

3 Erhebungstechniken

3.1 Übersicht - Systematik der Erhebungstechniken

| | | | | |
|--------------------------------|--|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Erhebungstechniken 1 | Auswertung von Informationsbeständen 11 | Dokumentenanalyse 111 | | |
| | | IT-Auswertungen 112 | | |
| | | sonstige Auswertungen 113 | | |
| | Befragung 12 | Interview 121 | | |
| | | schriftliche Befragung 122 | Fragebogen 122.1 | |
| | | | Selbstaufschreibung 122.2 | Arbeitsaufzeichnungen .21 |
| | | | | Laufzettelverfahren .22 |
| | Beobachtung 13 | freie Beobachtung 131 | | |
| | | strukturierte Beobachtung 132 | Dauerbeobachtung 132.1 | |
| | | | Multimomentaufnahme 132.2 | |

3.2 Erläuterungen

a) *Die Gliederung der Erhebungstechniken orientiert sich auf der ersten Stufe nach der Art der Informationsquelle⁴⁾:*

- bereits vorhandene Informationsbestände, insbesondere schriftliche Unterlagen,
- Auskünfte der Personen, deren Verhalten, Beobachtungen oder Meinungen von Interesse sind,
- eigene Beobachtungen des Organisators oder von ihm beauftragter Personen (juristisch: „Einnahme des Augenscheins“).

b) *Bei der Auswertung von Informationsbeständen ist zu unterscheiden:*

- Dokumentenanalyse, d.h. die Auswertung vorhandener schriftlicher Informationen, insbesondere Dokumente der Aufbau- und Ablauforganisation sowie haushalts- und personalwirtschaftliche Dokumente, ferner Dokumen-

4) in Anlehnung an Büschges/Lütke-Bornefeld, Praktische Organisationsforschung, 1977, S. 119 f.

te, die die Arbeitsweise und Arbeitsergebnisse dokumentieren, etwa Geschäftsstatistiken über die Zahl erbrachter Dienstleistungen (vgl. auch Thema „Kennzahlen“);

- IT-Auswertungen von vorhandenen IT-gestützten Informationsbeständen, z.B. Management-Informationssystemen, automatisiert geführte Geschäftsstatistiken, Daten der Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling-Daten, aber auch des Intranets mit u.U. unstrukturierten Informationen, für die besondere Recherchewerkzeuge verwendet werden müssen;
- Auswertung sonstiger Informationsbestände (eher selten), z.B. von Foto- oder Filmmaterial, Asservate⁵⁾ der Polizei.

- (1) Die Befragung gliedert sich weiter in mündliche Befragung = Interview und die Formen schriftlicher Befragung.

Als Unterfälle der schriftlichen Befragung sind die spezifisch organisatorischen Erhebungstechniken durch Selbstaufschreibung dem klassischen Fragebogen gegenübergestellt. Mit den Selbstaufschreibetechniken wird die Auskunftserteilung an den Zeitpunkt herangeführt, zu dem die gewünschten Informationen entstehen. Der Befragte notiert also nicht aus dem Gedächtnis, was er wann, wie oft, wie lange usw. getan hat, sondern notiert diese Informationen zeitlich parallel zu seiner Arbeit auf vorbereiteten Vordrucken.

- (2) Bei den Selbstaufschreibetechniken wird unterschieden zwischen Aufschreibung am Arbeitsplatz und vorgangsbezogener Aufschreibung. Es entstehen jeweils unterschiedliche Informationsbilder: einmal lassen sich die Aktivitäten am Arbeitsplatz erfassen, jedoch kann nicht der Ablauf eines Vorganges über mehrere Arbeitsplätze hinweg rekonstruiert werden; dies ist nur durch das Laufzettelverfahren möglich. Das Laufzettelverfahren ist insbesondere das klassische Verfahren zur Erfassung der Durchlaufzeit und ihrer Elemente.
- (3) Bei Interview und Fragebogen kann jeweils unterschieden werden nach dem Ausmaß der Standardisierung der Antwortmöglichkeiten, üblicherweise in den Stufen „standardisierte“, „halbstandardisierte“ und „nicht-standardisierte“ Befragung⁶⁾.
- (4) Bei der freien Beobachtung liegt kein festgelegtes Erhebungsraster vor. Sie wird z.B. zu Beginn einer Organisationsuntersuchung durchgeführt werden, wenn mögliche Probleme und Problemursachen noch nicht eingegrenzt worden sind.

5) Gegenstände, die im Zusammenhang mit strafbaren Handlungen sichergestellt wurden sind

6) vgl. Büschges / Lütke-Bornefeld, a.a.O., S. 152 f., auch zu den Einsatzmöglichkeiten und den Vor- und Nachteilen unterschiedlich standardisierter Befragungen.

