

Mitarbeitergespräche im Blick der Wissenschaft

Review

Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen,
Feedback und Zielvereinbarungen:
Theoretische Einordnung und Empirische Befunde
(Teil 1)

Empirische Untersuchung

Akzeptanz, Zufriedenheit und Einstellungen
zu Mitarbeitergesprächen und Leistungsrückmeldung
am KIT:
Resultate und Einflussfaktoren
(Teil 2)

Zur Erlangung des akademischen Grades einer
DOKTORIN DER PHILOSOPHIE (Dr. phil.)

von der KIT-Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften des
Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)
angenommene

DISSERTATION

von

Julia Eisold-Fritz

KIT-Dekan: Prof. Dr. Michael Mäs

1. Gutachter: Prof. Dr. Gerd Gidion

2. Gutachter: PD Dr. Martin Schwarz

Tag der mündlichen Prüfung: 18.12.2025

MITARBEITERGESPRÄCHE

IM BLICK DER WISSENSCHAFT

Review

Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen,
Feedback und Zielvereinbarungen:
Theoretische Einordnung und Empirische Befunde
(Teil 1)

& Empirische Untersuchung

Akzeptanz, Zufriedenheit und Einstellungen
zu Mitarbeitergesprächen und Leistungsrückmeldung
am KIT:
Resultate und Einflussfaktoren
(Teil 2)

DISSERTATION

Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften
des Karlsruher Instituts für Technologie - KIT

Verfasserin: Julia Eisold-Fritz

Karlsruhe Juli 2025

ABSTRACT

Der Wert von Mitarbeitergesprächen und ihr Beitrag zu verschiedenen Aspekten des Arbeitslebens, wie der Kommunikation, der Abstimmung von Planungen und Zielen und der Identifikation von Weiterentwicklungsmöglichkeiten wird immer wieder diskutiert. Vielfach diskutiert werden die Einflussfaktoren Informiertheit und Vorbereitung, Beziehung zur Führungskraft und Möglichkeiten der Partizipation auf die Outputs von Mitarbeitergesprächen. Ziel dieser Arbeit war es, die Einstellungen und die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, sowie deren wahrgenommene Nützlichkeit im Hinblick auf die für Mitarbeitergespräche und eine Leistungsrückmeldung formulierten Zielsetzungen zu messen und im Anschluss an die bisherige Forschung die Einflussfaktoren auf diese Größen zu identifizieren. Im ersten Teil wird das Konstrukt Mitarbeitergespräche mit seinen zumeist präsenten Bestandteilen Leistungsbeurteilungen, Feedback und Zielvereinbarungen zunächst theoretisch beleuchtet. Im Anschluss werden in einem Review die wesentlichen Forschungsfelder und deren Ergebnisse rund um die Themen Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, Feedback und Zielvereinbarungen, sowie exemplarisch verschiedene Feldstudien und einzelne Experimentalstudien, näher dargestellt, um eine Einordnung in den Gesamtkontext der Forschungen um Mitarbeitergespräche zu ermöglichen. Ein Exkurs zur Forschungslage der vielfach - auch im Zuge der vorliegenden Untersuchung - in Diskussion stehenden Frage, ob leistungsorientierte Bezahlung sinnvoll ist oder zu mehr Leistung führt, ergänzt Teil 1. In Teil 2 folgt die Beschreibung und Auswertung der durchgeführten empirischen Felduntersuchung unter ca. 600 (B1) bzw. 700 Mitarbeitenden (B2) mit zwei Befragungen (B1: n=131, B2: n= 138) im Abstand von zwei Jahren zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung mit standardisierten Kriterien im Bereich der Verwaltung, Rechenzentrum und Bibliothek einer großen Forschungsuniversität in Deutschland. Im Ergebnis zeigt sich, dass insgesamt überwiegend positive Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bestehen, die Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung jedoch signifikant ungünstiger ausfallen, ferner geben in beiden Befragungen weniger als die Hälfte der Befragten an, dass bisher geführte Mitarbeitergespräche als 'weiterbringend' wahrgenommen wurden, womit der wahrgenommene Nutzen von Mitarbeitergesprächen nur unterdurchschnittlich beurteilt wird. Die gemessenen Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen im Hinblick auf deren Ziele werden im Einzelnen dargestellt. Im Anschluss an die bisherige Forschung wurden schließlich die Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, die wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen, die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und die Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung untersucht. Im Ergebnis kann unter dem Aspekt 'Informiertheit' gezeigt werden, dass sich die bloße Seminarteilnahme nicht auf die Einstellungen oder die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen auswirkt, wohl aber die eigenständige vorherige Informationsbeschaffung. Die 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten', die das Führungsverhalten in den Punkten Anerkennung/ Respekt, „Gehört-Werden“ i.S. von „Voice“, Vertrauen / Wohlwollen, Integrität und Rückhalt erfasst, stellen den größten Einflussfaktor auf die 'Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen' und die 'wahrgenommene Nützlichkeit' von Mitarbeitergesprächen dar, gefolgt von der 'Informiertheit' und Faktoren der 'Zufriedenheit mit der Arbeitssituation', darunter die Partizipation. Entgegen der Erwartungen zeigt sich als größter bedeutsamer Einflussfaktor auf die 'Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen' die 'Partizipation', wenngleich auch für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen das Führungsverhalten für sich gesehen von signifikantem Einfluss ist. Als maßgebender Einflussfaktor auf die 'Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung' stellt sich das Kriterium 'Partizipation' heraus. Die Ergebnisse werden diskutiert.

ABSTRACT *English*

The value of institutionalized appraisal interviews and their contribution to various aspects of working life - such as communication, the alignment of plans and objectives, and the identification of opportunities for further development - is frequently discussed. Consistent parts of the discussion are influencing factors as information and preparation, the relationship to the manager, and the opportunity for participation and their impact on the outcomes of appraisal interviews. The aim of this study was to measure attitudes towards and satisfaction with appraisal interviews, as well as their perceived usefulness with regard to the objectives formulated for appraisal interviews and a performance feedback, and to identify the factors influencing these variables referring to previous research. In Part 1 the concept of appraisal interviews - typically comprising performance appraisals, feedback and agreement on objectives - is initially considered from a theoretical perspective, followed by a review investigating the key areas of research and their findings on the issues appraisal interviews, performance appraisals, feedback and agreement on objectives, as well as presenting various field studies and individual experimental studies as examples to provide a placement within a broader context of research on appraisal interviews. The review is supplemented by a digression on the state of research regarding the frequently debated question of whether financial incentives or rewards are senseful or lead to improved performance. Part 2 presents the description and evaluation of an empirical field study on appraisal interviews and standardised performance feedbacks among approximately 600 (B1) to 700 employees (B2) with two surveys (B1: n=131, B2: n=138) conducted two years apart within the administration, the data centre and the library department of a major research university in Germany. The results show that the overall attitudes towards appraisal interviews are predominantly positive; however, attitudes towards standardised performance feedback are significantly less favourable. Furthermore, in both surveys, fewer than half of the respondents stated that previous appraisal interviews were perceived as useful, showing that the perceived benefits of appraisal interviews are rated as below average. The measured attitudes towards appraisal interviews with regard to their objectives are presented in detail. Following on from previous research, the factors influencing satisfaction with appraisal interviews, the perceived usefulness of appraisal interviews, attitudes towards appraisal interviews and attitudes towards standardised performance feedback were finally examined. From the perspective of 'informedness' the results show, that mere attendance at a seminar does not affect attitudes or satisfaction with appraisal interviews; however, actively seeking out information beforehand does. 'Experiences of working with one's line manager' - which include leadership behaviour in terms of recognition/respect, 'being heard' in the sense of 'voice', trust/goodwill, integrity and support, represent the greatest influencing factor on 'satisfaction with appraisal interviews' and the 'perceived usefulness of appraisal interviews', followed by 'level of information' and factors relating to the 'satisfaction with the work situation', including 'participation'. Contrary to expectations, 'participation' emerges as the most significant influencing factor on 'attitudes towards appraisal interviews', although 'leadership behaviour' taken on its own also has a significant influence on these attitudes. The criterion of 'participation' emerges as the decisive influencing factor on 'attitudes towards standardised performance feedback'. The results are discussed.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
Abstract <i>English</i>	2
INHALTSVERZEICHNIS	3
EINLEITUNG	8
TEIL 1	16
I THEORETISCHE EINORDNUNG	17
I.1 Das Mitarbeitergespräch: Begriff, Abgrenzung, Ziele und Inhalte	18
Mitarbeitergespräch - Begriff und strukturelle Abgrenzung	18
Mitarbeitergespräch – Funktionen, Ziele und Inhalte	24
Mitarbeitergespräch - Einordnung mit Blick auf Teil 2	29
I.2 Feedback, Leistungsbeurteilungen & Beurteilungsgespräche	30
Feedback	30
Leistungsbeurteilungen	31
Leistung und deren Messung anhand standardisierter Kriterien	34
Feedback- und (Leistungs-) Beurteilungsgespräche	37
Leistungsrückmeldung - Einordnung mit Blick auf Teil 2	39
I.3 Ziele - Zielvereinbarungen und Zielsetzung	40
Zielvereinbarung und Zielsetzung	42
Arten von Zielen	43
Kriterien für die Vereinbarung von Zielen	43
Wirkungen von Zielen und Zielvereinbarungen	44
Ziele - Einordnung mit Blick auf Teil 2	45
II REVIEW ZUM STAND DER FORSCHUNG	46
II.1 Organisationale Gerechtigkeit & Fairness	50
Distributive Gerechtigkeit - Verteilungsgerechtigkeit	51
Prozedurale Gerechtigkeit - Verfahrensgerechtigkeit	54
Interaktionale Gerechtigkeit: Interpersonale und informationale Gerechtigkeit	55

'Organizational Justice' - Empirische Befunde und Bezug zu Mitarbeitergesprächen	58
II.2 Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche	61
Charakteristika der Gesprächsführung	63
Partizipation, Organisationale Gerechtigkeit und Commitment	68
Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in	82
Informationen und Vorbereitung auf das Gespräch	90
Akzeptanz und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen	96
II.3 Leistungsbeurteilung und Feedback	119
Einflussfaktoren auf Leistungsbeurteilungen und Objektivität	122
Leistungsbeurteilungen - Wirkungen und Akzeptanz	145
Feedback und Feedbacksysteme	169
Neuere Ansätze: Feedbackkultur und Performance Management	176
II.4 Ziele - In die Zukunft blicken	181
Erkenntnisse aus den Forschungen um die Zielsetzungstheorie	182
Akzeptanz von Zielen und Zielvereinbarungen	198
Exkurs: Leistungsbezogene Bezahlung und Motivation	200
ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK AUF TEIL 2	206
TEIL 2	226
EINLEITUNG UND RELEVANZ DER UNTERSUCHUNG	227
I ENTWICKLUNG DER UNTERSUCHUNG UND KONZEPTION	230
I.1 Mitarbeitergespräche in der untersuchten Einrichtung	230
Historie zur Einführung von Mitarbeitergesprächen in der untersuchten Einrichtung	230
Inhaltliche Entwicklung der Konzeption	232
Konzeption des Modells - Mitarbeitergespräche und Leistungsrückmeldung	233
Bekanntmachung und Einführungszeitraum	236
I.2 Entstehen und Konzeption der Untersuchung	237
Entstehen und Entwicklung der Untersuchung	237
Vorarbeiten - Seminarevaluation	237
Ziele der Untersuchung und Forschungsfragen	242
Konzeption der Befragungen und Fragenkatalog	245

Untersuchungsdurchführung	246
I.3 Methodik und Gliederung	247
Stichproben und Stichprobenumfang	247
Einrichtung von Indizes und Skalen	249
Gliederung	260
Anschluss an die bisherige Forschung und Hypothesenformulierung	262
Modelltheoretische Einbindung der Ergebnisse	279
Weitere Anmerkungen zur Methodik	279
II DESKRIPTIVE STATISTIK – ERGEBNISSE DER BEFRAGUNGEN	285
II.1 Demographische Variable und Struktur der Stichproben	285
Auswertung und Ergebnisse - Befragungen 1 und 2	285
Auswertung und Ergebnisse der `Doppelantworter/innen`	297
Gesamtblick - Demographie und Struktur der Stichproben	304
II.2 Seminarteilnahme und Informiertheit zu Mitarbeitergesprächen	306
Auswertung und Ergebnisse - Befragungen 1 und 2	307
Auswertung und Ergebnisse der `Doppelantworter/innen`	318
Gesamtblick - Seminarteilnahme und Informiertheit	325
II.3 Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/innen	327
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen - B1 & B2	328
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen – Doppelantworter/innen	333
Gesamtblick - Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/innen	336
II.4 Motivation [Exkurs]	337
II.5 Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	339
Skala „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“	340
Zufriedenheit mit der Arbeitssituation – Items thematisch	341
Gesamtblick - Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	345
II.6 Mitarbeitergespräche: Einführung und Teilnahme an Mitarbeitergesprächen	347
Einführung von Mitarbeitergesprächen und Teilnahme - B1 und B2	347
Einführung von Mitarbeitergesprächen und Teilnahme - Doppelantworter/innen	348
Gesamtblick - Mitarbeitergespräche: Einführung und Teilnahme	349
II.7 Wahrnehmung von und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen	350

Wahrnehmung / Zufriedenheit mit MAG - B1 und B2	350
Wahrnehmung / Zufriedenheit mit MAG - Doppelantworter/innen	351
Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeiter/innen im Vergleich	351
Vergleich der beiden Untersuchungen	352
Gesamtblick - Wahrnehmung / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen	353
II.8 Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen	353
Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen - Ergebnisse der Stichproben B1 und B2	354
Skala 'Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen' und Vergleich der Stichproben	358
Doppelantworter/innen – Einstellungen zu MAG - intraindividuelle Entwicklungen?	359
Skala 'Einstellungen (...)' und Vergleich der Stichproben - Doppelantworter/innen	363
Gesamtblick - Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen	364
II.9 Einstellungen zu einer formalisierten Leistungsrückmeldung	365
Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen – B1 und B2	366
Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen – Doppelantworter/innen	368
Gesamtblick - Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen	370
II.10 Zielvereinbarungen	370
II.11 Auswertung der offenen Fragen – Mitarbeitergespräche	371
Offene Antworten Mitarbeitergespräche - Befragung 1	371
Offene Antworten Mitarbeitergespräche - Befragung 2	373
II.12 Auswertung der offenen Fragen - Leistungsrückmeldungen	375
Offene Antworten Leistungsrückmeldungen - Befragung 1	375
Offene Antworten Leistungsrückmeldungen - Befragung 2	376
III KORRELATIVE AUSWERTUNG	377
III.1 Einflüsse der demographischen Variablen	377
Frauen und Männer - Nominalskalierte Variable	379
Frauen und Männer - Intervallskalierte Variable	404
Weitere mögliche Einflüsse: Lebensalter, Organisationszugehörigkeit, Führungsverantwortung, Mitarbeitergruppe und Bildungsabschluss	409
Gesamtbeurteilung der demographischen Einflüsse	412
III.2 Seminarteilnahme und Informiertheit zu Mitarbeitergesprächen	413
Seminarteilnahme – Ergebnisse der Hypothesen H1 bis H4	413

Informiertheit (INDEX) – Ergebnisse der Hypothesen H5 und H6	423
Zusammenfassung und Interpretation – Seminarteilnahme und Informiertheit	433
III.3 Zusammenarbeit mit dem / der Vorgesetzten (Item und Skala)	434
Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten - Ergebnisse Hypothesen H7 bis H9	434
Zusammenfassung und Interpretation	451
III.4 Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	452
Zufriedenheit mit der Arbeitssituation – Ergebnisse der Hypothese H10	452
Ergänzende Analyse der Korrelationen mit den Subskalen (H10.4 bis H10.6):	
Weitere Differenzierungen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	457
Zusammenfassung und Interpretation – Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	460
III.5 Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch	462
Teilnahme am Mitarbeitergespräch – Ergebnisse zur Hypothese H11	462
Zusammenfassung und Interpretation – Einfluss der Teilnahme am MAG	467
IV MODELLTHEORETISCHE EINBINDUNG DER ERGEBNISSE	468
IV.1 Regressionsanalysen für die zentralen zu erklärenden Variablen	468
Modell 1 - Wahrnehmung und Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen	470
Modell 1A - Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche	482
Modell 2 - Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen	493
Modell 3 - Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung	509
ZUSAMMENFASSUNG, INTERPRETATION UND AUSBLICK	522
DANKSAGUNG	584
ANHANG	585
Anhang - Erhebungsinstrumente	586
Anhang - Tabellen und Abbildungen	595

Einleitung

Mitarbeitergespräche sind in westlichen Industrieländern¹ in der Zwischenzeit ein weitgehend anerkanntes Instrument der Mitarbeiterführung und werden im Hinblick auf verschiedene Aspekte auch als Instrument der Personalentwicklung gesehen. Im Jahr 2018 sind es bereits 97% der TOP-Unternehmen, die institutionalisierte Mitarbeitergespräche durchführen (Hossiep et al. 2019 u. 2021).² Zehn Jahre zuvor waren es in wirtschaftlichen Unternehmen bereits zwischen 86 und 93%, während Mitarbeitergespräche im öffentlichen Dienst erst seit der Jahrtausende einen Aufschwung erleben.³ Gleichzeitig verfügt die Forschung um das Thema Mitarbeitergespräche international bereits über eine lange Historie.

Für den öffentlichen Dienst geht beispielhaft aus einer Vollerhebung im Bereich der Landesverwaltung Niedersachsens hervor, dass bis zu Beginn des Jahrtausends in etwa 34% der Einrichtungen des Landes bereits Mitarbeitergespräche eingeführt wurden, und bei weiteren 48,4% der Dienststellen in Planung waren (König & Rehling, 2006, sowie 2007).⁴ Aktuellere Untersuchungen zur Frage der Verbreitung von Mitarbeitergesprächen im öffentlichen Dienst liegen kaum vor.⁵

¹ Zu Mitarbeitergesprächen im englischsprachigen Raum sowie internationalen Beiträgen vgl. Fßn. 52 und 129.

² vgl. Hossiep et al., 2021. In der Untersuchung wurden ausschließlich TOP-Unternehmen mit großen Mitarbeiterzahlen, in der Befragung 2017/2018 in 3 Ländern (Deutschland, Österreich und der Schweiz) untersucht. 97% der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, geben an, institutionalisierte Mitarbeitergespräche durchzuführen.

³ In einer Repräsentativbefragung der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg im Jahr 2002 mit einer Beteiligung von 237 Unternehmen hatten 2001/2002 noch 62,4% der deutschen Unternehmen 'Mitarbeitergespräche' als eines der Schwerpunktthemen der Personalentwicklung ihres Unternehmens genannt, vgl. Becker, 2008, 44f; Im Jahr 2008 setzten bereits 86,8 % der Unternehmen 'strukturierte Mitarbeitergespräche' ein, vgl. Becker, 2009b, 165 [Befragung 2007/2008 in Auswertung der Antworten von 224 Unternehmen mit einer Branchenzuordnung entsprechend einer Kategorisierung des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln, vgl. ebd. S. 70ff]. Hossiep & Bittner, 2006, haben in einer Befragung von Personalleitern in 177 der 500 größten Unternehmen Deutschlands ermittelt, dass im Bereich der größten Unternehmen zu dieser Zeit bereits in 92% der Unternehmen regelmäßig institutionalisierte Mitarbeitergespräche geführt werden, vgl. Hossiep et al. 2008, S. 45f, sowie Hossiep & Bittner, 2006, 42.

⁴ vgl. König & Rehling, 2006, 20; sowie 2007, 11 (in der Veröffentlichung von 2007 sind leicht abweichend 36% angegeben). Die genannte Vollerhebung für die Behörden des Landes Niedersachsens bezieht sich auf einen Zeitpunkt vor der Untersuchung von König & Rehling (König & Rehling, 2006), die 2003/2004 stattfand, vgl. König & Rehling, 2006, 41. Aus den Zahlen kann jedoch bestenfalls ein vager Vergleich mit dem Zeitraum der ersten Untersuchung Beckers von 2001/2002 (Becker, 2008) ersehen werden.

⁵ Zuverlässige oder vergleichbare Zahlen lassen sich für den öffentlichen Dienst nicht leicht ermitteln. In den Publikationen der statistischen Bundes- und Landesämter in Dtl. finden sich keine regelmäßigen Erhebungen zum Thema. Aus den beiden verfügbaren europäischen Erhebungen über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen des Statistischen Bundesamtes (vgl. Statistisches Bundesamt 2008 und 2013) gehen Zahlen zur Nutzung von 'formalisierten Mitarbeitergesprächen' (Zahlen für 2005, Statistisches Bundesamt 2008, 58) bzw.

Mitarbeitergespräche stehen mit verschiedenen Themen in Verbindung. Zum einen geht es um die Führung von Mitarbeitern in einem mehr oder weniger funktionalen Sinn mit Blick auf Leistungen und Ziele, bezogen auf das Aufgabengebiet, die Abteilung und das Unternehmen oder die Organisation. Zum anderen geht es um die Entwicklung von Mitarbeitern mit Blick auf Kompetenzen, Weiterbildung und -qualifizierung und ggf. auch die Entwicklungsmöglichkeiten in der Organisation oder im Unternehmen.⁶

Haller (2010) legt dar, dass gerade im öffentlichen Dienst das Thema Mitarbeitergespräche nur langsam angenommen wird⁷ – auch wenn im öffentlichen Sektor Mitarbeitergespräche seit der Jahrtausendwende mehr und mehr etabliert werden und bereits in einigen Bereichen übergeordnete Empfehlungen oder Konzeptionen vorlagen. Erst im Zusammenhang mit der tariflichen Planung und Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) und kurz darauf gefolgt auch im Tarifvertrag der Länder (TV-L)⁸ gewann auch im öffentlichen Dienst die Thematik Mitarbeitergespräche mehr Beachtung.⁹

Ein entsprechendes Bild ergibt sich an einer großen Forschungsuniversität, deren erstmalige Einführung von Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung in der Universitätsverwaltung im Blickfeld dieser Untersuchung steht [Teil 2]. Die Einführung von Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung in drei Pilotbereichen, welche die Verwaltung, ein großes Rechenzentrum und die wissenschaftliche Bibliothek umfassen, war von mehreren Gedanken geleitet. Im Bestreben, eine zielorientierte, aktive und kooperative Zusammenarbeit zu fördern, war eine der leitenden Ideen, *Mitarbeitergespräche* als modernes Instrument der Personalentwicklung zu etablieren - und damit gleichzeitig mit den aktuellen Entwicklungen Schritt zu halten, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Einführung von

‘Mitarbeitergesprächen’ (Zahlen für 2010, Statistisches Bundesamt, 2013, 61) ‘zur Ermittlung bzw. Überprüfung des Bildungsbedarfs der einzelnen Beschäftigten’ in Unternehmen hervor (vgl. ebd). Grundlage für die Erhebungen des Statistischen Bundesamtes bildet das *Unternehmensregister*. Der Sektor öffentlicher Dienst ist bislang nur sehr lückenhaft in das Unternehmensregister einbezogen, vgl. Sturm/Tümmler, 2006, .1031f.

⁶ Becker (2008) subsumiert die Thematik Mitarbeitergespräche bspw. unter ‘Förderung’, vgl. Becker, 2008, 45, sowie Becker, 2009a, in Kapitel 5 ‘Förderung’, 507f. Diese Einordnung ist je nach Verfasser/in unterschiedlich.

⁷ vgl. ebd.,35.

⁸ Eine leistungsorientierte Bezahlung war in §18 Abs. 4 TV-L zunächst vorgesehen und wurde vom Abschluss einer landesbezirklichen Vereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung abhängig gemacht. Eine diesbezügliche Einigung zwischen den Tarifvertragsparteien kam jedoch nicht zustande, stattdessen entfielen die entsprechenden Bestimmungen ganz. Im TV-L ist daher die ursprünglich geplante leistungsorientierte Bezahlung nach den Tarifverhandlungen im Frühjahr 2009 wieder entfallen. Im TVöD blieb die leistungsorientierte Bezahlung erhalten, aufgrund der Möglichkeiten zur Ausgestaltung für die Arbeitgeber in organisationsspezifisch unterschiedlichen Formen.

⁹ vgl. auch Haller, 2010a und 2010b.

Mitarbeitergesprächen zu dieser Zeit in zahlreichen Einrichtungen des öffentlichen Dienstes sukzessive voranschritt. Zum anderen schien mit der ursprünglich geplanten Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung im Tarifvertrag der Länder (TV-L)⁸ das jährliche Mitarbeitergespräch als Basis für Gespräche über Ziele und Leistungen ebenso unverzichtbar. Daneben war in dem zu dieser Zeit seit kurzem geltenden TV-L ein Anspruch für Mitarbeiter/innen auf ein jährliches Gespräch zum Thema Qualifizierung vorgesehen.¹⁰

Damit lag die untersuchte Universität nicht nur im Hinblick auf den Zeitraum der Einführung im Trend. Auch Inhalte und Ziele von Mitarbeitergesprächen und der geplanten Leistungsrückmeldung lagen weitgehend im Bereich der üblichen Konzeptionen.¹¹

Im Einführungszeitraum zeigte sich, dass sich auch in weiteren Fragen ein gewisser Trend abzeichnet: Zahlreiche Führungskräfte und Mitarbeiter begrüßten die Einführung von Mitarbeitergesprächen, es gab jedoch auch viele Vorbehalte und kritische Stimmen - seitens der Führungskräfte ebenso wie seitens der Mitarbeiter. Dies ist auch in anderen Unternehmen oder Organisationen nicht unüblich.¹² Vorangehende Befragungen in Organisationen, in denen Mitarbeitergespräche auf freiwilliger Basis eingeführt wurden, zeigen beispielsweise, dass dieses Angebot von Führungskräften und Mitarbeitern nur zum Teil, vielfach aber auch gar nicht wahrgenommen wird (Alberternst, 2003, König & Rehling, 2006, 2007, Leipold, 2011). Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von der Skepsis, ob Mitarbeitergespräche geeignet sind, die damit verbundenen Ziele zu erfüllen, bis hin zu organisatorischen Gründen.¹³

Damit geht es, wenn es um die Einführung von Mitarbeitergesprächen geht, auch um deren Akzeptanz. Die Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen und den damit verbundenen Instrumenten ist mit vielfältigen Fragen verbunden: Sind Mitarbeitergespräche nützlich? Welche Ziele können mit Mitarbeitergesprächen erreicht werden? Führen standardisierte oder formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung? Wie sehen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen 'Mitarbeitergespräche', standardisierte Leistungskriterien und Zielvereinbarungen? Im engeren und im weiteren Sinn ist die Akzeptanz und die Wirkung von Mitarbeitergesprächen und den damit assoziierten Instrumenten Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen immer wieder Gegenstand von Forschungen. Daneben befassen sich auch zahlreiche Beiträge in Magazinen und Zeitschriften mit diesem Thema. Dabei stehen

¹⁰ §5 TV-L.

¹¹ vgl. dazu Abschnitt 'Mitarbeitergespräch – Funktionen, Ziele und Inhalte'.

¹² vgl. u.a. Befragungen und Ergebnisse bei König & Rehling, 2006 und 2007, sowie Leipold, 2011.

¹³ vgl. bspw. König & Rehling, 2006.

Gesichtspunkte wie Kommunikation, organisationale Gerechtigkeit und wahrgenommener Nutzen häufig im Mittelpunkt, ebenso wie die Frage, welchen Einfluss organisationale Bedingungen, Partizipation und die Beziehung zu Vorgesetzten auf Mitarbeitergespräche haben.

Nur wenige Untersuchungen befassen sich explizit mit den Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern zu Mitarbeitergesprächen und insbesondere mit der Frage, welche Ziele mit Mitarbeitergesprächen und standardisierten Leistungskriterien aus Sicht der Beteiligten erreicht werden können. Einige Aspekte daraus sind in den Untersuchungen von [König & Rehling \(2006\)](#) und der Evaluation von [Leipold \(2011\)](#) enthalten. Weitergehende Forschungen, die die Einstellungen zu einem breiteren Spektrum der Ziele von Mitarbeitergesprächen untersuchen, liegen bislang nicht vor. Mit der sich anschließenden Untersuchung [\[Teil 2\]](#) soll zu dieser Fragestellung ein weiterer Beitrag zur Forschung um das Thema Mitarbeitergespräche geleistet werden.

Da das Mitarbeitergespräch mit zahlreichen Aspekten und einer breit gefächerten Historie verbunden sind, ist das *erste Ziel* dieser Arbeit, einen etwas umfassenderen Einblick in den Stand der Forschung rund um das Thema *‘Mitarbeitergespräch’* und deren Verbündeten *Leistungsbeurteilung, Feedback* und *Zielvereinbarung* zu geben [\[Teil 1\]](#). Damit wird zum einen ein Einblick in die Vielfältigkeit der Perspektiven gegeben, aus denen Mitarbeitergespräche und die damit verbundenen Instrumente gesehen werden können, und gleichzeitig wird die Verwobenheit der Instrumente Mitarbeitergespräch, Leistungsbeurteilung, Feedback und Zielvereinbarungen deutlich. Dieser Einblick ist wesentlich, um die Dimensionen zu erfassen, um die es bei der Akzeptanz und insbesondere den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen geht. Zum anderen liegt ein entsprechender umfassender Einblick in die empirische Forschung rund um das Mitarbeitergespräch in der fachbezogenen Literatur derzeit nicht vor.¹⁴

Das *zweite Ziel* ist es, die Ergebnisse einer Untersuchung darzustellen, die sich speziell mit den Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern zu Mitarbeitergesprächen und einer standardisierten Leistungsrückmeldung im Einführungszeitraum und zwei Jahre danach befasst [\[Teil 2\]](#). In dieser sich anschließenden Untersuchung ist mit zwei Befragungen in

¹⁴ In zahlreichen Veröffentlichungen wird auf einzelne oder verschiedene Forschungsergebnisse hingewiesen oder Bezug genommen, ferner wurden einige Veröffentlichungen mit interessanten Untersuchungen einbezogen. Einen zusammenfassenden Überblick über relevante Forschungsergebnisse zum Thema Mitarbeitergespräche gibt es bislang nicht.

einem zeitlichen Abstand von zwei Jahren mittels eines für die wissenschaftliche Auswertung entwickelten Fragebogens¹⁵ erfragt worden, ob das Instrument 'Mitarbeitergespräche' seitens der betroffenen gesprächsführenden Führungskräfte und Mitarbeiter/innen geeignet erscheint, um die damit beabsichtigen Inhalte zu besprechen und die verfolgten Ziele zu erreichen. Die Inhalte und Ziele des Instruments wurden dabei für die Befragungen in einzelne Aspekte und Kriterien gegliedert, so dass ein differenzierteres Bild zu den Einstellungen der Beteiligten gewonnen werden kann. Die zwei Befragungen zu einem unterschiedlichen Zeitpunkt können ggf. darüber Aufschluss geben, ob sich die Einstellungen im Zeitverlauf – insbesondere, wenn sich das Instrument bereits einige Zeit etabliert hat – geändert haben. Daneben wurden auch einige situative Variable erfasst, so dass Aussagen darüber getroffen werden können, ob und von welchen Einflussfaktoren die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und formalisierten Leistungskriterien ggf. abhängig sind, oder ob diese Einstellungen von situativen Einflussfaktoren eher unabhängig sind. Neben demographischen Merkmalen wurden verschiedene Variable der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, der Arbeitssituation und des Arbeitsumfelds erhoben und ausgewertet, die an bisherige Forschungsergebnisse anschließen.

Insgesamt ergibt sich folgendes Gesamtbild.

Überblick GESAMT – Teil 1 & Teil 2



¹⁵ Daneben wurden zahlreiche weitere Aspekte zur Erfassung der Gesamtsituation zur Einführung von Mitarbeitergesprächen und der individuellen Arbeitssituation erfragt, vgl. Anhang [Teil 2].

Für den Teil 1 ergibt sich folgende Übersicht.

Überblick - Teil 1

- Theoretische Einordnung & Review zur bisherigen Forschung -



In **Teil 1** werden im **ersten Kapitel** zunächst die *theoretischen und konzeptionellen Facetten des Instruments Mitarbeitergespräche* und der damit eng verbundenen Themen Leistungsbeurteilung, Feedback und Zielvereinbarungen den Blick genommen. Insbesondere wird gezeigt, mit welchem zum Teil ähnlichen, zum Teil aber auch sehr unterschiedlichen Verständnis von betrieblich institutionalisierten oder auch nicht -institutionalisierten 'Gesprächen' der Begriff 'Mitarbeitergespräch' verbunden ist. Es zeigt sich, dass ein recht gutes gemeinsames Verständnis des Begriffs sich zwar für 'Mitarbeitergespräche' als isoliertes Konstrukt ergibt, sich aber gerade durch die unterschiedlichen Verbindungen von Mitarbeitergesprächen mit Feedback, Leistungsbeurteilungen und/oder Zielvereinbarungen und darüber hinaus auch Entgeltsystemen ein heterogeneres Bild für die Umsetzung in der Praxis ergibt.

Das **zweite Kapitel** ist einem *Review zum Forschungsstand* zum Thema *Mitarbeitergespräche* gewidmet, ebenso wie dem Forschungsstand zu den im Mitarbeitergespräch nahezu immer präsenten Themen *Leistungsbeurteilung, Feedback und Zielvereinbarungen*. Es wird sich zeigen, dass das Forschungsfeld eine Vielzahl untersuchter Variablen umfasst und zahlreiche Verbindungen zu anderen Forschungsgebieten eröffnet werden. Dies führt dazu, dass zu Beginn dieses Kapitels auch ein Überblick zum Thema *organisationale Gerechtigkeit* integriert wird, da dieses Thema in der Forschungstradition der vergangenen drei Jahrzehnte immer wieder mit den Themen Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen verbunden ist. Dies nicht zuletzt deshalb,

weil Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen mit der Verteilung von immateriellen und materiellen Gütern wie Anerkennung oder Gehalt, mit der Frage der Fairness von Prozessen und auch der Zusammenarbeit zwischen Personen innerhalb der Organisation verbunden sind.

Es wird sich im Zuge der Betrachtung der zahlreichen Forschungsarbeiten zu den Themen Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, Feedback und Ziele zeigen, dass alle Themen immer wieder eng verknüpft sind und es in der Feldforschung kaum möglich ist, von weiteren organisatorischen Rahmenbedingungen abzusehen.

Für den sich anschließenden Teil 2 ergibt sich folgende Übersicht.

Überblick - Teil 2 - Empirische Untersuchung

- Ergebnisse zweier Befragungen zu Mitarbeitergesprächen am KIT -



In **Teil 2** wird das **erste Kapitel** der *Entwicklung, Konzeption und Durchführung der Forschungsstudie* und des untersuchten Instruments Mitarbeitergespräche und einer Leistungsrückmeldung in drei großen administrativen Bereichen einer großen öffentlichen Forschungsuniversität gewidmet sein.

Im **zweiten Kapitel** folgt darauf die *Deskriptive Darstellung der Ergebnisse*, die im Anschluss an einen Überblick zur Struktur der Stichproben Aufschluss darüber gibt, wie zufrieden die Befragten mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen sind (*Wahrnehmung/Zufriedenheit von/mit Mitarbeitergesprächen*) und welche *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung* die Befragten haben.

Im Anschluss erfolgt im **dritten Kapitel** die *Korrelative Auswertung*, in der untersucht wird, welche Faktoren die Wahrnehmung und Zufriedenheit von / mit Mitarbeitergesprächen, die

wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen, und die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung beeinflussen.

Abschließend erfolgt im Kapitel *‘Zusammenfassung, Interpretation und Ausblick’* eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse, unter Berücksichtigung der möglichen Einschränkungen für die Interpretation und der Schlussfolgerungen.

Teil 1

– Mitarbeitergespräche – Ein Review –

Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, Feedback und
Zielvereinbarungen:
Theoretische Einordnung und Empirische Befunde

I Theoretische Einordnung

In einem größeren Kontext sind Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, Feedback und Zielvereinbarungen innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens angesiedelt. Sie sind in der Praxis mittlerweile fast immer institutionell eingebunden, in dem Sinne, dass Organisationen oder Unternehmen - häufig im Rahmen der Personalentwicklung – über eine spezifische Konzeption der Instrumente verfügen, die festlegt, zwischen welchen Personen, *wie* und *mit welchen Zielen* über welches Thema gesprochen wird, *wie* und *mit welchen Zielen* Feedback erfolgt, Leistungen gemessen und Ziele vereinbart werden. Dabei sind Mitarbeitergespräche häufig mit Gesprächen über Leistung (in Form von Feedback oder auch Beurteilungsgesprächen) oder Zielvereinbarungen verbunden.

Mit der Einbindung in einen solchen größeren Kontext, fällt es nicht leicht, Mitarbeitergespräche isoliert zu betrachten. Nicht nur, dass sie je nach dem mit verschiedenen anderen Instrumenten verbunden sind, auch ihre Eingebundenheit in unterschiedliche Organisationskulturen macht sie teilweise sehr organisations- bzw. unternehmensspezifisch. Dennoch sind Mitarbeitergespräche ein beliebtes Gebiet der Feldforschung. Dabei werden Mitarbeitergespräche zumeist unter ganz bestimmten Aspekten in den Blick genommen.

Kerngegenstände der Untersuchung [Teil 2] dieser Arbeit sind *Mitarbeitergespräche* und eine *formalisierte Leistungsrückmeldung*. Im Vorfeld erfolgt an dieser Stelle daher zunächst ein theoretischer Blick auf die Begriffe ‘Mitarbeitergespräche’ und deren Konzeptionen, ‘Feedback, Leistungsbeurteilungen & Beurteilungsgespräche’ und ‘Ziele’, um eine Abgrenzung und Einordnung der untersuchten Instrumente zu ermöglichen.

Dabei wird sich bereits beim Mitarbeitergespräch zeigen, dass zwar viele zentrale Merkmale das Mitarbeitergespräch abgrenzen, aber auch unterschiedliche Auffassungen insbesondere zur Verbindung mit Leistungsbeurteilungen, Feedback und Zielen bestehen. Da im Hinblick auf Mitarbeitergespräche insbesondere die Einstellungen der gesprächsführenden Führungskräfte und Mitarbeiter zu einzelnen Aspekten der *Ziele und Inhalte von Mitarbeitergesprächen* im Kern der Untersuchung stehen, wird im Rahmen der theoretischen Begriffsabgrenzung diesen Aspekten - den Zielen und Inhalten von Mitarbeitergesprächen - ein besonderes Augenmerk geschenkt.

Der Abschnitt 'Feedback, Leistungsbeurteilungen & Beurteilungsgespräche' soll insbesondere eine Einordnung der in der sich anschließenden Untersuchung relevanten 'Leistungsrückmeldung' ermöglichen.

Da die Besprechung von 'Zielen' - unabhängig vom Abschluss von Zielvereinbarungen - auch ein Teil von Mitarbeitergesprächen ist, und ferner in der Praxis 'Zielvereinbarungen' kaum noch von Mitarbeitergesprächen wegzudenken sind, werden Ziele und Zielvereinbarungen im Rahmen der theoretischen Einordnung und später bei den empirischen Erkenntnissen zum Thema ebenso mitberücksichtigt. Damit wird ein globaleres Bild zur Thematik und zur Einordnung der Untersuchung gegeben.¹⁶

I.1 Das Mitarbeitergespräch: Begriff, Abgrenzung, Ziele und Inhalte

Mitarbeitergespräch - Begriff und strukturelle Abgrenzung

Ein Mitarbeitergespräch lässt sich zunächst ganz allgemein in den Kontext des Berufs- und Arbeitslebens in einem Unternehmen oder einer Organisation einordnen. Neuberger (1980) spricht in seinem Buch 'Mitarbeitergespräche', in dem insbesondere die Kommunikation im Mitarbeitergespräch Kernthema ist, (noch) ganz allgemein von einem Gespräch zwischen „Vorgesetzte[n] und Unterstellte[n]“ innerhalb von Organisationen¹⁷. Um die Perspektive etwas mehr auf eine beidseitige Aktivität im Gespräch zu fokussieren, nennt er das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/in 'Mitarbeitergespräch'.¹⁸ Fiege, Muck und Schuler (2006) definieren den Begriff 'Mitarbeitergespräch' als ein „*institutionalisiertes Gespräch mit spezifischer Zielsetzung, das aufgrund eines formalen Anlasses fest terminiert wird, ein größeres Zeitbudget erfordert und von beiden Seiten ausreichend vorbereitet werden kann.*“¹⁹

¹⁶ Da zum Zeitpunkt der ersten Einführung von Mitarbeitergesprächen in der untersuchten Einrichtung 'Zielvereinbarungen' nicht Bestandteil der schließlich von allen Seiten befürworteten Konzeption waren, werden zum Thema 'Zielvereinbarungen' in der Untersuchung lediglich zwei Nebenfragen gestellt, deren mögliche Auswertung davon abhängen wird, ob unter den Befragten Personen sind, die bereits eine Zielvereinbarung mit ihren Vorgesetzten geschlossen haben.

¹⁷ Neuberger, 1980, 18.

¹⁸ Neuberger, 1980, 19. Dieser Aspekt findet auch in die Ausgabe von 2004 (Neuberger, 2015) noch so Eingang, vgl. Neuberger, 2015, 5. Der Schwerpunkt liegt jedoch auch hier weiterhin auf dem Thema Kommunikation, weswegen die Einordnung des Begriffs dort nicht vorwiegend wesentlich ist. Die Institutionalisierung von Mitarbeitergesprächen wird bei Neuberger nicht angesprochen. Es lässt sich davon unabhängig davon ausgehen, dass der Institutionalisierungsgrad von Mitarbeitergesprächen zur Zeit der ersten Auflage, 1980, noch wesentlich geringer war.

¹⁹ Fiege, Muck und Schuler, 2006, 484.

und grenzen das Mitarbeitergespräch damit gegenüber Arbeitsanweisungen, Alltagskommunikation etc. ab²⁰.

Mit diesen beiden Begriffsbestimmungen werden 'Mitarbeitergespräche' bereits über einige *strukturelle Merkmale* abgegrenzt, die sich auf die beteiligten Personen, den (mehr oder weniger) institutionalisierten Rahmen im Kontext der Erwerbstätigkeit in einem Unternehmen oder einer Organisation, die vorherige Terminierung und die Möglichkeit der Vorbereitung auf das Gespräch beziehen.²¹ Ein besonderes strukturelles Kennzeichen von Mitarbeitergesprächen ist deren *Institutionalisierung*. Mitarbeitergespräche (im engeren Sinn) sind heute in der Regel institutionell verankert in dem Sinne, dass eine unternehmens- bzw. organisationsweite Konzeption vorliegt, die die wesentlichen Grundzüge dieses Instruments, ebenso wie Turnus etc. festlegt. Je nach gesetzlicher Ausgestaltung der Mitbestimmungsrechte der Betriebs- oder Personalvertretungen in der Bundesrepublik sind sie auch in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zwischen Unternehmens-/ Organisationsleitung und dem Betriebs- oder Personalrat geregelt, insbesondere wenn leistungsbezogene Inhalte wie Leistungsbeurteilungen oder Zielvereinbarungen, oder sogar entgeltbezogene Inhalte eine Rolle spielen bzw. Bestandteil des Instruments sind.²²

²⁰ vgl. ebd. [Fiege, Muck & Schuler, 2006, 484]

²¹ Alberternst, 2003, ist eine der wenigen Autoren/innen, die strukturelle Merkmale - wie u.a. 'Gesprächsvorbereitung', 'Protokolle' und 'Durchführungshäufigkeit' - von inhaltlichen Merkmalen abgrenzt, vgl. ebd., 10. Strukturelle und inhaltliche Aspekte sind bei den meisten Autoren/innen gemeinsam in einem Gesamtkontext oder einer Definition verarbeitet. Alberternst, 2003, bezieht auch die beiden Aspekte 'Rückschau auf die bisherige Zusammenarbeit' und 'Vereinbarungen für künftige Zusammenarbeit' (mit Referenz auf weitere Autoren) in die strukturellen Aspekte ein, vgl. ebd.; diese beiden Aspekte werden hier nicht als strukturell aufgefasst, sondern eher als inhaltliche Aspekte gesehen.

²² vgl. Betriebsverfassungsgesetz bzw. Landespersonalvertretungsgesetze, Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bzw. der Personalvertretungen bestehen nach dem Betriebsverfassungsgesetz: § 87; Ebenso exemplarisch für die Personalvertretungen nach dem LPVG Baden-Württemberg in der Fassung vom 11. Okt 2005, GBl. S. 650, 21. 10. 2005: § 79, insbes. nach Abs. 1 Nrn. 9 bei 'Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und Erleichterung des Arbeitsablaufs', 10 bei 'Einführung grundsätzlich neuer Arbeitsmethoden' und 12 bei 'Regelung der Ordnung in der Dienststelle und des Verhaltens der Beschäftigten' sowie Abs. 3 Nrn. 4 bei 'Inhalten von Personalfragebögen' (...) sowie 5 bei 'Beurteilungsrichtlinien' jeweils i.V. mit § 73 LPVG 'Dienstvereinbarungen', sowie nach § 79 Abs. 3 Nr. 11 auch bei 'allgemeine[n] Fragen der beruflichen Fortbildung, Weiterbildung, Umschulung' (und weiteren). [*Dieser Stand des LPVG war gültig zum Zeitpunkt des Abschlusses der Dienstvereinbarung über Mitarbeitergespräche am KIT im April 2009*]; LPVG Baden-Württemberg in der aktuellen Fassung von 2015: § 81; für Rheinland-Pfalz exemplarisch und vergleichbar: LPersVG Rheinland-Pfalz § 78 Absatz 3. Der Geltungsbereich der Landespersonalvertretungsgesetze erstreckt sich i.d.R. auf das jeweilige Bundesland für die öffentlich-rechtlichen Einrichtungen (Landesbehörden, sonstige Körperschaften, Anstalten, Stiftungen des öffentlichen Rechts, öffentlich-rechtlichen Betriebe und kommunale Gebietskörperschaften etc.), inhaltlich sind die Gesetze im weiteren Sinne vergleichbar.

Mitarbeitergespräche werden andererseits auch über ihre *Zielsetzungen*, *Inhalte* und teilweise auch über *Funktionen* abgegrenzt. Dabei verdeutlicht eine übergeordnete Betrachtung der Ziele und Inhalte zunächst, dass verschiedene Auffassungen zum Begriff 'Mitarbeitergespräch' in einem weiteren oder einem engeren Sinn bestehen, die sich insbesondere in der Abgrenzung von Mitarbeitergesprächen zu anderen Gesprächen zeigt.

Mitarbeitergespräche im weiteren und im engeren Sinn

Den Ausführungen von Fiege et al. (2006) zur anlassbezogenen Gesprächsführung zufolge ließen sich in einen *weiter gefassten* allgemeineren Begriff 'Mitarbeitergespräche' inhaltlich ganz verschiedene *spezifische* Gespräche einbeziehen, darunter u.a. Einstellungsgespräch, Begrüßungs- und Orientierungsgespräch, Sachgespräch, Beurteilungsgespräch, Konfliktlösungsgespräch, Kritik- bzw. Problemlösungsgespräch, Kündigungsgespräch und Austrittsgespräch.²³ Auch andere Autoren subsumieren unter einen weiter gefassten Begriff 'Mitarbeitergespräch' „alle institutionalisierten oder formalisierten Personalführungsgespräche“ (Hossiep et al., 2008)²⁴ bzw. „alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, die über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen“ (Mentzel et al., 2009, sowie 2012) und beziehen sich in den weiteren Ausführungen auf eine ganze Reihe von inhaltlich spezifischen Gesprächen.²⁵

Im engeren Sinn wird unter einem Mitarbeitergespräch jedoch vorwiegend das klassische zumeist jährlich geführte Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verstanden – häufig auch als *Jahresgespräch* oder *Jahres-Mitarbeitergespräch*²⁶ bezeichnet, auf das auch im Rahmen dieser Arbeit Bezug genommen werden soll. Bezüglich eines Verständnisses von 'Mitarbeitergespräch' in einem engeren Sinn wird auch bei Fiege et al. (2006) auf den Begriff in der einschlägigen Literatur Bezug genommen, der zumeist auf ein jährlich geführtes Gespräch unter dem Aspekt der Beurteilung und Zielsetzung, aber auch anderer Aspekte wie der Förderung und Entwicklung referiert²⁷. Neben diesen Gesichtspunkten wird unabhängig

²³ Kapitel 'Praxis des Führens von Mitarbeitergesprächen', Abschnitt 'Anlassbezogene Gesprächsführung', Fiege et al., 2006, 501, 505ff.

²⁴ Hossiep, Bittner & Bernd, 2008, 4.

²⁵ Zt. Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2009, 12; sowie Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2012, 17; Weitere Ausführungen zu verschiedenen Gesprächsformen und Inhalten 2009, 12f, sowie 2012, 17, 18.

²⁶ vgl. 'Jahresgespräch' bspw. Schmitz&Billen (2009), 56, 59 und 60 oder 'Jahres-Mitarbeitergespräch', ebd. 59.

²⁷ vgl. Fiege et al., 2006, 488; 488ff; Diesem klassischen Mitarbeitergespräch (im engeren Sinn) wird bei Fiege et al. demnach auch ein wesentlicher Anteil des Beitrags im dortigen Kapitel 'Mitarbeitergespräche als

von einer Beurteilung häufig auch ein 'Feedback' und/oder 'gegenseitiges Feedback' (Ryschka & Tietze, 2008; Alberternst, 2003) als wesentlicher Bestandteil von Mitarbeitergesprächen (im engeren Sinne) gesehen.²⁸

Einige Gesprächsformen, wie u.a. Begrüßungsgespräche, entfallen damit für *Mitarbeitergespräche im engeren Sinne*. Entsprechend einem enger gefassten Begriffsverständnis sind in Mitarbeitergesprächen jedoch nach wie vor zumeist die Aspekte *Beurteilung, Feedback, Zielsetzung* und *Förderung* präsent²⁹. Beurteilungs- und Feedbackgespräche ebenso wie Gespräche zu Zielen, insbesondere Zielvereinbarungsgespräche, werden (auch) als eigenständige Instrumente betrachtet, die in engem Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen stehen. Deshalb werden diesen Komponenten gesonderte Abschnitte gewidmet. Aspekte der Förderung und Qualifizierung finden sich zumeist unter den Inhalten eines Mitarbeitergesprächs, wobei Förderung, Qualifizierung und auch Entwicklung innerhalb des Mitarbeitergesprächs häufig im Zusammenhang mit Feedback und anderen Inhalten stehen. Als 'Instrumente' im eigentlichen Sinn, werden Qualifizierungs- und Entwicklungsgespräche (gegenüber Beurteilungs-, Feedback-, und Zielvereinbarungsgesprächen) weniger als eigenständige Instrumente in Verbindung mit Mitarbeitergesprächen gesehen, deshalb werden diese Aspekte im Rahmen dieser Arbeit nicht gesondert betrachtet³⁰.

Eine singuläre Stellung erhalten Qualifizierungsgespräche im Tarifvertrag der Länder (TV-L) in Paragraph 5 Abs. 4, wonach Beschäftigte einen Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch haben (allerdings notfalls auch als 'Gruppengespräch').³¹ Davon unabhängig kann die Planung von Weiterbildung im kommenden Jahr oder die weitere Entwicklung des/der Mitarbeiters/in inhaltlich Bestandteil des Mitarbeitergesprächs sein. [Dies entspricht übertragen auf die Themen 'Qualifizierung

Führungsinstrument' gewidmet, vgl. ebd. 484ff, 488, sowie 501. Mentzel, Grotzfeld und Haub, 2009, 12, sowie 2012, 17, legen den Begriff Mitarbeitergespräch zunächst *im weiteren Sinn* aus und weisen sodann auf ein Begriffsverständnis *im engeren Sinn* hin, ebd. 13, bzw. 2012, 18, welches den Autoren zufolge nur teilweise für Mitarbeitergespräche verwendet wird und dies insbesondere bezogen auf das Jahresmitarbeitergespräch in Betrieben, vgl. ebd.

²⁸ vgl. Ryschka & Tietze, 2008, 94; sowie Alberternst, 2003, 12.

²⁹ Dies ist nicht nur auf den deutschsprachigen Raum bezogen, vgl. dazu Fußnote [1].

³⁰ Förderungs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsgespräche als eigenständige Gespräche oder Instrumente können bspw. als Element in Personalentwicklungsinstrumenten wie Talentmanagementsystemen, Nachfolgeplanung, Karriereplanungsinstrumenten etc. Eingang finden oder fallen in den Bereich wahrzunehmender Aufgaben der Personalentwicklung.

³¹ vgl. TV-L vom 12. Oktober 2006 in Kraft getreten 1. Nov. 2006, § 5, Abs. 4.

und Entwicklung‘ in etwa der Verortung von Feedback im Mitarbeitergespräch bei Ryschka und Tietze (2008) unabhängig von einer standardisierten Beurteilung.] Diese Auffassung für den Punkt Qualifizierung/Entwicklung dürfte auch weitgehend der gelebten Praxis bei der Umsetzung von Mitarbeitergesprächen entsprechen.

Neben den Aspekten *Beurteilung*, *Feedback*, *Zielsetzung* und *Förderung* verbleiben spezifische und konkrete Ziele und Inhalte von Mitarbeitergesprächen (im engeren Sinn), die häufig über Definitionen und Begriffsabgrenzungen hinausgehend in Auflistungen dargelegt werden.

Perspektiven: Führungsinstrument und Förderungsinstrument

Zuvor erscheint jedoch noch ein weiterer übergeordneter Aspekt des Verständnisses von ‘Mitarbeitergespräch’ relevant, nämlich dessen Verortung als Führungsinstrument oder als Instrument der Förderung.

Hossiep, Bittner und Berndt (2008) definieren Mitarbeitergespräche³² als „ein zentrales Führungsinstrument, das in Form eines Dialoges Führungskraft und Mitarbeiter zusammenbringt. Es umfasst alle institutionalisierten oder formalisierten Personalführungsgespräche, die der Vorgesetzte mit einem Mitarbeiter in Wahrnehmung seiner Führungsaufgabe gestaltet, wobei eine beiderseitige Vorbereitung auf das Gespräch zugrunde liegt. Grundpfeiler des Gesprächs sind unter der Führungsperspektive auch die Thematisierung der Zusammenarbeit und die Ermutigung zur Rückmeldung über das Führungsverhalten. (...). Bestandteile sind häufig eine umfassende Bilanzierung, die Verständigung über Ziele und die Besprechung der weiteren Entwicklung des Mitarbeiters.“³³

In dieser Definition (hier im weiteren Sinne) legen Hossiep et al. einen Schwerpunkt auf das Mitarbeitergespräch als *Führungsinstrument* und die *Führungsperspektive*. Betont wird aber auch der Dialog, der das Mitarbeitergespräch damit klar zu einem gegenseitigen Gespräch macht und ebenso von einseitigen Arbeitsanweisungen abgrenzt.³⁴

³² vgl. Hossiep et al., 2008, S. 4.

³³ Hossiep, Bittner und Berndt, 2008, S. 4.

³⁴ wie auch Fiege et al., 2006.

Einen etwas anderen Schwerpunkt setzt [Becker \(2010\)](#): Im Kapitel Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch im Abschnitt 'Ausgewählte Instrumente der Förderung' verortet³⁵. Er versteht unter einem strukturierten Mitarbeitergespräch ein zwischen „Vorgesetztem und Mitarbeiter geführtes Gespräch mit dem Oberziel, den Mitarbeiter über das Tagesgeschäft (und damit über die fachgerechte Aufgabenerledigung) hinaus zu *fördern*“³⁶ und auf den Gesprächsergebnissen aufbauend Maßnahmen im Hinblick auf mögliche Qualifikationsdefizite und Entwicklungsmöglichkeiten zu vereinbaren³⁷.

Damit und auch im weiteren Verlauf der Formulierungen zu den Inhalten von Mitarbeitergesprächen stellt Becker (2010) den Gesichtspunkt Förderung, ebenso wie Gegenseitigkeit in der Kommunikation etwas stärker in den Vordergrund. Weitere Konkretisierungen zum Thema Mitarbeitergespräche einschließlich der Thematik *Rückmeldungen zu den Leistungen* finden sich selbstverständlich auch hier.

Auch [Ryschka und Tietze \(2008\)](#) rücken *Aspekte der Förderung* zunächst in den Vordergrund und gliedern das Mitarbeitergespräch als ein Instrument der Personalentwicklung in die beratungs- und betreuungsorientierten Ansätze ein³⁸.

Das Mitarbeitergespräch steht damit als *Führungsinstrument* zum einen im Kontext der Aufgaben- und Leistungsorientierung, und ist zum anderen als *Instrument der Förderung* ein Instrument mit dem Blick auf die Entwicklung und weitere Qualifizierung des/der Mitarbeiters/in. Diese beiden Aspekte sind deshalb interessant, weil sie sich auch in den Inhalten und Zielen von Mitarbeitergesprächen widerspiegeln, die im Focus dieser Untersuchung stehen. In der Differenzierung der Beschreibung von Mitarbeitergesprächen als Führungsinstrument und als Instrument der Förderung ebenso wie in den Inhalten und Zielen spiegeln sich die Aspekte *Aufgaben- und Leistungsorientierung* und *Mitarbeiterorientierung* wider.³⁹

³⁵ vgl. Becker, 2010, 150ff, 159ff.

³⁶ Becker, 2010, 166.

³⁷ vgl. Becker, 2010, 166.

³⁸ vgl. Ryschka und Tietze, 2008, 93, sowie 93f: Zur Auffassung bei Ryschka und Tietze zu weiteren Aspekten des MAG s.u.

³⁹ vgl. Abschnitt Einordnung: Aufgaben- und Leistungsorientierung - Mitarbeiterorientierung.

Im Zuge der begrifflichen Bestimmung sind bereits einige auch inhaltliche Aspekte von Mitarbeitergesprächen zu Tage getreten. Einen näheren Blick auf die *Inhalte und Ziele von Mitarbeitergesprächen im engeren Sinne* zeigt der folgende Abschnitt auf.

Mitarbeitergespräch – Funktionen, Ziele und Inhalte

In der Fachliteratur wie auch in der Praxis ist häufig von einem *‘strukturierten Mitarbeitergespräch’* die Rede. Allgemein lässt sich davon ausgehen, dass ein Mitarbeitergespräch dann ein *‘strukturiertes’* Mitarbeitergespräch ist, wenn *Funktion, Ziele und abstrahierte Inhalte*, im Sinne von Themengebieten, *zuvor festgelegt* und für beide Gesprächspartner bekannt sind und sich der Gesprächsablauf an einzelnen Punkten, die diese Ziele und Inhalte abdecken, fest orientiert.⁴⁰ Für in Unternehmen und Organisationen institutionell verankerte Mitarbeitergespräche liegen zumeist Gesprächsleitfäden vor.

In der vorliegenden Literatur wird nicht durchgehend zwischen *Zielen* und *Inhalten* oder auch *Funktionen* von Mitarbeitergesprächen differenziert, häufig sind entweder Ziele ([Jetter, 2000](#), oder [Hossiep et al. 2008](#))⁴¹, oder Funktionen (vgl. bspw. [Fiege et al. 2006](#)) von Mitarbeitergesprächen explizit konkretisiert, welche teilweise die inhaltliche Seite mit abdecken, zumeist werden Inhalte jedoch unabhängig davon beschrieben. [Becker \(2010\)](#) sowie [Ryschka und Tietze \(2008\)](#) nennen Ziele und Inhalte.⁴² Bei [Hossiep et al. \(2008\)](#) findet sich zusätzlich zu den Zielen auch eine Betrachtung des *Nutzens* aus verschiedenen Perspektiven.⁴³

Funktionen von Mitarbeitergesprächen

[Alberternst \(2003\)](#) fasst unter Funktionen die Aspekte Personalführung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.⁴⁴ [Fiege, Muck und Schuler \(2006\)](#) nennen als die fünf Hauptfunktionen von Mitarbeitergesprächen den „1. Austausch von Sachinformationen, 2. Beziehungsklärung und -entwicklung, 3. Feedback und Zielsetzung, 4. Leistungs- und

⁴⁰ Diese Auffassung, (die sich insbesondere auf den Aspekt des *‘strukturiert-Seins’* bezieht,) schließt damit theoretisch auch *nicht-institutionalisierte Mitarbeitergespräche* ein, bspw. in kleineren Unternehmen, wenn Führungskraft und Mitarbeiter sich nach vorheriger Vereinbarung über Ziele und Inhalte bspw. an einem Praxisratgeber orientieren.

⁴¹ vgl. [Jetter, 2000](#), 231, vgl. [Hossiep, Bittner und Berndt, 2008](#), 4.

⁴² vgl. [Becker, 2010](#), 167, vgl. [Ryschka und Tietze, 2008](#), S. 94ff.

⁴³ [Hossiep et al., 2008](#), 11ff, insbesondere Tabelle 13.

⁴⁴ vgl. [Alberternst, 2003](#), 15ff.

Potenzialbeurteilung“ und „5. Entwicklung/Förderung“.⁴⁵ Damit konkretisieren sie bereits auch etwas mehr die Inhalte von Mitarbeitergesprächen, während die zuerst genannten Aspekte von Alberternst (2003) sich auf mehr übergeordnete Zwecke beziehen, die hier im Abschnitt zuvor im Sinne der Perspektiven *Führung* und *Förderung* genannt waren, ergänzt um die *organisationale Perspektive*. Diese Sichtweise von Alberternst der Funktionen im übergeordneten Sinn in Abgrenzung zu konkreten Zielen und Inhalten erscheint gerade vor dem Hintergrund einer mehr organisationalen Perspektive sinnvoll und wird daher hier angenommen. Gleichzeitig wird bei näherer Betrachtung der Ziele und (abstrahierten) Inhalte deutlich werden, dass die organisationale Perspektive nicht immer einwandfrei abgrenzbar ist und einige Ziele und Inhalte zugleich verschiedene Funktionen aus allen drei Funktionsbereichen - Personalführung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung - erfüllen. Eine Abgrenzung ist in dieser Hinsicht nicht immer überschneidungsfrei möglich.⁴⁶

Ziele und Inhalte von Mitarbeitergesprächen

„Mit der Einführung von MAG sind i.d.R. [auch] ambitionierte Zielvorstellungen verbunden“, so [König & Rehling \(2006\)](#)⁴⁷. So sollen in durch Mitarbeitergespräche „(...) Motivation und Identifikation mit der eigenen Arbeit gestärkt und die Zusammenarbeit verbessert werden“⁴⁸, außerdem finden sich Ziele wie die „Verbesserung von Information und Kommunikation“ sowie die „Verankerung einer Feedback-Kultur“.⁴⁹

Etwas anders formulierte aber ähnliche Punkte nennt [Becker \(2010\)](#) als Ziele eines strukturierten Mitarbeitergesprächs:

- Information des Mitarbeiters, darüber, wie seine Leistungen gesehen werden, (und der daraus resultierenden Möglichkeit für den MA, neue Ziele festzulegen) sowie Einsichten des Vorgesetzten zur Selbsteinschätzung und den Zukunftsabsichten des Mitarbeiters.
- Motivation des Mitarbeiters, mit der Möglichkeit für den MA, das Selbstbild motivierend zu korrigieren
- Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (...)

⁴⁵ Fiege et al., 2006, 488, Abb. 5 Hauptfunktionen von Mitarbeitergesprächen.

⁴⁶ 'Funktionen' von Mitarbeitergesprächen werden demnach unterschiedlich aufgefasst. Diese Unterschiede in der theoretischen Differenzierung erscheinen jedoch im Gesamtbild nicht wesentlich.

⁴⁷ König & Rehling, 2006, 9.

⁴⁸ ebd., 9.

⁴⁹ vgl. König & Rehling, 2006, 9 und 73.

- Entwicklung des Mitarbeiters und gemeinsame Festlegung von Maßnahmen zur Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung.⁵⁰

Linna et al. (2012) benennen die Ziele des 'performance appraisal interview' in ihrer Untersuchung in verschiedenen Städten in Finnland wie folgt:

„The objective of the interview is to provide employees with feedback on performance, to enhance communication processes between employees and supervisors, to bring employees performances more closely in line with organizational goals, and to facilitate the formulation of personal development plans (...)”⁵¹

Damit finden sich auch hier die Aspekte Feedback bzw. Leistungsfeedback, Stärkung der Kommunikationsprozesse zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, in weiterem Sinne damit auch die Zusammenarbeit, die Planung der persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters, sowie Aspekte wie zukünftige Planungen im Sinne der Anpassung der Leistungen an organisationale Ziele. In anderen englischsprachigen Beiträgen sind ähnliche Ziele und Inhalte genannt, die neben Feedback und dem Gespräch über Leistung sowie teilweise auch Gehalt oder disziplinarischen Entscheidungen ebenso die Aspekte *Beratung und Entwicklung von Mitarbeitern* (Cederbloom, 1982) sowie *Motivation durch Anerkennung und Unterstützung* und die *Stärkung der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung* (Beer, 1981) einbeziehen.⁵²

Hossiep, Bittner & Bernd (2008) nennen als Ziele unter anderem ebenso die „Entwicklung einer (...) vertrauensvollen Zusammenarbeit“, „Definition und Vereinbarung von klaren Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten“, „Vereinbarung von (...) Zielen“, ebenso wie „Geben und Empfangen von Feedback“, „Klärung von gegenseitigen Erwartungen“, „Klärung individueller Entwicklungsperspektiven“ und weitere.⁵³

⁵⁰ vgl. Becker, 2010, 167; Die Aufzählungspunkte wurden hier zusammenfassend dargestellt.

⁵¹ Linna et al., 2012, 1361; Linna et al. beziehen sich dabei auch auf verschiedene andere Autoren.

⁵² Im englischsprachigen Raum ebenso wie international in englischsprachigen Beiträgen dominieren für Mitarbeitergespräche die Begriffe 'appraisal interview' und 'performance appraisal interview' (Wortlaut 'Beurteilungsgespräch' bzw. 'Leistungsbeurteilungsgespräch'), seltener 'annual employee interview' (jährliches Mitarbeitergespräch) – jedoch mit vergleichbaren Inhalten und Zielen von Mitarbeitergesprächen (vgl. u.a. Linna et al., 2012, 1361; sowie Cederbloom, 1982, 219f; oder Beer, 1981, 25f). Die häufigere Begriffsverwendung mit dem Teil 'appraisal' deutet im Vergleich zum deutschen Sprachgebrauch stärker auf den Beurteilungsaspekt im Mitarbeitergespräch hin, in der Praxis in Unternehmen bestehen in der Gesamtschau der Literatur zum Thema jedoch kaum Unterschiede, bzw. größere organisationsspezifische konzeptionelle Unterschiede, als landesspezifische Unterschiede.

⁵³ Hossiep, Bittner und Berndt, 2008, S. 4.

Insgesamt nehmen Verbesserung von Information und Kommunikation, sowie der Zusammenarbeit, Motivation, Feedback und Entwicklung bei den Zielen demnach eine prominente Stellung ein.

Sehr nah an den Zielen finden sich auch die *Inhalte* von Mitarbeitergesprächen. Hossiep, Bittner & Bernd stellen fest, dass „(...) [die] Inhalte von Mitarbeitergesprächen [sind] vielgestaltig (...)“ sind. Entsprechend der Definition bei den Autoren sind „Bestandteile [sind] häufig eine umfassende Bilanzierung, die Verständigung über Ziele und die Besprechung der weiteren Entwicklung des Mitarbeiters“⁵⁴, dazu gehören aber auch die „Thematisierung der Zusammenarbeit und die Ermutigung zur Rückmeldung über das Führungsverhalten“.⁵⁵

Ryschka und Tietze (2008) nennen in der Zusammenschau verschiedener Quellen als Inhalte von Mitarbeitergesprächen die *Besprechung von Stärken und Schwächen* des Mitarbeiters, gegenseitiges *Feedback zur bzw. Bilanz zur Zusammenarbeit, Entwicklungsperspektiven* und *Karriereentwicklung, Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung*⁵⁶.

Insgesamt kristallisieren sich aus den Beiträgen Aspekte für die *Inhalte* heraus, die sich zu einem nicht unbedeutenden Teil auch bereits in den *Zielen* finden und diese widerspiegeln.

Damit lassen sich für beide Aspekte – Ziele und Inhalte – folgende gemeinsame **Kernpunkte** festhalten:

- Kommunikation und Zusammenarbeit: Planen, Optimierung
- Motivation
- Verbesserung der Arbeitsabläufe; Aufgaben, Planung, Gestaltung, mit den Organisations- / Unternehmenszielen in Übereinstimmung bringen
- Bilanzierung bzw. Rückblick
- Feedback, Leistungsfeedback, Beurteilung
- Feedback an die Führungskraft zum Führungsverhalten
- Zielfestlegung

⁵⁴ Hossiep, et al., 2008, S. 4.

⁵⁵ ebd.

⁵⁶ Ryschka und Tietze (2008), S. 94, hier zusammenfasst. Ryschka und Tietze (2008) beziehen sich dabei auf Alberternst, 2003; Düll, 1993 (Das Mitarbeitergespräch aus Sicht der betrieblichen Personalforschung. In F. Becker, Hrsg., Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele, 257-270. München: Hampp) und weitere.

- Entwicklung, persönliche Förderung des/der Mitarbeiters/in.

Diese Kernpunkte hinsichtlich der Ziele und Inhalte eines Mitarbeitergesprächs finden sich im Wesentlichen auch in den Zielen und Inhalten der konkreten Konzeption von Mitarbeitergesprächen wieder, die Gegenstand der sich anschließenden Untersuchung sind.⁵⁷

Einordnung: Aufgaben- und Leistungsorientierung - Mitarbeiterorientierung

Mitarbeitergespräche werden – wie im vorangegangenen Teil bereits unter ‘Perspektiven’ beschrieben – sowohl als Führungsinstrument, als auch als Instrument der Förderung beschrieben.⁵⁸ Nimmt man das Thema Mitarbeitergespräche und die Ziele und Inhalte, die mit Mitarbeitergesprächen in Unternehmen ebenso wie im öffentlichen Sektor verbunden sind, näher in den Blick, so fällt auf, dass die beiden Aspekte *Aufgaben- und Leistungsorientierung* ebenso wie *Mitarbeiterorientierung* weitgehend in den Zielen und Inhalten repräsentiert sind.

Im Mitarbeitergespräch finden sich auf der Seite der *Mitarbeiterorientierung* Ziele wie Kommunikation und Verbesserung der Zusammenarbeit, ebenso wie die Entwicklung und weitere Qualifizierung des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin. Auf der Seite der *Aufgaben- und Leistungsorientierung* stehen Besprechungen und Planungen zum Arbeitsgebiet, Leistungsbeurteilung und Feedback, und die Vereinbarung von Zielen im Vordergrund.

Damit bewegen sich Mitarbeitergespräche in einem Kontext, der auch andere Führungsinstrumente bzw. das Thema ‘Führung’ allgemein betrifft: Die Dimensionen ‘Consideration’ (im Kontext der Führungsforschung mit *Mitarbeiterorientierung* übersetzt) und ‘Initiating structure’ (mit *Aufgaben-, Leistungs- oder Zielorientierung* übersetzt) finden sich bereits bei [Blake & Mouton \(1964\)](#) und in einigen folgenden Modellen im Kontext des Themas Führung.⁵⁹

⁵⁷ vgl. Abschnitt ‘*Mitarbeitergespräch - Einordnung*’

⁵⁸ vgl. Abschnitt ‘*Das Mitarbeitergespräch: Begriff, Abgrenzung*’

⁵⁹ vgl. Rosenstiel, 2006, 368; → Blake, Robert, Mouton, Jane (1964). Verhaltenspsychologie im Betrieb. Düsseldorf: Econ. Blake und Mouton gehen davon aus, dass eine hohe Ausprägung beider Komponenten optimal ist, vgl. Rosenstiel (2006), S. 369, sowie Neuberger (2002), S. 504, andere Theoretiker teilen diese Auffassung nicht (vgl. ebd.). Empirische Ergebnisse, vgl. Rosenstiel (2006) S. 369, zeigen lediglich eine Korrelation zwischen Mitarbeiterorientierung und Zufriedenheit, nicht aber zwischen Aufgabenorientierung und Leistung. Zu den beiden Dimensionen Mitarbeiterorientiertheit und Aufgabenorientiertheit als Verhaltensdimensionen der Führung vgl. Rosenstiel, 2007, 263.

