



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Anreize und Barrieren zur Teilnahme an Mitarbeitendenbefragungen

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin/Autor
Joëlle Patricia Liniger

Betreuungsperson
Heinz Schüpbach

Praxispartner*in
Saint-Gobain Schweiz
Sanitas Troesch AG

Abstract

Diese Bachelorarbeit untersucht, welche subjektiven individuellen und objektiven strukturellen Anreize und Barrieren die Teilnahmebereitschaft von Mitarbeitenden an anonymen Mitarbeitendenbefragungen bei Saint-Gobain Schweiz beeinflussen. Hintergrund ist ein Rückgang der Beteiligungsquote, insbesondere in produktionsnahen Tochtergesellschaften. Aufbauend auf theoretischen Modellen wie der Self-Determination Theory, dem Integrativen Vertrauensmodell sowie der Theory of Planned Behavior wurden qualitative Einzelinterviews mit HR-Verantwortlichen, Führungskräften und Mitarbeitenden durchgeführt und durch eine systematische Dokumentenanalyse ergänzt. Die Auswertung erfolgte mittels deduktiv-induktiver qualitativer Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnahmebereitschaft massgeblich durch wahrgenommenen Nutzen, sichtbare Vorbildfunktion der Führung, Autonomieerleben und psychologische Sicherheit geprägt wird. Zentrale Barrieren sind Zweifel an der Wirksamkeit der Befragung, mangelnde Rückmeldung über Massnahmen sowie Skepsis gegenüber der tatsächlichen Anonymität. Die Analyse unterstreicht zudem den Einfluss organisatorischer Rahmenbedingungen wie technischer Zugang und Zeitfenster, insbesondere im Produktionsumfeld. Daraus werden praxisnahe Empfehlungen für die Gestaltung von Mitarbeitendenbefragungen abgeleitet, etwa zur Verstärkung der Rückmeldeprozesse und zur Verbesserung der Teilnahmemöglichkeiten in operativen Bereichen. Die Arbeit leistet einen Beitrag zur evidenzbasierten Gestaltung partizipativer Feedbackprozesse und zeigt, wie individuelle Motive und strukturelle Rahmenbedingungen zur Förderung einer nachhaltigen Beteiligung integriert werden können.

Schlagworte: Anreize, Barrieren, Mitarbeitendenbefragung, Psychologische Sicherheit, Qualitative Inhaltsanalyse

Anzahl Wörter Abstract: 176

Anzahl Zeichen Bericht: 78'256

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Herleitung der Fragestellung.....	1
1.2.	Begriffsdefinition.....	2
1.2.1.	Mitarbeitendenbefragungen (MAB).....	2
1.2.2.	Anonymität vs. Vertraulichkeit.....	3
1.2.3.	Anreiz vs. Barriere	4
1.3.	Abgrenzung.....	4
2.	Theorie.....	5
2.1.	Mitarbeitendenbefragungen als partizipatives Instrument.....	5
2.2.	Vertrauen und Anonymität	7
2.3.	Wahrnehmung des Nutzens.....	8
2.4.	Rolle der Führung und Unternehmenskultur	10
3.	Methoden	12
3.1.	Dokumentenanalyse	12
3.2.	Experteninterviews.....	13
3.3.	Führungskräfte- und Mitarbeitendeninterviews	14
3.4.	Datenaufbereitung und -analyse	17
3.4.1.	Transkription und Datenaufbereitung.....	18
3.4.2.	Kodierverfahren und Kategoriensystem.....	18
3.4.3.	Analysestrategie und Triangulation.....	19
4.	Ergebnisse	19
4.1.	Ergebnisse der Dokumentenanalyse	19
4.2.	Ergebnisse der Einzelinterviews	21
4.2.1.	Überblick.....	21
4.2.2.	Teilnahmeanreize	23
4.2.3.	Teilnahmebarrieren.....	24
4.2.4.	Hierarchieperspektiven	26
4.3.	Triangulation der Ergebnisse	27
5.	Diskussion.....	29
5.1.	Stärken, Limitationen und Ausblick	31
6.	Literaturverzeichnis	33
7.	Abbildungsverzeichnis.....	36
8.	Tabellenverzeichnis	36
9.	Anhang.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1. Einleitung

Digitale Mitarbeitendenbefragungen sind aus der modernen Personal- und Organisationsentwicklung nicht mehr wegzudenken. Sie gelten als wichtiger Sensor für die Wahrnehmung der Belegschaft, ermöglichen strategische Standortbestimmungen und fördern eine partizipative Unternehmenskultur (Jöns & Bungard, 2018). Doch was passiert, wenn gerade jene Stimmen verstummen, die für ein ganzheitliches Bild unerlässlich wären?

Genau mit dieser Herausforderung sieht sich Saint-Gobain Schweiz konfrontiert. Obwohl das Unternehmen auf eine langjährige Praxis mit standardisierten MAB zurückblicken kann, zeigte sich in der letzten Befragung im Jahr 2024 ein bedenklicher Trend: Die Teilnahmequote sank spürbar, insbesondere in Tochtergesellschaften mit operativen Tätigkeiten wie Produktion oder Logistik. In mehreren Abteilungen wurde die kritische Marke von 80 % deutlich unterschritten (Saint-Gobain, 2024). Diese Entwicklung ist nicht nur ein methodisches Problem, sondern berührt das Fundament wirksamer partizipativer Prozesse. Denn nur wer sich gehört fühlt, bleibt auch bereit, sich einzubringen (Deci & Ryan, 2000).

Die Frage, weshalb Mitarbeitende trotz vorhandener technischer und organisatorischer Infrastruktur nicht teilnehmen, berührt zentrale psychologische Konzepte wie Vertrauen, Motivation und Beteiligung. Damit wird das Thema nicht nur für die Unternehmenspraxis, sondern auch für die psychologische Forschung hochrelevant.

1.1. Herleitung der Fragestellung

Saint-Gobain Schweiz führt regelmässig digitale Mitarbeitendenbefragungen durch, um die organisationale Stimmung zu erfassen und gezielt Entwicklungsbedarfe abzuleiten. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für strategische Entscheidungen auf Unternehmens- wie auch Teamebene. Dennoch konnte in der letzten Befragung 2024 insbesondere in produktionsnahen Tochterfirmen und bei dezentralen Standorten ein signifikanter Rückgang der Teilnahme festgestellt werden. Führungskräfte im mittleren Management sowie Mitarbeitende mit eingeschränktem Zugang zu digitalen Kanälen blieben auffällig häufig ungehört (Saint-Gobain, 2024).

Dieser Rückgang ist in mehrfacher Hinsicht problematisch: Er schwächt die Aussagekraft der Ergebnisse, erschwert die Ableitung wirksamer Massnahmen und untergräbt das Vertrauen in die Befragung selbst (Hodapp & Bungard, 2018). Aus unternehmensstrategischer Sicht gefährdet dies den Anspruch, eine inklusive, auf Rückmeldung und kontinuierliche Verbesserung ausgerichtete Unternehmenskultur zu fördern.

Aus psychologischer Perspektive stellt sich damit die zentrale Frage, welche Bedingungen die Teilnahmebereitschaft beeinflussen und wie diese gezielt verändert werden können. Dabei gilt es, sowohl individuelle Motive als auch strukturelle Rahmenbedingungen zu analysieren.

Die folgende Arbeit widmet sich daher der Frage:

«Welche subjektiven individuellen und objektiven strukturellen Anreize und Barrieren beeinflussen die Teilnahmebereitschaft von Mitarbeitenden an anonymen Mitarbeitendenbefragungen?»

1.2. Begriffsdefinition

1.2.1. Mitarbeitendenbefragungen (MAB)

Mitarbeitendenbefragungen (MAB) sind ein etabliertes Instrument der Organisationsentwicklung, das dem Ziel dient, systematisch Rückmeldungen von Mitarbeitenden zu arbeitsbezogenen Themen einzuholen. Sie stellen ein Kommunikationsmittel zwischen Mitarbeitenden und Unternehmensführung dar und ermöglichen es, subjektive Wahrnehmungen zu Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten, Unternehmenskultur oder Veränderungsprozessen zu erfassen (Jöns & Bungard, 2018). Dabei kann zwischen standardisierten, regelmässig durchgeführten Befragungen und ad-hoc Umfragen unterschieden werden. In der Regel erfolgen MAB anonymisiert und digital, häufig unterstützt durch externe Dienstleister, um Objektivität und Vertraulichkeit zu gewährleisten.

Aus psychologischer Perspektive können MAB zur Förderung der Mitarbeitendenpartizipation und -motivation beitragen, sofern deren Ergebnisse ernst genommen und wirksam genutzt werden (Hodapp & Bungard, 2018). Insbesondere ermöglichen sie Mitarbeitenden, ihre Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit zentrale Elemente der Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) wahrzunehmen. Entscheidend für die Wirksamkeit ist die anschliessende

Kommunikation und Umsetzung der Ergebnisse. Erfolgt keine sichtbare Veränderung, kann dies kontraproduktiv wirken und das Vertrauen in künftige Beteiligungsformate schwächen.

Im Rahmen dieser Arbeit werden MAB als periodisch stattfindende, digital gestützte Umfragen verstanden, die dazu dienen, die Perspektiven der Belegschaft zu erfassen, um gezielt Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Unternehmenskultur abzuleiten.

1.2.2. Anonymität vs. Vertraulichkeit

Die Begriffe "Anonymität" und "Vertraulichkeit" werden im Kontext von Mitarbeitendenbefragungen häufig synonym verwendet, bezeichnen jedoch unterschiedliche Konzepte mit unterschiedlichen psychologischen Implikationen.

Anonymität bedeutet, dass keine personenbezogenen Daten erhoben werden, die Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen. Weder Namen noch sonstige identifizierende Merkmale (z. B. IP-Adressen, E-Mail-Adressen oder demografische Einzelangaben in Kombination) werden gespeichert oder mit den Antworten verknüpft. Anonyme Befragungen bieten einen hohen Schutz für die Teilnehmenden und gelten als zentrale Voraussetzung für psychologische Sicherheit (Edmondson, 1999).

Vertraulichkeit hingegen bedeutet, dass zwar personenbezogene Daten bekannt sein können (z. B. durch Zugangscodes oder Teilnahmeüberwachung), jedoch der Umgang mit den Daten klar geregelt und auf wenige autorisierte Personen beschränkt ist. Die Daten werden entsprechend dem Datenschutzrecht verarbeitet und nur aggregiert ausgewertet. Vertrauen in die Einhaltung dieser Prozesse ist zentral, da die subjektive Wahrnehmung der Anonymität – unabhängig von der technischen Umsetzung massgeblich die Teilnahmebereitschaft beeinflusst (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

In der vorliegenden Arbeit wird unter Anonymität der Zustand verstanden, in dem keine technische oder organisatorische Möglichkeit besteht, Rückschlüsse auf Einzelpersonen zu ziehen. Vertraulichkeit wird als organisatorisch garantierter Schutz personenbezogener Informationen definiert, bei dem der Kreis der Einsichtsberechtigten klar begrenzt und die Nutzung zweckgebunden erfolgt.

1.2.3. Anreiz vs. Barriere

Im Rahmen dieser Arbeit werden unter Anreizen und Barrieren jene psychologischen und strukturellen Faktoren verstanden, die die Entscheidung von Mitarbeitenden für oder gegen die Teilnahme an Mitarbeitendenbefragungen beeinflussen.

