



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Kommunikationspsychologische Evaluation von  
MitarbeiterInnengesprächen im Roten Kreuz  
Niederösterreich

Verfasserin

Ines Veronika Bürg

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im April 2011

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Ao. Univ. -Prof. Dr. Rainer Maderthaner

In Erinnerung an meine Großväter Josef (+ 2008) und Franz (+ 2006)

Für Benjamin, Florian und David

Ich danke Herrn Ao. Univ. Prof. Dr. Rainer Maderthaler für die fachliche Betreuung und somit für die Möglichkeit, dieses, mir wichtige Thema, bearbeiten zu können.

Ich danke allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Roten Kreuzes Niederösterreich, ihren aufgeschlossenen Führungskräften und dem Landesverband des Roten Kreuzes Niederösterreich für die bereitwillige Unterstützung.

Mein großer Dank gilt meinen Eltern für ihre unendliche Liebe und Unterstützung. „Familie“ wurde durch sie zu Heimat und Geborgenheit.

Auch an meine Geschwister, Bernadette und Josef ein großes Danke für die Unterstützung, die Gespräche, das Verständnis. Wie schön, solche Geschwister zu haben! Ebenfalls danken möchte ich meinem Schwager Wolfgang für das Korrekturlesen.

Mit besonderer Liebe danke ich Manfred, der mich durch das Studium und auch durch die Diplomarbeit begleitet hat. Danke für die Geduld, die Liebe und das Vertrauen in mich.

Mein Dank geht auch an Tanja für die vielen wertvollen Gespräche.

Ich danke meinen Freundinnen und Freunden, die mir während des Studiums, und vor allem in der Diplomarbeitsphase beigestanden haben.

## **Inhalt**

I. Einleitung .....	7
II. Theoretischer Hintergrund.....	7
1. Das Rote Kreuz (RK).....	9
1.1. Aufbau der Organisation.....	9
1.2. Aufbau einer Bezirksstelle .....	9
1.3. Das MitarbeiterInnengespräch (MAG) im Roten Kreuz (RK).....	11
2. Kommunikation.....	12
2.1. Definition .....	12
2.2. Die 4 Seiten einer Nachricht .....	13
3. Das MitarbeiterInnengespräch.....	15
3.1. Definition .....	15
3.2. Das MitarbeiterInnengespräch im Roten Kreuz .....	19
3.2.1. Gesprächsvorbereitung .....	20
3.2.1.1. Terminbekanntgabe.....	22
3.2.1.2. Wo führt man MitarbeiterInnengespräche .....	23
3.2.2. Gesprächseinstieg.....	23
3.2.2.1. Zuhören.....	24
3.2.2.2. Gespräche aktiv steuern.....	24
3.2.2.3. Aktives Zuhören .....	24
3.2.3. Feedback .....	25
3.2.3.1. Feedbackregeln.....	26
3.2.3.2. Das Johari –Fenster .....	27
3.2.3.3. Feedback – Nutzen für die Organisation.....	28
3.2.4. Ziel- und Entwicklungsvereinbarung .....	29
3.2.4.1. Zielarten .....	30
3.2.4.2. Formulierung der Ziele .....	31
3.2.4.3. Fehler beim Setzen der Ziele.....	32
3.2.4.4. Entwicklungsvereinbarungen.....	33
3.2.5. Gesprächsausstieg.....	33
3.2.6. Dokumentation .....	34
4. Zielsetzungstheorie nach Latham & Locke.....	35
4.1. Moderatoren der Zielsetzungstheorie .....	36
4.1.1. Zielbindung.....	36

4.1.2. Selbstwirksamkeit.....	37
4.1.3. Rückmeldung .....	38
4.1.4. Komplexität der Aufgabe .....	38
5. Begriffsdefinitionen .....	40
5.1. Definition von Commitment .....	40
5.2. Identifikation .....	43
5.2.1. Identifikation versus Commitment.....	44
5.3. Arbeitszufriedenheit.....	44
5.4. Motivation.....	46
5.5. Führung.....	47
6. Das Investitionsmodell nach Rusbult.....	50
III. Empirischer Teil.....	52
7. Forschungsfrage .....	52
8. Hypothesen.....	53
9. Planung und Durchführung der Studie .....	55
9.1. Beschreibung der Fragebögen .....	55
9.1.1. Fragebogen I und II .....	55
9.1.1.1. Skala Belohnung .....	56
9.1.1.2. Skala Kosten .....	57
9.1.1.3. Skala Investitionen .....	58
9.1.1.4. Skala Alternativen.....	58
9.1.1.5. Skala Zufriedenheit.....	59
9.1.1.6. Skala Commitment .....	60
9.1.1.7. Skala Exit .....	61
9.1.2. Überprüfung des Fragebogens durch eine Faktorenanalyse .....	61
9.1.3. Fragebogen MitarbeiterInnengespräch – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	63
9.1.3.1. Skala Vorbereitung.....	63
9.1.3.2. Skala Feedback.....	64
9.1.3.3. Skala zur Zielvereinbarung .....	65
9.1.3.4. Skala keine Zielvereinbarung .....	66
9.1.3.5. Skala zum Gesprächsverlauf .....	66
9.1.3.6. Skala MitarbeiterInnengespräch allgemein .....	67
9.1.3.7. Items zur Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch.....	68

9.1.4. Fragebogen MitarbeiterInnengespräch – Führungskraft .....	68
9.1.5. Überprüfung der Skalenqualität .....	69
9.2. Methode der Durchführung.....	70
9.2.1. Forschungsdesign .....	70
9.3. Statistische Begriffe.....	71
9.4. Auswertungsmethoden.....	73
9.4.1. Verfahren zur Überprüfung von Unterschiedshypothesen .....	73
9.4.2. Verfahren zur Überprüfung von Zusammenhangshypothesen.....	74
10. Auswertung.....	76
10.1. Beschreibung der Stichprobe .....	76
10.1.1. Geschlecht der MitarbeiterInnen.....	76
10.1.2. Alter der MitarbeiterInnen .....	78
10.1.3. Ehrenamt versus Hauptamt bei den MitarbeiterInnen .....	79
10.1.4. Funktion der MitarbeiterInnen .....	79
10.1.5. Dienstjahre der MitarbeiterInnen.....	80
10.1.6. Dienststunden der MitarbeiterInnen .....	81
10.1.7. Geschlecht der Führungskräfte .....	81
10.1.8. Alter der Führungskräfte .....	82
10.1.9. Ehrenamt versus Hauptamt bei den Führungskräften.....	82
10.1.10. Dienstjahre der Führungskräfte .....	83
10.1.11. MitarbeiterInnengespräche in der Praxis .....	83
10.1.12. Nutzen von MitarbeiterInnengesprächen .....	94
10.2. Beantwortung der Hypothesen .....	98
Forschungsfrage 1 .....	98
Forschungsfrage 2 .....	101
Forschungsfrage 3 .....	105
11. Diskussion.....	106
11.1. Datenerhebung.....	106
11.2. Qualität der Fragebögen.....	106
11.3. Durchführung der MitarbeiterInnengespräche .....	107
11.4. Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Organisation.....	110
11.5. Einfluss auf ein gut gelungenes MAG .....	110
11.5. Wirksamkeit von MitarbeiterInnengesprächen .....	112
12. Zusammenfassung und Ausblick .....	113

Literaturverzeichnis .....	116
Abbildungsverzeichnis.....	125
Tabellenverzeichnis.....	126
Anhang Fragebögen.....	128
Anhang: Statistische Ergänzungstabellen .....	151
Abstract.....	159
Lebenslauf .....	160

## I. Einleitung

## II. Theoretischer Hintergrund

In der heutigen Zeit, die noch von der Wirtschaftskrise, von Arbeitslosigkeit und immer mehr Druck im Berufsleben geprägt ist, ist es ein stetes Bemühen der Non-Profit-Organisationen zum einen neue ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, zum anderen aber auch die qualifizierten und langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten. Gerade dabei ist die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Weiterbestehen der Organisation maßgeblich. Schon 1998 hat Hölzerkopf beschrieben, dass „der Einfluss der Personalarbeit auf den Unternehmenserfolg als überdurchschnittlich hoch angesehen wird“ (Hölzerkopf, 1998, S. 11).

Ein Instrument, um Feedback über die geleistete Arbeit geben zu können, Weiterbildungsmaßnahmen herauszuarbeiten und Ziele zu vereinbaren stellt das MitarbeiterInnengespräch (MAG) dar.

In dieser Diplomarbeit soll geprüft werden, ob das MitarbeiterInnengespräch eine Verbesserung in der Zufriedenheit mit der Organisation bewirken kann. Nach den Vorgaben des Roten Kreuzes Niederösterreich soll eine Evaluation erfolgen. Weitere Forschungsfragen sollen helfen, Bestandteile des MitarbeiterInnengesprächs herauszuarbeiten, die zum einen eine positive Einstellung zum Gespräch selbst, zum anderen Zufriedenheit mit der Organisation bewirken können.

Die Arbeit ist in 2 Teile gegliedert. Im theoretischen Teil wird zuerst die Struktur des Roten Kreuzes umrissen. Der Begriff Kommunikation wird im Allgemeinen behandelt, danach speziell die Kommunikation in und der Ablauf von einem MitarbeiterInnengespräch im Roten Kreuz. Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham liefert dabei den theoretischen Hintergrund für die Zielsetzung im Rahmen eines MitarbeiterInnengespräch. Begriffsdefinitionen für Commitment, Identifikation, Arbeitszufriedenheit, Motivation und Führung folgen. Das Investitionsmodell von Rusbult soll den Zusammenhang zwischen diesen Konstrukten erklären.

Im empirischen Teil werden die Forschungsfrage und die Hypothesen erläutert. Planung und Durchführung der Studie, sowie die zur Verwendung gekommenen Fragebögen werden beschrieben und die Ergebnisse dargestellt. Nach der Beantwortung der Hypothesen folgt eine Diskussion, in der die vorliegenden Ergebnisse mit jenen in der Literatur in Zusammenhang gebracht werden. Eine Zusammenfassung mit der Interpretation der Ergebnisse bildet den Schluss der Arbeit.

# 1. Das Rote Kreuz (RK)

## 1.1. Aufbau der Organisation

Die nationale Gesellschaft des Österreichischen Roten Kreuzes wurde 1880 gegründet. Die Aufgaben dieser Organisation umfassen den Rettungs- und Krankentransport-Dienst, Gesundheit- und Soziale Dienste, Blutspendedienst, Katastrophenhilfe und Entwicklungszusammenarbeit, Suchdienst und die Aus- und Fortbildung (Rotes Kreuz, o.J.).

Das österreichische Roten Kreuz besteht aus 9 Landesverbänden.

Das Rote Kreuz Niederösterreich besteht aus 55 Bezirksstellen und 81 Ortsstellen, in denen laut Leistungsbericht des Jahres 2009 13.106 ehrenamtliche und 676 hauptamtliche Mitarbeiter im Dienste des Menschen tätig waren (Rotes Kreuz, o.J.).

## 1.2. Aufbau einer Bezirksstelle

Die Bezirksstellenleiterin/der Bezirksstellenleiter repräsentiert die Bezirksstelle in der Öffentlichkeit und untersteht in ihrer/seiner Funktion dem Landesverband. Bei dieser Mitarbeiterin/diesem Mitarbeiter handelt es sich immer um eine ehrenamtliche Person (siehe Abbildung 1).

Die Bezirksstellenkommandantin/ der Bezirksstellenkommandant untersteht direkt der Bezirksstellenleiterin/ dem Bezirksstellenleiter. Je nach Größe der Bezirksstelle gibt es eine Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer in der Bezirksstelle und auch eine Organisationsleiterin oder einen Organisationsleiter. Die Aufgaben in dieser Hierarchieebene liegen zum einen in der Organisation und Verwaltung der Bezirksstelle, als auch bei der Mitarbeiterführung. Koordination der verschiedenen Bereiche einer Bezirksstelle als auch der verschiedenen Ortsstellen obliegt ebenfalls diesem Bereich. In dieser Position sind hauptamtliche Personen zu finden.

Der Kolonnenkommandantin/dem Kolonnenkommandant sind 2 Abteilungen zu je maximal 64 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstellt. Führung und

Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Zusammenarbeit mit anderen Strukturen, Weiterbildungen, usw. unterliegen der Verantwortung dieses Bereiches.

Die Abteilungskommandantin/dem Abteilungskommandant unterstehen 2 Züge zu je maximal 31 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Zugskommandantin/dem Zugskommandanten 3 Gruppen zu maximal 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Gruppenkommandantin/dem Gruppenkommandant schließlich maximal 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je nach Größe der Bezirksstelle finden sich nicht alle Hierarchieebenen wieder.

Gemein ist allen Kommandantinnen und Kommandanten die Führungsaufgabe mit Weiterbildungen und Vernetzungen innerhalb der verschiedenen Strukturen als auch das Führen von strukturierten Mitarbeitergesprächen mit den unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

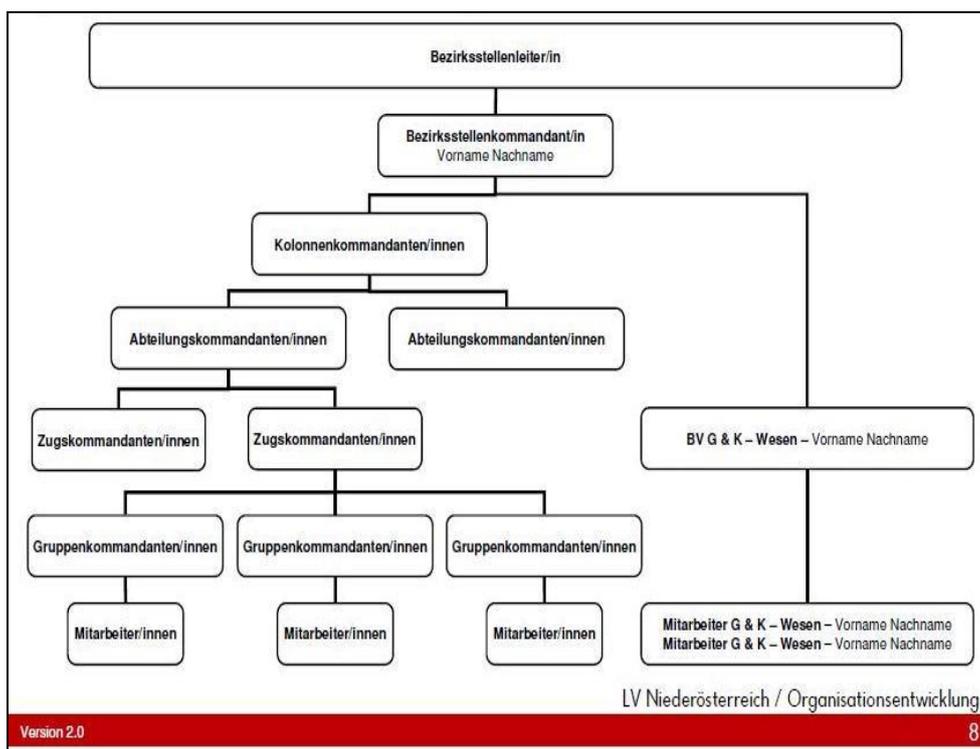


Abbildung 1: Organigramm einer Bezirksstelle im Roten Kreuz (Quelle: Rotes Kreuz, LV Niederösterreich/Organisationsentwicklung)

### 1.3. Das MitarbeiterInnengespräch (MAG) im Roten Kreuz (RK)

Schulungen, um MitarbeiterInnengespräche nach den Vorstellungen des Landesverbandes des RK Niederösterreich durchführen zu können, wurden ab 2007 durchgeführt. Die Einführung der MitarbeiterInnengespräche hat danach begonnen, wurde aber nicht in allen Bezirksstellen einheitlich vollzogen. In der vorliegenden Arbeit finden sich Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die schon zuvor an MitarbeiterInnengesprächen teilgenommen haben, aber auch solche, die zum ersten Mal die Gelegenheit dazu bekamen.

Die besondere Herausforderung an MitarbeiterInnengesprächen im Roten Kreuz liegt im Unterschied zu einer Firma mit durchwegs angestellten Personen darin, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihren Dienst ehrenamtlich versehen, auch Führungspositionen bekleiden und in dieser Funktion MitarbeiterInnengespräche sowohl mit ehrenamtlichen, als auch mit hauptamtlichen Personen führen.

## 2. Kommunikation

### 2.1. Definition

Schon Wahren (1986) stellt fest, dass die Frage, was Kommunikation ist, nicht so einfach beantwortet werden kann. Dabei ist Kommunikation etwas, was wir wie selbstverständlich jeden Tag betreiben, sowohl im betrieblichen, als auch im privaten Kontext. Soziologisch versteht man unter Kommunikation „die Fähigkeit eines Menschen, seine Gefühle und Gedanken dem anderen mitzuteilen, soziale Gruppenbeziehungen aufzubauen“ (Sabel, 1999, S. 79). Technisch gesehen wird unter Kommunikation „eine Interaktion zwischen Menschen oder technischen, informationsverarbeitenden Systemen verstanden, bei der eine Kodierung, Übertragung und Dekodierung von Informationen erfolgt“ (Maderthaner, 1989, zitiert nach Maderthaner, 2008, S. 358).

Nach Sperka (1996, S. 14) gibt es unterschiedliche Kommunikationsfunktionen:

- „Kommunikation ist notwendig, um verschiedene funktionale Unternehmensbereiche aufeinander abzustimmen und zu koordinieren.
- Kommunikation soll dem Mitarbeiter eine soziale Einbettung im Unternehmen ermöglichen und damit zu seinem Wohlbefinden und letzten Endes zu seiner psychischen und physischen Gesundheit beitragen.
- Kommunikation soll dem Mitarbeiter eine Rückmeldung über sein Verhalten und seine Leistung liefern und damit zu besserer Leistung motivieren.
- Kommunikation soll ein Leitbild schaffen, das dem Mitarbeiter ein Gemeinschaftsgefühl vermittelt und ihn gleichzeitig dazu veranlaßt, sich für „sein“ Unternehmen einzusetzen.“

Nach Webber (1970, zitiert nach Sperka, 1996) sind Vorgesetzte der Meinung, viel häufiger mit ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren, als diese berichten. Sie überschätzen also die Zeit, die sie mit den MitarbeiterInnen kommunizieren.

Kommunikation im Unternehmen unterscheidet sich weitestgehend nicht von der im privaten Bereich, allerdings wird die Kommunikation und Interaktion im Unternehmen durch einen „Rahmen“ begrenzt, der durch die „Organisation des

Unternehmens“ gebildet wird: durch den hierarchischen Aufbau und den Vorgaben und Regeln, die im Unternehmen herrschen (Wahren, 1987, S. 45).

## 2.2. Die 4 Seiten einer Nachricht

Das einfachste Kommunikationsmodell besteht aus einem Sender, die zu übermittelnde Nachricht und einem Empfänger (siehe Abbildung 2). Eine Nachricht enthält aber nach Schulz von Thun (2009, S. 26) vier Botschaften gleichzeitig (siehe Abbildung 1): (1) einen Sachinhalt (worüber der Sender informiert), (2) eine Selbstoffenbarung (was der Sender von sich selbst kund gibt), (3) die Beziehungsseite (wie Sender und Empfänger zueinander stehen) und (4) einen Appell (wozu der Sender den Empfänger veranlassen möchte).

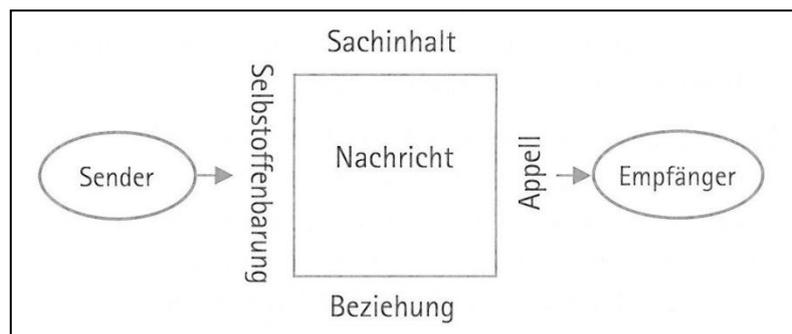


Abbildung 2: Die 4 Seiten einer Nachricht (Proske & Reiff, 2008, S. 40)

- (1) Der Sachinhalt: beinhaltet sind hier Tatsachen, Darstellungen oder Informationen zu einem bestimmten Thema.
- (2) Selbstoffenbarung: hier stecken Informationen über den Sender, der Tenor dazu wäre: „Ich bin...“
- (3) Beziehungsseite: Selbstoffenbarungsseite und Beziehungsseite hängen eng miteinander zusammen. Der Sender macht Aussagen darüber, wie er sich und die Beziehung zum Empfänger sieht.
- (4) Appell: diese Seite hat die Funktion Einfluss auf den Empfänger zu nehmen (Wahren, 1987, S. 96).

Probleme in der Kommunikation können sich z.B. daraus ergeben, dass der Empfänger die einzelnen Botschaften unterschiedlich stark ausgeprägt wahrnimmt und auch wieder darauf reagiert. Ursachen von Kommunikationsstörungen sind nach Stroebe (1996, zitiert nach Sabel, 1999, S. 92):

- „Mangelnde Kommunikationsbereitschaft der Führungskraft
- Unkenntnisse der Informationswünsche
- Irrtümliche Unterlassung der Kommunikation
- Falsche Übermittlung der Information.“

Das Wissen um die Botschaften, die in einer Nachricht mitschwingen, ermöglichen dem Sender (oder auf den organisatorischen Kontext bezogen: der Führungskraft) etwaige Probleme in der Kommunikation mit dem Empfänger (oder hier: Mitarbeiterin oder Mitarbeiter) zu erkennen und Missverständnisse aufzuklären.

### 3. Das MitarbeiterInnengespräch

#### 3.1. Definition

Das MitarbeiterInnengespräch „ist ein geplantes, inhaltlich vorbereitetes Gespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern“ (Hofbauer & Winkler, 2004, S. 2), das oft auch als Jahresgespräch oder Zielvereinbarungsgespräch bezeichnet wird. Dabei sollen Stärken und Schwächen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters besprochen, gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit gegeben, Entwicklungsperspektiven erörtert und Ziele vereinbart werden (Alberternst & Moser, 2007). Das MitarbeiterInnengespräch stellt „eine speziell anspruchsvolle Kommunikationsform dar, die sich von Alltagskontakten zwischen Mitarbeiter und Führungskraft stark unterscheidet“ (Nagel, Oswald & Wimmer, 1999, S. 22.).

Als wichtiges Instrument zur Führung der MitarbeiterInnen soll das Gespräch regelmäßig, also zumindest einmal im Jahr, durchgeführt werden (Mentzel, 1998).

Kießling-Sonntag (2000, S. 238), definiert das MitarbeiterInnengespräch wie folgt:

*„Das Mitarbeitergespräch ist ein wirksames Instrument, mit dessen Hilfe sich der Planungs- und Steuerungsanspruch der Organisation mit dem Aspekt aktiver, mitverantwortlicher Beteiligung des Mitarbeiters zu einer tragfähigen Synthese verbinden lässt.“*

Alberternst & Moser (2007) beschreiben, dass die Akzeptanz der Gespräche z.B. von der Feedback- oder Zielqualität beeinflusst wird.

Schon 1998 haben Mentzel et al. (S. 11) beschrieben, dass sich aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die unmittelbaren Vorgesetzten folgende Fehlverhalten zu Schulden kommen lassen:

- zu wenig Zeit
- zu wenig Information
- fehlerhafte Kritik
- zu wenig Kontakt mit den Mitarbeitern
- die Vorgesetzten können nicht zuhören

## **Neueinführung des MitarbeiterInnengesprächs**

Zur Neueinführung von Führungsinstrumenten bedarf es der positiven Grundeinstellung der Führungskräfte in einer Organisation, v.a. dann, wenn es sich um eine Organisation handelt, in der auch ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sind. Dabei ist die Haltung der Leitung der Organisation von herausragender Bedeutung, geht diese mit gutem Beispiel voran, so werden auch die nachgelagerten Führungskräfte Interesse daran entdecken können. Auch Biehal, Kailer und Schrems (1998, S. 17) beschreiben, dass das MitarbeiterInnengespräch von der Führungsspitze vorgelebt und praktiziert werden muss, auch seine Einführung soll „kaskadenartig top down“ erfolgen.

„Nur wenn die Führungskräfte an der Spitze überzeugt sind, daß auch ein „Return on Investment“ zu erwarten ist – oder dies zumindest ernsthaft überprüfen wollen -, kann genügend Energie für diese Innovation mobilisiert werden“ (Nagel, Wimmer & Oswald, 2005, S. 113).

Nach und nach kann das gesamte Unternehmen von einer „dialogorientierten und partnerschaftlichen Führungskultur“ (Hofbauer & Winkler, 2004, S. 9) profitieren.

Nagel et al. (2005, S. 65.) beschreiben sechs Faktoren, die für den Erfolg oder Misserfolg bei der Einführung von MitarbeiterInnengesprächen in einer Organisation von zentraler Bedeutung sind:

- „Die Mitarbeiter müssen ausreichend informiert sein und eingestimmt werden – und zwar sowohl vor der Einführung als auch bei den jährlichen Wiederholungen.
- Führungskräfte und Mitarbeiter müssen den zentralen Nutzen des Mitarbeitergesprächs verstehen und akzeptieren.
- Ängste vor dem Feedback müssen thematisiert und bearbeitet werden.
- Das Mitarbeitergespräch tangiert den oft langjährig eingespielten Autonomiespielraum (im Sinne einer wechselseitigen Unverbindlichkeit) zwischen Personen; daher müssen Führungsbeziehungen und die damit verbundenen Konflikte neu thematisiert werden.

- Die Implementierung muss sorgfältig durchgeführt werden, damit das „Immunsystem der Organisation“ dieses Instrument nicht sofort wieder abstößt.
- Bewährte Spielregeln der Inszenierung des Mitarbeitergesprächs sind unumgänglich.“

### Vorteile von MitarbeiterInnengesprächen

Die gründliche Vorbereitung auf ein MitarbeiterInnengespräch, die Einstimmung, das Gespräch an sich und nicht zuletzt die Nachbereitung nehmen viel Zeit in Anspruch. MitarbeiterInnengespräche werden nur dann in der Praxis Anwendung finden, wenn der Nutzen den hohen Zeitaufwand rechtfertigen kann. Dies gilt insbesondere für das Rote Kreuz, wo diese Art der Personalführung mit den hauptamtlichen und auch mit den zahlreichen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt werden.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, werden im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs die Kompetenzen und Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Strategien, Zielen und dem Bedarf des Unternehmens zusammengeführt, um ein bestmögliches gemeinsames Ziel zu erreichen.

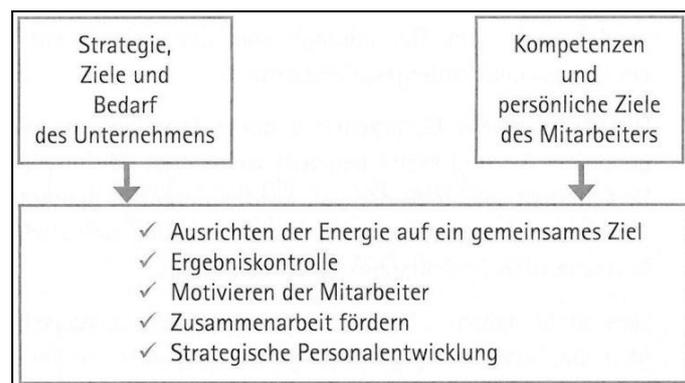


Abbildung 3: Gemeinsame Ziele (Proske & Reiff, 2008, S. 10)

### **Nutzen des MitarbeiterInnengesprächs für die Organisation**

Der Nutzen für die Organisation kann in der besseren Koordination strategischer und operativer Planung, als auch im verstärkten hierarchieübergreifenden Wissensaustausch gesehen werden (Kießling-Sonntag, 2000, S. 239). Durch das Vereinbaren von Zielen steigern sich innere Beteiligung und Engagement sowohl der Führungskraft als auch der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters. Die besondere Art der Kommunikation kann das Vertrauensverhältnis der GesprächspartnerInnen vertiefen und somit die Zusammenarbeit verbessern (Nagel et al., 1999).

### **Nutzen des MitarbeiterInnengesprächs für die Führungskraft**

Eine offene Gesprächsbasis zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters erhöht das gegenseitige Verständnis und dient dazu, Vorurteile abzubauen. Rückmeldungen über den Führungsstil führen zum Erhalt der Motivation in der Organisation (Nagel et al., 1999). Schon bestehende Probleme können innerhalb des MitarbeiterInnengesprächs aufgearbeitet werden. Ein besserer Informationsfluss verhindert Gerüchte und macht Änderungen nachvollziehbarer. Durch partnerschaftliche Gespräche werden Hierarchieunterschiede überwunden, die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter kann so sein Selbstbewusstsein stärken und ist bereit, größere Verantwortung zu übernehmen (Mentzel, 2006).

Ein weiterer Nutzen von MitarbeiterInnengesprächen liegt für die Führungskraft darin, dass Einstellungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu bestimmten Sachverhalten in Erfahrung gebracht werden können. Handlungs- und Verantwortungsspielräume werden im Dialog festgelegt, um effizient arbeiten zu können. Die Führungskraft erhält durch das Gespräch die Möglichkeit, Zukunftspläne der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters in Erfahrung zu bringen. Auch zu den Themen Arbeitszufriedenheit, Motivation oder Veränderungsgedanken können wichtige Informationen eingeholt werden (Hofbauer & Winkler, 2004). All das ist für die Personalplanung von Wichtigkeit.

## **Nutzen des MitarbeiterInnengesprächs für die MitarbeiterInnen**

Für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter besteht der Nutzen eines Gesprächs darin, Informationen über die Ziele des Unternehmens zu erfahren und Rückmeldungen über ihre/seine persönlichen Leistungen zu erhalten. Durch die Zielvereinbarungen ist es der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter möglich, aktiv an künftigen Weiterentwicklungen der Organisation mitzuarbeiten, sowie eigene Vorstellungen und Interessen einzubringen (Nagel et al., 1999). Des Weiteren werden eigenverantwortliches Handeln und Mitgestaltungsmöglichkeiten gefördert. Durch mehr Transparenz ist eine Identifikation mit den Arbeitsinhalten möglich (Kießling-Sonntag, 2000).

## **Häufigkeit der MitarbeiterInnengespräche**

Ein weiterer Punkt betrifft die Regelmäßigkeit von MitarbeiterInnengesprächen. Nagel et al. (1999, S. 60) weisen auf die Wichtigkeit hin, dieses Instrument der Personalführung regelmäßig einzusetzen, um es „im Bewußtsein aller zu verankern“. Dabei ersparen sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer immer wieder von vorne damit anzufangen und das MitarbeiterInnengespräch wird zum „integrierten und selbstverständlichen Bestandteil des Planungs- und Steuerungsystems“ (Nagel et al., 1999, S. 60).

Bei der Länge der Intervalle wird der Hinweis auf Individualität gegeben. In manchen Branchen, wie z.B. neue Medien, wird ein Intervall von einem Jahr viel zu lang sein, in anderen kann dieses Intervall optimal passen. Nagel et al. (1999, S. 61) geben auch den Hinweis „außerplanmäßige Mitarbeitergespräche“ abzuhalten, wenn es sich als notwendig erweist.

## **3.2. Das MitarbeiterInnengespräch im Roten Kreuz**

Die Phasen des MitarbeiterInnengesprächs, wie sie im Roten Kreuz, Landesverband Niederösterreich durchgeführt werden, sind folgende:

1. Gesprächsvorbereitung: gezielte Vorbereitung beider Partnerinnen und Partner für einen reibungslosen Gesprächsablauf

2. Gesprächseinstieg: Vertrauen aufbauen, Vorbehalte abbauen
3. Feedback: wechselseitige Rückmeldung und Rückschau auf die vergangene Periode
4. Zielvereinbarung: gemeinsame Festlegung für die kommende Periode
5. Entwicklungsvereinbarung: abgeleitet von den Zielen werden Bildungs- und Fördermaßnahmen für die Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter definiert
6. Gesprächsausstieg: Zusammenfassung, positives Ende finden
7. Dokumentation: Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten, Inhalt ist vertraulich und verbindlich

Nachfolgend soll auf die einzelnen Punkte eingegangen werden.

