

Konzept und Nutzen von Austrittsbefragungen in Unternehmen

Masterarbeit zur Erlangung des
Master in Advanced Studies
in Human Capital Management

Vorgelegt von

Miriam Bregy-Philippe, Baden, Schweiz

Eingereicht bei der

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), School of Management and Law,
Winterthur, Schweiz

Betreut durch

Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira, Leiter Zentrum Human Capital Management, Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften (ZHAW), School of Management and Law, Winterthur, Schweiz

Eingereicht am

28. Februar 2012

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter
Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe.

Baden, 28. Februar 2012

(Miriam Bregy)

Vorwort

Die vorliegende Masterarbeit habe ich als Abschlussarbeit im Rahmen der Weiterbildung zur Erlangung des ‚Master in Advanced Studies in Human Capital Management‘ an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) verfasst. Ich bedanke mich bei Herrn Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira für die Unterstützung bei der Eingrenzung der Fragestellung und die Betreuung während dem Verfassen der vorliegenden Arbeit. Ebenso danke ich Herrn Kuno Ledergerber, der die Co-Betreuung meiner Masterarbeit übernommen hat. Ein spezieller Dank gilt den Vertretern der Human Resources Abteilungen derjenigen Unternehmen, die mir im Rahmen der durchgeführten Praxisbefragung umfassende Informationen darüber geliefert haben, wie ihr Unternehmen das Thema Austrittsbefragung praktiziert. Dieser spezielle Dank geht an meine Interviewpartner bei ABB Schweiz AG, Axa Winterthur, Coca-Cola Beverages AG, Covidien, Credit Suisse AG, Johnson Controls, PricewaterhouseCoopers AG, Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Swisscom (Schweiz) AG sowie an die Vertreter der zwei Unternehmen, die mich gebeten haben, auf die explizite Nennung des Firmennamens zu verzichten. Weiter danke ich den Kolleginnen und Kollegen aus meinem beruflichen und persönlichen Netzwerk sowie meinem Ehemann, die mir alle in vielfacher Weise im Verlaufe der Bearbeitung meiner Masterarbeit eine hilfreiche Stütze waren.

Und so reiche ich heute meine Masterarbeit zum Thema **Konzept und Nutzen von Austrittsbefragungen in Unternehmen** in Begleitung des folgenden Zitats ein:

„Klug fragen können, ist die halbe Weisheit.“

Francis Bacon (1561-1626), englischer Staatsmann und Philosoph

Management Summary

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema ‚Konzept und Nutzen von Austrittsbefragungen in Unternehmen‘. Der Begriff Austrittsbefragung steht dabei für die Aktivität der Erhebung von Informationen bei Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen. Gespräche mit Vertretern aus Unternehmen in der Schweiz im Verlaufe der letzten Jahre zeigen, dass solche Austrittsbefragungen verbreitet zum Einsatz kommen. Gleichzeitig scheint aber Uneinigkeit bezüglich des Nutzens von Austrittsbefragungen und bezüglich der zu erhebenden Informationen zu herrschen. Ausserdem trifft man auf eine Auswahl von verschiedenen Methoden und Gestaltungsvarianten, die in den entsprechenden Konzepten zum Tragen kommen. Schliesslich fällt auf, dass über die Prozesse, die zur Generierung des allfälligen Nutzens im Anschluss zur Erhebung der Informationen einzuleiten sind, keine ausreichende Klarheit vorhanden ist.

Entsprechend dieser Ausgangslage hat die vorliegende Arbeit zum Ziel, den Nutzen, die Voraussetzungen, die Rahmenbedingungen, die Methoden und Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen, die Validität von Austrittsbefragungen, die zu gewinnenden Informationen und deren Nutzen sowie die Verwendung der gewonnenen Informationen im Rahmen von Austrittsbefragungen zu untersuchen. Es wird geprüft, unter welchen Umständen der Einsatz einer Austrittsbefragung im Unternehmen Sinn macht. Weiter findet die Klärung statt, wie einerseits die Austrittsbefragung als Ganzes, und wie andererseits die Gewinnung der Informationen und die Verwendung der gewonnenen Informationen im Speziellen, zu gestalten sind. Dazu werden die relevanten Erkenntnisse aus der Forschung beigezogen. Ausserdem wurde zwischen Oktober und Dezember 2011 bei elf Unternehmen in der Schweiz eine Befragung zur gängigen Praxis im Zusammenhang mit dem Thema Austrittsbefragung durchgeführt. Diese Befragung wurde in Form von qualitativen, halb strukturierten Interviews gestaltet.

Die Untersuchung der Forschungsliteratur zeigt, dass sich die Wissenschaft bislang nur wenig mit dem expliziten Thema der Austrittsbefragung befasst hat. Einzig Giacalone, Knouse und Montagiani (vgl. Giacalone, Knouse und Montagiani, 1997) haben untersucht, unter welchen Bedingungen mit ehrlichen Antworten zu rechnen ist. Aus diesem Grund werden zusätzliche Erkenntnisse aus anderen relevanten Forschungsfeldern beigezogen. So liefert das Strategische Human Capital Management Modell von Meyer-Ferreira (vgl. Meyer-Ferreira, 2010) einen hilfreichen Rahmen zur Orientierung im Thema sowie bei der Eruierung, bei welchen Unternehmen bzw. für welche Mitarbeitersegmente der Einsatz einer Austrittsbefragung Sinn macht. Bezüglich der Gewinnung der Informationen werden insbesondere die Werke von Diekmann (vgl. Diekmann, 2009), Felfe und Liepmann (vgl. Felfe und Liepmann, 2008) und Jacob et al. (vgl. Jacob et al. 2011) zu den Themen Empirische Sozialforschung und Organisationsdiagnostik konsultiert. Die Frage nach dem Inhalt von Austrittsbefragungen lässt sich zu grossen Teilen unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Bedürfnis- und Motivationstheorie (vgl. Scheidegger, 2010), aus der Theorie zum Employer Branding (vgl. Petkovic, 2008) und aus der Theorie zur Mitarbeiterbindung (vgl. Allen und Meyer, 1990) beantworten. Zur Klärung der Prozesse im Rahmen der

Verwendung der gewonnenen Informationen werden die Forschungsergebnisse, welche Deitering (vgl. Deitering, 2006) im Rahmen der Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen generiert hat, untersucht.

Die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und der Praxisbefragung zeigen, dass der Einsatz von Austrittsbefragungen v.a. dann sinnvoll ist, wenn vier Voraussetzungen erfüllt sind: Erstens muss das Management den Einsatz der Austrittsbefragung unterstützen. Zweitens muss die Unternehmensleitung den Zweck und die Ziele der Austrittsbefragung zu Beginn festlegen, so dass sich die gesamte Befragung und die Folgeprozesse inhaltlich und methodisch an diesen orientieren und deren Erreichung sichern können. Drittens muss das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Austrittsbefragung aufgezeigt werden und positiv ausfallen. Viertens müssen die Mitarbeitenden unter die Perspektive des Wertschöpfungspotentials fallen, was üblicherweise dann gegeben ist, wenn die Investitionen eines Unternehmens in die Mitarbeitenden hoch sind und durch die Mitarbeitenden Kernkompetenzen und somit Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen geschaffen werden.

Bezüglich der Gewinnung der Informationen fallen vier Methoden auf, die je nach Positionierung der Austrittsbefragung einzusetzen sind. Es sind dies die schriftliche papierbasierte, die schriftliche online, die mündliche Face-to-Face sowie die mündliche telefonische Form. Besondere Beachtung ist bei der Methodenwahl der Ausgestaltung der Anonymität zu schenken. Weiter sind bei den Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen sieben Aspekte zu berücksichtigen. Es handelt sich dabei um den Standardisierungs- und Strukturierungsgrad, die Verantwortung für die Durchführung, den Aufbau, die Frageformen, den Zeitpunkt, die Dauer sowie die Zielgruppe der Austrittsbefragung. Bezüglich Inhalt der Austrittsbefragung gibt es fünf Arten der Informationen, die man je nach Positionierung gewinnen kann: Die soziodemographischen Angaben, die Angaben zum Austrittsgrund, das Feedback zu verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereichen, die Angaben im Zusammenhang mit der HR-Administration sowie die Angaben bezüglich dem Austrittsentscheid und den Zukunftsabsichten des Mitarbeitenden. Hinsichtlich der Folgeprozesse im Nachgang zur Gewinnung der Informationen ergeben sich vier Phasen, die ein Unternehmen durchlaufen muss: Die Phase der Bearbeitung und Aufbereitung der Informationen, die Phase der Analyse und Diagnose der Informationen, die Phase der Massnahmengewinnung, -erarbeitung und -implementierung und die Phase des Monitorings und Controllings.

Die erwähnten Resultate fließen in das generische Konzept ein, welches am Schluss der vorliegenden Arbeit als Orientierungs- und Entscheidungsrahmen zur Verfügung gestellt wird. Es wird empfohlen, dieses bei der Konzipierung und Gestaltung von Austrittsbefragungen beizuziehen. Im Rahmen dieses Konzepts ist in einer ersten Phase der Auseinandersetzung mit dem Thema die Positionierung der Austrittsbefragung vorzunehmen. Dabei sind der Zweck, die Ziele, die Voraussetzungen, die Rahmenbedingungen, die Inhalte, die Anonymität und Datensicherheit sowie die Verwendung der Resultate zu besprechen und zu definieren. Die entsprechende Positionierung soll in einem nächsten Schritt über die Methode und die Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen entscheiden. Um den Erfolg der Austrittsbefragung zu sichern, ist danach die Verwendung der gewonnenen Informationen entlang der vier Phasen der Folgeprozesse zu durchlaufen.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	2
MANAGEMENT SUMMARY	3
INHALTSVERZEICHNIS	5
1. EINLEITUNG	8
1.1 AUSGANGSLAGE UND FRAGESTELLUNG	8
1.2 ZIELSETZUNG UND METHODISCHE VORGEHENSWEISE	8
1.3 BEGRIFFE, DEFINITIONEN UND ABGRENZUNG	9
1.4 LESERSCHAFT UND NUTZEN DER ARBEIT	11
2. EINBETTUNG INS HUMAN CAPITAL MANAGEMENT MODELL DER ZHAW	12
2.1 HUMAN CAPITAL	12
2.2 HUMAN CAPITAL MANAGEMENT-HANDLUNGSFELDER	13
2.3 HUMAN CAPITAL-LEISTUNGSBEREICHE UND DEREN LEISTUNGEN	14
3. AUSTRITTSBEFRAGUNGEN IN DER THEORIE	16
3.1 NUTZEN VON AUSTRITTSBEFRAGUNGEN	16
3.2 VORAUSSETZUNGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN FÜR AUSTRITTSBEFRAGUNGEN	19
3.3 METHODEN ZUR GEWINNUNG DER INFORMATIONEN	21
3.3.1 METHODISCHE HINWEISE AUS DEN PRAXISHANDBÜCHERN	21
3.3.2 METHODISCHE HINWEISE AUS DEM INTERNET	22
3.3.3 METHODISCHE HINWEISE AUS DER FORSCHUNGSLITERATUR	23
3.4 GESTALTUNGSKRITERIEN ZUR GEWINNUNG DER INFORMATIONEN	26
3.4.1 STANDARDISIERUNGS- UND STRUKTURIERUNGSGRAD DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	26
3.4.2 VERANTWORTUNG FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	27
3.4.3 AUFBAU DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	27
3.4.4 FRAGEFORMEN IN DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	28
3.4.5 ZEITPUNKT DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	29
3.4.6 DAUER DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	30
3.4.7 ZIELGRUPPE DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	30
3.5 VALIDITÄT DER ZU GEWINNENDEN INFORMATIONEN	30
3.5.1 STUDIE VON GIACALONE, KNOUSE UND MONTAGLIANI	31
3.5.2 GÜTEKRITERIEN DER EMPIRISCHEN SOZIALFORSCHUNG	32
3.5.3 FEHLERQUELLEN BEI INTERVIEWS	32
3.5.4 ANONYMITÄT SOWIE AUSSAGEKRAFT AUFGRUND DER RÜCKLAUFQUOTE	35
3.6 ZU GEWINNENDE INFORMATIONEN UND DEREN NUTZEN	35
3.6.1 HINWEISE ZU INFORMATIONEN AUS DEN PRAXISHANDBÜCHERN UND DEM INTERNET	36
3.6.2 HINWEISE ZU INFORMATIONEN IN ANLEHNUNG AN BEDÜRFNIS- BZW. MOTIVATIONSTHEORIE	37
3.6.3 HINWEISE ZU INFORMATIONEN IN ANLEHNUNG AN THEORIE DES EMPLOYER BRANDINGS	38
3.6.4 HINWEISE ZU INFORMATIONEN IN ANLEHNUNG AN THEORIE DER MITARBEITERBINDUNG	39

3.7 VERWENDUNG DER GEWONNENEN INFORMATIONEN	43
3.7.1 HINWEISE ZUR VERWENDUNG AUS DEN PRAXISHANDBÜCHERN	43
3.7.2 HINWEISE ZUR VERWENDUNG AUS DEM INTERNET	44
3.7.3 HINWEISE ZUR VERWENDUNG AUS DER FORSCHUNGLITERATUR	44
3.7.4 VERWENDUNG IM ZUSAMMENHANG MIT ANDEREN THEMENVERWANDTEN INFORMATIONQUELLEN	48
4. AUSTRITTSBEFRAGUNGEN IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS	50
4.1 NUTZEN VON AUSTRITTSBEFRAGUNGEN	51
4.2 VORAUSSETZUNGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN FÜR AUSTRITTSBEFRAGUNGEN	53
4.3 METHODEN ZUR GEWINNUNG DER INFORMATIONEN	54
4.3.1 METHODE	54
4.3.2 AUFWAND	55
4.3.3 ANONYMITÄT	55
4.4 GESTALTUNGSKRITERIEN ZUR GEWINNUNG DER INFORMATIONEN	56
4.4.1 STANDARDISIERUNGS- UND STRUKTURIERUNGSGRAD DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	57
4.4.2 VERANTWORTUNG FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	58
4.4.3 AUFBAU DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	58
4.4.4 FRAGEFORMEN IN DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	59
4.4.5 ZEITPUNKT DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	59
4.4.6 DAUER DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	60
4.4.7 ZIELGRUPPE DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	60
4.5 ZU GEWINNENDE INFORMATIONEN UND DEREN NUTZEN	60
4.5.1 SOZIODEMOGRAPHISCHE ANGABEN	60
4.5.2 ANGABEN ZUM AUSTRITTSGRUND	61
4.5.3 FEEDBACK ZU VERSCHIEDENEN UNTERNEHMENSBEZOGENEN THEMENBEREICHEN	61
4.5.4 ANGABEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER HR-ADMINISTRATION	62
4.5.5 ANGABEN BEZÜGLICH AUSTRITTSENTSCHEID UND ZUKUNFTSABSICHTEN DES MITARBEITENDEN	62
4.5.6 NUTZEN DER INFORMATIONEN	63
4.5.7 VALIDITÄT	63
4.6 VERWENDUNG DER GEWONNENEN INFORMATIONEN	64
4.7 OFFENE FRAGEN UND KÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN	67
5. INTERPRETATION DER THEORIE UND DER UNTERNEHMENSPRAXIS	71
5.1 NUTZEN VON AUSTRITTSBEFRAGUNGEN	71
5.2 VORAUSSETZUNGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN FÜR AUSTRITTSBEFRAGUNGEN	72
5.3 METHODEN ZUR GEWINNUNG DER INFORMATIONEN	74
5.4 GESTALTUNGSKRITERIEN ZUR GEWINNUNG DER INFORMATIONEN	75
5.4.1 STANDARDISIERUNGS- UND STRUKTURIERUNGSGRAD DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	75
5.4.2 VERANTWORTUNG FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	76
5.4.3 AUFBAU DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	76
5.4.4 FRAGEFORMEN IN DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	77
5.4.5 ZEITPUNKT DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	77
5.4.6 DAUER DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	78
5.4.7 ZIELGRUPPE DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	78
5.5 VALIDITÄT DER ZU GEWINNENDEN INFORMATIONEN	79
5.6 ZU GEWINNENDE INFORMATIONEN UND DEREN NUTZEN	81
5.6.1 SOZIODEMOGRAPHISCHE ANGABEN	81

5.6.2	ANGABEN ZUM AUSTRITTSGRUND	81
5.6.3	FEEDBACK ZU VERSCHIEDENEN UNTERNEHMENSBEZOGENEN THEMENBEREICHEN	83
5.6.4	ANGABEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER HR-ADMINISTRATION	87
5.6.5	ANGABEN BEZÜGLICH AUSTRITTSENTSCHEID UND ZUKUNFTSABSICHTEN DES MITARBEITENDEN	88
5.7	VERWENDUNG DER GEWONNENEN INFORMATIONEN	88
5.7.1	PHASE 1 DER FOLGEPROZESSE: BEARBEITUNG UND AUFBEREITUNG DER INFORMATIONEN	88
5.7.2	PHASE 2 DER FOLGEPROZESSE: ANALYSE UND DIAGNOSE DER INFORMATIONEN	89
5.7.3	PHASE 3 DER FOLGEPROZESSE: MASSNAHMENGEWINNUNG, -ERARBEITUNG UND -IMPLEMENTIERUNG	91
5.7.4	PHASE 4 DER FOLGEPROZESSE: MONITORING UND CONTROLLING	91
6.	KONZEPT FÜR AUSTRITTSBEFRAGUNGEN IN UNTERNEHMEN	92
6.1	POSITIONIERUNG DER AUSTRITTSBEFRAGUNG	93
6.1.1	ZWECK	94
6.1.2	ZIELE	95
6.1.3	VORAUSSETZUNGEN	95
6.1.4	RAHMENBEDINGUNGEN	97
6.1.5	INHALTE	97
6.1.6	ANONYMITÄT UND DATENSICHERHEIT	102
6.1.7	VERWENDUNG DER RESULTATE	103
6.2	GEWINNUNG DER INFORMATIONEN	103
6.2.1	METHODE	104
6.2.2	GESTALTUNGSKRITERIEN	105
6.3	VERWENDUNG DER GEWONNENEN INFORMATIONEN	107
6.3.1	BEARBEITUNG UND AUFBEREITUNG DER INFORMATIONEN	108
6.3.2	ANALYSE UND DIAGNOSE DER INFORMATIONEN	108
6.3.3	MASSNAHMENGEWINNUNG, -ERARBEITUNG UND -IMPLEMENTIERUNG	112
6.4	MONITORING UND CONTROLLING	112
7.	LITERATURVERZEICHNIS	114
8.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	116
9.	TABELLENVERZEICHNIS	116
10.	ANHANGVERZEICHNIS	116
11.	ANHANG	117

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema Konzept und Nutzen von Austrittsbefragungen in Unternehmen. In den einleitenden Kapiteln 1.1 bis 1.2 finden sich Ausführungen zur Ausgangslage und Fragestellung sowie zur Zielsetzung und methodischen Vorgehensweise. Weiter folgt in Kapitel 1.3 die Erläuterung von relevanten Begriffen und Definitionen sowie die Abgrenzung der Fragestellung. Schliesslich werden in Kapitel 1.4 Angaben zur angesprochenen Leserschaft sowie zum Nutzen dieser Arbeit gemacht.

1.1 Ausgangslage und Fragestellung

Viele Unternehmen in der Schweiz erheben Informationen bei den Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen. Es scheint, dass diese Informationen mehrheitlich den Charakter von Feedback aufweisen, welches das Unternehmen bei den aus der Organisation austretenden Mitarbeitenden zu unterschiedlichen unternehmensbezogenen Themenbereichen einholt. Was in der Diskussion mit Unternehmensvertretern aus der Geschäftsleitung und der Human Resources (nachfolgend HR) Abteilung auffällt, ist eine gewisse Uneinigkeit in Bezug auf den Nutzen von solchen Erhebungen. Ausserdem scheint es für die Erhebungen eine Vielfalt von Gestaltungsmöglichkeiten zu geben, was die Orientierung im Thema schwierig macht. Im Weiteren ist nicht bekannt, ob und wie die Unternehmen die erhobenen Informationen verwenden. Entsprechend dieser Ausgangslage stellt sich erstens die Frage, welche Informationen bei Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, zu erheben sind und welchen Nutzen diese Informationen beinhalten. Zweitens ist aufgrund der Vielfalt bei den Gestaltungsmöglichkeiten solcher Erhebungen die Eignung der verschiedenen Methoden der Gewinnung zu klären. Drittens ist die Frage nach geeigneten Prozessen zu klären, welche der Erhebung folgen sollen, um den Nutzen der erhobenen Informationen im Unternehmen zu integrieren.

1.2 Zielsetzung und methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit verfolgt drei Hauptziele. Erstens soll sie Klarheit schaffen in Bezug auf den allfälligen Nutzen, den Unternehmen durch Erhebungen von Informationen bei denjenigen Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, erzielen können. Zweitens will sie einen Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten der Austrittsbefragung liefern. Dabei interessieren einerseits die Methoden zur Gewinnung der Informationen. Andererseits wird untersucht, welche Informationen beschafft werden sollen und welchen Nutzen diese liefern können. Drittens soll geklärt werden, wie ein Unternehmen die Informationen verwenden soll, die es von denjenigen Mitarbeitenden gewinnt, welche das Unternehmen verlassen.

Zur Bearbeitung der vorgenannten Hauptziele wird das Thema der vorliegenden Arbeit in einem ersten Schritt in einen theoretischen Rahmen eingebettet, der zur Orientierung beitragen soll. Die Autorin bedient sich dabei in ihren Ausführungen in Kapitel 2 des Strategischen Human Capital Management Modells der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur (nachfolgend ZHAW). In einem zweiten Schritt werden in Kapitel 3 die verfügbaren Erkenntnisse aus der Theorie zusammengetragen. Dazu werden die relevante Forschungsliteratur, die Praxishandbücher sowie die Beiträge im Internet untersucht. Bei Fehlen von Erkenntnissen, die sich auf das explizite Thema der Befragung von Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, beziehen, wird an verschiedenen Stellen auf Erkenntnisse im Zusammenhang mit allgemeinen Mitarbeiterbefragungen zurückgegriffen. Die Definition und Abgrenzung zu Letzterem ist in Kapitel 1.3 nachzulesen. Um die Frage nach den Methoden zur Gewinnung der Informationen umfassend beantworten zu können, wird zudem ergänzende Literatur aus den Forschungsbereichen der Empirischen Sozialforschung und der Organisationsdiagnostik beigezogen. Ebenfalls lässt sich die Frage nach den einzelnen Informationen, die es zu beschaffen gilt, und nach dem Nutzen, die diese Informationen stiften können, nur unter Miteinbezug weitergehender Quellen ausreichend beantworten. Unter der Annahme, dass sich Unternehmen mit dem Thema der vorliegenden Arbeit vor allem aus Gründen der Gewinnung und des Haltens von Mitarbeitenden auseinandersetzen, wird deshalb der Forschungsstand zum Employer Branding und zur Mitarbeiterbindung näher betrachtet. Ausserdem werden Erkenntnisse aus der Bedürfnis- bzw. Motivationstheorie berücksichtigt.

In einem nächsten Schritt gilt es die gängige Unternehmenspraxis in der Schweiz bei der Befragung von Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, in Erfahrung zu bringen. Dazu werden in Kapitel 4 die Resultate der zwischen Oktober und Dezember 2011 durchgeführten Unternehmensbefragung dokumentiert. Die Unternehmensbefragung umfasste 11 qualitative, halb strukturierte Interviews, welche die Autorin der vorliegenden Arbeit bei in der Schweiz ansässigen Grossunternehmen aus verschiedenen Branchen durchführen konnte. Die Erläuterungen in Kapitel 4 zur gängigen Praxis stützen sich einerseits auf die anlässlich der Interviews gewonnenen Informationen und andererseits auf die von einigen Unternehmen ausgehändigten internen Dokumente. Im Anschluss wird in Kapitel 5 das zuvor in den Kapiteln 2 – 4 Festgehaltene gegenübergestellt und interpretiert. Am Schluss der vorliegenden Arbeit werden die generierten Erkenntnisse in ein generisches Konzept für Austrittsbefragungen in Unternehmen aufgenommen (siehe Kapitel 6).

1.3 Begriffe, Definitionen und Abgrenzung

An dieser Stelle geht es darum, ein einheitliches Verständnis in Bezug auf die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe zu gewinnen und diese wo nötig zu definieren. Ausserdem wird die Fragestellung der vorliegenden Arbeit im vorliegenden Kapitel abgegrenzt.

Zu Beginn sind die gemeinhin verwendeten Begrifflichkeiten für die Aktivität der Erhebung von Informationen bei Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, zu betrachten. Diese sind vielfältig. Es werden

Begriffe, wie z.B. Austrittsgespräch, Austrittsinterview, Austrittsmonitoring, Offboarding Interview, Exit Interview oder Exit Survey verwendet. Der englische Begriff Exit Interview steht für die mündlichen Befragungen, ungeachtet ob diese Face-to-Face oder via Telefon durchgeführt werden. Der ebenfalls englische Begriff Exit Survey steht im Gegensatz zum Exit Interview für die schriftlichen Befragungen, unabhängig davon ob diese papier- oder internetbasiert durchgeführt werden. Um einen Begriff zu verwenden, der die Form der Erhebung offen lässt, wird an dieser Stelle der Begriff **Austrittsbefragung** eingeführt. Dieser wird in der vorliegenden Arbeit fortan für die Aktivität der Erhebung von Informationen bei Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, verwendet. Der Begriff Austrittsbefragung lehnt sich gleichzeitig an den Begriff der Mitarbeiterbefragung an. Die entsprechende Definition und die Abgrenzung zwischen der Austrittsbefragung und der Mitarbeiterbefragung folgen weiter unten in diesem Kapitel.

Wie in Kapitel 1.2 erklärt, müssen für die umfassende Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit Quellen aus verschiedenen Forschungsdisziplinen beigezogen werden. Zur Sicherstellung des einheitlichen Verständnisses dieser Disziplinen werden diese in den nachfolgenden Abschnitten definiert.

So wird die Frage nach den Methoden zur Gewinnung der Informationen unter anderem in Anlehnung an die Forschungsdisziplin der **Organisationsdiagnostik**, in welcher die Methoden der empirischen Sozialforschung zur Anwendung kommen, beantwortet (siehe Kapitel 3.3 und 3.4). Felfe und Liepmann erläutern, dass weitgehende Einigkeit darin besteht, Organisationsdiagnostik als einen zielgerichteten Prozess zu definieren, der durch mehrere Abschnitte gekennzeichnet ist, durch den relevante Merkmale und Prozesse der Organisation, die für ihr Funktionieren und ihre Effektivität von Bedeutung sind, abgebildet werden sollen. Sie schreiben ausserdem: „Das wesentliche Merkmal psychologischer Organisationsdiagnostik besteht darin, dass sie vor allem das Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder zum Gegenstand hat.“ (Felfe und Liepmann, 2008: 13).

Im Zusammenhang mit den einzelnen Informationen, die es zu beschaffen gilt, und deren Nutzen besteht die Annahme, dass sich Unternehmen mit dem Thema der vorliegenden Arbeit vor allem aus Gründen der Gewinnung und des Haltens von Mitarbeitenden auseinandersetzen. Deshalb bezieht die Untersuchung von diesen Aspekten die Forschungsergebnisse zum Employer Branding sowie die organisationspsychologischen Erkenntnisse zur Mitarbeiterbindung mit ein (siehe Kapitel 3.6.3 und 3.6.4). Der Begriff **Employer Branding** wird häufig synonym mit dem Begriff Employer Value Proposition (EVP) verwendet und bezeichnet gemäss Schuhmacher und Geschwill die Arbeitgebermarkenbildung. Diese kommt einer unternehmensstrategischen Massnahme gleich, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber Wettbewerbern positiv positioniert (vgl. Schuhmacher und Geschwill, 2009: 39).

Zum Begriff der **Mitarbeiterbindung** schreibt Felfe: „Unter Mitarbeiterbindung verstehen wir zunächst die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation, die Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen empfinden und erleben. In der wissenschaftlichen Literatur wird Mitarbeiterbindung auch als Commitment bzw. organisationales Commitment bezeichnet.“ (Felfe, 2008: 25). „In diesem Sinne beschreibt organisationa-

les Commitment eine Einstellung gegenüber dem Unternehmen bzw. der Organisation dem bzw. der man angehört.“ (Felfe, 2008: 26).

Weiter wird an einigen Stellen, an denen die Erkenntnisse in Bezug auf die Austrittsbefragung unzureichend vorhanden sind, auf verfügbare Hinweise zur allgemeinen Mitarbeiterbefragung zurückgegriffen. Domsch und Ladwig liefern zur **Mitarbeiterbefragung** die folgende Definition: „Die Mitarbeiterbefragung (...) ist eine wissenschaftliche Methode der empirischen Sozialforschung. Sie soll Realität erfassen und in mehr oder weniger enger Verbindung zu einer zugrundeliegenden Theorie zu empirisch belegten Aussagen führen.“ (Domsch und Ladwig, 2006: 8). Bungard seinerseits bezeichnet die Mitarbeiterbefragung als „das ‚klassische‘ Feedbackinstrument innerhalb von Organisationen, bei dem die Mitarbeiter von unten einen ‚Geschäftsbericht‘ nach oben abliefern“ (Bungard, 2005: 162).

Die vorliegende Arbeit ist zudem auf der örtlichen und der thematischen Ebene abzugrenzen: Die Ebene der örtlichen Abgrenzung der in Kapitel 1.1 beschriebenen Ausgangslage und Fragestellung sowie der in Kapitel 1.2 erklärten Zielsetzung und methodischen Vorgehensweise wird in dem Sinne abgegrenzt, als dass sich die Untersuchung der Theorie zu grossen Teilen auf den deutschsprachigen Raum konzentriert und sich die Untersuchung der Praxis auf Grossunternehmen, die in der Schweiz ansässig sind, beschränkt. Die thematische Abgrenzung ist im Speziellen zwischen den Begriffen Austrittsbefragung und Mitarbeiterbefragung vorzunehmen. Beide Befragungen können zwar als Methoden der empirischen Sozialforschung oder der Organisationsdiagnostik bezeichnet werden. Wo die Austrittsbefragung aber auf die Erhebung von Rückmeldungen derjenigen Mitarbeitenden fokussiert, die das Unternehmen verlassen, ist die Mitarbeiterbefragung an den Rückmeldungen der bestehenden Belegschaft interessiert. Die vorliegende Arbeit ist an Erkenntnissen zur Austrittsbefragung interessiert.

1.4 Leserschaft und Nutzen der Arbeit

Die Erkenntnisse in der vorliegenden Arbeit dürften insbesondere für Geschäftsleitungsmitglieder und für Vertreter der HR-Abteilung interessant sein, die sich mit dem Thema des Gewinnens und des Haltens von Mitarbeitenden auseinandersetzen. Speziell für Grossunternehmen, die in der Schweiz ansässig sind, kann die Arbeit interessante Benchmarking- bzw. Best Practices-Hinweise im Kontext des Themas Austrittsbefragung liefern. Zudem soll der Inhalt dieser Arbeit dem Leser in folgenden Aspekten Unterstützung bieten: (1) Bei der Eruierung der Bedingungen, unter welchen der Einsatz einer Austrittsbefragung im Unternehmen Sinn macht, (2) bei der Gestaltung der Austrittsbefragung, (3) bei der Orientierung der Austrittsbefragung an existierenden Forschungsergebnissen, (4) bei der Identifikation der strategischen Human Capital Management Handlungsfelder, für welche die gewonnenen Informationen genutzt werden können und (5) bei der unternehmensinternen Realisierung des angedachten Nutzens. Das zum Schluss der Arbeit vorgeschlagene Konzept für Austrittsbefragungen in Unternehmen kann dem Leser Anregung und Orientierung für die Umsetzung im eigenen Unternehmen sein.

2. Einbettung ins Human Capital Management Modell der ZHAW

Um in der vorliegenden Arbeit Orientierung zu schaffen, scheint es hilfreich, die Ausführungen in einen logischen und theoretisch fundierten Rahmen einzubetten. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel das strategische Human Capital Management Modell des Zentrums für Human Capital Management an der ZHAW beigezogen und erklärt. Dabei werden in je einem Kapitel das Verständnis zum Human Capital (nachfolgend HC), die Handlungsfelder des Human Capital Management (nachfolgend HCM) sowie die HC-Leistungsbereiche und deren Leistungen erläutert.

2.1 Human Capital

Als erstes wird geklärt, was unter dem Begriff Human Capital zu verstehen ist. Meyer-Ferreira liefert dazu einen historischen Überblick über den Stellenwert der Menschen in der Unternehmensführung und erklärt, dass gerade seit 1990 die Bedeutung der Mitarbeitenden als Humankapital für die Unternehmen, welches Wettbewerbsvorteile schaffe, herausgestrichen werde. Einerseits stimmt es zwar, dass durch die Verfügbarkeit von neuen Technologien Daten und Informationen immer einfacher zur Verfügung stehen und die Abhängigkeit von einem Grossteil des Mitarbeiterwissens deshalb verkleinert wird. Andererseits wird aber derjenige Teil des Wissens, der an die Mitarbeitenden gebunden bleibt, gerade dadurch im Wettbewerb vieler Branchen immer wichtiger (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 20). Zur Frage, ob Mitarbeitende nun einen Kostenfaktor oder Humankapital darstellen, führt Meyer-Ferreira drei Perspektiven aus, unter denen Mitarbeitende gesehen werden können:

1. **„Lieferanten von Arbeitsleistung und Kostenfaktoren** sind sie insofern, als sie eine Leistung erbringen, die jederzeit auf dem Arbeitsmarkt bezogen oder durch Maschinen substituiert werden kann. (...)
2. **Wertschöpfungspotenzial** sind sie insofern, als ihre Leistung nicht direkt auf dem Arbeitsmarkt erhältlich ist und das Unternehmen deshalb zuerst in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter investieren muss. (...) Die durch diese ‚Investition‘ gewonnenen Kompetenzen gehen unmittelbar in den Besitz der Mitarbeiter über und können jederzeit durch das Beenden des Arbeitsverhältnisses wieder abgezogen werden. (...)
3. In einem gewissen Sinn sind sie nämlich sowohl **„Investoren“** ihres Humankapitals (...) als auch (insofern wir von Personalmarketing reden) **„Kunden“ des Unternehmens**, die ein Arbeitsangebot **„kaufen“**, sie sind also auch eine **Anspruchsgruppe des Unternehmens**.“
(Meyer-Ferreira, 2010: 21-22).

Es wird der Schluss gezogen, dass je höher die Aufwendungen des Unternehmens sind, um jemanden auf dem Arbeitsmarkt zu beschaffen und danach im Unternehmen zu halten, und je mehr in die Mitarbeitenden investiert werden muss, um deren Wertschöpfungspotential zu generieren, desto wertvoller die Mitarbeitenden für das Unternehmen werden. Investitionen in das Wertschöpfungspotential der Mitarbeitenden seien aber nur dann interessant, wenn sie zu Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen führen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 22). Die Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile wiederum ist die Schaffung von Kernkompetenzen im Unternehmen und dafür sei ausschlaggebend, was die einzelnen Mitarbeiten-

den mit ihren individuellen Kompetenzen anfangen. Zentral sei dabei das Engagement der Mitarbeitenden. Dieses lasse sich nicht mit Geld kaufen, sondern entstehe vielmehr durch Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Werten sowie seinen Produkten und Führungskräften. Diese Elemente gehören zum Angebot, welches ein Unternehmen seinen Humankapitalinvestoren macht. Je mehr sich also dieses Angebot, das daraus resultierende Engagement sowie die Loyalität der Mitarbeitenden von anderen Unternehmen unterscheiden, desto grösser sind die Möglichkeiten, nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Mitarbeitende zu schaffen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 25).

2.2 Human Capital Management-Handlungsfelder

Aufbauend auf den Erkenntnissen zum Human Capital identifiziert Meyer-Ferreira bis zu drei Handlungsfelder des HCM, die für die – je nach Mitarbeiterperspektive unterschiedliche – Steuerung des Humankapitals relevant werden. Er stellt hierzu die folgende Darstellung zur Verfügung:

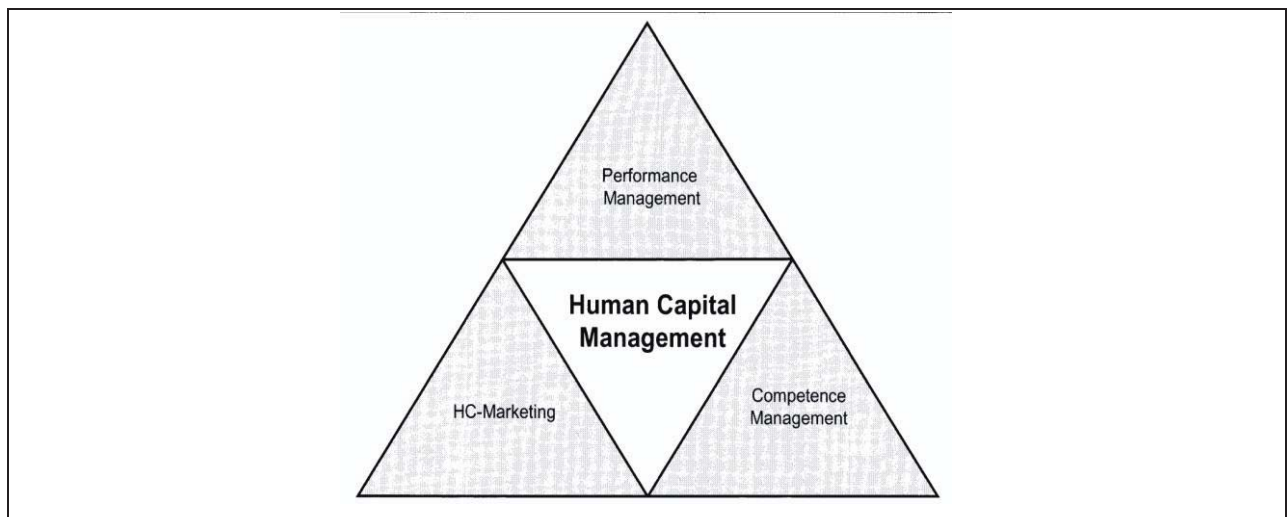


Abbildung 1: Strategische Handlungsfelder des HCM (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 29)

Beim ersten Handlungsfeld handelt es sich um das **Management der Arbeitsmarkt- und Mitarbeiterbeziehungen (HC-Marketing)**. Dazu gehören gemäss Meyer-Ferreira die Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, die Gestaltung seiner Angebote an die potentiellen und gegenwärtigen Mitarbeitenden, die Kommunikation gegenüber dem Arbeitsmarkt und den Mitarbeitenden sowie die Pflege der Beziehungen zu diesen (Employee Relationship Management). Meyer-Ferreira schreibt weiter: „Aufgabe des HCM in diesem Handlungsfeld ist es, sicherzustellen, dass die anvisierten Mitarbeiter ins Unternehmen eintreten bzw. im Unternehmen bleiben und ihr Humankapital möglichst vollumfänglich zur Verfügung stellen wollen.“ (Meyer-Ferreira, 2010: 27). Das zweite Handlungsfeld wird als **Competence Management** bezeichnet und meint – sofern dies überhaupt benötigt ist – den Aufbau, die Kombination sowie den Austausch von Wissen und Fähigkeiten zu Kernkompetenzen. Ausserdem gehöre die Entwicklung der Fähigkeitspotentiale der Mitarbeitenden dazu. Es ist schliesslich Aufgabe des HCM in diesem

Handlungsfeld sicherzustellen, dass aus individuellen Fähigkeiten und individuellem Wissen wettbewerbsentscheidende Unternehmenskompetenzen entstehen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 27). Das **Performance Management** stellt das dritte Handlungsfeld im HCM dar. Folgt man den Ausführungen von Meyer-Ferreira gehören die Gestaltung der Leistungserbringung, deren Rahmenbedingungen und deren Prozesse zu diesem Handlungsfeld. Konkret schreibt er: „Aufgabe des HCM in diesem Handlungsfeld ist es, sicherzustellen, dass die Unternehmenskompetenzen wie auch die in diese einflussenden individuellen Fähigkeiten so in Leistungen für den Absatzmarkt umgesetzt werden, dass dabei das Unternehmen sich gegenüber dem Wettbewerb durchsetzen kann.“ (Meyer-Ferreira, 2010: 27).

2.3 Human Capital-Leistungsbereiche und deren Leistungen

In Ergänzung zu den bisherigen Ausführungen stellt sich die Frage, wo die Verantwortlichkeiten für das Management dieser drei Handlungsfelder liegen. Meyer-Ferreira erklärt, dass das Management der Mitarbeitenden seit jeher zu den Aufgaben der Unternehmensführung gezählt wird. Allerdings sei im Laufe der Zeit eine spezialisierte Funktion entstanden, die sich selber bereits verschiedene Male gewandelt habe. Das moderne HCM stellt gemäss Meyer-Ferreira dabei die letzte Stufe dieser Entwicklung dar (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 30). Mit modernem HCM wird gemeint, dass HR selbst Teil der Unternehmensführung ist und einen wichtigen Beitrag in der Unternehmensstrategieentwicklung und –umsetzung spielen kann. Vielmehr sei dies sogar ein Muss in denjenigen Unternehmen, wo das Humankapital von wettbewerbsentscheidender Bedeutung ist. Unter der Auffassung des HCM stelle die HR-Strategie auch keine abgeleitete Strategie mehr dar, sondern sei eine Teilstrategie der Unternehmensstrategie. Im Weiteren beschreibt Meyer-Ferreira die HC-Leistungen und die Rollen, die das HCM dabei spielt, wobei in dieser Arbeit auf die Rollen nicht näher eingegangen wird (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 36). Im Zusammenhang mit den HC-Leistungen führt Meyer-Ferreira aber aus, dass das heutige Aufgabenspektrum der HC-Funktion sowohl Support- als auch Enabler-Leistungen umfasst. Er strukturiert diese in vier zentrale Leistungsbereiche, wovon alle vier Leistungen in allen drei Handlungsfeldern des HCM erbringen. Die folgende Matrix-Tabelle verschafft dem Leser einen Überblick über die entsprechenden HC-Leistungen, die die vier Leistungsbereiche in den drei HCM-Handlungsfeldern erbringen:

Handlungsfelder Leistungs- bereiche	HC-Marketing	Competence Management	Performance Management
HC-Services	Rekrutierung, Pflege des Employee Relationship Management (ERM), Payroll	Führung von standardisierten Entwicklungsprozessen, Ausbildungsadministration, Auswertung und Aufbereitung von Informationen über Maßnahmen der Mitarbeiter- und Managemententwicklung	Führung von standardisierten Performance Management-Prozessen, Auswertung und Aufbereitung von Informationen über die Ergebnisse der Performance-Evaluation, Handling der Bonus-systeme
Unternehmens- und Strategieentwicklung, System-spezifikation	Monitoring und Analyse des Arbeitsmarktes, Arbeitsmarktpositionierung des Angebots gegenüber dem Arbeitsmarkt, Spezifikation der Marketinginstrumente, des Employer Brands und des ERM	Monitoring und Analyse der Unternehmenskompetenzen, Spezifikation der Competence Management-Systeme (Wissensmanagement, Talent Management, Personalentwicklung, Management Development, Ausbildung)	Monitoring und Analyse der Geschäftsprozesse und Leistungstreiber, Spezifikation der Performance Management-Systeme
Systementwicklung und -implementierung	Entwicklung des HC-Marketingkonzepts, Gestaltung des Employer Brands, des Marktauftritts und des ERM	Entwicklung und Implementierung der Kompetenzmanagementsysteme, Second Level Support für die HC-Beratung	Entwicklung und Implementierung der Performance Management-Systeme, Second Level Support für die HC-Beratung
HC-Beratung	Beratung bei der Marktsegmentierung, der Erstellung der Suchprofile und der MA-Beziehungspflege	Beratung bei der Kompetenzentwicklung ihrer Geschäftsbereiche und bei der individuellen Entwicklung der Mitarbeiter	Beratung bei der Ausgestaltung der leistungsrelevanten Faktoren ihrer Geschäftsbereiche

Tabelle 1: Leistungsbereiche und Handlungsfelder des HCM (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 40)

Als erstes sind die **HC-Services** zu nennen, die für die Abwicklung von HC-Transaktionen verantwortlich sind. Mit dem zweiten Leistungsbereich **Unternehmens- und Strategieentwicklung sowie Systemspezifikation** übernehme das HCM direkte Verantwortung in der Unternehmensführung. Der dritte Leistungsbereich des HCM bezeichnet die **Entwicklung, Implementierung und der Support der HC-Systeme**. Beispiele solcher Systeme sind das HC-Marketing, das Entlohnungssystem, die Kompetenzentwicklung, die Ausbildung, das Management Development und das Performance Management. Die **Beratung und Unterstützung** stellt schliesslich den vierten Leistungsbereich dar und hat die optimale Umsetzung der Unternehmens- und HC-Strategie durch die Geschäftsbereiche und Spezialfunktionen zum Ziel (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 39-41).

Zum Abschluss der Ausführungen zum HCM-Modell wird das Augenmerk auf das HC-Controlling gelegt. Dieses kann gemäss Meyer-Ferreira ebenfalls der Strategieentwicklungsebene zugerechnet werden. Dies ist deshalb der Fall, weil es die zur Weiterentwicklung der Strategie und der entsprechenden HC-Systeme notwendigen Informationen über die Wirkungen der Strategieimplementierung liefert (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 37).

3. Austrittsbefragungen in der Theorie

In den nachfolgenden Kapiteln 3.1 bis 3.7 wird geklärt, welche Vorschläge die Praxishandbücher, die Beiträge im Internet und die Forschungsliteratur im Zusammenhang mit Austrittsbefragungen machen. Konkret beschreibt Kapitel 3.1 den Nutzen von Austrittsbefragungen. Die Kapitel 3.2 und 3.3 zeigen auf, welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen relevant sind und welche Methoden zur Gewinnung der Informationen existieren. Kapitel 3.4 bespricht die wichtigsten Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen. Der Frage nach der Validität der zu gewinnenden Informationen wird in Kapitel 3.5 nachgegangen. Im anschliessenden Kapitel 3.6 findet man Angaben darüber, welche Informationen anlässlich einer Austrittsbefragung erhoben werden sollen und welchen Nutzen diese bringen können. Kapitel 3.7 liefert schliesslich Hinweise zur Verwendung der gewonnenen Informationen.

Einerseits existieren einige Praxishandbücher und Beiträge im Internet, die sich dem Thema der Austrittsbefragung annehmen und auf die in den nachfolgenden Kapiteln referenziert wird. Andererseits scheint sich die Forschung bislang mit dem expliziten Thema der Austrittsbefragung nur in eingeschränktem Mass beschäftigt zu haben. Aus diesem Grund liegt nur wenig konkrete Forschungsliteratur vor. Erweitert man aufgrund dieser Ausgangslage die Suche nach Antworten auf die in Kapitel 1.2 erklärte Zielsetzung dieser Arbeit, ist es naheliegend, Erkenntnisse aus anderen relevanten Forschungszweigen beizuziehen. Dazu gehören die folgenden Wissensgebiete: Empirische Sozialforschung, Organisationsdiagnostik, Bedürfnis- bzw. Motivationslehre, Employer Branding, organisationspsychologisches Konzept der Mitarbeiterbindung sowie Feedback- und Folgeprozesse im Zusammenhang mit allgemeinen Mitarbeiterbefragungen.

