thematik betroffenen Zielgruppe befragt wird (Werther & Woschée, 2018). Oft wird die Durchführung und Betreuung durch das HR übernommen (Werther & Stief, 2016).

Bei mobilen Befragungen ist es empfehlenswert, dass die Steuerung vollständig bei den Personalverantwortlichen des Unternehmens und nicht bei externen Dienstleistern ist. Dadurch können kurzfristig Befragungen gestartet oder angepasst werden, ohne dass eine Rücksprache mit Dienstleistern notwendig ist. Dementsprechend benötigt es ein Content-Management-System zur Verwaltung und Auswahl der Themen und Fragen sowie zur Administration einzelner Befragungen (Werther & Woschée, 2016).

### e) Technologische Umsetzung

Die Durchführung der Pulsbefragung erfolgt üblicherweise vollständig online oder mobil (Werther, 2017). Natürlich wäre eine Durchführung mit Stift und Papier machbar, dies würde jedoch durch die erhöhte Frequenz zu erheblichem Aufwand führen (Werther & Stief, 2016). Damit die Ergebnisse in Echtzeit rückgemeldet werden können, sind online resp. mobile Formate quasi ein Muss (Werther & Woschée, 2018). Daher werden Pulsbefragungen in der Regel online oder mobil realisiert (Werther, 2017).

Es existiert eine hohe technologische Flexibilität bez. den Zugängen bei der Beantwortung der Fragen. Beispielweise können Mitarbeitende via Smartphone, Tablet, Laptop, jeweils via Internetbrowser

oder via installierte App teilnehmen. Natürlich setzt dies die Verfügbarkeit von mobilen Geräten voraus. Abzuklären gilt, ob Mitarbeitende über solche geschäftlichen Endgeräte verfügen oder ihre privaten Geräte dazu verwenden wollen und auch dürfen. Es muss darauf geachtet werden, dass jeweils der Datenschutz gewährleistet werden kann (Werther & Stief, 2016; Werther & Woschée, 2016).

Die Realität zeigt, dass insbesondere in Grosskonzernen Einschränkungen z. B. durch fehlende oder restriktive Regelungen bezüglich der Nutzung eigener mobiler Endgeräte den Einsatz von vollständig digitalisierten Feedbackinstrumente immer noch sehr stark einschränken. Das betrifft paradoxerweise insbesondere die Arbeitsbereiche, bei denen durch fehlende Rechnerzugänge digitales Feedback über mobile Endgeräte einen besonders grossen Mehrwert bieten könnte (Werther, 2017).

Wird eine App verwendet, so besteht die Push-Funktion, wo Mitarbeitende automatisch über neue Befragungen informiert werden. Besonders wenn diese Push-Funktion deaktiviert werden kann, empfiehlt sich eine zusätzliche Benachrichtigung per E-Mail. Die Mitarbeitenden können somit wählen, ob sie online (via Computer) oder mobil (via Smartphone, Tablet) teilnehmen möchten, was auch einen positiven Effekt auf die Rücklaufquote haben kann (Werther & Woschée, 2016).

Es gibt bereits eine grosse Palette von Anbietern, wenn es um Software oder Apps geht. Beispielweise präsentierte Zunke (2018) im HR-Management Magazin einige Instant Feedbacklösungen für Smartphones. Aufgelistet wurde dabei die Honestly Engage App, die Feedback-App IF von Haufe, die HR Instrument App, die Feedback App von Querqus (CH), die Impraise App, die Question Pro App (DE). Mit ein paar Klicks auf Google können rasch viele weitere internationale, deutsche aber auch schweizerische Anbieter aufgefunden werden.

#### f) Kosten

Die Kosten können aufgrund der automatisierten digitalen Lösungen und dem Self-Service-Prinzip sehr variieren (Werther, 2017; Werther & Stief, 2016). Sie werden üblicherweise durch die Anzahl der durchgeführten Feedbackverfahren oder die Anzahl der beteiligten Mitarbeitenden beeinflusst (Werther & Woschée, 2016).

Die Kosten einer Befragung werden auch von der angewandten Methode (Web-Version, App-Version, Stift und Papier) und der Anzahl der verwendeten Sprachen bestimmt. Weiter beeinflussen die Menge der Fragen, der Umfang der Auswertung und falls Angeboten der Umfang der Folgeaktionen die Höhe des Preises. Eine Kostenprognose lässt sich erst nach Klärung all dieser Sachverhalte abgeben. Zudem wirkt sich auch die Wahl des externen Anbieters auf die Gesamtkosten aus (Nürnberg, 2017).

#### g) Ziele

Besonders die kontinuierliche Messung und Verfügbarkeit der Ergebnisse in Echtzeit, um zeitnahes Eingreifen zu ermöglichen und frühzeitig Probleme und Handlungsfelder zu erkennen, steht als übergeordnetes Ziel im Zentrum (Werther & Woschée, 2018). Die Möglichkeit schneller Ergebnisse zu haben um schneller reagieren zu können ist für viele Unternehmen sehr attraktiv. Neben dem Überprüfen des Allgemeinbefindens der Organisation wird auch das Umsetzungscontrolling bestimmter Initiativen als Ziel genannt (Müller et al., 2010).

Ein weiteres Ziel ist die Reduzierung des Aufwandes von Mitarbeitendenbefragungen. Es können durch das Umstellen auf eine mobilbasierte Befragung ökonomische Vorteile entstehen, beispielsweise durch das Wegfallen von Druck- und Versandkosten oder der aufwändigen Datenerfassung (Liebig & Müller, 2005). Der Zeitaufwand kann weiter durch das Umgehen von Vollerhebungen reduziert werden (Scholz et al., 2012). Denn durch die Befragung von Stichproben anstelle der Vollerhebung können Aufwand (Scholz et al., 2012), Erhebungskosten (Baur & Florain, 2009) und das Risiko der Befragungsmüdigkeit (Stephany et al., 2012; Thielsch & Weltzin, 2013) reduziert werden.

Mit Pulsbefragungen können Ziele wie die Erhöhung von Partizipation und Mitbestimmung der Mitarbeitenden erreicht werden. Sie ermöglichen Mitarbeitende früher und intensiver in Prozesse einzubeziehen und helfen dabei langfristiges Engagement und Retention zu etablieren (Werther & Stief, 2016).

#### h) Teilnehmende

Pulsbefragungen werden meistens an einer repräsentativen Stichprobe oder als Vollerhebung von einer spezifischer Zielgruppe durchgeführt (Müller et al., 2010). Meist erfolgt die Befragung auf Ebene Organisation. Es sind aber auch bereichs- oder teamspezifische Pulsbefragungen möglich (Werther & Woschée, 2018).

### 2.3.4. *Der Prozess*

In der Literatur konnte keine Prozessunterteilung speziell für Pulsbefragungen gefunden werden. Der Prozess der Pulsbefragung wird jedoch als derselbe wie bei der traditionellen MAB beschrieben (Werther, 2015). Daher wird auf die bereits wiedergegebene Unterteilung von Scholz et al. (2012) zu MAB im allgemeinen zurückgegriffen.

#### a) Die Planungsphase

Bei Pulsbefragungen ist kein so umfangreicher Planungsaufwand notwendig (Werther, 2015).

Bei der Planung der Befragungen via mobile App sind einige zusätzliche Aspekte zu berücksichtigen: Einerseits muss geklärt sein, ob alle Mitarbeitenden ein Smartphone oder Tablet besitzen, um Zugang

zu der App und somit zur Umfrage zu erhalten. Zudem muss geklärt werden, ob die Mitarbeitenden auch mit ihren privaten Endgeräten auf die Umfrage zugreifen dürfen. Bei der Verwendung von privaten Endgeräten muss darauf geachtet werden, dass keine unternehmensrelevanten Daten gespeichert bleiben, um den Schutz der Daten zu gewährleisten. Weiter ist wichtig, dass Mitarbeitende die Apps möglichst leicht installieren können. Wenn Mitarbeitende ihre eigenen Geräte benutzen, erfolgt dies idealerweise begleitet durch E-Mail-Einladungen und Informationen im Intranet. Verfügen sie jedoch über geschäftliche Geräte, werden diese im Idealfall automatisch von der IT vorbereitet bzw. aktualisiert (Werther & Woschée, 2016).

#### b) Die Durchführungsphase

Die Durchführung erfolgt meistens online. Ist die Webversion mobilekompatibel oder liegt eine App vor, so kann auch mobil daran teilgenommen werden (Werther, 2017). Erfolgt die Pulsbefragung mittels App, erhalten die Mitarbeitenden via Pushfunktion eine Einladung zur Teilnahme (Werther & Woschée, 2016). Wird die Umfrage auf einer Webseite durchgeführt, erfolgt die Einladung per E-Mail (Liebig & Müller, 2005).

Es konnte eine Ausnahme gefunden werden, wo die Pulsbefragung mündlich und via Telefongespräch durchgeführt wird. Bei den Stadtwerken Münster wird heute anstelle einer jährlichen MAB eine monatliche Pulsbefragung realisiert. Die Befragung dauert pro Arbeitskraft zehn Minuten und wird jeweils an einer Teilstichprobe, genau genommen einem Zwölftel der Belegschaft, durchgeführt. So wird jede angestellte Person nur einmal pro Jahr zum Thema Commitment befragt (Heger & Hölscher, 2010).

Die Auswertung erfolgt grösstenteils automatisiert (Werther, 2015). Eine statistische Analyse ist bei Pulsbefragungen bis zu einer gewissen Tiefe machbar (Werther & Stief, 2016). Beispielweise können deskriptive Statistiken abgeleitet werden (Werther & Woschée, 2018).

Die Auswertungsmöglichkeiten hängen von der jeweiligen Form der Pulsbefragung ab. Es ist nachvollziehbar, dass wöchentliche Befragungen mit Ja-/Nein-Fragen keine aussagekräftigen statistische Analysen ermöglichen, da die Varianz ohne die Verwendung von Likert-Skalen sehr eingeschränkt ist (Werther & Woschée, 2018).

Die Pulsbefragung weist zwar reduzierte statistische Auswertungsmöglichkeiten auf, dafür kann sie Entwicklungen aufzeigen und die Möglichkeit der Analyse von Ergebnisse in Echtzeit bieten (Werther, 2017). Durch die konsequente Automatisierung der Pulsbefragung wird die Auswertung und anschliessende Generierung diverser Ergebnisberichte für alle Abteilungen und Analyseeinheiten einfach und schnell machbar (Werther, 2015). Eine direkte Kommunikation der Ergebnisse in Echtzeit ist

durch die Einstellung beliebiger Freigabemöglichkeiten umsetzbar (Werther, 2017; Werther & Stief, 2016).

Einige der Anbieter arbeiten beispielsweise mit Dashboards, welche nach Abschluss der Befragung direkt deskriptive Statistiken visualisieren und für die Mitarbeitenden zugänglich machen. Das ermöglicht eine schnelle Verfügbarkeit der Ergebnisse bis hin zu einer Echtzeitrückmeldung und bringt bezüglich der Einbindung von Mitarbeitenden gewisse Vorteile (Werther & Woschée, 2018).

Da die Ergebnisse zusammengefasst und visuell unterstützt präsentiert werden, sind sie auch für Mitarbeitende ohne statistische Kenntnisse verständlich. Abbildung 1, zeigt wie ein Dashboard aussehen kann.

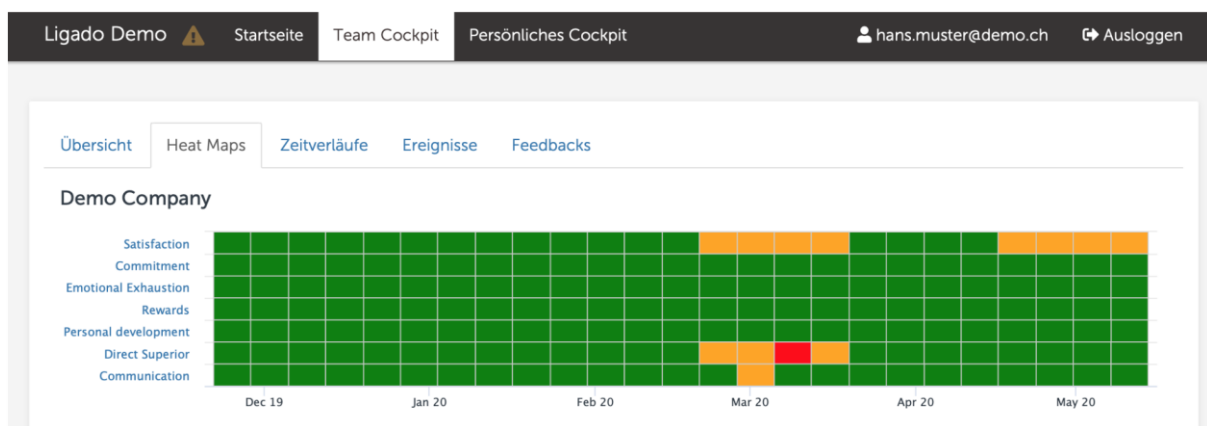


Abbildung 1. Beispiel Dashboard der Teamansicht (Quelle: Zur Verfügung gestellt von Ligado AG)

Anhand von visualisierten Ergebnisverläufen (siehe Abbildung 2) können Veränderungen und Tendenzen (Kurve steigt/sinkt) schnell erkannt werden.



Abbildung 2. Beispiel Ergebnisverlauf «Kommunikation» (Quelle: Zur Verfügung gestellt von Ligado AG)

Rein deskriptive Ergebnisse dürfen nie mit Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gleichgesetzt werden und mit gutaussehenden Dashboards können keine fundierte Ergebnisanalyse ersetzt werden. Auch die kritische Auseinandersetzung mit den dahinterliegenden Zielen des Unternehmens dürfen dadurch nicht vergessen werden. Wenn wöchentlich oder monatlich befragt wird, darf die Erwartungshaltung kein umfassender Folgeprozess sein, sondern muss eher in einer kontinuierlichen Diskussion und Umsetzung der Ergebnisse münden (Werther & Woschée, 2018).

Ist keine Echtzeitrückmeldung via Dashboard vorhanden, so erfolgt die Weitergabe der Ergebnisberichte an die einzelnen Abteilungen anderweitig, beispielsweise mit Rückmeldeworkshops oder Grossgruppenveranstaltungen (Werther, 2015).

### c) Die Nachbereitungsphase

Die Befragungsaktion selbst löst bei den Mitarbeitenden eine Reaktion aus. Zum Beispiel stösst sie Reflexions- und Austauschprozesse sowie die Ableitung und Umsetzung von organisationalen Veränderungsprozessen auf Basis der Ergebnisse an. Die Durchführung einer Befragung führt zu gewissen Erwartungshaltungen bezüglich der Folgen der Befragung. Aber der eigentliche Interventionsaspekt der MAB liegt in der Initiierung und Steuerung von Veränderungsprozessen, die in einer Follow-up-Phase der Befragung geschehen (Bungard et al., 2007).

Meist erfolgt nicht nur das Reporting, sondern auch das Ableiten von Massnahmen zentral. Bestimmte Projektverantwortliche, Stabstellen oder Personen auf höherer Hierarchieebene erhalten den Auftrag anhand von den Ergebnissen Massnahmen abzuleiten (Müller et al., 2010).

Die Personalabteilung aus dem beschriebenen Anwendungsfall der deutschen Krankenkasse (siehe Kapitel 2.3.2) empfiehlt eine erste Auswertungsrunde mit Führungskräften und anschliessendem Workshop zur Ergebnisbesprechung in den einzelnen Teams. Für die Massnahmenableitung verantwortlich seien stets die Führungskräfte. Die Übergabe der Verantwortung im Folgeprozess an die jeweiligen Abteilungen und Führungskräfte kam dabei sehr gut an. Die Partizipation und Eigenverantwortung werde durch diese Prozessgestaltung aktiv gelebt (Marschner et al., 2018).

Mit den Ergebnissen der Pulsbefragungen ist es möglich, dass Mitarbeitende selbstständig Massnahmen erarbeiten können. Diese münden anschliessend in die Verbesserungsvorschläge der jeweiligen Teams oder Abteilungen, was eine weitere Chance zur Erhöhung der Partizipation der Mitarbeitenden darstellt (Werther, 2017). Obwohl der Nachfolgeprozess von Mitarbeitendenbefragungen allgemein sehr wichtig für deren Wirksamkeit ist (Hodapp & Bungard, 2018; Traut, 2018), konnte zu den Schritten nach der Ergebnisrückmeldungen bei den Pulsbefragungen kaum Informationen gefunden werden.

### 2.3.1. Pulsbefragung vs. traditionelle MAB

Tabelle 3 stellt die Pulsbefragung der traditionellen MAB anhand der Erkenntnisse aus der in dieser Studie aufgearbeiteten Literatur gegenüber. Eine erneute Gegenüberstellung basierend auf den Ergebnissen aus dieser Studie erfolgt später im Kapitel 4.3.

Tabelle 3

*traditionelle MAB vs. Pulsbefragung (basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur, eigene Darstellung)*

	<b>traditionelle MAB</b>	<b>Pulsbefragung</b>
Verbreitung	80 % der 249 grössten Unternehmen in D, AU und CH <sup>[7]</sup>	Es konnten keine Angaben dazu gefunden werden
Inhalt & Umfang	Sehr breit, hohe inhaltliche Tiefe <sup>[3]</sup> oftmals >10 Themen <sup>[2]</sup> Umfang: 40-100 <sup>[4]</sup> , 50-150 <sup>[5]</sup> Fragen	Starke situations- und inhaltsbezogen Schwerpunktsetzung <sup>[4,5]</sup> , eher oberflächlich <sup>[3]</sup> , Umfang: 1-25 Fragen <sup>[2,4]</sup> oft < 15 <sup>[5]</sup>
Frequenz	relativ seltene Durchführung <sup>[2]</sup> (oftmals alle 1-3 Jahre <sup>[3,5]</sup> )	Kontinuierliche Durchführung (wöchentlich, monatlich, quartalsweise <sup>[2,4]</sup> ), sehr flexibel wählbar <sup>[3,6]</sup>
Initiierung & Steuerung	Zentrale Initiierung der Prozesse durch die Personalabteilung oder durch höheres Management <sup>[4]</sup>  Eigenständige Steuerung selten <sup>[2]</sup> (z.B. durch eigenes HR <sup>[3]</sup> ) Zeitliche Steuerung stark vorgegeben <sup>[3]</sup>	Zentrale oder vollständig dezentrale Initiierung (z. B. durch eigenes HR <sup>[3]</sup> oder einzelne Bereiche/Teams) <sup>[4]</sup>  Eigenständige zentrale Steuerung, oder bereichsspezifische Steuerung möglich <sup>[2,3,6]</sup> . Zeitliche Steuerung sehr flexibel <sup>[3]</sup>
Tech. Umsetzung	Papierbasiert oder online <sup>[2,3,4]</sup> Je nach digitaler Erreichbarkeit der Mitarbeitenden <sup>[4]</sup> und Art des Unternehmens <sup>[5]</sup>	Meist vollständig online oder mobile Formate <sup>[2,4,5]</sup>
Teilnehmende (Kontext)	Vollerhebung <sup>[5]</sup> Meist auf Ebene Organisation <sup>[2]</sup>	Repräsentative Stichprobe oder Vollerhebung spezifischer Zielgruppen <sup>[5]</sup> ,  Meist auf Ebene Organisation <sup>[1,2,4]</sup> , bereich- oder teamspezifische Pulsbefragungen möglich <sup>[4,8]</sup>
Prozess	Umfassender Planungsaufwand <sup>[1]</sup>  Auswertung tiefgehend möglich aber mit entsprechender Zeitverzögerung <sup>[2,3]</sup>  Ergebnisrückmeldung oftmals mit starke Zeitverzögerung <sup>[2,3]</sup>  Dezentrales Reporting auf allen Ebenen <sup>[5]</sup> ; Umsetzung von Massnahmen auf allen Ebenen <sup>[3]</sup>	Meist kein umfassender Planungsaufwand <sup>[1]</sup>  Auswertung grösstenteils automatisiert <sup>[1]</sup> und bis zu einer gewissen Tiefe sowie in Echtzeit möglich <sup>[2,3,4]</sup>  Direkte Kommunikation der Ergebnisse in Echtzeit <sup>[2,3]</sup> mit beliebigen Freigabemöglichkeiten <sup>[2]</sup>  Zentrales Reporting und zentrales Ableiten von Massnahmen <sup>[5]</sup>

Verwendete Quellen: [1]: (Werther, 2015) S.18, [2]: (Werther, 2017) S. 32, [3]: (Werther & Stief, 2016) S.32, [4]: (Werther & Woschée, 2018) S. 233, [5]: (Müller et al., 2010). S. 68, [6]: (Werther & Woschée, 2016), [7]: (Hossiep & Frieg, 2008), [8]: (Winkler, 2016)

## 2.4. Der Kontext

Eine MAB stellt immer auch eine komplexe Intervention dar (Bungard et al., 2007), die an unterschiedlichen Stellen einer Organisation und auf verschiedene Art und Weise umgesetzt wird (Hodapp & Bungard, 2018). Da der Prozess der Pulsbefragung und der traditionellen MAB als derselbe beschrieben wird (Werther, 2015), wird dies auch auf Pulsbefragungen bezogen. Um den Kontext einer Pulsbefragung erfragen und anschliessend beschreiben zu können wird ein Modell zur systematischen Betrachtung, Evaluation und (Weiter-)Entwicklung von organisationalen Interventionen, das CPO Modell von Fridrich, Jenny und Bauer (2015) hinzugezogen.

CPO steht für Context, Process and Outcome. Prozess und Output werden anhand anderer Theorien erfasst. Es folgt daher nur eine genauere Beschreibung des Kontextes nach dem CPO-Modell.

Der Kontext bildet den zugrundeliegenden Rahmen und beeinflusst die Intervention und die darin stattfindenden Veränderung. Der Kontext wird in Omnibus und diskreten Kontext unterteilt. Ersteres ist das allgemeine Interventions- und Umsetzungsumfeld, welches das *Wer* (die Teilnehmenden), das *Wo* (der Ort), das *Wann* (die Zeit) und das *Warum* (Rationalität) einer Intervention beinhaltet. Oft sind Aspekte des Omnibuskontextes durch die Interventionsakteure kaum oder gar nicht manipulierbar. Ein Beispiel dafür sind wirtschaftliche Entwicklungen. Obwohl der Omnibus Kontext nicht stark beeinflussbar ist, ist es wichtig, ihn zu berücksichtigen. Er kann Einfluss auf die Ergebnisse der Intervention haben. Der diskrete Kontext bezieht sich auf spezifische situative Variablen, die das Verhalten in der Intervention beeinflussen. Genauer gesagt bezieht sich der diskrete Kontext auf spezifische Einzel-, Leiter-, Gruppen- und Organisationsaspekte, die für den Umsetzungs- und Veränderungsprozess direkt relevant sind. Mit dem diskreten Kontext kann z.B. die Bereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitenden zur Veränderung gemeint sein. Dies hat einen unmittelbaren und stärkeren Einfluss auf den Implementierungsprozess als der Omnibus-Kontext. Er lässt sich zwar nicht leicht, aber doch einfacher als der Omnibus-Kontext verändern und sollte daher von Anfang an berücksichtigt werden. Gemäss dem CPO Modell zielen Interventionen darauf ab, verschiedene Ebenen der Organisation zu beeinflussen. Es wird unterschieden zwischen den Ebenen Individuum, Führungsperson, Gruppe (z. B. Team) und Organisation (Fridrich et al., 2015).

## 2.5. Die Motivation

Um die Anreize von Pulsbefragungen und die dahinterliegende Motivation der Durchführung zu verstehen, wird ein Exkurs zu Motiven, Motivation und Ziele erforderlich.

Die Richtung, Intensität des Engagements und Ausdauer des zielgerichteten Handelns einer Person hängen von der Stärke der Motive einer Person ab (Schuler & Moser, 2014). Motive sind Wertdispositionen eines Menschen. Sie bilden die Grundlage für die Motivation und das zielgerichtete Verhalten (Kanning & Schaufenbiel, 2011). Motive richten ein vorhandenes Energiepotential, welches zunächst ungerichtet ist, auf bestimmte Ziele aus und haben infolgedessen eine Steuerungs- und Antriebsfunktion (Raab, Unger & Unger, 2016). In der Psychologie wird die Wechselwirkung von Person und Situation, von Motiv und Anreiz als Motivation bezeichnet. Der Motivationsbegriff umfasst die unterschiedlichen gedanklichen und emotionalen Prozesse, die zumindest zur momentanen Ausrichtung des Verhaltens auf Handlungsziele führen (Schuler & Kanning, 2014). Die Bezeichnung «Motivation» erscheint im verhaltenswissenschaftlichen Kontext oft mit Worten wie Antrieb, Bedürfnis, Drang, Lust, Strebung, Wille oder Wunsch (Wolf, 2013).

Ziele diverser Art, unterschiedlicher Konkretheit und unterschiedlicher Zeitperspektiven (Realisierung innerhalb von Stunden bis hin zu Jahrzehnten) sind Konkretisierungen von Motiven. Motive können auch als diffuser Unter- und Hintergrund menschlichen Strebens betrachtet werden, aus dem sich Ziele herauskristallisieren, die sich eine Person zutraut und vornimmt (Schuler & Moser, 2014).

Die Motivationspsychologie versucht vor allem die Richtung, Dauer und Intensität von Verhalten zu erklären (Rheinberg & Vollmeyer, 2018). Nur wenige Motivationstheorien machen jedoch Aussagen speziell für den Arbeitsbereich. In der Organisations- und Personalpsychologie werden solche psychologischen Theorien herangezogen, die sich für die Erklärung der Motivation im Kontext von Arbeit eignen. Die Motivationstheorien können in Inhalt-Ursache-Theorien, meist auch Inhaltstheorien genannt, und in Prozesstheorien unterschieden werden (Traut, 2018; Weinert, 2015)

Inhaltsbezogene Theorien fragen nach den zentralen Motivationsinhalten (Semmer & Meier, 2014). Sie benennen konkrete Motive, die eine Person antreiben und auch für das Arbeitsleben von Bedeutung sein können (Kanning & Staufenbiel, 2012).

Wolf (2013) weist darauf hin, dass inhaltsorientierte Motivationstheorien teilweise einen unzureichenden Theorieanspruch haben und kritisiert die mangelnde empirische Überprüfung. Aufgrund der menschlichen Individualität und Vielschichtigkeit sei es jedoch kaum möglich überhaupt eine universelle Inhaltsbezogene Theorie zu verfassen, die harten empirischen Tests standhalten könnte.

Prozesstheorien sind Motivationstheorien, die im Gegensatz zu Inhaltstheorien auf die Definition von grundlegenden Bedürfnissen der Menschen verzichten. Stattdessen rücken sie kognitive Prozesse, die einem motivierten Verhalten einer Person zugrunde liegen, in den Fokus (Kanning & Staufenbiel, 2012; Semmer & Meier, 2014). Ein Beispiel dafür kann die Frage sein, ob sich der Energieaufwand für das Individuum lohnt oder nicht (Weinert, 2015).

Diese Prozesstheorien berücksichtigen, dass ein Individuum Erwartungen haben kann hinsichtlich der Ziele oder Endresultate seines Verhaltens. Demzufolge entsteht eine Handlung zu dem Zeitpunkt, wenn der Mensch davon überzeugt ist, durch die Handlung sein Ziel zu erreichen oder etwas, was einen Wert für ihn besitzt. Prozesstheorien untersuchen wie Verhalten energetisiert, sprich ausgeführt oder unterlassen, gelenkt und beendet wird. Zudem beschäftigen sie sich damit, warum Personen bestimmte Verhaltensweisen wählen, um ihre Ziele zu erreichen (Weinert, 2015).

Um in Erfahrung zu bringen, was für Expert\*innen als initiierende oder durchführende, betriebliche Akteure die Anreize und Auswirkungen einer Pulsbefragungen sind, wird die VIE-Theorie von Vroom (1964; 1967) hinzugezogen. Diese prozessbezogene Motivationstheorie erscheint der Autorin geeigneter als eine Inhaltstheorie. Im Fokus stehen nicht die Grundbedürfnisse, sondern kognitive Prozesse von Anwendenden der Pulsbefragung. Es soll nicht nur herausgefunden werden, was für Ergebnisse und Folgen die Pulsbefragung mit sich bringt, sondern auch diese durch die Expert\*innen bewertet werden, damit die Anreize der Pulsbefragung identifiziert werden können. Die VIE Theorie von Vroom (1964; 1967) wird zur Operationalisierung der zweiten Fragestellung hinzugezogen und infolgedessen genauer beschrieben.

Die VIE-Theorie von Vroom oder auch Erwartungstheorie von Vroom genannt ist die prominenteste und gleichzeitig differenzierteste Prozesstheorie (Kanning & Staufenbiel, 2012). Sie gehört zu den in der Arbeits- und Organisationspsychologie bekanntesten und wichtigsten Versionen der Erwartungswert-Ansatzes (Schuler & Moser, 2014) und konnte in vielfachen empirischen Erhebungen bestätigt werden (Van Eerde & Thierry, 1996; Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2014; Traut, 2018). Diese Theorie kann gut als Erklärungsmodell für Arbeitsverhalten in der Praxis herangezogen werden (Weinert, 2015). Sie überzeugt damit, dass sie die Berücksichtigung von mehreren unterschiedlichen Anreizen und deren Auswirkungen ermöglicht (Rheinberg & Vollmeyer, 2018).

Die VIE-Theorie von Vroom besagt, dass Motivation ein Produkt von Erwartungen und Werten (Valenzen) ist. Die drei Buchstaben im Namen der Theorie stehen für die drei zentralen Konzepte Valenz, Instrumentalität und Erwartung (Kanning & Staufenbiel, 2012).

Die folgende Beschreibung der drei Konzepte erfolgt anhand von Quellen, welche die Theorie vor dem Hintergrund der Organisations- und Personalpsychologie wiedergeben.

#### a) Valenz

Die Valenz steht für die anziehende oder abstossende Fähigkeit eines Objektes oder Zustandes. Aus Sicht einer Person bedeutet Valenz, wie wichtig ihr das Ziel ist, resp. wie erwünscht oder unerwünscht ein Zustand für sie erscheint (Weinert, 2015). Ist das Ergebnis mit für sie wertvollen Folgen verbunden, so ist die Valenz positiv, ansonsten negativ (Kanning & Staufenberg, 2012).

Zum Beispiel kann das Ergebnis «aktuelle Kennzahlen» der Pulsbefragung und die damit verbundene Folge «schneller reagieren können» durch die Unternehmensleitung als anziehend und positiv bewertet werden. Insbesondere, wenn das Ziel der initiierenden Person ist, die Kultur mehr in Richtung Agilität zu entwickeln.

#### b) Instrumentalität

Die Person wählt eine Handlung aus im Interesse ihr Ziel zu erreichen. Die gewählte Handlung wird dadurch zu einem Instrument. Die VIE-Theorie geht davon aus, dass Personen ihre Ziele auf verschiedene Wege erreichen können. Das bedeutet, dass sie sich einen dieser Wege auswählen können (Weinert, 2015).

Zurück zum Beispiel: Das Ziel einer agileren Unternehmenskultur wäre womöglich auch mit anderen Handlungen erreichbar.

#### c) Erwartung

Die Person erwartet, dass die gewählte Handlung mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Ziel führt. Weiter geht sie davon aus, dass eine erhöhte Bemühung zu erhöhter Leistung führt (Kanning & Staufenberg, 2012; Weinert, 2015).

Es gibt zwei Erwartungen in der VIE-Theorie, die Ergebniserwartung und die Instrumentalitätserwartung. Ersteres ist die Erwartung an die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der Ergebnisse. Es geht um die Antwort auf die Frage: Bringt das Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit die gewünschten Ergebnisse? Letztere, die Instrumentalitätserwartung, beinhaltet die Erwartung an die Folgen der Ergebnisse. Es geht um die Antwort auf die Frage: Bringen die Ergebnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit die gewünschten Folgen? (Schuler & Moser, 2014).

Motivation setzt sich aus der Stärke der Erwartung, dass die Handlung zu Ergebnissen und Folgen führt, welche als erwünscht und anziehend bewertet werden (Valenz) (Weinert, 2015).

In der Formel ausgedrückt bedeutet das:  $Motivation = \sum (Valenz \times Instrumentalitätserwartung \times \text{Ergebniserwartung})$  (Schuler & Moser, 2014).

Abbildung 3 veranschaulicht das Beschriebene und zeigt Beispielen, die im Kontext der Pulsbefragung frei gewählt wurden.