Anreize sind Bedingungen, Merkmale oder Erwartungen, die die Motivation zur Teilnahme an der Befragung fördern. Sie können extrinsischer Natur sein, wie etwa ein erhöhtes Mitspracherecht, positive Konsequenzen für das Team oder sichtbare Verbesserungen nach vergangenen Umfragen. Auch intrinsische Anreize, wie das Bedürfnis nach Einfluss, Zugehörigkeit oder die Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit, spielen eine zentrale Rolle (Deci & Ryan, 2000).

Barrieren hingegen sind hemmende Faktoren, die eine Teilnahme erschweren oder verhindern. Diese können subjektiver Natur sein – wie etwa Zweifel an der Anonymität, mangelndes Vertrauen in den Umgang mit Ergebnissen oder eine geringe Selbstwirksamkeitserwartung – oder objektiver Natur, etwa fehlender Zugang zur Befragungsplattform, Zeitmangel oder unklare Kommunikation (Jöns & Bungard, 2018, Helfferich, 2011). Barrieren stehen oft in Wechselwirkung mit organisationalen Rahmenbedingungen und der gelebten Kultur.

Die Identifikation und Analyse von Anreizen und Barrieren ist zentral, um gezielte Massnahmen zur Erhöhung der Teilnahmequote zu entwickeln. In dieser Arbeit wird unter einem Anreiz jeder motivierende Einfluss verstanden, der die Teilnahme begünstigt, während eine Barriere ein hemmender Einfluss ist, der die Teilnahme erschwert oder verhindert.

1.3. Abgrenzung

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Analyse der Teilnahmebereitschaft an digitalen, anonymen MAB innerhalb der Saint-Gobain Schweiz, mit besonderem Augenmerk auf Tochterunternehmen im Produktions- und Logistikumfeld. Zentral ist dabei die Identifikation von subjektiven individuellen und objektiven strukturellen Anreizen und Barrieren, welche die Teilnahme an der Befragung fördern oder hemmen.

Nicht untersucht werden inhaltliche Dimensionen der Befragung selbst, wie beispielsweise Frageformulierung, Skalenformate oder thematische Schwerpunkte

der Umfrageinstrumente. Ebenso ausgeklammert bleibt die statistische Validität der Fragebogenkonstruktion sowie quantitative Korrelationen zwischen Items und Teilnahmeraten.

Der Fokus liegt ausschliesslich auf qualitativen Erhebungsmethoden insbesondere auf Fokusgruppen-, Einzel- und Expertinnen- und Experteninterviews und der anschliessenden qualitativen Inhaltsanalyse. Der Betrachtungszeitraum beschränkt sich auf die aktuellste Mitarbeitendenbefragung (2024) sowie auf subjektive Erfahrungen aus den vorangegangenen Erhebungsrunden, soweit diese im Rahmen der Interviews thematisiert werden.

Nicht Teil der Arbeit sind weiterführende Evaluationen zur Umsetzung konkreter Massnahmen nach der Befragung oder organisationale Wirkungsanalysen im Sinne von Langzeitstudien. Auch ein interkultureller Vergleich mit Saint-Gobain-Standorten im Ausland ist nicht Gegenstand der Untersuchung.

Damit versteht sich diese Arbeit als theoriebasierte, praxisorientierte Untersuchung mit Fokus auf psychologische und strukturelle Einflussfaktoren der Partizipation innerhalb eines klar definierten organisationalen und methodischen Rahmens.

2. Theorie

Im Kapitel Theorie werden die wissenschaftlichen Konzepte, Modelle und empirischen Befunde dargestellt, die das Forschungsinteresse begründen und die spätere Analyse der Anreize und Barrieren zur Teilnahme an anonymen Mitarbeitendenbefragungen bei Saint-Gobain Schweiz theoretisch fundieren.

2.1. Mitarbeitendenbefragungen als partizipatives Instrument

Mitarbeitendenbefragungen (MAB) sind ein zentrales Element der internen Kommunikation und der partizipativen Unternehmenskultur. Sie dienen der systematischen und häufig anonymisierten Erhebung von Meinungen, Wahrnehmungen und Einstellungen der Belegschaft zu relevanten Arbeits- und Organisationsbedingungen (Jöns & Bungard, 2018). Mitarbeitendenbefragungen lassen sich in unterschiedliche Typen unterteilen, darunter demoskopische Umfragen, Benchmarking-Instrumente oder strategische Feedbackbefragungen, die jeweils spezifische Zielsetzungen und methodische Anforderungen verfolgen (Borg, 2022).

Diese Varianten werden in der Praxis häufig kombiniert eingesetzt, um ein umfassendes Bild der organisationellen Realität zu erhalten. Durch regelmässige MAB erhalten Organisationen ein strukturiertes Feedbackinstrument, das es ermöglicht, organisationale Entwicklungen datenbasiert zu begleiten und gezielt zu steuern.

Die Funktionen von MAB sind dabei vielfältig: Sie fördern die Partizipation der Mitarbeitenden, stärken deren Wahrnehmung von Einflussmöglichkeiten und schaffen eine Grundlage für organisationales Lernen (Lauer, 2019). In Change-Management-Prozessen können MAB zudem als Indikator für Akzeptanz und Wirksamkeit von Veränderungsmassnahmen eingesetzt werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Ergebnisse ernst genommen und sichtbar in Massnahmen überführt werden, ein Aspekt, der massgeblich zur Glaubwürdigkeit und zur langfristigen Beteiligungsbereitschaft beiträgt (Hodapp & Bungard, 2018).

Aus psychologischer Perspektive lässt sich der Nutzen von MAB insbesondere über die Self-Determination Theory (SDT) nach Deci und Ryan (2000) erklären. Diese postuliert drei grundlegende psychologische Bedürfnisse, Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit, deren Befriedigung für intrinsisch motiviertes Verhalten zentral ist. Mitarbeitendenbefragungen können als Mittel zur Förderung dieser Bedürfnisse verstanden werden: Sie vermitteln Autonomie durch die Möglichkeit, eigene Perspektiven einzubringen; sie stärken Kompetenz, wenn Rückmeldungen ernst genommen und in sichtbare Veränderungen überführt werden; und sie fördern Zugehörigkeit, wenn sich Mitarbeitende als Teil eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses erleben.

Darüber hinaus tragen MAB zur Etablierung von Rückkopplungsschleifen bei – ein zentrales Element organisationalen Lernens. Durch die wiederkehrende Befragung, Auswertung und Umsetzung entsteht ein Lernzyklus, der kontinuierliche Verbesserung und Anpassungsfähigkeit ermöglicht (Lauer, 2019). Entscheidend ist dabei eine gelebte Feedbackkultur, in der Ergebnisse nicht nur erhoben, sondern auch reflektiert und transparent kommuniziert werden.

Die Wirksamkeit von MAB als Instrument partizipativer Organisationsentwicklung wird auch durch empirische Studien gestützt. So zeigten Hodapp und Bungard (2018) anhand einer Untersuchung in mehreren grossen Industrieunternehmen,

dass eine hohe Beteiligung an MAB signifikant mit einer stärkeren wahrgenommenen Veränderungswirksamkeit sowie mit höherem organisationalem Commitment einherging. Besonders in jenen Unternehmen, die auf Rückmeldung sichtbare Massnahmen folgen liessen, erhöhte sich nicht nur die Teilnahmequote bei Folgerhebungen, sondern auch das Vertrauen in die Führung.

Ebenso ergab eine Fallstudie von Borg und Mager (2003), dass die gezielte Rückspiegelung von Ergebnissen in Form von Team-Workshops nicht nur die Identifikation mit der Organisation stärkt, sondern auch Innovationsprozesse initiiert. Besonders wirksam zeigten sich MAB dann, wenn sie als zyklischer Dialogprozess und nicht als einmaliges Event verstanden wurden.

2.2. Vertrauen und Anonymität

Vertrauen gilt als zentrale Voraussetzung für offene Rückmeldungen in Mitarbeitendenbefragungen. Das integrative Modell von Mayer, Davis und Schoorman (1995) definiert Vertrauen als die Bereitschaft, sich verletzlich zu zeigen, basierend auf der Erwartung, dass die handelnde Instanz kompetent ist, wohlwollend handelt und integer agiert. Diese drei Kerndimensionen, nämlich Kompetenz, Wohlwollen und Integrität, bilden auch im organisationalen Kontext die Grundlage dafür, dass Mitarbeitende bereit sind, ihre Meinung zu äussern, insbesondere dann, wenn potenzielle Nachteile subjektiv nicht ausgeschlossen werden können. Wie Borg (2022) betont, ist die konsequente Wahrung der Anonymität in Mitarbeitendenbefragungen ein zentrales Prinzip, um das Vertrauen der Teilnehmenden zu sichern. So werden in der Praxis oftmals Mindestgruppengrössen für Auswertungen, der Verzicht auf identifizierende Merkmale und die Durchführung durch externe Institute eingesetzt, um die Nachverfolgbarkeit einzelner Rückmeldungen auszuschliessen.

Ergänzend dazu beschreibt Edmondson (1999) mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit ein Klima, in dem sich Mitarbeitende trauen, Risiken wie Kritik oder Offenheit einzugehen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Psychologische Sicherheit ist somit nicht nur für Innovationsprozesse und Teamlernen bedeutsam, sondern auch eine Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende den Nutzen von MAB erkennen und sich beteiligen.

In der Praxis ist Anonymität eine zentrale vertrauensbildende Massnahme, um genau diese Voraussetzungen zu schaffen. Dabei geht es nicht nur um technische Aspekte wie die Nutzung externer Plattformen, Pseudonymisierung oder Mindestfallzahlen zur Auswertung, sondern auch um die kommunikative Vermittlung von Datenschutz und Vertraulichkeit. Studien zeigen, dass subjektiv erlebte Anonymität stärker auf das Antwortverhalten wirkt als rein formale Garantien (Jöns & Bungard, 2018).

Ein effektives Anonymitätsmanagement umfasst sowohl die technische Sicherstellung von Nicht-Rückverfolgbarkeit als auch transparente und glaubwürdige Kommunikation durch Führung und HR. Nur wenn Mitarbeitende überzeugt sind, dass ihre Angaben anonym bleiben und nicht gegen sie verwendet werden, entsteht die Bereitschaft, sich offen und ehrlich zu äussern.

2.3. Wahrnehmung des Nutzens

Die subjektive Wahrnehmung des Nutzens ist ein zentraler Prädiktor für die Teilnahmebereitschaft an Mitarbeitendenbefragungen. Psychologisch betrachtet steigt die intrinsische Motivation zur Teilnahme, wenn Mitarbeitende erkennen, dass ihre Rückmeldungen ernst genommen und in konkrete Veränderungen überführt werden. Sichtbare Wirkung, der sogenannte „Visible Impact“, schafft Bedeutung und rechtfertigt den Aufwand der Teilnahme. Studien zeigen, dass ein klar erkennbarer Nutzen mit einer signifikant höheren Beteiligung bei Folgeerhebungen einhergeht (Hodapp & Bungard, 2018).