3.1 Nutzen von Austrittsbefragungen

Die Ausführungen in diesem Kapitel zeigen die Vielfalt der in der Theorie erkannten Nutzen von Austrittsbefragungen. Zur leichteren Orientierung stellt die folgende Abbildung diese im Überblick dar:

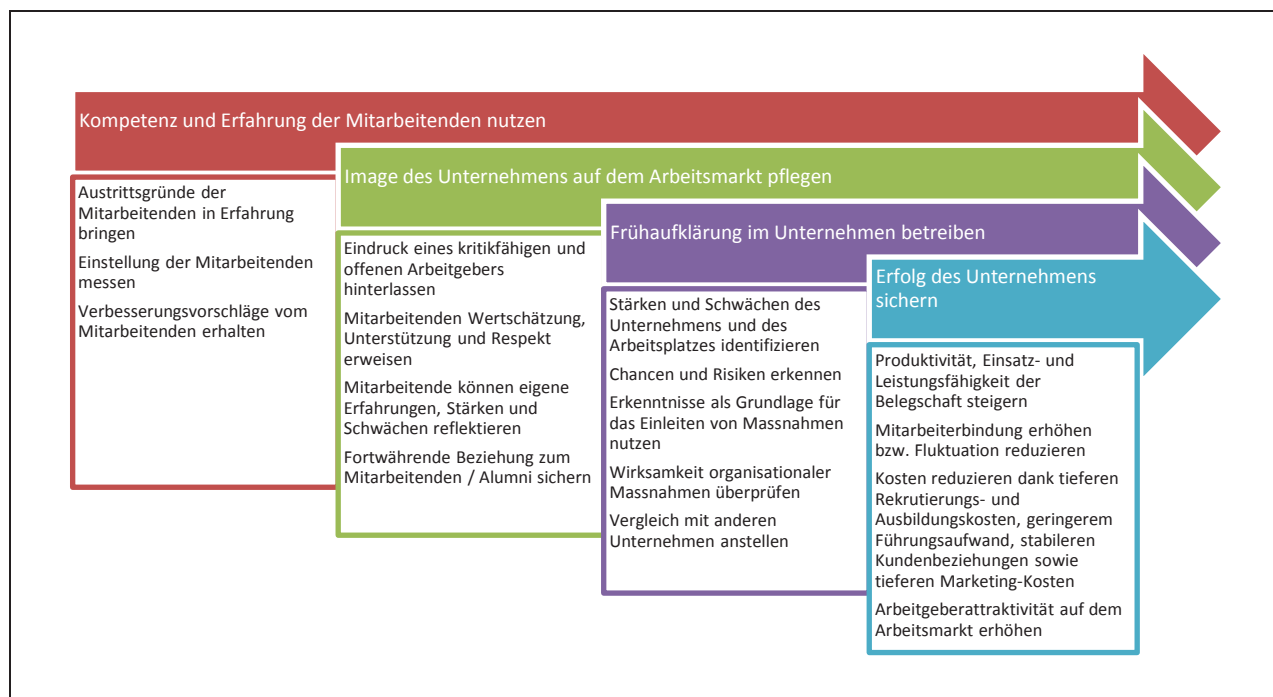


Abbildung 2: In der Theorie erkannte Nutzen von Austrittsbefragungen im Überblick

Die Untersuchung der verschiedenen Quellen nach dem Nutzen von Austrittsbefragungen ergibt eine weitreichende Palette von Antworten. The Corporate Executive Board Company¹ schreibt zum Beispiel: „Exit surveys can help organizations (to) identify strategies to drive retention, effort, and performance among current employees and maintain positive, ongoing relationships with alumni.“ (The Corporate Executive Board Company, 2009: 2). Hilb seinerseits will mit der Austrittsbefragung von allen ausscheidenden Organisationsmitgliedern möglichst objektive Informationen über deren Austrittsgründe und die Stärken und Schwächen des Unternehmens und des Arbeitsplatzes sowie Vorschläge für Verbesserungen erfassen (vgl. Hilb, 2008: 180). Tschumi wiederum erachtet die Austrittsbefragung als Instrument, um den gekündigten Mitarbeitenden Wertschätzung, Unterstützung und Respekt zu erweisen. Gleichzeitig erachtet er die Austrittsbefragung als wichtige Informationsgrundlage für das Unternehmen selber (vgl. Tschumi, 2009: 341). Im Weiteren vertritt er eine zu anderen Autoren ähnliche Meinung und schreibt: „Letztlich gestatten sie [Anmerkung der Autorin: die Austrittsgespräche] das Eruiere von Schwachpunkten oder gar Missständen im Unternehmen und bilden eine Grundlage für Massnahmen. Diese können als Folge die Mitarbeiterbindung verstärken, die Fluktuation reduzieren, durch ein verbessertes Arbeitsklima die Produktivität und ebenso die Arbeitgeber-Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen.“

Tschumi führt zudem aus, dass es im Interesse des Unternehmens liegen müsse, beim Arbeitnehmer den Eindruck eines kritikfähigen und offenen Arbeitgebers zu hinterlassen, da auch austretende Mitarbeitende das Firmenimage beeinflussen (vgl. Tschumi, 2009: 349). Staeger ist in ihrer Arbeit dieser Frage nachgegangen und hält fest, welchen Einfluss Austrittsbefragungen auf das Image eines Unternehmens

¹ The Corporate Executive Board Company ist ein führender Anbieter von Best Practices Forschung und Analyse und fokussiert auf die Themen Corporate Strategy, Operations und General Management.

auf dem Arbeitsmarkt sowie beim austretenden Mitarbeitenden haben können. In Bezug auf den ersten Aspekt kommt sie zum Schluss, dass sich ein Unternehmen, welches Austrittsbefragungen durchführt, als Arbeitgeber präsentiert, welcher die Personalbetreuung bis zuletzt ernst nimmt, für die Anliegen der Mitarbeitenden ein offenes Ohr hat und kritikfähig ist. Dieser Effekt wirke sich positiv auf die Imagebildung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt aus. Hinsichtlich des zweiten Aspekts kommt sie allerdings zum Schluss, dass das Unternehmensimage auf Seite des Mitarbeitenden auf wiederholt gemachten Wahrnehmungen und Sachinformationen beruht und sich im Laufe der Zugehörigkeit zum Unternehmen zu einem Gesamtbild verdichtet (vgl. Staeger, 1999: 31). Sie zieht das folgende Fazit: „Bei ausscheidenden Mitarbeiterinnen, die ein eher positives Bild vom Unternehmen haben, kann dieses Bild durch das Austrittsgespräch abgerundet und verfestigt werden. Eine negative Einstellung zum Unternehmen kann jedoch erst im Austrittsgespräch nicht mehr korrigiert werden.“ (Staeger, 1999: 32). Schliesslich identifiziert Tschumi auch auf Seite des Mitarbeitenden einen Nutzen, der durch die Austrittsbefragung erzielt werden kann. Diese ermögliche dem Austretenden nämlich in seinem eigenen Interesse die Erfahrungen zu reflektieren, sich seiner Stärken und Schwächen bewusst zu werden sowie die Referenzauskunft zu optimieren² (vgl. Tschumi, 2009: 350).

Fitz-enz seinerseits erachtet die verschiedenen Befragungen als sinnvolles Mittel um in Erfahrung zu bringen, wie die Mitarbeitenden im Unternehmen gehalten werden können (vgl. Fitz-enz, 2000: 100). Zum so generierten Nutzen schreibt er: „Improving retention generates several values:

- Reduced recruiting costs
 - Reduced training costs
 - Less supervisory time required
 - In public contact jobs, maintenance of customer service
 - Referrals by satisfied customers, thereby reducing marketing cost
 - Referral of job applicants by long-term employees, reducing recruitment costs.”
- (Fitz-enz, 2000: 100).

Betrachtet man die Austrittsbefragung als Instrument der Organisationsdiagnostik, dann ergibt sich der Nutzen darin, dass mittels Organisationsdiagnostik unter anderem die Kompetenz und die Erfahrung der Mitarbeitenden genutzt werden kann (vgl. Felfe und Liepmann, 2008: 10). Konkret werden Informationen bereitgestellt, die den momentanen und zukünftigen Mitgliedern einer Organisation eine Basis für Entscheidungen liefern. Felfe und Liepmann listen Chancen und Gründe für das Betreiben von Organisationsdiagnostik auf, wovon hier nur die – gemäss Einschätzung der Autorin – für die Austrittsbefragung relevantesten vermerkt werden: Analyse aktueller Stärken und Schwächen sowie Identifikation von zukünftigen Chancen und Risiken, Vergleich mit anderen Organisationen sowie Überprüfung der Wirksamkeit organisationaler Massnahmen (vgl. Felfe und Liepmann, 2008: 21). Schliesslich führen Felfe und Liepmann aus, dass der Zeitaspekt und die Notwendigkeit einer immer höheren Anpassungsgeschwindigkeit von Organisationen an die Änderungen ihres Umfelds kontinuierlich an Relevanz zugenommen haben. Entsprechend biete sich die Organisationsdiagnostik auch als ein Instrument zur Frühaufklärung an (vgl. Felfe und Liepmann, 2008: 30). Bungard ist sogar überzeugt, dass Unternehmen mit nicht funktionierenden Feedbacksystemen mittelfristig nicht überlebensfähig sind (vgl. Bungard, 2005: 9).

² Weshalb er zu diesem Schluss kommt, lässt er in seinen Ausführungen offen.

3.2 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Austrittsbefragungen

Das vorliegende Kapitel befasst sich mit den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die gemäss den Angaben in den Praxishandbüchern, im Internet und in der Literatur in einem Unternehmen gegeben sein müssen, damit Austrittsbefragungen erfolgreich konzipiert und genutzt werden können. Zu diesen in der Theorie erkannten und unten ausgeführten Faktoren zählen die Regelmässigkeit, Repräsentanz und Systematik in der Befragung und Auswertung, die Sicherung der Nachhaltigkeit durch Follow-up-Prozesse, die Feedbackkultur im Unternehmen, das Einsetzen einer für das Prozessmanagement verantwortlichen Person oder Instanz, die vorgängige Definition der Ziele der Befragung durch die Unternehmensleitung und das Aufzeigen des Kosten-Nutzen-Verhältnisses.

Konkret identifiziert Tschumi im Zusammenhang mit den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, dass die Befragungen regelmässig, repräsentativ und systematisch ausgewertet sowie Massnahmen ergriffen werden müssen. Auch die Rückkoppelung der Resultate an die für einen Themenbereich Verantwortlichen ist wesentlich. Schliesslich müssen die Unternehmensleitung und das Kader regelmässig über die Resultate und die getroffenen Massnahmen informiert werden, damit diese sensibilisiert sind und die Massnahmen unterstützen können (vgl. Tschumi, 2009: 351-352).

Weitere, im Zusammenhang mit der allgemeinen Mitarbeiterbefragung erkannte Rahmenbedingungen, dürften analog auch für die Austrittsbefragung gelten. Bungard, Müller und Niethammer verweisen dazu auf die Sicherung der Nachhaltigkeit. Die Kernfrage sei, wie die Follow-up-Prozesse im Anschluss an die Befragung (siehe Kapitel 3.7) gestaltet werden, damit diese zu nachhaltigen positiven Veränderungen in der Organisation führen. Es gehe dabei um das Wollen, das Können und das Dürfen. Das Wollen beziehe sich in erster Linie auf die Einstellungen der zentralen Akteure des Follow-up-Prozesses, insbesondere in Bezug auf das Vertrauen in die Richtigkeit der Ergebnisse, auf die Akzeptanz des Instruments, auf die Überzeugung von der Nützlichkeit der Befragung und auf die Bereitschaft, aktiv an Veränderungen zu partizipieren. Das Können beziehe sich auf die Kompetenz der Beteiligten, die Massnahmen umsetzen zu können. Das Dürfen stehe in Bezug zur Unternehmenskultur und zur grundsätzlichen Follow-up-Strategie. Einerseits müssen Mitarbeitende in einem Unternehmen Feedback geben dürfen, ohne dass dies mit der Erwartung negativer Konsequenzen assoziiert ist. Dies wird als Feedbackkultur bezeichnet. Andererseits bestimmt die Follow-up-Strategie, inwieweit in der Organisation Ressourcen für den Follow-up-Prozess bereitgestellt werden (vgl. Bungard, Müller und Niethammer, 2007: 78-81). Im Zusammenhang mit der vorerwähnten Feedbackkultur, die eine wesentliche Rahmenbedingung darstellt, anerkennt Bungard, dass eine Organisation ohne vorherige ‚Feedback-Erfahrungen‘ erst lernen muss, mit dem Instrument der Befragung umzugehen. Der zentrale personalpolitische Ansatzpunkt sei hierfür die Qualifizierung aller Führungskräfte, so dass über Zeit ein positiver Trend in Gang gesetzt werden könne (vgl. Bungard, 2005: 172).

Domsch und Ladwig vertreten die Meinung, dass es für den Erfolg einer Befragung nötig ist, „eine Person oder ein Team – direkt an die oberste Führungsebene angebunden – für das weitere Prozessmanagement nach Bekanntgabe der Ergebnisse zu benennen (vgl. Domsch und Ladwig, 2006: 23). Trost und Hagmeister andererseits erwähnen, dass es eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Befragung ist, dass die Unternehmensleitung die Ziele der Befragung *vorgängig* zur Durchführung der Erhebung festlegt. Die gesamte Befragung orientiere sich danach inhaltlich an diesen strategischen Zielen (vgl. Trost und Hagmeister, 2005: 202). The Corporate Executive Board Company rät zu einem unternehmensinternen Reglement, um die Effektivität von Austrittsbefragungen sicherzustellen. Dieses solle die Ziele, die Zielgruppen, den Zeitpunkt der Befragung, den Befragungskanal, die Regelung in Bezug auf die Vertraulichkeit, die Standardisierung der Fragen, den Gerichtsstand sowie die Details zu den Erhebungs-, Analyse- und Folgeprozessen formulieren (vgl. The Corporate Executive Board Company, 2009: 7). Eine weitere Rahmenbedingung stellen die zu berücksichtigenden Kosten dar. Dazu führt Bungard aus, dass es vergleichsweise einfach sei, die kurzfristigen Kosten eines jeden Feedbackinstruments zu kalkulieren. Er rechnet dazu die Sachkosten (Intranet, Telefon, Fragebogen-Druck), die Lohnkosten (Arbeitszeit für das Ausfüllen der Fragebögen, Feedbacksitzungen), die Verfahrenskosten (Arbeitszeit der Projektgruppen, der Vorgesetzten) und die Beratungskosten (Berater, Trainer, Lizenzen) ein. Diesen kurzfristigen Kosten müsse der längerfristige, oft nur vage einschätzbare, nicht immer quantifizierbare Nutzen gegenübergestellt werden (vgl. Bungard, 2005: 26).

Deitering, der sich umfassend mit dem Thema Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen befasst hat, weist auf die Voraussetzung der Positionierung gleich zu Beginn hin. Diese in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung vorzunehmende Positionierung beinhaltet den Zweck, die Ziele und die Inhalte der Mitarbeiterbefragung sowie die Nebenbedingungen und einige Grundaussagen zur Anonymität, zur Datensicherheit und zur Verteilung der Ergebnisberichte (vgl. Deitering, 2006: 274). Konkret sollen die intendierten Effekte der Folgeprozesse definiert werden. Er schreibt dazu: „Dieses können Effekte sein, die auf den Prozess selber bezogen sind (Veränderung der Feedbackkultur, höhere Offenheit, Querdenken etc.) oder auch auf das Ergebnis (höhere Produktivität, höhere Effizienz in der Organisation etc.).“ (Deitering, 2006: 296). Zur Frage der Positionierung liefert Deitering ausserdem einen Hinweis auf die im Jahr 1996 durchgeführte Befragung der 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland zum Thema Mitarbeiterbefragungen und Folgeprozesse. Dabei zeigt sich, dass die eine Hälfte der Unternehmen die Befragung als Beteiligungsinstrument positioniert. Die andere Hälfte führt die Mitarbeiterbefragung so durch, dass die Mitarbeitenden befragt und über die Ergebnisse informiert, dann aber nicht selbst in die Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen eingebunden werden (vgl. Deitering, 2006: 265). Deitering macht weiter deutlich, dass das Ziel einer Befragung nicht das Ableiten von Aktionen sein darf. Falls nämlich festgestellt wird, dass es keinen Handlungsbedarf gibt, wären Aktionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht unsinnig. Vielmehr müsse eine Befragung vor allem den im Unternehmen bereits gegebenen Zielen dienen (vgl. Deitering, 2006: 45).

3.3 Methoden zur Gewinnung der Informationen

In diesem Kapitel findet die methodische Einbettung der Austrittsbefragung statt. Diese wird zuerst unter Berücksichtigung der Hinweise in den Praxishandbüchern und den Beiträgen im Internet vorgenommen. Die danach folgenden Ausführungen beschreiben die methodische Einbettung unter dem Gesichtspunkt der Forschungsliteratur. Im Speziellen werden dabei die vier Erhebungsmethoden der schriftlichen Befragung in Papierform oder unter Anwendung von elektronischen Medien sowie der mündlichen Befragung in Face-to-Face Form oder via Telefon erläutert.

3.3.1 Methodische Hinweise aus den Praxishandbüchern

Als erstes wird ein Blick auf eine Auswahl von Praxishandbüchern und die dort vorgeschlagenen Methoden geworfen. Eine dieser standardisierten Methoden stammt von Hilb. Dieses Verfahren weist drei Merkmale auf: Die einheitliche Interviewsituation, die Imagekarten als Hilfsmittel für die Gesprächsführung und die Profilmethode zur Ergebnisdarstellung und Erfolgskontrolle. Im Zusammenhang mit der einheitlichen Interviewsituation rät Hilb, alle Austrittsbefragungen am letzten Arbeitstag des austretenden Mitarbeitenden, auf freiwilliger Basis, immer im selben Raum, in entspannter Atmosphäre, ohne jegliche Störungen von aussen, nach Aushändigung des Arbeitszeugnisses und immer durch denselben Interviewer durchzuführen. Die Austrittsbefragung nach Hilb findet also in Form eines persönlichen Gesprächs und unter Verwendung von 22 willkürlich nummerierten Karten statt. Diese 22 Karten enthalten Faktoren, die für das Wahrnehmen von Arbeitszufriedenheit von Bedeutung seien. Ausserdem sind diese 22 Faktoren durch HR und die Führungskräfte unter Berücksichtigung der Landeskultur, der Branche, der Hierarchieebene, etc., vorgängig zu identifizieren. Der Mitarbeitende wird während der Austrittsbefragung gebeten, die Karten unter Berücksichtigung des Verwirklichungsgrades in drei Stapel zu unterteilen (+ verwirklicht, = teilweise verwirklicht, - nicht verwirklicht). Der Interviewer bespricht und notiert die so vorgenommene Beurteilung, klärt mögliche Ursachen und fragt nach potentiellen Verbesserungsvorschlägen (vgl. Hilb, 2008: 181-183). Die erweiterte Methode nach Hilb sieht vor, dass im Nachgang zur Klärung des Verwirklichungsgrades eine zweite Runde folgt. Dabei wird der Mitarbeitende gebeten, die 22 Faktoren nochmals in drei Stapel zu unterteilen, diesmal unter Berücksichtigung der Wichtigkeit des jeweiligen Faktors (vgl. Hilb, 2008: 186). Staeger stellt sich in ihrer Arbeit dem Ansatz von Hilb kritisch gegenüber. Dieser würde ein an sich banales Instrument mit pseudowissenschaftlichen Argumenten hochjubeln und den Anschein von Objektivität erwecken. Sie kritisiert unter anderem, dass das Instrument theoretisch nicht abgesichert ist, sondern sich nur implizit am komplexen Gebiet der Arbeitszufriedenheit orientiert (vgl. Staeger, 1999: 16).

Tschumi seinerseits rät mit allen Mitarbeitenden, unabhängig ob sie das Unternehmen freiwillig verlassen oder gekündigt wurden, eine Austrittsbefragung in Form eines persönlichen Gesprächs durchzuführen. Dieses sei durch eine neutrale Person vom HR in einer offenen und entspannten Atmosphäre abzuhalten. Man könne dieses Gespräch entweder gleich am Tag der Kündigung machen und so noch versuchen, den Entscheid des Mitarbeitenden, das Unternehmen zu verlassen, rückgängig zu machen. An-

derfalls biete sich der Zeitpunkt nach der Zeugnisübergabe an. Anlässlich des Gesprächs müsse die HR-Vertretung das Gesprächsziel, die behandelten Themen, das Vorgehen und die Diskretionszusicherung aufzeigen. Idealerweise finde das Gespräch basierend auf einem Skript statt und die Fragen sollen sowohl skaliert, wie auch offen gestellt werden (vgl. Tschumi, 2009: 349-351).

Fitz-enz vertritt in Bezug auf die Art und Weise der Durchführung von Austrittsbefragungen ebenfalls eine klare Meinung: „In-house exit interviews rarely yield the truth. (...) People are smart enough not to burn their bridges. (...) Only when an external service conducts the interviews and maintains ex-employees' anonymity can the organization hope to find the truth.“ (Fitz-enz, 2000: 100).

3.3.2 Methodische Hinweise aus dem Internet

Im Internet findet man eine Vielzahl von Unternehmen, die ihre Dienstleistungen im Bereiche von Austrittsbefragungen anpreisen. Beispielhaft sind an dieser Stelle zwei Anbieter zu nennen, welche auf dem Schweizer Markt aktiv sind: Die Firma Belares und die Firma Empiricon. Belares bietet nebst anderen Produkten eine webbasierte Befragung von austretenden Mitarbeitenden an. Sie erklären auf ihrer Internetseite, dass der Fragebogen und der Befragungsablauf auf das Unternehmen ausgerichtet werden. Weiter wird ausgeführt, dass die Ergebnisse empfängergerecht in Berichten aufbereitet werden und auch als Grundlage für Gespräche in der HR-Abteilung dienen können. Weiter stehe dem Unternehmen eine Online-Analyse-Möglichkeit für die Durchführung von ad-hoc Auswertungen zur Verfügung (vgl. <http://www.belares.ch/> [13.01.2012]). Empiricon ihrerseits offeriert eine breite Palette von Personalforschungsprodukten, so auch eine Lösung für die Austrittsbefragung. Konkret bieten sie eine automatisierte Befragung von Personen, die das Unternehmen verlassen, an. Diese kann online und/oder auf Papier stattfinden. Der Fragebogen wird auch hier basierend auf den spezifischen Kundenbedürfnissen entwickelt und beinhaltet geschlossene und offene Fragestellungen. Empiricon bietet automatische Online-Auswertungen, Monats-, Quartals-, Jahres- und Ad-hoc-Berichte sowie Einzelberichte, so dass diese als Ausgangsbasis für das individuelle Austrittsgespräch genutzt werden können (vgl. <http://www.empiricon.ch> [13.01.2012]).

The Corporate Executive Board Company empfiehlt in Bezug auf die Methode zur Gewinnung der Informationen anlässlich von Austrittsbefragungen eine Kombination von Online-Befragungen und persönlichen Interviews. So könne man die Vorteile beider Methoden nutzen. Zu den Vorteilen der Online-Befragung zählen sie die bequemere Standardisierung über alle Mitarbeitersegmente und geografischen Regionen hinweg, die minimen Interpretationsfehler aufgrund des Fehlens eines Interviewers, die vereinfachte Benchmarking-Möglichkeit, die einfachere Administration sowie die verbesserte Anonymität. Als Nachteile der Online-Befragung nennen sie die eingeschränkte Möglichkeit zum individuell angepassten Austausch mit den Befragten sowie eine tiefere Rücklaufquote bei Befragungen mit mehr als 30 Fragen. Bei den Vorteilen der persönlichen Interviews listen sie auf, dass man detailliertere und somit qualitativ bessere Informationen erheben könne, und dass der Interviewer die Fragen aufgrund der Antworten der

Befragten fortlaufend anpassen könne. Die Nachteile der persönlichen Interviews sieht The Corporate Executive Board Company im Fehlen der Anonymität, im Risiko der Beeinflussung der Befragten durch den Interviewer und im erhöhten Aufwand der Dokumentation und des Reportings. Sie schlagen weiter vor, in einem ersten Schritt die Online-Befragung den Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, zuzustellen, das nachfolgende Interview in einem zweiten Schritt aber nur mit den Key Talents³ durchzuführen. In Bezug auf die Fragen raten sie zur Verwendung eines standardisierten Verfahrens mit einem Mix von geschlossenen und offenen Fragen (vgl. The Corporate Executive Board Company, 2009: 4-5).

3.3.3 Methodische Hinweise aus der Forschungsliteratur

Die Frage nach der Methode bei der Erhebung von Informationen lässt sich auch unter Miteinbezug solcher theoretischer Grundlagen beantworten. So werden in der wissenschaftlichen Sozialforschung verschiedene Erhebungsmethoden angewendet.

Felfe und Liepmann erklären, dass es mehrere Möglichkeiten gibt, die zur Diagnose erforderlichen Daten zu erheben. Für die Erhebung von ‚harten‘ Leistungsdaten oder strukturellen Informationen verweisen sie auf die Analyse von Akten und Dokumenten. Die Erhebung von psychologischen Konzepten lasse sich aber nur durch das Verhalten und Erleben der Mitarbeitenden selbst erschliessen. Das Verhalten und das Erleben könne in Interviews oder mit Hilfe von Fragebögen durch die Mitarbeitenden selbst oder durch Beteiligte, wie z.B. deren Vorgesetzte, Kollegen oder Kunden, die das Verhalten der Mitarbeitenden direkt erleben, erhoben werden. Felfe und Liepmann kommen entsprechend zum Schluss, dass die Methode der Mitarbeiterbefragung eine zentrale Position einnimmt. Der Vollständigkeit halber erwähnen sie auch das Beobachtungsverfahren, bei welchem Verhalten direkt durch Beobachtungen diagnostiziert wird (vgl. Felfe und Liepmann, 2008: 40-41). Diekmann kommt aufgrund eigener Auswertungen aber zum Schluss, dass im Allgemeinen die Befragung (insbesondere die quantitative, strukturierte und persönliche Befragung) mit Abstand die am häufigsten verwendete Methode ist (vgl. Diekmann, 2009: 435). Diekmann unterscheidet die Befragungen unter anderem nach der Art der Kommunikation in drei Typen, nämlich in das persönliche „Face-to-face“-Interview, in das telefonische Interview und in die schriftliche Befragung („questionnaire“).

1. Schriftliche Befragung in Papierform

Betrachtet man die Vorteile der schriftlichen Befragung im Detail, listen Jacob et al. die Folgenden auf: Zum einen falle der Personalbedarf niedrig aus, da keine Interviewer nötig seien. Im Weiteren verweisen Jacob et al. auf den methodischen Vorteil, wonach bei schriftlichen Befragungen durch das Fehlen von Interviewern die unerwünschten Interviewereffekte gänzlich entfallen. Sichere man den Teilnehmenden der Befragung Anonymität zu, so falle diese glaubwürdiger aus, weil die Befragung selbst schon vergleichsweise anonym und unpersönlich durchgeführt wird. Weiter wird ausgeführt, dass schriftliche Befragungen insbesondere bei heiklen oder sensiblen Fragen ehrlichere Antworten liefern, da sozial wün-

³ Gemeint sind die Leistungs- und Potentialträger in der Belegschaft.

schenswerte Antworten oder Antwortverweigerungen durch die schriftliche Befragung eher vermieden werden können (vgl. Jacob et al., 2011: 112-113). Der Vollständigkeit halber gilt es hier anzufügen, dass ein ähnlicher Umstand mit einem sogenannten Selbstausfüller erzielt werden kann, welcher den Befragten auch anlässlich einer mündlichen Befragung vorgelegt werden kann (siehe auch Kapitel 3.5.3). Ein weiterer Vorteil der schriftlichen Befragung liegt darin, dass die Antworten aufgrund des fehlenden Zeitdrucks überlegter ausfallen, da man sich dank der längeren Bedenkzeit auch an weiter zurückliegende Fakten oder Verhaltensweisen erinnern kann.

Auf der Seite der Nachteile von schriftlichen Befragungen muss man ebenfalls einige Aspekte berücksichtigen: Aufgrund der erhöhten Anonymität bei der schriftlichen Befragung kommt es häufig zu Teilnahmeverweigerungen, da diese für den zur Teilnahme Aufgeforderten ohne Folgen bleiben (vgl. Jacob et al., 2011: 113). Entsprechend gilt es die üblicherweise niedrige Rücklaufquote mittels Mahn- und Nachfassaktionen zu verbessern (vgl. Jacob et al., 2011: 112). Im Weiteren muss man die Wartedauer, die der Frist entspricht, die es den Befragten zur Rückmeldung einzuräumen gilt, einkalkulieren. Wo sich bei mündlichen Interviews ein geschulter Interviewer für das sachgemässe Ausfüllen der Fragebögen verantwortlich fühlt, ist diese Aufgabe bei schriftlichen Befragungen ausschliesslich von den Befragten zu leisten (vgl. Jacob et al., 2011: 110). Jacob et al. schreiben konkret: „Insbesondere kompliziertere Filterführungen, die ein genaues Durchlesen des Fragetextes und der Filteranweisungen sowie mitunter auch ein längeres Suchen nach der richtigen Anschlussfrage implizieren, sind deshalb bei solchen Befragungen ein riskantes Unterfangen, welches in Messfehlern oder dem Abbruch der Befragung münden kann. Hinzu kommt, dass bei postalischen Befragungen die Kontrolle entfällt, wer letztlich wirklich den Fragebogen ausgefüllt hat (...).“ (Jacob et al., 2011: 110).

2. Schriftliche Befragung unter Anwendung von elektronischen Medien

Eine besondere Form der schriftlichen Befragung stellt die Online-Befragung dar. Jacob et al. bestätigen, dass die Online-Befragung seit der Jahrtausendwende quantitativ stark an Bedeutung gewonnen hat und dies auf folgende Vorteile zurückzuführen ist: Einerseits fallen die Kosten niedrig aus. Andererseits spreche die schnelle Durchführung für die Online-Befragung. Weitere Vorteile von Online-Befragungen lassen sich in der automatischen Filterführung finden, im Ausbleiben von Interviewereffekten und im einmaligen Vorteil der Einbindungsmöglichkeit von multimedialen und dynamischen Elementen (vgl. Jacob et al., 2011: 116-117). Ahlemeyer, Grimm und Rudifieria verweisen zudem auf Untersuchungsergebnisse, die vermuten lassen, dass die Auswertbarkeit von Online-Antworten höher ausfällt als diejenige von papierbasierten Befragungen. In der Untersuchung waren die herkömmlichen Fragebögen nämlich durch unzulässige Doppeleinträge, Durchstreichungen und andere Mehrdeutigkeiten weit anfälliger für Benutzerfehler als digitale Fragebögen, welche unzulässiges Antwortverhalten erst gar nicht erlaubten (vgl. Ahlemeyer, Grimm und Rudifieria, 2005: 477).

Gemäss Diekmann muss man aber berücksichtigen, dass die Lesegeschwindigkeit am Bildschirm anders als beim Lesen vom Papier ist. Da vieles nur überflogen und nur das Markante wahrgenommen wird, sollte in einer Online-Befragung mit Text äusserst sparsam umgegangen werden und die gesamte Befra-

gung nicht allzu lang ausfallen. Diekmann weist zusätzlich darauf hin, dass der Einsatz von Farben wohl überlegt sein muss, da diese kulturell unterschiedliche Bedeutungen haben und die Farben Rot und Grün von vielen Menschen gar nicht unterschieden werden können (vgl. Diekmann, 2009: 529). Ein weiteres besonderes Augenmerk ist auf die Frage des persönlichen Anschreibens zu richten. Zum einen könne ein solches die Verbindlichkeit der Befragung erhöhen. Ausserdem könne so festgestellt werden, wer den Fragebogen bereits beantwortet hat, so dass nur die Nichtteilnehmer ein Erinnerungsschreiben erhalten. Hier ist jedoch abzuwägen, ob eine Personalisierung aus Sicht der Befragten die Zusage der anonymen Datenauswertung in Frage stellt. Jacob et al. raten im Zweifel auf das personalisierte Anschreiben und die Kontrolle des Rücklaufs zu verzichten (vgl. Jacob et al., 2011: 118).

Zu den Restriktionen bei der Online-Befragung zählen gemäss Liebig und Müller auch Situationen, in denen die entsprechende Zielgruppe keinen Zugang zum Internet hat oder aber im Umgang mit diesem Medium zu wenig vertraut ist. Schliesslich sei die Frage nach der Akzeptanz der Online-Methode im Unternehmen zu stellen. Die Akzeptanzfrage orientiert sich zum Beispiel daran, ob die Online-Befragung als effizient und als vertraulich erachtet wird. Je nach Zielgruppe und/oder Unternehmenskultur sind begleitende Kommunikationsanstrengungen einzuleiten, sofern man sich für die Online-Methode entscheidet (vgl. Liebig und Müller, 2005: 212).

3. Mündliche Face-to-Face Befragung

Im Zusammenhang mit der mündlichen Befragung wird das Augenmerk zuerst auf die Face-to-Face Befragung gerichtet. Als Vorteil dieser Befragungsmethode bezeichnen Jacob et al., dass ein geschulter Interviewer die Verantwortung für die adäquate Präsentation der Fragen und für das sachgemässe Ausfüllen der Fragebögen übernimmt (vgl. Jacob et al., 2011: 110). Entsprechend können alle Frageformen und –arten angewendet werden, die bei Bedarf mit Feldmaterial, wie z.B. Listen, Kartenspielen, Graphiken oder Fotos unterstützt werden könnten (vgl. Jacob et al., 2011: 133).

4. Mündliche Befragung via Telefon

Als Sonderform der mündlichen Befragung wird an dieser Stelle auf das Telefoninterview eingegangen. Jacob et al. stellen dazu das Folgende fest: „Zur Akzeptanz oder Nichtakzeptanz von Anrufen tragen auch Interviewereffekte bei, die durch den fehlenden Blickkontakt zwischen Interviewer und Befragten zwar deutlich reduziert werden, sich aber nicht völlig ausschliessen lassen. Sprechweise, Tonfall, ausländisch klingende Namen oder auch dialektartige Einfärbungen können zu Reaktivitäten und auch zur Teilnahmeverweigerung führen.“ (Jacob et al., 2011: 107). Nachteilig sei, dass die Befragungssituation nur partiell kontrollierbar ist. Man wisse nicht, ob der Befragte während des Interviews alleine ist oder ob andere mithören, ob er sich völlig auf das Interview konzentriert oder nebenbei noch etwas anderes tut. Schliesslich ist bei der Formulierung von Fragen zu bedenken, dass man am Telefon ausschliesslich auf den auditiven Kanal angewiesen und eine Unterstützung von Fragen durch Visualisierungen nicht möglich ist. Fragen und Antwortvorgaben müssen dem Befragten vorgelesen werden. Dies habe bei Fragen mit vielen Antwortvorgaben häufig den Effekt, dass Befragte die letzten Antwortkategorien wählen. Fragen mit mehr als vier Antwortalternativen sollen deshalb vermieden werden (vgl. Jacob et al., 2011: 107).

3.4 Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen

Nachdem das vorgängige Kapitel die Ausführungen zur Methodenwahl geliefert hat, bekommt man im Folgenden einen Überblick über die wichtigsten Detailspekte, die es bei der Konzipierung und Gestaltung der Austrittsbefragung zu berücksichtigen gilt. Zu diesen Aspekten zählen der Standardisierungs- und Strukturierungsgrad, die Verantwortung für die Durchführung, der Aufbau, die Frageformen, der Zeitpunkt, die Dauer sowie die Zielgruppe der Austrittsbefragung.

3.4.1 Standardisierungs- und Strukturierungsgrad der Austrittsbefragung

Diekmann erläutert, dass Befragungen nach dem Grad der Standardisierung oder Strukturierung unterschieden werden können. Dabei kann man die Fragen, die vorgegebenen Antwortkategorien sowie die festgelegte Reihenfolge von vollständig strukturiert bis hin zu unstrukturiert und offen ausgestalten (vgl. Diekmann, 2009: 437). Auch Jacob et al. halten fest, dass die Befragung in zwei unterschiedlichen Varianten verwendet wird. Zum einen kommt die Befragung in der qualitativen Sozialforschung in Form von offenen Leitfadeninterviews zur Anwendung. Zum anderen lassen sich mit der standardisierten Befragung in der quantifizierenden Forschung Daten für eine Vielzahl von Personen oder Institutionen generieren (vgl. Jacob et al., 2011: 1). „Das unbestreitbare und auch unbestrittene Verdienst aller qualitativen Befragungsformen liegt darin, bestimmte Sachverhalte und Zusammenhänge, bestimmte Einstellungsensembles wesentlich detaillierter und tiefgehender zu erforschen, als dies mit quantitativen Befragungen möglich wäre. Wenn man aber wissen will, wie verbreitet solche Konstellationen von Einstellungen in einer bestimmten Population sind, ob und falls ja für welche Gruppen sie typisch sind, ob sie sich im Zeitverlauf wandeln, dann lässt sich dies nur mit quantitativen repräsentativen Befragungen ermitteln.“ (Jacob et al., 2011:5).

Weiter ist aber zu beachten, dass bei Datenerhebungen mit standardisierten Fragebögen die Gefahr besteht, dass man Artefakte, also der Realität nicht entsprechende Ergebnisse, produziert. Denn es sei für Befragte leicht, sich für irgendeine der vorgegebenen Antwortalternativen zu entscheiden, auch wenn sie zu dem erfragten Sachverhalt keine Kenntnisse oder keine Meinung haben bzw. ihre tatsächliche Meinung nicht äussern wollen. Diese Kritik müsse Anlass sein, auf die Konstruktion des Messinstruments viel Sorgfalt und Mühe zu verwenden, um solche Fehlerquellen zu minimieren (vgl. Jacob et al., 2011: 4-5). Auf die möglichen Fehlerquellen wird in Kapitel 3.5 detailliert eingegangen. Ebenfalls meinen Jacob et al., dass offene Fragen die Vorstellungen der Befragten oft besser messen als geschlossene Fragen. Gleichzeitig kommen sie aber zum Schluss, dass die Nachteile offener Fragen doch überwiegen: Einerseits muss davon ausgegangen werden, dass nicht alle Befragten eine gleich gute Artikulationsfähigkeit besitzen und entsprechende Antwortunterschiede nicht zwingend auf Einstellungsunterschiede zurückzuführen sind. Bei offenen Fragen besteht zudem das Risiko der Verzerrung durch Interviewereffekte, auf welche in Kapitel 3.5.3 näher eingegangen wird. Schliesslich erfordern offene Fragen einen erheblichen zu-

sätzlichen Auswertungsaufwand (Jacob et al., 2011: 103).

3.4.2 Verantwortung für die Durchführung der Austrittsbefragung

Unabhängig davon, ob die Austrittsbefragung in einer der ausgeführten schriftlichen Varianten oder in einer der erwähnten mündlichen Varianten durchgeführt wird, kann diese durch unterschiedliche Personen oder Institutionen verantwortet werden. Die untersuchten Praxishandbücher empfehlen die Befragung durch interne HR-Fachleute durchzuführen. The Corporate Executive Board Company verweist darauf, dass eine Mehrheit von amerikanischen Organisationen die Austrittsbefragung durch einen externen Dienstleister durchführen lässt. Die Vorteile eines solchen Outsourcings sehen sie unter anderem in der erhöhten Ehrlichkeit der Mitarbeiter-Feedbacks, in der bei der internen HR-Abteilung eingesparten Arbeitszeit, in der erhöhten Kreditibilität der Ergebnisse aufgrund der spezialisierten Expertise des Anbieters sowie im Zugang zu externen Benchmarking-Daten. Im Gegenzug listen sie als Vorteile der internen Durchführung unter anderem die tieferen Kosten sowie das bessere Unternehmenswissen, welches anlässlich der Befragung und der Datenanalyse eingesetzt werden kann, auf (vgl. The Corporate Executive Board Company, 2009: 9).

3.4.3 Aufbau der Austrittsbefragung

Im Rahmen des dritten Detailspekts, dem Aufbau der Austrittsbefragung, gilt es ebenfalls einige Punkte zu berücksichtigen. Jacob et al. führen aus, dass dem Aufbau des Fragebogens ähnliche Bedeutung zukommt wie der Formulierung der Fragen. Grundsätzlich gilt, dass die Austrittsbefragungen formal übersichtlich gestaltet und leicht und sicher zu handhaben sein müssen. Zu dieser Handhabbarkeit gehöre auch ein entsprechendes Design und Layout, welches gemäss Jacob et al. durch die Verwendung von Proportionschriften sowie durch die Strukturierung der Fragen durch Rahmen und Linien begünstigt werde (vgl. Jacob et al., 2011: 182-183). Wichtig scheint an dieser Stelle aber der folgende Hinweis: „Weniger günstig ist es, den Befragten die inhaltliche Struktur des Fragebogens in Form von Überschriften oder erläuternden Texten zu präsentieren. Mit einem solchen Vorgehen werden ähnlich wie bei einer genaueren Beschreibung der Untersuchungsziele, unter Umständen Assoziationen ausgelöst, die spontane Antworten verhindern oder auch Erwartungen über das folgende Thema geweckt.“ (Jacob et al., 2011: 187).

In Bezug auf die Strukturelemente folgen einem Einleitungstext und den Eröffnungsfragen die Frageblöcke mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung. Den Abschluss bilden die Erhebung der soziodemographischen Merkmale und die Schlussformel. Gemäss Jacob et al. soll der vorgenannte Einleitungstext den Befragten über Themenbereich, Auftraggeber und durchführende Institution der Befragung informieren und gleichzeitig erklären, wie der Befragte ausgewählt wurde. Schliesslich sollen die Befragten darauf hingewiesen werden, dass eine Teilnahme freiwillig ist und dass man alle Angaben entsprechend der Vorgaben der Datenschutzgesetzgebung vertraulich behandelt und anonym auswertet (vgl. Jacob et al.,

2011: 183). Üblicherweise finden sich in einem solchen Einleitungstext auch Angaben über die Dauer des Ausfüllens, über Rücklauftermine oder ein Verweis auf die Rücklaufkontrolle bzw. auf Nachfassaktionen (vgl. Jacob et al., 2011: 185). In Bezug auf die Anordnung und Abfolge verschiedener Frageblöcke liefern Jacob et al. zwei allgemeine Faustregeln. Die erste besagt, einleitend nur allgemeine, leicht zu beantwortende und emotional wenig belastende Themen anzusprechen und Fragen zu problematischeren Aspekten erst später zu stellen. Die zweite besagt, Blöcken mit anstrengenderen Fragen (retrospektive Fragen, Wissensfragen, sensitive Fragen) Erholungsblöcke mit leicht zu beantwortenden Fragen folgen zu lassen. Von der langläufigen Empfehlung, in raschem Wechsel von Thema zu Thema zu springen, um Ausstrahlungseffekte zwischen ähnlich gelagerten Fragen zu verringern, halten Jacob et al. hingegen wenig, da dies den Befragten verwirrt oder sogar überfordert. Ein wichtiges Instrument stellen aber die Fragetrichter dar. Heikle oder sensitive Themen, bei denen man nicht gleichsam mit der Tür ins Haus fallen will, lassen sich mit diesen recht gut erfragen. Man beginnt dabei mit allgemeineren Fragen zu dem jeweiligen Thema, die dann schrittweise spezifischer werden (vgl. Jacob et al., 2011: 187-188).

Gegen Schluss der Befragung werden im Regelfall noch die benötigten soziodemographischen Merkmale erhoben. Jacob et al. raten davon ab, diese Fragen zu Beginn der Erhebung zu stellen, da diese beim Befragten keine Neugier und Motivation zur Mitarbeit wecken. Die Schlussformel beendet schliesslich die Befragung. Jacob et al. weisen darauf hin, dass diese – wie auch der einleitende Text – kurz ausfallen und den Dank für die Teilnahme beinhalten soll. Zusätzlich könne man allenfalls auch darauf hinweisen, wann, wo und wie die Befragungsergebnisse veröffentlicht werden (vgl. Jacob et al., 2011: 189).

3.4.4 Frageformen in der Austrittsbefragung

Im Weiteren gilt es in der Gestaltung der Austrittsbefragung dem Aspekt der verschiedenen Frageformen Beachtung zu schenken. Diekmann unterscheidet grundsätzlich vier verschiedene Fragetypen, nämlich die Fragen nach Einstellungen, nach Überzeugungen, nach Verhalten und nach soziodemographischen Merkmalen. Zur Erhebung von Einstellungen oder Bewertungen werden häufig Aussagen vorgelegt, die vom Befragten auf einer Ratingskala, in einem Ranking-Verfahren oder aufgrund von Alternativfragen eingestuft werden müssen. Mit Überzeugungen seien subjektive Aussagen über Fakten gemeint und Verhaltensfragen seien in der Regel Retrospektivfragen, mit welchen die Häufigkeit, die Dauer oder die Art von Handlungen in der Vergangenheit erfragt wird. Die soziodemographischen Merkmale erheben im weitesten Sinne die für die Befragung relevanten statistischen Angaben (vgl. Diekmann, 2009: 471-474).

Die Fragen können aber auch nach anderen Kriterien unterschieden werden. So können sie in geschlossene, offene und halboffene Fragen unterteilt werden. Die geschlossenen Fragen können wiederum nach der Art der Antwortkategorien, nämlich nach Ja-nein-Fragen, nach Alternativfragen, nach Auswahlfragen aufgrund eines Ratings oder eines Rankings sowie nach Fragen mit Mehrfachantworten eingeteilt werden (vgl. Diekmann, 2009: 476-477). Schliesslich lassen sich die Fragen aber auch anhand der unterschiedlichen Zwecke in Kategorien einteilen. Nebst denjenigen Fragen, mit welchen man die eigentlichen Inhalte

erfragen will, gibt es verschiedene Funktionsfragen, die bei der Konstruktion von Befragungen hilfreich sind. Nebst der Trichterfrage, die im obigen Abschnitt bereits erklärt wurde, wird an dieser Stelle auf die Filterfrage, die Pufferfrage, die Kontrollfrage und die Schlussfrage eingegangen. Jacob et al. erklären die Filterfrage wie folgt: „Häufig ist man an Merkmalen interessiert, die nur bestimmte Personen innerhalb der Stichprobe aufweisen. Zur Identifikation dieser Personen werden Filterfragen gestellt und nur die jeweiligen Merkmalsträger werden dann mit Folgefragen konfrontiert.“ (Jacob et al., 2011: 187). Die Pufferfrage (auch Überleitungsfrage genannt) wird verwendet, wenn man Kontexteffekte vermeiden will. Sie soll die Aufmerksamkeit der Befragten von dem zuvor behandelten Thema ablenken, leicht beantwortbar sein und keine heiklen oder sensiblen Themen ansprechen (vgl. Jacob et al., 2011: 283). Kontrollfragen dienen dazu, mögliche inhaltsunabhängige Antwortstrategien oder sozial wünschenswertes Antwortverhalten aufzudecken (vgl. Jacob et al., 2011: 281). Die Schlussfrage schliesslich beendet den inhaltlichen Teil der Befragung und leitet zu den soziodemographischen Fragen über. Empfehlenswert ist es, dem Befragten hier eine Art Resümee zum Thema der Befragung anzubieten, indem nach einer allgemeinen Einschätzung oder Bewertung gefragt wird (vgl. Jacob et al., 2011: 284).

Der letzte Hinweis im Zusammenhang mit den Frageformen beleuchtet die wesentlichsten Aspekte in Bezug auf die Frageformulierung. Diekmann führt dazu einige einfache Grundregeln an: Fragen sollen kurz, verständlich und präzise formuliert werden. Auf bürokratische Verrenkungen, kumpelhafte Anbiederungen oder Verwendung von Subkultur- oder Dialekt-Formulierungen soll verzichtet werden. Wichtig ist auch, dass sich keine doppelten Verneinungen oder mehrdimensionale Fragen einschleichen. Ausserdem sind wertbesetzte Begriffe, wie z.B. Gerechtigkeit, Freiheit, Verbrechen oder Selbstbestimmung wenn immer möglich durch neutrale Formulierungen zu ersetzen. Im Weiteren schlägt Diekmann vor, auf Suggestivfragen zu verzichten (vgl. Diekmann, 2009: 479-482).

3.4.5 Zeitpunkt der Austrittsbefragung

In Bezug auf die Gestaltungsaspekte der Austrittsbefragung ist auch der Zeitpunkt der Befragung zu berücksichtigen. The Corporate Executive Board Company hat festgestellt, dass die meisten Unternehmen die Austrittsbefragung wenige Tage bevor die Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen, durchführen. Untersuchungen hätten hingegen gezeigt, dass unabhängig davon, zu welchem Zeitpunkt die Befragung durchgeführt wird, die Mitarbeitenden stets den gleichen Austrittsgrund mitteilen. Führe man die Befragung so früh wie möglich durch, hätten die Unternehmen die Möglichkeit dem Mitarbeitenden nochmals ein Gegenangebot zu machen und gleichzeitig die Teilnahmerate hoch zu halten. Hingegen sei das Feedback in dieser Phase tendenziell weniger ehrlich und zuverlässig, insbesondere dann, wenn die Mitarbeitenden aufgebracht sind. Wird die Befragung zwei bis drei Tage vor dem letzten Arbeitstag der Mitarbeitenden durchgeführt, so sind die Feedbacks ehrlicher und überlegter. Hingegen riskiert man eine tiefere Teilnahmerate. Führe man die Befragung drei Monate nach Austritt durch, erhalte man qualitativ sehr gutes Feedback, da die Mitarbeitenden Zeit für die eigene Reflektion gehabt hätten. Ausserdem sei dieser Zeitpunkt für ein Unternehmen auch ideal um mit dessen Alumnis in Kontakt zu treten um zu prü-

fen, ob ein allfälliger Wiedereintritt in Frage kommen könnte. Auch hier wird als Nachteil die tiefere Beteiligungsrate genannt (vgl. The Corporate Executive Board Company, 2009: 8).