- a) Bei der strukturierten Beobachtung sollen bestimmte Informationen exakt erhoben werden, insbesondere durch Zahlenangaben, z.B. die Häufigkeit von Auskünften, die Wartezeiten vor den Schaltern.
- b) Beobachten läßt sich nicht nur menschliches Verhalten, auch räumliche Verhältnisse, die Häufigkeit des Ausfalls von Maschinen usw. können vom Organisator oder seinen Beauftragten durch „Beobachtung“ aufgenommen werden. (Die juristische Parallele ist die „Einnahme des Augenscheins“ durch ein Gericht.)
- (5) Bei der Beobachtung kann weiter unterschieden werden nach „teilnehmender“ oder „nichtteilnehmender“ Beobachtung, je nachdem, ob der Beobachter selbst im Untersuchungsbereich mitarbeitet oder nicht.⁷⁾
- (6) Ferner ist zu unterscheiden zwischen offener und verdeckter Beobachtung. Während verdeckte Beobachtung ein legitimes Mittel sozialwissenschaftlicher Erhebungen sein mag⁸⁾, scheidet sie für organisatorische Untersuchungen prinzipiell aus, insbesondere weil sie ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern des Untersuchungsbereiches verhindert, das für eine erfolgreiche Organisationsarbeit unverzichtbar ist.⁹⁾
- (7) Die Multimomentaufnahme ist immer eine strukturierte Beobachtung. Dabei wird die Dauerbeobachtung während eines zusammenhängenden Zeitraums durch Beobachtungen während einer ausgewählten, repräsentativen Zahl von Zeitpunkten („Momentaufnahmen“) ersetzt. Die Ergebnisse werden dann von dieser „Stichprobe“ auf die gesamte Zeit „hochgerechnet“.
- (8) Die Auswahl der geeigneten Erhebungstechnik ist abhängig von der Art der benötigten Information und zahlreichen anderen Faktoren, die nicht abschließend aufgezählt werden können. Als Orientierung für die Auswahl können deshalb folgende Auswahlkriterien dienen, mit denen die voraussichtlichen Ergebnisse des Einsatzes der Techniken abgefragt werden:

7) vgl. Büschges / Lütke-Bornefeld, a.a.O., S. 121 ff.

8) dazu im einzelnen Büschges / Lütke-Bornefeld, a.a.O., S. 137 ff.

9) Die personalvertretungsrechtlichen Fragen einer verdeckten Beobachtung sollen hier nicht untersucht werden. Angemerkt werden möge aber, daß erfolgreiche Organisationsarbeit in aller Regel nur mit Billigung der Personalvertretung durchführbar ist, die bei der Anlage und Durchführung einer Organisationsuntersuchung beteiligt werden sollte.

c) *Auswahlkriterien für Erhebungstechniken:*

1. Qualität
 - a) Vollständigkeit
 - b) Richtigkeit
 - c) Aktualität
 2. Zeitbedarf
 3. Aufwand
 - a) im Untersuchungsbereich
 - b) beim Organisator
 4. sonstige Auswirkungen
 - a) im Untersuchungsbereich
 - b) beim Organisator
 - c) externe Auswirkungen
- (1) Die Entscheidung für eine bestimmte Art der Erhebung hängt von der Bedeutung ab, die den Kriterien im konkreten Einzelfall zukommt (z.B. wäre die Belastung durch Selbstaufschreibung für die Mitarbeiter im Schaltdienst zu Stoßzeiten indiskutabel groß, während bei normalen Verwaltungsaufgaben, z.B. der Bearbeitung von Zuschußanträgen, der Zusatzaufwand vertretbar wäre) und dem Ausmaß, zu dem die Kriterien erfüllt werden (z.B.: wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Befragten wahrheitsgemäß antworten?). Eine Entscheidung könnte deshalb mit Hilfe einer Nutzwertanalyse vorbereitet werden.

Erläuterungen zu den Auswahlkriterien und typische Probleme sind in der folgenden Tabelle zusammengestellt.