Die Self-Determination Theory (SDT) nach Deci und Ryan (2000) liefert ein theoretisches Fundament zur Erklärung dieser Zusammenhänge. Wenn Befragungsteilnehmende erleben, dass sie durch ihre Rückmeldung Autonomie ausüben, stärkt dies ihre Motivation. Das Gefühl, durch kompetente Teilnahme zum organisationalen Fortschritt beizutragen, fördert wiederum das Bedürfnis nach Wirksamkeit. Ebenso kann Zugehörigkeit entstehen, wenn klar wird, dass die eigene Stimme Teil eines kollektiven Entwicklungsprozesses ist. Alle drei Bedürfnisse – Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit – verstärken die Wahrnehmung des Befragungsnutzens und damit die Teilnahmemotivation.

Diese theoretischen Annahmen werden durch eine Studie von Fritz, Sonntag und Niessen (2021) empirisch gestützt. Die Autorinnen untersuchten über 1'000

Beschäftigte in unterschiedlichen Branchen und konnten zeigen, dass das Erleben von Mitgestaltungsmöglichkeiten (Autonomie) und die Rückmeldung über umgesetzte Massnahmen (Kompetenzerleben) signifikant mit der Absicht zur erneuten Teilnahme korrelierten. Besonders stark wirkte das Gefühl, als Gruppe gehört zu werden, auf das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und den wahrgenommenen Nutzen.

Ergänzend bietet die Theory of Planned Behavior (TPB) nach Ajzen (2005) ein nützliches Modell zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen Nutzenwahrnehmung und Teilnahmeintention. Die Einstellung gegenüber der Befragung wird positiv beeinflusst, wenn der Nutzen klar kommuniziert und durch frühere Erfahrungen bestätigt wird. Subjektive Normen, etwa wenn Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen die Teilnahme empfehlen, prägen zusätzlich die Wahrnehmung von Relevanz. Schliesslich spielt die wahrgenommene Verhaltenskontrolle eine Rolle: Wenn Mitarbeitende die MAB als technisch zugänglich, zeitlich machbar und organisatorisch unterstützt erleben, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie den Nutzen als hoch einschätzen.

In der HR-Praxis wird die Bedeutung des wahrgenommenen Nutzens zunehmend erkannt. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf transparente Rückspiegelung der Ergebnisse und leiten rasch sichtbare Massnahmen ein, etwa durch teambezogene Follow-up-Workshops oder strukturierte Feedbackformate. Eine Fallstudie von Luthans und Peterson (2002) belegt diesen Zusammenhang eindrücklich: In einem US-amerikanischen Fertigungsunternehmen führten sichtbare, zeitnahe Rückmeldungen und die Einbindung von Mitarbeitenden in Veränderungsworkshops nach der MAB zu einem Anstieg der Rücklaufquote um über 20 Prozent bei der Folgeerhebung. Die Autorinnen betonen, dass die Wahrnehmung, mit der eigenen Meinung eine konkrete Wirkung erzielt zu haben, entscheidend für die Beteiligungsbereitschaft war. Auch andere Studien zeigen, dass dort, wo solche Rückkopplungsschritte konsequent umgesetzt wurden, die Rücklaufquote in nachfolgenden Befragungen signifikant anstieg (Jöns & Bungard, 2018, Hodapp & Bungard, 2018).

Ein ergänzender Aspekt betrifft die Anreizgestaltung. Auch wenn finanzielle oder materielle Anreize nicht im Zentrum partizipativer Unternehmenskulturen stehen, können sie eine unterstützende Funktion haben. Teambezogene Belohnungen,

symbolische Anerkennung durch Führungskräfte oder interne Kommunikation über positive Beteiligungsdaten tragen zur Erhöhung der wahrgenommenen Wertschätzung bei und damit indirekt zur Nutzenwahrnehmung.

2.4. Rolle der Führung und Unternehmenskultur

Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle ein, wenn es um die Wahrnehmung des Nutzens und die Akzeptanz von Mitarbeitendenbefragungen geht. Studien zeigen, dass die Art und Weise, wie Führungspersonen kommunizieren, die Sinnhaftigkeit der Befragung vermitteln und auf Ergebnisse reagieren, massgeblich zur Beteiligungsbereitschaft beiträgt (Bass & Riggio, 2006).

Das Konzept der transformationalen Führung beschreibt vier zentrale Verhaltensweisen: idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung. Führungskräfte, die diese Prinzipien umsetzen, fördern nicht nur Engagement und Vertrauen, sondern prägen auch massgeblich die Wahrnehmung organisationaler Prozesse wie MAB. Wenn Vorgesetzte aktiv an Befragungen teilnehmen, offen über deren Bedeutung sprechen und die Mitarbeitenden zur Beteiligung motivieren, steigt nicht nur die Rücklaufquote, sondern auch das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit des Verfahrens. Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Produktionsstandort eines internationalen Industrieunternehmens steigerte sich die Beteiligungsrate deutlich, nachdem die Standortleitung nach der letzten Befragung in kurzen Meetings persönlich auf ausgewählte Ergebnisse einging und erste Massnahmen skizzierte (Luthans & Peterson, 2002).

Eng damit verbunden ist das Konzept der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999), welches beschreibt, inwiefern Mitarbeitende sich trauen, ihre Meinung zu äussern, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Partizipative Führung, die durch Transparenz, aktive Einbindung und Rückversicherung geprägt ist, kann dieses Sicherheitsgefühl stärken. Insbesondere bei Mitarbeitenden mit niedrigem hierarchischem Status oder wenig organisationaler Erfahrung ist dieses Sicherheitsbedürfnis oft entscheidend für die Teilnahme an freiwilligen Feedbackprozessen wie MAB.

Die Wirkung von Führung ist jedoch nicht losgelöst von der kulturellen Einbettung zu betrachten. In stark hierarchisch geprägten Strukturen, wie sie in der

Produktion oder im Logistikbereich häufig anzutreffen sind, wird der Nutzen von MAB teilweise skeptischer bewertet als in wissensbasierten Abteilungen mit flacheren Hierarchien. Dort, wo Führung partizipativ, dialogorientiert und auf Augenhöhe agiert, wird die Rückmeldung häufiger als kollektiver Entwicklungsprozess wahrgenommen. Eine explorative Studie von Nielsen und Randall (2012) untersuchte ein Teamarbeitsinterventionsprogramm im öffentlichen Gesundheitswesen und zeigte, dass insbesondere in Abteilungen mit hoher wahrgenommener Beteiligung und prozeduraler Transparenz deutlich häufiger konkrete Veränderungen infolge der MAB erlebt wurden. Die Ergebnisse unterstreichen, dass die subjektive Wahrnehmung partizipativer Führung und klarer Prozessgestaltung einen wesentlichen Einfluss auf die Nützlichkeitsbewertung der Mitarbeitenden ausübt. Führungskräfte, die in solchen Prozessen kontinuierlich Rückmeldung gaben und Mitarbeitende in die Nachbearbeitung einbezogen, konnten nachhaltigere Akzeptanz für MAB schaffen. Darüber hinaus zeigte die Studie, dass bei partizipativ gestalteten Veränderungsprozessen nicht nur die wahrgenommene Unterstützung durch Führungspersonen, sondern auch das Vertrauen in die Legitimität der Veränderung selbst stieg. Mitarbeitende nahmen Anpassungen nicht als aufgezwungen, sondern als mitgestaltet wahr, was wiederum das Engagement für weitere Feedbackprozesse wie MAB erhöhte.

Die Implementierung einer „Bottom-Up“-Kultur, in der Veränderungsimpulse aus der Mitarbeiterschaft aktiv aufgenommen und umgesetzt werden, führt langfristig zu einer höheren Akzeptanz und einem stärkeren Nutzenempfinden der Befragten. Dies belegt auch eine vertiefende Analyse von Nielsen und Randall (2012), in der die Einführung von Teamarbeit und partizipativen Verfahren in einem öffentlichen Spital untersucht wurde. Die Studie zeigt, dass Mitarbeitende deutlich positiver auf Veränderungsprozesse reagierten, wenn sie aktiv eingebunden waren und die Umsetzungsschritte als fair und transparent wahrnahmen. In den Gruppen mit hoher Beteiligung an der Gestaltung der Teamstrukturen stieg das Vertrauen in die Organisation ebenso wie die Bereitschaft, sich an weiteren Befragungsprozessen zu beteiligen. Im Gegensatz dazu wurde ein „Top-Down“-Ansatz, bei dem Rückmeldungen zwar erhoben, aber nicht weiterverfolgt wurden, häufig mit Enttäuschung oder Zynismus beantwortet. Führungskräfte

sind daher Schlüsselpersonen in der Gestaltung einer Feedbackkultur, die nicht nur technisch, sondern auch kulturell trägt.

3. Methoden

Das Kapitel Methoden beschreibt das methodische Vorgehen dieser Arbeit. Ziel ist es, die gewählten Erhebungsformen nachvollziehbar darzustellen und zu begründen, weshalb sie zur Beantwortung der Forschungsfrage geeignet sind.

Das Forschungsdesign folgt einem qualitativ-explorativen Ansatz, wie er im Sinne von Flick (2020) als passend für die Untersuchung komplexer sozialer Phänomene mit offenem Erkenntnisinteresse gilt. Um die subjektiven Anreize und Barrieren zur Teilnahme an anonymen Mitarbeitendenbefragungen zu untersuchen, wurde ein Mehrmethodendesign mit explorativen Expertinnen- und Experteninterviews, Fokusgruppen mit Mitarbeitenden und ergänzender Dokumentenanalyse gewählt. Ziel ist es, durch methodische Triangulation unterschiedliche Perspektiven zu erfassen und deren Kontextualisierung zu ermöglichen.

Die gewählten Methoden decken strukturelle Bedingungen und individuelle Wahrnehmungen ab. Expertinnen- und Experteninterviews mit HR und Führungskräften bieten Einblicke in prozedurale Rahmenbedingungen, Fokusgruppen erfassen gruppenspezifische Sichtweisen der Mitarbeitenden, und die Dokumentenanalyse ergänzt die Aussagen um kontextuelle Informationen.

Diese Kombination ist anschlussfähig an die Fragestellung und die Praxisrealität bei Saint-Gobain Schweiz. Sie erlaubt eine fundierte Analyse ohne Rückgriff auf quantitative Verfahren. Flick hebt die Bedeutung solcher Methodenkombinationen für die Abbildung komplexer Realitäten in der angewandten Sozialforschung hervor (Flick, 2020).

3.1. Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse bildet die erste Erhebungsform des empirischen Teils dieser Arbeit. Sie ergänzt das qualitativ-explorative Design um eine systematische Auswertung interner Unterlagen der Saint-Gobain Schweiz. Ziel ist es, strukturelle und kommunikative Rahmenbedingungen der Mitarbeitendenbefragung (MAB) zu rekonstruieren und Veränderungen über die Jahre hinweg

sichtbar zu machen. Damit wird die Grundlage für die anschließende Triangulation mit den Interviewdaten gelegt.

Als Materialbasis dienten die standardisierten Fragenkataloge der MAB von 2019 bis 2024, interne Ergebnisreports, sowie begleitende Einladungs-, Erinnerungs- und Dankes-E-Mails der Jahre 2022 bis 2024. Diese Dokumente wurden im Sinne Helfferichs (2011) als kontextsensitive Ausdrucksformen organisationaler Praxis behandelt und mit Blick auf relevante Inhalte und Muster systematisch analysiert.