3.4.6 Dauer der Austrittsbefragung

In Bezug auf die Dauer der Befragung schlägt die Literatur für mündliche Befragungen recht einheitlich eine maximale Länge von neunzig Minuten vor, so auch Jacob et al. Gemäss ihren weiterführenden Aussagen wird die maximale Dauer eines Telefoninterviews hingegen kontrovers beurteilt. Einige Autoren seien der Ansicht, dass eine Telefonbefragung als Spezialfall des mündlichen Interviews im Prinzip ebenso lange dauern könne, wie eine direkte Befragung. Demgegenüber machen andere Autoren geltend, dass längeres Telefonieren ermüdender ist als längere Unterhaltungen in direkter Interaktion und telefonische Befragungen deshalb zwanzig Minuten nicht überschreiten sollten. Grundsätzlich halten Jacob et al. fest, dass die Befragung bei allen Befragungsarten so kurz wie möglich sein soll (vgl. Jacob et al., 2011: 111).

3.4.7 Zielgruppe der Austrittsbefragung

Als letztes wesentliches Gestaltungskriterium der Austrittsbefragung gilt die Zielgruppe. Dabei muss definiert werden, ob alle Betroffenen befragt werden sollen oder ob eine Stichprobe ausreichend ist. Zieht man dazu die Erläuterungen von Trost und Hagmeister im Rahmen der Mitarbeiterbefragung bei, so sind bei der Bestimmung der Zielgruppe Überlegungen nach dem Zweck der Befragung, nach der Grösse und Homogenität der Organisationseinheiten sowie nach der Häufigkeit der Durchführung anzustellen (vgl. Trost und Hagmeister, 2005: 204). The Corporate Executive Board stellt in einer von ihren Umfragen weiter fest, dass die allermeisten Unternehmen die Austrittsbefragung nur bei denjenigen Mitarbeitenden durchführen, die das Unternehmen auf freiwilliger Basis verlassen (vgl. Corporate Executive Board, 2003: 2). Ausserdem macht The Corporate Executive Board den Hinweis, dass sich eine der an der Umfrage beteiligten Organisation überlege, künftig auch die intern transferierenden Mitarbeitenden zu befragen (vgl. Corporate Executive Board, 2003: 7).

3.5 Validität der zu gewinnenden Informationen

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit der Frage der Validität der anlässlich der Austrittsbefragung zu gewinnenden Informationen. Explizite Forschungsergebnisse liegen einzig in Form der Ergebnisse der Studie von Giacalone, Knouse und Montagliani vor. Diese werden nachfolgend als erstes diskutiert. Um das Thema der Validität umfassend beleuchten zu können, werden in einem zweiten und dritten Schritt auch die Gütekriterien der empirischen Sozialforschung sowie die zu berücksichtigenden Fehlerquellen bei Interviews untersucht. Am Schluss dieses Kapitels folgen noch die Ausführungen zu zwei Detailspekten, die hinsichtlich der Validität ebenfalls relevant sind. Es ist dies der Aspekt der Anonymität und der Aspekt

der Aussagekraft aufgrund der Rücklaufquote.

3.5.1 Studie von Giacalone, Knouse und Montagliani

Für die Beantwortung der Frage nach der Validität von Informationen, die anlässlich von Austrittsbefragungen erhoben werden, liegen nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse vor. Die von Giacalone, Knouse und Montagliani an der University of Richmond durchgeführte Studie liefert aber relevante und explizite Hinweise zu diesem Thema. In ihrem Studienbericht erwähnen Giacalone, Knouse und Montagliani, dass die Umstände, unter welchen die Mitarbeitenden sich entweder für oder gegen das Geben von ehrlichen Rückmeldungen entscheiden, bislang nie systematisch untersucht worden war. Um diese Lücke zu schliessen, haben die Autoren in ihrer Studie ein a priori Vorgehen gewählt und untersucht, (1) welche Faktoren einen davon abhalten würden, anlässlich einer Austrittsbefragung die Wahrheit zu sagen und (2) welche Faktoren einen motivieren würden, im Verlaufe einer Austrittsbefragung die absolute Wahrheit preis zu geben. Die Ergebnisse zeigen, dass es drei spezifische Faktoren sind, die zu unehrlichen Antworten führen:

1. Befürchtung von negativen Konsequenzen (z.B. in Bezug auf die Zahlung der Abfindungssumme)
2. Auswirkungen der Situation, der Emotionen und des Persönlichen (z.B. Beurteilung basiert nur auf den letzten paar Tagen; Angst davor, für Probleme persönlich verantwortlich gemacht zu werden; Befürchtung, die Rückmeldungen könnten falsch interpretiert werden)
3. Fehlende Objektivität (z.B. aufgrund eines persönlichen Konflikts)
(vgl. Giacalone, Knouse und Montagliani, 1997: 441-443)

Das Resultat der Studie ergibt auch drei spezifische Faktoren, die zu ehrlichem Feedback führen:

1. Wahrgenommene Gerechtigkeit (z.B. will man den Arbeitskollegen und dem Unternehmen etwas Gutes tun, wenn man selber gut behandelt wurde)
2. Unberechenbarkeit und Eigennutz (z.B. wie fühlt man sich am Tag der Austrittsbefragung; Anreiz des Geldes)
3. Wahrgenommene Ungerechtigkeit (z.B. will man dem Unternehmen nochmals eins auswischen, da man selber unfair behandelt wurde)

Aufgrund dieser Erkenntnisse schlagen Giacalone, Knouse und Montagliani vor, je nach Umfeld des Unternehmens unterschiedliche Befragungsmethoden anzuwenden. So könne man in einem Unternehmen mit gutem Betriebsklima und positiver Unternehmenskultur durch direkte Interviews ehrliche Antworten gewinnen. Hingegen würde in einem Unternehmen mit negativem Betriebsklima ein Interview durch einen neutralen, externen Dienstleister effektiver sein. Weiter könne man die erkannten Probleme verhindern, indem man die Austrittsbefragung erst dann durchführt, wenn der Mitarbeitende bereits seit geraumer Zeit die Organisation verlassen hat (vgl. Giacalone, Knouse und Montagliani, 1997: 445). Schliesslich schlagen sie vor, im Rahmen eines längerfristigen Projekts zufallsmässige Nachbefragungen durchzuführen. Durch den Vergleich der Antworten bei Austritt und der Antworten, die zu einem späteren Zeitpunkt erhoben werden, kann ein Unternehmen eruieren, zu welchem Grad Verzerrungen auftreten (vgl. Giacalone, Knouse und Montagliani, 1997: 447).

3.5.2 Gütekriterien der empirischen Sozialforschung

Nebst der Berücksichtigung der vorgenannten Studien-Ergebnisse ist die Frage der Validität in einer umfassenden Art und Weise zu klären. Dazu wird das Wissen der empirischen Sozialforschung beigezogen. So halten Jacob et al. fest, dass es das Ziel jeder Messung sein soll, möglichst genaue und fehlerfreie Messwerte zu erhalten (vgl. Jacob et al., 2011: 38). Deshalb sind auch bei der Austrittsbefragung den drei zentralen Gütekriterien der empirischen Sozialforschung, nämlich der Objektivität, der Reliabilität (Zuverlässigkeit) und der Validität (Gültigkeit) Aufmerksamkeit zu schenken. Diekmann erklärt das erste der drei Gütekriterien so, dass der Grad der Objektivität eines Messinstruments zum Ausdruck bringt, in welchem Ausmass die Ergebnisse unabhängig von der jeweiligen Person ausfallen, die das Messinstrument anwendet. Die Objektivität sei aber ein schwächeres Kriterium als die Zuverlässigkeit, welche ein Mass für die Reproduzierbarkeit von Messergebnissen ist. Der Grad der Reproduzierbarkeit könne durch einen Korrelationskoeffizienten ausgedrückt werden (vgl. Diekmann, 2009: 249-250). Die Zuverlässigkeit einer Messung zeigt also auf, inwieweit wiederholte Messungen mit dem gleichen Messinstrument auch gleiche Ergebnisse bringen (vgl. Jacob et al., 2011: 39). Diekmann führt weiter aus: „Objektive und zuverlässige Messinstrumente müssen nicht notwendigerweise valide sein.“ Objektivität und Zuverlässigkeit seien nur notwendige Minimalanforderungen an ein Messinstrument. Das Hauptziel dagegen sei die Konstruktion möglichst valider Messinstrumente. Validität gibt schliesslich den Grad der Genauigkeit an, mit dem die Messung die Persönlichkeitsmerkmale oder Verhaltensweisen, die man messen will, auch tatsächlich misst (vgl. Diekmann, 2009: 256-257).

3.5.3 Fehlerquellen bei Interviews

Mit Blick auf die Erhebungsinstrumente anerkennen Jacob et al., dass es – trotz aller Bemühungen, Messungen in den Sozialwissenschaften mit dem Ziel möglichst fehlerfreier und unverzerrter Messergebnisse zu standardisieren – grundsätzlich keine fehlerfreien Erhebungsinstrumente gibt. Dies liegt daran, dass es sich bei Interviews um soziale Situationen handelt und die Befragten zugleich autonom denkende und handelnde Subjekte sind, die in ganz unterschiedlicher Weise auf Fragen, Interviewer und die gesamte Befragungssituation reagieren. Die Standardisierung der Messsituation könne zumindest erreichen, dass alle Befragten den gleichen Effekten ausgesetzt sind, womit sich zumindest eine Reihe von Messfehlern vermeiden lasse (vgl. Jacob et al., 2011: 42-43).

In der Anwendung von Interviews gibt es also verschiedene Fehlerquellen die zu Antwortverzerrungen führen können. Diese Fehlerquellen wurden in der Methodenforschung untersucht und sind auch bei der Gestaltung einer Austrittsbefragung zu berücksichtigen. Diekmann unterteilt diese Fehlerquellen in drei verschiedene Kategorien, nämlich in diejenige der Befragtenmerkmale, in diejenige der Fragemerkmale und in die Kategorie der Merkmale des Interviewers und der Interviewsituation (vgl. Diekmann, 2009: 447).

1. Fehlerquelle der Befragtenmerkmale

Die erste von Diekmanns Kategorie steht also im Zusammenhang mit den Befragten und umschreibt die drei Verzerrungseffekte soziale Erwünschtheit, Response-Set und Meinungslose. Der Effekt der sozialen Erwünschtheit stellt sich ein, wenn die wahre Antwort auf eine Frage aufgrund der subjektiven Bewertung des Befragten zu weit von der sozial erwünschten Antwort entfernt liegt. Entsprechend verzerrt der Befragte seine Antwort in Richtung der sozial erwünschten Antwort. Jacob et al. verweisen in Ergänzung dazu auf die Problematik von sensitiven oder sensiblen Themen, über die Befragte ungern Auskunft geben würden, weil sie als zu intim oder peinlich gelten, weil sie tabuisierte und sozial nicht wünschenswerte Einstellungen oder Verhaltensweisen betreffen würden. Um eine Antwortverweigerung oder falsche Beantwortung einzuschränken, schlagen Jacob et al. drei mögliche Gegenmassnahmen vor. Als erstes kann man anstelle von einer exakt erwarteten Antwort Antwortklassen bilden (z.B. Einkommensklassen anstelle von exakter Höhe des Einkommens). Als zweiten Vorschlag präsentieren sie den Einsatz von Fragetrichern (siehe auch Kapitel 3.4.3), wobei man zunächst mit sehr allgemeinen Fragen zum jeweiligen Thema beginnt, die dann sukzessive spezieller werden. Die dritte Möglichkeit ist die Verwendung eines Selbstausfüllbogens, mit dem der Befragte sensitive Fragen verdeckt ausfüllen und nach Beantwortung in einem verschlossenen Umschlag an die Interviewer zurückgeben kann (vgl. Jacob et al., 2011: 161-163).

„Als Response-Set werden systematische Antwortmuster von Befragten bezeichnet, die unabhängig vom Inhalt der Fragen zustande kommen.“ (Diekmann, 2009: 451). Zu diesen Effekten zählen auch die Tendenzen, wobei Befragte auf Antwortskalen jeweils die Mitte oder aber grundsätzlich die Antwort ‚ja‘ wählen. Als Gegenmassnahme empfiehlt Diekmann die Antwortprofile zu kontrollieren und bei der Datenanalyse auszuschliessen (vgl. Diekmann, 2009: 451-453).

Das Problem der Meinungslosen äussert sich so, dass Befragte Meinungen und Bewertungen auch dann äussern, wenn die zu bewertenden Sachverhalte unbekannt sind oder sogar nicht einmal existieren. Als übliche Praxis zur Gegenmassnahme erwähnt Diekmann die Filterfrage und die Quasi-Filterfrage. Erstere ist eine vorgeschobene Frage, mit welcher beim Befragten geklärt wird, ob er zum Thema eine Meinung hat bzw. über das Thema bereits nachgedacht habe. Die Quasi-Filterfrage hingegen, die Diekmann für die meisten Befragungssituationen als geeigneter erachtet, sieht vor, dem Befragten bei jeder Einzelfrage die Option ‚keine Meinung‘ als Antwortmöglichkeit anzubieten (vgl. Diekmann, 2009: 453-454).

Diekmann listet zudem drei Bedingungen auf, unter welchen die Methode des Interviews anwendbar sei. Der erste Punkt, die Motivation, unentgeltlich an einem Interview teilzunehmen, sei häufig aufgrund des Interesses am Thema, aufgrund der Bereitschaft zur Unterstützung oder aufgrund der Anerkennung dadurch, dass die eigene Meinung als wichtig erachtet wird, gegeben. Der zweite Punkt, die Norm, fremden Personen auf Fragen eine „wahre“ Antwort zu geben, sei zumindest in westlichen Kulturen bei den meisten Menschen verinnerlicht, sofern die Kosten der Aufrichtigkeit einen individuellen Schwellenwert nicht überschreiten. In anderen Kulturen wiederum würden Höflichkeitsnormen einen höheren Stellenwert einnehmen, so dass der Wahrheitsgehalt keine Priorität genieesse. Mit dem dritten Punkt, demjenigen der

„gemeinsamen Sprache“, weist Diekmann schliesslich darauf hin, dass der Interviewer und der Befragte die Bedeutung von Fragen und Antworten in gleicher Weise interpretieren sollten (vgl. Diekmann, 2009: 441).

2. Fehlerquelle der Fragemerkmale

Die zweite Kategorie der Fehlerquellen ist diejenige der Fragemerkmale. Dabei gilt es die Aspekte der Frageformulierung, die Effekte von Antwortkategorien sowie die Frageposition zu berücksichtigen. In Bezug auf die Frageformulierung weisen Jacob et al. auf die Instrumenteneffekte im Sinne von Artefakten hin, die bei mehrdeutigen und mehrdimensionalen, unverständlichen, zu langen, kurz gesagt also bei schlecht operationalisierten Fragen auftreten (vgl. Jacob et al., 2011: 43).

Zur Frage des Einflusses vorgegebener Antwortkategorien auf das Antwortverhalten führt Diekmann aus, dass diese dem Befragten einen Referenzpunkt bieten. Insbesondere wenn der Befragte in Bezug auf Dauer und Häufigkeit seines Verhaltens auf eine eigene Schätzung angewiesen ist, fallen die Effekte der Antwortvorgaben ins Gewicht. Als Gegenmassnahme empfiehlt Diekmann die Anwendung von einer offenen Frage ohne Antwortkategorien (vgl. Diekmann, 2009: 463). Jacob et al. ergänzen, dass auch die Art der allfällig verwendeten Skalierung die Interpretation der Bedeutung einer Frage beeinflusst. Sie verweisen dazu auf eine Untersuchung, in der eine 11-polige Ratingskala bei einem Teil der Befragten mit einer Codierung von 0 bis 10 und beim anderen Teil der Befragten mit einer Codierung von -5 bis +5 versehen wurde. Die Ergebnisse der je hälftigen Testgruppen sind sehr unterschiedlich ausgefallen (vgl. Jacob et al., 2011: 47).

Schliesslich ist auch die Positionierung der Fragen von Bedeutung, da Fragen gewissermassen auf andere Fragen ‚ausstrahlen‘ können (vgl. Diekmann, 2009: 464). Jacob et al. bezeichnen diesen Effekt als mentale Repräsentation, wonach man durch entsprechende Stimuli die Aufmerksamkeit der Befragten auf bestimmte Aspekte lenkt. Für Fragenkomplexe in einem Fragebogen bedeutet dies, dass bei Folgefragen die am leichtesten verfügbare Information immer die ist, die durch vorherige Fragen bereits aktiviert wurde. Diese Information bestimme die Beantwortung der Anschlussfrage (vgl. Jacob et al., 2011: 49). Entsprechend ist darauf zu achten, welche Fragen möglichst am Anfang des Fragebogens platziert werden müssen, um eine unbeeinflusste Antwort zu erhalten (vgl. Diekmann, 2009: 465).

3. Fehlerquelle der Interviewermerkmale und der Interviewsituation

In der dritten Kategorie müssen schliesslich die Interviewermerkmale und die Interviewsituation, inklusive die Anwesenheit Dritter, genau betrachtet werden. Zu den äusseren Interviewermerkmalen, die auf den Befragten wirken können, zählt Diekmann das Geschlecht, die Kleidung und das Alter des Interviewers. Im Allgemeinen seien die Ergebnisse insbesondere bei sensiblen Fragen umso weniger verzerrt, je geringer die soziale Distanz zwischen dem Interviewer und dem Befragten ist. Bei telefonischen Interviews entfallen zwar die sichtbaren Interviewermerkmale, Sprache und Geschlecht können die Antworten aber genauso verzerren. Einzig bei schriftlichen Befragungen werden Interviewereinflüsse vollständig ausgeblendet. Ebenfalls zu den Interviewermerkmalen ist das Verhalten des Interviewers zu zählen. Hierzu

zählen einerseits vermeidbare Effekte, wie z.B. das eigenmächtige Abändern der Fragentexte und der Reihenfolge durch den Interviewer oder das Beeinflussen der Befragten durch Kommentieren oder mimi-sche Begleitung der Fragen oder der Antworten des Befragten (vgl. Jacob et al., 2011: 44).

Weiter wird erklärt, dass auch Ort und Zeit der Befragung eine Rolle spielen und deshalb alle Befragten unter vergleichbaren Umständen interviewt werden sollten, um differentielle Effekte zu vermeiden. Schliesslich wird hervorgehoben, dass die Anwesenheit Dritter während des Interviews zu Antwortverzer-rungen führen kann. Dies kann zur Konsequenz haben, dass die Befragten sich nicht auf die Fragen kon-zentrieren können oder so antworten, wie es ihrem Image bei diesen anwesenden Dritten entspricht (vgl. Jacob et al., 2011: 44).

3.5.4 Anonymität sowie Aussagekraft aufgrund der Rücklaufquote

Zum Schluss sind im Zusammenhang mit der Validität der Informationen noch ein paar Detailspekte zu beleuchten. So streichen Liebig und Müller im Rahmen ihrer Erläuterungen zu den Mitarbeiterbefragun-gen wiederholt und ausdrücklich die Bedeutung der tatsächlichen und der durch die Befragten wahrge-nommenen Anonymität hervor. Sie schreiben dazu, dass die Wahrnehmung der Anonymität im Wesentli-chen von drei Gegebenheiten abhängt, nämlich (1) von der räumlichen Abgeschiedenheit des Befragten, (2) vom Verzicht von (scheinbar) identifizierenden Merkmalen (z.B. Strichcodes auf den Fragebögen) und (3) von einer ‚geheimen Stimmabgabe‘, die beispielsweise durch die Abgabe des Fragebogens in einem verschlossenen Umschlag realisiert werden kann. Da in Bezug auf die Sicherheit persönlicher Daten im Internet grosses Misstrauen bestehe, liege ausserdem die Vermutung nahe, dass einer Online-Befragung weniger Vertrauen in die Anonymität entgegengebracht werde als einer papierbasierten (vgl. Liebig und Müller, 2005: 216-217).

Schliesslich liefert Bungard in Bezug auf die Aussagekraft von Befragungen den an sich offensichtlichen, aber nicht zu vernachlässigenden Hinweis, dass diese insbesondere auch von der Anzahl der Beteiligten bzw. von der Rücklaufquote abhängt (vgl. Bungard, 2005: 173).

3.6 Zu gewinnende Informationen und deren Nutzen

Im vorliegenden Kapitel wird erläutert, welche Informationen anlässlich von Austrittsbefragungen erhoben werden sollen und welchen Nutzen diese stiften können. Dazu werden die verfügbaren Praxishandbü-cher, die nützlichen Beiträge im Internet und die relevante Forschungsliteratur beigezogen. Im Bereich der Forschungsliteratur wird die Erläuterung unter drei verschiedenen Gesichtspunkten vorgenommen. Als erstes werden bedürfnis- bzw. motivationstheoretische Überlegungen angestellt. Als zweites werden die für das Employer Branding relevanten Informationen eruiert. Drittens wird das Konzept der Mitarbei-terbindung und der dabei relevanten Einflussfaktoren untersucht.

3.6.1 Hinweise zu Informationen aus den Praxishandbüchern und dem Internet

Zunächst werden exemplarisch die Hinweise der Praxishandbücher von Hilb, Tschumi und Fitz-enz beleuchtet. So erklärt Hilb, dass die 22 Faktoren, die ein Mitarbeitender entsprechend des Verwirklichungsgrades und der Wichtigkeit zu beurteilen hat, vorgängig durch HR und die Führungskräfte definiert werden müssen. Als Beispiel listet er die 22 Faktoren auf, die für den Innendienst eines Schweizer Versicherungsbetriebs (ohne Führungsfunktion) zur Anwendung kommen können:

Gesicherte Beschäftigung, gute Entwicklungsmöglichkeiten, guter Verdienst, gute Arbeitszeitregelung, gute Verpflegungsmöglichkeiten in der Firma, umfassende Information über das Firmengeschehen, gute Weiterbildungsmöglichkeiten, gute Sozialleistungen, gute Organisation in der Abteilung, angenehme Arbeitsplatzgestaltung, Klarheit der Geschäftsziele, grosse Selbstständigkeit in der Arbeit, sinnvolle und befriedigende Tätigkeit, gutes Verhältnis zum Vorgesetzten, guter Name der Firma in der Öffentlichkeit, Kostenbewusstsein, gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen, gerechte Beurteilung der Leistungen der Mitarbeiter, echte Mitsprachemöglichkeiten am Arbeitsplatz, gerechte Arbeitsauslastung, grosses Engagement des Vorgesetzten für das Unternehmen und gute Ferienregelung (vgl. Hilb, 2008: 182-183).

Tschumi seinerseits offeriert eine Liste mit Beispielen von Fragen, die man anlässlich der Austrittsbefragung stellen kann. Diese Fragen sollen die Austrittsgründe sowie die Verbesserungsvorschläge erfassen. Ausserdem wird gefragt, was der Mitarbeitende in guter Erinnerung behalten wird und welche Dinge beim neuen Arbeitgeber wesentlich besser sind als im bisherigen Unternehmen. Weiter findet man in Tschumis Ausführungen eine Übersicht zu Themenbereichen, aus denen die Austrittsbefragung zusammengestellt werden kann. Er unterteilt die Themen in vier Kategorien und listet dazu je fünf Faktoren auf:

Persönliche Gründe:	Studium, Aus- und Weiterbildung; Heirat, Kinder, Wegzug; Neue Perspektiven; Alter, Pensionierung; Arbeitsweg
Betriebliche Gründe:	Lohnattraktivität, Nebenleistungen; Stellenbeschreibungs-Kongruenz; Entwicklungsmöglichkeiten; Innovationsbereitschaft; Qualität der Arbeit
Arbeitsbedingungen:	Arbeitsplatz und Arbeitshilfsmittel; Arbeitszeiten und Arbeitsklima; Informationspolitik; Freiräume und Verantwortung; Gesundheitsmanagement
Vorgesetztenverhältnis:	Anerkennung und Wertschätzung; Autoritärer Führungsstil; Selbstständigkeit; Persönliche Kompatibilität; Vorgesetztenwechsel (vgl. Tschumi, 2009: 350-351).

Schliesslich verweist Fitz-enz auf Studien vom Saratoga Institute und von der Gallup Organisation die aufzeigen, dass für Mitarbeitende der häufigste Austrittsgrund das Verhalten ihres Vorgesetzten ist. Der zweithäufigste Grund sei das wahrgenommene Fehlen einer Weiterentwicklungsmöglichkeit (vgl. Fitz-enz, 2000: 125). Entsprechend dieser Erläuterungen darf davon ausgegangen werden, dass man bei der Austrittsbefragung Erkenntnisse zu den von Fitz-enz vorgenannten Themenfeldern gewinnen soll.

Aus der Fülle der im Internet zur Verfügung stehenden Hinweise, wird derjenige von The Corporate Executive Board näher ausgeführt: The Corporate Executive Board hat in seiner Umfrage nämlich festgestellt, dass das meist untersuchte Thema in der Austrittsbefragung der Austrittsgrund darstellt. Weitere untersuchte Themen seien Compensation & Benefits, Development Opportunities, Management, Satisfaction sowie Work Environment (vgl. Corporate Executive Board, 2003: 2).

3.6.2 Hinweise zu Informationen in Anlehnung an Bedürfnis- bzw. Motivationstheorie

Trost und Hagmeister stellen fest, dass es eher unwahrscheinlich ist, mit einer einzigen Befragung unterschiedliche Zielgruppen zu bedienen. Eine Konzentration auf Inhalte der einen Zielgruppe gehe meist zu Lasten der Inhalte einer anderen Zielgruppe. Die Zielgruppen können deshalb horizontal nach Führungsebenen oder vertikal nach Funktionseinheiten unterschieden werden (vgl. Trost und Hagmeister, 2005: 199). Im Zusammenhang mit der horizontalen Unterscheidung kann sich ein Unternehmen überlegen, die Austrittsbefragung in zwei Befragungs-Segmente, nämlich in die Blue Collar Worker und in die White Collar Worker zu unterteilen. Die Blue Collar Worker bezeichnen gemäss der Erklärung auf Wikipedia diejenigen Mitarbeitenden, die in einem Produktionsbetrieb eine industrielle oder handwerkliche Funktion ausüben. Im Gegensatz dazu steht der Begriff White Collar Worker für diejenigen Funktionen, wobei vornehmlich eine Bürotätigkeit ausgeübt wird (vgl. <http://de.wikipedia.org> [12.01.2012]).

Entscheidet man sich zu einem solchen Split der Austrittsbefragung, muss geprüft werden, ob für die verschiedenen Mitarbeiter-Segmente dieselben Bedürfnisse relevant sind bzw. ob die Bedürfnisse dieselbe Wichtigkeit aufweisen. Will ein Unternehmen solche Überlegungen anstellen, scheint eine Anlehnung an die Bedürfnispyramide von Maslow sinnvoll. Die nachfolgende Abbildung zeigt die fünf Stufen der Pyramide, inklusive der jeweiligen Bedürfnisse und der Elemente, durch die ein Unternehmen zur Befriedigung dieser Bedürfnisse beiträgt:

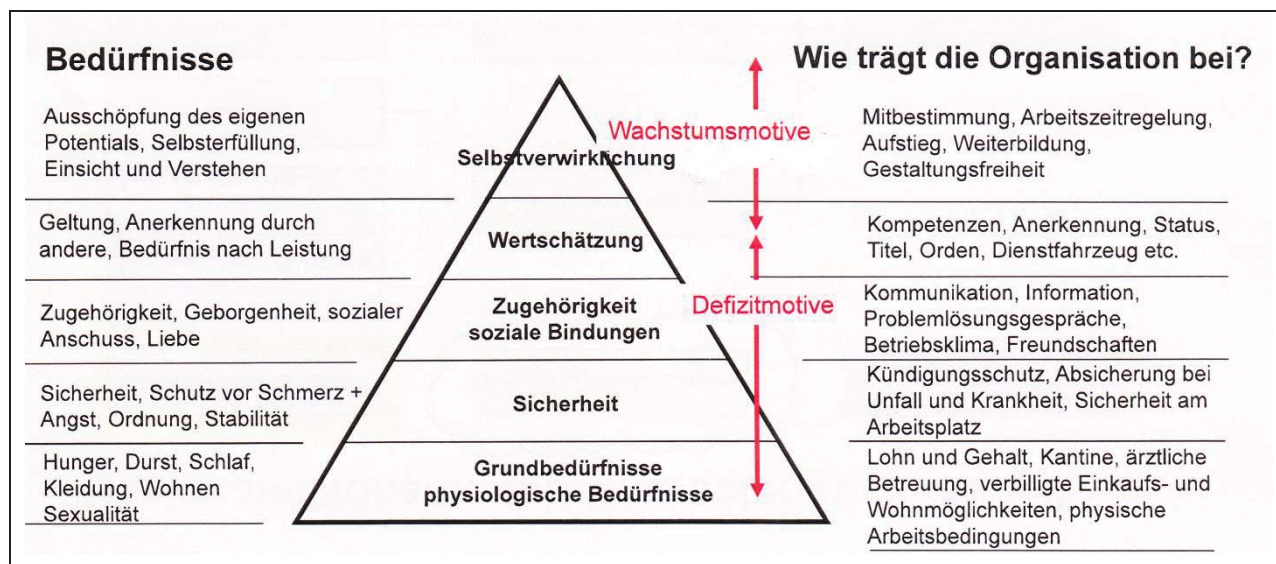


Abbildung 3: Maslowsche Bedürfnispyramide (vgl. Scheidegger, 2010: 25)

Die unteren drei Bedürfnis-Stufen umfassen die Grundbedürfnisse und die physiologischen Bedürfnisse, die Bedürfnisse nach Sicherheit sowie die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und sozialen Bindungen. Diese drei Bedürfnis-Kategorien werden als Defizitbedürfnisse bezeichnet. Die Theorie besagt, dass der

Mensch versucht, zuerst die Bedürfnisse der niedrigsten Stufe zu befriedigen, bevor die Bedürfnisse der nächsten Stufe in Angriff genommen werden. Die Erfüllung dieser drei Stufen führt zur Zufriedenheit, aber wenn sie erfüllt sind, habe man keine weitere Motivation diese zu befriedigen. Die zwei oberen Stufen der Pyramide beinhalten die Bedürfnisse nach Wertschätzung und nach Selbstverwirklichung, welche zu den Wachstumsmotiven gezählt werden. Im Gegensatz zu den Bedürfnissen der unteren drei Stufen können die Bedürfnisse dieser beiden Kategorien nie wirklich befriedigt werden und werden deshalb auch als ‚unstillbare Bedürfnisse‘ bezeichnet (vgl. <http://de.wikipedia.org> [12.01.2012]).

3.6.3 Hinweise zu Informationen in Anlehnung an Theorie des Employer Brandings

Als nächstes gilt der Fokus den relevanten Erkenntnissen aus dem Forschungsbereich zum Thema Employer Branding. Diese Erkenntnisse helfen bei der Eruierung von denjenigen Faktoren, die für Mitarbeitende hinsichtlich ihrer Arbeitgeberwahl, wie auch hinsichtlich des Verbleibs bei einem Arbeitgeber, ausschlaggebend sind. Entsprechend ist in Ergänzung zu der in Kapitel 1.3 genannten Definition in Anlehnung an Petkovics Ausführungen festzuhalten, dass das Employer Branding alle Entscheidungen umfasst, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmassnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbene Zielgruppe präferenzwirksam zu beeinflussen (vgl. Petkovic, 2008: 71). Zur Erklärung der Präferenzbildung zieht Petkovic verschiedene Theorien bei. An dieser Stelle wird aber nur auf die durch ihn erläuterte Drei-Faktoren-Theorie nach Behling, Labovitz und Gainer (1968) eingegangen, da diese für die vorliegende Arbeit als am nützlichsten erachtet wird. Das Modell der Arbeitgeberwahl nach Behling, Labovitz und Gainer differenziert zwischen drei Faktoren, die auf den Anstellungsentscheid auf Seite des Kandidaten Einfluss nehmen.

1. Erstens findet ein rationales Gewichten, Vergleichen und Evaluieren der objektiven, also beobachtbaren und messbaren, Organisationscharakteristika statt. Zu diesen objektiven Faktoren werden die Bezahlung, der Standort und die Karrieremöglichkeiten gezählt.
2. Zweitens werden die subjektiven, also die emotionalen und persönlichen Faktoren, bei der Organisationswahl betont. Besondere Relevanz komme dabei der Kongruenz zwischen der Persönlichkeit des Bewerbenden und dem Unternehmensimage zu. Es scheint wichtig, sich mit dem Unternehmen identifizieren und die Grundhaltung des Unternehmens nach aussen vertreten zu können.
3. Drittens wirke der erste Kontakt zum potentiellen Arbeitgeber besonders stark und sei daher als kritisch zu beurteilen.

Es wird weiter ausgeführt, dass die ersten zwei Faktoren nicht nur auf den Anstellungsentscheid auf Seite des Kandidaten Einfluss nehmen, sondern auch auf den Entscheid eines Mitarbeitenden in Bezug auf den Verbleib in der Organisation wirken. Die beschriebene Theorie erweitert also die ausschliesslich rationalen, objektiven Nutzenelemente, die bei der Arbeitgeberwahl zur Geltung kommen, durch die individuellen, subjektiven Elemente. Die letzteren werden als Zusatznutzen bezeichnet (vgl. Petkovic, 2008: 18-19). Weiter definiert Petkovic die Arbeitgebermarke als ein im Gedächtnis fest verankertes, unver-

wechselbares Vorstellungsbild eines Arbeitgebers, welches einerseits subjektiv relevante, personalpolitische Attraktivitätsmerkmale und andererseits entscheidungsrelevante Erfolgsdimensionen, wie insbesondere Orientierung, Vertrauen und Identifikation umfasse (vgl. Petkovic, 2008: 70-71).

Bevor das Employer Branding zum Aufbau der Arbeitgebermarke aber überhaupt angestossen werden kann, müsse ein Unternehmen grundlegende Fragen zur Ausrichtung der Marke klären. Der Markenkern, das Herzstück der Marke, definiere einerseits die Werte und andererseits die elementaren Nutzenelemente, die von den Zielgruppen als Attraktivitätsfaktoren zur Nutzenmaximierung wahrgenommen werden (vgl. Petkovic, 2008: 143-144). Schuhmacher und Geschwill listen eine Auswahl von Faktoren auf, die als Elemente des vorerwähnten Markenkerns bezeichnet werden können. Zu diesen Faktoren zählen sie verschiedene Aspekte der direkten Vergütung, die Fringe-Benefits-Leistungen, die externen Employer Branding Massnahmen, wie z.B. Imagekampagnen, Sponsoring, oder Werbung, die Aspekte des Arbeitsumfelds, die Führungskultur sowie die Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Schuhmacher und Geschwill, 2009: 43-46).

Petkovic weist explizit auf die Möglichkeit hin, die in zielgruppenspezifischen Arbeitgeberstudien (siehe auch Kapitel 3.7.4) identifizierten Anforderungen an einen Top-Arbeitgeber in der Ausgestaltung der leistungspolitischen Konzepte und Instrumente zu berücksichtigen (vgl. Petkovic, 2008: 198-199). Ausserdem sei entscheidend, dass das nach aussen kommunizierte Marken- und Werteversprechen mit dem Marken- und Werteerlebnis, das heisst mit der internen Realität, übereinstimmt (vgl. Schuhmacher und Geschwill, 2009: 47).

3.6.4 Hinweise zu Informationen in Anlehnung an Theorie der Mitarbeiterbindung

Das Mitarbeiterbindungs- bzw. Commitment-Konzept bildet die stabile, langfristige Bindung an die Organisation ab (vgl. Felfe, 2008: 154) und „Fluktuation gehört zu den unerwünschten und negativen Verhaltenskonsequenzen, die besonders mit mangelndem Commitment in Verbindung gebracht wird.“ (Felfe, 2008: 129). Entsprechend werden in diesem Kapitel diejenigen Faktoren eruiert, die zu Mitarbeiterbindung bzw. Commitment führen.

Im Zusammenhang mit dem Konstrukt der Mitarbeiterbindung spezifiziert Felfe, dass darunter die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation des Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen zu verstehen ist. Es geht dabei um die Beziehung zwischen den einzelnen Mitarbeitenden auf der einen Seite und der Organisation bzw. dem Unternehmen auf der anderen Seite. Menschen würden grundsätzlich Zugehörigkeit und Anschluss suchen, was ihnen das Gefühl von Sicherheit, Geborgenheit und Orientierung vermittele. Es wird weiter erklärt, dass eine positive Verbundenheit neben diesen direkten Einflüssen auch indirekt wirkt. Diese indirekte Wirkung helfe schädigende Einflüsse, wie Belastungen und Unannehmlichkeiten, abzupuffern. Die Mitarbeiterbindung biete also Gewähr, dass Mitarbeitende das Unternehmen nicht verlassen, sobald sich eine attraktivere Alternative bietet oder das Unternehmen schwierige Zeiten

durchlebt (vgl. Felfe, 25). Da das Commitment der Mitarbeitenden für den Unternehmens-Erfolg also eine wichtige Voraussetzung darstellt, stellt sich die Frage, welche Merkmale der Arbeit, der Organisation und der Person die Bindung der Mitarbeitenden erhöhen bzw. gefährden (vgl. Felfe, 2008: 131).

Zur Beantwortung der vorgenannten Aspekte liegt eine grosse Anzahl von Forschungsergebnissen vor. Das im Jahre 1997 durch Allen und Meyer entwickelte Drei-Komponenten-Modell kann helfen, die Vielzahl der in der Forschung verwendeten Ansätze in einen logischen Kontext zu bringen (vgl. Allen und Meyer, 1990: 3-4). Die erste Dimension umschreibt das affektive Commitment⁴, bei welchem die Mitarbeitenden im Unternehmen verbleiben, weil sie dies *wollen*. Die zweite Dimension wird als kalkulatorisches Commitment⁵ bezeichnet und entspricht dem fortsetzungsbezogenen Commitment. Hierbei basiert die Bindung darauf, dass Mitarbeitende glauben, aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen im Unternehmen bleiben zu *müssen*. Als dritte Dimension führen Allen und Meyer in ihrem Modell das normative Commitment⁶ ein. Dieses besagt, dass die Mitarbeitenden glauben, einer sozialen oder moralischen Norm entsprechen zu *sollen* und sich aus diesem Grund verpflichtet fühlen, im Unternehmen zu verbleiben. Es gelte also diejenigen Faktoren, die das affektive Commitment steigern, positiv zu beeinflussen und diejenigen Faktoren, die das kalkulatorische und das normative Commitment erhöhen, zu reduzieren (vgl. Felfe, 2008: 36-37). Die untenstehende Abbildung liefert Hinweise in Bezug auf diese Faktoren:

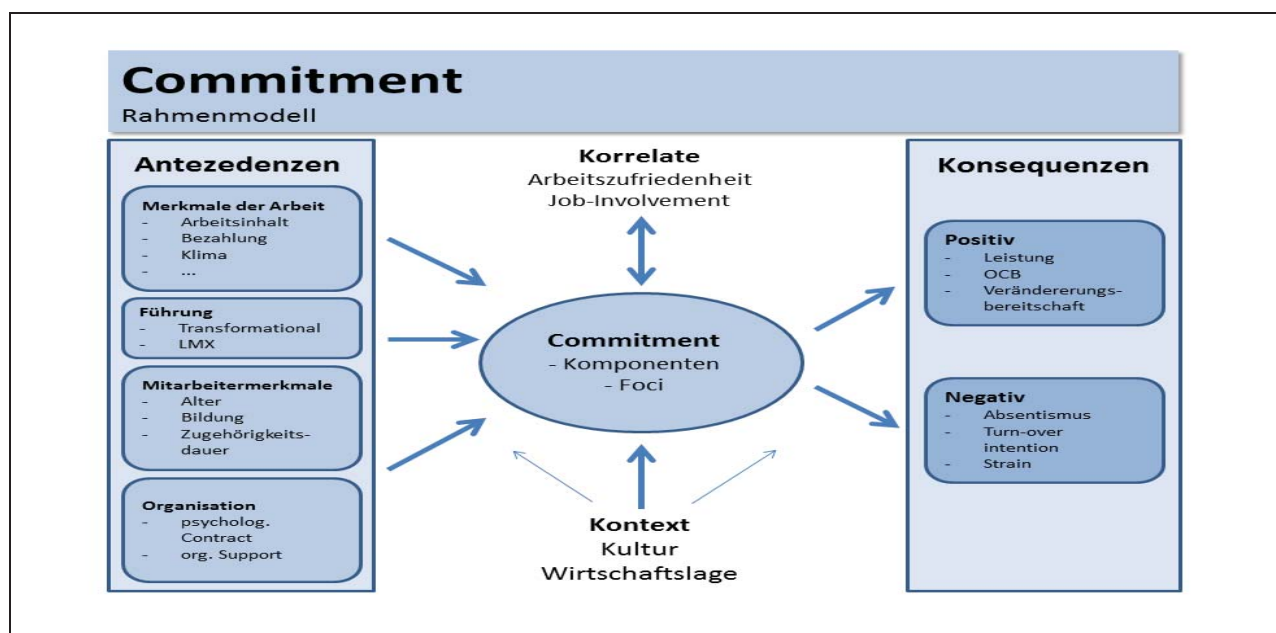


Abbildung 4: Antezedenzen und Konsequenzen von Commitment (vgl. Felfe, 2008: 113)

Die obige Darstellung umfasst unter anderem die Ursachen von Commitment und die zu erwartenden Konsequenzen. Die Ursachen (Antezedenzen) werden in die Gruppen ‚Merkmale der Arbeit‘, ‚Führung‘, ‚Mitarbeitermerkmale‘ sowie Merkmale der ‚Organisation‘ unterteilt. Es sind auch die Kontextvariablen,

⁴ In Englisch: Affective commitment.

⁵ In Englisch: Continuance commitment.

⁶ In Englisch: Normative commitment.

wie ‚Kultur‘ und ‚Wirtschaftslage‘ dargestellt, die ebenfalls aufs Commitment wirken. Die Konsequenzen werden in positive und negative Folgen unterteilt. Ein positiv erlebtes Commitment führt zu besserer Leistung und damit verbundener erhöhter Kundenzufriedenheit, zu Veränderungsbereitschaft sowie zu Organizational Citizenship Behaviour (OCB). OCB erklärt, inwieweit Mitarbeitende sich über das Geforderte hinaus für die Organisation engagieren. In Bezug auf die negativen Konsequenzen wird ausgeführt, dass mangelndes Commitment zu unerwünschtem Absentismus, Stresserleben, Burn-out sowie zu den in dieser Arbeit im Fokus stehenden Kündigungsabsichten führen kann. Im Weiteren macht das Rahmenmodell von Allen und Meyer auf die Korrelate zum Konzept der Arbeitszufriedenheit sowie zu einem weiteren Konzept, demjenigen des Job-Involvement, aufmerksam. Auf diese Korrelate wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Ebenfalls werden im Modell die unterschiedlichen Foci der Commitment-Messung, sprich das Commitment gegenüber der Organisation, gegenüber der Führungskraft, gegenüber dem Team und gegenüber der Karriere differenziert, was in der vorliegenden Arbeit keiner spezifischen Betrachtung unterzogen wird.

Die vier erwähnten Gruppen der Ursachen (Antezedenzen) sowie die Gruppe der Kontextvariablen lassen sich aber auf einzelne Faktoren aufschlüsseln:

1. Ursachen-Gruppe ‚Merkmale der Arbeit‘

Als erstes wird ein Blick auf die Gruppe ‚Merkmale der Arbeit‘ geworfen. Felfe bestätigt dazu, dass das Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden wesentlich durch die Merkmale der Arbeitssituation bestimmt werden. Dazu gehören zum Beispiel die Arbeitsaufgaben und der Arbeitsinhalt mit seinen spezifischen Anforderungen und Belastungen. Die Arbeitsaufgaben unterscheiden sich unter anderem hinsichtlich der Vielseitigkeit ihres Anforderungsgehalts, aber auch in Bezug auf den Handlungsspielraum selbstständig Entscheidungen treffen zu können. Auch die Charakteristika des Arbeitsplatzes, z.B. die technische Ausstattung, bilden Bestandteil der Merkmale der Arbeitssituation. Im Gegensatz zu diesen soeben genannten Anforderungen und Ressourcen sind auch die Belastungen bzw. die Stressoren zu berücksichtigen. So sei zum Beispiel aufgrund von Rollenkonflikten oder Rollenambiguität ein hoher Negativeffekt auf das Commitment erwiesen (vgl. Felfe, 2008: 132-133). Weiter schreibt er: „Vergleicht man die Beiträge der einzelnen Merkmale, zeigt sich, dass der Aufgabe das stärkste Gewicht bei der Vorhersage von affektivem Commitment zufällt, während das Klima und die räumlich-technischen Bedingungen keine Rolle spielen.“

Für die Vorhersage der kalkulatorischen Komponenten spielt erwartungsgemäss das Einkommen eine wichtige Bedeutung. Ein positives Klima hingegen vermindert die Wahrscheinlichkeit von kalkulatorischem Commitment. Umgekehrt zeigen Mitarbeiter, die das Klima negativ einschätzen, eher kalkulatorisches Commitment. Normatives Commitment wird sowohl durch den Aufgabeninhalt als auch durch das Einkommen beeinflusst. Wenn diese Merkmale stärker ausgeprägt sind, steigt das Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Organisation wie auch gegenüber dem Beruf.“ (Felfe, 2008: 134).

2. Ursachen-Gruppe ‚Führung‘

In Bezug auf die Ursachen-Gruppe ‚Führung‘ wird festgestellt, dass die Qualität der Mitarbeiterführung ein weiterer wichtiger Bedingungsfaktor für Commitment ist (vgl. Felfe, 2008: 135). Wie die Forschung der letzten Jahre zeigt, besteht zwischen transformationaler oder charismatischer Führung und Commitment ein substantieller Zusammenhang (vgl. Felfe, 2008: 140). Mit transformationaler oder charismatischer Führung meine man die Einflussnahme durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, die Motivation durch begeisternde Visionen, die Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken sowie die individuelle Förderung (vgl. Felfe, 2008: 137-138).

3. Ursachen-Gruppe ‚Mitarbeitermerkmale‘

Zu der Ursachen-Gruppe der ‚Mitarbeitermerkmale‘ bzw. zu den ‚Merkmale der Person‘ zählen die demographischen Merkmale, wie Alter, Geschlecht und Bildungshintergrund sowie Persönlichkeitsmerkmale. Untersuchungen haben gezeigt, dass (vor allem das kalkulatorische) Commitment mit dem Alter und den Dienstjahren moderat ansteigt. Das Bildungsniveau korreliert negativ mit Commitment und Führungskräfte zeigen etwas weniger kalkulatorisches Commitment als die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion (vgl. Felfe, 2008: 145-146). Im Zusammenhang mit den Merkmalen der Person ist jedoch festzuhalten, dass weder den demographischen noch den Persönlichkeitsmerkmalen insgesamt bedeutender Einfluss auf die unterschiedlichen Commitment-Facetten zukommt (vgl. Felfe, 2008: 148-149).

4. Ursachen-Gruppe ‚Merkmale der Organisation‘

Die Merkmale der ‚Organisation‘ hingegen bilden eine wichtige Einflussgröße für Commitment. Zu den relevanten Faktoren zählen die erlebte organisationale Unterstützung, die empfundene Gerechtigkeit, der psychologische Kontrakt zwischen dem Mitarbeitenden und der Organisation, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Erfolg der Organisation und die Art des Arbeitsverhältnisses. Felfe führt weiter aus, dass auch flexible Arbeitszeiten und Programme zur besseren Vereinbarung von Erwerbsarbeit und Familie das Commitment erhöhen (vgl. Felfe, 2008: 141-142). Zur Einflussgröße der Kontextvariable der Organisationskultur schreibt Felfe schliesslich: „Je innovativer und unterstützender vor allem die Subkultur wahrgenommen wurde, umso höher war das Commitment der Befragten. Eine Abnahme des Commitments war hingegen zu verzeichnen, wenn die Subkultur als bürokratisch erlebt wurde.“ (Felfe, 2008: 145).

5. Fazit bezüglich Ursachen (Antezedenzen)

Felfe zieht das folgende Fazit: „Bei der Frage nach den Antezedenzfaktoren liefert die Forschung ein relativ deutlich konturiertes Bild. Offensichtlich handelt es sich bei den Arbeitsinhalten und der Führung als Arbeitsbedingungen um die zentralen und bedeutsamen Antezedenzfaktoren von affektivem Commitment. Kalkulatorisches Commitment korreliert in erster Linie mit dem Jobalter. Für normatives Commitment zeigen sich insgesamt die schwächsten Zusammenhänge.“ (Felfe, 2008: 153).