Implizit werden diese beiden Aspekte bereits bei Beer (1981) auch im unmittelbaren Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen diskutiert: Beer (1981) stellt die Ziele des Mitarbeitergesprächs (dort: Mitarbeitergespräch mit Leistungsbeurteilung) aus den beiden Perspektiven *Nutzen für den Arbeitgeber* und *Nutzen für den Arbeitnehmer* gegenüber und zieht daraus Schlussfolgerungen zur Verbesserung von Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen.⁶⁰

Mitarbeitergespräch - Einordnung mit Blick auf Teil 2

In der sich anschließenden Untersuchung [Teil 2] werden demnach *Mitarbeitergespräche im engeren Sinne* untersucht. Die *Ziele und Inhalte* von Mitarbeitergesprächen in der Konzeption in den der Untersuchung zugrundeliegenden Bereichen einer größeren Universität sind in der Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen von April 2009 *vergleichsweise* wie folgt formuliert:

„Mitarbeitergespräche haben insbesondere die Ziele

- eine zielorientierte, aktive und kooperative Zusammenarbeit zu fördern,
- die auf guten Planungen und konstruktiven Absprachen basiert, sowie
- die gemeinsame Motivation für die Aufgaben und Ziele der Abteilung zu stärken.“⁶¹

Ferner sind „Inhalte von Mitarbeitergesprächen (...)

- Klärung gegenseitiger Erwartungen
- Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche: Konkretisierung, Ergänzung/Änderung, Erweiterung/Abgrenzung, Planungen und Prioritäten, Rahmenbedingungen
- Kommunikationsstrukturen / Informationsfluss / Veränderungsvorschläge für den Arbeitsbereich und die Abteilung
- Besprechung und Festlegung fördernder und unterstützender Maßnahmen für den/die Mitarbeiter/in- u.a. Weiterbildung.“⁶²

⁶⁰ vgl. Beer, 1981.

⁶¹ Universität Karlsruhe (TH), 2009a, Dienstvereinbarung zwischen der Universität Karlsruhe (TH) - Rektorat und dem Personalrat der Universität Karlsruhe zur Einführung von Mitarbeitergesprächen in den Bereichen Universitätsverwaltung, SCC/Rechenzentrum und Universitätsbibliothek vom 8.4.2009, S. 2, § 2, Abs. 1.

⁶² Universität Karlsruhe (TH), 2009a, Dienstvereinbarung, ebd.

Ebenso ist entsprechend der Dienstvereinbarung eine *Leistungsrückmeldung* Bestandteil des Mitarbeitergesprächs, für die ein standardisierter Bogen zur freiwilligen Verwendung zur Verfügung gestellt wird. Die Leistungsrückmeldung bleibt im Sinne eines Feedbacks ohne weitere personalrechtliche Konsequenzen.⁶³ Näheres vgl. Kapitel 1.2, Abschnitt *Leistungsrückmeldung - Einordnung*.

Aus dem Leitfaden, der nach den Bestimmungen der Dienstvereinbarung von April 2009 (Präambel) integrativer Bestandteil der Dienstvereinbarung ist, gehen weitere Konkretisierungen der Gesprächsinhalte vor, die sich u.a. auch auf die Rahmenbedingungen der Arbeit, sowie in den Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung auch eine Bestandsaufnahme einbeziehen⁶⁴, die damit auch in dem o. a. Kernpunkt 'Bilanzierung / Rückblick / Arbeitsergebnisse' mit den gängigen Konzeptionen Übereinstimmung zeigt. Damit findet sich die Gestaltung des Instruments Mitarbeitergespräche in der untersuchten Forschungsuniversität im Rahmen der üblichen Gestaltung von Mitarbeitergesprächen.

1.2 Feedback, Leistungsbeurteilungen & Beurteilungsgespräche

Feedback

Der 'Feedback'- Begriff ist ebenso wie das Instrument Mitarbeitergespräche von einigen verschiedenen Sichtweisen geprägt. Winkler & Hofbauer (2010) sehen im Feedback eine Rückmeldung, die sich vorwiegend auf Verhaltensweisen bezieht, und damit ein Instrument zur *Regulierung sozialen Verhaltens*.⁶⁵ Hingegen verstehen Kluger & DeNisi (u.a. 1996, 1998) unter Feedback auch und insbesondere *aufgabenbezogene Rückmeldungen*, und sprechen auch von '*performance feedback*' (DeNisi & Kluger, 2000), das sich unmittelbar auf die Leistungen richtet.⁶⁶ Zumeist wird Feedback als mündliche Rückmeldung in einem Gespräch verstanden, Mentzel et al. (2012) sehen im Feedback eine *gegenseitige Rückmeldung* und ebenso eine Gesprächstechnik.⁶⁷ Auch die häufig in einschlägigen Veröffentlichungen und Ratgebern enthaltenen 'Feedback - Regeln' oder 'Feedback - Techniken' beziehen sich

⁶³ vgl. Universität Karlsruhe (TH), 2009a, Dienstvereinbarung, § 2 Abs. 2f.

⁶⁴ vgl. Universität Karlsruhe (TH), 2009b, Leitfaden für Mitarbeitergespräche vom 30. Juni 2009, 6 sowie 14ff.

⁶⁵ vgl. Winkler & Hofbauer, 2010, 161.

⁶⁶ vgl. Kluger & DeNisi, 1996, 255, auch 254; Kluger & DeNisi, 1998, 67; DeNisi & Kluger, 2000, 129.

⁶⁷ vgl. Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2012, 22, 26, 45f.

üblicherweise auf mündliche Rückmeldungen in einem Gespräch.⁶⁸ Ausnahmen lassen sich davon umfangreiche Feedbacksysteme, wie das 360-Grad-Feedback oder 180-Grad-Feedback – hier bezieht sich ‘Feedback’ auf ein komplexes standardisiertes Leistungsmessinstrument.⁶⁹

Blickt man – abgesehen von den letztgenannten Leistungsmessungsinstrumenten - auf die Ziele von Feedback, wird deutlich, dass sich eine sinnvolle Abgrenzung zur Leistungsbeurteilung insbesondere über die Zielsetzung erfassen lässt: So hat Feedback zumeist das Ziel, Änderungen oder Verbesserungen im Hinblick auf Leistungen, Verhalten, Engagement, Motivation oder Zufriedenheit zu bewirken.⁷⁰ Winkler & Hofbauer (2010) sehen beim ‘*entwicklungsorientierten Feedback*’ als Ziele die Verbesserung des Abgleichs zwischen Selbst- und Fremdbild, Förderung und Entwicklung, Steigerung der Leistung und Schaffung von Motivation.⁷¹

Leistungsbeurteilungen

Diese Ziele sind nicht unbedingt zugleich Ziele von standardisierten Leistungsbeurteilungen. „Unter Leistungsbeurteilung fällt nach herrschender Meinung die Beurteilung der Arbeitsergebnisse inklusive des Leistungsverhaltens von Beschäftigten. Dabei handelt es sich um eine Bewertung individueller Leistung anhand eines vergangenheitsbezogenen Soll-Ist-Vergleichs. (...) Um eine möglichst objektive Bewertung sicherzustellen, wird die Leistungsbeurteilung üblicherweise anhand von Standards durchgeführt.“ (Pleier, 2008)⁷².

⁶⁸ vgl. bspw. Mentzel et al., 2012, 46; sowie Demmerle et al., 2008, 261ff für eine gute auf Forschungsergebnissen basierende Aufstellung zum Thema Feedback-Techniken.

⁶⁹ Eine ausführlichere Darstellung zum 360-Grad-Feedback, welches hinsichtlich der Leistungsbeurteilung von Personen in einem Unternehmen oder einer Organisation in der Regel anhand standardisierter anonymisierter Leistungsbeurteilungsbögen die Einschätzungen von verschiedenen Gruppen, wie Mitarbeitern/innen, Kollegen/innen, teilweise auch Kunden, sowie Vorgesetzten, einbezieht, und teilweise auch Selbstbeurteilungen umfasst, findet sich bspw. bei Ryschka & Tietze, 2008, 114ff.

⁷⁰ vgl. Aguinis et al., 2012, 105ff (Leistung, Engagement, Motivation, Zufriedenheit); DeNisi & Kluger, 2000, 129ff (Leistung); Winkler & Hofbauer, 2010, 160ff, 161, (insbes. Verhalten); Demmerle et al., 2008, gehen beim Feedback ebenso wie Winkler & Hofbauer, 2010, davon aus, dass Feedback sich vorwiegend auf Aspekte sozialen Verhaltens bezieht und formulieren als Ziele Verstärkung oder Korrektur erwünschten Verhaltens, vgl. ebd., 261. Ryschka & Tietze, 2008, dokumentieren auch für das 360-Grad-Feedback (mit Bezug auf London & Smither, 1995), dass häufigstes Ziel der ‘Entwicklungsaspekt’ ist, vgl. ebd., 115.

⁷¹ vgl. Winkler & Hofbauer, 2010, 169.

⁷² Pleier, 2008, 28. Nach den Ausführungen von Pleier (ebd.) kann davon ausgegangen werden, dass eine ‘Beurteilung’ in der Praxis mit einer Leistungsbeurteilung gleichzusetzen ist. Zwischen den beiden Begriffen wird deshalb im folgenden nicht weiter unterschieden. Pleier, 2008, führt weiter aus, dass der Ansatz der Leistungsbeurteilung in der Praxis unter einer Vielzahl von Begriffen auftaucht, wie bspw. Mitarbeiterbeurteilung,

Die Ziele, die mit solchen Leistungsbeurteilungen verfolgt werden, sind vielfältig. Das Hauptaugenmerk liegt in der Regel auf personalpolitischen oder führungspolitischen Zielen, „wobei hier in den letzten Jahren eine Schwerpunktverlagerung vom ersten auf den zweiten Bereich zu konstatieren ist.“ (Marcus & Schuler, 2006).⁷³ *Personalpolitische Ziele* bedeuten dabei, dass Leistungsbeurteilungen herangezogen werden, um administrative Entscheidungen über Gehalt, Beförderung und Personalplanungen zu treffen. *Führungspolitische Ziele* betreffen insbesondere die Steuerung von Leistung und Verhalten, auch im Sinne organisationaler Zielsetzungen, im weiteren Sinne lassen sich auch Gesichtspunkte der individuellen Entwicklung von Mitarbeitern bzw. der Personalentwicklung hierunter subsumieren.⁷⁴ Woschée (2012) geht bei der Einordnung insgesamt davon aus, dass die Zielsetzungen von Personalbeurteilungen betriebswirtschaftlicher Natur sind, bzw. dem Human Resource Management dienen, insbesondere um Aussagen über Eignung und Leistung von Mitarbeitern im Vergleich zu den Erwartungen des Unternehmens zu treffen.⁷⁵ Verschiedene weitere Zieldimensionen lassen sich abgrenzen, wenn nicht nur die organisational beabsichtigten Ziele von Leistungsbeurteilungen berücksichtigt werden, sondern auch individuelle Ziele oder allgemeinere Ziele, die sich indirekt aus kulturellen oder strukturellen Gegebenheiten ergeben.⁷⁶

Einer der wesentlichen Aspekte hinsichtlich der Ziele von Leistungsbeurteilungen ist, dass sich in Forschung und Praxis gezeigt hat, dass personalpolitische Ziele von Leistungsbeurteilungen den führungspolitischen und (darunter) insbesondere den entwicklungsorientierten Zielen entgegenstehen können. Es zeigt sich, so Marcus & Schuler (2006), dass einige der verschiedenen Ziele von Leistungsbeurteilungen „nicht miteinander vereinbar sind oder

persönliche Beurteilung, Personalbeurteilung, (...), persönliche Leistungsbewertung (...), und weitere, und eine Potenzialbeurteilung als Instrument mit Blick auf die zukünftige Entwicklung des Mitarbeiters davon abzugrenzen ist, vgl. ebd., 28.

⁷³ Marcus & Schuler, 2006, 441.

⁷⁴ vgl. ebd. 441f.

⁷⁵ vgl. Woschée, 2012, 9, 9ff, 12. Im Zusammenhang mit Konsequenzen aus Beurteilungen (bspw. Honorierung, evtl. auch Entgeltbezogen) werden auch motivationale Gesichtspunkte (extrinsische Motivation) als (betriebswirtschaftliche) Ziele genannt, ebd., 11.

⁷⁶ Marcus & Schuler, 2006, nennen eine ganze Reihe von Zielen (ebd. Ziele, Zwecke oder Funktionen), die mit Leistungsbeurteilungen verbunden sind oder sein können, einschließend Zielen, die nicht in der Einführung von Leistungsbeurteilungen per se liegen, also von organisationaler Seite geplant sind. Sie grenzen gegenüber *organisationalen Zielen* auch *individuelle Ziele* der Beurteiler und Beurteilten ab, ebenso wie latente/ unausgesprochene Ziele gegenüber manifesten/ offenen Zielen, vgl. ebd., 441f. Neben der Beurteilung von Leistungen in der Vergangenheit können auch zu erwartende künftige Leistungen oder Leistungsfähigkeit Gegenstand von Beurteilungen sein (Potenzialbeurteilungen), vgl. Marcus & Schuler, 2006, 441, sowie Woschée, 2012, 8. Dieser Aspekt wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter verfolgt.

zumindest konfliktieren“, administrative Ziele der Gehaltsbestimmung oder Beförderung, so Marcus & Schuler, die von der Günstigkeit der Beurteilung abhängen, stehen Entwicklungszielen entgegen, deren Erreichung auch von einem offenen Personalgespräch einschließlich des Erkennens von Schwächen und Verbesserungspotential abhängen.⁷⁷ Auch motivationale Gesichtspunkte spielen hier eine nicht unbeachtliche Rolle. Breisig (2005) hält es deshalb für hoch problematisch, ‘harte’ personalpolitische und ‘weiche’ Ziele wie Personalentwicklung, Förderung und Motivation in ein und demselben Verfahren erreichen zu wollen.⁷⁸ Auch andere Autoren stellen generell in Frage, ob Mitarbeitergespräche, die zumeist auf Entwicklung, Motivation und gemeinsame Ziele gerichtet sind, überhaupt zusammen mit Beurteilungsgesprächen geführt werden sollen.⁷⁹ Woschée (2012) legt allerdings dar, dass auch einige Autoren empfehlen, das Mitarbeitergespräch gleichzeitig als Beurteilungsgespräch zu führen.⁸⁰

Marcus & Schuler (2006) konstatieren dazu schließlich jedoch auch, dass sich eine Verlegung des Schwerpunkts der Ziele von Leistungsbeurteilungen in Richtung führungspolitischer Ziele vollzieht.⁸¹ Entsprechend zeigt sich auch in der Theoriebildung und Forschung, dass aufgrund der Wirkungen und Erfahrungen mit Leistungsbeurteilungen eine Bewegung ‘weg’ von der klassischen Leistungsbeurteilung ‘hin’ zum aufgaben- und entwicklungsorientierten Feedback stattfindet.⁸² Insgesamt rückt damit die Steuerung von leistungsbezogenem Verhalten in der Zukunft stärker in den Vordergrund, während die Beurteilung und Sanktionierung

⁷⁷ Zt. Marcus & Schuler, 2006, 441; vgl. ebd.441.

⁷⁸ vgl. Breisig, 2005, 58.

⁷⁹ vgl. bspw. Büser & Gülpen, 2008, 633; König & Rehling, 2006, sprechen diesbezüglich von einem ‘Spannungsverhältnis’, vgl. ebd. 61, gehen aber auch davon aus, dass Mitarbeitergespräche im öffentlichen Dienst, anders als in der Privatwirtschaft, häufig ausdrücklich von Beurteilungsgesprächen getrennt sind, vgl. ebd., 9. Aufgrund der seit in etwa 2008 beginnenden tariflichen Bestrebungen im öff. Dienst zur Einführung von Systemen der leistungsorientierten Bezahlung und explizit damit verknüpfter Mitarbeitergespräche, scheint diese ausdrückliche Trennung auch im öffentlichen Dienst nicht mehr unbedingt vorherrschend zu sein (auch wenn die Bestrebungen, leistungsorientierte Bezahlssysteme einzuführen oder aufrecht zu erhalten, mittlerweile bereits wieder abgenommen haben). Büser und Gülpen, 2008, führen einige Argumente für eine getrennte und eine gemeinsame Führung von Mitarbeitergesprächen zusammen mit Beurteilungsgesprächen an, vgl. ebd. 633. Insbesondere sofern es um prämienabhängige Leistungsbeurteilungen geht, so Büser und Gülpen, ist trotz höheren Zeitaufwands die getrennte Führung eines Prämien- und eines Informationsgesprächs sinnvoll, um zu vermeiden, dass das Mitarbeitergespräch „(...) taktisch geführt wird“, ebd., und gleichzeitig die Möglichkeit zu bieten, in dem informationsaustauschenden Mitarbeitergespräch noch einmal „(...) die Ziele und Wege zu diskutieren, damit der Mitarbeiter seine Prämie erreichen kann“, ebd. 633.

⁸⁰ vgl. Woschée, 2012, 14, mit Referenz auf Wunderer (2001) und Brenner & Brenner (2002), vgl. Woschée, 2012, 169ff.

⁸¹ vgl. Marcus & Schuler, 2006, 441.

⁸² vgl. dazu Kapitel II, Abschnitt II.3.

vergangenheitsbezogener Leistung mehr in den Hintergrund tritt. Mit Blick auf die Ergebnisse aus Forschung und Praxis insbesondere unter motivationalen Gesichtspunkten, scheint sich hier sukzessive ein positiver Trend abzuzeichnen.

Leistung und deren Messung anhand standardisierter Kriterien

‘Leistung’ ist ein Konstrukt, das zumeist als mehrdimensionales oder teilweise auch multidimensionales Konstrukt aufgefasst wird.⁸³ Damit kann ‘Leistung’ nicht anhand eines singulären Kriteriums gemessen werden.

Leistungsbeurteilungen basieren daher in der Regel auf einer Reihe von Kriterien, die Maßstäbe für die ‘Leistung’ oder Leistungen in bestimmten Leistungsdimensionen repräsentieren bzw. repräsentieren sollen. Die Operationalisierungen um die Frage der Messung von Leistungen und um Leistungskriterien sind vielfältig und unterschiedlich. So fassen [Winkler & Hofbauer \(2010\)](#) Leistungskriterien in die beiden Bereiche *objektive* und *subjektive Leistungskriterien*, wobei sich objektive Leistungskriterien auf Zielerreichung, Aufgabenerfüllung und messbare Ergebniserträge beziehen, und subjektive Leistungskriterien auf Wissen und Können, Kompetenzen und Motivation⁸⁴. [Abrell, Rowold & Flasche \(2015\)](#) unterscheiden in Abhängigkeit von den Zielen der Leistungsbeurteilung die drei Ebenen *Potenzial*, *Verhalten* und *Ergebnisse* für eine Leistungsbeurteilung.⁸⁵ Eine weitere Unterscheidung nach [Borman und Motowidlo \(1993\)](#) in *aufgabenbezogene Leistungen* und *umfeldbezogene Leistungen* (Leistungen in Bereichen, die über die direkte Aufgabenerfüllung hinausgehen, hierunter auch Führung), finden bei verschiedenen Autoren Eingang⁸⁶. Tatsächlich werden in Leistungsbeurteilungen zumeist sehr verschiedene Kategorien mit jeweils einer ganzen Reihe an Kriterien abgedeckt, darunter insbesondere die Kategorien *Leistungsergebnisse* in Qualität, Quantität und Geschwindigkeit, das *Verhalten am Arbeitsplatz* (darunter Kooperation, Teamarbeit, Fähigkeiten unter Zeitdruck zu arbeiten)

⁸³ vgl. Pleier, 2008, 13 (mehrdimensional); sowie Winkler & Hofbauer, 2010, 179 (multidimensional); sowie Marcus & Schuler, 2006, 435 und 438. Marcus & Schuler, 2006, sprechen sich dafür aus, dass Leistung zwar mehrdimensional (das heißt nicht nur durch ein Kriterium erfassbar) ist, jedoch nicht multidimensional im Sinne dessen, dass eine unüberschaubare Vielfalt von Einflüssen auf Leistung wirkt, ebd. 438.

⁸⁴ vgl. Winkler & Hofbauer, 2010, 180ff.

⁸⁵ vgl. Abrell et al., 2015b, 257; Diese drei Ebenen bzw. Beschreibungsebenen werden ebd. jeweils wiederum in dazugehörige subjektive und objektive Leistungskriterien unterteilt, vgl. ebd., 259.

⁸⁶ vgl. Abrell et al., 2015b, 256; sowie Marcus & Schuler, 2006, 440; → Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Neil Schmitt & Walter C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71 – 98. San Francisco: Jossey-Bass.

ebenso wie das *soziale Verhalten, Expertise und aufgabenbezogenes Wissen, persönliche Fähigkeiten* (wie Entscheidungsstärke, Durchsetzungsvermögen, wirtschaftliches Denken, teilweise weitere persönliche Eigenschaften), sowie *Führungsverhalten*.⁸⁷ Die Bewertung der Kriterien erfolgt in der Regeln anhand von Skalen, anhand der einzelnen Ergebnisse kann sodann - zumeist von der beurteilenden Person - eine Gesamtbeurteilung errechnet werden. Die Aufgliederung der Leistung in Kategorien und einzelne zugehörige Kriterien garantiert, so [Woschée \(2012\)](#), eine höhere Objektivität und erleichtert die Kontrolle von Relevanz und Vollständigkeit einer Beurteilung⁸⁸. [Woschée \(2012\)](#) weist auch darauf hin, dass viele Unternehmen versuchen, „zu viele Variablen mit einzubeziehen“, wodurch es zu einer Überschneidung von Kriterien kommen kann⁸⁹. Auf den Umstand, dass Leistungsbeurteilungen dennoch nicht immer auch objektiv sind, wird im Kapitel zum Forschungsstand näher eingegangen. Eine Vielzahl von Faktoren können Leistungsbeurteilungen beeinflussen, darunter wahrnehmungspsychologische Faktoren ebenso wie situationale Rahmenbedingungen, oder (mikropolitische) Überlegungen des Beurteilers. Vielerseits wird deshalb betont, dass Beurteiler-Schulungen wesentlich sind. In Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass Schulungen tatsächlich bewirken, dass Personen, die beurteilen, mehr Bewusstheit über mögliche wahrnehmungspsychologische oder andere Beurteilungsfehlerquellen haben und diese Fehlerquellen dadurch gemindert werden können.⁹⁰

Jedoch nicht nur die Leistungsbeurteilung, sondern *auch die Leistung selbst* wird von verschiedenen Determinanten beeinflusst: [Winkler & Hofbauer \(2010\)](#) ebenso wie Pleier (2008) fassen die Determinanten von Leistung in die drei wesentlichen Faktoren 'Können', bei Pleier im Sinne der *individuellen Leistungsfähigkeit*, 'Wollen', bei Pleier im Sinne der *Leistungsbereitschaft*, und 'Dürfen', bei Pleier im Sinne der *Leistungsmöglichkeit*, zusammen, wobei unter 'Können' insbesondere die fachlichen und überfachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten fallen, ebenso aber auch geeignete Arbeitsmittel und Informationen, unter

⁸⁷ vgl. bspw. Woschée, 2012, 24, mit Bezug zu → Landy, F.J. & Farr, J.L. (1983). The measurement of work performance: Methods, theory and applications. New York: Academic Press.

⁸⁸ vgl. Woschée, 2012, 24.

⁸⁹ Woschée, 2012, 25.

⁹⁰ vgl. u.a. Woschée, 2012, 25; Woschée legt dar, dass Beurteiler „meist unzureichend geschult werden“, ebd.; vgl. auch Marcus & Schuler, 2006, 460; sowie Winkler & Hofbauer, 2010, 202; vgl. auch Fay & Latham, 1982, Fay & Latham zeigen in einer experimentellen Studie, dass vier Stunden Beurteilertraining Beurteilungsfehler signifikant reduzieren, und können ebenso zeigen, dass Skalen, die sich auf (beobachtbares) Verhalten von Personen beziehen insgesamt weniger anfällig für Beurteilungsfehler sind, als bspw. Skalen, die sich auf Persönlichkeitszüge bzw. persönliche Eigenschaften beziehen, vgl. ebd.

‘Wollen’ insbesondere motivationale Aspekte, und unter ‘Dürfen’ im Rahmen einer Organisation auch die Übertragung einer Aufgabe in selbständiger und eigenverantwortlicher Erledigung einschließlich der Einräumung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen.⁹¹ Damit wird offenbar, dass die zu messende Leistung nicht ausschließlich von personalen Faktoren abhängt, sondern zahlreiche situationale Gegebenheiten von Bedeutung sind.

Insgesamt existieren zahlreiche Theorien und empirische Studien zum Thema Leistung (*performance*), mit teilweise sehr unterschiedlichen theoretischen Ausgangslagen. Daher haben Marshall, Aguinis & Beltran (2024) in einer Metaanalyse unter Einbeziehung von mehr als 15.000 Artikeln aus unterschiedlichen Disziplinen den Versuch gestartet, die theoretischen Grundannahmen zum Thema Leistung zu sortieren und dabei 239 leistungsbezogene Theorien ausfindig gemacht, die sie in sechs metatheoretische Konstrukte und schließlich ein übergeordnetes metatheoretisches Modell zusammenfassen konnten.⁹² In der Quintessenz zeigt sich, dass sich die zugrunde gelegten Theorien der bisherigen Forschung zum Thema Leistung sehr gut in das von Marshall et al. (2024) gefundene metatheoretische Konzept ‘CORE’ eingliedern lassen, das jeweils auf organisationaler und individueller Ebene

⁹¹ vgl. Winkler & Hofbauer, 2010, 178f; sowie Pleier, 2008, 71; Pleier, 2008, ergänzt als vierte Komponente noch ‘Müssen’ im Sinne einer *Leistungsnotwendigkeit*, vgl. ebd., 71. Diese kann wirtschaftlich und auch durch ein arbeitsvertragliches Verhältnis gegeben sein. Inwieweit diese vierte Komponente gesondert zu betrachten ist, dürfte von der Definitionsweite motivationaler Begriffe wie ‘Wollen’ abhängig sein, ebenso wäre nämlich auch denkbar, Aspekte wirtschaftlicher Notwendigkeit und eines vertraglich geschlossenen Arbeitsverhältnisses als extrinsische Motivationsfaktoren aufzufassen (und damit unter ‘Wollen’ zu subsumieren). Abrell et al., 2015b, kommen in Anlehnung an Campbell et al., 1993 [→ Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (S. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass], mit nur zwei Determinanten von Leistung aus und beschreiben Leistung als das Zusammenspiel von deklarativem und prozeduralem Wissen (hier i.S.v. Können) und der Motivation, Leistung zu erbringen (die Komponenten ‘Dürfen’ und ‘Müssen’ finden an dieser Stelle keinen Eingang), vgl. ebd., 256. Da jedoch auch andere Konstrukte wie ‘Verhalten’ über ähnliche Determinanten abgegrenzt werden (vgl. bspw. Comelli & Rosenstiel, 2009, 3, ‘Soziales Dürfen und Sollen’, ‘Situative Ermöglichung’, ‘Individuelles Wollen’ und ‘Persönliches Können’ als Bedingungen des Verhaltens), kann ‘Leistung’ nicht allein durch diese Faktoren abgegrenzt werden, hinzu kommen müssen in jedem Fall Determinanten des Ergebnisses, insbesondere solche, die sich auf dessen Qualität und Quantität beziehen.

⁹² vgl. Mashall et al., 2024. Dabei fällt insbesondere auf, dass sich die Theorien in eine organisationale Ebene und eine individuelle Ebene gliedern lassen, die wiederum je in 3 Segmente gegliedert sind, die sich auf Fähigkeiten, Strukturen (organisational) bzw. Rollen (individuell) und Transaktionen (organisational) bzw. Beziehungen (individuell) beziehen (vgl. Mashall et al., 2024, 601 ff, Übersicht 606). Dabei sind zahlreiche namhafte Theorien, wie u.a. die Self-determination theory (Individuelle Ebene / Fähigkeiten), die Agency theory (organisational / Transaktionen) oder die Social-exchange theory ((individuell / Beziehungen). Sie kommen zu dem Schluss, dass Leistung letztlich aus den 3 Komponenten *Capacities* (Capabilities & Knowledge/Skills), *Opportunity* (Structures / Roles) und *Relevant Exchanges* (Transactions / Relationships) besteht, und fassen dies im sog. *CORE-Modell* zusammen (vgl. ebd. 610).

Fähigkeiten, Möglichkeiten für die Leistungserbringung, sowie die Frage des *relevanten Austauschs* als übergeordnetes Konzept erkennen lässt.

Umfangreichere Leistungsbeurteilungssysteme und neuere Performance Management Systeme gewinnen in den letzten Jahren immer mehr Bedeutung in Unternehmen. Dabei haben die klassischen Performance-`Measurement`-Systeme (ursprünglich im Sinne von Leistungsbeurteilungssystemen), ihren Ursprung bereits in den 1980er Jahren (Pleier, 2008).⁹³

Kennzeichnend ist dabei eine Entwicklung, die nicht mehr nur monetäre (i.e. in Umsatzzahlen messbare) Leistungsindikatoren einbezieht, sondern auch andere *quantitative* (nicht-monetäre quantitativ messbare), ebenso wie `weiche` *qualitative Leistungsindikatoren* einbezieht.⁹⁴ Seit in etwa 2010 nehmen *Performance Management Systeme*, die stärker partizipativ, auf kontinuierliches Feedback und auf das Management von Leistungen in der Zukunft ausgerichtet sind, einen größeren Stellenwert ein (Aguinis & Burgi-Tian, 2024).⁹⁵

Feedback- und (Leistungs-) Beurteilungsgespräche

Im Zuge des zentralen Themas `Mitarbeitergespräche` verbleibt nun die Einordnung der Instrumente `Feedback` und `Leistungsbeurteilung` in das Gespräch als weiterer interessierender Punkt.

Hossiep et al. (2008) unterscheiden das `Feedbackgespräch` vom `Beurteilungsgespräch`, indem sie für das Feedbackgespräch annehmen, dass sich dieses auf eine „Rückmeldung zu einem bestimmten Arbeitsergebnis oder Verhalten“⁹⁶ bezieht, während hingegen sich das Beurteilungsgespräch auf anlassbezogene Beurteilungen (Projektabschluss, Probezeit, Vorgesetztenwechsel) oder auf institutionalisierte Regelbeurteilungen bezieht.⁹⁷

Ryschka und Tietze (2008) sehen ein *gegenseitiges Feedback* als *Bestandteil des Mitarbeitergesprächs*, während eine `Leistungsbeurteilung` im Mitarbeitergespräch jedoch ausdrücklich nur als Feedback zu Stärken und Schwächen gesehen wird und nach dem

⁹³ vgl. Pleier, 2008, 15.

⁹⁴ vgl. ebd. [Pleier, 2008, 15]

⁹⁵ vgl. Aguinis & Burgi-Tian, 2023, 159. Näheres vgl. Kapitel II.3 Abschnitt `Neuere Ansätze: Feedbackkultur und Performance Management`.

⁹⁶ Hossiep et al., 2008, 64.

⁹⁷ vgl. ebd., 66. [Hossiep et al., 2008, 66]

Dafürhalten der Verfasser damit von einem *standardisierten Beurteilungsinstrument* klar abzugrenzen ist⁹⁸.

Diese Auffassungen unterscheiden damit zum einen ein *Beurteilungsgespräch* auf Basis einer institutionalisierten Beurteilung deutlich von einem *Feedbackgespräch* (Hossiep et al.) oder einem *Mitarbeitergespräch mit Feedback* (Ryschka & Tietze). Damit wird an dieser Stelle auch offensichtlich, dass generell das *Gespräch* über Feedback oder eine Beurteilung bzw. Leistungsbeurteilung von dem *Instrument* (*Beurteilung-* / bzw. *Leistungsbeurteilung*) als solches zu differenzieren ist.⁹⁹

Wie zuvor erörtert, ist das gemeinsame Besprechen von entwicklungsorientierten Inhalten und Inhalten, die sich auf eine Beurteilung beziehen, in *einem* Gespräch nicht immer sinnvoll und zielführend, insbesondere, wenn aus der Beurteilung finanzielle oder andere auf die Person bezogene Konsequenzen, wie Karriere- und /oder Beförderungsmöglichkeiten etc., resultieren. Im weiteren Sinne trifft dies auch das Mitarbeitergespräch als Gesprächsform insgesamt, insofern Aspekte der Beurteilung einbezogen sind.

In der Praxis in Unternehmen sind Mitarbeitergespräche noch vielfach - trotz der konfligierenden Zielsetzungen im Sinne von Entwicklung versus Beurteilung - gleichzeitig mit sog. Beurteilungsgesprächen verbunden, in der Regel im Sinne der Besprechung einer *standardisierten Leistungsbeurteilung* auf Basis von *formalisierten Beurteilungskriterien*, zumeist auch vor dem Hintergrund einer betrieblichen Systematik, die Leistungsbeurteilungen als Basis für weitere Entscheidungen über Bezahlung, Zugang zu Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten oder Führungspositionen einbindet.¹⁰⁰ Der neuere Trend in

⁹⁸ vgl. Ryschka und Tietze, 2008, 94.

⁹⁹ Angemerkt sei, dass in der englischsprachigen Literatur häufig auch bezogen auf die Besprechung einer institutionalisierten Beurteilung (in einem Beurteilungsgespräch bzw. 'appraisal interview') von 'Feedback' gesprochen wird. Das oben dargestellte Verständnis von 'feedback' in Abgrenzung zum 'appraisal' lässt sich unabhängig davon aber weitestgehend auch auf englischsprachige Darstellungen beziehen.

¹⁰⁰ In der Regel ist davon auszugehen, dass in der Praxis die Leistungsbeurteilung bereits vor dem Gespräch seitens des/der Führungsverantwortlichen erstellt wird. 360-Grad-Feedbacks (bzw. '-beurteilungen') sind in größeren Unternehmen in der Zwischenzeit ebenso bereits häufig implementiert. Einige Konzeptionen umfassen auch Komponenten wie eine Selbst-Beurteilung oder Selbsteinschätzung in Form eines 'self-appraisal', bei dem der/die Mitarbeiter/in eine eigene Einschätzung einbringt, die sodann mit dem/der Vorgesetzten besprochen wird. In einigen Konzeptionen mit 'self-appraisal' steht die Beurteilung nicht im Vorhinein fest, sondern wird zwischen Führungskraft und Mitarbeiter anhand beider Beurteilungen besprochen. Bereits Basset & Meyer (1968) haben mit einer Untersuchung zum Thema 'self-appraisal' mit 35 Managern/ Vorgesetzten und 81 Mitarbeitern in zwei Versuchsgruppen bei General Electrics die Vorteile einer Selbstbeurteilung getestet. Vgl. dazu Kapitel II.3 Abschnitt '*Selbsteinschätzung*'.

Unternehmen und Organisationen geht seit den 2010er-Jahren jedoch immer mehr in Richtung moderner *Performance-Management-Systeme*, in denen kontinuierliches Feedback mit Blick auf die Zukunft sowie die Partizipation von Mitarbeiter/innen eine größere Rolle zukommt.¹⁰¹ Im öffentlichen Dienst und an Universitäten spielen diese neue Entwicklungen bislang noch eine geringere Rolle.

Leistungsrückmeldung - Einordnung mit Blick auf Teil 2

Die Leistungsrückmeldung in der sich anschließenden Untersuchung [Teil 2] ist entsprechend der Konzeption und den in der Dienstvereinbarung getroffenen Bestimmungen Teil des Mitarbeitergesprächs und umfasst eine Rückmeldung an den Mitarbeiter/in im Hinblick auf Entwicklungsziele und Ziele des Tätigkeitsbereichs. Ebenso ist eine Rückmeldung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin an den Vorgesetzten Bestandteil des Gesprächs. Für die Leistungsrückmeldung steht ein Beurteilungsbogen, der auf klassischen standardisierten Kriterien basiert, zur Verfügung, dessen Nutzung aber freiwillig ist.¹⁰² Ebenso steht ein Bogen für die Rückmeldung an die Führungskraft zur Verfügung.

In der sich in Teil 2 anschließenden Untersuchung wird demnach im Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen eine standardisierte Beurteilung in Form einer 'Leistungsrückmeldung' untersucht. Diese hatte im Untersuchungszeitraum keine weiteren personalrechtlichen Folgen und fungierte als 'Feedback', in welchem die Identifikation und Besprechung von Verbesserungspotenzialen in der Zukunft im Vordergrund steht, jedoch mit standardisierten Kriterien. „Differenzierte Kriterien sollen es ermöglichen“ so der Wortlaut der Dienstvereinbarung, „die Rückmeldung auf eine breite Basis zu stellen, ohne einzelne Aspekte in den Vordergrund zu heben“.¹⁰³

Damit nimmt die *zu untersuchende Leistungsrückmeldung eine Zwischenposition zwischen 'Feedback' und 'Leistungsbeurteilung'* ein. Diese Einschätzung wird noch durch weitere Punkte gestärkt: Für den Aspekt 'Feedback' spricht, dass zum Zeitpunkt der Einführung geplant war, die konkretisierte Leistungsrückmeldung mit '*Leistungsfeedback*' zu

¹⁰¹ vgl. Kapitel II.3 Abschnitt '*Neuere Ansätze: Feedbackkultur und Performance Management*'.

¹⁰² vgl. Dienstvereinbarung zwischen der Universität Karlsruhe (TH) – Rektorat und dem Personalrat der Universität Karlsruhe (TH) zur Einführung von Mitarbeitergesprächen vom 8.4.2009 [seit 24.7.2013 durch eine sich anschließende Dienstvereinbarung für das KIT abgelöst].

¹⁰³ vgl. Dienstvereinbarung der Universität Karlsruhe (TH), 2009, 3. Die Verwendung des Bogens, der die differenzierten Kriterien enthielt, war zwar freiwillig, die sich anschließende Untersuchung hebt jedoch spezifisch auf die formalisierten bzw. standardisierten Kriterien ab, die einer üblichen Leistungsbeurteilung entsprechen.

benennen. Die - inhaltlich gleichbedeutende - Bezeichnung 'Leistungsrückmeldung' erhielt dieser Bestandteil des Mitarbeitergesprächs erst nach einer ersten Vorlage im Personalrat im August 2008, nach welcher der Personalrat den Verzicht auf Anglizismen erbat. Für den Aspekt 'Leistungsbeurteilung' spricht hingegen ebenso die Standardisierung von Kriterien wie der Umstand, dass zum Zeitpunkt der Einführung für die Mitarbeiter/innen nicht auszuschließen war, dass die eingeführte Leistungsrückmeldung zu einem späteren Zeitpunkt in eine 'echte' Leistungsbeurteilung weiterentwickelt würde. Zwar war laut Dienstvereinbarung klar festgelegt, dass eine derartige Entscheidung einer neuen Dienstvereinbarung bedarf,¹⁰⁴ und ferner war in etwa zeitgleich zur Einführung im Frühjahr 2009 der § 18 Absatz () TV-L, der eine leistungsorientierte Bezahlung vorsah, gestrichen worden. Es lässt sich aber davon ausgehen, dass dies den Mitarbeitern/innen nicht bewusst war in dem Sinne, dass sie aufgrund dieser Entscheidungen davon ausgehen konnten, dass eine Weiterentwicklung zu einer Leistungsbeurteilung nicht mehr stattfindet. Diese Annahme kann insbesondere darauf basiert werden, dass ein Teil des Kollegiums, der nicht an der Befragung beteiligt war, auf Basis der tariflichen Regelungen im TVöD und einer weiter geltenden Betriebsvereinbarung aus einem Forschungszentrum¹⁰⁵ eine klassische Leistungsbeurteilung mit leistungsorientierter Bezahlung erhielt. Dieser Aspekt ist hinsichtlich der Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung zu berücksichtigen, ebenso wie die Konstruktion der Befragung, in der insbesondere auf Fragen des Nutzens formalisierter Leistungskriterien abgehoben wird.

I.3 Ziele - Zielvereinbarungen und Zielsetzung

Es scheint fast verzichtbar, an dieser Stelle zunächst die 'Zielvereinbarung' insofern vom 'Zielvereinbarungsgespräch' abzugrenzen, als die *Zielvereinbarung* das zumeist schriftlich niedergelegte Ergebnis eines Zielvereinbarungsgesprächs - oder je nach Ausgestaltung eines Mitarbeitergesprächs - ist. Dennoch sind 'Ziele' oft oder zumeist Inhalt von Mitarbeitergesprächen, ob jedoch der konkrete Abschluss von Vereinbarungen über zu erreichende Ziele unabdingbar zum Mitarbeitergespräch gehört, wird unterschiedlich gesehen.

Folgt man den Ausführungen bei Büser & Gülpen (2008), Hossiep et al. (2008) oder Alberternst (2003) lässt sich durchaus die Auffassung vertreten, dass Zielvereinbarungen ein wesentlicher

¹⁰⁴ vgl. ebd., 4. [Dienstvereinbarung, Seite 4]

¹⁰⁵ FZK, erläutern

Bestandteil von Mitarbeitergesprächen sind.¹⁰⁶ Alberternst (2003) zählt die Vereinbarung von Zielen sogar zu den Mindestkriterien von Mitarbeitergesprächen.¹⁰⁷ Becker (2010) hingegen sieht die Möglichkeit für Mitarbeiter, sich aufgrund eines Mitarbeitergesprächs Ziele zu setzen, zwar als Bestandteil von Mitarbeitergesprächen, grenzt Zielvereinbarungen aber mehr vom eigentlichen Mitarbeitergespräch ab.¹⁰⁸

Im Hinblick auf Zielvereinbarungen als Bestandteil von Mitarbeitergesprächen äußern sich Hossiep et al. (2008) kritisch zu dem Umstand, dass Mitarbeitergespräche in der Praxis teilweise zu bloßen Zielvereinbarungsgesprächen werden.¹⁰⁹ Das Mitarbeitergespräch umfasst auch Aspekte der Personalentwicklung, diese könnten aus dem Blick geraten, wenn Mitarbeitergespräche auf Zielvereinbarungsgespräche reduziert werden (ebd).¹¹⁰

Dennoch sind Ziele für sich gesehen kaum aus dem Arbeitsleben, und ebenso wenig aus dem Mitarbeitergespräch wegzudenken. Latham & Locke (2006) begreifen zielgerichtetes Handeln als einen wesentlichen Aspekt menschlichen Lebens, ohne zielgerichtetes Handeln wäre die Verwirklichung von Werten, die Überleben und Glück möglich machen, nicht denkbar.¹¹¹

Auch wenn also die Auffassungen unterschiedlich sind, ob Zielvereinbarungen Bestandteil von Mitarbeitergesprächen sind oder nicht, und weitere Aspekte des Mitarbeitergesprächs nicht vernachlässigt werden dürfen, sind 'Ziele' und 'Zielvereinbarungen' in verschiedener Hinsicht für Mitarbeitergespräche relevant. Da Mitarbeitergespräche in einem organisations- oder unternehmensbezogenen Kontext stattfinden, kann kaum davon absehen werden, dass insbesondere solche Themen Gegenstand der Besprechungen sind, die im weiteren Kontext auch Ziele der Organisation oder des Unternehmens betreffen.

Zu den Themen 'Ziele' und 'Zielvereinbarungen' wird deshalb vielerseits betont, dass im Rahmen von Mitarbeitergesprächen besprochene oder vereinbarte Ziele selbstverständlich im Einklang mit Organisations- oder Unternehmenszielen stehen müssen bzw. aus den

¹⁰⁶ Büser & Gülpen, 2008, 632 und 636; Alberternst, 2003, 12. Hossiep et al., 2008, 5, grenzen Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitergesprächen ab, sehen Zielvereinbarungen aber als Bestandteil von Mitarbeitergesprächen.

¹⁰⁷ vgl. ebd., 12.

¹⁰⁸ vgl. Becker, 2010, 166f sowie 168.

¹⁰⁹ vgl. Hossiep, Bittner & Bernd, 2008, 74.

¹¹⁰ vgl. ebd., 73f. (Hossiep et al. 2008)

¹¹¹ vgl. bspw. Latham & Locke, 2006, 332.

Organisations-/ bzw. Unternehmenszielen abgeleitet werden.¹¹² Häufig wird an dieser Stelle auch auf das 'Management by Objectives' (Peter Drucker, 1954) referiert.¹¹³ Insbesondere das Management by Objectives nach Drucker betont ergebnis- und zielorientiertes Führen, wobei die Ziele eines Unternehmens oder einer Organisation von den übergeordneten Unternehmens-/ Organisationszielen ausgehen und die Einzelziele insgesamt aufeinander abgestimmt sind.¹¹⁴ „Die Ziele leiten sich idealerweise aus der Unternehmensstrategie ab und werden entlang der Unternehmenshierarchie top-down heruntergebrochen („kaskadiert“) und i. d. R. bottom-up nachjustiert“ (Pleier, 2008)¹¹⁵. Im Management by Objectives nach Drucker ist 'Zielsetzung' die erste von 5 Hauptaufgaben der Führung.¹¹⁶

Zielvereinbarung und Zielsetzung

Mit dem Begriff 'Zielsetzung' kommt ein weiterer Ausdruck ins Spiel. Es ist deshalb nicht unwesentlich, 'Zielsetzung' und 'Zielvereinbarung' explizit nebeneinander zu stellen, insbesondere, weil häufig beide Begriffe parallel verwendet werden. 'Zielvereinbarungen' lassen zwar aufgrund der wörtlichen Bedeutung vermuten, dass es sich um gegenseitige Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter handelt, während 'Zielsetzung' mehr darauf hindeutet, dass keine Mitspracherechte bestehen. Trotz dieses etymologisch scheinbar einleuchtenden Umstands ist weder in der Praxis, noch in der Fachliteratur festzustellen, dass die Bezeichnung in irgendeiner Weise mit der Frage des Grads der Partizipations- oder Mitsprachemöglichkeiten verbunden ist. Im deutschsprachigen Raum wird weithin von 'Zielvereinbarungen' gesprochen, wobei in der Praxis die Mitsprachemöglichkeit je nach Organisation oder Unternehmen variiert. In gewinnorientierten Unternehmen ist es durchaus üblich, Umsatzziele des Gesamtunternehmens auf Bereiche und Abteilungen herunterzubrechen und bezüglich vorgegebener Umsatzziele dennoch von Zielvereinbarungen zu sprechen. Andersherum ist im englischen Sprachgebrauch das Wort

¹¹² bspw. Büser & Gülpen, 2008, 637; vgl. auch Jetter, 82ff, 108ff und 111; *Kritisch* dazu auch Hossiep et al., 2008, 73, und 74 mit Bezug zu → Schmidt & Kleinbeck (2006), *Führen mit Zielvereinbarung. Praxis der Personalpsychologie* (Bd. 12). Göttingen: Hogrefe (vgl. Hossiep et al., 2008, 74 und 101).

¹¹³ bspw. Haller, 2009, 116f; sowie Büser & Gülpen, 2008, 631.

¹¹⁴ vgl. Russell-Walling, 2011, 128f.

¹¹⁵ Pleier, 2008, 30. Eine Nachjustierung der Ziele 'bottom-up', also aus den Abteilungen und Bereichen heraus von unten nach oben, ist in modernen Unternehmen in institutionalisierten (Ziel-)Prozessen fest verankert (bspw. BMW).

¹¹⁶ vgl. Russell-Walling, 2011, 128f. Die weiteren Aufgaben der Führung sind Organisation, Motivation und Kommunikation, Bewertung und Weiterentwicklung, wobei diese Aufgaben sowohl auf die Mitarbeiter, als auch auf die Führungskraft selbst bezogen sind, vgl. ebd.

‘goal setting’ - gleichbedeutend mit ‘Zielsetzung’ - keineswegs so zu verstehen, dass keine Mitspracherechte bestehen. Aus der Synthese der englischsprachigen Literatur zum Thema ergibt sich, dass Partizipation bei der Vereinbarung von Zielen auch im englischsprachigen Raum beim ‘goal setting’ ein wesentlicher Aspekt ist, und sich ferner in der Praxis ein ähnliches Bild wie bei ‘Zielvereinbarungen’ ergibt, nämlich dass die Mitsprachemöglichkeiten je nach Zielen, Organisation oder Unternehmen variieren.

Aus diesem Grund kann festgestellt werden, dass trotz etymologisch unterschiedlicher Bedeutung eine Unterscheidung zwischen ‘Zielvereinbarung’ und ‘Zielsetzung’ im Sinne von ‘goal setting’ nur im Einzelnen anhand konzeptioneller Merkmale stattfinden kann, die aber wiederum jeweils im Kontext einer Organisation oder eines Unternehmens gesehen werden müssen. Neben dem Grad der Partizipationsmöglichkeiten unterscheiden sich Ziele außerdem anhand weiterer Merkmale.

Arten von Zielen

Büser & Gülpen (2008) unterscheiden zwischen verschiedenen Arten von Zielen: *Standardziele* beziehen sich dabei auf das Sichern und Erhalten von Erreichtem, *Leistungsziele* auf die Verbesserung der Effizienz, *Innovationsziele* zielen auf kreative Lösungen für Veränderungen und *Führungsziele* auf Verhalten, Leistung, Qualifizierung, und das Planen und Sichern von Abläufen sowie die Produktivität einer Abteilung.¹¹⁷ Seijts & Latham (2012) differenzieren insbesondere zwischen *Leistungszielen* und *Lernzielen*.¹¹⁸ Lernziele sind gegenüber Leistungszielen dabei besonders geeignet für neuartige Ziele und Aufgaben, die bisher nicht bekannte Vorgehensweisen, Strategien und Lösungen erfordern, oder für Mitarbeiter, die für ein neues Tätigkeitsgebiet weiteres Wissen und Fähigkeiten erwerben sollen.¹¹⁹

Kriterien für die Vereinbarung von Zielen

Weitgehend besteht Einigkeit, dass Ziele, insbesondere *vereinbarte Ziele* und damit Zielvereinbarungen, außerdem gewissen Kriterien genügen müssen. Rein sachlogisch ergibt sich, dass die Kriterien für die Frage, ob ein Ziel auch erreicht wurde, bereits zuvor festgelegt

¹¹⁷ vgl. Büser & Gülpen, 2008, 637.

¹¹⁸ Seijts & Latham, 2012, 3. Diese Differenzierung findet sich sinngemäß nahezu in allen aktuelleren Beiträgen von Edwin Locke & Gary P. Latham (vgl. Literaturverzeichnis).

¹¹⁹ vgl. ebd.

werden müssen. Um das Erreichen eines Ziels überhaupt beurteilen zu können, müssen Ziele damit 'spezifisch', 'messbar' und 'zeitlich terminiert' sein. Sie müssen also genau und konkret beschrieben sein, so dass anhand bestimmter Kriterien beurteilt werden kann, welcher Zielerreichungsgrad zu einem zuvor festgelegten Zeitpunkt erfüllt ist. Hinzu kommen psychologische Determinanten, die sich aus unserem Selbstverständnis ergeben, aber auch Teil der empirischen Forschung geworden sind: Ziele müssen 'attraktiv' oder 'anspruchsvoll' sein, das heißt in gewissem Sinne herausfordernd oder zumindest wichtig, da es unwahrscheinlich scheint, Motivation für die Erreichung eines Ziels zu entwickeln, das gar nicht interessant oder anstrengenswert erscheint. Außerdem sollen Ziele 'realistisch' sein, gleichbedeutend mit dem Umstand, dass die Ziele mit den vorhandenen Mitteln auch erreichbar sein sollten.¹²⁰

Daraus ergibt sich für Ziele die recht bekannte 'SMART'-Formel, die je nach Autor und im deutsch- oder im englischsprachigen Raum etwas unterschiedlich mit Begriffen umschrieben wird. Nach den 'SMART'-Regeln sollen Ziele *spezifisch*, *messbar*, *anspruchsvoll*, *realistisch* und *terminiert* oder je nach Wortwahl auch *spezifisch*, *messbar*, *ausführbar* (i.S.v. *realistisch*, *erreichbar*), *relevant* (i.S.v. *anspruchsvoll*, *wichtig*) und *terminiert* sein, oder im englischen Sprachgebrauch entsprechend „*specific, measurable, attainable, relevant, and have a time-frame*“ (Latham, 2003).¹²¹ Haller (2009) stellt fest, dass außerdem ein wesentliches Kriterium von Zielvereinbarungen darin liegt, dass die Erreichbarkeit der Ziele „tatsächlich im Möglichkeits- und Verantwortungsbereich des Zielnehmers“¹²² liegt und weiterhin deren Erreichbarkeit weder zufällig, noch „(...) zu sehr von Dritten abhängig sein“ darf.¹²³

Wirkungen von Zielen und Zielvereinbarungen

Die Wirkung von Zielen und Zielvereinbarungen einschließlich eines ganzen Sets an Einflussfaktoren, die auf den Zusammenhang zwischen *Zielen* und bspw. *Leistung* wirken, sind in zahlreichen empirischen Studien der letzten Jahrzehnte insbesondere rund um die 'goal-setting theory' (Locke & Latham) Gegenstand der Forschung. Insgesamt kann in der Zwischenzeit als empirisch gesichert gelten, dass spezifische und herausfordernde Ziele -

¹²⁰ Zu den Aspekten 'attraktiv, herausfordernd' und 'realistisch, erreichbar' siehe auch Kapitel II, Abschnitt II.4 Ziele - In die Zukunft blicken.

¹²¹ vgl. bspw. Büser & Gülpen, 2008, 638; sowie Haller, 2009, 118; sowie in der zweitgenannten Variante Jetter, 2000, 89. Zt. englischsprachige Version, Latham, 2003, 311.

¹²² Haller, 2009, 118.

¹²³ vgl. ebd. (Haller, 2009, 118)

unter einem Set an gewissen Rahmenbedingungen – sich günstig auf die Leistung auswirken. Da dieser Aspekt aus dem theoretischen Teil weit in den empirischen Teil führt, finden sich die näheren Ausführungen dazu in Kapitel II Review zum Stand der Forschung (Abschnitt II.4).

Ziele - Einordnung mit Blick auf Teil 2

Es bleibt zu fragen, welche Rolle `Ziele` im Zusammenhang mit der sich in Teil 2 anschließenden Untersuchung einnehmen. `Zielvereinbarungen` sind als eigenständiges Instrument trotz der ursprünglichen Planungen in die Gesamtkonzeption `Mitarbeitergespräche` zwar nicht eingeflossen. Die Möglichkeit, Zielvereinbarungen abzuschließen, einschließlich entsprechender Umsetzungsempfehlungen, war in der ersten Konzeption im Jahr 2008 enthalten, wurde jedoch nach Ablehnung seitens der Personalvertretung aus der Konzeption herausgenommen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass in einigen Bereichen auch ohne offizielle Dienstvereinbarung bereits Zielvereinbarungen geschlossen wurden oder werden. Aus diesem Grund – und um über diese Praxis ein Bild zu erhalten – wird in der Befragung nach dem Abschluss von Zielvereinbarungen gefragt, ebenso wie danach, ob Zielvereinbarungen als weiterbringend empfunden wurden.

Ziele spielen ferner in Mitarbeitergesprächen auch ohne Zielvereinbarung eine Rolle. Eines der Ziele von Mitarbeitergesprächen in der untersuchten Einrichtung lautet bspw. eine `zielorientierte, aktive und kooperative Zusammenarbeit zu fördern`¹²⁴. Aus diesem Grund wird im Fragebogen ebenfalls erfragt, ob die Befragten der Auffassung sind, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen bzw. dazu beitragen können, `Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich besser zu klären und abzustimmen`.

Ziele und Zielvereinbarungen nehmen in der Befragung damit nur eine Nebenrolle ein - da sie nur einen kleinen Teil der Befragung betreffen. Da Ziele und Zielvereinbarungen aus dem Mitarbeitergespräch heute jedoch kaum noch wegzudenken sind, ist diese Thematik in die Theoretische Einordnung und in das Review zum Stand der Forschung dennoch eingeflossen und ergänzen das umfassende Bild rund um das Thema `Mitarbeitergespräch` im letzten Kapitel abschließend mit weiteren interessanten Forschungsergebnissen.

¹²⁴ vgl. Dienstvereinbarung, 2009.

II Review zum Stand der Forschung

Die Themen Mitarbeitergespräche ebenso wie Leistungsbeurteilungen und Feedback¹²⁵ haben - zum Teil jeweils für sich gesehen, vielfach aber auch gemeinsam im Rahmen von Mitarbeitergesprächen betrachtet - einen weit reichenden Hintergrund an empirischer Forschung - sowohl in Form von experimentellen Studien zur Überprüfung einzelner Einflussfaktoren beispielsweise bei der Wahrnehmung von Leistungen, als auch in Form von größer angelegten Felduntersuchungen unter Einbeziehung zahlreicher Einflussfaktoren auf Mitarbeitergespräche in der Arbeitsrealität in Organisationen und Unternehmen.

Ein großer Teil der empirischen Literatur kommt aus dem U.S.-amerikanischen Bereich und reicht zurück bis in die 1950er/60er Jahre. Die ersten recherchierbaren Veröffentlichungen zum Thema Mitarbeitergespräche lassen sich 1958 von Norman Maier mit einer Untersuchung zu verschiedenen Gesprächsmethoden im Mitarbeitergespräch finden (Maier, 1958)¹²⁶ sowie 1962 bis 1966 von Kay, French & Meyer mit Veröffentlichungen zu den Ergebnissen von empirischen Untersuchungen bei General Electrics mit dem Schwerpunkt Leistungsbeurteilung und verschiedenen Aspekten dazu¹²⁷. Seit den 1970er Jahren nehmen empirische Untersuchungen zu den Themen Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung und Ziele¹²⁸ insbesondere in den USA kontinuierlich zu, gleichzeitig mit der Theorieentwicklung in

¹²⁵ Im weiter gefassten Feld sind auch *Zielvereinbarungen* im Fokus langjähriger Forschungstradition zum Themenkreis Mitarbeitergespräche, jedoch weniger eng mit dem 'Gespräch' verbunden, vgl. dazu Kapitel II.4.

¹²⁶ Norman Maier, University of Michigan, legt mit seinem Buch zum Thema Mitarbeitergespräche 1958 eine eingehende Untersuchung der Gesprächsführung unter dem Aspekt der Mitarbeiterführung vor, in welchem drei verschiedene Methoden der Gesprächsführung (Tell and Sell Method, Tell and Listen Method und Problem-Solving Approach) in insgesamt 6 Fallstudien mit Rollenspieler*innen inszeniert und untersucht werden. Dabei werden zahlreiche Aspekte der Gesprächsführung und Interaktion unter psychologischen Gesichtspunkten und deren Wirkungen bei den Gesprächspartnern, ebenso wie Einstellungen und Werthaltungen analysiert. Im Ergebnis kommt Maier zu dem Schluss, dass der 'Problem-Solving-Style' überlegen ist, weil er sich primär mit Lösungen für das spezifische Arbeitsgebiet des Mitarbeiters beschäftigt, damit wichtige Argumente sowohl des Vorgesetzten als auch des Mitarbeiters dargelegt und abgewägt werden, und insbesondere durch den Fokus auf das Arbeitsgebiet weniger sinnvolle nicht-tätigkeitsrelevante Gesichtspunkte ebenso wie Vergleiche zu anderen Mitarbeitern, die aufgrund der Struktur der Arbeit häufig gar nicht möglich sind, entfallen. Inhalte für Schulungen für Führungskräfte werden diskutiert, ebenso wie Möglichkeiten, die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung zu verbessern, (vgl. Maier, 1958).

¹²⁷ vgl. French, Kay & Meyer (1966), Meyer, Kay & French (1965a), Kay, Meyer, French (1965b), Kay, French & Meyer (1962).

¹²⁸ Im Englischen wird in der Regel von 'goal-setting' (Zielsetzung) gesprochen, im Deutschen von 'Zielvereinbarung'. Tatsächlich finden sich im Instrument jedoch so gut wie keine Unterschiede: Aus den Untersuchungen zu diesen Themen im englischsprachigen Bereich geht klar hervor, dass auch hier zumeist eine Partizipation des/der Mitarbeiters/in bei der Gestaltung und Konkretisierung von Zielen erwartet wird, wie dies - bei einem entsprechenden Tätigkeitfeld - im deutschsprachigen Raum bei der *Zielvereinbarung* ebenso der Fall ist.

den USA und anderen westlichen Ländern. Seit der Jahrtausendwende sind in zahlreichen Ländern auch international empirische Untersuchungen zu den Themen Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen und deren Umfeld im Human Resource Management zu verzeichnen.¹²⁹

Im deutschsprachigen Raum dominierten bis Ende der 1990er Jahre noch theoretische und praktisch-ratgebende Artikel zur Einführung und Umsetzung von Mitarbeitergesprächen sowie zur Gesprächsführung. Empirische Untersuchungen liegen seit neuerem vor von [Alberternst \(2003\)](#), mit einer Untersuchung zu verschiedenen Aspekten von Mitarbeitergesprächen, - wie Vorbereitung, Möglichkeiten der Partizipation oder Konkretheit der Ziele - und deren Auswirkungen auf verschiedene Faktoren wie bspw. die Zufriedenheit mit dem Gespräch oder das Commitment zu vereinbarten Zielen, des weiteren von [König & Rehling \(2006\)](#) mit einer Bestandsaufnahme zu Mitarbeitergesprächen im öffentlichen Dienst in Niedersachsen und einigen differenzierten Ergebnissen zu den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, einem Evaluationsbericht von [Leipold \(2011\)](#) mit einigen interessanten Ergebnissen zur Akzeptanz und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, sowie von [Woschée \(2012\)](#) mit einer Untersuchung zu den Reaktionen auf die Leistungsbeurteilung im Mitarbeitergespräch, sowie wenige weitere Veröffentlichungen.¹³⁰

Maßgeblich für das Ausmaß der Beiträge des Mitarbeiters zur Zielgestaltung ist in allen Bereichen insbesondere das Tätigkeitsgebiet. Auch im deutschsprachigen Raum firmieren *Zielsetzungen* bisweilen unter dem Begriff 'Zielvereinbarung', insbesondere im Bereich 'Verkauf' / 'Sales' größerer Unternehmen, bei denen in den Zielvereinbarungen reine Umsatzvorgaben in Zahlen auf Bereiche, Abteilungen und Mitarbeiter herunter gebrochen werden.

¹²⁹ Insbesondere auch in den *Asian Social Science* boomen in den letzten Jahren Themen im näheren und weiteren Umfeld von Mitarbeitergesprächen, bspw. Rubel et al. (2015) mit einer Studie zur wahrgenommenen Fairness von Leistungsbeurteilungen (Performance Appraisal / PA) und der Rolle von Organisationalem Commitment bei Pflegepersonal in Bangladesh. Weitere Veröffentlichungen sind u.a. Karyejia et al. (2012) mit einer Studie zu den kulturellen Auswirkungen eines Performance Appraisal Systems in Afrika, Akmaeva et al. (2015), mit einem Beitrag zur Entwicklung des Managements der internen personellen Ressourcen sowie Leistungsbeurteilungen in der Region Astrakhan in Russland (Überblick über den Stand und Bedarf in der Region, wenig Ergebnisse zur Studie), Salleh et al. (2013) mit einer Studie zum PA in Regierungsbehörden in Malaysia (*Asian Social Science*), Ferreira da Silva et al. (2015) mit einer Untersuchung zur Wahrnehmung von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst in Portugal (*Mediterranean Journal of Social Sciences*), Karabat et al. (2014) mit 3 Studien zur Leistungsbeurteilung in der Türkei (*International Business Research*).

¹³⁰ Weitere Veröffentlichungen sind bspw. eine Diplomarbeit von Schmidberger, 2000, die die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern/innen „mit“ und „ohne“ Mitarbeitergespräch untersucht, mit dem Ergebnis, dass die Mitarbeiter/innen „mit Mitarbeitergespräch“ signifikant zufriedener sind, als die Mitarbeiter/innen der Kontrollgruppe „ohne Mitarbeitergespräch“. Ferner eine Untersuchung von Schindler, 2012, die sich auf ein Mitarbeitergespräch in Form eines 'Anerkennenden Erfahrungsaustauschs' (AE-Gespräch) bei Busfahrern bezieht und die Wirkungen eines AE-Gesprächs auf die psychische Gesundheit mittels einer Gruppe 'mit Gespräch' und einer Kontrollgruppe

Die in den letzten Jahrzehnten – in zum Teil sehr unterschiedlich konzipierten Studien - erforschten Aspekte und theoretisch beleuchteten Facetten sind auf vielfältige Weise miteinander verwoben. Vielfach werden in den Forschungen mehrere Aspekte untersucht, die sich auf Mitarbeitergespräche und deren Gesprächsmerkmale ebenso wie auf Feedback oder Leistungsbeurteilungen beziehen. Dazu gehören unter anderem bspw. auch die Auswirkungen von Gesprächsmerkmalen und deren Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit dem Gespräch, mit einem Feedback oder mit der Leistungsbeurteilung. Erkennbar ist, dass die Themen eng verknüpft sind und in der Praxis von Unternehmen das 'Gespräch' in Form eines jährlichen Mitarbeitergesprächs oder eines 'Appraisal Interview' bzw. 'Performance Appraisal Interview'¹³¹ häufig auch mit der Besprechung von Feedback oder Leistungsbeurteilungen und häufig auch Zielen einhergeht – wie sich an dieser Stelle erkennen lässt, weitgehend entsprechend der theoretischen Konzeptionen. Damit ist auch verbunden, dass sich Forschungen häufig kaum auf wenige Aspekte beschränken lassen, weil in allen Gesprächen eine gegenseitige Beeinflussung von Gesprächsmerkmalen, Inhalten, Feedback und Leistungsbeurteilung besteht, und weitere Einflüsse aus der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern resultieren.

Hinsichtlich der Theorieentwicklung lässt sich feststellen, dass die *Konzeption* von Mitarbeitergesprächen oder Leistungsrückmeldungen als *Instrument in der Personalentwicklung* in den Beiträgen der 1960er bis 1980er Jahre noch weniger im Vordergrund steht (so bspw. bei Maier, 1958, oder bei Neuberger, 1980)¹³² und dieser konzeptionelle Aspekt und die Integration der Instrumente in organisationsspezifisch ausgerichtete Personalentwicklungsprogramme oder umfassendere Systeme des Human Resource Management seit den 1990er Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnt.

'ohne Gespräch' untersucht. Eine Vergleichbarkeit dieser Untersuchung mit anderen Untersuchungen zum Thema Mitarbeitergespräche ist aufgrund der Konzeption kaum gegeben.

¹³¹ vgl. Fußnote 1.

¹³² Die Buch-Veröffentlichung 'Mitarbeitergespräche' von Oswald Neuberger, 1980 (zuerst: 1974), wurde seither zahlreiche Male in überarbeiteter Form neu aufgelegt und behält seinen Schwerpunkt auf dem Thema Kommunikation und Gesprächsführung, wenngleich organisationale Gesichtspunkte auch hier bereits seit der ersten Auflage mit einfließen. Auch die Veröffentlichungen von Kay, Meyer und French (1965 und 1966) beinhalten bereits Gesichtspunkte zur Konzeption von Leistungsbeurteilungen und testen (vgl. Meyer et al. 1965a) auch bereits ein alternatives System der Leistungsbeurteilung gegenüber traditionellen Systemen.

Der im Folgenden dargestellte Forschungsstand vermittelt einen Gesamteindruck zu den Studien und Veröffentlichungen auf dem Gebiet der Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen und Feedback, sowie Ziele und Zielvereinbarungen.

Da der Aspekt organisationale Gerechtigkeit insgesamt und häufig auch einzelne Aspekte daraus (wie bspw. Partizipation oder wahrgenommene Fairness) in sehr zahlreichen Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche oder Leistungsbeurteilungen einfließt, startet dieses Kapitel mit einem Überblick zur theoretischen Entstehung und dem Forschungsstand auf dem Gebiet '[Organisationale Gerechtigkeit & Fairness](#)', Kapitel II.1.

Im Anschluss folgt in Kapitel II.2 eine in verschiedene Aspekte gegliederte Betrachtung des Forschungsstands zum Hauptthema Mitarbeitergespräche, welches, wie ersichtlich werden wird, immer wieder auch von anderen mit dem Mitarbeitergespräch verbundenen Instrumenten, nämlich der Leistungsbeurteilung oder dem Feedback, tangiert sein wird.

Im darauffolgenden Kapitel II.3 schließt sich der Forschungsstand zu den Themen Leistungsbeurteilungen und Feedback an, der in Kapitel II.4 sodann mit der Forschungslage zum Thema Ziele und Zielvereinbarungen ergänzt wird.

Es zeigt sich, dass die Forschungen stark ineinandergreifen und zu den Themen auch oftmals ähnliche Aspekte aufgegriffen oder untersucht werden. Der Gesamtüberblick leistet einen Beitrag, um eine Einordnung der sich anschließenden Untersuchung in das relativ große Forschungsfeld zu ermöglichen. Dabei waren für die Auswahl der dargestellten Inhalte folgende Kriterien wesentlich: Zum einen ist Ziel einen inhaltlichen Einblick ganz generell zum Thema zu geben, um auch unabhängig von der sich anschließenden Untersuchung ein Bild zu gewinnen, welchen wissenschaftlichen Fragestellungen sich die Forschung um die Themen Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen und Feedback, sowie Zielvereinbarungen widmen. Zu anderen ist Ziel, insbesondere diejenigen Forschungen darzustellen, die sich im weiteren Sinne mit der Akzeptanz und weitergehend auch den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, Feedback und Leistungsbeurteilung befassen. Damit kann ein Überblick über die Vielzahl von Aspekten gegeben werden, die für die sich anschließende Untersuchung relevant erscheinen oder sich - möglicherweise - auch direkt oder indirekt auf

die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, die wahrgenommene Nützlichkeit oder die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und Leistungsrückmeldungen auswirken können.¹³³

Die Darstellungen in den einzelnen (Unter-)Kapiteln II.1 bis II.4 fassen die Forschungen zu den Themen unter verschiedenen Aspekten zusammen.¹³⁴ Einige Studien, die sehr verschiedene Aspekte untersuchen, werden dabei unter mehreren Überschriften oder in verschiedenen Kapiteln einbezogen. Exemplarisch werden einige interessante oder maßgebliche Forschungsstudien ausführlicher dargestellt.

II.1 Organisationale Gerechtigkeit & Fairness

Die Relevanz des Themas 'Gerechtigkeit' bzw. 'Fairness' für das Thema Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen wird ersichtlich, wenn man einen Blick auf die zahlreichen Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen nimmt, die diesen Aspekt fokussieren oder mitberücksichtigen. Deshalb folgt in diesem Abschnitt ein Einblick in dieses eigene größere Forschungsfeld der Gerechtigkeitstheorien 'Justice Theories' (allgemein) bzw. im organisationalen Kontext in das Gebiet der organisationalen Gerechtigkeit bzw. 'Organizational Justice'.