### **3.2.1. Gesprächsvorbereitung**

Qualität und Effizienz eines MitarbeiterInnengesprächs hängen von der gründlichen Vorbereitung ab – und damit sind beide Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner gemeint, also sowohl die Führungskraft, als auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter (Hofbauer & Winkler, 2004). Das Gespräch soll nicht nur als sachdienlich, sondern auch als wertschätzend erlebt werden (Saul, 1995, S. 94, Proske & Reiff, 2008, S. 57).

Saul (1995) beschreibt die Vorteile einer Gesprächsvorbereitung, die von vermehrter Sicherheit in der Situation, über größere MitarbeiterInnenorientierung, sinnvollere Gliederung, bessere Gesprächsbeteiligung für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungskraft, weniger Zeitaufwand beim Erreichen der Gesprächsziele bis hin zum Behandeln aller wesentlichen Gesprächspunkte führen. Die Wahrscheinlichkeit, dass das MitarbeiterInnengespräch positiv erlebt und ein stimmiges Ergebnis erzielt wird, erhöht sich durch eine gute inhaltliche wie organisatorische Vorbereitung (Fersch, 2005).

Die Vorbereitung auf mögliche Gesprächsinhalte wird in der Literatur schon allein deshalb als wichtig erachtet, da während des Gesprächs nicht genug Zeit bleibt, um für sich in Ruhe nachzudenken. Es bleibt meist nur die Möglichkeit auf die Gesprächspartnerin/den Gesprächspartner zu reagieren. Gespräche, die daher

nicht optimal verlaufen und daraus entstehende Konsequenzen könnten mit einer Vorbereitung auf das Gespräch vermieden werden (Kießling-Sonntag, 2000).

Eine bessere Einstimmung auf die jeweilige Mitarbeiterin/den jeweiligen Mitarbeiter wird durch eine gründliche Vorbereitung auf das MitarbeiterInnengespräch möglich. Dies kann zu einer angenehmeren Gesprächsatmosphäre und damit zu größerer Effizienz des Gesprächs führen (Saul, 1995). Das Rote Kreuz, Landesverband Niederösterreich schlägt der Führungskraft vor, bei der Vorbereitung zum MitarbeiterInnengespräch Informationen, falls nicht sowieso bekannt, über die jeweilige Mitarbeiterin/den jeweiligen Mitarbeiter einzuholen, so wie z.B. über besuchte Schulungen oder Ausbildungen.

Unter die Einstimmung auf das MAG fallen auch Überlegungen, die die Beziehung der beiden zukünftigen GesprächspartnerInnen betreffen, etwa, wie lange sie schon zusammen arbeiten, Altersunterschied, Geschlecht, Machtstrukturen, usw. (Neuberger, 2004).

Proske und Reiff (2008) postulieren, dass schlechte oder keine Vorbereitung zu schlecht formulierten Zielen und nicht fundierten Beurteilungen führen. Diese Gespräche werden von beiden GesprächspartnerInnen als Belastung empfunden und helfen dadurch auch nicht bei der Entwicklung der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters, wodurch als Konsequenz Frust entstehen kann. Die Beziehung zwischen Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Führungskraft verschlechtert sich in Folge, die Wirksamkeit der MitarbeiterInnengespräche nimmt ab. In der darunter folgenden Abbildung (Abb. 4) soll veranschaulicht werden, welche positiven Auswirkungen gute Vorbereitung haben kann.

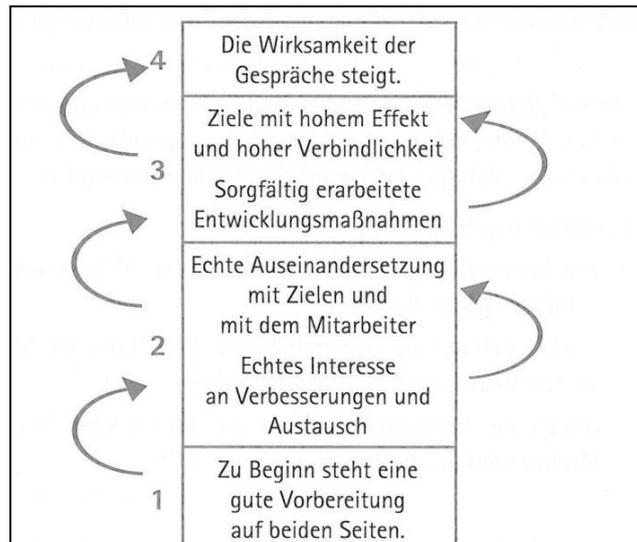


Abbildung 4: Wirksamkeit von MitarbeiterInnengesprächen

(Proske & Reiff, 2008, S. 56)

### 3.2.1.1. Terminbekanntgabe

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass der Termin zum MitarbeiterInnengespräch zeitgerecht bekannt gegeben werden soll, um noch genügend Zeit für die Vorbereitung zu gewährleisten (Proske & Reiff, 2008). Ein vorgegebener Gesprächsvorbereitungsbogen kann dabei gezielt unterstützen (Hofbauer & Winkler, 2004). Im Roten Kreuz, Landesverband Niederösterreich wird ein solches zur Verfügung gestellt und dessen Verwendung empfohlen. Bei der Ausarbeitung dieses Formulars sollten sich die GesprächspartnerInnen auch über das Ziel des MitarbeiterInnengesprächs im Klaren sein, damit bis zum Ende des Gesprächs ein überprüfbares Ergebnis erreicht werden kann (Mentzel, 2006). Schlechte oder keine Vorbereitung führen hingegen dazu, dass Ziele ungenau ausgearbeitet oder nur „pro forma“ erfunden werden (Proske & Reiff, 2008, S. 56).

Hofbauer und Winkler (2004) schlagen vor, je nach Bedarf ein bis drei Stunden für das MAG einzuplanen. Als nützlich hat sich erwiesen, diesen Zeitrahmen spätestens am Beginn des Gesprächs mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter abzusprechen (Pawlowski, 2005). Das Treffen der Gesprächspartnerinnen und

Gesprächspartner sollte ohne Zeit- und Termindruck statt finden können (Saul, 1995, S. 98; Sabel, 1999, S. 93).

### 3.2.1.2. Wo führt man MitarbeiterInnengespräche

Der Ort, an dem das MitarbeiterInnengespräch statt findet, sollte schon vorab fixiert werden. Vom Roten Kreuz, Landesverband Niederösterreich wird ein „neutraler“ Ort empfohlen, um die Gesprächsatmosphäre entspannt zu gestalten, andererseits soll aber gewährleistet werden, dass das Gespräch in dieser Umgebung „effektiv“ sein kann (Pawlowski, 2005, S. 47). Durch einen störungsfreien Raum kann verhindert werden, dass sich bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter „psychologische Barrieren“ aufbauen (Sabel, 1999, S. 99), die einen guten Gesprächsverlauf verhindern. Auch bei Fersch (2005, S. 52), Hofbauer und Winkler (2004, S. 60), Neuberger (2004, S. 23) und Schmitz und Billen (2000) findet sich der Hinweis, einen neutralen Rahmen für das MitarbeiterInnengespräch zu wählen, in dem die GesprächspartnerInnen nicht gestört werden durch Lärm, Telefon oder Handy, oder Besucherinnen und Besucher.

Aber nicht nur Störungen von außen sollten vermieden werden, sondern auch störendes Verhalten der GesprächspartnerInnen, wie z.B. mit einem Kugelschreiber spielen, aus dem Fenster schauen oder sogar nebenbei andere Unterlagen durchzuschauen. Dieses Verhalten könnte als mangelnde Wertschätzung aufgefasst werden und trägt nicht zu einem guten Gesprächsklima bei (Proske & Reiff, 2008).

### 3.2.2. Gesprächseinstieg

Für das MitarbeiterInnengespräch an sich gibt es nicht „die eine richtige Reihenfolge“ (Proske & Reiff, 2008, S. 80). Außerdem wird in der Literatur unterschieden, ob es sich um ein Jahresgespräch oder um ein anlassbezogenes Gespräch handelt.

*„Der Erfolg von Mitarbeitergesprächen hängt unter anderem davon ab, ob sie in einer offenen und ungestörten Gesprächsatmosphäre stattfinden, die einen konstruktiven Dialog und Austausch von Argumenten ermöglicht“ (Hofbauer & Winkler, 2004, S.65).*

Für den Gesprächseinstieg wird in den Unterlagen des RK Niederösterreich vorgeschlagen, eine offene Gesprächsebene herzustellen und Vertrauen aufzubauen. Um den richtigen Gesprächseinstieg zu finden, sind small talk oder aktuelle Themen hilfreich. Es folgen die Erklärungen zum Ablauf des Gesprächs und der Rahmenbedingungen und schließlich das MitarbeiterInnengespräch an sich (Mayer, 2005, S. 8 ).

#### 3.2.2.1. Zuhören

In jedem Gespräch werden Informationen und Mitteilungen ausgetauscht. Dabei besteht die Schwierigkeit, den Inhalt und Sinn der Aussage vollständig und richtig aufzunehmen (Sabel, 1999). Für eine gute Qualität von Gesprächen ist genaues Zuhören daher essentiell.

#### 3.2.2.2. Gespräche aktiv steuern

Ziel eines MitarbeiterInnengesprächs ist es unter anderem, ein gutes Gesprächsresultat zu erzielen. Dabei bedeutet ein MitarbeiterInnengespräch als Führungskraft zu steuern, der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter genügend Redezeit zur Verfügung zu stellen. Konzentriertes und aktives Zuhören, zum Sprechen ermuntern, aber auch Fragen zu stellen sind dabei wichtige Instrumente der Steuerung (Kießling & Sonntag, 2000).

#### 3.2.2.3. Aktives Zuhören

„Aktives Zuhören beruht auf der Grundeinstellung, die dem Gesprächspartner zu verstehen gibt: Ich will versuchen, mich in Deine Situation zu versetzen“ (Saul,

1995, S. 59). Die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter soll die Vorgesetzte/den Vorgesetzten als „Partner“ erleben können (Kießling-Sonntag, 2000, S. 55).

Nach Oboth & Seils (2008, S. 20), sind grundlegende Methoden des aktiven Zuhörens präsent zu sein, mit ganzer Aufmerksamkeit bei der Gesprächspartnerin/dem Gesprächspartner zu sein, Blickkontakt zu halten, Zuhörersignale zu geben (etwa wie „mhm“, „ja“,...), den Körper zugewandt zu halten, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben, Wertungen zu unterlassen und Fragen zu stellen.

Fragen stellen dient der Gesprächssteuerung, ermöglicht neue Sichtweisen und liefert Informationen, um der Problemlösung näher kommen zu können (von der Heyde & von der Linde, 2009, S. 44).

Richtiges Zuhören (wie oben beschrieben), bringt der Gesprächspartnerin/ dem Gesprächspartner Wertschätzung entgegen (Mentzel et al., 1998, S. 39). In jeder Antwort kommt zum Ausdruck, wie die GesprächspartnerInnen zueinander stehen, nicht nur durch Worte, sondern auch durch Tonfall, Gestik und Mimik. Einen partnerschaftlichen Stil anzustreben meint in diesem Zusammenhang, dem Gegenüber einen anderen Standpunkt zuzugestehen, ohne die Wertschätzung darunter leiden zu lassen. Die eigene Position muss dabei aber nicht aufgegeben werden (Weisbach, 2001).

### **3.2.3. Feedback**

Feedback bezeichnet ursprünglich einen Begriff aus der Kybernetik und bedeutet „Rückkopplung“ (Kießling-Sonntag, 2000, S. 84). Allgemein ist Feedback ein „kommunikativer Vorgang“ (Geißner & Slembek, 2001, S. 13) und kann laut Nagel et al. (2005, S. 29) als „Nahrung, die zum Überleben in sozialen Systemen beiträgt“, verstanden werden. Im arbeits- und organisationspsychologischen Bereich steht Feedback eng mit Variablen wie Arbeitsleistung, Lernen oder Arbeitsmotivation in Zusammenhang (Belschak, Jacobs & Den Hartog, 2008).

Durch das Feedback ist es möglich, Selbstbild und Fremdbild abzugleichen (Proske & Reiff). Dabei bedarf es einer gewissen Kritikfähigkeit der

Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, zum anderen aber auch der Einhaltung der sogenannten Feedbackregeln.

### 3.2.3.1. Feedbackregeln

Beim Feedback geben geht es nicht darum, „Wahrheiten“ über eine andere Person zu erzählen oder zu urteilen, sondern Eindrücke zu beschreiben. Feedback „ist eine Aussage über die Wirkung, welche eine Person in einer bestimmten Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt bei einer anderen Person hinterlässt“ (Geißner & Slembek, 2001, S. 105).

Feedback sollte also beschreibend und nicht bewertend gegeben werden und sich auf ein konkretes Verhalten beziehen. Bei der Formulierung ist Abstand zu nehmen von einer allgemeinen, indirekten Umschreibung, vielmehr ist es wichtig, Aussagen Ich-bezogen zu tätigen. Bei der Beschreibung der beobachteten Verhaltensweisen sind eigene Empfindungen und Gefühle von Bedeutung. Eventuell braucht es Zeit, soeben erhaltenes Feedback zu akzeptieren. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, diese Zeit auch zur Verfügung zu stellen. Sollte das Feedback von der Gesprächspartnerin oder dem Gesprächspartner als Vorwurf aufgefasst worden sein, ist dies konkret anzusprechen und zu klären. Feedback geben bedeutet nicht nur „negative“ Aspekte anzusprechen, auch Positives soll seinen Platz im Gespräch haben (Proske & Reiff, 2008; Wahren, 1986; Hofbauer & Winkler, 2004).

Auf der Seite der Feedback-Nehmerin/ des Feedback-Nehmers werden im Roten Kreuz folgende Regeln für wichtig erachtet (Vyskovsky & Wöfl, 2007, S. 24): Auch in diesem Abschnitt des Gesprächs steht Zuhören an erster Stelle. Das Feedback sollte aufgenommen werden, aber ohne sich zu rechtfertigen oder zu argumentieren. Auf alle Fälle sollte nachgefragt werden, falls etwas unklar geblieben ist. Spätere Rückmeldungen, was das erhaltene Feedback eventuell bewirkt hat, können für den Feedback-Geber interessant sein (Vyskovsky & Wöfl, 2007; Hofbauer & Winkler, 2004).

### 3.2.3.2. Das Johari –Fenster

Das Johari-Fenster wurde von den Forschern Dr. Joseph Luft und Dr. Harry Ingham entwickelt und stellt das menschliche Kommunikationsverhalten dar (Fersch, 2005, S. 130).

Das Johari-Fenster ist in 4 Quadranten geteilt (siehe Abbildung 5).

Quadrant A umfasst die „öffentliche Person“, also alles, was sowohl dem Selbst, als auch den anderen bekannt ist (Proske & Reiff). Das Feld kann nach C vergrößert werden, wenn andere Personen dem Selbst Informationen geben (Kempe & Kramer, S. 22).

Quadrant B bezeichnet die „Privatperson“, die dem Selbst bewusst sind, aber den anderen Personen nicht. Diese Fläche kann nur von einem selbst in Richtung Fläche A hin vergrößert werden (Kempe & Kramer, 1998, S. 22).

Quadrant C beinhaltet den „Blinden Fleck“, dieser Teil ist dem Selbst nicht bewusst, für andere ist er sichtbar, kann aber, wie oben besprochen, durch Feedback von außen verkleinert werden.

Quadrant D umfasst alle Verhaltensweisen, die sowohl dem Selbst als auch den anderen nicht bewusst sind.

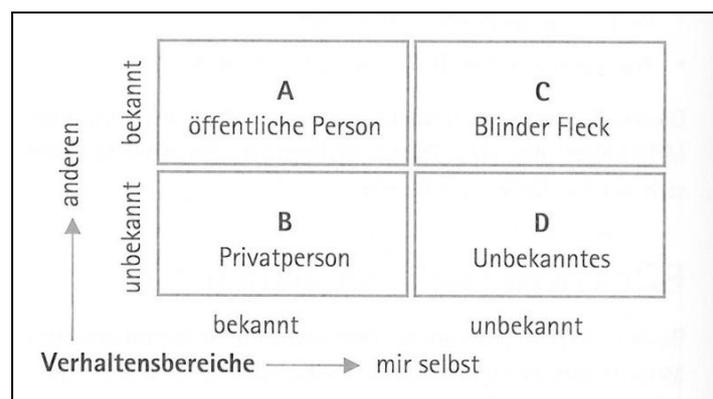


Abbildung 5: Johari - Fenster (Proske & Reiff, 2008, S. 118)

Während eines guten Gesprächs sollte sich mit Hilfe des Feedback-Prozesses die Fläche A (öffentliche Person) vergrößern. Dabei müssen „die beiden Aktivitäten, Informationen über sich und bisher Privates preiszugeben sowie

Feedback vermitteln und aufzunehmen in einem ausgewogenen Gleichgewicht zueinander stehen“ (Sabel, 1999, S. 114).

### 3.2.3.3. Feedback – Nutzen für die Organisation

Wie dem MitarbeiterInnengespräch allgemein, so wird auch dem Feedback im Speziellen großer Nutzen in der Personalentwicklung zugeschrieben. Nagel et al. (2005, S. 30) beschreiben positives Feedback als „Bestandteil einer konsequenten Ressourcenorientierung“, im Sinne von „Stärken stärken“. Bungard (2005) geht sogar so weit zu sagen, dass Unternehmen ohne funktionierende Feedbacksysteme nicht überlebensfähig sind.

Immer wieder findet sich in der Literatur der Hinweis darauf, durch ehrliches und offenes Feedback der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter die Chance zu geben ihren/seinen „blinden Fleck“ (Erläuterung siehe oben) zu verkleinern und dadurch sein Gesamtbild stimmiger gestalten zu können. Die persönliche Entwicklung kann aktiv gefördert werden, indem positive Verhaltensweisen anerkannt, wenig hilfreiche korrigiert werden (Reiff & Proske, 2008). Feedback soll der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter als Hilfe dienen, um zu einer realistischen Selbsteinschätzung zu kommen (Nagel et al., 2005). Allerdings werden negative Rückmeldungen noch seltener gegeben als positive. Als Gründe dafür nennen Semmer und Jacobshagen (2010) die Angst, andere zu verletzen, Konflikte zu provozieren oder zu demotivieren. Voraussetzungen für das Gelingen negativen Feedbacks sind zum einen eine vertrauensvolle Beziehung zur/zum Vorgesetzten, zum anderen Zeit, um die negative Botschaft konstruktiv verarbeiten zu können (Nagel et al., 2005). Feedback kommt auch dann gut an, wenn der Feedback-Geber vom Empfänger als wichtige Person wahrgenommen wird (Fengler, 2004). Positives Feedback gilt als einer der wichtigsten Motivationsfaktoren (Semmer & Jacobshagen, (2010). Pritchard, Holling, Lammers & Clark (2002, zitiert nach Semmer & Jacobshagen, 2010) konnten nachweisen, dass Feedback, ob positiv oder negativ, als motivierend empfunden wird, so lange es als zutreffend und fair empfunden wird.

Laut Hofbauer und Winkler (2004, S. 125) soll Feedback im MitarbeiterInnengespräch dabei helfen

- „Beziehungen zu klären und ein besseres Verständnis zu erlangen,
- Verhaltensänderungen zu bewirken, vor allem positive Verhaltensweisen zu stärken und zu fördern,
- Das Erreichen der gemeinsamen Ziele zu unterstützen,
- eigene Verhaltensweisen, die von anderen benannt und anerkannt werden, zu stärken,
- solche Verhaltensweisen, die ihrer eigentlichen Intention nicht entsprechen, zu korrigieren und
- eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens zu schaffen.“

Als entscheidend für sinnhaftes Feedback sehen Semmer und Jacobshagen (2010, S. 52) „eine allgemeine Kultur der Wertschätzung“.

#### **3.2.4. Ziel- und Entwicklungsvereinbarung**

„Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, eindeutig beschriebener und angestrebter Zustand“ (Nerdinger, 2000, S.100). Dabei wird ein Ist-Zustand so lange bearbeitet, bis er in den gewünschten Soll-Zustand übergeht.

Zielvereinbarungen im Rahmen eines MitarbeiterInnengesprächs stellen nach Lurse und Stockhausen (2001, S. 8) ein „unverzichtbares Führungsinstrument in der Arbeits- und Organisationskultur“ dar. Ziele geben dem Handeln Sinn und eine Ausrichtung (Hofbauer & Winkler, 2004). Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen ihre Energie dem Unternehmen zur Verfügung. Durch Zielvereinbarungen ist es möglich, diese „Energie in die richtigen Kanäle zu lenken“ (Nerdinger, 2000, S. 99).

Ziele sind nicht nur motivationsgebend und für die Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiterin/ des einzelnen Mitarbeiters wichtig, sondern hängen auch idealerweise mit den Zielen und der Entwicklung der gesamten Organisation zusammen. Dabei bestimmen die Ziele der Organisation pyramidenförmig von oben nach unten die Ziele der Funktionsbereiche, der Abteilungen, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (siehe Abbildung 6).

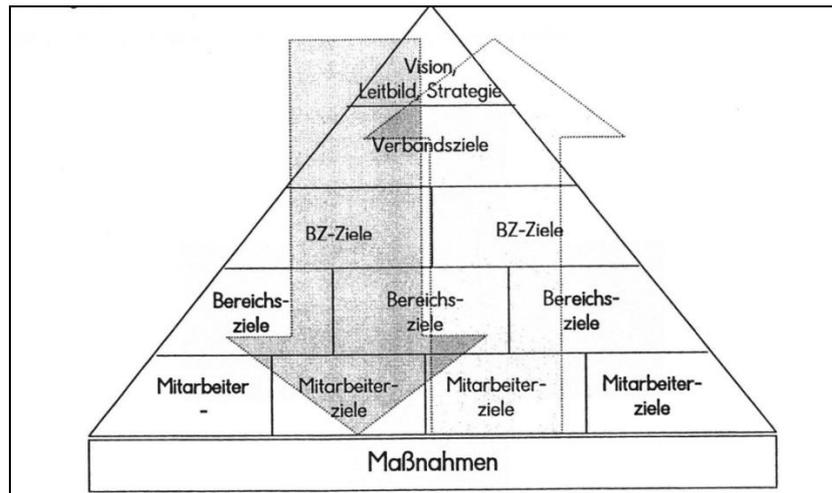


Abbildung 6: Ziele – Pyramide (Vyskovsky & Wöfl, 2007, S. 26)

Nach Vyskovsky & Wöfl (2007, S. 26) sind Ziele wichtig für die Organisation:

- „Unternehmensziele werden transparent und konsequent umgesetzt
- Ziele informieren, können motivieren, ermöglichen Erfolgserlebnisse
- Ziele geben der Arbeit Sinn und ermöglichen das Setzen von Prioritäten
- Ziele engen den Spielraum für Ad-hoc-Entscheidungen und planlose Aktivitäten ein
- Ziele schaffen Sicherheit: Jeder weiß, wo er steht und was er zu leisten hat
- eine Mitwirkung bei der Zielplanung und Umsetzung erhöht die Identifikation
- es kommt zu einem „Wir sitzen alle in einem Boot-Effekt“
- bewirken ein hohes „Wir-Gefühl“
- hohes Maß an Leistungsbereitschaft, Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen“.

### 3.2.4.1. Zielarten

Im beruflichen Kontext finden sich drei Arten von Zielen (Nerdinger, 2003, S. 52):

- Standardziele: diese leiten sich aus der unmittelbaren Aufgabe ab und müssen alltäglich erfüllt werden.

- Innovationsziele: dienen der ständigen Erneuerung des Unternehmens, um dessen Überleben zu sichern. Sie bedürfen der Kreativität der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters.
- Persönliche Entwicklungsziele: tragen dazu bei, die Qualifikation der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters zu verbessern und helfen somit längerfristig bei der Erfüllung der Standard- und Innovationsziele.

#### 3.2.4.2. Formulierung der Ziele

Ziele sollten sehr präzise festgelegt werden. Dadurch werden Missverständnisse vermieden und die Überprüfung der Zielerreichung vereinfacht (Proske & Reiff, 2008). Nerdinger (2000, S. 104) beschreibt noch weitere Charakteristika, wie Ziele formuliert sein sollten, z. B. sollten sie konkret und genau, widerspruchsfrei, repräsentativ für die Aufgaben, nicht zu detailliert und mit dem Belohnungssystem übereinstimmend formuliert werden.

Da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit oft mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen, ist darauf zu achten, dass diese, wie oben beschrieben, nicht in Konflikt miteinander geraten. Von der Führungskraft kann festgelegt werden, welches Ziel in diesem Falle Priorität hat (Nerdinger, 2000).

Im ersten Moment erscheint die Beschreibung des Ziels als nicht zu detailliert eventuell der Forderung nach Spezifität zu widersprechen. Die Ziele nicht zu detailliert zu formulieren soll aber in diesem Zusammenhang für die Führungskraft die Aufforderung sein, der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter Freiraum zu lassen, den Weg zum Ziel kreativ selbst erarbeiten zu können (Nerdinger, 2000). Bei neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann eine detaillierte Zielformulierung als Hilfe dienen, optimale Wege der Zielerreichung kennen zu lernen (Nerdinger, 2003).

Im Roten Kreuz, Landesverband Niederösterreich (siehe Vyskovsky & Wöfl, 2007, S. 25) werden die Ziele während des MitarbeiterInnengesprächs dokumentiert. Bei der richtigen Formulierung hilft die Formel SMART:

S: spezifisch: was genau ist das Ziel, Ergebnis? Nur wenn das Ziel konkret formuliert ist, ist sichergestellt, dass alle Beteiligten dasselbe darunter verstehen (Proske & Reiff, S. 24)

M: messbar: wie kann man die Zielerreichung messen? „Wie kann man nachprüfen, dass das Ziel auch wirklich erreicht wurde“ (Proske & Reiff, 2008, S. 25)?

A: akzeptiert (beeinflussbar): Nur wenn die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter die Zielsetzung akzeptiert, wird sie/er sich bemühen, diese auch zu erreichen.

R: realistisch (anspruchsvoll): Ist das Ziel für die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter auch zu erreichen, verfügt sie/er über die Mittel und Fähigkeiten oder weiß sie/er, wie sie/er sich diese aneignen kann (Proske & Reiff, 2008)?

T: terminiert, wann soll das Ziel erreicht sein? Ein genaues Datum erleichtert die Zielüberprüfung (Proske & Reiff, 2008).

Bei der Formulierung der Ziele sollte die Führungskraft der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter darüber informieren, welche Unterstützung sie bei der Umsetzung geben kann und inwieweit sie auch in diese miteinbezogen werden soll (Hofbauer & Winkler, 2004).

Um einen besseren Überblick über mögliche Ziele zu behalten, gibt es im Roten Kreuz Niederösterreich einen Zielekatalog für die jeweiligen Bereiche.

### 3.2.4.3. Fehler beim Setzen der Ziele

Folgende Fehler sind beim Festlegen der Ziele zu vermeiden:

- „Ziele nicht messbar,
- zu viele Ziele,
- zu langer Erfüllungszeitraum,
- zu kurzer Erfüllungszeitraum,
- Ziele zu hoch gesetzt,
- zu komplizierte Ziele,
- Ziele zu niedrig gesetzt (...)“ (zitiert nach Fersch, 2005, S. 105)

Anspruchslose oder zu niedrig gesetzte Ziele stellen keine Herausforderung dar (siehe Zielsetzungstheorie in Kapitel 4), es findet keine oder nur geringe Weiterentwicklung der Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiterin/des einzelnen Mitarbeiters statt, es können keine guten Ergebnisse erzielt werden, woraus schlussendlich eine geringere Wettbewerbsfähigkeit resultiert (Lurse & Stockhausen, 2001). Darüber hinaus sollten bei der Zielvereinbarung Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter gleichermaßen an der Formulierung beteiligt sein, da sich die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter mehr mit sich selbst vorgegebenen Zielen identifizieren kann (Hofbauer & Winkler, 2004; Neges & Neges, 2007).

#### 3.2.4.4. Entwicklungsvereinbarungen

In dieser Gesprächsphase soll die Führungskraft Rückmeldung darüber geben, wie der derzeitige Entwicklungsstand der Mitarbeiterin/der Mitarbeiter eingeschätzt wird und welche Weiterbildungen in Folge möglich sind (siehe Vyskovsky & Wölfl, 2007, S. 30).

#### **3.2.5. Gesprächsausstieg**

Wichtige Punkte werden am Ende des Gesprächs nochmals zusammengefasst (Hofbauer & Winkler, 2004). Wenn möglich, sollen noch positive und motivierende Worte für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter gefunden werden (Kießling-Sonntag, 2005), damit sich mit dem Gespräch ein „angenehmer gefühlsmäßiger Nachklang bei den Teilnehmern“ verbinden kann (Kießling-Sonntag, 2005, S. 51). Selbst wenn während des Gesprächs unterschiedliche Standpunkte vorgeherrscht haben, soll am Ende deutlich gemacht werden, dass die Beziehung zur Mitarbeiterin/zum Mitarbeiter dadurch nicht beeinträchtigt worden ist (Saul, 1995). Impulse für die Umsetzung der erarbeiteten Ziele können der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter zuletzt noch mitgegeben werden.

### **3.2.6. Dokumentation**

Inhalte des MitarbeiterInnengesprächs sind vertraulich und verbindlich. Im Roten Kreuz Niederösterreich ist vorgesehen, dass das Original des Gesprächsbogens bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter verbleibt, die Führungskraft erhält eine Kopie. Die Entwicklungsvereinbarung werden öffentlich gemacht, da ja weitere Schritte darauf folgen. Sollten sonstige Details öffentlich gemacht werden, so wird dies im jeweiligen Kommentarfeld vermerkt.

## 4. Zielsetzungstheorie nach Latham & Locke

„Die Motivation in einem Unternehmen wird unter anderem dadurch beeinflusst, wie stark die Mitarbeiter in die Definition und das Erreichen der Ziele eingebunden werden“ (Wimmer, 1999, S. 35).

Latham & Locke haben in der Theorie der Zielsetzung den Zusammenhang zwischen Zielen und Leistungen in zwei Hypothesen zusammengefasst:

1. Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele.
2. Herausfordernde und präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine, vage Ziele.

Zwischen Ziel(erreichungs)-Schwierigkeit und Aufgabenschwierigkeit muss nach Latham und Locke (1990, zitiert nach Kirchler, 2005) unterschieden werden. Die Aufgabenschwierigkeit ist von der Komplexität der Aufgabe abhängig. Die Zielschwierigkeit entspricht im Gegensatz dazu der erforderlichen Leistung zur Zielerreichung und wird im Allgemeinen mit Zielbezug angegeben.

Die Schwierigkeit eines Ziels ist subjektiv zu definieren. Dabei sollten die neu definierten Ziele über der Schwierigkeit von vergangenen Aufgaben liegen, die Zielerreichung muss dennoch realistisch sein, damit eine Herausforderung bestehen bleibt. Nach der Zielsetzungstheorie führen spezifische Ziele zu höherer Leistung. Bei vagen Formulierungen („do your best“ – Bedingung (Kirchler, 2005, S. 366) besteht viel Interpretationsspielraum, bei präzisen Zielen ist eindeutig vorgegeben, ab wann man vom Erreichen des Ziels sprechen kann.

Im MitarbeiterInnengespräch vereinbarte Ziele geben der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter Sicherheit, da sie/er nun weiß, was von ihr/ihm in welchem Zeitrahmen erwartet wird. Somit kann sie/er ihrem/seinem Handeln Orientierung geben und gleichzeitig die Kontrolle darüber behalten (Nerdinger, 2003).

## 4.1. Moderatoren der Zielsetzungstheorie

Die in Abbildung 7 veranschaulichten Moderatoren Zielbindung, Selbstwirksamkeit, Rückmeldung und Aufgabenkomplexität werden nachfolgend beschrieben.