3.7 Verwendung der gewonnenen Informationen

Das vorliegende Kapitel beschreibt die Prozesse zur Verwendung der gewonnenen Informationen. Zu Beginn des Kapitels wird die in den Praxishandbüchern kleine Zahl von Hinweisen zur expliziten Verwendung der im Rahmen der Austrittsbefragung gewonnenen Informationen besprochen. Die relevanten Angaben aus dem Internet folgen im anschliessenden Abschnitt. Ausserdem wird das Thema der Folgeprozesse im Kontext der allgemeinen Mitarbeiterbefragung und der entsprechenden Forschungsliteratur betrachtet. Schliesslich zeigen die Ausführungen am Schluss des Kapitels den Zusammenhang zwischen den Resultaten der Austrittsbefragung und anderen themenverwandten Informationsquellen auf.

3.7.1 Hinweise zur Verwendung aus den Praxishandbüchern

Hilb schlägt im Rahmen seiner Methode für Austrittsbefragungen (siehe Kapitel 3.3.1) Folgeprozesse auf zwei Ebenen vor, und zwar auf der individuellen und auf der generischen. Zum einen rät er der HR-Person in einem persönlichen Gespräch auf die Führungskraft einzuwirken, falls verschiedene Austrittsbefragungen auf ein offensichtliches persönliches Fehlverhalten des entsprechenden Vorgesetzten hinweisen. Zum anderen ist es auch die Aufgabe der HR-Person, die in den persönlichen Gesprächen notierten Beurteilungen der Mitarbeitenden nachträglich in ein Auswertungsformular zu übertragen. So lasse sich auf einfache Art einmal pro Jahr ein sogenannter Profilbericht, welcher die Zufriedenheits- und Wichtigkeits-Beurteilungen aller ausgetretenen Mitarbeitenden umfasst, erstellen. Auf der Basis dieses Profilberichts könne die HR-Abteilung ihre Ziele für das nächste Jahr formulieren. Ebenfalls könne der Bericht als Diskussionsgrundlage zwischen HR und der Unternehmensführung genutzt werden, so dass im Anschluss Verbesserungsmassnahmen definiert werden können (vgl. Hilb, 2008: 184). Den Erfolg der eingeleiteten Massnahmen will Hilb aufgrund der künftigen Resultate aus der Austrittsbefragung sowie aufgrund periodischer Mitarbeiterbefragungen eruieren (vgl. Hilb, 2008: 194).

Für Tschumi stellen die Resultate der Austrittsbefragung einerseits eine von vielen Informationsquellen für das Kennzahlensystem von einem Unternehmen dar. Andererseits zieht er die Resultate der Befragung auch bei der Ursachenanalyse bei. Durch die Analyse und Interpretation der verschiedenen Informationen lassen sich schliesslich Massnahmen ableiten, mit denen Fehlentwicklungen korrigiert werden können. Die nächsten Schritte seien die Durchführung der Massnahmen und die Überprüfung der Zielerreichung. Letztere könne mittels Erhebung neuer Kennzahlenwerte sichergestellt werden (vgl. Tschumi, 2009: 317-318).

Fitz-enz erachtet es zudem als relevant, im Zusammenhang mit den Aktivitäten im Rahmen der Mitarbeiterbindung nicht nur die Fluktuationsrate aufzuzeigen, sondern auf weitere Kernfragen einzugehen. Es gehe insbesondere darum herauszufinden, wer das Unternehmen, warum und zu welchem Zeitpunkt in der Karriere verlässt, wohin die Mitarbeitenden gehen und was das neue Angebot bietet, was die Mitarbeitenden im bisherigen Umfeld nicht vorgefunden haben (vgl. Fitz-enz, 2000: 101).

3.7.2 Hinweise zur Verwendung aus dem Internet

Die Umfragen des Corporate Executive Boards haben ergeben, dass in den teilnehmenden Unternehmen üblicherweise der Personalverantwortliche die Ergebnisse der Austrittsbefragung der Unternehmensführung präsentiert. Dies findet entweder anlässlich einer separaten Sitzung bzw. in einem Workshop statt oder aber die Resultate werden der Unternehmensspitze als Teil eines Gesamtreports zur Verfügung gestellt (vgl. Corporate Executive Board, 2003: 11). Ebenfalls wird angeregt, die Ergebnisse via Intranet oder Internet den relevanten Führungskräften sowie den zuständigen Personalverantwortlichen zugänglich zu machen. Allfällig mache es sogar Sinn, auf jährlicher oder halbjährlicher Basis dem Gesamtunternehmen, sprich allen Mitarbeitenden, eine Auswertung der Ergebnisse zu kommunizieren (vgl. Corporate Executive Board, 2003: 2).

3.7.3 Hinweise zur Verwendung aus der Forschungsliteratur

Dieser Abschnitt erläutert zuerst einige allgemeine Punkte zu den Folgeprozessen. Danach werden die Ergebnisse der Studie von Hossiep und Frieg aufgezeigt. Schliesslich wird das Thema Folgeprozesse nochmals detailliert und in Anlehnung an Deiterings Dissertation im Zusammenhang mit der allgemeinen Mitarbeiterbefragung besprochen. Deitering scheint sich mit dieser Thematik bislang am umfassendsten beschäftigt zu haben.

1. Allgemeine Hinweise

Zur Frage der Folgeprozesse beleuchten Probst, Raub und Romhardt einen wichtigen Grundsatz, der auch im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Austrittsbefragung seine Gültigkeit hat: „Unternehmen können Weltmeister in Prozessen der Wissensentwicklung (...) sein und scheitern dennoch. Wenn das Neuerarbeitete letztendlich nicht im betrieblichen Prozess angewandt wird und somit den erhofften Nutzen stiftet, waren alle Anstrengungen vergebens.“ (Probst, Raub und Romhardt, 2003: 175). Jöns ihrerseits führt aus, dass es für die Gestaltung von Verbesserungsprozessen keine Patentlösung gebe, so dass man je nach Kultur und Situation ein spezifisches Feedbackkonzept entwickeln müsse. Die zentralen Fragen zur Ergebnismeldung und zur Massnahmenableitung seien die Ziele der Rückmeldung, die Zielgruppen der Rückmeldung, der Ablauf und die Reihenfolge der Rückmeldung und der Massnahmenableitung, die Form der Rückmeldung (schriftlich, mündlich), die Instanz, die für die Rückmeldung verantwortlich ist (wer, mit oder ohne neutrale Moderation), der Inhalt der Rückmeldung, der Entscheid darüber, wer welche Ergebnisse erhalte sowie der Ablauf und das Controlling der Massnahmenumsetzung (vgl. Jöns, 2005: 254).

Auch zur Frage der Ergebnispräsentation sind in der Literatur einige Hinweise zu finden. So weisen Probst, Raub und Romhardt auf die goldene Nutzbarkeitsregel hin, welche besagt, dass stets die Bedürfnisse der Wissensnutzer im Vordergrund stehen müssen. Die Ergebnisberichte dürfen also nicht zu lang oder zu wenig handlungsorientiert sein. Sie weisen auf die Möglichkeit des Einsatzes von Management-

Cockpits⁷ hin. Der zentrale Gedanke liege dabei darin, einige wenige zentrale Indikatoren in Form von einfachen Graphiken darzustellen (vgl. Probst, Raub und Romhardt, 2003: 175-176). Zusammenfassend halten Probst, Raub und Romhardt fest, dass für eine nutzerfreundliche Gestaltung der Wissensbasis die Kriterien Einfachheit, Zeitgerechtheit sowie Anschlussfähigkeit erfüllt sein müssen (vgl. Probst, Raub und Romhardt, 2003: 178). Bungard, Müller und Niethammer stützen diese Sicht und erachten es ebenfalls als entscheidend, die Aufbereitung der Ergebnisse zielgruppenspezifisch auszugestalten. Es sei wichtig, dass sich alle Beteiligten (auch die Nicht-Statistiker) schnell einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse verschaffen, diese anhand von Detailinformationen interpretieren und so Massnahmen ableiten könnten (vgl. Bungard, Müller und Niethammer, 2007: 139-140).

Folgt man weiter den Ausführungen von Trost und Hagmeister im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen so wird klar, dass die Ergebnisse nur soweit differenziert aufbereitet werden müssen, als dass sie eine Analyse und das Ziehen von Schlussfolgerungen auf der jeweiligen Stufe ermöglichen (vgl. Trost und Hagmeister, 2005: 204). Da Bungard die Anonymität als oberstes Gebot des Befragungsprozesses erachtet, empfiehlt er, von einer Auswertung auf Abteilungsebene bei einem Rücklauf von unter fünf Befragten abzusehen (vgl. Bungard, 2005: 23-24).

2. Studie von Hossiep und Frieg

Im Zusammenhang mit der allgemeinen Mitarbeiterbefragung stösst man unter anderem auch auf eine entsprechende Studie von Hossiep und Frieg aus dem Jahr 2007. Dabei wurden die Angaben der 820 grössten Unternehmen in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz analysiert. Im Bereiche der Auswertungen der Resultate zeigt sich, dass die Ergebnisse meist über zwei Wege an die Mitarbeitenden zurück gespielt werden. 70% der befragten Unternehmen stellen diese online zur Verfügung. 69% führen spezielle Präsentationen, z.B. anlässlich von Team-Workshops, durch. 57% der Unternehmen nutzen Printmedien, wie z.B. die Betriebszeitung, als Kommunikationsmittel und zirka ein Drittel der Studienteilnehmer präsentiert die Resultate anlässlich einer Betriebsversammlung.

Um die Resultate besser einordnen zu können, stellen die Unternehmen Quervergleiche zwischen den Abteilungen, Vergleiche mit den Ergebnissen vergangener Befragungen sowie externe Benchmark-Vergleiche an. Ausserdem werden die Daten zu Interpretationszwecken bei der Hälfte der befragten Unternehmen mit weiteren Kennzahlen verknüpft. Zu diesen Kennzahlen zählen die Kundenzufriedenheitsindizes, die betriebswirtschaftlichen Produktivitätskennzahlen, die Fluktuationsrate und die Fehlzeiten (vgl. Hossiep und Frieg, 2008: 8-9). Weiter stellen Hossiep und Frieg das Folgende fest: „Folgeprozesse werden bei mehr als der Hälfte der Unternehmen (56%) ausschliesslich von der Geschäftsleitung angestossen (sog. „Top-Down-Ansatz“). Nur bei 7% wird bei den Mitarbeitern an der Basis angesetzt (sog. „Bottom-Up-Ansatz“). Knapp ein Drittel der Unternehmen gibt an, Folgemaassnahmen von beiden Seiten gleichzeitig anzugehen“. (Hossiep und Frieg, 2008: 9).

⁷ Gemeint ist die grafische Darstellung von Auswertungen, Resultaten und Kennzahlen im Format einer Flugzeug-Instrumententafel bzw. eines Armaturenbretts.

3. *Dissertation von Deitering*

Das Thema Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen hat Deitering auf wissenschaftlicher Ebene bislang am umfassendsten bearbeitet. Entsprechend werden die Folgeprozesse an dieser Stelle detailliert und in Anlehnung an seine Ausführungen besprochen. Im Grundsatz ist festzuhalten, dass Deitering die Folgeprozesse in die operativen und in die strategischen Folgeprozesse unterteilt. Er stellt fest, dass in der Forschung wie auch in der Praxis fast ausschliesslich auf die operativen Folgeprozesse, nämlich auf die Präsentation und Interpretation der Ergebnisse, auf die Definition von Handlungsfeldern, auf die Aktionsplanung und zum Teil auf die –umsetzung fokussiert wird. Gleichzeitig beobachtet er, dass ein vollständiger Zyklus, der auch die Vermarktung der Ergebnisse, die Evaluation der Befragung und die bewusste (Neu-) Positionierung der nächsten Mitarbeiterbefragung umfasst, selten vorzufinden ist. Das strategische Potential der Befragung könne sich aber erst dann richtig entfalten, wenn die Folgeprozesse schon zu Beginn der Mitarbeiterbefragung basierend auf der Positionierung (siehe auch Kapitel 3.2) so gestaltet werden, dass sie die Ziele der Befragung unterstützen (vgl. Deitering, 2006: 6).

Zum grundlegenden Design der Folgeprozesse gehöre auch der Entscheid über den anzuwendenden Ansatz. Zur Verfügung stehen der Top-down-Ansatz, der Bottom-up-Ansatz und der Task-force-Ansatz. Ohne an dieser Stelle auf die detaillierte Beschreibung dieser drei Ansätze einzugehen, kann festgehalten werden, dass Deitering im Top-down-Ansatz den in der Theorie und Praxis favorisierten Ansatz sieht. Der Top-down-Ansatz falle am ökonomischsten aus, erlaube eine durchgängige strategische Ausrichtung und ermögliche den Führungskräften in der Verantwortung zu bleiben (vgl. Deitering, 2006: 53-56).

Nach dem Designen, Planen und Vorbereiten der Folgeprozesse komme es zu konkretem Verhalten, Aktionen und Reaktionen in den operativen Folgeprozessen. Hilfreich scheinen hierzu auch die Ausführungen in Bezug auf die drei Typen der Reaktionsmöglichkeiten im Rahmen der Ergebnismeldung. Die erste Reaktionsmöglichkeit sei die individuelle, bei welcher einzelne Mitarbeitende, insbesondere Führungskräfte, privat und insgeheim Einsichten gewinnen und Vorsätze und Ziele für das eigene Handeln definieren. Der zweite Reaktionstyp sei der dialogische. Dabei wird im Speziellen auf den Dialog zwischen Managern und ihren direkt unterstellten Führungskräften eingegangen. Im Vier-Augen-Gespräch kann im Rahmen eines Coachings entweder geklärt werden, wie es zu den schlechten Ergebnissen gekommen ist und was zu tun ist, oder es kann aber eben Anerkennung für besonders positive Ergebnisse ausgesprochen werden. Die dritte Reaktion ist die öffentlich-offizielle. Es geht dabei um die Reaktionen des Managements, vor allem der Geschäftsleitung. Sofern direkte Aktionsentscheidungen, Entscheidungen zu allgemeinen Handlungsfeldern oder aber Entscheidungen, nichts zu tun öffentlich kommuniziert werden, bindet sich die Geschäftsleitung damit auch offiziell an sie. Wichtig ist dazu eine differenzierte und nachvollziehbare Argumentation und Kommunikation (vgl. Deitering, 2006: 62-64).

In Anlehnung an die vorgeschlagene Top-down-Vorgehensweise wird in einem ersten Schritt die Unternehmensführung über die Ergebnisse informiert (vgl. Deitering, 2006: 64-65). Nachfolgend finden üblicherweise die Feedback-Workshops mit den vordefinierten Zielgruppen, z.B. ein Workshop pro Geschäftsbereich statt, in dem es darum geht, die quantitativen Daten zu validieren und zu klären, Hand-

lungsbedarf bzw. Handlungschancen zu identifizieren und insbesondere auch den Dialog und die Partizipation zu fördern (vgl. Deitering, 2006: 68-69). Nach der Problembeschreibung soll ganz bewusst eine systematische Analyse der Ursachen zwischengeschaltet werden, bevor nach Lösungen und Ideen gesucht wird. Nach dieser kreativen Phase sollen die Massnahmen ausgewählt und in einem Aktionsplan präzisiert werden. Es wird vorgeschlagen, dass ein solcher Aktionsplan die Problembeschreibung, die möglichen Ursachen und die angestrebten Ziele, die vereinbarten Massnahmen (Was soll gemacht werden?), das Vorgehen (Wie?), die Hilfsmittel (Womit?), die möglichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung (Was könnte passieren?), der Verantwortliche und die Mitwirkenden (Wer sorgt für die Umsetzung und wer macht mit?), die möglichen Schnittstellen und Betroffenen (Wer ist zusätzlich einzubinden und zu informieren?) sowie die Termine (Wann wird angefangen? Bis wann wird es/was gemacht?) enthalten soll (vgl. Deitering, 2006: 76-77). Deitering kommt im Rahmen seiner empirischen Untersuchungen unter anderem auch zum Schluss, dass in den operativen Folgeprozessen nur sehr wenige Unternehmen die Möglichkeit nutzen, nicht nur an Problemen, sondern auch gezielt an Idealszenarien, Stärken und Chancen zu arbeiten. Er schreibt weiter: „(...), dass nur ca. 10% der Unternehmen das Lernen voneinander und miteinander durch zum Beispiel webbasierte Best Practices nutzen.“ (Deitering, 2006: 294).

Das Monitoring und Controlling kann schliesslich in ein Prozesscontrolling und in ein Ergebniscontrolling differenziert werden. Das Prozesscontrolling überprüft die mit den Vorgesetzten in Bezug auf den Feedback-Prozess getroffenen Vereinbarungen, die Rückmeldungen an die allenfalls vorhandene Mitarbeiterbefragungs-Projektgruppe und an die höheren Führungskräfte sowie die Fortschritte im Rahmen der Aktionspläne. Dies kann durch Zwischenberichte, Folgeworkshops oder durch die Befragung der Mitarbeitenden zum Feedback- und Veränderungsprozess entweder als Zwischenbefragung oder im Rahmen der nächsten Mitarbeiterbefragung geschehen. Ein solches Controlling gehe allerdings schon in Richtung Evaluation (vgl. Deitering, 2006: 78-79).

Das Ergebniscontrolling hingegen ist im Zusammenhang mit der Überprüfung der Umsetzungsziele zu sehen. Dieses könne im Rahmen der Führung durch Zielvereinbarungen, im Rahmen der nächsten Mitarbeiterbefragung entweder durch den Vergleich der Ergebnisse oder durch Fragen zu konkreten Massnahmen und Veränderungen oder anhand von objektiven Daten, wie Prozessaktivitäten oder allgemeinen Kennziffern stattfinden. Deitering stellt dazu aber fest, dass das Ergebniscontrolling anhand von objektiven betriebswirtschaftlichen Daten noch wenig verbreitet ist. Ausserdem sei es ein noch näher zu untersuchendes Forschungsfeld, wie und in welche existierenden Managementsysteme ein Ergebniscontrolling der Folgeprozesse integriert werden soll (vgl. Deitering, 2006: 78-79). Eine Studie über 11 verschiedene Folgeprozesse in verschiedenen Konzernen konnte aber bereits nachweisen, dass die Aktionspläne in Folgeprozessen in Zusammenhang stehen mit Verbesserungen bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit, der Fluktuationsneigung und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, wie die faktische Fluktuation, die Unfallhäufigkeit und die Fehlzeiten (vgl. Deitering, 2006: 257).

Zurückkommend auf die strategischen Folgeprozesse streicht Deitering einerseits die Bedeutung der Vermarktung der getätigten Reaktionen, Aktionen und Ergebnisse hervor. Ohne ein professionelles Mar-

keting könne nämlich schnell der Eindruck entstehen, dass mit den Resultaten nichts gemacht wird oder aber dass die definierten Aktionen im Sand verlaufen sind (vgl. Deitering, 2006: 79). Andererseits erachtet er es – analog zu den üblichen Evaluationen von Projekten – als wesentlich, stets eine Evaluation der Folgeprozesse vorzunehmen. Durch eine Dokumentation der Leistungen und der Ergebnisse könne der Eindruck vermieden werden, dass bei der Befragung ‚sowieso nichts rausgekommen sei‘. Ebenfalls kann man basierend auf den Stärken und Schwächen die Befragung beim nächsten Mal noch besser gestalten. Die Evaluation kann prozessbegleitend und/oder am Ende der Befragung durchgeführt werden. Als Methoden stehen die systematische Dokumentation, Beobachtungen, Interviews und schriftliche Befragungen zur Verfügung (vgl. Deitering, 2006: 83-84).

3.7.4 Verwendung im Zusammenhang mit anderen themenverwandten Informationsquellen

Die Austrittsbefragung ist nur eine der Quellen, die einem Unternehmen bzw. dessen Führung Informationen zur Verfügung stellen. Aus diesem Grund ist zu überlegen, wie die Resultate der Austrittsbefragung in einen Kontext zu anderen themenverwandten Informationen gebracht werden kann. Um die Zusammenhänge aufzuzeigen, werden in diesem Kapitel einige dieser anderen Informationen, die ihre Quelle innerhalb oder ausserhalb vom Unternehmen haben, beleuchtet:

1. Unternehmensinterne themenverwandte Informationsquellen

Ein erster unternehmensinterner Zusammenhang kann zwischen der Austrittsbefragung und der allgemeinen Mitarbeiterbefragung festgestellt werden. Bungard sieht in der Mitarbeiterbefragung das klassische Feedbackinstrument innerhalb von Organisationen, bei dem die Mitarbeitenden von unten einen ‚Geschäftsbericht‘ nach oben abliefern (vgl. Bungard, 2005: 162). Domsch und Ladwig bestätigen, dass sich in der Praxis die schriftliche, anonym durchgeführte, strukturierte und standardisierte Befragung mit geschlossenen und teilweise auch offenen Fragestellungen durchgesetzt hat (vgl. Domsch und Ladwig, 2006: 6). Die im Jahr 2007 von Hossiep und Frieg durchgeführte Studie untersuchte den Einsatz von Mitarbeiterbefragungen bei den 820 grössten Unternehmen in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz. Bei 64% der untersuchten Unternehmen kommen Mitarbeiterbefragungen regelmässig zum Einsatz und werden in einem Turnus von vierteljährlich bis alle fünf Jahre durchgeführt. (vgl. Hossiep und Frieg, 2008: 3-4). Im Zusammenhang mit den Funktionen, die die Mitarbeiterbefragung erfüllt, verweisen Domsch und Ladwig unter anderem darauf, dass sie Daten für Audits liefern, dass sie als integrierter Bestandteil von Controlling-Systemen einsetzbar sind, und dass sie als Lieferant von erfolgsorientierten Messkriterien herangezogen werden können (vgl. Domsch und Ladwig, 2006: 6).

2. Unternehmensexterne themenverwandte Informationsquellen

Auch ausserhalb des Unternehmens gibt es nützliche Informationen, die im Kontext mit der Austrittsbefragung zu betrachten sind. Zu diesen Informationsquellen können jegliche Hinweise gezählt werden, die Informationen im Zusammenhang mit dem Denken und Handeln der Mitarbeitenden liefern. Erwähnenswert scheinen hierzu die Informationen und Studien in Bezug auf länder-, branchen- oder funktionsbezo-

gene Faktoren. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf die Mercer-Studie verwiesen, die regelmässig globale Studien bei Angestellten durchführt. Zum einen zeigen die Resultate pro Land die Trends in Bezug auf die Haltung und Werte der Mitarbeitenden auf. Zum anderen liefern sie hilfreiche Angaben in Bezug auf diejenigen Faktoren, die sich aktuell am stärksten auf die Mitarbeiterleistung und –bindung auswirken (siehe auch <http://www.mercer.com>). AON Hewitt ist ein weiterer Anbieter, der in diesem Zusammenhang hohe Bekanntheit geniesst und regelmässig Studien durchführt und publiziert (siehe auch <http://www.aon.com>). Für die Schweiz scheint unter anderem auch der seit 2005 jährlich erscheinende Schweizer HR-Barometer eine informative Quelle zu sein. Der Schweizer HR-Barometer bildet die jeweils aktuellen Trends ab, welche aufgrund der Befragung einer repräsentativen Auswahl von Beschäftigten in der Schweiz erfasst werden. Diese Erhebungen werden durch die Universität Zürich und die ETH Zürich durchgeführt (siehe auch <http://www.business.uzh.ch>).

Schliesslich ist auch zu überlegen, wie die Resultate und Werte jeglicher unternehmensinterner Befragungen und anderer Informationen mit denjenigen von anderen Unternehmen verglichen werden können. Es geht dabei um Benchmarks, mit denen die interne Sicht mit der Aussenwelt abgeglichen werden kann. Dieser Vergleich wird häufig mit Unternehmen aus demselben Land, aus derselben Branche oder mit Unternehmen, die eine ähnliche Unternehmensstruktur und –grösse aufweisen, durchgeführt. Häufig wird die Verfügbarkeit der externen Vergleichsdaten durch Miteinbezug eines Drittanbieters – welcher häufig gleich für die komplette Befragung Verantwortung erhält – sichergestellt. Nebst der Benchmarking-Möglichkeit sind zum Schluss die Arbeitgeber-Bewertungsportale im Internet zu nennen. Diesen Arbeitgeber-Bewertungsportalen ist allen gemein, dass sie versuchen, die Attraktivität eines Arbeitgebers anhand verschiedener Kriterien zu messen und durch ihre Nutzer bewerten zu lassen (vgl. <http://karrierebibel.de> [22.01.2012]). Der Beitrag auf der Internetseite „die karriere bibel“ stellt den Vergleich zwischen den vier Portalen Kununu, Kelzen, Jobvoting und BizzWatch an und kommt zum Schluss, dass Kununu anhand der für die Analyse genutzten Kriterien am besten abschneidet. Ein Blick auf das entsprechende Portal zeigt, welche Elemente durch einen aktuellen oder ehemaligen Mitarbeitenden des Unternehmens anlässlich einer Arbeitgeber-Bewertung zu beurteilen sind. Als erstes sind dies verschiedene Wohlfühlfaktoren (Vorgesetztenverhalten, Kollegenzusammenhalt, interessante Aufgaben, Arbeitsatmosphäre, Kommunikation, Arbeitsbedingungen und Work-Life-Balance). Als zweites wird der Beurteilende gebeten, diverse Karrierefaktoren (Gleichberechtigung, Umgang mit Kollegen 45+, Karriere-/Weiterbildung, Gehalt und Benefits, Umwelt-/Sozialbewusstsein und Image) zu beurteilen. Drittens sind aus einer Auswahl von 19 Benefits diejenigen anzukreuzen, die den Mitarbeitenden im Unternehmen geboten werden (vgl. <https://www.kununu.com> [22.01.2012]).

4. Austrittsbefragungen in der Unternehmenspraxis

Das vorliegende Kapitel berichtet über die gängige Praxis bei Austrittsbefragungen in Unternehmen, die in der Schweiz ansässig sind. Um Klarheit über die Unternehmenspraxis in der Schweiz zu erlangen, wurde als erstes eine Vorabklärung bei achtzehn Grossunternehmen lanciert. Es wurde gefragt, ob das jeweilige Unternehmen „eine (mehr oder weniger) strukturierte Vorgehensweise zur Gewinnung und v.a. zur unternehmensinternen Nutzung solcher Informationen von austretenden Mitarbeitenden anwendet“ (siehe Anhang 1: E-Mail-Anfrage Miriam Bregy 18.09.2011). Elf Unternehmen berichteten zurück, dass dies in ihrem Unternehmen der Fall ist und sie sich für die Unternehmensbefragung zur Verfügung stellen. Daraufhin wurde zwischen Oktober und Dezember 2011 mit den jeweiligen Vertretern der Unternehmen ein zirka eine Stunde dauerndes, qualitatives, halb strukturiertes Interview geführt. Dieses orientierte sich an einem zuvor erstellten und den Interviewpartnern vorgängig zur Verfügung gestellten Leitfaden (siehe Anhang 2: Interview-Leitfaden Praxisbefragung). Der Inhalt des Interview-Leitfadens orientiert sich an der Logik des Controlling-Prozesses, den Meyer-Ferreira wie folgt darstellt:

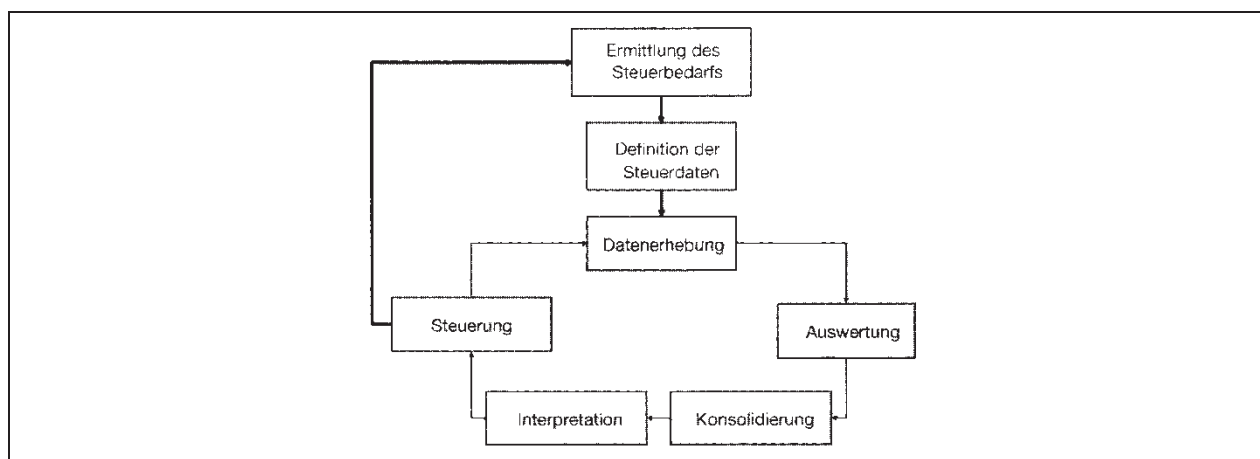


Abbildung 5: Controlling-Kreis (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 247)

Die Fragen im Leitfaden nach den Arten der Informationen und deren Nutzen sollen Hinweise in Bezug auf die Ermittlung des Steuerbedarfs und bezüglich der Definition der Steuerdaten liefern. Weiter zielen die Fragen nach den Methoden zur Erhebung der Informationen darauf ab, Erkenntnisse hinsichtlich der Datenerhebung zu erlangen. Schliesslich sollen die Fragen im Zusammenhang mit den Prozessen zur Verwendung und Nutzung der gewonnenen Informationen Angaben zur Auswertung, Konsolidierung, Interpretation, Steuerung und erneuter Ermittlung des Steuerbedarfs generieren.

Im Rahmen der Praxisbefragung wurden die Antworten der Interviewpartner während der Interviews handschriftlich notiert. Ausserdem mussten die Unternehmensvertreter eine Erklärung (siehe Anhang 3: Erklärung Unternehmen) ausfüllen und unterzeichnen. Mit dieser wurde in Erfahrung gebracht, mit

welcher Transparenz bzw. Anonymität der Name des Unternehmens, die durch sie gemachten Angaben sowie die teilweise ausgehändigten Dokumente in die vorliegende Arbeit einfließen dürfen. Die Interviewnotizen, die Erklärungen und die ausgehändigten Dokumente liegen der Autorin vor, werden aus Diskretionsgründen aber nicht zum physischen Bestandteil dieser Arbeit oder des Anhangs. Die nachfolgenden Erläuterungen zur gängigen Praxis basieren aber vollständig auf den während der Interviews gewonnenen Informationen und auf den von einigen Unternehmen ausgehändigten internen Dokumenten.

Das nachfolgende Kapitel 4.1 geht auf den beschriebenen Nutzen von Austrittsbefragungen ein, Kapitel 4.2 beschreibt die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Kapitel 4.3 erklärt die zur Anwendung kommenden Methoden, Kapitel 4.4 beschreibt die Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen, Kapitel 4.5 beschreibt die Informationen, die erhoben werden, sowie den Nutzen, der diesen Informationen zugeschrieben wird, Kapitel 4.6 zeigt die Prozesse zur Nutzung der gewonnenen Informationen auf und Kapitel 4.7 dokumentiert die offenen Fragen und künftigen Entwicklungen.

4.1 Nutzen von Austrittsbefragungen

Anlässlich der Interviews wurde gefragt, welchen Nutzen oder welche übergeordneten Ziele die Unternehmen im Thema Austrittsbefragung verfolgen. Zu diesem Aspekt fallen die Erläuterungen der Interviewpartner vielfältig aus.

Die Verbesserung des Retention Managements ist das im Zusammenhang mit der Austrittsbefragung am häufigsten genannte Ziel:

- So erklären sechs Unternehmen ausdrücklich, dass sie aufgrund der Erkenntnisse im Rahmen der Austrittsbefragung beabsichtigen, die guten Mitarbeitenden halten zu können. Entsprechend sei es wichtig in Erfahrung zu bringen, weshalb die Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen.
- Einer dieser sechs Unternehmensvertreter beschreibt den konkreten, messbaren Nutzen so, dass dank der Austrittsbefragung die Fluktuationswerte überwacht und die Feedback-Werte in der Austrittsbefragung über Zeit verglichen werden können. Da dieses Unternehmen die Austrittsbefragung in Zusammenarbeit mit einem externen Anbieter durchführt und deshalb Vergleichsresultate aus der relevanten Branche hinzuziehen kann, erachtet er diesen Branchenvergleich als grossen Nutzen.
- Ein weiteres Unternehmen sieht den Nutzen der Austrittsbefragung hingegen vor allem in den nach verschiedenen Mitarbeitersegmenten zur Verfügung gestellten Auswertungen. Für das Unternehmen sei es hilfreich zu verstehen, ob und warum beispielsweise die Potential- oder Leistungsträger das Unternehmen verlassen, um dann gezielte Massnahmen einleiten zu können.
- Vier der sechs Unternehmen, die den Hauptnutzen im verbesserten Retention Management sehen, fügen ausserdem an, dass durch dieses die Kosten für das Unternehmen gesenkt werden können.

Drei andere Unternehmen sehen den Nutzen der Austrittsbefragung darin, vergleichende Analysen herstellen zu können zwischen den Resultaten der allgemeinen Mitarbeiterbefragung im Unternehmen und zwischen den Resultaten der Austrittsbefragung:

- Man glaubt, dass die Resultate der Austrittsbefragung als Frühwarnsystem dienen, da sie gemäss Einschätzung der Unternehmensvertreter die Trends der nächsten Mitarbeiterbefragung widerspiegeln würden.

Drei Interviewpartner formulieren einen weiteren Nutzen, wonach der für einen Geschäftsbereich zuständige HR-Vertreter dank der Austrittsbefragung Hinweise für seine eigene Arbeit mit den Linienvertretern gewinnen kann:

- Durch die Feedbacks der Mitarbeitenden erhalte die HR-Person ein Stimmungsbild und könne Trends wie auch Muster im zu betreuenden Geschäftsbereich erkennen und auf ad hoc Basis über nötige Folgeschritte entscheiden.

Einen weiteren Nutzen identifizieren fünf der insgesamt elf Unternehmen darin, mittels Austrittsbefragung dem austretenden Mitarbeitenden einen guten Abschluss des Arbeitsverhältnisses bieten zu können:

- Mit der Austrittsbefragung könne dem Mitarbeitenden Wertschätzung entgegen gebracht werden.
- Vier von diesen fünf Unternehmen weisen explizit darauf hin, dass ehemalige Mitarbeitende Ambassadors für das Unternehmen sind: Zum einen bleiben ehemalige Mitarbeitende wichtige Personen in Bezug auf die Werbung für die vom Unternehmen vermarkteten Produkte. Zum anderen stellen ehemalige Mitarbeitende einen wichtigen Suchkanal für künftige Mitarbeitende dar, sei es in Bezug auf ihre eigene Person im Hinblick auf einen späteren Wiedereintritt oder im Hinblick auf Kontakte aus deren Netzwerk.
- Drei dieser fünf Unternehmen betonen auch den Nutzen der Austrittsbefragung, der sich für das Management der Employer Value Proposition (EVP) bzw. für die Positionierung als Employer of Choice bietet. Das Management der Arbeitgebermarke werde je länger je wichtiger. Einer dieser Interviewpartner erklärt, dass durch die Austrittsbefragung – wie auch durch die allgemeine Mitarbeiterbefragung – überprüft werden könne, ob das nach aussen Propagierte im Unternehmen auch tatsächlich gelebt und wahrgenommen wird. Der zweite Interviewpartner erklärt, dass das Unternehmen durch die Austrittsbefragung in Erfahrung bringen kann, wo die Stärken des Unternehmens liegen bzw. was die Organisation gut macht und unbedingt fortführen soll. Der dritte Interviewpartner bestätigt, dass die anlässlich der Austrittsbefragung identifizierten Stärken des Unternehmens jedes Quartal an die für das Personalmarketing zuständige Stelle gemeldet werden. Diese wiederum könne die so gewonnenen Erkenntnisse für die Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt und die Förderung des Unternehmensimages verwenden.

Eines der elf Unternehmen identifiziert den übergeordneten Nutzen der Austrittsbefragung im Erkenntnisgewinn zur Führungsqualität im Unternehmen sowie im anschliessenden Einleiten von entsprechenden Verbesserungen. Ebenfalls einer der insgesamt elf Interviewpartner spricht denjenigen Nutzen an, der

sich ergibt, wenn durch die Austrittsbefragung rechtliche, regulatorische oder ethische Unstimmigkeiten im Unternehmen aufgedeckt werden können. Die Austrittsbefragung reduziere also das Risiko auf rufschädigende und finanzielle Folgen für das Unternehmen. Schliesslich nutzen neun Unternehmen die persönlich durchgeführte Austrittsbefragung zur Erledigung offener Punkte im Rahmen der HR-Administration, wie z.B. die Übergabe des Arbeitszeugnisses oder die Klärung der noch nicht bezogenen, also auszubezahlenden Ferientage.

4.2 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Austrittsbefragungen

Die Unternehmensvertreter wurden auch gebeten zu erklären, welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Unternehmen vorherrschen müssen, damit eine Austrittsbefragung Sinn macht bzw. Erfolg haben kann.

In diesem Zusammenhang weisen die Unternehmensvertreter wiederholt auf die Wichtigkeit des Management Commitments hin:

- So erwähnen fünf der insgesamt elf Interviewpartner explizit, dass sie es als wichtige Voraussetzung erachten, dass die Linienvertreter⁸ Kenntnis darüber haben, dass HR Austrittsbefragungen durchführt, dass die Linienvertreter an den Resultaten interessiert sind, dass sie in den Erkenntnissen einen Mehrwert sehen, und dass sie dem Feedback gegenüber offen eingestellt sind und dieses annehmen und verwenden wollen.
- Zwei derselben Interviewpartner merken im Weiteren an, dass die Wichtigkeit der Austrittsbefragung auch innerhalb der HR-Abteilung erklärt und verstanden werden muss.
- Wiederum ein anderer dieser fünf Interviewpartner weist darauf hin, dass es zusätzlich unabdingbar sei, dass die unternehmensinterne Rechtsabteilung das Vorgehen in der Austrittsbefragung gutheisse und unterstütze. Im Konzept der Austrittsbefragung sind nämlich alle relevanten rechtlichen Vorgaben zu berücksichtigen.

Insgesamt vier Interviewpartner erachten es zudem als wesentlich, dass das Gespräch durch jemanden geführt wird, der die entsprechende Geschäftseinheit und deren Umfeld kennt:

- Alle vier gehen davon aus, dass ein solches Gespräch durch eine Vertretung der HR-Abteilung geführt werden soll, welche die nötige Diskretion gewährleisten und sich für das Gespräch ausreichend Zeit nehmen kann.
- Es sei aber Voraussetzung, dass diese HR-Person den Mitarbeitenden kennt, so dass dieser im Gespräch das für die Austrittsbefragung benötigte Vertrauen der HR-Person gegenüber bereits mitbringt.

⁸ Einige Interviewpartner meinen die Summe aller Vorgesetzten, andere beziehen sich konkret auf die Geschäftsleitung.

Zwei der elf Interviewpartner bezeichnen es als nötige Rahmenbedingung, dass allgemein eine offene Feedbackkultur im Unternehmen vorherrscht. Nochmals ein anderes Unternehmen sieht es als Voraussetzung, dass die HR-Vertretung eine gewisse Seniorität mitbringt, um in den persönlich geführten Austrittsbefragungen dem Mitarbeitenden wahre Feedbacks entlocken zu können. Insgesamt drei Unternehmen erachten es für den Erfolg der Austrittsbefragung als ausschlaggebend, dass diese als Standard in die HR-Prozesse eingebettet ist, dass sie konsequent angewendet wird, und dass sie schlank, sprich mit einem vernünftigen Mass an Aufwand, durchführbar ist.

4.3 Methoden zur Gewinnung der Informationen

Im Rahmen der Praxisbefragung wurde in Erfahrung gebracht, mit welcher Methode die Unternehmen die Informationen anlässlich der Austrittsbefragung gewinnen, welcher Aufwand dabei anfällt und wie der Aspekt der Anonymität gehandhabt wird.

4.3.1 Methode

Bezüglich der Methode zur Gewinnung der Informationen zeigt die untenstehende Graphik, dass zwei Unternehmen (18%) die Online-Methode, sechs Unternehmen (55%) das persönliche Gespräch und drei Unternehmen (27%) eine Kombination der Online-Methode mit einem anschliessenden persönlichen Gespräch anwenden. Keines der befragten Unternehmen hat die papierbasierte, schriftliche Methode oder die persönliche, telefonische Methode im Einsatz.

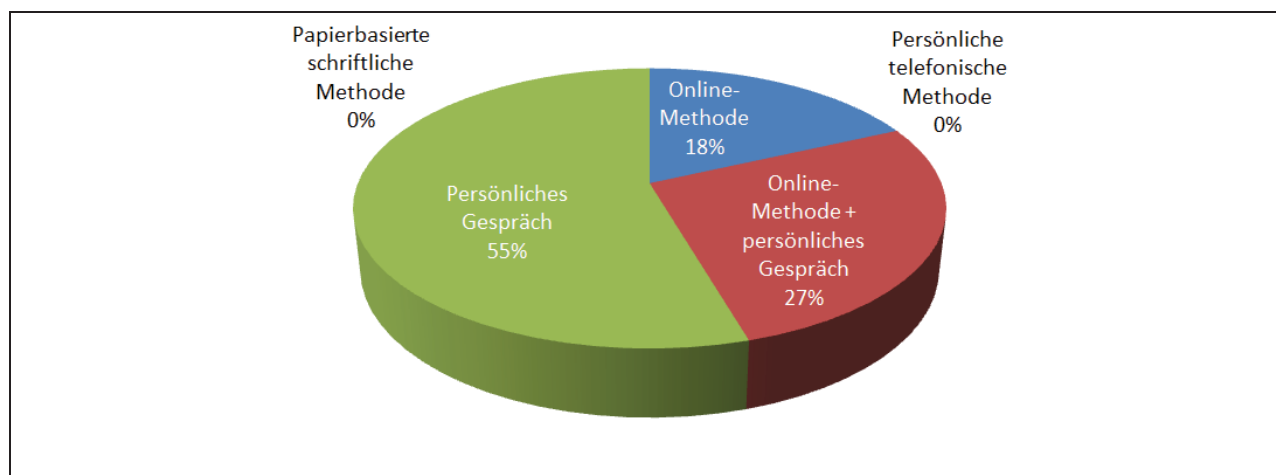


Abbildung 6: Gängige Methoden zur Gewinnung der Informationen in der Praxis

Zu den in der Praxis verwendeten Methoden sind ergänzend die folgenden Bemerkungen zu machen:

- Eines der Unternehmen stellt dem Mitarbeitenden bereits vorgängig zur persönlichen Austrittsbefragung einen Fragebogen zu, welcher zur Gesprächsvorbereitung dienen soll. Anlässlich des persönlichen Gesprächs wird das Feedback des Mitarbeitenden entlang der auf dem Fragebogen erwähnten

Themenbereiche mündlich in Erfahrung gebracht, durch den HR-Vertreter schriftlich notiert und durch den Mitarbeitenden visiert.

- Ein anderes Unternehmen übergibt dem Mitarbeitenden im Anschluss an das Gespräch ein kleines Geschenk als Zeichen des Dankes für das erhaltene Feedback.
- Schliesslich ist dasjenige Unternehmen zu nennen, in welchem die Vorgesetzten mit dem Mitarbeitenden die Austrittsbefragung durchführen. Das Verfahren sieht dort vor, dass HR via E-Mail ein Standard-Formular an den Vorgesetzten schickt und ihn dazu auffordert, das Gespräch mit dem Mitarbeitenden zu führen und das Formular danach ausgefüllt an HR zu retournieren.

4.3.2 Aufwand

Zur Frage nach dem anfallenden Aufwand konnten vier der elf Unternehmensvertreter eine Einschätzung abgeben:

- Zwei Unternehmen, welche die Austrittsbefragung mit einem persönlichen Gespräch durchführen, schätzen den Aufwand als gering ein. Sie erklären, dass sich der Aufwand für die HR-Abteilung pro austretenden Mitarbeitenden mehr oder weniger auf die Gesprächsdauer von dreissig bis sechzig Minuten beschränkt.
- Ein anderes Unternehmen pflichtet dieser vorgenannten Meinung bei, streicht aber zusätzlich noch den Aufwand auf Seite der HR-Person hervor, der für die Vor- und Nachbereitung des Gesprächs anfällt.
- Im vierten Unternehmen sieht der Standardprozess die Austrittsbefragung mittels Online-Befragung vor. Entsprechend äussert sich dieser Unternehmensvertreter vornehmlich in Bezug auf den monetären Aufwand, der sich pro lancierte Online-Befragung berechnet, auf den Folgeaufwand im Rahmen der Auswertungen der Resultate sowie auf den Aufwand für technische Weiterentwicklungen. Da das Unternehmen grosse Volumina von Befragungen aller Art mit dem gleichen externen Anbieter durchführt, fallen die Kosten mit rund einem Franken pro Befragung gemäss Beurteilung des Interviewpartners gering aus. Der personelle Aufwand innerhalb der HR-Abteilung für das Erstellen der Auswertungen und für die technischen Weiterentwicklungen der Online-Befragung wird auf zwölf Mannstage pro Quartal geschätzt. Hinzu komme der Aufwand für die Gespräche, die die HR-Vertreter aufgrund der Auswertungen mit den Linienvertretern führen.

4.3.3 Anonymität

Der Aspekt der Anonymität wird in den Unternehmen in den folgenden Nuancen gestaltet:

- Von den fünf Unternehmen, bei denen eine Online-Befragung im Einsatz steht, nutzen drei einen externen Anbieter für diese Dienstleistung. Das erste dieser drei Unternehmen weist die Mitarbeitenden schriftlich darauf hin, dass die durch sie im Rahmen der Austrittsbefragung gemachten Angaben absolut vertraulich behandelt und nur durch den externen Anbieter verwaltet werden. Das Unternehmen selber erhält ausschliesslich anonymisierte und konsolidierte Resultate der Austrittsbefra-

gung. Der zweite Interviewpartner verweist in Bezug auf die Vertraulichkeit auf den Vermerk in der Befragung, welcher besagt, dass die Angaben beim externen Anbieter streng vertraulich behandelt und nur ganz wenigen internen Vertretern aus der HR-Abteilung auf individueller Basis zur Verfügung gestellt werden. Das dritte Unternehmen bestätigt dem Mitarbeitenden, dass der externe Anbieter die Daten in konsolidierter Form dem Unternehmen zur Verfügung stellt und fordert den Mitarbeitenden zudem auf, anzugeben, ob HR Einsicht in die individuellen Antworten im Rahmen der Austrittsbefragung bekommen darf oder nicht. Diese Frage wird deshalb gestellt, weil die HR-Abteilung dieses Unternehmens im Nachgang zur extern durchgeführten Online-Befragung das Führen eines persönlichen Gesprächs vorsieht. Dieses soll auf dem eingeholten Feedback basieren.

- Bei den restlichen zwei der total fünf Unternehmen, welche die Austrittsbefragung via Online-Befragung durchführen, kommt eine unternehmensinterne technische Lösung zum Einsatz. Bei beiden Unternehmen ist es für die Mitarbeitenden erkennbar, dass der HR-Vertreter Einblick in die individuellen Antworten erhält. Auch in diesen beiden Fällen ist das anschliessende persönliche Gespräch vorgesehen. Der eine dieser Interviewpartner betont, dass die Mitarbeitenden wissen, dass die individuellen Antworten in der Austrittsbefragung innerhalb der HR-Abteilung vertraulich gehandhabt werden und mit keinen weiteren Personen oder Stellen, auch nicht mit den entsprechenden Vorgesetzten, geteilt werden. Der andere Unternehmensvertreter zeigt hierzu auf, dass der Mitarbeitende im Rahmen der Online-Befragung zur Entscheidung aufgefordert wird, ob seine Antworten nach seinem Austritt auf individueller Basis mit dem direkten Vorgesetzten geteilt werden dürfen.
- Diejenigen fünf Unternehmen, die die Austrittsbefragung ausschliesslich mittels persönlichen Gesprächs mit einem HR-Vertreter durchführen, sichern den Mitarbeitenden die Vertraulichkeit in Bezug auf die individuellen Feedbacks zu. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass aufgrund von Mustern und Trends, die sich allfällig aufgrund wiederholter Feedbacks ergeben, das Gespräch mit dem zuständigen Linienvertreter gesucht werde. Zusätzlich bittet eines dieser Unternehmen den Mitarbeitenden explizit um seine Stellungnahme, ob sein Feedback auch auf individueller Basis mit dem Vorgesetzten besprochen werden darf.