Das Thema Gerechtigkeit hat eine lange Tradition. Gerechtigkeitstheorien der Philosophie gehen bis auf Aristoteles zurück, werden von zahlreichen weiteren namhaften Philosophen behandelt und fokussieren insbesondere Werte und Gerechtigkeit in einem allgemeineren moral-philosophischen Sinne.¹³⁵ Gerechtigkeit wird im Sinne von Werte-Systemen, Regelungen und der Suche nach allgemein gültigen personenunabhängigen oder wenigstens allgemein akzeptierbaren Prinzipien, Theorien oder Systemen objektiverer Art verstanden, wobei unter 'gerecht' „*richtig, gemäß obligatorischen moralischen Standards für den intersubjektiven Umgang bei Interessenkonflikt*“ (Lumer, 1999)¹³⁶ verstanden wird. Eine Schwierigkeit dabei ist das Übereinkommen zu grundlegenden Werten in einem philosophischen System, was an verschiedenen historischen und politischen Positionen, bei denen es auch oftmals um Fragen gerechter Verteilung von Gütern oder gerechter Regularien

¹³³ Nicht weitergehend vertieft werden Studien, die sich mit ganz bestimmten Aspekten wie bspw. Führung ('leadership') (bspw. Markham et al., 2015), etc. befassen.

¹³⁴ Eine Gliederung nach anderen Gesichtspunkten ist ebenso denkbar.

¹³⁵ vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, S. 318, vgl. dazu ausführlicher Lumer, 1999, 464ff.

¹³⁶ Lumer, 1999, 464.

geht, immer wieder ersichtlich wird,¹³⁷ ebenso wie an den kontroversen Diskussionen ethischer Positionen in der Philosophie überhaupt.¹³⁸

Die Gerechtigkeitstheorien in den Sozialwissenschaften ebenso wie die Wissenschaft auf dem Gebiet der organisationalen Gerechtigkeit konzentrieren sich anders als in der Philosophie mehr *deskriptiv* auf die von Personen subjektiv wahrgenommene Gerechtigkeit im Sinne der Wahrnehmung der Angemessenheit eines gegebenen Ergebnisses oder eines Prozesses.¹³⁹

„As such, when organizational scientists talk about justice, they generally are referring to individual perceptions, one's evaluations as to the appropriateness of a given outcome or process“ (Cropanzano & Greenberg, 1997).¹³⁹ Gerechtigkeit wird in diesem Zusammenhang als 'sozial konstruiert' aufgefasst und ist demnach gegeben, wenn empirisch gesehen etwas von den meisten Menschen als 'gerecht' aufgefasst wird.¹⁴⁰ Soziale oder organisationale Gerechtigkeit wird häufig auch mit *Fairness* bezeichnet.¹⁴¹

Distributive Gerechtigkeit - Verteilungsgerechtigkeit

In der Theorieentwicklung steht zu Beginn die *Verteilungsgerechtigkeit* oder '*distributive Gerechtigkeit*', die sich auf eine gerechte Verteilung von Ergebnissen, Gütern, Gratifikationen etc. bezieht, einschließlich immaterieller Güter wie bspw. Anerkennung. Die distributive Gerechtigkeit geht auf die soziale Austauschtheorie - 'Exchange-Theory' -, insbesondere von Homans (1961),¹⁴² zurück, bei der es nicht um objektive Gerechtigkeit geht, sondern um das Verhältnis der eingesetzten Mittel im Sinne von *Kosten* und der (im Austausch) erhaltenen Gegenleistungen oder *Belohnungen*, sowie das Verhältnis der eingebrachten Anstrengungen innerhalb der Interaktion zweier oder mehrerer in einer sozialen Beziehung stehender Akteure.¹⁴³ Dieses Prinzip wird in der 'Equity Theory' weiterentwickelt - Gerechtigkeit als 'Equity' bezeichnet im Englischen bereits eine Art 'Angemessenheit'¹⁴⁴ im proportionalen

¹³⁷ vgl. Colquitt et al., 2001, 425.

¹³⁸ Insbesondere anhand der beiden Positionen der Prinzipienethik und des Utilitarismus wird ersichtlich, dass beide Positionen in Dilemmata führen können und letztendlich neue moderne kombinierte Systeme erforderlich sein könnten.

¹³⁹ vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997; Zt. Cropanzano & Greenberg, 1997, 318.

¹⁴⁰ vgl. Colquitt et al., 2001, 425.

¹⁴¹ vgl. bspw. Cropanzano & Greenberg, 1997.

¹⁴² → George C. Homans (1961). Exchange Theory.

¹⁴³ Nach Homans (1961) 'rule of distributive justice' wird zwischen Akteuren in einer sozialen (Austausch-) Beziehung erwartet, dass die Gegenleistungen bzw. 'Belohnungen' ('rewards') eines jeden sich proportional zu den 'Kosten' ('costs') eines jeden verhalten und dass sich die Gewinne ('net rewards') proportional zu den Investitionen verhalten (vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, 320), darunter auch 'Anstrengungen' und weitere, vgl. dazu Adams, 1965, 273.

¹⁴⁴ im juristischen Sprachgebrauch 'Billigkeit'.

Sinne, im Gegensatz zur 'Equality' im Sinne von 'Gleichheit' und 'Gleichberechtigung'. Adams (1965) nimmt Homans' Theorie auf und erweitert dessen Gedanken in der 'Equity Theory' bzw. zunächst seiner 'theory of inequity',¹⁴⁵ indem er postuliert, dass gerade in sozialen Beziehungsgefügen, in denen mehr als zwei Personen beteiligt sind - wie bspw. Organisationen - Menschen nicht nur die eigene (Tausch)-Situation betrachten, sondern diese *relativ* wahrnehmen, bezogen auf vergleichbare Referenzpersonen im gleichen Gefüge.¹⁴⁶ In Einbeziehung der kognitiven Dissonanztheorie von Festinger (1957) und unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus Studien macht Adams Aussagen zum möglichen Verhalten von Menschen, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen. Er kommt zu dem Schluss, dass Menschen in als ungerecht erlebten Situationen in einen Zustand der Spannung gelangen, sie sodann diesen Spannungszustand - der aus einer Situation resultiert, in der das Verhältnis des eigenen Outputs zum geleisteten Input im Vergleich mit entsprechenden anderen Personen als unverhältnismäßig erlebt wird - zu vermeiden suchen und sie schließlich auch danach streben, die damit verbundene kognitive Dissonanz zu reduzieren.¹⁴⁷

Nach Adams (1965) kommen dafür verschiedene Reaktionen in Betracht: Zunächst können Menschen ihre Leistungen reduzieren oder erhöhen, um sie dem (zu geringen oder zu hohen) Output anzupassen. Als weitere Option kommt der Versuch in Betracht, den Output sofern möglich bspw. durch Verhandlungen zu ändern. Eine dritte Möglichkeit ist, die Wahrnehmung des eigenen Inputs oder die Bewertung des Outputs kognitiv zu verändern, indem bspw. dem eigenen Input eine geringere oder höhere oder dem erhaltenen Output eine geringere Bedeutung beigemessen wird. Ebenso kommt für die Personen in Betracht, wenn andere Lösungen nicht realisierbar scheinen, 'das Feld zu verlassen', i.e. die Situation zu meiden und bspw. den Arbeitgeber zu wechseln, oder aber auf andere einzuwirken bzw. diese zu beeinflussen, bspw. deren Leistungen zu reduzieren oder diese zu veranlassen 'das Feld zu verlassen'. Als letzte Option kommt schließlich in

¹⁴⁵ vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, ebenso wie Adams, 1965, 276; In Adams Titeln und Inhalten in den Schriften von 1963 ('Towards an Understanding of Inequity') und 1965 ('Inequity in Social Exchange'), steht der Begriff 'Inequity' im Vordergrund. Der Begriff 'Equity theory' entwickelte sich erst im weiteren Verlauf, insbes. Berkowitz, Leonard, Walster, Elaine (Hrsg.) (1976): Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction. Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 9. New York: Academic Press, mit Beiträgen zum Thema Equity Theory verschiedener Autoren/innen, u.a. Walster, Elaine, Berscheid, Ellen & Walster, G. William sowie John Stacy Adams & Sara Freedman.

¹⁴⁶ vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, 320; vgl. Rosenstiel, 2007, 418; vgl. Adams, 1965, 268, 272, 273ff.

¹⁴⁷ vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, 320, sowie Adams, 1965, 283, sowie 283ff.

Betracht, eine andere Referenzperson zum Vergleich heranzuziehen. Welche der Optionen gewählt wird, hängt nach Adams von der Situation ebenso wie der Person ab, ebenso schätzt Adams die genannten Möglichkeiten des Verhaltens als unterschiedlich wahrscheinlich ein.¹⁴⁸

Adams recurriert in diesem Zusammenhang bereits auf die sog. 'dissatisfiers' (Hygienefaktoren) bei Herzberg et al. (1959), die sich in den zugrundeliegenden Untersuchungen als 'Unzufriedenmacher' am Arbeitsplatz bzw. in Organisationen herauskristallisiert haben.¹⁴⁹ Dazu gehören u.a. ungünstige Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzunsicherheit, fehlende Anerkennung, als ungerecht empfundene Bezahlung, und weitere.¹⁵⁰

Der distributiven Gerechtigkeit liegen drei leitende Verteilungsprinzipien zugrunde: In Organisationen - im Hinblick auf ökonomische Ziele - dominiert weitgehend das Prinzip der *Beitragsproportionalität* (Jacobs & Dalbert, 2008) bzw. der *leistungsbezogenen Gerechtigkeit* (Müller, Kärcher & Kals, 2011), das sich im Begriff der 'Equity' wieder findet. In sozialen Beziehungen, die auf Harmonie ausgerichtet sind, bspw. Freundschaften, ist das *Gleichheitsprinzip* Voraussetzung für gegenseitige Wertschätzung und Respekt, aber auch das *Bedürfnisprinzip* ist in Freundschaften, insbesondere in Familien oder in anderen sozialen Kontexten von Bedeutung.¹⁵¹

Die 'Exchange-Theory' ebenso wie die 'Equity-Theory', die in hohem Maße auf dem Gedankengut der Exchange-Theory aufbaut, haben einerseits viel Kritik erfahren,¹⁵² sind

¹⁴⁸ vgl. Adams, 1965, 283ff - 296.

¹⁴⁹ vgl. Adams, 1965, 278, 281.

¹⁵⁰ Im Gegensatz dazu finden sich bei den Motivatoren (bzw. 'Zufriedenmachern', 'satisfiers') hauptsächlich Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte und Verantwortung (im Ergebnis von 12 Untersuchungen), vgl. Herzberg, 1996, 11. An Stelle Nummer eins bei den Hygienefaktoren ('dissatisfiers') steht über 12 Untersuchungen hinweg die Unternehmenspolitik und interne Organisation, vgl. ebd.

¹⁵¹ vgl. Jacobs & Dalbert, 2008, 5. Zur Diskussion dieser drei klassischen Prinzipien der Verteilungsgerechtigkeit sowie zu weiteren Aspekten im Sinne eines Mehrprinzipienansatzes vgl. Müller et al., 2011, 24.

¹⁵² Homans Theorie, ebenso wie der 'Exchange Theory' mit einigen weiteren Vertretern, liegen Annahmen zugrunde, die nicht frei von Kritik geblieben sind: So basiert die Theorie auf der Annahme des 'Rational Choice' wonach Menschen sich rational für die günstigste bzw. den größten Nutzen bringende Alternative entscheiden, ähnlich des 'homo oeconomicus' - Modells in den Wirtschaftswissenschaften, das den Menschen als 'rationalen' bzw. 'begrenzt rationalen Nutzenmaximierer' charakterisiert, vgl. dazu Hackert, 1999, 18ff ('begrenzt rational' ist der Nutzenmaximierer, weil er nie alle Konsequenzen seines Handelns zuvor absehen kann und damit immer über eine 'nur begrenzte' Rationalität verfügt). Allerdings ist diese Wahl in der 'Exchange theory' und auch in der 'Equity Theory' (Adams 1963, Adams 1965) nicht von der Maximierung des momentanen Nutzens geprägt, sondern auch

andererseits aber stark in das Gedankengut und auch die Forschung auf dem Gebiet der sozialen und der organisationalen Gerechtigkeit eingeflossen. Colquitt et al. (2013) sind in einer Meta-Analyse über 493 unabhängige Stichproben der Frage nachgegangen, inwieweit austauschtheoretische Annahmen als theoretische Leitlinien in der Gerechtigkeitsforschung angemessen sind. Im Ergebnis der Meta-Analyse zeigte sich, dass die signifikanten Zusammenhänge zwischen *Gerechtigkeit* und sowohl *Arbeitsleistung* als auch *Verhalten in der Organisation* durch Indikatoren aus dem Bereich der Austauschtheorie, wie bspw. Vertrauen, organisationales Commitment, wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation, und die Fairness im (längerfristigen) Geben und Nehmen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vermittelt werden.¹⁵³

Prozedurale Gerechtigkeit - Verfahrensgerechtigkeit

In der Weiterentwicklung haben verschiedene Theoretiker darauf aufmerksam gemacht, dass unser Gerechtigkeitsempfinden nicht ausschließlich von den Ergebnissen abhängt, sondern auch von den Verfahren, 'Prozeduren' oder Prozessen, mit denen diese Ergebnisse erzielt werden¹⁵⁴. Die sog. *Verfahrensgerechtigkeit* bzw. '*prozedurale Gerechtigkeit*' geht insbesondere auf Thibaut & Walker (1975) zurück, die anhand von Forschungsstudien zur Gerechtigkeit der Prozesse in Gerichtsverfahren zeigten, dass auch die Fairness der dem

von mittel- bis langfristigen Erwägungen, die sich im Zusammenspiel mit sozialen Beziehungen als bedeutsam erweisen. Diese Erwägungen lassen sich zwar ebenso wie das 'homo oeconomicus' - Modell als 'ökonomische' Erwägungen sehen, geht man jedoch davon aus, dass die Größe 'Nutzen' sehr weitläufig interpretiert werden kann, bspw. so dass auch bei altruistischem Handeln ein Nutzen im Sinne eines emotionalen Gewinns (oder Verzicht auf psychische Kosten bei Ignorierung der Bedürfnisse anderer) vorliegt, wird deutlich, dass ein solcher Rekurs auf psychische Gewinne und Kosten zu einer Immunisierung der Theorie gegenüber Kritik führt und darüber hinaus die Einbeziehung sämtlicher affektiver Momente einschließlich Freude, Empathie, Liebe und Freundschaft in Kosten-Nutzen-Abwägungen stellt (vgl. Högl, 1998, S.20). Orientiert man sich hier jedoch weniger an den Größen 'Kosten' und 'Nutzen', sondern an gleichgewichtstheoretischen Überlegungen, wie beispielsweise der der 'Theorie der kognitiven Dissonanz' (Festinger, 1957) zugrunde liegenden Annahme, dass Menschen danach streben, dass sich ihre kognitiven Inhalte im Gleichgewicht befinden, und nimmt hinsichtlich der Austauschtheorien in den Blick, dass Menschen präferieren, auch ihre sozialen Beziehungen im Gleichgewicht zu halten (vgl. Rosenstiel, 2007, 418), ergibt sich ein weniger Nutzen-geprägtes Bild. Homans' Theorie ist aber darüber hinaus stark am Behaviorismus orientiert, auch dies steht in der Kritik, findet doch das Lernen im Behaviorismus ausschließlich am Erfolg (oder Ausbleiben von Erfolg) statt und vernachlässigt kognitive Aspekte nahezu völlig. Der 'Equity-Theory' (u.a. Adams) wurde ferner vorgeworfen, sie lege nur das Prinzip der Beitragsproportionalität (i.S. von 'equity') als Verteilungsprinzip zugrunde, wenngleich auch andere Prinzipien, wie das Bedürfnisprinzip, gerade in sozialen Gefügen relevant sind, vgl. Jacobs & Dalbert, 2008, 5.

¹⁵³ vgl. Colquitt et al., 2013; Der Effekt variierte nicht in Abhängigkeit davon, ob Arbeitsleistung oder Verhalten konkret im Zusammenhang mit dem Gerechtigkeitsaspekt standen oder nicht, i.e., entgegen einiger aktueller Überlegungen, zeigt sich das geänderte Verhalten nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit einer erlebten Situation in der Gerechtigkeitsfragen betroffen sind. Für kontraproduktives Verhalten konnten an dieser Stelle keine Zusammenhänge festgestellt werden, vgl. ebd.

¹⁵⁴ vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, 326f.

Verfahren zugrundeliegenden Prozesse einen maßgeblichen Einfluss auf das Gerechtigkeitsempfinden hat. Im Vordergrund der Betrachtungen steht bei Thibaut & Walker (1975) die Prozesskontrolle (*process control*) im Sinne einer möglichst optimalen Verteilung von Einfluss bzw. Kontrolle im Verfahren für die Parteien, insbesondere darin einbezogen, die eigene Sichtweise sowie entscheidungsrelevante Informationen in den Prozess einbringen zu können, mit dem Ziel, das Ergebnis zu beeinflussen.¹⁵⁵ Auf letztgenannten Aspekt, die eigene Sichtweise und Argumentationen mit ausreichend Zeit darlegen zu können, wird ausgehend von Thibaut & Walker (1975) sowie Folger (1977) mit dem Begriff *voice* (*Stimme*) referiert.¹⁵⁶

Leventhal und Kollegen (Leventhal, 1976, Leventhal, 1980, sowie Leventhal et al., 1980) haben den Aspekt der prozeduralen Gerechtigkeit aus dem ursprünglichen Focus der Gerichtsbarkeit für zivile Kontexte und die organisationale Gerechtigkeit erweitert und kommen zu sechs maßgeblichen *Kriterien für prozedurale Gerechtigkeit*: Diese sind die *Konsistenz der Entscheidungen* unabhängig von Personen und über Zeiträume hinweg, *Vorurteilsfreiheit* - auch im Sinne dessen, dass mit einer Entscheidung oder Übereinkunft nicht Interessen einer dritten Partei bedient werden, *Genauigkeit* im Sinne der Überprüfung und Einbeziehung aller relevanten Informationen, *Korrigierbarkeit*, im Sinne des Vorhandenseins von Berufungs- / oder Beschwerdeverfahren, mit welchen möglicherweise unrichtige Entscheidungen im Nachhinein noch korrigiert werden können, *Repräsentanz aller Belange*, im Sinne der Berücksichtigung aller Interessen, sowie die *Orientierung an maßgeblichen ethischen Standards*, auch im Sinne der Professionalität im Verfahren.¹⁵⁷

Interaktionale Gerechtigkeit: Interpersonale und informationale Gerechtigkeit

Der Focus der prozeduralen Gerechtigkeit liegt damit, ebenso wie beim *process-control-model* von Thibaut & Walker (1975) jedoch nach wie vor auf dem Ergebnis bzw. der Beeinflussung des *Outcome* und hat damit einen starken Bezug zur distributiven

¹⁵⁵ vgl. Thibaut & Walker, 1975, 117ff (sowie 2, und 119, *distribution of control*); vgl. ebenso: Cropanzano & Greenberg, 1997, 327, sowie Blader & Tyler, 2003a, 110: sowie Lind et al., 1990, 952 mit Bezug zum „process control effect“ nach Thibaut & Walker, 1978 → Thibaut, J. & Walker, L. (1978). *A theory of procedure*. *California Law Review*, 66, 541-566.

¹⁵⁶ vgl. Blader & Tyler, 2003b, 748; Colquitt et al., 2001, 426; Folger, 1977 (ges.); sowie Korsgaard & Roberson, 1995, 657.

¹⁵⁷ vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, 327, Jacobs & Dalbert, 2008, 6, sowie Colquitt et al., 2001, 426.

Gerechtigkeit, insbesondere, wenn Mitarbeitern/innen bspw. eine Stellungnahme zu ihrer Leistung ermöglicht wird, bevor eine Entscheidung getroffen wird.¹⁵⁸

In einer Parallelität der Entwicklungen zeigten daher Organizational-Justice-Forscher verschiedene Aspekte auf, die den Blick auf die prozedurale Gerechtigkeit in vielfältiger Weise erweitern. Bies und Moag (1986) führten erstmals den Begriff *'interactional justice'* - *Interaktionale Gerechtigkeit* - ein, die sich auf Aspekte der Wahrnehmung der Qualität des Verhaltens bezieht, insbesondere in der Interaktion mit Autoritäten, die in Ausübung formaler Prozesse handeln, wie bspw. Vorgesetzte.¹⁵⁹ Lind & Tyler (1988) arbeiten heraus, dass sich Aspekte prozeduraler Gerechtigkeit nicht ausschließlich auf die Entscheidung oder das *'Outcome'* beziehen, sondern soziale Komponenten einzubeziehen sind, insbesondere der Wunsch nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Anerkennung und Selbstbewusstsein bzw. die Identität innerhalb einer Gruppe (*'group-value-model'*).¹⁶⁰

Zunächst sind daraus in der Folge drei *relationale Kriterien* prozeduraler Gerechtigkeit hervorgegangen, *'Standing'* bzw. *'status recognition'* im Sinne von einer würde- bzw. respektvollen Behandlung, *'Trust'* als Vertrauen in die Motive und Absichten von Autoritäten bzw. Entscheidern, auch im Sinne von Vertrauenswürdigkeit, und *'neutrality'* - Neutralität, im Sinne der Freiheit von Voreingenommenheit oder einseitigen Sichtweisen und dem *'nicht von Interessen geleitet sein'*, ebenso wie Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit.¹⁶¹ *'Relational'* sind diese Kriterien, weil sie sich nicht mehr - *instrumentell* - auf das Ergebnis oder *'Outcome'* beziehen, sondern auf das Verhältnis zwischen Personen und den eigenen Status innerhalb einer Referenzgruppe.¹⁶² Nach einer Veröffentlichung von Jerald Greenberg (1993), der die Aufgliederung der interaktionalen Gerechtigkeit in *interpersonale* und *informationale* Gerechtigkeit reklamiert,¹⁶³ florieren die Überlegungen zur Konzeptionalisierung organisationaler Gerechtigkeit. *Interpersonale Gerechtigkeit* bezieht sich dabei wiederum auf einen respektvollen Umgang einschließlich des Eingehens auf Belange der von Entscheidungen betroffenen Personen, *informationale Gerechtigkeit* bezieht sich auf das *'zur-*

¹⁵⁸ vgl. Blader & Tyler, 2003a, 110, sowie Folger, 1996, 412.

¹⁵⁹ vgl. Blader & Tyler, 2003a, 119.

¹⁶⁰ vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, 335, sowie Blader & Tyler, 2003a, 110/ 111.

¹⁶¹ vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, ebd., sowie Blader & Tyler, 2003a, 111, 113f.

¹⁶² vgl. Lind & Early, 1992, 232. Das *'group-value'*-Modell bei Lind & Tyler, 1988, wird in der Regel unter *'procedural justice'* gefasst, wenngleich in das *'group-value'*-Modell auch Aspekte der prozeduralen Gerechtigkeit Eingang finden, die sich im weiteren Sinne auch auf Interaktionen zwischen Menschen beziehen lassen und damit auch der interaktionalen Gerechtigkeit zugeschrieben werden könnten. Insgesamt wird jedoch ohnehin diskutiert, ob die Trennung dieser Konstrukte sinnvoll ist, vgl. bspw. Folger, 1996, 409ff.

¹⁶³ Greenberg, 1993, vgl. Colquitt, 386, sowie Müller et al. 2011, 23.

Verfügung-Stellen' entscheidungsrelevanter Informationen in einem Sinne, der das Interesse der von einer Entscheidung betroffenen Person berücksichtigt.¹⁶⁴

Folger (1996) legt ausführlich dar, dass die Konstrukte distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit nicht in allen Facetten klar abgegrenzt sind. Zum einen müssen *instrumentelle* und *nicht-instrumentelle Aspekte* differenziert werden, bspw. 'Voice' im Sinne der Beeinflussung des Ergebnisses und 'Voice' als Möglichkeit 'an sich', die eigenen Standpunkte einbringen zu können, unabhängig von der Wirkung auf das Ergebnis (bzw. damit auch nach Mitteilung eines Ergebnisses).¹⁶⁵ Zum anderen überschneiden sich auch zahlreiche Dimensionen der prozeduralen oder auch der interaktionalen Gerechtigkeit mit der distributiven Gerechtigkeit, insbesondere, wenn nicht nur materielle Ergebnisse als 'Output' aufgefasst werden, sondern möglicherweise immaterielle Ergebnisse wie Anerkennung und Wertschätzung, oder das 'Garantieren der Meinungsäußerung' an sich ebenso als Wert erachtet werden, und damit unter Verteilungsgesichtspunkten als 'Output' zu subsumieren sind. Als 'consequences' im Sinne von Ergebnissen im distributiven Sinn schlägt er deshalb die drei Aspekte *materielle Ergebnisse*, *prinzipiell materielle Ergebnisse* - im Sinne dessen, dass von Personen nicht nur der aktuelle 'Output' beurteilt wird, sondern auch die Aussichten auf künftige Wirkungen oder positive Konsequenzen, welche sich nach der wahrgenommenen Fairness der Regeln und Prozeduren richtet -, sowie *symbolische oder psychologische Ergebnisse* im Sinne von Respekt, Würde, Ehre und Gesichtswahrung vor.¹⁶⁶ Auch prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit weisen nach Folger Überschneidungen auf. Dennoch spricht sich Folger für eine Trennung der Konstrukte prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeit aus, mit dem Hinweis, dass auf diesem Gebiet jedoch auch empirisch untersucht werden muss, ob die Konstrukte separat aufzufassen sind.

Cropanzano & Greenberg (1997) subsumieren die interaktionale Gerechtigkeit, ebenso wie die daraus entstandenen Konstrukte interpersonale und informationale Gerechtigkeit unter die prozedurale Gerechtigkeit und legen dar, dass diese Konstrukte zumeist als soziale Aspekte prozeduraler Fairness bzw. Gerechtigkeit betrachtet werden.¹⁶⁷ Diese Sichtweise scheint aus strukturellen Gesichtspunkten sehr naheliegend.

¹⁶⁴ vgl. Greenberg, 1993, sowie Müller et al., 2011, 23.

¹⁶⁵ vgl. Folger, 1996, 408f. Die Unterscheidung von 'instrumental' und 'non-instrumental voice' geht auf Lind & Tyler (1988) zurück, vgl. Alberternst, 2003, 40.

¹⁶⁶ vgl. Folger, 1996, 415.

¹⁶⁷ Cropanzano & Greenberg, 1997, 330.

Colquitt et al. (2001) überprüfen in einer groß angelegten Metastudie organisationale Gerechtigkeit als vierdimensionales Konstrukt mit den Aspekten distributive, prozedurale, interaktionale und informationale Gerechtigkeit und bestätigen für den US-amerikanischen Raum diese Vierdimensionalität auch empirisch. Maier et al. (2007) haben den Fragebogen von Colquitt et al. für den deutschsprachigen Raum in einer Untersuchung repliziert und ein eindimensionales Konstrukt von Gerechtigkeit, gegenüber einem zweidimensionalen (distributive und prozedurale Gerechtigkeit), einem dreidimensionalen (distributive, prozedurale und interaktionale) sowie einem vierdimensionalen Konstrukt mit den gleichen Aspekten wie bei Colquitt et al. (2001) getestet und herausgefunden, dass sich die 4 Dimensionen auch für den deutschsprachigen Raum empirisch in der Wahrnehmung bei Personen als klar abgegrenzte Dimensionen bestätigen lassen.¹⁶⁸

‘Organizational Justice’ - Empirische Befunde und Bezug zu Mitarbeitergesprächen

Warum ist organisationale Gerechtigkeit interessant und welche Rolle spielt sie für das Thema Mitarbeitergespräche? Empirische Untersuchungen zeigen, dass Fairness eine nicht unbeachtliche Rolle in Organisationen spielt und Leistungsbereitschaft, Leistung und ebenso Verhalten von Mitarbeitern/innen maßgeblich beeinflusst. Zusammenfassend stellen Cropanzano & Greenberg (1997) fest, dass Menschen in Organisationen Entscheidungen aus Prozessen, die als gerecht oder ‘fair’ wahrgenommen werden, leichter akzeptieren - auch dann wenn ungünstige Entscheidungen, wie ‘Gehaltseinfrierungen’ betroffen sind, und dass die Sichtweise des eigenen Arbeitgebers, Loyalität und Commitment gegenüber dem Arbeitgeber, und auch das Vertrauen in das Management von der wahrgenommenen prozeduralen Fairness abhängen. Weiter belegen die Autoren, dass die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass gegen den Arbeitgeber prozessiert wird, und außerdem mehr Engagement (im

¹⁶⁸ Blader & Tyler (2003a, inhaltlich ebenso in 2003b) argumentieren für ein vier-Komponenten-Modell *innerhalb* der ‘procedural justice’: Sie differenzieren zunächst zwei ‘Typen’ von prozeduraler Gerechtigkeit, die *Qualität der Entscheidungsfindung* (‘quality of decision making’) und die *Qualität des Verhaltens* (‘quality of treatment’) und argumentieren, dass auch die Quelle der prozeduralen Gerechtigkeit getrennt gesehen werden müsse: Insbesondere müssen als Quellen demnach die formalen Regularien und Prozesse des Unternehmens als *formale Basis für prozedurale Gerechtigkeit* (‘formal sources’) von der *nicht-formalen Basis oder Quelle* (‘informal sources’) - nämlich der Personen, insbesondere Führungskräfte, die diese Regularien anwenden - , getrennt gesehen werden, vgl. Blader & Tyler, 2003a, 113f, sowie 114f, und 116f.

Sinne von 'organizational citizenship behavior'¹⁶⁹), ebenso wie günstige Auswirkungen auf die Leistungen aus gerechteren Prozessen im Unternehmen resultieren.¹⁷⁰

Colquitt et al. (2001) dokumentieren in ihrem metaanalytischen Review über 120 separate Metaanalysen aus insgesamt 183 Untersuchungen¹⁷¹ ebenfalls einen Zusammenhang zwischen - jeweils für sich gesehen und insgesamt - den vier Gerechtigkeitsdimensionen distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit und verschiedenen Outputfaktoren. Zu den Outputfaktoren bzw. Wirkungen der Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit gehören neben der Zufriedenheit mit Entscheidungen und Ergebnissen ('outcome satisfaction'), sowie Arbeitszufriedenheit ('job satisfaction'), auch organisationales Commitment ('organizational commitment'), Vertrauen ('trust'), Beurteilung von Management und Führungskräften ('evaluation of authority'), und in einem umgekehrten Zusammenhang Rückzug in Form von Absentismus, Fluktuation und Vernachlässigung der Arbeit ('withdrawal'), ebenso wie negative Reaktionen, bspw. in Form unternehmensschädigender Verhaltensweisen ('negative reactions').¹⁷²

Konovsky, (2000) legt dar, dass insbesondere *Leistungsbeurteilungen* einen erforderlichen Beitrag zur Wahrnehmung von Gerechtigkeit in Institutionen darstellen.¹⁷³ Diese Einschätzung geht auch auf den vielzitierten Beitrag 'A due process metaphor for performance appraisal' (Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992) zurück, in dem ein auf Basis der bisherigen Forschungen angemessener Prozess für Leistungsbeurteilungen entwickelt wird: Insbesondere die Faktoren *angemessene Aufmerksamkeit und Information* ('adequate

¹⁶⁹ 'Organizational citizenship behavior' betrifft das funktionale Verhalten von Mitarbeitern in Unternehmen, vgl. Maier et al., 2007, 4, und umfasst dabei auch Beiträge und unternehmens- oder organisationsunterstützende Verhaltensweisen und Aktivitäten, die über die formalen Verpflichtungen aus dem Arbeitsverhältnis hinausgehen, vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, 355.

¹⁷⁰ vgl. Cropanzano & Greenberg, 327, 328.

¹⁷¹ vgl. Colquitt et al., 2001, 435.

¹⁷² Eine ganze Reihe von Untersuchungen widmet sich der Frage, wie organisationale Gerechtigkeit und unternehmens- bzw. organisationsschädigende Verhaltensweisen von Mitarbeitern zusammenhängen – Zusammenhänge können hier zwar gezeigt werden, sind jedoch maßgeblich von Persönlichkeitsfaktoren abhängig, wobei neben Eigenschaften wie *negative Affektivität* versus *Verträglichkeit*, vgl. bspw. Skarlicki, Folger & Tesluk, 1999, 103, 105f, [wobei negative Affektivität stärker mit organisationsschädigenden Verhaltensweisen assoziiert ist und Verträglichkeit, wie zuvor angenommen, nicht, vgl. ebd.], und auch insbesondere ethische Werthaltungen und die individuelle kognitive moralische Entwicklung eine Rolle spielen, vgl. Crawshaw et al., 2013, 893, 894f.

¹⁷³ vgl. Konovsky, 2000, 502.

notice'), *faire Anhörung* ('fair hearing') und *klar nachvollziehbare Entscheidungen* ('judgements based on evidence') sind dabei wesentliche Kriterien im Beurteilungsprozess.¹⁷⁴

Insgesamt lässt sich für die prozedurale Gerechtigkeit anführen, dass sich in größeren übergeordneten Untersuchungen auch zeigt, dass sich klar nachvollziehbare transparente Prozesse in der Personalpolitik ebenso wie eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenspolitik auch günstig auf den Unternehmenserfolg auswirken.¹⁷⁵

Auch das Mitarbeitergespräch ist ein Instrument, in welchem Aspekte der organisationalen Gerechtigkeit eine Rolle spielen. Insbesondere das zuvor beschriebene Konzept von Mitsprachemöglichkeiten im Sinne von 'voice' ist bei Mitarbeitergesprächen und Beurteilungsgesprächen wesentlich (bspw. [Korsgaard & Roberson, 1995](#); sowie [Alberternst, 2003](#)), und zeigt auch starke Zusammenhänge mit dem Thema Partizipation (vgl. dazu [Cawley, Keeping & Levy, 1998](#)).¹⁷⁶ Auch zahlreiche andere Autoren untersuchen den Einfluss wahrgenommener Gerechtigkeitsdimensionen im Mitarbeitergespräch.¹⁷⁷

'Voice' als eines der Themen der prozeduralen Gerechtigkeit kann als 'Mitsprachemöglichkeit' gesehen werden, oder auch als „Meinungsäußerung“ ([Alberternst, 2003](#)). Die Fassung des Konstrukts 'voice' in den Begriff 'Meinungsäußerung' bei [Alberternst \(2003\)](#) kann bezogen auf das Konstrukt 'Stimme' insbesondere im Hinblick auf die Unterscheidung zwischen 'instrumenteller' und 'nicht-instrumenteller' Möglichkeit, die eigene „Stimme“ einzubringen, als recht treffend gesehen werden. Dabei ist '*instrumental voice*' als Mitsprache oder Meinungsäußerung *mit* Einfluss auf die Ergebnisse aufzufassen, und kann damit klar als ein Aspekt der Partizipation aufgefasst werden, wie sich auch in der

¹⁷⁴ Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992, 141f; vgl. Kapitel II.1 Abschnitt '*Organizational Justice*' - *Empirische Befunde und Bezug* zu Mitarbeitergesprächen: '*Adequate notice*' schließt dabei organisational implementierte und für Mitarbeiter/innen öffentliche objektive Kriterien und Standards ein, ebenso wie eine Systematik, die es Mitarbeitern ermöglicht, die Kriterien und deren Aufstellung zu hinterfragen. Auch eine zeitnahe Beurteilung ist Teil der '*adequate notice*'; '*Fair hearing*' gibt Mitarbeiter/innen die Möglichkeit der Stellungnahme zu ihrer Leistung und zur Darlegung der Argumente bezogen auf die Evidenz von Interpretationen zu ihrer Leistung; '*Judgements based on evidence*' umfasst im Wesentlichen Maßnahmen der Organisation oder des Unternehmens, die dazu hinführen, dass alle durchgängig alle 'Beurteiler' die Standards konsistent anwenden, ohne externen Druck, Korruption oder persönliche Vorurteile, sowie, dass Beurteilungen klar erkennen lassen, dass sie auf Prinzipien der Ehrlichkeit und Fairness beruhen, und sie schließlich Prüfungen standhalten, vgl. Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992, 142.

¹⁷⁵ vgl. u.a. Klingler, 2008, 105ff; vgl. Edmans, 2009; vgl. Jaeger, 2004.

¹⁷⁶ vgl. dazu Beiträge im Abschnitt '*Partizipation, Organisationale Gerechtigkeit und Commitment*' in Kapitel II.2 'Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche'.

¹⁷⁷ vgl. Kapitel II.2.

Aufgliederung des Faktors 'Partizipation' in der Meta-Untersuchung bei Cawley, Keeping & Levy (1998) zeigt. 'Non-instrumental voice' als 'Mitsprache im Sinne eines 'Angehört-Werdens' ohne Einfluss auf das Ergebnis - also auch dann, wenn man sich erst nach der Entscheidung äußern kann - zeigt keinen solchen direkten Bezug zur Partizipation. Sie kann aber unter Berücksichtigung verschiedener Argumente ggf. ebenso als Dimension der 'Partizipation' aufgefasst werden, insbesondere, wenn man der Argumentation von Folger (1996) nachkommt,¹⁷⁸ dass nicht nur kurzfristige Einflüsse oder Verteilungen zu betrachten sind, sondern auch eine langfristige Sicht maßgeblich sein kann. Beschäftigungsverhältnisse sind in der Regel nicht auf Kurzfristigkeit angelegt und so kann ein mittelfristiger Einfluss möglicherweise auch hier vermutet werden. Cawley, Keeping & Levy (1998) fassen auch 'non-instrumental voice' in das Konstrukt 'Partizipation' und subsumieren diese Art der 'Partizipation' als 'value expressive participation'.¹⁷⁹

In den Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche und den assoziierten Instrumenten Leistungsbeurteilung, Feedback und Zielvereinbarungen zeigt sich, dass die beschriebenen Konstrukte der organisationalen Gerechtigkeit für ein näheres Verständnis von Bedeutung sind.¹⁸⁰

II.2 Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche werden aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht: In einigen Studien werden Mitarbeitergespräche 'an sich' bzw. 'als ganze', also deren 'Statffinden', im Zusammenhang mit verschiedenen abhängigen Variablen, wie wahrgenommener Nutzen oder Zufriedenheit untersucht. In anderen Untersuchungen stehen einzelne *Charakteristika* von Mitarbeitergesprächen, teilweise verbunden mit Feedback oder Leistungsbeurteilungsgesprächen, im Vordergrund, in weiteren Untersuchungen die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* oder zu verschiedenen Aspekten von Mitarbeitergesprächen.

Die *bisherigen Forschungen* zum Themengebiet Mitarbeitergespräche untersuchen im Wesentlichen verschiedene Merkmale vor, rund um und in Mitarbeitergesprächen und deren

¹⁷⁸ vgl. Folger, 1996, 415.

¹⁷⁹ vgl. Fußnote 176.

¹⁸⁰ vgl. insbes. Kapitel II.2 Abschnitt 'Partizipation, Organisationale Gerechtigkeit und Commitment'

Auswirkungen auf verschiedene Outputvariablen des Mitarbeitergesprächs. Der Schwerpunkt auf der Seite der *unabhängigen Variablen* liegt klar bei verschiedenen Aspekten der *Partizipation* und der *Fairness*, sowie des *Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses*, auf der Seite der *abhängigen Variablen* finden sich insbesondere Aspekte wie der *wahrgenommene Nutzen* und die *Zufriedenheit* der beteiligten Gesprächsführenden, die *wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit* und /oder die *wahrgenommene Fairness* im Gespräch, sowie Aspekte der Motivation und Leistungsbereitschaft.

In den Forschungen wird ersichtlich, dass diese Aspekte unterschiedliche weitere Dimensionen haben, so wird bspw. 'Partizipation' gemessen als Redemöglichkeit, als Mitsprachemöglichkeit bei den Zielen, oder aber auch als 'fair hearing' im Sinne dessen, dass der/die Mitarbeiter/in seine Standpunkte darlegen kann und diese Beachtung finden - unabhängig davon, ob sie in Entscheidungen einfließen oder nicht. Ebenso werden hinsichtlich der Fairness sowohl Aspekte der Fairness im Gespräch, Fairness der Beurteilung oder des Feedbacks oder die Fairness des Beurteilungssystems betrachtet. Insgesamt nehmen die Möglichkeiten der Partizipation und Fragen der Gerechtigkeit und Fairness in zahlreichen Untersuchungen eine zentrale Rolle ein (bei Nathan et al., 1991; Wexley & Singh, 1973; Alberternst, 2003; weitere) und werden in vielen weiteren Untersuchungen begleitend in Augenschein genommen.

Die einfließenden Variablen - auf beiden Seiten - wie die Möglichkeiten der Partizipation, wahrgenommene Fairness, Zufriedenheit oder Nutzen - werden in der Regel jeweils gemessen an den Aussagen der Vorgesetzten und der Mitarbeiter/innen selbst. Einige der genannten Variablen fließen in verschiedenen Untersuchungen zum Teil als unabhängige und zum Teil als abhängige Variable ein, darunter bspw. wahrgenommene Fairness oder wahrgenommene Zufriedenheit (vor/nach dem Gespräch).

Ein immer wieder in den Blick genommener Aspekt ist auch der Einfluss der (Güte der) *Beziehung zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem/er*. Dabei wird vorwiegend die in der Ausgangssituation vor dem Gespräch, und teilweise auch die vor, *und* die nach dem Gespräch beschriebene Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/Mitarbeiterin in den Blick genommen (siehe Abschnitt 'Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in').

Ebenso immer wieder diskutiert ist der Einfluss der *Information* und genügenden *Vorbereitung auf das Gespräch*. Dieser Aspekt und dessen Auswirkungen auf den Erfolg des Gesprächs

sowie auf Faktoren wie Nützlichkeit und Zufriedenheit von und mit Mitarbeitergesprächen sind daher ebenso Gegenstand einiger Untersuchungen geworden.

Nicht zuletzt sind insbesondere im deutschsprachigen Raum auch Untersuchungen zum *Verbreitungsgrad*, zur *Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen*, besonders im Zusammenhang mit deren Einführung, und zu den *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* Gegenstand zahlreicher aktueller Forschungen ([Alberternst, 2003](#); [König & Rehling, 2006](#); [Leipold, 2011](#)). Dabei ist interessant, ob Personen überhaupt eine positive Einstellung zu Mitarbeitergesprächen haben und ob sie glauben, dass die Gespräche verschiedene Ziele erfüllen und damit von Nutzen sind, und ebenso, ob bereits geführte Gespräche als nutzenbringend erfahren wurden.

Charakteristika der Gesprächsführung

Ein Teil der Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche befasst sich mit verschiedenen Charakteristika oder Merkmalen der Gesprächsführung und deren Wirkungen auf eine Reihe von Faktoren nach dem Gespräch.¹⁸¹ Die Vermutung, dass es darauf ankommt, „wie“ Mitarbeitergespräche oder auch Beurteilungs- oder Feedbackgespräche geführt werden, und auf „was“ es dabei genau ankommt, scheint eine der sehr naheliegenden Fragen für die Forschungen um das Mitarbeitergespräch zu sein. Es zeigt sich später, dass Fragen der Gesprächsführung kaum unabhängig von weiteren Rahmenfaktoren gesehen werden können, sei es das System `Mitarbeitergespräche` insgesamt, Fragen der Partizipation und der organisationalen Gerechtigkeit, die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, Information und Vorbereitung und zahlreiche weitere Aspekte.

[Anderson & Barnett \(1987\)](#) untersuchten zum Thema Gesprächsführung eine ganze Reihe von `Prozessvariablen` als unabhängige Variable im Gesprächsprozess in ihrer Wirkung auf verschiedene abhängige Variable. Auf der Seite der `process variables` fanden `eine unterstützende Haltung` des Vorgesetzten, eine `*ausgeglichene* Besprechung von Leistung und personenbezogenen Aspekten`, `Einflussmöglichkeiten, Möglichkeiten des Einbringens von Ideen` seitens des Mitarbeiters, `aufgabenbezogene Problemlösung` und `Zielsetzung bzw. gemeinsame Einigung bezüglich der Erreichung bestimmter Ziele` Eingang. Auf der Seite der abhängigen Variablen wurden `Relevanz für die Verbesserung der Aufgabenerfüllung und

¹⁸¹ Einbezogen sind dabei zum Teil auch Mitarbeiter*beurteilungsgespräche*, insofern Charakteristika der Gesprächsführung untersucht wurden.

des Patientenservice¹⁸², 'Motivation', 'Wahrgenommene Fairness', 'Leistungsverbesserung'¹⁸³, 'wahrgenommene Bedeutung (Wichtigkeit) des Mitarbeitergesprächs' und 'Auswirkungen auf die Beziehung zum Vorgesetzten' untersucht.¹⁸⁴ Sie konnten zeigen, dass sich vier der fünf unabhängigen Variablen, nämlich 'eine unterstützende Haltung', 'Einflussmöglichkeiten, Möglichkeiten des Einbringens von Ideen', 'aufgabenbezogene Problemlösung' und 'Zielsetzung bzw. gemeinsame Einigung bezüglich der Erreichung bestimmter Ziele' auf alle genannten abhängigen Variablen signifikant auswirkten.¹⁸⁵ Damit konnten unter anderem die Ergebnisse von [Burke, Weitzel & Weir \(1978\)](#) bestätigt werden, dass sich eine unterstützende und konstruktive Haltung des Vorgesetzten im Gespräch, Partizipation im Sinne der Möglichkeit, Ideen und 'Eigenes' einzubringen, Klärung und Lösung aufgabenbezogener Probleme, und das Setzen künftiger Ziele sich positiv auswirken sowohl auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch, als auch auf die Leistungsbereitschaft ('*wanting to improve future job performance*'), und schließlich die (selbst berichtete) nachfolgende Leistungssteigerung.¹⁸⁶ Interessanterweise konnten beide Studien keinen Zusammenhang zwischen einer 'Ausgewogenheit' des Gesprächs über tätigkeitsrelevante bzw. aufgabenbezogene Sachverhalte und einem Focus auf Persönlichkeitseigenschaften des Mitarbeiters, feststellen, vielmehr konnten [Burke et al. \(1978\)](#) sogar zeigen, dass ein negativer Zusammenhang zwischen einem Gesprächsfokus auf der Persönlichkeit des Mitarbeiters und der Leistungsmotivation des Mitarbeiters bestand.¹⁸⁷ Demnach wirkt sich das Gespräch über Persönlichkeitseigenschaften also ungünstig aus, nicht so für aufgaben- bzw. leistungsbezogene Gesprächsinhalte. „This indicated that the more supervisors focused on subordinates personality and mannerism and less on job performance in their evaluation the less likely the subordinate was motivated to improve his performance ($r = -.19, p < .001$)“.¹⁸⁸ [Anderson & Barnett \(1987\)](#) können dies (hinsichtlich ihrer fünften unabhängigen Variable) ebenso zeigen: Sie finden zwar nur einen weniger bedeutsamen Zusammenhang zwischen der 'Ausgewogenheit' von Aufgabenbezogenheit versus

¹⁸² Untersucht wurde in dieser Untersuchung in einem Gesundheitszentrum an dieser Stelle die „(...) *Relevance to patient care* - 'How relevant was the interview discussion to improving nursing service/ patient care standards'“, vgl. [Anderson & Barnett, 1987, 19](#).

¹⁸³ gemessen anhand der eigenen Aussagen der Befragten, „(...) *Performance improvement* - 'Has your performance improved following your last appraisal interview'“, vgl. ebd., 19.

¹⁸⁴ vgl. [Anderson & Barnett, 1987, 19](#), sowie Tabelle, ebd. 21.

¹⁸⁵ vgl. [Anderson & Barnett, 1987, 21 und 23](#).

¹⁸⁶ vgl. [Burke et al., 1978, 913](#); sowie ebd. 909ff.

¹⁸⁷ vgl. [Burke et al., 1978, 913](#).

¹⁸⁸ [Burke et al., 1978, 911](#).

persönlichkeitsbezogener Aspekte im Gespräch' (uv) und motivationalen Aspekten (av)¹⁸⁹, jedoch mit dem Befund, dass die Wahrscheinlichkeit, motiviert zu sein und die Leistung verbessern zu wollen, sank, je mehr die Persönlichkeit und je weniger die Aufgaben im Gespräch fokussiert wurden.¹⁹⁰ Diesen Befund können zahlreiche weitere Studien belegen, die die Bedeutung der 'Aufgabenbezogenheit' und den Verzicht auf das Gespräch über persönliche Eigenschaften hervorheben, auch und insbesondere bezogen auf das Feedback.¹⁹¹ Burke et al. (1978) konnten ferner zeigen, dass die Zeit, die in Fragen von Verantwortungen, Verpflichtungen sowie aufgabenbezogene Probleme und Leistung investiert wird, mit positiveren Auswirkungen des Mitarbeitergesprächs assoziiert ist.¹⁹²

Burke et al. (1978) hatten mittels Fragebogen 270 Krankenschwestern und Pfleger aus einem großen Krankenhaus im Mittleren Westen der USA untersucht, Anderson & Barnett (1987) später 317 Mitarbeiter/innen des Pflegepersonals in einem schottischen Gesundheitszentrum.¹⁹³ Die beiden Studien sind gut vergleichbar, weil Anderson & Barnett sich in ihrem Design der Studie spezifisch auf Aspekte der Untersuchung von Burke et al. (1978) stützen.¹⁹⁴

Auch Downs (1990) bestätigt in einer Befragung mit 19 Kommunikations-Items unter 83 Mitarbeitern (47 Führungskräfte, 36 Mitarbeiter) einer großen Universität im mittleren Westen der USA die Relevanz von Merkmalen der Kommunikation im Gespräch.¹⁹⁵ Demnach sind die wahrgenommene Qualität der Kommunikation und gegenseitiges Verständnis signifikante Prädiktoren für die wahrgenommene Zufriedenheit.¹⁹⁶

¹⁸⁹ hier abgekürzt: 'unabhängige Variable' (uv), 'abhängige Variable' (av).

¹⁹⁰ vgl. Anderson & Barnett, 1987, 21.

¹⁹¹ vgl. bspw. Alder, 2007, 159 sowie Kluger & DeNisi, 1996, 278 [siehe auch Kapitel II.3].

¹⁹² Burke et al., 1978, 916.

¹⁹³ vgl. Burke et al., 1978, 906; vgl. Anderson & Barnett, 1987, 19 (In die Untersuchung flossen die Antworten von 317 aus 388 Mitarbeitern/innen, die angeschrieben wurden, ein).

¹⁹⁴ vgl. Anderson & Barnett, 1987, 18.

¹⁹⁵ vgl. Downs, 1990, 340; Die Befunde stützen sich auf 83 beantwortete Fragebögen, von insgesamt 166 versandten Fragebögen.

¹⁹⁶ Die Kommunikation wurde anhand der Faktoren 'Zuhören', 'Verständnis' und 'wahrgenommene Qualität' der Kommunikation gemessen, vgl. ebd., 339, 344, 347, wobei sich 'Zuhören' entgegen Befunden aus früheren Studien nicht als signifikanter Einflussfaktor darstellte, die Dimensionen 'Verständnis' und 'wahrgenommene Qualität' der Kommunikation erklärten im Regressionsmodell den größeren Teil der Varianz, vgl. ebd., 345, 347, was jedoch auch lediglich bedeuten kann, dass 'nicht sprechen' auch nicht sogleich zuhören bedeutet, vgl. 348. Dagegen spielen 'Versuche, den Standpunkt des anderen zu verstehen' und die Kommunikationsfähigkeiten der Vorgesetzten eine Rolle, vgl. ebd., 348. Die Frage, wie lange das Gespräch bereits her ist (bspw. schon einige Monate her), hatte keinen Einfluss auf dessen Bewertung (insbes. die nachträgliche kognitive Korrektur negativer

Ebenso kommt Cederbloom (1982) bereits 1982 in seiner Analyse bisheriger Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche zu der Schlussfolgerung, dass die Unterstützung seitens des Vorgesetzten, ebenso wie dessen 'Wissen über die Arbeit und die Leistung des Mitarbeiters', und die Möglichkeiten der Partizipation für zielführende Mitarbeitergespräche positiv sind.¹⁹⁷

Giles & Mossholder (1990) untersuchten den Einfluss von Rahmenfaktoren insbesondere des Mitarbeitergesprächs-/bzw. Beurteilungssystems gegenüber dem Einfluss von Gesprächsfaktoren und konnten ermitteln, dass Rahmenfaktoren bzw. 'Kontextfaktoren' stärker mit der Zufriedenheit mit dem System und Gesprächsfaktoren stärker mit der Zufriedenheit mit dem Gespräch korrelieren. Dieser Befund scheint zwar naheliegend, ist jedoch interessant, da die Autoren insbesondere zu zeigen suchten, dass die Gesprächsvariablen bzw. 'session variables' (in einer getesteten Skala), stärker zur Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch bzw. Mitarbeiterbeurteilungsgespräch selbst beitragen, als die Kontextfaktoren. Dies konnten sie auch bestätigen. Insgesamt bedeutete dies jedoch nicht, dass nicht auch die Rahmenfaktoren von Einfluss waren, sie wirkten sich immerhin sehr signifikant ($p < 0,01$) auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch aus, während sich die Gesprächsfaktoren mit einer Signifikanz von $p < 0,001$ noch stärker auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch auswirkten.¹⁹⁸ Eine Ausnahme war ein geplantes Nachfolgegespräch 'Follow up' (als Bestandteil des Systems), das sich stärker positiv auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch auswirkte, als auf die Zufriedenheit mit dem System. Eine im System verankerte Verbindung des Gesprächs mit Gehaltsfragen wirkte sich trotz früherer gegenteiliger Befunde positiv auf die Zufriedenheit mit dem System aus.¹⁹⁹

Wahrnehmungen sollte damit überprüft werden). Zusätzlich wurde untersucht, welchen Einfluss ein Training für Führungskräfte hatte, 38% der Führungskräfte hatten an einer Schulung bzgl. der Beurteilung von MA teilgenommen. Ein negativer Einfluss konnte nicht festgestellt werden, stärkere positive Einflüsse könnten aber, so Downs (1990), möglicherweise mit einem Seminar erzielt werden, das auch ein Kommunikationstraining enthält, vgl. ebd., 349.

¹⁹⁷ Als Resultat schlägt Cederbloom, 1982, einen situationalen Ansatz aus, der verschiedene Faktoren des Beschäftigungsverhältnisses zur Gesprächsgestaltung berücksichtigt und kommt zu dem Schluss, dass weitere Trainings und Schulungen zu Mitarbeitergesprächen zu empfehlen sind. Letzteres steht im Einklang mit einigen anderen auch neueren Studien, die die Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche seitens beider Seiten als einen wesentlichen Faktor für Zufriedenheit sehen bzw. ermitteln, vgl. bspw. Bradley & Ashkanasy, 2001, 84; Alberternst, 2003, 157ff.

¹⁹⁸ vgl. Giles & Mossholder, 1990, 374.

¹⁹⁹ vgl. ebd. 375, 376. Die Befunde bei Giles & Mossholder, 1990, stützen sich auf eine Befragung mittels Fragebogen von 510 Angestellten einer Textilfirma an unterschiedlichen Standorten, von denen 102 Antworten in

Gordon & Stewart (2009) verfolgen in ihrem theoretischen Beitrag, der sich insbesondere auf das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch bezieht, das Ziel, die Gesprächsführung mit Erkenntnissen aus den Kommunikationswissenschaften zu erweitern und die Erkenntnisse aus dem Bereich der Kommunikation für das Mitarbeitergespräch fruchtbar zu machen. Sie argumentieren, dass zwar die Forschung zahlreiche wichtige Aspekte aufgegriffen habe, die den Erfolg von Gesprächen anhand der Zufriedenheit, der nachfolgenden Leistung und der wahrgenommenen Fairness zu beurteilen suchten, dass aber konkrete Faktoren der Kommunikation unter den Blickwinkeln Kommunikationseffizienz und Kommunikationseffektivität ebenso zu berücksichtigen wären. In Ergänzung schlagen sie deshalb einen Ansatz der kommunikationszentrierten Annäherung (CCA, Communication - Centered Approach) vor. Ausgehend davon, dass sich 'Effizienz' auf die für die Erreichung eines Ziels eingesetzten Anstrengungen und Ressourcen bezieht, ist Kommunikation den Autoren zufolge effizient, wenn sie gewissermaßen zweckmäßig ist und überhaupt für (künftiges) Verhalten/Handeln relevant ist. Effektiv (zielführend) ist Kommunikation den Autoren zufolge, wenn sie bedeutungsvolle Informationen enthält, die das gegenseitige Verständnis fördert. Bedeutung, Wert und Nützlichkeit der Information spielen dabei eine Rolle.²⁰⁰ Dies mag rationell klingen, bezieht aus Sicht der Autoren hier aber insbesondere den Umstand ein, dass die einseitige Übermittlung von Botschaften einschließlich der Mitlieferung des Bedeutungsumfangs recht sinnlos erscheint, wenn das Gespräch nicht auch die Sichtweise des Gesprächspartners einbezieht, einschließlich der gemeinsamen Feststellung, dass die ausgetauschte Information angemessen interpretiert wurde.²⁰¹ Aus bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen leiten sie dazu verschiedene Leitsätze ('Propositions') für Mitarbeitergespräche, insbesondere Beurteilungsgespräche, ab. Diese umfassen neben einer guten Kommunikation des Instruments über mehrere Kanäle oder Medien im Unternehmen,²⁰² eine gemeinsame semantische Basis bspw. für das Verständnis von Leistung und Gespräche

die Hauptuntersuchung einfließen konnten, da diese die Kriterien erfüllten, zum einen den Bogen vollständig ausgefüllt zu haben und sie zum anderen in der letzten Zeit als 'Mitarbeiter' an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen hatten. Der größte Teil der Antworten stammte aus dem Bereich Produktionsmanagement (53%), die übrigen Antworten verteilt aus den Bereichen Finanzen, Personal, Ingenieure etc., 95% der Antwortenden waren männlich, 83% der Antwortenden verfügten mindestens über einen Bachelorabschluss oder einen akademischen Abschluss, vgl. ebd. 373.

²⁰⁰ vgl. Gordon & Stewart, 2009, 476.

²⁰¹ vgl. Gordon & Stewart, 2009, 477.

²⁰² vgl. ebd., 479ff. [Gordon & Stewart, 2009, 479ff.]

über Leistung,²⁰³ gemeinsame Kommunikationspläne, Gesprächsleitfäden, eine allgemeine Basis für die Gesprächsstruktur, eine beschränkte Anzahl an Besprechungspunkten, und weitere Punkte, die sich auf die Entwicklung der Fähigkeiten der Gesprächsführung durch die Vorgesetzten beziehen. Die Kommunikation des Instruments bzw. 'über das Instrument' darf dabei nicht unabhängig von zahlreichen Faktoren wie bspw. der Unternehmenskultur, rechtlicher oder politischer Rahmenfaktoren des Unternehmens, und der inhaltlichen Gestaltung des Instruments einschließlich einer Beurteilerverantwortung gesehen werden.²⁰⁴

Aus den Studien und Beiträgen kann insgesamt das *Fazit* gezogen werden, dass Charakteristika der Gesprächsführung wie bspw. eine unterstützende und konstruktive Haltung des Vorgesetzten, Möglichkeiten für den Mitarbeiter, eigene Ideen und Standpunkte einzubringen, die Ansprache und Lösung aufgabenbezogener Probleme, und gemeinsame Ziele sich positiv auswirken und einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf Dimensionen wie Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft haben (u.a. [Anderson & Barnett, 1987](#), [Burke, Weitzel & Weir, 1978](#)). Der Einfluss dieser Faktoren auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch selbst ist dabei tendenziell größer als Einflussfaktoren, die aus dem jeweils implementierten System Mitarbeitergespräche resultieren, jedoch auch diese haben einen bedeutenden Einfluss, werden jedoch von Mitarbeitern auch der Zufriedenheit mit dem System zugeordnet ([Giles & Mossholder, 1990](#)). Die Bedeutung einer auf gegenseitigem Verständnis basierenden Kommunikation, einer gemeinsamen Basis der Gesprächsführung in Form von Leitfäden und ein geklärtes gemeinsames Verständnis wesentlicher Begriffe wie 'Leistung' ist auch aus theoretischer Sicht unabdingbar ([Gordon & Stewart, 2009](#)).

Partizipation, Organisationale Gerechtigkeit und Commitment

Recht nah am Thema Kommunikation und den Gesprächsprozesscharakteristiken findet sich das Thema Partizipation. *Partizipation* im Sinne verschiedener Möglichkeiten der Beteiligung, Mitwirkung oder Mitsprache wird häufig zusammen mit anderen Gesprächsmerkmalen untersucht, wobei 'Mitsprache' im Sinne von 'voice' ebenso als ein Aspekt der Partizipation gesehen wird.²⁰⁵ Da sich auch 'non-instrumental voice' als Möglichkeit, den eigenen Standpunkt zu äußern - jedoch ohne weitere Auswirkungen auf Entscheidungen - als Facette

²⁰³ vgl. ebd., 482f, 483. [[Gordon & Stewart, 2009, 482f, 483.](#)]

²⁰⁴ vgl. [Gordon & Stewart, 2009, 477f.](#)

²⁰⁵ vgl. zum Konstrukt 'voice' II.1, Abschnitt 'Organizational Justice' - Empirische Befunde und Bezug zu Mitarbeitergesprächen'.

der Partizipation zeigen kann (Cawley et al., 1998), und in früheren Forschungen zum Thema Partizipation teilweise sogar der Anteil der Redebeiträge im Mitarbeitergespräch gemessen wurde (bspw. Greller, 1978), wird die Verflechtung mit Aspekten der Kommunikation und des Gesprächsprozesses deutlich.

Nimmt man das Konstrukt `Partizipation` etwas näher in Augenschein, fällt auf, dass die damit umfassten Möglichkeiten der Teilhabe sich graduell abstufen ließen. Die stärkste Art der Partizipation wäre dabei eine Teilhabe, die eine Mitwirkung und `Mit-Entscheidung` ähnlich eines Stimmrechts in Gremien einschließt, bzw. eine institutionell oder rechtlich verankerte Teilhabe. Bezogen auf Mitarbeitergespräche ließen sich darunter Möglichkeiten der Partizipation in einem größeren Kontext bspw. die Mitwirkung bei der Gestaltung von Instrumenten wie dem Mitarbeitergespräch oder der Aufstellung von Beurteilungskriterien subsumieren (bspw. bei Silverman & Wexley, 1984). Silverman & Wexley (1984) kommen in ihrer Untersuchung mit zwei Mitarbeitergruppen (jeweils zusammengesetzt aus verschiedenen Berufsgruppen in einem Krankenhaus im mittleren Westen der USA) zu dem Ergebnis, dass die Beteiligung an der Aufstellung von Beurteilungskriterien mit einer größeren Zufriedenheit mit dem Mitarbeiter(beurteilungs)gespräch einhergeht.²⁰⁶ Sofern hinsichtlich von Zielvereinbarungen im Unternehmen oder der Organisation eine Regelung getroffen ist, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter sich hinsichtlich des Ziels einig sein müssen, ließe sich auch diese Mitsprache unter die stärkste Form der Partizipation einordnen.

Eine graduell weitere Abstufung liegt in einer Mitsprache im Sinne von `instrumental voice`, also einer einflussnehmenden Mitsprache, im Sinne der Möglichkeit, die eigenen Sichtweisen, Standpunkte, Argumente einbringen zu können, und damit Auswirkungen auf das Ergebnis zu erzielen. Dabei wäre bei einem genaueren Blick zu hinterfragen, `wie` diese Auswirkung sich vollzieht, bzw. wer letztlich über die Auswirkungen entscheidet. Zieht man die Literatur aus der Organizational Justice Forschung heran, so lässt sich an dieser Stelle zu dem Schluss gelangen, dass mit dem Konstrukt kein spezifischer Wirkmechanismus verbunden ist, sondern über den Einfluss möglicherweise erst im Nachhinein entschieden werden kann: Vergleichbar

²⁰⁶ vgl. Silverman & Wexley, 1984; Insgesamt nahmen 65 Personen an der Studie teil, 32 in der Gruppe, die an der Aufstellung der Beurteilungskriterien beteiligt war, und 33 in der Gruppe ohne Beteiligung an der Aufstellung der Kriterien. Die übrigen Bedingungen für die Gruppen waren gleich, keiner der Vorgesetzten erhielt eine Schulung. Die Personen wurden unmittelbar nach ihrem Mitarbeitergespräch per Fragebogen befragt, vgl. ebd. 705.

einem Gerichtsverfahren besteht bei der instrumentellen Mitsprache die *Möglichkeit*, dass sich die Argumente auf das Ergebnis auswirken - oder auch nicht.

Hingegen bezieht sich eine weitere Abstufung, die nicht-instrumentelle Äußerung der eigenen Sichtweise, auf eine bloße Anhörung, ggf. auch nach der Entscheidung.²⁰⁷ Dass diese nicht-instrumentelle Mitsprache dennoch nicht ganz unwichtig ist, zeigen verschiedene Untersuchungen – allerdings auch mit verschiedenen Ergebnissen. Über diesen engen Zusammenhang zwischen Partizipation und dem Konstrukt 'voice' in Form von 'instrumental voice' und 'non-instrumental voice' wird die Verbindung zur organisationalen Gerechtigkeit deutlich. Die beiden Aspekte 'instrumental' und 'non-instrumental voice' ließen sich damit auch als partizipative Aspekte organisationaler Gerechtigkeit fassen.²⁰⁸

Aspekte der Partizipation und weitere Aspekte der organisationalen Gerechtigkeit sind immer wieder Gegenstand der Forschungen, wenn es um Instrumente wie Mitarbeitergespräche oder Leistungsbeurteilungen geht. Häufig steht auch die wahrgenommene Gerechtigkeit, insbesondere die wahrgenommene 'prozedurale Gerechtigkeit' im Fokus.

Eine Folge der wahrgenommenen Gerechtigkeit in Organisationen zeigt sich häufig im Commitment gegenüber der Organisation. 'Organisationales Commitment' bezeichnet die Bindung an den eigenen Arbeitgeber, an die Organisation, in der man arbeitet, in verschiedenen Hinsichten: *Organisationales Commitment* kann eine emotionale Bindung einschließlich der Zustimmung zu den Werten und Zielen der Organisation bedeuten, aber auch rationale Abwägungen zu der Frage umfassen, ob es gut ist, bei genau diesem Arbeitgeber bleiben zu wollen, oder schließlich auch normative Verpflichtungsgefühle gegenüber dem Arbeitgeber oder der Organisation einbeziehen.²⁰⁹

²⁰⁷ Grundlegend haben zu dieser Auffassung sicherlich die Arbeiten von Thibaut & Walker, 1975, zur prozeduralen Gerechtigkeit in Gerichtsverfahren beigetragen und in der Weiterentwicklung die Arbeit von Lind & Tyler, 1988; vgl. dazu auch Kapitel II.1.

²⁰⁸ Hingegen weisen 'distributive' Gerechtigkeit und andere Aspekte der prozeduralen Gerechtigkeit wie bspw. die Implementierung fairer Verfahren im Sinne von Regelungen, ethischen Grundsätzen, der Verantwortung von Führungskräften oder Beurteilern, oder auch 'Berufungsmöglichkeiten' für Leistungsbeurteilungen keine (oder, für Berufungsverfahren, weniger starke) Aspekte der Partizipation auf.

²⁰⁹ 'Organisationales Commitment' ist im Sprachgebrauch des Human Resource Management mittlerweile ein quasi-eingedeutschter Begriff, der deshalb nicht weiter übersetzt wird: Organisationales Commitment meint allgemein und im weiteren Sinne die Bindung an den Arbeitgeber, bzw. Verbundenheit mit der Organisation oder dem Unternehmen, sowie die persönliche Zustimmung zu den Werten und Zielen der Organisation. Unterschieden werden *affektives Commitment* als emotionale Zustimmung, im Sinne dessen, sich mit Freude für den Arbeitgeber engagieren zu wollen, hierin eingeschlossen die Zustimmung zu dessen Werten und Zielen, das *abwägende* ('continuance') *Commitment* (auch rationales Commitment) im Sinne einer rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung bei eben diesem Arbeitgeber bleiben zu wollen, sowie das *normative Commitment* im Sinne

Wegen der weitreichenden Verbindungen zwischen den drei Konstrukten war es naheliegend die Forschungen zur Partizipation, zur Organisationalen Gerechtigkeit und zum Commitment in diesem Abschnitt zusammenzufassen.

Zahlreiche Autoren haben den Zusammenhang zwischen verschiedenen Aspekten der *Partizipation* und verschiedenen 'Outcome'-Variablen untersucht (bereits [Kay, French & Meyer, 1962](#), unter weiteren Aspekten; [Greller, 1975](#); [Greller, 1978](#); [Cederbloom, 1982](#) unter weiteren Aspekten in einem Review zum Thema; [Nathan, Mohrmann & Milliman, 1991](#); [Alberternst, 2003](#), als 'instrumentelle Meinungsäußerung' unter weiteren Aspekten). Ebenso im Focus steht in verschiedenen Untersuchungen die Wirkung von Mitarbeitergesprächen oder Aspekten des Mitarbeitergesprächs auf die Wahrnehmung *organisationaler Gerechtigkeit* ([Linna et al., 2012](#)) oder auf das *organisationale Commitment* ([Alberternst, 2003](#), [Alberternst et al., 2005](#)).

Arbeiten zum Thema Partizipation und zu partizipativen Aspekten organisationaler Gerechtigkeit

[Greller \(1978\)](#) untersucht in seinem Beitrag von 1978 verschiedene Aspekte bezogen auf die *Partizipation* und kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere 'Ownership' als eine Art der 'psychologischen Partizipation' maßgebliche Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch und in einer weiteren Studie auch auf die wahrgenommene Nützlichkeit des Mitarbeitergesprächs hat. 'Ownership' umfasst die Aspekte Verantwortungsübernahme auch seitens des Mitarbeiters, die Möglichkeit für den/die Mitarbeiter/in, eigene Ansichten einzubringen, und das Einbringen eigener Themen. Dagegen zeigte überraschenderweise das zweite gemessene Partizipationskonstrukt 'Contributions' - im Sinne der eigenen Beiträge im Gespräch als Quelle von Einfluss keine derartigen Effekte.²¹⁰

Im Einzelnen untersuchte [Greller \(1978\)](#) die Partizipation im Mitarbeitergespräch anhand der Rolle von *Gesprächsfaktoren* in einer Studie mit 287 Bankangestellten und einer zweiten Studie mit 31 Angestellten einer kleinen Ingenieursfirma. Untersucht wurden in

eines Verpflichtungs- oder Verantwortungsgefühls gegenüber dem Arbeitgeber, vgl. [Abrell et al., 2015a](#), 104,105. [Abrell, Rowold & Flasche \(2015a\)](#) definieren *Organisationales Commitment* (nach [Blau und Boal, 1987](#)) als „(...) das Ausmaß, in dem ein Arbeitnehmer sich mit einer bestimmten Organisation und ihren Zielen identifiziert und sich wünscht, auch in Zukunft ein Teil dieser Organisation zu sein (...)“ (ebd., 104).