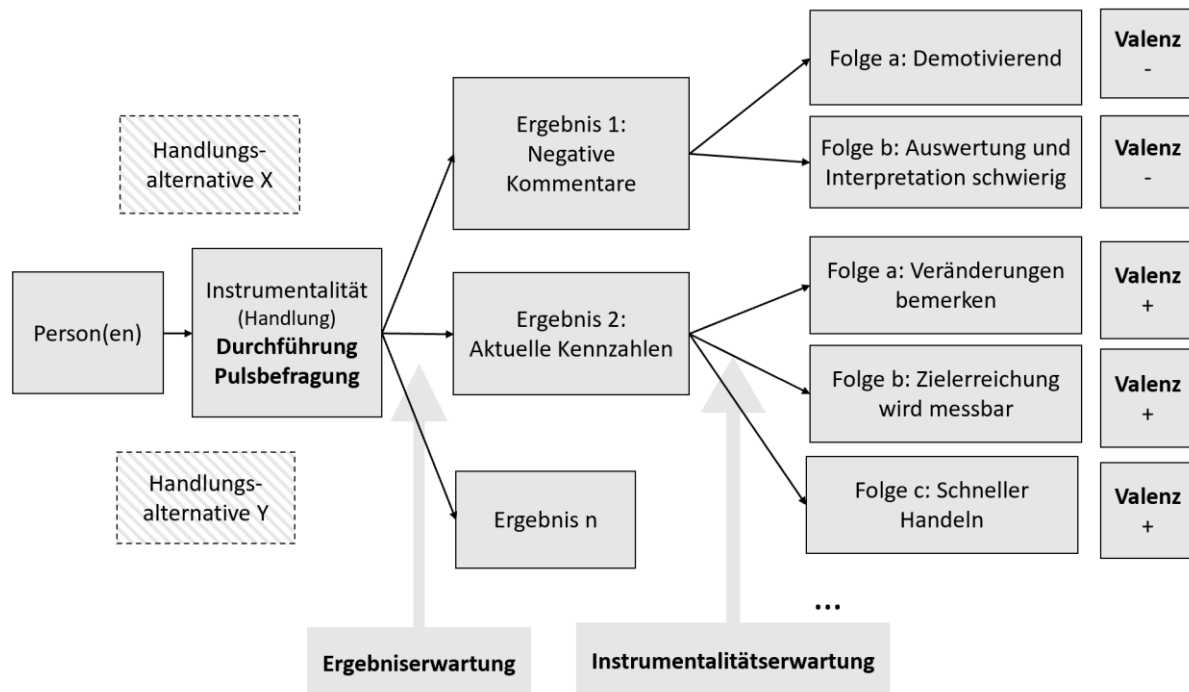


Abbildung 3. Visualisierung des VIE-Modells (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler & Moser, 2014 und Kanning & Schaufenbiel, 2012)

Das Modell weist darauf hin, dass die Handlungen eines Menschen bei der Arbeit durch verschiedene Gedanken geleitet werden. Vrooms Modell erklärt damit den Auswahlprozess des Handelns und lässt eine gewisse Vorhersage darüber zu, welche der Handlungen gewählt werden (Weinert, 2015).

Da dies nicht Teil der Fragestellungen ist, wird darauf hier jedoch nicht genauer eingegangen. Alternative Handlungsoptionen zur Pulsbefragung, mit welchen die gewünschten Ziele erreicht werden könnten, werden nicht erhoben.

Kritisiert an der VIE-Theorie wird, dass Erwartungs-Wert-Ansätze nicht klar aufzeigen wie eine motivationale Tendenz in Handlungen überführt wird (Schuler & Moser, 2014). Zudem macht die VIE-Theorie keine motivinhaltlichen Aussagen, sondern stellt die Nutzenmaximierung in den Vordergrund (Von Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Dem VIE-Ansatz kann dennoch eine hohe Relevanz bezüglich der Erklärung von Verhalten in Organisationen zugeschrieben werden (Von Rosenstiel & Nerdinger, 2011).

### 3. METHODEN

Das vorliegende Kapitel beschreibt das Untersuchungsdesign, die Operationalisierung der Fragestellung, die Entwicklung der Erhebungsinstrumente, die Stichproben sowie die Datenerhebung und -Auswertung.

#### 3.1. Untersuchungsdesign

Um die Fragestellung 1 «Wie werden Pulsbefragungen bei den Teilnehmenden der Studie umgesetzt?» und Fragestellung 2 «Was sind gemäss Expert\*innen die Anreize und Auswirkungen der Pulsbefragung?» zu beantworten wird in dieser Studie ein Mixed-Methods-Design angewendet. Es wurden Expert\*innen-Interviews und eine Onlineumfrage durchgeführt. Gemäss Flick (2010) ermöglicht die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden umfassendere Ergebnisse im Hinblick auf den Forschungsgegenstand. Zudem können die Schwächen der jeweiligen Methoden kompensiert werden. Mittels Verknüpfung unterschiedlicher Datenquellen und methodischer Analysen wurde nach Pickel, Pickel, Lauth und Jahn (2009) eine Steigerung des Erkenntnisgewinnes erlangt. Die Erhebungen von qualitativen und quantitativen Daten kann unterschiedlich verknüpft werden. Entweder a) parallel b) in Wellen c) Qualitativ-Quantitativ-Qualitativ oder d) Quantitativ-Qualitativ-Quantitativ (Flick, 2014). Die Kombination der qualitativen und quantitativen Datenerhebung in dieser Studie erfolgte nach Flick (2014) parallel. Keine der beiden Datensammlungen hatte Einfluss auf die andere, sondern erfolgte kontinuierlich und gleichzeitig.

Das zu wählende Untersuchungsdesign hängt von Fragestellung und Forschungsgegenstand ab (Baur & Blasius, 2014). In vorliegender Studie steht nicht das Messen, sondern das Beschreiben und Verstehen im Vordergrund, was gemäss Helfferich (2011) eine qualitative Datenerhebung nahe legt. Zur Beantwortung der Fragestellung 1 und 2 wurde das Expert\*innen-Interview als Datenerhebungsmethode gewählt. Expert\*innen-Interviews sind geeignet für die Exploration und Orientierung in einem neuen Feld (Flick, 2014). «Von Interesse sind ExpertInnen als FunktionsträgerInnen innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes. Die damit verknüpften Zuständigkeiten, Aufgaben, Tätigkeiten und die aus diesen gewonnenen exklusiven Erfahrungen und Wissensbestände sind die Gegenstände des ExpertInneninterviews.» (Meuser & Nagel, 1991, S.444). Expert\*innen werden als wertvolle Quellen über den zu erforschenden sozialen Sachverhalt gesehen (Gläser & Laudel, 2010) und tragen zur Generierung von objektbezogenen und bereichsspezifischen Aussagen bei. Expert\*innen-Interviews haben das Potenzial, Grundprinzipien des Handelns in Organisationen und gesellschaftlichen Teilbereichen zu identifizieren und sind eine geeignete Methode, um Spezialwissen

systematisch zu erheben (Blöbaum, Nölleke & Scheu, 2014). In Bezug auf die Anreize und Wirkung von Pulsbefragung konnten wenig Informationen aus der Literatur gefunden werden.

Das Interview bietet genug Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand sowie den Sichtweisen der Interviewpartnern und ermöglicht gleichzeitig eine gewisse Zielgerichtetheit bei der Erhebung und Strukturierung der Daten (Flick, 2014). Aus genannten Gründen wurde die qualitative Datenerhebung mittels Expert\*innen-Interviews als die geeignetste Methode zur Gewinnung von fragestellungsrelevanten Informationen bewertet und gewählt.

Da die genaue Beschreibung der aktuellen Umsetzung von Pulsbefragungen im untersuchten Feld als Ziel vorliegt, wurde eine grosse Stichprobe angestrebt. Aufgrund der begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen war jedoch die Durchführung einer grossen Menge Interviews nicht machbar. Daher erfolgte eine zweite Datenerhebung mittels quantitativer Onlineumfrage. Hoch standardisierte Erhebungsinstrumente nehmen gemäss Lamnek und Krell (2016) nur vorab festgelegte Informationen aus dem Forschungsfeld auf. Die Onlineumfrage fokussiert sich daher auf die Umsetzung und Verbreitung von Pulsbefragungen (Fragestellung 1) und nicht zusätzlich noch auf die Anreize und Auswirkungen von Pulsbefragungen.

Die Expert\*innen-Interviews hingegen erfragen die Umsetzung (Eigenschaften, Kontext, Prozess) der Pulsbefragung sowie auch die diesbezüglichen Anreize und Auswirkungen bei Personen, die Pulsbefragung selbst anwenden (Fragestellung 1 & 2).

Abbildung 4 gibt einen Überblick über den Inhalt und Ablauf der Untersuchung.

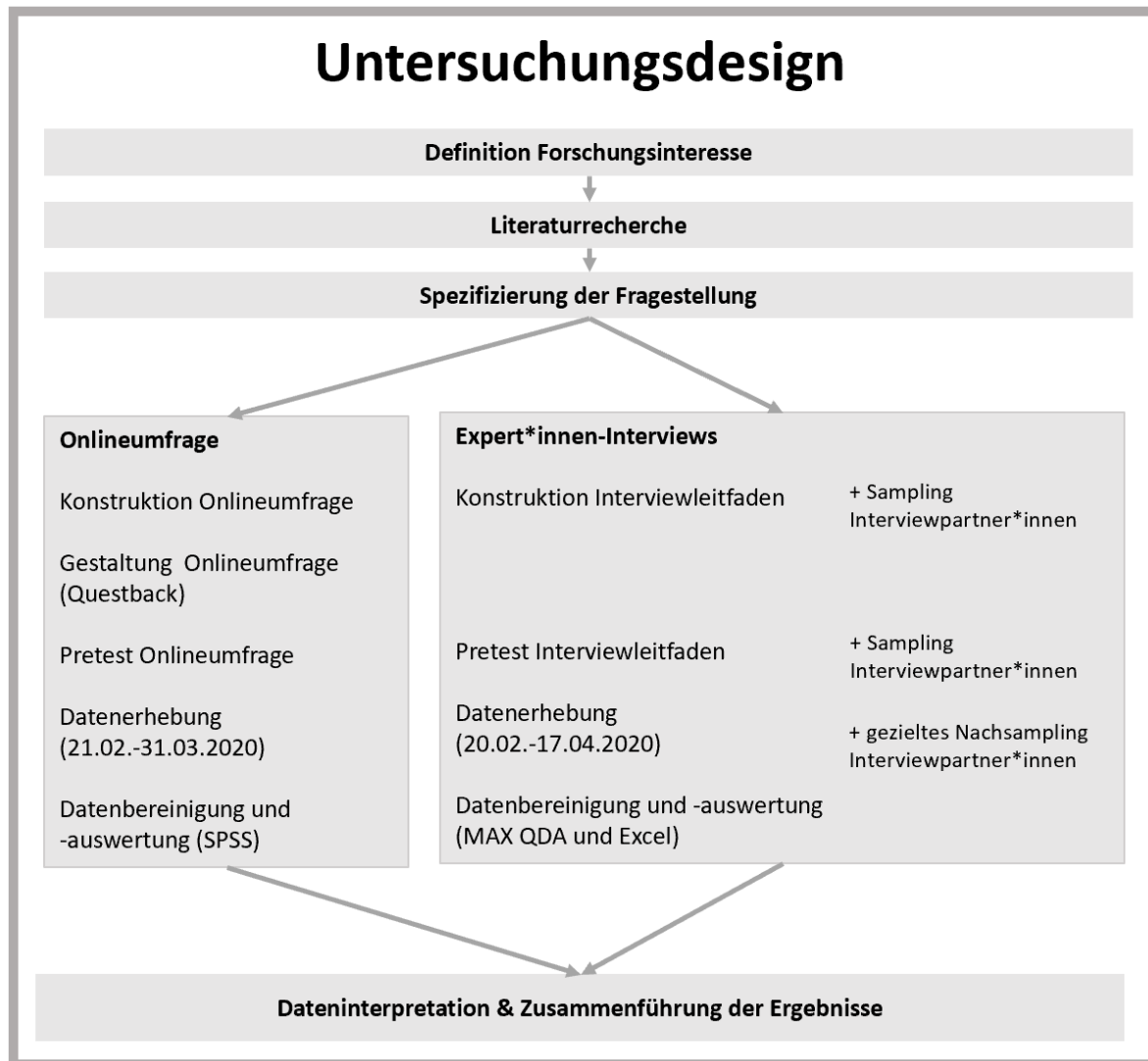


Abbildung 4. Visualisierung des Untersuchungsdesigns (eigene Darstellung)

Die Gewichtung der Ergebnisse der beiden Forschungsmethoden kann sich unterscheiden (Pickel et al., 2009). In vorliegendem Design wird dem Expert\*innen-Interview eine stärkere Gewichtung gegeben und mit folgenden Überlegungen begründet:

- a) Bei den Interviews werden ausschliesslich Expert\*innen befragt, welche über eine besondere Art von Wissen verfügen (Helfferich, 2011). Bei der Onlineumfrage hingegen können auch Laien und Fachfremde teilnehmen.
- b) Das Interview überlässt der befragten Person die Wahl über den Inhalt der Antwort. Dies ist nicht nur angenehmer für sie, sondern ermöglicht auch die Generierung von Informationen, die in der Vorbereitung nicht vorgesehen waren (Gläser & Laudel, 2010).
- c) Es kann beim Interview, wenn eine Antwort nicht verstanden wird nachgefragt und um Erklärung gebeten werden oder spontan nach Details gefragt werden (Gläser & Laudel, 2010).

### 3.2. Operationalisierung der Fragestellung

Anhand der aktuellen Literatur zur Pulsbefragung (siehe Kapitel 2.3) sowie den Erkenntnissen zum Kontext (Kapitel 2.4) wurden fragestellungrelevante Themen definiert.

Für die Operationalisierung der Fragestellung 1 «Wie werden Pulsbefragungen bei den Teilnehmenden der Studie umgesetzt?» wurden folgende Themen ausgewählt:

- a) Art des Einsatzes (Ersatz oder Ergänzung der traditionellen MAB)
- b) Inhalt und Umfang
- c) Frequenz
- d) Initiierung und Steuerung
- e) technologische Umsetzung (inkl. Produkte und Dienstleistungen)
- f) Kontext der Pulsbefragung (Wer, Wo, Wann, Warum)
- g) Prozess der Pulsbefragung (Planungsphase, Durchführungsphase und Nachbereitungsphase)

Erkenntnisse zu diesen Themen wurden mittels Onlineumfrage (quantitativ) sowie mittels Expert\*innen-Interviews (qualitativ) generiert.

Für die Operationalisierung der Fragestellung 2 «Was sind gemäss Expert\*innen die Anreize und Auswirkungen der Pulsbefragung?» wurden folgenden Themen aus der VIE Theorie von Vroom (siehe Kapitel 2.5) hinzugezogen:

- a) Die Ergebnisse, die eine Pulsbefragung liefert
- b) Die Ergebniserwartung (Erwartung, dass die Pulsbefragung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu den genannten Ergebnissen führt)
- c) Die Folgen der Ergebnisse
- d) Die Instrumentalitätserwartung (Erwartung, dass die Pulsbefragung die gewünschten Folgen mit sich bringt)
- e) Die Valenz, sprich Bewertung der jeweiligen Ergebnisse und Folgen, die mit der Pulsbefragung erreicht werden wollen.

Erkenntnisse zu diesen Themen wurden ausschliesslich qualitativ mittels Expert\*innen-Interviews generiert.

Wie die Themen für die Entwicklung der Erhebungsinstrumente verwendet wurden, kann dem nachfolgenden Kapitel entnommen werden.

### 3.3. Erhebungsinstrumente & Stichproben

Es wird die Entwicklung der Onlineumfrage und die Gewinnung der Stichprobe beschrieben. Danach folgt eine Beschreibung zur Entwicklung des Interviewleitfadens und der generierten Stichprobe.

#### 3.3.1. *Entwicklung Onlineumfrage*

Die Onlineumfrage hatte zum Ziel Informationen über die Pulsbefragung als Feedbackinstrument zu gewinnen.

Der Fragebogen enthielt primär geschlossene Fragen und vorgegebene Antwortoptionen. Bei mehreren Fragen wurden die Antwortskalen mit freien Antwortfeldern ergänzt. Gestartet wurde mit der Begrüssung, der Datenschutzerklärung, der Einverständniserklärung und den demografischen Variablen *Branche* und *Unternehmensgrösse*. Bei der Entwicklung wurde darauf geachtet, so wenig persönliche Daten wie möglich zu erheben. Ziel war, dadurch das Vertrauen in den Datenschutz bei den Teilnehmenden zu erhöhen sowie zu vermeiden, dass diese durch das Bedürfnis etwas nicht preisgeben zu wollen den Fragebogen abbrechen.

Zum Erfassen der Branchen wurde die allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA Codes) vom Bundesamt für Statistik (2008) verwendet. Für das Erheben der Unternehmensgrössen wurden die Grössenklassen (Mikrounternehmen, kleine Unternehmen, mittlere Unternehmen, grosse Unternehmen) aus der Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) (Bundesamt für Statistik, 2008b) verwendet. Anschliessend folgte die Frage, welche Art von Mitarbeitendenbefragung im Unternehmen der antwortenden Person im Einsatz ist (Optionen: traditionelle MAB und PB, nur PB, nur traditionelle MAB, weder noch, andere Befragungen). Dabei wurden Filter verwendet, damit nach dieser Frage nur noch Fragen folgen, zu denen die Person auch Auskunft geben kann. Alle geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortoptionen wurden hingegen als Pflichtfragen festgelegt. Oftmals war eine Mehrfachantwort möglich. Das Hinterlassen von Kommentaren und freien Antwortformulierungen war freiwillig und konnte mit «weiter» übersprungen werden. Abschliessend erfolgte die Verabschiedung. Hier wurde für die Teilnahme gedankt und Platz für das Notieren der E-Mailadresse gegeben. Dies um den Teilnehmenden als Gegenleistung (Incentives), wenn gewünscht, die Ergebnisse der Umfrage zuzusenden. Incentives können helfen eine grössere Stichprobenerhebung und bessere Resultate zu erzielen (Häder & Häder, 2019). Abbildung 5 gibt einen kurzen Überblick über Ablauf und Inhalt der Befragung. Die komplette Onlineumfrage befindet sich im Anhang A.

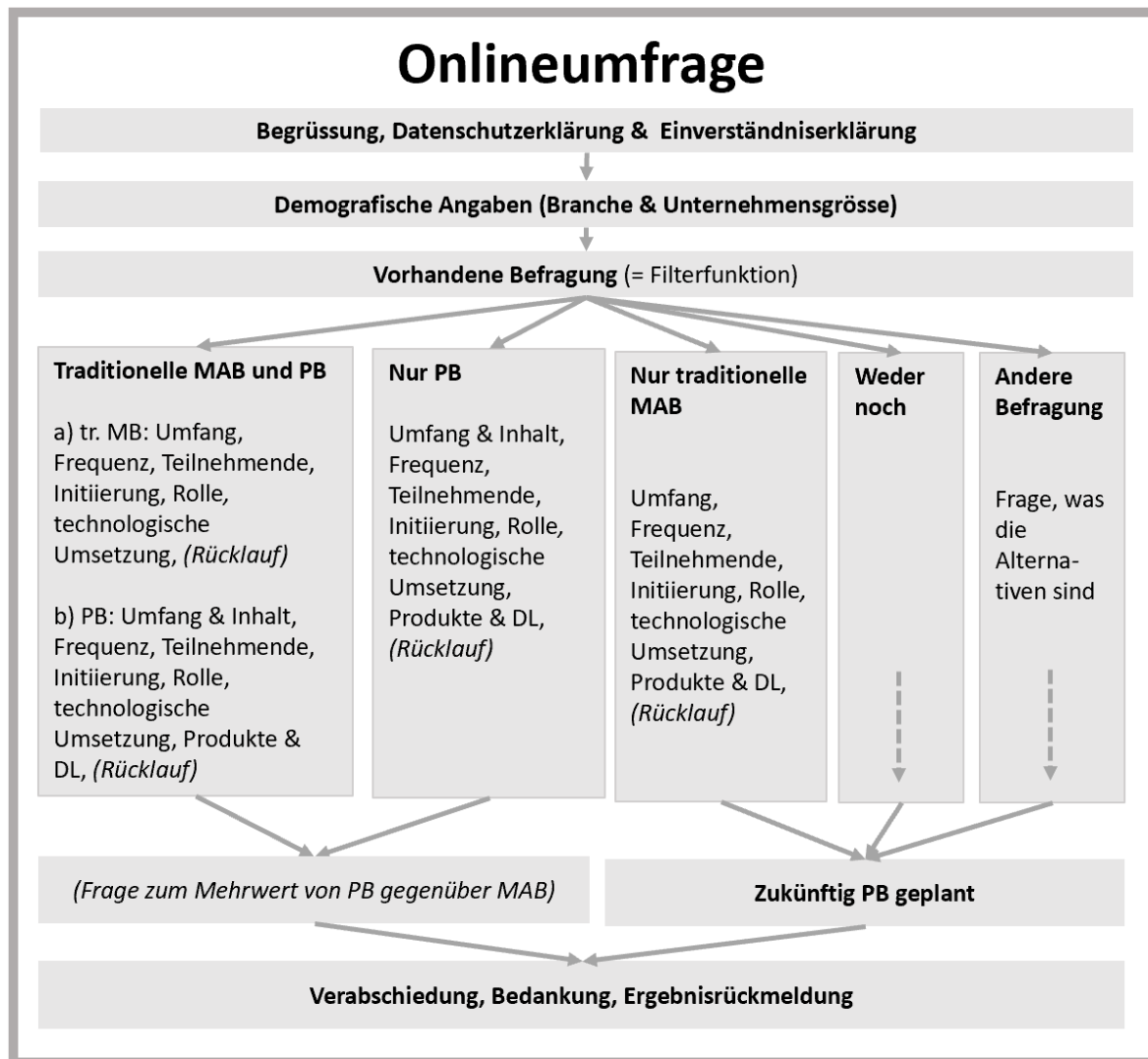


Abbildung 5. Visualisierung der Struktur und Inhalt der Onlineumfrage (eigene Darstellung)

Informationen zur Pulsbefragung wurden anhand der Themen a-f aus dem vorgängigen Kapitel (3.2) erfragt. Dazu zählten Art des Einsatzes, Inhalt und Umfang, Frequenz, Initiierung, technologische Umsetzung und Kontext.

Um die Pulsbefragung der traditionellen MAB in den Ergebnissen dieser Studie gegenüberstellen zu können, wurden die Fragen auch in Bezug auf die traditionelle MAB gestellt. Der Inhalt der traditionellen MAB wurde nicht erhoben. Zu den Themen konnten ausreichend Informationen aus vergleichbaren Studien gefunden werden (siehe Kapitel 2.2.3) Zudem wurden die verwendeten Produkte und Dienstleistungen sowie der Prozess der traditionellen MAB nicht erfragt, da für die Beantwortung der Fragestellung nicht notwendig ist. Es wurden auf Wunsch des Praxispartners sowie persönlichem Interesse ergänzende Fragen in die Onlineumfrage aufgenommen. Sie sind nicht Teil dieser Masterarbeit und werden in einem separaten Projekt ausgewertet.

Der Fragebogen wurde nach der *high hurdle technique* (Reips, 2002) aufgebaut. Diese Technik umfasst verschiedene Vorgehensweisen zu Beginn der Befragung, um die Ernsthaftigkeit der Teilnahme zu fördern und die Motivation des Teilnehmers zu prüfen. Es wird empfohlen die Befragten über die Untersuchung aufzuklären, eine realistische Zeitdauer anzugeben sowie Fragen zu persönlichen und sensiblen Informationen (z.B. demografische Variablen) zu Beginn zu stellen. Zudem sollen die ersten paar Befragungsseiten mehr Text beinhalten als die späteren. Ganz nach dem Motto: Wer die ersten Seiten bearbeitet, wird auch die nachfolgenden Seiten bearbeiten (Reips, 2002).

Offene Fragen wurden bewusst nur in begrenztem Umfang eingesetzt, da sie gemäss Thielsch und Weltzin (2013) die Teilnahmemotivation senken und zu erhöhten Abbruchquoten führen. Die Onlineumfrage wurde ebenso anhand der «Checkliste zur Erstellung von Online-Umfragen» von Thielsch und Weltzin (2013) überprüft (siehe Anhang B).

Die Erstellung der Onlineumfrage erfolgte mit dem Online-Befragungstool Questback 2018. Es wurde ein erster Pretest mit drei Personen, welche einen psychologischen Hintergrund sowie Erfahrung mit Mitarbeitendenbefragungen haben, durchgeführt. Der zweite Pretest erfolgte mit drei fachfremden Personen, die wenig bis keine Erfahrungen mit Mitarbeitendenbefragungen und kaum Erfahrungen mit Onlineumfragen generell hatten. Dabei wurde auch die Ansicht auf PC, Laptop, Tablet und Smartphone überprüft. Das erhaltene Feedback wurde entsprechend umgesetzt. Aufgrund der eingesetzten Filter wurden für die Beantwortung des ganzen Fragebogens im Pretest zwischen zwei bis zehn Minuten benötigt. Diese Erkenntnis konnte als realistische Zeitangabe in den Willkommenstext der Onlineumfrage und das Einladungsschreiben integriert werden.

### 3.3.2. Stichprobe Onlineumfrage

Es wurde zu Beginn angestrebt, die Umfrage nur an Expert\*innen bezüglich traditionelle Mitarbeitendenbefragungen und Pulsbefragungen zu richten. Eine ausführliche Recherche, welche unter anderem die Abklärung einer kostenpflichtigen Anzeige auf der Social Media Plattform LinkedIn beinhaltete, ergab, dass das Erreichen dieser spezifischen Zielgruppe zu zeit- und kostenaufwändig wäre. Folglich wurde die Onlineumfrage so gestaltet, dass sie von möglichst jeder Person ausgefüllt werden konnte. Die Umfrage setzte kein Vorwissen über die Thematik voraus.

Die Stichprobenrekrutierung erfolgte gemäss Zufallsauswahl (random samples) nach Häder und Häder (2019). Der Vorteil einer Onlineumfrage ist, dass damit eine heterogene Stichprobe erlangt werden kann (Thielsch & Weltzin, 2013). Die Einladung zur Onlineumfrage wurde so breit wie möglich gestreut. Dies wird bei Stichprobenrekrutierungen, die kostenpflichtige Methoden ausschliessen, empfohlen (Reips, 2002). Schlussendlich konnte eine Stichprobe mit 316 Teilnehmenden erreicht werden.

Die Gewinnung der Teilnehmenden erfolgte gemäss Thielsch und Weltzin (2013) kombiniert. Es wurden sowohl passiv via Social-Media-Plattformen (LinkedIn, Facebook, Instagram) als auch aktiv durch persönliches Anschreiben von privaten und beruflichen Kontakten Teilnehmende akquiriert. Zudem wurden Psychologie- und Wirtschaftsstudierende der Fachhochschule Nordwestschweiz angeschrieben. Dies erfolgte mittels E-Mail-Einladungen, die durch das jeweilige Sekretariat versendet wurden. Als Incentives nach Häder & Häder (2019) wurde den Teilnehmenden angeboten, dass ihnen nach Abschluss des Projektes die Ergebnisse der Onlineumfrage zugesendet werden.

### 3.3.3. *Entwicklung Interviewleitfaden*

Zur qualitativen Datenerhebung wurde ein Expert\*innen-Interview durchgeführt.

Experteninterviews sind gemäss Blöbaum et al. (2014) leitfadengestützte Gespräche. Was in Expert\*innen-Interviews gefragt wird, ergibt sich aus den theoretischen Vorüberlegungen (Gläser & Laudel, 2010). Anhand der durch die Literaturrecherche identifizierten Themen (siehe Kapitel 3.2) zur Fragestellung 1 und 2 wurde nach Gläser und Laudel (2010) der Leitfaden konstruiert und bei der Formulierung darauf geachtet, dass die Fragen möglichst offen, aber dennoch präzise, verständlich, neutral und nicht heikel formuliert sind.

Genauere Hinweise zu den verwendeten Theorien und die ausformulierten Leitfragen können dem Anhang C entnommen werden. Es wurden auf Wunsch des Praxispartners sowie aus persönlichem Interesse ergänzende Fragen in den Interviewleitfaden aufgenommen. Der Interviewleitfaden wurde mit zwei Personen mit HR-Kenntnissen getestet und entsprechend der Rückmeldung optimiert.

### 3.3.4. *Stichprobe Interview*

«Als Experten gelten Rollenträger in gesellschaftlichen Teilbereichen, die insbesondere zu ihren Erfahrungen im entsprechenden Handlungskontext befragt werden.» (Blöbaum et al., 2014, S. 1). Der Status Expertin oder Experte ist jedoch relational. Ob jemand als Expert\*in gilt, ist vom jeweiligen Forschungsinteresse abhängig (Meuser & Nagel, 1991).

Um Interviewpartner\*innen auswählen zu können muss überlegt werden, wer über die relevanten Informationen verfügt und bereit wäre diese Informationen preiszugeben. Alle notwendigen Informationen zu beschaffen bedeutet meist mehrere Akteure zu interviewen, die aufgrund ihrer Stellung über die notwendigen Informationen verfügen (Gläser & Laudel, 2010). Die Befragten stehen dabei nicht als eigenständige Personen im Fokus, sondern ihre Rolle als Expert\*in eines bestimmten Handlungsfelds. Sie gelten als Repräsentant\*innen einer Gruppe (Flick, 2014).

Es wird davon ausgegangen, dass Personen, die für die Pulsbefragung an Ihrem Arbeitsplatz zuständig oder aktiv am Durchführungsprozess beteiligt sind, eine gewisse Fachexpertise aufweisen. Meist wird die MAB aus der Geschäftsleitung, dem Personal-, Organisations-, oder Marketingbereich initiiert

(Domsch & Ladwig, 2013; Linke, 2018). Es erfolgte bei dieser Zielgruppe ein *Convenience Sampling* nach Flick (2014). Hier werden die Fälle ausgewählt, die am einfachsten zugänglich sind. Um dennoch eine gewisse Variation im Sampling zu erhalten wurde versucht Expert\*innen aus verschiedenen Branchen und von verschieden grossen Unternehmen ausfindig zu machen. Hier kann von einem Versuch des theoretischen Sampling (Flick, 2014) gesprochen werden. Mithilfe von privaten und beruflichen Kontakten sowie einer Internetrecherche konnten 20 Expert\*innen identifiziert und kontaktiert werden. Mit der Anfrage wurde eine kleine Übersichtstabelle versendet, welche auf den Unterschied von Pulsbefragungen und traditionellen Mitarbeitendenbefragungen aufmerksam macht. Dies, um vermeiden zu können, dass Aufgrund von Missverständnissen oder Fehlinterpretationen schlussendlich Expert\*innen von traditionellen Mitarbeitendenbefragungen interviewt werden. Als Incentive nach Häder & Häder (2019) wurde den angeschriebenen Personen angeboten, dass ihnen nach Abschluss des Projektes die Ergebnisse aller Interviews zugesendet werden. Einige E-Mails wurden mit einem Monat Verzögerung oder gar nicht beantwortet. Es wird von der Autorin angenommen, dass dies eine Folge der derzeitigen Pandemie (COVID-19) war. Schlussendlich wurde mit neun Expert\*innen ein Interview vereinbart, was gemäss Helfferich (2011) einem mittleren Stichprobenumfang entspricht.

### 3.4. Datenerhebung

Es erfolgt nun eine Beschreibung zur Datenerhebung mittels Onlineumfrage und Expert\*innen-Interviews.

#### 3.4.1. *Onlineumfrage*

Die Onlineumfrage war vom 21. Februar 2020 bis zum 31. März 2020 online. Die Ansicht der Umfrage war mobilekompatibel und ermöglichte die Teilnahme mit PC, Laptop, Tablet und Smartphone. Nach zwei Wochen wurde den persönlichen Kontakten eine Erinnerungs-E-Mail versendet.

#### 3.4.2. *Interviews*

Interviewtermin und -ort sollen so vereinbart werden, dass für die zu befragende Person möglichst wenig Aufwand entsteht (Gläser & Laudel, 2010). Die ersten vier Interviews wurden auf Wunsch von den Expert\*innen vor Ort in Bern, Winterthur und Zürich durchgeführt. Aufgrund der Pandemie (COVID-19) und den empfohlenen Massnahmen wurden die restlichen Interviews per Telefon oder mit dem Programm Microsoft Teams geführt.

Je besser das Gesprächsklima ist, desto eher ist die interviewte Person bereit ausführlich und wohlüberlegt zu erzählen (Gläser & Laudel, 2010). Das Interview startete daher mit einem ersten gegenseitigen Vorstellen und einer kurzen Erläuterung des Projekts. Anschliessend wurde die von Gläser und Laudel (2010) empfohlene Tonaufnahme gestartet sowie Datenschutzerklärung und Einverständniserklärung gemeinsam besprochen. Nach Unterzeichnung der Einverständniserklärung oder mündlicher Bestätigung am Telefon folgten zwei Einstiegsfragen. Anschliessend wurde mit den fragestellungsrelevanten Interviewfragen gestartet. Der komplette Inhalt und Ablauf des Interviews kann dem Interviewleitfaden im Anhang D entnommen werden. Alle neun Interviews wurden im Zeitraum vom 20. Februar 2020 bis zum 8. Mai 2020 durchgeführt.

### 3.5. Datenaufbereitung & -auswertung

Nachfolgend wird die Aufbereitung und -auswertung der Daten, gewonnen durch die Onlineumfrage bzw. Expert\*innen-Interviews beschreiben.