4.4 Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen

Die Praxisvertreter haben zu den Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen einige Hinweise machen können. Zudem liegen der Autorin von acht befragten Unternehmen unternehmensinterne Dokumente vor. Basierend auf diesen Angaben werden in je einem separaten Unterkapitel die folgenden Themen dokumentiert: Standardisierungs- und Strukturierungsgrad, Verantwortung für die Durchführung, Aufbau, Frageformen, Zeitpunkt, Dauer und Zielgruppe der Austrittsbefragung.

4.4.1 Standardisierungs- und Strukturierungsgrad der Austrittsbefragung

Die Methoden zur Gewinnung der Informationen im Rahmen von Austrittsbefragungen in der Praxis lassen sich nach Standardisierungs- und Strukturierungsgrad wie folgt einteilen:

	Quantitative Befragung	Qualitative Befragung	Kombination von quantitativer und qualitativer Befragung
Standardisierte, strukturierte Befragung	3		
Unstrukturierte Befragung		2	
Kombination von standardisierter, strukturierter und unstrukturierter Befragung	1		5

Tabelle 2: Standardisierung und Strukturierung bei der Gewinnung der Informationen in der Praxis

Viele der befragten Unternehmen haben sich während der letzten ein bis zwei Jahre mit dem Thema Austrittsbefragung und einer entsprechenden Standardisierung und/oder Automatisierung auseinander gesetzt haben:

- Von den elf Unternehmen, die interviewt wurden, weisen alle eine mehr oder weniger standardisierte Vorgehensweise in der Gewinnung der Informationen aus.
- Zwei globale Unternehmen weisen aber darauf hin, dass sie (noch) keine global einheitliche Austrittsbefragung implementiert hätten, sondern diese sich pro Landesgesellschaft unterscheide bzw. gar nicht überall durchgeführt werde. Vier andere globale Unternehmen wiederum haben letztthin ein weltweit einheitliches Verfahren eingeführt.
- In Bezug auf die Automatisierung weisen zwei Interviewpartner auf die Komplexität hin, die der in ihren Unternehmen voll automatisierte Online-Befragungs-Prozess mit sich bringt. Sie erklären, dass es bei der Einführung schwierig war, die richtigen Zielgruppen zu definieren, die jeweils aufgrund bestimmter Mutationen im Personalinformations-System automatisch eine Einladung zur Teilnahme an der Austrittsbefragung erhalten sollen. Da diese zwei Unternehmen den Prozess global einheitlich und unter Einbezug eines externen Anbieters gestalten, mussten insbesondere auch die Versandfristen dieser Einladungen entlang der länderspezifischen Kündigungsfristen – und somit der verbleibenden Erreichbarkeits-Dauer des Mitarbeitenden im Unternehmen – adaptiert werden.

Bezüglich Strukturierung der Austrittsbefragung zeigt sich in der Praxis das folgende Bild:

- Neun der insgesamt elf Unternehmen haben eine teilweise oder vollständig strukturierte Austrittsbefragung im Einsatz. Zwei Unternehmen führen im Rahmen der Austrittsbefragung ein unstrukturiertes, offenes Gespräch.
- In fünf der oben erwähnten neun Unternehmen kommt eine Kombination von quantitativen und qualitativen Befragungselementen zur Anwendung. So befragt z.B. ein Unternehmen den Mitarbeitenden zuerst entlang eines standardisierten Fragebogens, hält diese Antworten in einem Excel-Formular fest und geht danach in ein unstrukturiertes, offenes Gespräch über. Ein anderes Unternehmen verwendet im Gespräch die Methode nach Hilb (siehe Kapitel 3.3). Dabei überträgt der HR-Vertreter an-

lässlich des Gesprächs die Feedbacks des Mitarbeitenden in Bezug auf den Verwirklichungsgrad und in Bezug auf die Wichtigkeit der erfragten Aspekte. Danach wird in offener Gesprächsform – insbesondere zu den kritisch beurteilten Aspekten – um vertieftes Feedback gebeten.

- Drei dieser neun Unternehmen verwenden eine vollständig strukturierte Befragung mit ausschliesslich quantitativen Befragungselementen.

4.4.2 Verantwortung für die Durchführung der Austrittsbefragung

Bezüglich der Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Austrittsbefragung zeigt sich in der Unternehmenspraxis das folgende Bild:

	HR	Führungskraft	Externer Dienstleister
Online-Befragung	2		3
Persönliches Gespräch im Anschluss an die Online-Befragung	3		
Persönliches Gespräch	5	1	

Tabelle 3: Verantwortung für die Durchführung von Austrittsbefragungen in der Praxis

- Als erstes fällt auf, dass zehn von elf Unternehmen die Verantwortung für die Gewinnung der Informationen bei HR angesiedelt haben.
- Im Gegensatz dazu hat das elfte Unternehmen vor ungefähr einem Jahr entschieden, die vollständige Verantwortung für das Verabschieden des Mitarbeitenden in die Hände des jeweiligen Vorgesetzten zu legen.
- Bei drei der fünf Unternehmen, die eine Online-Methode im Einsatz haben, ist ein externer Anbieter mit der Durchführung beauftragt.
- Bei den anderen zwei Unternehmen führt HR die Austrittsbefragung mittels vorhandener interner technischer Lösung durch.
- In den beiden Unternehmen, die ausschliesslich das Online-Verfahren anwenden, wird der Mitarbeitende darauf hingewiesen, dass er sich bei HR melden soll, falls er ein persönliches Gespräch wünscht. Gemäss Einschätzung der beiden Interviewpartner findet dies aber äusserst selten statt und wenn, dann ist dieses Gespräch auf das individuelle Bedürfnis des Mitarbeitenden abgestützt, orientiert sich an keinem Standard und wird nicht dokumentiert.

4.4.3 Aufbau der Austrittsbefragung

Da die von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Unterlagen für den Leser dieser Arbeit nicht einsehbar sind, wird an dieser Stelle darauf verzichtet, auf die Aspekte des Aufbaus der Online-Befragungen in der Praxis einzugehen.

4.4.4 Frageformen in der Austrittsbefragung

Basierend auf den unternehmensinternen Dokumenten können einige Aussagen zu den Frageformen in der Austrittsbefragung gemacht werden:

- Es kommen hauptsächlich Fragen nach den Einstellungen des Befragten, nicht aber nach dessen Überzeugungen und auch nicht nach dessen Verhalten zur Anwendung.
- Weiter bittet nur ein Unternehmen den Befragten zusätzlich auch soziodemographische Angaben zu machen.
- In den allermeisten Fragen nach den Einstellungen des Befragten wird eine Aussage vorgelegt, die auf einer Ratingskala beurteilt werden muss. Ranking-Verfahren oder Alternativfragen kommen hingegen kaum zum Einsatz. Einzig bei den Fragen zu den Austrittsgründen nutzen einige Unternehmen ein Ranking-Verfahren.
- In der Praxis scheint sich für die Ratings die fünf-stufige Skala mit den Werten ‚strongly agree‘, ‚agree‘, ‚neither agree nor disagree‘, ‚disagree‘ und ‚strongly disagree‘ durchgesetzt zu haben: Ein Unternehmen wendet die Methode nach Hilb (siehe Kapitel 3.3) an. Die Elemente der Befragung sind dabei auf einer 3-stufigen Skala in Bezug auf den Erfüllungsgrad zu beurteilen. Ein Unternehmen bietet dem Befragten für die Rückmeldung zu den Themen eine 4-stufige Skala mit den Werten ‚stimme voll zu‘ bis ‚stimme gar nicht zu‘. Vier Unternehmen offerieren dem Mitarbeitenden eine 5-stufige Skala mit Werten von ‚stimme vollständig zu‘ bis ‚stimme überhaupt nicht zu‘ bzw. ‚strongly agree‘ bis ‚strongly disagree‘, um seine Einschätzung zu den gestellten Fragen abzugeben. Ein Unternehmen stellt dem Mitarbeitenden zur Beurteilung der verschiedenen Elemente eine 6-stufige Skala mit Werten von ‚strongly agree‘ bis ‚strongly disagree‘ zur Verfügung.
- Zwei Unternehmen stellen zusätzlich die Antwortoption ‚kann ich nicht beurteilen‘ bzw. ‚not applicable‘ zur Verfügung.
- Zwei Unternehmen bitten den Befragten ausserdem die Wichtigkeit der zur Beurteilung vorgelegten Faktoren einzuschätzen.

4.4.5 Zeitpunkt der Austrittsbefragung

Bezüglich des Zeitpunkts der Durchführung der Austrittsbefragung machen die Unternehmensvertreter die folgenden Angaben:

- Die fünf Unternehmen, die ein Online-Verfahren im Einsatz haben, lancieren die Befragung unmittelbar oder kurz nach Erlangen der Kenntnis über den Austritt des Mitarbeitenden.
- Bei den drei Interviewpartnern, in deren Unternehmen die Kombination der Online-Methode und des persönlichen Gesprächs zum Einsatz kommt, wird aufgrund des frühzeitig eingeholten Feedbacks via Online-Verfahren kurz vor dem letzten Arbeitstag des Mitarbeitenden noch das persönliche Gespräch durchgeführt.
- Diejenigen sechs Interviewpartner, die das persönliche Gespräch als alleinige Methode einsetzen, betonen, dass die Austrittsbefragung mit Vorteil im Verlaufe der letzten zwei bis drei Wochen vor

dem letzten Arbeitstag des Mitarbeitenden durchgeführt wird. Fünf dieser sechs Unternehmen weisen ausserdem darauf hin, dass die Befragung nach Aushändigung des Arbeitszeugnisses stattfinden soll.

4.4.6 Dauer der Austrittsbefragung

Zur Dauer der Austrittsbefragung ergeben die Resultate der Unternehmensbefragung keine ausreichend schlüssigen Aussagen. Es kann einzig auf die im Zusammenhang mit dem Aufwand erwähnten Aussagen im Rahmen der persönlichen Gespräche in Kapitel 4.3.2 verwiesen werden.

4.4.7 Zielgruppe der Austrittsbefragung

Bezüglich der Zielgruppe der Austrittsbefragung stellt man im Rahmen der Betrachtung der gängigen Praxis die folgenden Punkte fest:

- Die Austrittsbefragung findet für den Mitarbeitenden in allen elf Unternehmen auf freiwilliger Basis statt.
- In neun der elf Unternehmen werden alle Mitarbeitenden, die das Unternehmen freiwillig verlassen, befragt. In zwei Unternehmen werden konsequent alle Mitarbeitenden, die die Organisation verlassen, in die Austrittsbefragung eingeschlossen.
- Eine weitere Segmentierung findet nur in drei Unternehmen statt, wo beispielsweise die befristet Angestellten, die Mitglieder der Geschäftsleitung oder Mitarbeitende, die innerhalb des Unternehmens eine neue Stelle antreten, von der Austrittsbefragung ausgeschlossen sind.
- Keines der Unternehmen wendet die Möglichkeit einer Stichproben-Befragung an.

4.5 Zu gewinnende Informationen und deren Nutzen

Nachdem vorstehend die Methoden und Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen erläutert wurden, erklärt dieses Kapitel die verschiedenen Arten der Informationen, die in den elf interviewten Unternehmen anlässlich der Austrittsbefragungen erhoben werden. Anschliessend wird – wo erkannt – auf den jeweiligen Nutzen der entsprechenden Informationen eingegangen.

4.5.1 Soziodemographische Angaben

Nur eines der Unternehmen fordert den Mitarbeitenden auf, die eigenen demographischen Angaben, wie Daten zur eigenen Person, Dienstjahre oder Hierarchiestufe in der schriftlichen Austrittsbefragung zu ergänzen.

4.5.2 Angaben zum Austrittsgrund

Die Klärung nach den Austrittsgründen ist in zehn der elf Unternehmen Teil der Austrittsbefragung:

- Zehn Unternehmen erheben die Austrittsgründe im Rahmen der Austrittsbefragung. Diese Erhebung fällt je nach Methode, die im Einsatz steht, unterschiedlich aus.
- Im elften Unternehmen fordern die Austrittsgründe die Vertreter der HR-Administration ein, und zwar ausserhalb der Austrittsbefragung.

4.5.3 Feedback zu verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereichen

Aufgrund der acht vorliegenden unternehmensinternen Dokumente lassen sich diejenigen Themenfelder genauer betrachten, zu denen die Unternehmen anlässlich der Austrittsbefragung Feedback einholen:

- Das erste Unternehmen bittet um die Einschätzung von 40 Faktoren entlang den Themen Arbeit, Karriere, Management/Vorgesetzte, Geschäftsleitung/Senior Management, Unternehmen/Kultur und Employee Engagement abzugeben.
- Ein zweites Unternehmen stellt dem Mitarbeitenden 44 Fragen, welche zum Teil wiederum Unterfragen beinhalten. Die Fragen decken die folgenden Themenbereiche ab: Arbeitsumfeld, Arbeitsinhalt, Unternehmensstrategie, Ruf auf dem Arbeitsmarkt, Team und Führung, Karrieremöglichkeiten, Wertschätzung, Entlohnung, Anstellungsbedingungen, Work-Life Balance.
- Das dritte Unternehmen erhebt Feedback zu 16 Fragen, die sich an den 5 definierten und unternehmensintern bekannten Kategorien der Unternehmenswerte orientieren.
- In den Unterlagen des vierten Interviewpartners ist ersichtlich, dass mit der Austrittsbefragung Rückmeldungen zu 26 Faktoren entlang der Themen Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen, Führung, berufliche Entwicklung, Information/Kommunikation sowie zur Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber eingeholt wird.
- Beim fünften Unternehmen werden insgesamt 18 Fragen zu Themenfeldern, wie Arbeitsumfeld, Entlohnung, Work-Life Balance, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsinhalt und Führung beurteilt.
- Die Austrittsbefragung des sechsten Unternehmens umfasst 52 Fragen zu den Themen Quality of Relationship, Alignment with Strategy/Values, Career Opportunities, Training & Development, Reward & Recognition, Well-being/Work Environment, Job Satisfaction und Client Orientation.
- Das siebte Unternehmen wendet die Methode nach Hilb (siehe Kapitel 3.3) an. Dabei holt es anlässlich der Austrittsbefragung Informationen zu 21 vordefinierten Faktoren ein, die den folgenden Themenfeldern zugeordnet werden können: Arbeitsinhalt, Unternehmenswerte, Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung, Information, Team und Führung, Aus- und Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten, Entlohnung, Anstellungsbedingungen, Work-Life Balance.
- Das letzte und achte Unternehmen, von denen interne Dokumente vorliegen, ist dasjenige, bei welchem der direkte Vorgesetzte die Austrittsbefragung durchführt. Das dort durch die HR-Abteilung zur Verfügung gestellte Formular beinhaltet keine Elemente, mit welchen Feedback zu unternehmensbezogenen Themen eingeholt wird.

- Ein nochmals anderer Themenbereich, zu dem anlässlich der Austrittsbefragungen Feedback erhoben wird, ist derjenige der erbrachten HR-Dienstleistungen. Konkret nutzen zwei Unternehmen die Austrittsbefragung als Kanal um Feedback zu den von HR erbrachten Services einzuholen.
- Schliesslich ist zu erwähnen, dass insgesamt drei Unternehmen dem Mitarbeitenden innerhalb der schriftlichen Austrittsbefragung ein Freitextfeld zur Verfügung stellen, in dem das Anbringen von zusätzlichen Kommentaren oder Verbesserungsvorschlägen möglich ist.

Der Interviewpartner vom neunten der elf befragten Unternehmen erwähnt, dass sie anlässlich der Austrittsbefragung die Themenfelder Strategie, Arbeitsinhalt, Kunden, Team und Führung, Unternehmenswerte und Verhaltenskodex, Entlohnung sowie Entwicklungsmöglichkeiten abdecken.

Diejenigen zwei Unternehmen, welche die Austrittsbefragung in Form eines unstrukturierten, offenen Gesprächs gestalten, fokussieren gemäss deren Angaben auf die folgenden Kriterien: Das eine Unternehmen konzentriert sich stark auf das Thema Führungskultur. Das andere Unternehmen spricht die Elemente Team, Unternehmen, Anstellungsbedingungen, Kultur und Kommunikation an.

Zum Schluss ist der Hinweis von drei Unternehmensvertretern zu wiederholen, der besagt, dass sich die Themenbereiche in der Austrittsbefragung mehrheitlich an den Elementen der ebenfalls im Einsatz stehenden allgemeinen Mitarbeiterbefragung orientieren.

4.5.4 Angaben im Zusammenhang mit der HR-Administration

In neun Unternehmen ist die Klärung von offenen Fragen im Zusammenhang mit der HR-Administration, wie z.B. die Frage nach dem verbleibenden Feriensaldo, Teil der Austrittsbefragung. Zusätzlich findet in fünf dieser Unternehmen zu Beginn der Austrittsbefragung die Übergabe des Arbeitszeugnisses statt.

4.5.5 Angaben bezüglich Austrittsentscheid und Zukunftsabsichten des Mitarbeitenden

In Bezug auf die fünfte Art der Information erheben die Unternehmen die folgenden Angaben:

- Drei Unternehmen möchten vom Mitarbeitenden wissen, seit wann er sich die Gedanken in Bezug auf den Weggang aus dem Unternehmen gemacht hat, ob – und falls ja – mit wem er diese besprochen hat, ob es intern alternative Stellenangebote gegeben hat und was ihn zum weiteren Verbleib im Unternehmen bewegt hätte.
- Ein Unternehmen stellt die Frage, weshalb sich der Mitarbeitende ursprünglich für das Unternehmen als Arbeitgeber entschieden hatte und ob die damaligen Erwartungen erfüllt wurden.
- Fünf Unternehmen wollen wissen, ob der Mitarbeitende das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen wird.
- Die Frage nach einem allfälligen Wiedereintritt ist ebenfalls verbreitet und ist Teil von fünf Austrittsbefragungen.

- Vier Interviewpartner führen aus, dass sie im Rahmen der Austrittsbefragung die Fragen stellen, wohin es den Mitarbeitenden zieht, sprich wer der nächste Arbeitgeber sein wird und/oder welche künftige Funktion er übernehmen wird.
- Ausserdem wird in einer der elf Austrittsbefragungen nach den Kanälen gefragt, die der Mitarbeitende bei seiner Stellensuche genutzt hat.
- Einige Unternehmen pflegen für die ehemalige Belegschaft zudem ein Alumni-Netzwerk. Von den elf interviewten Unternehmen haben zwei erwähnt, dass sie den Mitarbeitenden anlässlich der Austrittsbefragung auf die Möglichkeit des Beitritts in dieses Netzwerk hinweisen.

4.5.6 Nutzen der Informationen

Stellt man den Interviewpartnern die Frage nach dem Nutzen der individuellen Informationen, erhält man die folgenden Antworten:

- Die Frage nach der Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber erachten zwei Unternehmen als die allerwesentlichste.
- Ein weiterer Interviewpartner erachtet die Feedbacks zu den Themenbereichen ‚Entwicklungsmöglichkeiten‘ und ‚Führung‘ als sehr hilfreich, beurteilt den Nutzen der Feedbacks zur Entlohnung und zu den Anstellungsbedingungen aber als niedrig.
- Ein anderes Unternehmen vergleicht mit grossem Interesse die Angaben, die es einerseits zum Thema der internen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und andererseits zum Thema der künftigen Funktion des ausscheidenden Mitarbeitenden erhält.
- Den Nutzen der erhobenen Informationen bezeichnet ein weiterer Interviewpartner grundsätzlich als hoch, da er – aufgrund der in seinem Unternehmen üblicherweise hohen Fluktuation – auf einer hohen Anzahl von Nennungen gründet. Dasselbe Unternehmen erachtet den Nutzen der Informationen, die im Freitextfeld gemacht werden, als ebenfalls gross.

4.5.7 Validität

Man hat die Unternehmensvertreter anlässlich der Interviews auch gebeten, die Validität der im Rahmen der Austrittsbefragung erhobenen Informationen zu beurteilen. Die Antworten der Interviewpartner fallen zu diesem Thema unterschiedlich aus:

- Fünf Unternehmen bezeichnen die Informationen, die sie anlässlich der mündlich durchgeführten Austrittsbefragung erheben, als umfassend und als sehr glaubhaft.
- Eines dieser Unternehmen ist jedoch der Überzeugung, dass diese Ehrlichkeit nur anlässlich von persönlichen Gesprächen, nicht aber bei Online-Befragungen, gegeben ist.
- Weiter führt derselbe Interviewpartner aus, dass eine Auslagerung der Austrittsbefragung zu einem externen Anbieter wohl noch etwas validere Informationen liefern könnte. Gleichzeitig ist er aber der Überzeugung, dass auch dies nur dann der Fall wäre, wenn auch dieser externe Anbieter persönli-

che Gespräche führt.

- Ein anderer Interviewpartner pflichtet dieser Meinung insofern bei, als dass er durch das persönliche Gespräch, welches die vorgängig online erhobenen Informationen zur Basis nimmt, nochmals validere Angaben vom Mitarbeitenden erhält. Der Unternehmensvertreter eines Unternehmens, welches die Austrittsbefragung mittels Online-Methode durchführt, erwähnt ebenfalls, dass die persönlichen Gespräche wahrscheinlich validere Angaben liefern könnten, diese aber aufgrund der schwierigen Auswertbarkeit wieder an Validität verlieren würden.
- Derselbe Interviewpartner misst den Resultaten aus der Online-Austrittsbefragung gute Glaubwürdigkeit zu, weist aber auf die länderspezifischen kulturellen Unterschiede in der Anwendung der Bewertungsskala hin. Diese müssten berücksichtigt werden, um keine verfälschten Interpretationen der Resultate vorzunehmen.
- Dasjenige Unternehmen, welches die Austrittsbefragung mittels vollständig vertraulicher Online-Befragung durch einen externen Anbieter durchführen lässt, misst den Resultaten der Austrittsbefragung hohe Validität zu. Hingegen gelte es aufgrund der unsteten und pro Geschäftseinheit stark variierenden Rücklaufquote regelmässig zu überprüfen, ob die Anzahl Nennungen eine angemessene Interpretation der Resultate erlaubt.
- Ein anderes Unternehmen, welches für die Austrittsbefragung ebenfalls die Dienste eines externen Anbieters in Anspruch nimmt, bezeichnet die erhobenen Informationen als glaubhaft.
- Der Interviewpartner eines weiteren Unternehmens glaubt, dass die Validität der Austrittsbefragung hoch gehalten werden kann, wenn die Befragung möglichst kurz ausfällt. Die Teilnahmerate und die Konzentration des Mitarbeitenden könnten dadurch verbessert werden.
- Eine der Mehrheit der Interviewten entgegengesetzte Meinung vertritt dasjenige Unternehmen, welches auf das standardisierte Einholen von Feedbacks zu unternehmensbezogenen Themen verzichtet. Dieses stellt die Ehrlichkeit des Mitarbeitenden anlässlich von Austrittsbefragungen grundsätzlich in Frage.
- Es ist auch zu erwähnen, dass fünf der neun Unternehmen, bei denen ein persönliches Gespräch zum Verfahren der Informationsgewinnung gehört, der Meinung sind, man solle dem Mitarbeitenden sein Arbeitszeugnis vorgängig zum Gespräch aushändigen. Man glaubt, dadurch die Ehrlichkeit des Mitarbeitenden anlässlich der Austrittsbefragung zu verbessern.

4.6 Verwendung der gewonnenen Informationen

In diesem Kapitel wird untersucht, welche Schritte die Unternehmen im Nachgang zur Erhebung der Informationen unternehmen. Dabei wird auch geprüft, wie die Erkenntnisse aus der Austrittsbefragung im Unternehmen genutzt werden. Die dabei in der Praxis zur Anwendung kommenden Aktivitäten können als Folgeprozesse der Austrittsbefragung bezeichnet werden und gestalten sich wie folgt:

- Die mittels Austrittsbefragung erhobenen Austrittsgründe werden bei acht Unternehmen manuell im Personalinformationssystem erfasst.
- In einem Unternehmen werden die anlässlich des persönlichen Gesprächs erhobenen Austrittsgrün-

de auf keine Art und Weise weiter bearbeitet.

- In demjenigen Unternehmen, in welchem der Vorgesetzte die Austrittsbefragung mit dem Mitarbeitenden durchführt, wird das zur Verfügung gestellte Formular durch den Vorgesetzten mit den Austrittsgründen ergänzt und an HR retourniert. Dort werden die Formulare zur Information an den zuständigen HR-Vertreter weitergeleitet. Mit Ausnahme einer jährlichen Statistik über die Austrittsgründe werden die erhobenen Daten nicht weiter bearbeitet.
- Die Erstellung einer Auswertung über die Austrittsgründe zur allfälligen Verwendung durch die HR-Personen ist auch in einem weiteren Unternehmen die einzige weitere Bearbeitung der erhobenen Informationen.
- Eines der elf Unternehmen rapportiert die Austrittsgründe an die Leitung des internationalen Konzerns, wo regelmässig Auswertungen erstellt werden. Letztere werden insbesondere hinsichtlich der drei Fluktuationswerte ‚Total Turn-over‘, ‚Voluntary Turn-over‘ und ‚Regretted Turn-over‘ sowie hinsichtlich des Vergleichs unter den verschiedenen Ländergesellschaften ausgewertet.
- Die erhobenen Feedbacks zu den unternehmensbezogenen Themenbereichen bearbeiten vier Unternehmen nach der Erhebung nicht weiter. Die Interviewpartner dieser Unternehmen verweisen aber darauf, dass die jeweilige HR-Fachperson die Rückmeldungen der Mitarbeitenden für ihre weitere HR-Arbeit nutzt. Diese potentiellen Folgeprozesse werden aber in keinem dieser befragten Unternehmen dokumentiert oder überwacht.
- Weiter werden in einem der befragten Unternehmen regelmässig Auswertungen über die Austrittsgründe und die Feedbacks zu den ausgewählten unternehmensbezogenen Themenbereichen erstellt und den HR-Vertretern für die Verwendung in ihrer alltäglichen HR-Arbeit zur Verfügung gestellt. HR vergleicht die Resultate der Austrittsbefragung zusätzlich mit den Resultaten der einmal pro Jahr durchgeführten Vorgesetztenbeurteilung innerhalb ihrer Zuständigkeitsbereiche. Zusätzlich wertet dieses Unternehmen aus, welche Mitarbeitersegmente das Unternehmen verlassen. Konkret will die HR-Abteilung in Erfahrung bringen, ob die Leistungs- und/oder Potentialträger der Organisation den Rücken kehren. Diese Auswertungen sind zwei Mal pro Jahr als Informationspunkt auf der Agenda der Geschäftsleitungs-Sitzung. In demselben Unternehmen werden die Resultate der Austrittsbefragung in konsolidierter Form auch an das HR-Marketing weitergeleitet. Diese nutzen die Informationen für die Weiterentwicklung der Employer Value Proposition.
- In einem anderen Unternehmen werden die erhobenen Daten in anonymisierter Form manuell in ein Excel-File übertragen, welches einmal pro Monat an die Konzernleitung weitergeleitet wird. Dort werden daraufhin die globalen Auswertungen erstellt. Der Interviewpartner dieses Unternehmens, welches diese globale Austrittsbefragung erst kürzlich eingeführt hat, stellt mit Ernüchterung fest, dass man noch keine Idee habe, wie die Resultate genutzt werden sollen. Entsprechend wisse man mit den Auswertungen noch nichts anzufangen.
- Ein Unternehmen, bei dem für die Gewinnung der Informationen die Online-Methode im Einsatz steht, liefert die Daten ans HR-Controlling, wo sie anonymisiert und mittels statistischen Methoden auf Quartalsbasis ausgewertet werden. Die Auswertungen werden dem höheren HR-Management zur Verfügung gestellt. Dieses müsse gemäss dokumentiertem Standardprozess aufgrund dieser

Auswertungen und den darin erkannten Trends Eskalationsmassnahmen definieren. Ausserdem wird erwähnt, dass das Recruiting-Team auf individueller Basis informiert werden muss, falls ein Mitarbeitender das Unternehmen innerhalb der ersten sechs Anstellungsmonate verlässt. Der Interviewpartner bezweifelt jedoch, dass diese beiden Prozessschritte in der Praxis zur Anwendung kommen.

- Das erste der drei Unternehmen, die eine Online-Austrittsbefragung und die Dienste eines externen Anbieters nutzen, erklärt, dass der Dienstleister die Daten anonymisiert, aggregiert und diverse Auswertungen erstellt. Der Interviewpartner erhalte die so bereits verarbeiteten Resultate der Austrittsbefragung einmal pro Quartal via CD-Rom zugestellt. Er wiederum stellt die Auswertungen ins Intranet des Unternehmens, wo weltweit nur wenige (mehrheitlich) HR-Personen über ein interaktives Tool darauf zugreifen können. Alle Zugriffsberechtigten haben Einblick auf die neuesten Resultate plus auf die Resultate des vergangenen Jahres, können diese ins Excel exportieren und nach eigenen Bedürfnissen verwenden. Ein standardisierter bzw. vorgegebener Rückfluss der Resultate an die Führungskräfte ist nicht vorgesehen.
- Das zweite der drei Unternehmen, die eine Online-Austrittsbefragung und die Dienste eines externen Anbieters nutzen, erhält vom Dienstleister unterschiedliche Auswertungen. Zum einen wird dem Unternehmen eine individuelle Auswertung pro Mitarbeitender zur Verfügung gestellt, sofern der Befragte anlässlich der Online-Befragung sein Einverständnis dazu gegeben hat. Dieser Report dient der HR-Person als Basis für das nachfolgende persönliche Gespräch. Zum anderen erstellt der externe Provider pro Monat für jede Geschäftseinheit, für die mindestens zwei Feedback-Nennungen vorliegen, eine Auswertung. Diese beinhaltet die Angaben zu den Austrittsgründen und das Feedback zu den ausgewählten Themenbereichen. Zusätzlich stellt das Unternehmen den HR-Vertretern eine interne Anleitung zur Verfügung, die in groben Zügen aufzeigt, wie die Auswertungen mit den Führungskräften zu analysieren und geeignete Massnahmen, inklusive der messbaren Zielsetzungen, zu definieren sind. Es wird zudem darauf hingewiesen, dass eruierte Probleme in der Führungskultur allfällig an den nächst höheren Vorgesetzten weiter getragen werden sollen. Die durch die Austrittsbefragungen gewonnenen Informationen und die anschliessend erstellten Auswertungen fliessen zusätzlich ins quartalsweise HR-Reporting des Unternehmens ein. Ausserdem werden sie an die für das HR-Marketing Zuständigen weitergeleitet, so dass diese die Informationen für das Management der Employer Value Proposition nutzen können.
- Das dritte der drei Unternehmen, die eine Online-Austrittsbefragung und die Dienste eines externen Anbieters nutzen, bekommt von diesem eine monatliche Datenlieferung in das unternehmensinterne Data Warehouse. Dort werden die Daten durch ein benanntes, globales HR-Team mit zusätzlichen Informationen, wie z.B. Organisationsdaten, Geschlecht oder Dienstjahre angereichert und anschliessend anonymisiert. Die Auswertungen werden durch dieses unternehmensinterne HR-Team auf Quartalsbasis erstellt. In den Auswertungen sind die aktuellen Quartalsergebnisse sowie die Resultate der letzten zwei Jahre ersichtlich. Der Zugang zu diesen Auswertungen wird restriktiv gehandhabt und ist weltweit wenigen HR-Verantwortlichen vorbehalten. Der pro Geschäftseinheit zur Verfügung gestellte Report soll der zuständigen HR-Person als Grundlage für deren Analyse dienen.

In diesem Unternehmen ist vorgesehen, dass die HR-Person die Resultate analysiert und bei Bedarf der zuständigen Führungskraft Vorschläge für Massnahmen unterbreitet. Falls solche Massnahmen eingeleitet werden, rapportiert die zuständige HR-Person diese zurück in das Führungsteam der HR-Abteilung. Es ist aber keine weitere zentralisierte Massnahmen-Koordination oder –steuerung vorgesehen.

- Es scheint auch erwähnenswert, dass das soeben genannte Unternehmen jeweils einen generischen Vergleich zwischen den Resultaten der Austrittsbefragung und den Resultaten der allgemeinen Mitarbeiterbefragung herstellt. Andere Interviewpartner bedauern, dass aufgrund unterschiedlicher Konzepte ein solcher Vergleich in ihrem Unternehmen nicht möglich ist. Nochmals ein anderes Unternehmen schildert den Versuch, den sie vor einiger Zeit unternommen haben, ihre drei grossen, weltumspannenden Mitarbeitenden-Befragungsinstrumente miteinander zu verknüpfen. Konkret wurde aufgrund der Resultate der Mitarbeiterbefragung, der Austrittsbefragung und der Eintrittsbefragung pro Organisationseinheit ein Report erstellt, der die Belegschaft hinsichtlich des Fluktuations-Risikos in vier unterschiedliche Segmente einteilte. Aufgrund von knappen HR-Ressourcen wird dieser Report aktuell nicht mehr produziert.

Im Rahmen der Verwendung der gewonnenen Informationen machen zwei Unternehmensvertreter zum Schluss einen Hinweis betreffend Datenschutz. Es scheint, dass insbesondere bei denjenigen Unternehmen, die eine länderübergreifende Austrittsbefragung mittels Online-Verfahren implementiert haben, dieses Thema eine hohe Relevanz und Komplexität aufweist. Es gehe darum, die Datenübermittlung zu externen Anbietern wie auch intern zwischen den verschiedenen Ländergesellschaften des Unternehmens zu klären. Es müsse auch mit Sorgfalt geprüft werden, zu welchen Datenübermittlungs- und Datenverarbeitungs-Schritten man beim Mitarbeitenden ein explizites Einverständnis einholen muss. Weiter sei bei der Frage des Datenschutzes nicht nur die Rechtsprechung des jeweiligen Landes zu berücksichtigen, sondern auch weitere Instanzen, wie z.B. der Betriebsrat in Deutschland, analog der Vorgaben mit einzubeziehen.

4.7 Offene Fragen und künftige Entwicklungen

Die Erläuterungen in diesem Kapitel decken einerseits die von den Unternehmen geäusserten Schwierigkeiten und offenen Fragen ab. Andererseits wird auch auf die anlässlich der Praxisbefragung geäusserten Zukunftsabsichten im Zusammenhang mit der Austrittsbefragung eingegangen.

Zu den Schwierigkeiten und offenen Fragen können die folgenden Aussagen der Interviewpartner gezählt werden:

- Dasjenige Unternehmen, welches die Austrittsbefragung unter Anwendung von 21 Hilb-Kärtchen (siehe Kapitel 3.3) durchführt, stellt fest, dass ein Grossteil der Mitarbeitenden nahezu alle 21 Begriffe als sehr wichtig einstuft, was eine strategische Gewichtung der verschiedenen Themen für das Unternehmen schwierig macht. Ausserdem wird erkannt, dass die Prozess-Effizienz noch Verbesse-

rungspotential aufweist. So könnte man den Mitarbeitenden im Vorfeld des Gesprächs via Online-Tool die Beurteilung der Hilb-Kärtchen vornehmen lassen und anschliessend im persönlichen Gespräch nur noch die wesentlichen Aspekte vertiefen.

- Zwei Unternehmen leiden unter dem Fehlen eines Folgeprozesses. Die Schwierigkeit sei aber auch, einen solchen Folgeprozess zu implementieren, da sich für den zu erbringenden Aufwand ein entsprechender Ertrag einstellen müsste, der eben nur schwierig nachzuweisen sei.
- Die Problematik des zu geringen Rücklaufs bei Austrittsbefragungen wird von einem weiteren Unternehmen genannt.
- Wiederholt wurde anlässlich der Unternehmensbefragung auch erwähnt, dass man in den Auswertungen über die Austrittsgründe immer wieder die gleichen Nennungen findet. Es stelle sich dazu die Frage, ob man als Organisation nichts aus den bereits anlässlich von früheren Befragungen schlechten Bewertungen dieser Themen gelernt hat, oder ob das eben einfach diejenigen Gründe sind, weshalb Mitarbeitende in der Schweiz ein Unternehmen verlassen.
- Ein weiterer Unternehmensvertreter ist der Meinung, dass es grundsätzlich schwierig ist, ein einziges Konzept für Austrittsbefragungen im Unternehmen zu etablieren, dessen Anwendung über alle Mitarbeitersegmente hinweg Sinn macht. Die Klärung, ob für all diese Mitarbeitersegmente die gleichen Aspekte relevant und wichtig sind, wäre vorzunehmen.
- Ein weiterer Unternehmensvertreter identifiziert im Zusammenhang mit der Austrittsbefragung zwei Schwierigkeiten. Zum einen könne er aufgrund einer letztthin durchgeführten technischen Umstellung bei der intern durchgeführten Online-Befragung aktuell keine Rücklaufquoten auswerten. Zum anderen müsse er innerhalb der HR-Abteilung regelmässig das Bewusstsein für die Wichtigkeit der persönlichen Gespräche im Nachgang zur Online-Befragung schärfen. Er vermutet, dass die HR-Belegschaft den Nutzen der Austrittsbefragung anzweifelt, da die Resultate im Anschluss an die Erhebung kaum genutzt werden.
- Ein anderes Unternehmen erachtet es als schwierig, dass innerhalb der HR-Abteilung zwar der Wille für die weitere Professionalisierung des Themas Austrittsbefragung da wäre, man sich aufgrund der knappen Ressourcen-Situation aber vor dem Aufwand scheut und deshalb nicht ausreichend Mittel investiert.
- Eines der Unternehmen erlebt in Bezug auf die Austrittsbefragung die Problematik, dass die allermeisten der Befragten die Frage, ob sie Angaben über die künftige Arbeitsstelle machen wollen, mit ‚ja‘ beantworten, bei der nachfolgenden Frage nach dem künftigen Arbeitgeber dann aber mehrheitlich die Kategorie ‚other‘ ankreuzen.
- Ein weiterer Interviewpartner sieht eine Problematik darin, dass die Ergebnisse tendenziell sehr positiv ausfallen und er sich deshalb die Frage stellt, ob die Informationen ausreichend valide sind.
- Im Zusammenhang mit der Online-Austrittsbefragung leidet ein anderes Unternehmen darunter, dass viele interne Abteilungen auch noch gerne ein, zwei Fragen zu ‚ihrem‘ Thema integrieren möchten. Entsprechend sei es schwierig sicherzustellen, dass die Austrittsbefragung ausreichend kurz und vor allem relevant gestaltet ist.
- Der Kommentar eines weiteren Interviewpartners zeigt schliesslich auf, dass er das Fehlen von Frei-

text-Feldern in der Online-Befragung bemängelt, da mit diesen wertvolle Informationen eingeholt werden könnten.

Obschon sich einige der befragten Unternehmen in den letzten ein bis zwei Jahren mit dem Thema Austrittsbefragung befasst haben, sind die folgenden weiteren Ideen für künftige Entwicklungen vorhanden:

- So will ein Unternehmen, welches in der Austrittsbefragung die Frage nach einem möglichen Wiedereintritt des Mitarbeitenden stellt, künftig Wege finden, wie sie diese Informationen dem internen HR-Recruiting zur Verfügung stellen können.
- Der Interviewpartner von einem anderen Unternehmen führt aus, dass er beabsichtigt, die in der Austrittsbefragung verwendeten Formulare zu vereinheitlichen, eine stärkere Anlehnung an die regelmässig stattfindende allgemeine Mitarbeiterbefragung sicherzustellen, die Resultate der Austrittsbefragung auf irgendeine Art zu erfassen und einen einfachen Folgeprozess einzuführen.
- Diese zwei letzten Absichten, nämlich das Erfassen der Informationen im Personalinformationssystem und das Einführen von Folgeprozessen stehen auch in einem anderen Unternehmen im Raum.
- Den Vergleich zwischen den Resultaten der Austrittsbefragung und der allgemeinen Mitarbeiterbefragung möchten zwei andere Interviewpartner in der Zukunft herstellen.
- Ein weiteres Unternehmen möchte noch einen Schritt weitergehen und künftig die Resultate der Austrittsbefragung, der Mitarbeiterbefragung sowie der Eintrittsbefragung verknüpfen. Es wird erklärt, dass man dadurch überprüfen könnte, ob die Employer Value Proposition nicht nur bei den neuen Mitarbeitenden zur Anstellungsentscheid geführt hat, sondern auch ob das Versprochene im Verlaufe der Anstellung so erlebt wird und ob allfällige Diskrepanzen zwischen der Employer Value Proposition und dem Erlebten zum Weggang aus der Organisation geführt haben.
- Nochmals ein anderes Unternehmen spielt mit der Idee einen ‚Bye Bye Day‘ einzuführen. Dieser würde ein ähnliches Konzept wie der bereits regelmässig durchgeführte ‚Welcome Day‘ aufweisen. Im selben Unternehmen wird zurzeit im Rahmen der Austrittsbefragung noch eine alternative Idee diskutiert. Man überlegt sich nämlich, ob künftig zusätzlich zur Online-Befragung mit Vertretern aus bestimmten Zielgruppen ein ergänzendes, persönliches Gespräch geführt werden soll. So könnte man beim Einholen von Feedback einen Schwerpunkt auf bestimmte Mitarbeitersegmente, wie z.B. auf das Senior Management, auf Early Leavers oder auf Top Talents, legen. Ausserdem wird erwähnt, dass das Thema aktuell nicht vollständig in die Unternehmensprozesse eingebettet sei und mit den Resultaten der Austrittsbefragung wenig passiere. Aus diesem Grund werde im Moment ein Projekt geplant. Das Projekt hat zum Ziel, die Daten aus der Austrittsbefragung einem Endkunden zuzuführen, der diese schlussendlich optimal nutzen kann.
- Der Interviewpartner von einem weiteren Unternehmen verfolgt für die Zukunft zwei Absichten. Erstens möchte er die Austrittsbefragung auf alle Geschäftseinheiten und Mitarbeitersegmente ausdehnen, was aktuell noch nicht der Fall ist. Zweitens will er in der Befragung künftig einen stärkeren Fokus auf den ‚People Flow‘ setzen. Konkret will das Unternehmen nämlich frühere Mitarbeitende als Kunden gewinnen. Deshalb müsse klarer werden, wo die Mitarbeitenden ihre nächste Arbeitsstelle haben. Auch die Verknüpfung dieser Informationen mit den Business Marketing- und Sourcing-

- Strategien müsse verbessert werden. Ebenfalls sei die Wirkung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt noch besser zu überwachen. Das Unternehmen funktioniere nämlich mit einer vergleichsweise hohen Fluktuation. Entsprechend sei es wichtig zu wissen, wo man die Mitarbeitenden gewinnen kann und wie die Employer Value Proposition zu positionieren sei.
- Eine nochmals andere Idee für die Zukunft herrscht in einem weiteren Unternehmen. Dort überlegt man sich, die Austrittsbefragung sechs Monate nach Austritt des Mitarbeitenden aus dem Unternehmen zu wiederholen. Ausserdem sei die Idee aufgekommen, das Konzept in Bezug auf den Inhalt der Austrittsbefragung künftig zu 90% standardisiert zu halten und die restlichen 10% für Themen zu nutzen, die im Unternehmen gerade aktuell sind. Dies würde es dem Unternehmen ermöglichen, jeweils während einer gewissen Zeit Feedback zu einem bestimmten, fokussierten Thema zu erhalten.
 - In Bezug auf den Umgang mit den Auswertungen der Resultate zur Austrittsbefragung zeichnen sich in einem anderen Unternehmen Veränderungen ab. Die aktuell quartalsweise Auswertung wird allfällig auf einen längeren Rhythmus umgestellt. Ausserdem sollen die Resultate künftig in Bezug auf zusätzliche Details, wie z.B. Organisationsdaten, Hierarchiestufe, Lokation, Dienstjahre, Alter oder Geschlecht ausgewertet werden. Das Unternehmen überprüft momentan auch eine Erweiterung der Empfängerliste der Auswertungen und die Definition von obligatorischen Eskalationsmomenten. Auch auf der technischen Seite werden zwei Dinge beabsichtigt: Die Austrittsgründe im Personalinformationssystem müssen mit denjenigen der Austrittsbefragung harmonisiert werden. Ausserdem soll der Informationsfluss über bekannte Austritte von Mitgliedern ausgewählter Zielgruppen hin zu denjenigen HR-Abteilungen automatisiert werden, die sich um Talent-Pools und um das Thema Diversity kümmern. Diese beiden Abteilungen planen in der Zukunft nämlich mit einzelnen Mitarbeitenden dieser Zielgruppen zusätzlich ein offenes, unstrukturiertes Gespräch zu führen.
 - Ein weiteres Unternehmen ist zudem gerade dabei, für die Mitarbeitenden einen zusätzlichen Zugangskanal zur Austrittsbefragung einzuführen. Künftig wird denjenigen Mitarbeitenden, die aufgrund einer sehr kurzen Kündigungsfrist im Unternehmen gar nicht mehr erreichbar sind, mit dem Austrittsschreiben mitgeteilt, wie sie trotzdem noch an der Austrittsbefragung teilnehmen können. Die Mitarbeitenden werden sich nämlich pro-aktiv beim externen Anbieter melden können um einen Online-Zugang zur Austrittsbefragung anzufordern. In demselben Unternehmen überlegt man sich zudem, künftig allfällig auch diejenigen Mitarbeitenden in die Austrittsbefragung zu integrieren, die entweder das Unternehmen unfreiwillig verlassen oder aber innerhalb des Unternehmens eine neue Funktion übernehmen.
 - Die Skala zur Beurteilung von verschiedenen Themenfeldern wird gemäss einem weiteren Interviewpartner schon bald von aktuell sieben auf neu drei Stufen reduziert. Ausserdem wird die Austrittsbefragung, welche momentan mit einem persönlichen Gespräch und einem Excel-Formular durchgeführt wird, auf eine Online-Befragung umgestellt. Diese wird neu global einheitlich gestaltet sein und von einem externen Anbieter durchgeführt werden. Gleichzeitig überlegt man sich, künftig die Online-Befragung zwar allen Mitarbeitenden zukommen zu lassen, in einem zweiten Schritt dann aber nur noch mit den Leistungsträgern ein persönliches Gespräch zu führen.

5. Interpretation der Theorie und der Unternehmenspraxis

Nachdem in den bisherigen Kapiteln 1, 2, 3 und 4 die Erkenntnisse aus der Theorie und der Praxis dargestellt wurden, widmet sich das vorliegende Kapitel der Gegenüberstellung und Interpretation dieser Ausführungen. Kapitel 5.1 geht dabei auf die Aspekte des Nutzens von Austrittsbefragungen ein. Kapitel 5.2 diskutiert die Aspekte im Zusammenhang mit den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Das darauffolgende Kapitel 5.3 befasst sich mit der Interpretation der gängigen Methoden zur Gewinnung der Informationen. Kapitel 5.4 geht auf die Aspekte bezüglich der Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen ein. Die Interpretation der Validität wird in Kapitel 5.5 besprochen. In Kapitel 5.6 wird auf den Aspekt der Arten der Informationen sowie deren Nutzen im Zusammenhang mit der Austrittsbefragung eingegangen. Schliesslich umfasst das Kapitel 5.7 die zu diskutierenden Aspekte im Rahmen der Prozesse zur Verwendung der gewonnenen Informationen sowie den Zusammenhang mit weiteren themenverwandten Informationsquellen.

5.1 Nutzen von Austrittsbefragungen

Die in der Theorie erkannten und in Kapitel 3.1 beschriebenen Nutzen können in den direkten Vergleich zu den anlässlich der Praxisbefragung genannten und in Kapitel 4.1 dokumentierten Nutzen gestellt werden. Dabei zeigt sich ein recht kongruentes Bild. Nur wenige Nutzen werden entweder ausschliesslich in der Literatur oder nur in der Praxis erkannt. So identifiziert die Literatur zwei Nutzen, nämlich das Überprüfen der Wirksamkeit von organisationalen Massnahmen sowie das Steigern der Produktivität und der Einsatz- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft, die von den Unternehmensvertretern so nicht explizit erwähnt werden. Andererseits nutzt die Praxis die Austrittsbefragung zur Erledigung der offenen Punkte bezüglich der HR-Administration, was so in der Literatur nirgends Erwähnung findet.