²¹⁰ vgl. [Greller, 1978](#), 648ff, 649, 651, 652,654, 657.

einem Fragebogenverfahren mit 19 Items zur Partizipation die Auswirkungen auf die Faktoren *Zufriedenheit*, die *Nützlichkeit* des Gesprächs, *Ängste/Sorgen* (gemessen an Fragen zu Ärgerlichkeit, sowie Spannungsmomenten gegenüber Leichtigkeit) und *Herabwürdigung*, jeweils mit verschiedenen Items, letzteres bspw. mit Fragen wie 'der Vorgesetzte hatte nicht genügend Informationen zu meiner Leistung' oder '(...) übersah wesentliche Bestandteile meiner Leistung'. In der Auswertung zeigte sich, dass ein Faktor 'Ownership'²¹¹ des Gesprächs aus den Partizipationsitems heraustrat, der im Zusammenhang mit der eigenen Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter im Gespräch stand, sowie auch damit, dass ihre Ansichten willkommen waren und für sie wichtige Themen angesprochen werden konnten.²¹² Enthalten in 'Ownership' war u.a. jedoch ebenso, dass die Mitarbeiter angaben, dass ihre Arbeit von den Vorgesetzten gelobt wurde.²¹³ Insgesamt drei Faktoren wurden aus den Antworten herausgearbeitet, zwei repräsentierten das Konstrukt 'Partizipation', neben 'Ownership' war dies der Faktor 'Contributions' im Sinne der eigenen Beiträge im Gespräch. Für 'Contributions' war maßgeblich, dass der/die Mitarbeiter/in Quelle von Einfluss war.²¹⁴ Der dritte Faktor - 'criticism' - Kritik im Gespräch - wurde als Indikator für die Wertigkeit der Beurteilung gesehen.²¹⁵

Die Ergebnisse zeigen den größten Zusammenhang zwischen 'Ownership' und den vier genannten Outcomefaktoren, *Zufriedenheit*, in der Bankstudie zunächst auch *Nützlichkeit*, *Ängste/Sorgen* und *Herabwürdigung*.²¹⁶ Unerwarteter Weise ist Kritik in der Studie der Bank *zunächst* ebenso positiv korreliert mit der wahrgenommenen Nützlichkeit. Unter Berücksichtigung des Einflussfaktors 'Ziele' bleibt jedoch 'Kritik' als Einflussfaktor für die wahrgenommene Nützlichkeit des Mitarbeitergesprächs nicht mehr signifikant.²¹⁷ 'Contributions' haben überraschenderweise weniger Einfluss, der von anderen Faktoren unabhängige Effekt von 'Contributions' wird in der Bankstudie nicht signifikant.²¹⁸ Nach einer weiteren Regression unter Einbeziehung des Faktors 'Ziele' zeigt sich für die

²¹¹ als eine Art psychologische Partizipation, bzw. im Sinne einer 'psychological participation', vgl. Greller, 1978, 657, sowie 655 mit Bezug zu Wexley, 1973.

²¹² vgl. Greller, 1978, 648ff, 649.

²¹³ vgl. Greller, 1978, 651.

²¹⁴ vgl. ebd., 651.

²¹⁵ vgl. Greller, 1978, 649, 651.

²¹⁶ ebd. 652 und 657.

²¹⁷ Das Hineinnehmen von 'goals' ändert R nur in einem Fall, nämlich bei den Wirkungen auf die Nützlichkeit: Für 'Utility' werden 12.9 Prozent mehr der Varianz durch 'goals' erklärt, damit bleiben die Wirkungen von Ownership und Kritik auf Nützlichkeit nicht mehr signifikant, aber noch diejenigen von 'Ownership' auf Zufriedenheit, Ängste/Sorgen und Herabwürdigung, vgl. ebd., 652.

²¹⁸ vgl. ebd., 652.

Bankstudie für den Outcomefaktor *Nützlichkeit* eine signifikante Korrelation mit der Vereinbarung von Zielen, für die *Nützlichkeit* bleibt 'Ownership' dort nicht mehr als Einflussfaktor signifikant. Ein dazu erwähnenswerter Punkt ist, so Greller, dass Ziele in der untersuchten Bank als wertvoll erachtet werden.²¹⁹ In der zweiten Studie in einem kleinen Ingenieursunternehmen haben Ziele keine Auswirkungen auf den Zusammenhang zwischen 'Ownership' und wahrgenommener *Nützlichkeit*, Ziele haben in diesem kleinen Unternehmen aber auch keine wesentliche Stellung.²²⁰ Die Vereinbarung von Zielen ('goal setting') ging aber dennoch in beiden Unternehmen mit größerer Zufriedenheit einher.²²¹ Als wesentlichster Einflussfaktor auf die zu messenden Konstrukte *Zufriedenheit*, *Nützlichkeit* des Gesprächs, *Ängste/Sorgen* und *Herabwürdigung* konnte jedoch „Ownership“ in der zweiten Studie bestätigt werden. Keinen Einfluss zeigten die Redeanteile im Gespräch, welche in früheren Untersuchungen teilweise als Prädiktor für Partizipation herangezogen und untersucht wurden, mit ebenso negativen Ergebnissen.²²²

Der zentrale Einflussfaktor 'Ownership' in der Untersuchung bei [Greller \(1978\)](#) zeigte sich stark zusammenhängend mit dem *Führungsverhalten insgesamt*.²²³ Einzelne Verhaltensweisen von Führungskräften zeigten jedoch nur sehr lose Zusammenhänge oder Auswirkungen auf Faktoren des Mitarbeitergesprächs, so dass die Autoren konstatieren, dass es *nicht* sehr naheliegend scheint, dass einfache Verhaltensänderungen im Mitarbeitergespräch weiterführend wären.²²⁴

²¹⁹ vgl. ebd., 655.

²²⁰ vgl. ebd., 654.

²²¹ vgl. ebd., 655.

²²² vgl. ebd., 651. Ergebnis in der untersuchten Bank, keine Nennung für das kleine Ingenieursunternehmen.

²²³ Vgl. Greller, 1978, 652, sowie 646. Von drei jeweils mit mehreren Items gemessenen Konstrukten wies 'Ownership' insbesondere mit 'consideration' und 'hierarchical influence' starke Zusammenhänge auf, vgl. 652. Die drei gemessenen Konstrukte zum Führungsstil/ Führungsverhalten waren 'consideration' (hier insbes. Berücksichtigung der Interessen und Meinung der Mitarbeiter, sowie Wertschätzung), 'initiating structure' (insbes. Aufgaben- und Leistungsorientiertheit, hier nach Auffassung der Verfasserin teilweise gemessen in eher unerwünschten antreibenden und detailorientierten Items) und 'hierarchical influence' (hier insbes. der von den MA wahrgenommene Einfluss auf organisationale Anerkennungen und Ressourcen), vgl. Greller, 1978, 649.

²²⁴ vgl. Greller, 1978, 655. Weitere Befunde sind dargelegt, so zeigt sich bspw. 'Ownership' ferner auch vermittelt durch die Dauer der Betriebszugehörigkeit, jedoch nur in der Auswirkung auf die Zufriedenheit. Für die wahrgenommene *Nützlichkeit* und *Ängste/Sorgen* zeigten sich keine Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern. Bezogen auf die Zufriedenheit ist 'Ownership' bei den älteren Mitarbeitern stärker mit Zufriedenheit assoziiert, als bei den Jüngeren, vgl. 652. 'Junior workers', die erst kürzere Zeit ihre derzeitige Tätigkeit ausübten, waren signifikant stärker geneigt, auf Kritik mit Unzufriedenheit zu reagieren und das Mitarbeitergespräch abzuwerten. Auch Ziele bzw. Zielvereinbarungen zeigten bei Personen, die bereits länger tätig sind, positivere Wirkungen auf die Zufriedenheit und die wahrgenommene *Nützlichkeit*, vgl. Greller, 1978, 652, 653.

Für den untersuchten Punkt Partizipation kann zu dieser Untersuchung insgesamt festgestellt werden, dass das gefundene Konstrukt 'Ownership' bei Greller (1978) im Sinne einer Verantwortungsübernahme im Gespräch dominant scheint für größere Zufriedenheit und ein geringeres Ausmaß an Ängsten/Sorgen und Herabwürdigung. Interessant ist, dass 'Ownership' eine größere Rolle spielt, als der Faktor 'Contributions' im Sinne der Einflussnahme durch eigene Beiträge. 'Ownership' schließt in der Untersuchung bei Greller aber auch ein, dass diese Verantwortungsübernahme von der Führungskraft zugelassen wird (vgl. ebd.). Damit kommt Partizipation im Sinne von 'Ownership' dem intuitiven Verständnis von Partizipation nahe – im Sinne dessen, dass auch die Möglichkeit zur Partizipation gegeben sein muss. Eine Sichtweise des Konstrukts 'Ownership' im Sinne dessen, dass allein die Aktivität des Mitarbeiters das Ausmaß von 'ownership' bestimmt, ist deshalb nicht naheliegend. Kritisch zu sehen ist, dass 'Lob der Arbeit durch den Vorgesetzten' in das Konstrukt einfließt, bzw. Personen, die ein großes Ausmaß an 'Ownership' im Gespräch aufwiesen, auch über ein größeres Ausmaß 'gelobt worden zu sein' berichten.^{vgl.213} Damit kommt ein Faktor ins Spiel, der neben der Partizipation ebenso ein maßgeblicher Einflussfaktor von Zufriedenheit sein könnte und damit die positive Wirkung von 'Ownership' auf die Zufriedenheit mitbestimmt. Im Ergebnis ließe sich für diese Untersuchung sagen, dass sie darauf hinweist, dass sich sowohl (seitens der Führungskraft zugelassene) Möglichkeiten der Partizipation als auch das eigenverantwortliche Wahrnehmen von Partizipation positiv auf verschiedene Outputvariablen des Mitarbeitergesprächs auswirken.

Cawley, Keeping & Levy (1998) konstatieren in ihrer Metauntersuchung zum Thema Partizipation in Mitarbeitergesprächen, dass die Konzeptionen von 'Partizipation' sehr unterschiedlich sind. Insbesondere frühere Studien konzentrieren sich den Autoren zufolge häufig auf einzelne Aspekte, neuere Studien erforschen gleichzeitig mehrere Aspekte. Sie nehmen deshalb eine Kategorisierung der von ihnen untersuchten 27 Studien entlang des Verständnisses von Partizipation vor und grenzen damit 'instrumental participation', 'value expressive participation', 'proportion of time talked'²²⁵, 'self-rating' und 'other' ab. Die instrumentelle Partizipation - 'instrumental participation' - umfasst entsprechend dem Konzept

²²⁵ Diese Art der Partizipation, gemessen am 'Redeanteil', die sich vorwiegend in älteren Untersuchungen findet, konnte in eben diesen auch nicht bestätigt werden, bspw. Greller (1978), der damit vorhergehende Untersuchungen bestätigt und davon ausgeht, dass das 'was' gesprochen wird, maßgeblicher ist, als die Frage 'wie viel Zeit' eine Person mit Reden verbracht hat, vgl. ebd., 651.

der *'instrumental voice'* alle Arten der Partizipation, die einen Einfluss auf ein Ergebnis des Mitarbeitergesprächs haben (bspw. die Möglichkeit, sich zur Beurteilung zu äußern, bevor diese feststeht und damit auch Einfluss auf die Beurteilung nehmen zu können), unter *'value expressive participation'* sind entsprechend der *'non-instrumental voice'* alle Möglichkeiten subsumiert, die eigenen Sichtweisen und Standpunkte zu äußern, ohne, dass diese Sichtweisen einen Einfluss haben (also im Sinne dessen, *'angehört zu werden'*), *'proportion of time talked'* umfasst die Redezeit im Mitarbeitergespräch, *'self-rating'*, die Möglichkeit, sich bei der Leistungsbeurteilung selbst einzuschätzen, und unter *'other'* (*'sonstige'*) wurden alle anderen Möglichkeiten der Partizipation gefasst, die sich nicht unter die vorher genannten Kategorien subsumieren lassen. Um eine Beeinflussung der Ergebnisse zu vermeiden, wurden alle Arten der Partizipation, die einen instrumentellen und einen nicht-instrumentellen Anteil hatten, unter *'instrumentell'* gefasst. Ebenso wurden die Kriterien der Reaktionen der Mitarbeiter/innen in die Kategorien Zufriedenheit *'satisfaction'*,²²⁶ Motivation, sich zu verbessern (*'motivation to improve'*), Nützlichkeit (*'utility'*), wahrgenommene Fairness (*'fairness'*) und Sonstige (*'other'*) eingeteilt.²²⁷ Im Ergebnis ermitteln Cawley et al., dass alle Aspekte von Partizipation mit allen Kategorien der Reaktionen der Mitarbeiter/innen korreliert sind. Die stärkste Korrelation aller Partizipationskategorien fand mit Zufriedenheit, gefolgt von wahrgenommener Fairness, Nützlichkeit und Motivation, sich zu verbessern. Interessanterweise zeigte die Partizipation im Sinne von *'value expressive participation'*, also ohne mögliche Einflussnahme die eigene Sichtweise äußern zu können, den stärksten Zusammenhang mit allen Kategorien auf der Seite der Reaktionen der Mitarbeiter/innen, jedoch dicht gefolgt von der Partizipation mit Einflussmöglichkeit (*'instrumental participation'*). Vernachlässigbar scheint lediglich der Zusammenhang zwischen *'Redezeit'* und den Outputvariablen, welcher die niedrigste Korrelation aufwies.²²⁸

Alberternst (2003) kann in ihrer Untersuchung zum Thema Mitarbeitergespräche an einer Universität in Bayern ebenso einen signifikanten Zusammenhang zwischen *'instrumenteller Meinungsäußerung'* im Gespräch und der Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch

²²⁶ In dieser Kategorie wurde von Cawley et al., 1998, nur die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch, bzw. auch *'happiness'* aufgenommen, nicht aber Zufriedenheit mit der Beurteilung, die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten o.ä. Die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch wurde, wo es möglich war, in die Zufriedenheit mit dem Gespräch und die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergesprächs-System getrennt, vgl. ebd., 620.

²²⁷ vgl. Cawley, Keeping & Levy, 1998, 619f.

²²⁸ Die Autoren machen insgesamt darauf aufmerksam, dass die Interpretation der Studie aufgrund der sekundären Daten natürlich verschiedene Grenzen aufweist, die in der Unterschiedlichkeit der zugrunde gelegten Daten ebenso deren jeweiliger Stichprobengrößen liegt, vgl. ebd., 628.

ermitteln, kann hingegen aber (auch bei einem gegebenen positiven Zusammenhang) keinen signifikanten Zusammenhang zwischen 'nicht-instrumenteller Meinungsäußerung', also 'bloßer' Meinungsäußerung im Sinne eines Angehört-Werdens, und der Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch zeigen. Auch auf das Zielcommitment wirkt sich nur die instrumentelle Meinungsäußerung signifikant aus, das heißt also nur die Meinungsäußerung im Sinne einer einflussnehmenden Mitsprache hat Wirkungen auf das eigene Gefühl einer Zustimmung und Verbindlichkeit gegenüber den vereinbarten Zielen.²²⁹

Zu etwas anderen Ergebnissen in dieser Frage waren [Korsgaard & Roberson \(1995\)](#) in einer Studie mit 168 Mitarbeitern in der Führungsebene im Einzelhandel gekommen. Sowohl 'instrumental voice', im Sinne instrumenteller Meinungsäußerung, als auch 'non-instrumental voice', im Sinne einer Meinungsäußerung ohne weitere Konsequenzen, hatten jeweils für sich gesehen und unabhängig von Fragen der Verteilungsgerechtigkeit einen signifikanten positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch, jedoch nur die 'non-instrumental voice' (Meinungsäußerung im Sinne des Angehört-Werdens ohne weitere Einflussnahme) hatte einen signifikanten positiven Einfluss auf das Vertrauen zum Vorgesetzten.²³⁰

In einigen weiteren Studien aus der Organizational Justice Forschung wird dieser Aspekt in den Blick genommen - mit unterschiedlichen Ergebnissen. So zeigten sich bspw. in einer experimentellen Studie von [Lind, Kanfer & Earley \(1990\)](#) Zusammenhänge zwischen sowohl instrumenteller Mitsprache (vor Ergebnisfestlegung) und der wahrgenommenen Fairness, als auch zwischen nicht-instrumenteller Möglichkeit der Äußerung (ohne Einfluss) und der wahrgenommenen Fairness, mit einem stärkeren Effekt für die instrumentelle Mitsprache. Der Erhalt relevanter Informationen führte ebenso zu Wahrnehmung einer größeren Fairness.²³¹

²²⁹ vgl. Alberternst, 2003, 183f, 187f.

²³⁰ vgl. Korsgaard & Roberson, 1995, 661, 664.

²³¹ vgl. Lind et al., 1990. Die experimentelle Studie fand mit Studierenden statt, die die Aufgabe erhielten, optimierte Kurs-/Stundenpläne zu erstellen, wobei betont wurde, dass die Herangehensweise Studierender erforscht werden und zur Verbesserung des Prozesses der Kurs-/Studienplanerstellung verwendet werden sollte. In drei unterschiedlichen Gruppen erhielt die eine Gruppe die Möglichkeit, ihre Meinung schon bei der Aufstellung der Ziele einzubringen (Mitsprache im Sinne von 'instrumental voice'), die zweite Gruppe konnte nach der Mitteilung der Ziele ihre Meinung äußern ('non-instrumental voice'), die dritte Gruppe erhielt keine Möglichkeit zur Meinungsäußerung ('no voice'). Daneben wurde in verschiedenen Gruppen zusätzlich getestet, welche Wirkung relevante Informationen, irrelevante Informationen und keine Informationen hatten, vgl. ebd., 954.

Zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist ergänzend anzumerken, dass sowohl die Metastudie von Cawley et al. (1998), als auch die Studien von Lind et al. (1990), jeweils überschneidungsfreie Gruppen für die beiden Aspekte aufwiesen und zugrunde legen konnten, während Alberternst (2003) in ihrer Felduntersuchung den kleineren Einfluss nicht-instrumenteller Meinungsäußerung zugunsten größerer überlagernder Zusammenhänge negiert hat (instrumentelle Meinungsäußerung und nicht-instrumentelle Meinungsäußerung wurden in derselben Gruppe gemessen). Auch Korsgaard & Roberson (1995) arbeiteten mit dieser Problematik, die Ergebnisse sind einer größeren Studie zu Leistungsbeurteilungen entnommen und die Effekte für beide Größen wurden an denselben Personen gemessen. Da 'instrumental voice' anhand des wahrgenommenen potentiellen Einflusses über die Beurteilungsdiskussion gemessen wurde, und 'non-instrumental voice' anhand von Fragen der geleisteten Beiträge im Gespräch,²³² bleibt auch hier trotz der späteren statistischen Berechnung jeweils singulärer Einflüsse nicht ausgeschlossen, dass die als 'nicht-instrumentelle' Mitsprache gemessenen Effekte dennoch indirekt instrumentelle Anteile aufwiesen.²³³

Insgesamt ist deshalb trotz der Ergebnislage mit starker Tendenz *zugunsten* eines Effekts der nicht-instrumentellen Partizipation bezüglich der Thematik Mitarbeitergespräche theoretisch zu hinterfragen, ob die Untersuchung nicht-instrumenteller Partizipation bei Mitarbeitergesprächen überhaupt möglich und sinnvoll ist: Im Zusammenhang mit organisationaler Gerechtigkeit macht Folger (1996) darauf aufmerksam, dass für Mitarbeiter in Organisationen *nicht nur das aktuelle Ergebnis* zu betrachten ist, sondern auch eine Dimension *künftiger Ergebnisse* einzubeziehen ist.²³⁴ Insofern ließe sich bei Mitarbeitergesprächen ggf. annehmen, dass auch eine Partizipation im Sinne der Möglichkeit sich *ohne* (aktuellen) Einfluss auf das Ergebnis äußern zu können, zumindest *teilweise oder indirekt als instrumentell* zu werten ist, nämlich im Hinblick auf künftige Entscheidungen innerhalb eines länger- oder langfristigen Beschäftigungsverhältnisses.

²³² vgl. Korsgaard & Roberson, 1995, 661.

²³³ Korsgaard & Roberson, 1995, räumen die Möglichkeit indirekter Einflüsse selbst ein und beurteilen auch den Zugang zur nicht-instrumentellen Mitsprache als Herausforderung aufgrund indirekter Einflüsse und der Tatsache, dass nicht-instrumentelle Mitsprache faktisch als Residuum nach Abzug der instrumentellen Anteile der Mitsprache gemessen wird, vgl. ebd. 661.

²³⁴ vgl. dazu auch II.1 Abschnitt 'Interaktionale Gerechtigkeit: Interpersonale und informationale Gerechtigkeit', sowie Abschnitt 'Organizational Justice' - Empirische Befunde und Bezug zu Mitarbeitergesprächen'.

Eine recht aussagekräftige Forschungslage lässt sich bezüglich der Partizipation *insgesamt* postulieren, auch wenn das Verhältnis zwischen 'instrumenteller' Mitsprache und 'bloßer Meinungsäußerung' noch nicht ganz geklärt scheint. Im Ergebnis wirken sich Partizipation und Meinungsäußerung entsprechend der Ergebnisse der bisherigen Forschung positiv auf verschiedene Aspekte in Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungsgesprächen aus, wie Zufriedenheit, wahrgenommene Fairness und wahrgenommene Nützlichkeit sowie die Motivation, sich zu verbessern (Cawley et al., 1998; u.w.). Ebenso konnte wie dargestellt auch Alberternst (2003) für eine Universität in Deutschland bestätigen, dass sich die Möglichkeit der Partizipation positiv auf die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch und auf das Commitment zu den vereinbarten Zielen auswirkt.²²⁹

Organisationale Gerechtigkeit als unabhängige Variable und deren Wirkung auf wahrgenommene Nützlichkeit und Commitment

In den im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Studien ist organisationale Gerechtigkeit insbesondere im Hinblick auf deren Aspekte von *Partizipation* als unabhängige Variable eingeflossen, in zwei Studien, in denen Partizipation als unabhängige Variable einfluss, wurde organisationale Gerechtigkeit unter dem Aspekt „wahrgenommene Fairness“ auch als abhängige Variable untersucht (Cawley et al., 1998, Lind et al., 1990). Es zeigt sich damit, dass verschiedene Aspekte organisationaler Gerechtigkeit in den Forschungen um das Thema Mitarbeitergespräche sowohl als unabhängige Variable oder auch als abhängige Variable eine Rolle spielen. In diesen Abschnitt fließen zwei weitere Studien ein, die sich mit wahrgenommener organisationaler Gerechtigkeit und mit der Wirkung von Mitarbeitergesprächen auf das organisationale Commitment beziehen.

Linna et al. (2012) untersuchen den Zusammenhang zwischen *wahrgenommenem Nutzen* von Mitarbeitergesprächen und *wahrgenommener organisationaler Gerechtigkeit*, wobei die wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit dabei als abhängige Variable in die Forschungen einbezogen wird. Im Focus stehen insbesondere die beiden Gerechtigkeitsdimensionen prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit⁵⁶⁵ in einer großen Untersuchung unter 6592 Mitarbeitern aus 10 verschiedenen Städten in Finnland.²³⁵ Sie finden

²³⁵ vgl. Linna et al., 2012, 1363f. Die Daten wurden einer größeren finnischen Befragung zu zwei verschiedenen Zeitpunkten entnommen, von 19.077 Befragten, die zu beiden Zeitpunkten antworteten, wurden 6592 Befragte einbezogen, die keine Führungsposition hatten, zum Zeitpunkt 1 noch nicht an Mitarbeitergesprächen teilnahmen und zum Zeitpunkt 2 noch in derselben Arbeitsgruppe arbeiteten. Diese wurden wiederum in zwei Gruppen geteilt,

im Ergebnis, dass in der Gruppe der Mitarbeiter mit Mitarbeitergespräch (n=3483 Befragte) Änderungen in der Wahrnehmung organisationaler Gerechtigkeit mit der wahrgenommenen Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen zusammenhängen. Die wahrgenommene prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit ändert sich in der Gruppe derjenigen zum positiven, die ein nützliches Mitarbeitergespräch hatten (39%), nicht-hilfreiche Mitarbeitergespräche (dies gaben 14% der Befragten an) gingen dagegen mit einer Verschlechterung in der Wahrnehmung prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeit einher.²³⁶ Die übrigen 47% der Befragten hatten angegeben, dass das Mitarbeitergespräch weder nützlich noch unnützlich war.²³⁷

Ausgehend von vorangegangenen Studien postulieren Linna et al. (2012) in ihrer Studie einen Einfluss der wahrgenommenen Nützlichkeit auf die wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit,²³⁸ den sie auch bestätigen können. In dieser Untersuchung wird der Nutzen bzw. die Nützlichkeit also als unabhängige Variable postuliert. Die Zusammenhänge können von Linna et al. (2012) mittels Regression aufgezeigt werden, insbesondere werden die Ergebnisse dadurch untermauert, dass die Änderung der Wahrnehmung prozeduraler Gerechtigkeit über zwei Zeitpunkte ermittelt wird und zudem ein Vergleich zur Änderung in der Gruppe ohne Gespräch gerechnet wird und dies bei großen Stichproben.

Dennoch ließe sich für diese Studie fragen, in welche Richtung die Einflüsse zu vermuten sind. Ebenso denkbar wäre ein Einfluss der prozeduralen und der interaktionalen Gerechtigkeit auf die wahrgenommene Nützlichkeit – gerade diese beiden Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit haben ein großes Potenzial, im Verhalten von Führungskräften im Mitarbeitergespräch zum Ausdruck zu kommen und könnten sich, auch vor dem Hintergrund

nämlich 3483 Befragte, die zum Zeitpunkt 2 an einem MAG teilgenommen hatten (53%), und 3109 Befragte, die zum Zeitpunkt 2 nach wie vor an keinem MAG teilgenommen hatten, vgl. ebd.

²³⁶ vgl. Linna et al., 2012. In der (Kontroll)-Gruppe, die kein Gespräch wahrgenommen hatten, fanden sich im gleichen Zeitraum keine Änderungen in der Wahrnehmung prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeit, vgl. ebd., 1370; Ferner fanden Linna et al., dass Personen mit negativen Änderungen in ihrem Berufsleben auch dann noch eine Verbesserung der Wahrnehmung organisationaler Gerechtigkeit erlebten, wenn sie ein als nützlich empfundenen Mitarbeitergespräch hatten, vgl. ebd., 1371.

²³⁷ vgl. ebd. 1364.

²³⁸ vgl. Linna et al., 2012, 1361f. Die Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit werden entsprechend auf die grundlegenden Arbeiten dazu von Thibaut & Walker, 1975, Folger, 1977, sowie Lind & Tyler, 1988, zurückgeführt, der Einfluss des Vorgesetztenverhaltens im Mitarbeitergespräch auf die Wahrnehmung interpersoneller Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit auf Bies & Moag, 1986, vgl. Linna et al., 1362, ferner wird an Keeping & Levy, 2000, Anschluss genommen, die die wahrgenommene Nützlichkeit als den relativ stabilsten Faktor beschreiben, der auch am wenigsten mit anderen Faktoren interagiert, und außerdem eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit zeigt, vgl. ebd.

bisheriger Studien (u.a. Greller, 1978, sowie Cawley et al., 1998), sehr gut auch auf die wahrgenommene Nützlichkeit auswirken. Insbesondere die interaktionale Gerechtigkeit wurde in Items gemessen, die sich klar auf das Verhalten des jeweiligen Vorgesetzten beziehen, wie beispielsweise, ob dieser in der Lage ist, vorurteilsfrei zu handeln oder die Mitarbeiter/innen mit Höflichkeit und unter Würdigung/ Berücksichtigung²³⁹ ihrer Interessen zu behandeln.²⁴⁰ Nimmt man den Umstand in Betracht, dass die gemessenen Aspekte prozeduraler Gerechtigkeit einen Prozess beschreiben, ist es naheliegend zu vermuten, dass diese prozesshaften Vorgänge sich auf eine später vorliegende Zustandsbeschreibung auswirken, nämlich die Frage, ob das Gespräch „1 = unhelpful, 2 = neither unhelpful nor useful“ oder „3 = useful“²⁴¹ war. Immerhin konnte in dieser Studie jedoch in einer großen Stichprobe ein Zusammenhang zwischen Nützlichkeit und Gesichtspunkten prozeduraler Gerechtigkeit gezeigt werden, der unabhängig von der *Wirkrichtung* einen wichtigen Aspekt bei Mitarbeitergesprächen aufzeigt.

Eine positive Auswirkung des Mitarbeitergesprächs, i.e. der (bloßen) Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch auf das *organisationale Commitment*²⁴² kann Alberternst (2003) weder für das *affektive Commitment* noch für das *fortsetzungsbezogene Commitment* feststellen.²⁴³ Interessanterweise ergab sich für das affektive Commitment sogar ein umgekehrter Zusammenhang: Im Vergleich zur Gruppe `ohne` Mitarbeitergespräch hat sich das affektive Commitment in der Gruppe `mit` Mitarbeitergespräch im Zeitverlauf zum negativen verändert.²⁴⁴ Auch weitere Gesprächsfaktoren wie die prozedurale Gerechtigkeit im Gespräch

²³⁹ Auch hier wird `consideration` als Begriff verwendet, der mit Rücksicht, Berücksichtigung, In-Betracht oder in Erwägung ziehen übersetzbar ist. Der Begriff umfasst damit zum einen `echte` Berücksichtigung im Sinne dessen, dass die Interessen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in das bzw. ein Ergebnis einfließen, zum anderen aber auch, dass Verständnis gezeigt wird und die Interessen des Mitarbeiters gedanklich verarbeitet werden und auf diese eingegangen wird. Damit müssen bei der deutschen Übersetzung quasi beide Umstände genannt werden, da `consideration` nicht meint, dass die Interessen in jedem Fall Berücksichtigung finden, sie aber Berücksichtigung finden können und auf jeden Fall im positiven wahrgenommen und abgewägt werden.

²⁴⁰ vgl. Linna, et al., 2012, 1364. Fragen waren bspw. `My supervisor treats subordinates with kindness and consideration`, vgl. ebd.

²⁴¹ vgl. Linna et al., 2012, 1364.

²⁴² zum organisationalen Commitment vgl. Fußnote 209.

²⁴³ vgl. Alberternst, 2003, 207ff, sowie 218f.

²⁴⁴ vgl. ebd., 219. In den Hypothesenformulierungen war von einem positiven Einfluss des Mitarbeitergesprächs auf das affektive bzw. das fortsetzungsbezogene Commitment ausgegangen worden, zusammen mit dem gemessenen umgekehrten Zusammenhang für das affektive Commitment und keinem Zusammenhang für das fortsetzungsbezogenen Commitment wurden die Hypothesen abgelehnt, vgl. ebd. Dass der gemessene umgekehrte Zusammenhang nicht weiter verfolgt wird ergibt sich aus dem Umstand, dass aus der großen Untersuchung nur eine kleine Zahl von Personen in diese Auswertung einfließen, die an einem Mitarbeitergespräch

sowie Ziel- und Feedbackqualität wirkten sich in dieser Untersuchung nicht auf das organisationale Commitment aus, vielmehr war der größte Teil des organisationalen Commitments *nach* dem Mitarbeitergespräch insbesondere durch das organisationale Commitment *vor* dem Gespräch erklärbar.²⁴⁵

Hinsichtlich dieser Ergebnisse zu den Wirkungen von Aspekten des Mitarbeitergesprächs auf das organisationale Commitment sind allerdings die Besonderheiten der Organisation einer Universität von Bedeutung.²⁴⁶ In einer dezentralen Struktur, wie in der untersuchten Universität, bzw. von Universitäten generell, lässt sich davon ausgehen, dass aufgrund der wissenschaftlichen Strukturen das Commitment zur Universität als Gesamteinrichtung geringer ist, als möglicherweise zum jeweiligen Fachgebiet oder zur Arbeitsgruppe, bzw. auch geringer als in zentral organisierten Unternehmen.

In die Untersuchung bei [Alberternst & Moser \(2007\)](#) in einer Stadtverwaltung hat 'organisationales Commitment' als unabhängige Variable Eingang gefunden. Ein Einfluss des organisationalen Commitments auf die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch konnte insgesamt nicht gezeigt werden. Jedoch war ein Einfluss unter ganz bestimmten Bedingungen gegeben, nämlich wenn das Commitment hoch war und das Vertrauen zum Vorgesetzten gering war, wirkte sich das Commitment positiv auf die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch aus.²⁴⁷

Entsprechend der Studien im vorangegangenen Abschnitt kann postuliert werden, dass sich zumindest gewisse Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen und der wahrgenommenen prozeduralen Gerechtigkeit (oder vice versa) aufzeigen lassen ([Linna et al., 2012](#)). Hinsichtlich des Commitments zum Arbeitgeber können anhand der Studien von [Alberternst \(2003\)](#) und [Alberternst & Moser \(2007\)](#) allerdings keine eindeutigen Zusammenhänge mit Mitarbeitergesprächen, Aspekten von Mitarbeitergesprächen oder mit den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen festgestellt

teilgenommen hatten, und sich der größte Teil der Varianz auf das Commitment vor dem Gespräch zurückführen lässt, vgl. ebd. 221.

²⁴⁵ vgl. Alberternst, 2003, 207ff, sowie 220ff.

²⁴⁶ vgl. Alberternst, 2003, 227.

²⁴⁷ Näheres zur Untersuchung bei Alberternst & Moser, 2007, vgl. Kapitel II.2 Abschnitt Akzeptanz und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen. In der Untersuchung spielen verschiedene Aspekte von Mitarbeitergesprächen eine Rolle.

werden, nur unter ganz bestimmten weiteren Bedingungen spielt das organisationale Commitment anscheinend eine Rolle.

Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in

Nahezu einhellig kommen die Forscher zu dem Ergebnis, dass die Beziehung zwischen Vorgesetztem/Vorgesetzter und Mitarbeiter/in einen bedeutenden Einfluss auf das Mitarbeitergespräch hat, wie bspw. auf die Qualität der Inhalte des Gesprächs (Nathan, Mohrman & Milliman, 1991, Alberternst et al., 2005), die Zufriedenheit mit dem Gespräch und mit der Beurteilung (Bradley & Ashkanasy, 2001), sowie auch auf die Beurteilung selbst (Bradley & Ashkanasy, 2001; Klimoski & London, 1974, Gioia & Longenecker, 1994, u. w.).²⁴⁸ Bereits Wexley & Snell (1987), die verschiedene Führungstypen in einem Mitarbeiterbeurteilungsgespräch untersuchen, sehen es aufgrund der Forschungsergebnisse als wahrscheinlich an, dass die Reaktionen von Mitarbeitern auf ein Feedback eine Funktion der Feedbackmitteilung (inhaltlich) sowie von Charakteristika der Quelle des Feedbacks „i.e., the manager“ ist.²⁴⁹

Nathan, Mohrman & Milliman (1991) gehören im Hinblick auf den Einfluss der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter auf das Mitarbeitergespräch zu den mit am häufigsten zitierten Forschern. Sie konnten in ihrer Untersuchung mit einer Stichprobe von 300 Führungskraft - Mitarbeiter Paaren aus zehn verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten eines international in ganz verschiedenen Wirtschaftszweigen tätigen großen Unternehmens

²⁴⁸ Bradley und Ashkanasy, 2001, beziehen sich ferner auch auf eine Studie von Longenecker, Jaccoud & Sims (1992) (→ Longenecker, C., A. Jaccoud, and H. Sims. 1992. *Quantitative and qualitative investigations of affect in executive judgement. Applied Psychology An International Review* 41: 21-41) und rekurren hinsichtlich der Thematik allgemein auf weitere Untersuchungen bspw. Studien von Pulakos & Wexley (1983) (→ Pulakos, E., and K. Wexley. 1983. *The relationship among perceptual similarity, sex, and performance ratings in manager-subordinate dyads. Academy of Management Journal* 26:129-39) und Tsui & O'Reilly (1989) (→ Tsui, A.S., and O'Reilly, C.A. 1989. *Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. Academy of Management Journal* 22: 402-23), vgl. Bradley und Ashkanasy, 2001, 84f.

²⁴⁹ Wexley & Snell, 1987, 45. Wexley und Snell (1987) untersuchen in einer Feldstudie den Zusammenhang zwischen drei zugeschriebenen sozialen Führungstypen ('positive', 'coercive' und 'legitimate') und deren Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Prozesses 'Mitarbeiterbeurteilungsgespräch' bei den Mitarbeitern. (Die Klassifizierung der Führungstypen erfolgte aus einer vorherigen Befragung der Mitarbeiter zu 25-items von Eigenschaften ihrer Vorgesetzten). Im Ergebnis korrelierte 'coercive power' negativ mit der wahrgenommenen Richtigkeit der gegebenen Beurteilungsinformationen und negativ mit dem Wunsch, sich im Job zu verbessern. 'Positive power' korrelierte positiv mit Partizipation, Zielsetzung und Karriereentwicklung und negativ mit dem Gebrauch von Kritik. Nur 'legitimate power' korrelierte signifikant mit dem Wunsch, sich zu verbessern. Es sei allerdings bemerkt, dass die bei Wexley und Snell (1987) unterschiedenen Führungstypen nicht mehr ganz dem heutigen Stand der Führungstheorien und Führungsforschung entsprechen. Näheres zu aktuellen Themen der Führung vgl. bspw. bei Rosenstil, 2006, 367ff, oder Hoch, Wegge & Schmidt, 2009, 15ff.

zeigen, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vor dem Gespräch signifikant mit dem Grad der Zugrundelegung angemessener Evaluationskriterien, sowie mit der Möglichkeit der Partizipation des Mitarbeiters und der Präsenz von Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Gespräch zusammenhing.²⁵⁰ Im Gespräch waren die Besprechung und die Beurteilung der Leistungen wesentlich. (Aus diesem Grund wird auf diesen bedeutenden Beitrag in Kapitel II.3 näher eingegangen). Dennoch - und insbesondere weil die *Gespräche* einen wesentlichen Anteil der Untersuchung einnehmen - werden [Nathan et al. \(1991\)](#) auch im Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen unabhängig von Leistungsbeurteilungen häufiger zitiert. Die Autoren konstatieren insgesamt, dass Beurteilungsgespräche nicht im Vakuum stattfinden, sondern in einem Kontext interpersoneller Beziehungen. Es konnte gezeigt werden, dass die Inhalte eines Gesprächs in Teilen von der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abhängen, es konnte aber auch gezeigt werden, dass die Reaktionen auf ein Gespräch (Zufriedenheit, wahrgenommene Qualität, Nützlichkeit, Leistungssteigerung) mit dessen Inhalten zusammenhängen.²⁵¹

[Fletcher \(1978\)](#) kommt in einer Befragung in einer Regierungsorganisation mit 502 in die Untersuchung einbezogenen Fragebögen zu dem Ergebnis, dass die *Häufigkeit der täglichen Kommunikation* zwischen Vorgesetztem/n und Mitarbeiter/in signifikant mit zwei Erfolgsaspekten des Mitarbeitergesprächs korreliert: In der Feldstudie konnten sowohl positive Zusammenhänge mit der *Zufriedenheit mit der Arbeit*, als auch mit den nachfolgenden *Leistungen* aufgezeigt werden. Zwischen der Häufigkeit des Kontakts und den *grundsätzlichen Einstellungen zum Mitarbeitergespräch* konnte *kein* Zusammenhang ermittelt werden.²⁵²

Die ursprüngliche Intention der Untersuchung bei [Fletcher \(1978\)](#) zielte drauf ab, den Führungsstil bzw. Führungsverhalten im Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen zu erforschen. Interessanterweise ergab die Untersuchung hinsichtlich des Führungsverhaltens der Vorgesetzten, dass zusammen mit der Häufigkeit der Kommunikation auch die Wahrscheinlichkeit stieg, dass der/die Vorgesetzte als Person mit partizipativem Führungsstil wahrgenommen wurde. Die einleuchtende Schlussfolgerung, dass ein Führungsstil, dem viel Kommunikation zugeschrieben wird,

²⁵⁰ vgl. Nathan, Mohrman & Milliman, 1991, 357, 354, 359. Die Stichprobe resultiert aus einer Befragung von Dyaden zu zwei verschiedenen Zeitpunkten.

²⁵¹ Vgl. Nathan, Mohrman & Milliman, 1991, 365.

²⁵² vgl. Fletcher, 1978, 60.

demnach erfolgsversprechend für Mitarbeitergespräche ist, konnte in der Untersuchung jedoch nicht bestätigt werden, insgesamt konnte nur ein unbedeutender Zusammenhang zwischen einem Führungsstil und den gemessenen Erfolgsfaktoren des Mitarbeitergesprächs (hier Zufriedenheit und Leistung) festgestellt werden, mit der Ausnahme, dass Führungskräfte, die *keiner* Kategorie von Führungsstil zugeordnet werden konnten, am wenigsten kommunizierten und die schlechtesten Werte bei den gemessenen Outputvariablen aufwiesen. Die Zuschreibung der Führungsstile erfolgte durch die Befragten. Als wesentliches Ergebnis dokumentiert der Autor daher, dass die Häufigkeit der täglichen Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mehr Aussagekraft für den Erfolg eines Mitarbeitergesprächs besitzt, als der Führungsstil.²⁵³ Wenngleich die bei Fletcher (1978) einbezogenen Führungsstile heute nicht mehr dem ganz aktuellen Stand der Führungstheorien entsprechen,²⁵⁴ ist insgesamt aus der Untersuchung Fletchers interessant, dass die tägliche Kommunikation, insbesondere deren Häufigkeit, einen größeren Einfluss auf die Zufriedenheit mit einem Mitarbeitergespräch und die nachfolgende Leistung hat, als die zugeschriebenen Führungsstile.

Alberternst et al. (2005) konnten in zwei Studien zeigen, dass die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen sich als moderierende Variable wesentlich auf andere Aspekte des Mitarbeitergesprächs auswirkt.²⁵⁵ Insbesondere eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine hohe Kommunikationsqualität sind hier von Bedeutung. Die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiter/in wirkt sich mittelbar auf den Zusammenhang zwischen Zielqualität und Feedbackqualität auf der einen Seite und Zufriedenheit, Motivation und Zielcommitment auf der anderen Seite aus. Sind Zielqualität und Feedbackqualität hoch, so ergeben sich daraus eine höhere Zufriedenheit, eine Verbesserung der Motivation und ein höheres Zielcommitment. Ist die Zusammenarbeit weniger vertrauensvoll und die Kommunikationsqualität niedrig, so wirkt sich dies mittelbar ungünstig auf Zufriedenheit, Motivation und das Zielcommitment aus, wenn weniger konkrete Ziele formuliert werden. Ist die Zusammenarbeit vertrauensvoll und die Kommunikationsqualität

²⁵³ vgl. ebd., sowie ebd. 61. [Fletcher, 1978, 60 und 61]

²⁵⁴ Eingeteilt wurde das Führungsverhalten in die vier Führungsstile 'Tells', 'Sells', 'Consults' und 'Joins', vgl. Fletcher, 1978, 60. Einen aktuelleren Stand zum Thema Führung vgl. bspw. bei Rosenstil, 2006, 367ff, oder zu aktuellen Führungsformen bei Hoch, Wegge & Schmidt, 2009, 15ff, und weitere; vgl. ebenso Fßn. 249.

²⁵⁵ vgl. Alberternst, Kießling, Wolff & Moser, 2005, B-1 [Tagungsband]. Die beiden Studien umfassten Stichproben von N1=80 und N2=158, vgl. ebd.

hoch, so können auch Ziele ihre Wirkung entfalten, die weniger spezifisch und herausfordernd formuliert sind.²⁵⁶

Alberternst (2003) untersucht zu diesem Thema insbesondere den Aspekt des Vertrauens zum Vorgesetzten im Sinne der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des Vorgesetzten in den drei Dimensionen 'wahrgenommene Kompetenz', 'wahrgenommenes Wohlwollen' und 'wahrgenommene Integrität'.²⁵⁷ Zu den Hypothesenkomplexen 'Auswirkungen des vorherigen Vertrauens zum Vorgesetzten (...)'²⁵⁸ und 'Vertrauen zum Vorgesetzten (...)'²⁵⁹ wird eine Stichprobe von N=27 herangezogen²⁶⁰, die diejenigen Personen umfasst, die bereits zum Zeitpunkt der ersten Erhebung ein Mitarbeitergespräch hatten, keinen Vorgesetztenwechsel hatten und alle für die Auswertung relevanten Fragen beantwortet hatten.²⁶¹ Alberternst kann die Hypothese bestätigen, dass das Vertrauen zum Vorgesetzten vor dem Mitarbeitergespräch einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene instrumentelle Meinungsäußerung (im Sinne der 'instrumental voice' bzw. 'instrumental participation' als einflussnehmende Meinungsäußerung)²⁶² hat und dass bei geringer Ausprägung von Vertrauen vor dem Mitarbeitergespräch in Kombination mit geringer wahrgenommener Fairness ein besonders geringes Ausmaß an Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch entsteht.²⁶³ Da die Vertrauenswürdigkeit des Vorgesetzten 6 bis 12 Monate zuvor erhoben wurde, so Alberternst,

²⁵⁶ vgl. ebd., B-1, B-2. [Alberternst, Kießling, Wolff & Moser, 2005]

²⁵⁷ vgl. Alberternst, 2003, 127ff und 198.

²⁵⁸ ebd., 195ff.

²⁵⁹ ebd., 207ff. Aus Kapitel 11 'Evaluation der Wirkungen von Mitarbeitergesprächen auf Vertrauen zum Vorgesetzten und Organisationales Commitment' - werden hier die Ergebnisse der Hypothesen 31 bis 33 betrachtet. Die Ergebnisse zum Organisationalen Commitment bei Alberternst, 2003, finden sich im Abschnitt '*Partizipation, Organisationale Gerechtigkeit und Commitment*'.

²⁶⁰ vgl. Alberternst, 2003, 196; Aus drei Erhebungszeitpunkten der Untersuchung von Alberternst (2003) an einer Universität mit Klinikum in Bayern mit Rückläufen von 259 Fragebögen (27%) in der ersten Erhebung, 315 Fragebögen (19%) in der zweiten Erhebung, und 235 Fragebögen (27%) in der dritten Runde, ergaben sich insgesamt 91 Personen, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt hatten. Mitarbeitergespräche waren an dieser Universität im Juli 1999 eingeführt worden und im Untersuchungszeitraum zwischen Herbst 1999 und Herbst 2000 freiwillig. In die einzelnen Auswertungen floss jeweils eine unterschiedliche Stichprobe aus dem Rücklauf ein, je nachdem, welche Kriterien zur Prüfung der Hypothesen erfüllt sein sollten, bzw. welche Fragen beantwortet waren. Da die Hypothesen sich vorwiegend auf den Personenkreis beziehen, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt haben, stützt sich die Untersuchung insgesamt weitgehend auf die 91 Personen 'mit' Mitarbeitergespräch, vgl. Alberternst, 2003, 119-121; sowie 140, 158ff, 174f.

²⁶¹ vgl. Alberternst, 2003, 195ff; sowie 209.

²⁶² vgl. Abschnitt Organisationale Gerechtigkeit

²⁶³ vgl. Alberternst, 2003, 200f. Zusammenhänge zwischen dem vorherigen Vertrauen zum Vorgesetzten und der nicht-instrumentellen Meinungsäußerung oder der Qualität des Feedbacks konnten aufgrund des kleinen Stichprobenumfangs nicht statistisch abgesichert werden, haben aber nach Auffassung der Autorin möglicherweise dennoch eine praktische Relevanz, vgl. ebd., sowie 204.

ist ein Einfluss des Mitarbeitergesprächs auf die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit auszuschließen, vielmehr weisen die „Ergebnisse [weisen] darauf hin, dass die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem den Verlauf des Mitarbeitergesprächs prägt (...)“.²⁶⁴ Alberternst legt dar, dass dennoch denkbar ist, dass weitere Drittvariable wie beispielsweise kooperatives Führungsverhalten sich positiv *sowohl* auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit, *als auch* die Meinungsäußerung ausgewirkt haben und damit den Verlauf des Gesprächs beeinflussen.²⁶⁵ Nicht zeigen kann [Alberternst \(2003\)](#), dass sich Mitarbeitergespräche (‘an sich’ - also ohne weitere Aspekte des Gesprächs zu betrachten) positiv auf die wahrgenommene Kompetenz, das wahrgenommene Wohlwollen und die wahrgenommene Integrität des Vorgesetzten auswirken. Interessanterweise lässt sich für die wahrgenommene Kompetenz sogar ein statistisch bedeutsamer umgekehrter Zusammenhang zeigen, nach der die wahrgenommene Kompetenz des Vorgesetzten in der Gruppe ‘mit’ Mitarbeitergespräch im Zeitverlauf sinkt²⁶⁶. Alberternst geht davon aus, dass hier möglicherweise ein Einfluss durch die schriftliche Befragung selbst (vor und nach dem Gespräch) vorliegt, diese das Anspruchsniveau bei den Befragten möglicherweise erhöht oder besondere Aufmerksamkeit auf diese Frage gelenkt hat, und das Mitarbeitergespräch zum zweiten Befragungszeitpunkt eventuell bewusst als Maßstab herangezogen wurde.²⁶⁷ Die Möglichkeit der Partizipation im Mitarbeitergespräch, bei [Alberternst \(2003\)](#) gemessen in Form des instrumentellen Aspekts wahrgenommener prozeduraler Fairness im Mitarbeitergespräch, wirkte sich jedoch signifikant positiv sowohl auf das wahrgenommene Wohlwollen, als auch auf die wahrgenommene Integrität des Vorgesetzten aus.²⁶⁸

Im Hinblick auf die dargelegten Ergebnisse zum Vertrauen zum Vorgesetzten räumt Alberternst allerdings ein, dass weitergehende Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen aufgrund der geringen Stichprobengröße nur eingeschränkt möglich sind und sich ferner aufgrund der Freiwilligkeit des Mitarbeitergesprächs eine (quasi) Selbstselektion der Gruppen (mit und ohne Mitarbeitergespräch) ergibt, was den Einfluss von weiteren Drittvariablen sehr gut möglich werden lässt. Denkbar wäre unter anderem, dass die Befragten Erwartungen an das Mitarbeitergespräch gerichtet hatten, die nicht erfüllt werden konnten.²⁶⁹

²⁶⁴ vgl. Alberternst, 2003, 204.

²⁶⁵ vgl. ebd.

²⁶⁶ vgl. Alberternst, 2003, 207ff, 210-212.

²⁶⁷ vgl. Alberternst, 2003, 224. Für das wahrgenommene Wohlwollen und die wahrgenommene Integrität des Vorgesetzten können keine nennenswerten Einflüsse des Mitarbeitergesprächs im Vergleich zur Gruppe ‘ohne Mitarbeitergespräch’ gezeigt werden, vgl. ebd., 207ff, 211-214.

²⁶⁸ vgl. Alberternst, 2003, 217.

²⁶⁹ vgl. Alberternst, 2003, 223ff, 225f.

Vor dem Hintergrund der weiteren Forschungsergebnisse sind aber auch diese Befunde von [Alberternst \(2003\)](#) nicht zu vernachlässigen, so zeigt sich zwar, dass Mitarbeitergespräche für sich allein gesehen kein Mittel sind, um die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu beeinflussen, sehr wohl jedoch inhaltliche Kriterien, wie die Partizipation (bei Alberternst i.S. einer instrumentellen Meinungsäußerung) sich positiv auswirken und, dass sich die Beziehung zwischen Vorgesetztem/-er und Mitarbeiter/in, gemessen am vor dem Gespräch vorliegenden Vertrauen gemeinsam mit der wahrgenommenen prozeduralen Fairness, sich auf die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch auswirken.²⁷⁰ Da das Vertrauen in dem zuletzt genannten Zusammenhang bei [Alberternst \(2003\)](#) eine geringere Rolle spielte, als die prozedurale Fairness, ließe sich - auch vor dem Hintergrund der zahlreichen weiteren Untersuchungen, die in diesem und in anderen Abschnitten betrachtet wurden - schließen, dass insbesondere das Führungsverhalten eine relevante Größe für den Erfolg von Mitarbeitergesprächen darstellt.

[Meinecke et al. \(2017\)](#) legen ebenso eine Untersuchung vor, die das Vertrauen zum Vorgesetzten einbezieht. Die Autoren gehen davon aus, dass das Mitarbeitergespräch in den beiden Phasen „Beurteilung“ und „Entwicklungsplanung“ konfligierende Ziele enthält, nämlich, zum einen den/ die Mitarbeiter/in zu beurteilen (Phase 1) und zum anderen gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/in für die Zukunft zu planen (Phase 2), wobei der/die Vorgesetzte in Phase 1 stärker die Interessen des Unternehmens wahrnehmen muss und in Phase 2 mehr die Rolle eines Unterstützers einnimmt. Sie untersuchen daher 48 Mitarbeitergespräche in einem großen produzierenden Unternehmen in Deutschland insbesondere im Hinblick auf die Partizipation des Mitarbeiters/in in den beiden Gesprächsphasen. Die Interviewaufzeichnungen, aus denen die partizipative Beteiligung des Mitarbeiters in beiden Gesprächsphasen objektiv ausgewertet wird, werden von einer Befragung begleitet, welche vor dem Gespräch das Vertrauen der Mitarbeiter zum/zur Vorgesetzten erfasst, sowie nach dem Gespräch die wahrgenommene Mitsprache (‘perceived voice’) im Sinne von ‘voice’.²⁷¹ Im Ergebnis können Meinecke et al. anhand von 4 Hypothesen zeigen, dass insgesamt mehr Zeit für die Beurteilung aufgebracht wird, als für die Entwicklungsplanung (H1) und dass sich in Phase 2 eine signifikant stärkere Partizipation der Mitarbeiter zeigt (H2). Dass eine stärkere

²⁷⁰ vgl. Alberternst, 2003, 201.

²⁷¹ vgl. Abschnitt ‘Prozedurale Gerechtigkeit - Verfahrensgerechtigkeit’ in Kapitel II.1. ‘Voice’ als „Stimme“ im Sinne dessen, die eigene Sichtweise und Argumentationen genügend einbringen und darlegen zu können.

Partizipation auch eine stärkere Wahrnehmung der eigenen Mitsprache (perceived voice) nach sich zieht (H3), konnte nur teilweise gezeigt werden, nämlich nur für die Phase 2 der Entwicklungsgespräche. Interessanterweise konnte jedoch gezeigt werden, dass das bereits vor dem Gespräch referierte Vertrauen zum Vorgesetzten die wahrgenommene Mitsprache (perceived voice) moderiert, wobei sich insbesondere ergab, dass Mitarbeiter/innen mit einem großen Vertrauen zum Vorgesetzten trotz geringer objektiver Partizipation über eine gute wahrgenommene Mitsprache berichteten, und Mitarbeiter/innen mit einem zuvor angegebenen geringeren Vertrauen zum Vorgesetzten bei einer hohen objektiven Partizipation auch über eine deutlich wahrgenommene Mitsprache berichteten. Um den Einfluss der Persönlichkeit eines Vorgesetzten zu minimieren, wurde in der Untersuchung mit Vorgesetzten jeweils nur 1 Gespräch aufgezeichnet, so dass sich eine entsprechende Bandbreite verschiedener Vorgesetzter ergab. Die Untersuchung ist gleichermaßen zur Thematik der Partizipation wie des Einflusses der Führungsbeziehung interessant. Wenngleich sie nur über eine geringe Stichprobengröße verfügt, fügt sie sich in das Gesamtbild ein, das insgesamt dafür spricht, dass Einflüsse der Führungsbeziehung eine nicht zu vernachlässigende Determinante darstellen. In einer weiteren Untersuchung können [Meinecke & Kauffeld \(2019\)](#) in einer detaillierten Analyse der 48 Interviews zeigen, dass eine empathische Kommunikation seitens der Führungskraft positiv mit einer Änderungsbereitschaft von Mitarbeitern sowie deren Einschätzung der Beliebtheit der Führungskraft einhergeht. Zahlreiche weitere kommunikative Einzelheiten werden beleuchtet.

Der Einfluss der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf die *Einstellungen zum Mitarbeitergespräch* ganz allgemein scheint nicht eindeutig zu sein. [Fletcher \(1978\)](#) kann einen derartigen Einfluss, bei Fletcher gemessen anhand der Häufigkeit des Kontakts zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, auf die grundsätzlichen Einstellungen zum Gespräch, nicht messen, [Alberternst & Moser \(2007\)](#) können hingegen zeigen, dass sich das Vertrauen zum Vorgesetzten vor dem Mitarbeitergespräch positiv auf die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch auswirkt, bzw. ein höheres Vertrauen mit positiveren Einstellungen verbunden ist.²⁷²

²⁷² vgl. Alberternst & Moser, 2007, 121ff, sowie Abschnitt 'Akzeptanz und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen' und Fußnote 363.

Ein Erklärungsmodell für die Bedeutung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in und daraus resultierende Einflüsse bietet der *Leader-Member-Exchange Ansatz (LMX)*, der zu den drei wichtigsten Führungstheorien gehört (Woschée, 2012).²⁷³

Woschée (2012) untersucht insbesondere den Einfluss der Führungsbeziehung auf die Leistungsbeurteilung. Der Ansatz des LMX geht davon aus, dass Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern jeweils individuelle Beziehungen entwickeln, und sich Führungskräfte demgemäß nicht gegenüber allen Mitarbeitern gleich verhalten. Die Qualität der Beziehung drückt sich sodann in Qualität und Quantität der Interaktionen aus. Kern der Theorie ist, dass Vorgesetzte mit einer kleineren Gruppe von Mitarbeitern/innen, der sog. *‘in-group’* Beziehungen knüpft, die von qualitativ hochwertigen und häufigen Interaktionen, gegenseitigem Vertrauen, Loyalität und Respekt gekennzeichnet sind, die Interaktionen mit den (übrigen) *‘out-group’* - Mitarbeitern sind mehr durch formellere Arbeitsinteraktionen und weniger Austausch gekennzeichnet. Von den *‘in-group’* - Mitgliedern wird in der Regel mehr Leistung erwartet und auch erbracht, sie erhalten durch hohe Interaktion mehr Unterstützung und Zugang zu Ressourcen und werden besser beurteilt.²⁷⁴ Mitglieder der *‘out-group’*, so Woschée (2012), „(...) interagieren weniger häufig und intensiv mit dem Vorgesetzten und werden weniger unterstützt. Möglicherweise wird daher ihre Leistung weniger wahrgenommen und weniger gut beurteilt, was zu wahrgenommener Ungerechtigkeit führt.“²⁷⁵ Auch Woschée (2012) kann einen maßgeblichen Einfluss zwischen der Beziehung von Führungskraft und Mitarbeiter/in und den Reaktionen auf die Leistungsbeurteilung zeigen.²⁷⁶

Es wird demnach deutlich, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in eine Rolle spielt, die sich nicht allein auf das Mitarbeitergespräch bezieht und dass neben den empirischen Befunden zum Thema Mitarbeitergespräche auch weitere Ansätze im organisationalen Kontext mit Erklärungsmodellen für den Einfluss der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung beitragen.

Insgesamt kann der Einfluss der *Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter* bzw. das Vertrauen jedoch als nicht unbeachtlicher Einflussfaktor auf Mitarbeitergespräche

²⁷³ vgl. Woschée, 2012, 66ff. → Graen & Scandura, 1987; Gerstner & Day, 1997 (Metaanalyse); Yukl, 2002; weitere vgl. Woschée, 2012, ebd.

²⁷⁴ vgl. Woschée, 2012, 66ff, 70f.

²⁷⁵ ebd. 71. [Woschée, 2012, 71]

²⁷⁶ weitere Ausführungen zu den Ergebnissen bei Woschée, 2012, vgl. Kapitel II.3.

gesehen werden, der unmittelbar - oder mittelbar über andere Gesprächsfaktoren - Wirkungen entfaltet.

Informationen und Vorbereitung auf das Gespräch

Zahlreiche Forscher auf dem Gebiet der Mitarbeitergespräche dokumentieren, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sich vielfach zu wenig auf die Gespräche vorbereiten bzw. Leitfäden nicht gelesen werden (Bradley & Ashkanasy, 2001).²⁷⁷ Burke et al. (1978) können zeigen, dass sich Mitarbeiter, die sich bereits zuvor aktiv Gedanken zum Gespräch gemacht haben, sich aktiver beteiligten und mehr Einfluss im Gespräch nahmen. Mittelbar durch den Einfluss im Gespräch war damit die Vorbereitung auch mit anderen Outcome-Variablen wie u.a. die nachfolgende Verbesserung der Leistungen verbunden, allerdings konnte auch festgestellt werden, dass leistungstärkere Mitarbeiter/innen sich tendenziell mehr vorbereiteten und ebenso Mitarbeiter, die die Auffassung hatten, dass ein Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung seitens der Organisation besteht.²⁷⁸ Der zuletzt genannte Gesichtspunkt kann dabei nicht unabhängig von den Befunden zur organisationalen Gerechtigkeit gesehen werden. Auch Anderson & Barnett (1987) können diese Befunde von Burke et al. zum Thema Vorbereitung in einer weiteren Untersuchung replizieren.²⁷⁹

Alberternst (2003) untersucht diesen Aspekt genauer und kann die Hypothesen bestätigen, dass Mitarbeiter/innen, die sich mit dem Leitfaden auf das Gespräch vorbereitet haben, ihre Meinung stärker in das Gespräch einbringen, sowohl im Sinne einer instrumentellen Meinungsäußerung (entsprechend 'instrumental voice'), als auch im Sinne einer nicht-instrumentellen Meinungsäußerung (entsprechend 'non-instrumental voice'). Ebenso kann sie zeigen, dass Mitarbeiter/innen, die sich mit dem Leitfaden vorbereitet haben, mit dem Gespräch zufriedener sind. Dabei handelt es sich jedoch *nicht* um eine unmittelbare Wirkung der Vorbereitung auf die Zufriedenheit, vielmehr wird die Wirkung der Vorbereitung auf die Zufriedenheit durch verschiedene Gesprächsfaktoren mediiert. Demnach wirkt sich also die Vorbereitung günstig darauf aus, bspw. eigene Standpunkte ins Gespräch einzubringen, und dies wiederum wirkt sich günstig auf die Zufriedenheit aus. Nicht bestätigt werden kann bei

²⁷⁷ vgl. Bradley & Ashkanasy, 2001, 84.

²⁷⁸ vgl. Burke, Weitzel & Weir 1978, 916f.

²⁷⁹ vgl. Anderson & Barnett, 1987, 24.

Alberternst ein Zusammenhang zwischen der Vorbereitung auf das Gespräch und der Qualität der vereinbarten Ziele.²⁸⁰

In ihrer Untersuchung zur Bedeutung und zum Verbreitungsgrad von Mitarbeitergesprächen in sieben öffentlichen Einrichtungen in Niedersachsen haben auch [König & Rehling \(2006\)](#) verschiedene weitere Aspekte des Mitarbeitergesprächs untersucht. Sie präsentieren in ihrer Untersuchung von Mitarbeitergesprächen in niedersächsischen Stadtverwaltungen und Landesbehörden unter anderem auch Ergebnisse zur Frage der *Vorbereitung* auf das Mitarbeitergespräch. Die Autorinnen stellen dar, dass sich interessanterweise zeigt, dass Mitarbeiter/innen, die sich auf das Mitarbeitergespräch vorbereiten, vor den Gesprächen positivere Einstellungen haben und auch nach den Gesprächen positivere Einstellungen entwickeln, als unvorbereitete Mitarbeiter/innen. Im „(...) Vorfeld *skeptische* Mitarbeiter/innen (...)“ bereiten sich anscheinend seltener auf ein Mitarbeitergespräch vor, bzw. scheinen „unvorbereitete Mitarbeiter/innen im Vorfeld eine skeptischere Einstellung zu haben (...)“.²⁸¹

Im Einzelnen ermittelten [König & Rehling \(2006\)](#) in ihrer Befragung, dass sich von insgesamt 35 ‘positiv’ oder ‘eher positiv’ Eingestellten, die an einem Gespräch teilnahmen, 80% vorbereiteten, jedoch von insgesamt 50 ‘skeptisch’ oder ‘eher skeptisch’ Eingestellten, die an einem Gespräch teilnahmen, nur 58%. In der Gruppe ‘teils/teils’ mit 21 Befragten bereiteten sich mit 13 Personen in etwa 62% auf das Gespräch vor.²⁸² Nach den Gesprächen ist in der Untersuchung ein deutlicher Anstieg der positiven Einstellungen zum Mitarbeitergespräch zu verzeichnen. Von den Mitarbeitern/innen, die sich vorbereitet hatten, beurteilten vor dem Gespräch in etwa 40%

²⁸⁰ vgl. Alberternst, 2003, 157ff, 168f, 176f.

²⁸¹ vgl. König & Rehling, 2006, 55f und 58, Zt. 58; Mitarbeiter/innen, die sich nicht auf die Gespräche vorbereiten, stimmten auch bei der in der Untersuchung von König & Rehling verwendeten Kartenmethode den Karten »Bei uns werden die MAG-Leitfäden nur abgehakt, wirklich inhaltliche Gespräche finden nicht statt« mit 29% und »Freiwillig würde ich kein MAG führen wollen« mit 40,5% häufiger ‘zu’ bzw. ‘bedingt zu’, als alle Personen insgesamt (17,8% zur erstgenannten Karte, 20,6% zur zweitgenannten Karte), vgl. ebd. 60.

²⁸² vgl. König & Rehling, 2006, 58, Tabelle 5. In diese Auswertung flossen diejenigen MA ein, die an einem Gespräch teilgenommen hatten, dies waren für die Auswertung der Einstellungen vor dem Gespräch 147 Personen, davon 41 Führungskräfte und 106 Mitarbeiter/innen, vgl. ebd. 52. In Zahlen ist bei König & Rehling aus Tabelle 5 ersichtlich, dass 28 von 70 Befragten (40%), die sich vorbereitet hatten, einem Mitarbeitergespräch im Vorfeld ‘positiv’ oder ‘eher positiv’ gegenüber standen, und ebenso 29 (41,4%) von den vorbereiteten Befragten zuvor ‘skeptische’ oder ‘eher skeptische’ Einstellungen hatten. Hingegen waren bei den Befragten jedoch nur 7 (von 36) ‘positiv’ oder ‘eher positiv’ Eingestellte unvorbereitet, und 31 (von 36 nicht vorbereiteten) ‘skeptisch’ oder ‘eher skeptisch’ eingestellt. Damit ist ersichtlich, dass von 34 ‘positiv’ oder ‘eher positiv’ Eingestellten sich demnach 80% vorbereiteten, von den 50 ‘skeptisch’ oder ‘eher skeptisch’ Eingestellten jedoch nur 58%. [Die statistische Bedeutsamkeit dieser Messung wird bei König & Rehling nicht erwähnt].

das Mitarbeitergespräch als 'positiv' oder 'eher positiv', nach den Gesprächen sogar 65,3%. Bei den unvorbereiteten Mitarbeitern/innen stieg der Anteil derjenigen, die das Mitarbeitergespräch 'positiv' oder 'eher positiv' sahen, von 19,5% auf 36,1%. Bezogen auf den Anteil der zuvor nicht so positiv eingestellten Mitarbeiter/innen (einschließlich 'teils/teils') änderten damit mehr vorbereitete Mitarbeiter/innen ihre Auffassung zu Mitarbeitergesprächen in den positiven Bereich hinein (45%), als unvorbereitete Mitarbeiter/innen (20%).²⁸³

Mit dem Befund, dass deutlich mehr vorbereitete Mitarbeiter/innen ihre Einstellungen zum Mitarbeitergespräch zum positiven veränderten, stellen [König & Rehling \(2006\)](#) fest, dass sich die Vorbereitung auf ein Gespräch anscheinend lohnt. Sie konstatieren: „Nach diesen Ergebnissen zahlt sich also die Vorbereitung auf ein MAG aus. Dies vermutlich, weil die gute Ausgangsposition im MAG einen positiveren Gesprächsverlauf bewirken dürfte, in dem der eigene Standpunkt mit besseren Argumenten vertreten werden kann. Die gute Vorbereitung eines MAG, so König & Rehling, erweist sich einmal mehr als eine »Stellschraube« des Prozesses.“²⁸⁴ Diese Einschätzung kann vor dem Hintergrund der Forschungen von [Burke et al. \(1978\)](#), [Anderson & Barnett \(1987\)](#) und [Alberternst \(2003\)](#) nicht von der Hand gewiesen werden.

Exkurs zur Einschätzung der 'Wichtigkeit' und der 'Zufriedenheit' mit der Vorbereitung: Hinsichtlich der Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch sind auch die Bewertungen der 'Wichtigkeit' ebenso wie der 'Zufriedenheit' mit der 'eigenen Vorbereitung' und mit der 'Vorbereitung des Gegenüber' aus Sicht der Beteiligten interessant. Eine Diskrepanz konnten [König & Rehling \(2006\)](#) insbesondere zwischen der Bewertung der 'Wichtigkeit' und der 'Zufriedenheit' mit der Vorbereitung des Gegenüber im Mitarbeitergespräch feststellen. Eine erkennbare Diskrepanz ergab sich insbesondere bei den Mitarbeitern/innen im Hinblick auf die Vorbereitung ihrer Führungskräfte, mit etwas geringerer Diskrepanz aber auch auf Seiten der Führungskräfte hinsichtlich der Vorbereitung der Mitarbeiter/innen.²⁸⁵ Die Vorbereitung des jeweiligen Gegenübers

²⁸³ Zur statistischen Bedeutsamkeit findet sich dazu keine Angabe. In Zahlen lagen insgesamt 19 von 42 vorbereiteten Mitarbeitern/innen, die zuvor in den Bereichen 'skeptisch', 'eher skeptisch' oder 'teils/teils' lagen, nach den Gesprächen in den Bereichen 'positiv' oder 'eher positiv'; Insgesamt 6 von 29 unvorbereiteten Mitarbeitern/innen, die zuvor in den Bereichen 'skeptisch', 'eher skeptisch' oder 'teils/teils' lagen, lagen nach den Gesprächen in den Bereichen 'positiv' oder 'eher positiv', vgl. ebd., 59, Tabelle 5.

²⁸⁴ König & Rehling, 2006, 59.

²⁸⁵ vgl. ebd., 45ff, sowie 48.

wurde mit einem Mittelwert von 1,57 (Mitarbeiter/innen)²⁸⁶ bzw. 1,84 (Führungskräfte)²⁸⁷ als recht 'wichtig' beurteilt, während die 'Zufriedenheit' mit der Vorbereitung des Gegenübers nur bei 2,27 bzw. 2,31 lag.²⁸⁸ Mit der eigenen Vorbereitung waren die Mitarbeiter/innen dagegen zufriedener, Wichtigkeit und Zufriedenheit weichen hier marginal voneinander ab.²⁸⁹ Die Führungskräfte, die sich entsprechend eigener Angaben alle auf die Gespräche vorbereitet hatten, waren etwas weniger zufrieden mit der eigenen Vorbereitung.²⁹⁰ König und Rehling (2006) sehen in der Vorbereitung auf das Gespräch einen wesentlichen Aspekt, der ausschlaggebend für den Verlauf eines Mitarbeitergesprächs sein kann und überdies in den Konzeptionen als Erfolgsfaktor für das Mitarbeitergespräch angegeben wird. Insbesondere die Abweichungen bei der Bewertung der Gesprächsvorbereitung des jeweiligen Gegenübers sehen sie als Problembereich für das Mitarbeitergespräch.²⁹¹

Leipold (2011) untersucht in ihrer Evaluation zur Einführung von Mitarbeitergesprächen an der Universität Mainz ebenso eingehend, ob der *Leitfaden zum Mitarbeitergespräch* bekannt war und ob im Mitarbeitergespräch die *Empfehlungen zur Durchführung* von Mitarbeitergesprächen eingehalten werden, einschließlich deren *Vorbereitung*.²⁹² Insgesamt gaben 18,4% aller Befragten an, dass sie den Leitfaden kennen.²⁹³ Unter den Mitarbeitern/innen, die bereits ein Gespräch geführt hatten, gaben in etwa dreiviertel der

²⁸⁶ Angaben der Mitarbeiter/innen zur Wichtigkeit der Vorbereitung des/der Vorgesetzten auf das Mitarbeitergespräch, vgl. ebd., 46.

²⁸⁷ Angaben der Führungskräfte zur Wichtigkeit der Vorbereitung der Mitarbeiter auf das Mitarbeitergespräch, vgl. ebd.

²⁸⁸ Bezogen auf eine fünfstufige Skala von 1 - 'wichtig' bis 5 - 'nicht wichtig', bzw. 1 - 'zufrieden' bis 5 - 'nicht zufrieden' vgl. ebd. Die Angaben beziehen sich auf eine Befragung von 110 Mitarbeitern und 42 Führungskräften in strukturierten Interviews, für die bezogen auf diese (und zahlreiche andere) Fragen standardisierte Skalen vorlagen, vgl. ebd. 45.