#### 3.5.1. Onlineumfrage

Die Daten der Onlineumfrage wurden mit dem Programm IBM SPSS Statistics 25 aufbereitet und modifiziert. Es wurden für die Mehrfachantworten Variablensets gebildet. Um später die Ergebnisse deskriptiv zu beschreiben, wurden diverse Häufigkeitstabellen und Kreuztabellen erstellt (siehe Anhang E). Offene Fragen bzw. Fragen, die nebst vorgegebener Antwortoptionen noch ein Feld für eine freie Antwortangabe hatten, wurden zusammengefasst. Es erfolgten keine weiteren statistischen Tests oder Auswertungsschritte. Bei der Beschreibung der Ergebnisse wurden stets die Angabe zur Stichprobe mitgeführt, da diese aufgrund der Filter unterschiedlich waren.

#### 3.5.2. Interviews

Alle aufgezeichneten Interviews wurden vollständig und nach den Regeln von Dresing und Pehl, (2017) (siehe Anhang F) transkribiert. Ergänzend wurden folgende Regeln festgelegt:

- a) Nennungen von Personennamen und Unternehmen werden mit «XXX» unkenntlich gemacht.
- b) Es wurden in einzelnen Fällen ausführliche Erklärungen über private Themen oder Dienstleistungen für externe Kunden nicht transkribiert, sondern mit einer Notiz «ausführliches Gespräch über...» versehen um sich nach Flick (2014) verstärkt auf das Wesentliche zu konzentrieren

Die Interviews wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) ausgewertet. Mittels Extraktion wurden die fragestellungrelevanten Informationen aus den Texten entnommen und ausgewertet. Bei diesem Verfahren wird sich frühzeitig und konsequent vom Ursprungstext getrennt und versucht, die Informationsfülle systematisch zu reduzieren. Dabei werden die Informationen im Hinblick auf das Untersuchungsziel strukturiert. Das Verfahren zeichnet sich durch ein stark theoriegeleitetes Vorgehen aus (Gläser & Laudel, 2010).

Aufgrund der Fachexpertise der interviewten Personen wurde von Beginn an angenommen, dass eine Fülle an Informationen entstehen werden. Infolge dessen und weil keine Kategorienbildung am Material angestrebt wurde, wurde die Extraktion der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) vorgezogen.

Konkret wurde der Text gelesen und dabei entschieden, welche der in ihm enthaltenen Informationen für die Untersuchung relevant sind. Diese Informationen wurden dann den Kategorien des

Kategoriensystems zugeordnet. Das Kategoriensystem bleibt während der Auswertung somit gleich, ist aber offen für ergänzende, induktive Subkategorien (Gläser & Laudel, 2010). Es wurden nur wenige Subkategorien induktiv ergänzt. Das ganze Kategoriensystem befindet sich im Anhang G. Bei der Extraktion erfolgt keine iterative Überprüfung der Kodierung am Material (Gläser & Laudel, 2010) wie es zum Beispiel bei der qualitativen Inhaltsanalyse bei Mayring (2015) der Fall ist.

Das gesamte Material, das bedeutet alle Interview-Transkripte, wurden zur Informationsextraktion verwendet. Eine Analyseeinheit bestand aus mindestens einem Satz und maximal dem ganzen Absatz. Damit ein Absatz als Sinneinheit behandelt werden konnte, wurden Themenwechsel innerhalb von einer Antwort bei der Transkription mit einem neuen Absatzwechsel kenntlich gemacht, wie es von Gläser und Laudel (2010) empfohlen wird. Als Zwischenergebnis lagen die Textpassagen oder Sätze mit fragestellungsrelevanten Informationen nun sachlich geordnet nach Kategorien und mit Interviewcode im MAX QDA vor.

Das strukturierte Material weist gemäss Gläser und Laudel (2010) viele bedeutungsgleiche Informationen auf und wird an dieser Stelle zusammengefasst. Die zusammengefassten Informationen wurden in einer Extraktionstabelle mit jeweils einer Zeile pro Interviewpartner\*in pro Kategorie im Programm Microsoft Excel festgehalten. Anschliessend wurden in einem zweiten Schritt alle Erkenntnisse pro Kategorie, also interviewübergreifend, zusammengefasst (siehe dazu Anhang H).

Anhand dieser Informationsbasis, hier in Form einer weiteren Excel-Tabelle, können fallübergreifende Zusammenhänge erkannt und aufgezeigt werden (Gläser & Laudel, 2010).

Es wurden nach Gläser und Laudel (2010) immer die Quellenangabe (Interviewcodes z.B. IP09) mitgeführt, um bei Problemen oder Unklarheiten im Originaltext nachlesen zu können. Die Tabellen dienten als Basis für das Schreiben der Ergebnisse in Fliesstext.

## 4. ERGEBNISSE

Dieses Kapitel enthält zunächst die Ergebnisse der Onlineumfragen gefolgt von den Ergebnissen der Expert\*innen-Interviews.

### 4.1. Onlineumfrage

In nachfolgendem Kapitel werden die Stichprobe und die Ergebnisse der Onlineumfrage vorgestellt. Die Onlineumfrage liefert Informationen über die Verbreitung von traditionellen MAB und Pulsbefragungen bei der befragten Stichprobe. Zudem liefern sie erste Ergebnisse zur aktuellen Umsetzung von Pulsbefragungen.

#### 4.1.1. Stichprobe

Insgesamt haben 565 Personen die Onlineumfrage gestartet und davon 316 Personen die Umfrage vollständig ausgefüllt. Von den insgesamt 249 Abbrüchen erfolgten 129 auf der Willkommenseite. Abbrüche sind nur dann problematisch, wenn sie selektiv sind (Thielsch & Weltzin, 2013). Es wurden keine problematischen Auffälligkeiten bei der Abbruchquote gefunden. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer lag bei 5 Minuten und 38 Sekunden. Die meisten teilnehmenden Personen arbeiten in den Branchen «Finanz- und Versicherungsdienstleistungen» sowie «Gesundheits- und Sozialwesen». Weitere Angaben zu der Verteilung der Teilnehmenden nach Branchenabschnitt sind der Tabelle 4 zu entnehmen:

Tabelle 4  
Teilnehmenden nach Branche

Branchenabschnitt	Häufigkeit	Prozent
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	59	18.7
Gesundheits- und Sozialwesen	33	10.4
Information und Kommunikation	30	9.5
Verkehr und Lagerei	24	7.6
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	24	7.6
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	23	7.3
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	21	6.6
Erziehung und Unterricht	18	5.7
Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	16	5.1
Energieversorgung	14	4.4
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	13	4.1
Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	11	3.5
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen	10	3.2
Baugewerbe / Bau	9	2.8
Kunst, Unterhaltung und Erholung	6	1.9
Grundstücks- und Wohnungswesen	3	0.9
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	1	0.3
Private Haushaltshilfe mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt	1	0.3
<b>Gesamt</b>	<b>316</b>	<b>100.0</b>

165 der Teilnehmenden, sprich 52 %, arbeiten in einem Grossunternehmen (>250 Beschäftigte). Weitere Angaben zu der Verteilung der Teilnehmenden nach Unternehmensgrösse können der Tabelle 5 entnommen werden.

Tabelle 5  
Teilnehmenden nach Unternehmensgrösse

Unternehmensgrösse	Häufigkeit	Prozent
0-9 Beschäftigte, Mikrounternehmen	26	8.2
10-49 Beschäftigte, kleine Unternehmen	47	14.9
50-249 Beschäftigte, mittlere Unternehmen	73	23.1
250-1'000 Beschäftigte, grosse Unternehmen	52	16.5
≥ 1'000 Beschäftigte, grosse Unternehmen	113	35.8
Weiss ich nicht	5	1.6
<b>Gesamt</b>	<b>316</b>	<b>100.0</b>

4.1.2. Ergebnisse

Aufgrund von Mehrfachantworten gab es 347 Nennungen zum Einsatz von Mitarbeitendenbefragungen. Tabelle 6 gibt Aufschluss über die genaue Verteilung der traditionellen MAB und der Pulsbefragung bei den Teilnehmenden der Onlineumfrage.

Tabelle 6  
Eingesetzten Mitarbeitendenbefragungen)

Häufigkeiten von Mitarbeitendenbefragungen (Mehrfachantworten möglich)				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Art von durchgeführten Befragungen	eine traditionelle Mitarbeitendenbefragung	158	45.5%	50.0%
	eine Pulsbefragung	65	18.7%	20.6%
	weder noch	117	33.7%	37.0%
	eine andere Art von Befragung nämlich: (Kommentarfeld)	7	2.0%	2.2%
Gesamt		347	100.0%	109.8%

Bei 50 % der Befragten (n=316) wird eine traditionelle MAB und bei 21 % eine Pulsbefragung durchgeführt. In 37 % der Fälle findet keine der beiden Befragungstypen statt. 2 % der Befragten gaben folgende andere Befragungsarten an: Selbsteinschätzung und Besprechung mit vorgesetzter Person, Job-Stress-Analysis Befragung, 360°-Feedback (inkl. Projekt/Peer-Befragung), Mitarbeitendengespräch und regelmässiges Feedback persönlich oder via Fragebogen nach Events. Bei 29 Personen (9 % der Fälle) wird eine Pulsbefragung und eine traditionelle MAB durchgeführt. Abbildung6 veranschaulicht den Einsatz der erfragten Mitarbeitendenbefragungen.

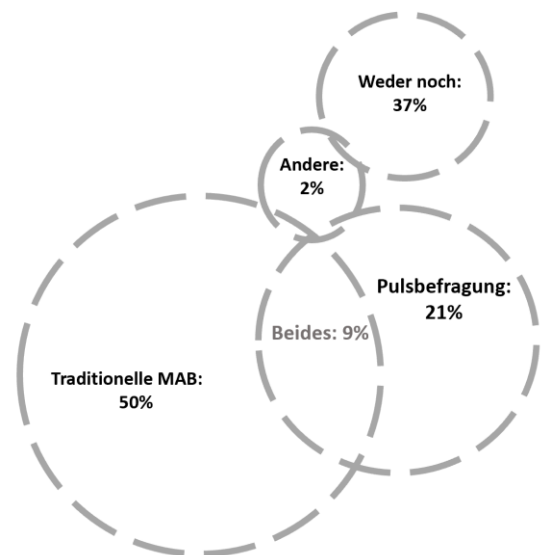


Abbildung 6. Visualisierung der Häufigkeitsverteilung der eingesetzten Mitarbeitendenbefragungen (eigene Darstellung)

Wie die Verteilung der traditionellen MAB und Pulsbefragung pro Grössenklasse der Unternehmen genau aussieht, kann der Tabelle 7 entnommen werden.

Tabelle 7  
Traditionelle MAB und Pulsbefragung nach Unternehmensgrösse

Traditionelle MAB und Pulsbefragung nach Unternehmensgrösse					
		traditionelle MAB	Pulsbefragung	Grösse der Teilstichproben	
		Häufigkeit	Häufigkeit	Häufigkeit	Prozent
Unternehmensgrösse	0-9 Beschäftigte	1	2	26	8.3%
	10-49 Beschäftigte	4	2	47	14.9%
	50-249 Beschäftigte	30	13	73	23.1%
	250-1'000 Beschäftigte	40	7	52	16.5%
	Mehr als 1'000 Beschäftigte	82	40	113	35.8%
	Weiss ich nicht	1	1	5	1.6%
Gesamt		158	65	316	100%

Es wurde den Personen, bei denen zum Zeitpunkt der Befragung keine Pulsbefragung durchgeführt wurde, folgende Frage gestellt: «Denken Sie, dass in Ihrem Unternehmen in den nächsten 2-3 Jahren eine Pulsbefragung eingeführt wird?». Darauf antworteten 12 % «Ja», 52 % «Nein» und 36 % «Weiss ich nicht» (N= 251).

#### Umfang der traditionellen MAB

Von den 158, die angaben, dass in ihrem Unternehmen eine traditionellen MAB durchgeführt werde, gaben 94 % an, dass der Umfang zwischen 4-100 Fragen sei. 18 % geben einen Umfang  $\geq 20$  und 6 % einen Umfang  $\geq 100$  an.

#### Frequenz der traditionellen MAB

Nachfolgende Tabelle 8 gibt Aufschluss darüber, wie regelmässig die traditionelle MAB im untersuchten Feld durchgeführt wird:

Tabelle 8  
*Frequenz der traditionellen MAB*

<b>Frequenz der traditionellen MAB</b>			
		Häufigkeit	Gültige Prozente
Frequenz	2x pro Jahr	10	6.3%
	1x pro Jahr	74	46.8%
	Alle zwei Jahre	44	27.8%
	Alle drei Jahre	21	13.3%
	Wie folgt ( <i>Kommentarfeld</i> )	9	5.8%
Gesamt		65	100.0%

Die offenen Antwortformulierungen bei «Wie folgt» waren folgende: 1x in 3 Jahren & keine weitere geplant (1), alle 2,5 Jahre (1), alle 4 Jahre (1), alle 5 Jahre (1), alle 6 Jahre (1), alle 10 Jahre (1), innerhalb der letzten 5 resp. 6 Jahren nur einmalig vorgekommen (2) und weiss ich nicht (1).

In Klammer befinden sich jeweils die Anzahl Nennungen.

**Initiierung der traditionellen MAB**

Nachfolgende Tabelle 9 gibt Aufschluss darüber, durch wen die traditionelle MAB im untersuchten Feld jeweils initiiert wird:

Tabelle 9  
*Initiierung der traditionellen MAB*

<b>Häufigkeiten von Initiierungen der traditionellen MAB</b> (Mehrfachantworten möglich)				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Initiierung	Personalabteilung	95	46.1%	60.1%
	Das höhere Management	84	40.8%	53.2%
	Mitarbeitende mit Führungsfunktion	13	6.3%	8.2%
	Mitarbeitende ohne Führungsfunktion	0	0.0%	0.0%
	Arbeitsgruppen von Mitarbeitenden	4	1.9%	2.5%
	Arbeitnehmervertretung	3	1.5%	1.9%
	Folgende: ( <i>Kommentarfeld</i> )	7	3.4%	4.4%
Gesamt		206	100.0%	130.4%

Die offenen Antwortformulierungen bei «Folgende» waren: Externe Firma (3), weiss ich nicht (2), Muttergesellschaft (1) und Vorstand (1).

Auf die Frage «Sind Sie persönlich mitwirkend bei der Initiierung der Mitarbeitendenbefragung?» Antworteten 8 % «Ja» und 92 % «Nein» ( $n=158$ ).

### Technologische Umsetzung der traditionellen MAB

Aufgrund von Mehrfachnennungen gab es zur technologischen Umsetzung der traditionellen MAB 167 Antworten. Die Durchführung der traditionellen MAB erfolgt bei 93 % der befragten mittels Online-Format (internetbasierte Umfrage mit Zugang via Link oder Login), bei 4 % mittels mobilem Format (Zugang mit einer App) und bei 8 % mit Stift und Papier. Es gab eine offene Antwortformulierung, welche die Antwort «Excel» enthielt.

### Teilnehmende der traditionellen MAB

Die traditionelle MAB wird am häufigsten auf der Ebene Organisation durchgeführt. Weitere Angaben zur Reichweite der traditionellen MAB im Unternehmen der Befragten können der Tabelle 10 entnommen werden:

Tabelle 10  
Teilnehmenden der traditionellen MAB

Häufigkeiten von Teilnehmenden der traditionellen MAB (Mehrfachantworten möglich)				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Teilnehmende	Alle Mitarbeitende des Unternehmens	151	89.3%	95.6%
	Einzelnen Abteilung(en)	10	5.9%	6.3%
	Einzelne(s) Team(s)	6	3.6%	3.8%
	Nur Führungskräfte	1	0.6%	0.6%
	Folgende: <i>(Kommentarfeld)</i>	1	0.6%	0.6%
Gesamt		169	100.0%	107.0%

Die offene Antwortformulierung bei «Folgende» enthielt die Antwort «oder Zufallsstichprobe».

### Zukunft

Abschliessend wurde an alle Teilnehmenden, die zum Befragungszeitpunkt noch nicht Teil einer Pulsbefragung waren, folgende Frage gerichtet: «Denken Sie, dass in Ihrem Unternehmen in den nächsten 2-3 Jahren eine Pulsbefragung eingeführt wird?» Insgesamt äusserten sich 251 Personen zu dieser Frage. 12 % antworteten «Ja», 52 % «Nein» und 36 % «Weiss ich nicht.»

Es werden nachfolgend die Ergebnisse zur Pulsbefragung präsentiert.

### Inhalt der Pulsbefragung

Aufgrund von Mehrfachantworten gab es total 229 Antwortabgaben zum Inhalt der Pulsbefragung. Der Inhalt wird der Häufigkeit der Nennungen nach aufgelistet: Zufriedenheit (50), Zusammenarbeit (41), Engagement (26), Stress (24), Teameffektivität (24), Change Auswirkungen (23), Commitment (19), Gesundheit (16), Weitere (6).

Unter den sechs Nennungen zu «Weitere» kamen folgende Themen mit je einer Nennung zusammen: Evaluation von Weiterbildungen, Trainings und Projekten, Salär, Verschiedenes z.B. Umfrage nach Umbau der Büroräumlichkeiten, wechselnd, Zufriedenheit/Verbesserungsvorschläge für Schnittstellen wie IT, Bank etc.

### Umfang der Pulsbefragung

Alle Antworten der 65 Personen konnten ausgewertet werden. 56 % der Antwortenden gaben an, dass der Umfang ihrer Pulsbefragung 2-10 Fragen umfasst. 81 % der Antwortenden gaben einen Umfang von 1-20 Fragen an. Lediglich 14 % (9 Personen) gaben an, dass ihre Pulsbefragung über 20 Fragen beinhalte. Hier wurde einmal die Höchstangabe 100 und einmal «unterschiedlich» angegeben.

### Frequenz der Pulsbefragung

Nachfolgende Tabelle 11 gibt Aufschluss darüber, wie regelmässig die Pulsbefragung im untersuchten Feld durchgeführt wird:

Tabelle 11  
Frequenz der Pulsbefragung

Frequenz der Pulsbefragung			
		Häufigkeit	Gültige Prozente
Frequenz	Ca. 1x pro Woche	6	9.2
	Ca. alle 14 Tage	5	7.7
	Ca. 1x pro Monat	14	21.5
	Wie folgt: (Kommentarfeld)	40	61.5
Gesamt		65	100.0

25 Personen antworteten mit den vorgegebenen Antwortoptionen und 40 wählten eine freie Antwortabgabe. Zur Frequenz antworteten 9 % mit «ca. 1x pro Woche», 8 % mit «ca. alle 14 Tage», 21 % mit «ca. 1x im Monat» und 61 % wählten die offene Antwortformulierung «Folgende» ( $n=65$ ). Dabei kamen folgende Antworten zusammen (Anzahl Nennungen in Klammern, nach aufsteigender Frequenz gelistet): Alle 2-3 Jahre (3), 1x pro Jahr (9), 1-2x pro Jahr (2), 2x pro Jahr (7), 2-3x pro Jahr (2),

alle 4 Monate (3), quartalsweise (6), ca. alle 2 Monate (2), ca. alle 14 Tage (1) sowie unregelmässig (3).

Somit wird über alle Antworten hinweg mit 21 % am häufigsten monatlich befragt. Gefolgt von jährlich mit 14 %, halbjährlich mit 11 %, alle 14 Tage mit 9 % und wöchentlich mit 8 %.

### Initiierung der Pulsbefragung

Nachfolgende Tabelle 12 gibt Aufschluss darüber, durch wen die Pulsbefragung im untersuchten Feld jeweils initiiert wird:

Tabelle 12  
Initiierung der Pulsbefragung

Häufigkeiten von Initiierungen der Pulsbefragung (Mehrfachantworten möglich)				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Initiierung	Personalabteilung (z.B. HR)	29	29.9%	44.6%
	Das höhere Management (z.B. Geschäftsleitung)	29	29.9%	44.6%
	Mitarbeitende mit Führungsfunktion	18	18.6%	27.7%
	Mitarbeitende ohne Führungsfunktion	8	8.2%	12.3%
	Arbeitsgruppen von Mitarbeitenden	7	7.2%	10.8%
	Arbeitnehmervertretung	2	2.1%	3.1%
	Folgende: <i>(Kommentarfeld)</i>	4	4.1%	6.2%
Gesamt		97	100.0%	149.2%

Offene Antwortformulierungen bei «Folgende» wurden folgende Antworten abgegeben: Je nach Verantwortlichkeit des Themas, Kommunikation, spezifische Abteilung und zuständige Person für Umfragen.

Auf die Frage «Sind Sie persönlich mitwirkend bei der Initiierung der Pulsbefragung?» Antworteten 15 % «Ja» und 85 % «Nein» ( $n=65$ ).

### Technologische Umsetzung der Pulsbefragung

Aufgrund von Mehrfachnennungen gab es zur technologischen Umsetzung der Pulsbefragung 76 Antworten. Die Durchführung der Pulsbefragung erfolgt bei 85 % der Befragten mittels Online-Format

(internetbasierte Umfrage mit Zugang via Link oder Login), bei 23 % mittels mobilen Formats (Zugang mit einer App) und bei 6 % mit Stift und Papier. Es gab zwei offene Antwortformulierungen, welche die Antworten «mündlich» und «Pop-up am PC» enthielten.

### Verwendetes Produkt oder Dienstleistungen (Anbieter)

Es konnten 52 Antworten zu den verwendeten Produkten resp. Dienstleistungen von Anbietern ausgewertet werden. Die Produkte, Dienstleistungen und Anbieter werden der Häufigkeit der Nennung nach aufgelistet:

- Mit 16 Nennungen: Nicht sicher, weiss es nicht, keine Angabe
- Mit 5 Nennungen: Eigenes internes Programm/Lösung
- Mit 4 Nennungen: Pulse von Creaholic
- Mit je 3 Nennungen: Google Doc/Forms/Drive, Honestly, Ligado, Officevibe, Peakon
- Mit je 2 Nennungen: Surveymonkey, Umfrageonline.ch, Unterschiedliche
- Mit je 1 Nennung: Belares AG, Cherwell Web Forms, Culture Amp, MS Forms, Survalyzer, Willis Towers Watson

### Teilnehmende der Pulsbefragung

Die Pulsbefragung wird am häufigsten auf Ebene Organisation durchgeführt. Weitere Angaben zur Reichweite der Pulsbefragung im Unternehmen der Befragten können der Tabelle 13 entnommen werden:

Tabelle 13  
Teilnehmende der Pulsbefragung

Häufigkeiten von Teilnehmenden der Pulsbefragung (Mehrfachantworten möglich)				
		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Teilnehmende	Alle Mitarbeitende des Unternehmens	38	46.9%	58.5%
	Einzelnen Abteilung(en)	20	24.7%	30.8%
	Einzelne(s) Team(s)	13	16.0%	20.0%
	Nur Führungskräfte	1	1.2%	1.5%
	Folgende: (Kommentarfeld)	9	11.1%	13.8%
Gesamt		81	100.0%	124.6%

Die offene Antwortformulierung bei «Folgende:» enthielt die Antworten: Zufallsstichprobe (2), alle Mitarbeitenden (1), ein- und austretende Mitarbeitende (1), involvierte Mitarbeitende (1), je nach Thema (2).

## 4.2. Interviews

In nachfolgendem Kapitel werden die Stichprobe und Ergebnisse der Expert\*innen-Interviews vorgestellt. Die Expert\*innen-Interviews ermöglichen eine detaillierte Beschreibung der Umsetzung von Pulsbefragungen in der Praxis. Zudem liefern sie Erkenntnisse zu den Anreizen und Auswirkung der Pulsbefragungen.

### 4.2.1. Stichprobe

Von einem Unternehmen konnten zwei Expert\*innen interviewt werden, da in gewissen Abteilungen noch eine andere Art von Pulsbefragung eingesetzt wird. Es wurden somit neun Interviews mit Mitarbeitenden aus acht verschiedenen Unternehmen durchgeführt. Alle Expert\*innen sind bei der Initiierung, Planung oder Durchführung der Pulsbefragung beteiligt bzw. beteiligt gewesen. Acht der Interviews folgten auf Deutsch und eines auf Englisch. Die Interviews dauerten zwischen 34 und 50 Minuten. Es wird vermutet, dass dies vor allem am unterschiedlichen Detaillierungsgrad der Erzählungen sowie den unterschiedlich langen verfügbaren Zeitfenstern der Expert\*innen lag.

Nachfolgende Tabelle 14 liefert erste Informationen zur interviewten Stichprobe.

Tabelle 14  
Steckbrief der interviewten Stichprobe

Firma	Branchenabschnitt (in Klammer Abteilung)	Beschäftigte
AMAG AG	C: Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren (Herstellung von Automobilen und Automobilteilen)	≥ 1'000 (ca. 5'700)
AXA Winterthur	K: Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen)	≥ 1'000 (ca. 4'400)
Bundesamt für Statistik (bfs)	O: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung (Öffentliche Verwaltung)	250-1'000 (ca. 800)
ERNI Swiss Software Engineering	J: Information und Kommunikation (Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie)	250-1'000 (ca. 800)
Eine Schweizer Krankenkasse	K: Erbringung von Finanz und Versicherungsdienstleistungen (Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung))	≥ 1'000 (ca. 3'400)
Migros Genossenschafts-Bund (MGB)	G: Handel; Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen (Grosshandel)	≥ 1'000 (ca. 2'700)
Post	H: Verkehr und Lagerei (Post-, Kurier- und Expressdienste)	≥ 1'000 (ca. 39'700)
Swisscom	J: Information und Kommunikation (Telekommunikation)	≥ 1'000 (ca. 19'800)

#### 4.2.2. Ergebnisse

Es folgt zuerst die Präsentation der Ergebnisse zur Umsetzung der Pulsbefragungen. Dazu werden Erkenntnisse zu Art des Einsatzes, Inhalt & Umfang, Frequenz, Initiierung & Steuerung und technologische Umsetzung, Kontext und Prozess präsentiert. Anschliessend werden die Ergebnisse zu den Anreizen und Auswirkungen der Pulsbefragung vorgestellt.

##### **Die Umsetzung der Pulsbefragung**

###### a) Art des Einsatzes

Die Pulsbefragung wird bei acht der neun Interviewpartner\*innen aktuell eingesetzt. In einem Unternehmen wird überprüft, ob zukünftig eine Pulsbefragung entwickelt und umgesetzt werden soll. Diese Person kann zwar keine Auskunft zur aktuellen Umsetzung der Pulsbefragung liefern, dafür aber zu den Anreizen, die sie und ihr Unternehmen dazu bewegt die Entwicklung einer Pulsbefragung in Betracht ziehen. Zwei Personen gaben an, dass ihre Pulsbefragung noch in der Pilotphase ist.

Die Pulsbefragungen sind bei den interviewten Personen bereits unterschiedlich lange im Einsatz. Die Bandbreite reicht von vier Monaten bis drei Jahre und vier Monate. Bei den acht Expert\*innen, die eine laufende Pulsbefragung haben, wird bei vier die Pulsbefragung als Ersatz zur traditionellen MAB angewendet und bei vier als Ergänzung. Bei den vier Unternehmen, die zusätzlich noch eine traditionelle MAB durchführen, umfasst diese 30-70 Fragen zu 5-11 Themen und ist somit eindeutig umfangreicher als die jeweiligen Pulsbefragungen.

Die Meisten merkten an, dass im Unternehmen weitere Feedbacktools regelmässig genutzt werden (meist eigene interne Programme oder keine genaueren Angaben). IP4 erzählte, dass optional zur Quartals-Pulsbefragung bei einzelnen Teams in Transformationsprozessen noch eine weitere Pulsbefragung angewendet wird: «Da wird alle zwei Wochen befragt und spezifische Teamfragen kommen da» (IP4). Tabelle 15 liefert erste Informationen über die jeweiligen Pulsbefragungen.

Tabelle 15  
Steckbrief der Pulsbefragungen

	<b>Dauer und Art des Einsatzes</b>	<b>Umfang</b>	<b>Frequenz</b>	<b>Produkt / DL</b>
IP01	Evtl. Zukünftig als Ergänzung zur traditionellen MAB (1x/J.)	-	-	Evtl. zukünftig ein eigenes entwickeln
IP02	Seit 10/2016, anstelle traditioneller MAB	6-10 Fragen	2x/Jahr	Pulse von Creaholic
IP03	Seit 01/2020 ergänzend zur traditionellen MAB (alle 3 J.)	5-15 Fragen	2x/Jahr	Internes Programm
IP04	Seit 01/2017 anstelle zur traditionellen MAB	Ca. 10 Fragen	2-4/Jahr (alle 14 Tage, freiwillig)	Culture IQ (Officevibe)
IP05	Seit 09/2017 anstelle traditioneller MAB	Max. 15 Fragen	1-4x/Jahr	Willis Towers Watson
IP06	Seit 11/2019 ergänzend zur traditionellen MAB (alle 3 J.)	10 Fragen	4x/Jahr	Empiricon
IP07	Seit 2017/2018 ergänzend zur traditionellen MAB (alle 3 J.)	Max. 10 Fragen	4x/Jahr	Internes Programm oder Empiricon
IP08	Seit 2018 anstelle traditioneller MAB	8-10 Fragen	Alle 14 Tage	Ligado
IP09	Seit 2017 ergänzend zur traditionellen MAB (2x/Jahr)	6-8 Fragen	Alle 14 Tage	Officevibe

## b) Inhalt & Umfang

Auf die Frage nach dem Inhalt der jeweiligen Pulsbefragungen kam eine grosse Menge an Themen zusammen. Die unterschiedlichen Themen wurden analysiert und nach ihren Inhalten gruppiert. Folgende Themen wurden als Inhalt der Pulsbefragungen angegeben:

- Commitment, Engagement, Partizipation
- Rahmenbedingungen und die Arbeit selbst (z. B. Aufgaben, Arbeitslast, Unterstützung, Tools, Arbeitsprozesse, Einfachheit)
- Strategie (Ausrichtung, Agilität, Changemanagement)
- Führung, Beziehung zum Manager, Empowerment, Verantwortung übernehmen
- Feedback, Kommunikation, Information
- Kultur, Werte, Vertrauen
- Zusammenarbeit, Beziehung zu Teamkollegen, Umgang mit Konflikten
- Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit
- Innovation
- Anerkennung, Entlohnung, Entwicklung
- Gesundheit, Wellness, Stress
- Zufriedenheit, Happiness
- Diverse, bereichsspezifische Fragen

*«Aber grundsätzlich der gemeinsame Nenner ist: Sie haben eine Wirkung auf das Engagement der Mitarbeitenden und so wurden sie ausgewählt.» (IP02).* Am meisten wird das Thema Engagement oder Facetten des Engagements in einer Pulsbefragung erhoben. Zusätzlich erwähnen weitere vier Expert\*innen, dass das Thema Engagement ein fester Bestandteil des Inhalts sei (IP04, IP05, IP06, IP09). Es werden auch Themen mittels Pulsbefragung erfragt, die nicht Teil einer traditionellen MAB sind: *«Randthemen, Themen die nicht zwingend in eine klassische MAB müssen. Grundsätzlich offen aber als Beispielthema die Nachhaltigkeit oder Mobilität» (IP03).*

In den meisten Fällen entscheidet das Top Management oder die Personalabteilung, welche Fragen in einer Pulsbefragung gestellt werden. Eine Ausnahme stellten die Angaben von IP06 dar. Hier wurden die relevanten Themen gemeinsam mit den Mitarbeitenden ausgewählt. Bei IP02 wird immer eine bereichsspezifische Frage durch die Führungskräfte der Teams bestimmt. Zudem wechseln bis auf eine Standardfrage die restlichen Fragen pro Befragungszeitpunkt. Der Umfang der angewendeten Pulsbefragung ist unterschiedlich. Jedoch befinden sich alle Angaben im Bereich von 5-15 Fragen. Weitere Informationen können der Tabelle 15 entnommen werden.

Bei IP08 und IP09 werden pro Befragungszeitpunkt nicht alle Fragen des Fragensets gestellt. Es werden pro Befragungszeitpunkt 6-8 resp. 8-10 ausgewählte Fragen aus einem Fragenset gestellt. Welche

Fragen zu welchem Zeitpunkt gestellt werden, definiert jeweils das Programm. Dies berücksichtigt bei der Auswahl verschiedene Faktoren (z. B. Rücklauf). Nach ein paar Befragungszeitpunkten haben jedoch alle Mitarbeitenden der Zielgruppe alle Fragen einmal beantwortet. Gleichzeitig hat das Unternehmen alle zwei Wochen aktuelle Resultate von einem Teil der Belegschaft zum ganzen Fragenset vor sich.

Welche Frage- und Antwortformate bei den Expert\*innen verwendet werden, kann nachfolgender Tabelle 16 entnommen werden.

Tabelle 16  
*Frage- und Antwortformat der Pulsbefragungen*

	<b>Frageformat</b>	<b>Antwortformat</b>
IP1	-	-
IP2	Offene oder geschlossene Fragen und allgemeines Bemerkungsfeld	10er Antwortskala
IP3	Geschlossene Fragen	Meist 10er Likert-Antwortskala (selten 6er)
IP4	Primär geschlossene und eine offene Frage	Verschiedene
IP5	Primär geschlossene und eine offene Frage	5er Likert-Antwortskala
IP6	Geschlossene Fragen	6er Antwortskala
IP7	Geschlossene Fragen und allgemeines Bemerkungsfeld	6er Antwortskala
IP8	Geschlossene Fragen und pro Frage ein Kommentarfeld	10er Antwortskala
IP9	Primär geschlossene und eine offene Frage	Verschiedene

Aufgrund von reduzierter Vergleichbarkeit sowie hohem Auswertungsaufwand werden offene Fragen nur spärlich eingesetzt. Alle Unternehmen haben die quantitativen Fragen bzw. Antworten auf anonym eingestellt. Bei den Kommentarfeldern ist es unterschiedlich, ob der Name angezeigt wird oder nicht. Einige Expert\*innen berichteten, dass die Entscheidung, ob der Namen angezeigt wird oder nicht, den Antwortenden selbst überlassen wird.