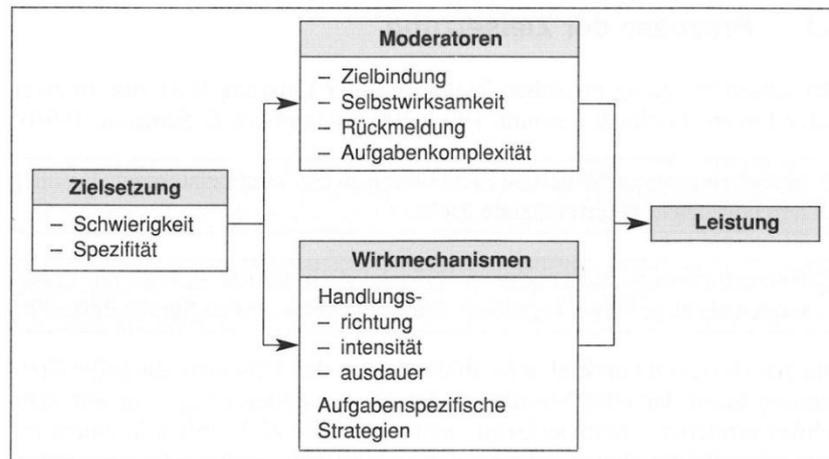


Abbildung 7: Moderatoren der Zielsetzungstheorie (Nerdinger et al., 2008, S. 46)

### 4.1.1. Zielbindung

Zielbindung ist definiert als „das Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Ziel“ (Nerdinger et al., 2008, S. 438).

Eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter, die/der im Zuge eines MitarbeiterInnengesprächs gemeinsam mit ihrer/seiner Führungskraft Ziele entwickelt hat, sollte sich stärker an diese gebunden fühlen (Nerdinger et al., 2008).

Latham und Locke (1990, zitiert nach Nerdinger, 1995, S. 111) erklären Zielbindung „als den Grad, in dem sich das Individuum mit dem Ziel „identifiziert“, es als wichtig einschätzt, sich verpflichtet fühlt, das Ziel zu erreichen und es auch angesichts von Schwierigkeiten und Rückschlägen weiter verfolgt“.

#### 4.1.2. Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit „beeinflusst Zielbindung und Leistungshandeln positiv“ (Nerdinger et al., 2008, S. 438). Im Zusammenhang mit der Theorie der Zielsetzung kann auch von „aufgabenspezifischem Selbstvertrauen“ (Nerdinger, 1995, S. 115) gesprochen werden. Selbstwirksamkeit wird beschrieben als „der Glaube, über die Fähigkeit zur Kontrolle des Handelns und von Ereignissen, die für das eigene Leben wichtig sind, zu verfügen“ (Nerdinger, 1995, S. 115).

Höhere Selbstwirksamkeit bewirkt auch mehr Ausdauer, die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter kann mit Rückschlägen am Weg zum Ziel besser umgehen.

Führungskräfte sollten versuchen, Zielbindung herzustellen und gleichzeitig das Gefühl der Selbstwirksamkeit zu steigern. „Das können Führungskräfte bewirken, indem sie

- ihre legitime Autorität bewahren,
- aufzeigen, daß die Ziele für die Mitarbeiter Möglichkeiten zur Weiterentwicklung beinhalten,
- den Mitarbeitern verdeutlichen, daß sie bei diesen Zielen ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen können,
- Unterstützung gewähren und ihr Vertrauen in die Mitarbeiter zeigen,
- Überzeugende Begründungen für die Zielhöhe liefern,
- regelmäßig am Arbeitsplatz physisch präsent sind,
- zeigen, daß sie die Aufgabe der Mitarbeiter auch inhaltlich kennen und
- als Rollenmodell für das von ihnen gewünschte Verhalten dienen“ (Locke & Latham, 1990a, Latham & Locke, 1991, zitiert nach Nerdinger, 1995, S. 127).

### **4.1.3. Rückmeldung**

„Rückmeldung gilt als wesentlicher Moderator zwischen Zielen und Leistung“ (Nerdinger et al., 2008, S. 438).

Bei schwierigen und spezifischen Zielen kann Feedback die Wirkung auf die Leistung erheblich beeinflussen (Schmidt & Kleinbeck, 2004, zitiert nach Nerdinger et al., 2008, S. 438).

Feedback stellt nur eine Art von Information dar. Von Bedeutung ist dabei, wie die Feedback-Empfängerin/ der Feedback-Empfänger diese verwertet und welche Konsequenzen daraus gezogen werden (Nerdinger, 1995).

Die zwei Formen der Rückmeldung

- „informativ“ (welche Verhaltensweisen sind erforderlich für erfolgreiches Handeln) und
- „bewertend“ (Information, ob das Handeln erfolgreich ist)

sind beide essentiell für die Zielerreichung, aber nur bewertende Rückmeldungen führen zu höherer Motivation (Nerdinger, 1995, S. 117).

Die Forschung in diesem Bereich ist noch nicht abgeschlossen. Latham & Locke (1991, zitiert nach Nerdinger, 1995, S. 118) postulieren, dass „Ziele den angestrebten zukünftigen Zustand bzw., die zu erreichenden Ergebnisse kognitiv abbilden, gleichzeitig bieten sie den Standard, an dem Handlungsergebnisse gemessen werden. Rückmeldung wiederum vermittelt Informationen, inwieweit der Leistungsstandard erreicht wurde“.

### **4.1.4. Komplexität der Aufgabe**

Komplexe Aufgaben erfordern eine gute Strategie, um diese erfüllen zu können. Diese Leistung ist daher stark von der Qualität der gewählten Strategie abhängig. Aufgaben mit bereits bekannten Plänen können dabei schneller gelöst werden, als jene, bei denen erst neue Strategien erprobt werden müssen.

## 4.2. Wirkmechanismen

Ziele bestimmen die Richtung des Handelns, da sie die Aufmerksamkeit steuern. Die Informationen werden sortiert; je nachdem, ob sie der Zielerreichung dienlich sind, werden sie eingeholt oder ausgefiltert (Nerdinger et al., 2008).

Auch die Anstrengung wird reguliert. Befindet sich das Ziel über dem Leistungsniveau, wird mehr Energie verwendet.

Bei Terminvorgabe wird schneller und härter an der Umsetzung der gesteckten Ziele gearbeitet (Nerdinger et al., 2008). Wenn keine zeitliche Begrenzung gegeben ist, dann kann die Ausdauer über die Zeit erhöht bleiben.

## 5. Begriffsdefinitionen

### 5.1. Definition von Commitment

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen zu Commitment, nachfolgend sind jene beschrieben, die auch am besten auf die Situation von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passen.

Commitment erklärt ein konsistentes Verhalten, also ein „Andauern über die Zeit“ (Moser, 1996, S. 1). Commitment gegenüber einem Ziel aufzuweisen, bedeutet, dass Individuen

1. dies über eine längere Zeit hindurch tun,
2. durch konsistentes Verhalten auf das Ziel ausgerichtet sind und
3. Alternativen ablehnen bzw. zurückweisen (Becker, 1960, zitiert nach Moser, 1996, S.1).

Commitment weist sowohl kognitive (siehe unten: „Investitionsmodell nach Rusbult: rationales Kalkül, Kosten-Nutzen-Bilanzierung“ (nach Felfe, 2008, S. 26)) als auch emotionale Komponenten auf und entsteht nicht bewusst und überlegt (Moser, 1996).

Allen und Meyer (1997, zitiert nach Van Dick, 2004) trennt Commitment in drei verschiedene Komponenten:

Affektives Commitment: meint die emotionale Bindung an die Organisation und auch das Bedürfnis, noch länger bei dieser „Familie“ zu bleiben. Diese Art des Commitments entwickelt sich beim Mitglied aufgrund der Unterstützung, die ihm zuteil wird.

Normatives Commitment: das Mitglied fühlt sich aus moralisch-ethischen Gefühlen der Organisation verpflichtet und verbunden, da z.B. Fortbildungen und dergleichen von der Organisation bezahlt worden sind.

Fortsetzungsbezogenes Commitment: darunter versteht man die Bindung an die Organisation aufgrund von Kosten, die beim Verlassen derselben entstehen würden. Das

fortsetzungsbezogene Commitment wird in der Literatur unterschiedlich benannt, z.B. auch als „Kosten-Nutzen abwägendes Commitment“ (siehe Abbildung 8) oder „kalkulatorisches Commitment“ (Spieß & von Rosenstiel, 2010, S. 88).

Alle drei Arten des Commitments können nebeneinander bestehen und unterschiedlich ausgeprägt sein (Meyer & Allen (1991), zitiert nach Felde und Six, 2006).

Ein mit dem Commitment verwandtes Konzept stellt die Arbeitszufriedenheit dar, auf die später in dieser Arbeit eingegangen wird.

In der folgenden Abbildung (Abbildung 8) werden die Zusammenhänge nochmals dargestellt, wobei signifikant positive Korrelationen zwischen affektivem und normativen Commitment und signifikant negative Korrelationen zwischen affektivem und normativem zu Kosten-Nutzen abwägendem Commitment festgestellt werden konnten (Meyer et al. (2002), zitiert nach Westphal und Gmür, 2008, S. 205).

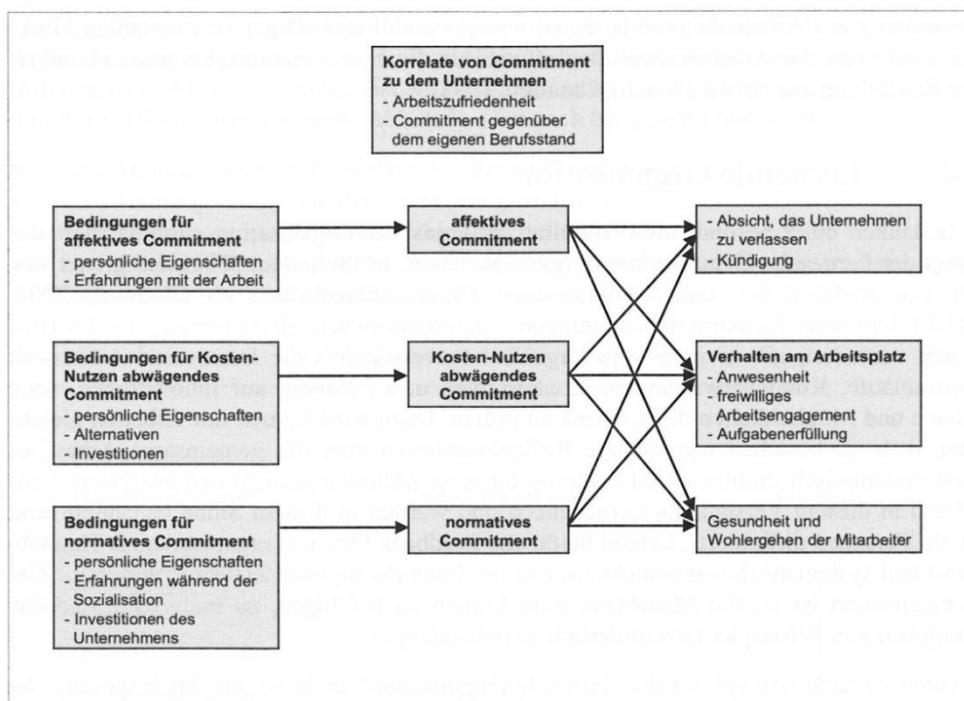


Abbildung 8: Dreikomponentenmodell des Commitments nach Meyer (2002, zitiert nach Spieß & von Rosenstiel, 2010, S. 8)

Nach einer Studie von Sheldon, die bereits aus 1971 stammt (zitiert nach Moser, 1996, S.4) spielt die bisherige Dauer der Organisationszugehörigkeit eine Rolle für das Commitment. Auch das Alter und die hierarchische Position weisen positive Zusammenhänge damit auf.

Commitment ist an sich nicht motivierend. Erst, wenn man sich dafür entschieden hat, in der Organisation zu verbleiben, entsteht ein „Rechtfertigungsmechanismus“, es finden Neubewertungen oder Umbewertungen statt, um die Handlung zu rechtfertigen (Kiesler (1971), zitiert nach Moser, 1996, S.10). Neben der Zufriedenheit tragen Alternativen, als auch das Ausmaß an getätigten „Investitionen“ (Spieß & Winterstein, 1999, S. 126) zum Commitment mit einer Organisation bei.

### **Commitment und Fluktuation**

„Fluktuation bezeichnet den Wechsel eines Arbeitnehmers von einem Arbeitsplatz zu einem anderen“ (Spieß & Winterstein, 1999, S. 154), nach Moser (1989, S. 579) steht Fluktuation „für eine bereits vollzogene Entscheidung, den Prozess der organisationalen Sozialisation abubrechen“.

Personalabgänge können zum einen positiv aufgefasst werden, da verbleibende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrücken oder Stellen nicht mehr nachbesetzt werden. Der Nachteil von Fluktuation liegt darin, dass auch „wertvolle“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen sind (Spieß & Winterstein, 1999, S. 154), also solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus verschiedenen Gründen für das Unternehmen wichtig geworden sind und deren Verbleib daher sehr erwünscht ist. Als Gründe der Fluktuation werden nach Spieß & Winterstein (1999) unter anderem mangelhafte Kommunikation, fehlende Transparenz, das Führungsverhalten und das Organisationsklima genannt.

Nach Moser (1996, S. 21) kann angenommen werden, dass sowohl das Commitment als auch die Fluktuationsneigung zu Beginn der Teilnahme an einer Organisation gering ist, aber im Laufe der Zeit zunimmt. Das Commitment wird in Folge zu-, die Fluktuationsneigung dagegen abnehmen.

Folgende Annahmen ergeben sich (Fichman und Levinthal (1991), zitiert nach Moser, 1996, S.22):

- ✓ „Mit der Dauer der Organisationszugehörigkeit nimmt die Fluktuationshäufigkeit zuerst zu und dann wieder ab.
- ✓ Das Maximum der Fluktuationshäufigkeit liegt bei Personen mit hohem Commitment an einem späteren Zeitpunkt als bei Personen mit geringem Commitment.
- ✓ Hohes Commitment führt aber nicht nur zu einer Verschiebung der Fluktuationshäufigkeit auf der Zeitachse, sondern es verbleiben auch nach längerer Zeit mehr Personen in der Organisation als dies bei geringerem Commitment der Fall ist.“

## 5.2. Identifikation

Nach Brown (1969, zitiert Moser, 1996, S. 37) hängt das „Involvement eines Individuums gegenüber einer Organisation davon ab, inwiefern die Organisation als exklusive Quelle der Befriedigung wichtiger Bedürfnisse wahrgenommen wird“. Identifikation ist danach (Brown (1969), zitiert Moser, 1996, S. 37) „eine Folge des Involvements eines Organisationsmitglieds in einer Organisation“. Dabei kann die Identifikation auch andere Ursachen haben, wie z.B. dass das Individuum in seiner Organisation Tätigkeiten ausüben kann, die es intrinsisch motivieren (Brown (1969), zitiert Moser, 1996, S. 37) oder dass Bedürfnisse, wie z.B. Zusammengehörigkeit, gestillt werden. Van Dick (2004, S. 2) bezeichnet organisationale Identifikation als „ganzheitliche Bindung an die Organisation“, die Mitglieder verbinden positive Gefühle wie Stolz mit ihrer Zugehörigkeit und verhalten sich auch dementsprechend.

Zusammenfassend nennt Brown (1969, zitiert Moser, 1996, S. 37) vier Komponenten, die Identifikation definieren:

1. „Attraktivität der Organisation,
2. Übereinstimmung von individuellen und organisationalen Zielen,
3. Loyalität und
4. Bezugnahme des Selbst auf die Mitgliedschaft in der Organisation“.

Moser (1996, S. 38) nennt nach Hall et al. (1970) folgende Fragen, die organisationale Identifikation messen:

- „ob die Organisation eine große Familie ist, zu der sich der einzelne Mitarbeiter zugehörig fühlt,
- ob er ein starkes Ausmaß an Identifikation empfindet,
- ob er stolz darauf ist, ein Teil der Organisation zu sein und
- ob er der Auffassung ist, dass die Organisation in ihrem Bereich als „führend“ bezeichnet werden kann“.

### **5.2.1. Identifikation versus Commitment**

Van Dick und Wegge (2006, S. 29f.) nennen drei Aspekte, warum Identifikation und Commitment nicht dasselbe darstellen:

1. Commitment ist demnach als Einstellung zur Organisation zu verstehen, wohingegen Identifikation das „Gefühl der Einheit zwischen Mitarbeiter und Organisation“ meint. Das bedeutet also, dass das Gefühl der Identifikation tiefer geht als das des Commitments.
2. Die beiden Begriffe entwickeln sich aufgrund verschiedener Mechanismen. Commitment wird hierbei eher als „Tauschgeschäft“ verstanden, die Organisation stellt dem Mitarbeiter z.B. eine Weiterbildung zur Verfügung, der Mitarbeiter „bedankt“ sich dafür im Gegenzug. Identifikation hingegen meint, dass der Mitarbeiter dieselben Werte mit der Organisation teilt.
3. Sowohl Commitment als auch Identifikation werden als relativ stabil gesehen, dabei nimmt man in der Forschung eine Stabilität zwischen Engagement und Commitment an, Identifikation und Engagement ist hingegen flexibler und abhängig von „aktuellen situationalen Gegebenheiten“.

### **5.3. Arbeitszufriedenheit**

Nach Six und Kleinbeck (1989, zitiert nach Wegge und van Dick, 2006, S. 13) wird Arbeitszufriedenheit als Einstellung einer Person aufgefasst, die sowohl kognitive als auch emotionale Komponenten umfasst. Arbeitszufriedenheit bildet die „Bewertung der gesamten Arbeitssituation oder einzelner Facetten durch die

Mitarbeiter ab“ (Felfe & Six, 2006, S. 38) und wird als eine zeitlich eher „langfristig gleichbleibende Wertung“ verstanden (Spieß & Winterstein, 1999, S. 127). Relevante Bereiche dabei sind nach Spieß & von Rosenstiel (2010, S. 83): Arbeitsinhalt, Anforderungen, Handlungsspielraum, Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen, Führungsverhalten, Kommunikation und Informationspolitik, Aus- und Weiterbildung.

Nach dem Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975) nach Spieß & van Rosenstiel (2010, S. 84) gehen Menschen von verschiedenen Arten von Zufriedenheit aus:

- „Progressive Arbeitszufriedenheit: aus einer zufriedenstellenden Arbeitssituation entstehen neue Aufgaben und Motivation, jedoch heben diese nicht die positive Grundstimmung.
- Stabilisierte Zufriedenheit: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Arbeit zufrieden, haben aber ihren Fokus auf andere Lebensbereiche. Verändert sich die Arbeitssituation, kann eine
- resignative Arbeitszufriedenheit entstehen.
- Bei der konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit ist die Veränderungsmotivation hoch, die Person sucht nach Lösungen, um die Situation zu verbessern.
- Bei der fixierten Arbeitsunzufriedenheit erkennt die Person von sich aus keinen Ausweg. Eine Lösung ist nur von außen möglich“.

Arbeitszufriedenheit stellt die Bewertung der aktuellen Arbeitssituation in den Vordergrund, während Commitment die „langfristige emotionale Bindung an die Organisation meint“ (Felfe & Six, 2006, S. 42). Dabei kann die Zufriedenheit natürlich eine wichtige Funktion haben, die beiden Konzepte können sich aber auch unabhängig voneinander entwickeln. In einer Studie von Felfe, Six und Schmook (2005) konnte herausgefunden werden, dass Personen, die mit ihrer Arbeit zufriedener sind, mehr Engagement und Einsatz zeigen als jene, die weniger zufrieden sind.

Dem Konzept der Arbeitszufriedenheit und des Commitments ist gemeinsam, dass sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hohem Commitment als auch

zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger zu Fluktuation neigen und höhere Leistungen erwartet werden können (siehe Felfe & Six, 2006, S. 42).

## 5.4. Motivation

„Motivation ist nichts, das beobachtet werden kann“ (Neuberger, 1985, S. 128) und wird doch als „eine der wichtigsten Aufgaben der Personalführung“ (Nerdinger, 2003, S. 1) gesehen.

Nach Thomae (1965, zitiert nach Nerdinger, 2003, S. 1) erklärt Motivation „die Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens“.

- „Unter Aktivierung (arousal) wird der (An-)Trieb beziehungsweise die Energie verstanden, die Handlungen auslöst.
- Die Richtung (direction) wird durch die persönliche Entscheidung darüber festgelegt, welches Ziel ausgewählt wird.
- Die Ausdauer (maintainance) des Verhaltens bezieht sich auf jene Faktoren, die dazu beitragen, dass ein Verhalten bis zur Erreichung eines Zieles durchgeführt wird.“ (Kirchler, 2005, S. 321)

Unterschieden wird zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation, wobei extrinsisch „äußere Faktoren“ betrifft, „die unsere inneren Bedürfnisse, Wünsche und dementsprechend unser Verhalten beeinflussen – wie Belohnung, Beförderung und Lob“ (Bruce & Pepitone, 2001, S. 15).

Intrinsische Motivation sind „Faktoren, die uns aus uns selbst heraus motivieren – wie persönliche Interessen, Wünsche und deren Erfüllung“ (Bruce & Pepitone, 2001, S. 15).

Intrinsische Motivation unterscheidet sich von extrinsischer Motivation durch (Heckhausen, 1989, zitiert nach Kirchler, S. 322f):

- Triebe ohne Triebreduktion: damit sind in erster Linie Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und persönliches Wachstum gemeint.
- Zweckfreiheit: das Verhalten wird „um seiner selbst willen“ durchgeführt, wie z. B. künstlerische Arbeit.

- Optimalniveau von Aktivierung und Inkongruenz: das Individuum hält ein optimales mittleres Anregungspotential, Aktivierung und die zu verarbeitende Informationsmenge halten sich die Waage.
- Selbstbestimmung: das Individuum behält Handlungskompetenz bei der Umsetzung der einzelnen Schritte.
- Freudiges Aufgehen in einer Handlung

Intrinsische Motivation ist „an die Ausführung der Arbeitsaufgabe bzw. an die Arbeitstätigkeit gebunden“ (Nerdinger, 1995, S. 57). Wie man die Arbeit erlebt, soll drei Grundbedingungen erfüllen:

1. Erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit;
2. Erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeit und
3. Wissen über die aktuellen Resultate der eigenen Arbeit, besonders über die Qualität der Ergebnisse.

## 5.5. Führung

Führung kann ganz allgemein als „zielbezogene Einflussnahme“ definiert werden (Spieß & Winterstein, 1999, S. 94). Dabei folgen die Ziele den Zwecken der Organisation, in der geführt wird (Nerdinger, 2000, S.7).

Im Roten Kreuz Niederösterreich wird gute Führung als Prozess verstanden, der von „Mitarbeiter Orientierung geben“, „Loslassen“ und „Rückmeldungen geben“, „Mitarbeiter fördern“, bis zu „Zielerreichung feststellen“ reicht ( siehe Abbildung 9).

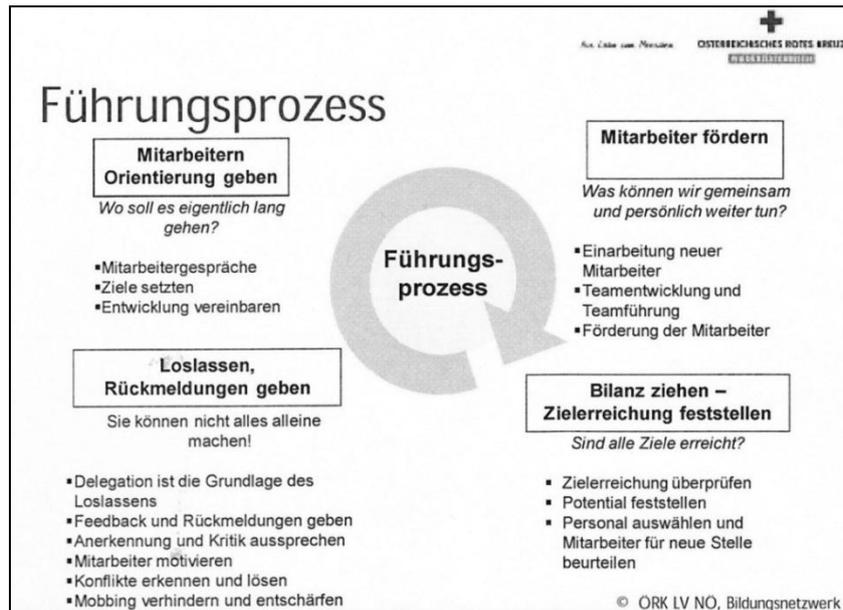


Abbildung 9: Der Führungsprozess (Mayer, 2005, ÖRK LV Nö, Führungskräfteausbildung, Ebene 1, Modul Mitarbeiterführung, S. 4)

Führungserfolg zeigt sich also an der Leistung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Nerdinger et al, 2008, S. 88) und dient nicht nur der Organisation, sondern auch wiederum der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter.

Häufig gemachte Fehler im Führungsverhalten sind nach Sabel (1999, S. 11):

- Schlechtes Informationsverhalten: Information soll die Aufgabenerfüllung verbessern und Eigeninitiative bei der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter hervorrufen. Manchen demotivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fehlt das Wissen um den Sinn ihrer Arbeitsaufgaben (Loffing, Hofmann & Splietker, 2006, S. 51).
- Fehlende Mitwirkungsmöglichkeiten: selbst definierte Ziele und Aufgaben erhöhen das Engagement der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters.
- Mangelnde Gesprächs- und Diskussionsbereitschaft: Diskussionen würden eventuell die Autorität der Führungskraft beschneiden und werden als „Zeitverschwendung“ gesehen.
- Kommunikationsfehler: die Verständigungsbereitschaft soll erhöht werden, nicht das Abwehrverhalten.

Führungsfehler wirken nicht einzeln, sondern greifen ineinander.

Die ideale Führungskraft weist eine

fachliche (alle erforderlichen Kenntnisse und Qualifikationen seines Aufgabenbereichs),

persönliche (psychische und physische Voraussetzungen, um die Herausforderungen effizient und erfolgreich annehmen zu können),

soziale (Gestaltung der Zusammenarbeit, Kommunikation, zwischenmenschlicher Umgang, Konfliktgestaltung)

und Führungs-Kompetenz auf (notwendiges Wissen, um Menschen zu führen, Verhaltensweisen und Werthaltungen, um die ihm anvertrauten Mitarbeiter zu unterstützen, ihre Aufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen) (nach Vyskovsky & Wölfl, 2007, S. 8)

Wichtige Führungstechniken, um eine zufriedenstellende Arbeitsbeziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter zu erreichen sind nach Spieß & von Rosenstiel (2010, S. 138):

- Die richtige Mitarbeiterin/ den richtigen Mitarbeiter für die richtige Arbeitsaufgabe auswählen (und so Über- und Unterforderungen vorbeugen);
- Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen (z.B. in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen);
- konkrete, realistische Arbeitsziele vereinbaren (unter Einbindung der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters);
- Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse in persönlichen Gesprächen geben;
- positive Leistungen anerkennen;
- regelmäßig mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend über betriebliche Belange und Veränderungen informieren;
- ein Vertrauensklima schaffen;
- Gefühl der Wertschätzung vermitteln;
- den Sinn der Arbeit erkennen lassen;
- Konflikte rechtzeitig erkennen und zu ihrer Lösung beitragen

## 6. Das Investitionsmodell nach Rusbult

„Das Investitionsmodell geht davon aus, dass die Zufriedenheit mit einer Beziehung und das Commitment in eine Beziehung zu unterscheiden sind“ (Moser, 1996, S. 29).

Unter Commitment verstehen Rusbult und Farrell (1983, zitiert nach Moser, 1996, S. 29) „die Tendenz, eine Beziehung aufrecht zu erhalten“ (...).

Moser (1996, S. 29) beschreibt, dass die Investitionstheorie auf die Annahmen der Interdependenztheorie nach Thibaut und Kelley (1959) zurückgeht, in dem Zufriedenheit als „Ausmaß“ definiert wird, „in dem eine Beziehung zu hohen Belohnungen und geringen Kosten führt sowie das Vergleichs- oder Anspruchsniveau (= die Erwartungen) übertrifft“. Am Beginn steigen sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch das Commitment, dann kommen noch Alternativen und Investitionen in das Modell dazu. Das Commitment ist höher, wenn die beste Alternative, die zur Verfügung steht, dennoch schlechter abschneidet als die aktuelle Wahl (Moser, 1996, S. 29).

Die Investitionstheorie besagt weiter, dass das Commitment höher ist, je mehr Ressourcen schon investiert worden sind. Aus diesem Zusammenhang fällt auf, dass auch eine unzufriedene Mitarbeiterin/ein unzufriedener Mitarbeiter in ihrer/seiner Organisation verbleiben kann, wenn sie/er viel investiert hat und wenig Alternativen zur Verfügung stehen (Kirchler, 2005).

Das Modell kann wie folgt beschrieben werden (Moser, 1996, S. 30):

$$\text{Commitment} = \text{Zufriedenheit} + \text{Investitionen} - \text{Alternativen}$$

*„Commitment ist das Ergebnis des allgemeinen Niveaus der Arbeitszufriedenheit, des Ausmaßes an Investitionen und der Qualität von Arbeitsplatzalternativen. Arbeitszufriedenheit ist dabei eine Funktion der Belohnungen und Kosten, die mit einem Arbeitsplatz verknüpft sind (Moser, 1996, S. 30).“*

Rusbult und Farrell (1983, zitiert nach Moser, 1996, S. 30) fanden in einer Studie heraus, dass Commitment positiv mit Zufriedenheit und Investitionen, aber negativ mit der Qualität der Alternativen korreliert war. Abnehmendes Commitment erweist sich als bester Prädiktor von Fluktuation.

Rusbult, Farrell, Rogers und Mainous (1988, zitiert nach Moser, 1996, S. 32) stellen drei Hypothesen auf:

1. Hohe Zufriedenheit geht mit mehr Beschwerdeverhalten oder Loyalität einher, aber mit weniger Austrittsverhalten und Vernachlässigung.
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hohe Investitionen in ihren Arbeitsplatz getätigt haben, zeigen mit weniger großer Wahrscheinlichkeit Austritt und Vernachlässigung und mit größerer Wahrscheinlichkeit Beschwerdeverhalten und Loyalität.

Mit Investitionen sind z.B. Jahre am Arbeitsplatz, Vertrautheit mit der Organisation und Vorgesetzten oder Freundinnen und Freunde gemeint (nach Moser, 1996, S. 32).

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Alternativen hoher Qualität zeigen mit größerer Wahrscheinlichkeit Austritt- oder Beschwerdeverhalten und sind weniger wahrscheinlich loyal oder zeigen Vernachlässigung als Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit schlechten Arbeitsplatzalternativen.

### **III. Empirischer Teil**

#### **7. Forschungsfrage**

Welche Rolle die Zielsetzungstheorie nach Latham und Locke und die Investitionstheorie nach Rusbult in der Organisationspsychologie spielen und inwieweit das MitarbeiterInnengespräch mit den Komponenten Vorbereitung, Feedback und Zielsetzung in der Umsetzung dieser Theorien helfen kann, wurde im theoretischen Teil der Arbeit schon besprochen.

Die Forschungsfrage in der vorliegenden Untersuchung beschäftigt sich mit der Evaluation der MitarbeiterInnengespräche an sich, aber auch mit dem Unterschied zwischen MitarbeiterInnen, die an einem dieser Gespräche teilgenommen haben von jenen, die kein MitarbeiterInnengespräch hatten.

Des Weiteren werden Bestandteile des MitarbeiterInnengesprächs und ihre Auswirkungen auf den Gesprächsverlauf und auf die allgemeine Zufriedenheit der MitarbeiterInnen im Roten Kreuz untersucht.

Nachfolgend werden nun die Forschungsfragen und Hypothesen dargestellt.

## 8. Hypothesen

Folgende Hypothesen wurden aufgestellt:

### **Forschungsfrage 1**

Welche Bestandteile des MitarbeiterInnengesprächs haben einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit der Organisation:

- 1.1. Je besser sich die Mitarbeiterin /der Mitarbeiter auf das MitarbeiterInnengespräch vorbereitet hat, desto zufriedener ist die Person in der Organisation.
- 1.2. Je positiver das Feedbackgespräch bewertet wird, desto zufriedener ist die Person in der Organisation.
- 1.3. Je SMARTer die Zielsetzung im MAG, desto größer ist die Zufriedenheit in der Organisation.
- 1.4. Je positiver der Gesprächsverlauf bewertet wird, desto größer ist die Zufriedenheit in der Organisation und desto niedriger Kosten und Exit.

### **Forschungsfrage 2**

Welche Bestandteile haben Einfluss auf ein gut gelungenes MitarbeiterInnengespräch und auf eine positive Einstellung zu demselben:

- 2.1. MitarbeiterInnen, die sich mit dem Leitfaden auf ihr MitarbeiterInnengespräch vorbereitet haben, sind mit dem Gespräch zufriedener als Personen, die sich nicht vorbereitet haben.
- 2.2. Je mehr sich die Mitarbeiterin /der Mitarbeiter vorbereitet hat, desto besser ist die grundsätzliche Einstellung zum Gespräch.
- 2.3. Ziele, die SMART formuliert wurden, haben einen positiven Einfluss auf die Einstellung zum Gespräch.
- 2.4. Je positiver das Feedbackgespräch, desto besser ist die Einstellung zum Gespräch.