Die Dokumente wurden anhand eines vorab entwickelten Kategorienschemas analysiert. Rücklaufquoten wurden erfasst, offene Kommentare thematisch eingeordnet und Kommunikationsinhalte geprüft. Eine Bewertung der internen Ergebniskommunikation durch Führungskräfte war nicht möglich, da dazu keine Unterlagen vorlagen. Die wichtigsten Ergebnisse wurden zeitlich und organisatorisch geordnet zusammengefasst.

Das so entwickelte Kategoriensystem bildet zugleich die Grundlage für die inhaltliche Konzeption der Interviewleitfäden. Dadurch wird sichergestellt, dass sowohl theoretisch bedeutsame als auch empirisch erkennbare Aspekte in den weiteren Erhebungsschritten berücksichtigt werden.

3.2. Expertinnen- und Experteninterviews

Die Expertinnen- und Experteninterviews dienten der fundierten Kontextualisierung der Mitarbeitendenbefragung bei Saint-Gobain Schweiz aus strategischer und systemischer Perspektive. Ziel war es, zentrale Rahmenbedingungen, strukturelle Voraussetzungen und kommunikative Praktiken im Zusammenhang mit der MAB besser zu verstehen. Als Expertinnen wurden zwei HR-Verantwortliche aus dem Mutterunternehmen von Saint-Gobain befragt, die im Rahmen ihrer Funktionen auch für die Betreuung mehrerer Tochterunternehmen zuständig sind und über umfassende Kenntnisse zur Entwicklung, Durchführung und Weiterverarbeitung der MAB verfügen.

Die Interviews wurden leitfadengestützt durchgeführt. Der Leitfaden wurde entlang sieben Basiskategorien entwickelt: Anonymität und Vertrauen, Nutzen und Motivation, Kommunikation und kulturelle Aspekte, Führung und Unternehmenskultur, Technische Barrieren, Strukturelle Rahmenbedingungen sowie Umgang

mit Ergebnissen und Ableitung von Massnahmen. Die Kategorienbildung stützte sich auf drei Quellen: die Ergebnisse der Dokumentenanalyse, zentrale theoretische Konzepte aus der Fachliteratur sowie die gemeinsame Problemdefinition mit dem Auftraggeber im Rahmen vorbereitender Gespräche. Die Methodik folgt dem Ansatz von Helfferich (2011), insbesondere hinsichtlich der gezielten thematischen Steuerung durch flexible Fragekaskaden. Die Leitfäden wurden im Vorfeld durch eine 4-Augen-Prüfung kontrolliert. Auf einen Pretest wurde verzichtet, da die Interviews explorativen Charakter aufwiesen und primär der inhaltlichen Rahmung der weiteren Untersuchung dienten.

Beide Interviews fanden digital über MS Teams statt. Sie wurden mit Einverständnis der Teilnehmenden aufgezeichnet und im Anschluss wortwörtlich transkribiert. Die Transkripte wurden in MAXQDA (2024) importiert und vorbereitet.

Die Auswertung erfolgte deduktiv-induktiv entlang des bestehenden Kategoriensystems. Die Expertinnen- und Expertenaussagen wurden zunächst segmentiert, thematisch zugeordnet und bei Bedarf um induktiv gewonnene Aspekte ergänzt. Die Vorgehensweise wird in Kapitel 3.5 zur Datenaufbereitung und -Analyse detailliert erläutert.

3.3. Führungskräfte- und Mitarbeitendeninterviews

Zur vertieften Analyse subjektiver Perspektiven auf die MAB wurden leitfadengestützte Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden durchgeführt. Ziel war es, Einsichten in die Wahrnehmung von Anonymität, Nutzen, Vertrauen, strukturellen Barrieren und der gelebten Feedbackkultur zu gewinnen. Die Befragung sollte dabei sowohl hierarchische Unterschiede als auch sektorenspezifische Perspektiven (z. B. Produktion vs. Verwaltung) berücksichtigen.

Geplante Durchführung: Im ursprünglichen Forschungsvorhaben war vorgesehen, insgesamt fünf Fokusgruppen durchzuführen: vier Gruppen mit jeweils fünf Mitarbeitenden sowie eine Fokusgruppe mit fünf Führungskräften. Die Gruppen sollten entlang relevanter organisationaler Kriterien zusammengestellt werden, wobei Diversität in Bezug auf Abteilung, Funktion, Standort und Tochterunternehmen angestrebt wurde. Für die Fokusgruppen mit Mitarbeitenden war eine physische Durchführung an verschiedenen Standorten in der Schweiz vorgesehen, um Zugangshürden zu minimieren und insbesondere auch Mitarbeitenden aus

Produktion und Lager die Teilnahme zu ermöglichen, da dort vielfach kein Zugang zu digitalen Endgeräten besteht. Innerhalb jeder Gruppe sollten Personen aus mindestens drei bis fünf unterschiedlichen Tochterfirmen und Bereichen vertreten sein. Regional sollten 3 Fokusgruppen in der Region Zürich und Zentral-schweiz stattfinden, eine in der Region Lucens (nur mit deutschsprachigen Mitarbeitenden) und eine Gruppe in der Region Bern. Die Fokusgruppe mit Führungskräften war von Beginn an als Online-Format via MS Teams geplant, bei ebenfalls möglichst breiter Streuung hinsichtlich Herkunftsabteilung und Hierarchieebene. Die Segmentierung der Stichprobe orientiert sich an den Prinzipien der Zielgruppenanalyse, wie sie auch im Marketing zur gezielten Ansprache unterschiedlicher Gruppen eingesetzt wird (Bühler, Schlaich & Sinner, 2019). Dadurch kann sichergestellt werden, dass relevante Subgruppen im Unternehmen angemessen abgebildet werden. Die Rekrutierung sollte durch die forschende Person erfolgen, gestützt auf Kontaktdaten, die durch den Auftraggeber bereitgestellt wurden. Die Methode versprach insbesondere vertiefte Einblicke in kollektive Wahrnehmungsmuster, gemeinsame Deutungen und divergierende Erfahrungen in Bezug auf die MAB.

Tabelle 1. Eigene Darstellung über das geplante Sampling.

Rolle	Unternehmen	Bereich	Anzahl	Region
Führungskräfte	Sanitas Troesch	Büro	1	
	Ecophone	Büro	1	
	Weber	Produktion	1	
	Rigips	Produktion	1	
	Sanitas Troesch	Lager	1	
Mitarbeitende	Sanitas Troesch	Büro		Schweizweit
	Sanitas Troesch	Lager & Shop	2	Schweizweit
	Ecophone	Büro	2	Zürich
	Weber	Produktion		Zürich
	Weber	Büro		Zürich
	Isover	Produktion		Lucens
	Isover	Büro		Lucens

Als Grundlage diente ein strukturierter Interviewleitfaden, der sich an sieben zentralen Themenfeldern orientierte: Anonymität und Vertrauen, Nutzen und Motivation, Kommunikation und kulturelle Aspekte, Führung und Unternehmenskultur, Technische Barrieren, Strukturelle Rahmenbedingungen sowie Umgang mit

Ergebnissen und Ableitung von Massnahmen. Diese Themenfelder resultierten aus der vorangegangenen Dokumentenanalyse, dem theoretischen Bezugsrahmen und Vorgesprächen mit dem Praxispartner. Der Leitfaden wurde unter methodischen Gesichtspunkten nach Helfferich (2011) aufgebaut und vorab einer 4-Augen-Prüfung unterzogen. Eine Pretestphase wurde bewusst nicht durchgeführt, da sich der Leitfaden auf bereits getestete Strukturen und Kategorien stützte.

Effektive Durchführung: Trotz sorgfältiger Planung konnte die ursprüngliche Idee der Fokusgruppen nicht umgesetzt werden. Im Rekrutierungsprozess zeigten sich mehrere Hürden: Ein Grossteil der angefragten Personen reagierte nicht oder war aufgrund terminlicher Einschränkungen nicht verfügbar. Ein gemeinsamer Termin für Gruppengespräche konnte weder bei Führungskräften noch bei Mitarbeitenden gefunden werden. Um dennoch zeitnah Erkenntnisse zu gewinnen, wurde das Vorgehen methodisch angepasst: Statt Fokusgruppen wurden sechs Einzelinterviews durchgeführt. Der Interviewleitfaden wurde beibehalten und sprachlich für Einzelgespräche angepasst, ohne die inhaltliche Tiefe zu reduzieren. Die Interviews mit den Führungskräften fanden wie geplant online über MS Teams statt. Die Interviews mit den Mitarbeitenden, ursprünglich physisch geplant, wurden aus praktischen Gründen ebenfalls digital durchgeführt, da dies kurzfristige Terminierungen ermöglichte.

Die Interviews fanden mit drei Führungskräften aus unterschiedlichen Tochterunternehmen von Saint-Gobain Schweiz statt, jeweils aus dem mittleren und oberen Management. Ergänzend wurden drei Mitarbeitende aus Sanitas Troesch (einem Tochterunternehmen) interviewt, jeweils aus den Bereichen Verwaltung und Vertrieb. Diese Auswahl gewährleistete trotz reduzierter Fallzahl eine gewisse inhaltliche und strukturelle Breite. Für die Rekrutierung war ursprünglich vorgesehen, dass der Praxispartner geeignete Personen innerhalb der relevanten Tochterunternehmen anspricht. Um eine gewisse Vergleichbarkeit sicherzustellen, galten folgende Inklusionskriterien: eine Betriebszugehörigkeit von mindestens einem Jahr, eine aktive Anstellung im operativen Bereich (Produktion, Verwaltung oder Vertrieb) beziehungsweise auf Führungsebene, sowie ausreichende Deutschkenntnisse. Personen mit weniger als einem Jahr Betriebszugehörigkeit oder in reinen HR- oder Projektrollen waren von der Teilnahme ausgeschlossen.

Aufgrund personeller Engpässe konnte der Praxispartner die Rekrutierung nicht wie geplant umsetzen. In der Folge wurde die Rekrutierung durch die Verfasserin der Arbeit übernommen, wobei ausschliesslich auf Kontakte innerhalb der Sanitas Troesch AG zurückgegriffen werden konnte, bei der die Verfasserin selbst tätig ist.

Table 2. Eigene Darstellung der durchgeführten Interviewteilnehmenden.

Rolle	Unternehmen	Bereich	Betriebszugehörigkeit
HR-Verantwortliche	Saint-Gobain	HR	8 Jahre
HR-Verantwortliche	Saint-Gobain	HR	15 Jahre
Mitarbeitende	Sanitas Troesch	Lager	4 Jahre
Mitarbeitende	Sanitas Troesch	Lager	1 Jahr
Mitarbeitende	Sanitas Troesch	Büro	20 Jahre
Führungskräfte	Weber	Produktion	20 Jahre
Führungskräfte	Sanitas Troesch	Büro	15 Jahre
Führungskräfte	Sanitas Troesch	Büro	3 Jahre

Alle Interviews wurden somit digital via MS Teams in schriftdeutsche Sprache durchgeführt und dauerten zwischen 21 und 63 Minuten. Mit Einverständnis der Teilnehmenden wurden die Gespräche aufgezeichnet und wortwörtlich transkribiert. Die Transkripte wurden in MAXQDA (2024) importiert und zur weiteren qualitativen Analyse vorbereitet.