### c) Frequenz

Die Frequenz der Pulsbefragungen kann der Tabelle 15 entnommen werden. Zu ergänzen ist, dass die Interviewpartner\*innen mit den höchsten Frequenzen (IP08, IP09) betonten, dass das Antworten freiwillig ist und nicht erzwungen oder stark forciert wird. Vielmehr werde versucht zu erreichen, dass die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind und deshalb teilnehmen. Bei IP08 wird zwar alle 14 Tage befragt, was aber aufgrund der automatisierten Ziehung von Stichproben nicht bedeutet, dass jede Mitarbeitende Person alle 14 Tage zu einer Befragung eingeladen wird.

### d) Initiierung & Steuerung

Der Anstoss zur Pulsbefragung kommt gemäss Expert\*innen von der Geschäftsleitung, der Personalabteilung oder von Führungspersonen. Grundsätzlich wäre aber auch eine Initiierung durch einzelne Mitarbeitende und Teams möglich. Die Administration der Pulsbefragung übernimmt gemäss Aussagen der Expert\*innen fast immer die Personalabteilung (HR). Manchmal komplett allein und manchmal in Zusammenarbeit mit Führungskräften (IP03, IP06, IP08, IP09), anderen Abteilungen (wie z. B. Marktforschung, Kommunikation oder Informatik) (IP03, IP07) oder externen Firmen (IP03, IP06).

### e) Technologische Umsetzung

Alle interviewten Personen berichteten, dass bei ihnen die Pulsbefragung online bzw. mobile durchgeführt werde. Nach Erhalt des Links, QR Code oder der Logindaten können die Mitarbeitenden an der Befragung mit Computer oder Smartphone teilnehmen. Alle Web-Versionen seien auch mobilkompatibel. *«Gewisse Mitarbeitenden haben auch kein Login, weil sie nur draussen sind, an der Front. Da wird auch noch ein Papierbogen verbreitet»* (IP03). Bis auf diese Ausnahme führt niemand eine papierbasierte Befragung durch. Bei IP08 und IP09 ist zusätzlich eine App-Version verfügbar. Diese kann von den Mitarbeitenden heruntergeladen und auf dem Smartphone oder Tablet installiert werden. Alle Produkte und Dienstleistungen, die genutzt werden, können der Tabelle 15 entnommen werden.

### f) Kontext der Pulsbefragung

Betrachtet man den allgemeinen Kontext einer Pulsbefragung aus der Perspektive einer Intervention, so zählen dazu gemäss CPO Modell (Fridrich et al., 2015) folgende Merkmale: die Teilnehmenden (Wer), der Ort (Wo), die Zeit (Wann) und die Rationalität, also die objektive Antwort auf das Warum. Entlang dieser Merkmale wurde der Kontext der Pulsbefragung im Interview erfragt. Die Ergebnisse werden nachfolgend entlang dieser Struktur beschrieben.

Wer: Sechs Expert\*innen berichten, dass die Befragung auf Ebene Organisation durchgeführt wird (IP02, IP04, IP05, IP07, IP08, IP09). Bei jeweils einer interviewten Person werden einzelnen Abteilungen (IP06) bzw. einzelne Teams (IP09) befragt. *«Pulsbefragungen sind bei uns NIE Vollbefragungen. Also per Definition nicht.» (IP03)*. In diesem Anwendungsfall wird eine repräsentative Stichprobe zusammengestellt und befragt. Bei den Anwendungsfällen IP02, IP04, IP05, IP06, IP07 erfolgt eine Vollerhebung. Es werden immer alle Mitarbeitenden der Zielgruppe(n) zur Pulsbefragung eingeladen. Die Bedingungen für die Teilnahme sind bei fast allen Expert\*innen ein Mindestpensum von 20 % sowie ein unbefristeter Arbeitsvertrag. Fast immer werden Auszubildende und Aussendienstmitarbeitende mit einbezogen. In zwei Fällen werden systematisch Mitarbeitende von der Befragung ausgeschlossen: Externe Mitarbeitende (IP05) und Teams mit Sondervertrag. *«Dort gibt es einen Vertrag mit dem externen Kunden (...) wo die Vertraulichkeit super wichtig ist. Für solche Teams gibt es die Pulsbefragung nicht. Aber das sind Ausnahmen.» (IP02)*.

Bei IP08 und IP09 wird pro Befragungszeitpunkt eine Stichprobe befragt. Dennoch gehören alle Mitarbeitenden der Organisation (IP08) bzw. des Teams (IP09) zur Zielgruppe der Pulsbefragung und werden auch regelmässig zur Teilnahme eingeladen. Es werden pro Befragungszeitpunkt nicht immer alle, sondern eine durch das Programm gezogene Stichprobe befragt.

Wo: Die Befragungen werden meistens organisationsweit durchgeführt (IP02, IP04, IP05, IP07, IP08). Bei IP06 findet aktuell auf mehreren Abteilungen die Pilotphase der Pulsbefragung statt. Später soll die Befragung organisationsweit durchgeführt werden. IP09 berichtet, dass die Pulsbefragung nur bei einzelnen Teams verwendet werde.

Wann: Bezüglich den bevorzugten Durchführungstagen/-wochen/-uhrzeiten waren sich die Expert\*innen einig, dass die Befragung nicht an oder kurz vor Feiertagen oder am Wochenende versendet werden sollten. Zudem wird bei drei Expert\*innen versucht die Schulferien und allgemein beliebte Sommerferien-Wochen zu umgehen (IP02, IP03, IP05). Bei IP03 und IP04 werden Montag und Freitag nicht als Befragungstage gewählt.

Bei IP08 und IP09, die alle 14 Tage befragen, wurden Samstag und Sonntag sowie die Feiertage als mögliche Befragungstage im Tool blockiert. Der Befragungszeitpunkt und -tag wird dann mittels Algorithmus des Programms festgelegt.

Warum: Der meist ausgesprochene Grund für den Einsatz der Pulsbefragung war die Beziehungspflege zwischen Management und Mitarbeitenden. Der Wunsch den Mitarbeitenden näher zu sein, zu wissen wie es den Mitarbeitenden geht, was ihre Probleme sind, wie zufrieden sie sind und wo sie

Hilfe brauchen wurde dabei ergänzt (IP01, IP02, IP05, IP07, IP08). *«Um wirklich Daten zu haben in kontinuierlichem Modus. Es ist wie eine Temperatur von einem Kind zu haben, um zu sehen ob es Fieber hat.»* (IP08). Es sei gerade für die Unternehmensleitung auch attraktiv die Meinungen und das Wissen von ihren Mitarbeitenden zu bestimmten Themen abzuholen (IP06, IP07), um dies dann bei relevanten Entscheidungen einzubeziehen. Beides werde ermöglicht durch den Dialog, der mittels Pulsbefragung zustande komme.

Die schnelle und flexible Durchzuführen, das schnelle Auswerten und die dadurch rasch vorliegenden Ergebnisse sind wichtige Gründe, weshalb die Pulsbefragung eingesetzt wird (IP01, IP02, IP03, IP04). Gleichzeitig wird dabei versucht Aufwand und Kosten der Befragung zu reduzieren. Die Möglichkeit durch die Pulsbefragung Veränderungen schneller zu bemerken und dadurch schneller entscheiden zu können ist für mehrere Expert\*innen (IP02, IP03, IP05, IP07) ein wichtiger Grund sie einzusetzen. Ergänzt wurde: *«Einfach zum Feinjustieren. Die grossen Geschichten können wir dort nicht justieren. Für das ist es zu klein und zu kurzfristig. Aber die kleinen Sachen können wir durch die Pulsbefragung gut justieren.»* (IP07) und *«Es geht ja auch darum, modern zu sein, das ist der Punkt. Es ist ein Tool, das zum heutigen Kontext besser passt, weil es schnelllebiger ist»* (IP03). Durch die flexiblere Art Feedback bei Mitarbeitenden einzuholen wird auch versucht den neuen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden: *«Es setzt ein Zeichen. Im Moment, wo man anfängt flexibler zu sein in der Messung ist es ein Ausdruck der Kultur. Das ist ein schöner Nebeneffekt würde ich sagen (...) das sind schon Elemente, die man nicht unterschätzen sollte.»* (IP03)

Das Ziel mit der Pulsbefragung auch einen Beitrag zur (weiter-)Entwicklung der Feedbackkultur zu leisten wurde als weiterer Grund genannt (IP05, IP06). Im Fokus stehe auch den Mitarbeitenden und Führungskräften beizubringen, wie man mit Feedback umgehe. Das zeitnahe Feedback, das in geschütztem Rahmen regelmässig stattfindet, sei dazu notwendig. *«Es ist ja eine kontinuierliche Befragungsphilosophie und nicht nur 1x befragen und dann eine Strategie ableiten und Ende.»* (IP05)

Die Verantwortung an die Mitarbeitenden oder Teams abzugeben bzw. deren Eigenverantwortung zu stärken kam mehrmals zur Sprache (IP02, IP04, IP05, IP06). Durch die Pulsbefragung könne im Vergleich zu einer traditionellen MAB die Autonomie, Partizipation und das Engagement bei den Angestellten besser gefördert werden. *«Damit die Menschen und die Teams die Möglichkeit haben ihre Zusammenarbeit und Arbeitsbedingungen zu optimieren (...) Die Pulsbefragung sagt klar du bist/ihr seid verantwortlich, ihr habt eure Zufriedenheit in der Hand. Ihr könnt sie grösstenteils selbst beeinflussen.»* (IP02).

## g) Prozess der Pulsbefragung

«Also der Prozess ist überhaupt nicht anders als bei der klassischen MAB.» (IP03).

Der ganze Prozess von Beginn der Planung bis zur Ergebnispräsentation dauert laut Beschreibungen der Expert\*innen IP02-IP07 zwischen vier bis sechs Wochen. Dabei werden gemäss Aussagen meistens ca. zwei Wochen für die Vorbereitung, zwei für die Durchführung und zwei für die Auswertung benötigt. Wenn es sich um eine Wiederholung handle, dann dauere es vor allem bei der Vorbereitungs- und Planungsphase weniger lange. Insgesamt wurde der Aufwand auf eins bis maximal fünf Arbeitstage, jedoch verteilt auf mehrere Wochen geschätzt. «Man kann öfter in den Austausch und öfters Befragen, weil nun der Aufwand nicht mehr so gross ist.» (IP05). Es wurde mehrfach geäussert, dass der Aufwand weniger sei als bei einer traditionellen MAB (IP02, IP04, IP03). IP04 ergänzte aber, dass der administrative Aufwand höher sei aufgrund der regelmässigeren Durchführung der Befragung. Der Prozess wurde im Vergleich zur traditionellen MAB als transparenter beschrieben.

Anders sieht der ganze Prozess bei den zwei Expert\*innen IP08 und IP09 aus. Hier wurden vor der allerersten Durchführung einige Vorbereitungen und Einstellungen gemacht. Dazu zählte das einmalige Erstellen der Zugänge, das Festlegen der Zielgruppen und Befragungsfrequenz, die Anmeldung durch die Mitarbeitenden und sonstige Kleinigkeiten. Anschliessend wurde die Befragung gestartet und läuft seither von selbst. Die Einladung zur Teilnahme (via Pushnachricht und E-Mail) sowie die Durchführung und Auswertung erfolgen kontinuierlich und automatisiert. Die Ergebnismeldung erfolge via Dashboard bei den Mitarbeitenden und Führungskräften in Echtzeit. Selten mal müssen kleine Anpassungen zum Beispiel wegen Ein- und Austritten vorgenommen werden. Ansonsten: «Das läuft ja einfach alles über die App von selbst» (IP08).

Die Planungsphase: «Die Planung ist de facto genau gleich, nur ist sie um einiges einfacher.» (IP06). Für die sechs Expert\*innen, die nicht das Selfservice-Tool verwenden (IP02-IP07), startet die Planungsphase mit der Besprechung der Eckpunkte (z.B. Stichprobe, Termine, Inhalt usw.). Anschliessend erfolgt die Fragebogenkonstruktion, -validierung und -programmierung oder es werden Anpassungen bei den bereits vorhandenen Fragensets vorgenommen (z.B. Ergänzungen, Umformulierungen, einholen von bereichsspezifischen Fragen usw.). Zudem findet die Erstkommunikation statt, wobei die von der Umfrage betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden informiert werden. Die Kommunikation erfolgt über diverse Kanäle (Online-Werbe-Banner, Blogbeiträge, Plakate, E-Mails, Besprechungen usw.). Mehrfach wurde beschrieben, dass erst das Management und anschliessend die Mitarbeitenden informiert werden. Es werden E-Mailadressen und Test-Link überprüft und Einstellungen wie Befragungsbeginn, -dauer, -sprache festgelegt. Die Teilnahme erfolgt im untersuchten

Feld grösstenteils per Link oder QR-Code, der via E-Mail an die Teilnehmenden versendet wird. Dies wird in allen Fällen durch die Personalabteilung oder die jeweiligen Führungskräfte durchgeführt.

Die Durchführungsphase: Die Datenerhebung dauert bei IP02-07 zwischen fünf und 21 Tagen (genaue Angaben: 5, 7, 14, 14-21, 17 und 21 Tage). Es wurde von allen sechs Expert\*innen berichtet, dass nach 50-80 % der Zeit ein Erinnerungsmail verschickt werde.

Die Auswertung erfolgt aus Datenschutzgründen bei zwei Expert\*innen erst ab einer Rücklaufquote von fünf bzw. sieben Teilnehmenden pro Team. Ist diese Bedingung nicht gegeben so wird die Gruppe in der nächst grösserer Einheit ausgewertet. Zum Beispiel werde ein Team mit einem zu geringen Rücklauf nicht separat ausgewertet, sondern findet sich dann in den Ergebnissen auf Ebene Abteilung wieder. *«Bei der Pulsbefragung ist es eher so, dass man eine schlankere Auswertung macht. Eine Auswertung, wo evtl. nicht super super schön aussieht, sondern eher so funktional ist oder man übergibt einen Teil an die Auftraggeber»* (IP03). Die Berichterstellung der quantitativen Daten erfolgt in den meisten Fällen automatisch durch das Tool bzw. den externen Anbieter und beinhaltet einfache und ansprechende Tabellen oder Diagramme. Mehrere Expert\*innen berichteten von diversen Auswertungen auf unterschiedlichen Organisationsebenen (Team, Abteilung, Organisation). Meist überprüft, ergänzt oder fasst die Personalabteilung die Ergebnisse zusammen und erstellt zielgruppengerechte Berichte. Mehrfach wurde von einem zwei- bis dreistufigen Rückmeldungsprozess berichtet, wobei erst das Top-Management dann die Führungskräfte und dann die Mitarbeitenden die Ergebnisse erhalten. Die qualitativen Daten (Kommentare) werden meistens von der Personalabteilung bzw. den Führungskräften, Themenverantwortlichen oder Teams selbst ausgewertet und interpretiert. Bei IP09 wertet das Programm die Antworten in Echtzeit aus und die Teamergebnisse (Durchschnittswerte) sind für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte gleichzeitig einsehbar. Bei IP08 erfolgt eine Echtzeitauswertung. Es werden in einer Teamübersicht die durchschnittlichen Teamwerten sowie zusätzlich in einer persönlichen Anzeige die eigenen Kennwerte angezeigt. Bei IP09 gibt es lediglich eine Anzeige mit den durchschnittlichen Teamwerten.

Es wurde mehrfach erzählt, dass meist interne oder externe Vergleiche (Benchmarking) stattfänden. Die internen Vergleiche erfolgen mit den eigenen Werten aus der Vergangenheit oder anderen Abteilungen bzw. Teams. IP06 und IP02 waren etwas anderer Meinung: *«Aber nicht alle haben alles. Was wir NICHT wollen ist irgendwie, dass ein Vergleich los geht. Wir sind zwei Punkte besser als du usw.»* (IP06) und *«Die Chance ist, dass man sich fokussiert auf das hier und jetzt und aufhört sich ständig zu vergleiche entweder mit der Vergangenheit oder mit anderen.»* (IP02).

Die Nachbereitungsphase: Von allen Expert\*innen wurde geäußert, dass der Nachfolgeprozess relativ offen und frei sei. Es werden lediglich Empfehlungen von Personalabteilungen und Geschäftsleitung abgegeben, wie die Teams und Abteilungen vorgehen sollen. In allen Anwendungsfällen wird jedoch von den Führungskräften erwartet, dass sie die Ergebnisse mit ihren Mitarbeitenden besprechen. Falls notwendig, sollen dann auch Massnahmen abgeleitet werden. Dies muss gemäss Aussagen der Expert\*innen nach jeder Befragungswelle erfolgen, ansonsten könne es stark negative Auswirkungen auf die Teilnahmemotivation von zukünftigen Befragungen haben. Einige hoben hervor, dass es auch wichtig sei auf die Kommentare zu reagieren und nicht nur auf die Kennzahlen zu achten. *«Es gibt kein offizielles Controlling aber schon Unterstützung vom HR und ein wenig ein Auge darauf, dass da wo die Resultate schlecht sind, dass es dort sicher nicht untergeht (...) Es ist das Ziel, dass die Teams selbst handlungsfähig werden und nicht nur auf Grund von Druck reagieren.»* (IP05). Mehrere Expert\*innen betonten, dass die Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden in der Lage sein müssen basierend auf den Ergebnissen zu handeln.

Auch bei den Anwendenden von Ligado/Officevibe, bei denen die Ergebnismeldung automatisiert erfolgt, wird eine regelmässige gemeinsame Besprechung der Ergebnisse empfohlen. Gemäss Aussagen der zwei Expert\*innen werde dies aber unregelmässig gemacht. Gründe dafür sind wenig kritisches Feedback und zu hoher Druck vom Tagesgeschäft. Sie sind aber der Meinung, dass wenn oft befragt wird, auch oft darüber diskutiert werden soll.

Allgemein wurde berichtet, dass der Massnahmenprozess durch die Pulsbefragungen nachvollziehbarer, zeitnaher und transparenter sei als bei der traditionellen MAB: *«Wenn man das Beispiel Personalbefragung (traditionelle MAB) nimmt, die kommt im November und die Resultate liegen dann im März vor, dann kann es sein, dass die Zeitspanne zu gross ist und die Resultate nicht mehr relevant sind. Aber das ist ein wichtiger Punkt»* (IP06). Die Pulsbefragung reduziere die Zeitspanne zwischen Erhebung und Massnahmenprozess. *«Es ist ein grosser Unterschied zu bisherigen Befragungen, wo alle 3 Jahre etwas kam, das verschleppt auch den Massnahmenprozess. Das dauerte da 1 Jahr bis die Massnahmen abgeleitet waren. Da waren die Teams schon nicht mehr die gleichen und die Probleme waren andere. Da war die Glaubwürdigkeit am A\*\*\*h. Nun sind wir natürlich viel schneller.»* (IP05).

Bei niemandem wird systematisch überprüft, ob die Ergebnisbesprechung oder Massnahmenableitung tatsächlich erfolgt. Weiter wird in keinem Unternehmen die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen explizit überprüft. Einige sagen, dass die Ergebnisse der nächsten Befragung Hinweise auf die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen liefern. In keinem Anwendungsfall wurde die Pulsumfrage als Feedbacktool systematisch evaluiert.

### Die Anreize und Auswirkungen der Pulsbefragung

Um zu verstehen, was die Anreize und Auswirkungen von Pulsbefragungen sind, wurden die Expert\*innen zu den Ergebnissen und Folgen sowie den diesbezüglichen Erwartungen befragt. Zusätzlich sollten sie abschliessend die genannten Ergebnisse und Folgen bezüglich deren Erwünschtheit bzw. Unerwünschtheit bewerten (Valenz).

#### a) Ergebnisse

Als Ergebnisse der Handlung «Durchführung Pulsbefragung» wurden die umfangreichen und sofort zugänglichen, aktuellen Ergebnisse genannt. Dabei unterteilten die Expert\*innen in quantitative Ergebnisse wie Rücklaufquoten und Kennwerte (auch Zahlen, Scores, Skalenwerte, deskriptive Statistiken etc. genannt) und in qualitative Ergebnisse wie die Antworten auf offene Fragen oder sonstige Kommentare und Reaktionen. *«Sie sind schnell, weil sie schnelle Resultate bringen, schnell durchgeführt und ausgewertet werden können. Da geht es auch nicht darum tausend Auswertungen zu machen, sondern um ein Stimmungsbild zu bekommen. Um zu sagen: Ok sind wir auf dem richtigen Weg oder eben nicht.»* (IP07). Die vielen und kontinuierlichen Rückmeldungen von einem grossen Teil der Belegschaft ermöglichen ein Stimmungsbild der Belegschaft zu erhalten.

Die Ergebnisse wurden jedoch teilweise als eher oberflächlich beschrieben (IP05, IP06). *«Wenn man nur neun Fragen stellt, dann hat man nicht so viel Fragen, die in die Tiefe gehen. Da kann man nicht das Gefühl haben, dass man da eine komplizierte Regressionsanalyse machen kann usw. Entweder man befragt wenig und erhält so ein Flashlight oder man befragt sehr ausführlich und dann macht es auch Sinn statistische komplizierte Verfahren abzuleiten.»* (IP05).

Die Expert\*innen betonten, dass die Ergebnisse immer im Kontext der Situation betrachtet werden müssen: *«Man muss sich immer bewusst sein, dass all diese Umfragen und Resultate, das was auch immer da rauskommt, immer beeinflusst wird aus irgendeinem Grund. Das muss man immer mitgewichten. Z.B. sind gewisse Fragen nicht klar oder es gibt immer Fragen die offen bleiben. Man muss das immer mit einer gewissen Vorsicht geniessen.»* (IP06). IP09 meinte ergänzend: *«Tool ist Tool und ersetzt die Face-to-Face-Kommunikation nicht.»*

### b) Ergebniserwartung

«Ich glaube, das ist wie jedes Tool. Wenn ich einen Hammer habe, dann kann ich den falsch verwenden und dann führt es nicht zum Ziel. Wir haben das Gefühl, es ist schwierig diese Pulsbefragung falsch einzusetzen. Deswegen ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass sie die genannten Ergebnisse liefert» (IP02). Im Interview wurde die subjektiv wahrgenommene Eintrittswahrscheinlichkeit der genannten Ergebnisse aufgrund der Durchführung von Pulsbefragungen erfragt. Alle interviewten Personen waren der Meinung, dass die Wahrscheinlichkeit relativ hoch ist, dass mit einer Pulsbefragung die erwarteten und geschilderten Ergebnisse erreicht werden.

Eine interviewte Person konnten dies aber nur mit Vorbehalt bestätigen. «Ja, wenn die Rücklaufquote genug hoch wäre.» (anonym). In diesem Anwendungsfall liegt die Rücklaufquote bei ca. 40 %. Alle anderen erreichen eine Rücklaufquote zwischen 70 % und 90 %. Eine andere Person äussert dazu: «Ich glaube nicht, dass für jede Fragestellung eine Pulsbefragung das richtige ist. (...) Und bei dem Thema, wo wir es gestartet haben sieht man es auch, dass es funktioniert.» (IP03).

### c) Folgen

Es wurde viel zu den Folgen bezüglich der Ergebnisse von Pulsbefragungen berichtet. Folgendes wurde genannt: Die Ergebnisse ermöglichen Tendenzen trotz sichtbaren Ausreissern zu erkennen. Zudem werden Veränderungen und Entwicklungen messbar und früher sichtbar. Durch die einfachere und schnellere Messung sowie rasch verfügbaren Ergebnissen sei es möglich, dass das Unternehmen schneller reagieren und handeln könne (IP03, IP04, IP05). IP06 ergänzte dazu: «Mit Umfragen löst man keine Probleme. Man kann Sie vielleicht besser benamen, benennen und mit dem kann man etwas machen». Die Ergebnisse einer Pulsbefragung regen zum Handeln an und liefern dabei Orientierung. Blinde Flecken können aufgedeckt und Handlungsbedarf identifiziert werden. «Es ist kein Blindflug mehr!» (IP09). Mehrfach betont wurde die Relevanz der Ergebnisdiskussion mit den Mitarbeitenden. Nur so könne sich die Wirkung der Pulsbefragung entfalten und positive Folgen mit sich bringen. «Die Folgen daraus sind umso besser je mehr man damit macht.» (IP06).

Eine zentrale Folge der Pulsbefragung sei gemäss Expert\*innen zudem, dass dadurch die Feedbackkultur gelebt und (weiter-)entwickelt werden könne. Das kontinuierliche Feedback geben und erhalten rege Mitarbeitende und Management zum Reflektieren an. Mitarbeitende können zudem ihre Meinungen mit denen der Teammitglieder abgleichen oder werden sich bei guten Feedbacks bewusst, das alles in Ordnung ist (IP06). Die Pulsbefragung könne zu einer Stärkung des Selbstwertgefühls der Belegschaft führen (IP09). Hingegen können wiederholt schlechte Ergebnisse oder ein mangelhafter Nachfolgeprozess gemäss Aussagen demotivierend wirken (IP06, IP07, IP08). «Das Follow-up ist ein absoluter Keypoint. Vor allem fürs nächste Mal, wenn man es nicht macht, dann hat es

*keinen Sinn, dann werden die Leute nicht mehr mitmachen (...) Wenn man nichts macht danach ist es für nichts.» (IP06).*

Weiter genannt wurde, dass Mitarbeitende lernen, dass sie sich zu guten und schlechten Sachen äussern können. Sie bekommen dadurch die Möglichkeit ihre Arbeitssituation zu beeinflussen, was unter anderem die Wahrnehmung der Eigenverantwortung begünstigt. Es erleichtert auch dem Management Probleme zu identifizieren und auf Mitarbeitende zuzugehen. Zudem erfolge mit der Pulsbefragung eine allgemeine Sensibilisierung, um Probleme früher zu erkennen und zu handeln.

Als eine weitere Folge der Pulsbefragung wurde die erhöhte Transparenz in Feedbackprozessen genannt. Die Mitarbeitenden erhalten in vielen Fällen die Teamergebnisse direkt. Zudem sei das Warten und die Zeit der Ungewissheit kürzer bis ganz aufgehoben. *«Das andere, was wir nicht sehen, sind Mitarbeitenden die das Gefühl haben wir werden gefragt.» (IP06).* Sie würden sich ernst genommen fühlen und es fördere die Partizipation. Weiter wurde berichtet, dass aufgrund der neuen Flexibilität bei der Messung und den schnellen Ergebnissen auch die Agilität des Unternehmens erhöht werde (IP02, IP03, IP05). Dank regelmässigem Feedback können schnell Korrekturen vorgenommen werden. Die erhöhte Frequenz der Befragung erhöhe zudem den Lerneffekt für die Organisation: *«Die Lernfrequenz und Lernintensität wird höher, das ist eine wesentliche Chance.» (IP02).* Zudem wird erwähnt, dass die erhöhte technologische, inhaltliche und zeitliche Flexibilität grosse Entscheidungsfreiräume mit sich bringen. Eine Folge, die auch mehrfach genannt wurde, ist die Befragungsmüdigkeit (IP02, IP03, IP04, IP05). Wird (zu) oft und (zu) viel befragt, könne dies die Teilnahmemotivation bei den Mitarbeitenden senken oder die Befragten überfordern. IP03 sieht aber gerade in der Verwendung von Stichproben eine Chance, um Mitarbeitende bezüglich Befragungen zu schonen und generelle Befragungsmüdigkeit zu verhindern.

#### d) Instrumentalitätserwartung

Die Expert\*innen wurden gefragt, für wie wahrscheinlich sie es halten, dass die Ergebnisse zu den gewünschten bzw. genannten Folgen führen. Insgesamt schätzen die Expert\*innen die Wahrscheinlichkeit eher hoch ein. Jedoch unter gewissen Bedingungen: *«Es liegt an uns. Das Tool ist nur so gut wie derjenige, der es in der Hand hat und wie gut es auch passt (...) Also ja, wenn man es ernst nimmt und es passt, dann schon.» (IP09), «Das hängt von der Qualität der Massnahmen ab, die aufgrund der Pulsbefragung getroffen werden.» (IP03), «Ja, in Kombination mit anderem ist die Pulsbefragung dafür ein geeignetes Instrument. Wenn man nur eine Pulsbefragung macht, dann braucht es halt danach eine qualitativ hochwertige Diskussion. Wenn diese gut ist, dann kann eine Pulsbefragung mit 2-3 Fragen ein Instrument sein, um einen Dialog anzuregen.» (IP05).*

Es wurde von einigen darauf hingewiesen, dass es nicht das einzige Feedbackinstrument sei, das verwendet werde. Es sei jedoch in ihren Augen die beste Möglichkeit, um viele Meinungen von vielen Mitarbeitenden einholen zu können.

Im Anwendungsfall von IPO6 wurde die Wahrscheinlichkeit aufgrund längerer Erfahrung mit Pulsbefragungen für sehr hoch eingeschätzt. Es konnten in diesem Fall viele Rückmeldungen eingeholt werden und wirksame Massnahmen abgeleitet werden, was gemäss IPO6 das Hauptziel gewesen sei.

Die Expert\*innen waren der Meinung, dass die Wirksamkeit immer davon abhängig sei, ob die Ergebnisse ernst genommen werden und darauf basierend gehandelt werde. Weiter sei es zentral die Mitarbeitenden beim Folgeprozess einzubeziehen.

#### e) Valenz

Die interviewten Personen wurden gebeten die Handlungsergebnisse und deren Folgen bezüglich Erwünschtheit bzw. Unerwünschtheit und Wichtigkeit zu bewerten. Alle Ergebnisse und Folgen wurden bis auf die Ausnahmen der Befragungsmüdigkeit und Überforderung als erwünscht bewertet.

Die Wichtigkeit der Ergebnisse und Folgen variiere zwischen wichtig und sehr wichtig. Wenn das Thema von strategischer Relevanz sei, dann werden Handlungsergebnisse und deren Folgen als sehr wichtig eingeschätzt. Ein Beispiel dazu: *«Das ist eine von der vier top Initiative des HR und hat einen sehr hohen Stellenwert momentan. Könnte kaum höher sein momentan.»* (IP04). Mit «Das» bezog sich IP04 auf das inhaltliche Thema der Pulsbefragung. Eine weitere Äusserung dazu: *«Wenn Auffälligkeiten sichtbar sind, dann erhält es eine hohe Relevanz. Wenn nichts los ist und alles im grünen Bereich bei der Befragung, dann ist die Relevanz tiefer»* (IP09).

### 4.3. Traditionelle MAB vs. Pulsbefragung

Tabelle 17 fasst die Ergebnisse der beiden Datenerhebungen zusammen und stellt die zwei befragungsbasierte Feedbackinstrumente einander gegenüber. Es wird jeweils angegeben, woher die Ergebnisse stammen. Dazu wird mit *SP1* auf die Stichprobe bzw. Ergebnisse der Onlineumfrage verwiesen und mit *SP2* auf die Stichprobe bzw. Ergebnisse der Expert\*innen-Interviews hingewiesen. In Klammer befindet sich zudem die jeweilige Angabe zur Grösse der jeweiligen Gesamtstichprobe (*N*) und der Teilstichprobe (*n*).