²⁸⁹ Die Zufriedenheit lag bei einem Mittelwert von 1,75, die Wichtigkeit bei 1,85. Etwa ein Drittel der Mitarbeiter/innen bereitete sich *gar nicht* auf das Gespräch vor, von den verbleibenden bereiteten sich etwa 46% der Mitarbeiter/innen mehr als 30 Minuten und etwa 47% weniger als bzw. bis zu 30 Minuten Stunde auf das Gespräch vor, von den übrigen 6,9% liegen keine Angaben zur Vorbereitungsdauer vor, vgl. König & Rehling, 2006, Tabelle: 46, sowie 47.

²⁹⁰ Von den Führungskräften bereiteten sich ca. 38% bis zu 30 Minuten und ca. 48% mehr als 30 Minuten vor (vgl. Tabelle, König & Rehling, 2006, 47). Die Zufriedenheit mit der eigenen Vorbereitung wich mit einem Mittelwert von 2,0 von der Wichtigkeit, die der Vorbereitung beigemessen wird (Mittelwert von 1,64) leicht ab, vgl. König & Rehling, 2006, 46 (bezogen auf eine fünfstufige Skala von 1 - 'zufrieden' bis 5 - 'nicht zufrieden', bzw. 1 - 'wichtig' bis 5 - 'nicht wichtig', vgl. ebd.).

²⁹¹ vgl. König & Rehling, 2006, 47 und 48.

²⁹² Zu den Empfehlungen zählten in etwa, das Gespräch ungestört unter vier Augen zu führen, sich 1 bis 3 Stunden Zeit zu nehmen, sich auf das Gespräch vorzubereiten und an einer Schulung bzw. Seminar zu Thema teilzunehmen, vgl. Leipold, 2011, 15f.

²⁹³ vgl. Leipold, 2011, 15.

Befragten²⁹⁴ an, das Gespräch ungestört unter vier Augen geführt zu haben, jedoch bereits weit weniger als 50% der Befragten gaben an, sich 1 bis 3 Stunden Zeit genommen zu haben, ca. 27%, dass das Gespräch beidseitig vorbereitet wurde und nur noch ca. 12% der Führungskräfte und ca. 5% der Mitarbeiterinnen gaben an, das Gespräch auf Basis einer Schulung geführt zu haben.²⁹⁵ Für die Führungskräfte kann Leipold (2011) einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Anzahl der eingehaltenen Empfehlungen beim Mitarbeitergespräch und den Einstellungen zum Mitarbeitergespräch messen, je positiver die Einstellung zum MAG, je mehr Empfehlungen rund um das Gespräch wurden eingehalten.²⁹⁶ Einen ebenso signifikanten Zusammenhang kann Leipold (2011) für die Mitarbeiterseite ermitteln zwischen der Einhaltung von Empfehlungen zum Mitarbeitergespräch (einschließlich Vorbereitung) und der Gegebenheit, dass Mitarbeiter/innen ihren eigenen Standpunkt in das Gespräch einbringen konnten, ob über Entwicklungsmöglichkeiten des/der Mitarbeiters/in gesprochen wurde und ob Vereinbarungen getroffen wurden. Für die Vorgesetzenseite ergab sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Einhaltung von Empfehlungen und der Gegebenheit, dass Vereinbarungen getroffen wurden.²⁹⁷

Auch die 'langfristigen Folgen' - i. S. positiver Wirkungen - von Mitarbeitergesprächen wurden in der Untersuchung bei [Leipold \(2011\)](#) von den Mitarbeitern/innen günstiger eingeschätzt, wenn mehr Empfehlungen eingehalten wurden. Signifikante Zusammenhänge ergaben sich zwischen der Einhaltung der Empfehlungen und der Einschätzung, dass im Gespräch getroffene Vereinbarungen auch eingehalten werden, sowie das Mitarbeitergespräch positive Auswirkungen auf die eigene Motivation hat, und das Mitarbeitergespräch sich positiv auf die Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter auswirkt.²⁹⁸

²⁹⁴ Zu diesen Themen wurden von insgesamt 813 Antworten (vgl. Leipold, 2011, 9) diejenigen Personen einbezogen, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt haben, dies sind N=73 Führungskräfte (47,7% der Führungskräfte), sowie N=144 Mitarbeiter/innen (18,4% der befragten Mitarbeiter/innen), vgl. Leipold, 2011, 15, sowie 10 und 13.

²⁹⁵ Leipold, 2011, ergänzt hier jedoch, dass dazu auch die Teilnehmezahlen parallel betrachtet werden müssen, insgesamt hatten 101 Teilnehmer/innen an 16 Seminaren teilgenommen, weitere Seminarangebote fielen aufgrund zu geringer Anmeldezahlen aus, vgl. ebd. 16, 17. Leipold, 2011, konstatiert, „Die geringen Seminar- und Teilnehmezahlen (...) zeigen auf, dass in Bezug auf Mitarbeitergespräche ein geringer Weiterbildungsbedarf erlebt wurde.“, ebd. 16.

²⁹⁶ vgl. Leipold, 2011, 15ff, sowie 18.

²⁹⁷ vgl. Leipold, 2011, 19.

²⁹⁸ vgl. Leipold, 2011, 20.

Kein bedeutungsvoller Zusammenhang war in der Untersuchung von [Leipold \(2011\)](#) messbar zwischen der Einhaltung von Empfehlungen (einschließlich Vorbereitung) und der Einschätzung, ob Mitarbeitergespräche die Zusammenarbeit in der Abteilung oder dem Institut der untersuchten Universität verbessern.²⁹⁹ Diese Ergebnisse sind interessant, insbesondere da der zuletzt dargestellte Umstand, dass für die Einschätzung bezüglich der Zusammenarbeit in der Abteilung oder dem Institut kein bedeutsamer Zusammenhang vorliegt, darauf hinweist, dass es sich nicht unbedingt um einen generellen Zusammenhang handelt, derart, dass vorbereitete Mitarbeiter/innen günstigere Einschätzungen treffen, sondern, dass durchaus differenziert geantwortet wurde. Die Einschätzungen zur Wirkung von Mitarbeitergesprächen auf die Zusammenarbeit in der Abteilung oder in einem Bereich liegen auch hier – ebenso wie bei König & Rehling (2006) messbar unter den Einschätzungen für die anderen Punkte.

[Alberternst & Moser \(2007\)](#) haben in ihrer Studie zur Akzeptanz der Einführung von Mitarbeitergesprächen (vor dem Gespräch) auch die Rolle der Qualität der Information zum Thema Mitarbeitergespräche untersucht. Sie konnten ermitteln, dass die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch sehr signifikant mit der wahrgenommenen Informationsqualität zusammenhängen. Die Informationsqualität wurde gemessen anhand einer Skala mit sieben Items, die Gesichtspunkte wie Informationszeitpunkt, Glaubwürdigkeit und Informationsinhalt widerspiegeln.³⁰⁰ Die wahrgenommene Unterstützung durch die Organisationsleitung war in der Untersuchung ebenso von Einfluss, die Qualität der Information war hinsichtlich der Akzeptanzbildung jedoch bedeutsamer.³⁰¹ In die Untersuchung flossen die Antworten von 421 Mitarbeitern/innen einer Stadtverwaltung ein.³⁰²

Damit können einige Untersuchungen zeigen, dass sowohl die Vorbereitung als auch die Informationen zum Mitarbeitergespräch Einfluss auf verschiedene andere Variable wie die Zufriedenheit oder die Einstellungen haben. Vorbereitung und Information wurde hier in einen Abschnitt zusammengefasst, da sich davon ausgehen lässt, dass auch die Vorbereitung in der Regel mit einer Informationsaufnahme verbunden ist und damit informierenden Charakter hat. In den meisten Untersuchungen wird davon ausgegangen, dass die Vorbereitung anhand der zur Verfügung gestellten (Informations-) Materialien wie bspw. Leitfäden erfolgt. Andererseits

²⁹⁹ vgl. ebd., 20.

³⁰⁰ vgl. Alberternst & Moser, 2007, 120, sowie Tabelle 121.

³⁰¹ vgl. Alberternst & Moser, 2007, 123.

³⁰² vgl. Alberternst & Moser, 2007, 120.

ist bei beiden Aspekten – sowohl bei der Vorbereitung, als auch hinsichtlich von Information – nicht zu vernachlässigen, dass Personen an dieser Stelle eine aktive Rolle spielen: Sowohl die eigene Vorbereitung, als auch die Beschaffung von Informationen und ebenso die Auseinandersetzung mit Informationen, die beispielsweise im Rahmen der Einführung von Mitarbeitergesprächen zur Verfügung gestellt oder versendet werden, setzen eine eigenständige und aktive Involvierung in das Thema voraus. Dazu gehört auch das Wahrnehmen von Informationsveranstaltungen oder einem fakultativen Seminarangebot. Es ist auf der anderen Seite aber auch davon auszugehen, dass die *Inhalte der Informationen* eine Rolle spielen. Damit zeigt sich die Rolle von Vorbereitung und Information als komplexes Zusammenspiel, das, so lässt sich annehmen, möglicherweise auch nicht unabhängig von weiteren Faktoren wie beispielsweise persönlichen Einstellungen und den Inhalten zum Thema gesehen werden kann.

Akzeptanz und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen

Dass die Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen und ebenso Instrumenten wie Leistungsbeurteilungen, Feedback oder Zielvereinbarungen wesentlich ist, wird im Hinblick auf den Erfolg und die Erfüllung der Ziele der Instrumente immer wieder betont.³⁰³ 'Akzeptanz' ist ein weitumfassender Begriff der sich auf zahlreiche Aspekte der Forschungen um Mitarbeitergespräche beziehen lässt: Inwieweit werden Mitarbeitergespräche beispielsweise angenommen, wenn sie freiwillig angeboten werden, und welche Verbreitung findet ein solches freiwilliges Angebot? In einem weiter gefassten Sinne werden auch Aspekte wie wahrgenommener Nutzen oder *Nützlichkeit* von Mitarbeitergesprächen und wahrgenommene 'Zufriedenheit' mit Mitarbeitergesprächen oder die Zufriedenheit mit einem 'System Mitarbeitergespräche' von 'Akzeptanz' erfasst. Werden Mitarbeitergespräche als nützlich oder nutzenbringend wahrgenommen, lässt sich davon ausgehen, dass sie eher auf Akzeptanz stoßen. Letztlich sind aber gerade auch die *Einstellungen* zu Mitarbeitergesprächen ein Aspekt, der auf die Akzeptanz des Instruments stark hindeutet - in gewissem Sinne lassen positive Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen auch auf deren Akzeptanz schließen.

In diesen Abschnitt werden diejenigen Forschungen einbezogen, die einen solchen engen Bezug zur Akzeptanz aufweisen, und sich mit der wahrgenommenen Nützlichkeit, der

³⁰³ vgl. bspw. Woschée, 2012, 64; sowie König & Rehling, 2006; Leipold, 2011; Alberternst, 2001; Alberternst & Moser, 2007; Aguinis et al., 2011; Roberts, 1994, 525; weitere.

allgemeineren Zufriedenheit und den Einstellungen befassen. Interessant sind dabei im Hinblick auf die sich anschließende Untersuchung die Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern zu der Frage, in welcher Hinsicht Mitarbeitergespräche nutzenbringend sind, bzw. welche Ziele sie erfüllen können. Dazu finden sich in einigen länger zurückliegenden und ebenso in aktuelleren Untersuchungen Forschungsergebnisse.

Teilnahme an freiwilligen Mitarbeitergesprächen

Im Focus der größeren Untersuchung bei [König & Rehling \(2006\)](#) zur Einführung von Mitarbeitergesprächen in öffentlichen Einrichtungen in Niedersachsen standen zahlreiche Aspekte der Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen und deren *Verbreitungsgrad*. In allen untersuchten Einrichtungen war das Mitarbeitergespräch als *freiwillig* konzipiert. Die Ergebnisse stammen aus insgesamt 234 geführten Interviews (mit 49 Führungskräften und 185 Mitarbeitern/innen) und 956 Fragebögen (868 Fragebögen einer Stadtverwaltung und 88 Fragebögen einer Landesverwaltung)³⁰⁴. In drei der untersuchten Landesverwaltungen war im Untersuchungszeitraum³⁰⁵ der Verbreitungsgrad von Mitarbeitergesprächen bereits deutlicher messbar als in den kommunalen Behörden, was die Autorinnen jedoch auch auf ein transparenteres Controlling in den untersuchten Landesbehörden zurückführen, auch wurden Mitarbeitergespräche in den Landesbehörden offensichtlich regelmäßiger geführt und waren bereits länger etabliert. In diesen Landesbehörden gaben jeweils um die 90% der Mitarbeiter/innen an, bereits einmal ein Mitarbeitergespräch geführt zu haben, in den Städten und Landkreisen lagen die erhobenen Angaben dafür zwischen in etwa 28% und 77% (im Zeitraum um 2004).³⁰⁶ „Als großes Problem mehrerer Einrichtungen (....)“ hatte sich den Autorinnen zufolge jedoch „(....) gezeigt, die MAG über die erste oder die zweite jährliche Runde hinaus als *regelmäßiges* Instrument zu verankern.“³⁰⁷

³⁰⁴ vgl. König & Rehling, 2006, 37 und 41. In die Auswertung flossen davon jeweils die für die Fragestellung relevanten Ergebnisse ein, bspw. zur Frage der Zufriedenheit und den Einstellungen *vor* und *nach* dem Stattfinden von Gesprächen jeweils die Ergebnisse derjenigen, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt hatten, etc.

³⁰⁵ Ein *erster Zwischenstand* der PerMit Studie ist auf die Jahresmitte 2004 datiert, vgl. König & Rehling, 2006, 41. Zum Zeitpunkt der Erhebung lag die Einführung von Mitarbeitergesprächen in der größten untersuchten Einrichtung, in der 1999 Mitarbeitergespräche eingeführt wurden, in etwa fünf bis sechs Jahre zurück, vgl. ebd. 41 und 30. Weitere Einzelheiten zum Untersuchungszeitraum sind nicht gesondert angegeben.

³⁰⁶ vgl. König & Rehling, 2006, 41 bis 45.

³⁰⁷ König & Rehling, 2006, 64. Daneben wurde auch die Anzahl bereits geführter Mitarbeitergespräche untersucht, jedoch ergibt sich dafür aufgrund der unterschiedlichen Einführungszeitpunkte nur eine geringe Vergleichsmöglichkeit, vgl. ebd. 41ff.

Auch bei [Leipold \(2011\)](#) war einer von verschiedenen interessierenden Punkten der Evaluation von Mitarbeitergesprächen an einer Universität die *Durchführungspraxis* von Mitarbeitergesprächen, im Sinne der Frage, in welchem Maße *freiwillige Mitarbeitergespräche* angenommen werden. Von den 813 Befragungsteilnehmern/innen³⁰⁸ kommen knapp 71% aus den Fachbereichen und Instituten, 16,5% aus der Verwaltung und knapp 13% aus zentralen Einrichtungen³⁰⁹, ca. 45% arbeiten wissenschaftlich, 44,5% nicht-wissenschaftlich und ca. 10% sowohl als auch. Mit 158 Personen gaben davon 18,4% der Befragungsteilnehmer/innen an, eine Leitungsfunktion zu haben³¹⁰. Wenngleich Mitarbeitergespräche in der untersuchten Hochschule bereits einige Jahre vor der Untersuchung eingeführt wurden,³¹¹ geben in der Untersuchung bei Leipold lediglich 47,7% der Führungskräfte an, Gespräche geführt zu haben und sogar nur 18,4% der Mitarbeiter/innen, dass mit ihnen ein Mitarbeitergespräch geführt wurde. Leipold geht davon aus, dass die wesentlich höhere Angabe der Vorgesetzten darin begründet liegen könnte, dass vermehrt diejenigen Führungskräfte geantwortet haben, die Mitarbeitergespräche für sinnvoll erachten³¹². Darüber hinaus müsste für dieses relativ starke Ungleichgewicht bei den Antworten von Führungskräften und Mitarbeitern/innen gegebenenfalls jedoch auch in Betracht gezogen werden, dass gerade bei Mitarbeitern/innen im wissenschaftlichen Bereich in Hochschulen (ca. 45% der Befragten) die Fluktuation sehr hoch ist und deshalb möglicherweise auch zahlreiche neue Mitarbeiter/innen geantwortet haben, die aufgrund der kurzen bisherigen Tätigkeitsdauer im Untersuchungsbereich noch nicht zu einem Gespräch aufgefordert wurden (die Dauer der Tätigkeit wurde nicht erfragt). Es kann vermutet werden, dass die Fluktuation bei Führungskräften bspw. Professoren/innen geringer ist als bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern/innen.

Dazu ist anzumerken, dass Mitarbeitergespräche entsprechend der von [Leipold \(2011\)](#) zu Beginn erläuterten Dienstvereinbarung zu Mitarbeitergesprächen an der untersuchten

³⁰⁸ 813 Befragungsteilnehmer/innen aus 3784 Beschäftigten der Hochschule Mainz, dies entspricht bei Leipold, 2011, einer Rücklaufquote von 21,5%, vgl. Leipold, 2011, 9.

³⁰⁹ Der Rücklauf verfügt damit bezogen auf die Johannes Gutenberg-Universität Mainz über eine repräsentative Verteilung hinsichtlich der Herkunft aus dem jeweiligen Bereich, vgl. Leipold, 2011, 10, und in etwa auch hinsichtlich der Frage einer wissenschaftlichen oder nicht-wissenschaftlichen Tätigkeit, vgl. ebd.

³¹⁰ vgl. ebd., 10.

³¹¹ Die Mitarbeitergespräche wurden in der untersuchten Hochschule im September 2004 mit einer 4-jährigen Probephase eingeführt, die Evaluation bzw. Untersuchung von Leipold fand im Jahr 2010 statt, vgl. Leipold, 2011, 4.

³¹² vgl. Leipold, 2011, 13.

Einrichtung von den Führungskräften angeboten werden *müssen*, für Mitarbeiter/innen das Gespräch jedoch freiwillig ist und dieses abgelehnt werden kann. Dennoch findet Leipold dazu, dass von 640 Mitarbeiter/innen, die in den der Untersuchung vorangegangenen 2 Jahren keine Mitarbeitergespräche hatten, immerhin 63,6% berichten, dass sie keine Aufforderung oder Einladung zu einem Gespräch erhalten haben.³¹³

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen zu diesem Punkt [König & Rehling \(2006\)](#). In ihrer Befragung gaben 76% der Mitarbeiter/innen ohne Mitarbeitergespräch im Interview an, keine Einladung für ein Mitarbeitergespräch erhalten zu haben, in der Befragung einer in der Untersuchung beteiligten Stadtverwaltung waren dies 78,5% und in der Online-Befragung einer beteiligten Landesverwaltung sogar 95%.³¹⁴ Auch in den bei König & Rehling untersuchten öffentlichen Einrichtungen in Niedersachsen war es für Führungskräfte eigentlich verpflichtend, zum Mitarbeitergespräch einzuladen. Diese Einladung wurde entsprechend der Interviewergebnisse in der Untersuchung jedoch anscheinend recht vielseitig ausgelegt und beispielsweise nur allgemein in der Abteilungsbesprechung angesprochen oder in Form von herumgehenden Listen erledigt, wodurch sich die Mitarbeiter/innen nicht persönlich angesprochen fühlten, und was überdies die Hemmschwelle, sich für ein Gespräch zu interessieren oder sich einzutragen, erheblich erhöhte.³¹⁵

Etwas weitergehend ließen sich an dieser Stelle verschiedene Gründe als möglich annehmen, bspw. dass einige Führungskräfte das Mitarbeitergespräch als nicht so wesentlich betrachteten, aus zeitlichen Gründen den Aufwand zu minimieren suchten, oder aber die Bedeutung einer persönlichen Ansprache unterschätzten. Dies wird von den Aussagen der Interviewteilnehmer/innen (n=56) bei König & Rehling unterstrichen, von denen 48,2% aussagten, dass sie glauben, dass die Führungskraft nicht genügend Zeit habe, und 33,9%, dass man ohnehin fast täglich rede.³¹⁶ In der schriftlichen Befragung einer Stadtverwaltung in der Untersuchung bei König & Rehling (n=161) gaben jedoch nur 18,6% an, die Führungskraft habe keine Zeit, und 24,8% man rede täglich, in dieser Befragung dominierten mit 34,8% die

³¹³ vgl. Leipold, 2011, 21.

³¹⁴ vgl. König & Rehling, 2006, 64. Die Zahlen sind jeweils bezogen auf diejenigen Mitarbeiter/innen, die bisher kein Mitarbeitergespräch geführt hatten, vgl. ebd.

³¹⁵ vgl. ebd., 65. [König & Rehling, 2006, 65]

³¹⁶ vgl. König & Rehling, 2006, 66.

sonstigen Gründe.³¹⁷ Zu der Frage an Mitarbeiter/innen, warum sie kein Mitarbeitergespräch eingefordert hatten, war die häufigste Antwort, keine Notwendigkeit gesehen zu haben.³¹⁸

Zufriedenheit mit und nach Mitarbeitergesprächen

König & Rehling (2006) erforschen unter zahlreichen Aspekten zur Einführung von Mitarbeitergesprächen in öffentlichen Einrichtungen in Niedersachsen auch die *Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen*. In der Zufriedenheitsanalyse bei König & Rehling, die auf Interviews mit 110 Mitarbeitern/innen und 42 Führungskräften basiert, die bereits Gespräche geführt hatten, zeigt sich, dass der größte Teil der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Wesentlichen mit der Atmosphäre in den Gesprächen, ebenso wie mit dem störungsfreien Ablauf, dem Leitfaden, eventuellen Zielvereinbarungen und den Themen im Gespräch zufrieden war. Die Mittelwerte für diese Aspekte lagen auf einer Skala von 1 bis 5³¹⁹ jeweils zwischen in etwa 1,3 und 2,4. Für die gleichen Aspekte wurde jeweils auch die 'Wichtigkeit' erfragt, die weitgehend ähnliche Mittelwerte wie die Mittelwerte zur Zufriedenheit aufwiesen. Dies zeigt, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/innen mit den Aspekten auch im Verhältnis zu der zugeschriebenen Wichtigkeit - zumindest in der Gesamtbetrachtung - zufrieden sind.³²⁰

Insgesamt blicken in der Untersuchung bei König & Rehling (2006) auch die meisten in den Interviews befragten Personen bei der bei dort verwendeten Kartenmethode zu den 'Gesprächserfahrungen aus der Vergangenheit' auf gute Erfahrungen mit ihren Gesprächspartnern/innen zurück, unter den Führungskräften sind dies 88,1% (90,5% einschl. „bedingt ja“), bei den Mitarbeiter/innen sind dies 67,3% (73,7% einschl. der Antwort „bedingt

³¹⁷ vgl. ebd. Tabelle 9. In einer dritten Befragung bei einer Landesbehörde mit n=19 ergaben sich nur 5,3% für 'Führungskraft hat nicht genügend Zeit' und 52,6% für 'wir reden ohnehin fast täglich', vgl. König & Rehling, 2006, ebd.

³¹⁸ vgl. König & Rehling, 2006, 67; In den Interviews gaben 67,6% (n=34) und in der schriftlichen Befragung einer Stadtverwaltung (n=149) 40,3% diese Antwort, sowie 42,1% in der schriftlichen Befragung einer Landesbehörde (n=19).

³¹⁹ vgl. dazu auch Fußnote 288.

³²⁰ Eine Ausnahme bilden die Zielvereinbarungen, denen die Führungskräfte eine geringere Wichtigkeit mit einem durchschnittlichen Wert von 3,03 beimessen, demgegenüber sind sie mit evtl. getroffenen Zielvereinbarungen bei einem Mittelwert von 2,39 zufriedener. Weitere Analysen zu diesem Wert werden bei König & Rehling, 2006, nicht referiert. Sie konstatieren jedoch, dass tendenziell eher erwartet worden wäre, dass die Mitarbeiter/innen Zielvereinbarungen geringe Bedeutung beimessen, was entsprechend der Ergebnisse nicht der Fall ist, vgl. dazu König & Rehling, 2006, 45f und 51f. Eine kleinere Diskrepanz bestand zwischen der Bewertung der 'Wichtigkeit' der Vorbereitung des Gegenübers und der 'Zufriedenheit' mit der Vorbereitung des Gegenübers, vgl. dazu II.2 Abschnitt 'Informationen und Vorbereitung auf das Gespräch'.

ja“).³²¹ *Führungskräfte* treffen an dieser Stelle, ebenso wie zu einigen anderen Fragen in der Untersuchung bei König & Rehling, *etwas positivere Aussagen*. Inwiefern diese Aussagen eine gewisse soziale Erwünschtheit widerspiegeln, auf andere Faktoren zurückzuführen sind, die mit Führungspositionen assoziiert sind, oder aber tatsächliche persönliche Erfahrungen oder Einstellungen darstellen, bleibt an dieser Stelle offen.

In einem Bericht zur `Akzeptanz der Einführung von Mitarbeitergesprächen an der `FAU` - Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg legt Alberternst (2001) erste Ergebnisse zur Untersuchung dar, die in einer zweiten Befragung u.a. bezogen auf bereits geführte Mitarbeitergespräche zeigen, dass an der Universität immerhin 75% der 69 Befragten „generell mit dem Mitarbeitergespräch zufrieden“ sind.³²²

Schmidsberger (2000) untersucht hingegen nicht die Zufriedenheit mit den Gesprächen selbst, sondern die *Wirkungen von Mitarbeitergesprächen auf die Arbeitszufriedenheit*. Sie konnte in einer Untersuchung mit 24 Mitarbeitern/innen `ohne Mitarbeitergespräch` und 44 Mitarbeitern/innen `mit Mitarbeitergespräch` zeigen, dass diejenigen `mit Mitarbeitergespräch` eine signifikant höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen, als diejenigen `ohne Mitarbeitergespräch`. Der Zusammenhang zwischen Gespräch und Zufriedenheit war für die Bereiche `Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten`, Zufriedenheit mit der Tätigkeit` und `Zufriedenheit mit der eigenen Entwicklung` sehr signifikant, und für die `Zufriedenheit mit den Kollegen/innen` signifikant.<sup>323</sup> In der genaueren Betrachtung zeigte sich allerdings, dass der durchgehend positive Zusammenhang zwischen `Gespräch` und `Zufriedenheit` *nicht für Frauen bezüglich ihrer Zufriedenheit mit der Tätigkeit* galt, Frauen bewerteten ihre Situation ohne Gespräch etwas positiver, hatten weniger `Zuwächse` in der Zufriedenheit in der Gruppe mit Mitarbeitergespräch, und waren in der Gruppe `mit Mitarbeitergespräch` signifikant unzufriedener mit ihrer Tätigkeit. Der Anteil an Frauen in den Gruppen war jedoch gering und sehr unterschiedlich, so dass eine Vergleichbarkeit kaum gegeben ist.³²⁴

³²¹ vgl. König & Rehling, 2006, 61f; weitere interessante Ergebnisse vgl. ebd., 62ff.

³²² vgl. Alberternst, 2001, 189.

³²³ vgl. Schmidsberger, 2000, 117ff; 132. Die Arbeitszufriedenheit wurde auf Basis der Skalen bei Neuberger (1983) gemessen (ABB, vgl. auch Neuberger & Allerbeck, 1978), der Untersuchungszeitraum lag zwischen Oktober 1997 und Januar 1998, vgl. ebd. 116, 119, untersucht wurden Mitarbeiter/innen aus dem Produktionsbereich der Firma VISHAY Semiconductor Ges.m.b.H. in Vöcklabruck in Österreich, vgl. ebd. 106, 112, 116.

³²⁴ vgl. Schmidsberger, 2000, 135ff, 138.

Nutzen und Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen

Zur Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen stellen [Bradley und Ashkanasy \(2001\)](#) unter dem Titel 'Formal performance appraisal interviews: Can they really be objective, and are they useful anyway?' die Ergebnisse ihrer Feldstudie zum Thema Mitarbeitergespräche in einer Reihe australischer Organisationen vor (vgl. ebd.).

Das Vorhaben der qualitativen Untersuchung war es, Mitarbeitergespräche ohne Vorannahmen oder Hypothesen explorativ zu erkunden. Dabei waren zwei Fragestellungen für das Untersuchungsziel leitend: Das erste Ziel war es, die Annahme zu untersuchen, dass Mitarbeitergespräche (i.S. eines 'performance appraisal interview', also einschließlich einer Leistungsbeurteilung) objektiv geführt werden. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf den Einfluss des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in gelegt. Das zweite Ziel war es, die von den teilnehmenden Führungskräften und Mitarbeitern/innen wahrgenommenen Nutzen ('benefits') der Mitarbeitergespräche zu erkunden, insbesondere in den Dimensionen *Zufriedenheit* mit dem Mitarbeitergespräch und *Nützlichkeit* des Mitarbeitergesprächs. Dieses Ziel war für die Autoren deshalb wesentlich, weil in Australien Mitarbeitergespräche weit verbreitet sind, mit der zugrundeliegenden Annahme, dass die Erträge dieses Prozesses die investierten Faktoren Zeit, Geld und Anstrengungen überwiegen.³²⁵ Im Gesamtergebnis kommen die Autoren zu dem Schluss, dass Mitarbeitergespräche weder von Führungskräften, noch von Mitarbeitern als objektiv betrachtet werden, dass sie von der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter beeinflusst werden, und sie von allen Seiten zumeist auch nicht als besonders nützlich wahrgenommen werden.

Im Einzelnen zur Untersuchung bei Bradley & Ashkanasy, 2001:

Unter dem Gesichtspunkt, dass es auch in der Forschungslandschaft zahlreiche Befürworter und auch Gegner von Mitarbeitergesprächen gibt, schließen sich [Bradley & Ashkanasy \(2001\)](#) mit ihrer Untersuchung unter anderem an verschiedene vorangegangene Forschungsstudien an, die das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Zufriedenheit und Nutzen untersuchten. Bradley und Ashkanasy referieren Ergebnisse, denen zufolge Mitarbeiter/innen größere Sorgfalt und Fairness empfanden, wenn ihre Vorgesetzten eine höhere Qualifikation hatten und 'Outcomes' im Sinne von Gehaltserhöhungen etc. im

³²⁵ Bradley & Ashkanasy, 2001, 85.

Gespräch diskutiert wurden (Kleiman et al. 1987),³²⁶ die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit des/der Vorgesetzten sowohl mit der interpersonellen Atmosphäre, als auch mit dem Wohlwollen in der Sitzung korrelierten, jedoch höher qualifizierte Mitarbeiter/innen weniger zufrieden waren (Ilgen et al. 1981),³²⁷ und dass Ähnlichkeit in der Wahrnehmung, ebenso wie andere Faktoren der Ähnlichkeit (wie Herkunft, Alter, Geschlecht, Rasse, Qualifikation, sowie Dauer der Unternehmenszugehörigkeit) zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen zu besseren Beurteilungen der Mitarbeiter/innen führten (Pulakos & Wexley, 1993; Tsui & O'Reilly, 1989).³²⁸

Nach den Untersuchungen von Nathan, Mohrman & Milliman (1991) beeinflusst das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auch die Inhalte der Gespräche. Diese Effekte werden von Bradley & Ashkanasy (2001) für Australien untersucht. Die Untersuchungsteilnehmer/innen kamen aus einer Reihe von insgesamt 7 australischen Organisationen, darunter Australien Public Service, Queensland Public Service, regierungsnahe Organisationen, sowie große private Organisation aus verschiedenen Industriezweigen, alle mit Sitz in Brisbane, Australien. Alle Organisationen hatten mindestens 200 Mitarbeiter/innen.

Konzeption & Methode: Die Untersuchungen dieser qualitativen Feldstudie erfolgten in teilstrukturierten Interviews mit 20 Mitarbeitern/innen (10 Frauen und 10 Männer) und ihren Vorgesetzten, 10 Führungskräften (5 weiblich, 5 männlich), die einem Zeitraum von 3 Monaten vor der Untersuchung ein Mitarbeitergespräch geführt hatten. Die Aufnahmen der zwischen 20 und 40 Minuten langen Interviews wurden danach in einem zweistufigen Verfahren analysiert, wobei die Tonbandmitschnitte in der ersten Stufe in eine vorbereitete Indexkarte transkribiert wurde und in der zweiten Stufe durchgehend angehört wurden.

Format des Instruments Mitarbeitergespräch: In allen Einrichtungen wurde einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch geführt und beurteilt, einschließlich der Festlegung von Zielen für das kommende Jahr und der Evaluation der Zielerreichung bezogen auf die Ziele aus

³²⁶ Kleiman, Biderman & Fairley, 1987, vgl. Bradley & Ashkanasy, 2001, 84. → Kleiman, F., M. Biderman, and R. Faley. 1987. An examination of employee perceptions of a subjective performance appraisal system. *Journal of Business and Psychology* 2: 112-21.

³²⁷ Ilgen, Peterson, Martin & Boesch, 1981, vgl. Bradley & Ashkanasy, 2001, 84. → Ilgen, D., R. Peterson, B. Martin, and D. Boesch. 1981. Supervisor and subordinate reactions to performance appraisal sessions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 28: 311-30.

³²⁸ Pulakos & Wexley, 1993; Tsui & O'Reilly, 1989, vgl. Bradley & Ashkanasy, 2001, 84f, 85. → Pulakos, E., and K. Wexley. 1983. The relationship among perceptual similarity, sex, and performance ratings in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal* 26: 129-39; → Tsui, A.S., and O'Reilly, C.A. 1989. Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal* 22: 402-23.

dem vergangenen Jahr. Das Instrument wurde außerdem für die individuelle Mitarbeiterentwicklung genutzt, einschließlich der Information der MA über administrative Entscheidungen (bspw. Gehaltssteigerungen).³²⁹

Ergebnisse: In Bezug auf das *Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern* deuteten die Aussagen der Vorgesetzten darauf hin, dass Vorgesetzte *nicht der Auffassung* sind, dass es sich beim Mitarbeitergespräch um einen objektiven Prozess handelt. Sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter/innen legen in den Interviews dar, dass die Gespräche von der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen beeinflusst ist, einzelne der Mitarbeiter/innen bezogen sogar ihre (gute) Leistungsbeurteilung auf das (gute) Verhältnis zum/zur Vorgesetzten. Ein gutes Verhältnis zwischen Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/in hatte nach den Aussagen der Teilnehmer/innen einen positiven Einfluss auf das Gespräch. Zwei Mitarbeiter/innen mit demselben Vorgesetzten berichteten von einem schlechten Verhältnis zum Vorgesetzten und glaubten, dass dies Auswirkungen auf ihr Feedback habe, auch die Kommunikation wurde in diesen beiden Fällen negativ bewertet. Insgesamt fünf der anderen Mitarbeiter/innen sagten aus, dass sich persönliche Eigenschaften des/der Vorgesetzten auf die Beurteilung auswirkten, wobei in der Veröffentlichung von Bradley und Ashkanasy zwei Beispiele positiver Bewertungen der Eigenschaften und deren Auswirkungen auf die Kommunikation genannt werden.³³⁰

In Bezug auf die *Nützlichkeit* wurden die Vorgesetzten und die Mitarbeiter/innen zu den Zielen und zum Feedback befragt. Interessanterweise berichteten die Vorgesetzten über eine größere Breite an Feedback gegenüber ihren Mitarbeitern (von negativ über neutral zu positiv), aber auch teilweise über Entwicklungsbedarf ihrer MA, während die Mitarbeiter/innen in den Interviews vorwiegend einen Typ von Feedback (entweder positiv oder negativ) berichteten³³¹. Die Mehrheit der Mitarbeiter/innen (16 von 20) berichteten, dass sie die Mitarbeitergespräche nicht als besonders nützlich empfunden haben, insgesamt 4 von 20 sagten, dass sie denken, der Prozess sei nützlich. Die meisten sagten aus, dass sich an ihren Einstellungen oder der Art und Weise, wie sie im Job leisten, durch das Mitarbeitergespräch keinerlei Änderungen ergeben haben. Ferner äußerten die meisten MA, dass das, was sie im Mitarbeitergespräch gesagt bekamen, nicht neu für sie sei.³³²

³²⁹ vgl. ebd., 90. Da in Klammern 'e.g., *salary increments*' genannt werden, ist in diesem Zusammenhang eher von allgemeinen Gehaltssteigerungen auszugehen, als von individuellen Gehaltserhöhungen.

³³⁰ vgl. ebd., 88ff.

³³¹ vgl. ebd., 90, 91. Näheres zu den Inhalten der Ziele ist bei Bradley & Ashkanasy, 2001, dokumentiert.

³³² vgl. ebd., (91), 92.

Eine Gegenseitigkeit, die in Mitarbeitergesprächen in der Regel betont wird, hat sich, so Bradley & Ashkanasy, aus der Untersuchung nicht ergeben, da die meisten Vorgesetzten aussagten, dass sie kein Feedback von ihren Mitarbeitern/innen wünschten oder erwarteten.³³³ Die Vorgesetzten berichteten insgesamt von einer eher moderaten Zufriedenheit, wobei einige der Vorgesetzten Einschränkungen für die Zufriedenheit durch die 'Situation' Mitarbeitergespräch, das (organisationsspezifische) Berichtssystem oder die Rolle nannten, die Mitarbeiter/innen waren hingegen mit der Kommunikation weitgehend zufrieden.³³⁴

„*The results from this research suggest that formal appraisal interviews, unless they can be improved, currently have limited usefulness in organizations*“ bekunden die Autoren in ihren Schlussfolgerungen³³⁵ - dies aufgrund der Ergebnisse, die in der Zusammenfassung zeigen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/innen nur moderat mit dem Prozess 'Mitarbeitergespräche' zufrieden sind, den Prozess bezüglich der Wirkungen auf das Arbeitsverhalten nicht besonders nützlich finden, und außerdem darauf hinweisen, dass die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen die Ergebnisse beeinflussen, was letztlich - so die Autoren - die Objektivität von Mitarbeitergesprächen in Zweifel ziehe.³³⁶

Alberternst (2001) ermittelt hingegen weitgehend positive Ergebnisse hinsichtlich der Akzeptanz und des Nutzens von Mitarbeitergesprächen. Unter 400 zufällig ausgewählten Mitgliedern einer Universität in Bayern ergab sich in einer ersten Befragung eine Rücklaufquote von 22% mit 84 Befragungsteilnehmern/innen. Im Gesamtergebnis befinden davon 67% die Einführung von Mitarbeitergesprächen als 'notwendig und sinnvoll'. Den Nutzen für die eigene Arbeitssituation schätzen jedoch nur 41% der Befragten als positiv ein, hingegen gaben 57% an, dass sie „glauben, dass die gesamte Universität längerfristig von der Einführung von Mitarbeitergesprächen profitiert“.³³⁷

Alberternst (2001). In ihrem Forschungsbeitrag zu zwei Untersuchungen an einer Universität werden die Ergebnisse einer ersten Untersuchung zur Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen und einer zweiten Untersuchung zu den Erfahrungen mit einem

³³³ vgl. ebd., 93.

³³⁴ vgl. ebd., 94

³³⁵ Bradley & Ashkanasy, 2001, 94.

³³⁶ vgl. ebd., 94.

³³⁷ vgl. Alberternst, 2001, 189. Die Angabe bezieht sich auf die erste Umfrage. In dem Kurzbericht zur Studie sind zu diesen beiden Fragen keine Daten aus der zweiten Befragung referiert.

Mitarbeitergespräch dargestellt. Die Frage „Ich bin der Meinung, dass die Einführung von Mitarbeitergesprächen notwendig und sinnvoll sind“ in der ersten Umfrage beantworteten 67% der 84 Teilnehmer/innen der Studie mit `stimmt`, 21% mit `teils/teils` und nur 12% mit `stimmt nicht`, ebenso lehnten zwei Drittel der Befragten „die Behauptung ab, das Mitarbeitergespräch sei eine überflüssige Zusatzbelastung“ (Alberternst, 2001)³³⁸. Außerdem wird der langfristige Nutzen für die Universität von 57% der Befragten als positiv eingeschätzt. Der Nutzen für die eigene Arbeitssituation wird jedoch nicht ganz so positiv eingeschätzt und nur von 41% der Befragten positiv beurteilt: Bezogen auf die Frage „Ich glaube, dass die Einführung von Mitarbeitergesprächen vorwiegend positive Auswirkungen auf meine Arbeitssituation haben wird“ sind mit 25% der Antworten für `teils/teils` und 35% der Antworten für `stimmt nicht` die Erwartungen hinsichtlich des Nutzens für die eigene Arbeitssituation eher moderat. Diese Einschätzungen stammen aus einer Befragung von 400 Mitarbeiter/innen mit 84 Antworten, die zu einem Drittel aus dem wissenschaftlichen Bereich der Universität und zu einem weiteren großen Teil aus dem Pflegebereich eines Universitätsklinikums, sowie der Verwaltung und dem ärztlichen Bereich stammen. 29% der Befragten hatten bereits zuvor ein Mitarbeitergespräch geführt.³³⁹ Die zweite Umfrage unter Mitarbeitern/innen, die bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen hatten, mit 69 Antworten ergab, dass 75% der Befragten generell mit dem Mitarbeitergespräch zufrieden sind und 70% der Befragten auch das Feedback im Mitarbeitergespräch als nützlich betrachteten.³⁴⁰

Ebenso wie Bradley und Ashkanasy (2001) nehmen auch König und Rehling (2006) unter zahlreichen weiteren Untersuchungsfragen den *wahrgenommenen Nutzen* von Mitarbeitergesprächen in den Blick. Konkret fragten die Forscherinnen in diesem Fall nach dem *praktischen Nutzen für den Arbeitsalltag*. Die standardisierten Fragen in Interviews mit 152 Personen, die bereits Gespräche geführt hatten, ergaben, dass der gegenteilig formulierten Aussage auf einer Karte, das Mitarbeitergespräch habe `kaum einen praktischen Nutzen` immerhin 40,9% der Mitarbeiter/innen (n=110) zustimmten, 39,1% mit `ja` und 1,8% mit `bedingt ja`. Unter den Führungskräften (n=42) stimmten dieser Aussage nur 16,7% zu (11,9% `ja` und 4,8% `bedingt ja`).³⁴¹ In einer parallel geführten schriftlichen Befragung einer

³³⁸ ebd., 188.

³³⁹ vgl. Alberternst, 2001, 188f.

³⁴⁰ vgl. ebd., 189 sowie Abschnitt `Zufriedenheit mit und nach Mitarbeitergesprächen`.

³⁴¹ vgl. König & Rehling, 2006, 81; In diesem Fall kam die `Kartenmethode` zum Zuge, bei der die Interviewpartner/innen Aussagen auf vorgelegten Karten zustimmen konnten oder diese ablehnen konnten. Inwieweit oder ob sich aus den dargestellten Zahlen Rückschlüsse auf die Nicht-Zustimmung zu dieser Aussage

Stadtverwaltung erhielten sie ein ähnliches Ergebnis, dort waren 44,7% der Mitarbeiter/innen und 25,9% der Führungskräfte dieser Auffassung.³⁴² Die vice-versa-Formulierung kam in der Untersuchung bei König und Rehling durch die Interviews zustande, in denen u.a. der praktische Nutzen von Mitarbeitergesprächen in Frage gestellt wurde. Ob es sich aufgrund dieser Ergebnisse annehmen lässt, dass diejenigen Befragten, die die Kartenaussage nicht bejaht haben, einen praktischen Nutzen von Mitarbeitergesprächen sehen, ist aufgrund der Fragestellung und der Untersuchungsmethode zumindest nicht ganz eindeutig anzunehmen. Noch etwas ungünstiger wurde der Nutzen für die berufliche Entwicklung bewertet, der ebenso mit einer abschlägigen Frage und der Kartenmethode erfragt wurde. Die Frage „Das MAG nützt mir/den MA bei der beruflichen Entwicklung wenig“ wurde von 50,9% der 110 Befragten bejaht, und weitere 1,8% antworteten mit „bedingt ja“.³⁴³ Festhalten lässt sich insgesamt jedoch, dass die Zustimmungen der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen mit etwas mehr als der Hälfte bzw. etwas weniger als der Hälfte der Befragten nicht allzu herausragend scheint. Aus den offenen Antworten in den Interviews und in der Gesamtbetrachtung der Untersuchung `PerMit`³⁴⁴, in deren Rahmen König & Rehling Mitarbeitergespräche untersuchten, ergibt sich dementsprechend, dass Mitarbeitergespräche im Hinblick auf die Aspekte Kommunikation, Zusammenarbeit, Motivation und Feedback durchaus auch als nutzbringend wahrgenommen werden.³⁴⁵ Da jedoch auch hier die Zustimmungswerte nur im Bereich der positiven Wirkungen auf die

seitens der übrigen Befragten ziehen lassen, kann aufgrund der Darstellung bei König & Rehling nicht beantwortet werden.

³⁴² vgl. König & Rehling, 2006, 81. Der Rücklauf der Fragebögen aus der untersuchten Stadtverwaltung `A-Stadt` lag bei 868, wie viele davon in die Auswertung dieser Frage einfließen, ist nicht angegeben, vgl. 41, sowie Fußnote 57, S. 81. Ebenso liegen für beide Befragungen (Interviews und Fragebögen `A-Stadt`) keine Angaben zu denen gegenteiligen positiven Antworten vor.

³⁴³ ebd. 79; etwas weniger Zustimmung zu dieser Frage wurde mit 35,7% („ja“) und 9,5% („bedingt ja“) bei den Führungskräften gemessen.

³⁴⁴ Forschungsstudie `PerMit` (Personalentwicklung, insbesondere Mitarbeiter/innen-Gesprächen, in niedersächsischen Behörden) im Fachgebiet Organisation und Personal der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Prof. Dr. Thomas Breisig, in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung, vgl. König & Rehling, 2006, 10; vgl. zur Untersuchung auch zusammenfassend König & Rehling, 2007. Die Untersuchung ist laut Angaben der Verfasserinnen nicht repräsentativ, vgl. König & Rehling, 2007, 11, sowie König & Rehling, 2006, 11. Hinsichtlich der Repräsentativität ist jedoch kein Bezug angegeben (bspw. `nicht repräsentativ für die Landesbehörden in Niedersachsen`). Da sich aufgrund der Struktur und Größe der Stichproben und aufgrund der spezifisch untersuchten Einrichtungen jedoch auch bei den meisten anderen Untersuchungen zum Thema Mitarbeitergespräche (mit Ausnahme derjenigen von Becker, 2010, zum Verbreitungsgrad von Mitarbeitergesprächen in Unternehmen, vgl. Einleitung) davon ausgehen lässt, dass eine über die untersuchten Einrichtungen hinausgehende Repräsentativität nicht gegeben ist, kann dieser Punkt hier vernachlässigt werden.

³⁴⁵ vgl. König & Rehling, 2006, 73ff, sowie 104 und 106.

Kommunikation deutlich über 50% liegen ('ja' 54,6%, 'bedingt ja' 5,9%)³⁴⁶, lässt sich konstatieren, dass der Nutzen von Mitarbeitergesprächen in dieser Untersuchung von den Beteiligten tendenziell nur mittelmäßig günstig beurteilt wird.

Eine etwas deutlichere Zustimmung zu Aspekten der Nützlichkeit ergibt sich mit 67% Zustimmung unter den drei Untersuchungen demnach nur bei [Alberterst \(2001\)](#) für die Frage, ob Mitarbeitergespräche 'notwendig und sinnvoll' sind. Insgesamt muss jedoch festgestellt werden, dass der Aspekt der Nützlichkeit aufgrund der verschiedenen Settings mit unterschiedlichen Fragestellungen nur eingeschränkt einheitlich beantwortet werden kann.

Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen

Die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen lassen sich wiederum in verschiedene Aspekte differenzieren. In einigen Untersuchungen werden die *allgemeinen Einstellungen* zu Mitarbeitergesprächen gemessen, im Sinne der Frage, ob Mitarbeitergespräche positiv oder eher weniger positiv gesehen werden. Dabei ist weiter zu unterscheiden, ob diese Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen vor deren Einführung, oder nach der Einführung, bzw. mit oder ohne die konkrete 'Erfahrung Mitarbeitergespräch' bei den befragten Personen gemessen wurde. Ein anderer Aspekt sind die *Einstellungen zu bestimmten Aspekten oder Zielen* von Mitarbeitergesprächen, mit konkreten Fragen dazu, ob die Befragten bspw. der Auffassung sind, dass Mitarbeitergespräche sich positiv auf die Kommunikation, die Motivation, den Informationsfluss oder andere tätigkeitsrelevante Aspekte auswirken.

Allgemeine Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen

[König & Rehling \(2006\)](#) untersuchten die allgemeinen Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen *vor* und *nach* den Gesprächen mit der Frage, ob Mitarbeitergespräche auf einer 5-stufigen Skala 'positiv' oder 'skeptisch' gesehen werden. In diesen Teil der Untersuchung flossen wiederum die Antworten aus 152 Interviews derjenigen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen ein, die bereits Gespräche geführt hatten.³⁴⁷ Die Ergebnisse zeigen eine leichte Verschiebung hin zu einer positiveren, weniger „skeptischen“ (König & Rehling, 2006) Einstellung nach den ersten Gesprächen.

³⁴⁶ vgl. ebd. 73ff.

³⁴⁷ 42 Führungskräfte, 110 Mitarbeiter/innen, vgl. König & Rehling, 2006, 53.

Vor den ersten Mitarbeitergesprächen `positiv` oder `eher positiv` bezeichneten 49% der Führungskräfte und nur 33% der Mitarbeiter/innen ihre Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, dagegen äußerten 32% der Führungskräfte und 47% der Mitarbeiter/innen `skeptische` oder `eher skeptische` Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen. *Nach den Gesprächen* fanden sich 80% der Führungskräfte und 55% der Mitarbeiter/innen im Bereich einer positiven Einstellung zu Mitarbeitergesprächen, weiterhin `skeptisch` oder `eher skeptisch` in ihrer Haltung gegenüber Mitarbeitergesprächen waren nur noch 12% der Führungskräfte und 21% der Mitarbeiter/innen. Die übrigen Personen stufen Ihre Einstellung bei `teils/teils` ein oder gaben keine Aussage.³⁴⁸

Es zeigte sich bei genauerer Betrachtung auch, dass sich die Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen nach den Gesprächen zwar insgesamt zum positiven bewegten, jedoch auch einzelne ihre Einstellung in umgekehrter Richtung änderten.³⁴⁹ In den Interviews wurden als *Gründe* für eine skeptische Einstellung oder weiterhin skeptische Einstellung unter anderem genannt, dass die Gespräche zwar gut verlaufen seien, es aber auf die Personen ankomme, dass man im Falle einer guten Kommunikation nicht erst ein Jahr abwarte und im Falle einer schlechten Kommunikation das Mitarbeitergespräch auch nicht helfe, oder, dass versucht werde, mit einem strukturierten Mitarbeitergespräch „individuelle Persönlichkeiten in ein Schema zu pressen“, was abträglich sei. Zu den positiven Einstellungen zum Mitarbeitergespräch wurde in den Interviews u.a. der Wert eines ungestörten Gesprächs dargelegt, das, u.a., so im Arbeitsalltag nicht möglich sei.³⁵⁰ König & Rehling dokumentieren in dieser Untersuchung in niedersächsischen Behörden, dass sich die *Einstellungen bei den Führungskräften* (die aber auch insgesamt positiver gegenüber Mitarbeitergesprächen eingestellt waren) weniger veränderten, als bei den Mitarbeitern, und ferner, dass scheinbar in der zweiten Runde nach Einführung von Mitarbeitergesprächen die skeptischen Stimmen am größten seien, während sich die positiven Einstellungen gleichzeitig mit einer längerfristigen Etablierung der Mitarbeitergespräche ebenso etablierten.³⁵¹ Immerhin blicken

³⁴⁸ vgl. König & Rehling, 2006, 53f. Die Einstellungen konnten wiederum auf einer Skala von 1 bis 5 (1 - positiv, 2 - eher positiv, 3 - teils/teils, 4 - eher skeptisch, 5 - skeptisch) angegeben werden. Ähnliche Ergebnisse wurden in den schriftlichen Befragungen bei König & Rehling ermittelt, jedoch nicht durchgehend, in einer der schriftlichen Befragungen waren keine Änderungen der `skeptischen` Haltung vor und nach den Gesprächen zu verzeichnen, vgl. ebd.

³⁴⁹ vgl. König & Rehling, 2006, 54.

³⁵⁰ vgl. ebd., 55. [König & Rehling, 2006]

³⁵¹ vgl. ebd., 55f. [König & Rehling, 2006]

in der Untersuchung bei König & Rehling (2006) jedoch die meisten Befragten auf positive Erfahrungen mit den bereits geführten Mitarbeitergesprächen zurück.³⁵²

Aufgrund des „Spannungsverhältnisses“³⁵³ zwischen dialogorientiertem Mitarbeitergespräch und Beurteilung,³⁵⁴ untersuchen die beiden Autorinnen auch, ob die Mitarbeitergespräche in den Köpfen der Befragten von negativen Erfahrungen aus Beurteilungsprozessen überlagert werden. Dies war insgesamt nur bei 5,6% der Führungskräfte und bei 8% der Mitarbeiter/innen der Fall (jeweils zusammengefasst 'ja' und 'bedingt ja').

Ebenso untersucht auch Leipold (2011) in ihrem Evaluationsbericht zum Mitarbeitergespräch an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz unter anderem die allgemeinen Einstellungen zum Mitarbeitergespräch.³⁵⁵ Bezogen auf die *allgemeinen Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* kann Leipold ermitteln, dass auf einer 7-stufigen Skala 51,4% der Vorgesetzten und 44,5% der Mitarbeiter/innen das Mitarbeitergespräch positiv sehen, 11% der Vorgesetzten und 15,5% der Mitarbeiter/innen sehen das Mitarbeitergespräch eher skeptisch - ein großer Teil der Antworten verbleibt im Mittelfeld, Leipold stellt deshalb fest, dass die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen „positiv bis verhalten“ sind.³⁵⁶ Die *Einstellungen der Führungskräfte* fallen auch bei der Untersuchung von Leipold etwas positiver aus, als diejenigen der Mitarbeiter/innen.³⁵⁷

³⁵² vgl. König & Rehling 61f; Näheres vgl. Abschnitt '*Zufriedenheit mit und nach Mitarbeitergesprächen*'.

³⁵³ „Spannungsverhältnis“, vgl. König & Rehling, 2006, 61. Inhaltlich zum Spannungsverhältnis bzw. konfligierenden Zielen zwischen entwicklungsorientierten Mitarbeitergesprächen und Beurteilungsgesprächen vgl. auch Kapitel I, insbes. Abschnitt '*Feedback, Leistungsbeurteilungen & Beurteilungsgespräche*'.

³⁵⁴ hier: 'Regelbeurteilung' (König & Rehling, 2006, 61); Eine Regelbeurteilung im öffentlichen Dienst entspricht bzw. ist weitgehend vergleichbar mit einer standardisierten bzw. formalisierten Beurteilung bzw. Leistungsbeurteilung.

³⁵⁵ Insgesamt kommen von 813 Befragungsteilnehmern/innen knapp 71% aus den Fachbereichen und Instituten, 16,5% aus der Verwaltung und knapp 13% aus zentralen Einrichtungen, ca. 45% arbeiten wissenschaftlich, 44,5% nicht-wissenschaftlich und ca. 10% sowohl als auch. Der Rücklauf verfügt damit bezogen auf die untersuchte Universität über eine repräsentative Verteilung hinsichtlich der Herkunft aus dem jeweiligen Bereich, vgl. Leipold, 2011, 10, und in etwa auch bezogen auf eine wissenschaftliche oder nicht-wissenschaftliche Tätigkeit, vgl. ebd. 158 Personen (18,4%) der Befragungsteilnehmer/innen gaben an, eine Leitungsfunktion zu haben, vgl. ebd. 10; zu diesen Angaben vgl. ebenso oben im Abschnitt '*Akzeptanz und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen*'.

³⁵⁶ Die Skala reichte von 'positiv' (1) bis 'skeptisch' (7). In den dargestellten Werten sind für 'positiv' die Stufen 1 und 2 und für 'skeptisch' die Stufen 6 und 7 zusammengefasst, die übrigen Befragten antworteten auf der Skala im mittleren Bereich zwischen 3 und 5, vgl. Leipold, 2011, 10.

³⁵⁷ vgl. Leipold, 2011, 10.

Einen Unterschied zwischen den Einstellungen bei Mitarbeitern/innen, mit denen ein Mitarbeitergespräch geführt wurde, und Mitarbeiterarbeitern/innen 'ohne Mitarbeitergespräch' kann Leipold mit Mittelwerten von 3,1 und 3,2 nicht messen.³⁵⁸ Bei Führungskräften ist eine signifikant positivere Einstellung ($p < .001$) bei denjenigen Führungskräften festzustellen, die Mitarbeitergespräche anboten (mw = 2,2 auf der 7-stelligen Skala), im Vergleich zu Führungskräften, die keine Gespräche anboten (mw = 3,4 auf der 7-stelligen Skala).³⁵⁹ Dieser Mittelwertsunterschied scheint jedoch fast naheliegend zu sein, so ließe sich davon ausgehen, dass nur diejenigen Führungskräfte auch ein Mitarbeitergespräch anbieten, die dieses auch für sinnvoll erachten.

Interessant ist, dass [Leipold \(2011\)](#) *keine* signifikanten Unterschiede bei den Einstellungen in den unterschiedlichen Bereichen der Hochschule³⁶⁰ finden konnte, und ebenso nicht zwischen den wissenschaftlichen, nicht-wissenschaftlichen und „sowohl als auch arbeitenden“ Beschäftigten.³⁶¹

[Alberternst & Moser \(2007\)](#) legen eine Untersuchung vor, in der die Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen vor deren Einführung im Zentrum steht.³⁶² Sie können - wie im Abschnitt '*Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in*' aus einem anderen Blickwinkel bereits dargestellt - insbesondere zeigen, dass das Vertrauen zum Vorgesetzten einen signifikanten Einfluss auf die *Einstellungen zum Mitarbeitergespräch* hat. Das organisationale Commitment zeigte hingegen wenig Einfluss auf die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch, bzw. nur unter sehr spezifischen Bedingungen: Wenn das Commitment hoch war und die Kommunikation mit dem/der Vorgesetzten als wenig zufriedenstellend wahrgenommen wurde, waren die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch positiver.³⁶³

³⁵⁸ vgl. Leipold, 2011, 10, sowie Abb.1, ebd., 11. Die Zahlen für dieses Item zu den Einstellungen sind im Bericht bei Leipold nicht differenziert zwischen Personen 'mit Mitarbeitergespräch' und 'ohne Mitarbeitergespräch', die o.a. Mittelwerte sind angegeben.

³⁵⁹ vgl. Leipold, 2011, 10.

³⁶⁰ Fachbereiche, Verwaltung und Zentralen Einrichtungen der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, vgl. Leipold, 2011, 11.

³⁶¹ Leipold überprüfte die Antworten der Gruppen dazu mittels univariater Varianzanalyse. Die „sowohl als auch arbeitenden“ Beschäftigten sind bei Leipold Beschäftigte, die angaben, sowohl wissenschaftlich, als auch nicht-wissenschaftlich tätig zu sein, vgl. Leipold, 2011, .9f, 11.

³⁶² vgl. Alberternst & Moser, 2007, 117.

³⁶³ vgl. Alberternst & Moser, 2007, 121ff; Auch die Qualität der Information zum Thema Mitarbeitergespräche war von Einfluss hinsichtlich der Einstellungen zum Mitarbeitergespräch; vgl. II.2 Abschnitt '*Informationen und Vorbereitung auf das Gespräch*'.

Die Untersuchung von Alberternst & Moser (2007) erfolgte in einer Stadtverwaltung, aus der von 832 versandten Fragebögen mit einem Rücklauf von 51% insgesamt 421 einzubeziehende Fragebögen zur Auswertung zur Verfügung standen. Die drei formulierten Hypothesen gehen von einem positiven Einfluss des *organisationalen Commitments*³⁶⁴ und der *wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des Vorgesetzten* auf die *Einstellungen zum Mitarbeitergespräch* aus (Hypothesen 1 und 2) und postulieren einen moderierenden Einfluss der Zufriedenheit mit der Kommunikation mit dem Vorgesetzten auf den Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und der Einstellung zum Mitarbeitergespräch (Hypothese 3). Ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen einem hohen organisationalen Commitment und einer positiven Einstellung zum Mitarbeitergespräch kann in der Untersuchung nach Prüfung mittels einer hierarchischen Regressionsanalyse *nicht* bestätigt werden, da der zwischen diesen beiden Variablen gemessene Zusammenhang allein durch den Einfluss der Variablen 'Vertrauen zum Vorgesetzten' erklärbar ist. Hypothese 1 musste hier also verworfen werden. Der Zusammenhang zwischen Vertrauen zum Vorgesetzten und den Einstellungen zum Mitarbeitergespräch - und damit Hypothese 2 - kann hingegen bestätigt werden.³⁶⁵ Zu Hypothese 3 kann festgestellt werden, dass die Zufriedenheit mit der Kommunikation mit dem Vorgesetzten nur dann einen moderaten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Commitment und der Einstellung zum Mitarbeitergespräch hat, wenn die Zufriedenheit mit der Kommunikation gering ist. Bei mäßiger und hoher Zufriedenheit mit der Kommunikation mit dem Vorgesetzten besteht kein moderierender Einfluss auf den (in Hypothese 1 zumindest nicht generell bestätigten) Zusammenhang zwischen 'Commitment' und Einstellung zum Mitarbeitergespräch.³⁶⁶

Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bezogen auf deren Ziele

Interessant insbesondere im Vorfeld der sich in Teil 2 anschließenden Untersuchung sind die Ergebnisse aus König & Rehling (2006) zu den *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen*, die sich auf die *Einführungsziele* beziehen, sowie von Leipold (2011), die die *Einstellungen* zu den '*langfristigen Folgen von Mitarbeitergesprächen*' von Mitarbeitergesprächen misst.

³⁶⁴ zum organisationalen Commitment vgl. II.2 '*Partizipation, Organisationale Gerechtigkeit und Commitment*', sowie Fußnote 209.

³⁶⁵ vgl. Alberternst & Moser, 2007, 119f; 121ff.

³⁶⁶ vgl. ebd., 123.

Entsprechend den häufig genannten Zielen von Mitarbeitergesprächen, legen [König & Rehling \(2006\)](#) dar, dass „die Verbesserung von Information und Kommunikation zwischen den Beteiligten“, ebenso wie „die Steigerung der Motivation“³⁶⁷ zu den wesentlichen Zielen des Mitarbeitergesprächs gehören, ebenso wie die „Verankerung einer Feedback-Kultur“, die bezogen auf die Einführung von Mitarbeitergesprächen in den von König & Rehling untersuchten Behörden gleichfalls zu den Zielen zählt.

In den Interviews stimmen 60,5% der befragten Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Aussage zu, dass *Mitarbeitergespräche sich positiv auf die Kommunikation* auswirken - andersherum geht aus den Interviews jedoch auch hervor, dass nicht etwa die verbleibenden 40% das Mitarbeitergespräch im Hinblick auf die Kommunikation schlecht beurteilen: „Viele wiesen darauf hin, dass sie der Karte deswegen nicht zustimmen könnten, weil die Kommunikation im Bereich ohnehin bereits sehr gut sei, (...)“³⁶⁸. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten, 44,1%, stimmen der Aussage zu, dass sich *Mitarbeitergespräche positiv auf die Motivation* auswirken (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen) und 42,8% stimmten der Aussage zu, *im Mitarbeitergespräch wichtige Informationen für die Arbeit* zu erhalten. Insbesondere beim Informationsfluss, geringfügig aber auch bei den anderen Aussagen, *bewerteten die Führungskräfte Mitarbeitergespräche etwas positiver*, was die Forscherinnen u.a. auf die „soziale Wünschbarkeit“ zurückführen (König & Rehling, 2006), insbesondere da Führungskräfte an der Einführung und Umsetzung von Mitarbeitergesprächen mittelbar beteiligt sind, „und sie sich deshalb (...) scheuen könnten, Kritik offen zu äußern (...)“.³⁶⁹ Im Hinblick auf den Informationsfluss wiesen jedoch auch einige Aussagen darauf hin, dass Mitarbeiter/innen sich ohnehin - also auch ohne Mitarbeitergespräch - bereits gut von ihren Vorgesetzten informiert fühlen.³⁷⁰

Hinsichtlich der Möglichkeiten des Mitarbeitergesprächs, positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zu entfalten, schlagen [König & Rehling \(2006\)](#) vor, dass im Mitarbeitergespräch neben Aspekten der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, auch die Zusammenarbeit im Team oder im Bereich thematisiert werden könne. Zu dieser Frage der *Auswirkungen des Mitarbeitergesprächs*

³⁶⁷ vgl. König & Rehling, 2006, 73.

³⁶⁸ König & Rehling, 2006, 73.

³⁶⁹ König & Rehling, 2006, 74.

³⁷⁰ vgl. König & Rehling, 2006, 73f.

auf die Zusammenarbeit im Bereich bzw. das Arbeitsklima fragten sie in den Interviews - wiederum mit Thesen auf bereitgestellten Karten - danach, ob die Befragten der Aussage zustimmen, dass sich durch Mitarbeitergespräche die Zusammenarbeit im Bereich verbessert.³⁷¹ Von den befragten 42 Führungskräften und 110 Mitarbeitern/innen (n = 152) stimmten dieser Aussage 44,1% zu.³⁷² Der gegenteiligen Aussage, das Mitarbeitergespräch habe kaum Auswirkungen auf die Zusammenarbeit/ das Arbeitsklima im Bereich, stimmten sogar 44,7% der Befragten zu.³⁷³ Die Auffassungen dazu scheinen demnach geteilt zu sein. Zusammen mit einigen Aussagen in den Interviews, die u.a. darauf abhoben, dass nicht unbedingt ein direkter Einfluss bestünde und wenn ein solcher Einfluss bestehe, dieser zwar einen Beitrag leiste, aber nicht allein für Zusammenarbeit und Arbeitsklima im Bereich stehe, ebenso wie, dass vorwiegend Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten gesehen werden,³⁷⁴ ließe sich schließen, dass die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs für die Zusammenarbeit im Bereich oder der Abteilung zumindest nicht als herausragender Aspekt von Mitarbeitergesprächen eingeschätzt wird. König & Rehling konstatieren, dass auch bei dieser Frage einschränkend gelte, „(...) dass einer ‘Verbesserung’ schwer zuzustimmen ist, wenn die Zusammenarbeit ohnehin schon auf gutem Niveau angesiedelt ist“.³⁷⁵

Mitarbeitergespräche - als Instrument der Personalentwicklung - schließen zumeist auch das Gespräch über *Entwicklungsmöglichkeiten des/der Mitarbeiters/in* ein. König & Rehling (2006) untersuchten deshalb auch, ob diese Möglichkeit in den Mitarbeitergesprächen wahrgenommen wird. Der Aussage ‘Im Mitarbeitergespräch reden wir ausführlich über Entwicklungsmöglichkeiten des/der Mitarbeiters/in’ stimmten 52,4% der Führungskräfte und 40,9% der Mitarbeiter/innen zu.³⁷⁶ Auf der anderen Seite stimmten der Aussage ‘Das Mitarbeitergespräch nützt mir/bzw. den Mitarbeitern/innen bei der beruflichen Entwicklung *wenig*’ immerhin ebenso 45,2% der Führungskräfte und mit 52,7% die Mehrheit der

³⁷¹ vgl. König & Rehling, 2006, 76. Die Kartenmethode erlaubte jeweils die Zustimmung auf einer 5 stufigen Skala, insgesamt ermöglichten die standardisierten Interviewleitfäden einschließlich der Kartenmethode damit auch quantitative Aussagen aus den Interviews, vgl. dazu auch ebd., 37. Die Karten lauteten hier „Durch das MAG verbessert sich die Zusammenarbeit im Bereich“ bzw. „Das MAG hat kaum Auswirkungen auf Zusammenarbeit/Arbeitsklima im Bereich“, vgl. ebd. 76.

³⁷² Dv. 37,5% ‘ja’ und 6,6% ‘bedingt ja’, vgl. ebd. [König & Rehling, 2006, 76]

³⁷³ Dv. 40,8% ‘ja’ und 3,9% ‘bedingt ja’, vgl. ebd. [König & Rehling, 2006, 76]

³⁷⁴ vgl. ebd., 76f.

³⁷⁵ König & Rehling, 2006, 76.

³⁷⁶ 52,4% der Führungskräfte: Davon 38,1% ‘ja’ und 14,3% ‘bedingt ja’. // 40,9% der Mitarbeiter/innen: Davon 32,7% ‘ja’ und 8,2% ‘bedingt ja’, vgl. ebd., 78.

Mitarbeiter/innen zu.³⁷⁷ Aspekte aus den geführten Interviews zeigen auch an dieser Stelle zu berücksichtigende Hintergründe auf: So legen König & Rehling dar, dass aufgrund der Rahmenbedingungen, insbesondere des geplanten Stellenabbaus, Entwicklungsperspektiven fehlen und der „Spielraum für die Besetzung höherrangiger Positionen enger wird“.³⁷⁸ Die Aussagen in den Interviews deuten, so König und Rehling, aber auch darauf hin, dass bei den Befragten unter ‚beruflicher Entwicklung‘ überwiegend eine Karriereentwicklung vertikaler Art verstanden wird und konstatieren, dass dieses Verständnis bei den Befragten zu eng ausgelegt scheint. Im Allgemeinen ebenso wie in den dortigen Konzeptionen von Mitarbeitergesprächen wird unter Entwicklung auch eine persönliche berufliche Weiterentwicklung im Sinne der Entwicklung von Kompetenzen, Weiterbildung oder auch eine horizontale Karriereentwicklung gesehen. Aus den Interviews geht jedoch auch hervor, dass eine enge Verknüpfung zwischen Mitarbeitergesprächen und Personalentwicklungsinstrumenten fehlt - dies ist jedoch auch auf den Umstand zurückzuführen, dass die Vertraulichkeit im Mitarbeitergespräch gebietet, dass nicht in etwa Informationen aus den Gesprächen an die Personalentwicklung weitergegeben werden, auch nicht, wenn es um Fort- und Weiterbildung geht.³⁷⁹ Ebenso konstatieren die Autorinnen, dass auch eine Verbindung zwischen Mitarbeitergesprächen und gesamtstrategischen Personalentwicklungsinstrumenten nicht ersichtlich ist.³⁸⁰ Insgesamt und für die Praxis geben König & Rehling (2006) deshalb einige Empfehlungen zum Mitarbeitergespräch, die insbesondere aber auch auf ein Überdenken der Konzeptionen und eine bessere Verzahnung in eine strategische Personalentwicklung abzielen.³⁸¹

Ebenso finden in die Untersuchung bei [Leipold \(2011\)](#) spezifischere *Einstellungen zum Mitarbeitergespräch* - bezogen auf einzelne Aspekte - Eingang, bei Leipold unter der Überschrift ‚langfristige Folgen des Gesprächs‘.³⁸² Diejenigen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt hatten, befragt Leipold in diesem Teil hinsichtlich ihrer Einschätzungen zu den längerfristigen Wirkungen bzw. ‚Folgen‘ von Mitarbeitergesprächen. Die Fragen umfassen die Einstellungen bezüglich der positiven

³⁷⁷ 45,2% der Führungskräfte: Davon 35,7% ‚ja‘ und 9,5% ‚bedingt ja‘.// 52,7% der Mitarbeiter/innen: 50,9% ‚ja‘ und 1,8% ‚bedingt ja‘, vgl. König & Rehling, 2006, 77ff.

³⁷⁸ vgl. König & Rehling, 2006, 78, 79; Zt. 79.

³⁷⁹ vgl. König & Rehling, 2006, 79.