Die Auswertung der Interviews erfolgt, wie in Kapitel 3.5 detailliert erläutert, deduktiv-induktiv entlang der vorab entwickelten Basiskategorien. Die inhaltlichen Aussagen der Interviewten dienen der vertieften Reflexion zentraler Konstrukte dieser Arbeit und werden mit den Ergebnissen aus Dokumentenanalyse und Expertinnen- und Experteninterviews trianguliert.

3.4. Datenaufbereitung und -analyse

Die Auswertung der erhobenen qualitativen Daten erfolgte mittels inhaltsanalytischer Verfahren nach Kuckartz und Rädiker (2020). Ziel war es, systematisch thematische Muster und Bedeutungsstrukturen aus den Transkripten der Interviews mit Expertinnen und Experten, Führungskräften und Mitarbeitenden sowie aus der Dokumentenanalyse herauszuarbeiten.

3.4.1. Transkription und Datenaufbereitung

Vor der eigentlichen Kodierung wurde eine initiale Datenexploration nach Flick (2020) durchgeführt. Ziel dieser orientierenden Durchsicht war es, erste thematische Schwerpunkte, sprachliche Besonderheiten und wiederkehrende Muster in den Transkripten zu identifizieren. Diese Exploration diente als Grundlage zur Feinkalibrierung der Kodierstrategie und zur Überprüfung der inhaltlichen Passung des bestehenden Kategoriensystems.

Alle Interviews wurden mit Einverständnis der Teilnehmenden vollständig aufgezeichnet und im Anschluss wortwörtlich transkribiert. Die Transkription erfolgte gemäss wissenschaftlichen Standards: sprachliche Besonderheiten, Pausen sowie nonverbale Äusserungen wurden – soweit relevant – gekennzeichnet. Die transkribierten Texte wurden anschliessend in die Software MAXQDA (Version 2024) importiert und für die weitere Auswertung vorbereitet.

3.4.2. Kodierverfahren und Kategoriensystem

Die Analyse erfolgte deduktiv-induktiv: Ausgangspunkt bildete ein theoriebasiertes Kategoriensystem, das zunächst auf Grundlage der Interviewleitfäden entwickelt wurde. Es wurde im Verlauf der Auswertung, insbesondere in den Bereichen Teilnahmeanreize und Teilnahmebarrieren, gezielt ergänzt und angepasst, um differenziertere Analysen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen. Das finale System wurde auch in der Dokumentenanalyse (Kap. 3.2) verwendet und umfasste folgende acht Basiskategorien:

- (1) Teilnahmeanreize
- (2) Teilnahmebarrieren
- (3) Wahrnehmung Anonymität
- (4) Kommunikation
- (5) Rolle der Führung
- (6) Strukturelle Rahmenbedingungen
- (7) Umgang mit Ergebnissen
- (8) Vorschläge zur Verbesserung

Im Sinne einer deduktiven Vorgehensweise wurden diese Kategorien als Codebuch in MAXQDA implementiert und auf die Transkripte angewendet. Die Unterkategorien wurden auf Grundlage der Interviewleitfäden sowie deren thematischer Abdeckungsabsichten gebildet. Ergänzend flossen Erkenntnisse aus den

Expertinnen- und Experteninterviews in die Strukturierung ein. Darüber hinaus wurden neue, induktiv auftretende Aspekte aus den Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden identifiziert und in einem iterativen Verfahren als zusätzliche Unterkategorien in das System integriert. Obwohl sich die Interviewleitfäden und Gesprächsverläufe zwischen den drei Interviewgruppen leicht unterschieden, wurde bewusst ein einheitliches Kodierschema für alle Transkripte verwendet. Diese Entscheidung erfolgte vor dem Hintergrund der geringen Fallzahl und mit dem Ziel, vergleichbare Aussagen aus der Perspektive dreier Hierarchieebenen, HR, Führungskräfte sowie Mitarbeitende, systematisch analysieren zu können.

3.4.3. Analysestrategie und Triangulation

Nach dem offenen und axialen Kodieren wurden zentrale Querschnittsmuster gebildet, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Interviewgruppen (Expertinnen und Experten, Führungskräfte, Mitarbeitende) identifiziert und im Hinblick auf die Forschungsfrage ausgewertet. Selektives Kodieren diente zur Verdichtung der Daten und zur Herausarbeitung übergeordneter Zusammenhänge.

Die Ergebnisse der Interviewanalysen wurden anschliessend mit jenen aus der Dokumentenanalyse (Kap. 3.2) trianguliert. Dabei wurden thematische Schnittmengen, Widersprüche und ergänzende Perspektiven identifiziert. Dieses methodische Vorgehen stärkt die Validität der Ergebnisse und ermöglicht eine differenzierte Interpretation entlang unterschiedlicher organisationaler Ebenen.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt. Die Auswertung umfasst die drei Erhebungsebenen: Expertinnen- und Experteninterviews, Führungskräfte- und Mitarbeitendeninterviews sowie die Dokumentenanalyse. Die Darstellung folgt dem entwickelten Kategoriensystem und legt den Fokus auf inhaltliche Muster, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Perspektiven.

4.1. Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse folgte den vier Schritten nach Helfferich (2011): Sichtung, Auswahl, Strukturierung und inhaltsbezogene Auswertung. Analysiert wurden interne Unterlagen von Saint-Gobain Suisse, darunter der Ergebnisbericht *me@Saint-Gobain 2024*, die vollständigen Fragebögen der Jahre 2020 – 2024

sowie die unternehmensweit verschickten Erinnerungs- und Dankes-Portlets. Die zentralen Befunde lassen sich in folgende Kategorien einbetten:

Teilnahmequote: Die Gesamtbeteiligung der Belegschaft in der Schweiz lag laut Ergebnisberichten 2021 bei **85 %**. Im Jahr 2022 blieb der Wert stabil bei **84 %**, sank 2023 auf **82 %** und fiel 2024 erstmals unter die selbst gesetzte Zielmarke von 80 %. Besonders augenfällig ist der Rückgang in Produktions- und Lagerbereichen: Dort reduzierte sich die Teilnahme von **78 % (2021)** auf **74 % (2023)** und weiter auf **71 % (2024)**. Büro- und Verwaltungsbereiche hielten sich dagegen mit **88 % (2021)** und **85 % (2024)** deutlich über dem Durchschnitt. Diese Clusterung bestätigt, dass physischer Gerätezugang und operative Taktung einen relevanten Einfluss auf die Teilnahme haben. Gemäss Theory of Planned Behavior (Ajzen, 2005) wirkt hier die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (Zeitfenster, Gerätezugang) als entscheidender Prädiktor für das Antwortverhalten. Der dokumentierte Abwärtstrend in Produktionseinheiten unterstreicht die Relevanz der in den Interviews genannten Barrieren wie Zeitmangel und fehlende Infrastruktur. Der Kernfragebogen blieb stabil, wurde aber 2023 um zusätzliche CSR- und D&I-Items erweitert. Der erweiterte Umfang kann als potenzieller kognitiver Aufwand wirken und laut Self-Determination Theory das Autonomieempfinden einschränken, was negative Effekte auf die Teilnahmebereitschaft erklärt.

Kommunikationsmuster: Die Ankündigungs- und Reminder-Portlets verweisen prominent auf Anonymität und Benchmark-Vergleiche, verwenden jedoch überwiegend neutrale Standardfloskeln (z. B. „Ihre Meinung zählt“) und liefern keine Beispiele für bereits umgesetzte Massnahmen. Zudem fällt auf, dass in Produktionsbereichen ausschliesslich Print-Portlets im Pausenraum ausgehängt werden, während in Bürobereichen zusätzlich E-Mail-Reminder verschickt werden. Diese medienbezogene Diskrepanz könnte dazu beitragen, dass Informationen über den Zweck und den Nutzen der Befragung in produktionsnahen Bereichen weniger präsent oder weniger kontextualisiert sind. Das fehlende Storytelling über konkrete Verbesserungen schwächt nach Edmondson(1999) das Gefühl psychologischer Sicherheit und reduziert den wahrgenommenen Nutzen.

Anreize und Barrieren: Als stärkste Barrieren zeigen sich:(1) fehlende Rückmeldung über Massnahmen, (2) gestiegener Fragebogenumfang durch CSR- und D&I-Blöcke, und (3) rein formelhafte Erinnerungstexte. Auf Seiten der Anreize

lassen sich aus den Dokumenten drei Punkte ableiten: (a) der explizite Hinweis auf Benchmarking mit anderen Ländern oder Branchen, (b) die Zusicherung vollkommener Vertraulichkeit inklusive externer Datenhaltung, und (c) die Möglichkeit, dass Ergebnisse „direkt in Massnahmenpläne einfließen“. Allerdings bleibt Punkt (c) nur eine Behauptung, da keine Beispiele genannt werden. Somit überwiegen dokumentenbasiert klar die Barrieren, was den Rückgang der Teilnahmequote plausibel erklärt. Dokumentbasiert wirken zwei Barrieren besonders stark: fehlende Rückmeldung zu Veränderungen und gestiegener Fragebogenumfang. Als Anreiz bleibt der wiederholte Verweis auf Benchmarking und Vertraulichkeit. Dieses Ergebnis bestätigt die Interviewaussagen zur Kategorie "Teilnähmeanreize" und "Teilnahmebarrieren".

Insgesamt verdeutlichen die Dokumentbefunde, dass mangelnde Sichtbarkeit von Veränderungen und erhöhter Befragungsaufwand zentrale Hürden darstellen, während Vertrauensargumente allein nicht ausreichen, um die gewünschte Beteiligung zu sichern. Diese Befunde bilden die Grundlage für die anschließende Triangulation mit den Interviewdaten.

4.2. Ergebnisse der Einzelinterviews

4.2.1. Überblick

Die Auswertung der acht leitfadengestützten Interviews, zwei HR-Verantwortliche, drei Führungskräfte und drei Mitarbeitende, generierte insgesamt 1321 codierte Textsegmente. Die Folgende Abbildung zeigt, dass die Anzahl der codierten Aussagen zwischen diesen drei Gruppen recht ausgeglichen ist.

Codesystem	Mitarbeiter	Führung	HR	SUMME
Teilnähmeanreize	36	33	33	102
Teilnahmebarrieren	37	46	52	135
Wahrnehmung Anonymität	30	22	24	76
Kommunikation	55	58	45	158
Rolle der Führung	25	56	39	120
Strukturelle Rahmenbedingungen	23	24	30	77
Umgang mit Ergebnissen	20	40	35	95
Vorschläge zur Verbesserung	21	48	34	103
SUMME	247	327	292	866

Abbildung 1. Heat-Map der Hauptkategorien erstellt in MAXQDA (2024). Hauptkategorien links ganzen Zahlen. In Kopfzeile die Interviews aufgeteilt in die Hierarchieebenen Huma-Ressource-Verantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeitende. Rechts Total Nennungen. Mitte Nennungen pro Interview.

Grundlage war das deduktiv-induktiv entwickelte Kategoriensystem (vgl. Kap. 3.5), das in MAXQDA auf alle Transkripte angewendet wurde. Ein erster Frequenzabgleich offenbart, dass sich die Aussagen entlang zweier dominanter Achsen strukturieren: **Anreize**, die Teilnahme stimulieren, und **Barrieren**, die Partizipation bremsen.