| Kriterien | Typische Probleme bei | | |
|--------------------|--|--|--|
| | Info-Auswertung | Befragung | Beobachtung |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Qualität | | | |
| a) Vollständigkeit | meist unvollständige Informationen in vorhandenen Beständen (Akten, Datenbanken), da nicht für Zwecke der Organisationsuntersuchung angelegt. | Durch die verschiedensten Befragungstechniken können die meisten gewünschten Informationen beschafft werden, quantitative Informationen ggf. durch Selbstaufschreibetechniken, bei denen die Daten unmittelbar bei ihrer Entstehung festgehalten werden. | Begrenzt, da gewünschte Informationen nur teilweise durch unmittelbare Beobachtung gewonnen werden können (nicht geeignet insbesondere für Akteninhalte, Meinungen); aber teilweise wichtige Ergänzung, z.B. für räumliche Verhältnisse, Streßsituationen. |
| b) Richtigkeit | Informationen können sehr sorgfältig zusammengetragen worden (Beispiel: Stellen-/Dienstpostenbeschreibungen), je nach Zweck, Interessenlage und sonstigen Umständen aber auch mit systematischen Mängeln behaftet sein, so daß Einzelprüfung erforderlich ist. Unbewußte oder bewußte Verfälschung im Hinblick auf die Organisationsuntersuchung dagegen unwahrscheinlich. | <p>Gefahr</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>unbewußter</i> Verfälschung durch Hawthorne-Effekt (Untersuchung weckt Aufmerksamkeit, konzentrierteres Arbeiten) – <i>bewußter</i> Manipulation, z.B. zur Abwehr von Stellenkürzungen <p><i>Interview:</i> spontane (d.h. auch: nicht mit anderen abgesehene) Antworten, Nachfrage- und Rückfragemöglichkeit, flexibler, z.B. um Kritik oder Vorschläge verständlich zu formulieren, aber nicht anonym (evtl. Angst vor Kritik);</p> <p><i>schriftliche Befragung:</i> kann anonym erfolgen (erleichtert Kritik), evtl. abgesehene Antworten, Mißverständnisse leichter möglich, da keine Rück-/Nachfrage</p> <p><i>Selbstaufschreibung:</i> Verfälschung, wenn Vordrucke nicht sofort bei Entstehen der Information, sondern erst später, zusammenfassend z.B. am Ende des Tages, ausgefüllt werden; sonst besser für quantitative Daten</p> | Gefahr unbewußter Verfälschung, wenn menschliches Verhalten beobachtet wird (Hawthorne-Effekt); Gefahr bewußter Manipulation geringer. |
| c) Aktualität | Dokumente oft nicht aktuell, z.B. Stellen-/Dienstpostenbeschreibungen | Aktualität der Daten i.d.R. unproblematisch. | Wie Spalte 3. |

| | | | |
|----------------------------|---|---|--|
| 2. Zeitbedarf | Sammlung der Informationen i.d.R. schnell möglich; deshalb typische Erhebungstechnik für den Einstieg | Für bestimmte Daten zeitaufwendig, z.B. zeitliche Schwankungen des Arbeitsaufkommen im Jahresverlauf. | Wie Spalte 3. |
| 3. Aufwand | | | |
| a) im Untersuchungsbereich | sehr geringer Aufwand | erheblicher Aufwand (deshalb u.U. nicht einsetzbar, z.B. für Untersuchung von Stoßzeiten im Schaltdienst) | sehr gering (im wesentlichen nur für die Vorbereitung, insbesondere Information der Betroffenen) |
| b) beim Organisator | Dokumente: gering bis mittel (u.U. sind relevante Informationen aus umfangreichen Dokumenten herauszusuchen, während Befragung/Beobachtung auf Erhebungsziel ausgerichtet werden können); IT-geführte Informationsbestände: gering durch programmgesteuerte Auswertungen | – Interview: hoch, – Fragebogen / Selbstausschreibung durch Mitarbeiter: gering | hoch (Verringerung durch Stichprobenverfahren - Multimomentaufnahme - möglich) |
| 4. sonstige Auswirkungen | | | |
| a) im Untersuchungsbereich | | aktiviert Interesse an der Arbeit und Mitdenken; u.U. auch gewisse therapeutische Wirkung bei Mitarbeitern, die (endlich?!) einmal über ihre Probleme mit einer kompetenten Person sprechen können; | evtl. Mißtrauen bei den Betroffenen, da nicht nachvollziehbar; |
| b) beim Organisator | | vom Organisator wird u.U. mehr erwartet, als er zu bewirken vermag, z.B. Aufgreifen von Problemen mit Vorgesetzten | |
| c) externe Auswirkungen | | | |
| Krems | FHBund, Köln | Verwaltungsmanagementlehre | 010912 - 1010 |

Tabelle: Auswahlkriterien für Erhebungstechniken bei Organisationsuntersuchungen und typische Probleme beim Einsatz dieser Techniken

3.3 Aufgaben

Für die Reorganisation eines Referates mit Verwaltungsaufgaben, bestehend aus dem Leiter, 5 Sachbearbeitern und 7 Bürosachbearbeitern sowie einem Registrator, soll erhoben werden:

- a) das Arbeitsaufkommen im Referat (Zahl von Anträgen, zeitliche Verteilung des Arbeitsaufkommens über das Jahr),

- b) die Durchlaufzeit¹⁰⁾ der Anträge und wie diese sich zusammensetzt,
- c) Mitarbeiterzufriedenheit und Einflußfaktoren auf die Zufriedenheit.

Aufgabe 1: Beschreiben Sie an *einem* dieser Beispiele den Einsatz einer geeigneten Erhebungstechnik.

Aufgabe 2: Prüfen Sie, welche Erhebungstechnik als Alternative in Betracht käme, und begründen Sie Ihre Wahl (welche Vor- und Nachteile hat die von Ihnen vorgeschlagene Erhebungstechnik im Vergleich zu dieser Alternative?).

¹⁰⁾ "Durchlaufzeit" wird hier als Fachbegriff der Organisationslehre verstanden, d.h. als Summe aus Transport-, Liege- und Bearbeitungszeiten, also die gesamte "Verweildauer" eines Vorganges im Referat, vom Eingang (Beginn der Durchlaufzeit) bis zur abschließenden Erledigung.