³⁸⁰ vgl. ebd., 79.

³⁸¹ vgl. König & Rehling, 2006, 103ff sowie 108ff.

³⁸² vgl. Leipold, 2011, 19.

Auswirkungen des Mitarbeitergesprächs auf die Motivation des/der Mitarbeiters/in, die Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/in, die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Abteilung oder dem Institut (der untersuchten Universität) und die Frage, ob das Instrument 'Mitarbeitergespräch' als wichtig für die eigene Arbeitszufriedenheit eingeschätzt wird.³⁸³ In die Auswertung flossen die Antworten von 73 Führungskräften und 144 Mitarbeitern/innen ein.³⁸⁴ „Auch hier zeigt sich, dass Vorgesetzte diese langfristigen Folgen stärker wahrnehmen als die Mitarbeiter/innen.“³⁸⁵ Aus der bei Leipold (2011) dargestellten Graphik lässt sich entnehmen, dass die *Führungskräfte durchschnittlich* in allen Punkten *etwas positivere Einstellungen* haben, die Mittelwerte für die Führungskräfte liegen auf der von Leipold verwendeten 7-stelligen Skala (1: trifft überhaupt nicht zu, 7: trifft voll und ganz zu) für die positiven Auswirkungen auf die Motivation des Mitarbeiters bei in etwa 5,5, für die positiven Auswirkungen auf die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit in etwa 5,3 leicht darunter.³⁸⁶ Auf der *Mitarbeiterseite* liegen die Mittelwerte für diese beiden *Einstellungen zu Motivation und Kommunikation* in etwa bei 4,3, also nur gering über 'teils/teils' bzw. 'teilweise'.³⁸⁷ Die Arbeitszufriedenheit war in der Evaluation von Leipold wesentlich, weil die „Sicherung und Weiterentwicklung der Arbeitszufriedenheit“ zu den in der Dienstvereinbarung formulierten Zielen des Instruments Mitarbeitergespräche in der untersuchten Universität gehörte.³⁸⁸ Der Mittelwert für die Frage, inwiefern das Instrument *Mitarbeitergespräch* als *wichtig für die eigene Arbeitszufriedenheit* erachtet wird, lag auf der 7-stelligen Skala bei 3,26 mit einer großen Standardabweichung – „immerhin“, so Leipold, zeigte sich, dass „knapp die Hälfte (46%) der Befragungsteilnehmer/-innen das MAG für sehr wichtig oder wichtig (...) für ihre Arbeitszufriedenheit einstufen“. ³⁸⁹ Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit sind die Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitern/innen ähnlich, und auch in dieser Frage konnte Leipold keine signifikanten Unterschiede zwischen verschiedenen Antwortgruppen

³⁸³ vgl. Leipold, 2011, 20f.

³⁸⁴ vgl. Leipold, 2011, 15.

³⁸⁵ Leipold, 2011, 19.

³⁸⁶ vgl. Leipold, 2011, 20, graphische Darstellung. Die Werte sind der graphischen Darstellung entnommen und in der Veröffentlichung von Leipold *nicht* in Zahlenwerten angegeben.

³⁸⁷ Eine Bezeichnung für die mittlere Ausprägung ist nicht angegeben, diese mittlere Ausprägung (teils/teils oder teilweise oder weder/noch) liegt bei der bei Leipold verwendeten 7-stelligen Skala bei 4. Ergebnisse vgl. graphische Darstellung S. 20. Die Ergebnisse wurden bei Leipold insbesondere in zu prüfende Zusammenhänge mit der Einhaltung von Empfehlungen zum Mitarbeitergespräch einschließlich Vorbereitung einbezogen, dazu vgl. Abschnitt 'Informationen und Vorbereitung auf das Gespräch'.

³⁸⁸ vgl. ebd., 6, sowie 20.

³⁸⁹ Leipold, 2011, 20; Insgesamt 45,7% antworteten in den Antwortkategorien 1 und 2 (sehr wichtig und wichtig), 34% in den Antwortkategorien 3 bis 5 und 20,3% in den Antwortkategorien 6 und 7 („skeptisch“), vgl. ebd.

(verschiedene Bereiche der Hochschule oder wissenschaftliche bzw. nicht-wissenschaftliche Tätigkeit, oder beides) feststellen. Ein signifikanter Zusammenhang wurde jedoch innerhalb der Gruppe der Führungskräfte gemessen: Diejenigen Führungskräfte, die Mitarbeitergespräche führen, bzw. geführt haben, schätzen die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen für die Arbeitszufriedenheit höher ein.³⁹⁰ Dies scheint jedoch fast naheliegend.

Aus den offenen Fragen bei [Leipold \(2011\)](#) lassen sich darüber hinaus Gründe für die Einschätzungen ersehen. Sie bietet in ihrer schriftlichen Befragung an, zu begründen, warum das Mitarbeitergespräch positiv oder skeptisch gesehen wird und erhält damit (wie auch König & Rehling (2006) aus den Interviews) einige differenziertere Nennungen. Die Möglichkeit Feedback über die Arbeit zu erhalten und zu geben steht dabei mit 65 Nennungen an erster Stelle für die *positiven Aspekte des Mitarbeitergesprächs*, gefolgt von der Möglichkeit Probleme und Missverständnisse anzusprechen und zu lösen, sowie Informationen zu Arbeitsabläufen, Planungen und Strategien (etc.) auszutauschen, jeweils mit 50 Nennungen, die Möglichkeit über Weiterentwicklung zu sprechen mit 49 Nennungen, und die Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs als Kommunikationsinstrument mit 43 Nennungen. Ebenso wirkt sich - nach Ansicht von 43 Befragten – das Mitarbeitergespräch positiv auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation, die Leistungsbereitschaft und die Identifikation mit der Arbeitsstelle aus.³⁹¹ Auf der *skeptischen Seite* wird am häufigsten genannt, dass das Mitarbeitergespräch für *unnötig* befunden wird, mit den drei häufigsten Begründungen, dass Probleme besser direkt angesprochen werden sollten (11 Nennungen), informelle Gespräche ausreichend seien (13 Nennungen) und das Mitarbeitergespräch unnötig sei, wenn bereits eine gute Kommunikation vorhanden ist und Feedback auch ohne Mitarbeitergespräch gegeben werde (12 Nennungen). Eine weitere größere Linie bei den Nennungen bezieht sich auf die *vermutete Wirkungslosigkeit* von Mitarbeitergesprächen begründet mit Zweifeln daran, dass das Mitarbeitergespräch zur Problemlösung oder zu Veränderungen beitragen kann (zusammengefasst 21 Nennungen), ebenso wie Ängsten vor negativen Folgen, einschließlich Zweifeln an der Ergebnisorientierung oder der Einhaltung von Vereinbarungen und Zusagen seitens der Vorgesetzten, sowie Kompetenzen oder Vertrauenswürdigkeit der Vorgesetzten, ebenso wie Zweifel daran, ob das Mitarbeitergespräch seitens der Vorgesetzten

³⁹⁰ vgl. Leipold, 2011, 21.

³⁹¹ vgl. Leipold, 2011, 12. Leipold dokumentiert dazu zahlreiche weitere Nennungen, hier sind nur die meistgenannten aufgeführt.

ernst genommen werde (zusammengefasst 35 Nennungen). Unter dem Punkt `Durchführung des Mitarbeitergesprächs´ fasst Leipold weitere Kritikpunkte zusammen, die sich zum Teil auf mangelnde Ernsthaftigkeit beziehen, zum Teil auf fehlende Protokollierung oder Verbindlichkeit und zum Teil auf den Formalismus eines Mitarbeitergesprächs, der zu bürokratisch, zu konstruiert, künstlich oder aufgesetzt sei. Zusammenfassend konstatiert Leipold, dass sich die „Skepsis [...] auf die Frage [bezieht], ob das MAG mehr leisten kann als diese [informellen] Gespräche“.³⁹²

Im Vergleich der beiden Untersuchungen – bei König & Rehling (2006) in niedersächsischen Behörden und bei Leipold (2011) an einer Universität unter Einbeziehung eines nicht unbeachtlichen Anteils an Personal aus wissenschaftlichen Bereichen – lässt sich zu den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen feststellen, dass trotz der unterschiedlichen Untersuchungsbereiche eine gemeinsame Tendenz der Einstellungen durchaus erkennbar ist. Eine unmittelbare Vergleichbarkeit ist aufgrund der zusammengefassten Werte aus unterschiedlichen Skalen – bei Leipold mit 7 Stufen, bei König & Rehling mit 5 Stufen – jedoch nicht klar gegeben. König & Rehling messen überdies unterschiedliche Ergebnisse, je nachdem, ob bereits ein oder mehrere Mitarbeitergespräche geführt wurden oder nicht, wobei sich die Einstellungen in der Gruppe `nach´ bzw. `mit´ Mitarbeitergespräch zum Positiven verändern. Im Gegensatz dazu kann Leipold (2011) bei den allgemeinen Einstellungen zum Mitarbeitergespräch (positiv bis skeptisch) mit Mittelwerten von 3,1 bzw. 3,2 einer 7-stufigen Skala in den Gruppen der Mitarbeiter/innen `mit Mitarbeitergespräch´ bzw. `ohne Mitarbeitergespräch´ - also unter Berücksichtigung des Faktors `Erfahrung Mitarbeitergespräch´ - keine unterschiedlichen Ergebnisse messen.³⁹³

Unabhängig davon scheint in beiden Untersuchungen die Mehrheit der *Führungskräfte*, jedoch nur knapp die Hälfte bzw. etwas mehr als die Hälfte (nach den Gesprächen, bei König & Rehling, 2006) der *Mitarbeiter/innen* das Instrument Mitarbeitergespräche und dessen Wirkungen positiv zu sehen – unter Berücksichtigung eines Anteils von Personen, die sich im mittleren Feld bei `teils/teils´ finden, scheint es sich bei den *Mitarbeitern/innen* nicht um einen besonders überzeugenden Zuspruch zu Mitarbeitergesprächen zu handeln. Beide Untersuchungen fanden in Einrichtungen des öffentlichen Sektors statt. Dies muss bei den

³⁹² Leipold, 2011, 13.

³⁹³ vgl. Leipold, 2011, 10. Die 7-stufige Skala bezieht sich hier auf Bewertungen von 1 = positive Einstellung bis 7 = skeptische Einstellung, vgl. ebd.

möglichen Interpretationen im Blickfeld bleiben, insbesondere weil die Organisationskulturen hier häufig nicht mit denen in der freien Wirtschaft vergleichbar sind. Der Umstand, dass [König & Rehling \(2006\)](#) ebenso wie [Leipold \(2011\)](#) in einigen Punkten bei *Führungskräften* durchschnittlich positivere Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen messen, als bei den Mitarbeitern/innen,³⁹⁴ könnte auf eine gewisse soziale Erwünschtheit zurückzuführen sein, ebenso naheliegend wäre aber auch, dass Führungskräfte sich aufgrund ihrer Funktion und Verantwortung der Bedeutung von Mitarbeitergesprächen im Rahmen ihrer Führungsaufgaben bewusster sind.

Zusammenfassend zeigt sich demnach ein nur mittelmäßig positives Bild bei den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, bei dem - je nach Fragestellung - jeweils etwas mehr oder etwas weniger als die Hälfte der Befragten positive Einstellungen nennen. Mit deutlich über 50% Zustimmung ragen lediglich die positiven Wirkungen auf die Kommunikation in beiden Untersuchungen heraus. Dem entgegen berichten die meisten Befragten, dass sie - unabhängig von den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen - Mitarbeitergespräche, die bereits stattgefunden haben positiv erlebt oder wahrgenommen haben.³⁹⁵ Ergänzend weist die Untersuchung von [Alberternst & Moser \(2007\)](#) darauf hin, dass die Beziehung zur Führungskraft auch die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen signifikant beeinflusst.

II.3 Leistungsbeurteilung und Feedback

Leistungsbeurteilungen und *Feedback* sind wie bereits zuvor dargelegt zwei unterschiedliche Instrumente mit verschiedenen Zielen, die jeweils in Mitarbeitergesprächen eine Rolle spielen.³⁹⁶ Historisch gesehen hat die Leistungsbeurteilung die älteren Wurzeln. Wie zu Beginn im Kapitel '*Theoretische Einordnung*' erläutert³⁹⁷, heben *Leistungsbeurteilungen* stärker auf schriftliche Beurteilungen für einen vergangenen Zeitraum ab und sind zumeist mit personalpolitischen und führungspolitischen Zielen³⁹⁸ verbunden, während *Feedback* mehr als mündliche Rückmeldung verstanden wird und insbesondere aufgaben- oder verhaltensbezogenes Verbesserungspotential in der

³⁹⁴ vgl. Leipold, 2011, 11.

³⁹⁵ vgl. Abschnitt '*Zufriedenheit mit und nach Mitarbeitergesprächen*'.

³⁹⁶ vgl. dazu auch nähere Ausführungen im theoretischen Teil.

³⁹⁷ vgl. Kapitel I, Abschnitt 'Feedback, Leistungsbeurteilungen & Beurteilungsgespräche'.

³⁹⁸ Zu den personalpolitischen Zielen gehören Entscheidungen über Gehalt, Beförderungen und Personalplanungen, zu den führungspolitischen Zielen Fragen der Personalentwicklung und der individuellen Förderung, vgl. Abschnitt I.2.

Zieldimension trägt. Damit können Leistungsbeurteilungen im personal- und führungspolitischen Sinn gewissermaßen auch eine Selektion im Hinblick auf künftige berufliche Möglichkeiten nach sich ziehen, während ein reines Feedback ausschließlich der aufgabenbezogenen Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Leistungssteuerung hinsichtlich zukünftiger Aufgaben in der Organisation dient.

In der theoretischen Betrachtung wird in der Fachliteratur anhand dieser Gesichtspunkte weitgehend zwischen Leistungsbeurteilungen und Feedback unterschieden. In der Praxis findet sich allerdings häufig eine Vermischung, insbesondere wenn Feedback in einem Beurteilungsgespräch anhand einer (vorliegenden) Leistungsbeurteilung gegeben wird. Diese teilweise gegebene Mischung von Leistungsbeurteilung und Feedback zeigt sich auch in der Feldforschung. Zum einen ist der Umstand zu berücksichtigen, dass die personalpolitischen Ziele von Leistungsbeurteilungen den Entwicklungszielen im Feedback vollständig entgegenstehen können. Dies ist beispielweise dann der Fall, wenn Mitarbeiter weniger (oder keine) Offenheit gegenüber möglichen Entwicklungspotenzialen im Feedbackgespräch zeigen, weil mit dem Feedback gleichzeitig eine Beurteilung der Leistung für die Vergangenheit verbunden ist und gegebenenfalls auch finanzielle oder reputative Konsequenzen damit einhergehen.³⁹⁹ Zum anderen ist in der Feldforschung bei Untersuchungen zum Feedback zumeist ein Einfluss der Perspektive 'Beurteilung' mitzudenken, da ein Einfluss des Feedbacks auf spätere Beurteilungen, auf Position oder Weiterkommen des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin zu vermuten ist - zumindest solange sich die untersuchte Organisation noch nicht ganz von der traditionellen Leistungsbeurteilung verabschiedet hat, und stattdessen eine Feedbackkultur etabliert hat, wie es die neuere Forschung nahelegt.⁴⁰⁰ Aus diesen Gründen ist es nicht immer möglich, Forschungen der einen oder der anderen Kategorie - Leistungsbeurteilung oder Feedback - zuzuordnen. In einigen neueren Untersuchungen werden aber auch Feedbacks untersucht, die *unabhängig von Leistungsbeurteilungen* stehen.

³⁹⁹ vgl. dazu Ausführungen in Kapitel I Abschnitt Feedback, Leistungsbeurteilungen & Beurteilungsgespräche; vgl. dazu u.a. auch Marcus & Schuler, 2006, 441 sowie Büser & Gülpen, 2008, 633.

⁴⁰⁰ vgl. bspw. Aguinis et al., 2011, s.a. Abschnitt 'Feedback'; London & Smither, 2002, [→ London & Smither, 2002, sehen eine individuelle positive Feedbackorientierung im Zusammenspiel mit einer entsprechenden organisationalen Feedbackkultur, die nicht-bedrohliches zukunftsorientiertes Feedback ermöglicht, als zukunftsweisend].

Zunächst zur *Leistungsbeurteilung*: In der empirischen Forschung werden Leistungsbeurteilungen unter zwei größeren Gesichtspunkten untersucht: Dies sind auf der einen Seite *quantitative Gesichtspunkte*, die insbesondere die Akkuratheit im Sinne der Genauigkeit von Beurteilungen betreffen und darunter auch psychometrische Kriterien wie Beurteilungsfehler einschließen. Auf der anderen Seite werden *qualitative Gesichtspunkte* empirisch untersucht, welche die Praktikabilität und insbesondere die Reaktionen auf Leistungsbeurteilungen betreffen.⁴⁰¹ Zu den Reaktionen auf Leistungsbeurteilungen zählen Aspekte wie die wahrgenommene Nützlichkeit, die Zufriedenheit mit Leistungsbeurteilungen und die Akzeptanz, die von vielen Autoren als wesentlich betrachtet wird, damit Leistungsbeurteilungssysteme ihre Ziele erfüllen können.⁴⁰² Historisch gesehen hat sich der Schwerpunkt der Forschung zum Thema Leistungsbeurteilung, so Woschée (2012), von der Perspektive der Leistungsmessung, über die kognitive Perspektive hin zur heutigen sozialpsychologischen Perspektive entwickelt.⁴⁰³

Auf dieser Basis werden in diesem Kapitel zunächst die *Einflussflussfaktoren auf Leistungsbeurteilungen* in den Blick genommen. Die Einflussfaktoren, die für das Zustandekommen einer gewissen Ausprägung einer Leistungsbeurteilung maßgeblich sind, spielen eine maßgebliche Rolle dafür, wie eine Beurteilung ausfällt. Schließlich wird in diesem ersten Abschnitt auch ein Blick auf die Frage geworfen, ob Leistungsbeurteilungen überhaupt mit anderen, mit objektiven, also nicht von Personen angefertigten, Leistungsmessungen vergleichbar sind.

Im Anschluss wird das Augenmerk auf die *Wirkungen und Akzeptanz von Leistungsbeurteilungen und Feedback* als qualitative Gesichtspunkte gelegt. Dabei geht es um die Frage, wie Beurteilungen bei den in einem Beurteilungsverfahren beteiligten Personen ankommen und gesehen werden. Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Empfängern von Beurteilungen, deren Zufriedenheit und Motivation, sowie auch der Frage des Nutzens im Hinblick auf die Leistung bzw. die Entwicklung künftiger Leistungen, die ja aus organisationaler Sicht zweifelsohne in der Zieldimension eines Leistungsbeurteilungsinstruments stehen sollte. Ausgehend von älteren Untersuchungen zum Feedback im Rahmen von *klassischen Leistungsbeurteilungen* (bspw. Mitteilung der Inhalte einer schon feststehenden

⁴⁰¹ vgl. Woschée, 2012, 41; 40f, 42ff.

⁴⁰² vgl. Woschée, 2012, 46.

⁴⁰³ vgl. Woschée, 2012, 19, sowie 19ff, 26ff und 31ff.

Leistungsbeurteilung), werden sodann neuere Untersuchungen zu den Wirkungen von aufgabenbezogenem Feedback (ohne Leistungsbeurteilung) beleuchtet.

Feedback und Feedbacksysteme und schließlich *Neuere Ansätze: Feedbackkultur und Performance Management* als neuere Varianten der Leistungssteuerung, welche im Hinblick auf die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter/innen insgesamt und ebenso für die Ziele der Organisation erheblich von Vorteil sein könnten, werden das Kapitel ergänzen.

Für die in Frage stehende *standardisierte Leistungsrückmeldung* in der sich anschließenden Untersuchung [Teil 2] in einer Zwischenposition zwischen Leistungsbeurteilung und Feedback und die Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung sind diese Gesichtspunkte gleichermaßen interessant, um einen etwas weiter gefächerten Überblick zu erhalten. Es lässt sich davon ausgehen, dass möglicherweise auch die zu messenden Einstellungen von Personen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung nicht unbeeinflusst sind von einer unbestimmteren Einschätzung zu der Frage, ob standardisierte Kriterien denn tatsächlich mit einer entsprechend genauen und in etwa die tatsächlichen Leistungen abbildenden Beurteilung, also einer 'akkuraten' Beurteilung, einhergehen. Außerdem ist interessant, wie es entsprechend der bisherigen Forschungsergebnisse um die Akzeptanz standardisierter Leistungsbeurteilungsinstrumente bestellt ist, und wie das Verhältnis zu modernem Feedback zu sehen ist.

Einflussfaktoren auf Leistungsbeurteilungen und Objektivität

Eine immer wieder erhobene Forderung an Beurteilungen ist, dass diese 'akkurat' sind. Mit *Akkuratheit* wird die Urteilsqualität bzw. die Genauigkeit der Beurteilung bezeichnet, in dem Sinne, dass die Beurteilung auch der tatsächlichen Leistung möglichst entsprechen oder mindestens sehr nahekommen soll und möglichst frei von Beurteilungsfehlern ist.⁴⁰⁴

Leistungsbeurteilungen können dabei nicht als objektive Leistungsmessung gesehen werden, sondern unterliegen ganz verschiedenen Einflussfaktoren. Versucht man, die Einflussfaktoren

⁴⁰⁴ In zahlreichen Beiträgen wird 'Akkuratheit' bzw. 'accuracy' als Anspruch an Beurteilungen verwendet, in nur wenigen wird Akkuratheit definiert. Marcus & Schuler (2006, 454f) grenzen Akkuratheit als ein Konzept ab, dass im Ggs. zu anderen Gütekriterien wie Reliabilität und Validität (die auf Beurteilungen nicht eins zu eins übertragbar sind) speziell „(...) auf Leistungsbeurteilungen zugeschnitten ist.“ (454). Sie referieren dazu vier Akkuratheitsmaße, deren Anwendung sich jedoch bislang auf Laborexperimente beschränke, vgl. ebd. 454f. Sie stellen weiter fest, dass sich weitere Kritik am Begriff der 'Akkuratheit' auf dessen unklare Operationalisierung richtet, ebd.

auf Beurteilungen bzw. Leistungsbeurteilungen zusammen zu nehmen, so wird schnell deutlich, dass es kaum möglich scheint, alle Faktoren adäquat zu erfassen. Als übergeordnete Ausgangspunkte für Einflussfaktoren ließen sich die Organisation einschließlich des von der Organisation unterstützten Beurteilungssystems, der Beurteiler/die Beurteilerin und die zu beurteilende Person (bzw. deren Leistungen) sowie die wechselseitigen Einflüsse zwischen diesen dreien sehen. Dabei spielen bei genauem Hinsehen letztendlich auch gesellschaftliche und kulturelle Einflüsse ebenso wie Werte eine große Rolle, darunter auch die Frage, welcher Wert Offenheit, Fairness sowie prozeduraler Gerechtigkeit beigemessen wird, und auch die Frage, wie bewusst Beurteilern und Beurteilerinnen die möglichen Einflussfaktoren sind.

Eine aktuelle Systematisierung der zahlreichen - inzwischen empirisch gut erforschten - Einflussfaktoren bieten Fleenor et al. (2010) in Ihrem Review im Abschnitt 'factors affecting others' ratings'. Sie zeigen eine Reihe von Faktoren auf, die sich auf die Beurteilung anderer auswirken.⁴⁰⁵ Dazu gehören neben (gelernten) *kognitiven Prozessen beim Beurteiler* und dessen Art und Weise wahrzunehmen, Informationen zu verarbeiten und zu organisieren, auch *Eigenschaften des Beurteilers*, darunter Beurteilungsfähigkeiten, Berufserfahrung und Leistung des Beurteilers, Persönlichkeit des Beurteilers, Stimmung des Beurteilers, Überzeugungen des Beurteilers im Hinblick auf die menschliche Natur⁴⁰⁶, Einstellungen des Beurteilers, organisationales Commitment (und weitere), sowie die *Motivationen des Beurteilers*, darunter Ziele und mikropolitische Überlegungen ('politics'), sowie das Verantwortungsgefühl für die Beurteilung, und ein ganzes Set an *kontextuellen Rahmenfaktoren* und schließlich die *Interaktionen und Erwartungen zwischen Beurteiler und zu Beurteilendem*. Die Einflüsse dieser und darunter weiter spezifizierter Faktoren auf Beurteilungen konnten jeweils in sehr verschiedenen empirischen

⁴⁰⁵ vgl. Fleenor et al., 2010, 1011ff, Abschnitt 3 'Factors affecting others' ratings'. Übersicht, vgl. ebd. 1012. Die zusammenfassende Untersuchung des Forschungsstands von Fleenor et al. (2010) zum Thema 'self-other-agreement' in Beurteilungen bezieht sich *insgesamt* zwar insbesondere auf Führungskräftebeurteilungen, berücksichtigt aber die wesentlichen Faktoren zum Zustandekommen von Beurteilungen aus Forschungen, die nicht spezifisch auf das Thema 'leadership' bezogen sind.

⁴⁰⁶ vgl. Fleenor et al., 2010, 1013, insbesondere liegen Forschungen vor zu der Frage, ob Beurteiler glauben, dass Menschen generell eher unveränderbar sind oder aber Beurteiler glauben, dass Menschen sich grundsätzlich entwickeln, bzw. entwicklungsfähig sind (→ Heslin, Latham, & VandeWalle, 2005; Heslin & VandeWalle, 2008). Die Ergebnisse zeigen, dass Vorgesetzte, die an die Entwicklungsfähigkeit von Menschen glauben ihre Mitarbeiter besser coachen und Änderungen in den Leistungen wahrnehmen, Fleenor et al., 2010, 1013, sowie 1031. Ferner liegen Forschungen vor zu der Frage, ob Beurteiler grundsätzlich an 'das Gute' (frei übersetzt) im Menschen glauben, nämlich, dass Menschen grundsätzlich eher altruistisch und vertrauenswürdig sind (→ Wexley and Youtz, 1985), wobei diejenigen Beurteiler, die in diesem Sinne ein positives Bild vom Menschen haben mildere Beurteilungen abgeben, vgl. Fleenor et al., 2010, 1013, sowie 1034.

Untersuchungen gezeigt werden.⁴⁰⁷ Fleenor et al. (2010) führen zu den Punkten jeweils einige empirische Studien an.⁴⁰⁸ Diese systematische Einteilung bei Fleenor et al. macht insbesondere die Herkunft der Einflussfaktoren deutlich.

In den folgenden Abschnitten werden zunächst drei größere klassische Themen der empirischen Forschung um die Einflussfaktoren auf Leistungsbeurteilungen in den Blick genommen, die *wahrnehmungspsychologischen Einflussfaktoren*, *situationale Einflussfaktoren* und der *Einfluss von Mikropolitik* in Unternehmen und Organisationen. Schließlich folgt ein kurzer Blick auf die empirische Forschung zum Thema *Objektivität von Leistungsbeurteilungen*.

Wahrnehmungspsychologische Einflussfaktoren auf die Beurteilung

Prozesse der Wahrnehmung beim Beurteiler werden von verschiedenen Determinanten beeinflusst. Dazu gehören insbesondere gelernte kognitive Prozesse und die eigene Steuerung dieser Wahrnehmungsprozesse, eigene Einstellungen oder Aspekte der Aufmerksamkeit, wobei letztere sowohl von der wahrnehmenden Person, als auch situational beeinflusst sein können. Wahrnehmungspsychologische Faktoren nehmen auch Einfluss darauf, welche Aspekte der Leistung einer Person und welche situationalen Gegebenheiten für eine Beurteilung einbezogen werden, bzw. darauf, ob alle Aspekte möglichst sachgemäß wahrgenommen und berücksichtigt werden. So sind zahlreiche sogenannte 'kognitive Beurteilungsfehler' bekannt, deren regelmäßiges Auftreten weitgehend in psychologischen Forschungen bestätigt ist. Die klassischen kognitiven Beurteilungsfehler finden in der Regel in Beurteiler-Schulungen oder Seminaren Eingang.

Am meisten bekannt geworden ist der *Halo-Effekt* (Überstrahlungseffekt), bei welchem einzelne Ereignisse, bspw. besonders gute oder besonders schlechte Leistungen oder auch andere einzelne Vorkommnisse, oder ein bestimmter Gesamteindruck die tatsächlich erbrachten Leistungen überstrahlen und somit die Beurteilung in die eine oder andere Richtung verzerren. Sehr nah am Halo-Effekt ist der *Kontrasteffekt* angesiedelt, bei dem eine im zeitlichen Zusammenhang mit der Beurteilung normalere oder schlechtere Leistungen im

⁴⁰⁷ vgl. Fleenor et al., 2010, 1011ff. Die bei Fleenor et al. angeführte empirische Basis ist dabei unterschiedlich, teilweise handelt es sich um mehrere ähnliche Untersuchungen, teilweise um Metastudien, teilweise werden auch nur einzelne Untersuchungen angeführt. Insgesamt lassen sich die Faktoren jedoch auf eine breite Basis empirischer Untersuchungen stützen.

⁴⁰⁸ vgl. ebd. [Fleenor et al., 2010, 1011ff].

Kontrast zu bisher sehr guten Leistungen steht und die Erwartungen aus diesem Grund als nicht erfüllt gesehen werden, oder aber eine durchschnittliche Leistung im Kontrast zu früheren schlechteren Leistungen steht, was zu einer besseren Bewertung führt.⁴⁰⁹ Einige Autoren subsummieren auch einen Kontrast zur Beurteilung anderer Personen unter den Kontrasteffekt.⁴¹⁰

Milde-Fehler (leniency-error), Strenge-Fehler (severity-error), Tendenzen zur Mitte (central tendency) oder weniger häufig die *Tendenz zu Extremen* bei den Beurteilungen können sowohl auf Einstellungen des Beurteilers, oder auf die sozialen Kontakte bzw. die Gruppenzugehörigkeit zurückzuführen sein. Dabei kommen Strenge-Fehler insgesamt seltener vor, als Milde-Fehler.⁴¹¹ Milde-Fehler können teilweise auch auf die mit der Beurteilung verbundenen Konsequenzen zurückgeführt werden: Insbesondere Personen, die über selbstreflektierende Fähigkeiten verfügen versetzen sich anscheinend mehr in die Lage anderer Personen, und berücksichtigen stärker den Einfluss situationaler Rahmenbedingungen auf Leistungen, lassen jedoch auch Beurteilungen, auf die härtere Konsequenzen folgen, milder ausfallen.⁴¹² DeNisi, Cafferty & Meglino (1984) legen dar, dass einige Forschungen zeigen, dass Beurteiler eher bereit sind, akkurate Beurteilungen abzugeben, wenn es um ein reines Feedback geht, weniger aber, wenn administrative Entscheidungen mit der Beurteilung verbunden sind.⁴¹³ Die Tatsache der mildernden Beurteilungen wird von einigen Autoren jedoch durchaus positiv gesehen. Murphy (1991) stellt sogar in Frage, ob Akkuratheit im Sinne dessen, dass eine Beurteilung immer möglichst genau und treffend sein muss, immer das wichtigste und erste Kriterium für Leistungsbeurteilungen sein sollte: So ist es doch möglicherweise sinnvoller, über ein nur moderat akkurates Beurteilungssystem zu verfügen, wenn damit wichtige organisationale Ziele wie Motivation der Mitarbeiter/innen und angemessenes Feedback erfüllt werden, als über ein Beurteilungssystem, das vollkommen akkurate Beurteilungen auf Kosten organisationaler Ziele liefert.⁴¹⁴

⁴⁰⁹ vgl. Woschée, 2012, 29.

⁴¹⁰ vgl. bspw. Abrell et al., 2015b, 261.

⁴¹¹ vgl. zu den Ausführungen Breisig, 2005, 188, sowie 185ff; Woschée, 2012, 30, sowie 29ff. Marcus & Schuler, 2006, 455 und 455f, sowie Abrell et al., 2015b, 260f.

⁴¹² vgl. Jawahar, 2005, 24 → Jawahar & Stone, 1997, vgl. ebd., 38.

⁴¹³ vgl. DeNisi, Cafferty & Meglino, 1984, 362. DeNisi, Cafferty & Meglino, 1984 beschreiben ein Modell, das Beurteilern erlauben soll, aktiv Informationen für Leistungsbeurteilungen in richtiger Weise wahrzunehmen, zu sammeln, zu behalten und zu verarbeiten und diese dann für eine Beurteilung ebenso in richtiger Weise zu kombinieren und zu gewichten, vgl. ebd., 360, 362ff.

⁴¹⁴ vgl. Murphy, 1991, 49.

Der *Kontakt-Effekt* (Häufigkeit des Kontakts bewirkt bessere Beurteilungen) und der *‘similar-to-me - Effekt’* (ähnliche Personen werden besser beurteilt) sind durch soziale Kontexte (mit)bedingt.⁴¹⁵ Der *Pygmalion-Effekt* geht von einem subtileren un(ter)bewussten Einfluss der Führungskraft auf den Mitarbeiter aus, derart dass die Erwartungen an die Leistungen des Mitarbeiters gemeinsam mit dem Verhalten der Führungskraft auch tatsächlich die Mitarbeiterleistung beeinflussen. Dieser Effekt ist vielfach empirisch untersucht und bestätigt – allerdings mit ein paar wenigen Einschränkungen, welche die Reichweite der Gültigkeit des Effekts limitieren und in dem Beitrag von [White & Locke \(2000\)](#) näher dargestellt sind.⁴¹⁶

Die Systematisierung und Darstellung der Beurteilungsfehler, die in zahlreichen unterschiedlichen psychologischen Forschungsstudien über Jahrzehnte hinweg erforscht wurden, ist in der Literatur sehr unterschiedlich.⁴¹⁷ Dies lässt sich darauf zurückführen, dass einige der sog. Beurteilungsfehler auf ähnlichen oder gleichen kognitiven Wahrnehmungsprozessen beruhen. [Woschée \(2012\)](#) legt dar, dass bspw. Milde-Fehler (leniency-error), Strenge-Fehler (severity-error) und der *‘similar-to-me’ - Effekt* auch zeigen, dass „(...) Beurteilungsfehler nicht immer auf Fehler bei der kognitiven Verarbeitung zurückzuführen sind, sondern dass sie häufig in einen sozialen Kontext eingebettet sind.“⁴¹⁸

Damit lässt sich jedoch gegebenenfalls davon ausgehen, dass auch diese Tendenzen, sobald sie dem Beurteiler bewusst sind, kognitiv anders verarbeitet werden.

Im weiteren Sinne lassen sich auch *Vorurteile* unter wahrnehmungspsychologische Einflussfaktoren fassen, insbesondere da davon auszugehen ist, dass Vorurteile nicht bewusst, oder zumindest nicht bewusst als solche vorliegen. [Latham & Mann \(2006\)](#) zeigen in ihrem Beitrag anhand einer ganzen Reihe von Studien auf, dass Vorurteile offensichtlich zu schlechteren Beurteilungen, insbesondere von Frauen, aber auch von anderen am Arbeitsplatz unterrepräsentierten Gruppen oder Nationalitäten führen. Interessant ist dabei, dass bezogen auf die Beurteilung von Frauen die Verteilung der Geschlechter eine Rolle spielt: Je ausgeglichener die Repräsentanz von Frauen und Männern, umso ausgeglichener fallen auch die Beurteilungen von Frauen und Männern aus. „Sex proportion appears to be a

⁴¹⁵ vgl. Woschée, 2012, 31; sowie Breisig, 2005, 186.

⁴¹⁶ vgl. White & Locke, 2000, 389ff. Die Einschränkungen betreffen die Generalisierbarkeit des Pygmalion-Effekts (bspw. hinsichtlich der Befunde bei weiblichen Führungskräften, wo dieser Effekt weniger häufig auftritt, oder bei etablierten Arbeitsgruppen), und dessen *‘unter’*bewusste Natur sowie damit verbundene ethische Fragestellungen, vgl. ebd.; White & Locke (2000) geben einen Überblick über den Pygmalion-Effekt einschließlich Historie.

⁴¹⁷ vgl. bspw. Abrell et al., 2015b (vier wesentliche Varianten werden genannt), oder Breisig, 2005 (ausführlicher Katalog).

⁴¹⁸ Woschée, 2012, 31.

contextual variable of importance in explaining gender-related influences on performance evaluations (...). Increasing the representation of women (...) increases their positive appraisals."⁴¹⁹ Jedoch auch andere Faktoren wie Ansehen der Person oder der Person zugeschriebene Motivation beeinflussen das Urteil über deren Leistung.⁴²⁰

Attributionsfehler liegen vor, wenn das Zustandekommen der Leistung nicht den tatsächlichen Faktoren oder ggf. nicht den richtigen Personen zugeschrieben wird.⁴²¹ Dabei geht es auch darum, *situationale Einflüsse richtig einzuschätzen*. Im Zusammenhang mit Attributionsfehlern ergibt sich unter anderem eine Schwierigkeit aus dem Umstand, dass Führungskräfte teilweise die Tätigkeiten und Leistungen ihrer Mitarbeiter/innen gar nicht genau kennen, insbesondere wenn eine hohe Führungsspanne vorliegt, bei der einer Führungskraft sehr viele Mitarbeiter/innen zugeordnet sind.⁴²²

Situationale Faktoren und Attribution von Leistungen

Überdies sind situationale Faktoren auch für das Zustandekommen von Leistungen nicht unerheblich.⁴²³ *Situationale Gegebenheiten* sind demnach sowohl in ihrer *Wirkung auf die Leistung*, als auch in ihrer *Wirkung auf die Beurteilung der Leistung* zu berücksichtigen. In der theoretischen Einordnung der Begriffe in Kapitel I ist ersichtlich geworden, dass *Leistungsbeurteilungen, ebenso wie die Leistung selbst*, verschiedenen Determinanten unterliegen.

Für die *Leistung* selbst sind dabei als Determinanten das 'Wollen', das 'Können' und das 'Dürfen' in den Blick genommen worden. 'Wollen' ist dabei im Sinne der Leistungsbereitschaft und Motivation zu verstehen, 'Können', zum einen (zumeist vorwiegend) im Sinne der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten und zum anderen im Sinne situationsbedingter Faktoren und der Möglichkeiten, Leistung erbringen zu können, und schließlich das 'Dürfen' im Sinne dessen, dass auch entsprechende Aufgaben, sowie Handlungs- und Entscheidungskompetenzen vorliegen oder übertragen werden.⁴²⁴

⁴¹⁹ vgl. Latham & Mann, 2006, 299; Zt. ebd., 299.

⁴²⁰ vgl. ebd., 300f.

⁴²¹ vgl. u.a. Breisig, 2005, 186.

⁴²² vgl. Haller, 2010a, 54.

⁴²³ vgl. u.a. Breisig, 2005, 197ff, und Kane, 1993, 84ff, 86.

⁴²⁴ vgl. Kapitel I.

‘*Wollen*’ ließ sich dabei weitgehend als personaler Faktor auffassen, mit Blick darauf, dass auch diese Determinante zum Teil situational oder durch die Bedingungen innerhalb einer Organisation beeinflusst werden können⁴²⁵. Das ‘*Können*’ umfasst mit Kenntnissen und Fähigkeiten sowohl personale Determinanten (durch Weiterbildung in gewissem Maße auch situational beeinflussbar), als auch situationale Bestimmungsgrößen wie Arbeitsbedingungen, Information etc. (letztere lassen sich wiederum als auch durch personale Faktoren zumindest teilweise beeinflussbar auffassen). Das ‘*Dürfen*’, welches insbesondere die Übertragung angemessener Aufgaben und Handlungsspielräume einschließt, lässt sich als vorwiegend situationale Determinante von Leistung auffassen, die es überhaupt erst ermöglicht, dass Leistung gezeigt werden kann.⁴²⁶ Daraus ergeben sich sehr verschiedene Aspekte des Zustandekommens von Leistung, die idealerweise von Beurteilern zu berücksichtigen sind.

Schließlich können in gewissem Sinne auch die ‘*Interaktionen und Erwartungen zwischen Beurteiler und zu Beurteilendem*’ als situational aufgefasst werden.⁴²⁷

Kane (1993) geht hinsichtlich der *situationalen Einflüsse* davon aus, dass *Leistungen und Ergebnisse* im beruflichen Kontext in der Regel nur zu einem Teil überhaupt von Mitarbeitern

⁴²⁵ Dass organisationale Rahmenbedingungen wie Unternehmenskultur, interne Organisation, Ordnungs- und Personalpolitik auch auf motivationale Aspekte (insbesondere Leistungsbereitschaft, Engagement, Fehlzeiten und Fluktuation) Einfluss nehmen, ist in unterschiedlichen Untersuchungen aus verschiedenen Disziplinen gezeigt worden, vgl. dazu u.a. Herzberg, 1996, Jaeger, 2004, Nerdinger, 2007a; vgl. dazu auch die Arbeiten zur organisationalen Gerechtigkeit, vgl. Abschnitt II.1. Auch das Können wird organisational beeinflusst, durch Arbeitsmittel, ebenso wie durch die (Regelung der) Kooperation mit anderen Abteilungen und der Zulieferung von Informationen aus anderen Abteilungen. Letzteres, nämlich alle organisationalen Komponenten, werden jedoch auch häufig unter ‘Dürfen’ subsumiert. Baumann (2013) bezieht zusätzlich noch das Wissen ein und fasst Leistung als das Produkt von Wissen, Können, Wollen und Dürfen auf: Damit kommt er in seinem Fazit klar zu dem Schluss: „Wenn einer der Faktoren Null ist, ist das ganze Produkt gleich Null.“ ebd. 7. Intention bei Baumann ist zu zeigen, dass auch bei kompetentem Personal Projekte scheitern können, wenn auf organisationaler Ebene nicht die richtigen Aufgaben oder die entsprechende Verantwortung übertragen werden.

⁴²⁶ vgl. Winkler & Hofbauer, 2010, 178f; sowie Pleier, 2008, 71, vgl. ebenso Kapitel I, Abschnitt ‘Feedback, Leistungsbeurteilungen & Beurteilungsgespräche’. Es ließe sich sagen, dass auch das ‘Dürfen’ zu einem gewissen Teil personal beeinflussbar sein kann, wenn es darum geht, gewisse Aufgabenzuweisungen und Handlungsspielräume geltend zu machen oder einzufordern. Da die letztendliche Entscheidung über diese Spielräume an dieser Stelle jedoch bei der Führungskraft bzw. der Organisation liegt, liegt jedoch nur eine eingeschränkte Beeinflussbarkeit vor, aber nicht die Möglichkeit der Steuerung.

⁴²⁷ vgl. ebd. [Fleenor et al., 2010]. Bei Fleenor et al., 2010, werden die zuletzt genannten Interaktionen gesondert betrachtet, vgl. ebd., 1017ff.

zu verantworten sind. Sie legt in ihrem Überblick zur Frage situationaler Einflussfaktoren dar, dass diese bislang weitgehend als sog. Moderatoren von Leistung aufgefasst wurden, ihnen demnach also nur ein mittelbarer Einfluss zugeschrieben wurde. Kane hingegen argumentiert, dass *‘situational constraints’* (situational bedingte Hindernisse, Einschränkungen, Restriktionen) als eigenständige unabhängige Variablen Leistung beeinflussen.⁴²⁸ Dazu zählt sie insbesondere arbeitsrelevante Informationen, Arbeitsmittel und Ausstattung, Materialien, Budget, erforderliche Unterstützung und Zuarbeit durch andere, Aufgabenvorbereitung, zur Verfügung stehende Zeit und die Arbeitsumgebung.⁴²⁹ Auch Baumann (2013) misst organisationalen Faktoren unabhängig vom Wissen und Können der beteiligten Personen im Hinblick auf erfolgreiche Projekte eine große Rolle zu. Dabei geht es unter anderem um Ressourcen, einschließlich der Ressource Zeit, ebenso wie das komplexe Zusammenspiel zwischen *‘Dürfen’* im Sinne der Delegation von Handlungsbefugnis und Verantwortung, jedoch im Hinblick auf das *‘Wollen’* auch darum, diese Spielräume wahrzunehmen.⁴³⁰ Betrachtet man berufliche Kontexte etwas näher, so wird deutlich, dass diese Einschätzungen der Realität durchaus zu entsprechen scheinen: Werden Ziele und Aufgaben nicht generell unter grundlegenden Gesichtspunkten sowie unter Einräumung gewisser Handlungs- und Entscheidungskompetenzen abgestimmt, kann dies Arbeit und Leistung behindern.⁴³¹ Fleenor et al. (2010) nennen hinsichtlich situationaler bzw. kontextueller Einflüsse unter anderem auch die Ernsthaftigkeit bzw. Bedeutung der Situation ebenso wie kulturelle Einflüsse. Interessanterweise zeigt sich an dieser Stelle wiederum, dass diese Faktoren sich auf das Verhalten bzw. Arbeitsverhalten auswirken (und damit, so anzunehmen, letztendlich auf die zu beurteilende Leistung), ebenso wie auf die Beurteilung der Leistung.⁴³²

⁴²⁸ vgl. Kane, 1993, 84.

⁴²⁹ vgl. Kane, 1993, 86, die hier Faktoren nach Peters & O’Connor, 1980, heranzieht.

⁴³⁰ vgl. Baumann, 2013, 1ff, 6f.

⁴³¹ Später wird im Abschnitt II.4 deutlich, dass einer der Hauptgesichtspunkte von Zielen und Zielvereinbarungen ist, sich gemeinsam über grundlegende Richtungen, Rahmenbedingungen, Entscheidungs- und Handlungskompetenzen, sowie Ziele klar zu werden und diese zu operationalisieren. Moderne Unternehmen (bspw. BMW) haben deshalb bereits komplexe Ziel-Prozesse implementiert, die die Expertise sämtlicher Bereiche einschließlich Basis einbeziehen und regelmäßig stattfinden. Empirische Untersuchungen stützen dieses Procedere, u.a. konnte gezeigt werden, dass Partizipation nicht (nur) aus humanitären oder motivatorischen Gründen sinnvoll ist, sondern die größte Wirkung von der Einbeziehung der fachlichen Expertise der Mitarbeiter/innen ausgeht, vgl. dazu näheres Abschnitt II.4.

⁴³² Es wird davon ausgegangen, dass Personen in ernsthaften Situationen zielstrebig und eindeutig handeln und auch Beurteilungen in derartigen ernsthaften Situationen nicht so breit gefächert ausfallen, wie in lockeren Situationen, ebenso aber, dass sich Verhaltensweisen und Kompetenzen stärker zeigen, vgl. Fleenor et al., 2010, 1015. Inwieweit dies für eine akkurate Beurteilung im organisationalen Kontext relevant ist, wird bei Fleenor et al. nicht weiterverfolgt.

Fleenor et al. (2010) nennen als empirisch gestützte kontextuelle Einflussfaktoren weiter auch das *Beurteilungssystem selbst*, einschließlich der Ziele und Zwecke von Beurteilungen, die Beurteilungsskalen, die Schwierigkeit der Beurteilungsaufgabe, Vertrauen in das Beurteilungssystem, die Teilnahme von Beurteilern an Beurteiler-Schulungen und nicht zuletzt Normen, die sich in Gruppen oder Organisationen entwickeln, bspw. zu der Frage, ob durchschnittliche oder unterdurchschnittliche Beurteilungen akzeptabel oder eher inakzeptabel sind.⁴³³ Murphy et al. (1989) argumentieren, dass entsprechend zahlreicher Studien sowohl die Beurteilungszwecke, als auch die zeitliche Komponente (Delay) - nämlich die Zeit die zwischen erbrachten Leistungen und deren Beurteilung vergeht - einen Einfluss auf die Akkuratheit von Beurteilungen haben, und können in ihrer eigenen experimentellen Studie exemplarisch entsprechende Zusammenhänge feststellen.⁴³⁴

Kulturelle Faktoren spielen auch dahingehend eine Rolle, dass anscheinend in eher individualistisch orientierten Kulturen im Westen eine größere Bereitschaft besteht, individuell differenzierte Urteile abzugeben, als in kollektivistischen Kulturen, in denen der Beitrag des Einzelnen weniger stark bewertet wird und mehr Wert auf den Erhalt der guten Zusammenarbeit gelegt wird.⁴³⁵

⁴³³ vgl. Fleenor et al., 2010, 1015ff. Dabei spielen bei der Beurteilung selbst verschiedene Umstände eine Rolle, wie bspw. ob positive oder negative Ereignisse bei der Beobachtung zugrunde gelegt werden, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Reihenfolge Beurteilungen verschiedener Personen stattfinden (primacy and recency effects), welche Position der Beurteiler gegenüber der zu beurteilenden Person hat (bspw. ob gleichrangige Personen beurteilt werden), die Interdependenz von Aufgaben (die die Zuschreibung der Leistung zu einer bestimmten Person erschwert), vgl. Fleenor et al., 2010, 1015, 1016, 1017. An dieser Stelle ist erkennbar, dass situationale Faktoren, die die Beurteilung beeinflussen, und wahrnehmungspsychologische Faktoren stark miteinander einhergehen. Hinsichtlich gut konzipierter Beurteilerschulungen liegen einige empirische Untersuchungen vor, die zeigen, dass diese die Beurteilungsfähigkeiten deutlich verbessern, vgl. ebd. 1016.

⁴³⁴ vgl. Murphy et al., 1989, 344f. Die zeitliche Spanne zwischen Beobachtung und Beurteilung von 1 bis 7 Tagen aus der konkreten Untersuchung kann allerdings nicht als vergleichbar mit Leistungsbeurteilungen in Organisationen gesehen werden. Die Autoren weisen einschränkend auch darauf hin, dass die aus dieser experimentellen Studie gewonnen Ergebnisse in der Gesamtbetrachtung für Leistungsbeurteilungen im Feld wenig bedeutsam erscheinen, vgl. ebd., 352.

⁴³⁵ vgl. Fleenor et al., 2010, 1015. Dazu anzumerken ist, dass neuere Forschungen bereits Ende des letzten Jhds. darauf hindeuten, dass sich in Folge der Globalisierung an dieser Stelle Verschiebungen hinsichtlich der Sichtweise gerechter Verteilungen ergeben. Miles & Greenberg (1993) argumentieren, dass Mitarbeiter/innen in westlichen Organisationen tendenziell *proportional gerechte* Verteilungen (entsprechend dem geleisteten Beitrag) bevorzugen, während in asiatischen Kulturen eher *gleiche* Verteilungen (unabhängig vom Beitrag) als angemessen angesehen werden. Chen (1995) hat jedoch ermittelt, dass amerikanische Organisationen weg vom westlichen Profitstreben wieder mehr menschliche Werte betonen und hingegen in asiatischen Kulturen, insbes. China, die Tendenz besteht, individualistisches profitorientiertes Leistungsstreben nach Vorbild des Westens stärker in den Vordergrund zu stellen. Chen geht deshalb davon aus, dass auch das Gerechtigkeitsempfinden sich entsprechend anpasst, vgl. Cropanzano & Greenberg, 1997, 325f: → Chen, C. C. (1995). New trends in rewards allocation preferences: A Sino-US comparison. *Academy of Management Journal*, 38, 408-428.

Schließlich bleibt die Frage offen, inwiefern Beurteiler/innen in der Lage sind, diese (zahlreichen) situationalen Einflüsse zu berücksichtigen. Jawahar (2005) konnte dazu in 3 Experimenten zeigen, dass Beurteiler situationale Faktoren sehr wohl berücksichtigen. Beurteiler mit Fähigkeiten zum Selbst-Monitoring, welches Fähigkeiten zur regelmäßigen Selbstbeobachtung und das In-Betracht-Ziehen situationsbedingter Faktoren einschließt,⁴³⁶ beurteilten dabei situationsangemessener als Beurteiler ohne diese Fähigkeiten.⁴³⁷ In einer früheren Studie (2001) hatte Jawahar allerdings auch ermittelt, dass 'self-monitoring' auch mit Milde in der Beurteilung einhergeht.⁴³⁸ Situationale Faktoren werden demnach von Personen mit Fähigkeiten zum Selbst-Monitoring stärker berücksichtigt, führen aber auch - bzw. möglicherweise gerade deshalb - zu milderer Beurteilungen. Da es sich allerdings um experimentelle Studien handelt, wirft Jawahar (2005) sehr wohl die Frage auf, ob angesichts der Untersuchungen zu mikropolitischen Verhalten in Organisationen (mit Bezug zu Gioia, Longenecker & Sims, 1987, u.a.) die Ergebnisse ohne weiteres auf organisationale Kontexte übertragbar sind, oder nicht eventuell gerade die Berücksichtigung oder Nicht-Berücksichtigung situationaler Faktoren für Beurteiler als Argumentationsgrundlage für mikropolitische Beurteilungen diene. Dabei komme möglicherweise jedoch ebenso in Betracht, dass Mitarbeiter ihre schmale Leistung auf organisationale oder situationale Umstände zurückzuführen versuchen. Abhilfe könne an dieser Stelle die Diskussion möglicher Diskrepanzen zwischen Selbst-Beurteilung und der Beurteilung der Führungskraft in Gesprächen bieten, in denen systembedingte Restriktionen aufgedeckt werden, und auch situationale Rahmenfaktoren diskutiert werden können.⁴³⁹

Es zeigt sich damit, dass situationale Faktoren auch mit organisationalen Gegebenheiten und ebenso mit dem Beurteilungssystem selbst verbunden sind, schließlich auch, wenn es um die Frage geht, ob eine argumentationsbasierte Besprechung von Beurteilungen und den situationalen Bedingungen im Rahmen eines Beurteilungssystems ermöglicht wird.

⁴³⁶ vgl. Jawahar, 2005, 23.

⁴³⁷ vgl. Jawahar, 2005, 25f, 27ff.

⁴³⁸ vgl. Jawahar, 2005, 23. In dieser Untersuchung (Jawahar, 2001) wurde der Zusammenhang zwischen 'self-monitoring' und der Berücksichtigung situationaler Rahmenbedingungen nicht betrachtet, vgl. ebd.

⁴³⁹ vgl. ebd., 34 und 32. [Jawahar, 2005].

Mikropolitische Einflüsse auf Beurteilungen

Die in den vorangegangenen Abschnitten in den Blick genommenen *wahrnehmungspsychologischen* und *situationalen Faktoren* werden - soweit sie auf die Beurteilung bezogen sind - zumeist mehr auf *unbewusste Prozesse* zurückgeführt. Andererseits wird auch vielfach diskutiert und untersucht, inwiefern *bewusste Einflussnahmen* Beurteilungen verzerren. Neben individuell mehr oder weniger bewusst vorliegenden eigenen Einstellungen, die sich auf Milde oder Strenge von Beurteilungen auswirken, wird in der Forschung auch die bewusste Manipulation von Beurteilungen diskutiert und untersucht. Dabei wird angenommen, dass derartige geringfügigere oder stärkere Manipulationen von Beurteilungen das Ziel verfolgen, persönliche oder organisationale Ziele durchzusetzen - nicht immer mit negativen Absichten, auch Besser-Beurteilungen mit dem Ziel einer positiven Einflussnahme auf die Beziehung zu Mitarbeitern/innen fallen partiell darunter.⁴⁴⁰ Das Thema *‘Mikropolitik’* bzw. *‘organizational politics’* umreißt das Kernthema bewusster Besser- oder Schlechter- Beurteilungen. Dabei nehmen die Rahmenbedingungen in Organisationen bzw. Unternehmen ebenso eine Rolle ein. Aus dieser Thematik können sich auch Auswirkungen auf die Einstellungen von Mitarbeitern/innen gegenüber Leistungsbeurteilungen und deren Akzeptanz ergeben, weiterhin nimmt die Thematik insgesamt einen nicht unbeachtlichen Anteil in der wissenschaftlichen Betrachtung von Leistungsbeurteilungen ein.

Longenecker, Gioia und Sims, die zweifellos als Klassiker zum Thema Mikropolitik gelten können, widmen sich in verschiedenen Beiträgen dem Thema *‘Politics in Performance Appraisal’* (Longenecker, Gioia & Sims, 1987, Longenecker, 1989, Gioia & Longenecker, 1994) und gehen der Frage nach, inwieweit mikropolitische Erwägungen - *‘political considerations’*⁴⁴¹ - im Sinne von interessengeleiteten Überlegungen zu den möglichen Konsequenzen einer Beurteilung, in Leistungsbeurteilungen einfließen. In diesem Forschungskontext verstehen die Autoren unter *‘politics’* jeden bewussten oder

⁴⁴⁰ Ein Review zu den bisherigen Forschungen zum Thema bieten Spence & Keeping, 2011, mit dem Titel *‘Conscious rating distortion in performance appraisal (...)’*. Im Jahr 2013 offerieren sie ein komplexes Erklärungsmodell für die verschiedenen Einflussfaktoren (*‘The road to performance ratings is paved with intentions (...)’*, Spence & Keeping, 2013); Einige Autoren schließen „Besser-Beurteilungen“ aus dem Konzept aus und sehen nur Manipulationen im eigenen Interesse als *‘political’* s.u., u.a. Latham & Dello Russo, 2008.

⁴⁴¹ Longenecker, 1989, 77.

wohlüberlegten Versuch, eigene Interessen oder Interessen der Organisation mittels der Beurteilung Untergebener zu behaupten, zu kontrollieren oder zu schützen.⁴⁴²

Zur Interviewstudie bei Longenecker, Gioia & Sims, 1987:

In einer Interviewstudie (Longenecker, Gioia & Sims, 1987) mit 60 Führungskräften aus sieben großen Unternehmen untersuchen sie den Einfluss von verschiedenen Interessenlagen auf die Leistungsbeurteilung. Die im Mittel mehr als eineinhalb Stunden dauernden vertraulich geführten teilstrukturierten Interviews fanden unter höherrangigen Führungskräften mit jeweils langjähriger Erfahrung beim Erstellen von Leistungsbeurteilungen statt. Es wurden dabei nur diejenigen Nennungen als 'Befunde' gewertet, die von mindestens 72% und bis zu 95% der befragten Führungskräfte genannt wurden.⁴⁴³ Die Ergebnisse zeigen, dass in Leistungsbeurteilungen regelmäßig anderweitige Interessen einfließen. Die Autoren konstatieren „In fact, executives admitted that political considerations nearly always were part of their evaluation process.“⁴⁴⁴

Auf der einen Seite der Nennungen standen dabei interessanterweise *wissentliche 'Besser'-Bewertungen* von Mitarbeitenden, oft auch in guten Absichten: Häufigste Gründe waren insbesondere, man glaube, eine schlechtere Bewertung wirke sich negativ auf Motivation und Leistung aus, einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin etwas bessere Verdienstmöglichkeiten zu geben, insbesondere wenn die Marge dafür gering war, Personen zu schützen, die aufgrund von persönlichen Problemen schlechtere Leistungen erbrachten, eine quasi-öffentliche Dokumentation schlechterer Leistungen zu vermeiden, da in vielen Fällen Beurteilungen doch später von Dritten gelesen werden könnten, Konfrontationen zu vermeiden oder schlecht-leistende Mitarbeiter oder Mitarbeiter, die nicht ins Team passen, dazu zu bewegen, sich weg zu bewerben, oder gar ein

⁴⁴² vgl. Longenecker, Sims, Gioia, 1987, 184, Longenecker, 1989, 77, sowie Gioia & Longenecker, 1994, 48. Die etwas weiter gefasste Definition, die die 'Interessen der Organisation' im Verständnis von 'politics' einschließt, findet sich erst im Beitrag von 1994. Es ist aufgrund der inhaltlichen Darstellungen davon auszugehen, dass diese Ergänzung des Begriffsverständnisses eher *nicht* spezifisch dem Thema 'Führungskräftebeurteilung' (Beitrag 1994) geschuldet ist, sondern aus den Ergebnissen der Untersuchungen resultiert.

⁴⁴³ vgl. Longenecker, Sims, Gioia, 1987, 184. Klassifizierung und Häufigkeiten der Nennungen von Aussagen aus über 100 Stunden Tonbandaufzeichnungen wurden dabei in einem zweistufigen Verfahren von 3 Auswertern vorgenommen und geprüft, wobei die Reliabilität für die festgestellten Häufigkeiten zwischen den beiden Endauswertern bei $r = 0.94$ lag, vgl. ebd.

⁴⁴⁴ vgl. Longenecker, Sims, Gioia, 1987, ebd.

gutes Verhältnis zum Mitarbeiter/zur Mitarbeiterin. Eine größere Zurückhaltung referierten die befragten Manager hinsichtlich *wissentlicher Abwertungen* in Beurteilungen, aufgrund der möglichen Probleme, die mit einer solchen Taktik verbunden waren. Dennoch wurden abwertende Beurteilungen vorgenommen, um Mitarbeiter wieder in Richtung stärkerer Leistung 'wachzurütteln', rebellischen Mitarbeitern eine Lektion zu erteilen, wer das Sagen hat, schwierigen Mitarbeitern die Botschaft zu erteilen, in Betracht zu ziehen, das Unternehmen zu verlassen oder auch um Vorgaben des Unternehmens zu entsprechen, oder Mitarbeiter 'nicht zu gut' zu bewerten.⁴⁴⁵ Verschiedene Gegebenheiten im Unternehmen beeinflussten ferner das Einfließen politischer Überlegungen in Leistungsbeurteilungen, darunter auch, inwieweit derartige Taktiken vom Top Management unterstützt wurden und insbesondere inwieweit das Top Management selbst politische Überlegungen in die Leistungsbeurteilungen ihrer Unterstellten einfließen ließ.⁴⁴⁶ Insgesamt befanden die befragten Führungskräfte ihr Verhalten selbst jedoch nicht als 'per se politisch' und ebenso nicht als fehlerhaftes Beurteilen, vielmehr sahen die Führungskräfte selbst ihr Verhalten als diskrete Einflussnahme, die für ein zielführendes Management erforderlich sei.⁴⁴⁷

Noch etwas 'politischer' und etwas deutlicher scheinen die Ergebnisse einer zweiten Studie (Gioia & Longenecker, 1994) bezogen auf die Führungskräftebeurteilung: In diesem Zusammenhang sprechen Gioia und Longenecker (1994) davon, dass höherrangige Individuen bei der Verwendung von 'politics' in der Beurteilung 'eigene Vorteile' suchen oder aufrecht erhalten wollen.⁴⁴⁸ In dieser Studie wurden 83 höherrangige Führungskräfte aus 8 Unternehmen interviewt, die aber mindestens noch eine Führungskraft über sich hatten. Summarisch fassen die Autoren 5 Themen zusammen, die sich aus den Interviews ergeben, darunter die Feststellung, dass Beurteilungsprozesse umso politischer werden, je höher man in einem Unternehmen steigt, und dass 'Leistung' nicht notwendigerweise die Grundlinie für Beurteilungen darstellt, sondern Beurteilungen vielmehr von der Agenda des Chefs, dem Ansehen der Person, und dem aktuellen politischen Klima in der Organisation beeinflusst werden.⁴⁴⁹

⁴⁴⁵ vgl. Longenecker, Sims, Gioia, 1987, 189, 190, sowie Longenecker, 1989, 78.

⁴⁴⁶ vgl. Longenecker, Sims, Gioia, 1987, 187.

⁴⁴⁷ vgl. Longenecker, 1989, 78.

⁴⁴⁸ vgl. Gioia & Longenecker, 1994, 48.

⁴⁴⁹ vgl. ebd. 49 & 50f.

Latham & Dello Russo (2008) verstehen referierend auf Mintzberg (1983) unter 'politics' - leicht abweichend von Longenecker, Gioia & Sims -, ausschließlich Handlungen im Sinne eigener Interessen oder im Interesse von Gruppen, die - zurückgehend auf Kacmar & Baron (1999) - darauf gerichtet sind, eigene Interessen ohne Rücksicht auf das Wohlergehen anderer voranzutreiben.⁴⁵⁰ Ausgeschlossen sind Handlungen, die offiziell vom Unternehmen vorgegeben oder sanktioniert werden.⁴⁵¹ Damit bleiben bspw. 'Besser-Beurteilungen' mit Blick auf die Motivation eines Mitarbeiters oder Vorgaben des Unternehmens, Beurteilungen nicht zu positiv ausfallen zu lassen, wie beides bei Longenecker et al. einbezogen, unter diesem Blickwinkel von 'politics' außer Betracht.

Entsprechend der Ausführungen von Latham & Dello Russo bezieht dagegen ein von Tziner et al. (1996) entwickelter Fragebogen mit 25 Items zur Messung politischer Erwägungen in Leistungsbeurteilungen (QPCPA – Questionnaire of Political Considerations in Performance Appraisal) die fünf Aspekte (a) Erwerb persönlicher Vorteile, (b) Ausübung von Kontrolle, (c) Vermeidung von Konfrontationen mit Beschäftigten über niedrige Leistungsbeurteilungen, (d) die Motivierung von Mitarbeitern und (e) die Aufrechterhaltung eines positiven Betriebsklimas ein.⁴⁵²

In einer Studie unter Verwendung von 15 Items aus dem QPCPA kann Poon (2004) ein zweidimensionales Konstrukt⁴⁵³ herausarbeiten, mit den zwei Dimensionen 'motivationale Motive' und 'persönliche Voreingenommenheit einschließlich Sanktionierungsmotive'.⁴⁵⁴ Die Dimension 'motivationale Motive' bezog dabei die Absichten eines Vorgesetzten ein,

⁴⁵⁰ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 389; → Mintzberg, H., 1983. Power in and around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 408, sowie → Kacmar, R.M., Baron, R.A., 1999. Organizational politics: the state of the field, links to related processes and an agenda for future research, pp. 1 – 39 in Research in Human Resource Management Vol. 17. Ed. G.R. Ferris. Greenwich CT: JAI Press, vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 407.

⁴⁵¹ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 389.

⁴⁵² vgl. ebd., 398, → Tziner, Latham, Price & Haccoun, 1996, und Tziner, A., 1999, vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 410.

⁴⁵³ Tziner et al., 1996, sowie Tziner, 1999, können anhand ihres Fragebogens QPCPA (zunächst) die Eindimensionalität des Konstrukts zeigen, vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 398, im Ggs. zu Poon, 2004, der ein zweidimensionales Konstrukt unter Verwendung von 15 Fragen aus dem QPCPA misst, vgl. ebd., sowie Poon, 2004, 327.

⁴⁵⁴ vgl. Poon, 2004, 322, 327, Poon sieht in politischem Verhalten ebenso wie Latham & Dello Russo grundsätzlich Verhalten, das strategisch darauf gerichtet ist, eigenes Interesse zu maximieren (in Anlehnung an Ferris, 1989), vgl. Poon, 2004, 323.

Mitarbeiter zu belohnen und ein positives Klima aufrechtzuerhalten. Auf der anderen Seite umfasste die Dimension 'persönliche Voreingenommenheit einschließlich Sanktionierungsmotive' die Neigung eines Vorgesetzten sich mit Günstlingswirtschaft zu beschäftigen und Bestrafungstaktiken zu verwenden.⁴⁵⁵ An den Ergebnissen ist insbesondere interessant, dass nur die letztgenannte Dimension - nämlich die Änderung von Leistungsbeurteilungen aufgrund 'persönlicher Voreingenommenheit einschließlich Sanktionierungsmotive' - sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit und positiv auf die Absichten, den Arbeitgeber zu wechseln, auswirkte,⁴⁵⁶ die erstgenannte Dimension jedoch auf diese beiden Faktoren keine Auswirkungen zeigte.⁴⁵⁷

Latham & Dello Russo (2008) dokumentieren ferner Ergebnisse verschiedener empirischer Studien nach denen 'organizational politics' - also ganz allgemein das Betreiben von Interessenpolitik in Organisationen - negativ korreliert ist mit der Wahrnehmung distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit im Unternehmen,⁴⁵⁸ und darüber hinaus auch mit der Arbeitszufriedenheit negativ korreliert ist (Ferris & Kacmar, 1992).⁴⁵⁹ Weiterhin ist Mikropolitik in Unternehmen oder Organisationen - empirisch gemessen an der Wahrnehmung mikropolitischer Aktivitäten und Bestrebungen in der Organisation - mit Druck und geringeren Werthaltungen assoziiert und zeigt auch Auswirkungen auf die Leistung, insbesondere wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie kognitive Ressourcen dafür aufbringen müssen, Wege zu finden, sich mit Themen zu befassen, die aus dem selbstbezogenen Verhalten anderer entspringen.⁴⁶⁰ Latham & Dello Russo referieren daneben auch Ergebnisse aus Studien, nach denen Leistungsbeurteilungen insgesamt mehr die 'gesamten Voreingenommenheiten' des Beurteilers widerspiegeln, als die Leistungen des Mitarbeiters, dass Wissen und Können einer Person nur einen kleinen Teil der Beurteilung ausmachen, und dass die Beurteilung von Frauen durch ihr Geschlecht beeinflusst wird.⁴⁶¹ In einer größeren Studie wurde gezeigt, dass die Beurteilungen von Frauen, Farbigen und Asiaten schlechter ausfallen - auch nach

⁴⁵⁵ vgl., Latham & Dello Russo, 2008, 398, sowie Poon, 2004, 327.

⁴⁵⁶ Dabei waren jedoch die Absichten, den Arbeitgeber zu wechseln ('turnover intentions'), vermittelt durch die den Faktor 'Arbeitszufriedenheit', also nicht für sich allein gesehen signifikant, vgl. Poon, 329.

⁴⁵⁷ vgl., Latham & Dello Russo, 2008, 398, sowie Poon, 2004, 328.

⁴⁵⁸ vgl. ebd. 390, → Andrews & Kacmar, 2001, vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 406.

⁴⁵⁹ vgl. ebd. 391, sowie 406. [Latham & Dello Russo, 2008].

⁴⁶⁰ vgl. ebd. 391, → Vigoda-Gadot, 2000 und 2002, vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 410.

⁴⁶¹ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 396, beziehungsweise auf ein Review von Latham & Mann, 2006, die bereits Studien dazu zusammenfassten.

Herausrechnung zahlreicher anderer Faktoren, wie Alter, Bildung, Betriebszugehörigkeit, Gehaltsstufe, Funktion etc.⁴⁶²

Interessant scheint ein Befund aus einer Studie von [Harrell-Cook, Ferris & Dulebohn \(1999\)](#) nach dem Menschen 'politisches Verhalten' in Organisationen anscheinend als Bewältigungsmechanismus erlernen, indem sie sich an Verhaltensweisen beteiligen, die dazu dienen, sich beliebt zu machen, und es für ihre eigene Zielerreichung als förderlich erachten, sich an ihrem Vorgesetzten zu orientieren. Wenn dies auf Basis des adaptierten politischen Verhaltens nicht gelingt, ist es wahrscheinlich, dass sie ihren Job verlassen.⁴⁶³ Die Betrachtung weiterer Forschungsbeiträge zeigt die Zusammenhänge noch wesentlich komplexer. [Lind & Early](#) dokumentieren in ihrem Beitrag 'Procedural Justice and Culture' (1992) bereits, dass auch psychologisch gesehen ein vielfältiges Zusammenspiel zwischen Gruppenzugehörigkeitsbestrebungen, Gruppenwerten und Gruppeninteressen, sowie Einzelinteressen die Thematik beeinflussen.⁴⁶⁴ Damit wird deutlich, dass hier auch eine starke Verwobenheit mit anderen Einflussfaktoren wie auch bspw. kognitiven Beurteilungsfehlern vorliegt, und es lässt sich darauf zurückkommen, dass [Woschée \(2012\)](#) argumentierte, dass gerade Mildefehler, Strengfehlern oder der 'similar-to-me'-Effekt häufig in einen sozialen Kontext eingebettet sind.⁴⁶⁵

Schließlich scheinen 'organizational politics' auch Ausdruck und Spiegel der Organisationskultur zu sein, wie einige Autoren konstatieren,⁴⁶⁶ und diese scheint Mitarbeitern insbesondere über das Personalmanagement kommuniziert zu werden, einschließlich der Leistungsbeurteilung.⁴⁶⁷ Ferner dokumentieren Latham & Dello Russo, dass die vorhandene Forschung weitgehend darauf hinweist, dass sich 'organizational politics' negativ auf die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter auswirken.⁴⁶⁸

⁴⁶² vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 396, → Landau, J., 1995, vgl. ebd. 408.