Tabelle 17  
Traditionelle MAB vs. Pulsbefragung (basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Studie)

	Traditionelle MAB	Pulsbefragung
<b>Einsatz &amp; Verbreitung</b>	50% (SP1, N=316)	20,6% (SP1, N=316)
	9,2% Beides, 37% keines, 2,2% eine andere Art von Befragung (SP1, N=316)	
	50% Beides, 50% ausschliesslich Pulsbefragung (SP2, N=8)	
<b>Inhalt</b>	Inhalt bei SP1 nicht abgefragt (siehe dazu Kapitel 2.3.3)  Fragen zu 5-11 Themen. Inhalt nicht bekannt (SP2, N=8)	Zufriedenheit, Zusammenarbeit, Engagement, Stress, Teameffektivität, Change Auswirkungen, Commitment, Gesundheit, Diverses (SP1, n=65)  Commitment, Engagement, Partizipation, Rahmenbedingungen und die Arbeit selbst, Strategie, Führung, Empowerment, Kommunikation, Kultur, Zusammenarbeit, Kundenorientierung, Innovation, Anerkennung & Entlohnung, Entwicklung, Gesundheit, Zufriedenheit etc. (SP2, N=8)
<b>Umfang</b>	93,7% ≤100 Fragen 6,3% >100 Fragen (SP1, n=158)  Meist 30-70 Fragen (SP2, N=8)	56,25% 2-10 Fragen 81,25% 2-20 Fragen (SP1, n=65)  Zwischen 5-15 Fragen (SP2, N=8)
<b>Frequenz</b>	6,3% 2x jährlich 46,8% jährlich 27,8% alle 2 Jahre 13,3% alle drei Jahre (SP1, n=158)  Alle 1-3 Jahre (SP2, N=8)	8% wöchentlich 9% alle 14 Tage 21% 12x/Jahr 11% 2x/Jahr 14% 1x/Jahr (SP1, n=65)  25% Alle 14 Tage 25% 4x/Jahr 25% 1-4/Jahr 25% 2x/Jahr (SP2, N=8)

<p><b>Initiierung</b></p>	<p>60,1% durch HR 53,2% durch höheres Management 8,2% durch Mitarbeitende m. Führungsfunktion 0,0% durch Mitarbeitende o. Führungsfunktion (SP1, n=158)</p>	<p>44,6% durch HR 44,6% durch höheres Management 27,7% durch Mitarbeitende m. Führungsfunktion 12,3% durch Mitarbeitende o. Führungsfunktion (SP1, n=65)  Geschäftsleitung, HR, Führungskräfte (SP2, N=8)</p>
<p><b>Steuerung</b></p>	<p>-</p>	<p>Meistens das HR, selten in Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften oder Fachpersonen (SP2, N=8)</p>
<p><b>Technologische Umsetzung</b></p>	<p>8,2% Stift und Papier 93,0% Online Format 3,8% Mobiles Format (SP1, n=158)</p>	<p>6,2% Stift und Papier 84,6% Online Format 23,1% Mobiles Format (SP1, n=65)  100% online &amp; mobile (SP2, N=8)</p>
<p><b>Produkt &amp; Dienstleistung (Anbieter)</b></p>	<p>-</p>	<p>Pulse von Creaholic, Google Doc/Forms/Drive, Honestly, Ligado, Officevibe, Peakon, Surveymonkey, Umfrageonline.ch, eigene interne Lösung, etc. (SP1, n=65)  Pulse von Creaholic, Culture IQ, Willis Towers Watson, Empiricon, Ligado, Officevibe oder interne Programme (SP2, N=8)</p>
<p><b>Teilnehmende</b></p>	<p>95,6% alle Mitarbeitende der Org. 6,3% Abteilung(en) 3,8% Team(s) (SP1, n=158)</p>	<p>58,5% alle Mitarbeitende der Org. 30,8% Abteilung(en) 20,0% Team(s) (SP1, n=65)  Meistens alle Mitarbeitende der Org., selten nur bei Abteilung(en)/Team(s) (SP2, N=8)</p>
<p><b>Prozess</b></p>	<p>Langer, aufwendiger Prozess (bis zu einem Jahr) (SP2, N=8)</p>	<p>Kürzerer, einfacherer Prozess. Von automatisierter Befragung und Echtzeit-Rückmeldung bis zu 4-6 Wochen verschiedenes möglich (SP2, N=8)</p>

## 5. DISKUSSION

Es folgt nun die Interpretation und Diskussion von ausgewählten Ergebnissen. Anschliessend werden die Fragestellungen beantwortet. Danach erfolgt eine kritische Würdigung der Forschungsstrategie und der praktischen Bedeutung der Ergebnisse. Abschliessend werden konkrete Empfehlungen für die Praxis aus den Ergebnissen abgeleitet.

### 5.1. Interpretation und Diskussion

#### **Fragestellung 1: Wie werden Pulsbefragungen bei den Teilnehmenden der Studie umgesetzt?**

##### **Verbreitung**

Die Onlineumfrage liefert Informationen zur Umsetzung und Verbreitung von Pulsbefragungen. Zudem kann aufgezeigt werden, wie die Pulsbefragung und die traditionelle MAB bei den Teilnehmenden ( $N= 316$ ) verbreitet ist. Die Ergebnisse zeigen, dass die Pulsbefragung mit 21 % weniger stark vertreten ist als die traditionelle MAB mit 50 %. 37 % der Teilnehmenden geben an, dass keine der beiden Befragungstypen durchgeführt wird. Zwar konnten die Teilnehmenden unter der Antwortoption «Andere» Angaben dazu machen, diese wurde aber nur von 2% der Teilnehmenden genutzt. Wie die Organisationen dieser 37 % Teilnehmenden Feedback einholen, bleibt daher unklar.

Auf die Frage «Denken Sie, dass in Ihrem Unternehmen in den nächsten 2-3 Jahren eine Pulsbefragung eingeführt wird?» antworteten 12 % «Ja», 52 % «Nein» und 36 % «weiss ich nicht» ( $N= 251$ ). Es stellt sich die Frage, auf welcher Informationsbasis die Entscheidung für eine der Antwortoptionen getroffen wurde. So geben doch nur 8% der 158 Personen, bei denen eine traditionelle MAB durchgeführt wird, an bei dessen Initiierung beteiligt zu sein. Daher wird vermutet, dass womöglich nicht alle Personen über ausreichend strategische Informationen verfügen. Deshalb erscheint es nicht angebracht, eine Aussage über die zukünftige Verbreitung von Pulsbefragungen aufgrund dieser Ergebnisse zu machen. Dennoch ist interessant zu sehen, dass die Hälfte der Befragten davon ausgeht, dass zukünftig keine Pulsbefragung eingeführt wird.

##### **Definition & Abgrenzung**

In der Onlineumfrage wurde eine kleine Übersichtstabelle, die den Unterschied von Pulsbefragungen und traditionellen Mitarbeitendenbefragungen aufzeigt, präsentiert. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass alle 316 Personen diese Tabelle aufmerksam durchgelesen und verstanden haben. Dadurch kann die Aussage «21 % der 316 Teilnehmenden führen eine Pulsbefragung durch» nur mit Vorbehalt gemacht werden.

Obwohl mit der Anfrage bei den Expert\*innen dieselbe Übersichtstabelle beigelegt wurde, entsprechen zwei Anwendungsfälle nicht der vorliegenden Definition von Pulsbefragungen. Sie befragen zwar mit einem reduzierten Fragepool, jedoch in halbjährlicher Frequenz. Die Definition, die für diese Studie festgelegt wurde, gibt jedoch eine Frequenz zwischen täglich bis quartalsweise vor (Werther & Woschée, 2018). Konkret wird bei einem Anwendungsfall eine Standardfrage zwei Mal pro Jahr gestellt und eine Frage bereichsspezifisch eingeholt. Jedoch werden jeweils im Frühjahr bzw. Herbst die gleichen Oberthemen abgefragt. Somit scheint es, als würde eigentlich eine schlanke traditionelle MAB aufgeteilt auf zwei Befragungszeitpunkte durchgeführt werden. Auch die Anwendungsfälle IP04 und IP05 mit der angegebenen Frequenz von 2-4x bzw. 1-4x pro Jahr fallen eher knapp in die Kategorie Pulsbefragung im engeren Sinne. Die Expert\*innen sind jedoch klar der Ansicht, dass sie eine Pulsbefragung durchführen. Die Autorin der Studie würde diese Befragungstypen jedoch anders einordnen. So stellen sie vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit aufgearbeiteten Literatur wohl eher eine schlanke Version einer traditionellen MAB dar, die mit leicht verkürzten Abständen durchgeführt bzw. auf mehrere Erhebungen aufgeteilt wird. Bei der Betrachtung der generierten Antworten aus der Onlineumfrage fiel auf, dass viele der Befragten MAB, die zwei Mal jährlich bis alle drei Jahre erfolgen, dennoch als Pulsbefragung interpretieren. Obwohl die Übersichtstabelle auch Angaben zur Frequenz von Pulsbefragung enthielt, wird der Begriff Pulsbefragung sehr unterschiedlich interpretiert. Von Problemen bei der Abgrenzungen der unterschiedlichen Mitarbeitendenbefragungen berichteten bereits Müller et al. (2010) und Werther und Woschée (2018). Die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass Stand heute in der Praxis noch kein einheitliches Verständnis von Pulsbefragungen besteht.

### **Art des Einsatzes**

Interessant ist, dass bei den Expert\*innen vier von acht und bei den Teilnehmenden der Onlineumfrage 29 von 65 Personen angeben, dass die Pulsbefragung ergänzend zu einer traditionellen MAB verwendet werde. Somit kommt die Pulsbefragung im untersuchten Feld ungefähr gleich oft als Ersatz wie als Ergänzung zum Einsatz. Bereits Werther und Stief (2016) deuteten auf das Potential der komplementären Verwendung der beiden Befragungstypen hin. Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse kommt die Autorin dieser Studie zum selben Schluss. Ist bereits eine erfolgreiche traditionelle MAB im Einsatz, so verspricht die Verknüpfung der beiden Befragungstypen gemeinsam ein erfolgreiches Feedbackformat zu werden. Durch die Kombination einer modernen und einer traditionellen Befragung können womöglich mehrere Präferenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Es sollte zudem nicht vergessen werden, dass auch die Pulsbefragung Schwächen hat. Beispielweise werden in der Literatur und den Expert\*innen-Interviews die reduzierten statistischen

Auswertungsmöglichkeiten, die Oberflächlichkeit oder reduzierte Vergleichbarkeit der Ergebnisse bemängelt. Die reduzierte Vergleichbarkeit der Ergebnisse einer Pulsbefragung im Vergleich zu einer umfangreicheren traditionellen MAB mit gleichbleibenden Fragen ist nachvollziehbar. Doch in einer schnelllebigen Arbeitswelt und der Individualisierung verliert der Vergleich mit der Vergangenheit und externen Vergleichswerten an Bedeutung. Den Fokus stärker auf den Moment und die Zukunft zu richten wäre wohl sinnvoller.

Weiter sind gemäss Expert\*innen gewisse Themen nicht für eine Pulsbefragung geeignet. Stellt man sich z.B. die Themen Salär und Wertehaltungen vor, so haben die beiden auf den ersten Blick sehr unterschiedlichen Themen eine Gemeinsamkeit: Sie verändern sich eher über längere Zeit, weshalb eine Befragung einmal pro Jahr durchaus ausreichen könnte.

### **Inhalt und Umfang**

Die Ergebnisse der beiden Datenerhebungen zeigen, dass die inhaltliche Entscheidungsfreiheit in der Praxis genutzt und gemäss Expert\*innen auch geschätzt wird. So kamen bei beiden Datenerhebungen beachtliche Listen mit Themen zusammen, die in der Pulsbefragung umgesetzt werden. Es kristallisierte sich das Thema Engagement als einer der Favoriten heraus. Auffallend ist, dass gemäss Interviews bei der Bestimmung des Inhalts von Pulsbefragungen die Mitarbeitenden eher selten miteinbezogen werden. In den meisten Fällen entscheidet das Top-Management oder die Personalabteilung, welche Fragen gestellt werden. Teilweise wird eine Frage frei gelassen, die dann durch die Führungskräfte, Teams oder Abteilungen ausgewählt werden darf. Nürnberg (2017) beschreibt die MAB als ein effektives Werkzeug für partizipative Führung und Zusammenarbeit. Die Interviews zeigen, dass bei den befragten Personen diesbezüglich noch Potential vorhanden wäre. Mitarbeitende könnten stärker und früher in den Feedbackprozess mit einbezogen werden.

Als Folge der starken inhaltlichen Schwerpunktsetzung weisen Pulsbefragungen gemäss Erkenntnissen aus der Literatur meist eine geringere inhaltliche Breite und Tiefe auf als traditionelle MAB. Zudem können die statistische Auswertungsmöglichkeiten je nach Umfang und Antwortoptionen stark reduziert sein (Werther, 2017; Werther & Woschée, 2016). Die reduzierte Tiefe der Ergebnisse und die beschränkte Auswertungsmöglichkeit werden auch von den Expert\*innen wahrgenommen und meist als logische Folge des reduzierten Umfangs beschrieben. IP08 und IP09 umgehen dieses Problem mit der Stichprobenziehung. Pro Befragungszeitpunkt wird nur ein Teil der Belegschaft aufgefordert einen Teil des Fragebogens zu beantworten. Beide Entscheidungen können automatisiert durch das Programm getroffen werden, basierend auf den zu Beginn eingegebenen Kriterien (Zielgruppe, Umfang, Frequenz, Rücklauf etc.). Das komplizierte Zusammenstellen von Stichproben entfällt daher. Nach ein paar Befragungszeitpunkten haben dennoch alle Mitarbeitenden alle Fragen beantwortet.

Dadurch ist es möglich einen grösseren Fragebogen und so mehrere Fragen pro Thema zu stellen. Die Validität und Auswertungsmöglichkeit werden erhöht und gleichzeitig die Teilnehmenden der Pulsbefragung nicht mit von langen Fragebögen abgeschreckt.

Die Expert\*innen-Interviews ergaben, dass der Umfang immer zwischen 5-15 Fragen liegt. Die Angaben zum Umfang der Pulsbefragung aus der Onlineumfrage wiesen ein Spektrum von 2-100 auf. Da die Angabe 100 nur einmal erschien, kann auch von einem Tippfehler, einer Fehlinterpretation oder beabsichtigter Falschangabe ausgegangen werden. Die meisten Teilnehmenden (82,2 %,  $n=65$ ) geben einen Umfang zwischen 2-20 an. Diese Ergebnisse decken sich mit den gefundenen Angaben aus der Literatur. Anhand der Interviews wird ersichtlich, dass ungern viele offene Fragen gestellt werden. Als Gründe dafür werden die mangelnde Vergleichbarkeit und der hohe Auswertungsaufwand genannt. Besteht die Möglichkeit neben der Pulsbefragung auch freies Feedback von Angesicht zu Angesicht zu geben, so ist das Umgehen von offenen Fragen wahrscheinlich nicht problematisch. Jedoch könnten gerade in Situationen, wo dies nicht der Fall ist, offene Fragen mit freien Antwortmöglichkeiten grossen Mehrwert liefern. Beispielweise wenn Mitarbeitende örtlich stark verteilt und fern von der Führungskraft arbeiten. Es kann dadurch vermehrt ein Computer vermittelter Dialog entstehen. Poulsen und Ipsen (2017) weisen darauf hin, dass regelmässige Befragungen die negativen Folgen von Fernarbeit verringern können. Es kann dadurch die wahrgenommene Unterstützung bei den entfernteren Mitarbeitenden erhöht werden. Werther (2017) ist jedoch der Meinung, dass digitale Tools das persönliche Feedback nicht ersetzen können, was sich mit den Aussagen der Expert\*innen deckt. Eine kontinuierliche Pulsbefragung könnte jedoch dabei helfen ein Minimum an Kommunikation über Distanzen hinweg sicherzustellen. Virtuelle Kommunikation ermöglicht aber auch eine schnellere Verfügbarkeit von Ergebnissen und eine direkte Einbindung der Mitarbeitenden, was die Partizipation erhöht (Hertel, Geister & Konradt, 2005).

Der Einsatz von Pulsbefragungen als Kommunikationstool sollte im besten Fall nicht gleichzeitig eine Reduzierung der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht bedeuten. Vielmehr sollte die Pulsbefragung ein zusätzlicher Kommunikationskanal sein.

### **Frequenz**

Die Ergebnisse der Onlineumfrage und Expert\*innen-Interviews zeigten, dass die Frequenz der Pulsbefragungen immer höher ist als die parallel oder früher angewendeten traditionellen MAB. Es lässt sich darüber streiten, ab welcher Frequenz von einer «echten» Pulsbefragung gesprochen werden kann. Ob die Interviewpartner\*innen, die 2-4-mal pro Jahr eine Pulsbefragung durchführen, wirklich den Puls der Mitarbeitenden fühlen, ist nicht klar. Es ist wohl eine Frage der individuellen Definition. Gemäss der Einschätzung der Autorin ist dies eher bei den Befragungstypen von Ligado und Officevibe

der Fall. Sie befragen in einer hohen Frequenz und haben kontinuierlich neue Ergebnisse. Es darf aber nicht unterschätzt werden, dass wenn von einer traditionellen MAB die alle 2-3 Jahre durchgeführt wurde, auf eine «Puls»-Befragung mit 2-4 Befragungen pro Jahr umgestellt wurde, dies eine bemerkenswerte Entwicklung darstellt. Womöglich ist der Schritt von «alle 2-3 Jahre» zu «alle 14 Tage» für einige Unternehmen ein zu grosser. Hier kann es durchaus sinnvoll sein, diese grosse Entwicklung in Etappen durchzumachen. Die Entwicklung in Richtung kontinuierliches Feedback scheint gemäss Erkenntnissen aus der Literatur sowie den Aussagen der Expert\*innen auf alle Fälle die richtige zu sein.

### **Initiierung und Steuerung**

Die Initiierung erfolgt fast immer vom Top-Management oder dem HR und selten mal von einzelnen Führungskräften. Weshalb dieser einseitige Ursprung der Initiierung existiert, bleibt unklar. Vielleicht sind die höheren Hierarchieebenen mehr am Feedback interessiert oder nur sie haben Zugang zu den Tools. Oder womöglich ist es nicht gewünscht, dass Mitarbeitende die Feedbackprozesse hinterfragen und Vorschläge bringen. Es bleibt bei der Spekulation über mögliche Gründe. Bereits Werther und Woschée (2018) beschreiben, dass moderne Feedbackinstrumente eine flexible Wahl der Startpunkte durch Führungskräfte und Mitarbeitende aufweisen, jedoch in vielen Fällen eine zentrale Initiierung erfolgt. Die Befunde dieser Studie bestätigen diese Angaben. Grundsätzlich könnten Pulsbefragungen von allen Mitarbeitenden des Unternehmens gestartet werden. Ob jede angestellte Person im Unternehmen dies auch kann, will und darf ist anhand dieser Ergebnisse nicht ersichtlich. Self-Service-Tools wie Ligado und Officevibe setzen jedoch keine spezifischen Fachkompetenzen voraus. Vermutet wird, dass teils auch bewusst nicht allen alles ermöglicht wird mit dem Ziel zu verhindern, dass Feedbackprozesse eine Spielwiese für Laien werden. Die Betreuung von Pulsbefragungen erfolgt gemäss Aussagen der Expert\*innen primär durch Fachpersonen wie die Personalabteilung oder externe Firmen. Durch die komplett eigenständige Durchführung der Pulsbefragung steigt die Flexibilität und es entstehen Chancen zur Reduzierung der Kosten. Zu den Vor- und Nachteilen der eigenständigen Durchführung und Betreuung durch unternehmensinterne Personen sowie den Kosten der Pulsbefragung kann diese Studie keine genaueren Aussagen machen. Es wurden keine Fragen zu diesen Themen gestellt.

### **Technologische Umsetzung**

Für die Durchführung der Pulsbefragungen ist das Medium der Wahl der Computer bzw. das Smartphone. Das zeigte sich bei beiden Datenerhebungen. Durch die Durchführung am Computer, Tablet oder Smartphone liegen die Daten direkt in elektronischer Form vor und müssen nicht zuerst erfasst werden. Die Teilnahme via Web oder App ermöglicht zudem eine hohe Flexibilität bei der

Beantwortung der Pulsbefragung. Es kommen im untersuchten Feld viele diverse Produkte bzw. Dienstleistungen von diversen Firmen zum Einsatz.

### **Kontext**

**Wer:** An der Onlineumfrage nehmen meistens alle Mitarbeitenden der Organisation bzw. der Abteilung oder der Teams teil. Es erfolgt oft eine Vollerhebung oder es werden mittels wechselnden Stichprobenbefragungen alle Mitarbeitenden nacheinander befragt. Die Möglichkeit, mittels intelligenter automatisierter Stichprobenziehung oder wechselnden Fragen die Mitarbeitenden von hoher Frequenz und grossem Umfang zu schützen, wird nicht oft genutzt. Teilstichproben sind gemäss Linke (2018) nicht in allen Situationen geeignet. Wird die Pulsbefragung wie bei einigen Expert\*innen eingesetzt, um mit der Belegschaft in einen Dialog zu treten, so macht das Einbeziehen von möglichst allen Mitarbeitenden sicherlich Sinn. Ist das Ziel jedoch mittels Pulsbefragung den Grad einer Zielerreichung zu messen, so würde die Befragung von einem Teil der Belegschaft sprich einer Stichprobe bestimmt ausreichen. Denn die Befragung von Stichproben verspricht den Aufwand (Scholz et al., 2012), die Erhebungskosten (Baur & Florain, 2009) und das Risiko der Befragungsmüdigkeit (Stephany et al., 2012; Thielsch & Weltzin, 2013) zu reduzieren.

**Wo:** Der Ort, wo die Pulsbefragung stattfindet, ist jeweils die Organisation, die Abteilung oder das Team. Am häufigsten findet die Befragung auf Ebene Organisation statt.

**Wann:** Bei den Interviews wurde die bevorzugte Zeit für die Einladung zur Teilnahme der Pulsbefragung erfragt. Hier wurden einige No-Gos wie Befragungen an Wochenenden, Feiertagen oder in Ferien genannt. Ansonsten aber herrscht bei der interviewten Gruppe eine relativ grosse Flexibilität. Dies erscheint sinnvoll, denn Pulsbefragungen in stark eingeschränkten Zeitfenstern würden einen Widerspruch zur Grundidee von *kontinuierlichem* Feedback darstellen.

**Warum:** Es wurde in den Expert\*innen-Interviews nach Gründen gefragt, weshalb die Pulsbefragung eingesetzt wird. Oftmals wurde auch von übergeordneten Zielen gesprochen, welche mittels Pulsbefragung zu erreichen versucht werden. Die Ergebnisse dazu sind unterschiedlich. Die Beziehungspflege zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden ist einer der Hauptgründe, weshalb eine Pulsbefragung eingesetzt wird. Oft wurde dazu erklärt, dass das Hören, Verstehen und Einbeziehen der Mitarbeitenden dabei zentral seien. Es wurden auch Themen wie das (Weiter-)Entwickeln der Feedbackkultur, die Möglichkeit schneller zu entscheiden und handeln sowie Mitarbeitendenbefragungen effektiver, effizienter und ökonomischer gestalten genannt. Auch wurde berichtet, dass damit eine Steigerung der Agilität des Unternehmens angestrebt werde. Auffällig präsent war die Thematik der Verantwortungsabgabe an Mitarbeitende und Führungskräfte bzw. Teams. Viele äusserten in diesem Zusammenhang, dass mittels Pulsbefragung die Autonomie, Selbstbestimmung, das Engagement und

die Partizipation bei den Mitarbeitenden der Organisation gefördert werden soll. Diese Komponente erinnert stark an das Konzept des Empowerments, welches sich nach Stark (2020) in den letzten Jahren u. a. verstärkt in der Gesundheitsförderung und Organisationsentwicklung verbreitet hat. Wird der ganze Prozess der Pulsbefragung darauf ausgerichtet, dass Mitarbeitende lernen ihre Arbeit verstärkt selbst zu beeinflussen, so kann das positive Auswirkungen auf das Empowerment der Mitarbeitenden haben.

### **Prozess**

Die technologischen Entwicklungen ermöglichen gemäss Jolton und Klein (2020) das einfachere und kostengünstigere Befragen von Mitarbeitenden. Burnett und Lisk (2019) beschreiben, dass Pulsbefragungen sich nicht nur einfacher, sondern auch schneller als traditionelle Mitarbeitendenbefragungen erstellen lassen. Die Expert\*innen berichten von einem sehr ähnlichen Prozess wie bei der traditionellen MAB. Jedoch sei er einfacher und kürzer. Somit decken sich die Ergebnisse der Studie mit den Erkenntnissen aus der Literatur. Die Durchführungsdauer liegt bei sechs Expert\*innen zwischen fünf und 21 Tagen. Das ist gemäss Aussagen kürzer als es bei den traditionellen MAB der Fall ist bzw. war. Dennoch wäre hier noch Luft nach oben, besonders vor dem Hintergrund der oft angestrebten Steigerung der Agilität des Unternehmens. Die technologischen Möglichkeiten würden es zulassen. Der grösste Unterschied im Prozess der Pulsbefragung im Vergleich zur traditionellen MAB ist bei den Anwendungsfällen von den Produkten Ligado und Officevibe zu erkennen. Hier kann von einer einmaligen Initiierungsphase mit anschliessender kontinuierlicher Befragung und Auswertung gesprochen werden. Bis auf die Besprechung der Ergebnisse und Massnahmenableitung kann das Programm den initiierenden und betreuenden Personen fast alles abnehmen. Die durch die Automatisierung gewonnene Zeit sollte am besten in den Follow-up-Prozess investiert werden. Denn gemäss Hodapp und Bungard (2018) ist der Umsetzungsgrad des Folgeprozesses für die Wirksamkeit einer MAB zentral. Mehrere Expert\*innen berichten, dass sie die Mitarbeitenden und Führungskräfte dazu motivieren oder erinnern müssen, die Ergebnisse zu besprechen. Daher wäre ein stärkeres Investment in diese Motivation und das Controlling sicherlich sinnvoll.

Durch Self-Service-Angebote wird es gemäss Müller et al. (2010) auch sehr Unerfahrenen möglich «mal schnell» eine Befragung durchzuführen. Über die Gefahr, dass durch ein Self-Service-Tool die Qualität der Befragungsprozesse reduziert wird, wurde in den Interviews nichts berichtet. Dabei muss angemerkt werden, dass dies auch nicht explizit gefragt wurde. Basierend auf den Erkenntnissen aus den Interviews mit den Ligado- bzw. Officevibe-Anwender\*innen kamen vielmehr die Vorteile der Self-Service-Tools hervor. Durch die Echtzeitauswertung und -rückmeldung erhöhen sich die Geschwindigkeit und Transparenz des Feedbackprozesses stark, was die Organisation dem Ziel der

Agilität näherbringt. Weiter ermöglichen Self-Service-Tools, wie der Name verrät, die komplett eigenständige Durchführung der Pulsbefragung. Infolgedessen besteht keine Abhängigkeit mehr zu externen Dienstleistungsunternehmen. Daher kann der Prozess schneller und flexibler gestaltet werden. Dies bestätigen auch die Expert\*innen. Weiter entfällt die etappenweise Rückmeldung der Ergebnisse. Alle Teammitglieder inkl. Führungspersonen können die gleichen Ergebnisse zum gleichen Zeitpunkt sehen. Es wird vermutet, dass die Möglichkeit die Ergebnisse via Dashboard zu jeder Zeit abrufen zu können, den Nutzen und die Akzeptanz einer Pulsbefragung erhöht.

Geschieht die Auswertung hinter verschlossenen Türen und die Ergebnisse kommen von der Führungsebene verzögert und bearbeitet zurück, so könnte der Eindruck entstehen, dass die Umfrage nur der Führungsebene dient und dass womöglich nicht alle Informationen weitergegeben werden. Dies könnte im Allgemeinen die Motivation von Mitarbeitenden für die Teilnahme an Pulsbefragungen beeinflussen. Die Teilnahmemotivation von Mitarbeitenden wurde in vorliegender Studie nicht erhoben. Die Studie bietet jedoch eine gute Ausgangslage, um an diesem Punkt anzuknüpfen und weitere Forschungsprojekte zu starten.

Bungard (2018) nennt Freiwilligkeit, Anonymität der Auswertung, Offenlegung der Prozesse und die garantierte Ableitung von Massnahmen und deren Controlling als die goldenen Regeln der MAB. Sie haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Befragung.

Die Freiwilligkeit und Anonymität sind gemäss Expert\*innen gegeben. Im Interview wurde nachgefragt, was nach der Ergebnismeldung geschehe. Meistens wurde gesagt, dass die Vorgaben sind, dass die Führungskräfte die Ergebnisse mit den Teams besprechen müssen. Meistens wurden keine weiteren Angaben oder Bemühungen zum Nachfolgeprozess beschrieben. Der restliche Nachfolgeprozess scheint relativ offen zu sein. Auf die Frage, ob die aufgrund einer Pulsbefragung getroffenen Massnahmen speziell evaluiert werden, antworteten alle mit Nein. Nur wenige betrachteten die Pulsbefragung selbst als eine Messung der Wirksamkeit von getroffenen Massnahmen. Werden jedoch die gleichen Fragen oder ein Teil davon regelmässig durch die Belegschaft beantwortet, so müssten Veränderungen nach getroffenen Massnahmen ersichtlich werden. Die Ergebnisse der Interviews lassen die Vermutung aufkommen, dass der Fokus vielmehr auf dem schnellen und regelmässigen Messen als auf dem Nachfolgeprozess liegt. Auch Müller et al. (2010) weisen darauf hin, dass zu viele Befragungswellen dazu führen können, dass schneller gemessen wird als gehandelt werden kann. Pulsbefragungen können zu einer wirkungsvollen Intervention werden, um Mitarbeitende zu motivieren, kontinuierliche Verbesserungen voranzutreiben, Mitarbeitende zu schulen und Vorgesetzten zu helfen, ihre Arbeit besser zu machen. Sie können transformativ sein, aber nicht alleinig dadurch, weil sie wiederholte Messungen liefern (Welbourne, 2016). Es reicht nicht aus Kenntnissen darüber

zu haben wie gut oder schlecht gewisse Themen abschneiden. Die ganze Organisation muss vielmehr fähig sein, Prozesse und Verhalten zu reflektieren und diese auf Optimierungspotential zu überprüfen. Den Follow-Up-Prozess nicht oder unkontrolliert zu machen, sollte aus Sicht der Autorin auch bei guten Ergebnissen nicht geschehen. Die dynamische Arbeitswelt erfordert ein Agieren statt Reagieren. Das Ausruhen auf Erfolgen kann dazu führen, dass ein Unternehmen plötzlich den schnell ändernden Umständen passiv ausgeliefert ist und zu Entscheidungen gezwungen wird.

Die Expert\*innen wurden gefragt, ob die Pulsbefragung als Instrument evaluiert wird bzw. wurde. Hier wurde bis auf einzelne, kleine und einmalige Aktivitäten bisher wenig unternommen. Dabei stellt sich die Frage, wie kritisch die Pulsbefragung als eines von vielen Feedbacksystemen hinterfragt wird. So könnte es sein, dass es nicht oder nicht mehr das bestgeeignete Feedbackinstrument ist. Vermutlich liegt es aber auch daran, dass die Pulsbefragungen teilweise noch nicht so lange eingesetzt werden. Jedoch ist das regelmässige Überprüfen, ob die Pulsbefragung immer noch das passende Instrument darstellt, um die erwünschten Ergebnisse und Ziele zu erreichen, empfehlenswert.

**Fragestellung 2: Was sind gemäss Expert\*innen die Anreize und Auswirkungen der Pulsbefragung?**

Um die gedanklichen, emotionalen und motivationalen Prozesse hervorbringen zu können, wurde eine Prozesstheorie hinzugezogen. Mit der VIE-Theorie von Vroom (1964, 1967) konnten konkrete Ergebnisse und Folgen in den Interviews erhoben werden. Zudem war es möglich diese durch die Expert\*innen von erwünscht bis unerwünscht und wichtig bis unwichtig bewerten zu lassen. Die positiv bewerteten Ergebnisse und Folgen können als Anreize Pulsbefragung interpretiert werden. Die Folgen sind den Auswirkungen gleichzustellen.

**Ergebnisse**

Die Ergebnisse von Pulsbefragungen konnten von den Expert\*innen klar beschrieben werden. Dabei wurden stets die generierten quantitativen Daten (Kennzahlen) und qualitativen Daten (Kommentare) genannt. Die Pulsbefragung ermöglicht gemäss einigen Aussagen der Expert\*innen öfter zu befragen und gleichzeitig den Aufwand und die Kosten der Befragung zu reduzieren.

**Ergebniserwartung**

Die Erwartung, dass die Pulsbefragung die beschriebenen Ergebnisse liefert ist bei den Expert\*innen relativ hoch.

**Folgen**

Bei den Beschreibungen der Folgen wurden genannt, dass Veränderungen schneller oder überhaupt sichtbar und messbar werden. Dadurch könne schneller reagiert und gehandelt werden, was wiederum Auswirkungen auf die **Agilität** des Unternehmens habe. Weiter könne die Feedbackkultur mittels Pulsbefragung mehr gelebt und (weiter-)entwickelt werden. Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden werde zudem gestärkt und der Feedbackprozess gestalte sich insgesamt transparenter. Zudem sei der Lerneffekt aufgrund der gesteigerten Frequenz höher. Bezüglich der erhöhten Frequenz wurden aber auch negative Folgen wie die Befragungsmüdigkeit und Überforderung bei den Mitarbeitenden genannt.

Das Risiko einer Überbefragung kann durch die intelligente Stichprobenziehung reduziert werden (Stephany et al., 2012; Thielsch & Weltzin, 2013). Es erfolgt in drei Anwendungsfällen das Befragen einer Stichprobe. Bei zwei davon wird dennoch eine Vollerhebung durchgeführt, jedoch die Befragungshäufigkeit pro teilnehmende Person mit wechselnden Stichproben kontrolliert. Bei den anderen fünf Anwendungsfällen wird eine Vollerhebung durchgeführt. Hier besteht Potential, mittels Stichprobenziehung die Befragungsmüdigkeit als negative Folge von zu vielen oder zu oft Befragungen zu reduzieren. Weiter wurde genannt, dass wiederholt negative Kennzahlen und

Kommentare eine Demotivation als negative Folge haben können. Insgesamt wurden jedoch mehr positive Folgen als negative Folgen geschildert.