- 2.5. Je besser der Gesprächsverlauf bewertet wird, desto besser ist die grundsätzliche Einstellung zum Gespräch.
- 2.6. Kann eine Übereinstimmung zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und der Führungskraft in den Skalen „Gesprächsverlauf“ und „Feedback“ angenommen werden?
- 2.7. Je höher die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, desto positiver ist die Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch.

### **Forschungsfrage 3**

Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an einem MitarbeiterInnengespräch teilnehmen zufriedener mit der Organisation als jene ohne MitarbeiterInnengespräch?

3. MitarbeiterInnen, die an einem MAG teilgenommen haben sind zufriedener, als jene ohne MAG.

## 9. Planung und Durchführung der Studie

### 9.1. Beschreibung der Fragebögen

In der Literatur konnten keine Fragebögen gefunden werden, die der speziellen Situation – ehrenamtliche Mitarbeiter in einem Unternehmen – entsprechen, gefunden werden.

Daher wurden die Fragebögen vor und nach dem MitarbeiterInnengespräch, als auch der Fragebogen direkt danach zum Teil aus anderen, schon vorhandenen Fragebögen, zum Teil nach dem Studium der Literatur selbst entwickelt.

Im Anschluss finden sich die Literaturhinweise der jeweiligen Items, sowie die Überprüfung der Reliabilität der Fragebögen sowie eine Faktorenanalyse für die Fragebögen I und II.

#### 9.1.1. Fragebogen I und II

Fragebogen I und II sind identisch aufgebaut. Jedem Fragebogen geht eine kurze Erklärung der Untersuchung einher (siehe Anhang), sowie einem persönlichen Code der jeweiligen Studienteilnehmerin/des jeweiligen Studienteilnehmers, um eine Zuordnung der einzelnen Fragebögen zu gewährleisten. Der Code ist wie Tabelle 1 zeigt, aufgebaut:

Tabelle 1: Zuordnungscode

Vorname der Mutter:	1. Buchstabe	
Eigener Vorname:	Letzter Buchstabe	
Eigener Nachname:	Letzter Buchstabe	
Geburtsmonat:	Zahlen	

Der Fragebogen beginnt mit demographischen Fragen, wie nach dem Geschlecht und Alter, danach folgt die Zuordnungsmöglichkeit nach

Bezirksstelle, die Frage nach Ehrenamt oder Hauptamt, dem Tätigkeitsbereich, Dienstjahre und Führungsposition.

2 Items über das MitarbeiterInnengespräch sollen Auskunft geben über die Anzahl der bisher absolvierten MitarbeiterInnengespräche und über den Zeitraum, wann das letzte stattgefunden hat.

Das nächste Item fragt ab, wie viel Dienst der/die TeilnehmerIn durchschnittlich im Roten Kreuz macht.

Die folgenden 3 Items fragen die momentane private und berufliche Situation ab und die Belastung durch etwaige Rettungseinsätze.

Der Fragebogen an sich gliedert sich, wie von Rusbult (1980) vorgeschlagen, in sieben Skalen. Dies sind die Skalen Belohnung, Kosten, Investitionen, Alternativen, Zufriedenheit, Commitment und Exit.

Das Antwortformat ist groß teils 4-stufig: stimmt, stimmt eher, stimmt eher nicht und stimmt nicht.

Nachfolgend sind die Skalen aufgelistet und der Ursprung der Items dargestellt. Items, die aus englischsprachigen Fragebögen stammen, wurden übersetzt, einige Items wurden wortwörtlich aus der jeweiligen Literatur entnommen, andere wurden in Bezug auf die ehrenamtliche Arbeit beim Roten Kreuz umformuliert.

#### 9.1.1.1. Skala Belohnung

Item 1 bis 6 wurden aus dem Fragebogen von Lisner (2005, aus dem Voluntary Satisfaction Index (VIS) nach Galindo-Kuhn und Guzley (2001)) wortwörtlich übernommen.

Item 7 und 8 wurden aus dem Fragebogen von Lisner (2005, nach Saurugg, 2004) übernommen.

Item 9 wurde von Rusbult und Farrell (1983) übernommen und auf die Studie passend umformuliert.

Tabelle 2 zeigt die jeweiligen Items.

Tabelle 2: Items der Skala "Belohnung"

1. Ich kann meine Fähigkeiten in meine ehrenamtliche Arbeit einbringen.
2. Ich kann meine Vorstellungen in meine ehrenamtliche Arbeit einbringen.
3. In meiner Tätigkeit beim RK habe ich die Möglichkeit, neue Kenntnisse zu erwerben.
4. Ich habe das Gefühl, mit meiner ehrenamtlichen Arbeit etwas zu bewirken.
5. Wenn ich Hilfe benötige, gibt es meist jemanden auf der Dienststelle, an den ich mich wenden kann.
6. Ich erhalte viel Unterstützung von anderen ehrenamtlichen Mitarbeitern.
7. Meine ehrenamtliche Aufgabe ist sinnvoll und befriedigend.
8. Es ist für mich ein gutes Gefühl, in meiner ehrenamtlichen Arbeit gebraucht zu werden.
9. Es gibt in meiner ehrenamtlichen Arbeit beim RK vieles, das ich als positiv empfinde.

#### 9.1.1.2. Skala Kosten

In der Tabelle 3 finden sich die Items 10 bis 16, wobei Item 10 der Skala Kosten von Lisner (2005) übernommen und auf die Studie passend umformuliert wurde.

Die Items 11 bis 14 wurden ebenfalls aus dem Fragebogen von Lisner (2005, aus dem Voluntary Satisfaction Index (VIS) nach Galindo-Kuhn und Guzley (2001)) wortwörtlich übernommen.

Item 15 stammt ebenfalls von Lisner (2005), wurde aber umformuliert und gegliedert in 15 und 15a.

Item 16 stammt von Rusbult & Farrell (1983) und wurde umformuliert.

Tabelle 3: Items der Skala "Kosten"

10. Ich vermisse oft den Austausch oder die Zusammenarbeit bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern
11. Ich empfinde es als Nachteil, dass ehrenamtliche Mitarbeiter bei uns einander oft nicht kennen oder gar nicht voneinander wissen.
12. Ich habe das Gefühl, dass zu wenig Neues ausprobiert wird.
13. Ich mag es nicht, dass von mir erwartet wird, dass ich immer zur Verfügung stehe.

14. Es gibt für mich zu wenig Möglichkeiten, mich weiter zu bilden.
15. Ich habe das Gefühl, dass zu viel im Landesverband falsch läuft.
15a. Ich hab das Gefühl, dass zu viel in meiner Bezirksstelle falsch läuft.
16. Es gibt in meiner ehrenamtlichen Arbeit beim RK vieles, das mich stört.

### 9.1.1.3. Skala Investitionen

Item 17 bis 21 (siehe Tabelle 4) sind angelehnt an Lisner (2005, nach Rusbult & Farrell (1983) und Rusbult et al. (1988)).

Item 21a wurde neu dazu formuliert.

Tabelle 4: Items der Skala "Investitionen"

17. Ich habe bereits sehr viel Zeit in meine ehrenamtliche Arbeit investiert.
18. Ich habe bereits sehr viel Engagement in meine ehrenamtliche Arbeit investiert.
19. Ich habe schon mehr Weiterbildungen im Rahmen meiner Tätigkeit beim RK besucht, als wegen meinen Fortbildungsstunden notwendig wäre.
20. Ich habe schon Freundschaften im RK aufgebaut.
21. An meiner Dienststelle werden Veranstaltungen/Ausflüge organisiert.
21a. Ich nehme auch an den Veranstaltungen/Ausflügen meiner Dienststelle teil.

### 9.1.1.4. Skala Alternativen

Item 22 bis 25 stellen die Skala „Alternativen“ dar und sind in der Tabelle 5 zu finden. Item 22 wurde von Saurugg (2004) übernommen und der Studie angepasst.

Item 23 bis 25 sind angelehnt an Lisner (2005, nach Rusbult & Farrell (1983) und Rusbult, Farrell, Rogers und Mainous (1988)).

Tabelle 5: Items der Skala "Alternativen"

22. Ich wüsste mir viele andere Möglichkeiten, um meine Freizeit auch anders zu nutzen als beim RK.
23. Mit meiner Ausbildung kann ich auch in jeder anderen Rettungsorganisation arbeiten.
24. Ehrenamtliche Arbeit in anderen Rettungsorganisationen wäre eine gute Alternative für mich.
25. Alles in allem gibt es gute Alternativen zu meinem jetzigen Ehrenamt.

#### 9.1.1.5. Skala Zufriedenheit

Item 26 wurde übernommen von Saurugg (2004) und entsprechend umformuliert.

Die Items 27 bis 29 sind angelehnt an Rusbult und Farrell (1983).

Item 30 entstammt dem Job Diagnostic Survey (JDS), nach der deutschsprachigen Übersetzung nach Kil, Leffelsend und Metz-Göckel (2000, zitiert nach Schmidt, Kleinbeck, Ottmann und Seidel (1985)).

Die Items 31 bis 33 stammen aus Maier und Woschée (2002).

Die Items 34 bis 37 wurden aus dem Stimmungsbarometer des Roten Kreuzes vom Jahre 2005 übernommen, Item 37 wurde jedoch umformuliert.

Item 38 wurde von Schmölz (1994) übernommen, und auch auf Item 39 erweitert.

Die Items 40 und 41 wurden nach Vyskovsky und Wöfl (2007, S. 5) sinngemäß formuliert. Danach ist Mitarbeiterförderung und „Mitarbeitern Orientierung geben“ als „Führungsprozess“ zu verstehen.

Die Items der Skala „Zufriedenheit“ finden sich in der Tabelle 6 wieder.

Tabelle 6: Items der Skala "Zufriedenheit"

26. Ihre momentane Zufriedenheit beim RK: (1= nicht zufrieden, 9 = sehr zufrieden)
27. Ich würde mich wieder dafür entscheiden, beim RK mitzuarbeiten.
28. Ich kann auch anderen empfehlen, diese ehrenamtliche Tätigkeit zu beginnen.
29. In der Praxis ist diese Arbeit genau so, wie ich sie mir vorgestellt habe.

30. Ich bin froh über die persönliche Herausforderung, die mir meine ehrenamtliche Arbeit bietet.
31. Meine ehrenamtliche Tätigkeit beim RK macht mir Spaß.
32. Die ehrenamtliche Arbeit empfinde ich als herausfordernd.
33. Die Kommunikation allgemein auf der Dienststelle funktioniert gut.
34. Die Qualität der Rotkreuz-Führungskräfte in meinem Umfeld ist gut.
35. Die Art der Rückmeldung, die ich von meinem Vorgesetzten für meine Arbeit bekomme, ist für mich zufrieden stellend.
36. Ich fühle mich als Mitarbeiter ernst genommen.
37. Ich habe das Gefühl, dass meine Ideen auf der Dienststelle auch umgesetzt werden.
38. Ich verstehe mich mit den anderen ehrenamtlichen Mitarbeitern auf der Dienststelle gut.
39. Ich verstehe mich mit den Führungskräften auf meiner Dienststelle gut.
40. Ich bin über meine Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb des RK informiert.
41. Ich fühle mich in meinen Anliegen von den Verantwortlichen auf der Dienststelle unterstützt.

#### 9.1.1.6. Skala Commitment

Die Items 42 bis 48 stellen die Skala Commitment dar (siehe Tabelle 7) wobei die Items 42 bis 46 von Maier und Woschée (2002) entstammen.

Item 47 wurde nach Semmer und Jacobshagen (2010, S. 52) formuliert, in denen die Autoren Ausdruck geben, dass eine allgemeine Unternehmenskultur der Wertschätzung „entscheidend“ sei.

Item 48 stammt von Schmözl (1994) und wurde umformuliert.

Tabelle 7: Items der Skala "Commitment"

42. Ich fühle mich mit dem RK sehr verbunden.
43. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des RK sehr ähnlich sind.
44. Ich bin stolz, wenn ich sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre.
45. Ich halte dies für die beste ehrenamtliche Organisation, die für mich in Frage kommt.
46. Meine Entscheidung, beim RK mitzuarbeiten, war genau richtig.
47. Ich fühle mich in dieser Organisation wertgeschätzt.
48. Es würde eine große Veränderung in meinem Leben darstellen, wenn ich nicht mehr in dieser Organisation mitarbeiten würde.

### 9.1.1.7. Skala Exit

Item 49 (siehe Tabelle 8) der Skala Exit stammt von Rusbult und Farrell (1983).

Die Items 50 und 51 (siehe Tabelle 8) stammen von Rusbult et al. (1988).

Tabelle 8: Items der Skala "Exit"

49. Es ist sehr wahrscheinlich, dass ich diese ehrenamtliche Arbeit bald beenden werde.
50. Manchmal denke ich darüber nach, mit der Tätigkeit beim RK aufzuhören.
51. Ich habe auch schon mit anderen Mitarbeitern darüber geredet, dass ich bald aufhören werde.

### 9.1.2. Überprüfung des Fragebogens durch eine Faktorenanalyse

Nachdem die beiden identen Fragebögen I und II nicht vollständig aus der Literatur übernommen und die verschiedenen Skalen mit ihren jeweiligen Items nur vorab angenommen worden sind, wurde zur Überprüfung der Fragebögen eine Faktorenanalyse berechnet.

Bei dieser ersten Faktorenanalyse wurde folgender Screeplot gebildet (siehe Abbildung 10).

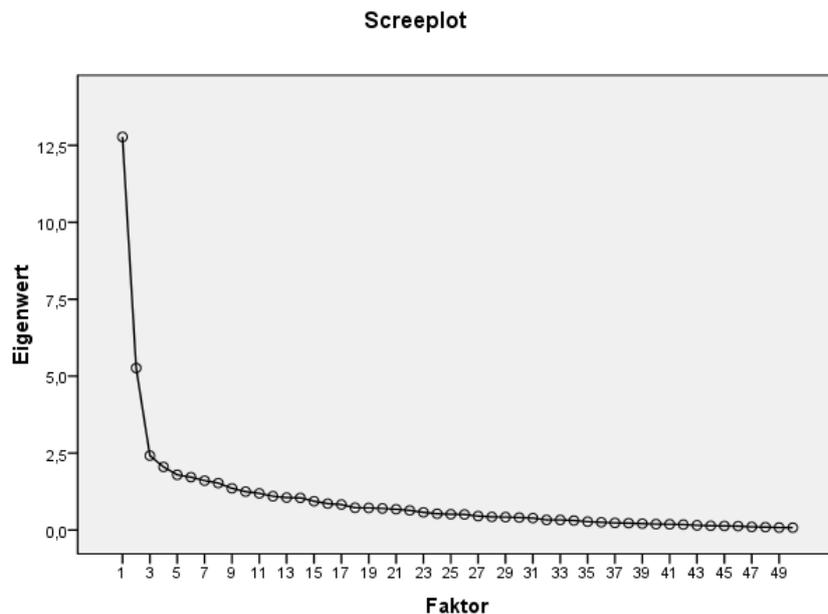


Abbildung 10: Screepplot der 1. Faktorenanalyse

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (MSA-Kriterium) ist auf der Hauptdiagonalen der Anti-Image-Korrelations-Matrix abgetragen. Backhaus, Erichson, Plinke und Weiber (2008, S. 366) halten es für notwendig, alle Variablen aus der Analyse auszuschließen, die kleiner als 0,5 sind. Dies führte zum Ausschluss folgender Items:

- 22. Ich wüsste mir viele andere Möglichkeiten, um meine Freizeit auch anders zu nutzen als beim RK.
- 23. Mit meiner Ausbildung kann ich auch in jeder anderen Rettungsorganisation arbeiten.
- 25. Alles in allem gibt es gute Alternativen zu meinem jetzigen Ehrenamt.

Eine neuerliche Faktorenanalyse ergab in der Komponentenmatrix einen überragenden Faktor (Generalfaktor), der allein 27% der Varianz erklärt. Dieser Generalfaktor wird von 25 Variablen gebildet, die jeweils eine Ladung über 0,5 vorweisen.

Dem Faktor wurde der Einfachheit halber die Bezeichnung „Zufriedenheit“ zugewiesen und besteht aus den Items 1, 2, 3, 4, 5, 9,13 (umgepolt), 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 42, 43, 46, 47 und 50 (umgepolt).

Die Reliabilitätsprüfung ergab ein Cronbach  $\alpha$  von 0,901 (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Reliabilitätsstatistik der Faktoren

Reliabilitätsstatistiken	
Cronbach's Alpha	Anzahl der Items
,901	25

Nach den Faktorenanalysen und der anschließenden Bestimmung des Generalfaktors konnten die Skalen, die zuvor in der Literatur gefunden wurden (Rusbult und Farrell (1983), Rusbult et al. (1988) und Rusbult, Martz und Agnew (1998)) für diese Untersuchung nicht aufrecht erhalten werden.

### **9.1.3. Fragebogen MitarbeiterInnengespräch – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Der Fragebogen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Anschluss an das Gespräch enthält, wie auch alle anderen Fragebögen, die Aufforderung einen persönlichen Code für die Zuordnung auszufüllen.

Die demographischen Items sind mit jenen im Fragebogen I und II ident.

Eine Frage nach der Anzahl der bisher absolvierten MitarbeiterInnengespräche findet sich wieder.

Nachfolgend sind die einzelnen Skalen mit Nachweisen der jeweiligen Items aufgelistet.

#### **9.1.3.1. Skala Vorbereitung**

Die Items der Skala Vorbereitung (siehe Tabelle 10) wurden nach Vyskovsky und Wöfl (2007) formuliert.

Tabelle 10: Items zur Vorbereitung

1. Wie lange vorher wurde der Termin für das Mitarbeitergespräch angesetzt?
2. Ich wurde über die nötigen Vorbereitungen informiert.
3. Ich habe den Vorbereitungsbogen erhalten.
4. Ich habe mich vorbereitet.
5. Ich habe die Checkliste zur Vorbereitung benutzt.
6. Die Checkliste hat mir bei der Vorbereitung geholfen.
7. Ich habe das Gefühl, dass sich mein Vorgesetzter gut vorbereitet hat.
8. Wie viel Zeit hat ihre Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch in Anspruch genommen?

### 9.1.3.2. Skala Feedback

Die Items 9 bis 15 (siehe Tabelle 11) stellen Fragen zum Feedback dar.

Die Items 9 bis 11 wurden nach Bungard (2005) formuliert. Bungard (2005) postuliert, dass je größer die Akzeptanz des Feedbacks ist, desto größer wird die Kompetenz der Führungskraft eingeschätzt.

Item 12 wurde nach Vyskovsky und Wölfl (2007) formuliert.

Item 13 wurde wortwörtlich aus Achleitner (2005) übernommen.

Item 14 wurde ebenfalls von Achleitner (2005) übernommen und umformuliert.

Item 15 wurde neu formuliert. Jöns (2005) postuliert, dass Feedback als positiv angesehen wird, wenn es als glaubwürdig eingestuft wird. Dabei hat positives Feedback nach Barr & Conlon (1994, zitiert nach Bungard, 2005) einen starken Einfluss auf das Verhalten und fördert die Leistung.

Tabelle 11: Items zum Feedback

9. Das Feedback habe ich als nützlich empfunden.
10. Mit dem Feedback meines Vorgesetzten kann ich mich identifizieren.
11. Ich schätze meinen Vorgesetzten bezüglich des gegebenen Feedbacks als kompetent ein.
12. Das Feedback wurde sachlich vorgetragen.
13. Das Feedback über die Erfüllung meiner Aufgaben war konkret und klar formuliert.
14. Mein Vorgesetzter hat mir Schwächen rückgemeldet.
15. Insgesamt habe ich das Feedbackgespräch als positiv wahrgenommen.

### 9.1.3.3. Skala zur Zielvereinbarung

Die Items der Skala zur Zielvereinbarung sind in Tabelle 12 dargestellt.

Item 16 wurde nach Vyskovsky und Wöfl (2007) formuliert.

Item 17 entstammt aus Putz und Lehner (2002).

Item 18 stammt aus Achleitner (2005) und wurde ergänzt nach Vyskovsky und Wöfl (2007).

Item 19 wurde aus der Studie von Putz und Lehner (2002, S. 24) formuliert, da „Vorgesetztenunterstützung“, also auch das Bereitstellen von Informationen, die Akzeptanz von Zielen erhöht und so auch anspruchsvollere Ziele vereinbart werden können.

Die Items 20 und 23 wurden wiederum von Putz und Lehner (2002) übernommen.

Die Items 21 und 22 stammen von Achleitner (2005).

Item 24 stammt von Putz und Lehner (2002), wurde aber umformuliert und angepasst.

Tabelle 12: Items zur Zielvereinbarung

16. Wie viele Ziele konnten Sie vereinbaren?
17. Im Gesprächsteil der Zielvereinbarung fragte mich mein Vorgesetzter, ob es Bereiche gibt, in denen er mich unterstützen kann.
18. Die Ziele, die mein Vorgesetzter und ich vereinbart haben, sind: - spezifisch und eindeutig - messbar - herausfordernd - für mich attraktiv - auf einen konkreten Zeitraum bezogen - im vereinbarten Zeitraum für mich erreichbar
19. Für die Erreichung meiner Ziele habe ich die nötigen Infos bekommen.
20. Mein Vorgesetzter unterstützt mich, indem er mich ermutigt, meine Ziele zu verfolgen.
21. Mit den vereinbarten Zielen bin ich zufrieden.
22. Es ist für mich persönlich wichtig, die vereinbarten Ziele zu erreichen.
23. Ich habe zu viele Ziele in meinem Tätigkeitsbereich.
24. Während dem Gespräch sind mein Vorgesetzter und ich auch zu einer Übereinkunft gekommen, welche Entwicklungsmaßnahmen für mich in Frage kommen.

#### 9.1.3.4. Skala keine Zielvereinbarung

Das Item dieser Skala wurde neu formuliert (Tabelle 13).

Tabelle 13: Items bei keiner Zielvereinbarung

25. Wir haben keine Ziele vereinbart, weil: <ul style="list-style-type: none"><li>- ich zufrieden bin, wie es gerade ist</li><li>- ich sowieso bald aufhören möchte</li><li>- ich alles erreicht haben, was es für mich innerhalb des RK zu erreichen gibt</li><li>- ich aufgrund meines privaten Lebens derzeit nicht mehr in das RK investieren kann</li><li>- ich aufgrund meines beruflichen Lebens derzeit nicht mehr in das RK investieren kann</li></ul>
---

#### 9.1.3.5. Skala zum Gesprächsverlauf

Die Skala zum Gesprächsverlauf wird in der Tabelle 14 wiedergegeben.

Die Items 26 bis 30 wurden nach Vyskovsky und Wölfl (2007) formuliert.

Die Items 31 und 32 wurden neu formuliert, basierend auf Alberternst (2003), in deren Studie nachgewiesen werden konnte, dass wahrgenommener Einfluss auf das MitarbeiterInnengespräch auch zur Zufriedenheit mit dem Gespräch führen kann.

Item 33 stammt von Schirmbrand (2000).

Item 34 wurde nach Vyskovsky und Wölfl (2007, S. 26) formuliert, da Ziele motivierend wirken können und daher auch ein MitarbeiterInnengespräch an sich motivierend wirken kann (siehe auch Nagel et al., 1999).

Item 35 stammt von Schirmbrand (2000), wurde aber neu formuliert.

Item 36 wurde nach Vyskovsky und Wölfl (2007, S. 26) formuliert. Im MitarbeiterInnengespräch gibt es die Möglichkeit Unternehmensziele transparent werden zu lassen und dadurch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter besser einzubinden (siehe auch Nagel et al., 1999).

Item 37 und 39 wurden von Achleitner (2005) übernommen, aber neu formuliert.

Item 40 wurde nach dem Leitfaden in Vyskovsky und Wölfl (2007) formuliert.

Tabelle 14: Items zum Gesprächsverlauf

26. Mein Vorgesetzter hat sich mir gegenüber wertschätzend verhalten.
27. Ich hatte das Gefühl, dass mir mein Vorgesetzter aufmerksam zugehört hat.
28. Während des Gesprächs waren wir ungestört.
29. Die Beziehung zwischen meinem Vorgesetzten und mir ist gut.
30. Ich habe das Gefühl, dass meine Wünsche und Bedürfnisse im Gespräch respektiert wurden.
31. Ich hatte im Mitarbeitergespräch Gelegenheit Dinge zu sagen, die ich längst loswerden wollte.
32. Ich hatte Einfluss auf den Gesprächsverlauf.
33. Während des Gesprächs habe ich mich sehr zurückgehalten.
34. Ich konnte neue Motivation aus dem Gespräch schöpfen.
35. Die Stimmung während des Gesprächs empfand ich als positiv.
36. Durch das Mitarbeitergespräch fühle ich mich in die Geschehnisse auf meiner Dienststelle besser eingebunden.
37. Mit dem Gesprächsverlauf bin ich zufrieden.
38. Meine Erwartungen an das Gespräch wurden erfüllt.
39. Jetzt, direkt nach dem Mitarbeitergespräch fühle ich mich gut.
40. Wie lange hat das Mitarbeitergespräch gedauert?

#### 9.1.3.6. Skala MitarbeiterInnengespräch allgemein

Die Items 41 bis 45 finden sich in Tabelle 15 wieder.

Die Items 41 und 42 wurden dem Sinn nach von Schirmbrand (2000) übernommen.

Item 43 dieser Skala wurden von Achleitner (2005) übernommen, aber neu formuliert.

Item 44 und 45 wurden nach Richter (2006, S. 312) formuliert, nach dessen Erfahrung das MitarbeiterInnengespräch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl als Chance, als auch als „zusätzliche Belastung im Arbeitsalltag“ (Richter, 2006, S. 312) gesehen wird.

Tabelle 15: Items zum Mitarbeitergespräch

41. Über den Sinn und das Ziel des Mitarbeitergesprächs weiß ich Bescheid.
42. Ich empfinde das Mitarbeitergespräch als sinnvolle Einrichtung.
43. Durch das Mitarbeitergespräch kann die Kommunikation auf der Dienststelle verbessert werden.
44. Ich glaube, das Mitarbeitergespräch stellt nur eine weitere Belastung für die Mitarbeiter dar.
45. Alles in allem ist das Mitarbeitergespräch ein Gewinn.

#### 9.1.3.7. Items zur Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch

Die Items 46 und 47 (Tabelle 16) wurden von Schirmbrand (2000) übernommen.

Tabelle 16: Items zur Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch

46. Wie war Ihre Einstellung gegenüber dem Gespräch, bevor es mit Ihnen geführt wurde?
47. Wie war Ihre Einstellung gegenüber dem Gespräch, bevor es mit Ihnen geführt wurde?

#### 9.1.4. Fragebogen MitarbeiterInnengespräch – Führungskraft

Die demographischen und auch die einführenden Fragen bezüglich der Anzahl der bisher absolvierten MitarbeiterInnengespräche sind mit dem Fragebogen für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ident.

Die Items bezüglich der Vorbereitung auf das MitarbeiterInnengespräch, des Feedbacks, der Zielvereinbarungen und dem Gesprächsverlauf sind kongruent zu jenen Items im Fragebogen für die/den MitarbeiterIn (siehe Tabelle 17).

Tabelle 17: Beispielitems aus den Fragebögen der Führungskraft und der/dem MitarbeiterIn

Fragebogen FK	Fragebogen MitarbeiterIn
9. Das Feedback hat mein Mitarbeiter aus meiner Sicht als nützlich empfunden.	9. Das Feedback habe ich als nützlich empfunden.
19. Für die Erreichung der Ziele habe ich die nötigen Infos gegeben.	19. Für die Erreichung meiner Ziele habe ich die nötigen Infos bekommen.
29. Die Beziehung zwischen meinem Mitarbeiter und mir ist gut.	29. Die Beziehung zwischen meinem Vorgesetzten und mir ist gut.

Die Items bezüglich dem MitarbeiterInnengespräch allgemein und der Einstellung vor und nach dem MitarbeiterInnengespräch beziehen sich auf die Person der Führungskraft.

### 9.1.5. Überprüfung der Skalenqualität

Auch bei diesem Fragebogen wurde für die verschiedenen Skalen jeweils die Reliabilität überprüft.

Für die Skala „Vorbereitung“, „Feedback“, „Ziele“, „Gesprächsverlauf“, und „MAG allgemein“ sind das Cronbach  $\alpha$ , der Mittelwert und die Standardabweichung in der Tabelle 18 angeführt.

Tabelle 18: Reliabilität, Mittelwert und Standardabweichung der Skala Vorbereitung, Feedback, Ziele, Gesprächsverlauf und MitarbeiterInnengespräch allgemein

Skala	MW	SD	Cronbach $\alpha$
Vorbereitung (Item 2-6)	11,56	3,89	0,750
Feedback (Item 9-13, 15)	7,25	1,91	0,817
Ziele (Item 17-24)	21,74	3,95	0,628
Gesprächsverlauf (Item 26-32, 34-39)	17,34	4,61	0,800
MAG allgemein (Item 41-43, 45)	5,76	2,10	0,791

Aufgrund einer zu geringen Reliabilität bei der Skala „Ziele“, werden die Items einzeln ausgewertet und interpretiert.

## 9.2. Methode der Durchführung

Im Sommer 2009 fand eine erste Unterredung mit Herrn Mag. (FH) Wöfl vom Landesverband Niederösterreich des Roten Kreuzes statt. Am 22. Oktober wurden die Fragebögen an die Bezirksstellen per Email ausgesandt, die sich zuvor telefonisch bereit erklärt hatten, bei der Studie mitzuwirken. Kolleginnen und Kollegen von folgenden Bezirksstellen haben an der Studie teilgenommen: Lilienfeld, Kirchsschlag, St. Aegydt, Scheibbs, Hainfeld, St. Pölten, Pöggstall, Krems, Mödling, Gmünd, Haag, Herzogenburg, Neulengbach und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Landesverband Niederösterreich in Tulln.

Insgesamt dauerte der Erhebungszeitraum bis April 2010.

### 9.2.1. Forschungsdesign

Die Studie wurde zum einen an einer Stichprobe, zum anderen an einer Kontrollgruppe durchgeführt (siehe Abbildung 11). Die Stichprobe bestand aus MitarbeiterInnen, die den ersten Fragebogen (FB I, siehe Abbildung 11) ausfüllten, nach 2 Wochen dann an einem MitarbeiterInnengespräch teilnahmen und schlussendlich nach weiteren 2 Wochen den Fragebogen II (ident mit Fragebogen I) ausfüllten.

Sofort nach dem MAG füllten sowohl der/die MitarbeiterIn, als auch die Führungskraft einen Fragebogen aus, um eine Untersuchung an dem Gespräch an sich zu ermöglichen.

Die Kontrollgruppe füllte den Fragebogen I und II in einem Abstand von 2 Wochen aus, ohne aber dazwischen ein MitarbeiterInnengespräch zu führen.

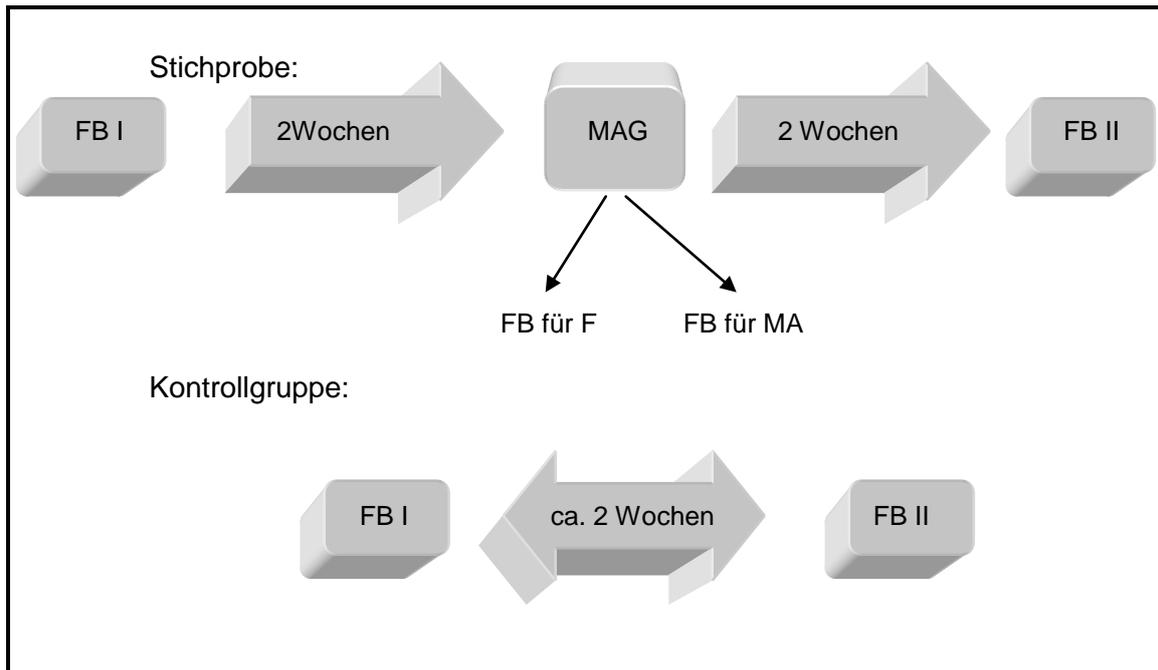


Abbildung 11: Forschungsdesign

### 9.3. Statistische Begriffe

- Deskriptive Statistik

Die deskriptive Statistik meint die beschreibende Statistik.