Orientiert man sich an dem in Kapitel 2 beschriebenen HCM-Modell, fällt auf, dass die Mehrheit von allen genannten Nutzen in den Leistungsbereich Unternehmens- und Strategieentwicklung sowie Systemspezifikation oder in den Leistungsbereich des HC-Controllings fällt. **Der übergeordnete Nutzen der Austrittsbefragung liegt also darin, die Steuerung des Unternehmens zu unterstützen.** Einzig der vorerwähnte Nutzen im Zusammenhang mit der Erledigung der offenen Punkte bezüglich der HR-Administration ist dem Leistungsbereich HC-Services zuzuordnen. Speziell bei denjenigen Unternehmen, die im Rahmen der Austrittsbefragung ein persönliches Gespräch durchführen, wird dieser Nutzen durch die Kombination der Austrittsbefragung und die Erledigung dieser offenen Punkte generiert. Aufgrund der in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse gibt es aber keinen zwingenden Grund, diese Kombination vorzunehmen.

Untersucht man weiter, in welchen HCM-Handlungsfeldern die Nutzen schlussendlich generiert werden können, **stehen die meisten Nennungen im Zusammenhang mit dem HCM-Handlungsfeld Ma-**

Management der Arbeitsmarkt- und Mitarbeiterbeziehungen. Auffällig dazu ist, dass viele Praxisvertreter die Austrittsbefragung in den primären Zusammenhang mit dem Management der Mitarbeiterbeziehungen bzw. mit dem Halten der Mitarbeitenden stellen. Hingegen verbinden nur wenige die Austrittsbefragung mit dem Management der Arbeitsmarktbeziehungen bzw. mit dem Gewinnen der Mitarbeitenden. Gerade dort würde aber auch bezüglich dem Management der Employer Value Proposition ein Nutzen liegen. So kann ein Unternehmen die anlässlich der Austrittsbefragung identifizierten Stärken im Rahmen des Employer Brandings vermarkten oder aber die identifizierten Schwächen beheben, um die Wirkung auf dem Arbeitsmarkt und die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden zu verbessern.

Die Ausführungen der Theorie und der Praxis zeigen weiter, dass nur einer der genannten Nutzen, nämlich derjenige im Zusammenhang mit der Steigerung der Produktivität und der Einsatz- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft, in direktem Zusammenhang mit den HCM-Handlungsfeldern Competence Management oder Performance Management steht. Dazu ist aber zu erwähnen, dass die Vertreter der verschiedenen HCM-Leistungsbereiche aufgrund der Resultate der Austrittsbefragung je nachdem auch in einem dieser beiden Handlungsfelder Massnahmen einleiten, um dort den expliziten Nutzen zu generieren. Im Gegenzug ist zu bedenken, dass diejenigen Nutzen, die direkt den verschiedenen HCM-Handlungsfeldern zugeordnet werden können, stets von den Leistungen der HCM-Leistungsbereiche Unternehmens- und Strategieentwicklung sowie Systemspezifikation, Entwicklung, Implementierung und Support der HC-Systeme sowie Beratung und Unterstützung abhängen. Es muss nämlich dort gelingen, die richtigen Hebel in Gang zu setzen, zu entwickeln und anzuwenden, um schliesslich die expliziten Nutzen in den einzelnen HCM-Handlungsfeldern generieren zu können.

5.2 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Austrittsbefragungen

Dieses Kapitel interpretiert die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die in einem Unternehmen erfüllt sein müssen, um den Erfolg der Austrittsbefragung zu garantieren. Dabei werden die in Kapitel 3.2 formulierten Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und die in Kapitel 4.2 gemachten Angaben aus der Praxisbefragung einander gegenübergestellt.

In Bezug auf die Voraussetzungen gibt es insbesondere eine in der Literatur genannte Voraussetzung, welche die Praxis so nicht erkennt oder zumindest nicht bewusst erläutert:

1. In Anlehnung an das in Kapitel 2 vorgestellte HCM-Modell und die dort besprochenen Mitarbeiterperspektiven hat die Austrittsbefragung für das Unternehmen nämlich nur dann Relevanz, wenn die Gesamtheit der Mitarbeitenden oder die identifizierten Mitarbeitersegmente unter der Perspektive des Wertschöpfungspotentials bzw. der Investoren und Kunden des Unternehmens gesehen werden. Ist dies nicht der Fall, kann es für ein Unternehmen einzig noch interessant sein, im Rahmen des Performance Management zu überprüfen, ob der Mitarbeitende bei der Gestaltung der Leistungserbringung, der Rahmenbedingungen und der Prozesse Optimierungspotential sieht. Aufgrund solcher Erkenntnisse und der darauf aufbauenden Massnahmen könnten die individuellen Fähigkei-

ten der Mitarbeitenden durch Steigerung der Produktivität und der Einsatz- und Leistungsfähigkeit noch besser in Leistungen für den Absatzmarkt umgesetzt werden.

Zwei weitere Voraussetzungen, unter denen der Einsatz der Austrittsbefragung Sinn macht, werden zwar in der Theorie wie auch in der Praxis erkannt. Die Ausführungen im Rahmen der Praxisbefragung zeigen aber, dass die zwei nachfolgenden Voraussetzungen in den Unternehmen häufig nicht erfüllt sind:

2. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Austrittsbefragung kann aufgezeigt werden und fällt positiv aus.
3. Die Unternehmensleitung nimmt die Positionierung der Austrittsbefragung vor und legt dabei u.a. auch die Ziele vorgängig zur Erhebung fest, so dass sich die gesamte Befragung, inklusive Methodenwahl, Inhalte, Folgeprozesse, etc., danach an den strategischen Zielen orientieren kann.

Zu den Rahmenbedingungen, die im Unternehmen für eine erfolgreiche Austrittsbefragung benötigt werden, vertreten die Literaturbeiträge und die Praxisvertreter eine einheitliche Meinung. Beide erachten die Folgenden als relevant:

1. Das Geben und Nehmen von Feedback ist Teil der Unternehmenskultur.
2. Die zentralen Akteure haben Vertrauen in die Richtigkeit der Ergebnisse, akzeptieren das Instrument, sind vom Nutzen der Befragung überzeugt, sind bereit, aktiv an Veränderungen zu partizipieren, und haben die Kompetenz, die Massnahmen umzusetzen.
3. Eine Person oder ein Team ist für das Prozessmanagement benannt.
4. Die Austrittsbefragung ist Teil vom Standardprozess im Unternehmen, so dass eine regelmässige, repräsentative und systematische Durchführung garantiert werden kann.
5. Die Auswertung und Rückkoppelung der Resultate sowie das Ergreifen von Massnahmen sind ebenfalls Teile vom Standardprozess.
6. Die rechtlichen Aspekte sind bekannt und werden berücksichtigt.
7. Bei Verwendung der Interview-Methode sind weitere Rahmenbedingungen, wie z.B. die Verwendung einer ‚gemeinsamen Sprache‘, gegeben.

In Bezug auf die Wichtigkeit heben die befragten Unternehmensvertreter die oben erwähnten Rahmenbedingungen Nummer eins, zwei und vier im Speziellen hervor. Die oben aufgelistete Rahmenbedingung Nummer eins ist gemäss Aussagen der Praxisvertreter zudem diejenige, die in den Unternehmen am allerbesten erfüllt ist. Die Mehrheit der Unternehmen erwähnt nämlich, dass sie auf eine gute Feedbackkultur zählen können. Die Befragung der Praxis zeigt aber auch, dass in allen Unternehmen jeweils nur einige, aber eben nicht alle der vorgenannten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erfüllt sind. Als Konsequenz führt dies vielerorts zu einer eingeschränkten Realisierung des Nutzens der Austrittsbefragung. Die anlässlich der Praxisbefragung am häufigsten genannten Defizite liegen in den folgenden Bereichen: (1) Das Aufzeigen des Kosten-Nutzen-Verhältnisses fällt schwer. Häufig folgt diesem Umstand eine Knappheit an Ressourcen, die sich dem Thema Austrittsbefragung widmen können. (2) Es fehlt eine für das Prozessmanagement benannte Stelle. (3) Das Rückkoppeln der Resultate und das Ergreifen von Massnahmen sind nicht Teil vom Standardprozess.

5.3 Methoden zur Gewinnung der Informationen

Die in der Literatur und in der Praxis gemachten Angaben in Bezug auf die gängigen Methoden, die zur Gewinnung der Informationen eingesetzt werden, zeigen eine Vielfalt von Gestaltungsmöglichkeiten (siehe Kapitel 3.3 und 4.3). Vergleicht man die Erkenntnisse aus der Theorie mit den Ausführungen der Unternehmensvertreter ergibt sich das folgende Bild:

- Der Einsatz der schriftlichen, papierbasierten und anonymen Form eignet sich vor allem dann, wenn man anlässlich der Befragung speziell die Verhinderung von unerwünschten Interviewereffekten und eine maximale Ehrlichkeit in den Antworten anstrebt. Die Befragung der Praxisvertreter zeigt jedoch, dass diese Methode in der Praxis aktuell keine Verwendung findet.
- Die Verwendung der schriftlichen Befragung in Online-Form bietet sich dann an, wenn ein Unternehmen insbesondere den personellen, finanziellen und zeitlichen Aufwand minimieren will. Diese Methode steht (teilweise in Kombination mit einem nachfolgenden persönlichen Gespräch) bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen im Einsatz.
- Die mündliche Face-to-Face Befragung eignet sich besonders dazu, die Teilnahmerate hoch zu halten oder eine umfassende, komplizierte Befragung durchzuführen. Diese Form der Befragung ist die momentan in der Praxis am weitesten verbreitete.
- Der Einsatz der mündlichen, telefonischen Befragung wird in der Theorie zwar diskutiert, findet in der Praxis aber keine Verwendung.

Setzt man die obigen Feststellungen zu den gängigen Methoden in der Praxis in den Kontext mit den in den Kapiteln 5.1 und 5.2 gemachten Äusserungen zum angestrebten Nutzen sowie zu den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Austrittsbefragung, fällt zusätzlich das Folgende auf:

- Die Mehrheit der Unternehmen will mit der Austrittsbefragung einen für das Unternehmen relevanten Nutzen stiften, der die Steuerung des Unternehmens unterstützen und dabei insbesondere das Management der Mitarbeiterbeziehungen und die Mitarbeiterbindung verbessern soll. Um dabei keine verfälschte Datengrundlage zu verwenden, muss diese auf ehrlichen Antworten basieren. Solche ehrlichen Antworten können am besten durch den Einsatz der aufwändigen, schriftlichen, papierbasierten und vor allem anonymen Austrittsbefragung generiert werden.
- Gleichzeitig scheint es in den Unternehmen aber schwierig zu sein, das Kosten-Nutzen-Verhältnis aufzuzeigen um – unter anderem – auch ausreichend Ressourcen für die Bearbeitung des Themas Austrittsbefragung zu erhalten. Dies könnte erklären, weshalb etwa die Hälfte der Unternehmen die kostengünstige Variante der Befragung in schriftlicher Online-Form verwendet.
- Schliesslich ist man in den meisten Unternehmen zudem überzeugt, eine gute Feedbackkultur im Unternehmen zu haben. Da die mündliche Face-to-Face Austrittsbefragung die grösste Anwendung findet, darf vermutet werden, dass die Unternehmen davon ausgehen, dass diese in Anbetracht der guten Feedbackkultur ehrliche Antworten liefert. Die vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse in Bezug auf den grossen Einfluss der Anonymität bei der Befragung unterstützen diese Annahme jedoch nicht unbedingt. Ausserdem stellt sich die Frage, ob die Feedbackkultur im Unternehmen tatsächlich im vermuteten Masse ausgeprägt ist.

Aufgrund der obigen Gegenüberstellung liegt die Vermutung nahe, dass sich einige der befragten Unternehmen in einem Teufelskreis befinden. Dieser dreht sich womöglich vom Nicht-Verwenden der aufwändigen und teuren, aber ehrlichen Befragung in schriftlicher, papierbasierter und anonymer Form – zum Nicht-Generieren des angestrebten Nutzens – zum Nicht-Erhalten der benötigten Ressourcen etc.

Abschliessend ist im Besonderen hervorzuheben, dass dem Aspekt der Anonymität nur in wenigen Praxisbeispielen eine grosse Wichtigkeit zukommt. Dies, obwohl die im Kapitel 3.5 beschriebenen wissenschaftlichen Erkenntnisse darauf hinweisen, dass die Anonymität in einer Befragung zu wesentlich ehrlicheren Antworten führt. Konkret zeigt die Befragung der Unternehmen, dass nur einem einzigen Unternehmen ausschliesslich durch einen externen Dienstleister anonymisierte und aggregierte Ergebnisse aus der Austrittsbefragung vorliegen. Ein weiteres Unternehmen, welches ebenfalls einen externen Anbieter mit der Durchführung der Befragung betraut, überlässt es dem Mitarbeitenden, eine individuelle Berichterstattung an die HR-Person im Hinblick auf das nachfolgend vorgesehene Gespräch zuzulassen oder abzulehnen. In allen anderen Unternehmen kann stets eine Auswahl von HR-Personen auf die individuellen Rückmeldungen der Befragten zugreifen. In zwei Unternehmen wird sogar die zusätzliche Frage gestellt, ob die Antworten, welche HR zur Verfügung stehen, auf individueller Ebene auch mit dem direkten Vorgesetzten geteilt werden dürfen.

5.4 Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen

Im Rahmen der Gestaltungskriterien zur Gewinnung der Informationen vergleicht dieses Kapitel die in der Literatur und in der Praxis gemachten und in den Kapiteln 3.4 und 4.4 festgehaltenen Angaben. Die Interpretation berücksichtigt dabei die Kriterien des Standardisierungs- und Strukturierungsgrades, der Verantwortung für die Durchführung, des Aufbaus, der Frageformen, des Zeitpunkts, der Dauer sowie der Zielgruppe der Austrittsbefragung. Es ergibt sich dabei das folgende Bild:

5.4.1 Standardisierungs- und Strukturierungsgrad der Austrittsbefragung

- Obschon die wissenschaftlichen Erkenntnisse zeigen, dass mit grösserem Standardisierungs- und Strukturierungsgrad die Objektivität und Reliabilität des Messinstruments höher ausfällt, wenden nur drei Unternehmen ein vollständig standardisiertes und strukturiertes Messinstrument an. Die Mehrheit der befragten Unternehmen setzt hingegen eine Kombination aus strukturierten und unstrukturierten Befragungselementen ein.
- Die Wissenschaft weist weiter darauf hin, dass die Vorteile der quantitativen Befragungselemente diejenigen der qualitativen insgesamt übersteigen, sofern ausreichend Vorkenntnisse über die zu erforschenden Faktoren vorliegen. Muss man hingegen zuerst bestimmte Sachverhalte und Zusammenhänge erforschen, ist der Einsatz einer qualitativen Befragung angezeigt. Da in der Praxis eine

Kombination aus quantitativen und qualitativen Elementen am stärksten verbreitet ist, liegt die Vermutung auf der Hand, dass die Unternehmen von der Vollständigkeit und Relevanz der quantitativen Befragungselemente nicht überzeugt sind und deshalb versuchen, mit ergänzenden qualitativen Fragen die kompletten, wichtigen und wahren Sachverhalte und Zusammenhänge zu erforschen.

5.4.2 Verantwortung für die Durchführung der Austrittsbefragung

- Die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen legt die Verantwortung für das Thema Austrittsbefragung in die Hände der HR-Abteilung. Dies macht Sinn, da es sich bei der Austrittsbefragung um einen Aspekt des ERM (Employee Relationship Management) handelt. Dieser wiederum kann in Anlehnung an das in Kapitel 2 vorgestellte HCM-Modell zum Leistungsbereich der HC-Services gezählt werden.
- Externe Dienstleistungen werden nur von wenigen Unternehmen in Anspruch genommen, obschon durch das Engagement eines externen Partners eine vollständig anonyme Gestaltung der Befragung und somit eine erhöhte Ehrlichkeit in den Antworten möglich wäre. Wie bereits erwähnt, macht aber auch von denjenigen Unternehmen, die solche externen Services nutzen, nur ein einziges Unternehmen von einer komplett anonym ausgestalteten Befragung Gebrauch.
- Die meistgenannten Argumente von denjenigen Unternehmen, die für die Online-Befragung auf die Dienste eines externen Anbieters zurückgreifen, sind die Folgenden: (1) Erhöhte Ehrlichkeit der Befragten, (2) reduzierter interner Aufwand und (3) Zugang zu externen Benchmarking-Daten.
- Im Rahmen der Praxisbefragung zeigt sich weiter, dass bislang kein Outsourcing der persönlichen Befragungsmethode in mündlicher Face-to-Face Form oder via Telefon stattfindet. Würde sich ein Unternehmen dazu entschliessen, müsste dieses insbesondere das in der Wissenschaft erkannte Risiko der Verzerrungen aufgrund von sicht- und hörbaren Interviewermerkmalen, wie Geschlecht und Sprache, berücksichtigen.

5.4.3 Aufbau der Austrittsbefragung

Der Aspekt des Aufbaus der Austrittsbefragung wird an dieser Stelle nicht im Detail diskutiert, da die von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht Teil dieser Arbeit und somit nicht einsehbar sind. Zusammenfassend kann aber doch festgehalten werden, dass die Mehrheit der vorliegenden strukturierten Praxisbeispiele den wissenschaftlichen Erkenntnissen und Empfehlungen recht gut folgen.

Gut erfüllt werden die folgenden Faktoren:

- Die Austrittsbefragungen sind übersichtlich gestaltet.
- Die Reihenfolge der strukturellen Elemente wird gut eingehalten: Einleitungstext, Eröffnungsfragen und Frageblöcke mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung, Schlussformel.

Verbesserungspotential zeigt sich im Zusammenhang mit drei Faktoren:

1. Die Erfragung der soziodemographischen Angaben sollte am Schluss, nicht am Anfang der Befragung stattfinden.
2. Die einzelnen Frageblöcke sollten nicht mit Überschriften versehen werden, da solche ein möglichst unbeeinflusstes Antwortverhalten verhindern.
3. Im Hinblick auf eine weitere Erhöhung der Validität empfiehlt sich der Einsatz von Fragetrichern.

5.4.4 Frageformen in der Austrittsbefragung

Untersucht man die Praxisbeispiele hinsichtlich der verwendeten Fragetypen in Orientierung an die theoretischen Ausführungen, stellt man das Folgende fest:

- Es kommen vornehmlich Fragen nach den Einstellungen des Befragten, nicht aber nach seinen Überzeugungen oder nach seinem Verhalten zur Anwendung.
- Weiter bittet nur ein Unternehmen den Befragten zusätzlich auch soziodemographische Angaben zu machen.
- In den allermeisten Fragen nach den Einstellungen des Befragten wird eine Aussage vorgelegt, die auf einer Ratingskala beurteilt werden muss. Ranking-Verfahren oder Alternativfragen kommen hingegen kaum zum Einsatz. Einzig bei den Fragen zu den Austrittsgründen nutzen einige Unternehmen ein Ranking-Verfahren.
- In der Praxis scheint sich für die Ratings die fünf-stufige Skala mit den Werten ‚strongly agree‘, ‚agree‘, ‚neither agree nor disagree‘, ‚disagree‘ und ‚strongly disagree‘ durchgesetzt zu haben.
- Um verfälschte Antworten weiter zu verhindern, empfiehlt die Literatur den Einsatz der zusätzlichen Antwort-Option ‚kann ich nicht beurteilen‘ bzw. ‚not applicable‘. Diese findet aktuell aber nur bei zwei Unternehmen Anwendung.
- Ebenfalls nur zwei der untersuchten Praxisbeispiele stellen bei den Fragen nach den Einstellungen die zusätzliche Frage nach der Wichtigkeit des jeweiligen Faktors. Diese Zusatzinformation könnte aber hilfreiche Hinweise für die nachfolgende strategische Analyse liefern.

5.4.5 Zeitpunkt der Austrittsbefragung

Zur Frage nach dem idealen Zeitpunkt für die Durchführung der Austrittsbefragung decken sich auf der einen Seite die Angaben in den Praxishandbüchern und in den Beiträgen im Internet mit der Unternehmenspraxis. Auf der anderen Seite gibt eine vorliegende wissenschaftliche Studie eine anderslautende Empfehlung ab. Dies führt zu folgender Gegenüberstellung:

- Die befragten Unternehmen führen die Austrittsbefragung recht einheitlich gegen das Ende des Arbeitsverhältnisses durch, was sich mit den Empfehlungen der Praxishandbücher und den Beiträgen im Internet deckt.
- Einzig diejenigen Unternehmen, die ein Online-Verfahren anwenden, starten dieses unmittelbar nach

Bekanntwerden des Austritts des Mitarbeitenden. Der Vorteil dieser Vorgehensweisen liegt insbesondere in der höheren Teilnahmerate.

- Folgt man aber den Ausführungen zu den wissenschaftlichen Erkenntnissen in Kapitel 3.5 wäre eine spätere Durchführung angezeigt. Zur Verminderung von allfälligen Verzerrungen in den Antworten wird nämlich vorgeschlagen, die Austrittsbefragung erst dann durchzuführen, wenn der Mitarbeitende die Organisation seit geraumer Zeit verlassen hat. Diese Vorgehensweise findet in der aktuell gängigen Praxis keine Anwendung. Nur eines der befragten Unternehmen spielt mit dem Gedanken, künftig die Austrittsbefragung sechs Monate nach Austritt des Mitarbeitenden zu wiederholen.

5.4.6 Dauer der Austrittsbefragung

Die im Rahmen der Praxisbefragung zum Kriterium der Dauer der Austrittsbefragung erhobenen Angaben lassen keine vollständige Interpretation zu. Trotzdem können die teilweise vorliegenden Informationen den Empfehlungen der wissenschaftlichen Erkenntnisse gegenübergestellt werden:

- Diejenigen Unternehmen, bei denen ein persönliches Gespräch Teil der Austrittsbefragung ist, weisen auf eine Gesprächsdauer von dreissig bis sechzig Minuten. Diese Dauer bewegt sich innerhalb der in der Literatur vorgeschlagenen maximalen Länge von neunzig Minuten für eine mündliche Befragung.
- Die Dauer der in der Praxis zur Anwendung kommenden Online-Befragungen dürfte aufgrund der teilweise grossen Zahl von Fragen (bis zu 52) hingegen zu lang ausfallen. Die Theoriebeiträge weisen nämlich darauf hin, dass der Befragte beim Online-Lesen vieles nur überfliegt und nur das Markante wahrnimmt. Ausserdem ist bei einer längeren Online-Befragung die Gefahr eines Abbruchs erhöht. Aus diesen Gründen sollte die Online-Befragung möglichst kurz ausfallen.

5.4.7 Zielgruppe der Austrittsbefragung

In Bezug auf die Zielgruppe liefern die Angaben in der Literatur nur wenige Hinweise, so dass die Gegenüberstellung der Theorie und Praxis nur in Bezug auf die folgenden Punkte möglich ist:

- In den befragten Unternehmen findet die Teilnahme an der Austrittsbefragung für die betroffenen Mitarbeitenden auf freiwilliger Basis statt. Dies ist in Anlehnung an die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Steigerung der Validität der Befragung positiv zu beurteilen.
- Nur drei Unternehmen segmentieren die Zielgruppe, was hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses kritisch zu beurteilen ist. In Anlehnung an die theoretischen Ausführungen ist im Rahmen der Positionierung der Austrittsbefragung eine Segmentierung der verschiedenen Mitarbeitenden und ein entsprechend differenzierter Einsatz der Austrittsbefragung anzustreben.
- Von der Möglichkeit einer Stichproben-Befragung macht keines der Unternehmen Gebrauch, was in den meisten Unternehmen Sinn macht. Der Einsatz eines Stichprobenverfahrens zur Reduktion des Ressourcenbedarfs ist nämlich nur dann zu überlegen, wenn die Aussagekraft der Resultate aufgrund einer entsprechend grossen Anzahl von Nennungen trotzdem repräsentativ ist.

5.5 Validität der zu gewinnenden Informationen

Im vorliegenden Kapitel werden die Hinweise zur Validität von Austrittsbefragungen bzw. von den zu gewinnenden Informationen diskutiert. Dabei werden die im Kapitel 3.5 festgehaltenen wissenschaftlichen Erkenntnisse den in der Praxis zur Anwendung kommenden Methoden und Gestaltungskriterien (siehe Kapitel 4.3 und 4.4) gegenübergestellt. Insgesamt sind die folgenden Faktoren bezüglich Validität von dominierender Relevanz:

- Entwicklung der Austrittsbefragung unter Berücksichtigung der zentralen Gütekriterien der empirischen Sozialforschung
- Standardisierung und Strukturierung der Austrittsbefragung
- Methodenwahl unter Berücksichtigung der Unternehmens- und Feedbackkultur
- Gewährleistung der Anonymität bei schriftlichen Befragungsmethoden
- Berücksichtigung der Fehlerquellen bei Interviews im Rahmen von mündlichen Befragungsmethoden
- Zeitpunkt der Austrittsbefragung nach Austritt des Befragten aus der Organisation
- Aussagen basierend auf ausreichender Anzahl Nennungen/Rücklaufquote

Als erstes sind diejenigen Faktoren zu nennen, die von der Theorie vorgeschlagen und in der Praxis auch so eingesetzt werden, dass die Validität hoch gehalten werden kann:

- Der Grossteil der befragten Unternehmen setzt eine teilweise oder vollständig standardisierte und strukturierte Austrittsbefragung ein, was die Validität der Befragungsergebnisse erhöht.
- Überall dort, wo das persönliche Gespräch Element der Austrittsbefragung ist, kommt hinsichtlich des Zeitpunkts der Befragung eine hohe Standardisierung zur Anwendung, was zu einer verbesserten Validität des Messinstruments führt.
- Falls die Einschätzung derjenigen Unternehmensvertreter, die von einer ausgereiften Feedbackkultur im Unternehmen ausgehen und die Methode des persönlichen Gesprächs anwenden, stimmt, so dürfen diese mit validen Resultaten rechnen. Das Risiko einer Fehleinschätzung in Bezug auf die Feedbackkultur ist aber durchaus gegeben (siehe auch Hinweis im nächsten Abschnitt).
- Die meisten Praxisvertreter, in deren Unternehmen das persönliche Gespräch zur Austrittsbefragung gehört, händigen dem Mitarbeitenden das Arbeitszeugnis vorgängig zur Befragung aus. Dieser Umstand wirkt der Befürchtung von negativen Konsequenzen, was wiederum zu unehrlichen Antworten führen würde, in positivem Sinne entgegen.
- Die Aussagekraft und Validität der Austrittsbefragung im Zusammenhang mit der Anzahl der Nennungen bzw. mit der Rücklaufquote wird gut erkannt und wird von den allermeisten Praxisvertretern als wichtiger Faktor erwähnt.

Als zweites sind diejenigen Punkte zu nennen, die zwar von der Theorie vorgeschlagen, in der Praxis aber nicht vollumfänglich zur Anwendung kommen. Entsprechend bietet sich zur Erhöhung der Validität der Austrittsbefragung in den Praxisbeispielen Verbesserungspotential in den folgenden Bereichen:

- Die meisten der in der Praxis im Einsatz stehenden Austrittsbefragungen werden durch Unternehmensvertreter entwickelt. Die Beurteilung, ob diese Austrittsbefragungen die drei zentralen Gütekriterien der empirischen Sozialforschung erfüllen, ist aufgrund der vorliegenden Informationen nicht möglich. Es steht aber die Vermutung im Raum, dass die Gütekriterien der Objektivität, der Reliabilität (Zuverlässigkeit) und der Validität (Gültigkeit) bei einigen der Messinstrumente nicht ausreichend getestet wurden.
- Obschon es trotz aller Bemühungen grundsätzlich keine fehlerfreien Erhebungsinstrumente gibt, kann eine Standardisierung der Messsituation die Validität der Befragungsergebnisse erhöhen. Gleichzeitig kann dadurch zumindest erreicht werden, dass alle Befragten den gleichen Effekten ausgesetzt sind, womit sich eine Reihe von Messfehlern vermeiden lassen. Die Praxis zeigt hingegen, dass nur in drei der elf Unternehmen eine vollständig standardisierte und strukturierte Austrittsbefragung genutzt wird.
- Die Beiträge aus der Literatur streichen hinsichtlich der Validität ausdrücklich die Bedeutung der tatsächlichen und der durch die Befragten wahrgenommenen Anonymität hervor. In der Praxis fällt dazu aber auf, dass dem Aspekt der vollständigen Anonymität nur in wenigen Unternehmen die entsprechende Beachtung zukommt. Nur in einem der elf Unternehmen erhält der Unternehmensvertreter ausschliesslich durch den externen Dienstleister anonymisierte und aggregierte Ergebnisse. In vielen anderen Unternehmen sind zumindest für die HR-Abteilung die Antworten der Befragten auf individueller Ebene verfügbar.
- Wie sich weiter zeigt, kommt bei der Mehrheit der befragten Unternehmen im Rahmen der Austrittsbefragung ein persönliches Gespräch zum Einsatz. Die Analyse der Äusserungen der Praxisvertreter zeigt, dass die Unternehmen in die Validität der bei ihnen im Einsatz stehenden Erhebungsmethode vertrauen. Keiner der Unternehmensvertreter geht explizit auf die in Kapitel 3.5.3 erläuterten Fehlerquellen bei Interviews ein. Aus diesem Grund steht die Vermutung nahe, dass die Unternehmen den möglichen Verzerrungen und v.a. den benötigten Gegenmassnahmen nicht ausreichend Beachtung schenken.
- Bei beinahe der Hälfte aller befragten Unternehmen kommt im Rahmen der Austrittsbefragung eine Online-Methode zum Einsatz. Zieht man dazu die Ausführungen in Kapitel 3.5.4 bei, muss aber davon ausgegangen werden, dass in Bezug auf die Sicherheit persönlicher Daten im Internet grosses Misstrauen besteht, und dass einer Online-Befragung weniger Vertrauen in die Anonymität entgegengebracht wird als einer papierbasierten. Die Praxisbefragung zeigt hingegen, dass aktuell in keinem der Unternehmen eine papierbasierte, schriftliche und anonyme Austrittsbefragung verwendet wird.
- In einem Unternehmen mit negativem Betriebsklima ist eine Befragung durch einen neutralen, externen Dienstleister effektiver und somit valider als ein intern durchgeführtes persönliches Gespräch. Viele Praxisvertreter gehen zwar von einer gut entwickelten Feedbackkultur im Unternehmen aus, das Risiko einer Fehleinschätzung dazu ist aber gross. Um den Entscheid über eine interne oder externe Durchführung der Austrittsbefragung zu unterstützen, empfiehlt sich deshalb die Überprüfung des Betriebsklimas und des Reifegrades der Feedbackkultur, z.B. anhand von einer internen Kultur-

analyse oder basierend auf den Resultaten von einer allgemeinen Mitarbeiterbefragung.

- Um die Antwortverzerrungen in der Austrittsbefragung möglichst einzuschränken, empfiehlt die Wissenschaft hinsichtlich des Zeitpunkts, die Austrittsbefragung erst dann durchzuführen, wenn der Mitarbeitende die Organisation seit geraumer Zeit verlassen hat. In der gängigen Praxis wird die Befragung hingegen konsequent vor Austritt des Mitarbeitenden durchgeführt.

5.6 Zu gewinnende Informationen und deren Nutzen

Das vorliegende Kapitel stellt die in der Theorie und in der Praxis erwähnten Arten der Informationen, die anlässlich der Austrittsbefragung gewonnen werden, sowie deren Nutzen, gegenüber. Wie die Ausführungen in den Kapiteln 3.6 und 4.5 zeigen, sind es insgesamt fünf verschiedene Arten von Informationen, die anlässlich von Austrittsbefragungen erhoben werden. Es handelt sich dabei um die soziodemographischen Angaben des Befragten, um die Angaben zum Austrittsgrund, um das Feedback zu verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereichen, um die Angaben im Zusammenhang mit der HR-Administration sowie um die Angaben bezüglich Austrittsentscheid und Zukunftsabsichten des Mitarbeitenden. Nachfolgend wird jede der fünf vorgenannten Arten der Informationen in einem separaten Abschnitt interpretiert:

5.6.1 Soziodemographische Angaben

Wie sich anlässlich der Praxisbefragung zeigt, bittet nur ein Unternehmen den Befragten die relevanten soziodemographischen Angaben, wie z.B. die Daten zur eigenen Person, die Dienstjahre oder die Hierarchiestufe in der schriftlichen Austrittsbefragung selber zu ergänzen. Diese Vorgehensweise wäre hinsichtlich der Anonymität und der dadurch erhöhten Ehrlichkeit der Antworten eine gute und zu empfehlende Voraussetzung. In diesem konkreten Praxisbeispiel zeigt sich dann aber, dass die Resultate für die HR-Abteilung trotzdem auf individueller Ebene einsehbar sind.

5.6.2 Angaben zum Austrittsgrund

Es fällt auf, dass die Erhebung des Austrittsgrundes ein in der Austrittsbefragung häufig vorkommendes Element darstellt. Grundsätzlich könnte man annehmen, dass sich die Angabe des Austrittsgrundes in vielen Fällen mit einem tiefen Wert beim Feedback zu bestimmten unternehmensbezogenen Themenbereichen deckt. Keiner der befragten Praxisvertreter geht in den Ausführungen aber darauf ein, eine vergleichende Analyse durchzuführen und so lässt sich diese Vermutung in Rahmen dieser Arbeit nicht verifizieren.

In der nachfolgenden Tabelle werden die verschiedenen Austrittsgründe, die Tschumi in seinem Praxishandbuch zur Anwendung empfiehlt und diejenigen Austrittsgründe, die in der Unternehmenspraxis dem

austretenden Mitarbeitenden zur Auswahl gestellt werden, einander gegenübergestellt. Zur Evaluierung der letzteren stehen Unterlagen von sieben Unternehmen (U1 bis U7) sowie mündliche Angaben von weiteren drei Unternehmen (U8 bis U10) zur Verfügung. Die Gegenüberstellung der Austrittsgründe zeigt das folgende Bild:

Austrittsgründe		Tschumi	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
PERSÖNLICHES	Weiterbildung	X	X		X				X			
	Familie/Mutterschaft	X	X	X	X	X		X	X			
	Wegzug/Auslandaufenthalt	X			X	X		X				
	Gesundheit			X		X						
	Früh-/Pensionierung	X		X		X		X	X			
	Arbeitsweg	X						X	X			
	Neue Herausforderung	X		X	X	X	X	X	X			
	Aufnahme Selbstständigkeit			X	X	X		X				
	Private Gründe (allg.)		X	X	X	X	X		X			
ARBEIT	Inhalt der Arbeit/Tätigkeit	X	X	X	X	X	X		X			
	Freiräume, Verantwortung und Handlungsspielraum	X						X				
	Entwicklungsmöglichkeiten	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Aus- und Weiterbildungs-möglichkeiten				X	X	X	X				
	Stellenbeschreibungs-Kongruenz	X			X			X				
	Arbeitsplatz und Arbeitshilfsmittel	X										
	Arbeitszeiten/Pensum	X	X	X	X	X	X	X				
	Überlastung/Überforderung			X	X	X		X	X			
	Unterauslastung/ Unterforderung			X	X			X	X			
UNTERNEHMEN	Work-Life Balance				X	X	X					
	Unternehmensstrategie						X					
	Innovationsbereitschaft	X										
	Informationspolitik	X										
	Gesundheitsmanagement	X										
	Image des Unternehmens						X					
	Unternehmenskultur				X	X	X					
	Veränderungen/Unsicherheit			X	X		X					
	Arbeitsklima/Team	X		X	X	X	X	X	X			
VORGESETZTER	Mobbing			X								
	Sexuelle Belästigung			X								
	Arbeitsort				X							
	Lohn	X		X	X	X	X	X	X			
	Nebenleistungen	X			X	X	X	X				
	Anstellungsbedingungen (allg.)		X				X	X	X			
	Vorgesetzter (allg.)/ Persönliche Kompatibilität	X		X	X			X	X			
	Führungsstil	X					X					
	Anerkennung und Wertschätzung	X										
	Beförderungen				X							
	Antwortmöglichkeit: Mitarbeite- de/r möchte keine Auskunft geben			X								
	Unstrukturierte, offene Erhebung des Austrittsgrunds durch HR anlässlich der Austrittsbefragung										X	X
	Unstrukturierte, offene Erhebung des Austrittsgrunds durch HR ausserhalb der Austrittsbefragung									X		

Tabelle 4: Austrittsgründe Theorie und Praxis im Überblick

- Die in den Austrittsbefragungen dem Befragten zur Auswahl gestellten Austrittsgründe lassen sich in vier Gruppen einteilen, nämlich in die persönlichen, in die arbeitsbezogenen, in die unternehmensbezogenen und in die vorgesetztenbezogenen (siehe Tabelle 4: Austrittsgründe Theorie und Praxis im Überblick).
- Die am allerhäufigsten zur Nennung zur Verfügung gestellten Austrittsgründe sind die Folgenden: Familie/Mutterschaft, Neue Herausforderung, Inhalt der Arbeit/Tätigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitszeiten/Pensum, Arbeitsklima/Team und Lohn.
- Dazu fällt auf, dass die Austrittsgründe ‚Neue Herausforderung‘, ‚Inhalt der Arbeit/Tätigkeit‘ und ‚Entwicklungsmöglichkeiten‘ eng miteinander im Zusammenhang stehen. Es darf davon ausgegangen werden, dass ein Mitarbeitender häufig mit dem Inhalt seiner Tätigkeit nicht (mehr) zufrieden ist, sich entsprechend weiterentwickeln möchte, im Unternehmen keine Möglichkeit sieht und als Folge ausserhalb des Unternehmens eine neue Herausforderung annimmt. Ein Unternehmen sollte sich deshalb überlegen, den allgemein formulierten Austrittsgrund ‚Neue Herausforderung‘ gar nicht zur Auswahl zu stellen und die zwei Gründe ‚Inhalt der Arbeit/Tätigkeit‘ und ‚Entwicklungsmöglichkeiten‘ spezifischer zu formulieren. Es ist anzunehmen, dass sich dadurch konkretere Aussagen zum Austrittsgrund gewinnen lassen, was den Nutzen der Resultate der Austrittsbefragung erhöht.
- Weiter wird dem Befragten die Option geboten, zu dieser Frage keine Auskunft geben zu wollen.
- Schliesslich ist der Vollständigkeit halber zu erwähnen, dass drei von den zehn Praxisbeispielen, von denen Angaben zu den angebotenen Austrittsgründen verfügbar sind, die Austrittsgründe beim Mitarbeitenden in einer unstrukturierten Art erheben.

5.6.3 Feedback zu verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereichen

Als nächstes gilt es zu überprüfen, zu welchen unternehmensbezogenen Themenbereichen anlässlich der Austrittsbefragung Feedback einzuholen ist. Dabei werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse den Empfehlungen von Hilbs Praxishandbuch und der Unternehmenspraxis gegenübergestellt und in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet:

Themenbereiche		HCM-Modell	Motivations- und Bedürfnistheorie	Employer Branding	Mitarbeiterbindung	Hilb	Praxis
ARBEIT	Anforderungen und Belastungen des Arbeitsinhalts	X			X	X	X
	Vielseitigkeit der Arbeitsaufgabe	X			X		
	Freiräume, Verantwortung und Handlungsspielraum in Arbeitsaufgabe	X	White Collar		X	X	X
	Zusammenarbeit (inkl. Support- und Vorleistungen Dritter)	X					
	Prozesse	X					
	Arbeitsauslastung/ Work-Life-Balance	X			X	X	X
	Charakteristika des Arbeitsplatz-	X	Blue Collar (+ White Collar)		X	X	

	zes (z.B. technische Ausstattung, physische Arbeitsbedingungen)					
	Sicherheit am Arbeitsplatz	X	Blue Collar (+ White Collar)			
	Entwicklung und Karriere	X	White Collar	X	X	X
	Weiterbildung	X	White Collar	X	X	X
UNTERNEHMEN	Unternehmensstrategie	X			X	X
	Unternehmenskultur (inkl. Subkultur)	X	X	X		X
	Weisungen und Werte	X				
	Organisationsstruktur	X				
	Unternehmensimage (inkl. Kongruenz zur Persönlichkeit)	X	X		X	X
	Information/Kommunikation	X	White Collar		X	X
	Kostenbewusstsein	X			X	
	Kundenorientierung	X				X
	Wissensmanagement	X				
	Erfolg der Organisation	X		X		
	Sicherheit des Arbeitsplatzes/ Gesicherte Beschäftigung	X	Blue Collar (+ White Collar)	X	X	
	Organisationale Unterstützung	X		X		
	Organisationale Gerechtigkeit	X		X	X	X
	Betriebsklima	X	White Collar		X	X
	Arbeitsumfeld/Kollegen	X	X			X
	Mitarbeiterengagement	X				X
	Freundschaften	X	White Collar		X	
	Standort	X	X			
	Lohn	X	Blue Collar (+ White Collar)	X	X	X
	Nebenleistungen	X	X		X	X
	Status/Titel/Orden/ Dienstfahrzeug	X	White Collar			
	Ferienregelung	X			X	
	Flexible Arbeitszeitregelung	X	White Collar	X	X	
	Ärztliche Betreuung	X	Blue Collar (+ White Collar)			
	Verpflegungsmöglichkeiten	X	Blue Collar (+ White Collar)		X	
	Verbilligte Einkaufs- und Wohnmöglichkeiten	X	Blue Collar (+ White Collar)			
VORGESETZTER	Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit der Führung	X	X	X	X	X
	Motivation durch begeisternde Visionen	X	X	X	X	X
	Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken	X	X	X	X	X
	Klarheit bezüglich Ziele und Erwartungen	X				
	Problemlösungsgespräche	X	White Collar			
	Individuelle Förderung	X	X	X	X	X
	Anerkennung/Wertschätzung	X	White Collar			X
	HR Dienstleistungen					X
	Freitextfeld für zusätzliche Kommentare/Hinweise/ Verbesserungsvorschläge					X

Tabelle 5: Unternehmensbezogene Feedback-Themenbereiche Theorie und Praxis im Überblick

In den nachfolgenden Abschnitten wird die Interpretation der obigen Darstellung mit einem Augenmerk auf die Relevanz der einzelnen unternehmensbezogenen Themenbereiche vorgenommen. Dazu orien-

tiert sich je einer der nachfolgenden Abschnitte an dem in Kapitel 2 beschriebenen HCM-Modell und an den in Kapitel 3.6 ausgeführten Beiträgen aus den Forschungsfeldern der Motivations- und Bedürfnistheorie, der Theorie des Employer Brandings und der Theorie der Mitarbeiterbindung. Ebenfalls werden die von Hilb und von den Unternehmensvertretern gemachten Äusserungen beigezogen.

1. HCM-Modell

Zu Beginn werden die unternehmensbezogenen Themenbereiche, zu denen ein Unternehmen Feedback einholen kann, hinsichtlich des in Kapitel 2 vorgestellten HCM-Modells besprochen. Es wird geprüft, welche Faktoren bezüglich der drei HCM-Handlungsfelder relevant sind:

- Im Handlungsfeld Management der Arbeitsmarkt- und Mitarbeiterbeziehungen (HC-Marketing) geht es im Speziellen um die Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt und die Gestaltung des Angebots an die potentiellen und gegenwärtigen Mitarbeitenden. Entsprechend können – je nach Positionierung – alle in obiger Tabelle aufgeführten Themenbereiche in der Austrittsbefragung Relevanz haben und einen entsprechenden Nutzen generieren. Dies, weil sie je eine der möglichen unternehmensseitigen Angebotskomponenten beinhalten, die es zu bewirtschaften gilt.
- Für das Handlungsfeld Competence Management sind besonders diejenigen Faktoren relevant, die Aussagen zum Aufbau, zur Kombination sowie zum Austausch von Wissen und Fähigkeiten liefern. Orientiert man sich dabei an der obigen Tabelle, dürften in diesem Zusammenhang v.a. die folgenden Themenbereiche nützlich sein: Anforderungen und Belastungen des Arbeitsinhalts, Vielseitigkeit der Arbeitsaufgabe, Entwicklung und Karriere, Weiterbildung, Wissensmanagement und Individuelle Förderung.
- Für das Handlungsfeld Performance Management sind jegliche Faktoren relevant, die Erkenntnisse bezüglich der Gestaltung der Leistungserbringung, deren Rahmenbedingungen und deren Prozesse generieren. Dazu zählen die folgenden aufgelisteten Faktoren: Freiräume, Verantwortung und Handlungsspielraum in Arbeitsaufgabe, Zusammenarbeit (inkl. Support- und Vorleistungen Dritter), Prozesse, Arbeitsauslastung/Work-Life-Balance, Charakteristika des Arbeitsplatzes (z.B. technische Ausstattung, physische Arbeitsbedingungen), Sicherheit am Arbeitsplatz, Unternehmenskultur (inkl. Subkultur), Weisungen und Werte, Organisationsstruktur, Organisationale Unterstützung, Organisationale Gerechtigkeit, Betriebsklima, Arbeitsumfeld/Kollegen, Freundschaften, Lohn, Nebenleistungen, Status/Titel/Orden/Dienstfahrzeug, Flexible Arbeitszeitregelung, Verpflegungsmöglichkeiten, Verbilligte Einkaufs- und Wohnmöglichkeiten, Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit der Führung, Motivation durch begeisternde Visionen, Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken, Klarheit bezüglich Ziele und Erwartungen, Problemlösungsgespräche, Anerkennung/Wertschätzung.

2. Motivations- und Bedürfnistheorie

In diesem Abschnitt werden die Angaben zur Motivations- und Bedürfnistheorie in obiger Tabelle in Relation zu den in Kapitel 3.6 gemachten Angaben bezüglich der allfälligen Mitarbeitersegmentierung nach White und Blue Collar Mitarbeitenden betrachtet. Dabei zeigt sich in Bezug auf die Relevanz der verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereiche das folgende Bild:

- Die meisten der genannten Arbeitsaspekte sind insbesondere für die White Collar Mitarbeitenden wichtig. Diejenigen Arbeitsaspekte, die für die Blue Collar Mitarbeitenden relevant sind, stehen tendenziell im Zusammenhang mit physischen und sicherheitsbezogenen Faktoren.
- Die genannten Vorgesetztenaspekte scheinen ausschliesslich für die White Collar Mitarbeitenden von spezieller Wichtigkeit zu sein.

3. Theorie des Employer Brandings

An dieser Stelle werden die relevanten Faktoren im Zusammenhang mit dem Employer Branding überprüft. Dabei interessiert, welche Elemente auf die Bindung der Mitarbeitenden wirken und gleichzeitig auch das Bild des Unternehmens nach aussen prägen. Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit der Gewinnung von neuen Mitarbeitenden relevant. Zu diesem Aspekt fällt in obiger Tabelle das Folgende auf:

- Der Grossteil der relevanten Faktoren steht im Zusammenhang mit dem Unternehmen oder dem Vorgesetzten. In Relation zur Arbeit interessieren vor allem die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Weiter scheinen nebst harten Faktoren, wie Standort oder Lohn, insbesondere auch kulturelle oder imagebezogene Kriterien ausschlaggebend zu sein.

4. Theorie der Mitarbeiterbindung

Hier werden die Angaben in Bezug auf die Theorie der Mitarbeiterbindung betrachtet. Dies geschieht in Anlehnung an die in Kapitel 3.6 diskutierte Relevanz der einzelnen Faktoren:

- Bei der Vorhersage von affektivem Commitment zeigt sich, dass den in der Tabelle aufgeführten Arbeitsaspekten (mit Ausnahme der Charakteristika des Arbeitsplatzes) das stärkste Gewicht zufällt.
- Für die Vorhersage der kalkulatorischen Komponente des Commitments spielt der Lohn eine wichtige Bedeutung. Ein positives Betriebsklima hingegen vermindert die Wahrscheinlichkeit von kalkulatorischem Commitment. Umgekehrt zeigen Mitarbeitende, die das Betriebsklima negativ einschätzen, eher kalkulatorisches Commitment.
- Das normative Commitment wird sowohl durch den Faktor ‚Anforderungen und Belastungen des Arbeitsinhalts‘ als auch durch den Lohn beeinflusst. Wenn diese Merkmale stärker ausgeprägt sind, steigt das Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Organisation.
- Insgesamt zeigt die Forschung, dass es sich bei den Arbeitsaspekten und den Vorgesetztenaspekten um die zentralen und bedeutsamen Faktoren handelt, die auf das im Unternehmen anzustrebende affektive Commitment wirken.

5. Hilb

In diesem Abschnitt richtet man den Blick auf die von Hilb vorgeschlagenen Themenbereiche, zu denen ein Unternehmen im Rahmen der Austrittsbefragung Feedback einholen sollte. Dabei fallen die nachfolgenden Punkte auf:

- Hilb liefert eine breite Palette von Faktoren, die gleichmässig zu den Arbeitsaspekten, zu den Unter-

nehmensaspekten und zu den Vorgesetztenaspekten gezählt werden können.