Eine Person wählt eine Handlung aus, um ein Ziel zu erreichen. Die Handlung «Durchführung der Pulsbefragung» wird dadurch zu einem Instrument. Die Pulsbefragung kann dabei helfen, gesetzte Zielen oder gewünschten Zuständen näher zu kommen (z.B. Erhöhung von Agilität, Engagement, Zufriedenheit etc.) Dies erklärt, warum die Pulsbefragung als ein Feedbackinstrument überhaupt zum Einsatz kommt. Es scheint sich unter dem Strich für die initiiierenden Personen zu lohnen, eine Pulsbefragung anzuwenden. Daher ist es nicht erstaunlich, dass Themen, die bei den Folgen auftreten, auch bei der Frage «Warum wird die Pulsbefragung durchgeführt?» genannt wurden (z.B. schnellere und flexiblere Durchführung, Feedbackkultur und Verantwortungsabgabe an Mitarbeitende). Interessant ist jedoch, dass die Themen Kosten reduzieren und Beziehungspflege bzw. Dialog, welche beim *Warum* genannt wurden, bei den Folgen nicht zur Sprache kamen. Es ist möglich, dass sie vergessen gingen oder die erneute Nennung als unnötig eingeschätzt wurde. Da die Kosten in beiden Datenerhebungen nicht erfragt wurden, kann dazu keine Aussage gemacht werden. Bei einigen ist die Pulsbefragung noch nicht so lange im Einsatz. Bei anderen wird sie nur auf Team- oder Abteilungsebene durchgeführt. Wird zudem die Tatsache berücksichtigt, dass bei sechs der Expert\*innen die Befragungen ein bis vier Mal-pro Jahr durchgeführt wird, könnten womöglich die Auswirkungen auf den Dialog und die Kosten auch nicht allzu stark sein.

### **Instrumentalitätserwartung**

Die erwartete Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse zu den erwünschten Folgen führen (Instrumentalitätserwartung) wurde zwischen mittel und hoch eingeschätzt. Werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse der Pulsbefragung nicht mit den Mitarbeitenden besprochen und darauf basierend Massnahmen abgeleitet, so schätzen die Expert\*innen die Eintrittswahrscheinlichkeit der positiven Folgen eher geringer ein.

### **Valenz**

Erwarten Personen die für die Initiierung, Planung oder Durchführung der Pulsbefragung zuständig sind, dass die erwünschten Ergebnisse und Folgen mit der Pulsbefragung erreicht werden können (Ergebniserwartung, Instrumentalitätserwartung), sind sie motiviert, die Pulsbefragung einzuführen bzw. weiterzuführen. Die positive Valenz der Ergebnisse und Folgen sind die Anreize der Pulsbefragung.

Wird zudem die Eintrittswahrscheinlichkeit der gewünschten Ergebnisse und Folgen als hoch eingeschätzt, so werden die Personen zum Entschluss kommen, dass es sich für sie lohnt, die Pulsbefragung anzuwenden.

Die Motivation kann auch hoch sein, wenn die Wahrscheinlichkeit, dass die negativen Ergebnisse und Folgen eintreten gering und die Wahrscheinlichkeit, dass die positiven Ergebnisse und Folgen eintreten hoch eingeschätzt wird. Grösstenteils wird von den Expert\*innen davon ausgegangen, dass wenn man den gesamten Prozess der Pulsbefragung gut gestaltet, die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse zu den positiven Folgen führen, relativ hoch sei.

Die Stärke der Motivation einer Person ist zudem davon abhängig, wie stark das Ergebnis vom eigenen Handeln abhängt (Rheinberg & Vollmeyer, 2018). Die gewünschten Ergebnisse, wie z. B. die schnellen und aktuellen Kennzahlen, hängen direkt davon ab, ob eine Pulsbefragung durchgeführt wird oder nicht. Dies kann ein weiterer motivierender Grund dafür sein, warum es sich für Personen lohnt eine Pulsbefragung zu initiieren bzw. weiter durchzuführen. Die Studie konnte viele Anreize und Auswirkungen von Pulsbefragung aus der Sicht der acht Expert\*innen identifizieren.

Im Theorieteil (Kapitel 2.2.4) wurde die zunehmende Relevanz technologischer, inhaltlicher und zeitlicher Flexibilitäten sowie der Anpassungsfähigkeit von Feedbackinstrumente beschrieben. Durch das Aufzeigen der unterschiedlichen Arten der umgesetzten Pulsbefragung in Bezug auf Inhalt, Umfang, Frequenzen, technologische Umsetzungen, Zielgruppen und Stichproben konnte aufgezeigt werden, dass die Pulsbefragung stark auf die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen angepasst werden kann.

## 5.2. Beantwortung der Fragestellung

Es werden nun die zwei Fragestellungen basierend auf den Erkenntnissen aus beiden Datenerhebungen nacheinander beantwortet.

### **Fragestellung 1: Wie werden Pulsbefragungen bei den Teilnehmenden der Studie umgesetzt?**

Gemäss Ergebnissen der Onlineumfrage wird bei 21 % der Befragten eine Pulsbefragung, bei 50 % eine traditionelle MAB und bei 9 % beide Befragungstypen durchgeführt ( $N=316$ ). Bei den acht Interviewpartner\*innen, die aktuell eine Pulsbefragung umsetzten, wird bei vier nebenbei noch eine traditionelle MAB durchgeführt.

Bei beiden Datenerhebungen wurden viele Themen als **Inhalt** von Pulsbefragungen genannt. Engagement, Commitment, Changemanagement & -Auswirkungen, Zusammenarbeit, Entlohnung, Gesundheit, Stress sowie Zufriedenheit sind die Themen, die bei beiden Stichproben erschienen.

Der **Umfang** der Pulsbefragung ist gemäss Onlineumfrage in 56 % der Anwendungsfälle zwischen 2-10 und in 81 % zwischen 2-20 Fragen ( $n=65$ ). Die Expert\*innen gaben jeweils einen Umfang von 5-15 Fragen an. Primär kommen geschlossene Fragen mit festen Antwortskalen zum Einsatz. Es werden oft Kommentarfelder für generelle Bemerkungen ergänzt. Zur **Frequenz** wurde bei der Onlineumfrage zwischen alle 2-3 Jahre bis alle 14 Tage diverser genannt. Es wird bei 22 % der Teilnehmenden der Onlineumfrage monatlich befragt. Gefolgt von 14 % jährlich, 11 % halbjährlich, 9 % alle 14 Tage und 8 % wöchentlich ( $n=65$ ). Sechs Expert\*innen gaben eine Frequenz zwischen ein- bis viermal im Jahr und zwei Expert\*innen alle 14 Tage an.

Die **Initiierung** erfolgt gemäss Onlineumfrage bei 45 % der Anwendungsfälle durch das HR, bei 45 % durch das höhere Management und bei 28 % durch Mitarbeitende mit Führungsfunktion. Weniger oft mit 12 % erfolgt die Initiierung durch Mitarbeitende ohne Führungsfunktion und bei 11% durch Arbeitsgruppen von Mitarbeitenden. Selten, bei 3 %, wird die Pulsbefragung durch Arbeitnehmervertretungen angestossen ( $n=65$ ). Die Expert\*innen berichten, dass die Initiierung meist durch die Personalabteilung oder die Geschäftsleitung erfolge und nur in wenigen Fällen durch einzelne Führungskräfte. Die **Steuerung** übernehme in den meisten Fällen die Personalabteilung.

Die **Umsetzung** der Pulsbefragung erfolgt gemäss Befund der Onlineumfrage bei 6 % mit Stift und Papier, bei 85 % online und bei 23 % mobil ( $n=65$ ). Bei den Expert\*innen erfolgt sie jeweils online und mobil und wenn unumgänglich, zusätzlich mit Stift und Papier. Die Teilnahme wird meist via mobile-kompatibler Web-Version und in zwei Fällen auch via App-Version ermöglicht. Für die Durchführung werden verschiedene Programme oder Dienstleistungen von verschiedenen Firmen hinzugezogen. Die in der Onlineumfrage und Interviews genannten Programme bzw. Firmen sind nachfolgend, der Häufigkeit nach absteigend aufgelistet, aufgelistet. Dabei steht die erste Zahl für die Anzahl

Nennungen in der Onlineumfrage und die zweite Zahl für die Anzahl Nennungen aus den Expert\*innen-Interviews: Eigenes, internes Programm oder Lösung (5, 3), Pulse von Creaholic (4, 1), Ligado (3, 1), Officevibe (3, 1), Google Doc/Forms/Drive (3,0), Honestly (3, 0), Peakon (3, 0), Empiricon (0,2), Surveymonkey (2, 0), Umfrageonline.ch (2, 0), Unterschiedliche (2, 0), Willis Towers Watson (1, 1), Belares AG (1, 0), Cherwell Web Forms (1, 0), Culture Amp (1, 0), Culture IQ (0, 1), MS Forms (1, 0), Survalyzer (1, 0).

Zum **Kontext** der Pulsbefragung kann Folgendes berichtet werden: Die Pulsbefragung wird bei den Teilnehmenden der Onlineumfrage zu 59 % auf Ebene Organisation, zu 31 % auf Ebene Abteilung und zu 20 % auf Ebene Team durchgeführt ( $n=65$ ). Bei sechs der interviewten Personen wird die Pulsbefragung auf Ebene Organisation, bei einer auf Ebene Abteilungen und bei einer auf Ebene Teams durchgeführt. Es wird oft eine Vollbefragung durchgeführt. In drei Anwendungsfällen werden Stichproben befragt, wobei bei zwei davon dennoch alle Mitarbeitenden befragt werden. Dies erfolgt mittels Befragung von wechselnden Stichproben, die durch das Programm festgelegt werden. Die Durchführungszeitpunkte sind unterschiedlich und meist relativ flexibel wählbar. Befragungen am Wochenende, an Feiertagen oder in den Ferien werden gemäss Expert\*innen vermieden. Die wichtigsten Gründe, warum die Pulsbefragung eingesetzt wird, sind gemäss den Expert\*innen folgende: Beziehungspflege zwischen Organisation und Mitarbeitenden, Feedbackkultur (weiter-)entwickeln, schneller entscheiden und handeln können, Mitarbeitendenbefragungen effektiver, effizienter und ökonomischer gestalten, Verantwortung an Mitarbeitende abgeben sowie deren Autonomie, Engagement und Partizipation stärken.

Der **Prozess** wird von allen Expert\*innen als sehr ähnlich, jedoch im Vergleich zur traditionellen MAB als kürzer, schneller, transparenter und weniger aufwendig beschrieben. Bei vollautomatisierten Befragungstools mit Echtzeitrückmeldung (z.B. Ligado, Officevibe) ist der Unterschied grösser. Es erfolgt eine einmalige Initiierungsphase mit anschliessender kontinuierlicher Befragung und Auswertung. Bei fast allen Expert\*innen erfolgt die Ergebnisbesprechung und Massnahmenableitung dezentral. Hier sind die Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden für die Nachbereitungsphase, sprich Ergebnisbesprechung und Massnahmenableitung, verantwortlich. Es erfolgt in keinem Anwendungsfall ein systematisches Controlling der Massnahmen. Auch die Pulsbefragung als Feedbackinstrument wird nicht gezielt evaluiert.

**Fragestellung 2: Was sind gemäss Expert\*innen die Anreize und Auswirkungen der Pulsbefragung?**

Als Anreize stellten sich die vielen, schnell zugänglichen, qualitativen und quantitativen Ergebnisse (Kommentare und Kennzahlen) der Pulsbefragung heraus. Sie ermöglichen regelmässig Rückmeldungen von Mitarbeitenden zu erhalten, was ein Stimmungsbild der Belegschaft abgibt. Die positiven Auswirkungen sind: Veränderungen schneller oder überhaupt erkennen und schneller handeln können, die Feedbackkultur leben und (weiter-)entwickeln, das Stärken der Eigenverantwortung von Mitarbeitenden, erhöhte Transparenz beim Feedbackprozess, Steigerung der Partizipation, erhöhte Lerneffekte und Agilität.

Als negative Auswirkungen wurden Befragungsmüdigkeit und Überforderung aufgrund (zu) hoher Frequenzen sowie eine Demotivation bei wiederholt negativen Ergebnissen der Pulsbefragung genannt. Insgesamt überwiegen die positiven Auswirkungen. Die eher hoch bewertete Wahrscheinlichkeit, dass die gewünschten Ergebnisse und Auswirkungen eintreten, sind zusätzliche Anreize.

### 5.3. Kritische Würdigung

Es wird nun die Forschungsstrategie und die Gültigkeit der Ergebnisse kritisch reflektiert. Zudem werden Verbesserungsvorschläge für zukünftige, ähnliche Studien formuliert.

Die Literaturrecherche strebte das Ziel an, viel über die Pulsbefragung zu erfahren. Mittels einer Auswahl von einigen relevanten Suchbegriffen wurde nach Literatur gesucht. Es wurde aber keine systematische Literaturrecherche vorgenommen. Vielmehr wurde so lange recherchiert, bis ausreichende Erkenntnisse im Hinblick auf die Zielsetzung und Fragestellung vorhanden waren. Anhand der Literaturrecherche konnten die Onlineumfrage und die Interviewleitfäden erstellt werden, deren Ergebnisse nun mit einer ausführlichen Literaturrecherche abgeglichen werden könnten.

Die Konstruktion der Onlineumfrage war einfach gehalten. Da sie aber ausschliesslich dazu diente, Häufigkeitstabellen zu erstellen, war die Konstruktion angemessen. Bei einer erneuten Erhebung wäre zu empfehlen basierend auf einer systematischen Literaturrecherche sowie den Ergebnissen dieser Studie nur noch Fragen mit vorgegebenen Antworten zu geben. Dies würde die Antwortabgabe für Teilnehmende erleichtern sowie weitere statistische Analyseschritte ermöglichen.

Basierend auf den Ergebnissen der Onlineumfrage können Aussagen zur Verbreitung und Art der Pulsbefragung bei der untersuchten Stichprobe getroffen werden. Die Teilstichproben ( $n=65$ ,  $n=158$ ) sind jedoch klein und die Mehrfachteilnahme von ein und derselben Person kann nicht ausgeschlossen werden. Mit dem Verwenden von personalisierten Links oder mehreren Angaben zur Person könnte dies in zukünftigen Studien umgangen werden.

Durch die breite Streuung wurde versucht eine gewisse Heterogenität zu erlangen. Es konnte eine erhöhte Teilnahme durch Studierende der FHNW festgestellt werden. Es wird nicht angenommen, dass dies verzerrende Effekte auf die Ergebnisse hatte. Dies könnte jedoch noch genauer untersucht werden.

Eine repräsentative Stichprobe sollte die Grundgesamtheit in allen Merkmalen widerspiegeln. Um dies beurteilen zu können müssten relevante Merkmale recherchiert und diesbezüglich die Verteilung in der Stichprobe überprüft werden. In der Onlineumfrage wurden bewusst wenige demografische Daten erhoben. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass mehrere Personen des gleichen Unternehmens an der Befragung teilgenommen haben. Auch eine Mehrfachteilnahme mittels verschiedener Endgeräte durch ein und dieselbe Person kann nicht ausgeschlossen werden. Zudem war die Stichprobe eher klein. Es kann nicht von einer Repräsentativität der Stichprobe ausgegangen werden. Deshalb können die getroffenen Aussagen nicht verallgemeinert oder auf andere Stichproben

übertragen werden. Dies könnte durch die Replikation der Studie mit einer grösseren und repräsentativen Stichprobe ermöglicht werden.

Nach der Durchführung der ersten Interviews wurde ersichtlich, dass bei zwei der Expert\*innen genau genommen keine «echten» Pulsbefragungen im definierten Sinne durchgeführt werden. Um mindestens zwei Anwendungsfälle mit einer höheren Frequenz (alle 2 Wochen) zu haben, musste ein Nachsampling durchgeführt werden. Aufgrund der aktuellen Lage (Pandemie COVID-19) stellte sich die eingeplante Zeit der Rekrutierungsphase von Expert\*innen als eher knapp heraus. Da nur schwer genügend Interviews akquiriert werden konnten, war es nicht möglich Befragungstypen, die im definierten Sinne nicht ganz eine Pulsbefragung darstellen abzulehnen. Dies hätte zu einer zu kleinen Anzahl an Interviews geführt. Basierend auf diesen Erfahrungen wird bei der Rekrutierung von Expert\*innen-Interviews eine längere, finanziell unterstützte Stichprobenrekrutierung oder beides empfohlen.

Das Fachwissen und die Erfahrungen der interviewten Personen bezüglich den Pulsbefragung konnte gut durch das Expert\*innen-Interview erhoben werden.

Alle interviewten Expert\*innen arbeiten in Grossunternehmen (>250 Beschäftigte). Es wurden auch diverse kleine und mittelgrosse Unternehmen angefragt. Davon konnte niemand für ein Interview gewonnen werden. Somit sind die Erkenntnisse auf Pulsbefragungen in Grossunternehmen zu beziehen. Um Aussagen über die konkrete Umsetzung sowie Anreize und Auswirkungen von Pulsbefragungen bei kleineren Unternehmen treffen zu können wäre es notwendig weitere Interviews bei dieser Zielgruppe durchzuführen.

Bei der Analyse der Onlineumfrageergebnisse konnten 15 Personen unter den Antwortenden aus kleineren Unternehmen (<250 Beschäftigte) gezählt werden. Da die Umfrage anonym war, konnten diese oder ihre Organisationen nicht kontaktiert werden. Es wurde versucht, durch die Onlineumfrage Expert\*innen zu motivieren, sich für ein Interview bei der Autorin zu melden. Es erfolgte jedoch keine Kontaktaufnahme. Die Umfrage aus diesen Gründen nicht anonym zu gestalten kam von Anfang nicht in Frage, da das Risiko, dass dadurch die Teilnahmebereitschaft reduziert würde, als zu hoch eingeschätzt wurde.

Die Interviews lieferten detaillierte Informationen zu den Eigenschaften, dem Kontext und Prozess der Pulsbefragung, wie sie in der Praxis umgesetzt wird. Es wurden die Gründe erfragt, um aufzuzeigen, warum Pulsbefragungen in der Praxis angewendet werden. Darüber hinaus konnten Anreize und Auswirkungen von Pulsbefragungen aufgezeigt werden. Die umfangreichen Informationen, die aus den Expert\*innen-Interviews erfolgten, zusammenzufassen und zu strukturieren, gestaltete sich aufwendig. Die Auswertung mittels Extraktion nach Gläser und Laudel (2010) war passend. Das frühe

Fokussieren auf fragestellungrelevante Themen war bei der erhaltenen hohen Informationsdichte sehr hilfreich. Es kamen enorm viele interessante Informationen über die Mitarbeitendenbefragungen bei den Gesprächen mit den Expert\*innen zusammen. Jedoch war ein Teil davon nicht fragestellungrelevant und konnte nach dem Transkribieren für diese Studie nicht weiterverwendet werden. Die Ergebnisse vorliegender Studie ermöglichen Personen, die keine Pulsbefragung durchführen oder daran teilnehmen, besser zu verstehen, um was es geht und wie die Befragung eingesetzt werden kann.

Abschliessend kann gesagt werden, dass trotz Einschränkungen bezüglich der Stichproben eine nähere Beschreibung der Pulsbefragung erfolgen konnte und Einblicke zu aktueller Umsetzung ermöglicht wurden.

## 5.4. Implikationen für die Praxis

Es folgen basierend auf den Erkenntnissen dieser Studie konkrete Empfehlungen für die Praxis.

- **Der Nachfolgeprozess** von Mitarbeitendenbefragungen ist sehr wichtig für deren Wirksamkeit (Hodapp & Bungard, 2018; Traut, 2018). Dies gilt auch für Pulsbefragungen. Die Ergebnisse zeigen, dass der Fokus nicht nur auf die Messung, sondern auch auf einen wirksamen Nachfolgeprozess gerichtet werden sollte. Die Zeit, die durch die Automatisierung von Feedbackprozessen bei Planung und Durchführung gespart wurde, kann hierfür sinnvoll investiert werden.
- **Die Unterstützung** der Führungskräfte und Mitarbeitenden ist essenziell. Eine gute Einführung und Schulung benötigen gute Planung und zeitliche Ressourcen. Für viele Mitarbeitende ist die Pulsbefragung und die Art auf diese Weise und mit Frequenz Feedback zu erhalten und zu geben bzw. zu erhalten neu und führt zu Verunsicherung. Erfolgte jahrelang der Prozess top-down und nun immer mehr bottom-up kann wortwörtlich von einer Drehung um 180 Grad gesprochen werden. Mitarbeitende müssen von Anfang an befähigt werden, mit der Pulsbefragung und den Ergebnissen umgehen zu können. Ansonsten könnte es sein, dass die positiven Auswirkungen nie wirklich eintreffen werden.
- **Die Ergänzung** der traditionellen MAB mit einer Pulsbefragung hat grosses Potential. Sind gut funktionierende traditionelle MAB vorhanden, so besteht die Möglichkeit, diese mit einer Pulsbefragung zu ergänzen. Ist keine Befragung vorhanden oder hat die traditionelle MAB ausgedient, so kann auch die ausschliessliche Anwendung einer Pulsbefragung in Betracht gezogen werden.
- **Die Mitarbeitenden stärker miteinzubeziehen** kann nicht nur die Akzeptanz und Teilnahmemotivation in Bezug auf die Pulsbefragung erhöhen, sondern weitere langfristige positive Auswirkungen mit sich bringen (Partizipation, Commitment, Engagement etc.). Bestenfalls werden die Mitarbeitenden bereits bei der Entscheidung für ein Feedbackinstrument oder bei der Entwicklung dessen miteinbezogen werden. Denn sie werden primär jene sein, die regelmässig an der Pulsbefragung teilnehmen und mit den Ergebnissen arbeiten werden
- **Die Frequenz** einer bestehenden Pulsbefragung kann jederzeit angepasst werden. Wurden erste positive Erfahrungen mit einer quartalsweisen Befragung gemacht, sollte die Option, die Frequenz zu erhöhen, in Betracht gezogen werden.
- **Die Befragung einer Stichprobe** verspricht die Vorteile, dass die Gefahr der Befragungsmüdigkeit, die Kosten und der Aufwand reduziert wird. Es könnte sich lohnen für gewisse Themen nur einen Teil der Belegschaft zu befragen oder mittels intelligenter, wechselnder Stichproben alle Mitarbeitende der Zielgruppe nacheinander zu befragen.

- **Das kritische Reflektieren** der Pulsbefragung als ein Feedbackinstrument von vielen möglichen sollte immer wieder geschehen. Die Bedürfnisse von Menschen und Organisationen ändern sich. Feedbackinstrumente sollten sich ihnen anpassen und nicht umgekehrt. Es wird nahegelegt immer wieder zu überprüfen ob Inhalt, Umfang, Frequenz usw. noch angemessen sind. Ein reflektierter Umgang mit neuen Feedbackinstrumenten hat Einfluss auf deren Wirksamkeit. Die Studie konnte bestätigen, dass Pulsbefragungen viele positive Auswirkungen haben können. Durch deren sinnvollen und sachgemässen Einsatz können deren positive Auswirkungen ihr volles Potential entfalten.
- **Der Austausch unter verschiedenen Fachpersonen** verspricht grossen praktischen Nutzen. Die Ergebnisse konnten zeigen, dass bereits erste Erfahrungen mit Pulsbefragungen gesammelt wurden. Durch den Austausch mit anderen Fachpersonen über deren Erfahrungen können Fehler vermieden, Best Practices erkannt und die Pulsbefragung erfolgreicher eingesetzt werden. Diese Arbeit hat acht Personen aus Unternehmen, die eine Pulsbefragung o.ä. umsetzen befragt und bietet dafür einen möglichen Anknüpfungspunkt.

## 6. Literaturverzeichnis

- von Au, C. (2017). Von Burnout, Boreout und Narzissmus zur holistischen, wertschätzenden und lernenden Führungskultur (Leadership und Angewandte Psychologie). In C. von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation* (S. 1–36). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12554-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12554-7_1)
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Birk, S., Nelsen, M., Lackerbauer, S. & Kirchener, C. (2015). Wie wir morgen arbeiten... Studie auf Basis einer Stichprobe von 171 Quellen zur Arbeit der Zukunft. *Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien e. V.*, 30.
- Blöbaum, B., Nölleke, D. & Scheu, A. M. (2014). Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 1–13). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05723-7\\_11-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05723-7_11-1)
- Borg, I. (2014). Mitarbeiterbefragungen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 767–773). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_57](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_57)
- Bundesamt für Statistik. (2008a). Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA). Zugriff am 1.1.2020. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/nomenklaturen/noga.html>
- Bundesamt für Statistik. (2008b). STATENT: Variablenliste | Publikation. *Bundesamt für Statistik*. Zugriff am 1.1.2020. Verfügbar unter: </content/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/erhebungen/statent.assetdetail.9186697.html>
- Bungard, W. (2018). Mitarbeiterbefragungen. *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S. 173–190). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_8)

- Bungard, W., Müller, K. & Niethammer, C. (2007). *Mitarbeiterbefragung - was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten*. Springer Medizin Verlag Heidelberg Bibliografische.
- Burnett, J. R. & Lisk, T. C. (2019). The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce. *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 108–119. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565097>
- Colihan, J. & Waclawski, J. (2016). Pulse surveys: a limited approach with some unique advantages. In A. Kraut (Hrsg.), *Getting action from organizational surveys. New concepts, technologies and applications*. Jossey Bass.
- Domsch, M. E. & Ladwig, D. H. (2013). Mitarbeiterbefragungen — Stand und Entwicklung. In M.E. Domsch & D. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 11–55). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-35295-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-35295-9_1)
- Dresing, T. & Pehl, T. (2017). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (7. Auflage.). Marburg: Eigenverlag.
- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (Originalausgabe, 8. Auflage.). Reinbek bei Hamburg: Reinbek bei Hamburg, Rowohlt.
- Fridrich, A., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2015). The Context, Process, and Outcome Evaluation Model for Organisational Health Interventions. *BioMed Research International*, 2015, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2015/414832>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (Lehrbuch) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Häder, M. & Häder, S. (2019). Stichprobenziehung in der quantitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 333–348). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_22)
- Heger, O. & Hölscher, M. (2010). Stets am Puls der Mitarbeiter. *personalmagazin*, (01), 40–41.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (Lehrbuch) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag.

- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hodapp, M. & Bungard, W. (2018). Die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (S. 257–269). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_13)
- Hossiep & Frieg. (2008). Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Planung & Analyse : Zeitschrift für Marktforschung und Marketing. - Frankfurt, M. : dfv-Mediengruppe, ISSN 0724-9632, ZDB-ID 721476-5. - Vol. 35.2008, 6, p. 55-59). *Planung & Analyse : Zeitschrift für Marktforschung und Marketing*, 35(6).
- Jolton, J. A. & Klein, C. (2020). Exploring the Universe of Pulse Surveys and Continuous Listening Opportunities. In W.H. Macey & A.A. Fink (Hrsg.), *Employee surveys and sensing: challenges and opportunities* (S. 53–67). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oso/9780190939717.003.0004>
- Jöns, I. & Bungard, W. (Hrsg.). (2018). *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kanning, U. P. & Staufenbiel, T. (2012). *Organisationspsychologie*. Zugriff am 2.6.2020. Verfügbar unter: <http://elibrary.hogrefe.de/book/99.110005/9783840921452>
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material* (6., überarbeitete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz.
- Liebig, C. & Müller, K. (2005). Mitarbeiterbefragung online oder offline? Chancen und Risiken von papierbasierten versus internetgestützten Befragungen. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (S. 209–219). Wiesbaden: Gabler Verlag.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-322-82510-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-322-82510-0_13)

- Linke, R. (2018). *Mitarbeiterbefragungen optimieren: von der Befragung zum wirksamen Management-Instrument*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Macey, W. H. & Fink, A. A. (Hrsg.). (2020). *Employee surveys and sensing: challenges and opportunities* (The SIOP professional practice series). New York, NY: Oxford University Press.
- Marschner, A., Sohège, A.-R. & Werther, S. (2018). Wer fragt, gewinnt. *Personalmagazin*, 04.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung : Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441–471). Opladen: Westdt. Verl.
- Müller, K., Liebig, C., Straatmann, T. & Bungard, W. (2010). Puls- und Change-Befragungen: zeitgemäße Instrumente zur Steuerung und Evaluation von Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen, *OrganisationsEntwicklung*(Nr. 3), 66–71.
- Nürnberg, V. (2017). *Mitarbeiterbefragungen: ein effektives Instrument der Mitbestimmung* (1. Auflage.). Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4622-5>
- Pickel, S., Pickel, G., Lauth, H.-J. & Jahn, D. (Hrsg.). (2009). *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: neue Entwicklungen und Anwendungen* (Lehrbuch) (1. Auflage.). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Poulsen, S. & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance (Promoting a Healthy Psychosocial Work Environment in Times of Change). *Safety Science*, 100, 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>
- Reips, U.-D. (2002). Standards for Internet-Based Experimenting. *Experimental Psychology*, 49(4), 243–256. <https://doi.org/10.1026//1618-3169.49.4.243>

- Rheinberg, F. & Vollmeyer, R. (2018). *Motivation*. Kohlhammer Verlag.
- Von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. . (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2013). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (10. Auflage). De Gruyter Oldenbourg.
- Scholz, C., Müller, S. & Eichhorn, F. (2012). *Mitarbeiterbefragung: aktuelle Trends und hilfreiche Tipps* (Strategie- und Informationsmanagement). (C. Scholz, Hrsg.). München: Rainer Hampp Verlag.
- Schuler, H. & Kanning, U. P. (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Auflage). Göttingen; Bern; Wien: Hogrefe.
- Schuler, H. & Moser, K. (Hrsg.). (2014). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5., vollständig überarbeitete Auflage.). Bern: Verlag Hans Huber.
- Schwuchow, K. & Gutmann, J. (Hrsg.). (2018). *HR-Trends 2019: Strategie, Digitalisierung, Diversität, Demografie* (Haufe Fachbuch) (1. Auflage.). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Stark, W. Empowerment. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. (2020). . Zugriff am 9.6.2020. Verfügbar unter: <https://portal.hogrefe.com/dorsch/empowerment/>
- Stephany, U., Gutzan, S. & Schultz-Gambardi, J. (2012). Wenn die Großen fragen. *Personalwirtschaft*, S. 12–14.
- Thielsch & Weltzin. (2013). Online-Mitarbeiterbefragungen. In Domsch & Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 77–94). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-35295-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-35295-9_3)
- Traut, H. (2018). *Die Bedeutung prozessbegleitender Maßnahmen bei Mitarbeiterbefragungen für die Teilnahmemotivation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22042-6>
- Trost, A. (2009). Wissen, was Mitarbeiter denken. *Personalmagazin*, (1), 52–53.
- V. H. Vroom. (1964). *Work and motivation*. New York a.o: Wiley.

- V. H. Vroom. (1967). *Work and motivation*. New York a.o: Wiley.
- Weinert, A. B. (2015). *Organisations- und Personalpsychologie* (Lehrbuch) (6., neu ausgestattete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz PVU.
- Welbourne, T. M. (2016). The Potential of Pulse Surveys: Transforming Surveys into Leadership Tools. *Employment Relations Today*, 43(1), 33–39. <https://doi.org/10.1002/ert.21548>
- Werther, S. (2015). *Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10497-9>
- Werther, S. (2017). Am Puls der Mitarbeiter. *Personalmagazin*, 10, 30–33.
- Werther, S. (2018). Feedbacktrends - zwischen Feedback-Apps und predictive Analytics? *HR Performance*, (1), 4–5.
- Werther, S. & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung: Freude am Change* (Die Wirtschaftspsychologie). Berlin: Springer.
- Werther, S. & Mann, F. (2017). Zwischen Pulsbefragung und Instant Feedback. *Human Resources Manager*, (Online-Ausgabe).
- Werther, S. & Stief, M. (2016). Motivieren und Binden in Zeiten von New Work. *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*, (2), 30–32.
- Werther, S. & Woschée, R. (2016). Feedbackinstrumente in Change Prozessen – sind Mitarbeiterbefragungen noch zeitgemäß? *Organisationsentwicklung*, (2), 82–87.
- Werther, S. & Woschée, R. (2018). Die Zukunft von Feedback in Unternehmen - zwischen mobilen Apps und Echtzeit-Dashboards? In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage., S. 229–242). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Willis Towers Watson. (2020, Januar 8). Befragungsmonitor 2019. Zugriff am 28.5.2020. Verfügbar unter: <https://www.willistowerswatson.com/de-DE/Insights/2020/01/wohin-bewegt-sich-der-mitarbeiterbefragungsmarkt>

Winkler, B. (2016). Effektive Google-Teams; Exzellenz in Führungsteams. *Organisationsentwicklung*, 1, 111.

Wolf, J. (2013). *Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik* (Lehrbuch) (5., überarb. und aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Zunke, V. K. (2018). Entscheidende Momente besser verstehen. *HR-Management*, (07), 88–90.