„Statistische Methoden zur Beschreibung der Daten in Form von Graphiken, Tabellen oder einzelnen Kennwerten bezeichnen wir zusammenfassend als deskriptive Statistik (Bortz, 1999, S. 17).“

- Signifikanztest

In wissenschaftlichen Studien werden Hypothesen (Wahrscheinlichkeitsaussagen) aufgestellt. Um diese verifizieren oder falsifizieren zu können, werden Prüfkriterien, wie z.B. die statistische Signifikanz eingeführt, die mit Signifikanztests überprüft wird (Bortz & Döring, 2006).

„Tests zur statistischen Überprüfung von Hypothesen heißen Signifikanztests. Der Signifikanztest ermittelt die Wahrscheinlichkeit, mit der das gefundene empirische Ergebnis, sowie Ergebnisse, die noch extremer sind, als das gefundene Ergebnis, auftreten können, wenn die Populationsverhältnisse der Nullhypothese entsprechen“ (Bortz & Döring, 2006, S. 494).

Die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Irrtum auftreten kann, wird als Irrtumswahrscheinlichkeit bezeichnet (Bortz & Döring, 2006).

„Ist die Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als  $\alpha$  %, bezeichnen wir das Stichprobenergebnis als statistisch signifikant.  $\alpha$  kennzeichnet das Signifikanzniveau, für das per Konvention die Werte 5% bzw. 1% festgelegt sind“ (Bortz & Döring, 2006, S. 494). Stichprobenergebnisse, deren Irrtumswahrscheinlichkeiten also entweder unter 5% oder 1% liegen, sind signifikant.

Bei allen Hypothesen wurde ein 5%iges Signifikanzniveau angenommen.

- Kovariate

„Unter Störvariablen versteht man alle Einflussgrößen auf die abhängige Variable, die in einer Untersuchung erfasst werden“ (Bortz und Döring, 2006, S. 13). Daher versucht man in einer Untersuchung diese Störvariablen konstant zu halten, sie also zur Kovariaten zu machen, um ihren Einfluss auf andere unabhängige Variablen zu kontrollieren.

- Faktorenanalyse

„Die Faktorenanalyse ist ein Verfahren, das eine größere Anzahl von Variablen auf eine kleinere Anzahl hypothetischer Größen, *Faktoren* genannt, zurückführt“ (Zöfel, 2003, S. 221).

Durch Zusammenfassen von Variablengruppen zu einem Faktor soll gewährleistet werden, dass die Variablen verschiedener Faktoren nicht miteinander korrelieren und somit die einzelnen Faktoren ebenfalls unabhängig voneinander sind (Zöfel, 2003).

Die Faktorladungen der einzelnen Variablen geben an, wie gut sie mit dem jeweiligen Faktor korrelieren. „Den Umfang an Varianzerklärung, den die Faktoren gemeinsam für eine Ausgangsvariable liefern, wird als *Kommunalität* bezeichnet“ (Backhaus et al., 2008, S. 327). Zumeist werden nur so viele Faktoren extrahiert, deren Eigenwert  $> 1$  ist („Kaiser Kriterium“). Backhaus et al. (2008) schlägt als Kriterium zur Bestimmung der Faktorenanzahl unter anderem auch vor, den „Scree-Test“ zu interpretieren. In diesem Diagramm werden die Faktoren nach Eigenwerten grafisch dargestellt. Eine Gerade wird an die Faktoren mit den geringsten Werten angepasst. Der letzte Faktor auf dieser gelegten Gerade bestimmt somit die Faktorenanzahl.

- Effektgröße und Power eines Tests

Die Effektgröße zeigt, ob ein signifikantes Ergebnis auch von praktischer Relevanz ist. Die Effektgröße ist dabei von der Power (Teststärke) eines Tests abhängig.

„Die Teststärke ( $1 - \beta$ ) gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Signifikanztest zugunsten einer gültigen Alternativhypothese entscheidet“ (Bortz & Döring, 2006, S. 501). Die Power eines Tests ist abhängig von der Mittelwertsdifferenz, der Stichprobengröße, der Merkmalsstreuung und der Ein- oder Zweiseitigkeit eines Tests (Bortz & Döring, 2006).

## 9.4. Auswertungsmethoden

Die statistische Auswertung der Daten erfolgte mit dem Computerprogramm SPSS in der Version 16.0 für Windows. Zur Berechnung der Effektstärke wurde das Computerprogramm G\*Power in der Version 3.1.0. (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007) verwendet.

### 9.4.1. Verfahren zur Überprüfung von Unterschiedshypothesen

„Der t-Test dient zum Vergleich von 2 unabhängigen Stichproben“ Zöfel, 2003, S. 126). Voraussetzungen sind normalverteilte und intervallskalierte Daten und

Homogenität der Varianzen, die mit Hilfe des Levene-Tests überprüft werden kann (Bortz & Döring, 2006).

Die Effektgröße für den t-Test wird mit  $d$  angegeben und wird wie folgt eingeteilt: kleiner Effekt:  $d = 0,20$ ; mittlerer Effekt:  $d = 0,50$ , großer Effekt:  $d = 0,80$  (Cohen, 1992).

Der t-Test für abhängige Stichproben vergleicht zwei abhängige Stichproben in Bezug auf ihre Mittelwerte. Die Stichprobe muss normalverteilt sein (Zöfel, 2003). Wird diese Voraussetzung verletzt, so muss der Wilcoxon-Test gerechnet werden.

Werden mehr als zwei unabhängige bzw. abhängige Stichproben bezüglich ihrer Mittelwerte verglichen, wird eine Varianzanalyse berechnet. Wird eine Störvariable in die Berechnung eingebracht, so spricht man von einer Kovarianzanalyse (Zöfel, 2003).

In den späteren Angaben zur Berechnung der Hypothesen, werden  $f$ -Werte,  $p$ -Werte (Signifikanzen) und das partielle Eta square ( $\eta^2$ ) angegeben.

Um diese Berechnungen durchführen zu dürfen, müssen die Daten intervallskaliert, die Varianzen homogen und die Residuen normalverteilt sein (Field, 2005).

#### **9.4.2. Verfahren zur Überprüfung von Zusammenhangshypothesen**

- Korrelation

Bei einer Korrelation wird über einen Korrelationskoeffizienten  $r$  bestimmt, wie eng und in welche Richtung zwei Merkmale zusammenhängen. Die Grenzen von  $r$  liegen zwischen  $-1$  und  $1$  (Zöfel, 2003).

- Regression

Die Regressionsanalyse „dient der Analyse von Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen“ (Backhaus et al.,

2008, S. 52), wobei die unabhängigen Variablen als „Prädiktoren“ für die abhängige Variable fungieren sollen (Field, 2009).

In dieser Arbeit kommt die „schrittweise“ Regressionsanalyse zum Einsatz. Diese Berechnungsart dient dazu, zu sehen, wie viel % der Vorhersage die einzelnen Prädiktoren ausmachen.

In den Hypothesenberechnungen werden drei Tabellen angeführt. In der Modellzusammenfassung wird gezeigt, wie gut der Prädiktor für die Vorhersage geeignet ist ( $R^2$ ). In der Tabelle ANOVA wird gezeigt, ob es eine signifikant gute Übereinstimmung zwischen der Prädiktor- und abhängigen Variable gibt. Die Tabelle der Koeffizienten zeigt Details der Modellparameter und die Signifikanz ihrer Werte (Field, 2009).

Die Überprüfung der Voraussetzungen der hier zum Einsatz kommenden Verfahren wird im weiteren Verlauf nicht mehr angeführt. Je nach Voraussetzungen wurde das entsprechende Verfahren zur Anwendung gebracht.

## 10. Auswertung

### 10.1. Beschreibung der Stichprobe

#### 10.1.1. Geschlecht der MitarbeiterInnen

An der vorliegenden Studie nahmen 38 (27,9%) Mitarbeiterinnen und 98 (72,1%) Mitarbeiter Teil (siehe Abbildung 12).

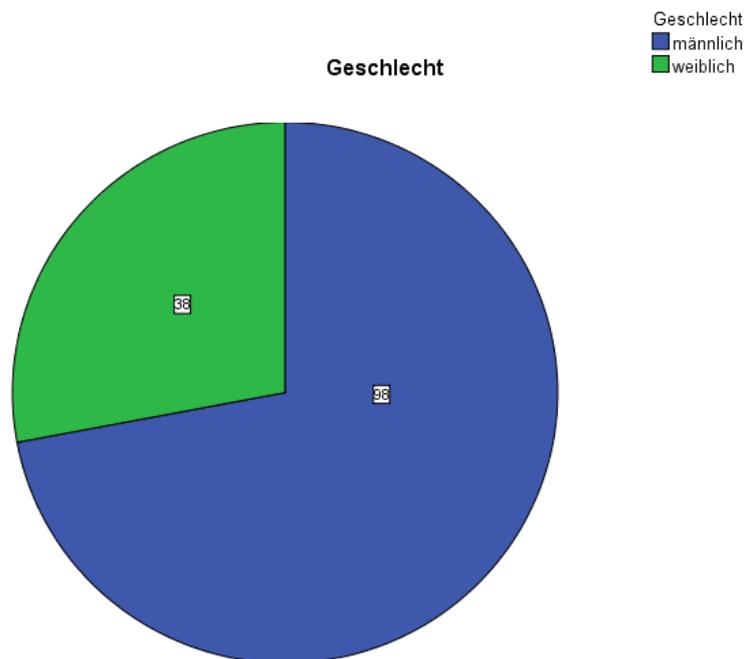


Abbildung 12: Verteilung Geschlecht

Von diesen insgesamt 136 TeilnehmerInnen erhielten 70 Personen ein MitarbeiterInnengespräch im Untersuchungszeitraum, 66 Personen nahmen an keinem Gespräch teil.

In der Stichprobe, diese umfasst also die TeilnehmerInnen mit einem MitarbeiterInnengespräch, nahmen 53 männliche und 17 weibliche Personen teil. In der Kontrollgruppe (abgekürzt als KO) waren es 45 männliche und 21 weibliche Personen (siehe Tabelle 19).

Tabelle 19: Geschlechtsbeschreibung nach Gruppe

Gruppe			Häufigkeit	Prozent
MAG	Gültig	männlich	53	75,7
		weiblich	17	24,3
		Gesamt	70	100,0
KO	Gültig	männlich	45	68,2
		weiblich	21	31,8
		Gesamt	66	100,0

Die Prüfung der Übereinstimmung beider Verteilungen der Geschlechter in beiden Gruppen zeigt keine Verteilungsunterschiede. Die Berechnung der entsprechenden Prüfgröße ergibt mit  $\chi^2(1) = 0,957$ ,  $p = ,328$  ein nicht signifikantes Ergebnis (siehe Tabelle 20).

Tabelle 20: Chi-Quadrat- Test Verteilung Geschlecht in den Gruppen

Chi-Quadrat-Tests					
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,957 <sup>a</sup>	1	,328		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,620	1	,431		
Likelihood-Quotient	,958	1	,328		
Exakter Test nach Fisher				,346	,216
Zusammenhang linear-mit-linear	,950	1	,330		
Anzahl der gültigen Fälle	136				

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 18,44.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

### 10.1.2. Alter der MitarbeiterInnen

Von den 70 Personen der Stichprobe gaben 39 TeilnehmerInnen an, unter 30 Jahren zu sein, 19 Personen waren zwischen 31 und 40 Jahre alt, 10 Personen zwischen 41 und 50 Jahre und nur 2 Personen waren über 50 Jahre (siehe Tabelle 51 im Anhang).

In der Kontrollgruppe (siehe Tabelle 52 im Anhang) gaben 45 Personen an unter 30 Jahre zu sein, 9 TeilnehmerInnen waren im Untersuchungszeitraum zwischen 31 und 40 Jahre und jeweils 6 Personen gaben an zwischen 41 und 50, bzw. über 50 Jahre zu sein.

Die Prüfung, ob Unterschiede in der Gruppenzugehörigkeit in Abhängigkeit der Alterskategorien vorliegen, ergab keine Verteilungsunterschiede. Die Berechnung der Prüfgröße  $\chi^2$  (korrigiert mittels exaktem Test nach Fisher) = 0.72,  $p = ,073$  ergab ein nicht signifikantes Ergebnis. (siehe Tabelle 21).

Tabelle 21: Chi-Quadrat-Test Verteilung Alterskategorien in den Gruppen

Chi-Quadrat-Tests				
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,888 <sup>a</sup>	3	,076	,072
Likelihood-Quotient	7,066	3	,070	,075
Exakter Test nach Fisher	6,723			,073
Zusammenhang linear-mit-linear	,110 <sup>b</sup>	1	,740	,779
Anzahl der gültigen Fälle	136			

a. 2 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,88.

b. Die standardisierte Statistik ist -,332.

### 10.1.3. Ehrenamt versus Hauptamt bei den MitarbeiterInnen

In der Stichprobe nahmen 52 ehrenamtliche und 18 hauptamtliche Personen an der Untersuchung teil.

In der Kontrollgruppe nahmen 59 ehrenamtliche und 7 hauptamtliche MitarbeiterInnen des Roten Kreuzes teil (siehe Tabelle 22).

Tabelle 22: ehrenamtliche/hauptamtliche Personen in Stichprobe (MAG) und Kontrollgruppe (KO)

Gruppe	MAG		KO	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig ehrenamtlich	52	74,3	59	89,4
hauptamtlich	18	25,7	7	10,6
Gesamt	70	100,0	66	100,0

### 10.1.4. Funktion der MitarbeiterInnen

In der Stichprobe gaben 28 Personen an, selbst als Führungskraft im Roten Kreuz tätig zu sein, 41 TeilnehmerInnen waren nicht als Führungskraft tätig, 1 Person gab keine Angabe darüber ab.

In der Kontrollgruppe waren 13 TeilnehmerInnen Führungskräfte, 51 Personen gaben an, keine Führungsposition zu bekleiden und 2 Personen machten darüber keine Angaben (siehe Tabelle 23).

Tabelle 23: Führungskraft ja/nein in Stichprobe (MAG) und  
Kontrollgruppe (KO)

Gruppe	MAG		KO	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Ja	28	40,0	13	19,7
Nein	41	58,6	51	77,3
Gesamt	69	98,6	64	97,0
Fehlend	1	1,4	3	3,0
Gesamt	70	100,0	66	100,0

### 10.1.5. Dienstjahre der MitarbeiterInnen

Im Fragebogen wurde auch nach Dienstjahren gefragt. Dabei waren in der Stichprobe, wie in Tabelle 24 ersichtlich, 36 Personen zwischen 0 und 5 Jahren beim Roten Kreuz tätig, 17 MitarbeiterInnen zählen zwischen 5 und 10 Jahre, 11 TeilnehmerInnen gaben an, zwischen 10 – 15 Jahre in der Organisation zu sein und 6 Personen sind länger als 15 Jahre mit dem Roten Kreuz verbunden.

In der Kontrollgruppe gaben 39 Personen an, zwischen 0 und 5 Jahren, 8 MitarbeiterInnen zwischen 5 und 10 Jahren, 7 TeilnehmerInnen der Studie zwischen 10 und 15 Jahren und 11 Personen länger als 15 Jahre dabei zu sein. Eine Person hat darüber keine Auskunft gegeben.

Tabelle 24: Dienstjahre in Stichprobe (MAG) und Kontrollgruppe (KO)

Gruppe	MAG		KO	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
0-5 Jahre	36	51,4	39	59,1
5-10 Jahre	17	24,3	8	12,1
10-15 Jahre	11	15,7	7	10,6
länger als 15 Jahre	6	8,6	11	16,7
Gesamt	70	100,0	65	98,5
fehlend			1	1,5
Gesamt	70	100,0	66	100,0

### 10.1.6. Dienststunden der MitarbeiterInnen

Die TeilnehmerInnen wurden auch danach gefragt, wie viel Dienst sie durchschnittlich machen würden.

Dabei gaben in der Stichprobe 32 Personen an, mehr als einmal in der Woche Dienst zu machen. 13 MitarbeiterInnen machten genau einmal pro Woche Dienst, 11 Personen gaben an, einmal in 2 Wochen Dienst zu machen. 9 Personen kommen auf einen Dienst im Monat und 2 MitarbeiterInnen gaben an, gelegentlich Dienst zu machen. 3 Personen gaben darüber keine Auskunft.

In der Kontrollgruppe machten 26 Personen mehr als einmal in der Woche Dienst, 12 MitarbeiterInnen exakt einmal in der Woche, 14 TeilnehmerInnen einmal in 2 Wochen, 7 Personen einmal im Monat, 6 MitarbeiterInnen gelegentlich. 1 Person machte darüber keine Angabe (siehe Tabelle 25).

Tabelle 25: Dienste Stichprobe und Kontrollgruppe

Gruppe		MAG		KO	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	>1x/Woche	32	45,7	26	39,4
	1x/Woche	13	18,6	12	18,2
	1x/14 Tagen	11	15,7	14	21,2
	1x/Monat	9	12,9	7	10,6
	gelegentlich	2	2,9	6	9,1
	Gesamt	67	95,7	65	98,5
Fehlend	System	3	4,3	1	1,5
Gesamt		70	100,0	66	100,0

### 10.1.7. Geschlecht der Führungskräfte

Von den 26 Führungskräften, die an der Studie teilgenommen haben, waren 22 (84, 6%) männliche, jedoch nur 4 (15,4%) weibliche Personen zu finden (siehe Tabelle 53 im Anhang)

### 10.1.8. Alter der Führungskräfte

Tabelle 26 zeigt, dass von den insgesamt 26 Führungskräften 10 Personen angaben, unter 30 Jahre zu sein, 11 TeilnehmerInnen waren während der Studie zwischen 31 und 40 Jahren, 2 Führungskräfte zwischen 41 und 50 Jahren und 3 gaben an, über 50 Jahre zu sein.

Tabelle 26: Alter der Führungspersonen

Alter der Führungskräfte			
		Häufigkeit	Prozent
Gültig	>30Jahre	10	38,5
	31-40 Jahre	11	42,3
	41-50 Jahre	2	7,7
	>51 Jahre	3	11,5
	Gesamt	26	100,0

### 10.1.9. Ehrenamt versus Hauptamt bei den Führungskräften

Bei den Führungskräften haben 17 ehrenamtliche und 9 hauptamtliche MitarbeiterInnen in der Studie mitgemacht, wie in Tabelle 27 ersichtlich.

Tabelle 27: ehrenamtliche/hauptamtliche Führungskräfte

<b>Führungskräfte_hauptamtlich/ehrenamtlich</b>			
		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ehrenamtlich	17	65,4
	hauptamtlich	9	34,6
	Gesamt	26	100,0

### 10.1.10. Dienstjahre der Führungskräfte

5 Personen gaben bei der Frage nach den Dienstjahren an, zwischen 0 und 5 Jahren im Roten Kreuz tätig zu sein. 7 Führungskräfte sind zwischen 5 und 10 Jahren in der Organisation, 6 Personen zwischen 10 und 15 Jahren und 8 MitarbeiterInnen länger als 15 Jahre (siehe Tabelle 28).

Tabelle 28: Dienstjahre der Führungskräfte

<b>Dienstjahre der Führungskräfte</b>			
		Häufigkeit	Prozent
Gültig	0-5 Jahre	5	19,2
	5-10 Jahre	7	26,9
	10-15 Jahre	6	23,1
	länger	8	30,8
	Gesamt	26	100,0

### 10.1.11. MitarbeiterInnengespräche in der Praxis

Nachfolgend wird deskriptiv erläutert, ob MitarbeiterInnengespräche in der Praxis so geführt werden, wie sie im Leitfaden des Roten Kreuzes Niederösterreich beschrieben werden.

- Vorbereitungsphase:

Der Termin soll ca. 1 – 2 Wochen vor dem Gespräch festgelegt werden.

35 MitarbeiterInnen und 56 Führungskräfte gaben an, den Termin 1 – 2 Wochen vor dem Gespräch festgelegt zu haben, 14 MitarbeiterInnen und 5 Führungskräfte sogar mehr als 3 Wochen davor.

10 MitarbeiterInnen und 9 Führungskräfte gaben an, den Termin weniger als eine Woche vor dem Gespräch festgelegt zu haben, 1 Person hat darüber keine Angaben gemacht (siehe Tabelle 29).

Tabelle 29: Terminfestlegung MitarbeiterInnengespräch

Termin_MAG					
		MitarbeiterInnen		Führungskräfte	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	> 3 Wochen	14	20,0	5	7,1
	2 Wochen	33	47,1	44	62,9
	1 Woche	12	17,1	12	17,1
	5 Tage	1	1,4	2	2,9
	< 5 Tage	9	12,9	7	10,0
	Gesamt		69	98,6	70
Fehlend	System	1	1,4		
Gesamt		70	100,0	70	100,0

Der Großteil der Personen (84%) hat den Termin für das Gespräch 1-2 Wochen davor festgelegt, wie vom Roten Kreuz, LV (Landesverband) Niederösterreich empfohlen, jedoch gibt es Diskrepanzen zwischen den Angaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Führungskräften.

Die Führungskraft soll der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter die Checkliste bei der Terminvereinbarung übergeben.

Wie in Tabelle 30 ersichtlich, gaben von 139 Personen 59 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und 58 Führungskräfte an, den Vorbereitungsbogen erhalten bzw. zu Verfügung gestellt zu haben, 10 MitarbeiterInnen und 12 Führungskräfte, keinen Vorbereitungsbogen bekommen oder ausgeteilt zu haben und eine Person hat darüber keine Angaben gemacht.

Tabelle 30: Vorbereitungsbogen

Vorbereitungsbogen					
		MitarbeiterInnen		Führungskräfte	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	59	84,3	58	82,9
	nein	10	14,3	12	17,1
	Gesamt	69	98,6	70	100,0
Fehlend	System	1	1,4		
Gesamt		70	100,0	70	100,0

Über 80 % der Personen haben einen Vorbereitungsbogen von ihrer Führungskraft erhalten, wie in den Durchführungsrichtlinien des RK, LV Niederösterreich beschrieben.

Wie lange dauert die Vorbereitungszeit bei den MitarbeiterInnen und bei den Führungskräften?

Wie in Tabelle 31 zu sehen, gaben 31 MitarbeiterInnen und 28 Führungskräfte an, für die Vorbereitung auf das MitarbeiterInnengespräch weniger als 15 Minuten gebraucht zu haben. Insgesamt 50 Personen benötigten zwischen 15 und 30 Minuten, um sich auf das MitarbeiterInnengespräch vorzubereiten. 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 11 Führungskräfte nahmen sich zwischen einer halben Stunde und 45 Minuten Zeit, jeweils 4 TeilnehmerInnen bis zu einer Stunde und 2 Person insgesamt über eine Stunde.

Tabelle 31: Vorbereitungszeit

		MitarbeiterInnen		Führungskräfte	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	< 15 min	31	31	28	40,0
	15-30min	24	24	26	37,1
	30-45min	9	9	11	15,7
	45-60min	4	4	4	5,7
	>1h	1	1	1	1,4
	Gesamt	69	69	70	100,0
Fehlend	System	1	1		
Gesamt		70	100,0	70	100,0

- MitarbeiterInnengespräch:

Wie lange dauert das MitarbeiterInnengespräch?

Das MitarbeiterInnengespräch hat bei 24 Personen bis eine halbe Stunde, bei 27 Personen bis 1 Stunde, bei 12 Personen bis 1,5 Stunden und bei 7 Personen bis zu 2 Stunden gedauert (siehe Tabelle 54 im Anhang).

Als Anhaltspunkt wird vom RK, Landesverband Nö vorgeschlagen, sich für das MitarbeiterInnengespräch „mindestens 1 bis maximal 2 Stunden für das Gespräch frei zu halten“ (Vyskovsky und Wölfl, 2007, S. 21).

Hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Führungskraft als wertschätzend und aufmerksam erlebt?

68 von 70 Personen erlebten die Führungskraft als wertschätzend bzw. eher wertschätzend und aufmerksam, nur eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer hat die Führungskraft als eher nicht wertschätzend erlebt (siehe Tabelle 32). 89% der Führungskräfte haben ihr Verhalten der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter gegenüber als wertschätzend empfunden, 11% haben sich als eher wertschätzend eingestuft, wie in Tabelle 33 ersichtlich wird.

Tabelle 32: erlebte Wertschätzung bei MitarbeiterIn

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	60	85,7
	eher ja	8	11,4
	eher nein	1	1,4
	Gesamt	69	98,6
Fehlend	System	1	1,4
Gesamt		70	100,0

Tabelle 33: erlebte Wertschätzung bei Führungskraft

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	62	88,6
	eher ja	8	11,4
	Gesamt	70	100,0

Nahezu alle Führungskräfte wurden von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als wertschätzend erlebt.

Fand das MitarbeiterInnengespräch ungestört statt?
--

58 Personen haben angegeben, dass das MitarbeiterInnengespräch ungestört statt gefunden hat. 9 Personen gaben an, dass das MitarbeiterInnengespräch eher ungestört war. Bei 2 Personen fand kein ungestörtes Gespräch statt, 1 Person hat das Gespräch als eher nicht ungestört eingestuft (siehe Tabelle 34).

Tabelle 34: ungestörtes MitarbeiterInnengepräch

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	58	82,9
	eher ja	9	12,9
	eher nein	1	1,4
	nein	2	2,9
	Gesamt	70	100,0

Für einen Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fand das MitarbeiterInnengespräch ungestört statt, wie in den Richtlinien des RK, LV Niederösterreich vorgesehen.

- Feedback:

Das Feedback soll sachlich vorgetragen und konkret formuliert werden.

Eine Person gab an, dass das Feedback eher nicht sachlich vorgetragen worden ist und 2 MitarbeiterInnen beschrieben das Feedback als eher nicht konkret (siehe Tabelle 35). Alle anderen 68, bzw. 67 Personen gaben an, dass das Feedback sachlich vorgetragen und konkret formuliert worden ist.

Tabelle 35: Einschätzung Feedback sachlich/konkret Mitarbeiter

		MA Feedback sachlich		MA Feedback konkret	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	58	82,9	57	81,4
	eher ja	10	14,3	10	14,3
	eher nein	1	1,4	2	2,9
	Gesamt	69	98,6	69	98,6
Fehlend	System	1	1,4	1	1,4
Gesamt		70	100,0	70	100,0

Von den Führungskräften haben 80% ihr Feedback als sachlich eingeschätzt, die restlichen 20% als eher sachlich, ähnlich sieht es auch bei der Einschätzung aus, wie konkret das Feedback gegeben worden ist (siehe Tabelle 36).

Tabelle 36: Einschätzung Feedback sachlich/konkret Führungskräfte

		FK_FB_sachlich1		FK_FB_konkret	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	56	80,0	54	77,1
	eher ja	14	20,0	16	22,9
	Gesamt	70	100,0	70	100,0

In der Tabelle 37 wird ersichtlich, dass 67 von 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Feedbackgespräch insgesamt als positiv wahrgenommen haben, 69 Führungskräfte hatten den Eindruck, dass die jeweilige Mitarbeiterin oder der jeweilige Mitarbeiter das Feedbackgespräch als positiv wahrgenommen hat, wobei hier beobachtet werden kann, dass mehr Vorgesetzte diese Frage mit „eher ja“ beantwortet haben als MitarbeiterInnen (siehe Tabelle 37)

Tabelle 37: Einschätzung Feedbackgespräch von MitarbeiterInnen (MA) und Führungskräfte (FK)

		MA_Feedbackgespräch_positiv		FK_FB_positiv	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	59	84,3	47	67,1
	eher ja	8	11,4	22	31,4
	eher nein	2	2,9	1	1,4
	Gesamt	69	98,6	69	99,9
Fehlend	System	1	1,4	1	0,1
Gesamt		70	100,0	70	100,0

Über 80 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmern stuften das Feedback der Führungskraft als sachlich vorgetragen und konkret ein und empfanden das Feedbackgespräch als positiv.

Schätzen Sie Ihre Führungskraft bezüglich des erhaltenen Feedbacks als kompetent ein?

69 von 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmer schätzten ihre Führungskraft bezüglich des gegebenen Feedbacks als kompetent, eine Person hat diese Frage nicht beantwortet (siehe Tabelle 38).

Tabelle 38: Feedbackkompetenz Führungskraft

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	60	85,7
	eher ja	9	12,9
	Gesamt	69	98,6
Fehlend	System	1	1,4
Gesamt		70	100,0

Sind Ihnen Schwächen rückgemeldet worden?

38 der 70 teilnehmenden Personen gaben an, dass ihnen Schwächen rückgemeldet worden sind im Feedbackgespräch, 31 Personen gaben an, dass ihnen eher kein bis kein negatives Feedback gegeben worden ist (siehe Tabelle 39).

Tabelle 39: Schwächen im Feedbackgespräch

Feedbackgespräch_Schwächen			
		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	22	31,4
	eher ja	16	22,9
	eher nein	12	17,1
	nein	19	27,1
	Gesamt	69	98,6
Fehlend	System	1	1,4
Gesamt		70	100,0

- Ziele

Wie viele Ziele sind vereinbart worden?

Von 3 Personen (4,3%) wurde kein Ziel vereinbart, 28 Personen (40%) setzten sich 1 Ziel, 32 MitarbeiterInnen (46%) formulierten 2 Ziele und 7 (10%) insgesamt 3 Ziele (Abbildung 13).

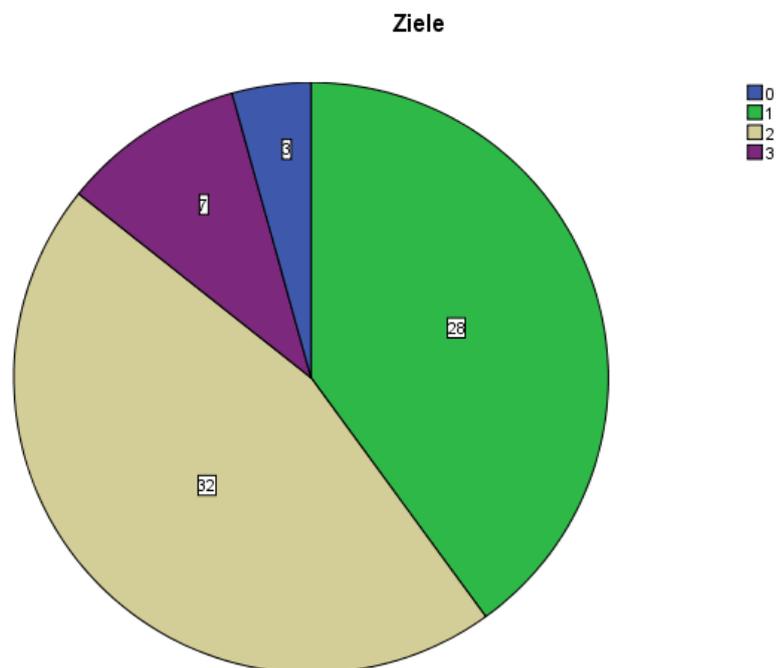


Abbildung 13: Häufigkeit Zielvereinbarung

56% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich 2 oder 3 Ziele gesetzt, wie in den Richtlinien des RK Nö vorgeschlagen.