- Weiter ist daran zu erinnern, dass Hilb in seiner Methode vorschlägt, die Auswahl der Themenbereiche stets auf das jeweilige Unternehmen anzupassen. Die Geschäftsleitung und HR sollen eine entsprechende Auswahl an Kriterien vornehmen.
- Hilb liefert keine weiteren Angaben in Bezug auf einen allfälligen wissenschaftlichen Hintergrund oder auf die Relevanz der einzelnen Faktoren.

6. Praxis

An dieser Stelle interessieren diejenigen Themenbereiche, zu denen die aktuelle Unternehmenspraxis im Rahmen der Austrittsbefragung Feedback einholt, und wie die Praxis den Nutzen dieser Informationen einschätzt. Die folgenden Erkenntnisse sind festzuhalten:

- Die in der Praxis weitaus am häufigsten genannten und berücksichtigten Themenbereiche sind die Arbeitsaspekte, die Vorgesetztenaspekte, das Arbeitsumfeld und die Kollegen, der Lohn sowie die Entwicklung und Karriere.
- Ausserdem ist es weit verbreitet, mit einem Freitextfeld dem Befragten die Möglichkeit zu geben, zusätzliche Kommentare, Hinweise oder Verbesserungsvorschläge anzubringen.
- Ebenfalls erheben einige Unternehmen im Rahmen der Austrittsbefragung Feedback zu den im Unternehmen erbrachten HR-Dienstleistungen. Dieser Themenbereich weist im Grunde den Charakter eines internen Kundenfeedbacks auf.
- In einzelnen Unternehmen scheint es schwierig, die Themenbereiche fokussiert zu halten, da viele interne Abteilungen den Wunsch äussern, zu ‚ihrem‘ Thema auch noch ein, zwei Fragen zu integrieren. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich stets die Prüfung der Relevanz in Bezug auf den angestrebten Nutzen. Ist dieser nicht gegeben, sollte von der Ergänzung weiterer Themenbereiche Abstand genommen werden. Zusätzliche Abhilfe könnte die Idee eines anderen Unternehmensvertreters leisten. Dieser überlegt sich nämlich, die Austrittsbefragung künftig nur noch zu 90% zu standardisieren und die restlichen 10% der Befragungselemente über einen je kürzeren Zeitraum für Themenfelder zu nutzen, die im Unternehmen gerade aktuell sind und zu denen man Feedback einholen möchte.
- Bezüglich des angestrebten oder bereits realisierten Nutzens im Zusammenhang mit den verschiedenen Arten der Informationen zeigen die Meinungen der Praxisvertreter ein breit gefächertes Bild. Entsprechend kann an dieser Stelle keine Aussage über einen in der Praxis einheitlich wahrgenommenen Nutzen und somit über die Relevanz der einzelnen Arten der Informationen gemacht werden.

5.6.4 Angaben im Zusammenhang mit der HR-Administration

Insgesamt neun der elf Unternehmen klären im persönlich durchgeführten Gespräch unter anderem auch die offenen Punkte im Rahmen der HR-Administration. Dazu zählt unter anderem die Frage nach dem verbleibenden und somit bei Vertragsende auszubezahlenden Feriensaldo. Die theoretischen Beiträge liefern zu diesem Aspekt keine Hinweise und so darf vermutet werden, dass die Erhebung dieser Art der

Informationen dort nicht als Teil der Austrittsbefragung identifiziert wird. Es sind keine Hinweise zu finden, wonach diese Art der Information zwingend im Rahmen der Austrittsbefragung zu erheben wäre.

5.6.5 Angaben bezüglich Austrittsentscheid und Zukunftsabsichten des Mitarbeitenden

Die letzte in diesem Kapitel beschriebene Art der Information ist diejenige, die sich mit dem Austrittsentscheid und den Zukunftsabsichten des Mitarbeitenden befasst. In diesem Zusammenhang liefern die theoretischen Beiträge nur einen Hinweis. Einer der untersuchten Beiträge im Internet schlägt nämlich vor, anlässlich der Austrittsbefragung zu klären, welches der neue Arbeitgeber des Mitarbeitenden sein wird. In der Praxis hingegen scheint diese Art der Information in den letzten Jahren an Wichtigkeit gewonnen zu haben. Die Unternehmensvertreter weisen in ihren Ausführungen wiederholt darauf hin, wie wichtig es für ein Unternehmen sei, die eigene Employer Value Proposition und die relevanten Mitarbeitergewinnungskanäle aktiv zu bewirtschaften. Entsprechend sind die entsprechenden Befragungselemente in der Praxis häufig Teil der Austrittsbefragung (siehe Kapitel 4.5.5).

5.7 Verwendung der gewonnenen Informationen

Das vorliegende Kapitel umfasst die Interpretation der in den Kapiteln 3.7, 4.6 und 4.7 gemachten Angaben. Dabei interessieren die Empfehlungen aus der Literatur hinsichtlich der Frage, wie die Unternehmen die im Rahmen der Austrittsbefragung gewonnenen Informationen verwenden sollen, damit der angestrebte Nutzen der Austrittsbefragung im Unternehmen integriert werden kann. Man spricht dabei auch von den Folgeprozessen. In den nachfolgenden Ausführungen wird die in der Literatur vorgeschlagene Vorgehensweise mit der gängigen Unternehmenspraxis verglichen und entlang der folgenden vier Phasen der Folgeprozesse besprochen: Phase 1 der Folgeprozesse: Bearbeitung und Aufbereitung der Informationen, Phase 2 der Folgeprozesse: Analyse und Diagnose der Informationen, Phase 3 der Folgeprozesse: Massnahmengewinnung, -erarbeitung und -implementierung und Phase 4 der Folgeprozesse: Monitoring und Controlling.

5.7.1 Phase 1 der Folgeprozesse: Bearbeitung und Aufbereitung der Informationen

In einer ersten Phase der Folgeprozesse sind die gewonnenen Informationen zusammenzutragen, in ein Auswertungsformular zu übertragen oder in einem Informationssystem zu erfassen. Anschliessend werden die Daten bearbeitet (z.B. Clean-up, Anonymisierung). Als nächstes folgt die Auswertung der Daten nach den festgelegten Aspekten. Nach der Auswertung folgt die Darstellung der Resultate differenziert nach den definierten Zielgruppen. Dabei sind die Bedürfnisse der Zielgruppe in den Vordergrund zu stellen. Berichte dürfen nicht zu lang sein und sollen den Kriterien Einfachheit, Zeitgerechtheit sowie Anschlussfähigkeit nachkommen.

Bezogen auf das Zusammentragen der gewonnenen Informationen zeigt die Unternehmensbefragung, dass sieben der elf Unternehmen die erhobenen Austrittsgründe im Personalinformationssystem erfassen. Zwei Unternehmen übertragen die Austrittsgründe in ein Formular das der jährlichen Statistik dient. In weiteren zwei Unternehmen werden die gewonnenen Informationen auf keine Art weiter bearbeitet. Im Rahmen der Feedbacks, welche die Unternehmen anlässlich der Austrittsbefragung zu verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereichen einholen, zeigt sich das folgende Bild: Vier der zehn Unternehmen, die solche Informationen gewinnen, bearbeiten diese in keiner Weise weiter. Bei den restlichen sechs Unternehmen hingegen wird die Bearbeitung und Auswertung der Daten unternehmensintern oder durch den externen Dienstleister sichergestellt. Typischerweise werden die Auswertungen auf Monats-, Quartals- oder Jahresbasis erstellt. Zudem werden die Auswertungen in der Praxis teilweise unter Beizug von Informationen aus themenverwandten Informationsquellen und nach folgenden Kriterien vorgenommen: Aspekte der Mitarbeitenden, Quervergleich zwischen den Abteilungen, Vergleich mit vergangenen Befragungen, Vergleich mit der allgemeinen Mitarbeiterbefragung, Vergleich mit der Vorgesetztenbeurteilung, Fluktuationsraten. In Bezug auf den Aspekt der Darstellung der Auswertungen liefert die Praxisbefragung nur wenige Hinweise. Die gemachten Äusserungen deuten aber darauf hin, dass die Unternehmensvertreter die Resultate meist auf Stufe Geschäftseinheit darstellen, also von einer allzu starken Differenzierung absehen. Insbesondere stellen sie auch sicher, dass die Mindestzahl der Nennungen im Hinblick auf die Wahrung der Anonymität in den Darstellungen gewahrt bleibt.

5.7.2 Phase 2 der Folgeprozesse: Analyse und Diagnose der Informationen

Zu Beginn der zweiten Phase der Folgeprozesse sind die Ergebnisberichte den definierten Zielgruppen zur Verfügung zu stellen. Eine entsprechende Präsentation der Resultate kann über den mündlichen, den papierbasierten oder den elektronischen Kanal erfolgen. Danach entscheidet der in der Positionierung gewählte Top-down-, Bottom-up- oder Task-force-Ansatz sowie die Ausgestaltung der Reaktionsmöglichkeiten über die nächsten Schritte der Analyse und Diagnose. Unabhängig vom gewählten Ansatz und der Ausgestaltung der drei Typen der Reaktionsmöglichkeiten (der individuelle, der dialogische und der öffentlich-offizielle Typ) sind die Resultate der Austrittsbefragung durch die verantwortlichen Personen bzw. Instanzen zu validieren und zu interpretieren. Im Anschluss daran sollen diejenigen Themenbereiche identifiziert werden, die Handlungsbedarf oder Handlungschancen aufzeigen. Danach folgt die Analyse der Ursachen.

In Bezug auf das zur Verfügung stellen der Ergebnisberichte fällt bei den befragten Unternehmen auf, dass nur drei der neun Unternehmen, die eine Auswertung und Darstellung der Resultate vornehmen, diese der Geschäftsleitung zugänglich machen. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass es sich bei zwei dieser drei Darstellungen ausschliesslich um die Information der Austrittsgründe handelt. Die verbleibenden sechs Unternehmen lassen die Ergebnisberichte den HR-Verantwortlichen zukommen. Bezüglich weiterer Zielgruppen zählen in zwei Unternehmen die für das HR-Marketing zuständigen HR-Kollegen zu den Empfängern der Ergebnisberichte. Die Darstellung der Resultate wird dort für die Weiterentwicklung der

Employer Value Proposition genutzt. Im Rahmen der Unternehmensbefragung wird zu diesem Aspekt deutlich, dass zwar einige Unternehmen erklären, dass sie den Nutzen der Austrittsbefragung hinsichtlich des Managements der Employer Value Proposition sehen. Entsprechende Schritte nach der Gewinnung der Informationen, die zum Generieren dieses Nutzens führen würden, leiten aber die wenigsten ein. Eine weitere Zielgruppe ist in einem der Praxisbeispiele das Unternehmenscontrolling, welches die Resultate ins quartalsweise HR-Reporting integriert. Nochmals ein weiteres Unternehmen prüft aktuell, die Ergebnisberichte denjenigen HR-Abteilungen zur Verfügung zu stellen, die entweder für die internen Talent- und Führungsprogramme oder für das Thema Diversity⁹ verantwortlich zeichnen. Ansonsten sieht die Unternehmenspraxis keine weiteren Zielgruppen vor. Der Vollständigkeit halber ist aber auf diejenigen Unternehmen hinzuweisen, bei denen der Mitarbeitende anlässlich der Austrittsbefragung entscheiden kann, ob das Resultat seiner Befragung auf individueller Basis mit seinem Vorgesetzten geteilt werden darf oder nicht. Falls ein Mitarbeitender dort seine entsprechende Einwilligung gibt, wird dem direkten Vorgesetzten des Mitarbeitenden ein Einzelbericht zugestellt.

Hinsichtlich der Präsentation der Resultate nutzen die Praxisvertreter mehrheitlich den elektronischen Kanal, und zwar meist in Form von PDF-, Excel- und PowerPoint-Dateien. In einem der Unternehmen werden die Ergebnisberichte über ein interaktives Tool mit Download-Funktion im Intranet zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen des Entscheides in Bezug auf den Ansatz und die Ausgestaltung der Reaktionsmöglichkeiten zeigt die Praxis, dass – wenn überhaupt – meist ein Top-down-Ansatz genutzt wird. Von den drei Typen der Reaktionsmöglichkeiten kommt üblicherweise nur die individuelle zum Einsatz, falls überhaupt Reaktionen folgen. In wenigen Unternehmensbeispielen kommt ansatzweise eine dialogische Reaktion zum Tragen, dies dann aber ausschliesslich zwischen der HR-Vertretung und der Geschäftsleitung bzw. dem Leiter der Geschäftseinheit, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen. Wie bereits erwähnt, ist HR in sechs Unternehmen alleiniger Empfänger der Ergebnisberichte. In zwei dieser sechs Unternehmen sind die HR-Vertreter im Sinne der Analyse und Diagnose aufgefordert, die Resultate mit dem Leiter der Geschäftseinheit zu besprechen. Es fällt aber auf, dass nur eines dieser Unternehmen die Vorgehensweise in dokumentierter Weise vorgibt. In einem weiteren Unternehmen ist vorgesehen, dass die HR-Person den Schritt der Analyse und Diagnose wie auch den nachfolgend beschriebenen Schritt vom Entwickeln von Ideen und Lösungen alleine durchläuft und erst für die Auswahl der Massnahmen den zuständigen Leiter der Geschäftseinheit bezieht. In den übrigen drei Unternehmen sind die Schritte nach der Zustellung der Resultate nicht definiert und es steht dem Empfänger des Ergebnisberichts frei, weitere Aktivitäten einzuleiten.

Hinsichtlich der Aktivitäten im letzten Schritt dieser Phase, insbesondere in Bezug auf die Validierung und Interpretation der Resultate, wird an dieser Stelle der folgende Hinweis eines Praxisvertreters dokumentiert: Er schlägt vor, die Resultate unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. So dürfe man bei den

⁹ Gemeint ist die Vielfalt in der Belegschaft in Bezug auf Geschlecht, Rassenzugehörigkeit, Alter, Denkweise, etc.

verschiedenen Mitarbeitersegmenten (Branche, Hierarchiestufe, Blue Collar/White Collar Mitarbeitende, etc.) nicht die gleichen Idealwerte pro Themenbereich voraussetzen. Ausserdem sei bei global vergleichenden Darstellungen der Resultate zu berücksichtigen, dass die verschiedenen kulturellen Hintergründe der Mitarbeitenden ein unterschiedliches Antwortverhalten hervorrufen.

5.7.3 Phase 3 der Folgeprozesse: Massnahmengewinnung, -erarbeitung und -implementierung

Die verantwortlichen Personen bzw. Instanzen haben in dieser Phase basierend auf den Erkenntnissen der Analyse und Diagnose zu Beginn nach Ideen und Lösungen zu suchen. Im Anschluss an diese kreative Phase sollen dann diejenigen Massnahmen ausgewählt werden, die man weiterverfolgen will. Diese präzisiert man in einem Aktionsplan, welcher die Problembeschreibung, mögliche Ursachen, die angestrebten Ziele, die vereinbarten Massnahmen, das Vorgehen, die Hilfsmittel, mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung, die Verantwortlichen und Mitwirkenden, mögliche Schnittstellen und Betroffene sowie die Termine umfasst. Schliesslich folgt basierend auf diesem detaillierten Aktionsplan die Umsetzung und Implementierung der Massnahmen.

Im Zusammenhang mit dem Entwickeln von Ideen und Lösungen zeigt sich in der Praxis ein recht einheitliches Bild. Die Verantwortung für diesen Schritt liegt in der grossen Mehrheit der Unternehmen bei der HR-Vertretung. Falls es überhaupt dazu kommt, sucht die HR-Person meist erst im Zusammenhang mit der Auswahl der Massnahmen und der Definition des Aktionsplans den Austausch mit der zuständigen Führungskraft. Im Zusammenhang mit dem Aktionsplan schreibt nur eines der Unternehmen vor, wie die Massnahmen, inklusive der messbaren Zielsetzungen, in Zusammenarbeit mit dem Leiter der Geschäftseinheit zu definieren sind. In Bezug auf den Schritt der Umsetzung und Implementierung der Massnahmen liefert die Praxisbefragung nicht ausreichend Hinweise, um an dieser Stelle Aussagen machen zu können.

5.7.4 Phase 4 der Folgeprozesse: Monitoring und Controlling

In der vierten und letzten Phase der Folgeprozesse geht es einerseits um das Prozesscontrolling und andererseits um das Ergebniscontrolling. Im Rahmen des Prozesscontrollings sind alle in der Positionierung getroffenen Vereinbarungen in Bezug auf die Prozessschritte entlang der verschiedenen Phasen zu überwachen und zu überprüfen. Dazu gehört auch die Fortschrittskontrolle der im Aktionsplan spezifizierten Massnahmen. Das Prozesscontrolling ist aber nicht nur auf dieser operativen, sondern auch auf der strategischen Ebene vorzunehmen. Dabei sollen die gesamthaft erbrachten Leistungen und Ergebnisse dokumentiert und der Positionierung gegenübergestellt werden. Die durch diese Evaluation der Austrittsbefragung gewonnenen Erkenntnisse lässt man in die (Neu-) Positionierung von weiteren Austrittsbefragungen einfließen. Das Ergebniscontrolling überwacht den Erfolg der Massnahmen. Es überprüft, ob die durch die Massnahmen angestrebten und im Aktionsplan definierten Ziele erreicht werden. Im Rahmen des Monitorings und Controllings sollen zudem die in den verschiedenen Phasen der Folgeprozesse ge-

tätigten Aktionen und erzielten Ergebnisse vermarktet werden.

In Bezug auf die ausgeführten Schritte der Phase des Monitorings und Controllings zeigt sich in der Praxis ein konsistentes Bild: Bei keinem der befragten Unternehmen findet ein Prozesscontrolling statt. Entsprechend werden auch die allfällig definierten Massnahmen in keiner standardisierten Weise überwacht. Auch die Aspekte des Ergebniscontrollings scheinen in der Praxis nicht definiert zu sein. Es ist einzig zu erwähnen, dass einige Unternehmen im Ergebnisbericht die Resultate der früheren Befragung ergänzen.

6. Konzept für Austrittsbefragungen in Unternehmen

Auf der Basis der in den Kapiteln 2 bis 5 erlangten Erkenntnisse wird zum Schluss dieser Arbeit ein Konzept für Austrittsbefragungen in Unternehmen vorgeschlagen. Dieses Konzept kann Praxisvertretern Unterstützung in der Konzipierung und Anwendung von Austrittsbefragungen im eigenen Unternehmen bieten. Es weist einen generischen Charakter auf und offeriert dem Nutzer einen Orientierungs- und Entscheidungsrahmen entlang von folgenden Elementen: Kapitel 6.1 macht Aussagen zur Positionierung der Austrittsbefragung. Kapitel 6.2 behandelt die Methoden und Gestaltungskriterien im Zusammenhang mit der Gewinnung der Informationen. Kapitel 6.3 geht auf die Verwendung der gewonnenen Informationen ein. Kapitel 6.4 behandelt schliesslich die Komponente des Monitorings und Controllings.

Um dem Konzept gleich zu Beginn einen strukturellen Rahmen zu geben, werden alle relevanten Phasen im Rahmen der Konzipierung und Anwendung von Austrittsbefragungen in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Die einzelnen Phasen werden in den untenstehenden Kapiteln stets in Anlehnung an die folgende Darstellung beschrieben:

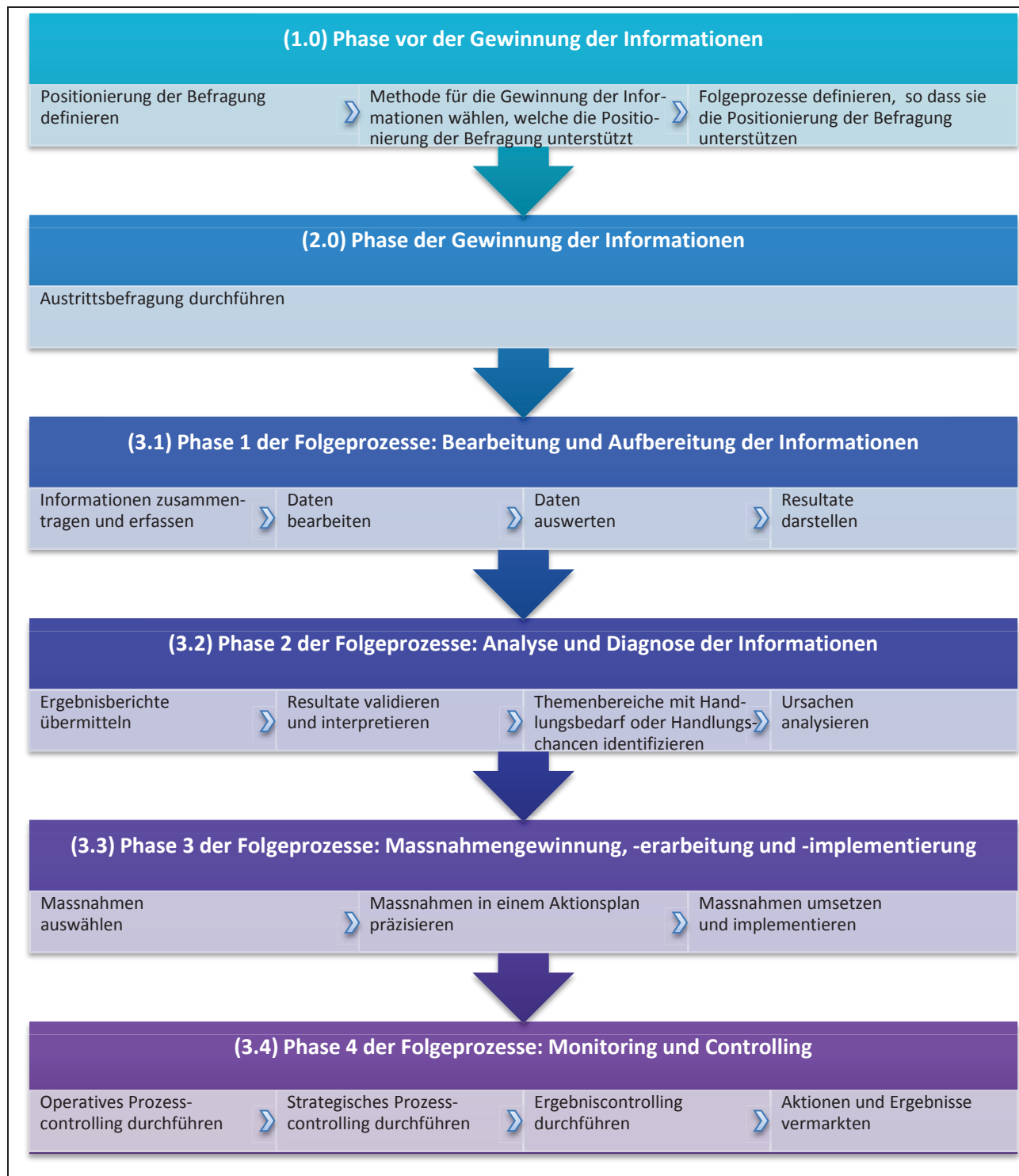


Abbildung 7: Phasen der Austrittsbefragung

6.1 Positionierung der Austrittsbefragung

Setzt sich ein Unternehmen mit dem Thema Austrittsbefragung auseinander, ist als erstes die Positionierung der Austrittsbefragung vorzunehmen. Dieser Schritt entspricht der ersten Phase der Austrittsbefragung.

gung (siehe (1.0) Phase vor der Gewinnung der Informationen in Abbildung 7: Phasen der Austrittsbefragung). Dabei sind der Zweck, die Ziele, die Voraussetzungen, die Rahmenbedingungen, die Inhalte sowie die Aussagen zur Anonymität und zur Datensicherheit zu definieren bzw. sicherzustellen. Ausserdem ist im Kontext der Rahmenbedingungen eine erste grobe Aussage in Bezug auf die Methodenwahl zu machen. Die zum Einsatz kommende Methode muss nämlich die übrigen Definitionen in der Positionierung unterstützen. Schliesslich ist auch eine erste Aussage hinsichtlich der Verwendung der Resultate anzubringen. Auch diese muss unter Berücksichtigung der Positionierung stattfinden.

6.1.1 Zweck

Die Unternehmensführung hat hinsichtlich des Zwecks der Austrittsbefragung zwei Definitionen vorzunehmen. Zum einen muss sie eruieren, welche Nutzen, sprich Ergebnisse, sie mit der Austrittsbefragung verfolgen will. Zum anderen ist zu definieren, welchen prozessualen Zweck die Austrittsbefragung erfüllen soll.

Zum ersten Punkt lässt sich die Gesamtheit von allen im Unternehmen potentiell angestrebten Nutzen der Austrittsbefragung wie unten angefügt abbilden. Diese Darstellung lehnt sich an das in Kapitel 2 vorgestellte HCM-Modell und dessen Handlungsfelder an.

Handlungsfelder	Management der Arbeitsmarkt- und Mitarbeiterbeziehungen (HC-Marketing)	Competence Management	Performance Management
Leistungsbereiche			
HC-Services	☐ Erledigung der offenen Punkte betr. HR-Administration		
Unternehmens- und Strategieentwicklung, Systemspezifikation	☐ Stärken und Schwächen des Unternehmens und des Arbeitsplatzes identifizieren ☐ Chancen und Risiken erkennen (inkl. Verbesserungsvorschläge vom Mitarbeitenden erhalten) ☐ Rechtliche, regulatorische oder ethische Unstimmigkeiten im Unternehmen aufdecken ☐ Trends und Muster aufzeigen ☐ Resultate der Austrittsbefragung und der allgemeinen Mitarbeiterbefragung über Zeit vergleichen und als Frühwarnsystem nutzen ☐ Erkenntnisse als Grundlage für das Einleiten von Massnahmen nutzen Nutzen im Rahmen des HC-Controllings: ☐ Austrittsgründe der Mitarbeitenden in Erfahrung bringen ☐ Einstellung der Mitarbeitenden messen ☐ Vergleich mit anderen Unternehmen anstellen ☐ Überprüfung der Wirksamkeit von organisationalen Massnahmen ☐ Resultate der Austrittsbefragung entlang der verschiedenen Mitarbeitersegmente auswerten um zielgruppenorientierte Massnahmen einleiten zu können		
	☐ Eindruck eines kritikfähigen und offenen Arbeitgebers hinterlassen ☐ Mitarbeitenden Wertschätzung, Unterstützung und Respekt erweisen ☐ Mitarbeitende können eigene Erfahrungen, Stärken und Schwächen reflektieren ☐ Fortwährende Beziehung zum Mitarbeitenden/ Alumni sichern ☐ Mitarbeiterbindung erhöhen bzw. Fluktuation reduzieren ☐ Arbeitgeberattraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen (Management des EVP) ☐ Kosten reduzieren dank tieferen Rekrutierungs- und	☐ Steigerung der Produktivität und der Einsatz- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft	

	Ausbildungskosten, geringerem Führungsaufwand, stabileren Kundenbeziehungen sowie tieferen Marketing-Kosten		
Systementwicklung und -implementierung			
HC-Beratung			

Tabelle 6: Übersicht der Nutzen der Austrittsbefragung

Obwohl der Entscheid über die mit der Austrittsbefragung angestrebten Nutzen in jedem Unternehmen unterschiedlich ausfallen kann, zeigt die obige Darstellung die folgenden zwei Grundsätze:

1. Die grosse Mehrheit der möglichen Nutzen der Austrittsbefragung liegt im HC-Leistungsbereich der Unternehmens- und Strategieentwicklung sowie der Systemspezifikation. Ein Unternehmen wird den übergeordneten Nutzen der Austrittsbefragung also entsprechend darin finden, dass diese bei der Steuerung des Unternehmens Unterstützung bietet.
2. Der Grossteil der möglichen Nutzen kann im HCM-Handlungsfeld Management der Arbeitsmarkt- und Mitarbeiterbeziehungen generiert werden.

Zum zweiten Punkt ist im Unternehmen zu entscheiden, welche der folgenden prozessualen Zwecke die Austrittsbefragung erfüllen soll:

- Die Austrittsbefragung dient als rein strategisches Führungsmittel. Dabei stehen die Resultate ausschliesslich der Unternehmensführung zur Verfügung und werden nicht öffentlich gemacht.
- Die Austrittsbefragung dient der transparenten Unternehmensinformation. Dabei werden die Resultate den zu definierenden Zielgruppen als Information zur Verfügung gestellt.
- Die Austrittsbefragung wird als Beteiligungsinstrument positioniert. Dabei werden die zu definierenden Zielgruppen in die Gewinnung, Erarbeitung und Implementierung von Massnahmen – basierend auf den Resultaten – eingebunden.

6.1.2 Ziele

Man muss eine Einigung über die Ziele der Austrittsbefragung erlangen. Die Ziele müssen sich am definierten Zweck orientieren und sollen ausserdem so formuliert sein, dass sie im Rahmen des Controllings anhand von klaren Messkriterien hinsichtlich ihrer Erreichung überprüft werden können.

6.1.3 Voraussetzungen

Damit eine Austrittsbefragung erfolgreich sein und den definierten Zweck erfüllen kann, müssen zumindest die vier folgenden Voraussetzungen überprüft und gewährleistet sein:

1. Das Management unterstützt den Einsatz der Austrittsbefragung.
2. Die Unternehmensleitung legt den Zweck und die Ziele der Austrittsbefragung zu Beginn fest, so dass sich die gesamte Befragung und die Folgeprozesse inhaltlich und methodisch an diesen orientieren.

- tieren und deren Erreichung sichern können.
3. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Austrittsbefragung wird aufgezeigt und fällt positiv aus. In eine entsprechende Berechnung sind auf der Aufwandseite u.a. – je nach Positionierung der Austrittsbefragung – die Kosten für extern in Anspruch genommene Dienstleistungen, die internen Aufwendungen der Verantwortlichen, die Sachkosten, die Lizenzkosten oder aber auch die anfallenden Kosten für den Unterhalt und die Weiterentwicklung der intern verwendeten technischen Systeme während allen Phasen der Austrittsbefragung zu berücksichtigen. Diese Aufwände sind den im Rahmen des Zwecks und der Ziele formulierten Erträgen gegenüberzustellen.
 4. Die Relevanz der Austrittsbefragung für das jeweilige Unternehmen und für dessen wirtschaftlichen Erfolg muss gegeben sein. Diese ist in Anlehnung an das in Kapitel 2 vorgestellte HCM-Modell und die dort besprochenen Mitarbeiterperspektiven zu überprüfen.
 - Kann ein Unternehmen beispielsweise die Mitarbeitenden und deren Leistungen auf dem Arbeitsmarkt problemlos beziehen oder sogar durch Maschinen ersetzen, hat die Austrittsbefragung nur geringe Relevanz. Dies deshalb, weil die Mitarbeitenden ohne grosse Aufwendungen auf Seite des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt beschafft werden können und im Rahmen des Competence Management auch nicht ausschlaggebend für den Aufbau von wettbewerbsentscheidenden Unternehmens- bzw. Kernkompetenzen sind. Entsprechend können die Leistungen in den Handlungsfeldern Management der Arbeitsmarkt- und Mitarbeiterbeziehungen sowie Competence Management auf ein Minimum reduziert werden.
 - In einer solchen Situation kann es einzig im Rahmen des Performance Management interessant sein, in Erfahrung zu bringen, ob die Mitarbeitenden bei der Gestaltung der Leistungserbringung, der Rahmenbedingungen und der Prozesse Optimierungspotential sehen. So könnten durch geeignete Massnahmen die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden noch besser in Leistungen für den Absatzmarkt umgesetzt werden.
 - Fallen die Investitionen in die Mitarbeitenden seitens Unternehmen gross aus, steigt der Wert der Mitarbeitenden für das Unternehmen. Dies ist einerseits dann der Fall, wenn entweder die Aufwendungen für die Beschaffung der Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt sowie das Halten im Unternehmen gross sind. Andererseits fallen die Investitionen auch dann hoch aus, wenn die Leistungen nicht direkt auf dem Arbeitsmarkt erhältlich sind, sondern ein Arbeitgeber zuerst in die Leistungsfähigkeit des Einzelnen investieren muss, um für das Unternehmen ein Wertschöpfungspotential generieren zu können. In beiden Fällen ist die Relevanz der Austrittsbefragung gross.
 - Gleichzeitig kann die Austrittsbefragung im Zusammenhang mit dem Competence Management prüfen, wie erfolgreich der Aufbau, die Kombination und der Austausch von Wissen und Fähigkeiten zu Kernkompetenzen im Unternehmen betrieben werden.
 - Schliesslich ist ein Unternehmen, welches in die Mitarbeitenden investiert hat, ebenfalls stärker daran interessiert, die im Rahmen des Performance Management relevanten Faktoren zu überprüfen. So können mittels Austrittsbefragung auch die Gestaltung der Leistungserbringung, die Rahmenbedingungen und die Prozesse überprüft werden.

6.1.4 Rahmenbedingungen

Sind die Voraussetzungen im Unternehmen gegeben und entscheidet man sich für eine Austrittsbefragung, sind die folgenden Rahmenbedingungen von zusätzlicher Relevanz. Damit der Zweck und die Ziele der Austrittsbefragung erreicht werden können, sind die folgenden Punkte bereits im Rahmen der Positionierung zu verifizieren und – falls nötig – zu beeinflussen bzw. zu bearbeiten:

- Das Geben und Nehmen von Feedback ist Teil der Unternehmenskultur.
- Die zentralen Akteure haben Vertrauen in die Richtigkeit der Ergebnisse, akzeptieren das Instrument, sind vom Nutzen der Befragung überzeugt, sind bereit, aktiv an Veränderungen zu partizipieren und haben die Kompetenz, die Massnahmen umzusetzen.
- Eine Person oder ein Team ist für das Prozessmanagement benannt. Es empfiehlt sich dazu, die Verantwortung HR zu übertragen, da es sich bei der Austrittsbefragung um einen Aspekt des ERM (Employee Relationship Management) handelt.
- Die benötigten Ressourcen (Geld, Zeit) stehen zur Verfügung. Intern und/oder extern ist u.a. in das Folgende zu investieren: Konzipierung und Entwicklung der Austrittsbefragung, Durchführung der Austrittsbefragung, Bearbeitung und Aufbereitung der Informationen, Analyse und Diagnose der Informationen, Massnahmengewinnung, -erarbeitung und -implementierung, Monitoring und Controlling, Sachkosten, Lizenzkosten, Kosten für Unterhalt und/oder Weiterentwicklung der technischen Systeme.
- Die Austrittsbefragung ist Teil vom Standardprozess im Unternehmen, so dass eine regelmässige, repräsentative und systematische Durchführung garantiert werden kann.
- Die Auswertung und Rückkoppelung der Resultate sowie das Ergreifen von Massnahmen sind ebenfalls Teile vom Standardprozess.
- Die rechtlichen Aspekte sind bekannt und werden berücksichtigt.
- Bei Verwendung der Interview-Methode sind weitere Rahmenbedingungen, wie z.B. die Verwendung einer ‚gemeinsamen Sprache‘, gegeben.

Im Weiteren sind anlässlich der Definition der Rahmenbedingungen erste Aussagen in Bezug auf die anzuwendende Methode und allfällig auch auf Vorgaben hinsichtlich der Gestaltungskriterien der Befragung zu machen. Die entsprechenden Entscheidungen sollen unter Berücksichtigung der Hinweise in den Kapiteln 6.2.1 und 6.2.2 gefällt werden.

6.1.5 Inhalte

Der Inhalt der Austrittsbefragung muss sich an dem definierten Zweck und den Zielen der Austrittsbefragung orientieren. Hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ist insbesondere auch darauf zu achten, dass die Austrittsbefragung keine in Bezug auf den definierten Zweck und die Ziele irrelevanten Elemente

enthält. Insgesamt handelt es sich um fünf verschiedene Arten von Informationen, die anlässlich von Austrittsbefragungen erhoben werden können:

1. Soziodemographische Angaben

Die Erhebung der soziodemographischen Angaben direkt beim Teilnehmenden der Austrittsbefragung ist dann angezeigt, wenn die Befragung vollständig anonym ausgestaltet wird. Diese soziodemographischen Angaben werden für die Bearbeitung und Aufbereitung der Informationen im Nachgang zur Gewinnung der Informationen benötigt. In die Kategorie dieser Angaben gehören u.a. die Daten zur eigenen Person, die Zugehörigkeit zur Geschäftseinheit, die Dienstjahre oder die Hierarchiestufe.

Wird die Austrittsbefragung hingegen nicht komplett anonym ausgestaltet, kann das Unternehmen oder der allfällig extern beauftragte Dienstleister die im Rahmen der Austrittsbefragung erhobenen Informationen selbstständig mittels eindeutiger Identifikationsnummer mit den soziodemographischen Angaben verknüpfen.

2. Angaben zum Austrittsgrund

Bei der zweiten Art von Informationen, die im Rahmen von Austrittsbefragungen gewonnen werden können, handelt es sich um die Nennung der Austrittsgründe durch den Befragten. Die nachfolgende Abbildung liefert die Übersicht über diejenigen Austrittsgründe, die ein Unternehmen in der Austrittsbefragung – je nach Zweck und Zielen der Austrittsbefragung – zur Auswahl stellen kann:

PERSÖNLICHES	☐ Weiterbildung ☐ Familie/Mutterschaft ☐ Wegzug/Auslandaufenthalt	☐ Gesundheit ☐ Früh-/Pensionierung ☐ Arbeitsweg	☐ Aufnahme Selbstständigkeit ☐ Private Gründe (allg.)
ARBEIT	☐ Stellenbeschreibungs-Kongruenz ☐ Unterforderung bezüglich Inhalt der Arbeit ☐ Überforderung bezüglich Inhalt der Arbeit	☐ Freiräume, Verantwortung und Handlungsspielraum ☐ Überlastung bezüglich Arbeitsvolumen ☐ Unterlastung bezüglich Arbeitsvolumen	☐ Reduktion/Erhöhung Pensum nicht möglich ☐ Arbeitsplatz und Arbeits Hilfsmittel ☐ Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
UNTERNEHMEN	☐ Unternehmensstrategie ☐ Innovationsbereitschaft ☐ Informationspolitik ☐ Gesundheitsmanagement ☐ Image des Unternehmens	☐ Unternehmenskultur ☐ Veränderungen/Unsicherheit ☐ Arbeitsklima/Team ☐ Mobbing ☐ Sexuelle Belästigung	☐ Arbeitsort ☐ Lohn ☐ Nebenleistungen ☐ Anstellungsbedingungen (allg.)
VORGESETZTER	☐ Vorgesetzter (allg.)/ Persönliche Kompatibilität ☐ Führungsstil	☐ Unzufrieden mit Beförderungen	☐ Anerkennung und Wertschätzung
Option: ☐ Mitarbeitende/r möchte keine Auskunft geben			

Tabelle 7: Austrittsgründe

Der Nutzen der mit der Erhebung der Austrittsgründe gewonnenen Erkenntnisse wird im Zusammenhang mit dem Feedback zu den verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereichen, die im nächsten Abschnitt besprochen werden, aufgezeigt.

3. *Feedback zu verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereichen*

Eine weitere Art von Informationen, die anlässlich von Austrittsbefragungen eingeholt werden kann, ist diejenige des Feedbacks zu verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereichen. Der Entscheid darüber, welche Themen in die Befragung einfließen müssen, ist unter zwei Gesichtspunkten vorzunehmen: Einerseits sind die in der Positionierung der Austrittsbefragung definierten Zwecke und Ziele zu berücksichtigen. Andererseits ist der wissenschaftlich nachgewiesene Einfluss der einzelnen Faktoren zu beachten.

Die nachfolgende Darstellung liefert einen Überblick über die verschiedenen unternehmensbezogenen Themenbereiche sowie deren Relevanz. Die Beurteilung der Relevanz orientiert sich an dem in Kapitel 2 vorgestellten HCM-Modell sowie an den in Kapitel 3.6 vorgestellten Theorien der Mitarbeiterbindung (Commitment), des Employer Brandings und der Bedürfnis- bzw. Motivationstheorie, letztere angewendet auf die Gruppen der White und Blue Collar Mitarbeitenden.

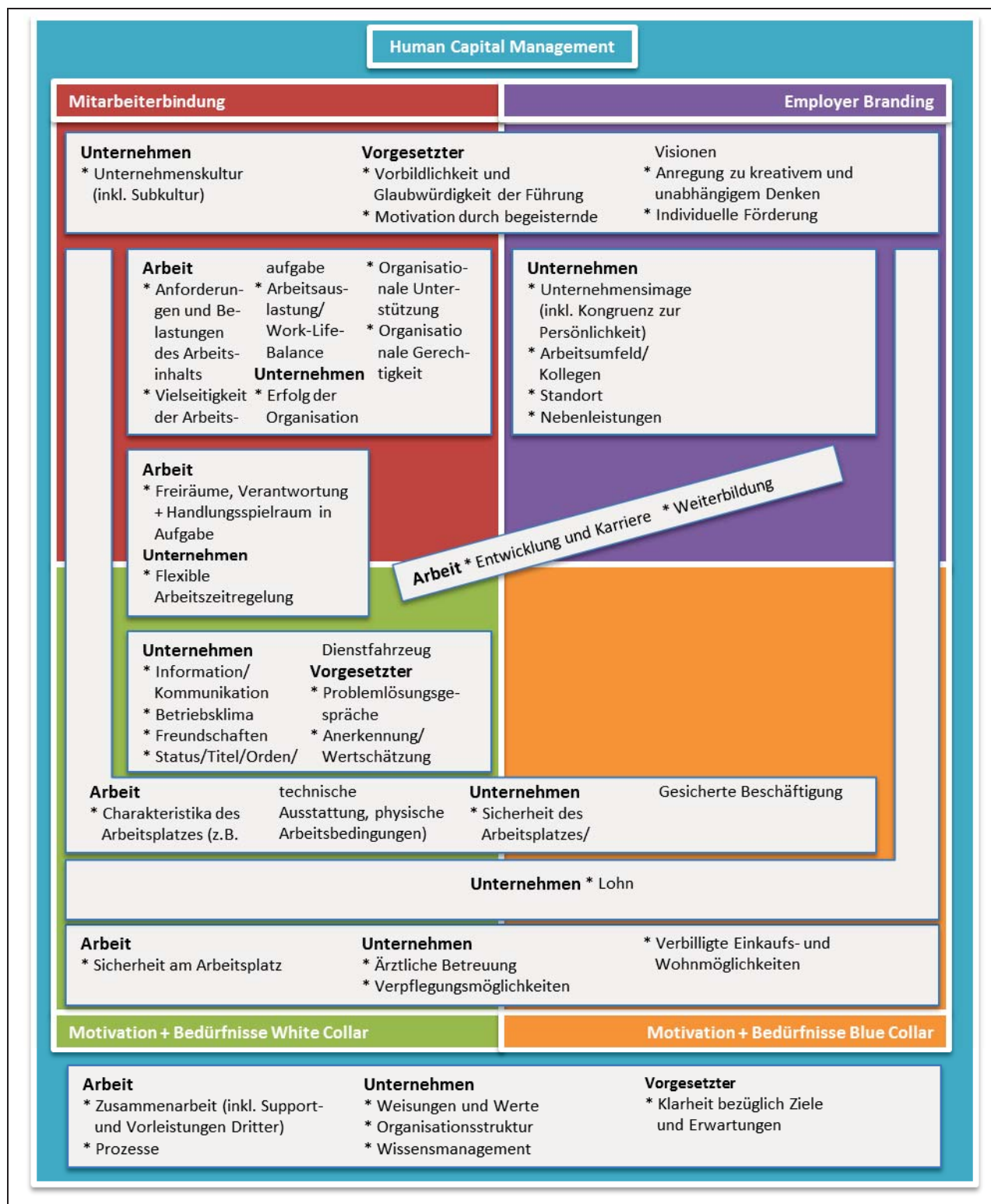


Abbildung 8: Unternehmensbezogene Feedback-Themenbereiche

Obschon jedes Unternehmen die Auswahl der relevanten Themenbereiche in Anlehnung an die definierten Zwecke und Ziele selbst zu treffen hat, scheinen die folgenden Szenarien wahrscheinlich:

- Will ein Unternehmen mit der Austrittsbefragung grundsätzlich die Steuerung des Unternehmens

über alle relevanten Human Capital Management Bereiche hinweg unterstützen, so kann die Gesamtheit aller oben dargestellten Faktoren Relevanz haben, da jeder eine mögliche Angebotskomponente seitens Unternehmen darstellt.

- Stellt ein Unternehmen die Austrittsbefragung in den primären Zusammenhang mit dem Management der Mitarbeiterbeziehungen bzw. mit dem Halten der Mitarbeitenden, so sind insbesondere die im Bereiche der Mitarbeiterbindung erwähnten Faktoren, welche die Erzeugung von affektivem Commitment unterstützen, entscheidend. Für die Vorhersage von affektivem Commitment fällt den Faktoren ‚Arbeit‘ (mit Ausnahme der Charakteristika des Arbeitsplatzes) und ‚Vorgesetzter‘ das stärkste Gewicht zu. Für die Vorhersage der kalkulatorischen Komponente des Commitments spielt der Lohn eine wichtige Bedeutung. Ein positives Betriebsklima hingegen vermindert die Wahrscheinlichkeit von kalkulatorischem Commitment. Das normative Commitment wird sowohl durch den Faktor der Anforderungen und Belastungen des Arbeitsinhalts als auch durch den Lohn beeinflusst.
- Legt ein Unternehmen den Fokus in der Austrittsbefragung auf das Management der Arbeitsmarktbeziehungen bzw. auf das Gewinnen der Mitarbeitenden, so müssen die im Zusammenhang mit dem Employer Branding genannten Faktoren berücksichtigt werden. Der Grossteil dieser Faktoren steht im Zusammenhang mit dem Unternehmen oder dem Vorgesetzten. In Bezug zur Arbeit interessieren vor allem die Weiterbildungs-, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Schliesslich sind nebst den harten Faktoren, wie Standort oder Lohn, insbesondere auch kulturelle oder imagebezogene Kriterien relevant.
- Alternativ kann ein Unternehmen bei der Austrittsbefragung den Bedürfnissen und Motivatoren der verschiedenen Mitarbeitersegmente Rechnung tragen. Wird dies in der Positionierung der Austrittsbefragung so definiert, sind entweder die im Bereiche der White Collar Worker oder die im Bereiche der Blue Collar Worker genannten Faktoren von Relevanz. Geht man im Unternehmen davon aus, dass bei der Zielgruppe der White Collar Worker diejenigen Faktoren, welche insbesondere für die Blue Collar Worker wichtig sind, erfüllt sind, kann auf die Erhebung dieser Faktoren verzichtet werden. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass eine solche Unterscheidung entweder bei der Definition der Befragungselemente oder aber erst im Rahmen der Auswertungen der Resultate vorgenommen werden kann. Bei der zweiten Variante muss aber die Erhebung von teilweise redundanten Informationen in Kauf genommen werden.
- Ausserdem soll ein Unternehmen darauf achten, dass die Austrittsbefragung nicht entgegen den definierten Zwecken und Zielen mit weiteren Themenbereichen angereichert wird, zu denen man Feedback einholen möchte (wie z.B. Feedback zu den erbrachten HR-Dienstleistungen). Es sei denn, man sieht in der Positionierung einen Platzhalter für allfällig alternierende, aktuelle Themenbereiche vor.
- Erhebt ein Unternehmen anlässlich der Austrittsbefragung die Austrittsgründe und Feedback zu den unternehmensbezogenen Themenbereichen, ist davon auszugehen, dass sich die jeweiligen Erkenntnisse decken. Mit einer vergleichenden Analyse der gewonnenen Informationen im Rahmen der Folgeprozesse (siehe Kapitel 6.3) ist zu prüfen, ob redundante Informationen gewonnen werden, so dass die Befragungselemente entsprechend angepasst werden können.

4. Angaben im Zusammenhang mit der HR-Administration

Je nach definiertem Zweck und Ziele der Austrittsbefragung kann ein Unternehmen im Rahmen der Austrittsbefragung unter anderem auch die offenen Punkte im Rahmen der HR-Administration klären. Dazu zählt unter anderem die Frage nach dem verbleibenden und somit bei Vertragsende auszubezahlenden Feriensaldo. Die Erhebung dieser Art der Information kann, muss aber nicht im Rahmen der Austrittsbefragung stattfinden, da es sich um eine eigenständige Leistung der HC-Services handelt.