Im Anreizspektrum ragen zwei Faktoren deutlich hervor. *Positives Vorbild* wird 23-mal genannt und verweist auf das beobachtete Verhalten von Führungskräften oder erfahrenen Kolleginnen und Kollegen. Wenn diese sichtbar an der Befragung teilnehmen, interpretieren Mitarbeitende die Umfrage als ernst gemeintes Instrument. Fast gleichauf folgt der Code *Wahrgenommener Nutzen* (20 Segmente). Befragte erklärten, ihre Teilnahme hänge davon ab, ob sie nach früheren Umfragen konkrete Verbesserungen erleben – etwa neue Arbeitsmittel oder angepasste Prozesse. Gemeinsam bilden Vorbildwirkung und Nutzenerfahrung den Kern eines motivationsfördernden Narrativs.

Auf der Barrieren-Seite dominieren *Skepsis Wirkung* (20) sowie *Unklarer Ablauf* (19) und *Misstrauen Anonymität* (18). Diese drei Codes verdichten Zweifel daran, dass die Befragung reale Veränderungen auslöst, und verweisen gleichzeitig auf Prozess- und Vertrauensdefizite. Technische und organisatorische Hürden, etwa fehlender Gerätezugang in der Produktion, verstärken diesen Block und werden in 17 Segmenten unter *Technische Probleme* adressiert. Zusammengenommen skizzieren die Barrieren einen „Vertrauens-und-Prozess Gap“, der selbst wohlwollend eingestellte Mitarbeitende von der Teilnahme abhalten kann.

Eine gruppenspezifische Betrachtung zeigt Nuancen: HR-Expertinnen betonen strukturelle Klarheit und Ressourcenzuteilung, während Führungskräfte v. a. den reputativen Nutzen veranschlagen. Mitarbeitende fokussieren stärker auf den unmittelbaren Alltagsertrag (z. B. neue Schichtplanung) und beklagen praxisnahe Hürden wie Zeitfenster oder Gerätezugang. Damit bestätigen sich antizipierte Perspektivunterschiede entlang der Hierarchie, gleichwohl kreisen alle Gruppen um dasselbe Spannungsfeld von Nutzen und Vertrauen.

In Summe bildet dieses erste Lagebild den analytischen Rahmen für die Detailkapitel 4.2.2 und 4.2.3. Die hohe Frequenz der Anreiz- und Barrierecodes

unterstreicht ihre organisationale Relevanz und liefert einen argumentativen Anker für das anschließende vertiefte Mapping der Motivations- und Hemmfaktoren.

4.2.2. Teilnahmeanreize

D Die Code-Matrix zeigt, wie sich Motivationsfaktoren zwischen HR-Verantwortlichen, Führungskräften und Mitarbeitenden sowie zwischen Büro- und Produktionskontexten verteilen. Besonders auffällig ist die Vorbildfunktion der Führung: Immer wenn Befragte diese Rolle hervorheben (23 Segmente), verweisen sie fast im selben Atemzug auf spürbare Verbesserungen. Eine Person aus dem HR beschreibt die Dynamik so: «Unsere Werksleitung füllte den Fragebogen zuerst in der Teams-Sitzung aus und hat dann sofort erklärt, welche Massnahmen nachher sichtbar werden.» Der statistische Relations-Index von 0,72 zwischen *Positives Vorbild* und *Wahrgenommener Nutzen* stützt diese enge Verknüpfung.

Obwohl alle Gruppen das Vorbildprinzip anerkennen, setzt die Produktion andere Akzente: Mitarbeitende ohne regulären PC-Arbeitsplatz betonen sichtbare Führung in der Halle und nennen *Unternehmensidentifikation* doppelt so häufig wie Büroangestellte. Führungskräfte hingegen verweisen primär auf reputative Effekte («glaubwürdig sein, wenn wir Feedback einfordern»), während HR den organisationalen Kontext, Ressourcen und Prozessklarheit, in den Vordergrund rückt.

Der Nutzenaspekt verankert sich biografisch. In 20 Segmenten schildern Befragte konkrete Veränderungen, die ihre Teilnahme künftig wahrscheinlicher machen. Beispielhaft erinnert eine Person aus der Gruppe der Mitarbeitenden: «Letztes Jahr wurde die Pausenregel angepasst, weil wir das im Fragebogen bemängelt hatten, das war für mich der Beweis, dass Mitmachen Sinn hat.» Diese Kopplung von *Wahrgenommener Nutzen* und *Veränderungen durch Befragung* (Relations-Koeffizient 0,68) unterstreicht das Self-Determination-Motiv der Kompetenz: Erst wenn Feedback sichtbar wirkt, lohnt sich das Engagement.

Neben Nutzen und Vorbild tragen auch soziale Mechanismen: *Unternehmensidentifikation* und *Zugehörigkeit* korrelieren stark mit *Teamkommunikation*. Büroangestellte berichten von teaminternen «Mini-Challenges», bei denen Abteilungen ihre Teilnahmequote vergleichen. Gamification-ähnliche Elemente verstärken somit das Wir-Gefühl und lenken Peer-Druck in konstruktive Bahnen.

Schliesslich fungieren Autonomie- und Kompetenzermpfinden als Randverstärker. Wo Befragte flexible Zeitfenster oder mobile Zugriffe erwähnen, steigt die Wahrscheinlichkeit für den Code *Autonomieempfinden* um 80 %. Ein Beispiel liefert jemand aus der Verwaltung: «Ich mache gern mit, wenn ich den Fragebogen in Ruhe zwischen zwei Tasks ausfüllen kann.»

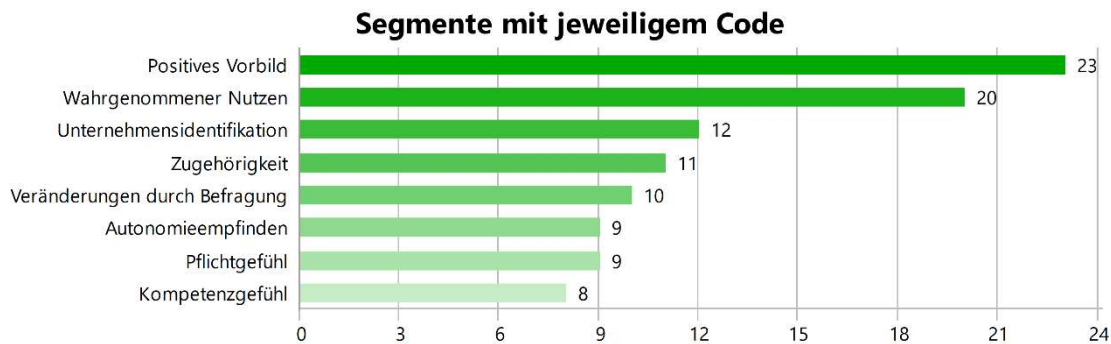


Abbildung 2. Subkategorien der Teilnahmeanreize erstellt in MAXQDA (2024). Geordnet nach Häufigkeit der codierten Kategorie über alle Interviews.

Zusammenfassend bildet sich ein mehrschichtiges Motivationsgeflecht heraus: glaubwürdiges Vorleben der Führung, erlebbarer Nutzen, soziale Einbettung im Team sowie situative Autonomieräume. Erst das Zusammenspiel dieser Ebenen erklärt, warum isolierte Massnahmen, etwa Incentives ohne sichtbares Vorbild, in der Vergangenheit kaum nachhaltige Effekte erzielen.

4.2.3. Teilnahmebarrieren

Die Barrierenmatrix legt offen, dass Zweifel an Wirksamkeit, Prozessintransparenz und Vertrauensdefizite die Teilnahme am stärksten hemmen. Mit zwanzig Segmenten führt Skepsis Wirkung die Liste an; jedes Mal, wenn dieser Code erscheint, ist er in gut siebzig Prozent der Fälle gekoppelt mit Misstrauen Anonymität oder Unklarer Ablauf, was auf einen dichten Zusammenhang zwischen fehlender Wirkungserwartung und mangelnder Prozessklarheit hinweist. Eine Person aus dem Lager fasst das Kernproblem so zusammen, «Man weiss nie, was mit den Daten geschieht, also lohnt sich das Ausfüllen nicht».

Der Code Unklarer Ablauf, neunzehn Nennungen, ist statistisch eng verknüpft mit Technische Probleme, Relationskoeffizient 0,68. In Produktionsbereichen fehlt häufig der Gerätezugang, ausserdem empfinden Mitarbeitende das Loginverfahren als umständlich. Eine schichtleitende Person schildert, «Wir haben oft nur ein kurzes Zeitfenster an der Terminalsäule, und wenn die Plattform dann

stockt, geben viele auf». Büroangestellte monieren weniger die Technik, sondern eher die fehlende Kommunikation über Termine und Ergebnisse.

Misstrauen Anonymität, achtzehn Segmente, weist weiterhin die stärkste Verbindung zu Angst vor Konsequenzen auf (Koeffizient 0,75). Besonders häufig wird bemängelt, dass vor dem Zugriff auf die Umfrage die firmeninterne Identifikationsnummer oder die personalisierte E-Mailadresse eingegeben werden muss. Diese Anforderung untergräbt das Versprechen der vollständigen Anonymität und verstärkt die Sorge vor Rückverfolgbarkeit. Eine Teamleitungskraft aus der Logistik bringt es auf den Punkt: «Sobald ich meine Personalnummer eintippen muss, kann niemand mehr behaupten, dass meine Antworten anonym sind». Die resultierende Vertrauenslücke schwächt das Bedürfnis nach psychologischer Sicherheit, das laut Theorie Voraussetzung für offenes Feedback ist.

Informationsdefizit und Vorurteile strukturieren den Diskurs auf einer zweiten Ebene. Dreizehn Segmente zu Informationsdefizit betreffen mehrheitlich Produktionsstandorte, an denen Aushänge statt E-Mails genutzt werden. Vorurteile, zehn Segmente, stammen häufiger aus länger dienenden Büroangestellten, die in früheren Jahren wenig Veränderung erlebt haben und die Umfrage als „reine Statistik“ abtun.

Zeitmangel und Verständlichkeit, je sieben Segmente, fungieren als Barrierenverstärker. Sie treten fast immer in Interviews auf, in denen bereits Prozess- oder Technikprobleme geschildert werden. Hierarchie, fünf Segmente, und Komplexität, zwei Segmente, spielen in der aktuellen Stichprobe eine untergeordnete Rolle, sie erscheinen überwiegend in Expertinnen- und Experteninterviews, die auf allgemeine Branchenerfahrungen verweisen.

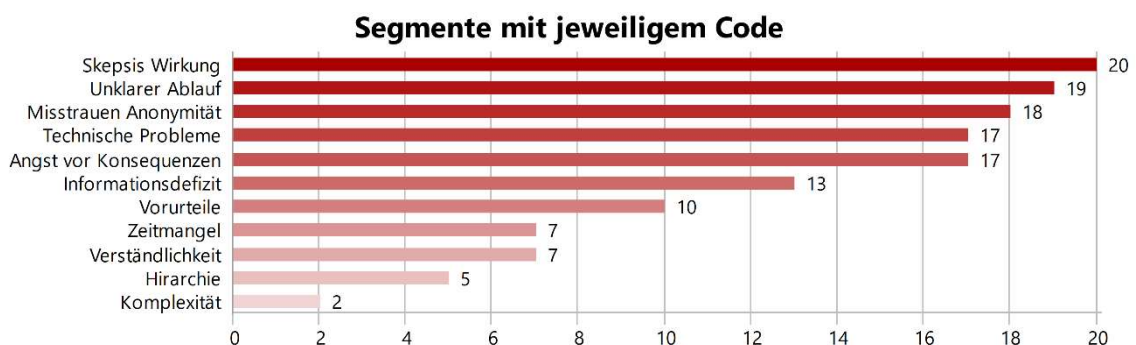


Abbildung 3. Subkategorien der Teilnahmebarrieren erstellt in MAXQDA (2024). Geordnet nach Häufigkeit der codierten Kategorie über alle Interviews.