Wurden die Ziele SMART formuliert?
------------------------------------

66 Personen konnten ihr Ziel spezifisch formulieren, die Zielerreichung empfanden 60 MitarbeiterInnen als messbar, 58 Personen beurteilten ihr Ziel als herausfordernd, 67 MitarbeiterInnen beurteilten ihr Ziel als attraktiv. 56 Personen konnten ihr Ziel auf einen bestimmten Zeitraum beziehen und 63 Personen gaben an, ihr Ziel auch innerhalb dieses Zeitrahmens erreichen zu können (siehe Tabellen 55 bis 57 im Anhang).

Für mehr als die Hälfte der Personen wurden die Ziele SMART definiert.

- Entwicklungsmaßnahmen

Im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs wurden Entwicklungsmaßnahmen besprochen.

Mit 61 Personen wurden im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs Entwicklungsmaßnahmen besprochen (siehe Tabelle 40).

Tabelle 40: Häufigkeit Gespräch über Entwicklungsmaßnahmen

Entwicklungsmaßnahmen			
		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	38	54,3
	eher ja	23	32,9
	eher nein	4	5,7
	nein	2	2,9
	Gesamt	67	95,7
Fehlend	System	3	4,3
Gesamt		70	100,0

Mit 87% wurden im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs Entwicklungsmaßnahmen besprochen.

- MitarbeiterInnengespräch allgemein:

Die MitarbeiterInnen wissen über den Sinn des MitarbeiterInnengesprächs Bescheid.

68 MitarbeiterInnen (97%) gaben an, über den Sinn des MitarbeiterInnengesprächs Bescheid zu wissen, 2 Personen (3%) gaben an, eher

nicht Bescheid zu wissen. Das Kreisdiagramm (Abbildung 14) veranschaulicht dies.

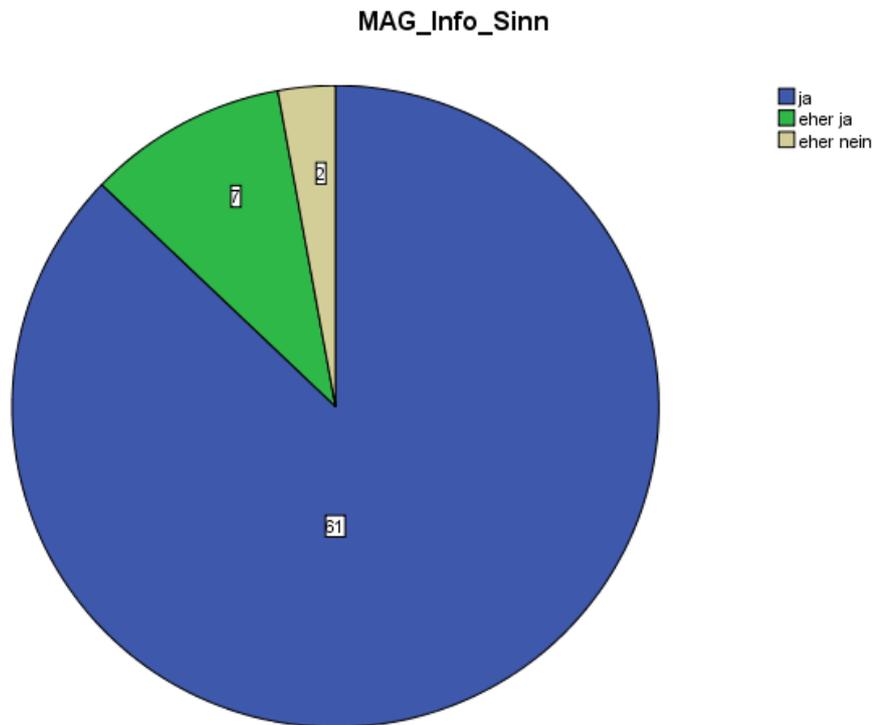


Abbildung 14: Information über den Sinn des MAGs

Über 90% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gaben an, über den Sinn eines MitarbeiterInnengesprächs Bescheid zu wissen.

#### **10.1.12. Nutzen von MitarbeiterInnengesprächen**

Unter diesem Punkt wird deskriptiv beschrieben, ob dem MitarbeiterInnengespräch ein Nutzen zugeschrieben wird.

Die MitarbeiterInnen und Führungskräfte halten das MitarbeiterInnengespräch für sinnvoll.

64 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch Führungskräfte halten das MitarbeiterInnengespräch für sinnvoll bis eher sinnvoll (siehe Tabelle 41).

Tabelle 41: Einschätzung Sinnhaftigkeit MAG von MitarbeiterInnen (MA) und Führungskräften (FK)

		MA MAG sinnvoll		FK MAG sinnvoll	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	47	67,1	52	74,3
	eher ja	17	24,3	12	17,1
	eher nein	6	8,6	5	7,1
	nein				
	Gesamt	70	100,0		

Knapp 90% der TeilnehmerInnen halten das MitarbeiterInnengespräch für sinnvoll.

Kann die Kommunikation durch das MitarbeiterInnengespräch auf der Dienststelle verbessert werden?

60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (86%, Tabelle 58 im Anhang) und 64 Führungskräfte (91%, Tabelle 59 ebenfalls im Anhang) haben das Gefühl, dass die Kommunikation durch MitarbeiterInnengespräche auf der Dienststelle verbessert werden kann, insgesamt 16 Personen teilen dieses Gefühl eher nicht oder gar nicht.

Die Auflistung der Prozentzahlen wird in der Abbildung 15 für die MitarbeiterInnen, in der Abbildung 16 für die Führungskräfte dargestellt.

MAG\_VerbesserungKomm

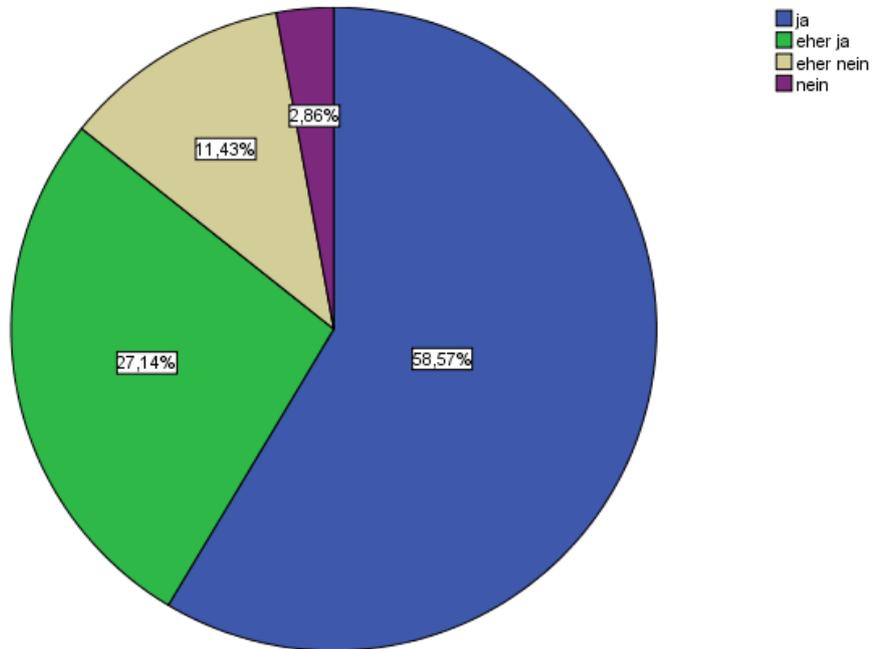


Abbildung 15: Verbesserung Kommunikation (MitarbeiterInnen)

FK\_MAG\_VerbesserungKomm

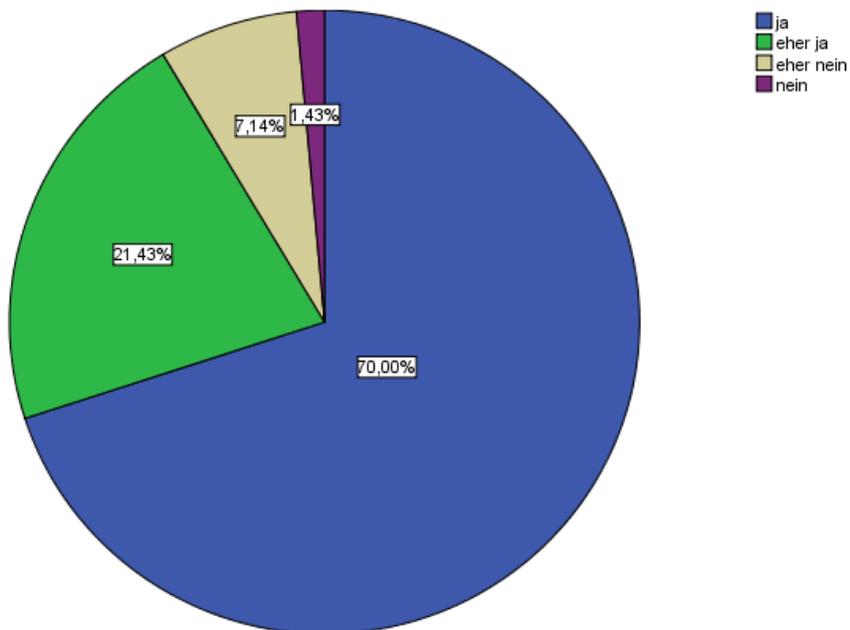


Abbildung 16: Verbesserung Kommunikation (Führungskräfte)

Stellt das MitarbeiterInnengespräch eine weitere Belastung dar?

Sowohl 64 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch 64 Führungskräfte empfinden das MitarbeiterInnengespräch nicht als weitere Belastung, insgesamt 12 Personen sehen dies eher oder schon so (siehe Tabelle 42).

Tabelle 42: MitarbeiterInnengespräch als Belastung für MitarbeiterInnen und Führungskräfte

	MA_MAG_Belastung		FK_MAG_Belastung	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig ja	4	5,7	4	5,7
eher ja	2	2,9	2	2,9
eher nein	19	27,1	20	28,6
nein	45	64,3	44	62,9
Gesamt	70	100,0	70	100,0

Stellt das MitarbeiterInnengespräch einen Gewinn dar?

Für 91% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 93% der Führungskräfte stellt das MitarbeiterInnengespräch einen Gewinn dar, die restlichen 9% bzw. 7% sehen dies nicht oder eher nicht so (siehe Tabelle 43).

Tabelle 43: MitarbeiterInnengespräch als Gewinn für MitarbeiterInnen und Führungskräfte

	MA_MAG_Gewinn		FK_MAG_Gewinn	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig ja	36	51,4	47	67,1
eher ja	28	40,0	18	25,7
eher nein	4	5,7	4	5,7
nein	2	2,9	1	1,4
Gesamt	70	100,0	70	100,0

## 10.2. Beantwortung der Hypothesen

### Forschungsfrage 1

Welche Bestandteile des MitarbeiterInnengesprächs haben einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit der Organisation:

1.1. Je besser sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter auf das MitarbeiterInnengespräch vorbereitet hat, desto zufriedener ist die Person in der Organisation.

1.2. Je positiver das Feedbackgespräch bewertet wird, desto zufriedener ist die Person in der Organisation.

1.3. Je SMARTer die Zielsetzung im MitarbeiterInnengespräch, desto größer ist die Zufriedenheit in der Organisation.

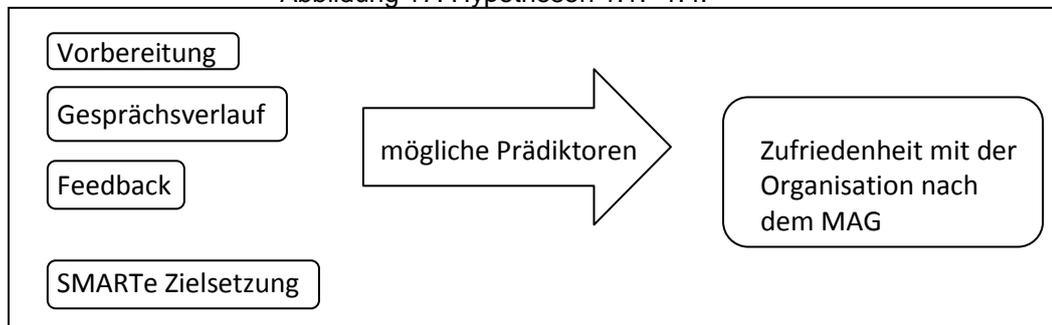
1.4. Je positiver der Gesprächsverlauf bewertet wird, desto größer ist die Zufriedenheit in der Organisation und desto niedriger Kosten und Exit.

Die Hypothese kann nach dem Feststellen des Generalfaktors „Zufriedenheit“ und dem Wegfallen der ursprünglich geplanten Skalen in den Fragebögen I und II nicht mehr zur Gänze beantwortet werden und lautet dementsprechend:

1.4. neu: Je positiver der Gesprächsverlauf bewertet wird, desto größer ist die Zufriedenheit in der Organisation.

Für die Beantwortung der Hypothesen 3.1. bis 3.4. neu wurde eine schrittweise Regressionsanalyse berechnet, um die Prädiktoren mit dem größten Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Organisation zu erhalten. In Abbildung 17 wird das Zusammenwirken der Hypothesen graphisch dargestellt.

Abbildung 17: Hypothesen 1.1.- 1.4.



Die Tabellen 44 bis 46 zeigen die Modellzusammenfassung, die ANOVA Tabelle und die Koeffizienten des Modells.

Tabelle 44: Modellzusammenfassung Zufriedenheit nach dem MAG

Modellzusammenfassung <sup>c</sup>				
Modell	R	R- Quadrat	Korrigiertes R- Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,559 <sup>a</sup>	,313	,301	,39481
2	,602 <sup>b</sup>	,363	,341	,38351

a. Einflußvariablen : (Konstante), Gesprächsverlauf

b. Einflußvariablen : (Konstante), Gesprächsverlauf, Ziel\_erreichbar

c. Abhängige Variable: Zufriedenheit nach MAG

Tabelle 45: ANOVA Zufriedenheit nach dem  
MitarbeiterInnengespräch (MAG)

ANOVA <sup>c</sup>						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
1	Regression	4,188	1	4,188	26,869	,000 <sup>a</sup>
	Residuen	9,196	59	,156		
	Gesamt	13,385	60			
2	Regression	4,854	2	2,427	16,502	,000 <sup>b</sup>
	Residuen	8,530	58	,147		
	Gesamt	13,385	60			

a. Einflußvariablen : (Konstante), Gesprächsverlauf

b. Einflußvariablen : (Konstante), Gesprächsverlauf,  
Ziel\_erreichbar

c. Abhängige Variable: Zufriedenheit  
nach MAG

Tabelle 46: Koeffizienten Zufriedenheit nach dem MAG

Koeffizienten						
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sign.
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,386	,226		1,704	,094
	SkalaGesprächsverlauf	,860	,166	,559	5,184	,000
2	(Konstante)	,216	,234		,924	,359
	SkalaGesprächsverlauf	,797	,164	,518	4,864	,000
	Ziel_erreichbar	,184	,086	,227	2,128	,038

a. Abhängige Variable: Zufriedenheit  
nach MAG

Durch das Modell werden rund 36% der Varianz in der Zufriedenheit erklärt ( $R^2 = .363$ ,  $f^2 = .57$ ,  $1-\beta = .99$ ), dabei haben nur der Gesprächsverlauf und ein Teil der SMARTen Formulierung der Ziele, nämlich Zielerreichbarkeit im konkreten Zeitraum (kurz Ziel\_erreichbar) einen signifikanten Erklärungswert, wenn die

jeweils anderen Variablen konstant gehalten werden, nicht jedoch die Bewertung des Feedbackgesprächs, die Vorbereitung oder die anderen Teile der SMARTen Formulierung der Ziele. Der Gesprächsverlauf erklärt 31% ( $R^2 = ,313$ ,  $f^2 = .45$ ,  $1-\beta = .99$ ), die Zielerreichbarkeit im konkreten Zeitraum 5% ( $R^2 = .050$ ,  $f^2 = .05$ ,  $1-\beta = .42$ ). Der Gesprächsverlauf hat also einen großen, die Zielerreichbarkeit einen kleinen Effekt auf die Zufriedenheit.

## **Forschungsfrage 2**

Welche Bestandteile haben Einfluss auf ein gut gelungenes MitarbeiterInnengespräch und auf eine positive Einstellung zu demselben:

2.1. MitarbeiterInnen, die sich mit dem Leitfaden auf ihr MitarbeiterInnengespräch vorbereitet haben, sind mit dem Gespräch zufriedener als Personen, die sich nicht vorbereitet haben.

Die Hypothese wurde mit einem t-Test für unabhängige Stichproben überprüft, wobei der Levene-Test zur Überprüfung der Homogenität der Varianzen einen p-Wert von 0,79 aufweist. Die Varianzen sind somit homogen. Damit ist eine Voraussetzung für die Anwendung des t-Tests erfüllt.

In Tabelle 47 wird ein p-Wert für die 2-seitige Testung angegeben. Da die Hypothese allerdings einseitig formuliert wurde, ergibt sich ein p-Wert von 0,031. Die Hypothese kann somit als signifikant angenommen werden, die Power des Tests ( $1-\beta$ ) beträgt 0.84.

MitarbeiterInnen, die sich mit dem Leitfaden auf ihr MitarbeiterInnengespräch vorbereitet haben, sind mit dem Gespräch zufriedener als Personen, die sich nicht vorbereitet haben.

Tabelle 47: t-Test

Ergebnis des t-Tests bzgl. des Vergleichs der Teilstichproben (mit/ohne Vorbereitung) in Bezug auf die Zielhäufigkeit

	N	M	SD	df	T	p (2-seitig)
<b>Zielhäufigkeit</b>				66	-1.898	0.062
Mit Vorbereitung	54	1.69	0.70			
Ohne Vorbereitung	14	1.29	0.73			
Gesamt	68					

Levene: p=0.79

2.2. Je mehr sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter vorbereitet hat, desto besser ist die grundsätzliche Einstellung zum Gespräch.

2.3. Ziele, die SMART formuliert wurden, haben einen positiven Einfluss auf die Einstellung zum Gespräch.

2.4. Je positiver das Feedbackgespräch, desto besser ist die Einstellung zum Gespräch.

2.5. Je besser der Gesprächsverlauf bewertet wird, desto besser ist die grundsätzliche Einstellung zum Gespräch.

Für die Beantwortung der Hypothesen 2.2. bis 2.5. wurde eine schrittweise Regressionsanalyse berechnet, um die Prädiktoren mit dem größten Einfluss auf die Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch zu erhalten.

Die Tabellen 48 bis 50 zeigen die Modellzusammenfassung, die ANOVA Tabelle und die Koeffizienten des Modells.

Tabelle 48: Modellzusammenfassung Einstellung zum Gespräch

Modellzusammenfassung <sup>c</sup>				
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,393 <sup>a</sup>	,154	,140	,49256
2	,487 <sup>b</sup>	,237	,212	,47165

a. Einflußvariablen : (Konstante), SkalaGesprächsverlauf

b. Einflußvariablen : (Konstante), SkalaGesprächsverlauf, Ziel\_erreichbar

c. Abhängige Variable: Skalamag

Tabelle 49: ANOVA Einstellung zum Gespräch

ANOVA <sup>c</sup>					
Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	2,654	1	2,654	10,938	,002 <sup>a</sup>
Nicht standardisierte Residuen	14,557	60	,243		
Gesamt	17,211	61			
2 Regression	4,086	2	2,043	9,183	,000 <sup>b</sup>
Nicht standardisierte Residuen	13,125	59	,222		
Gesamt	17,211	61			

a. Einflußvariablen : (Konstante), SkalaGesprächsverlauf

b. Einflußvariablen : (Konstante), SkalaGesprächsverlauf, Ziel\_erreichbar

c. Abhängige Variable: Skalamag

Tabelle 50: Koeffizienten Einstellung zum Gespräch

Koeffizienten				
Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten	Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	,528	,283		1,870	,066
SkalaGesprächsverlauf	,685	,207	,393	3,307	,002
2 (Konstante)	,281	,288		,977	,332
SkalaGesprächsverlauf	,593	,201	,340	2,946	,005
Ziel_erreichbar	,269	,106	,293	2,537	,014

a. Abhängige Variable: SkalaMAG

Durch das Modell werden knapp 24% der Varianz der Einstellung erklärt ( $R^2 = .237$ ,  $f^2 = .31$ ,  $1-\beta = .97$ ), dabei haben nur der Gesprächsverlauf und ein Teil der SMARTen Formulierung der Ziele, nämlich erreichbare Ziele (kurz Ziel\_erreichbar) einen signifikanten Erklärungswert, wenn die jeweils anderen Variablen konstant gehalten werden, nicht jedoch die anderen Teile der SMARTen Formulierung der Ziele. Der Gesprächsverlauf erklärt 15% ( $R^2 = .154$ ,  $f^2 = .18$ ,  $1-\beta = .84$ ) und die erreichbaren Ziele knapp 8% ( $R^2 = .083$ ,  $f^2 = .09$ ,  $1-\beta = .53$ ). Der Gesprächsverlauf hat somit einen mittleren, die erreichbaren Ziele einen kleinen Effekt auf die allgemeine Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch.

2.6. Kann eine Übereinstimmung zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und der Führungskraft in den Skalen „Gesprächsverlauf“ und „Feedback“ angenommen werden?

Da für die Skala „Gesprächsverlauf“ keine Normalverteilung der Daten nach Berechnung des Kolmogorow-Smirnov-Tests angenommen werden konnte, wurde die Spearman Korrelation verwendet, um die Übereinstimmung zwischen Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Führungskraft zu berechnen. Mit einem  $p = .130$  ist das Ergebnis nicht signifikant (deskriptive Statistik, Kolmogorov-Smirnov-Test und Spearman Korrelation: Tabellen 63 bis 65 im Anhang).

Für die Skala „Feedback“ wurde nach einem ebenfalls nicht signifikanten Kolmogorow-Smirnov-Test ebenfalls eine Spearman Korrelation berechnet. Das Ergebnis von  $p = .305$  fällt ebenfalls nicht signifikant aus (deskriptive Statistik,

Kolmogorov-Smirnov-Test und Spearman Korrelation: Tabellen 60 bis 62 im Anhang).

2.7. Je höher die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, desto positiver ist die Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch.

Hier wurde eine einfache lineare Regression gerechnet. Die Zufriedenheit als Prädiktor einer positiven Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch erklärt knapp 17% der Varianz ( $R^2 = .167$ ,  $f^2 = .20$ ,  $1-\beta = .95$ ). Die Zufriedenheit hat somit einen mittleren Effekt auf die Einstellung. Die Tabellen der Regression finden sich im Anhang (Tabellen 66 bis 68).

### **Forschungsfrage 3**

Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an einem MitarbeiterInnengespräch teilnehmen zufriedener mit der Organisation, als jene ohne MitarbeiterInnengespräch?

3. MitarbeiterInnen, die an einem MAG teilgenommen haben sind zufriedener, als jene ohne MAG.

Diese Hypothese wurde mit einer mixed Repeated Measurement Kovarianzanalyse berechnet. Dabei wurden die beiden Gruppen (jene mit und jene ohne MitarbeiterInnengespräch) in Abhängigkeit der beiden Zeitpunkte (vor und nach dem MitarbeiterInnengespräch) verglichen. Als Kovariablen wurden das Alter, die Stimmung privat und die Belastung nach Einsätzen in die Berechnung eingefügt.

Es konnte kein wirksamer Effekt des MitarbeiterInnengespräch gefunden werden.

$N=130$ ,  $F(1,125)=0,877$ ;  $p= ,351$ ;  $\eta_p^2= ,007$

## 11. Diskussion

### 11.1. Datenerhebung

In dieser Untersuchung wurden zwei Gruppen zu zwei Terminen getestet: eine Stichprobe, deren TeilnehmerInnen noch dazu im Untersuchungszeitraum ein MitarbeiterInnengespräch absolvierten und eine Kontrollgruppe ohne MitarbeiterInnengespräch. Eingesetzt wurden drei verschiedene Fragebögen, deren Items aus der Literatur zusammengesucht oder selbst entworfen wurden. Die insgesamt 136 Teilnehmerinnen und Teilnehmern waren aufgeteilt in 70 in der Stichprobe, 66 in der Kontrollgruppe. Die Geschlechterverteilung, die zwar über die Gruppen normalverteilt war, fiel mit 53 Männern und 17 Frauen in der Stichprobe und 45 Männern und 21 Frauen in der Kontrollgruppe zugunsten der Männer aus und spiegelt auch die Population im Roten Kreuz sehr gut wieder.

Auch das Alter, das in Kategorien erhoben wurde, ist in den Gruppen normalverteilt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Roten Kreuzes und deren Führungskräfte kamen aus den Bezirksstellen Lilienfeld, Kirchsschlag, St. Aegydt, Scheibbs, Hainfeld, St. Pölten, Pöggstall, Krems, Mödling, Gmünd, Haag, Herzogenburg und Neulengbach und aus dem Landesverband Niederösterreich in Tulln.

Die Fragebögen wurden ohne Zeitbeschränkung vorgegeben, die Teilnahme erfolgte freiwillig. Die Gütekriterien Zumutbarkeit und Fairness können als gegeben angenommen werden. Die Untersuchungsleiterin war einheitlich bei dem Ausfüllen der Fragebögen nicht dabei. Somit können keine einheitlichen standardisierten Rahmenbedingungen angenommen werden, jedoch liegt hohe Testleiterinnenunabhängigkeit vor.

### 11.2. Qualität der Fragebögen

Fragebogen I der allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu den 2 verschiedenen Meßzeitpunkten vorgegeben wurde, bestand aus soziodemographischen Variablen und den 7 Skalen, die, wie von Rusbult (1980)

vorgeschlagen, in sieben Skalen (Belohnung, Kosten, Investitionen, Alternativen, Zufriedenheit, Commitment und Exit) aufgeteilt waren. Die Items dieser Skalen konnten aber nicht durchgehend beibehalten werden, da diese nicht auf die Situation der ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Studie zutrafen.

Nach einer Faktorenanalyse konnten die zuvor festgelegten Skalen nicht mehr gehalten werden, sondern ein Generalfaktor „Zufriedenheit“ wurde festgelegt. Die Reliabilität lag bei 0,9.

Die Fragebögen, die sofort nach dem MitarbeiterInnengespräch ausgefüllt wurden, wurden ebenfalls der ehrenamtlichen Situation angepasst und nach dem Leitfaden für MitarbeiterInnengespräche nach Vyskovsky und Wölfl (2007) entworfen.

Die Reliabilitäten der Skalen „Vorbereitung“, „Feedback“, „Gesprächsverlauf“ und „MAG allgemein“ liegen zwischen 0,75 und 0,81, die Reliabilität der Skala „Ziele“ liegt nur bei 0,63. Die Items dieser Skala wurden daher für die Untersuchung nur einzeln berechnet.

### 11.3. Durchführung der MitarbeiterInnengespräche

Eine untersuchte Frage war, ob MitarbeiterInnengespräche in der Praxis so durchgeführt werden, wie vom RK Landesverband Tulln vorgeschlagen.

#### **Vorbereitungsphase**

Für die Vorbereitungsphase lässt sich sagen, dass ein Großteil der Personen (84%) das MitarbeiterInnengespräch den Termin 1-2 Wochen davor festgelegt hat, wie vom Landesverband Niederösterreich erwünscht, wobei aber Diskrepanzen in den Angaben zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern festzustellen waren. Da diese Vorgabe dazu gedacht ist, sich optimal auf das Gespräch vorzubereiten – wie auch in der Theorie empfohlen (siehe Kapitel 3.2.1.1.) – kann davon ausgegangen werden,

dass bei einem Großteil der TeilnehmerInnen grundsätzlich genug Zeit vorhanden war, um sich vorzubereiten.

Wie Hofbauer und Winkler (2004) vorschlagen, soll zur Unterstützung ein Gesprächsvorbereitungsbogen dienen. Es konnte festgestellt werden, dass 80% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen von ihren Führungskräften erhalten haben.

40% der Führungskräfte und 30% der MitarbeiterInnen haben angegeben, sich 15 Minuten Zeit für die Vorbereitung genommen zu haben, der Großteil zwischen 15 Minuten und eine Stunde. Dieses Ergebnis kann nur mit Vorsicht interpretiert werden, da hier keine Aussagen über die Qualität der Vorbereitung gemacht werden können.

### **MitarbeiterInnengespräch**

73% der Befragten gaben an, dass das Gespräch bis zu einer Stunde gedauert hätte, bei 27% dauerte es bis zu zwei Stunden. Auch hier kann nicht von der Länge des Gesprächs auf die Qualität zurückgeschlossen werden, in der Literatur wird allerdings die Dauer zwischen 1-3 Stunden angegeben (siehe Kapitel 3.2.1.1.).

96% der TeilnehmerInnen gaben an, dass das MitarbeiterInnengespräch ungestört statt fand, wie auch vom Landesverband Niederösterreich erwünscht.

### **Feedback**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlten sich wertgeschätzt von ihren Führungskräften und gaben an, sachliches und konkretes Feedback bekommen zu haben, wie auch in der Literatur gefordert (siehe Kapitel 3.2.3.1.). Das Feedbackgespräch als insgesamt positiv beurteilten 67 von 70 MitarbeiterInnen und 69 von 70 Führungskräften, wobei die Führungskräfte von ihren MitarbeiterInnen auch als kompetent bezüglich des erhaltenen Feedbacks eingestuft wurden. Dies kann als sehr positiv bewertet werden, da nach Jöns (2000) und Zenglein, Lohs und Kevenoglu (2010) die Kompetenz der

Führungskraft eine große Rolle spielt in Bezug auf die Feedbackakzeptanz. Auch die Glaubwürdigkeit des Feedbackgebers hängt nach Klebl (2010) damit zusammen.

Circa der Hälfte der MitarbeiterInnen wurden Schwächen im Feedbackgespräch rückgemeldet. Hier stellt sich die Frage, worin die Gründe liegen. Wie in der Literatur beschrieben, ist negatives Feedback geben verbunden mit Unsicherheit, der Angst, jemanden zu verletzen, usw. (Semmer & Jacobshagen, 2010).

In einer weiteren Untersuchung könnte herausgefunden werden, warum die Führungskräfte diesbezüglich zurückhaltend sind, um diesen Gründen in weiteren Schulungen zu begegnen. Pritchard et al. (2002, zitiert nach Semmer und Jacobshagen, 2010, S.40, siehe auch schon Kapitel 3.2.3.3.) stellten fest, dass Feedback motivierend wirkt, auch wenn es negativ ist, da als wichtigerer Faktor gilt, ob es als zutreffend und fair empfunden wird.

### **Ziele und Entwicklungsmaßnahmen**

Mit 56% der TeilnehmerInnen wurden 2-3 Ziele vereinbart, wie vom Landesverband Niederösterreich vorgeschlagen, mit 44% der TeilnehmerInnen weniger als 2 Ziele. Um die 60% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gaben an, dass die Ziele SMART formuliert worden sind, mit 87% der Befragten wurden Entwicklungsmaßnahmen besprochen.

Da in der Literatur die Wichtigkeit der richtigen Zielformulierung ausführlich beschrieben wird (siehe Kapitel 4) und mit dem Hinweis, dass Zielsetzung Einfluss nimmt auf Leistung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Latham & Locke, 2007), könnten Befragungen der Führungskräfte (v.a. nach einer Neueinführung der MitarbeiterInnengespräche) Auskunft darüber geben, welche Hindernisse bei der Zielsetzung aufgetreten sind, um diesen in Zukunft entgegenwirken zu können.

### **Nutzen**

Die MitarbeiterInnen gaben an, über den Sinn des Gesprächs Bescheid zu wissen, knapp 90% der MitarbeiterInnen und Führungskräfte halten es auch für

sinnvoll. Ein Großteil der TeilnehmerInnen gab an, dass das Gespräch keine weitere Belastung, sondern einen Gewinn darstellt und die Kommunikation auf der Dienststelle dadurch verbessert werden kann. Nur 6 Personen sehen eher keinen Nutzen in einem MitarbeiterInnengespräch und sehen darin auch kaum einen Gewinn, sondern im Gegenteil, eher eine Belastung. 16 TeilnehmerInnen von 70 glauben zum Teil nicht, dass die Kommunikation durch MitarbeiterInnengespräche verbessert werden kann.

Anzuraten wären diesbezüglich Fortbildungen, um noch mehr Transparenz über die Sinnhaftigkeit von MitarbeiterInnengesprächen zu erreichen.