## 7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Beispiel Dashboard der Teamansicht (Quelle: Zur Verfügung gestellt von Ligado AG) .32

Abbildung 2. Beispiel Ergebnisverlauf «Kommunikation» (Quelle: Zur Verfügung gestellt von Ligado AG) .....32

Abbildung 3. Visualisierung des VIE-Modells (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler & Moser, 2014 und Kanning & Schaufenbiel, 2012) .....39

Abbildung 4. Visualisierung des Untersuchungsdesigns (eigene Darstellung).....42

Abbildung 5. Visualisierung der Struktur und Inhalt der Onlineumfrage (eigene Darstellung) .....45

Abbildung 6. Visualisierung der Häufigkeitsverteilung der eingesetzten Mitarbeitendenbefragungen (eigene Darstellung).....54

Titelbild: Eigene Darstellung basierend auf zwei freizugänglichen Bildern (gefunden unter:

<https://media.gettyimages.com/vectors/open-space-office-workplaces-outdoors-tables-chairs-and-windows-in-vector-id674555358?s=2048x2048> , <https://m.media-amazon.com/images/I/31cZnELqQvL.AC.SS350.jpg> , Zugriff am 05.06.2020)

## 8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Traditionelle Feedbackinstrumente vs. moderne Feedbackinstrumente (Eigene Darstellung in Anlehnung an Werther & Woschée, 2018, S. 82) .....	11
Tabelle 2 Gründe und Zielsetzungen von Mitarbeitendenbefragungen (eigene Darstellung) .....	19
Tabelle 3 traditionelle MAB vs. Pulsbefragung (basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur, eigene Darstellung).....	34
Tabelle 4 Teilnehmenden nach Branche .....	53
Tabelle 5 Teilnehmenden nach Unternehmensgrösse .....	53
Tabelle 6 Eingesetzten Mitarbeitendenbefragungen) .....	54
Tabelle 7 Traditionelle MAB und Pulsbefragung nach Unternehmensgrösse.....	55
Tabelle 8 Frequenz der traditionellen MAB .....	56
Tabelle 9 Initiierung der traditionellen MAB.....	56
Tabelle 10 Teilnehmenden der traditionellen MAB .....	57
Tabelle 11 Frequenz der Pulsbefragung.....	58
Tabelle 12 Initiierung der Pulsbefragung .....	59
Tabelle 13 Teilnehmende der Pulsbefragung.....	60
Tabelle 14 Steckbrief der interviewten Stichprobe .....	62
Tabelle 15 Steckbrief der Pulsbefragungen .....	64
Tabelle 16 Frage- und Antwortformat der Pulsbefragungen .....	66
Tabelle 17 Traditionelle MAB vs. Pulsbefragung (basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Studie).....	77

## 9. Anhang

### A: Onlineumfrage Questback

#### Willkommenseite



Herzlich Willkommen

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, an dieser Umfrage teilzunehmen.

Diese Befragung ist ein Teil der Datenerhebung für meine Masterarbeit, in der ich mich mit modernen Mitarbeitendenbefragungen aus Sicht der Unternehmen beschäftige.

Mit dieser 10-minütigen Umfrage möchte ich erfahren wie die Mitarbeitendenbefragung(en) in Ihrem Unternehmen eingesetzt wird.

Falls in Ihrem Unternehmen keine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt wird, möchte ich Sie bitten, den Fragebogen dennoch zu starten. Er findet dann in verkürzter Version statt (Dauer max. 2 min.).

Falls Sie Interesse an den Ergebnissen dieser Befragung haben, können Sie am Ende der Befragung Ihre E-Mailadresse hinterlassen und ich werde Ihnen diese nach Abschluss des Forschungsprojektes (Juli 2020) zukommen lassen.

Auf der nächsten Seite folgt eine Datenschutzerklärung und dann können Sie mit der Beantwortung des Fragebogens starten.



Progress bar showing 11% completion. A button labeled 'WEITER' is visible on the right side of the bar.

## Datenschutzerklärung und Einverständniserklärung



Die Teilnahme an dieser Umfrage ist freiwillig und birgt keine Risiken. Sie haben jederzeit das Recht auf Rücktritt und Abbruch der Befragung ohne Gründe anzugeben. Ihnen entstehen dadurch keinerlei Nachteile. Schliessen Sie dazu einfach Ihren Browser.

Die Teilnahme an dieser Umfrage ist anonym. Es werden lediglich Daten zur Unternehmensgrösse und Branche erhoben, um bei der Auswertung der Daten Gruppenbildungen zu ermöglichen.

Die im Rahmen des Projekts gesammelten Daten werden nur zu Forschungszwecken genutzt. Ihre E-Mailadresse, welche Sie optional am Ende des Fragebogens angeben können, wird vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Die Auswertung lässt keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihr Unternehmen zu. Die Daten können von Forschenden in zukünftigen Forschungsprojekten wiederverwendet werden.

Wenn Sie Fragen haben, die Ihnen diese Datenschutzerklärung nicht beantworten konnte oder wenn Sie zu einem Punkt vertiefte Informationen wünschen, wenden Sie sich bitte jederzeit an [rebekka.schweizer@students.fhnw.ch](mailto:rebekka.schweizer@students.fhnw.ch)

Stimmen Sie den obenstehenden Bedingungen zu? Durch Klicken auf „Ich bin damit einverstanden“, geben Sie an, dass Sie die Fragen in dieser Umfrage beantworten möchten.

Stimmen Sie den obenstehenden Bedingungen nicht zu? Dann schliessen Sie einfach das Fragebogenfenster.

Ich bin damit einverstanden.

Progress bar: 22% WEITER

## Demografische Angaben



### In welcher Branche arbeiten Sie?

(NOGA 2008, Branchenstruktur vom Bundesamt für Statistik)

Bitte wählen ▼

### Wie viele Beschäftigte hat ihr Unternehmen?

- 0-9 Beschäftigte
- 10-49 Beschäftigte
- 50-249 Beschäftigte
- 250-1'000 Beschäftigte
- Mehr als 1'000 Beschäftigte
- Weiss ich nicht

Progress bar: 33% WEITER

Mitarbeitendenbefragungen – Auswahl (Filterfunktion)



Für den weiteren Verlauf der Befragung ist es wichtig, dass Sie den Unterschied von der klassischen Mitarbeitendenbefragung und der Pulsbefragung (alternativ auch kontinuierliche Befragung genannt) präsent haben.

Folgende Tabelle fasst das Wichtigste zusammen.

	Klassische Mitarbeitendenbefragung	Pulsbefragung
<b>Inhalt, Themen</b>	Umfangreiche thematische Schwerpunkte. Zahlreiche Themen werden tiefgehend erfragt	Starke Schwerpunktsetzung bei den Themen. Weniger, spezifischer und oberflächlicher wird gefragt
<b>Umfang</b> (Anzahl Fragen)	Ca. 40 - 100 Fragen	Ca. 1 - 20 Fragen
<b>Frequenz, Regelmässigkeit</b>	Durchführung in grösseren Abständen (oftmals alle 1 - 3 Jahre, stark vorgegeben)	Kontinuierliche Durchführung (wöchentlich bis monatlich oder quartalweise, flexibel)
<b>Teilnahme, Reichweite</b>	Möglichst alle Mitarbeitende des Unternehmens	Flexibel: Von einzelnen Teams, oder Abteilungen bis hin zum ganzen Unternehmen
<b>Der Prozess der Befragung wird angestossen von... Zuständig ist...</b>	Personalabteilung oder das höhere Management	Flexibel: Angestossen durch einzelne Mitarbeitende, Teams, Abteilungen oder höheres Management/ Personalabteilung
<b>Technologische Umsetzung</b>	Je nach Erreichbarkeit der Mitarbeitenden per Papier und Stift oder in Onlineformaten	Mobile-Formate oder Online-Formate

Welche Art von Mitarbeitendenbefragung(en) wird/werden in Ihrem Unternehmen durchgeführt?

(mehrfach Auswahl möglich)

eine klassische Mitarbeitendenbefragung

eine Pulsbefragung

weder noch

eine andere Art von Befragung nämlich:



WEITER

**Die Klassische (resp. traditionelle) MAB**



Wie viele Fragen werden in Ihrem Unternehmen bei einer klassischen Mitarbeitendenbefragung gestellt?

ca.:

genau:

Wie oft wird in Ihrem Unternehmen eine klassische Mitarbeitendenbefragung durchgeführt?

2x pro Jahr

1x pro Jahr

Alle zwei Jahre

Alle drei Jahre

Wie folgt:

Wer nimmt an der klassischen Mitarbeitendenbefragung teil?

Alle Mitarbeitende des Unternehmens

Einzelnen Abteilung(en)

Einzelne(s) Team(s)

Nur Führungskräfte

Folgende:

Wer initiiert den Prozess der klassischen Mitarbeitendenbefragung?

Personalabteilung (z.B. HR)

Das höhere Management (z.B. Geschäftsleitung)

Mitarbeitende mit Führungsfunktion

Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Arbeitsgruppen von Mitarbeitenden

Arbeitnehmervertretung

Folgende:

Sind Sie persönlich mitwirkend bei der Initiierung der Mitarbeitendenbefragung?

- Ja
- Nein

Wie wird die klassische Mitarbeitendenbefragung durchgeführt?

- Mit Stift und Papier
- Online Format (Internetbasierte Umfrage mit Zugang via Link oder Login)
- Mobiles Format (Zugang mit einer App)
- Wie folgt:

Wie hoch ist der Gesamtrücklauf der klassischen Mitarbeitendenbefragung?

- 0-9%
- 10-19%
- 20-29%
- 30-39%
- 40-49%
- 50-59%
- 60-69%
- 70-79%
- 80-89%
- 90-100%
- Weiss ich nicht

Möchten Sie etwas zu der klassischen Mitarbeitendenbefragung anmerken?

Dann ist hier Platz dafür.



Die

Pulsbefragung



Wie viele Fragen werden in Ihrem Unternehmen bei der Pulsbefragung gestellt?

ca.

genau:

Was sind die zentralen Themen in der Pulsbefragung?

Change Auswirkungen

Commitment

Engagement

Gesundheit

Stress

Teameffektivität

Zufriedenheit

Zusammenarbeit

Weitere/Andere nämlich:

Wie oft wird in Ihrem Unternehmen eine Pulsbefragung durchgeführt?

Mehrmals pro Woche

Ca. 1x pro Woche

Ca. alle 14 Tage

Ca. alle drei Wochen

Ca. 1x pro Monat

Wie folgt:

Wer nimmt an der Pulsbefragung teil?

Alle Mitarbeitende des Unternehmens

Einzelnen Abteilung(en)

Einzelne(s) Team(s)

Nur Führungskräfte

Folgende:

### Wer initiiert den Prozess der Pulsbefragung?

---

Personalabteilung (z.B. HR)

Das höhere Management (z.B. Geschäftsleitung)

Mitarbeitende mit Führungsfunktion

Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Arbeitsgruppen von Mitarbeitenden

Arbeitnehmervertretung

Folgende:

### Sind Sie persönlich mitwirkend bei der Initiierung der Pulsbefragung?

Ja

Nein

### Wie wird die Pulsbefragung durchgeführt?

---

Mit Stift und Papier

Online Format (Internetbasierte Umfrage mit Zugang via Link oder Login)

Mobiles Format (Am Handy mit Zugang via App)

Wie folgt:

### Wie hoch ist der Gesamtrücklauf der Pulsbefragung? Bzw. wie viele der versendeten Einladungen werden beantwortet?

---

0-9%

10-19%

20-29%

30-39%

40-49%

50-59%

60-69%

70-79%

80-89%

90-100%

Weiss ich nicht

Welches Produkt/Programm wird dafür verwendet?

Culture Amp

Honestly

Ligado

Peakon

Ein anderes, nämlich:

Möchten Sie etwas zur Pulsbefragung anmerken?

Dann ist hier Platz dafür.

Im Gegensatz zu einer klassischen Mitarbeitendenbefragung, welchen Mehrwert generiert die Pulsbefragung für Ihr Unternehmen?

Bitte beschreiben Sie in wenigen Worten.

## Zukunft

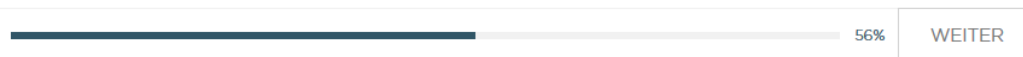


Denken Sie, dass in Ihrem Unternehmen in den nächsten 2-3 Jahren eine Pulsbefragung eingeführt wird?

Ja

Nein

Weiss ich nicht



### Bemerkungen und Ergebnismeldung

Möchten Sie etwas zur Umfrage generell anmerken?  
Dann ist hier Platz dafür.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.  
Als Dankeschön und bei Interesse können Sie sich die Ergebnisse dieser  
Befragung zusenden lassen. Hinterlassen Sie einfach ihre E-Mailadresse.

Die Ergebnisse werden im Juni/Juli 2020 versendet.

Nein, danke.

Ja, gerne. Meine E-Mailadresse ist:

Sind Sie in Ihrem Unternehmen zuständig für den Prozess der Mitarbeiterbefragung und können sich vorstellen, ein Interview zum Thema  
Pulsbefragungen zu geben?  
Oder kennen Sie jemand, der dafür in Frage kommt?

Dann melden Sie sich doch bei mir oder geben Sie meine E-Mailadresse weiter.  
[rebekka.schweizer@students.fhnw.ch](mailto:rebekka.schweizer@students.fhnw.ch)

Die interviewte Person erhält als Dankeschön und wenn gewünscht nach Abschluss der Masterthesis (Juni/Juli 2020) eine Zusammenfassung von  
den Ergebnissen der durchgeführten Interviews.



### Endseite



Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Sie können das Umfragefenster schliessen.



**B: «Checkliste zur Erstellung von Online-Umfragen»**

(Thielsch &amp; Weltzin, 2013, S.119)

**Checkliste zur Erstellung von Online-Umfragen****Erstellung der Umfrage:**

- Sind alle Fragen notwendig? Fehlen womöglich noch Items?
- Sind alle Items gut formuliert?
- Sind alle Fragen und Instruktionen verständlich?
- ➔ Regeln der Item- und Fragebogenkonstruktion einhalten!

**Umsetzung der Befragung online:**

- Sind alle wichtigen Informationen auf der Startseite?
- Sind die Angaben zur Bearbeitungsdauer realistisch?
- Sind offene Fragen wenn möglich am Ende der Befragung angeordnet?
- Ist es sinnvoll einen Fortschrittsbalken einzubauen?
- Gibt es für die Befragten eine Möglichkeit ihre eigenen Daten aus der Auswertung auszuschließen (freiwilliger Selbstausschluss)?
- Können die Befragten am Ende der Umfrage Anmerkungen machen?
- Wenn nötig: Gibt es eine explizite Einverständniserklärung (informed consent)?
- Funktionieren alle Filterführungen und Kontrollchecks?
- Gibt es irgendwelche Usability-Probleme?
- Wird die Befragung in gängigen Browsern gut/angenehm dargestellt?
- ➔ Vortest der Online-Befragung mit Personen aus der Zielgruppe!

**Vorbereitung Datenauswertung:**

- Wurden Kriterien für die spätere Datenfilterung festgelegt?
- Gab es einen Testlauf des Datenexports?

**Feldphase und Online-Datenerhebung:**

- Sind Datenschutz und Datensicherheit gewährleistet?
- Wie sollen die Probanden rekrutiert werden?
- Ist die Einladung zur Umfrage knapp aber gut formuliert?
- Zu Beginn der Feldphase: Nennen die Befragten in ihren Anmerkungen irgendwelche technischen oder inhaltlichen Probleme?

**Nach der Datenerhebung:**

- Analyse von Abbruch und Datenqualität: Gab es selektiven Abbruch? Müssen Datensätze ausgeschlossen werden?
- Bei einer Quotierung: Sind alle Gruppen voll oder muss gezielt nachgeschichtet werden?

**C: Konstruktion des Expert\*innen-Interviewleitfadens**

	<b>Leitfragen (+Nachfragen)</b> Hinzugezogene Theorien/ Modelle
Einstieg	<b>Einstieg</b> Begrüssung und Bedankung Dauer des Interviews: 1h Zu meiner Person & Masterarbeit Zur interviewten Person Aufnahme, Datenschutzerklärung und Einverständniserklärung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie lange arbeiten Sie bereits in diesem Unternehmen?</li> <li>• Wie lange führen Sie/ Ihr Unternehmen bereits eine Pulsbefragung durch?</li> </ul>
Merkmale der Pulsbefragung	<b>Alternativ oder Ergänzend</b> (Linke, 2018; Werther & Stief, 2016) Wird die Pulsbefragung als <b>Ergänzung</b> oder als <b>Ersatz</b> zu klassischen Mitarbeitendenbefragung genutzt? <b>Inhalt/ Themen</b> (Werther, 2017; Werther & Woschée, 2016; Burnett & Lisk, 2019) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die zentralen Themen der Pulsbefragung?</li> </ul> <b>Umfang (inkl. Frage- &amp; Antwortformat)</b> (Werther, 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie viele Fragen werden in der Pulsbefragung gestellt?</li> <li>• Sind die Fragen offen oder geschlossen formuliert?</li> <li>• Wie sieht die Antwortmöglichkeit aus?                          (Skala, Kommentarfeld)</li> </ul> <b>Frequenz</b> (Werther, 2017; Werther & Woschée, 2018) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie oft wird in Ihrem Unternehmen eine Pulsbefragung durchgeführt?                          (Anzahl Befragungen, Abstände zwischen Befragungen)</li> </ul> <b>Initiierung/ Steuerung</b> (Werther, 2017; Werther & Stief, 2016; Werther & Woschée, 2016) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer <b>initiiert</b> den Prozess der Pulsbefragung? (anstossen, in Auftrag geben)</li> <li>• Wer betreut die Pulsbefragung? (zuständig, koordinieren, Administration)</li> </ul> <b>Technologische Umsetzung, Medium, Produkt &amp; Dienstleistungen (Anbieter)</b> (Werther, 2017; Werther & Stief, 2016) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird die Pulsbefragung durchgeführt?                          (schriftlich/mündlich, Paper Pencil oder elektronisch, PC/Tablett/Mobile etc.)</li> <li>• Welches Produkt/Dienstleistung wird dafür verwendet?                          (Anbieter)</li> </ul>

<p>Kontext der Pulsbefragung</p>	<p><b>allgemeiner Interventions- und Umsetzungskontext (Omnibus Context and Organisationlevel)</b>                  ( Fridrich, Jenny &amp; Bauer, 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wer</b> nimmt alles an der Pulsbefragung teil?                      (Wer nimmt an der Pulsbefragung nicht teil?)</li> <li>• <b>Wo</b> wird die Pulsbefragung durchgeführt?                      (Berufsgruppen, Standorte, Personen, nur Führungskräfte, ganze Teams, ganze Abteilungen, ganze Organisation)</li> <li>• <b>Wann</b> wird die Pulsbefragung jeweils durchgeführt?                      (Monat, Tag, Zeit)</li> <li>• <b>Warum</b> wird die Pulsbefragung durchgeführt? (Rationalität, objektiv)                      (Was ist das <b>Ziel</b>, das damit erreicht werden soll? Was wird mit der Pulsbefragung angestrebt?)</li> </ul> <p><i>Spezifischer situativer Kontext (Discrete Context)</i>                  (Fridrich, Jenny &amp; Bauer, 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was denken Sie sind Faktoren, die den Prozess der Pulsbefragung <b>behindern</b>?</li> <li>• Was denken Sie sind Faktoren, die den Prozess der Pulsbefragung <b>fördern</b>?                      (zum Beispiel bez. Initiierungsperson, Aufgabenaspekte, soziale Aspekte, physische/technische Aspekte, Erfahrungen, Kompetenzen, Klima, Kultur etc.)</li> </ul>
<p>Prozess der Pulsbefragung</p>	<p><b>Die Planungsphase</b>                  (Scholz et al., 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Planung der Pulsbefragung aus?</li> <li>• Wie lange dauert die Planung?</li> </ul> <p><b>Die Durchführungsphase</b>                  (Scholz et al., 2012)</p> <p>Datenerhebung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Datenerhebung aus?</li> <li>• Wie lange dauert die Datenerhebung?</li> </ul> <p><i>Rücklauf:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist die <b>Rücklaufquote</b> der Pulsbefragung?</li> <li>• Was wird unternommen, um den <b>Rücklauf hochzuhalten</b>?</li> <li>• Falls auch noch eine klassische MAB durchgeführt wird: Wie ist der Rücklauf bei der klassischen MAB?</li> </ul> <p>Datenanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Datenauswertung aus?</li> <li>• Wie lange dauert die Datenerhebung?</li> </ul> <p>Ergebnisrückmeldung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Ergebnisrückmeldung aus?</li> <li>• Wie lange dauert die Ergebnisrückmeldung?</li> </ul> <p><b>Nachbereitungsphase (oder Follow-Up-Phase)</b>                  (Scholz et al., 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was geschieht mit den Ergebnissen?</li> <li>• Werden Massnahmen abgeleitet? Wenn ja, von wem?</li> <li>• Werden die getroffenen Massnahmen später evaluiert?</li> <li>• Wird die Pulsbefragung evaluiert?</li> </ul>

<p>Motivation, Anreize, Auswirkungen</p>	<p><b>gewählte Handlung, Instrumentalität (Vroom)</b>                  Pulsbefragung wird durchgeführt / ist in Planung</p> <p><b>Ergebnisse</b>                  von Vroom (1964; 1967) zitiert von Schuler &amp; Moser (2014) und Kanning &amp; Schaufenbiel (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind die Ergebnisse der Pulsbefragung?                      (unmittelbare Ergebnisse, Zwischenergebnisse und distale Ergebnisse)</li> </ul> <p><b>Ergebniserwartung</b>                  von Vroom (1964; 1967) zitiert von Schuler &amp; Moser (2014) und Kanning &amp; Schaufenbiel (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erwarten Sie, dass die Pulsbefragung zu den genannten Ergebnissen führt?</li> <li>Wie wahrscheinlich ist es, dass die <b>Pulsbefragung</b> zu den genannten <b>Ergebnissen</b> führt?                      (Finden Sie, dass die Pulsbefragung die geeignete Methode ist, um zu diesen Ergebnissen zu kommen?)</li> </ul> <p><b>Folgen der Ergebnisse</b>                  von Vroom (1964; 1967) zitiert von Schuler &amp; Moser (2014) und Kanning &amp; Schaufenbiel (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind die <b>Folgen</b> der genannten Ergebnisse?</li> </ul> <p><b>Instrumentalitäts-Erwartung</b>                  von Vroom (1964; 1967) zitiert von Schuler &amp; Moser (2014) und Kanning &amp; Schaufenbiel (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erwarten Sie, dass die Ergebnisse die gewünschten Folgen mit sich bringen?</li> <li>Wie wahrscheinlich ist es, dass die genannten <b>Ergebnisse</b> zu den <b>Folgen</b> führen?</li> </ul> <p><b>Valenz</b>                  von Vroom (1964; 1967) zitiert von Schuler &amp; Moser (2014) und Kanning &amp; Schaufenbiel (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie bewerten Sie die genannten <b>Ergebnisse &amp; Folgen</b>?                      (positiv / negativ)</li> <li>Wie wichtig sind die Ergebnisse &amp; Folgen für das Unternehmen?                      (wichtig bis unwichtig)</li> </ul>
<p>Chancen &amp; Risiken</p>	<p><i>Erfahrungen von Exert*innen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was würden Sie als Chancen von Pulsbefragungen sehen?</li> <li>Was würden Sie als Risiken von Pulsbefragungen sehen?</li> </ul>
<p>Abschluss</p>	<p>Incentivierung                  (Häder &amp; Häder, 2019)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sonstige Anmerkungen</li> <li>Ergebnisrückmeldung der Datenerhebung</li> <li>Bedankung</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verabschiedung</li></ul>
--	--

## D: Expert\*innen-Leitfaden (Drehbuch)

Themen	Fragen/Aussagen
<b>Gesprächseinführung</b>	Begrüssung und Bedankung Dauer des Interviews: 1h Zu meiner Person & Masterarbeit Zur interviewten Person Aufnahme, Datenschutzerklärung und Einverständniserklärung
<b>Intervieweinstieg</b>	Wie lange arbeiten Sie bereits in diesem Unternehmen? Wie lange führen Sie/ Ihr Unternehmen bereits eine Pulsbefragung durch?
<b>Art des Einsatzes der PB</b>	Wird die Pulsbefragung als <b>Ergänzung</b> oder als <b>Ersatz</b> zu klassischen Mitarbeitendenbefragung genutzt?
<b>Inhalt/ Themen</b>	Was sind die zentralen Themen der Pulsbefragung?
<b>(inkl. Frage- &amp; Antwortformat)</b>	Wie viele Fragen werden in der Pulsbefragung gestellt? Sind die Fragen offen oder geschlossen formuliert? Wie sieht die Antwortmöglichkeit aus? (Skala, Kommentarfeld)
<b>Frequenz</b>	Wie oft wird in Ihrem Unternehmen eine Pulsbefragung durchgeführt? (Anzahl Befragungen, Abstände zwischen Befragungen)
<b>Initiierung/ Steuerung</b>	Wer <b>initiiert</b> den Prozess der Pulsbefragung? (anstossen, in Auftrag geben) Wer betreut die Pulsbefragung? (zuständig, koordinieren, administration) (Geschäftsleitung, Personalabteilung, Projektteam etc.)
<b>Technologische Umsetzung Medium, Produkt &amp; Dienstleistungen (Anbieter)</b>	Wie wird die Pulsbefragung durchgeführt? ( <i>schriftlich/mündlich, Paper Pencil oder elektronisch, PC/Tablett/Mobile etc.</i> ) Welches Produkt/Dienstleistung wird dafür verwendet? (Anbieter)
<b>allgemeiner Interventions- und Umsetzungskontext</b>	<b>Wer</b> nimmt alles an der Pulsbefragung teil? (Wer nimmt an der Pulsbefragung nicht teil?) <b>Wo</b> wird die Pulsbefragung durchgeführt? (Berufsgruppen, Standorte, Personen, nur Führungskräfte, ganze Teams, ganze Abteilungen, ganze Organisation) <b>Wann</b> wird die Pulsbefragung jeweils durchgeführt? (Monat, Tag, Zeit) <b>Warum</b> wird die Pulsbefragung durchgeführt? (Rationalität, objektiv) (Was ist das Ziel, das damit erreicht werden soll? Was wird mit der Pulsbefragung angestrebt? Was sind die Gründe?)
<b>Spezifischer situativer Kontext</b>	<i>Was denken Sie sind Faktoren, die den Prozess der Pulsbefragung behindern? Was denken Sie sind Faktoren, die den Prozess der Pulsbefragung fördern? (zum Beispiel bez. Initiierungsperson, Aufgabenaspekte, soziale Aspekte, physische/technische Aspekte, Erfahrungen, Kompetenzen, Klima, Kultur etc.)</i>

<p><b>Die Planungsphase</b></p>	<p>Wie sieht die Planung der Pulsbefragung aus? Wie lange dauert die Planung?</p>
<p><b>Die Durchführungsphase</b></p>	<p>Datenerhebung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Datenerhebung aus?</li> <li>• Wie lange dauert die Datenerhebung?</li> </ul> <p><i>Rücklauf:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist die <b>Rücklaufquote</b> der Pulsbefragung?</li> <li>• Was wird unternommen, um den <b>Rücklauf hochzuhalten</b>?</li> <li>• Falls auch noch eine klassische MAB durchgeführt wird: Wie ist der Rücklauf bei der klassischen MAB?</li> </ul> <p>Datenanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Datenauswertung aus?</li> <li>• Wie lange dauert die Datenerhebung?</li> </ul> <p>Ergebnisrückmeldung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Ergebnisrückmeldung aus?</li> <li>• Wie lange dauert die Ergebnisrückmeldung?</li> </ul>
<p><b>Nachbereitungsphase</b> (oder Follow-Up-Phase)</p>	<p>Was geschieht mit den Ergebnissen? Werden Massnahmen abgeleitet? Wenn ja, von wem? Werden die getroffenen Massnahmen später evaluiert? Wird die Pulsbefragung evaluiert?</p>
<p><b>Handlung</b></p>	<p>Pulsbefragung wird durchgeführt / ist in Planung</p>
<p><b>Ergebnisse</b></p>	<p>Was sind die Ergebnisse der Pulsbefragung? (unmittelbare Ergebnisse, Zwischenergebnisse und distale Ergebnisse)</p>
<p><b>Ergebniserwartung</b></p>	<p>Erwarten Sie, dass die Pulsbefragung zu den genannten Ergebnissen führt? Wie wahrscheinlich ist es, dass die <b>Pulsbefragung</b> zu den genannten <b>Ergebnissen</b> führt? (Finden Sie, dass die Pulsbefragung die geeignete Methode ist, um zu diesen Ergebnissen zu kommen?) <i>subjektiv wahrgenommenen Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ergebnisses aufgrund der Handlung «Pulsbefragungen durchführen».</i></p>
<p><b>Folgen der Ergebnisse</b></p>	<p>Was sind die <b>Folgen</b> der genannten Ergebnisse? <i>Unmittelbare Folge / Mittelbare Folgen (Folge der Folge)</i></p>
<p><b>Instrumentalitäts- Erwartung</b> Erwartung das Handlungsergebnisse gewünschte Folgen mit sich bringen (=Auswirkungen)</p>	<p>Erwarten Sie, dass die Ergebnisse die gewünschten Folgen mit sich bringen? Wie wahrscheinlich ist es, dass die genannten <b>Ergebnisse</b> zu den <b>Folgen</b> führen?</p>
<p><b>Valenz</b> Bewertung, Wert, Wichtigkeit des angestrebten Zustandes (Handlungsergebnisse und deren Folgen)</p>	<p>Wie <b>bewerten</b> Sie die genannten Ergebnisse &amp; Folgen? <i>(positiv / negativ)</i></p> <p>Wie <b>wichtig</b> sind die Ergebnisse &amp; Folgen für das Unternehmen? <i>(wichtig bis unwichtig)</i></p>

<i>Chancen &amp; Risiken</i> <i>Erfahrungen von Expert*innen</i>	<i>Was würden Sie als Chancen von Pulsbefragungen sehen?</i> <i>Was würden Sie als Risiken von Pulsbefragungen sehen?</i> <i>Überwiegen für Sie insgesamt die Chancen oder die Risiken?</i>
	<b>Sonstige Anmerkungen</b> Ergebnisrückmeldung der Datenerhebung Bedankung & Verabschiedung

**E: Häufigkeitstabellen und Kreuztabellen (SPSS Output)**

Mittlere Bearbeitungszeit (arithm. Tageszeit mit den meisten Zugriffen: **Stunde 7 (74)** Seite mit den meisten Abbrüchen: **Willkommen (129)**  
 Mittel): **0h 5m 38.64s**

**Statistiken**

Datenschutzerklärung und Einverständniserklärung

N	Gültig	316
	Fehlend	0
Mittelwert		1.00
Median		1.00

**Datenschutzerklärung und Einverständniserklärung**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Ich bin damit einverstanden.	316	100.0	100.0	100.0

		<b>Branche</b>			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	1	.3	.3	.3
	Verarbeitendes Gewerbe / Herstellung von Waren	16	5.1	5.1	5.4
	Energieversorgung	14	4.4	4.4	9.8
	Baugewerbe / Bau	9	2.8	2.8	12.7
	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeuge	10	3.2	3.2	15.8
	Verkehr und Lagerei	24	7.6	7.6	23.4
	Gastgewerbe / Beherbergung und Gastronomie	11	3.5	3.5	26.9
	Information und Kommunikation	30	9.5	9.5	36.4
	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	59	18.7	18.7	55.1
	Grundstücks- und Wohnungswesen	3	.9	.9	56.0
	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	13	4.1	4.1	60.1
	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	23	7.3	7.3	67.4
	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	24	7.6	7.6	75.0
	Erziehung und Unterricht	18	5.7	5.7	80.7
	Gesundheits- und Sozialwesen	33	10.4	10.4	91.1
	Kunst, Unterhaltung und Erholung	6	1.9	1.9	93.0
	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	21	6.6	6.6	99.7
	Private Haushaltshilfe mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerepunkt	1	.3	.3	100.0
	<b>Gesamt</b>	<b>316</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Unternehmensgrösse**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	0-9 Beschäftigte	26	8.2	8.2	8.2
	10-49 Beschäftigte	47	14.9	14.9	23.1
	50-249 Beschäftigte	73	23.1	23.1	46.2
	250-1'000 Beschäftigte	52	16.5	16.5	62.7
	Mehr als 1'000 Beschäftigte	113	35.8	35.8	98.4
	Weiss ich nicht	5	1.6	1.6	100.0
	Gesamt	316	100.0	100.0	

**Häufigkeiten von \$MAB\_PB\_Beide\_Keine\_Andere**

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Art von durchgeführter Befra- gungen <sup>a</sup>	eine klassische Mitarbeiten- denbefragung	158	45.5%	50.0%
	eine Pulsbefragung	65	18.7%	20.6%
	weder noch	117	33.7%	37.0%
	eine andere Art von Befra- gung nämlich:	7	2.0%	2.2%
<b>Gesamt</b>		<b>347</b>	<b>100.0%</b>	<b>109.8%</b>

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**eine andere Art von Befragung nämlich:**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig -99	309	97.8	97.8	97.8
beides	1	.3	.3	98.1
einmal im Jahr, müssen wir uns selbst bewerten + positive & negative Dinge des Unternehmens aufschreiben und mit dem Vorgesetzten besprechen	1	.3	.3	98.4
Job-Stress-Analyse	1	.3	.3	98.7
Klassische, 360feedback und projekt/peerbefragungen	1	.3	.3	99.1
Mitarbeitendengespräch ohne klassische Fragestellung	1	.3	.3	99.4
regelmässige Feedbacks (persönlich oder via Fragebogen an alle) werden eingeholt nach Events, Schulungen, Neuerungen etc. Diese sind in der Regel eher recht kurz aber spezifisch (5-20 Fragen)	1	.3	.3	99.7
wöchentliche Besprechung mit den Vorgesetzten, wo man sämtliche Anliegen/Änderungswünsche einbringen kann	1	.3	.3	100.0
Gesamt	316	100.0	100.0	