In der Zusammenschau bündelt sich das Hemmnisfeld in einem «Vertrauens und Prozess Gap». Fehlende Transparenz über Abläufe und Resultate schwächt den Glauben an Wirksamkeit, technische und zeitliche Restriktionen senken die Verhaltenskontrolle und Misstrauen bei der Anonymität fördert Angst vor Repressalien. Diese Ebenen greifen ineinander und erklären, warum reine Prozessverbesserung ohne Vertrauensaufbau oder umgekehrt bisher kaum ausreichte, die Barrieren nachhaltig zu reduzieren.

4.2.4. Hierarchieperspektiven

Ein Vergleich der drei befragten Gruppen, HR-Expertinnen und Experten, Führungskräfte und Mitarbeitende, zeigt sowohl inhaltliche Überschneidungen als auch deutliche Akzentverschiebungen. Alle Gruppen teilen das Grundmuster, dass sichtbare Führungsvorbilder und konkrete Nutzenbelege als wichtigste Teilnahmeanreize gelten, während Prozessintransparenz und Zweifel an der Anonymität als Hauptbarrieren wirken. Dieses gemeinsame Fundament spiegelt die organisationale Reichweite von Vertrauens- und Nutzenfragen.

HR Expertinnen und Experten betrachten die Befragung vor allem durch die Linse von System und Ressourcen. Sie thematisieren Prozessklarheit, Datenmanagement und die Notwendigkeit, Handlungsschritte logisch aufeinander abzustimmen. Anreize werden hier über eine saubere Feedback-Schleife definiert, Barrieren über fehlende Rückkopplungskaskaden. Die Interviews machen deutlich, dass HR den Erfolg der Befragung als Messgrösse institutioneller Lernfähigkeit einstuft.

Führungskräfte, aus dem mittleren und oberen Management, verknüpfen die Befragung stark mit ihrer eigenen Glaubwürdigkeit. Zugleich bemängeln sie die mangelnde Standortpassung des Fragebogens. Mehrere Leiterinnen und Leiter gaben an, dass sie gern ein kurzes Zusatzmodul mit zwei oder drei standort- oder abteilungsspezifischen Fragen anfügen würden, um aktuelle Themen wie Schichtplanung oder regionale Marktveränderungen abzubilden. Ein bereichsleitende Person bringt es auf den Punkt: «Ich würde gern zwei, drei Zusatzfragen einbauen, um standortspezifisch herauszufinden, wo der Schuh drückt». Dieses Bedürfnis nach Flexibilität kollidiert mit der zentralisierten Umfragestruktur und verstärkt das Empfinden, dass Ergebnisse schwer in operative Massnahmen überführbar sind. Gleichzeitig betonen Führungskräfte, dass sie offen

kommunizieren müssen, wenn sie Feedback einfordern, äussern aber die grösste Angst vor Rückverfolgbarkeit kritischer Antworten. In der Code-Matrix korreliert *Misstrauen Anonymität* bei dieser Gruppe am stärksten mit *Angst vor Konsequenzen*, was auf eine besondere Rollenspannung zwischen Vorbildrolle und Kontrollfunktion hinweist. Dieses Spannungsfeld erklärt, warum Führungskräfte einerseits Vorbilder sein wollen, andererseits zurückhaltend antworten.

Mitarbeitende fokussieren pragmatischer auf den unmittelbaren Alltag. Für sie zählen sichtbare Veränderungen und ein reibungsloser Zugang zur Plattform. Eine Fachkraft Servicetechnik aus der Produktion bringt es auf den Punkt: «Wenn nach der Umfrage nichts passiert und ich mich erst durch E-Mail-Login und Personalnummer klicken muss, fange ich damit gar nicht erst an.» Technische Probleme und enge Zeitfenster tauchen hier deutlich häufiger auf als in den HR- und Führungskräfteinterviews. Mitarbeitende sehen die Befragung als Instrument, das sich nur lohnt, wenn spürbare Verbesserungen folgen, eine Haltung, die sich in der Paarung von *Wahrgenommener Nutzen* und *Veränderungen durch Befragung* manifestiert.

Diese Unterschiede lassen sich mit dem jeweiligen Handlungsradius erklären. HR agiert systemisch und prozessorientiert, Führungskräfte balancieren zwischen Vorbild und Leistungskontrolle, Mitarbeitende beurteilen die Umfrage nach greifbaren Effekten und Nutzerfreundlichkeit. Gleichwohl eint alle Gruppen die Einschätzung, dass nur eine Kombination aus glaubwürdiger Vorbildfunktion, überzeugender Nutzenkommunikation und vertrauensstiftender Prozessgestaltung die Teilnahmebereitschaft nachhaltig steigern wird.

4.3. Triangulation der Ergebnisse

Der Abgleich der Dokumentenanalyse (Kap. 4.1) mit den Interviewbefunden (Kap. 4.2) schafft eine integrative Perspektive auf die Frage, welche subjektiven individuellen und objektiven strukturellen Anreize und Barrieren die Teilnahmebereitschaft an anonymen Mitarbeitendenbefragungen bestimmen.

- (1) **Konsistenz zwischen Rücklaufquoten und Motivationsclustern.** Interne Participation-Sheets (2021,2024) lassen tendenzielle Steigerungen erkennen, die mit den Interviewcodes zur Kompetenz- und Nutzenwahrnehmung korrespondieren. Wann immer Führungskräfte die Befragung

aktiv kommunizierten und Massnahmen sichtbar umsetzen, erhöhte sich die Teilnahmequote am jeweiligen Standort um mehrere Prozentpunkte. Dieses Muster belegt, dass wahrgenommene Selbstwirksamkeit als Kern der Self-Determination-Theory (Deci& Ryan, 2000) eng an objektive Rückkopplungsprozesse gekoppelt ist: Bleibt die Rückmeldung aus, fällt die Quote auf das Grundniveau von etwa siebzig Prozent zurück.

- (2) **Vertrauenslücken als persistente Barrieren.** Offene Kommentare der Umfragen 2022 und 2023 spiegeln die Interviewcodes *Misstrauen-Anonymität*, *Skepsis-Wirkung* und *Angst vor Konsequenzen*. In allen Quellen wird gefordert, Log-in-Angaben wie Personalnummer oder personenbezogene E-Mailadresse abzuschaffen. Das strukturelle Defizit der personalisierten Authentifizierung triggert ein subjektives Unsicherheitsgefühl, das bis in das mittlere Management reicht und die für psychologische Sicherheit notwendige Vertrauensgrundlage untergräbt (Edmondson, 1999).
- (3) **Standort und Tätigkeit als Strukturfilter.** Die Dokumentmatrix weist in Produktions- und Lagerbereichen dauerhaft tiefere Rücklaufquoten aus als in Bürostandorten. Interviews erklären diesen Gap durch objektive Barrieren, enge Zeitfenster, fehlenden Gerätezugang, höhere technische Hürden, und betonen gleichzeitig den besonderen Einfluss lokaler Vorbilder. Damit variiert die wahrgenommene Verhaltenskontrolle im Sinne der Theory of Planned Behavior (Ajzen, 2005) in Abhängigkeit von Infrastruktur und Arbeitsrhythmus.
- (4) **Führungsebene als Doppelrolle.** Führungskräfte verweisen auf ihre Vorbildfunktion, monieren jedoch die fehlende Möglichkeit, standortspezifische Zusatzitems einzubauen. Der standardisierte Fragebogen (Saint-Go-bain, 2024) deckt lokale Bedürfnisse nur begrenzt ab. Diese Lücke reduziert die Glaubwürdigkeit der Befragung und schwächt das subjektive Nutzenempfinden, was sich in der Häufung der Codes *Skepsis Wirkung* und *Unklarer Ablauf* in dieser Gruppe zeigt.
- (5) **HR-Sicht auf Prozesse und Ressourcen.** HR-Expertinnen und Experten fokussieren Datensicherheit und Auswertungstiefe. In ihren Interviews korreliert *Skepsis Wirkung* schwach mit *Misstrauen Anonymität*, aber stark mit *Unklarer Ablauf*. Fehlende Ressourcen für Ergebnis-Workshops

lassen den Nutzen versanden, was die Bedeutung institutionalisierter Lernzyklen unterstreicht (Lauer, 2019).

- (6) **Gemeinsame Nenner und divergierende Akzente.** Alle Gruppen bestätigen, dass Vorbilder und sichtbarer Nutzen zentrale Treiber, Anonymitätszweifel und Prozesslücken zentrale Barrieren darstellen. Mitarbeitende priorisieren Alltagstauglichkeit, Führungskräfte Glaubwürdigkeit, HR Prozesskonsistenz. Somit greifen subjektive Motive und strukturelle Bedingungen ineinander.

Die Triangulation hebt drei Ansatzpunkte hervor, die im folgenden Kapitel für die vertiefte Beantwortung der Forschungsfrage aufgegriffen werden: das Wechselspiel von subjektiver Wirksamkeitserwartung und objektiver Massnahmendurchführung, der Zusammenhang zwischen personalisierter Authentifizierung und strukturellem Misstrauen sowie die Variation des Barrierengewichts in Abhängigkeit von standortspezifischen Bedingungen.

5. Diskussion

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Teilnahmebereitschaft an anonymen Mitarbeitendenbefragungen von einem dichten Geflecht aus individuellen Motiven und strukturellen Rahmenbedingungen bestimmt wird. Auf der motivationalen Ebene wirken vor allem wahrgenommener Nutzen, Vorbildverhalten der Führung und die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit. Diese Befunde bestätigen das Kernpostulat der Self-Determination Theory, wonach intrinsische Motivation dann entsteht, wenn Personen das Gefühl haben, ihre Umgebung aktiv mitzugestalten und dabei wirksam zu sein (Deci & Ryan, 2000). Wann immer Teilnehmende in den Interviews konkrete Verbesserungen, etwa angepasste Schichtmodelle oder modernisierte Arbeitsmittel, anführten, korrespondierte dies mit einem deutlich ausgeprägten Gefühl von Kompetenz und organisationaler Verbundenheit. Wie auch Lovell, El Ansari und Parker (2010) für andere Verhaltenskontexte zeigen, kann eine reine Informationsvermittlung zu Vorteilen nicht ausreichen, solange zentrale Barrieren bestehen bleiben. Effektive Interventionen zur Erhöhung der Teilnahmequoten sollten daher sowohl den Nutzen deutlich herausstellen als

auch aktiv Barrieren abbauen, beispielsweise durch gezielte Kommunikation oder organisatorische Entlastung.