#### 11.4. Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Organisation

Bei der Überprüfung, welche Bestandteile des MitarbeiterInnengesprächs einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Organisation haben können, wie z.B. Vorbereitung, positiv bewertetes Feedbackgespräch, SMARTe Zielsetzung oder positiv bewerteter Gesprächsverlauf, konnte festgestellt werden, dass der Gesprächsverlauf 31% der Varianz erklären kann. Auch das Item „Die Ziele, die mein Vorgesetzter und ich vereinbart haben, sind im vereinbarten Zeitraum für mich erreichbar“ aus der SMARTen Zielsetzung hat mit 5% einen kleinen Effekt auf die Zufriedenheit.

#### 11.5. Einfluss auf ein gut gelungenes MAG

So wie bei Achleitner (2005, S. 86) konnte bestätigt werden, dass MitarbeiterInnen, die sich mit dem Leitfaden auf ihr Gespräch vorbereitet haben, zufriedener waren, als jene, die sich nicht vorbereitet haben.

In diesem Zusammenhang soll darauf hingewiesen werden, dass die erhobene Dauer der Vorbereitungszeit, wie auch schon vorab erwähnt, nicht ohne weitere Untersuchung mit der Qualität der Vorbereitung gleichgesetzt werden darf. Auf die Wichtigkeit der Vorbereitung sollte aber in zukünftigen Schulungen nochmals besonders hingewiesen werden.

Prädiktoren für eine positive Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch sind, wie auch für die Zufriedenheit mit der Organisation, der Gesprächsverlauf mit 15% und wiederum das Item der SMARTen Zielsetzung, nämlich „Die Ziele, die mein Vorgesetzter und ich vereinbart haben, sind im vereinbarten Zeitraum für mich erreichbar“ mit diesmal 8%. Somit konnte ein mittlerer Effekt beim Gesprächsverlauf und wiederum ein kleiner Effekt bei der Zielerreichbarkeit festgestellt werden.

Auch in einer Studie von Cohrs und Abele (2005) konnte ein regressionsanalytischer Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden.

In dieser Studie wurde untersucht, ob die MitarbeiterInnen und ihre Führungskräfte bezüglich ihre Einschätzungen in den Skalen „Gesprächsverlauf“ und „Feedback“ signifikant übereinstimmen. Dies konnte aber nicht festgestellt werden.

Pundt, Böhme und Schyns (2006, S.116) stellten fest, dass „der Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und transformationaler Führung von der Qualität der Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abhängt“. Dabei wird unter transformationaler Führung ein Stil bezeichnet, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf persönlicher Ebene (Werte, Motive) ansprechen soll (Pundt et al., 2006). Eine Begleitung oder wiederholte Schulungen der Führungskräfte, um erworbenes Wissen zu vertiefen und die Qualität noch zu verbessern wird empfohlen, denn nicht umsonst wird das MitarbeiterInnengespräch von Kießling-Sonntag (2000, S. 238) als „Königsdisziplin der Kommunikation mit Mitarbeitern“ genannt.

Weiters konnte festgestellt werden, dass die Zufriedenheit als Prädiktor einer positiven Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch mit 17% erklärter Varianz einen mittleren Effekt erzielt. Diese Untersuchung war der Studie von Alberternst und Moser (2007) nachempfunden, die mit dem Prädiktor organisationales Commitment eine positive Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch vorhersagen wollten. Diese Hypothese wurde allerdings nicht bestätigt.

## 11.5. Wirksamkeit von MitarbeiterInnengesprächen

Eine wichtige Frage in dieser Diplomarbeit war, ob Personen mit absolvierten MitarbeiterInnengespräch zufriedener mit der Organisation sind als jene ohne Gespräch. Es konnte kein wirksamer Effekt nachgewiesen werden.

Dass die Hypothese, man könne nach einem MitarbeiterInnengespräch höhere Zufriedenheit in der Organisation vorhersagen, nicht bestätigt wurde, bedeutet nicht, dass das Gespräch an sich keinen Nutzen bringt. Eine Studie von Westphal und Gmür (2009) belegt, dass es stark positive Korrelationen für Rollenklarheit und Autonomie, mittlere Korrelationen mit der Arbeitsrolle und des Führungsverhaltens mit dem organisationalen Commitment gibt. Schon in der theoretischen Ausführung dieser Diplomarbeit wurde aufgezeigt, dass das MitarbeiterInnengespräch unter anderem dazu dienen sollte, Klarheit über die eigene Rolle und Zukunft in der Organisation, als auch mehr Transparenz über organisationale Ziele zu bekommen. Ein Stück Autonomie sollte durch SMARTe Zielvereinbarung erreicht werden. Vielmehr sollte das MitarbeiterInnengespräch als eine mögliche Intervention häufiger eingesetzt werden, um die Motivation, Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und somit letztlich auch die Bindung an die Organisation zu verstärken.

Nachfolgenden Studien sei empfohlen, eine längere Zeitspanne bis zur Wiederholungsbefragung vergehen zu lassen. Interessant wäre für die Zukunft die Konstruktion eines Fragebogens für ehrenamtliche MitarbeiterInnen im Sinne von Rusbults Investitionstheorie.

## 12. Zusammenfassung und Ausblick

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem MitarbeiterInnengespräch (MAG) im Roten Kreuz (RK) Niederösterreich. Es geht um die Evaluation dieser Gespräche, um die möglichen Auswirkungen auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Organisation und welche Bestandteile dieser speziellen Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen einen Einfluss auf die Zufriedenheit haben könnten.

Hofbauer und Winkler (2004, S.2) beschreiben das MitarbeiterInnengespräch als „geplantes, inhaltlich vorbereitetes Gespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern“. Wichtige Bestandteile dieses Gesprächs sind die Vorbereitung darauf, das Feedbackgespräch, die Zielvereinbarung und die Besprechung der Entwicklungsmaßnahmen, deren Bedeutung, auch im Zusammenhang mit der Zufriedenheit, Commitment und Motivation der MitarbeiterInnen in Studien belegt werden konnte. Eine wichtige Theorie stellt dabei die Zielsetzungstheorie nach Latham und Locke dar, deren Einfluss auf die Leistung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in Studien nachgewiesen werden konnte.

Die Stichprobe bestand aus 111 ehrenamtlichen und 25 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Roten Kreuzes Niederösterreich, die in eine Versuchsgruppe und eine Kontrollgruppe aufgeteilt wurden. Die Kontrollgruppe füllte in einem Abstand von circa zwei Wochen zwei idente Fragebögen zur Zufriedenheit in der Organisation aus. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Stichprobe füllten diese Fragebögen in einem Abstand von circa vier Wochen aus und absolvierten in diesem Zeitraum ein MitarbeiterInnengespräch mit anschließendem Fragebogen zum Gespräch. Auszufüllen war dieser Fragebogen für beide Teilnehmenden eines MitarbeiterInnengesprächs, also für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter und auch für die Führungskraft. Neben jeweils soziodemografischen Daten wurden die Rahmenbedingungen des MitarbeiterInnengesprächs, Einstellungen, als auch derzeitige Belastungen im privaten oder dienstlichen Bereich in diesem Fragebogen erhoben.

In der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die Terminfestlegung zum MAG 1-2 Wochen vor dem Gespräch statt gefunden hat. Auch der

Vorbereitungsbogen wurde Großteils von den Führungskräften an ihre MitarbeiterInnen ausgeteilt. 60% der MitarbeiterInnen haben sich 15 Minuten bis eine Stunde für die Vorbereitung Zeit genommen, die restlichen 40% 15 Minuten. Der Großteil der Befragten gab an, das MAG habe bis zu einer Stunde gedauert, sei aber bei 96% der TeilnehmerInnen ungestört abgelaufen.

Das Feedback wurde als sachlich und konkret empfunden, die MitarbeiterInnen fühlten sich wertgeschätzt und schätzten ihre Führungskraft bezüglich des gegebenen Feedbacks auch als kompetent ein. 67 von 70 befragte Personen haben das Feedbackgespräch als insgesamt positiv empfunden, wobei nur circa die Hälfte ein negatives Feedback von der jeweiligen Führungskraft erhalten hat.

Mit 56% der TeilnehmerInnen wurden 2-3 Ziele vereinbart, mit den restlichen Personen weniger als zwei. 60% der gesamten Befragten gaben an, dass diese Ziele SMART formuliert worden sind. 87% der MitarbeiterInnen gaben an, dass mit ihnen Entwicklungsmaßnahmen besprochen worden sind.

Ein Großteil der Personen weiß über den Sinn des MitarbeiterInnengesprächs Bescheid und findet dieses auch sinnvoll, als Gewinn und nicht als zusätzliche Belastung.

Als Bestandteile des MitarbeiterInnengesprächs haben der Gesprächsverlauf mit 31% einen großen, die Zielerreichung im vereinbarten Zeitraum mit 5% einen kleinen Effekt für die Zufriedenheit mit der Organisation.

Bei der Einstellung zum MAG sind es dieselben Prädiktoren, die einen Voraussagewert haben, der Gesprächsverlauf hat mit 15% einen mittleren und die Zielerreichung im vereinbarten Zeitraum mit 8% wiederum einen kleinen Effekt.

Bestätigt werden konnte die Hypothese, dass MitarbeiterInnen, die sich mit dem Leitfaden auf ihr Gespräch vorbereitet haben, zufriedener waren, als jene, die sich nicht vorbereitet haben.

Keine signifikante Übereinstimmung konnte jedoch zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und der Führungskraft bezüglich den Skalen „Feedback“ und „Gesprächsverlauf“ gefunden werden.

Eine wichtige Frage in dieser Diplomarbeit war, ob Personen mit absolviertem MitarbeiterInnengespräch zufriedener mit der Organisation sind als jene ohne Gespräch. Es konnte kein wirksamer Effekt nachgewiesen werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Wichtigkeit und Nutzen der MitarbeiterInnengespräche zwar theoretisch erkannt wird, die Form der Umsetzung sollte nochmals überdacht werden. Maßnahmvorschläge wären, die Anzahl der MitarbeiterInnengespräche pro Jahr zu erhöhen, die Führungskräfte (v.a. bei der Einführung der MitarbeiterInnengespräche) verstärkt zu begleiten und weitere vertiefende Schulungen einzuführen. Des Weiteren könnten Fortbildungen angeboten werden, um noch mehr Transparenz über die Sinnhaftigkeit von MitarbeiterInnengespräche zu erreichen.

Nachfolgenden Studien sei empfohlen, eine längere Zeitspanne bis zur Wiederholungsbefragung vergehen zu lassen. Interessant wäre für die Zukunft die Konstruktion eines Fragebogens für ehrenamtliche MitarbeiterInnen im Sinne von Rusbults Investitionstheorie.

## Literaturverzeichnis

- Achleitner, D. (2005). *Das Mitarbeitergespräch beim Land Oberösterreich*. Diplomarbeit. Wien: Universität Wien.
- Alberternst, C. & Moser, K. (2007). Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51, S. 116-127.
- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2008). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung (Zwölfte, vollst. überarb. Auflage)*. Berlin: Springer.
- Barr, S.H. & Conlon, E.J. (1994). Effects of Distribution of Feedback in Workgroups. *The Academy of Management Journal*, 37, S. 641-655.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Belschak, F. D., Jacobs, G. & Den Hartog D. N. (2008). Feedback, Emotionen und Handlungstendenzen: Emotionale Konsequenzen von Feedback durch den Vorgesetzten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 3, S. 147-152.
- Biehler, F., Kailer, N. & Schrems, B. (1998). *Personalentwicklung in Praxisfällen*. Wien: Linde Verlag.
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*. Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler (5., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage)*. Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (3., überarbeitete Aufl.)*. Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4., überarbeitete Aufl.)*. Berlin: Springer.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.

- Bruce, A. & Pepitone, J. S. (2001). *Mitarbeiter motivieren. Der Praxisratgeber für die neue Führungsposition*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Buchinger, K. (2001). Feedback als Steuerungsinstrument in Organisationen. In Geißner, H. & Slembek, E. (Hrsg.). *Feedback. Das Selbstbild im Spiegel der Fremdbilder* (2. durchges. und erweiterte Aufl.). St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag.
- Bungard, W. (2005). Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Themenheft: „Feedbackinstrumente und –prozesse in Unternehmen“*, 2, S. 3-13.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155 – 159.
- Cohrs, J.C. & Abele, A.E. (2005). Einflüsse von Zielerreichung und Arbeitsplatzmerkmalen auf die Arbeitszufriedenheit: Ein Vergleich verschiedener Berufsgruppen. *Wirtschaftspsychologie*, 1, S. 21-34.
- Eberle, A. & Racky, S. (2003). Untersuchung der Akzeptanz von Personal- und Zielvereinbarungsgesprächen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 18, S. 21-27.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Felfe, J., Six, B. & Schmook, R. (2005). Die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Wirtschaftspsychologie*, 1, S. 49-62.
- Felfe, J. & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In Fischer, L. (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (2., vollst. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Fersch J. M. (2005). *Erfolgsorientierte Gesprächsführung*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Fengler, J. (2004). *Feedback geben. Strategien und Übungen*. 3. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag.

- Fichman, M. & Levinthal, D.A. (1991). Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 16, 689-723.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS. Third Edition*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Fischer, L. (2006). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Geißner H. (2001). Vom Oberflächen- zum Tiefenfeedback. In Geißner, H. & Slembeck, E. (Hrsg.). *Feedback. Das Selbstbild im Spiegel der Fremdbilder* (2. durchges. und erweiterte Aufl.). St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hofbauer, H. & Winkler, B. (2004). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. München: Carl Hanser Verlag.
- Hölzerkopf, G. (1998). *Personalarbeit mit System. Potentiale nutzen, Meßbarkeit sichern*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Jöns, I. (2000). Einsatz und Effizienz verschiedener Feedbackinstrumente. *Wirtschaftspsychologie*, 3, S. 16-27.
- Jöns, I. (2005). Feedbackprozesse in Organisationen: Psychologische Grundmodelle und Forschungsbefunde. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Themenheft: „Feedbackinstrumente und –prozesse in Unternehmen“*, 2, S. 14-21.
- Kempe, H.-J. & Kramer, R. (1998). *Tips für Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter informieren, interessieren, motivieren und korrigieren*. Bergisch Gladbach: Heider Verlag.
- Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment*. New York: Academic Press.
- Kießling-Sonntag, J. (2000). *Handbuch Mitarbeitergespräche*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Kil, M., Leffelsend, S. & Metz-Göckel, H. (2000). Zum Einsatz einer revidierten und erweiterten Fassung des Job Diagnostic Survey im Dienstleistungs- und

Verwaltungssektor. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 115-128.

Kirchler, E. (2005). (Hrsg). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas.

Klebl, U. (2010). Die Verarbeitung von Feedback im Rahmen eines Development Centers. Welche Faktoren begünstigen Entwicklungsaktivität und Kompetenzentwicklung? *Wirtschaftspsychologie*, 2, 76-84.

Latham, G.P. & Locke, E.A. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.

Latham, G.P. & Locke, E.A. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*, 12, S. 290-300.

Lisner, I.M. (2005). *Organisationales Commitment und interpersonelles Vertrauen. Eine Überprüfung des Investitionsmodells für ehrenamtliche MitarbeiterInnen einer Nonprofit Organisation*. Diplomarbeit. Wien: Universität Wien.

Loffing, C., Hofmann, C., & Splietker, M. (2006). *Mitarbeitermotivation leicht gemacht. Tipps für die Motivationsarbeit*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Lurse, K. & Stockhausen A. (2001). *Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele*. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.

Maderthaler, R. (1989). Kommunikationsprozesse. In E. Roth (Ed.), *Organisationspsychologie – Enzyklopädie der Psychologie* (S. 487-504). Göttingen : Hogrefe.

Maderthaler, R. (2008). *Psychologie*. Wien: Facultas.

Maier, G.W. & Woschée, R.-M. (2002). Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126-136.

Mayer, K. (2005). Modul kommunikative Kompetenz aus der Führungskräfteausbildung Ebene 1 – Kommunikation. Rotes Kreuz

Mentzel, W. (2006). *Mitarbeitergespräche*. Planegg: Rudolf Haufe Verlag G,bH & Co. KG.

Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., & Herscovitch, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Nagel, R., Oswald, M., & Wimmer, K. (1999). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker*. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.
- Nagel, R., Wimmer, R., & Oswald, M. (2005). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker*. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.
- Neges, G. & Neges, R. (2007). *Führungskraft und Mitarbeiter*. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H..
- Nerdinger, F.W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Nerdinger, F.W. (2000). *Erfolgreich führen. Grundwissen, Strategien, Praxisbeispiele*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Nerdinger, F.W. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co.KG.
- Nerdinger, F.W., Blickle, G., & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Neuberger, O. (2004). *Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Oboth, M. & Seils, G. (2008). *Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch*. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Pawlowski K. (2005) *Konstruktiv Gespräche führen*. München: Verlag Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG.

- Pritchard, R.D., Holling, H., Lammers, F., & Clark, B. D. (Hrsg.). (2002). *Improving organizational performance with the Productivity Measurement and Enhancement System: An international collaboration*. New York: Nova Science.
- Proske, H. & Reiff, E. (2008). *Zielvereinbarungen und Jahresgespräche*. Planegg: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.
- Pundt, A., Böhme, H. & Schyns, B. (2006). Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen Commitment und transformationaler Führung. Führungsdistanz und Kommunikationsqualität. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, S. 108-120.
- Putz, P. & Lehner, M. (2002). Effekte zielorientierter Führungssysteme – Entwicklung und Validierung des Zielvereinbarungsbogens (ZVB). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 22-34.
- Richter, S.D. (2006). Zwischen Seelsorge und Supervision – das Mitarbeitergespräch in der Kirche. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 4, S. 311-330.
- Rotes Kreuz. Struktur & Organisation. Verfügbar unter:  
<http://www.rotekreuz.at/organisieren/organisation/struktur-organisation/>  
 [letzter Zugriff: 26.01.2011].
- Rotes Kreuz. Leistungsberichte. Verfügbar unter:  
<http://www.rotekreuz.at/noe/berichten/publikationen/leistungsberichte/>  
 [letzter Zugriff: 26.01.2011].
- Rotes Kreuz Stimmungsbarometer. (2005). ÖRK.
- Rotes Kreuz Stimmungsbarometer. (2008). ÖRK.
- Rusbult, C.E. (1980). Commitment and Satisfaction in Romantic Associations – A Test of the investment model. *Journal of experimental social psychology*, 16, S. 172-186.
- Rusbult, C.E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the Investment Model: The impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of

responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.

Rusbult, C.E., Martz, J.M. & Agnew, C.R. (1998). The Investment Model Scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size. *Personal Relationships*, 5, 357-391.

Sabel, H. (1999). *Sprechen Sie mit ihren Mitarbeitern!* Würzburg: Lexika-Verlag.

Saul, S. (1995). *Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.* Weinheim: Beltz Verlag.

Saurugg, R. (2004). *Soziologische Aspekte des Ehrenamts.* Diplomarbeit. Graz: Karl-Franzens-Universität.

Schmidt, K.-H., Kleinbeck, U., Ottmann, W. & Seidel, B. (1985). Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsverhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Psychologie und Praxis, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4, 162-172.

Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2004). Leistung und Leistungsförderung. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, Bd. D/III/3 (S. 893-945). Göttingen: Hogrefe.

Schmitz, L. & Billen, B. (2000). *Mitarbeitergespräche: lösungsorientiert, klar, konsequent.* Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.

Schirmbrand, W. (2000). *Das Mitarbeitergespräch in Verwaltungsorganisationen.* Diplomarbeit. Wien: Universität Wien.

Schmölz, A. (1994). *Motive zur Fluktuationsneigung.* Diplomarbeit: Wien: Universität Wien.

Schulz von Thun, F. (2009). *Miteinander reden. Störungen und Klärungen.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Semmer, N.K. & Jakobshagen, N. (2010). Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive. *Gruppendynamische Organisationsberatung*, 41, 39-55.

Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.

- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In Roth, E., Schuler, H & Weinert, A.B. (Hrsg). *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie (Band 3). Organisationspsychologie* (S. 348-398). Hogrefe: Göttingen.
- Sperka, M. (1996). *Psychologie der Kommunikation in Organisationen. Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage*. Essen: Verlag Die Blaue Eule.
- Spieß, E. & von Rosenstiel, L. (2010). *Organisationspsychologie. Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Spieß, E. & Winterstein, H. (1999). *Verhalten in Organisationen. Eine Einführung*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Stroebe, R. (1996). Kommunikation I: Grundlagen, Gerüchte, schriftliche Kommunikation. *Arbeitshefte für Führungspsychologie*, Heft 5.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thomae, H. (1965). *Die Motivation menschlichen Handelns*. Kiepenheuer und Witsch: Köln.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Van Dick, R. & Wegge, J. (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation. In Fischer, L. (Hrsg.). *Konzepte und empirische Befunde (2., vollst. überarbeitete und erweiterte Aufl.)*. Göttingen: Hogrefe.
- Vyskovsky, P. & Wöfl, M. (2007). *Führen leicht gemacht. Leitfaden für Führungskräfte und Mitarbeiter*. Rotes Kreuz Niederösterreich, Version 2.0..
- Von der Heyde, A. & von der Linde, B. (2009). *Gesprächstechniken für Führungskräfte. Methoden und Übungen zur erfolgreichen Gesprächsführung*. Planegg: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co.KG.
- Wahren, H.-K.E. (1987). *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Webber, R. (1970). Perceptions of Interactions between Superiors and Subordinates. *Human Relations*, 23, 235-248.
- Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2004). *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Wehling, M. (1993). *Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte*. Bergisch Gladbach: Josef Eul Verlag GmbH.
- Weisbach, C.-R. (2001). *Professionelle Gesprächsführung. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Westphal, A. & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Betriebswirtschaft*, 59, 201-229.
- Zenglein, C., Lohs, M. & Kevenoglu, F. (2010). Feedback gestalten – Entwicklung fördern: Einflussgrößen zur Qualitätssicherung von Feedback und deren Implikationen für die Praxis. *Wirtschaftspsychologie*, 2, S. 66-75.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen*. München: Pearson Studium

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm einer Bezirksstelle im Roten Kreuz (Quelle: Rotes Kreuz, ..... LV Niederösterreich/Organisationsentwicklung).....	10
Abbildung 2: Die 4 Seiten einer Nachricht (Proske & Reiff, 2008, S. 40).....	13
Abbildung 3: Gemeinsame Ziele (Proske & Reiff, 2008, S. 10) .....	17
Abbildung 4: Wirksamkeit von MitarbeiterInnengesprächen ..... (Proske & Reiff, 2008, S. 56).....	22
Abbildung 5: Johari - Fenster (Proske & Reiff, 2008, S. 118) .....	27
Abbildung 6: Ziele – Pyramide (Vyskovsky & Wöfl, 2007, S. 26) .....	30
Abbildung 7: Moderatoren der Zielsetzungstheorie (Nerdinger et al., 2008, S. 46) .....	36
Abbildung 8: Dreikomponentenmodell des Commitments nach Meyer (2002, zitiert nach Spieß & von Rosenstiel, 2010, S. 8).....	41
Abbildung 9: Der Führungsprozess (Mayer, 2005, ÖRK LV Nö, Führungskräfteausbildung, Ebene 1, Modul Mitarbeiterführung, S. 4) .....	48
Abbildung 10: Screeplot der 1. Faktorenanalyse .....	62
Abbildung 11: Forschungsdesign.....	71
Abbildung 12: Verteilung Geschlecht .....	76
Abbildung 13: Häufigkeit Zielvereinbarung.....	92
Abbildung 14: Information über den Sinn des MAGs .....	94
Abbildung 15: Verbesserung Kommunikation (MitarbeiterInnen) .....	96
Abbildung 16: Verbesserung Kommunikation (Führungskräfte) .....	96
Abbildung 17: Hypothesen 3.1.- 3.4. ....	99

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zuordnungscode .....	55
Tabelle 2: Items der Skala "Belohnung" .....	57
Tabelle 3: Items der Skala "Kosten" .....	57
Tabelle 4: Items der Skala "Investitionen" .....	58
Tabelle 5: Items der Skala "Alternativen" .....	59
Tabelle 6: Items der Skala "Zufriedenheit" .....	59
Tabelle 7: Items der Skala "Commitment" .....	60
Tabelle 8: Items der Skala "Exit" .....	61
Tabelle 9: Rehabilitätsstatistik der Faktoren .....	63
Tabelle 10: Items zur Vorbereitung .....	64
Tabelle 11: Items zum Feedback.....	64
Tabelle 12: Items zur Zielvereinbarung.....	65
Tabelle 13: Items bei keiner Zielvereinbarung.....	66
Tabelle 14: Items zum Gesprächsverlauf .....	67
Tabelle 15: Items zum Mitarbeitergespräch .....	68
Tabelle 16: Items zur Einstellung zum MitarbeiterInnengespräch.....	68
Tabelle 17: Beispielitems aus den Fragebögen der Führungskraft und der/dem MitarbeiterIn.....	70
Tabelle 18: Reliabilität, Mittelwert und Standardabweichung der Skala Vorbereitung, Feedback, Ziele, Gesprächsverlauf und MitarbeiterInnengespräch allgemein.....	69
Tabelle 19: Geschlechtsbeschreibung nach Gruppe.....	77
Tabelle 20: Chi-Quadrat- Test Verteilung Geschlecht in den Gruppen .....	77
Tabelle 21: Chi-Quadrat-Test Verteilung Alterskategorien in den Gruppen.....	78
Tabelle 22: ehrenamtliche/hauptamtliche Personen in Stichprobe (MAG) .....	79
und Kontrollgruppe (KO) .....	79
Tabelle 23: Führungskraft ja/nein in Stichprobe (MAG) und .....	80
Kontrollgruppe (KO) .....	80
Tabelle 24: Dienstjahre in Stichprobe (MAG) und Kontrollgruppe (KO) .....	80
Tabelle 25: Dienste Stichprobe und Kontrollgruppe .....	81
Tabelle 26: Alter der Führungspersonen .....	82
Tabelle 27: ehrenamtliche/hauptamtliche Führungskräfte.....	82
Tabelle 28: Dienstjahre der Führungskräfte.....	83
Tabelle 29: Terminfestlegung MitarbeiterInnengespräch.....	84
Tabelle 30: Vorbereitungsbogen.....	85
Tabelle 31: Vorbereitungszeit.....	86
Tabelle 32: erlebte Wertschätzung bei MitarbeiterIn .....	87
Tabelle 33: erlebte Wertschätzung bei Führungskraft.....	87
Tabelle 35: Einschätzung Feedback sachlich/konkret Mitarbeiter.....	88
Tabelle 36: Einschätzung Feedback sachlich/konkret Führungskräfte.....	89

Tabelle 37: Einschätzung Feedbackgespräch von MitarbeiterInnen (MA) und Führungskräfte(FK).....	89
Tabelle 38: Feedbackkompetenz Führungskraft .....	90
Tabelle 39: Schwächen im Feedbackgespräch.....	91
Tabelle 41: Einschätzung Sinnhaftigkeit MAG von MitarbeiterInnen (MA) und Führungskräften (FK).....	95
Tabelle 42: MitarbeiterInnengespräch als Belastung für MitarbeiterInnen und Führungskräfte.....	97
Tabelle 43: MitarbeiterInnengespräch als Gewinn für MitarbeiterInnen und Führungskräfte.....	97
Tabelle 44: Modellzusammenfassung Zufriedenheit nach dem MAG .....	99
Tabelle 45: ANOVA Zufriedenheit nach dem.....	100
MitarbeiterInnengespräch (MAG).....	100
Tabelle 46: Koeffizienten Zufriedenheit nach dem MAG.....	100
Tabelle 47: t-Test.....	102
Tabelle 48: Modellzusammenfassung Einstellung zum Gespräch .....	103
Tabelle 49: ANOVA Einstellung zum Gespräch .....	103
Tabelle 50: Koeffizienten Einstellung zum Gespräch .....	103

## Anhang Fragebögen

FB I

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Mit diesen Fragebögen möchte ich im Rahmen meiner Diplomarbeit an der Universität Wien die Mitarbeitergespräche (MAG) und Ihre Zufriedenheit in der Organisation untersuchen.

Die Teilnahme daran ist freiwillig, ich bitte aber um zahlreiche Unterstützung!

Der Fragebogen hat 6 Seiten und wird weniger als 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Bitte beantworten Sie wirklich jede Frage, damit ich Ihren Fragebogen auch auswerten kann! Es geht hier rein um Sie als Mitarbeiter, daher gibt es keine richtigen und falschen Antworten.

Sobald Sie mit der Beantwortung fertig sind, stecken Sie ihn bitte in das bereitliegende Kuvert und verschließen es.

In circa 2 Wochen werden Sie noch einen Fragebogen bekommen, ich bitte Sie auch diesen dann vollständig auszufüllen!

Ich versichere Ihnen, dass die Antworten absolut vertraulich und anonym behandelt werden.

Der anschließende Code kann nur von Ihnen entschlüsselt werden und dient mir nur zur Zuordnung.

### Ihr persönlicher Code:

Vorname der Mutter:	1. Buchstabe	
Eigener Vorname:	Letzter Buchstabe	
Eigener Nachname:	Letzter Buchstabe	
Geburtsmonat:	Ziffern	

(z.B. Vorname der Mutter: Maria, 1. Buchstabe: M  
Eigener Vorname: Stefan, letzter Buchstabe: N  
Eigener Nachname: Huber, Letzter Buchstabe: R  
Geburtsmonat: Juli 07)

**Vielen Dank!**

Ines Bürg

Geschlecht  weiblich  männlich

Alter:  bis 30  31-40  41-50  über 51

Bezirksstelle: \_\_\_\_\_

Ich arbeite im RK:  hauptamtlich  ehrenamtlich

In folgenden Bereichen bin ich tätig:  RKT  GSD

Ich bin seit...Jahren dabei:  0 - 5Jahren  5-10J  10-15J  länger

Ich habe die Funktion einer Führungskraft:  ja  nein

	0	1	2	3	>4
An wie vielen Mitarbeitergesprächen innerhalb des RK haben Sie bereits teilgenommen?	<input type="checkbox"/>				

	Bis zu 2 Wochen	ca 1 Monat	ca ein halbes Jahr	ca 1 Jahr	hatte noch keines
Wie lange ist Ihr letztes Mitarbeitergespräch innerhalb des RK her?	<input type="checkbox"/>				

	mehr als 1x pro Woche	1x pro Woche	1x in 14 Tagen	1x monatlich	gelegentlich
Wie viel Dienst machen Sie?	<input type="checkbox"/>				

	stimmt	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
Mir geht es privat derzeit gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir geht es beruflich derzeit gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Rettungseinsätze belasten mich zur Zeit sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bitte beantworten Sie folgende Fragen:**

	stimmt	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
1. Ich kann meine Fähigkeiten in meine ehrenamtliche Arbeit einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich kann meine Vorstellungen in meine ehrenamtliche Arbeit einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. In meiner Tätigkeit beim RK habe ich die Möglichkeit, neue Kenntnisse zu erwerben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich habe das Gefühl, mit meiner ehrenamtlichen Arbeit etwas zu bewirken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wenn ich Hilfe benötige, gibt es jemanden auf der Dienststelle, an den ich mich wenden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich erhalte viel Unterstützung von anderen ehrenamtlichen Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Meine ehrenamtliche Aufgabe ist sinnvoll und befriedigend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Es ist für mich ein gutes Gefühl, in meiner ehrenamtlichen Arbeit gebraucht zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Es gibt in meiner ehrenamtlichen Arbeit beim RK vieles, das ich als positiv empfinde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	stimmt	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
10. Ich vermisse oft den Austausch oder die Zusammenarbeit bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ich empfinde es als Nachteil, dass ehrenamtliche Mitarbeiter bei uns einander oft nicht kennen oder gar nicht voneinander wissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ich habe das Gefühl, dass zu wenig Neues ausprobiert wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ich mag es nicht, dass von mir erwartet wird, dass ich immer zur Verfügung stehe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Es gibt für mich zu wenig Möglichkeiten, mich weiter zu bilden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ich habe das Gefühl, dass zu viel im Landesverband falsch läuft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15a. Ich habe das Gefühl, dass zu viel in meiner Bezirksstelle falsch läuft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Es gibt in meiner ehrenamtlichen Arbeit beim RK vieles, das mich stört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	stimmt	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
17. Ich habe bereits sehr viel Zeit in meine ehrenamtliche Arbeit investiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ich habe bereits sehr viel Engagement in meine ehrenamtliche Arbeit investiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ich habe schon mehr Weiterbildungen im Rahmen meiner Tätigkeit beim RK besucht, als wegen meinen Fortbildungsstunden notwendig wäre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ich habe schon Freundschaften im RK aufgebaut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. An meiner Dienststelle werden Veranstaltungen/Ausflüge organisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21a. Ich nehme auch an den Veranstaltungen/Ausflügen meiner Dienststelle teil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	stimmt	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
22. Ich wüsste mir viele andere Möglichkeiten, um meine Freizeit auch anders zu nutzen als beim RK.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Mit meiner Ausbildung kann ich auch in jeder anderen Rettungsorganisation arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ehrenamtliche Arbeit in anderen Rettungsorganisationen wäre eine gute Alternative für mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Alles in allem gibt es gute Alternativen zu meinem jetzigen Ehrenamt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Bitte Zutreffendes ankreuzen!  
(1 = nicht zufrieden, 9 = sehr zufrieden)*

26. Ihre momentane Zufriedenheit beim RK:	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<input type="checkbox"/>								

	stimmt	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
27. Ich würde mich wieder dafür entscheiden, beim RK mitzuarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Ich kann auch anderen empfehlen diese ehrenamtliche Tätigkeit zu beginnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. In der Praxis ist diese Arbeit genauso, wie ich sie mir vorgestellt habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ich bin froh über die persönliche Herausforderung, die mir meine ehrenamtliche Arbeit bietet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Meine ehrenamtliche Tätigkeit beim RK macht mir Spaß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Die ehrenamtliche Arbeit empfinde ich als herausfordernd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Die Kommunikation allgemein auf der Dienststelle funktioniert gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Die Qualität der Rotkreuz-Führungskräfte in meinem Umfeld ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Die Art der Rückmeldung die ich von meinem Vorgesetzten für meine Arbeit bekomme, ist für mich zufrieden stellend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Ich fühle mich als Mitarbeiter ernst genommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Ich habe das Gefühl, dass meine Ideen auf der Dienststelle auch umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Ich verstehe mich mit den anderen ehrenamtlichen Mitarbeitern auf der Dienststelle gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Ich verstehe mich mit den Führungskräften auf meiner Dienststelle gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Ich bin über meine Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb des RK informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Ich fühle mich in meinen Anliegen von den Verantwortlichen auf der Dienststelle unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	stimmt	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
42. Ich fühle mich mit dem RK sehr verbunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des RK sehr ähnlich sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Ich bin stolz, wenn ich sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Ich halte dies für die beste ehrenamtliche Organisation, die für mich in Frage kommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Meine Entscheidung, beim RK mitzuarbeiten, war genau richtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Ich fühle mich in dieser Organisation wertgeschätzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Es würde eine große Veränderung in meinem Leben darstellen, wenn ich nicht mehr in dieser Organisation mitarbeiten würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	stimmt	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
49. Es ist sehr wahrscheinlich, dass ich diese ehrenamtliche Arbeit bald beenden werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Manchmal denke ich darüber nach, mit der Tätigkeit beim RK aufzuhören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Ich habe auch schon mit anderen Mitarbeitern darüber geredet, dass ich bald aufhören werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung!!!!