⁴⁶³ vgl. ebd., 392, sowie 407. [Latham & Dello Russo, 2008].

⁴⁶⁴ vgl. Lind & Early, 1992. Im Gesamtkontext geht es Lind & Early insbesondere darum, zu zeigen, dass kollektivistische Belange wie Gruppenzugehörigkeitsbestrebungen in westlichen Ländern ebenso eine große Rolle spielen, auch wenn unter kulturellen Aspekten von 'individualistisch' geprägten Kulturen gesprochen wird. Andersherum argumentieren Lind & Early, dass auch in 'kollektivistisch' geprägten Kulturen individuelle Belange der prozeduralen Gerechtigkeit durchaus eine mit dem 'Westen' vergleichbare Rolle spielen, vgl. ebd. 229, 237, 239f.

⁴⁶⁵ vgl. Woschée, 2012, 31, vgl. Abschnitt 'Wahrnehmungspsychologische Einflussfaktoren auf die Beurteilung'.

⁴⁶⁶ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 393, mit Verweisen auf → *Ferris, G.R. et al., 1989*; siehe Latham & Dello Russo, 2008, 406; sowie auf → *Frost, P., 1987*, siehe Latham & Dello Russo, 2008, 407.

⁴⁶⁷ vgl. ebd., 393, → *Tichy, N.M., 1983*, vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 409.

⁴⁶⁸ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 402.

In Anbetracht dieser Hintergründe bleibt zu fragen, ob 'political behaviour' in Organisationen - und ebenso der Einfluss politischer Erwägungen in Leistungsbeurteilungen - eine Gegebenheit ist, oder ob es möglich ist, dieses Verhalten zu minimieren. Ein Ansatz ist an dieser Stelle, so Longenecker (1989), die Thematik in regelmäßige Schulungen der Führungskräfte einzubinden, die darauf zielen könnte, die eigene Beurteilungsweise und die möglicherweise mit einer Beurteilung verbundenen eigenen Ziele zu überdenken, Beurteilungen häufiger und kontinuierlicher anzugehen, längerfristige Strategien für Beurteilungen zu entwickeln und Beurteilungen auf Vertrauen aufzubauen.⁴⁶⁹

Latham & Dello Russo (2008) zeigen aus der Synthese der vorliegenden Literatur weitere verschiedene Lösungsansätze auf, die nicht jeweils für sich gesehen, sondern mehr kumulativ gesehen werden können: Als ein nicht weiter theoretisch basierter jedoch argumentativ naheliegender Lösungsansatz wird beispielsweise das 360-Grad Feedback gesehen, dessen Nutzung Führungskräften bewusst machen könnte, dass die von Ihnen abgegebene Beurteilung später vom Mitarbeiter und sogar vom eigenen Vorgesetzten im Lichte einer Reihe weiterer Beurteilungen gesehen wird, die der Mitarbeiter von anderen erhält (Latham & Dello Russo, 2008). Dies, so Latham & Dello Russo, könne es Führungskräften erschweren, eine Beurteilung zu 'politisieren'.⁴⁷⁰ Allerdings ließe sich gegen diesen Lösungsansatz von Latham & Dello Russo einwenden, dass damit lediglich bewusste Täuschungsversuche abgewendet würden, unbewusste und von eigenen Vorbehalten oder einseitigen Sichtweisen gefärbte Beurteilungen würden auch mit einem 360-Grad Feedback - zumindest allein für sich gesehen, ohne weitere Schulungen oder Einbezug weiterer Lösungsansätze - nicht sehr gemindert werden können. Es lässt sich außerdem davon ausgehen, dass auch die Beurteilungen anderer Beteiligter nicht frei von Mikropolitik sein könnten. So wäre es naheliegend, dass in einer Organisation, in der 'politics' an der Tagesordnung sind, auch Kollegen/innen nicht frei von eigenen Erwägungen beurteilen, bspw. dazu, wie sich die Beurteilung eines Kollegen/ einer Kollegin wohl auf die eigene Situation auswirken könnte - und dies ggf. auch im Zusammenhang mit Situationen, in denen eine 'in-group' oder 'out-group' - Membership in der Beziehung zu Vorgesetzten eine Rolle spielt. Damit wären schließlich die Organisationen gefragt, Mikropolitik auf Basis von transparenten Werten und Verfahren zu reduzieren.

⁴⁶⁹ vgl. Longenecker, 1989, 79, 80, vgl. ebenso Latham & Dello Russo, 2008, 401.

⁴⁷⁰ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 401.

Longenecker (1989) sieht im Hinblick auf mikropolitische Erwägungen in Beurteilungen insbesondere die jeweiligen Organisationen in der Verantwortung, zum einen die Beurteilungsfähigkeiten der Führungskräfte zu stärken, zum anderen aber auch deren Willen zu ermutigen, zielführende Beurteilungen zu führen. Dazu gehört es für Organisationen auch dazu, so Longenecker, eine entsprechende Organisationskultur aufzubauen, mit Vorbild zu führen, intensive und zahlreiche Facetten umfassende Beurteilungstrainings durchzuführen, die in einem Kontext mit Führungskräftebildungen stehen, und ein offenes und positives Beurteilungsumfeld zu schaffen.⁴⁷¹ Auf Basis des theoretischen Rahmens organisationaler Gerechtigkeit, sowohl im Sinne distributiver, als auch im Sinne prozeduraler Gerechtigkeit, schlagen Latham & Dello Russo (2008) vor, dass auch hier im Hinblick auf die Minimierung politischer Erwägungen in Leistungsbeurteilungen Fortschritte erzielt werden können: Schritte wären an dieser Stelle beispielsweise das Verfahren der Leistungsbeurteilung stärker zu formalisieren und dabei Berufungsmöglichkeiten für Mitarbeiter einzurichten, so dass Leistungsbeurteilungen gegebenenfalls einer Korrektur unterzogen werden können.⁴⁷² Überlegungen zu Möglichkeiten der Berufung ('appeal') und der Korrektur von Leistungsbeurteilungen im Rahmen von entsprechenden Verfahren finden sich im Zusammenhang mit prozeduraler Gerechtigkeit bereits bei Leventhal (1980) und Folger, Konovsky & Cropanzano (1992)⁴⁷³, sowie in der Folge u.a. bei Cropanzano & Greenberg (1997), Jacobs & Dalbert (2008) und Colquitt et al. (2001).⁴⁷⁴ Ebenso betonen Latham & Dello Russo die Bedeutung, Fähigkeiten und Motivation von Führungskräften dahingehend zu verbessern, selbst das Einfließen politischer Erwägungen innerhalb der Organisation in Leistungsbeurteilungen zu minimieren.⁴⁷⁵ Dafür gehen sie auch davon aus, dass die Erwartungen des Nutzens, den 'politisch' gefärbte Leistungsbeurteilungen (vermeintlich) einbringen, bewusst reduziert und geändert werden sollten. Ferner gehen die Autoren - insbesondere aufgrund der Forschungslage zum Thema Ziele - davon aus, dass die Vereinbarung spezifischer Ziele die Transparenz im Beurteilungsprozess erhöht und das

⁴⁷¹ vgl. Longenecker, 1989, 81, sowie weitere Punkte, vgl. ebd.

⁴⁷² vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 402. Vorgeschlagen wird dabei auch die Einrichtung ständiger 'Verteidiger' für Mitarbeiter, vgl. ebd.

⁴⁷³ vgl. dazu Näheres in Kapitel II.1 Abschnitt 'Organizational Justice' - Empirische Befunde und Bezug zu Mitarbeitergesprächen, sowie Fußnote 174.

⁴⁷⁴ Leventhal, 1980, befasst sich bereits eingehend mit dem Thema, vgl. ebd. 27 - 55, die Möglichkeit der Berufung ist eines von verschiedenen Kriterien für Leistungsbeurteilungssysteme. Insbesondere argumentiert Leventhal, 1980, auch, dass Berufungsverfahren leicht zugänglich sein müssen und nicht mit anderen oder weiteren negativen Konsequenzen verbunden sein dürfen, vgl. ebd. In der Version von Leventhal, 1980, bei ERIC.Document Reproduction Service (EDRS), 20ff, insbes. 21, 27 und 28.

⁴⁷⁵ vgl. ebd., 402.

Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stärkt, weil hier die Maßstäbe und Kriterien für die Beurteilung bereits im Vorhinein gemeinsam festgelegt werden.⁴⁷⁶ Zielvereinbarungen böten hier, so Latham & Dello Russo, den weiteren Vorteil, dass Führungskräfte lernen, Prioritäten zu setzen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Hindernisse bei der Zielerreichung auszuräumen.⁴⁷⁷

Objektivität von Leistungsbeurteilungen

Für Leistungsbeurteilungen werden zumeist - wie bereits zuvor in Betracht genommen - standardisierte Leistungskriterien herangezogen, um einzelne Bereiche der Leistung zu beurteilen, wie insbesondere die Leistungsergebnisse in Qualität, Quantität und Geschwindigkeit, das Verhalten / soziale Verhalten am Arbeitsplatz, Expertise und aufgabenbezogenes Wissen, persönliche Fähigkeiten sowie Führungsverhalten.⁴⁷⁸ Ganz unabhängig von den bisher diskutierten psychologischen Einflussfaktoren auf Beurteilungen ist in einigen Untersuchungen auch der Versuch unternommen worden, zu überprüfen, ob diese - im allgemeinen standardisierten - Leistungsbeurteilungen insgesamt dazu führen, dass Beurteilungen einigermaßen objektiv ausfallen. Am bekanntesten geworden und sehr häufig zitiert ist zu diesem Thema die Metastudie von [Bommer et al. \(1995\)](#), in der die Forscher insgesamt 40 Feldstudien mit 50 Stichproben herangezogen haben, die es erlauben, einen Vergleich zwischen subjektiver Leistungsbeurteilung und einer objektiven Leistungsmessung zu ziehen. Einbezogen wurden ausschließlich Leistungsmessungen und Leistungsbeurteilungen tatsächlich in Arbeitsverhältnissen befindlicher Mitarbeiter/innen, die (bezogen auf die Leistungsbeurteilung) von ihren Vorgesetzten beurteilt wurden. Untersuchungen aus dem Bereich Forschung und Wissenschaft wurden bewusst nicht verwendet.⁴⁷⁹

⁴⁷⁶ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 403.

⁴⁷⁷ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 404, mit Bezug auf → Borgogni, L. & Pettita, L., 2003, vgl. ebd. 406.

⁴⁷⁸ vgl. u.a. Woschée, 2012, 24; Näheres zu den Kriterien von Leistungsbeurteilungen vgl. Kapitel I, Abschnitt 'Feedback, Leistungsbeurteilungen & Beurteilungsgespräche'.

⁴⁷⁹ vgl. Bommer et al., 1995, 592f. Anzumerken ist, dass die Anzahl der einbezogenen Untersuchungen (hier 40) in Metastudien sich zumeist aus mehreren hundert teilweise auch weit über 1000 Untersuchungen ergibt, nachdem anhand eines strikten Kriterienkatalogs diejenigen Untersuchungen herausgefiltert wurden, die eine solide Datenbasis vorweisen, um den gewünschten Forschungsgegenstand unter den interessierenden Gesichtspunkten auch untersuchen zu können. Bommer et al. haben alle renommierten Fachzeitschriften auf interessierende Untersuchungen durchkämmt, auch haben Bommer et al. in die Untersuchung alle verwendbaren Studien aus einer früheren Metastudie von Heneman (1986) einbezogen, vgl. ebd., deren Ergebnisse unter anderem im Focus standen.

Bommer et al. (1995) prüfen in ihrer Metastudie, ob objektive Leistungsmessungen mit subjektiven Leistungsbeurteilungen übereinstimmen.⁴⁸⁰ Sie ziehen dazu vorangegangene Forschungsstudien einschließlich Metastudien heran, die bislang widersprüchliche Ergebnisse zeigten.⁴⁸¹ Insbesondere gilt ihr Interesse der genaueren Betrachtung von moderierenden Einflussvariablen, die bei bisherigen Untersuchungen außer Acht blieben. Sie können zeigen, dass unter Berücksichtigung verschiedener Moderatoren die globalen Zusammenhänge zwischen objektiver und subjektiver Leistungsmessung bzw.-beurteilung allein auf quantitative Effekte zurückzuführen sind, bspw. bei Einbezug der Beurteilungen aus Bereichen wie 'Sales'/Verkauf, in denen Vorgesetzten bereits vor der Beurteilung die Umsatzzahlen der Mitarbeiter/innen bekannt sind. Unter Herausrechnung der quantitativen Effekte konnte keine Übereinstimmung zwischen objektiver und subjektiver Leistungsmessung festgestellt werden.⁴⁸² Eine Ausnahme bildeten die Effekte in 3 kleinen Stichproben, bei denen das Konstrukt der gemessenen Inhalte - des 'was', welches gemessen wurde - in den objektiven Messungen und den subjektiven Beurteilungen präzise übereinstimmte, lediglich ein anderes Messinstrument verwendet wurde.⁴⁸³

Zur Metaanalyse von Bommer et al. (1995):

Bommer et al. (1995) dokumentieren zu Beginn ihrer Studie, dass gerade im Bereich der objektiven und subjektiven Leistungsmessungen eine fundamentale Lücke zwischen Theorie und Forschung klafft: Bis auf eine vorliegende Metastudie (Heneman, 1986)⁴⁸⁴ können nahezu alle Forschungsstudien zeigen, dass objektive und subjektive Leistungsmessungen korrelieren, wenngleich in der Theorie regelmäßig die Subjektivität von Leistungsbeurteilungen dokumentiert wird. Ihr Interesse gilt deshalb insbesondere

⁴⁸⁰ Als Kriterium für eine 'subjektive Leistungsbeurteilung' galt, dass es sich um die Beurteilung von Vorgesetzten über die Leistungen von Mitarbeitern in einer realen Arbeitssituation handelt; die Personen standen aktuell (bzw. zum Zeitpunkt der einbezogenen Untersuchungen) in einem Beschäftigungsverhältnis, vgl. Bommer et al., 1995, 588, sowie 592, Studien mit Mitarbeitern/innen, die wissenschaftlich oder in der Forschung tätig sind, wurden ausgenommen, vgl. ebd.

⁴⁸¹ u.a. nehmen Bommer et al. auch Bezug auf die Metastudie von Heneman (1986), die einen (nur geringen) Zusammenhang zwischen subjektiven Leistungsbeurteilungen und objektiven Leistungsmessungen zeigen konnte, jedoch zur Schlussfolgerung Henemans führte, dass für eine genauere Beurteilung auch zwischen Typen von Leistungskriterien unterschieden werden müsse, vgl. Bommer et al. 1995, 588 u. 589. Diesen Punkt, der bei einigen Autoren unbeachtet blieb, wollen Bommer et al. in ihrer Untersuchung beheben.

⁴⁸² vgl. Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & Mackenzie, 1995, 587f, 592, 594f, 596f.

⁴⁸³ vgl. Bommer et al., 1995, 597.

⁴⁸⁴ Heneman, 1986, konnte nur einen kleinen allerdings nicht bedeutsamen Zusammenhang ($r = .27$) ermitteln, und kam zu dem Schluss, dass objektive und subjektive Leistungsmessungen nicht korrelieren, vgl. Bommer et al., 1995, 590 u. 594.

dem Zustandekommen der Ergebnisse und dem Blick auf weitere Einflussfaktoren, die möglicherweise zu diesen Ergebnissen führten. Als Moderatoren (weitere Einflussfaktoren, die auf den Zusammenhang, bzw. auf die unabhängige Variable wirken) untersuchen sie deshalb die *Art der Tätigkeit* ('*job type*'), insbesondere Verkauf gegenüber anderen Tätigkeiten, *Beurteilungsmethode* ('*rating method*'), insbesondere, ob eine vergleichende oder eine absolute Skala angewandt wird, oder eine Mischung daraus, *Beurteilungsformat* ('*rating format*'), insbesondere ob eine zusammengesetzte oder eine Gesamtbeurteilung stattfand, und den *Gehalt an objektiv gemessenen Inhalten* ('*objective measure's content*') in einer Beurteilung (z.B. Verkaufszahlen, Produktionszahlen etc.), i.e. die Untersuchungen mit großen Anteilen quasi quantitativ messbarer Inhalte in der (subjektiven) Beurteilung wurden für die Berechnung der Einflüsse der Moderatoren separiert. Besonders interessant sind dafür Stichproben von Personal aus dem 'Sales'-Bereich, das traditionell entlang des Kriteriums 'Umsatz' beurteilt und häufig auch dementsprechend bezahlt wird. Insbesondere gehen die Autoren davon aus, dass Umsatzzahlen leicht zugänglich und den Vorgesetzten bereits vor der Leistungsbeurteilung bekannt sind. Unter dem Gesichtspunkt quantitativer Daten aus dem Tätigkeitsfeld im Hinblick auf Daten aus der Produktion (und weitere) ist ebenso der Punkt 'objective measure's content' von Interesse gewesen. Die Stichproben mit solchen quantitativen Leistungsmaßen (bspw. aus dem Verkaufs-/und Produktions-Bereich) wurden unabhängig vom Kriterium 'Art der Tätigkeit' ('*job type*'), von anderen Stichproben, in denen keine derartigen Zahlen in die Beurteilungen einfließen, getrennt.⁴⁸⁵ Für die Meta-Untersuchung wurden ausschließlich Feldstudien herangezogen, also ausschließlich Leistungsmessungen und Leistungsbeurteilungen tatsächlich in Arbeitsverhältnissen befindlicher Mitarbeiter/innen, die von ihren Vorgesetzten beurteilt wurden. Es konnten insgesamt 40 Untersuchungen mit 50 unabhängigen Stichproben einbezogen werden.⁴⁸⁶ In der Gesamtbetrachtung - ohne die spezifisch festgelegten Moderatoren - konnte insgesamt zunächst ein Zusammenhang zwischen den objektiven und subjektiven Messungen gemessen werden, der auf dem 5% Niveau signifikant war, allerdings statistisch eine starke Heterogenität aufwies und damit Indikatoren für die Überprüfung der möglichen Moderatoren als Einflussfaktoren zeigte. Unter Berücksichtigung der Moderatoren zeigte sich, dass allein der Einfluss *quantitativer* Messungen (einschließlich 'Sales') den Zusammenhang erklären kann,⁴⁸⁷ keine der Subgruppen signifikante Zusammenhänge

⁴⁸⁵ vgl. Bommer et al. (1995), 589ff. Insgesamt wurden 4 Hypothesen formuliert und weitere Aspekte untersucht.

⁴⁸⁶ vgl. ebd., 592, 593. [Bommer et al., 1995]

⁴⁸⁷ vgl. ebd., 594f und 596. [Bommer et al., 1995]

zeigte,⁴⁸⁸ und angenommen werden kann, dass allein der *Gehalt an objektiv gemessenen Inhalten* für die Einflüsse verantwortlich ist.⁴⁸⁹ Mit diesen Ergebnissen und der geringen Gesamtkorrelation ist den Autoren zufolge zu schließen, dass sich objektive Messungen nicht einfach mit subjektiven Beurteilungen austauschen lassen.⁴⁹⁰

Die Metastudie von [Bommer et al. \(1995\)](#) ist hinsichtlich eines Vergleichs zwischen `subjektiven` Beurteilungen durch Vorgesetzte und anderweitigen `objektiven` Leistungsmessungen zweifellos bis heute die meistzitierte Studie zur Frage der Objektivität von Leistungsbeurteilungen, insbesondere auch, da nur wenige Metaanalysen zum Thema vorliegen. Sie kann aufgrund der Auswahl der einbezogenen Studien und der berücksichtigten Differenzierungen als wesentlich erachtet werden.

Zahlreiche Untersuchungen können mit einem jeweils etwas anderen Focus zeigen, dass der Einfluss des Beurteilers/ der Beurteilerin bei Leistungsbeurteilungen insgesamt nicht von der Hand zu weisen ist, ohne die Art des Einflusses - ob wahrnehmungspsychologischer Natur, situationaler oder mikropolitischer Herkunft - jeweils näher zu betrachten. Nur einen kleinen Ausschnitt davon zeigen auch die Untersuchungen von [Vance, Winne, and Wright \(1983\)](#) oder von [Klimoski & London \(1974\)](#). [Vance, Winne, and Wright \(1983\)](#) konnten in einer Studie über 3 ½ Jahre zeigen, dass der Haupteinfluss auf Beurteilungen nicht mit dem zu Beurteilenden zusammenhängt, sondern auf den Beurteiler zurückzuführen ist.⁴⁹¹ Auch [Klimoski & London \(1974\)](#) befassten sich bereits 1974 mit der Frage der Rolle des Beurteilers in Leistungsbeurteilungsprozessen. In einer Untersuchung zur Leistungsbeurteilung von Krankenschwestern ließen Klimoski & London Beurteilungen nach dem gleichen Beurteilungsschema von verschiedenen Personengruppen anfertigen: Von den Krankenschwestern selbst, von gleichgestellten Kolleginnen und von den Vorgesetzten. Im Ergebnis zeigte sich nach einer Faktorenanalyse, dass die Quelle der Beurteilung jeweils klar identifizierbar war. Die Autoren gehen davon aus, dass die Datenlage die Vermutung stützt, dass systematische Vorurteile seitens der Beurteiler(gruppe) ebenso wie bedeutende

⁴⁸⁸ vgl. ebd., 595. [Bommer et al., 1995]

⁴⁸⁹ vgl. ebd., 596. [Bommer et al., 1995]

⁴⁹⁰ vgl. Bommer et al., 1995, 597.

⁴⁹¹ vgl. Fleenor et al. (2010), 1011, → Vance, R. J., Winne, P. S., & Wright, E. S. (1983). A longitudinal examination of rater and ratee effects in performance ratings. *Personnel Psychology*, 36, 609–620.

Unterschiede in der Art und Weise an eine Beurteilung heranzugehen die Diskrepanz zwischen den verschiedenen Urteilen beeinflusst.⁴⁹²

Murphy (2008) zeigt in seinem Artikel 'Explaining the Weak Relationship between Job Performance and Ratings of Job Performance' drei Erklärungsmodelle für die Diskrepanz zwischen tatsächlicher Leistung und der beurteilten Leistung auf, die die aus der Forschung gewonnen Erkenntnisse berücksichtigen: Einfaktor-Modelle (*One-Factor Models*) sehen dabei Messfehler aus subjektiven und objektiven Messungen bzw. Beurteilungen als Hauptkriterium für die Abweichungen an, und gehen davon aus, dass die Ausräumung von Messfehlern bspw. über vergleichende Tests in Auswahl-situationen ausgeräumt werden könnten.⁴⁹³ Diese Modelle legen, so Murphy, eine recht simple Herangehensweise hinsichtlich der schwachen Übereinstimmung von tatsächlicher Leistung und Leistungsbeurteilungen nahe. Sie scheinen die geringe Reliabilität von Beurteilungen als gegebenen Fakt zu akzeptieren und machen keine Versuche, substantiellere Erklärungen für die Abweichungen von Beurteilungen von den Leistungen anzubieten.⁴⁹⁴

Multifaktoren-Modelle (*Multi-Factor Models*) zeigen sich in dieser Frage differenzierter: In Multifaktoren-Modellen beeinflussen sowohl die Leistung, Charakteristika des Systems und individuelle Charakteristika der beteiligten Personen die Leistungsbeurteilung, als auch Messfehler. Ein einflussreiches multifaktorielles Modell haben Landy & Farr (1980) dargestellt.⁴⁹⁵ Zu den Charakteristika des Systems zählen dabei alle situationalen Faktoren wie Charakteristika der Organisation, Charakteristika der Arbeitstätigkeit, Beurteilungsskalen, und die Ziele von Leistungsbeurteilungen, ebenso finden kognitive Prozesse bei den Beurteilern Berücksichtigung.⁴⁹⁶ Multifaktoren-Modelle gehen u.a. davon aus, dass die Verbindung zwischen Arbeitsleistung und Beurteilung gering ist, weil viele Variable, die systematisch in Beurteilungen einfließen, wie bspw. die Fähigkeiten von Beurteilern, sich auf für die Leistung relevante Faktoren zu berufen, die Ziele von Leistungsbeurteilungssystemen in Organisationen, oder die Beurteilungsskalen, keinen oder nur einen geringen

⁴⁹² vgl. Klimoski & London, 1974, 445ff, 447ff.

⁴⁹³ vgl. Murphy, 2008, 151ff.

⁴⁹⁴ vgl. ebd., 154. Dazu zitiert Murphy weitere Untersuchungen, die zeigen, dass die Übereinstimmungen von Beurteilungen verschiedener Beurteiler gering sind und Beurteilungsvariable überdies keinerlei Korrelationen mit Variablen aus Tests aufweisen, bspw. → Lord, F.M. & Novick, M. R. (1968). *Statistical theories of mental test scores*. Reading, MA: Addison-Wesley.

⁴⁹⁵ vgl. ebd., 155.

⁴⁹⁶ vgl. ebd.

Zusammenhang mit der Leistung aufweisen. Kernstücke dieser Modelle sind nicht-leistungsrelevante Faktoren, die in Beurteilungen einfließen und deren Korrelation mit den Beurteilungen.⁴⁹⁷ “Thus, from the perspective of multifactor models, one important task faced by researchers and practitioners is to understand the nonperformance factors that affect performance ratings.”⁴⁹⁸

In Mediierten Modellen (*Mediated Models*) wirken Leistung, Charakteristika des Systems und individuelle Charakteristika auf den Beurteiler, der Beurteiler ebenso wie Messfehler beeinflussen die Leistungsbeurteilung. Damit zeigt sich ein noch komplexeres Bild, welches neben den Faktoren, die bereits in Multifaktoren-Modelle einfließen, auch Verzerrungen durch bewusste (mikropolitisch motivierte) Einflussnahmen einschließt.

Die drei Modelle liefern damit sehr unterschiedliche Erklärungsmodelle für die schwache Beziehung zwischen Arbeitsleistung und der Beurteilung von Arbeitsleistung, die, so konstatiert [Murphy \(2008\)](#), von zufälligen Messfehlern hin zu mutwilliger Verdrehung von Beurteilungen reichen.⁴⁹⁹ [Murphy \(2008\)](#) führt dazu aus, dass Einfaktor-Modelle zwar populär scheinen, jedoch nur wenig Aufschluss über genauere Ursachen für die Nichtübereinstimmung von Leistung mit Beurteilungen geben. Die Multifaktoren-Modelle binden dahingegen auch einen Blick auf kontextuelle Faktoren wie situationale und organisationale Gegebenheiten ein, die Zusammenhänge mit Leistungsbeurteilungen aufweisen. Mediierte Modelle rücken dabei den Beurteiler/ die Beurteilerin noch stärker in den Mittelpunkt, und es wird klar, dass möglicherweise substanzielle Änderungen in der Art wie Beurteilungssysteme als Motivationsinstrument, als Instrument zur Aufrechterhaltung von Gruppenharmonien oder als ‘Selbst-Promotion-Instrument’ gebraucht werden, erforderlich sind, so [Murphy \(2008\)](#).⁵⁰⁰

Leistungsbeurteilungen - Wirkungen und Akzeptanz

Nachdem die Forschungslage zu den Einflussfaktoren auf das Zustandekommen von Leistungsbeurteilungen im Fokus stand, werden in diesem Abschnitt einige empirische Untersuchungen zu den *Wirkungen* und der *Akzeptanz* von Leistungsbeurteilungen und zum Feedback im Rahmen von Leistungsbeurteilungen dargestellt. Die hier ausgewählten

⁴⁹⁷ vgl. ebd., Murphy, 2008, 155.

⁴⁹⁸ ebd., 155. Studien, die auf Beurteilungen wirkende Faktoren isolieren, dazu gehören bei Beurteilern liegende, bei den zu Beurteilenden liegende und die situationalen Faktoren, haben dazu Fortschritte erzielt, vgl. ebd.

⁴⁹⁹ vgl. Murphy, 2008, 157.

⁵⁰⁰ vgl. Murphy, 2008, 158.

Forschungen finden sich in einem Kontext zahlreicher weiterer Forschungen und sind im Folgenden entlang verschiedener Themengebiete in Abschnitte gegliedert. Die Beiträge können nicht immer jeweils für sich gesehen, aber insgesamt einen Einblick in den aktuellen Forschungsstand geben.

Lob und Kritik im Beurteilungsgespräch und deren Wirkungen

Einige klassische Studien zeigen, wie sich Kritik und Feedback zum Verbesserungsbedarf im Rahmen von klassischen Leistungsbeurteilungen zum Teil eher ungünstig auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft auswirken (Meyer, Kay & French, 1965; Kay, Meyer & French, 1965; Bassett & Meyer, 1968), wohingegen Feedback (folgender Abschnitt)⁵⁰¹ in aktuelleren Konzeptionen, das nicht mit einer Beurteilung verbunden ist, mehr auf positive Resonanz stößt und von Mitarbeitern gewünscht wird (König & Rehling, 2006), oder als nützlich erachtet wird (Alberternst, 2001), und sich motivierend und sogar leistungssteigernd auswirkt, sofern bestimmte Kriterien erfüllt sind, insbesondere das Feedback aufgabenbezogen ist und auf persönlichkeitsbezogene Anteile verzichtet (Kluger & DeNisi, 1996; DeNisi & Kluger, 2000).

Kay, Meyer & French (1962, 1965, 1966)⁵⁰² zeigen in Felduntersuchungen bei General Electrics in den 1960er Jahren, dass kritisches Feedback im Mitarbeitergespräch und auch bereits die Aufdeckung von Verbesserungsbedarf im Rahmen von klassischen Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitern als bedrohlich wahrgenommen werden kann und zu einer defensiven Haltung der Mitarbeiter führt.⁵⁰³ Ebenso zeigten sie in ihrer Untersuchung, dass sich Mitarbeitergespräche mit überdurchschnittlich viel geäußerten Kritikpunkten auch

⁵⁰¹ vgl. Abschnitt '*Feedback und Feedbacksysteme*'

⁵⁰² Kay, French & Meyer, 1962; Kay, Meyer & French, 1965; Meyer, Kay & French, 1965; French, Kay, Meyer, 1966. [... sowie einige weitere Veröffentlichungen zu den Untersuchungen bei General Electrics].

⁵⁰³ Meyer, Kay & French 1965a, referieren, dass 54% der Mitarbeiter defensive Reaktionen auf Kritik zeigten, während hingegen in nur 1% der Fälle konstruktiv auf Kritik reagiert wurde, vgl. ebd., 125. In ihrer weiteren Veröffentlichung von 1965 dokumentieren Kay et al., 1965b, dass die defensiven Reaktionen mit der Anzahl der Kritik anstiegen: Wurden nur zu Gesprächsbeginn einige Punkte zum Verbesserungsbedarf angesprochen, so war die Wahrscheinlichkeit defensiven Verhaltens recht gering, wurden jedoch von ihrem Grad der 'Bedrohlichkeit' her ähnliche Punkte weiterhin im Laufe des Gesprächs angesprochen, stieg die Anzahl der defensiven Reaktionen. Insgesamt zeigten Personen mit einer überdurchschnittlichen Anzahl an erhaltenen Kritikäußerungen defensives Verhalten zu 2/3 der angesprochenen Punkte, Personen mit einer unterdurchschnittlichen Anzahl an erhaltenen Kritikäußerungen zeigten hingegen nur bei 1/3 der angesprochenen Punkte defensives Verhalten (vgl. Kay et al., 1965, 314).

noch nach einem Zeitraum von 3 Monaten ungünstig auf die Entwicklung der Zielerreichung auswirkten.⁵⁰⁴

Zur Untersuchung, Kay, Meyer & French (1965):

Kay et al. (1965) untersuchten diese Zusammenhänge in einer Beobachtungsstudie von 92 in der Praxis durchgeführten Mitarbeitergesprächen bei General Electrics. Die Mitarbeitergespräche wurden von neutralen und zur Verschwiegenheit verpflichteten Beobachtern verfolgt und dokumentiert, zusätzlich wurden die Mitarbeiter vor und nach den Mitarbeitergesprächen schriftlich mit einem Fragebogen befragt. Die Mitarbeiter hatten jeweils Arbeitsgebiete mit einem größeren eigenen Verantwortungsspielraum.⁵⁰⁵ Einzelne Gesprächsfaktoren wie Vorkommnisse von Lob und Kritik wurden von den Beobachtern gezählt und notiert. Bestätigt wurde die Hypothese, dass die in beobachtbaren einzelnen Verhaltensweisen messbaren defensiven Reaktionen der Mitarbeiter mit der Anzahl der gemessenen Bedrohungen des Selbstwertgefühls - 'threats' in Form von Kritik - überproportional stiegen. Ein zu erwartender Einfluss der beruflichen Selbstwertschätzung auf diesen Zusammenhang zwischen Kritik und defensivem Verhalten ('defensiveness') wurde nicht bestätigt, Personen mit niedriger oder höherer Selbstwertschätzung reagierten gleichermaßen defensiv.

Ebenso konnte die Hypothese bestätigt werden, dass sich *mit der Menge an erhaltener Kritik im Mitarbeitergespräch die künftige Leistung gemessen an der Zielerreichung verschlechterte*.⁵⁰⁶ Dieser Zusammenhang zeigte sich als signifikant vermittelt durch die zusätzlich vor und nach dem Gespräch erhobene Einflussvariable 'berufliche

⁵⁰⁴ vgl. Kay et al., 1965b. Als moderierende Variable fungierte die eigene berufliche Selbstwertschätzung der Mitarbeiter, gezeigt wurde, dass der Effekt auf die künftigen Leistungen bei einer relativ gesehen geringeren Selbst-Einschätzung noch stärker ausfiel, jedoch wenig Kritik bei relativ geringer Selbst-Einschätzung zu positiven Effekten führte, vgl. dazu auch Kay et al. 1962 zu dieser Untersuchung bei General Electrics.

⁵⁰⁵ 'Exempt-employees' bzw. 'exempt-salaried' sind Mitarbeiter, die eine Verantwortung für ihren Bereich haben, derart, dass erwartet wird, dass sie ihre Aufgaben erfüllen, unabhängig von der investierten Zeit (in etwa vergleichbar mit einer Vertrauensarbeitszeit), eine Bezahlung von Überstunden findet bspw. nicht statt. Der Begriff ist nicht mit 'außertariflich' gleichzusetzen, wahrscheinlich aber mit einer Bezahlung, die mit einer Befreiung von der gesetzlichen Versicherungspflicht bei der FLSA verbunden ist [bei Kay et al., 1965, 'exempt-salaried', wobei erwähnt wird, dass Überstunden nicht bezahlt werden. Im aktuellen Sprachgebrauch ist anscheinend fast ausschließlich 'exempt employees' gebräuchlich.]

⁵⁰⁶ Signifikant war dieser Zusammenhang bzgl. der Mitarbeiterangaben zur Leistung in der nach 12 Wochen erfolgten Nachbefragung. Hinsichtlich der Angaben der Vorgesetzten bzgl. der Mitarbeiterleistungen war dieser Zusammenhang zunächst nicht signifikant. Nach Prüfung weiterer Aspekte zur Aussagekraft der Ergebnisse ergab sich der Befund, dass gemessen an einzelnen von den Beteiligten als besonders wesentlich eingeschätzten kritischen Punkten, die auch in die Zielvereinbarungen einfließen, die Einschätzung zum Erreichen der Leistungsziele zwischen dem jeweiligen Vorgesetzten und dem Mitarbeiter korrelierte, vgl. Kay et al. 1965b, 314f.

Selbstwertschätzung', bei Personen mit geringerer beruflicher Selbstwertschätzung und überproportional viel erhaltener Kritik war eine negative Wirkung auf die Leistung zu verzeichnen, wenig Kritik wirkte sich beim gleichen Personenkreis eher günstig aus. Der Einfluss war bei Personen mit eher höherer beruflicher Selbstwertschätzung nicht so stark zu verzeichnen, hier ergaben sich zwischen Personen mit viel erhaltener Kritik und Personen mit wenig erhaltener Kritik keine signifikanten Unterschiede in der Zielerreichung.⁵⁰⁷

Die Hypothese, dass sich mehr Kritik im Mitarbeitergespräch negativ auf das seitens des Mitarbeiters wahrgenommene Verhältnis zum Vorgesetzten auswirkt, konnte nicht bestätigt werden: Diese Effekte einer leicht negativeren Einstellung zum Vorgesetzten wurden zwar gemessen, waren jedoch nicht signifikant, insbesondere jedoch deswegen nicht, weil diese Mitarbeiter bereits vor dem Gespräch über ein ungünstigeres Verhältnis zum Vorgesetzten berichteten. Dafür wurde ein signifikantes Ergebnis ermittelt für die Hypothese, dass nach einem Mitarbeitergespräch mit 'viel Kritik' das Beurteilungssystem schlechter eingeschätzt wird. Dieser Zusammenhang bestand unabhängig von der jeweils eigenen beruflichen Selbstwertschätzung. Die Hypothese, dass sich Lob günstig auf die Variablen 'defensive Haltung', 'Leistungssteigerung bzgl. der Zielerreichung', 'wahrgenommenes Verhältnis zum Vorgesetzten' oder 'Sichtweise des Beurteilungssystems' auswirkt, konnte *nicht* bestätigt werden: Lob hatte in keinerlei Hinsicht einen Einfluss. Ein interessanter Nebenfund zum 'Lob' war, dass aus den Beobachtungen hervorging, dass in denjenigen Mitarbeitergesprächen mehr gelobt wurde, in denen auch mehr Kritik angebracht wurde. Die Reaktionen der Mitarbeiter richteten sich jedoch ausschließlich nach der Variable 'Kritik'. Dies legt, so die Autoren, eine oft empfohlene Sandwich-Technik ebenso nahe, wie die Tatsache, dass diese Technik seitens der Mitarbeiter schnell durchschaut wird - Lob scheint so also als Vermittler von Kritik zu wirken.⁵⁰⁸

Die Autoren merken allerdings an, dass in den Mitarbeitergesprächen nur wenig 'konstruktive' Kritik (mit Aufzeigen von Lösungswegen oder Alternativen) beobachtet

⁵⁰⁷ vgl. Kay et al., 1965, 324f, 314f, 316f. Nahe liegend war in diesem Kontext auch, dass eine geringere berufliche Selbst-Einschätzung verbunden mit einer geringeren Leistungsverbesserung und 'mehr Kritik' sich möglicherweise auch auf geringere Kompetenzen zurückführen ließe. Durch die gegebenen Zusammenhänge, nämlich, dass in der 'viel Kritik – Gruppe' Personen mit höherer beruflicher Selbstwertschätzung weniger negative Auswirkungen auf die Leistungen zeigten, und in der 'wenig Kritik – Gruppe' Personen mit geringerer beruflicher Selbstwertschätzung dennoch gute Ergebnisse zeigten, bleibt nach Auffassung der Autoren der Zusammenhang zwischen 'Kritik' und ungünstiger Auswirkung auf die 'Leistung' bestehen, vgl. ebd., 315 und 316. Ein kausaler Zusammenhang kann, so Kay et al., [wie bei den meisten Studien] aufgrund der Korrelationen selbstverständlich nicht behauptet werden.

⁵⁰⁸ vgl. Kay, Meyer & French, 1965b, 316; vgl. auch Kay et al., 1962, 29f.

wurde, und dass einige Führungskräfte berichteten, sich Kritikpunkte für das jährliche Mitarbeitergespräch aufgehoben zu haben. Als Lösung schlugen sie deshalb häufigere zeitnähere Leistungsgespräche mit Lösungsorientierung vor und verweisen auf ihre Untersuchung eines neuen Verfahrens (veröffentlicht: [Meyer, Kay & French, 1965a](#)).⁵⁰⁹

Die Ergebnisse indizieren insgesamt, dass Kritik im Mitarbeitergespräch ebenso wie Versuche einer Führungskraft, Verbesserungsbedarf aufzudecken, von Mitarbeitern mit großer Wahrscheinlichkeit als bedrohlich wahrgenommen wird und zu einem defensiven Verhalten führt. Je größer die wahrgenommene Bedrohung war, desto ungünstiger wurde nach dem Gespräch das Beurteilungssystem eingeschätzt und desto weniger konnten konstruktive Verbesserungen in der Arbeitsleistung realisiert werden. Ein für die gesamte Untersuchung nicht zu vernachlässigender Punkt ist jedoch, dass insgesamt wenig bis keine konstruktive Kritik (i.e. mit einem aufgabenbezogenen Blick auf künftige alternative Vorgehensweisen und Ergebnisse) stattfand, wie die Beobachter in dieser Felduntersuchung konstatieren. Der Befund dieser Untersuchung, dass nicht-konstruktive Kritik als bedrohlich wahrgenommen wird und sich ungünstig auf Motivation und Leistung bzw. Zielerreichung auswirkt, steht damit durchaus im Einklang mit neueren Untersuchungen zum Feedback.⁵¹⁰

[Meyer, Kay & French \(1965\)](#) testen in einer weiteren Untersuchung - ebenso bei General Electrics - die Implementierung eines alternativen Systems *‘Work-Planning and Review’* (WP&R). Das neue System zeichnet sich dadurch aus, dass häufiger Gespräche über Leistungen stattfinden, die Schwerpunkte dabei auf einer gemeinsamen Zielplanung und Lösungsorientierung liegen, auf eine summarische Gesamtbewertung verzichtet wird, und Gespräche über Gehaltserhöhungen gesondert stattfinden. Diese neue Form war im Ergebnis der Untersuchungen der traditionellen Leistungsbeurteilung entschieden überlegen, unter anderem referieren Meyer et al., dass sich Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht mehr im *‘Allgemeinen’* verlieren, sondern spezifische objektiv(er) definierte Arbeitsziele ebenso wie Maßstäbe für Leistungen in den Blick nehmen.⁵¹¹ Diese für die damalige Zeit innovative neue Herangehensweise bezieht bereits Anteile ein, die in späteren Untersuchungen zu Leistungsbeurteilungen, zum Feedback und zu Zielen regelmäßig wiederzufinden sind.

⁵⁰⁹ vgl. ebd. 317. [Kay, Meyer & French, 1965b]; Zur Untersuchung von Meyer, Kay & French, 1965a, im Anschluss.

⁵¹⁰ vgl. dazu Abschnitt Feedback.

⁵¹¹ vgl. Meyer, Kay & French, 1965a, 124, 128ff.

Einen ähnlichen Fokus hat die Untersuchung von [Fletcher & Williams \(1976\)](#) zum Einfluss von Leistungsrückmeldungen in Form eines Gesprächs über Stärken und Schwächen im Mitarbeitergespräch mit einer Reihe von Variablen hinsichtlich der Effektivität des Feedbacks in einer Regierungsbehörde im öffentlichen Dienst mit ca. 4000 Mitarbeitern und einer Stichprobe von 230 Mitarbeitern.⁵¹² Im Mittelpunkt der Untersuchung standen Mitarbeitergespräche, deren Ziel es war, über Leistungen zu sprechen.⁵¹³ Ziel war es, einen Vergleich zwischen Mitarbeitergesprächen mit Feedback und Mitarbeitergesprächen ohne Feedback herzustellen, im Ergebnis wirkte sich ein ausgewogenes Verhältnis von Feedback zu Stärken und Schwächen im Gespräch positiv auf die Motivation und die Leistung aus. Die Messung fand mit Fragebögen und den eigenen Aussagen der Mitarbeiter/innen statt.⁵¹⁴

Zur Untersuchung bei Fletcher & Williams (1976):

[Fletcher & Williams \(1976\)](#) nehmen Bezug auf die Untersuchungen von Kay, Meyer & French (1965) und führen aus, dass in der damaligen Untersuchung bei Kay et al. (bzw. Meyer et al.) vorab keine weiteren Überlegungen zu der Art und Weise, in der Feedback gegeben wird, stattfanden.⁵¹⁵ Andere Untersuchungen zeigten, so die Autoren, dass Feedback zu einer positiveren Wahrnehmung von Beurteilungen führe,⁵¹⁶ und dass Feedback, welches auf Leistungen fokussiert und nicht auf den Mitarbeiter selbst, hilfreich sein kann.⁵¹⁷ Ein wichtiger Punkt war die Überlegung, dass ein zwischen Stärken und Schwächen ausgewogenes Feedback sehr wohl positiv sein kann, weswegen vergleichsweise Gespräche mit positivem und negativem Feedback, nur mit positivem, nur mit negativem und ganz ohne Feedback untersucht wurden. Wieviel Kritik gegeben wurde und ob positiv oder negativ, und die Auswirkungen des Gesprächs wurden mittels Fragebögen erfragt. Die Antworten aus den Fragebögen wurden dafür in 4 Gruppen eingeteilt (kein Feedback, nur Schwächen, nur Stärken, Stärken und Schwächen).⁵¹⁸ Als

⁵¹² vgl. Fletcher & Williams, 1976, 76 und 77. Der Rücklauf lag mit 237 Fragebögen bei 75% der versandten Bögen, 230 Fragebögen konnten aufgrund der Datenlage einbezogen werden.

⁵¹³ vgl. Fletcher & Williams, 1976, 76.

⁵¹⁴ ebd. 76, 80. [Fletcher & Williams, 1976]

⁵¹⁵ vgl. ebd. 75 und 76. [Fletcher & Williams, 1976]

⁵¹⁶ vgl. Fletcher & Williams, 1976, 75 → Cummings, L.L. (1973). A field experimental study of the effects of two performance appraisal systems. *Personnel Psychology* 26, 489-502, vgl. ebd. 82.

⁵¹⁷ vgl. Fletcher & Williams, 1976, 75 → Beveridge, W.E. (1974). Attitudes towards appraisal in three work organisations. *Management Education Dev.* 5(2), 68-74, vgl. ebd. 82.

⁵¹⁸ vgl. ebd., 77.

abhängige Variablen wurden die Auswirkungen auf die nachfolgende Leistung (Selbstbericht im Fragebogen), die wahrgenommene Ermutigung bzw. Motivation und, wie positiv das Gespräch insgesamt empfunden wurde, untersucht.⁵¹⁹ Fletcher & Williams (1976) kommen in ihrer Untersuchung schließlich zu dem Ergebnis, dass Mitarbeitergespräche mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen positiven Rückmeldungen und Rückmeldungen zu möglichem Verbesserungsbedarf insgesamt den größten positiven Effekt erzielten, und Mitarbeitergespräche ohne Feedback nur wenig erreichten.⁵²⁰ Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Rahmenbedingungen in dieser Feldstudie eine zweitägige Schulung aller Führungskräfte einschließlich angeleiteter Praxisübungen umfassten, und hierbei ein partizipatives Vorgehen geschult wurde, bei welchem die Mitarbeiter/innen zu einer eigenen Einschätzung der Leistung aufgefordert wurden.⁵²¹

An den unterschiedlichen Ergebnissen wird ersichtlich, dass Rahmenbedingungen wie eine vorherige Schulung, ein Training zum partizipativen Vorgehen und zur Lösungsorientierung, wie in der Untersuchung bei [Fletcher & Williams \(1976\)](#),⁵²² und auch die Frage der Messmethode eine bedeutende Rolle für die Ergebnisse spielen. Bei [Kay, Meyer & French \(1965\)](#) wurde ohne vorherige Einflussnahme auf das Geschehen mittels Beobachter die Situation in Beurteilungsgesprächen ermittelt, während [Fletcher & Williams \(1976\)](#) zum Ziel hatten zu überprüfen, ob Feedback, wenn es in einem positiven - zuvor geschulten - Sinne und in einem ausgewogenen Verhältnis gegeben wird, nicht möglicherweise doch auch positive Wirkungen haben kann. Auch wenn die Settings unterschiedlich sind, kann durchaus gezeigt werden, dass eben diese Rahmenbedingungen, und die Frage des 'wie' nicht unbeachtlich sind.

⁵¹⁹ vgl. ebd., 78f, sowie dazu Ergebnisse 80f. [Fletcher & Williams, 1976]

⁵²⁰ vgl. Fletcher & Williams, 1976, 75, 78ff, 81f. Wenn nur Rückmeldungen zum Verbesserungsbedarf gegeben wurden (ohne positive Rückmeldungen), fielen die Ergebnisse nicht ganz so ungünstig aus, jedoch auch 'nur Lob' zeigte weniger Effekte, als eine gute Kombination von beidem, die (möglicherweise aufgrund der Schulungen) häufig auch als ermutigend empfunden wurden, vgl. ebd. Die referierten Zusammenhänge in der Untersuchung wurden mit χ^2 geprüft und waren sehr signifikant oder auf dem 0,1% Niveau hoch signifikant.

⁵²¹ vgl. ebd. 76, 82. [Fletcher & Williams, 1976]

⁵²² vgl. Fletcher & Williams, 1976, 77.

Selbsteinschätzung als Bestandteil der Leistungsbeurteilungen

Mit Referenz auf die Ergebnisse der zuvor dargestellten Untersuchungsreihen von Kay, Meyer und French in den 1960er Jahren stellen bereits [Basset & Meyer \(1968\)](#) eine Studie vor, die eine Alternative zum klassischen Beurteilungssystem anbietet, die eine Selbstbeurteilung ('self-appraisal') der Mitarbeiter in das Beurteilungsverfahren integriert. Der Mitarbeiter fertigt eine Beurteilung für sich auf Basis der gleichen bzw. üblichen Kriterien an, die dann zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verhandelt wird mit dem Ergebnis einer möglichst einvernehmlichen Endbeurteilung. Mehr Zufriedenheit und positive Auswirkungen auf die Leistungen waren die Ergebnisse dieser Studie bei General Electrics. Einige moderne Unternehmen integrieren heute bereits Selbstbeurteilungen und einen Abgleich mit der Beurteilung des/der Vorgesetzten in das Beurteilungsverfahren.

Die Untersuchung von [Basset & Meyer \(1968\)](#) wurde wiederum bei General Electrics durchgeführt. Insgesamt partizipierten 35 Führungskräfte und 81 Mitarbeiter/innen. Die Führungskräfte nahmen parallel an beiden Systemen, dem klassischen System der Beurteilung durch den Vorgesetzten, und dem neuen System auf Basis einer Selbstbeurteilung, teil. Von den Mitarbeitern nahmen am bisherigen klassischen Verfahren 41 teil, 39 flossen in Auswertung, da zwei Personen in der Zwischenzeit versetzt wurden. 40 Mitarbeiter waren Teilnehmer an dem neuen Verfahren mit 'self-appraisal' (Versuchsgruppe). Die Mitarbeiter der Versuchsgruppe trafen eine Einschätzung der eigenen Leistung anhand des Standardbogens und besprachen diese mit dem Vorgesetzten. Der Vorgesetzte war angehalten, die Punkte zu besprechen und bei Punkten, an denen er nicht einverstanden war, diese zu erläutern und auf eine Änderung hinzuwirken, so dass eine Version zustande kommt, mit der der Vorgesetzte ebenso einverstanden war, und die Beurteilung am Ende auch für ihn stimmig war. Es wurde angenommen, dass Vorgesetzte in diesem Fall mehr als Berater auftreten und sich dies auf Zufriedenheit, mögliche defensive Haltungen ('*defensiveness*') gegenüber Kritik, und auch auf die Leistung positiv auswirkt. Interviews fanden vor und nach den Gesprächen und hinsichtlich einer Leistungsverbesserung 12 Wochen später statt. Die drei formulierten Hypothesen, dass mit dem neuen Verfahren eine größere Zufriedenheit einhergeht, weniger defensive Haltungen gezeigt werden, und die neue Art der Beurteilung zu besseren Leistungsergebnissen führt, konnten im Wesentlichen bestätigt

werden.⁵²³ Die positiven Auswirkungen auf die Leistungen zeigten sich am deutlichsten bei weniger leistungsstarken Personen. Von 35 Führungskräften befanden 23 das alternative System auf Basis eines Self-Appraisal als überlegen, 9 befanden, dass beide Systeme Vor- und Nachteile haben, und nur 3 bevorzugten das klassische Beurteilungssystem. Da die Mitarbeiter jeweils in nur einer Gruppe (Hypothesengruppe / Alternativgruppe) partizipierten, war eine Vergleichsabfrage nur bedingt möglich.⁵²⁴

Die Selbst-Beurteilung kann jedoch nicht für sich allein als sinnvoll betrachtet werden, so ist sie auch bereits bei Bassett & Meyer verbunden mit der Beurteilung des/der Vorgesetzten und einem gemeinsamen Vergleich und damit als Ergänzung einer Beurteilung zu sehen. Latham & Mann (2006) referieren zum Thema 'self-appraisal' auf eine Meta-Analyse von Beehr et al. (2001)⁵²⁵ über insgesamt mehr als 2000 Mitarbeiter, nach welcher der Vergleich zwischen den Beurteilungen von Vorgesetzten und Kollegen mit der Selbstbeurteilung tendenzweise Unzulänglichkeiten aufweist, und Selbstbeurteilungen ferner die geringste Aussagekraft für die Vorhersage künftiger Leistungen der Person zeigten.⁵²⁶ Ebenso dokumentieren Fleenor et al. (2010), dass die Übereinstimmungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen Studien zufolge bestenfalls moderat ausfallen.⁵²⁷ Allerdings variieren Selbstbeurteilungen - wie auch ohne Forschungen zu erwarten gewesen wäre - ergibt sich ein Bild, das Unter- ebenso wie Überschätzer zeigt, und auch Personen, die mit Fremdeinschätzungen weitgehend übereinstimmen.⁵²⁸ Dabei ist allerdings eine Übereinstimmung oder Nicht-Übereinstimmung nicht unbedingt ein maßgeblicher Indikator dafür, ob eine Person erfolgreich oder effektiv ist.⁵²⁹

⁵²³ Darunter basierte die Hypothese 2 'defensiveness' nur auf relativ wenigen Personen aus beiden Gruppen, die überhaupt über diese Art der Reaktionen berichtete, der Zusammenhang zeigte sich dennoch signifikant und wurde durch eine weitere Prüfung im Interview durch Bassett & Meyer untermauert.

⁵²⁴ vgl. Bassett & Meyer, 1968, 422ff, 424, 425ff, 429f.

⁵²⁵ → Beehr, T.A., Ivanitskaya, L., Hansen, C.P., Erofeev, D., & Gudanowski, D.M. (2001), vgl. Latham & Mann, 2006, 427.

⁵²⁶ vgl. Latham & Mann, 2006, 307; vgl. dazu auch Fleenor et al., 2010, 1028, wonach auch nach einer Studie u.a. von → Harris & Schaubroeck, 1988, Selbstbeurteilungen die geringste Aussagekraft für die Zukunft zu haben scheinen.

⁵²⁷ vgl. Fleenor et al., 2010, 1029, sowie ebd. 1032 → London, M., & Smither, J. W. (1995). *Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. Personnel Psychology*, 48, 803–839.

⁵²⁸ vgl. Fleenor et al., 2010, 1027, Fleenor et al. referieren dazu verschiedene empirische Untersuchungen mit weiteren möglichen Zusammenhängen, vgl. ebd. u.a. 1007, 1008, 1011, 1020.

⁵²⁹ vgl. ebd. u.a. 1020. Anzumerken ist, dass Fleenor et al. sich hier im wesentlichen auf Untersuchungen zum Thema 'Führung' und Führungskompetenzen beziehen.

Fleenor et al. (2010) stellen zu dem Forschungsfeld 'SOA' - 'self-other rating agreement'⁵³⁰ ein komplexes Bild von Einflussfaktoren vor, die sich auf die Beurteilungen aus verschiedenen Beurteilungsquellen im Rahmen eines 360-Grad Feedbacks ergeben, einschließlich des 'self-appraisal'. Sie kommen zu sehr differenzierten Ergebnissen, die nach Fleenor et al. weiterer Forschung unter spezifischen Gesichtspunkten und spezifischen Messmethoden bedürfen⁵³¹. Welche Aussagekraft die Übereinstimmung zwischen Fremd- und Selbstbeurteilungen hat - also das 'self-other agreement' in der Beurteilung, ist ebenso strittig wie komplex. So existieren für Nord-Amerika zwar Befunde, nach denen eine Übereinstimmung der Urteile für eine gute Entwicklung des Mitarbeiters spricht, für Europa scheint dies aber nicht unbedingt gleichermaßen zuzutreffen.⁵³² Sinn und Ziel von Selbstbeurteilungen kann jedoch auch und gerade sein, die Übereinstimmung einer Fremdbeurteilung mit der eigenen Einschätzung der Person zu fördern und auf eine argumentative Basis zu stellen, um damit die Zufriedenheit mit der Beurteilung und ebenso das Commitment zu Entwicklungszielen des/der Mitarbeiters/in zu fördern. Ferner können sowohl Selbst- als auch Fremdeinschätzungen auf diesem Wege möglicherweise verbessert, zumindest jedoch angenähert werden.

Einfluss der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in

Nathan, Mohrman & Milliman (1991) konnten in ihrer Untersuchung einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (erfragt vor dem Gespräch) und dem Grad der Zugrundelegung angemessener Evaluationskriterien, der Möglichkeit der Partizipation des Mitarbeiters und der Besprechung von Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Gespräch zeigen.⁵³³ Die Stichprobe von 300 Führungskraft - Mitarbeiter Paaren stammte aus zehn verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten eines international in ganz verschiedenen Wirtschaftszweigen tätigen großen Unternehmens, wobei jedoch jede Geschäftseinheit ihr eigenes Leistungsbeurteilungssystem entwickelt hatte. Auf

⁵³⁰ Das Forschungsfeld SOA geht auf einen Initial-Artikel zu diesem Thema von → Atwater, L. E., & Yammarino, F. J., 1997, zurück, vgl. Fleenor et al., 2010, 1005 und 1030.

⁵³¹ vgl. Fleenor et al., 2010, 1029. In diesem Review [vgl. auch Anmerkungen zum Review in Fußnote 405] werden Modelle der Übereinstimmung, Faktoren, die die Übereinstimmung zwischen Selbstbeurteilungen und Fremdbeurteilungen beeinflussen, Faktoren die Fremdbeurteilungen beeinflussen, Korrelate der Übereinstimmung ebenso wie Messmethoden und Datenanalysetechniken zum Thema in der bisherigen Forschung beleuchtet, vgl. ebd., 1005ff.

⁵³² vgl. ebd. 1029.

⁵³³ vgl. Nathan, Mohrman & Milliman, 1991, 357, 354, 359. Die Stichprobe von in etwa 300 resultiert aus einer Befragung von 593 Dyaden zu zwei verschiedenen Zeitpunkten. Einbezogen werden konnten die Antworten derjenigen, die zu beiden Zeitpunkten antworteten und alle, bzw. die jeweils relevanten Fragen beantwortet hatten, vgl. Nathan et al., 1991, 357.

die möglichen Einflüsse der unterschiedlichen Systeme wird in der Untersuchung nicht weiter eingegangen, die Messung der Frage, ob die jeweils individuelle Beurteilung auf angemessenen Kriterien beruht, wurde jedoch anhand von Fragen erhoben, die den Bezug zwischen der Beurteilung und tätigkeitsbasierten Ergebnissen, aufgabenbezogenen Verhaltensweisen, Fähigkeiten und zuvor festgelegten Zielen herstellen.⁵³⁴ Damit lässt sich vorsichtig davon ausgehen, dass nicht die zugrunde gelegte Skala, sondern die argumentative Verbindung der Beurteilung mit den Leistungen maßgeblich war.

Zur Untersuchung bei Nathan, Mohrman & Milliman (1991):

Hinsichtlich der 'Angemessenheit' der Evaluationskriterien wurde in der Untersuchung bei [Nathan, Mohrman & Milliman \(1991\)](#) gemessen, bzw. in den Fragebögen erfragt, inwiefern die Beurteilung auf erreichten Ergebnissen basierte, aufgabenbezogenes Verhalten, sowie Fähigkeiten und Können widerspiegelte, und sich auf zuvor festgelegte Ziele stützte.⁵³⁵ Die Signifikanz der Zusammenhänge blieb nach Berücksichtigung der Günstigkeit der Beurteilung erhalten.⁵³⁶ Außerdem konnte gezeigt werden, dass diese drei Gesprächsfaktoren (angemessene Kriterien, Partizipation und Möglichkeiten der Diskussion über die Karriere) wiederum einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch, die wahrgenommene Qualität und Nützlichkeit hatten.⁵³⁷ Die Angemessenheit der Evaluationskriterien und das Gespräch über Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten hatten ebenso einen signifikanten Einfluss auf die nachfolgende Leistung. Ebenso wiesen alle drei Kriterien einen signifikanten Zusammenhang mit der nachfolgenden Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Vorgesetzten auf, und die Evaluationskriterien auch auf die nachfolgende Zufriedenheit mit der Organisation. Allerdings konnten gemeinsame Einflüsse der interpersonalen Beziehungen und der drei genannten Gesprächsfaktoren auf die

⁵³⁴ vgl. Nathan et al., 1991, 357, sowie 358. Gemeinsam war innerhalb der gesamten Unternehmenskorporation, dass eine leistungsbezogene Vergütung erfolgte, wobei es jedoch keine direkte Verknüpfung zwischen den Ergebnissen der Leistungsbeurteilungen und der leistungsbezogenen Bezahlung gab. Entscheidungen über leistungsorientierte Bezahlungen erfolgten stattdessen seitens innerbetrieblich auf Basis eines Vergleichs zwischen den Mitarbeitern in einem Ranking und wurden durch das verfügbare Budget begrenzt, vgl. ebd., 357.

⁵³⁵ vgl. Nathan et al., 1991, 358. Insgesamt wurde diese auf insgesamt 5 Items basierende Skala als 'verhaltens- und ergebnisorientierte Evaluationskriterien' bezeichnet und es wurde davon ausgegangen, dass die Evaluationskriterien umso angemessener waren, je mehr sie bzw. die Beurteilung auf verhaltens- und ergebnisorientierten Kriterien (anstatt auf Persönlichkeitszügen oder Eindrücken) basierte, vgl. ebd.

⁵³⁶ vgl. Nathan et al., 1991, 359.

⁵³⁷ vgl. Nathan et al., 1991, 361.

Zufriedenheit, die wahrgenommene Qualität und Nützlichkeit, und auf die Leistung nicht gezeigt werden.⁵³⁸

Auch [Bradley & Ashkanasy \(2001\)](#) erhalten in ihrer Interviewstudie, in der sie sich unter anderem auch auf Nathan et al. beziehen, einige Aussagen von Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen, die darauf hindeuten, dass das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in mutmaßlich nicht nur das Mitarbeitergespräch, sondern auch Feedback und Leistungsbeurteilung beeinflusst.⁵³⁹ [Alberternst et al. \(2005\)](#) können in zwei Studien zeigen, dass Feedbackqualität (ebenso Zielqualität) sich u.a. positiv auf die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch und auf die Motivation auswirkt. Dieser Zusammenhang scheint jedoch durch die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in moderiert zu werden, d.h. die *Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in* hat einen mittelbaren Einfluss auf die positive Wirkung eines als qualitativ gut eingestuften Feedbacks.⁵⁴⁰

[Woschée \(2012\)](#) kann sehr differenziert zeigen, dass und auf welche Weise die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in Einfluss auf die Reaktionen auf eine Leistungsbeurteilung und mittelbar weitere abhängige Variable hat. Er legt eine umfangreiche und differenzierte Forschungsstudie zum Thema Leistungsbeurteilungen vor, in deren Zentrum die Mitarbeiterreaktionen auf die Leistungsbeurteilung stehen,⁵⁴¹ die, so Woschée, als Indikator für die Akzeptanz von Leistungsbeurteilungen gelten können, welche wiederum notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzung für das Erreichen der Ziele von Leistungsbeurteilungen ist.⁵⁴² Er kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere die Führungsbeziehung gemessen an Kriterien des Leader-Member-Exchange Ansatzes, einen signifikanten Einfluss auf die Reaktionen auf Leistungsbeurteilungen hat.

⁵³⁸ vgl. Nathan et al., 1991, 363. Die Effekte waren trotz des großen Einflusses der vorherigen Leistung auf die nachfolgende Leistung signifikant. Auch die Partizipation hatte einen - wenn auch nur kleinen – Einfluss auf die Verbesserung der Leistungen. Die Leistungen waren jedoch bereits vor den Gesprächen allgemein hoch, so dass auch dieser Einfluss den Autoren zufolge nicht vernachlässigbar ist, vgl. ebd. Die Ergebnisse wurden mittels hierarchischer Regression ermittelt. Hinsichtlich der gemeinsamen Einflüsse wurde das Kreuz Produkt zugrunde gelegt, vgl. ebd.

⁵³⁹ Näheres zur Untersuchung von Bradley & Ashkanasy (2001) vgl. Kapitel II.2, Abschnitt 'Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in'.

⁵⁴⁰ vgl. Alberternst et al., 2005, B-1, B-2; sowie Abschnitt II.2, 255.

⁵⁴¹ vgl. Woschée, 2012, 85 und 103.

⁵⁴² vgl. Woschée, 2012, 64.

Um die Herkunft der Mitarbeiterreaktionen differenziert zurückführen zu können, hat Woschée (2012) ein ganzes Set an Antezedenzen einbezogen und ebenso bei den untersuchten Konsequenzen ein ganzes Set an Mitarbeiterreaktionen, wofür Woschée die Faktoren aus neun aktuellen Metastudien in einer Korrelationsmatrix zusammenfasst.⁵⁴³ Zusätzlich hat er zur Ermittlung des Führungseinflusses verschiedene Kriterien einbezogen, die sich auf die Theorie des Leader-Member-Exchange Ansatzes stützen.⁵⁴⁴ In diesem Ansatz spielt insbesondere eine Rolle, welche Nähe der/die Mitarbeiter/in zur Führungskraft hat, einschließlich der Qualität und Quantität des Kontakts, und insgesamt die Frage, ob die Person zur Gruppe derjenigen Personen gehört, die im engeren Umfeld mit der Führungskraft stehen (*in-group*), oder zur Gruppe mit einem distanzierteren Kontakt zur Führungskraft (*out-group*).⁵⁴⁵ Daneben unterscheidet Woschée zwischen *proximalen Kriterien* als 'nahen' Kriterien, die in einem direkten Zusammenhang mit Mitarbeiterbeurteilungen stehen (Arbeitszufriedenheit sowie affektives Commitment, i.S. einer gefühlten Verbundenheit mit dem Arbeitgeber⁵⁴⁶), und *distalen Kriterien* als nicht unmittelbar sondern möglicherweise indirekt mit dem Mitarbeiterbeurteilungsgespräch zusammenhängenden Kriterien (Kündigungsabsicht bzw. Fluktuationsneigung, freiwilliges Arbeitsengagement).⁵⁴⁷

Die Untersuchung wurde mittels Fragebögen in 3 Firmen durchgeführt, einem Bielefelder Versorgungsunternehmen, einem Unternehmen aus der Versicherungsbranche im Raum

⁵⁴³ vgl. Woschée, 2012, 83.

⁵⁴⁴ vgl. Woschée, 2012, 66ff, 70 und 116; Die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in wurde bei Woschée, 2012, mit der Skala zum Leader-Member-Exchange von Schyns, 2002, erfasst (→ Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 23, 235-245), vgl. ebd. 116 und 182.

⁵⁴⁵ vgl. Woschée, 2012, 66ff; vgl. zum Leader-Member-Exchange Ansatz auch Ausführungen in Kapitel II.2, Abschnitt 'Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in'.

⁵⁴⁶ zum organisationalen Commitment vgl. auch Fußnote 209.

⁵⁴⁷ vgl. ebd. 72ff und 79ff, sowie 90 und 91. Woschée, 2012, unterscheidet proximale und distale Kriterien nach Levy und Williams, 2004 [→ Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. Journal of Management, 30, 881-905]. Er bezieht auf dieser Basis ebenso auf der Seite der *unabhängigen Variablen* proximale und distale Prozess- und Strukturvariablen ein, proximale Faktoren sind dabei Faktoren, die einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiterreaktionen zu Leistungsbeurteilungen haben, wie insbesondere die Personen selbst, also die Führungskraft und der/die Mitarbeiter/in selbst, deren Einstellungen, Wahrnehmungen, Stimmungen, Gesprächsführung etc., vgl. ebd. 37f. Weitere proximale Faktoren ergeben sich auch den distalen Einflussfaktoren wie Kultur und Klima in Organisation oder Unternehmen, Ziele, HR-Strategien, externe ökonomische und technologische Faktoren. Der mittelbare Einfluss dieser distalen Faktoren erfolgt über proximale Faktoren, die Prozesse und Struktur beeinflussen, insbesondere bspw. Vorgaben des Unternehmens zum Procedere bei Leistungsbeurteilungen (und weitere) als Prozessvariable und Merkmale des Beurteilungssystems (und weitere) als Strukturvariable, vgl. ebd. 35ff, sowie 114ff. Die in die Hypothesen der Untersuchung als *abhängige Variablen* einbezogenen proximalen Kriterien stellen direkte Wirkungen (s.o.) dar, die distalen Kriterien (s.o.) weisen einen (nur) indirekten Zusammenhang mit Mitarbeiterbeurteilungen auf und sind dabei auch „zeitlich weiter entfernt“ von der Leistungsbeurteilung, vgl. ebd. 72, sowie 116f.

Köln und einem Unternehmen der Versorgungswirtschaft im Raum München, darüber hinaus wurden Fragebögen frei an Einzelpersonen verteilt.⁵⁴⁸ Insgesamt konnten aus 900 an die Firmen und die an einzelnen Personen verteilten Bögen 307 in die Untersuchung einbezogen werden.⁵⁴⁹

Woschée kann zunächst zeigen, dass die Mitarbeiterreaktionen („MRI“) *‘empfundene Nützlichkeit’*, *‘empfundene Akkuratheit’*, *‘Zufriedenheit mit dem Gespräch’*, *‘prozedurale Gerechtigkeit’* und *‘distributive Gerechtigkeit’* voneinander unterscheidbare Reaktionen auf Leistungsbeurteilungen darstellen (und nicht einen allgemeinen Reaktionsfaktor abbilden).⁵⁵⁰ Er kann weiter die Hypothesen bestätigen, dass die Qualität der Führungsbeziehung (der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten, gemessen an Faktoren, die die Führungsbeziehung im Sinne des Leader-Member-Exchange-Ansatzes differenziert widerspiegeln) im positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit steht, und die Arbeitszufriedenheit wiederum mit den Mitarbeiterreaktionen auf die Leistungsbeurteilung in positivem Zusammenhang steht.⁵⁵¹ Weiter kann Woschée zeigen, dass die Qualität der Führungsbeziehung und ebenso die Mitarbeiterreaktionen in einem negativen Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht stehen,⁵⁵² i.e. je ungünstiger die Beziehung mit der Führungskraft, desto größer die Kündigungsabsicht, und je ungünstiger die Mitarbeiterreaktionen auf die Leistungsbeurteilung (MRI gemessen an den o.g. Faktoren) desto größer die Kündigungsabsicht. Das freiwillige Arbeitsengagement (im Sinne von organizational

⁵⁴⁸ vgl. Woschée, 2012, 105f und 107.

⁵⁴⁹ vgl. Woschée, 2012, 105f und 107. Aus dem Bielefelder Versorgungsunternehmen ‘Firma A’ konnten aus einem Rücklauf von 109 Bögen von 380 versandten Fragebögen schließlich 100 Bögen in die Untersuchung einbezogen werden, aus dem Versicherungsunternehmen ‘Firma B’ 45 Bögen (aus einem Rücklauf von 45 von 70 versandten Bögen), aus dem Münchner Versorgungsunternehmen ‘Firma C’ 75 Bögen (aus einem Rücklauf von 81 von 250 Bögen), und 87 Bögen aus dem Rücklauf 92 Bögen von den 200 an Einzelpersonen frei verteilten Fragebögen. Den Einzelpersonen wurden an öffentlichen Plätzen und z.T. im Bekanntenkreis Fragebögen mit einem Anschreiben der beiden beteiligten Universitäten und einem Rückumschlag verteilt, vgl. ebd.