5. Angaben bezüglich Austrittsentscheid und Zukunftsabsichten des Mitarbeitenden

Die fünfte Art der Informationen umfasst diejenigen Fragen, die sich mit dem Austrittsentscheid und den Zukunftsabsichten des Mitarbeitenden befassen. Definiert ein Unternehmen beim Zweck und den Zielen mit Hilfe der Austrittsbefragung die eigene Employer Value Proposition und die relevanten Mitarbeitergewinnungskanäle aktiv bewirtschaften zu wollen, so sind die nachfolgenden Elemente in die Befragung zu integrieren:

- Wie lange hat sich der Mitarbeitende bereits Gedanken in Bezug auf den Weggang aus dem Unternehmen gemacht. Hat er diese Gedanken mit jemandem besprochen und falls ja, mit wem.
- Hat es intern alternative Stellenangebote gegeben. Was hätte den Mitarbeitenden zum weiteren Verbleib im Unternehmen bewegt.
- Weshalb hat sich der Mitarbeitende ursprünglich für das Unternehmen als Arbeitgeber entschieden. Wurden die damaligen Erwartungen erfüllt.
- Wird der Mitarbeitende das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen.
- Kann sich der Mitarbeitende einen Wiedereintritt ins Unternehmen vorstellen.
- Welches ist der nächste Arbeitgeber.
- Welche Funktion wird der Mitarbeitende künftig wahrnehmen.
- Welche Suchkanäle hat der Mitarbeitende für seine berufliche Neuorientierung genutzt.
- Ist der Mitarbeitende interessiert, dem Alumni-Netzwerk des Unternehmens beizutreten.

6.1.6 Anonymität und Datensicherheit

Hinsichtlich der Validität der Austrittsbefragung ist die tatsächliche und die durch die Befragten wahrgenommene Anonymität und Datensicherheit von grosser Bedeutung. Diese werden durch die im Einsatz stehende Methode und durch die Gestaltung der Gewinnung der Informationen beeinflusst. Die Überlegungen, die ein Unternehmen hinsichtlich der Anonymität und Datensicherheit anstellen muss, können basierend auf den Ausführungen in Kapitel 6.2 stattfinden. Im Rahmen der Positionierung der Austrittsbefragung soll eine erste Aussage in Bezug auf die Bestrebungen hinsichtlich dieser zwei Aspekte gemacht werden.

6.1.7 Verwendung der Resultate

Bereits im Rahmen der Positionierung ist eine Aussage bezüglich der Verwendung der Resultate der Austrittsbefragung zu machen. Diese muss sich an den Entscheidungen zum prozessualen Zweck, den man mit der Austrittsbefragung verfolgt, orientieren. So kann sichergestellt werden, dass auch die Folgeprozesse die Zwecke und Ziele der Austrittsbefragung unterstützen.

Bezüglich der Verwendung der Resultate stehen die drei folgenden Optionen zur Verfügung:

1. Positioniert man die Austrittsbefragung als rein strategisches Führungsmittel, werden die Resultate nicht öffentlich, sondern stehen ausschliesslich der Unternehmensführung zur Verfügung.
2. Sieht die Unternehmensführung die Austrittsbefragung als Instrument, welches der transparenten Unternehmensinformation sowie den Marketingaktivitäten dienen soll, so sind die Resultate mit den zu definierenden Zielgruppen (z.B. Mitarbeitende, Arbeitsmarkt) zu teilen.
3. Wird die Austrittsbefragung als Beteiligungsinstrument eingesetzt, sind die Mitarbeitenden und/oder weitere Zielgruppen in die Gewinnung, Erarbeitung und Implementierung von Massnahmen einzubinden.

Unabhängig davon, welchen prozessualen Zweck ein Unternehmen verfolgt, sind hinsichtlich der Folgeprozesse stets auch die Entscheidungen bezüglich der folgenden Aspekte zu treffen:

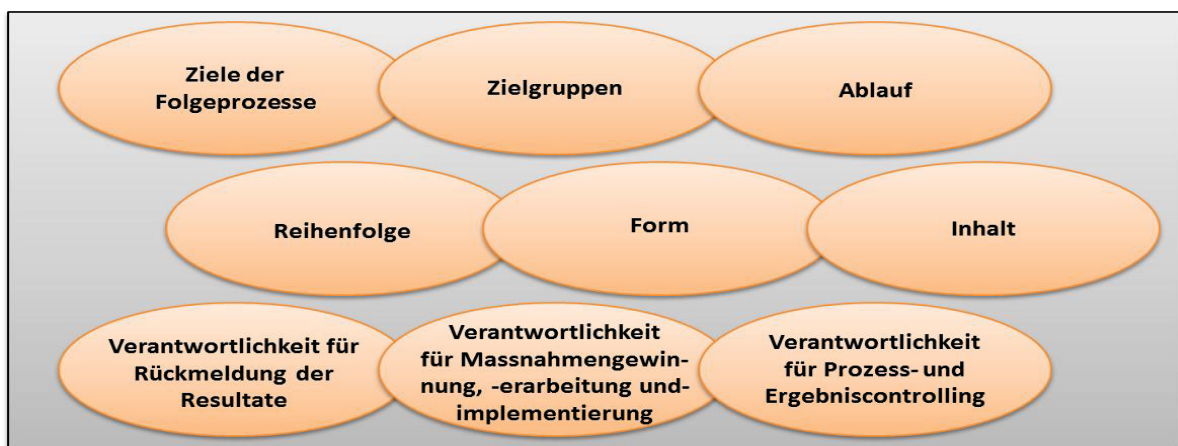


Abbildung 9: Entscheidungsfelder Folgeprozesse

6.2 Gewinnung der Informationen

Dieses Kapitel behandelt die Aspekte im Zusammenhang mit der Gewinnung der Informationen im Rahmen der Austrittsbefragung. Es handelt sich dabei um die zweite Phase der Austrittsbefragung (siehe (2.0) Phase der Gewinnung der Informationen in Abbildung 7: Phasen der Austrittsbefragung). Die beiden nachfolgenden Unterkapitel liefern einerseits Hinweise bezüglich der Methodenwahl und andererseits Hinweise bezüglich der Gestaltung der Gewinnung der Informationen.

6.2.1 Methode

Ein Unternehmen muss sich – basierend auf den verfolgten Zwecken und Zielen – damit auseinandersetzen, welche Methode anlässlich der Austrittsbefragung zur Anwendung kommen soll. Zur Auswahl stehen die schriftliche papierbasierte Form, die schriftliche online Form, die mündliche Face-to-Face Form sowie die mündliche telefonische Form. Zur Unterstützung der Entscheidungsfindung liefert die nachfolgende Tabelle einen Überblick über die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methoden:

Form	Vorteile	Nachteile
Schriftliche papierbasierte Form (anonym)	• Fehlen von Interviewereffekten • Erhöhtes Vertrauen in Anonymität • Maximale Ehrlichkeit • Überlegtere Antworten • Hohe Validität	• Grosser Ressourcenbedarf (v.a. bezüglich Zeitbedarf bei der Gewinnung der Informationen und Aufwand bei der Bearbeitung und Aufbereitung der Informationen) • Fehlen eines geschulten Interviewers für das Ausfüllen des Fragebogens • Reduzierte Teilnahmerate
Schriftliche online Form (anonym)	• Fehlen von Interviewereffekten • Minimaler personeller, finanzieller und zeitlicher Aufwand • Automatische Filterführung • Einbindung von multimedialen und dynamischen Elementen	• Eingeschränkte Textmenge und Länge der Befragung • Misstrauen bezüglich Sicherheit der persönlichen Daten im Internet • Reduziertes Vertrauen in Anonymität • Sicherstellung des Internetzugangs und des geübten Umgangs mit dem Medium bei der Zielgruppe • Reduzierte Teilnahmerate
Mündliche Face-to-Face Form	• Geeignet bei umfassenden, komplizierten Befragungen • Geschulter Interviewer präsentiert Fragen und füllt Fragebogen aus • Unterstützung durch Feldmaterial • Hohe Teilnahmerate	• Erhöhte Fehleranfälligkeit (Befragtenmerkmale, Fragemerkmale sowie Merkmale des Interviewers und der Interviewsituation) • Grosser Ressourcenbedarf (v.a. bezüglich Gewinnung der Informationen) • Fehlende Anonymität • Reduzierte Validität
Mündliche telefonische Form	• Keine sichtbaren Interviewereffekte • Geschulter Interviewer präsentiert Fragen und füllt Fragebogen aus	• Hörbare Interviewereffekte • Befragungssituation nur partiell kontrollierbar • Einschränkung auf auditiven Kanal • Reduzierte Teilnahmerate

Tabelle 8: Methoden zur Gewinnung der Informationen

Auch wenn jedes Unternehmen über die Methode in Anlehnung an die Positionierung der Austrittsbefragung spezifisch entscheiden muss, machen folgende Szenarien Sinn:

- Der Einsatz der schriftlichen, papierbasierten und anonymen Form eignet sich in Situationen, in denen die maximale Ehrlichkeit in den Antworten der Befragten angestrebt wird.
- Die Verwendung der schriftlichen online Befragung bietet sich dann an, wenn ein Unternehmen insbesondere den personellen, finanziellen und zeitlichen Aufwand minimieren will.
- Die mündliche Face-to-Face Form eignet sich besonders dazu, die Teilnahmerate hoch zu halten oder eine umfassende, komplizierte Befragung durchzuführen.

6.2.2 Gestaltungskriterien

Hat man sich bezüglich der anzuwendenden Methode entschieden, gilt es die Detailspekte der Austrittsbefragung zu gestalten und die damit verbundenen Definitionen vorzunehmen. Es empfiehlt sich, bei der Gestaltung der Austrittsbefragung professionelle Dienste aus der empirischen Sozialforschung in Anspruch zu nehmen. Damit lässt sich ein ausreichendes Testen der drei zentralen Gütekriterien der Objektivität, der Reliabilität (Zuverlässigkeit) und der Validität (Gültigkeit) des Messinstruments sicherstellen. Bei der Gestaltung zur Gewinnung der Informationen sind die Hinweise zu den nachfolgenden sieben Aspekten zu berücksichtigen:

1. Standardisierungs- und Strukturierungsgrad der Austrittsbefragung

Das erste Gestaltungskriterium steht im Zusammenhang mit der Standardisierung und der Strukturierung der Austrittsbefragung. Die folgenden Punkte sind dazu relevant:

- Eine Standardisierung der Erhebung der Informationen erhöht die Validität der Befragungsergebnisse. Gleichzeitig kann dadurch zumindest erreicht werden, dass alle Befragten den gleichen Effekten ausgesetzt sind, womit sich eine Reihe von Messfehlern vermeiden lassen.
- Hinsichtlich der Frage nach dem Strukturierungsgrad ist zu bedenken, dass die Vorteile der quantitativen Befragungselemente diejenigen der qualitativen insgesamt übersteigen, sofern ausreichend Vorkenntnisse über die zu erforschenden Faktoren vorliegen. Muss man hingegen zuerst bestimmte Sachverhalte und Zusammenhänge erforschen, ist der Einsatz einer qualitativen Befragung angezeigt. Ist ein Unternehmen von der Vollständigkeit und Relevanz der quantitativen Befragungselemente nicht überzeugt, kann es in Ergänzung zu den quantitativen Befragungselementen mit qualitativen Fragen die kompletten, wichtigen und wahren Sachverhalte und Zusammenhänge erforschen.

2. Verantwortung für die Durchführung der Austrittsbefragung

Ein weiteres Gestaltungskriterium im Zusammenhang mit der Erhebung der Informationen ergibt sich hinsichtlich der Verantwortung für die Durchführung der Austrittsbefragung. Es stehen die folgenden Möglichkeiten zur Verfügung:

Verantwortlich	Zu berücksichtigende Aspekte (Vorteile + / Nachteile -)
Vorgesetzter	- Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass der Vorgesetzte die Kompetenz für die professionelle Durchführung der Erhebung besitzt. - Fehlende Anonymität führt zu starker Einschränkung der Validität.
HR	+ Es kann davon ausgegangen werden, dass HR die Kompetenz für die professionelle Durchführung der Erhebung besitzt. +/- Abhängig von der Methode und Gestaltung: Fehlende Anonymität (oder mangelnder Glaube an Anonymität) führt zu reduzierter Validität. - Ehrliche Antworten sind nur bei gutem Betriebsklima/positiver Unternehmenskultur zu erwarten.
Externer Dienstleister	+ Es kann davon ausgegangen werden, dass der externe Dienstleister die Kompetenz für die professionelle Durchführung der Erhebung besitzt. + Abhängig von der Methode und Gestaltung: Vollständige Anonymität ist möglich, was zu maximaler Validität führt. + Allfälliger Zugang zu externen Benchmarking-Daten.

Tabelle 9: Verantwortung für die Durchführung von Austrittsbefragungen

3. Aufbau der Austrittsbefragung

Beschäftigt man sich mit der Gestaltung der Gewinnung der Informationen, sind auch Aspekte bezüglich des Aufbaus der Austrittsbefragung zu berücksichtigen. Unter anderem sind die nachfolgend aufgelisteten Punkte relevant:

- Die Austrittsbefragung ist übersichtlich zu gestalten.
- Die Reihenfolge der strukturellen Elemente ist wie folgt einzuhalten: Einleitungstext, Eröffnungsfragen und Frageblöcke mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung, Schlussformel.
- Bei der schriftlichen Form dürfen die einzelnen Frageblöcke nicht mit Überschriften versehen werden, da solche ein möglichst unbeeinflusstes Antwortverhalten verhindern.
- Mit dem Einsatz von Fragetrichern kann die Validität der Austrittsbefragung weiter erhöht werden, da dadurch Antwortverweigerungen oder falsche Beantwortungen eingeschränkt werden.
- Die im Zusammenhang mit einer vollständig anonym durchgeführten Befragung benötigte Erfragung der soziodemographischen Angaben soll am Schluss der Befragung stattfinden.

4. Frageformen in der Austrittsbefragung

Das vierte Gestaltungskriterium beschäftigt sich mit den Frageformen, die es in der Austrittsbefragung einzusetzen gilt. Bei der Entscheidung darüber können die nachfolgenden Punkte wertvolle Hinweise geben:

- Von den Frageformen nach Überzeugungen, nach Verhalten oder nach Einstellungen des Befragten kommen in der Austrittsbefragung mehrheitlich letztere zum Tragen.
- Zur Beantwortung dieser Fragen wird üblicherweise eine Aussage vorgelegt, die auf einer Ratingskala beurteilt werden muss. Ranking-Verfahren oder Alternativfragen kommen dabei höchst selten zum Einsatz. Einzig bei den Fragen zu den Austrittsgründen bietet sich der Einsatz eines Ranking-Verfahrens an.
- Bezüglich der Ratingskala hat sich die fünf-stufige Skala mit den Werten ‚strongly agree‘, ‚agree‘, ‚neither agree nor disagree‘, ‚disagree‘ und ‚strongly disagree‘ durchgesetzt. Um die Validität der Austrittsbefragung zu erhöhen, ist dem Befragten stets eine zusätzliche Antwort-Option ‚kann ich nicht beurteilen‘ anzubieten.
- Will ein Unternehmen nebst der Beantwortung der Fragen auch die Wichtigkeit der einzelnen Befragungselemente in regelmässiger Form überprüfen, muss stets auch die Frage nach der Wichtigkeit des jeweiligen Faktors gestellt werden.

5. Zeitpunkt der Austrittsbefragung

Das nächste Gestaltungskriterium bezieht sich auf den Zeitpunkt der Erhebung der Informationen. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Aspekte zu beachten:

- Bezüglich der Erhöhung der Validität ist der Aspekt des Zeitpunkts zu standardisieren.
- Weiter lässt sich die Validität erhöhen, indem möglichst alle Befürchtungen von negativen Konsequenzen des Befragten vor der Durchführung der Austrittsbefragung eliminiert oder reduziert wer-

den. Dazu gehört auch, dass allfällige Verhandlungen bezüglich dem Verlassen der Organisation abgeschlossen sind und die Übergabe des Arbeitszeugnisses stattgefunden hat.

- Eine nochmals höhere Validität lässt sich dadurch erreichen, wenn die Austrittsbefragung erst dann durchgeführt wird, wenn der Mitarbeitende die Organisation seit geraumer Zeit verlassen hat. Allerdings ist dann mit einer reduzierten Teilnahmerate zu rechnen.

6. Dauer der Austrittsbefragung

Hinsichtlich der Dauer der Austrittsbefragung sind die folgenden Richtwerte einzuhalten:

- Im Grundsatz ist die Austrittsbefragung so kurz wie möglich zu halten.
- Für mündliche Face-to-Face Gespräche liegt die maximal empfohlene Dauer bei neunzig Minuten.
- Schriftliche online Befragungen müssen sehr kurz ausfallen, da diese Methode die Gefahr eines vorzeitigen Abbruchs der Befragung erhöht.

7. Zielgruppe der Austrittsbefragung

Das letzte der sieben Gestaltungskriterien ist dasjenige der Zielgruppe der Austrittsbefragung:

- Für den Grossteil der Unternehmen ist der Einsatz einer Stichproben-Befragung bei der Austrittsbefragung nicht zu empfehlen. Eine solche würde die Aussagekraft und entsprechend die Validität aufgrund der zu geringen Zahl der Nennungen beeinträchtigen.
- Hingegen soll die Teilnahme an der Austrittsbefragung für die betroffenen Mitarbeitenden auf freiwilliger Basis stattfinden, da dieser Umstand die Validität der Befragung erhöht.
- Im Weiteren muss ein Unternehmen aufgrund der Positionierung der Austrittsbefragung entscheiden, welche Mitarbeitersegmente zur Zielgruppe der Austrittsbefragung zu zählen sind. Eine solche Segmentierung ist insbesondere in Anbetracht der definierten Zwecke und Ziele sowie des Kosten-Nutzen-Verhältnisses angezeigt. Diese kann z.B. entlang der Mitarbeitergruppen, die die Organisation freiwillig bzw. unfreiwillig verlassen, entlang der Mitarbeitergruppen mit verschiedenen Anstellungsverhältnissen (befristet Angestellte, Mitglieder der Geschäftsleitung, etc.), oder entlang der Mitarbeitergruppen, die den in Kapitel 6.1.3 erläuterten unterschiedlichen Mitarbeiterperspektiven zuzuordnen sind, stattfinden.
- Schliesslich ist zu entscheiden, ob auch diejenigen Mitarbeitenden, die zwar im Unternehmen verbleiben, aufgrund eines internen Stellenwechsels aber die Organisationseinheit verlassen, zur Zielgruppe zu zählen sind.

6.3 Verwendung der gewonnenen Informationen

In diesem Kapitel werden die Prozessschritte erklärt, die ein Unternehmen im Nachgang zur Gewinnung der Informationen durchlaufen muss, um die definierten Zwecke und Ziele der Austrittsbefragung zu erreichen. Im Rahmen dieser Folgeprozesse sind die Phasen ‚Bearbeitung und Aufbereitung der Informationen‘, ‚Analyse und Diagnose der Informationen‘ sowie ‚Massnahmengewinnung, -erarbeitung und -implementierung‘ relevant (siehe Abbildung 7: Phasen der Austrittsbefragung). Alle drei Phasen wer-

den nachfolgend in je einem separaten Unterkapitel erläutert.

6.3.1 Bearbeitung und Aufbereitung der Informationen

- Nach der Gewinnung der Informationen sind in einer ersten Phase die gewonnenen Informationen zusammenzutragen, in ein Auswertungsformular zu übertragen oder in einem Informationssystem zu erfassen.
- Anschliessend werden die Daten bearbeitet (z.B. Clean-up, Anonymisierung).
- Als nächstes folgt die Auswertung der Daten nach den festgelegten Kriterien. Je nach Positionierung der Austrittsbefragung sind dabei unterschiedliche Aspekte von Interesse. Auswertungen können z.B. nach folgenden Kriterien erstellt werden: (1) Nach Aspekten der Mitarbeitenden (Leistungsträger, Potentialträger, Hierarchiestufe, Geschlecht, Dienstalter, Nationalität, etc.); (2) Nach unternehmensbezogenen Aspekten (Quervergleiche zwischen den Abteilungen, mit vergangenen Befragungen oder mit weiteren Befragungen [allgemeine Mitarbeiterbefragung, Eintrittsbefragung]); (3) Nach externen Aspekten (Quervergleich mit Benchmarks, Trend-Analysen oder Arbeitgeberbewertungsportalen); (4) Nach Aspekten der Kennzahlen (Quervergleich mit Kundenzufriedenheitsindizes, betriebswirtschaftlichen Produktivitätskennzahlen, Fluktuationsrate, Fehlzeiten, etc.).
- Nach der Auswertung folgt die Darstellung der Resultate. Die Differenzierung dabei orientiert sich an den definierten Zielgruppen. Eine Differenzierung macht nur soweit Sinn, als dass sie eine Analyse und das Einleiten der nachfolgenden Prozessschritte in der jeweiligen Zielgruppe ermöglicht. Ausserdem ist hinsichtlich der allfälligen Wahrung der Anonymität eine minimale Anzahl Nennungen pro Darstellung zu berücksichtigen. Zudem sind bei der Darstellung die Bedürfnisse der Zielgruppe in den Vordergrund zu stellen: Berichte dürfen nicht zu lang sein und sollen den Kriterien Einfachheit, Zeitgerechtigkeit sowie Anschlussfähigkeit nachkommen.

6.3.2 Analyse und Diagnose der Informationen

- Zu Beginn der zweiten Phase der Folgeprozesse sind die Ergebnisberichte den Zielgruppen, die in Bezug zur Positionierung der Austrittsbefragung definiert sind, zur Verfügung zu stellen. Beispiele solcher Zielgruppen können die folgenden Personengruppen sein: (1) Geschäftsleitung, (2) Gesamtheit aller Führungskräfte, (3) HR-Leitung, (4) Gesamtheit aller HR-Verantwortlichen, (5) Gesamtheit der Mitarbeitenden, (6) Zielgruppen ausserhalb des Unternehmens.
- Für die Präsentation der Resultate ist einer der nachfolgenden Kanäle zu verwenden: (1) Mündliche Form (z.B. Sitzung, Workshop, Betriebsversammlung), (2) Papierbasierte Form (z.B. Betriebszeitung), (3) Elektronische Form (z.B. PDF, PowerPoint, Excel, Management Cockpit/Dashboard, Intranet, Internet). Die Entscheidung über die geeigneten Kanäle ist in Anlehnung an die Positionierung zu fällen.
- Der im Rahmen der Positionierung festgelegte prozessuale Zweck entscheidet über die nächsten Schritte in der Phase der Analyse und Diagnose. Zum Einsatz kann der Top-down-, der Bottom-up-

oder der Task-force-Ansatz kommen. Zusätzlich beeinflusst der Entscheid über die Ausgestaltung der Reaktionsmöglichkeiten über den weiteren Verlauf der Folgeprozesse. Es sind dabei drei Typen möglich: (1) Der individuelle, bei welchem einzelne Mitarbeitende, insbesondere Führungskräfte, privat und insgeheim Einsichten gewinnen und Vorsätze und Ziele für das eigene Handeln definieren; (2) Der dialogische, bei dem der Fokus auf dem Dialog zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden liegt; (3) Der öffentlich-offizielle, bei welchem es um die publiquen Reaktionen der Geschäftsleitung geht.

- Unabhängig vom gewählten Ansatz und der Ausgestaltung der Reaktionsmöglichkeiten sind durch die anlässlich der Positionierung definierten, verantwortlichen Personen bzw. Instanzen die folgenden Schritte anzugehen: (1) Validierung und Interpretation der Resultate (z.B. aufgrund der kulturellen Herkunft oder der hierarchischen Einstufung der Befragten), (2) Identifikation derjenigen Themenbereiche, die Handlungsbedarf oder Handlungschancen aufzeigen, (3) Analyse der Ursachen.

Bei der Analyse und Diagnose im Rahmen der Austrittsbefragung kann die unten angefügte Tabelle Unterstützung bieten. Darin werden die Inhalte der Austrittsbefragung in Gruppen und – wo relevant – in Untergruppen nach der jeweiligen Art der Information dargestellt. Weiter wird in Anlehnung an das in Kapitel 2 vorgestellte HCM-Modell gezeigt, in welchem Handlungsfeld der Nutzen der jeweiligen Information generiert werden kann. Schliesslich wird auch eine Indikation gegeben, welcher Leistungsbereich oder welche andere Unternehmensfunktion den Nutzen schlussendlich zu generieren hat. Dazu ist zu erwähnen, dass die gewonnenen Informationen zuerst immer auch einen Nutzen bei der Unternehmens- und Strategieentwicklung sowie der Systemspezifikation (inkl. HC-Controlling) bringen. Erst in einem zweiten Schritt wird der in der Tabelle vermerkte Leistungsbereich oder die Unternehmensfunktion aktiv werden. Obwohl in der Tabelle nicht so dargestellt, kann je nach Marktpositionierung des Unternehmens nahezu jede der aufgelisteten Informationen im Handlungsfeld Management der Arbeitsmarkt- und Mitarbeiterbeziehungen (HC-Marketing) einen Nutzen generieren, da diese je eine der möglichen unternehmensseitigen Angebotskomponenten umschreiben, die es zu bewirtschaften gilt.

Die in der nachstehenden Tabelle verwendeten Abkürzungen sind wie folgt zu lesen:

HC-Marketing:	HCM-Handlungsfeld Management der Arbeitsmarkt- und Mitarbeiterbeziehungen
Comp Mgmt:	HCM-Handlungsfeld Competence Management
Perf Mgmt:	HCM-Handlungsfeld Performance Management
SER:	HCM-Leistungsbereich HC-Services
STR:	HCM-Leistungsbereich Unternehmens- und Strategieentwicklung, Systemspezifikation und HC-Controlling
SYS:	HCM-Leistungsbereich Systementwicklung und -implementierung
BER:	HCM-Leistungsbereich HC-Beratung
MAR:	Marketing des Unternehmens

Art der Information	Untergruppe	Information	Nutzen			Verantwortung
			HC-Marketing	Comp Mgmt	Perf Mgmt	
Soziodemographische Angaben		z.B. Geschlecht, Alter, Dienstjahre, Geschäftseinheit, Hierarchiestufe				STR
Angaben Austrittsgrund	PERSÖNLICHES	Weiterbildung				STR
		Familie/Mutterschaft				STR
		Wegzug/Auslandaufenthalt				STR
		Gesundheit				STR
		Früh-/Pensionierung				STR
		Arbeitsweg				STR
		Aufnahme Selbstständigkeit				STR
		Private Gründe (allg.)				STR
	ARBEIT	Stellenbeschreibungs-Kongruenz				SER
		Unterforderung bezüglich Inhalt der Arbeit				BER
		Überforderung bezüglich Inhalt der Arbeit				BER
		Freiräume, Verantwortung und Handlungsspielraum				BER
		Überlastung bezüglich Arbeitsvolumen				BER
		Unterlastung bezüglich Arbeitsvolumen				BER
		Reduktion/Erhöhung Pensum nicht möglich				BER
		Arbeitsplatz und Arbeitshilfsmittel				SYS
		Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten				SYS
	UNTERNEHMEN	Unternehmensstrategie				STR
		Innovationsbereitschaft				SYS
		Informationspolitik				STR
		Gesundheitsmanagement				STR
		Image des Unternehmens				STR
		Unternehmenskultur				BER
		Veränderungen/Unsicherheit				STR
		Arbeitsklima/Team				BER
		Mobbing				BER
		Sexuelle Belästigung				BER
		Arbeitsort				STR
		Lohn				SYS
		Nebenleistungen				SYS
		Anstellungsbedingungen (allg.)				SYS
	VORGESETZTER	Vorgesetzter (allg.)/Persönliche Kompatibilität				BER
		Führungsstil				BER
		Unzufrieden mit Beförderungen				BER
		Anerkennung und Wertschätzung				BER
	EXTRA	Option: Mitarbeitende/r möchte keine Auskunft geben				n/a
Feedback zu unternehmensbezogenen Themenbereichen	ARBEIT	Anforderungen und Belastungen des Arbeitsinhalts				BER
		Vielseitigkeit der Arbeitsaufgabe				BER
		Freiräume, Verantwortung und Handlungsspielraum in Arbeitsaufgabe				BER
		Zusammenarbeit (inkl. Support- und Vorleistungen Dritter)				BER
		Prozesse				SYS
		Arbeitsauslastung/Work-Life-Balance				BER
		Charakteristika des Arbeitsplatzes (z.B. technische Ausstattung, physische Arbeitsbedingungen)				SYS
		Sicherheit am Arbeitsplatz				SYS

	UNTERNEHMEN	Entwicklung und Karriere				SYS
		Weiterbildung				SYS
		Unternehmenskultur (inkl. Subkultur)				STR
		Weisungen und Werte				SYS
		Organisationsstruktur				SYS
		Unternehmensimage (inkl. Kongruenz zur Persönlichkeit)				SYS
		Information/Kommunikation				STR
		Wissensmanagement				SYS
		Erfolg der Organisation				STR
		Sicherheit des Arbeitsplatzes/Gesicherte Beschäftigung				STR
		Organisationale Unterstützung				BER
		Organisationale Gerechtigkeit				BER
		Betriebsklima				BER
		Arbeitsumfeld/Kollegen				BER
		Freundschaften				SYS
		Standort				STR
		Lohn				SYS
		Nebenleistungen				SYS
		Status/Titel/Orden/Dienstfahrzeug				SYS
		Flexible Arbeitszeitregelung				SYS
		Ärztliche Betreuung				SYS
		Verpflegungsmöglichkeiten				SYS
		Verbilligte Einkaufs- und Wohnmöglichkeiten				SYS
	VORGESETZTER	Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit der Führung				BER
		Motivation durch begeisternde Visionen				BER
		Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken				BER
		Klarheit bezüglich Ziele und Erwartungen				BER
		Problemlösungsgespräche				BER
		Individuelle Förderung				BER
		Anerkennung/Wertschätzung				BER
		HR Dienstleistungen				n/a
	EXTRA	Option: Freitextfeld für zusätzliche Kommentare/Hinweise/ Verbesserungsvorschläge				n/a
Angaben HR-Admin		z.B. Feriensaldo, Arbeitszeugnis				SER
Angaben Austrittsent-scheid / Zukunfts-absichten		Seit wann Gedanken betr. Weggang gemacht?				STR
		Gedanken mit jemandem besprochen?				SYS
		Falls ja, mit wem?				SYS
		Alternative, interne Stellenangebote geprüft?				STR
		Was hätte zum Verbleib bewegt?				STR
		Gründe für ursprünglichen Entscheid zum Eintritt?				STR
		Wurden Erwartungen erfüllt?				STR
		Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber?				STR
		Wiedereintritt ins Unternehmen?				SER
		Nächster/künftiger Arbeitgeber?				MAR
		Nächste/künftige Funktion?				STR
		Genutzte Suchkanäle für berufliche Neuorientierung?				SYS
		Beitritt Alumni-Netzwerk?				SER

Tabelle 10: Analyse und Diagnose der Informationen

6.3.3 Massnahmengewinnung, -erarbeitung und -implementierung

Die im Rahmen der Positionierung beauftragen Personen bzw. Instanzen zeichnen für die Prozessschritte innerhalb dieser Phase verantwortlich. Die folgenden Aspekte sind dabei zu beachten:

- Je nach Positionierung, Ansatz und Ausgestaltung der Reaktionsmöglichkeit können die Prozessschritte innerhalb dieser Phase auf unterschiedliche Art und Weise und auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden.
- In jedem Fall ist basierend auf den Erkenntnissen der vorhergehenden Phase der Analyse und Diagnose nach Ideen und Lösungen zu suchen.
- Im Anschluss an diese kreative Phase sollen diejenigen Massnahmen ausgewählt werden, die man weiterverfolgen will.
- Danach sind die ausgewählten Massnahmen in einem Aktionsplan zu präzisieren. Ein solcher soll die folgenden Elemente umfassen: (1) Problembeschreibung, (2) Mögliche Ursachen, (3) Angestrebte Ziele, (4) Vereinbarte Massnahmen (Was soll gemacht werden?), (5) Vorgehen (Wie?), (6) Hilfsmittel (Womit?), (7) Mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung (Was könnte passieren?), (8) Verantwortliche und Mitwirkende (Wer sorgt für die Umsetzung und wer unterstützt diese?), (9) Mögliche Schnittstellen und Betroffene (Wer ist zusätzlich einzubinden und zu informieren?), (10) Termine (Beginn? Bis wann wird es/was gemacht?).
- Nach der Planung folgt der Schritt der Umsetzung und Implementierung der Massnahmen.

6.4 Monitoring und Controlling

Dieses Kapitel bildet den Abschluss zum Konzept für Austrittsbefragungen in Unternehmen. Es beschreibt die Aufgaben, die in der vierten und letzten Phase der Folgeprozesse sicherzustellen sind, um die in der Positionierung festgelegten Zwecke und Ziele der Austrittsbefragung sicherzustellen (siehe (3.4) Phase 4 der Folgeprozesse: Monitoring und Controlling in Abbildung 7: Phasen der Austrittsbefragung).

Die im Rahmen der Positionierung beauftragen Personen bzw. Instanzen haben die Leistungen des Monitorings und Controllings sicherzustellen. Diese Aufgaben können in das Prozesscontrolling und in das Ergebniscontrolling unterschieden werden. Dabei ist das Folgende zu beachten und zu gewährleisten:

- Das Prozesscontrolling hat jegliche im Rahmen der Positionierung getroffenen Vereinbarungen in Bezug auf die Prozessschritte entlang der verschiedenen Phasen zu überwachen und zu überprüfen. Dazu gehören z.B. jegliche Aktionen und Vorgehensweisen der Phase Analyse und Diagnose oder die Fortschrittskontrolle der im Aktionsplan spezifizierten Massnahmen.
- Um den Kreislauf zu schliessen ist das Prozesscontrolling auch auf strategischer Ebene vorzunehmen. Dabei sind die im Rahmen der verschiedenen Phasen erbrachten Leistungen und Ergebnisse zu dokumentieren. Weiter sind diese den in der Positionierung ursprünglich definierten Elementen (Zwecke, Ziele, etc.) gegenüberzustellen. Die aufgrund einer solchen Evaluation der Austrittsbefra-

gung gewonnenen Erkenntnisse können bewusst in die (Neu-) Positionierung von weiteren Austrittsbefragungen einfließen.

- Das Ergebniscontrolling überwacht den Erfolg der Massnahmen und überprüft, ob die durch die Massnahmen angestrebten und im Aktionsplan definierten Ziele erreicht werden. Diese Überprüfung kann z.B. im Vergleich zu späteren Resultaten der Austrittsbefragung, im Rahmen von periodisch durchgeführten, allgemeinen Mitarbeiterbefragungen oder anhand von objektiven, betriebswirtschaftlichen Zahlen stattfinden.
- Schliesslich gilt es im Rahmen des Monitorings und Controllings noch einen letzten Aspekt zu berücksichtigen: Die im Rahmen der vorangegangenen Phasen der Folgeprozesse getätigten Aktionen und erzielten Ergebnisse sollen im Rahmen der definierten Positionierung der Austrittsbefragung vermarktet werden.

7. Literaturverzeichnis

- Allen, N. J. und Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, S. 1-18.
- Ahlemeyer, H. W., Grimm, H. und Rudifera, K. (2005). Online oder offline? Klassische und internetbasierte Formen der Mitarbeiterbefragung in der Praxis. Jöns, I. und Bungard, W. (Hrsg.). *Feedbackinstrumente im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler. S. 467-481.
- Belares. Austrittsmonitoring. <http://www.belares.ch/> [13.01.2012]
- Bungard, W. (2005). Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. Jöns, I. und Bungard, W. (Hrsg.). *Feedbackinstrumente im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler. S. 7-28.
- Bungard, W. (2005). Mitarbeiterbefragungen. Jöns, I. und Bungard, W. (Hrsg.). *Feedbackinstrumente im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler. S. 161-175.
- Bungard, W., Müller, K. und Niethammer, C. (2007). *Mitarbeiterbefragung – was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten*. Heidelberg: Springer.
- Corporate Executive Board (2003). Corporate Leadership Council. Exit Interview Processes – Fact Brief. <https://clc.executiveboard.com/Members/Popup/Download.aspx?cid=5636901> [09.02.2012]
- Deitering, F. G. (2006). Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen. München und Mering: Rainer Hampp.
- die karriere bibel. Hot or not – Arbeitgeber-Bewertungsportale im Vergleich. <http://karrierebibel.de/hot-or-not-arbeitgeber-bewertungsportale-im-vergleich/> [22.01.2012]
- Diekmann, A. (2009). *Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 20. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Domsch, M. E. und Ladwig, D. H. (2006). *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Empiricon. Personalforschung, Ein- und Austrittsmonitoring. <http://www.empiricon.ch/web/pages/hr/rtmg/index-de.jsp> [13.01.2012]
- Empiricon. Produkteübersicht. http://www.empiricon.ch/web/downloads/prdinf/produkteuebersicht_de.pdf [13.01.2012]
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. und Liepmann, D. (2008). Organisationsdiagnostik. Petermann, F. und Holling, H. (Hrsg.). *Kompendien Psychologische Diagnostik*, Band 10. Göttingen: Hogrefe.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital*. New York: AMACOM.
- Giocalone, R. A., Knouse, St. B. und Montagliani, A. (1997). Motivation for and Prevention of Honest Responding in Exit Interviews and Surveys. *The Journal of Psychology*, 131(4), S. 438-448.
- Hilb, M. (2008). *Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente*. 18. Auflage. Köln: Luchterhand.
- Hossiep, R. und Frieg, P. (2008). Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. *planung & analyse*, 6, S. 55-59. http://www.testentwicklung.de/Online_Hossiep_Frieg.pdf [14.01.2012]

- Jacob, R., Heinz, A., Décieux, J.-Ph. und Eirmbter, W. H. (2011). Umfrage. Einführung in die Methoden der Umfrageforschung. 2. Auflage. München: Oldenbourg.
- Jöns, I. (2005). Moderation und Erfolgsfaktoren der Feedback- und Verbesserungsprozesse. Jöns, I. und Bungard, W. (Hrsg.). Feedbackinstrumente im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler. S. 253-267.
- Kununu. Arbeitnehmer bewerten Arbeitgeber. <https://www.kununu.com/bewerten> [22.01.2012]
- Liebig, Ch. und Müller, K. (2005). Mitarbeiterbefragung online oder offline? Chancen und Risiken von papierbasierten versus internetgestützten Befragungen. Jöns, I. und Bungard, W. (Hrsg.). Feedbackinstrumente im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler. S. 209-219.
- Mercer. What's Working. <http://www.mercer.com/print.htm?idContent=1418255> [20.12.2011]
- Meyer-Ferreira, P. (2010). Human Capital strategisch einsetzen – Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis. Köln: Luchterhand.
- Petkovic, M. (2008). Employer Branding – Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. Hummel, Th. R., Knebel, H., Wagner, D. und Zander, E. (Hrsg.). Hochschulschriften zum Personalwesen. 2. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp.
- Probst, G., Raub, St. und Romhardt, K. (2003). Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schuhmacher, F. und Geschwill, R. (2009). Employer Branding : Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Staeger, C. (1999). Das Austrittsgespräch; Nutzen und Optimierungsmöglichkeiten. Zweite Studienarbeit, Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie. Eingereicht dem Seminar für Angewandte Psychologie am IAP Zürich.
- The Corporate Executive Board Company (2009). Corporate Leadership Council. Conducting Effective Exit Interviews – Executive Brief. <https://clc.executiveboard.com/Members/Popup/Download.aspx?cid=1712646> [09.02.2012]
- Trost, A. und Hagmeister, A. (2005). Mitarbeiterbefragung als Instrument strategischer Unternehmensführung. Jöns, I. und Bungard, W. (Hrsg.). Feedbackinstrumente im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler. S. 197-208.
- Tschumi, M. (2009). Handbuch zum Personalmanagement. 3. Auflage. Zürich: Praxium.
- Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. Blue Collar. http://de.wikipedia.org/wiki/Blue_Collar [12.01.2012]
- Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. Maslowsche Bedürfnispyramide. http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCrfnispyramide [12.01.2012]
- Scheidegger, N. (2010). Skript CAS Performance Management & Compensation, Kurs: Einfluss der Motivation auf Performance & Compensation. Winterthur: ZHAW School of Management and Law.

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategische Handlungsfelder des HCM (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 29).....	13
Abbildung 2: In der Theorie erkannte Nutzen von Austrittsbefragungen im Überblick	17
Abbildung 3: Maslowsche Bedürfnispyramide (vgl. Scheidegger, 2010: 25)	37
Abbildung 4: Antezedenzen und Konsequenzen von Commitment (vgl. Felfe, 2008: 113).....	40
Abbildung 5: Controlling-Kreis (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 247)	50
Abbildung 6: Gängige Methoden zur Gewinnung der Informationen in der Praxis.....	54
Abbildung 7: Phasen der Austrittsbefragung.....	93
Abbildung 8: Unternehmensbezogene Feedback-Themenbereiche.....	100
Abbildung 9: Entscheidungsfelder Folgeprozesse	103

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leistungsbereiche und Handlungsfelder des HCM (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 40)	15
Tabelle 2: Standardisierung und Strukturierung bei der Gewinnung der Informationen in der Praxis	57
Tabelle 3: Verantwortung für die Durchführung von Austrittsbefragungen in der Praxis.....	58
Tabelle 4: Austrittsgründe Theorie und Praxis im Überblick.....	82
Tabelle 5: Unternehmensbezogene Feedback-Themenbereiche Theorie und Praxis im Überblick	84
Tabelle 6: Übersicht der Nutzen der Austrittsbefragung.....	95
Tabelle 7: Austrittsgründe.....	98
Tabelle 8: Methoden zur Gewinnung der Informationen	104
Tabelle 9: Verantwortung für die Durchführung von Austrittsbefragungen	105
Tabelle 10: Analyse und Diagnose der Informationen	111

10. Anhangverzeichnis

Anhang 1: E-Mail-Anfrage Miriam Bregy 18.09.2011	117
Anhang 2: Interview-Leitfaden Praxisbefragung	118
Anhang 3: Erklärung Unternehmen	119

11. Anhang

Unternehmensbefragung: Anfrage

Gestaltung und Nutzen des Exit Interviews

Liebe Alumnis, liebe Studierende, liebe Kolleginnen und Kollegen

Obwohl ich nicht ganz alle der Adressaten von dieser E-Mail im Studium an der ZHAW persönlich kennen gelernt habe, erlaube ich mir mit folgendem Anliegen an euch zu gelangen:

Im Rahmen meiner Masterarbeit zur Erlangung des Master in Advanced Studies in Human Capital Management werde ich im Oktober und November 2011 eine Praxisbefragung durchführen. Entsprechend evaluiere ich zur Zeit Unternehmen, die bereit sind, mir zum untenstehenden Thema einige Angaben zu ihrer aktuellen Praxis zu machen.

Ziele/Inhalte der Masterarbeit:

1. Überblick über das Thema „Befragung von Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen“
2. Übersicht über die verschiedenen Methoden zur Gewinnung der Informationen
3. Erklärung der zu gewinnenden Informationen und deren Nutzen
4. Erläuterung, für welche strategischen Handlungsfelder im Human Capital Management die gewonnenen Informationen genutzt werden können (z.B. Organisationsentwicklung, Führungsentwicklung, Mitarbeiterentwicklung, Personalmarketing/Employer Branding)
5. Übersicht der Gestaltungsmöglichkeiten für den betriebsinternen Prozess, mit dem der Nutzen der gewonnenen Informationen im Unternehmen integriert werden kann

Meine Bitte:

- Könnt ihr mir mitteilen, ob euer Unternehmen eine (mehr oder weniger) strukturierte Vorgehensweise zur Gewinnung und v.a. unternehmensinternen Nutzung solcher Informationen von austretenden Mitarbeitenden anwendet?
- Gleichzeitig bitte ich euch mir mitzuteilen, ob und wer mir für ein Interview im Oktober oder November 2011 zur Verfügung stehen würde. Selbstverständlich biete ich allen Interviewpartnern ein Exemplar meiner Masterarbeit an.

Bei Fragen stehe ich gerne zur Verfügung (079 777 9821 oder miriam_bregy@swissre.com) und danke euch herzlich für eure baldigen Rückmeldungen und die geschätzte Unterstützung!

Beste Grüsse
Miriam Bregy

Seite 1/1

Anhang 1: E-Mail-Anfrage Miriam Bregy 18.09.2011

Konzept und Nutzen von Austrittsbefragungen in Unternehmen

Unternehmensbefragung

Methoden zur Erhebung der Informationen

1. Wie gestalten Sie die Art und Weise der Erhebung der Informationen?
2. Wie ist Ihre Vorgehensweise?
3. Welcher Aufwand fällt an?
4. Welche Voraussetzungen/Rahmenbedingungen müssen aus Ihrer Sicht im Unternehmen gegeben sein?

Arten der Informationen und deren Nutzen

5. Welche Informationen gewinnen Sie?
6. Welchen Nutzen sehen Sie in den einzelnen Informationen?
7. Wie beurteilen Sie die Relevanz und Gültigkeit der gewonnenen Informationen?
8. Wie handhaben Sie den Aspekt der Vertraulichkeit bzw. des Datenschutzes?

Prozesse zur Verwendung/Nutzung der gewonnenen Informationen

9. Welche übergeordneten Ziele verfolgen Sie bzw. welchen übergeordneten Nutzen will Ihr Unternehmen in diesem Thema generieren?
10. Wie werden die gewonnenen Informationen bearbeitet und aufbereitet?
11. Wie verlaufen die Analyse- und Diagnoseprozesse über die gewonnenen Informationen?
12. Wie gestalten Sie die Massnahmenerarbeitung und –implementierung?
13. Wie führen Sie das Controlling, v.a. die Erfolgskontrolle, durch?

Weitere Bemerkungen oder Hinweise

- Schwierigkeiten
- Offene Fragen
- Zukunftspläne

Konzept und Nutzen von Austrittsbefragungen in Unternehmen

Erklärung im Rahmen der Unternehmensbefragung

- Im Rahmen der Masterarbeit zur Erlangung des Master in Advanced Studies in Human Capital Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Winterthur
- Durch Miriam Bregy-Philippe, tätig bei der Schweizerischen Rückversicherungs-Gesellschaft AG (Swiss Re), Zürich, in der Funktion Senior HR Manager Europe

Hintergrund der Befragung:

Die zu erstellende Masterarbeit soll dem Leser

1. einen generellen Überblick über das Thema ‚Befragung von Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen‘ vermitteln,
2. eine Übersicht über die verschiedenen Methoden zur Gewinnung der Informationen von austretenden Mitarbeitenden zur Verfügung stellen,
3. die zu gewinnenden Informationen und deren Nutzen erklären,
4. aufzeigen, für welche strategischen Handlungsfelder im Human Capital Management die gewonnenen Informationen genutzt werden können (z.B. Organisationsentwicklung, Bindungsmanagement, Employer Branding) und
5. erklären, welche Gestaltungsmöglichkeiten sich für den betriebsinternen Prozess anbieten, mit dem der Nutzen der gewonnenen Informationen im Unternehmen integriert werden kann.

Der Schwerpunkt wird auf die Punkte 3 – 5 gelegt. Einerseits werden die Erkenntnisse aus der Forschung sowie Hinweise aus Praxisratgebern beigezogen. Andererseits werden die Resultate aus der Unternehmensbefragung genutzt. Die hier vorliegende, qualitative Befragung in Form eines Interviews wird bei zirka zehn grösseren, in der Schweiz ansässigen Unternehmen, durchgeführt.

Eckwerte der Befragung:

Datum der Befragung	xxx	Befragtes Unternehmen	xxx
Interviewerin	Miriam Bregy	Kontaktperson	xxx
		Funktion	xxx
Telefonnummer	079 777 9821	Telefonnummer	xxx
E-Mail Adresse	miriam_bregy@bluewin.ch	E-Mail Adresse	xxx

Erklärung des befragten Unternehmens bzw. der Kontaktperson:

1. Darf der Name Ihres Unternehmens in der Masterarbeit namentlich erwähnt werden, auch in Anbetracht der Möglichkeit derer späteren Publikation? ☐ ja ☐ nein
Falls nein:
 - 1.1. Darf die Branche in der Masterarbeit explizit erwähnt werden, in welcher Ihr Unternehmen tätig ist? ☐ ja ☐ nein
 - 1.2. Darf die Anzahl der Mitarbeitenden Ihres Unternehmens in der Masterarbeit erwähnt werden? ☐ ja ☐ nein
2. Falls im Rahmen dieser Befragung Unterlagen zu Ihrer aktuellen Unternehmenspraxis ausgehändigt werden:
 - 2.1. Dürfen diese in der ausgehändigten Version in die Masterarbeit aufgenommen werden (z.B. im Anhang)? Falls nein: ☐ ja ☐ nein
 - 2.2. Dürfen diese in anonymisierter Version in die Masterarbeit aufgenommen werden (z.B. im Anhang)? ☐ ja ☐ nein
3. Möchten Sie eine Kopie der Masterarbeit erhalten? ☐ ja ☐ nein

_____ (Datum) _____ (Unterschrift)