Gleichzeitig zeigt sich, dass Vertrauen in Anonymität und Prozessklarheit als notwendige Bedingungen fungieren. Zweifel an der tatsächlichen Nicht-Rückverfolgbarkeit sowie Unklarheit über Ablauf und Ergebnistransparenz erzeugen eine wahrgenommene Vulnerabilität, die nach dem Integrativen Vertrauensmodell von Mayer, Davis und Schoorman (1995) die Bereitschaft, sich offen zu äussern, entscheidend hemmt. Vor allem der Zwang, sich über personalisierte E-Mail-Adressen oder Matrikelnummern anzumelden, wird als Bruch mit dem Versprechen der Anonymität erlebt und unterminiert die psychologische Sicherheit im Sinne Edmondsons (1999).

Die Theory of Planned Behavior liefert eine Erklärung dafür, dass technische Zugänge, Zeitfenster und mediale Kanäle nicht nur als objektive Strukturen, sondern als Teil der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle wirken (Ajzen, 2005). In Produktions- und Lagerbereichen, in denen der Zugang zu digitalen Endgeräten limitiert ist und Reminders primär über Aushänge kommuniziert werden, sinkt die Partizipation genau dann, wenn Autonomie- und Kontrollerleben eingeschränkt sind. Daraus folgt, dass der gleiche Fragebogen in unterschiedlichen Kontexten divergierende Teilnahmewahrscheinlichkeiten erzeugt, weil die subjektive Umsetzbarkeit variiert.

Auf Führungsebene tritt eine ambivalente Rolle zutage: Einerseits fungieren Führungskräfte als glaubwürdige Rollenmodelle und damit als starke positive Verhaltensnormen. Andererseits kritisieren gerade Vertreter des mittleren und oberen Managements die fehlende Spezifität des zentral standardisierten Fragebogens, was die Nützlichkeitsersparung schmälert. Diese Diskrepanz unterstreicht die Bedeutung transformationaler Führung, welche nicht allein durch Vorbildwirkung, sondern auch durch Kontextsensitivität und individuelle Berücksichtigung getragen wird (Bass & Riggio, 2006). Ein standortspezifischer Zusatzblock könnte hier die Brücke zwischen globaler Vergleichbarkeit und lokaler Relevanz schlagen.

Abschliessend lässt sich die Forschungsfrage dieser Arbeit *«Welche subjektiven individuellen und objektiven strukturellen Anreize und Barrieren beeinflussen die Teilnahmebereitschaft von Mitarbeitenden an anonymen*

Mitarbeitendenbefragungen?» wie folgt beantworten: Die Teilnahmebereitschaft steigt, wenn Mitarbeitende einen konkreten Nutzen erkennen, sich durch sichtbare Vorbilder wertgeschätzt fühlen und ihre Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit erfüllt werden. Diese individuellen Motive entfalten jedoch nur dann Wirkung, wenn sie von strukturellen Bedingungen flankiert werden, die Vertrauen und Umsetzbarkeit gewährleisten, transparent kommunizierte Abläufe, glaubwürdige Anonymitätsgarantien, niederschwelliger technischer Zugang und ausreichend bemessene Zeitfenster. Fehlen diese organisatorischen Rahmenbedingungen, dominieren Barrieren wie Misstrauen, Skepsis bezüglich der Wirksamkeit und wahrgenommene Verhaltensrestriktionen, wodurch selbst hohe intrinsische Motivation neutralisiert wird. Die Ergebnisse legen damit nahe, dass eine wirksame Mitarbeitendenbefragung ein integratives Design benötigt, das individuelle Motivationsquellen mit vertrauensfördernden und prozessorientierten Strukturen verzahnt.

5.1. Stärken, Limitationen und Ausblick

Die Untersuchung verfügt über mehrere methodische und inhaltliche Stärken. Erstens schafft die Kombination aus Dokumentenanalyse und leitfadengestützten Interviews eine methodische Triangulation, die die interne Validität der Befunde erhöht und unterschiedliche Datenquellen aufeinander bezieht. Zweitens verankert das deduktiv-induktiv entwickelte Kategoriensystem theoretische Konzepte wie Self-Determination Theory, Theory of Planned Behavior und psychologische Sicherheit ebenso wie induktiv gewonnene Interviewaussagen, wodurch ein durchgängiger roter Faden vom Exposé bis zur Diskussion entsteht. Drittens ermöglicht der Mehrebenenvergleich zwischen HR, Führungskräften und Mitarbeitenden eine nuancierte Sicht auf subjektive und strukturelle Einflussfaktoren und erhöht die praxisrelevante Aussagekraft.

Demgegenüber treten bedeutsame Limitationen zutage. Die Datenerhebung wich in zentralen Punkten vom ursprünglichen Design ab, weil geplante fünf Fokusgruppen nicht realisiert werden konnten. Anstelle der vier Gruppeninterviews mit Mitarbeitenden und einer Gruppe mit Führungskräften wurden lediglich drei Einzelinterviews je Gruppe durchgeführt. Dadurch ging der gruppenspezifische Austausch verloren, der für die Exploration sozialer Aushandlungsprozesse wertvoll gewesen wäre. Die Verwendung von Fokusgruppen hätte darüber hinaus die

Möglichkeit eröffnet, gruppensdynamische Prozesse und kollektive Perspektiven stärker zu erfassen (Fitzpatrick & Mayer, 2020). Aufgrund der forschungspraktischen Rahmenbedingungen wurde jedoch auf dieses Design verzichtet. Zugleich reduzierte sich die Stichprobe auf acht Personen und verlagerte sich überwiegend auf eine Tochtergesellschaft, sodass die Generalisierbarkeit für den gesamten Konzern stark eingeschränkt bleibt. Der Produktions- und Lagerbereich ist unterrepräsentiert, weil dort kurzfristig keine Interviewtermine zustande kamen; dies limitiert Aussagen über Mitarbeitende mit geringem IT-Zugang. Ein weiterer Bias kann durch die Doppelrolle der Autorin entstehen, die als Mitarbeitende von Sanitas Troesch Zugang, Vertrauen oder Distanz der Teilnehmenden beeinflusst hat. Schliesslich liegt eine rein qualitative Momentaufnahme vor. Ohne quantitative Kennzahlen lassen sich keine Effektgrössen bestimmen oder Kausalaussagen ableiten.

Für zukünftige Forschung empfiehlt sich eine Mixed-Method-Erweiterung mit standardisierten Skalen zu Anonymitätswahrnehmung, partizipativem Klima und organisationalem Vertrauen, um die qualitative Typologie statistisch zu prüfen (Creswell & Plano Clark, 2018). Grössere, standortübergreifende Stichproben und Fokusgruppen mit unterschiedlichen Hierarchieebenen könnten gruppensdynamische Effekte sichtbar machen. Zudem sollte ein modulares Fragebogendesign erprobt werden, bei dem Führungskräfte standortspezifische Items ergänzen können, ohne die Vergleichbarkeit der Kernskala zu beeinträchtigen. Eine Längsschnitlanlage könnte untersuchen, ob Prozessoptimierungen wie anonyme Log-ins, verbindliche Rückmeldeschleifen und mobile Befragungsterminals dauerhaft höhere Rücklaufquoten und stabiles Engagement bewirken. Nicht zuletzt wäre eine Einbindung von Produktions- und Lagerstandorten essenziell, um technische Barrieren umfassend zu adressieren und organisationale Teilhabe gleichwertig zu fördern. Für die Steigerung der Teilnahmebereitschaft empfiehlt es sich, neben sachlichen Informationen gezielt auf die psychologischen Effekte der Rahmung einzugehen, wie sie von Kahneman und Tversky (2000) beschrieben wurden. Somit dürfen wir uns in der Zukunft auf weitere und vielversprechende andere Ansätze freuen um die Teilnahmebereitschaft für MBA bei Mitarbeitenden zu untersuchen und zu verbessern.

6. Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2. Aufl.). Open University Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. Aufl.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Borg, I. (2022). Mitarbeiterbefragungen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 1193–1199). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_80
- Borg, I., & Mager, U. (2003). *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Mitarbeiterbefragung, 360°-Feedback, Kundenbefragung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-08778-6>
- Bühler, P., Schlaich, P., & Sinner, D. (2019). Zielgruppen. In P. Bühler, P. Schlaich & D. Sinner (Hrsg.), *Medienmarketing: Branding, Werbung, Corporate Identity* (S. 14–23). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55395-4_2
- Bungard, W., & Hodapp, M. (2018). Die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (S. xx–xx). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_13
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3. Aufl.). Sage.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 247–263). Berlin: Springer
- Fitzpatrick, J., & Mayer, S. J. (2020). Fokusgruppen. In I. Borucki, K. Kleinen-von Königslöw, S. Marschall & T. Zerback (Hrsg.), *Handbuch Politische*

Kommunikation (S. 1–9). Springer Fachmedien Wiesbaden.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-26242-6_50-1

Fritz, C., Sonntag, K., & Niessen, C. (2021). Participation in employee surveys: A motivational perspective on survey feedback and visible outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 459–481.

<https://doi.org/10.1111/joop.12334>

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jöns, I., & Bungard, W. (Hrsg.). (2018). *Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5>

Kahneman, D., & Tversky, A. (Hrsg.). (2000). *Choices, values, and frames*. Cambridge University Press.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>

Lauer, T. (2019). Erfolgsfaktor Partizipation, Betroffene beteiligen. In *Change Management* (4. Aufl., S. 153–171). Springer Gabler.

https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4_9

Lovell, G. P., El Ansari, W., & Parker, J. K. (2010). Perceived exercise benefits and barriers of non-exercising female university students in the United Kingdom. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 7(3), 784–798. <https://doi.org/10.3390/ijerph7030784>

Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21(5), 376–387.

<https://doi.org/10.1108/02621710210426864>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Nielsen, K., & Randall, R. (2012). *The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention*. *Work & Stress*, 26(2), 91–111. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>

Saint-Gobain. (2024). *Questionnaire me@Saint-Gobain* [Unternehmensinterner Leitfaden]. Saint-Gobain Schweiz.

Saint-Gobain. (2021–2024). *Participation Sheets* [interne Datentabellen]. Saint-Gobain Schweiz.

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Heat-Map der Hauptkategorien erstellt in MAXQDA (2024).
 Hauptkategorien links ganzen Zahlen. In Kopfzeile die Interviews aufgeteilt in die Hierarchieebenen Huma-Ressource-Verantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeitende. Rechts Total Nennungen. Mitte Nennungen pro Interview. 21

Abbildung 2. Subkategorien der Teilnahmeanreize erstellt in MAXQDA (2024).
 Geordnet nach Häufigkeit der codierten Kategorie über alle Interviews. 24

Abbildung 3. Subkategorien der Teilnahmebarrieren erstellt in MAXQDA (2024).
 Geordnet nach Häufigkeit der codierten Kategorie über alle Interviews. 25

8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Eigene Darstellung über das geplante Sampling. 15

Tabelle 2. Eigene Darstellung der durchgeführten Interviewteilnehmenden. 17

9. Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

KI- Assistenz-System	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
ChatGPT	Ganze Arbeit	<i>Paraphrasieren, umformulieren von Absätzen, Kontrolle der Rechtschreibung.</i>
ChatGPT	Abstract	<i>Kürzung der Zeichenzahl</i>
ChatGPT	Theorie	<i>Prüfung des roten Fadeden, umformulierung und ergänzen von einzelnen Abschnitten.</i>
MAXQDA	Bilder	<i>Erstellen von Grafiken</i>