Ines Bürg

FB II

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Mit diesen Fragebögen möchte ich im Rahmen meiner Diplomarbeit an der Universität Wien die Mitarbeitergespräche (MAG) und Ihre Zufriedenheit in der Organisation untersuchen.

Die Teilnahme daran ist freiwillig, ich bitte aber um zahlreiche Unterstützung!

Der Fragebogen hat 6 Seiten und wird weniger als 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Bitte beantworten Sie wirklich jede Frage, damit ich Ihren Fragebogen auch auswerten kann! Es geht hier rein um Sie als Mitarbeiter, daher gibt es keine richtigen und falschen Antworten.

Sobald Sie mit der Beantwortung fertig sind, stecken Sie ihn bitte in das bereitliegende Kuvert und verschließen es.

Ich versichere Ihnen, dass die Antworten absolut vertraulich und anonym behandelt werden.  
Der anschließende Code kann nur von Ihnen entschlüsselt werden und dient mir nur zur Zuordnung.

**Ihr persönlicher Code:**

Vorname der Mutter:	1. Buchstabe	
Eigener Vorname:	Letzter Buchstabe	
Eigener Nachname:	Letzter Buchstabe	
Geburtsmonat:	Ziffern	

(z.B. Vorname der Mutter: Maria, 1. Buchstabe: M  
Eigener Vorname: Stefan, letzter Buchstabe: N  
Eigener Nachname: Huber, Letzter Buchstabe: R  
Geburtsmonat: Juli 07)

**Vielen Dank!**

Ines Bürg

	stimmt	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
49. Es ist sehr wahrscheinlich, dass ich diese ehrenamtliche Arbeit bald beenden werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Manchmal denke ich darüber nach, mit der Tätigkeit beim RK aufzuhören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Ich habe auch schon mit anderen Mitarbeitern darüber geredet, dass ich bald aufhören werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Damit haben Sie alle von mir erhaltenen Fragebögen ausgefüllt! Ich danke Ihnen sehr herzlich, dass Sie mich bei meiner Diplomarbeit unterstützt haben!!**

Ines Bürg

## Fragebogen MAG (Mitarbeiter)

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Mit diesen Fragebögen möchte ich im Rahmen meiner Diplomarbeit an der Universität Wien die Mitarbeitergespräche (MAG) und Ihre Zufriedenheit untersuchen.

Die Teilnahme daran ist freiwillig, ich bitte aber um zahlreiche Unterstützung!

Der Fragebogen hat 6 Seiten und wird weniger als 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Bitte beantworten Sie wirklich jede Frage, damit ich Ihren Fragebogen auch auswerten kann! Es geht hier rein um Sie als Mitarbeiter, daher gibt es keine richtigen und falschen Antworten.

Sobald Sie mit der Beantwortung fertig sind, stecken Sie ihn bitte zusammen mit dem Fragebogen Ihres Vorgesetzten in das bereitliegende Kuvert und verschließen es.

In circa 2 Wochen werden Sie noch einen Fragebogen bekommen, ich bitte Sie auch diesen dann vollständig auszufüllen!

Ich versichere Ihnen, dass die Antworten absolut vertraulich und anonym behandelt werden.

Der anschließende Code kann nur von Ihnen entschlüsselt werden und dient mir nur zur Zuordnung.

### Ihr persönlicher Code:

Vorname der Mutter:	1. Buchstabe	
Eigener Vorname:	Letzter Buchstabe	
Eigener Nachname:	Letzter Buchstabe	
Geburtsmonat:	Ziffern	

(z.B. Vorname der Mutter: Maria, 1. Buchstabe: M  
Eigener Vorname: Stefan, letzter Buchstabe: N  
Eigener Nachname: Huber, Letzter Buchstabe: R  
Geburtsmonat: Juli 07)

**Vielen Dank!**

Ines Bürg

Geschlecht  weiblich  männlich

Alter:  bis 30  31-40  41-50  über 51

Bezirksstelle: \_\_\_\_\_

Ich arbeite im RK:  hauptamtlich  ehrenamtlich

In folgenden Bereichen bin ich tätig:  RKT  GSD

Ich bin seit...Jahren dabei:  0 - 5Jahren  5-10J  10-15J  länger

Ich habe die Funktion einer Führungskraft:  ja  nein

	0	1	2	3	>4
An wie vielen Mitarbeitergesprächen innerhalb des RK haben Sie bereits teilgenommen?	<input type="checkbox"/>				

**Bitte beantworten Sie Fragen über die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch:**

	länger als 3 Wochen	2 Wochen	1 Woche	5 Tage	Kürzer als 5 Tage
1. Wie lange vorher wurde der Termin für das Mitarbeitergespräch angesetzt?	<input type="checkbox"/>				

	ja	eher ja	eher nein	nein
2. Ich wurde über die nötigen Vorbereitungen informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ja	nein
3. Ich habe den Vorbereitungsbogen erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ja	eher ja	eher nein	nein
4. Ich habe mich vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich habe die Checkliste zur Vorbereitung benutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Die Checkliste hat mir bei der Vorbereitung geholfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich habe das Gefühl, dass sich mein Vorgesetzter gut vorbereitet hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Weniger als 15min	15-30min	30-45min	45-60min	Mehr als 1h
8. Wie viel Zeit hat Ihre Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch in Anspruch genommen?	<input type="checkbox"/>				

**Bitte beantworten Sie Fragen über das Feedback:**

	ja	eher ja	eher nein	nein
9. Das Feedback habe ich als nützlich empfunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mit dem Feedback meines Vorgesetzten kann ich mich identifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ich schätze meinen Vorgesetzten bezüglich des gegebenen Feedbacks als kompetent ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Das Feedback wurde sachlich vorgebracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Das Feedback über die Erfüllung meiner Aufgaben war konkret und klar formuliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mein Vorgesetzter hat mir Schwächen rückgemeldet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Insgesamt habe ich das Feedbackgespräch als positiv wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bitte beantworten Sie nun Fragen über die Zielvereinbarung:**

	0	1	2	3
16. Wie viele Ziele konnten Sie vereinbaren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ja	eher ja	eher nein	nein
17. Im Gesprächsteil der Zielvereinbarung fragte mich mein Vorgesetzter, ob es Bereiche gibt, in denen er mich unterstützen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Die Ziele, die mein Vorgesetzter und ich vereinbart haben, sind:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezifisch und eindeutig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herausfordernd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für mich attraktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf einen konkreten Zeitraum bezogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im vereinbarten Zeitraum für mich erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Für die Erreichung meiner Ziele habe ich die nötigen Infos bekommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mein Vorgesetzter unterstützt mich, indem er mich ermutigt, meine Ziele zu verfolgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mit den vereinbarten Zielen bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Es ist für mich persönlich wichtig, die vereinbarten Ziele zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ich habe zu viele Ziele in meinem Tätigkeitsbereich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Während dem Gespräch sind mein Vorgesetzter und ich auch zu einer Übereinkunft gekommen, welche Entwicklungsmaßnahmen für mich in Frage kommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Bitte beantworten Sie nachfolgende Fragen über die Zielvereinbarung nur, wenn Sie keine Ziele vereinbart haben:**

	ja	eher ja	eher nein	nein
25. Wir haben keine Ziele vereinbart weil:				
Ich zufrieden bin, wie es gerade ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich sowieso bald aufhören möchte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich alles erreicht habe, was es für mich innerhalb des RK zu erreichen gibt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich aufgrund meines privaten Lebens derzeit nicht mehr in das RK investieren kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich aufgrund meines beruflichen Lebens derzeit nicht mehr in das RK investieren kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bitte beantworten Sie nun einige Fragen zum Gesprächsverlauf:**

	ja	eher ja	eher nein	nein
26. Mein Vorgesetzter hat sich mir gegenüber wertschätzend verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ich hatte das Gefühl, dass mir mein Vorgesetzter aufmerksam zugehört hat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Während des Gesprächs waren wir ungestört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Die Beziehung zwischen meinem Vorgesetzten und mir ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Ich habe das Gefühl, dass meine Wünsche und Bedürfnisse im Gespräch respektiert wurden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Ich hatte im Mitarbeitergespräch Gelegenheit Dinge zu sagen, die ich längst loswerden wollte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Ich hatte Einfluss auf den Gesprächsverlauf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Während des Gesprächs habe ich mich sehr zurückgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Ich konnte neue Motivation aus dem Gespräch schöpfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Die Stimmung während des Gesprächs empfand ich als positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Durch das Mitarbeitergespräch fühle ich mich in die Geschehnisse auf meiner Dienststelle besser eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Mit dem Gesprächsverlauf bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Meine Erwartungen an das Gespräch wurden erfüllt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Jetzt, direkt nach dem Mitarbeitergespräch fühle ich mich gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	bis 30 min	bis 1 h	bis 1,5h	bis 2h	über 2h
40. Wie lang hat das Mitarbeitergespräch gedauert?	<input type="checkbox"/>				

**Bitte beantworten Sie zum Abschluss noch Fragen zum Mitarbeitergespräch allgemein:**

	ja	eher ja	eher nein	nein
41. Über den Sinn und das Ziel des Mitarbeitergesprächs weiß ich Bescheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Ich empfinde das Mitarbeitergespräch als sinnvolle Einrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Durch das Mitarbeitergespräch kann die Kommunikation auf der Dienststelle verbessert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Ich glaube, das Mitarbeitergespräch stellt nur eine weitere Belastung für die Mitarbeiter dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Alles in allem ist das Mitarbeitergespräch ein Gewinn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	skeptisch	eher skeptisch	eher begeistert	begeistert
Wie war Ihre Einstellung gegenüber dem Mitarbeitergespräch,...				
46. bevor es mit Ihnen geführt wurde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. nachdem es mit Ihnen geführt wurde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung!

Ines Bürg

## Fragebogen MAG (Führungskraft)

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Mit diesen Fragebögen möchte ich im Rahmen meiner Diplomarbeit an der Universität Wien die Mitarbeitergespräche (MAG) und Ihre Zufriedenheit in der Organisation untersuchen.

Die Teilnahme daran ist freiwillig, ich bitte aber um zahlreiche Unterstützung!

Der Fragebogen hat 6 Seiten und wird weniger als 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Bitte beantworten Sie wirklich jede Frage, damit ich Ihren Fragebogen auch auswerten kann! Es geht hier rein um Sie als Mitarbeiter, daher gibt es keine richtigen und falschen Antworten.

Sobald Sie mit der Beantwortung fertig sind, stecken Sie ihn bitte zusammen mit dem Fragebogen Ihres Mitarbeiters in das bereitliegende Kuvert und verschließen es.

Ich versichere Ihnen, dass die Antworten absolut vertraulich und anonym behandelt werden.

Der anschließende Code kann nur von Ihnen entschlüsselt werden und dient mir nur zur Zuordnung.

### Ihr persönlicher Code:

Vorname der Mutter:	1. Buchstabe	
Eigener Vorname:	Letzter Buchstabe	
Eigener Nachname:	Letzter Buchstabe	
Geburtsmonat:	Ziffern	

(z.B. Vorname der Mutter: Maria, 1. Buchstabe: M  
Eigener Vorname: Stefan, letzter Buchstabe: N  
Eigener Nachname: Huber, letzter Buchstabe: R  
Geburtsmonat: Juli 07)

**Vielen Dank!**

Ines Bürg

weiblich  männlich  
 Geschlecht

bis 30  31-40  41-50  über 51  
 Alter:

Bezirksstelle: \_\_\_\_\_

hauptamtlich  ehrenamtlich  
 Ich arbeite im RK:

RKT  GSD  
 In folgenden Bereichen bin ich tätig:

0 – 5Jahren  5-10J  10-15J  länger  
 Ich bin seit...Jahren dabei:

ja  nein  
 Ich habe die Funktion einer Führungskraft:

	0	1	2	3	>4
An wie vielen Mitarbeitergesprächen innerhalb des RK haben Sie bereits teilgenommen?	<input type="checkbox"/>				

**Bitte beantworten Sie Fragen über die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch:**

	3 Wochen	2 Wochen	1 Woche	5 Tage	Kürzer als 5 Tage
1. Wie lange vorher wurde der Termin für das Mitarbeitergespräch angesetzt?	<input type="checkbox"/>				

	ja	eher ja	eher nein	nein
2. Haben Sie Ihren Mitarbeiter über die Vorbereitungen zum Mitarbeitergespräch informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ja	nein
3. Haben Sie Ihrem Mitarbeiter den Vorbereitungsbogen gegeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ja	eher ja	eher nein	nein
4. Ich habe mich vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich habe die Checkliste zur Vorbereitung benutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Die Checkliste hat mir bei der Vorbereitung geholfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich habe das Gefühl, mein Mitarbeiter hat sich auch gut vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Weniger als 15min	15-30min	30-45min	45-60min	Mehr als 1h
8. Wie viel Zeit hat Ihre Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch in Anspruch genommen?	<input type="checkbox"/>				

**Bitte beantworten Sie Fragen über das Feedback:**

	ja	eher ja	eher nein	nein
9. Das Feedback hat mein Mitarbeiter aus meiner Sicht als nützlich empfunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aus meiner Sicht kann sich mein Mitarbeiter mit meinem Feedback identifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ich konnte sachliches Feedback geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ich habe das Feedback sachlich vorgetragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Das Feedback über die Erfüllung der Aufgaben des Mitarbeiters habe ich konkret und klar formuliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ich habe auch Schwächen des Mitarbeiters rückgemeldet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Insgesamt hat der Mitarbeiter aus meiner Sicht das Feedbackgespräch als positiv wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beantworten Sie nun Fragen über die Zielvereinbarung:

	0	1	2	3	mehr als 3
16. Wie viele Ziele konnten Sie vereinbaren?	<input type="checkbox"/>				

	ja	eher ja	eher nein	nein
17. Im Zielvereinbarungsgespräch habe ich meinen Mitarbeiter gefragt, ob es Bereiche gibt, in denen ich ihn unterstützen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Die Ziele, die mein Mitarbeiter und ich vereinbart haben, sind:				
spezifisch und eindeutig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
messbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
herausfordernd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für den Mitarbeiter attraktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
auf einen konkreten Zeitraum bezogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
in diesem Zeitraum für den Mitarbeiter erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Für die Erreichung der Ziele habe ich die nötigen Infos gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ich unterstütze meinen Mitarbeiter, indem ich ihn ermutige, seine Ziele zu verfolgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Aus meiner Sicht ist der Mitarbeiter mit den vereinbarten Zielen zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ich denke, dass es für meinen Mitarbeiter persönlich wichtig ist, die vereinbarten Ziele zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Aus meiner Sicht hat der Mitarbeiter zu viele Ziele in seinem Tätigkeitsbereich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Während dem Gespräch kommen mein Mitarbeiter und ich auch zu einer Übereinkunft, welche Entwicklungsmaßnahmen für ihn in Frage kommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Bitte beantworten Sie nachfolgende Fragen über die Zielvereinbarung nur, wenn Sie keine Ziele vereinbaren konnten:**

	ja	eher ja	eher nein	nein
25. Wir haben keine Ziele vereinbart weil der Mitarbeiter				
zufrieden ist, wie es gerade ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sowieso bald aufhören möchte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
alles erreicht hat, was es für ihn innerhalb des RK zu erreichen gibt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufgrund seines privaten Lebens derzeit nicht mehr in das RK investieren kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufgrund seines beruflichen Lebens derzeit nicht mehr in das RK investieren kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bitte beantworten Sie nun einige Fragen zum Gesprächsverlauf:**

	ja	eher ja	eher nein	nein
26. Ich habe mich gegenüber meinem Mitarbeiter wertschätzend verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ich habe meinem Mitarbeiter aufmerksam zugehört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Während des Gesprächs waren wir ungesört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Die Beziehung zwischen meinem Mitarbeiter und mir ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Ich habe das Gefühl, dass ich die Wünsche und Bedürfnisse des Mitarbeiters im Gespräch respektiert habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Mein Mitarbeiter hatte Gelegenheit Dinge zu sagen, die er längst loswerden wollte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Mein Mitarbeiter hatte auch Einfluss auf den Gesprächsverlauf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Während des Gesprächs habe ich mich sehr zurückgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Aus meiner Sicht konnte der Mitarbeiter neue Motivation aus dem Gespräch schöpfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Die Stimmung während des Gesprächs empfand ich als positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Durch das Mitarbeitergespräch fühlt sich mein Mitarbeiter besser in die Geschenisse auf der Dienststelle eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Mit dem Gesprächsverlauf bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Ich denke, dass die Erwartungen meines Mitarbeiters an das Gespräch erfüllt wurden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Jetzt, direkt nach dem Mitarbeitergespräch fühle ich mich gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	bis 30min	bis 1h	bis 1,5h	bis 2h	über 2h
40. Wie lang hat das Mitarbeitergespräch gedauert?	<input type="checkbox"/>				

**Bitte beantworten Sie zum Abschluss noch Fragen zum Mitarbeitergespräch allgemein:**

	ja	eher ja	eher nein	nein
41. Über den Sinn und das Ziel des Mitarbeitergesprächs weiß ich Bescheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Ich empfinde das Mitarbeitergespräch als sinnvolle Einrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Durch das Mitarbeitergespräch kann die Kommunikation auf der Dienststelle verbessert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Ich glaube, das Mitarbeitergespräch stellt nur eine weitere Belastung für die Mitarbeiter dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Alles in allem ist das Mitarbeitergespräch ein Gewinn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	skeptisch	eher skeptisch	eher begeistert	begeistert
Wie war Ihre Einstellung gegenüber dem Mitarbeitergespräch,...				
46. bevor Sie es geführt haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. nachdem Sie es geführt haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ich danke Ihnen für Ihre Mühe!

Ines Bürg

Anhang: Statistische Ergänzungstabellen  
Tabellenverzeichnis für Anhang

Tabelle 51: Altersverteilung in der Stichprobe (MAG) .....	153
Tabelle 52: Altersverteilung in der Kontrollgruppe (KO).....	153
Tabelle 53: Geschlecht der Führungspersonen .....	153
Tabelle 54: Gesprächsdauer .....	154
Tabelle 55: Einschätzung der MA: Zielspezifität und Messbarkeit .....	154
Tabelle 56: Einschätzung der MA: herausfordernde und attraktive Ziele.....	154
Tabelle 57: Einschätzung der MA: konkreter Zeitraum .....	155
und Erreichbarkeit im Zeitraum .....	155
Tabelle 58: Einschätzung der MA: Verbesserung.....	155
der Kommunikation durch MAG .....	155
Tabelle 59: Einschätzung FK: Verbesserung.....	156
der Kommunikation durch MAG .....	156
Tabelle 60: Hypothese 2.6.: Übereinstimmung Gesprächsverlauf .....	156
Tabelle 61: Hypothese 2.6. Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest.....	156
Tabelle 62: Hypothese 2.6.: Spearman Korrelation Gesprächsverlauf.....	157
Tabelle 63: Hypothesen 2.6.: Übereinstimmung Feedback.....	157
Tabelle 64: Hypothese 2.6.: Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest.....	158
für Übereinstimmung Feedback.....	158
Tabelle 65: Hypothese 2.6.: Spearman Korrelation für Übereinstimmung Feedback.....	158
Tabelle 66: Hypothese 2.7.: Regressionsanalyse.....	159
Tabelle 67: Hypothese 2.7.: Regressionsanalyse.....	159
Tabelle 68: Hypothese 2.7.: Regressionsanalyse.....	159

Tabelle 51: Altersverteilung in der Stichprobe (MAG)

Gruppe			Häufigkeit	Prozent
MAG	Gültig	< 30	39	55,7
		31-40	19	27,1
		41-50	10	14,3
		> 50	2	2,9
	Gesamt	70	100,0	

Tabelle 52: Altersverteilung in der Kontrollgruppe (KO)

Gruppe			Häufigkeit	Prozent
KO	Gültig	< 30	45	68,2
		31-40	9	13,6
		41-50	6	9,1
		> 50	6	9,1
	Gesamt	66	100,0	

Tabelle 53: Geschlecht der Führungspersonen

Geschlecht der Führungspersonen			
		Häufigkeit	Prozent
Gültig	männlich	22	84,6
	weiblich	4	15,4
	Gesamt	26	100,0

Tabelle 54: Gesprächsdauer

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	bis 30min	24	34,3
	bis 1h	27	38,6
	bis 1,5h	12	17,1
	bis 2h	7	10,0
	Gesamt	70	100,0

Tabelle 55: Einschätzung der MA: Zielspezifität und Messbarkeit

		Ziel_spezifisch		Ziel_messbar	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	55	78,6	49	70,0
	eher ja	11	15,7	11	15,7
	eher nein	1	1,4	6	8,6
	Gesamt	67	95,7	66	94,3
Fehlend	System	3	4,3	4	5,7
Gesamt		70	100,0	70	100

Tabelle 56: Einschätzung der MA: herausfordernde und attraktive Ziele

		Ziel_herausfordernd		Ziel_attraktiv	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	35	50,0	48	68,6
	eher ja	23	32,9	19	27,1
	eher nein	5	7,1		
	nein	3	4,3		
	Gesamt	66	94,3	67	100,0
Fehlend	System	4	5,7	3	4,3
Gesamt		70	100,0	70	100,0

Tabelle 57: Einschätzung der MA: konkreter Zeitraum  
und Erreichbarkeit im Zeitraum

		Ziel_Zeitraum		Ziel erreichbar	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	40	57,1	44	62,9
	eher ja	16	22,9	19	27,1
	eher nein	7	10,0	3	4,3
	nein	4	5,7		
	Gesamt	67	95,7	66	94,3
Fehlend	System	3	4,3	3	4,3
Gesamt		70	100,0	70	100,0

Tabelle 58: Einschätzung der MA: Verbesserung  
der Kommunikation durch MAG

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	41	58,6
	eher ja	19	27,1
	eher nein	8	11,4
	nein	2	2,9
	Gesamt	70	100,0

Tabelle 59: Einschätzung FK: Verbesserung  
der Kommunikation durch MAG

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ja	49	70,0
	eher ja	15	21,4
	eher nein	5	7,1
	nein	1	1,4
	Gesamt	70	100,0

Tabelle 60: Hypothese 4.6.: Übereinstimmung Gesprächsverlauf

**Deskriptive Statistiken**

	N	Mittelwert	Standardabweichung
Skala Gesprächsverlauf	69	1,3333	,32035
Skala Gesprächsverlauf FK	70	1,3033	,34721

Tabelle 61: Hypothese 2.6. Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

**Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest**

		Skala Gesprächsverlauf	Skala Gesprächsverlauf FK
N		69	70
Parameter der Normalverteilung <sup>a,b</sup>	Mittelwert	1,3333	1,3033
	Standardabweichung	,32035	,34721
Extremste Differenzen	Absolut	,149	,211
	Positiv	,147	,211
	Negativ	-,149	-,191
Kolmogorov-Smirnov-Z		1,238	1,768
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,093	,004

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b. Aus den Daten berechnet.

Tabelle 62: Hypothese 2.6.: Spearman Korrelation Gesprächsverlauf

<b>Korrelationen</b>			Skala Gesprächs verlauf	Skala Gesprächs verlauf FK
Spearman-Rho	SkalaGesprächsverlauf	Korrelationskoeffizient	1,000	,184
		Sig. (2-seitig)	.	,130
		N	69	69
	SkalaGesprächsverlaufFK	Korrelationskoeffizient	,184	1,000
		Sig. (2-seitig)	,130	.
		N	69	70

Tabelle 63: Hypothesen 2.6.: Übereinstimmung Feedback

<b>Deskriptive Statistiken</b>			
	N	Mittelwert	Standardabweichung
SkalaFeedback	69	1,2077	,31752
SkalaFeedbackFK	70	1,3143	,36287

Tabelle 64: Hypothese 2.6.: Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest  
für Übereinstimmung Feedback

**Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest**

		Skala Feedback	Skala Feedback FK
N		69	70
Parameter der Normalverteilung <sup>a,b</sup>	Mittelwert	1,2077	1,3143
	Standardabweichung	,31752	,36287
Extremste Differenzen	Absolut	,323	,278
	Positiv	,323	,278
	Negativ	-,256	-,193
Kolmogorov-Smirnov-Z		2,685	2,328
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,000	,000

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b. Aus den Daten berechnet.

Tabelle 65: Hypothese 2.6.: Spearman Korrelation für Übereinstimmung Feedback

**Korrelationen**

			Skala Feedback	Skala Feedback FK
Spearman-Rho	SkalaFeedback	Korrelationskoeffizient	1,000	,125
		Sig. (2-seitig)	.	,305
		N	69	69
	SkalaFeedbackFK	Korrelationskoeffizient	,125	1,000
		Sig. (2-seitig)	,305	.
		N	69	70

Tabelle 66: Hypothese 2.7.: Regressionsanalyse

**Modellzusammenfassung<sup>b</sup>**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R- Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,409 <sup>a</sup>	,167	,154	,49441

a. Einflußvariablen : (Konstante), SkalaZufriedenheit

b. Abhängige Variable: Skalamag

Tabelle 67: Hypothese 2.7.: Regressionsanalyse

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	3,133	1	3,133	12,819	,001 <sup>a</sup>
Nicht standardisierte Residuen	15,644	64	,244		
Gesamt	18,777	65			

a. Einflußvariablen : (Konstante), SkalaZufriedenheit

b. Abhängige Variable: Skalamag

Tabelle 68: Hypothese 2.7.: Regressionsanalyse

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	,706	,217		3,254	,002
SkalaZufriedenheit	,475	,133	,409	3,580	,001

a. Abhängige Variable: Skalamag

## **Abstract**

Unter Anwendung der Zielsetzungstheorie nach Latham und Locke und Studien zum Einfluss von Feedback und Vorbereitung auf das MitarbeiterInnengespräch wurde wissenschaftlich bestätigt, dass diese Komponenten einen Einfluss auf die Zufriedenheit, Motivation und Commitment der MitarbeiterInnen haben.

Das Anliegen der vorliegenden Diplomarbeit ist es, das MitarbeiterInnengespräch des Roten Kreuzes in Niederösterreich zu evaluieren, Bestandteile des MitarbeiterInnengesprächs zu finden, die zum einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Organisation, zum anderen einen Einfluss auf die Einstellung zum Gespräch haben, zu finden. Die Übereinstimmung zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter während des MitarbeiterInnengesprächs wird untersucht. Darüber hinaus wird abgeklärt, ob MitarbeiterInnen, die ein Gespräch absolviert haben zufriedener sind, als jene, ohne MitarbeiterInnengespräch.

Zu diesem Zweck wurden die Daten von insgesamt 136 MitarbeiterInnen des Roten Kreuzes in Niederösterreich in einer Quer- und Längsschnittuntersuchung erhoben.

Durch die Querschnittuntersuchung wurde das MitarbeiterInnengespräch mit einem Fragebogen für jeweils die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter und die jeweilige Führungskraft erhoben. Das Gespräch wurde nach den Richtlinien des Roten Kreuzes Niederösterreich evaluiert. Als wichtige Prädiktoren für die Zufriedenheit mit der Organisation und für die positive Einstellung zum Gespräch konnten regressionsanalytisch der Gesprächsverlauf und die Zielerreichung gefunden werden. Bestätigt werden konnte die Hypothese, dass MitarbeiterInnen, die sich mit dem Leitfaden auf ihr Gespräch vorbereitet haben, zufriedener waren, als jene, die sich nicht vorbereitet haben. Keine signifikante Übereinstimmung konnte jedoch zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und der Führungskraft bezüglich den Skalen „Feedback“ und „Gesprächsverlauf“ gefunden werden. Personen mit absolviertem MitarbeiterInnengespräch konnten als nicht signifikant zufriedener mit der Organisation eingestuft werden als jene ohne Gespräch.

## Lebenslauf

Name: Ines Veronika Bürg  
Geboren: 25.07.1979, in Niederösterreich  
Kontakt: ines.buerg@hotmail.com  
Nationalität: Österreich

## Ausbildung

1985-1989: Volksschule Türnitz, NÖ  
1989-1997: Bundesgymnasium Lilienfeld, NÖ  
1997: Matura  
Teilstudium der Medizin an der Medizinischen  
Universität Wien  
Seit 2003 Studium der Psychologie an der  
Universität Wien

## Berufspraxis

2004 – April 2006:  
geringfügig beschäftigt als  
Ordinationsgehilfin bei einem praktischen  
Arzt (Wien)

Jänner 2006 – Juli 2007:  
Agent im Call Center der WKO –  
Problemlösungen für Klein- und  
Mittelbetriebe in der Außenwirtschaft

August 2007 – Oktober 2008:  
Sachbearbeiterin bei Holzflussmanagement  
AW GmbH

seit November 2009:  
PR- Arbeit, Kundenakquirierung bei Men for  
Trees Forstpersonal Management GmbH  
(international tätig in F, D, S,...u.a.)

## **Fort- /Weiterbildungen**

Ausbildung zur Notfallsanitäterin beim Roten Kreuz

Erste Hilfe-Lehrbeauftragte

Ausbildung „Klassische Massage“

Ausbildung Kriseninterventionsteam (KIT), Rotes Kreuz

Ausbildung zur Trainerin in der Erwachsenenbildung

## **Praktika**

Kinder- und Jugendpsychiatrie KH Rosenhügel

IMC Rosenhügel

Diabetesambulanz KH Lainz

Urologieambulanz KH Lainz

Medizinische Betreuung von Kinder & Jugendlichen  
im Rahmen des Erholungsaufenthaltes der  
NÖGKK in Italien

Telefonberaterin für die Ö3-Kummernummer im  
Rahmen des Praktikums für das Studium der  
Psychologie (Rotes Kreuz)

Praktikum in einer AMS-Maßnahme (50+) im  
Rahmen der Trainerinnenausbildung