**MAB und PB**

**→ Häufigkeiten**

[V\_19undV\_20\_Versuch2]

**Statistiken**

		Branche	Unternehmen sgrösse
N	Gültig	28	28
	Fehlend	0	0

**Unternehmensgrösse \* eine klassische Mitarbeitendenbefragung Kreuztabelle**

Anzahl

		eine klassische Mitarbeitendenbefragung		Gesamt
		not quoted	quoted	
Unternehmensgrösse	0-9 Beschäftigte	25	1	26
	10-49 Beschäftigte	43	4	47
	50-249 Beschäftigte	43	30	73
	250-1'000 Beschäftigte	12	40	52
	Mehr als 1'000 Beschäftigte	31	82	113
	Weiss ich nicht	4	1	5
<b>Gesamt</b>		<b>158</b>	<b>158</b>	<b>316</b>

**Unternehmensgrösse \* eine Pulsbefragung Kreuztabelle**

Anzahl

		eine Pulsbefragung		Gesamt
		not quoted	quoted	
Unternehmensgrösse	0-9 Beschäftigte	24	2	26
	10-49 Beschäftigte	45	2	47
	50-249 Beschäftigte	60	13	73
	250-1'000 Beschäftigte	45	7	52
	Mehr als 1'000 Beschäftigte	73	40	113
	Weiss ich nicht	4	1	5
<b>Gesamt</b>		<b>251</b>	<b>65</b>	<b>316</b>

**Unternehmensgrösse \* weder noch Kreuztabelle**

Anzahl

		weder noch		Gesamt
		not quoted	quoted	
Unternehmensgrösse	0-9 Beschäftigte	3	23	26
	10-49 Beschäftigte	6	41	47
	50-249 Beschäftigte	41	32	73
	250-1'000 Beschäftigte	45	7	52
	Mehr als 1'000 Beschäftigte	102	11	113
	Weiss ich nicht	2	3	5
<b>Gesamt</b>		<b>199</b>	<b>117</b>	<b>316</b>

**Unternehmensgrösse \* eine andere Art von Befragung nämlich: Kreuztabelle**

Anzahl

		eine andere Art von Befragung nämlich:		Gesamt
		not quoted	quoted	
Unternehmensgrösse	0-9 Beschäftigte	26	0	26
	10-49 Beschäftigte	46	1	47
	50-249 Beschäftigte	72	1	73
	250-1'000 Beschäftigte	52	0	52
	Mehr als 1'000 Beschäftigte	108	5	113
	Weiss ich nicht	5	0	5
<b>Gesamt</b>		<b>309</b>	<b>7</b>	<b>316</b>

		<b>Umfang mab</b>			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	ca.:	151	47.8	95.6	95.6
	genau:	7	2.2	4.4	100.0
	Gesamt	158	50.0	100.0	
Fehlend	-77	158	50.0		
Gesamt		316	100.0		

		ca.:		Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
		Häufigkeit	Prozent		
Gültig	-66	158	50.0	50.0	50.0
	-99	7	2.2	2.2	52.2
	?	1	.3	.3	52.5
	10	8	2.5	2.5	55.1
	10-30	1	.3	.3	55.4
	100	11	3.5	3.5	58.9
	<del>10000</del>	4	<del>.3</del>	<del>.3</del>	<del>59.2</del>
	15	7	2.2	2.2	61.4
	20	13	4.1	4.1	65.5
	20 detaillierte Fragen	1	.3	.3	65.8
	20-40	1	.3	.3	66.1
	200	1	.3	.3	66.5
	25	5	1.6	1.6	68.0
	30	19	6.0	6.0	74.1
	30-40	1	.3	.3	74.4
	300	1	.3	.3	74.7
	35-40	1	.3	.3	75.0
	30-40	1	.3	.3	75.3
	4	1	.3	.3	75.6
	40	21	6.6	6.6	82.3
	40- 50	1	.3	.3	82.6
	40-50	1	.3	.3	82.9
	45	1	.3	.3	83.2
	5-10	1	.3	.3	83.5
	5-8	1	.3	.3	83.9
	50	28	8.9	8.9	92.7
	50-70	2	.6	.6	93.4
	60	8	2.5	2.5	95.9
	65	1	.3	.3	96.2
	7	1	.3	.3	96.5
	70	4	1.3	1.3	97.8
	8-12	1	.3	.3	98.1
	80	5	1.6	1.6	99.7
	80-100	1	.3	.3	100.0
Gesamt		316	100.0	100.0	

**genau:**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	-66	158	50.0	50.0	50.0
	-99	151	47.8	47.8	97.8
	10	1	.3	.3	98.1
	20	1	.3	.3	98.4
	35	1	.3	.3	98.7
	70	3	.9	.9	99.7
	75	1	.3	.3	100.0
	Gesamt	316	100.0	100.0	

**Regelmässigkeit mab**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	2x pro Jahr	10	3.2	6.3	6.3
	1x pro Jahr	74	23.4	46.8	53.2
	Alle zwei Jahre	44	13.9	27.8	81.0
	Alle drei Jahre	21	6.6	13.3	94.3
	Wie folgt:	9	2.8	5.7	100.0
	Gesamt	158	50.0	100.0	
Fehlend	-77	158	50.0		
Gesamt		316	100.0		

		<b>Wie folgt:</b>			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	-66	158	50.0	50.0	50.0
	-99	149	47.2	47.2	97.2
	1 Umfrage in 3 Jahren, keine neue in Aussicht	1	.3	.3	97.5
	1x in den 6 Jahren seit ich da arbeite	1	.3	.3	97.8
	2,5 Jahre	1	.3	.3	98.1
	alle 4 Jahre	1	.3	.3	98.4
	Alle 5 Jahre	1	.3	.3	98.7
	Arbeite noch nicht so lange in dem Betrieb	1	.3	.3	99.1
	bisher einmalig, vor ca. 5 Jahren	1	.3	.3	99.4
	ca. alle 10 Jahre	1	.3	.3	99.7
	ich bin seit 6 Jahren dort und hatte bisher eine, ca. 2017-2018	1	.3	.3	100.0
	Gesamt	316	100.0	100.0	

**Fallzusammenfassung**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
<b>\$Teinehmende_MAB<sup>a</sup></b>	158	50.0%	158	50.0%	316	100.0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Häufigkeiten von \$Teinehmende\_MAB**

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Teilnehmende an der MAB <sup>a</sup>	Alle Mitarbeitende des Unternehmens	151	89.3%	95.6%
	Einzelnen Abteilung(en)	10	5.9%	6.3%
	Einzelne(s) Team(s)	6	3.6%	3.8%
	Nur Führungskräfte	1	0.6%	0.6%
	Folgende:	1	0.6%	0.6%
<b>Gesamt</b>		169	100.0%	107.0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Folgende:**

		Häufigkeit	Prozent	Folgende:	
				Gültige Pro-zente	Kumulierte Pro-zente
Gültig	-66	158	50.0	50.0	50.0
	-99	157	49.7	49.7	99.7
	oder zufallsprinzip	1	.3	.3	100.0
	<b>Gesamt</b>	316	100.0	100.0	

**Fallzusammenfassung**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
<b>\$Initiierung_MAB<sup>a</sup></b>	158	50.0%	158	50.0%	316	100.0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Häufigkeiten von \$Initiierung\_MAB**

Wer initiiert den Prozess der MAB? <sup>a</sup>		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Wer initiiert den Prozess der MAB? <sup>a</sup>	Personalabteilung (z.B. HR)	95	46.1%	60.1%
	Das höhere Management (z.B. Geschäftsleitung)	84	40.8%	53.2%
	Mitarbeitende mit Führungsfunktion	13	6.3%	8.2%
	Arbeitsgruppen von Mitarbeitenden	4	1.9%	2.5%
	Arbeitnehmervertretung	3	1.5%	1.9%
	Folgende:	7	3.4%	4.4%
<b>Gesamt</b>		206	100.0%	130.4%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Folgende:**

Gültig		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro-	
				zente	kumulierte Pro-
				zente	zente
-66		158	50.0	50.0	50.0
-99		151	47.8	47.8	97.8
externe Firma		1	.3	.3	98.1
Externe Firma		1	.3	.3	98.4
externes Unternehmen		1	.3	.3	98.7
keine Ahnung		1	.3	.3	99.1
Muttergesellschaft		1	.3	.3	99.4
Vorstand (Füdl-Bank Äquivalent eines CEO)		1	.3	.3	99.7
weiss ich leider nicht, wir sind um die 70'000 Mitarbeitende		1	.3	.3	100.0
<b>Gesamt</b>		316	100.0	100.0	

**Rolle bei der mab**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ja	12	3.8	7.6	7.6
	Nein	146	46.2	92.4	100.0
	Gesamt	158	50.0	100.0	
Fehlend	-77	158	50.0		
Gesamt		316	100.0		

**Fallzusammenfassung**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
\$Durchführung_MAB <sup>a</sup>	158	50.0%	158	50.0%	316	100.0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Häufigkeiten von \$Durchführung\_MAB**

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Wie wird die MAB durchge- führt? <sup>a</sup>	Mit Stift und Papier	13	7.8%	8.2%
	Online Format (Internetba- sierte Umfrage mit Zugang via Link oder Login)	147	88.0%	93.0%
	Mobiles Format (Zugang mit einer App)	6	3.6%	3.8%
	Wie folgt:	1	0.6%	0.6%
Gesamt		167	100.0%	105.7%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Wie folgt:**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	-66	158	50.0	50.0	50.0
	-99	157	49.7	49.7	99.7
	Excel	1	.3	.3	100.0
	Gesamt	316	100.0	100.0	

**Rücklaufquote mab**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	20-29%	1	.3	.6	.6
	30-39%	4	1.3	2.5	3.2
	40-49%	8	2.5	5.1	8.2
	50-59%	5	1.6	3.2	11.4
	60-69%	12	3.8	7.6	19.0
	70-79%	27	8.5	17.1	36.1
	80-89%	20	6.3	12.7	48.7
	90-100%	18	5.7	11.4	60.1
	Weiss ich nicht	63	19.9	39.9	100.0
	Gesamt	158	50.0	100.0	
Fehlend	-77	158	50.0		
Gesamt		316	100.0		

**Umfang pb**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	0	1	.3	1.5	1.5
	ca.	60	19.0	92.3	93.8
	genau:	4	1.3	6.2	100.0
	Gesamt	65	20.6	100.0	
Fehlend	-77	251	79.4		
Gesamt		316	100.0		

**ca.**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente	
Gültig	-66	251	79.4	79.4	79.4	
	-99	5	1.6	1.6	81.0	
	?	1	.3	.3	81.3	
	10	16	5.1	5.1	86.4	
	10- 20	1	.3	.3	86.7	
	10-15	1	.3	.3	87.0	
	100	1	.3	.3	87.3	
	15	1	.3	.3	87.7	
	18	1	.3	.3	88.0	
	2	1	.3	.3	88.3	
	20	9	2.8	2.8	91.1	
	22	1	.3	.3	91.5	
	25	1	.3	.3	91.8	
	25 Fragen	1	.3	.3	92.1	
	3	2	.6	.6	92.7	
	3-10	1	.3	.3	93.0	
	3-15	1	.3	.3	93.4	
	30	3	.9	.9	94.3	
	35	1	.3	.3	94.6	
	4	1	.3	.3	94.9	
	40	1	.3	.3	95.3	
	5	10	3.2	3.2	98.4	
	5-10	2	.6	.6	99.1	
	6	1	.3	.3	99.4	
	8	1	.3	.3	99.7	
	Unterschiedlich	1	.3	.3	100.0	
	Gesamt		316	100.0	100.0	

**genau:**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	-66	251	79.4	79.4	79.4
	-99	61	19.3	19.3	98.7
	5	1	.3	.3	99.1
	6	1	.3	.3	99.4
	9	1	.3	.3	99.7
	Selber noch nicht teilgenom- men	1	.3	.3	100.0
	Gesamt	316	100.0	100.0	

**Fallzusammenfassung**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
\$Themen_PB <sup>a</sup>	65	20.6%	251	79.4%	316	100.0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Häufigkeiten von \$Themen\_PB**

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Was sind die zentralen The- men in der PB? <sup>a</sup>	Change Auswirkungen	23	10.0%	35.4%
	Commitment	19	8.3%	29.2%
	Engagement	26	11.4%	40.0%
	Gesundheit	16	7.0%	24.6%
	Stress	24	10.5%	36.9%
	Teameffektivität	24	10.5%	36.9%
	Zufriedenheit	50	21.8%	76.9%
	Zusammenarbeit	41	17.9%	63.1%
	Weitere/Andere nämlich:	6	2.6%	9.2%
Gesamt		229	100.0%	352.3%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Weitere/Andere nämlich:**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	-66	251	79.4	79.4	79.4
	-99	59	18.7	18.7	98.1
	Evaluation von Weiterbildungen und Trainings und Projekten	1	.3	.3	98.4
	Salär	1	.3	.3	98.7
	Selber noch nicht teilgenommen	1	.3	.3	99.1
	Verschiedenes. Z.b. Umfrage nach Umbau der Büroräumlichkeiten	1	.3	.3	99.4
	wechselnd	1	.3	.3	99.7
	Zufriedenheit / Verbesserungsvorschläge für Schnittstellen wie IT, Bank etc.	1	.3	.3	100.0
	Gesamt	316	100.0	100.0	

**Regelmässigkeit pb**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ca. 1x pro Woche	6	1.9	9.2	9.2
	Ca. alle 14 Tage	5	1.6	7.7	16.9
	Ca. 1x pro Monat	14	4.4	21.5	38.5
	Wie folgt:	40	12.7	61.5	100.0
	Gesamt	65	20.6	100.0	
Fehlend	-77	251	79.4		
Gesamt		316	100.0		

**Wie folgt:**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	-66	251	79.4	79.4	79.4
	-99	25	7.9	7.9	87.3
	1 mal im Jahr	1	.3	.3	87.7
	1 mal pro halbjahr	1	.3	.3	88.0
	1-2 mal pro Jahr	1	.3	.3	88.3
	1x Halbjahr	1	.3	.3	88.6
	1x im Jahr	1	.3	.3	88.9
	1x in 6 Monaten	1	.3	.3	89.2
	1x jährlich	1	.3	.3	89.6
	1x pro Jahr	4	1.3	1.3	90.8
	2-3 mal pro Jahr	1	.3	.3	91.1
	2-3 pro jahr	1	.3	.3	91.5
	2x im Jahr	1	.3	.3	91.8
	2x pro jahr	1	.3	.3	92.1
	2x pro Jahr	1	.3	.3	92.4
	4 Monate	1	.3	.3	92.7
	alle 2 Jahre	1	.3	.3	93.0
	Alle 3 Monate (Quartalsweise)	1	.3	.3	93.4
	alle Jahre	1	.3	.3	93.7
	alle zwei Jahre	1	.3	.3	94.0
	ca 3x pro Jahr	1	.3	.3	94.3
	ca all 4 monate	1	.3	.3	94.6
	ca alle 6 Mt.	1	.3	.3	94.9
	Ca. 4x im Jahr	1	.3	.3	95.3
	Ca. Alle 2 Monate	1	.3	.3	95.6
	ich bin seit November dort. seither gab es ein- mal eine Befragung, allerdings im Team und nicht Unternehmen.	1	.3	.3	95.9
	in den letzten 7 Jahren nur 2x	1	.3	.3	96.2
	jährlich oder halbjährlich	1	.3	.3	96.5
	Jedes Quartal	1	.3	.3	96.8
	nach Bedarf, ein paar mal pro Jahr	1	.3	.3	97.2
	quartal	1	.3	.3	97.5
	quartalsweise	1	.3	.3	97.8
	Quartalsweise	1	.3	.3	98.1
	Random sample, grundsätzlich ca. zwei - wö- chentlich	1	.3	.3	98.4
Selber noch nicht teilgenommen	1	.3	.3	98.7	
Unregelmässig	1	.3	.3	99.1	
unregelmässig, bei Bedarf	1	.3	.3	99.4	
Unregelmässig, flexibel	1	.3	.3	99.7	
Weniger als 1x im Monat	1	.3	.3	100.0	
Gesamt	316	100.0	100.0		

**Fallzusammenfassung**

	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	<b>\$Teilnehmende_PB<sup>a</sup></b>	65	20.6%	251	79.4%	316

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Häufigkeiten von \$Teilnehmende\_PB**

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Wer nimmt an der PB teil? <sup>a</sup>	Alle Mitarbeitende des Unternehmens	38	46.9%	58.5%
	Einzelnen Abteilung(en)	20	24.7%	30.8%
	Einzelne(s) Team(s)	13	16.0%	20.0%
	Nur Führungskräfte	1	1.2%	1.5%
	Folgende:	9	11.1%	13.8%
<b>Gesamt</b>		81	100.0%	124.6%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Folgende:**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	-66	251	79.4	79.4	79.4
	-99	57	18.0	18.0	97.5
	Alle Mitarbeiter aber die Auswertung ist in die Abteilungen unterteilt einsehbar	1	.3	.3	97.8
	ein- und austretende MitarbeiterInnen	1	.3	.3	98.1
	Es werden einzelne Mitarbeiter des Unternehmens ausgesucht (zufällig)	1	.3	.3	98.4
	involvierte Mitarbeitende	1	.3	.3	98.7
	Je nach Thema	1	.3	.3	99.1
	je nach Themengebiet alle oder spezifisch Personen, die an einem Anlass / einer Schulung teilgenommen haben	1	.3	.3	99.4
	Selber noch nicht teilgenommen	1	.3	.3	99.7
	zufällig ausgewählte MA	1	.3	.3	100.0
	Gesamt	316	100.0	100.0	

### Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
\$Initiierung_PB <sup>a</sup>	65	20.6%	251	79.4%	316	100.0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

### Häufigkeiten von \$Initiierung\_PB

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
den Prozess der PB? <sup>a</sup>	Personalabteilung (z.B. HR)	29	29.9%	44.6%
	Das höhere Management (z.B. Geschäftsleitung)	29	29.9%	44.6%
	Mitarbeitende mit Führungsfunktion	18	18.6%	27.7%
	Mitarbeitende ohne Führungsfunktion	8	8.2%	12.3%
	Arbeitsgruppen von Mitarbeitenden	7	7.2%	10.8%
	Arbeitnehmervertretung	2	2.1%	3.1%
	Folgende:	4	4.1%	6.2%
<b>Gesamt</b>		<b>97</b>	<b>100.0%</b>	<b>149.2%</b>

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

### Folgende:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	-66	251	79.4	79.4	79.4
	-99	61	19.3	19.3	98.7
	Je nach Verantwortlichkeit des Themas	1	.3	.3	99.1
	Kommunikation	1	.3	.3	99.4
	Spezifische Abteilung	1	.3	.3	99.7
	Zuständige Person für Umfragen	1	.3	.3	100.0
	<b>Gesamt</b>		<b>316</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Rolle bei der pb**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ja	10	3.2	15.4	15.4
	Nein	55	17.4	84.6	100.0
	Gesamt	65	20.6	100.0	
Fehlend	-77	251	79.4		
Gesamt		316	100.0		

**Fallzusammenfassung**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
\$Durchführung_PB <sup>a</sup>	65	20.6%	251	79.4%	316	100.0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Häufigkeiten von \$Durchführung\_PB**

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Wie wird die PB durchge- führt? <sup>a</sup>	Mit Stift und Papier	4	5.3%	6.2%
	Online Format (Internetba- sierte Umfrage mit Zugang via Link oder Login)	55	72.4%	84.6%
	Mobiles Format (Am Handy mit Zugang via App)	15	19.7%	23.1%
	Wie folgt:	2	2.6%	3.1%
Gesamt		76	100.0%	116.9%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

**Wie folgt:**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	-66	251	79.4	79.4	79.4
	-99	63	19.9	19.9	99.4
	Mündlich	1	.3	.3	99.7
	pop up am pc	1	.3	.3	100.0
	Gesamt	316	100.0	100.0	

**Produkt/Programm pb**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Culture Amp	1	.3	1.5	1.5
	Honestly	3	.9	4.6	6.2
	Ligado	3	.9	4.6	10.8
	Peakon	3	.9	4.6	15.4
	Ein anderes, nämlich:	55	17.4	84.6	100.0
	Gesamt	65	20.6	100.0	
Fehlend	-77	251	79.4		
Gesamt		316	100.0		

**Ein anderes, nämlich:**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	-66	251	79.4	79.4	79.4
	-99	13	4.1	4.1	83.5
	Belares AG	1	.3	.3	83.9
	Cherwell Web Forms	1	.3	.3	84.2
	Creaholic	1	.3	.3	84.5
	creaholic Pulse (intern)	1	.3	.3	84.8
	Creaholix	1	.3	.3	85.1
	da bin ich mir nicht mehr sicher. vielleicht war es surveymonkey...?	1	.3	.3	85.4
	eigenes Programm	1	.3	.3	85.8
	Firmeninternes Programm	1	.3	.3	86.1
	Google Doc	1	.3	.3	86.4
	Google Forms	1	.3	.3	86.7
	Hausintern-entwickeltes Tools	1	.3	.3	87.0
	Ich kann .mich nicht erinnern und möchte keine falsche Angaben machen	1	.3	.3	87.3
	ich weiss es nicht	1	.3	.3	87.7
	internes Tool	1	.3	.3	88.0
	k.A.	1	.3	.3	88.3
	keine Ahnung	2	.6	.6	88.9
	Keine ahnung	1	.3	.3	89.2
	Keine Ahnung	3	.9	.9	90.2
	kp wie das heisst	1	.3	.3	90.5
	Leo officevibe	1	.3	.3	90.8
	MS Forms, Surveymonkey	1	.3	.3	91.1
	N/a	1	.3	.3	91.5
	no idea	1	.3	.3	91.8
	office vibe	1	.3	.3	92.1
	Officevibe	1	.3	.3	92.4
	OfficeVibe	1	.3	.3	92.7
	Pers.	1	.3	.3	93.0
	Pulse	1	.3	.3	93.4
	Survalyzer	1	.3	.3	93.7
	Survey Monkey	1	.3	.3	94.0
	umfragenonline.ch oder google drive	1	.3	.3	94.3
	Umfrageonline.ch	1	.3	.3	94.6
	Unterschiedlich	1	.3	.3	94.9
	Verschiedene. U.a. EFS Essentials	1	.3	.3	95.3
	Weblösung im Intranet	1	.3	.3	95.6
	Weiss ich leider nicht	1	.3	.3	95.9
	weiss ich nicht	8	2.5	2.5	98.4
	Weiss ich nicht	1	.3	.3	98.7
Weiss ich nichtZeit	1	.3	.3	99.1	
weiss nicht	2	.6	.6	99.7	
Willis Towers Watson	1	.3	.3	100.0	
Gesamt	316	100.0	100.0		

**Zukunft PB**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ja	31	9.8	12.4	12.4
	Nein	130	41.1	51.8	64.1
	Weiss ich nicht	90	28.5	35.9	100.0
	Gesamt	251	79.4	100.0	
Fehlend	-77	65	20.6		
Gesamt		316	100.0		

F: Ein  
(Dresing & Pehl, 2017, S. 21)

semantisch-inhaltliches

Transkriptionssystem

## Inhaltlich-semantische Transkription

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
2. Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. „So ‘n Buch“ wird zu „so ein Buch“ und „hamma“ wird zu „haben wir“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, z.B.: „Bin ich nach Kaufhaus gegangen.“
3. Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, z.B.: „Ich gehe heuer auf das Oktoberfest“.
4. Umgangssprachliche Partikeln wie „gell, gelle, ne“ werden transkribiert.
5. Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“
6. Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden mit dem Abbruchzeichen „/“ gekennzeichnet.
7. Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden.
8. Rezeptionssignale wie „hm, aha, ja, genau“, die den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.

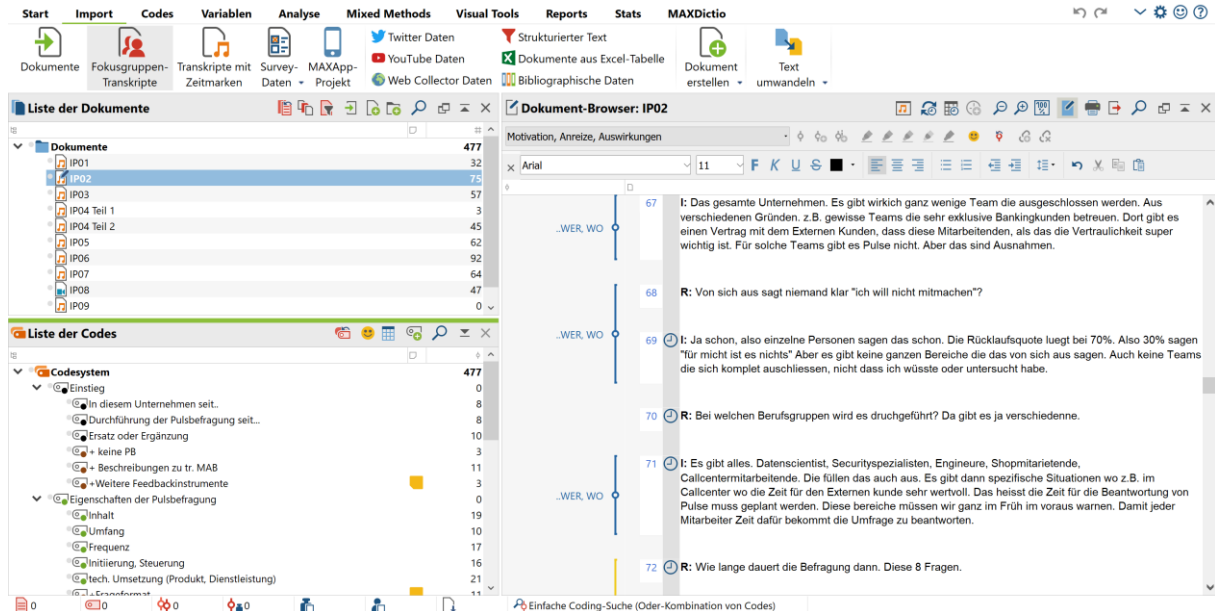
9. Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch ( ...) markiert.
10. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch VERSALIEN gekennzeichnet.
11. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
12. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, welche die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
13. Unverständliche Wörter werden mit „(unv.)“ gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen werden möglichst mit der Ursache versehen: „(unv., Mikrofon rauscht)“. Vermutet man einen Wortlaut, wird die Passage mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt, z.B. „(Axt?)“. Unverständliche Stellen werden mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine weitere Zeitmarke gesetzt ist.
14. Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet. Bei mehreren Interviewpartnern (z.B. Gruppendiskussion) wird dem Kürzel „B“ eine entsprechende Kennnummer oder ein Name zugeordnet („B1:“, „Peter:“).
15. Das Transkript wird als Rich Text Format (RTF-Datei) gespeichert. Die Benennung der Datei erfolgt entsprechend dem Mediendateinamen (ohne Endung wav, mp3), beispielsweise: Interview\_04022011.rtf oder Interview\_schmitt.rtf.

**G: Kategoriensystem**

<b>KATEGORIENSYSTEM</b>	
<b>Thema</b>	<b>Kategorien</b>
<b>Einstieg</b>	In diesem Unternehmen seit...
	Durchführung der Pulsbefragung seit...
	Ersatz oder Ergänzung
	Keine PB (induktive Kategorie)
	Beschreibung zur traditionellen MAB (induktive Kategorie)
	Weitere Feedbackinstrumente (induktive Kategorie)
<b>Eigenschaften der Pulsbefragung</b>	Inhalt
	Umfang
	Frequenz
	Initiierung, Steuerung
	Technologische Umsetzung, Produkte, DL
	Frageformat (induktive Kategorie)
	Antwortformat (induktive Kategorie)
<b>Kontext der Pulsbefragung</b>	Wer, Wo
	Wann
	Warum
	Ergänzend: Förderliche Faktoren, Discrete Context
	Ergänzend: Hinderliche Faktoren, Discrete Context
<b>Prozess der Pulsbefragung</b>	Planungsphase
	Durchführungsphase
	Nachbereitungsphase
	Evaluation Massnahmen
	Evaluation Pulsbefragung
	Ergänzend: Rücklauf ist...
	Ergänzend: Rücklauf erhöhen durch
<b>Motivation, Anreize, Auswirkungen</b>	Ergebnisse
	Ergebniserwartung
	Folgen
	Instrumentalitätserwartung
	Valenz
<b>Erfahrungen</b>	Ergänzend: Chancen
	Ergänzend: Risiken

## H: Vorgehen qualitative Datenanalyse (Extraktion) (Gläser & Laudel, 2010)

### CODIERUNG



### AUSWERTUNG

#### Schritt 1- Codierte Stellen (Originaltext)

Doku...	Code	Ge...	Vorschau	Autor	Erst...	Ko...	Dok...	Fläche	Abd...	Anfa...	Ende
IP02	Beschreibung de...	0	I: Aber es gäbe auch andere Instrumente wie z.B: MSForms um eine	Rebekka...	...1:30			161	0,57	18	18
IP02	Beschreibung de...	0	Das Produkt is Pulse von Creaholic? I: Ja. Ursprünglich bei Swi	Rebekka...	...4:20			491	1,72	41	42
IP03	Beschreibung de...	0	Aber wir haben tools die zulassen adhoc umfragen zu machen, z.B	Rebekka...	...7:20			330	1,19	42	42
IP03	Beschreibung de...	0	Die Links sind alle Mobilecompatibel? I: Ja. Es wird auch ge	Rebekka...	...9:35			1076	3,88	43	44
IPA04	Beschreibung de...	0	Genau es ist eine Onlineumfrage. Die kommt zum Mitarbeiter per	Rebekka...	...1:18			328	1,86	10	10
IPA04	Beschreibung de...	0	Nein, es ist ein personalisierter Link. Das heisst wir laden di	Rebekka...	...1:18			430	2,43	12	12
IPA04	Beschreibung de...	0	Der Anbieter heisst wie? I: Es ist Culture IQ und wir nennen e	Rebekka...	...1:19			176	1,00	15	16
IPM05	Beschreibung de...	0	Geht beides (Web & Mobile). Also App ist es nicht. Es ist mobil	Rebekka...	...0:58			90	0,32	26	26
IPM05	Beschreibung de...	0	Mit Link? I: Ja oder mit QR Code, gibt ja viele Vairanten. Wic	Rebekka...	...0:59			169	0,60	27	28
IPB06	Beschreibung de...	0	Also wir machen das Extern, das ist ganz wichtig. Ein Externe P	Rebekka...	...0:06			316	1,00	19	19
IPB06	Beschreibung de...	0	Ja, das also, das ist eine externe Firma ,die auch die Personal	Rebekka...	...0:07			104	0,33	21	21
IPB06	Beschreibung de...	0	Das ist sehr professionell aufgegleist. Wir haben den vortell m	Rebekka...	...0:08			191	0,60	21	21
IPB06	Beschreibung de...	0	Das ist Empiricon , das ist öffentlich, wer die Bundesumfrage m	Rebekka...	...0:10			84	0,26	25	25
IPB06	Beschreibung de...	0	Aber die Leute die bei der PB teilnehmen sind im Haus, sie haben	Rebekka...	...4:54			185	0,58	53	53
IPA07	Beschreibung de...	0	I: Online. Also per Mail verteilt und dann mit einem Link.	Rebekka...	...3:49			58	0,31	25	25
IPA07	Beschreibung de...	0	Ja, das ist ein personalisierter link.	Rebekka...	...3:50			38	0,20	27	27
IPA07	Beschreibung de...	0	Ich weiss aber nicht werd die anderen (PB) macht, also ich bin	Rebekka...	...3:50			110	0,59	29	29
IPA07	Beschreibung de...	0	Mit einer Software.	Rebekka...	...3:50			19	0,10	31	31
IPE08	Beschreibung de...	0	I: Ligado. Mobile per Web or App, oder PC per Web.	Rebekka...	...5:34			50	0,27	18	18
IPA07	Beschreibung de...	0	Dann gibt es noch ein die wird jährlich durchgeführt aus den Se	Rebekka...	...5:46			314	1,68	33	33
IPM05	Beschreibung de...	0	Willistowers Watson	Rebekka...	...5:57			19	0,07	42	42

Schritt 2 - Zusammenfassung nach Kategorien und IPCode

Oberschrift	Hauptkategorie Deduktiv	Hauptkategorie Induktiv	Unterkategorie	Zusammenfassung (Paraphrase)	IP Nr.	Zusammenfassung Aussage Kal	Notizen	Interpretationshinwei
				Eigenes Produkt von dem Untern	IP01			Produkt wird nic.
				Pulse von Creaholic (bei Swissson)	IP02			
				Interne Programme die Pulsumfr	IP03			Umfragetool, Lin.
				Externe Firma Culture IQ, Zugang	IP04			
				Webzugang, Mobilekompatibel.	IP05			Produkt nicht ne.
				Externe Firma Empiricon. (Mache	IP06			
				Intern mit einer Software selbst	IP07			
				Ligado. Mobile via Weblink or A	IP08			
				Office Vibe (Mobile, Tablett, PC,	IP09			

Schritt 3 – Zusammenfassung nach Kategorien, Interviewübergreifend