⁵⁵⁰ vgl. ebd. 88 und 131. Woschée hat dafür ein Sechs-Faktoren Modell der Mitarbeiterreaktionen (MRI - Mitarbeiterreaktionsindex) zugrunde gelegt, welches eine gute Anpassung zeigt, wobei die Mitarbeiterreaktionen jedoch als einzelne Konstrukte verstanden werden müssen und zusammen keinen übergeordneten Faktor darstellen, vgl. ebd. 131.

⁵⁵¹ vgl. Woschée, 2012, 90f und 134f. Als Kontrollvariablen wurden bei allen Messungen positive und negative Affektivität und das Ergebnis der Leistungsbeurteilung berücksichtigt, vgl. ebd. 117, und nach Prüfung weiterer Einflüsse als dummmycodierte Kontrollvariablen die Zugehörigkeit zu einem der drei Unternehmen und ob die Personen ‘Führungsverantwortung’ haben, vgl. ebd. 133. Alle anderen personenbezogenen Variablen zeigten keine signifikanten Einflüsse, vgl. ebd. 133. Dass die Mitarbeiterreaktionen im positiven Zusammenhang mit dem affektiven Commitment stehen, konnte nicht gezeigt werden, vgl. ebd. 135.

⁵⁵² vgl. ebd. 91 und 136. [Woschée, 2012]

citizenship behavior, kurz OCB)⁵⁵³ zeigte jedoch keine Abhängigkeit von der Qualität der Führungsbeziehung oder den Reaktionen auf die Leistungsbeurteilung.⁵⁵⁴

Wesentliche Ergebnisse in der Untersuchung von Woschée stellen insbesondere folgende Zusammenhänge dar, die Woschée bestätigen konnte: Zum einen steht die Qualität der Führungsbeziehung im positiven Zusammenhang mit den Mitarbeiterreaktionen auf die Leistungsbeurteilung, i.e. je günstiger die Beziehung zum/zur Vorgesetzten, desto günstiger die Reaktionen auf die Leistungsbeurteilung.⁵⁵⁵

Ferner ist die 'Kenntnis des Beurteilers' eine maßgebliche Größe: In vorangegangenen Untersuchungen konnte bereits gezeigt werden, dass die „Kenntnis des Beurteilers über Fähigkeiten, Aufgaben und Leistungsniveau des Mitarbeiters eine wichtige Determinante wahrgenommener Genauigkeit [*i.e. Akkuratheit*] darstellt“, ebenso wie „(...) eine wichtige Determinante wahrgenommener Gerechtigkeit (...)“.⁵⁵⁶ Woschée kann diesbezüglich zeigen, dass die 'Kenntnis des Beurteilers' in dem vorgenannten Sinne im positiven Zusammenhang mit den Mitarbeiterreaktionen auf die Leistungsbeurteilung steht, das heißt, je besser der/die Vorgesetzte über die Aufgaben und Leistungen informiert ist, desto günstiger fallen die Reaktionen von Mitarbeitern auf die Leistungsbeurteilung aus. Auch die Möglichkeit der Partizipation und die Besprechung von Weiterentwicklung im Mitarbeiterbeurteilungsgespräch stehen in positivem Zusammenhang mit den Mitarbeiterreaktionen, scheinen also die Reaktionen von Mitarbeitern/innen positiv zu beeinflussen.⁵⁵⁷ Ferner kann Woschée im Hypothesenkomplex 4 verschiedene Hypothesen bestätigen, die den direkten (und indirekten)⁵⁵⁸ Einfluss der Führungsbeziehung auf verschiedene einzelne Variable aus dem Bereich der Mitarbeiterreaktionen zeigen. Die Führungsbeziehung hat demnach einen direkten positiven Einfluss auf die Kenntnis des Beurteilers über die Aufgaben, Tätigkeiten und

⁵⁵³ OCB im Sinne dessen, sich über die Arbeitsaufgaben hinaus in der Organisation oder im Unternehmen zu engagieren, vgl. auch Abschnitt II.1 und Fußnote 169.

⁵⁵⁴ vgl. ebd. 91 und 137. [Woschée, 2012]

⁵⁵⁵ vgl. ebd. 94 und 138f. Wesentlich ist, dass das Ergebnis der Leistungsbeurteilung dabei (ebenso die positive Affektivität) als Kontrollvariable berücksichtigt wurde, die Führungsbeziehung allein beeinflusst diesen Zusammenhang darüber hinaus immer noch signifikant (und der Zusammenhang ist damit nicht auf die Beurteilung selbst zurückzuführen), vgl. Woschée, 2012, 117 und 138.

⁵⁵⁶ Woschée, 2012, 94, bzw. vgl. ebd.

⁵⁵⁷ vgl. ebd. 94 und 138f, sowie 95, 138f und 159. Nicht bestätigt werden konnten die Hypothesen, dass die System-Komplexität in einem negativen Zusammenhang mit den Mitarbeiterreaktionen steht und dass die System-Offenheit in einem positiven Zusammenhang mit den Mitarbeiterreaktionen steht, vgl. ebd. 96 und 138f, jedoch konnte bestätigt werden, dass das Commitment zum System im positiven Zusammenhang mit den Reaktionen auf die Leistungsbeurteilung steht, vgl. Woschée, 2012, 96 und 139.

⁵⁵⁸ Indirekte Einflüsse (Mediatoren): Ferner kann Woschée für einige der gezeigten Zusammenhänge auch mittelbare Wirkungen zeigen, bspw. hat die Qualität der Führungsbeziehung ebenso einen indirekten Einfluss auf die Mitarbeiterreaktionen zur Leistungsbeurteilung, sowie weitere, vgl. ebd. 100ff, sowie 142ff.

Fähigkeiten des Mitarbeiters, auf die Möglichkeit der Partizipation und auf die Besprechung von Weiterentwicklung.⁵⁵⁹ Damit zeigt Woschée auf, dass insbesondere die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in insgesamt einen maßgeblichen Einfluss darauf hat, wie Leistungsbeurteilungen gestaltet sind und wie sie schließlich bei Mitarbeitern/innen ankommen.

Ein weiterer Aspekt der Untersuchung von Woschée (2012) war aber auch die Frage, welche Bedeutung Mitarbeiterreaktionen haben. Im Ergebnis konnte gezeigt werden, dass die Mitarbeiterreaktionen auf Leistungsbeurteilungen sich unmittelbar auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, und mittelbar (über die Arbeitszufriedenheit) auch auf die Kündigungsabsicht.⁵⁶⁰

Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, aber auch das Verhältnis zur Organisation, tangiert das Thema Leistungsbeurteilungen auch im Hinblick auf die wahrgenommene Gerechtigkeit. In einer aktuellen Studie aus dem Jahr 2012 untersuchen Harrington & Lee (2015) anhand von bereits vorliegenden Daten aus einer regelmäßigen Erhebung der U.S. Office of Personnel Management (OPM)⁵⁶¹ aus Fragebögen von in etwa 442.550 Mitarbeitern/innen im öffentlichen Dienst den Zusammenhang zwischen der *Erfüllung psychologischer Verträge* (im Sinne der jeweiligen Überzeugung über die Erfüllung gegenseitiger Verpflichtungen und Erwartungen zwischen Arbeitgeber/Organisation und Mitarbeitern/innen, sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen, hinsichtlich dessen, was jeder bzw. der jeweils andere einbringen sollte und tatsächlich einbringt)⁵⁶² und der *wahrgenommenen Fairness bezogen auf die Leistungsbeurteilung*. Die Aspekte psychologischer Verträge werden hier in die 3 Kategorien 'relationale Erfüllung', 'transaktionale Erfüllung', erstere beide mit stärkerem Bezug auf die Organisation, sowie 'Unterstützung durch den Vorgesetzten'⁵⁶³ eingeteilt. Der zuletzt genannte Aspekt wurde

⁵⁵⁹ vgl. ebd. 99 und 140ff. Ebenso hat die Führungsbeziehung einen direkten positiven Einfluss auf die (wahrgenommene) System-Offenheit sowie auf das System-Commitment, vgl. ebd. Des Weiteren haben die Arbeitszufriedenheit und das affektive Commitment (wie sich naturgemäß auch erwarten ließe) einen direkten negativen Einfluss auf die Kündigungsabsicht, vgl. Woschée, 2012, 100 und 141f.

⁵⁶⁰ vgl. Woschée, 2012, 158.

⁵⁶¹ Harrington & Lee, 2015, Sekundärauswertung von bereits zu einem anderen Zweck erhobenen Daten der OPM, die diese Daten mittels Fragebogen jährlich in öffentlichen Verwaltungen in den USA erhebt. Der Fragebogen enthält zahlreiche Aspekte wie demographische Fragen, Wahrnehmungen der Vorgesetzten und ihrer Organisation, sowie Arbeitsbedingungen und weitere.

⁵⁶² vgl. dazu auch Ausführungen zur Austauschtheorie (Exchange-Theory) und zur Equity-Theory im Kapitel 'Organisationale Gerechtigkeit & Fairness', Abschnitt 'Distributive Gerechtigkeit - Verteilungsgerechtigkeit'.

⁵⁶³ Harrington & Lee, 2015, 217, 218, 221. 'Relationale Erfüllung' ist hier die wahrgenommene Erfüllung der gegenseitigen Verpflichtungen bezogen auf immaterielle Größen, wie Vertrauen, Unterstützung, aber auch

anhand der Items erst später rein auf die wahrgenommene Unterstützung des Vorgesetzten ('PSS' - perceived supervisory support) fokussiert. Die Autoren kommen in insgesamt 4 Modellen, die jeweils verschiedene weitere Faktoren berücksichtigen, zu dem Ergebnis, dass alle 3 Aspekte der Erfüllung psychologischer Verträge einen mindestens sehr signifikanten Zusammenhang mit der wahrgenommenen Fairness bzw. Gerechtigkeit aufweisen,⁵⁶⁴ dass also Mitarbeiter/innen, die das Gefühl haben, dass die eigenen Beiträge von der Organisation und vom Vorgesetzten geschätzt werden und in der Organisation eine Fairness im Geben- und Nehmen vorhanden ist, auch die Leistungsbeurteilung als fairer beurteilen. Menschen legen also auch in einem organisationalen Kontext Wert darauf, dass Beziehungen, wie diejenige zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in und diejenige zur Organisation, auf einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Geben und Nehmen basieren. Ein Bezug lässt sich an dieser Stelle klar auch zur Meta-Untersuchung von [Colquitt et al. \(2013\)](#) herstellen, die zeigen können, dass austauschtheoretische Aspekte bezogen auf die wahrgenommene Gerechtigkeit in Organisationen von Bedeutung sind. Dass die wahrgenommene Fairness ein interessanter Aspekt ist, der sich wiederum auf Faktoren wie Motivation, Leistungsbereitschaft, Leistung, Absentismus und Fluktuation auswirkt, wurde in zahlreichen Studien gezeigt (vgl. dazu zusammenfassend [Cropanzano & Greenberg, 1997](#), sowie [Colquitt, 2001](#)).⁵⁶⁵

Insgesamt lässt sich aus dem Stand der bisherigen Forschung relativ klar erkennen, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter offensichtlich einen deutlichen und nicht zu unterschätzenden Einfluss sowohl auf die Leistungsbeurteilung selbst, als auch auf die Wahrnehmung und Wirkung der Leistungsbeurteilung beim Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin im Hinblick auf Motivation, Zufriedenheit und wiederum die Leistungsbereitschaft hat.

Arbeitsplatzsicherheit etc., 'transaktionale Erfüllung' ist hier die wahrgenommene Erfüllung der gegenseitigen Verpflichtungen bezogen auf materielle Größen, insbesondere muss entsprechend früherer Untersuchungen gegeben sein, dass harter Arbeit auch Gehaltserhöhungen folgen. Der zunächst formulierte dritte Aspekt der wahrgenommenen 'Unterstützung durch die Organisation', der u.a. einschließt, wie stark eine Anerkennung der eigenen Leistung bzw. Beiträge in der Organisation wahrgenommen wird, wird im Laufe der Untersuchung anhand der herangezogenen Items durch den Aspekt „Wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten“ (PSS – perceived supervisory support) ersetzt, da sich die meisten Aspekte hieraus durch Items des Vorgesetztenverhaltens widerspiegeln, vgl. ebd. 223.

⁵⁶⁴ Einschränkung ist, wie bei zahlreichen Studien, die rein quantitativ Korrelationen ermitteln (hier: Zusammenhänge wurden mittels Regression gemessen), dass damit noch keine Aussage zu einem kausalen Zusammenhang getroffen werden kann, dies bemerken so auch die Autoren in ihrer Diskussion am Ende des Artikels. Der größere Anteil der gemessenen Konstrukte scheint auch intuitiv auf möglicherweise auch tatsächlich gegebene Zusammenhänge hinzudeuten, einzelne gemessene Items wie die 'intrinsische Motivation' und deren Zusammenhang mit der wahrgenommenen Gerechtigkeit (vgl. ebd., 225) lassen jedoch offen, in welcher Richtung der Zusammenhang besteht.

⁵⁶⁵ vgl. dazu auch II.1 'Organisationale Gerechtigkeit & Fairness'.

Akzeptanz und Einstellungen zu Leistungsbeurteilungen und Leistungsbeurteilungssystemen

Auch bei der Akzeptanz von, und ebenso den Einstellungen zu Leistungsbeurteilungen und Leistungsbeurteilungssystemen zeigt sich ein heterogenes Bild an Forschungen, die verschiedene Blickwinkel einnehmen und verschiedene Bereiche untersuchen. Im Vordergrund stehen beispielsweise Fragen danach, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit ein Leistungsbeurteilungssystem Akzeptanz bzw. größere Akzeptanz findet, oder, ob und aus welchen Gründen Personen positivere oder eher kritischere Einstellungen zu Leistungsbeurteilungen haben. (Einige empirische Ergebnisse zu den Einstellungen zum Thema Feedback folgen gesondert im Abschnitt zum Thema Feedback). Es zeigt sich auch hier - wie bei Mitarbeitergesprächen allgemein, dass das Thema Partizipation einen wichtigen Stellenwert einnimmt.

Roberts (1994) nimmt ganz konkret das Thema Akzeptanz von Leistungsbeurteilungssystemen in den Blick. Er kann in einer Untersuchung zur Akzeptanz von Mitarbeitergesprächs- und Beurteilungsinstrumenten anhand einer Befragung unter Personal im Verwaltungsbereich verschiedener Stadtverwaltungen mit 340 Antworten zeigen, dass diejenigen Systeme eine größere Akzeptanz bei Mitarbeitern aufwiesen, die zum einen Mitsprachemöglichkeiten und zum anderen geregelte Prozesse der Validierung der für eine Mitarbeiterbeurteilung verwendeten Informationen über Leistungen implementiert hatten. Die Validierung der Informationen für eine Mitarbeiterbeurteilung umfasste dabei das Gegebenensein hinreichender Möglichkeiten des Vorgesetzten, die Leistung des Mitarbeiters (auch tatsächlich) zu beobachten, die Berücksichtigung externer (bzw. situationaler) Einflussfaktoren auf die Leistung bei deren Beurteilung, spezifische Dokumentation der Leistungen, (explizite) Verantwortung des Beurteilers für die (Richtigkeit der) Beurteilung und Beurteiler-Schulungen.⁵⁶⁶ Mit diesen beiden Faktoren, die zur Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen führen - Mitsprachemöglichkeiten (i.e. Partizipation) und die Validierung von Informationen für eine Beurteilung, findet sich die Untersuchung von Roberts in nahezu allen Aspekten sehr nah an der Thematik der organisationalen Gerechtigkeit.

Pleier (2008) kann in seiner Untersuchung *Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch* in acht verschiedenen Unternehmen einige Ergebnisse zu den

⁵⁶⁶ vgl. Roberts, 1994, 525, 527, 529f, 539.

Einstellungen von Mitarbeitern/innen gegenüber Leistungsbeurteilungssystemen ermitteln.⁵⁶⁷ Er ermittelt, dass etwas weniger als die Hälfte der Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Unternehmen, die über unterschiedliche Leistungsbeurteilungssysteme verfügen, der Auffassung sind, dass das jeweilige Performance-Management-System ihre eigenen Anstrengungen günstig beeinflusst (45%), sich positiv auf die eigenen Leistungen auswirkt (42%), und der größere Teil der Mitarbeiter/innen positive Empfindungen gegenüber dem Leistungsbeurteilungssystem haben (52%).⁵⁶⁸ Ein großer Teil der Befragten (je 42 bis 44%) bleibt zu diesen beiden Fragen auf einer 6-stelligen Skala im Bereich unentschieden.⁵⁶⁹

Im Einzelnen:

Pleier (2008) untersucht unter anderem die Fragen, ob Mitarbeiter/innen der Auffassung sind, dass das (aktuelle) Performance-Measurement-System (künftig entsprechend den Ausführungen bei Pleier 'PMS') ihre eigenen *Anstrengungen* erhöht, die eigene *Leistung* unterstützt, und welche *Empfindungen mit dem PMS verbunden werden*. Interessant ist ebenso, ob die Mitarbeiter/innen der Auffassung sind, dass *Partizipation* gegeben ist in dem Sinne, dass ein eigenverantwortlicher Umgang mit dem PMS möglich ist, (sowie weitere Punkte).⁵⁷⁰ Er kann ermitteln, dass 45% der Befragten der Auffassung sind, dass der Einsatz des Performance-

⁵⁶⁷ Die Untersuchung wurde in den Jahren 2005/2006 in acht verschiedenen Firmen aus verschiedenen Branchen durchgeführt [Automotive (1), Banken, Versicherungen u. Finanzdienstleister (1), Bau und Versorger (2), Maschinenbau und Produktion (1), Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment (2), Transport und Verkehr (1)]. Insgesamt wurden in die Untersuchung 320 verwertbare Fragebögen von insgesamt 750 versandten Fragebögen einbezogen, die Rücklaufquote lag je Unternehmen zwischen 35 und 50%, vgl. Pleier, 2008, 166.

⁵⁶⁸ vgl. Pleier, 2008, 178f.

⁵⁶⁹ vgl. ebd. 178, 179. Die unentschiedenen Antworten (42 bis 44%) in der Mitte sind die Summe aus den beiden mittleren Antwortkategorien auf einer 6-stelligen Skala, leicht positiv und leicht negativ. Anzumerken ist, dass eine Vergleichbarkeit mit 5 oder 7 stelligen Antwortskaalen an dieser Stelle nicht einfach ist. So befinden sich für die drei Fragen zu Anstrengung, Leistung und Empfindungen gegenüber dem PMS zwar jeweils bei Antworten, die sich im mittleren Bereich (leicht positiv oder leicht negativ) befinden, immerhin noch der größte Teil (je 34% der Gesamtantworten) im leicht positiven Bereich, „(...) wobei“, so Pleier „jeder dritte tendenziell eine positive Wirkung erkennt.“, ebd. 178. Dabei ist allerdings zu beachten, dass zwar die Reliabilität bei geraden Antwortskaalen rechnerisch erhalten bleibt, die Validität jedoch sinkt (vgl. Möhring & Schlütz, 2010, 91f), da aufgrund des Zwangs, sich in die eine oder andere Richtung zu äußern, Antwortverzerrungen möglich sind, wenn Personen zu einer Frage tatsächlich unentschieden sind.

⁵⁷⁰ vgl. Pleier, 2008, 130ff, 178ff. Pleier, 2008, untersucht eine ganze Reihe interessanter Fragen und Zusammenhänge zum Thema Performance-Measurement-Systeme, von denen nur einige Aspekte herausgenommen werden. Neben der wahrgenommenen Wirkung des Einsatzes eines PMS auf die eigene Anstrengung und Leistung (bei Pleier 'PMS-Einsatz'), 'Zielklarheit', 'Belohnungsgerechtigkeit' und 'Partizipation' stehen bei Pleier auch die Aspekte 'Gruppenziele' und 'Kommunikation' über das PMS im Fokus, vgl. ebd.

Measurement-Systems (in ihrem Unternehmen) ihre *Anstrengungen* sehr wesentlich oder wesentlich unterstützt und auch 42% der Befragten auch der Auffassung sind, dass das PMS ihre *Leistungen* (im Sinne des Outputs ihrer Arbeit) ganz wesentlich oder wesentlich positiv unterstützt. Von den Befragten sind jedoch 44% zu beiden Fragen unentschieden, 11% geben an, dass das PMS ihre Anstrengung nicht oder eher nicht fördert, und 14% geben an, dass das PMS ihre Leistung nicht oder eher nicht unterstützt.⁵⁷¹ Die Frage danach, welche Empfindungen oder Gedanken die Befragten mit dem PMS verbinden beantworteten 52% der befragten mit sehr positiv (6%) oder positiv (46%), 42% im mittleren Bereich bei mehr positiv (34%) und mehr negativ (8%), 5% lagen eher im negativen Bereich.⁵⁷²

Interessant ist, dass [Pleier \(2008\)](#) die gemessenen Ergebnisse jeweils auch unter dem Gesichtspunkt der Ausgestaltung des Performance-Measurement-Systems betrachtet - von einfacheren Leistungsbeurteilungssystemen bis hin zu umfassenderen Systemen. Hinsichtlich der Ausgestaltung des jeweiligen Systems wurden zum einen die Bestandteile und zum anderen die Einsatzreichweite in den Blick genommen.⁵⁷³ Zu zahlreichen Fragen, die Teil seiner Untersuchung sind, kann [Pleier \(2008\)](#) ermitteln, dass sich signifikante Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den Mitarbeitern/innen bei PM-Systemen vom *xxl*-Typ und

⁵⁷¹ vgl. ebd. 178, 179. Pleier, 2008, sieht durch die Ergebnisse tendenziell die Hypothesen bestätigt, dass sich Performance-Measurement-Systeme positiv auf a) Anstrengung und b) Leistung auswirken. Für a) 'Anstrengung' scheint das Heranziehen der subjektiven Aussagen der Befragten für die eigene Anstrengung plausibel, wenngleich nicht in Betracht gezogen wurde, dass soziale Erwünschtheit diese Frage möglicherweise beeinflussen könnte. Für das Konstrukt 'Leistung' [b]) scheint es tendenziell weniger plausibel, dass die subjektiven Aussagen darüber, ob das PMS die Leistungen fördert auch herangezogen werden können, um eine tatsächliche Förderung der Leistung durch ein PMS zu bestätigen. Da hier nur die subjektive Sicht der Befragten gemessen wurde, soziale Erwünschtheit nicht in Betracht gezogen wurde, keine weiteren Einflussfaktoren überprüft und schließlich gängige Leistungsbeurteilungssysteme gemeinsam mit komplexeren Systemen gemeinsam betrachtet wurden, stehen dieser Annahme damit einige Einwendungen gegenüber. Schließlich ist das Ergebnis auch aufgrund des fehlenden echten Mittelwerts schwierig zu beurteilen.

⁵⁷² vgl. Pleier, 2008, 179. Da in der Untersuchung im Antwortverfahren nicht die Möglichkeit gegeben wurde, eine 'echte Mitte' anzukreuzen, sondern die Befragten sich zum positiven oder negativen äußern mussten, ist die Interpretation der Ergebnisse schwierig. Mögliche Abweichungen im Antwortverhalten könnten auch hier aufgrund sozialer Erwünschtheit zustande kommen.

⁵⁷³ vgl. Pleier, 2008, 169f. Hinsichtlich der Bestandteile verfügte ein 'PMS' vom Typ 'medium' über eine Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen, vom Typ 'large' zusätzlich über ein Anreizsystem und ein PMS vom Typ 'xxl' zusätzlich zu den drei Komponenten noch über ein Balanced Scorecard Modell (BSC) oder ein Qualitätsmanagementsystem (EFQM), vgl. Pleier, 2008, 170; Unternehmen mit einem PMS vom Typ 'small', die nur über eine Leistungsbeurteilung ohne weitere Komponenten verfügten, wurden nicht in die Untersuchung mit einbezogen, da hier nicht von einem 'umfangreichen' PMS gesprochen werden kann, vgl. ebd. Fußnote.

Mitarbeitern/innen bei mehr traditionell ausgerichteten Performance-Measurement-Systemen ergeben, wobei die modernen PM-Systeme vom *xxl*-Typ, die nach der Differenzierung bei Pleier über Qualitätsmanagementsysteme verfügen, signifikant oder sogar hoch signifikant positiver bewertet werden.⁵⁷⁴ Die Mitarbeiter/innen erleben im Ergebnis der Untersuchung bei Pleier bei den Systemen des *xxl*-Typs eine signifikant intensivere innerbetriebliche Kommunikation zum bzw. über das Performance-Measurement-System, und einen deutlich größeren Partizipationsgrad - auch hier konnte Pleier hoch signifikante Unterschiede ermitteln.⁵⁷⁵ Pleier konstatiert „Bei *xxl*-Typen liegt das PMS deutlich höher in der Eigenverantwortung der Angestellten.“⁵⁷⁶ Im Fazit lässt sich damit ein positiver Trend insbesondere hinsichtlich komplexerer Performance-Measurement-Systeme ermitteln, die stärker ausgereift sind und neben den klassischen Instrumenten wie einer Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen über weitere Komponenten verfügen, die auch partizipative Elemente und die innerbetriebliche Kommunikation betreffen.⁵⁷⁷

Im Einzelnen:

Die beiden zuvor bereits betrachteten Fragen zur Erhöhung der eigenen Anstrengung und Unterstützung der Leistung durch ein PMS zeigt sich, dass die Antworten aus denjenigen Unternehmen, die über ein komplexeres PMS mit Balanced Scorecard oder Qualitätsmanagementsystem und eine größere Reichweite verfügten (d.h. Beteiligung eines großen Anteils der Belegschaft bzw. der ganzen Belegschaft) - bei Pleier, (2008) PMS vom *xxl*-Typ -, signifikant positiver ausfielen, als die Antworten aus Unternehmen mit weniger Komponenten und/oder geringerer Reichweite des Performance-Measurement-Systems.⁵⁷⁸ Ebenso erleben Mitarbeiter/innen von den weitergehend ausgestalteten Performance-Measurement-Systemen eine wesentlich höhere Belohnungsgerechtigkeit und einen deutlich stärkeren Zusammenhang zwischen Belohnung und Zufriedenheit (i.e. die Belohnung trägt mehr zur Zufriedenheit bei), als Mitarbeiter/innen bei mehr traditionelleren Systemen, die nur Leistungsbeurteilungen oder Leistungsbeurteilungen mit Zielvereinbarungen ohne

⁵⁷⁴ hoch signifikant mit *** $p < 0,001$ [signifikant 5% Niveau: * $p < 0,05$; sehr signifikant, 1%-Niveau ** $p < 0,01$; hoch signifikant 0,1% Niveau *** $p < 0,001$].

⁵⁷⁵ vgl. ebd. 197 und 201.

⁵⁷⁶ Pleier, 2008, 201.

⁵⁷⁷ Anzumerken ist, dass Pleier, 2008, die Thematik Performance-Measurement-Systeme unter zahlreichen weiteren interessanten Gesichtspunkten beleuchtet hat, von denen hier nur einige herausgegriffen wurden.

⁵⁷⁸ vgl. ebd. 180. [Pleier, 2008]

weitere Komponenten umfassen. „Die Unterschiede“, so Pleier (2008), „sind hoch signifikant“.⁵⁷⁹

Interessant ist auch, dass die Antworten je nach Hierarchieebene im Unternehmen unterschiedlich ausfallen: So fallen die Antworten zu der Frage, ob das PMS die eigene Anstrengung erhöht und die eigene Leistung unterstützt, bei leitenden Angestellten und AT-Angestellten deutlich positiver aus als bei Tarifangestellten, hinsichtlich der Empfindungen gegenüber dem PMS ergeben sich für die leitenden Angestellten die positivsten Mittelwerte.⁵⁸⁰ Dieses Ergebnis scheint durchaus im Einklang mit anderen Untersuchungen zu liegen, bei denen Führungskräfte eine positivere Einstellung zu Instrumenten wie Mitarbeitergesprächen oder Feedback äußern (bspw. König & Rehling, 2006 oder Leipold, 2011).

Im Fazit lässt sich bezogen auf die betrachtete Untersuchung bei Pleier (2008) insgesamt feststellen, dass die Einstellungen zu Leistungsbeurteilungen im Zusammenhang mit den jeweils zugrunde gelegten Leistungsbeurteilungssystemen - mit positiven Einstellungen bei in etwa jeweils nur der Hälfte der Mitarbeiter/innen - bestenfalls moderat ausfallen, und sich - auch hier - enge Zusammenhänge mit der Ausgestaltung des Leistungsbeurteilungssystems zeigen.

Wright (2004) hatte mit dem Ziel, Leistungsbeurteilungen mit einer etwas anderen kognitiv basierten Analyse zu untersuchen, Führungskräfte und Mitarbeiter verschiedener Unternehmen in Hongkong interviewt. Er kann mit dieser Methode weitgehende Ergebnisse aus der bisherigen Forschung bestätigen, nämlich, dass Mitarbeiter insgesamt eine stärkere Einbindung, mehr Partizipation und Feedback, sowie klare Erwartungen in einem Beurteilungssystem als zielführender empfinden.⁵⁸¹ Ferner ergab sich in der Studie bei Wright, dass praktisch alle Führungskräfte der Auffassung waren, dass Inhalte und Form der Leistungsbeurteilungen, ebenso wie die Leitlinien dazu und die Beurteilungskriterien selbst als höchst ineffektiv empfunden wurden. Insbesondere seien die Kriterien zu allgemein, wenig nützlich oder wichtig und ferner nicht mit Zielen bzw. der Unternehmensstrategie verbunden, auch würde die Verbindung zur Entwicklung der Mitarbeiter fehlen.⁵⁸² Interessant scheint an

⁵⁷⁹ Pleier, 2008, 192. [hoch signifikant mit *** $p < 0,001$].

⁵⁸⁰ vgl. Pleier, 2008, 181.

⁵⁸¹ vgl. Wright, 2004, 362, 363.

⁵⁸² vgl. ebd., 363 [Wright, 2004].

dieser Studie überdies, dass sich bei genauerer Betrachtung Faktoren herauskristallisieren, die sich heute über kulturelle Grenzen hinweg wiederfinden.⁵⁸³

Vergleichsweise nehmen [Latham & Mann \(2006\)](#) Bezug auf ein Review von [Fletcher \(2001\)](#) für Leistungsbeurteilungen, in dem Fletcher insgesamt zu dem Schluss kommt, dass in den meisten Organisationen in Großbritannien Leistungsbeurteilungssysteme nicht so zugeschnitten sind, dass die Anwender damit zufrieden sind, insbesondere werden die Instrumente nicht als motivierend oder für die Entwicklung von Mitarbeitern dienlich wahrgenommen.⁵⁸⁴ Ferner müsse auch die Validität der Messkriterien in Frage gestellt werden.⁵⁸⁵ Auch [Aguinis et al. \(2011\)](#) und [Bouksila-Yam & Kluger \(2011\)](#) dokumentieren Studien über eine nur geringe Zufriedenheit mit Leistungsbeurteilungen und Leistungsbeurteilungssystemen.⁵⁸⁶

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die Konzeption des Leistungsbeurteilungssystems einen erheblichen Einfluss auf Akzeptanz und Einstellungen zu Leistungsbeurteilungen ausübt. Die ermittelten Ergebnisse einer Vielzahl von Untersuchungen, von denen hier wenige beispielhaft dargestellt wurden, sprechen dafür, dass Faktoren wie Partizipation und Validierung der für eine Leistungsbeurteilung herangezogenen Informationen, sowie implementierte Qualitätsmanagementsysteme wesentlich für die Akzeptanz von Leistungsbeurteilungen und Beurteilungssystemen zu sein scheinen, Faktoren, die sich - auch aufgrund von weiter zurückliegenden Forschungen - bereits seit längerer Zeit in Anforderungskatalogen an moderne Leistungsbeurteilungen wiederfinden (bspw. [Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992](#); oder [Aguinis et al., 2011](#)).⁵⁸⁷ Nicht zuletzt aufgrund der Forschungslage zur Zufriedenheit mit Beurteilungssystemen gehen [Latham & Mann \(2006\)](#)

⁵⁸³ Die Untersuchung von Wright wurde in Hongkong mit 86% chinesischen und 14% westlichen Mitarbeitern durchgeführt, vgl. Wright, 2004, 348, 349. Wright hebt für die Vergleichbarkeit der Untersuchung auch darauf ab, dass kulturelle Unterschiede vorhanden sind, die aber in Hongkong mit einer mittlerweile hundertjährigen britisch geprägten Kultur eine interessante kosmopolitische Mischung darstellt. Traditionell, so Wright, bevorzugen Chinesische Menschen, bzw. Asiaten weitgehend in Gruppen beurteilt zu werden, auf der anderen Seite sind in Hongkong seit Jahrzehnten westliche Unternehmen angesiedelt, die die dort arbeitenden Menschen prägen. Die Beurteilungssysteme sind eher traditionell ausgerichtet, vgl. ebd., 349. Insgesamt wurden 97 Personen aus 15 verschiedenen Industriezweigen in jeweils 2-stündigen Interviews befragt, wovon 46 Führungskräfte und 51 Mitarbeiter/innen waren, 36% der Befragten waren Männer und 64% Frauen, vgl. ebd., 354.

⁵⁸⁴ vgl. Latham & Mann, 2006, 301f; Fletcher, 2001; Latham & Mann, 2006, 330.

⁵⁸⁵ Vgl. ebd. [Latham & Mann, 2006, 301f; Fletcher, 2001]

⁵⁸⁶ vgl. dazu auch II.3, Abschnitt 'Neuere Ansätze: Feedbackkultur und Performance Management'.

⁵⁸⁷ vgl. F&N. 174.

davon aus, dass im Hinblick auf Leistungsbeurteilungen mehr Transfer von der Forschung in die Praxis erfolgen muss.⁵⁸⁸

Wirkung von Leistungsbeurteilungen auf das Job-Engagement

Ehmann et al. (2023*)⁵⁸⁹ haben in einer neueren Langzeitstudie von 2012 bis 2019 in vier Untersuchungswellen mit 6.500 bis 7.500 Teilnehmern aus Privatunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern/innen in Deutschland die *Performance-Management und -Evaluations Praktiken* im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf das *Job-Engagement* dezidiert untersucht und dabei auch die Form der jeweiligen Instrumente und die Firmengrößen einbezogen. Sie kommen zu dem Schluss, dass alle Formen von Performance-Management und -Evaluations Praktiken – in der Untersuchung unterschieden in *klassische Leistungsbeurteilungsgespräche*, *Zielvereinbarungen* und *Systeme mit leistungsorientierter Bezahlung* - eine positive Auswirkung auf das berufliche Engagement - gemessen anhand der international validierten Work-Engagement-Skala 'UWES-9' - haben, jedoch stärkere Effekte für Zielvereinbarungen und das klassische Performance Appraisal Interview bestehen, und die Effekte für die leistungsorientierte Bezahlung etwas geringer ausfallen. Ebenso zeigen sich die Wirkungen stärker oder schwächer je nach Firmengröße und Branche und es konnte gezeigt werden, dass eine größere Anzahl an jährlichen Feedback-Interventionen stärkere Effekte zeigte.⁵⁹⁰ Zunächst ein positives Ergebnis für die Wirkung von Leistungsbeurteilungen auf das Job-Engagement, jedoch wurden in dieser Studie sowohl die konkrete Gestaltung der Instrumente und die Organisationskultur, als auch Prozesse auf der Mikroebene des Feedbacks, sowie die Beziehung zur Führungskraft nicht einbezogen. Durch die gewählte Interviewform bleiben auch sozial erwünschte Antworten nicht ganz ausgeschlossen. Ferner wird kaum dargelegt, wie sich das Engagement vergleichsweise in Unternehmen ohne eines der vorgenannten drei Varianten von Beurteilungssystemen entwickelt. Dennoch leistet die Studie einen Beitrag zu einer globaleren Einordnung der Wirkungen der drei gemessenen Formate auf das Job-Engagement.

Letztlich bleibt zu konstatieren, dass zahlreiche Faktoren für Motivation und Engagement sowie die Leistungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Bedeutung sind, und damit auch in diesem Bereich noch Raum für zukünftige Forschung ist.

⁵⁸⁸ vgl. ebd. 302. [Latham & Mann, 2006]

⁵⁸⁹ Ehmann et al., 2023, *prepublished, finale Veröffentlichung steht noch aus.

⁵⁹⁰ vgl. Ehmann et al., 2023, 4ff, 9.

Feedback und Feedbacksysteme

Nachdem Feedback lange vorwiegend im Rahmen von klassischen Leistungsbeurteilungen untersucht wurde, ist Ende des letzten Jahrhunderts Feedback für sich gesehen mehr in das Blickfeld der Forschung gerückt. Ein nicht unwesentlicher Anteil der Forschungen zum Thema Feedback finden sich bei Avraham Kluger und Angelo DeNisi, die Feedback und dessen Wirkungen in zahlreichen Aspekten untersucht haben.

Feedback - Forschungslage zu verschiedenen Aspekten von Feedback

Nach einer Meta-Analyse von [Kluger & DeNisi \(1996\)](#) über 131 empirische Studien mit insgesamt mehr als 12.000 Teilnehmern und über 23.000 Beobachtungen sind empirisch zwar Leistungssteigerungen infolge von Feedback zu beobachten, in mehr als einem Drittel der Fälle allerdings auch Leistungsminderungen.⁵⁹¹ Kluger & DeNisi basieren ihre Annahmen auf verschiedene Theorien und nehmen als neuen wesentlichen Punkt hinein, dass Feedback den Fokus der Aufmerksamkeit verändert und damit Verhalten beeinflusst.⁵⁹² Hinsichtlich der drei Faktoren 'Aufgaben-/Lernorientierung', 'Motivation' und 'Meta-Prozesse, die das Selbst / die eigene Person betreffen' zeigt sich, dass die ersteren beiden günstige Wirkungen auf die Leistung zu zeigen scheinen, letzterer Punkt jedoch nicht.⁵⁹³ Dieser Punkt scheint nicht unbeachtlich, je mehr das Feedback die Aufmerksamkeit 'weg' von der Aufgabe lenkt, und 'hin' zu einem möglichen Denken über sich selbst, desto ineffektiver wird das Feedback.⁵⁹⁴ Die Auswirkungen von Feedback unterliegen jedoch noch wesentlich detaillierteren verschiedenen Einflussfaktoren, die als Moderatoren wirken, wovon einige in der Studie von

⁵⁹¹ Kluger & DeNisi, 1996, 258, sowie 275. Die einbezogenen 131 Studien stammen aus einer Auswahl von über 3000 Artikeln und Forschungsberichten zum Thema Feedback, woraus alle Studien einbezogen wurden, die über eine entsprechende verwendbare Datengrundlage verfügten, vgl. ebd., 257f. Die Leistungsminderungen umfassten anzahlmäßig in etwa 38%, vgl. DeNisi & Kluger, 2000, 130.

⁵⁹² vgl. Kluger & DeNisi, 1996, 259. In ihrer 1996 erstmals gefassten Theorie 'FIT' 'Feedback Intervention theory' legen sie fünf Basisannahmen aus der Kybernetik und verschiedenen psychologischen Theorien, u.a. der Zielsetzungstheorie von Locke & Latham, 1990, und der sozial kognitiven Lerntheorie Banduras, sowie weitere, zugrunde (vgl. Kluger & DeNisi, 1996, 259), nämlich, dass (1) Verhalten durch einen Vergleich zwischen Feedback und Zielen oder Standards reguliert wird, (2) Ziele oder Standards hierarchisch angeordnet sind, (3) Aufmerksamkeit begrenzt ist, so dass nur solche Lücken zwischen Feedback und Standard zu einer Regulierung des Verhaltens führen, die Aufmerksamkeit erhalten, (4) Aufmerksamkeit sich in der Regel auf ein moderates Niveau in der Hierarchie richtet und (neu), dass (5) Feedback den Focus der Aufmerksamkeit ändert und damit Verhalten beeinflusst, vgl. ebd., sowie DeNisi & Kluger, 2000, 131.

⁵⁹³ vgl. Alder, 2007, 159.

⁵⁹⁴ vgl. ebd., sowie Alder, 2007, 159.

Kluger & DeNisi (1996) identifiziert werden konnten.⁵⁹⁵ Aufgrund der Komplexität und des Zusammenspiels der Einflussfaktoren kann jedoch generell allenfalls gesagt werden, dass es wahrscheinlich ist, dass ein Feedback, welches bestimmte Kriterien erfüllt, nämlich sich auf *bekannte Aufgaben* bezieht, mit *Punkten, die das Lernen fördern*, insbesondere *Aufgaben und Ziele fokussiert*, und bewusst auf Punkte *verzichtet*, die die Aufmerksamkeit auf die Person oder das Selbst lenken, die Leistung mit gewisser Wahrscheinlichkeit deutlich steigern kann.⁵⁹⁶

⁵⁹⁵ vgl. Kluger & DeNisi, 1996, 275f. Zusammenhänge konnten nach Ausschluss verschiedener anderer Einflussfaktoren - jedoch mit besonderer Vorsicht zu betrachten (vgl. ebd. 273) und unter dem Gesichtspunkt weiterer komplexer Einflussfaktoren - für einige Effekte festgestellt werden, vgl. Kluger & DeNisi, 1996, 273 und 275. Darunter haben Bedrohungen des Selbstwertgefühls einen mindernden Effekt auf die Leistung, und in gewissen Konstellationen auch Lob, insbes. sofern dieses über Meta-Prozesse auf das Selbst lenkt, vgl. ebd. 275; Die Wirkung von Lob scheint verschieden auszufallen: Entsprechend der Untersuchungen von Kay et al., 1965 (vgl. II.3, Abschnitt '*Leistungsbeurteilungen - Wirkungen und Akzeptanz*'), scheint insbesondere Lob, welches als Ausgangspunkt für eigentlich geäußerte Kritik eingebracht wird, keine positiven Auswirkungen zu zeigen, weil für den Empfänger die 'Sandwich-Taktik' offenbar ist. Jedoch zeigen die umfangreichen Untersuchungen von Herzberg in den 1960er Jahren (vgl. Herzberg, 1996), dass Anerkennung insgesamt sehr wohl ein nicht unbeachtlicher Motivationsfaktor zu sein scheint. Eine Untersuchung von Smither & Walker (2004) (vgl. Latham & Mann, 2006, 318, sowie 335) zeigt ferner, dass Manager, die positive Kommentare erhielten, ihre Leistung mehr verbessern konnten, als Manager, die ungünstige Kommentare erhielten (vgl. Latham & Mann, 318). Im Hinblick auf die Wirkung von Lob ist deshalb anzunehmen, dass insbesondere ein Fehlen von anderen Faktoren wie Zielen und/oder Motivationen für die Zukunft, ggf. auch situationale Faktoren und Persönlichkeitsfaktoren einen weiteren Einfluss haben. Weniger günstige Effekte auf die Leistung hatte in der Analyse von Kluger und DeNisi verbales Feedback, in welchem die guten Leistungen anderer Personen hervorgehoben wurden, dahingegen zeigte computerisiertes Feedback, welches die Aufmerksamkeit mehr auf die Aufgabe lenkt, einen günstigeren Effekt auf die Leistung, vgl. Kluger & DeNisi, 1996, 275. Einen steigernden Effekt auf die Leistung hat häufigeres bzw. regelmäßiges Feedback gezeigt, sowie aufgabenorientiertes Feedback, gegenüber einem mindernden Effekt für verhaltens- oder personenbezogenes Feedback, bzw. ebenso für die Fokussierung auf Meta-Aufgaben-Prozesse (meta-task processes), die von der Aufgabe wegleiten und auf die Person lenken (vgl. dazu ebd. 267 und 275). Recht unbefriedigende Resultate zeigten sich hinsichtlich der Struktur der Aufgaben, bzw. Aufgaben-Kriterien: Für komplexe Aufgaben konnten bspw. nur schwächere Effekte gefunden werden, dagegen bessere Effekte für Zielsetzung, ebd. 273 sowie 275. Auch zeigte sich Feedback, das Lösungen mitliefert, als effektiv, vgl. ebd. 275. Ein interessanter Nebenbefund war, dass Feedback für Aufgaben hinsichtlich von Erinnerungsleistungen einen günstigen Effekt auf die Leistung zeigten, nicht jedoch Feedback zu physischen Aufgaben oder hinsichtlich der Einhaltung von Regeln, vgl. ebd. 275. Insgesamt konstatieren die Autoren jedenfalls, dass angenommen werden kann, dass die Erfassung (komplexer) Aufgaben-Kriterien eine ernsthafte Grenze bei der Erforschung der Wirkungen von Feedback auf die Leistung darstellt, ebenso wie deren valide Einordnung, ebd. 275. Es lässt sich annehmen, dass andere komplexe Einflussfaktoren, bspw. situationale Variable, sowie auch Persönlichkeitsfaktoren, ebenso eine maßgebliche Rolle spielen, vgl. ebd. 269, so dass allein anhand der Befunde keine 'Vorhersagen' für die positive oder mindernde Wirkung von Feedback auf die Leistung getroffen werden können. In einer *Gesamtaussage* zusammengefasst kann gesagt werden, dass in bestimmten Fällen Feedback sehr gute Auswirkungen auf die Leistung zeigen kann und zwar insbesondere dann, wenn es um eine bekannte Aufgabe geht, das Feedback aufgabenbezogene (Lern-) Inhalte enthält, das Feedback die Aufmerksamkeit auf Diskrepanzen auf der *Aufgaben-Ebene* und auf Ziele lenkt, und außerdem frei von Aussagen ist, die die Aufmerksamkeit auf die Person selbst lenken könnte (i.e. kein Feedback zu persönlichen Eigenschaften etc.), vgl. ebd. 278. Aber auch diese Konstruktion eines Feedbacks, so die Autoren, ist keine Garantie für eine zielführende Intervention, vgl. ebd.

⁵⁹⁶ vgl. Kluger & DeNisi, 1996, 278; vgl. auch Ergebnisse bei Alder, 2007.

Dennoch konstatieren die beiden Forscher: „However, even such an FI [*Feedback Intervention*] is not always an efficient intervention“.⁵⁹⁷

Im Jahr 2000 erörtern [DeNisi & Kluger \(2000\)](#) die bisherigen Erkenntnisse zum Feedback und beleuchten insbesondere die Effektivität von 360-Grad-Feedback Systemen. Sie kommen basierend auf den bisher vorliegenden Erkenntnissen zu dem Schluss, dass auch diese Systeme die vorgenannten Kriterien einbeziehen bzw. erfüllen sollten und es deshalb nicht sinnvoll ist, dass beispielsweise in einem 360-Grad Feedback-System gleichermaßen alle Bereiche von allen Beurteilern ausgewertet werden, vielmehr sollte auf Beurteilungen von Personenkreisen, die bestimmte Leistungsbereiche einer Person nicht beurteilen können, verzichtet werden.⁵⁹⁸ Die Transparenz des Systems - insbesondere im Sinne der Informiertheit der Mitarbeiter/innen, auch darüber, inwiefern Beurteilungen in Entscheidungen einfließen, ist, so Kluger & DeNisi, für das Vertrauen in ein 360-Grad-Feedback System wesentlich. Ebenso dokumentieren die Autoren, dass insbesondere dann, wenn die Beurteilungen eines 360-Grad-Feedbacks in Entscheidungen einfließen, Zielvereinbarungen als Bestandteil die Effektivität erhöhen und als Orientierung bedeutend sind.⁵⁹⁹ Es wird ersichtlich, dass Faktoren, die sich in der Forschung als wesentlich für Feedback erwiesen haben, sowohl innerhalb von Feedback-Kulturen, als auch für Leistungsbeurteilungen eine wesentliche Rolle spielen. Erkennbar wird, dass es sich bei einem 360-Grad-Feedback, in dem Beurteilungen in der Regel schriftlich von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, teilweise auch von Kunden, abgefragt werden, tendenziell eher um ein Leistungsbeurteilungssystem handelt, als um ein Feedback-System.

[Alder \(2007\)](#) kann in einer Studie, in der er unter anderem auch Feedback von Vorgesetzten mit Computer-Feedback vergleicht, feststellen, dass 'Kontrolle über das Feedback' im Sinne dessen, frei über Menge und Häufigkeit des Feedbacks zu entscheiden, den Wunsch erhöht, mit verbesserter Leistung auf das Feedback zu reagieren. Außerdem beeinflusste das Maß, in welchem das Feedback konstruktiv war, signifikant die wahrgenommene interpersonale Fairness. Die wahrgenommene Fairness wiederum beeinflusste das Aufmerksamkeitsniveau in dem Sinne, dass eine wahrgenommene größere Fairness den Focus auf die aufgabenbezogene Motivation erhöhte, eine wahrgenommene geringere Fairness lenkte die

⁵⁹⁷ Kluger & DeNisi, 1996, 278.

⁵⁹⁸ vgl. DeNisi & Kluger, 2000, 137.

⁵⁹⁹ vgl. DeNisi & Kluger, 2000, ebd. [137]

Aufmerksamkeit auf Meta-Prozesse (auf der Personenebene und damit weg von der Aufgabe, hin zu der Wahrscheinlichkeit, sich eher ungünstig auf die Leistung auszuwirken).⁶⁰⁰ Der Wunsch, die eigenen Leistungen zu verbessern, resultierte nur dann in einer tatsächlichen Leistungssteigerung, wenn der eigene Fokus aufgabenbezogen war, selbst wenn der Wunsch einer Leistungsverbesserung bestand, der Fokus aber auf Meta-Prozessen (die das Selbst oder Ziele des Selbst involvieren) lag, konnte die Leistung nicht verbessert werden.⁶⁰¹ Damit wirkten sich wahrgenommene Fairness und Aufmerksamkeit auf die Aufgabe mittelbar auf die Leistung aus.⁶⁰² Die Ergebnisse ermittelte Alder (2007) aus einer experimentellen Studie mit 165 Studierenden.⁶⁰³ Inwieweit experimentelle Studien eine Transfermöglichkeit für Situationen im Arbeitsalltag bieten, ist strittig. Ein Vorteil ist sicherlich, dass gezielt und isoliert Einflüsse gemessen werden können, unabhängig von nicht kalkulierbaren weiteren Einflüssen einer komplexen Realität in Organisationen. Einer der Nachteile ist allerdings, dass eben diese komplexen weiteren Einflussfaktoren ignoriert werden.

Ford, Latham & Lennox (2011) halten die Beobachtbarkeit und die Kontrolle über die eigenen Leistungen, die Relevanz von Handeln für die Unternehmensstrategie, Mitarbeitern ebenso wie Beurteilern bekannte Basisfaktoren, objektiv-beschreibende Verhaltensrückmeldungen und Dokumentation für wesentliche Kriterien für ein Feedback und ergänzen zu diesen klassischen Basisfaktoren noch die zwei Aspekte der zeitlichen Nähe und der Unvorhersagbarkeit.⁶⁰⁴ Feedback muss den Autoren zufolge zeitnah erfolgen - wird nur einmal im Jahr beurteilt oder Feedback gegeben, kann es schwierig werden, wenn die Inhalte des Feedbacks nicht mehr nachvollziehbar sind. Insbesondere ist es problematisch, ein Commitment vom Mitarbeiter zu Leistungssteigerungen zu erwarten, wenn das, was für den Vorgesetzten offensichtlich scheint, als 'veraltet', unangemessen, verzerrt durch einseitige Beobachtungen oder Sichtweisen, oder unzureichende Informiertheit wahrgenommen wird, oder Anforderungen als zu hoch, missinterpretiert oder auf falschen Informationen basierend erscheinen.⁶⁰⁵ Die Unvorhersehbarkeit bezieht sich darauf, dass das gewünschte Verhalten - in der Untersuchung von Ford, Latham & Lennox in Form eines freundlichen Kundenservice auf Basis von Servicestandards in Restaurants - nicht nur kurz vor einer Beurteilung gezeigt

⁶⁰⁰ vgl. Alder, 2007, 169, 157, 166ff.

⁶⁰¹ vgl. Alder, 2007, 168f.

⁶⁰² vgl. ebd., 169.

⁶⁰³ vgl. ebd., 164.

⁶⁰⁴ vgl. Ford et al., 2011, 158.

⁶⁰⁵ vgl. Ford et al., 2011, 157.

wird, sondern kontinuierlich. Vorhersehbar soll jedoch sein, dass regelmäßiges Feedback „unregelmäßig“ gegeben wird. In ihrer Studie erproben sie deshalb für den Servicebereich⁶⁰⁶ ein System, das auf einem zeitnahen Feedback über Testeinkäufer, sog. `mystery shoppers`, basiert, mit unmittelbaren Rückmeldungen (am nächsten Tag) und mit einem Coaching durch die Vorgesetzten verbunden ist, die dafür eine Coaching-Schulung erhielten. Die Ergebnisse waren wie die Autoren berichten, `eindrucksvoll`, eine deutliche Verbesserung der Leistungen, der Bewertungen des Service und ein Anstieg von wiederkehrender Kundschaft resultierten.⁶⁰⁷ Zeitnahes, konkretes und nachvollziehbares Feedback zur Leistung einschließlich eines Verständnisses der Führungskraft als `Coach`, so dokumentiert diese Untersuchung, scheint ein wesentliches Kriterium für Leistung zu sein und einer jährlichen Leistungsbeurteilung weit überlegen.

Ein neuerer Ansatz ist das von [Kluger & Nir \(2010\)](#) erstmals vorgestellte neue Feedback-Konzept des `Feedforward Interview` (FFI), das auf wertschätzenden Fragetechniken beruht, mit dem Ziel eine bessere Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen des Mitarbeiters und den Gegebenheiten in der Organisation zu erreichen, sowie gleichzeitig die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu stärken und in einem positiven, Stärken-orientierten Gespräch die Leistungen des Mitarbeiters zu fördern. Eine Felduntersuchung von [Budworth, Latham und Manroop \(2015\)](#) in einem kanadischen Business-Ausstattungsunternehmen mit 145 Probanden in zwei Gruppen kann bereits zeigen, dass der Ansatz erfolgversprechend scheint und sich das FFI unabhängig von der wahrgenommenen Fairness günstig auf die nachfolgende Leistung auswirkte. Aktuell wurde der bisher noch wenig erforschte Ansatz von [Budworth & Latham \(2025\)](#) noch einmal theoretisch dargelegt. Eine weitergehende theoretische Operationalisierung des Ansatzes legen [Rechter, Kluger & Nir \(2025\)](#) vor, um daran anschließend weitere empirische Forschung zum Thema zu ermöglichen. Parallel ist die Frage der Gesprächsführung im Feedbackgespräch unter dem Gesichtspunkt motivierenden Feedbacks auch unabhängig vom sog. „FFI“ Gegenstand aktueller wissenschaftlicher Beiträge, wie bspw. bei [London et al. \(2023\)](#). Gemeinsam ist den Beiträgen, dass das Gespräch und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in im Zentrum stehen. Die Betrachtung der Gesprächsebene ist in jedem Fall eine wesentliche

⁶⁰⁶ In der vorliegenden Studie von Ford et al., 2011, in Restaurants, vgl. ebd., 160. Voraussetzungen für das System waren die Spezifikation von messbaren Standards, ein Informationsgehalt, der es ermöglicht, Mitarbeiter auf dieser Basis zu coachen, sowie eine Einschätzung der Leistungen von relativ unvoreingenommenen Dritten (in diesem Fall den Testeinkäufern), vgl. ebd.

⁶⁰⁷ vgl. ebd.,

Perspektive, solange organisationale Perspektiven wie insbesondere die Gestaltung eines Performance-Management- oder Feedbacksystems mit wesentlichen Kriterien wie der Nachvollziehbarkeit von Kriterien, Fairness und Berufungsmöglichkeiten im Blick behalten werden.

Einstellungen zu einem Feedback unabhängig von Leistungsbeurteilungen

Im Hinblick auf die Untersuchung in [Teil 2](#) ist ebenso ein näherer Blick auf die Einstellungen von Mitarbeitern/innen zu Feedback interessant. Für den deutschsprachigen Raum erzielen [König und Rehling \(2006\)](#) in ihrer Befragung recht positive Ergebnisse zu einem *informellen gegenseitigen Feedback* im Mitarbeitergespräch: Die Mitarbeitergespräche in den dort untersuchten niedersächsischen Einrichtungen des öffentlichen Dienstes sind so konzipiert, dass sie unabhängig von 'klassischen Beurteilungsgesprächen' stattfinden, in den Mitarbeitergesprächen aber dennoch ein gegenseitiges Feedback gegeben wird - also nicht nur von den Führungskräften an die Mitarbeiter/innen hinsichtlich Arbeitsverhalten und Leistung, sondern auch ein Feedback von den Mitarbeiter/innen an die Führungskräfte zum Führungsverhalten.⁶⁰⁸ Das gegenseitige Feedback wird von den Autorinnen auch bereits deshalb als wesentlich gesehen, da ein enger Zusammenhang mit den - auch als Ziele von Mitarbeitergesprächen formulierten - Absichten zur Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation besteht.⁶⁰⁹ Verschiedene Punkte machen ein 'gegenseitiges' Feedback - im Gespräch und unabhängig von standardisierten Beurteilungssystemen - grundsätzlich nicht leicht: Abgesehen von allgemeinen - zumindest möglichen - menschlichen Hemmnissen, Feedback zu geben oder anzunehmen, sehen König & Rehling auch eine kulturelle Veränderung, insbesondere, wenn „Vorgesetzte, die bis dato in hierarchischen Ober- und Unterordnungsbegriffen dachten, [...] nun in kooperativer Weise einen offenen Austausch mit ihren Mitarbeiter(inne)n pflegen [sollen]“.⁶¹⁰ Auch für Mitarbeiter/innen ist es aufgrund des in einem Arbeitsverhältnis bestehenden Abhängigkeitsverhältnisses nicht unproblematisch, ein Feedback an den oder die Vorgesetzte/n, bspw. auch zum Führungsverhalten, zu geben⁶¹¹. König & Rehling fragten deshalb in 152 Interviews (110 Mitarbeiter/innen, 42 Führungskräfte), inwieweit die Möglichkeit des gegenseitigen Feedbacks genutzt wird. Führungskräfte stimmten dabei zu 88,1% der Aussage, dass sie Feedback an ihre Mitarbeiter/innen geben zu (76,2%

⁶⁰⁸ vgl. König & Rehling, 2006, 9, 13, 20, 61, 62, 75ff.

⁶⁰⁹ vgl. ebd., 74 und 76.

⁶¹⁰ ebd., 74.

⁶¹¹ vgl. auch ebd., 75.

‘ja’, 11,9% ‘bedingt ja’), und immerhin 81% bejahten, auch Rückmeldungen von ihren Mitarbeitern/innen zu erhalten (66,7% ‘ja’, 14,3% ‘bedingt ja’). Von den befragten Mitarbeitern/innen stimmten der Aussage, Rückmeldungen ihrer Vorgesetzten zu erhalten dagegen nur 63,7% zu (58,2 ‘ja’, 5,5% ‘bedingt ja’), und 65,5% der Mitarbeiter/innen gaben an, auch ein Feedback an ihre Vorgesetzten zu geben (58,2 ‘ja’, 7,3% ‘bedingt ja’)⁶¹². Die Frage, ob sie im Falle kritischer Äußerungen im Mitarbeitergespräch negative Konsequenzen für ihre Beurteilung fürchten, beantworteten nur 12% der Mitarbeiter/innen mit ja⁶¹³. Hinsichtlich der Antworten der Führungskräfte lässt sich (auch) hier nicht ganz über die Frage der ‘sozialen Erwünschtheit’ hinwegsehen – insofern ließe sich möglicherweise darauf schließen, dass die Antworten der Mitarbeiter/innen ein aufschlussreicheres Bild über die generelle Akzeptanz von Feedback, auch gegenüber Vorgesetzten, in den untersuchten niedersächsischen Behörden geben. König & Rehling konstatieren zu den Ergebnissen, dass die große Zustimmung jedenfalls zu den „erfreulichsten Ergebnissen der Befragung“ gehört.⁶¹⁴ Aus den verschiedenen Aussagen in den Interviews gehen etwas differenziertere Ergebnisse derjenigen hervor, die ein Feedback an das Gegenüber im Mitarbeitergespräch ablehnen, immerhin noch ca. 12% der Führungskräfte und ca. 1/3 der Mitarbeiter/innen: Führungskräfte äußerten beispielsweise, dass sie Feedback im Mitarbeitergespräch für zwiespältig halten, weil dieses ja gerade kein Beurteilungsgespräch sein soll oder sie wenn, dann nur „behutsam, andeutungsweise“ Feedback äußern möchten. Mitarbeiter/innen äußerten, dass sie Schwierigkeiten in der Vergangenheit bereits erfolglos angesprochen haben und dies nicht wiederholen möchten, auf Feedback lieber verzichtet würde, weil die Führungskraft sich leicht angegriffen fühle, und tatsächlich doch auch, dass gedankliche Verbindungen zu Beurteilungsgesprächen daran hindern.⁶¹⁵

Alberternst (2001) ermittelt zum Feedback ähnlich positive Ergebnisse. Sie kann in einer Untersuchung zum Thema Mitarbeitergespräche ermitteln, dass *Feedback* von 70% der 69

⁶¹² vgl. König & Rehling, 2006, 76. Die Sichtweise von Führungskräften und Mitarbeitern/innen scheint hier zu differieren, da der Personenkreis für die Interviews bei König & Rehling jedoch per Zufallsauswahl erfolgte und von 234 Interviews in verschiedenen Einrichtungen für diese Frage 152 Interviews herangezogen wurden, mit Personen, die bereits ein oder mehrere Mitarbeitergespräche geführt hatten, ist davon auszugehen, dass sich die Personenkreise nur teilweise überschneiden. Damit sind die einbezogenen befragten Mitarbeiter/innen nicht unbedingt den befragten Führungskräften zuzuordnen.

⁶¹³ vgl. König & Rehling, 2006, 61.

⁶¹⁴ König & Rehling, 2006, 75.

⁶¹⁵ vgl. König & Rehling, 2006, 75.

befragten Teilnehmer/innen als nützlich angesehen wird.⁶¹⁶ In der von Alberternst untersuchten Einrichtung war ein Feedback, das sich nicht auf eine Leistungsbeurteilung bezog, Teil des Mitarbeitergesprächs. [Alberternst et al. \(2005\)](#) können allerdings auch zeigen, dass die positiven Wirkungen eines guten Feedbacks (mit hoher Feedbackqualität) auf Zufriedenheit und Motivation von der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in beeinflusst werden.⁶¹⁷

In Ihrer Untersuchung zum Thema Mitarbeitergespräche an der Universität Erlangen-Nürnberg testet [Alberternst \(2003\)](#) auch verschiedene Hypothesen zum Thema Feedback. Die Hypothese, dass „Feedback, das spezifisch und nützlich ist, (...) einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch [hat]“⁶¹⁸, kann in der Untersuchung allerdings nicht bestätigt werden.⁶¹⁹ Ebenso kann sie nicht bestätigen, dass ein spezifisches und nützliches Feedback, oder aber ein positives Feedback, sich günstig auf das Zielcommitment auswirken.⁶²⁰

Insgesamt deutet die Forschungslage darauf hin, dass aufgabenbezogenes Feedback eine sinnvolle Alternative zu klassischen Leistungsbeurteilungen zu sein scheint, die auch von den Nutzern und Empfängern positiv gesehen wird und sich auch positiv auf Motivation und Leistung auswirken kann, sofern gewisse Feedback-Kriterien erfüllt werden. Voraussetzung ist jedoch, dass eine entsprechende Organisationskultur regelmäßiges Feedback unabhängig von Leistungsbeurteilungen in einer kommunikativ positiv gestalteten Art und Weise unterstützt.

Neuere Ansätze: Feedbackkultur und Performance Management

[Rosen et al. \(2006\)](#) haben in einer empirischen Studie gefunden, dass ein Organisationsumfeld, welches ein hohes Maß an *informellem* Feedback zwischen Führungskraft, Kollegen und Mitarbeitern fördert, mit einer geringeren Wahrnehmung mikropolitischen Aktivitäten (sog. 'politics') am Arbeitsplatz assoziiert ist, zu einer größeren Wertorientierung und mittelbar zu besserer Leistung führt. Die Autoren vermuten, dass die vom Unternehmen ermöglichte Feedbackumgebung für Mitarbeiter/innen mit dem Zugang zu

⁶¹⁶ vgl. Alberternst, 2001, 190.

⁶¹⁷ vgl. Alberternst et al., 2005, B-1, B-2; sowie Abschnitt II.2, 257.

⁶¹⁸ Alberternst, 2003, 96, 179.

⁶¹⁹ vgl. ebd. 184. [Alberternst, 2003]

⁶²⁰ vgl. Alberternst, 2003, 96ff, 179ff, 184, 187.

Informationen über gewünschtes und nicht gewünschtes Verhalten verbunden ist und dies eine positive Rolle spielt.⁶²¹ Auch [London & Smither \(2002\)](#) heben darauf ab, dass für ein langfristiges Performance Management eine von der jeweiligen Organisation geförderte Feedbackkultur und die Förderung individueller Feedback-Orientierung wesentlich sind, insbesondere auch mit dem Ziel positiver Auswirkungen auf die Leistungen. In diesem Sinne soll Feedback in Organisationen in einer Weise gefördert werden (und stattfinden), die es ermöglicht, dass Feedback positiv aufgenommen werden kann, nicht bedrohlich ist, und auf Basis von Coaching sinnvoll interpretiert und verwendet werden kann.⁶²² Auch [Latham & Mann \(2006\)](#) betonen, dass mit der Bewegung von der klassischen Leistungsbeurteilung (performance appraisal) zum Performance Management verbunden ist, dass der Beurteiler zum Coach wird.⁶²³

Neuere Bestrebungen gehen auch davon aus, dass eine 'globalere' Steuerung von Leistungen innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens sinnvoll ist, insbesondere weil eine Beurteilung von Leistung - im Nachhinein und in größeren Abständen von in der Regel einem Jahr - wenig sinnvoll ist für die Entwicklung der Leistungsfähigkeit von Personen und des Unternehmens bzw. der Organisation als ganzer. 'Feedback', welches Lernen und Entwicklung, und in der Folge bessere Leistungen fördert, spielt dabei eine nicht unwesentliche Rolle. 'Performance Management' in einem neu ausgerichteten Sinne sucht die Bestrebungen von Leistungsbeurteilungen, Feedback und Zielen zu integrieren, im Sinne des Ziels, Leistungen nicht nur zu beurteilen, sondern für die Zukunft fruchtbar zu machen - idealerweise - und das vor dem Hintergrund empirisch fundierter Erkenntnisse - unter Berücksichtigung der Mitarbeiter/innen.

[Aguinis et al. \(2011\)](#) argumentieren, dass die Vorteile von Performance Management Systemen in den meisten Unternehmen oder Organisationen nicht realisiert werden, weil die Systeme nach wie vor zu sehr auf der klassischen Leistungsbeurteilung basieren. Duzende von Studien zeigten, dass Unternehmen ihr Performance Management nicht sehr gut umsetzen.⁶²⁴ Sie leiten deshalb aus der bisherigen Forschung ab, wie Vorteile aus Performance Management realisiert werden können und welche Charakteristiken ideale

⁶²¹ vgl. Rosen et al., 2006, 211ff, 218.

⁶²² vgl. London & Smither (2002), 81, 84f, 86, 87f.

⁶²³ vgl. Latham & Mann, 2006, 314.

⁶²⁴ vgl. Aguinis et al., 2011, 503.

Performance Managementsysteme aufweisen. Performance Management ist den Autoren zufolge im Unterschied zur Leistungsbeurteilung ('performance appraisal') „a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization“⁶²⁵ - also ein kontinuierlicher Prozess, in welchem individuelle Leistungen sowie die Leistungen von Teams identifiziert, gemessen und entwickelt werden und die Leistungen gleichzeitig mit strategischen Zielen der Organisation in Übereinstimmung gebracht werden. Leistungsbeurteilungen hingegen sind lediglich eine Darstellung der Stärken und Schwächen eines/einer Mitarbeiters/in in einer nicht-kontinuierlichen Form, üblicherweise einmal im Jahr.⁶²⁶ Dieser Prozess wird, so Aguinis et al., häufig als bürokratische Zeitverschwendung angesehen, die von der Personalabteilung verursacht ist.⁶²⁷ Diese Sichtweise einer Zeitverschwendung wird auch von anderen Autoren/innen dokumentiert (bspw. Bouksila-Yam & Kluger, 2011).⁶²⁸ Und dass diese Sichtweise gleichermaßen von Führungskräften wie von Mitarbeitern vertreten wird, belegen ebenso Studien (bspw. Bradley & Ashkanasy, 2001).⁶²⁹

Waite & Stites-Doe (2000) beziehen sich ebenso auf verschiedene Forschungsergebnisse zu Leistungsbeurteilungen und deren weniger günstigen Wirkungen und überprüfen ein alternatives System empirisch. Das alternative System basiert auf einem Total Quality Management Ansatz und sieht anstatt leistungsorientierter Bezahlung ein abgestimmtes System aus Feedback, Coaching und allgemeinen Gehaltserhöhungen vor. Die Untersuchung des neuen Systems in einer kleinen Bank und Befragung mit einer Stichprobe von 123 Bankangestellten hat zum Ergebnis, dass die Mitarbeiter das neue System insgesamt als dem früheren überlegen sehen und das neue Bezahlungssystem als gerechter empfunden wird, die Mitarbeiter damit zufriedener sind und sich auch allgemein die Arbeitszufriedenheit erhöhte.⁶³⁰

Klassische Leistungsbeurteilungen haben nur den Focus, Leistungen zu messen, dagegen muss ein sinnvolles Performance Management auch die Gestaltung künftiger Leistungen im

⁶²⁵ vgl. Aguinis et al., 2011, 504, Zt. → Aguinis, H., 2009, Performance management (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, vgl. Aguinis et al., 2011, 507.

⁶²⁶ vgl. ebd., 504.

⁶²⁷ vgl. ebd.

⁶²⁸ vgl. Bouksila-Yam & Kluger, 2011, 137, sowie 138, erste Untersuchung bei der Firma SodaStream (weltweit größter Hersteller von Trinkwassersprudlern für den Hausgebrauch), sowie weitere Literatur.

⁶²⁹ vgl. Bradley & Ashkanasy, 2001, 92, 93, 94.

⁶³⁰ vgl. Waite & Stites-Doe, 2000, 195ff, 199ff.

Blick haben.⁶³¹ Ein sinnvolles Performance Management basiert deshalb entsprechend der Ausführungen von Aguinis et al. (2011), detailliert ausgeführt bei Aguinis (2023),⁶³² auf einem gut gestalteten System, das auch Ziele umfasst, die auf Basis des Einverständnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in vereinbart werden, einem laufenden Zielvereinbarungsprozess, sowie einem fortwährenden regelmäßigen Coaching und Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in. Dabei ist maßgeblich, dass die Führungskraft sicherstellt, dass die Aktivitäten ihrer Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation übereinstimmen.⁶³³ Für den Feedback-Prozess ist insbesondere maßgeblich, dass Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam 'Eigentümer' dieses Prozesses sind – „in scharfem Kontrast zur Leistungsbeurteilung“. ⁶³⁴ 'Eigentümer' des Prozesses sind Führungskraft und Mitarbeiter dann, wenn sie den Feedback-Prozess nach ihrem eigenen Bedarf gestalten können, über das wie und wo, Inhalte und Häufigkeit des Feedbacks bestimmen können.

Performance Management Kriterien nach Aguinis et al. (2011)

In einer Übersicht stellen Aguinis et al. (2011) die Hauptkriterien vor, die ein Performance Management-System nach ihrer Auffassung erfüllen muss. Die von den Autoren dargestellten Kriterien umfassen weitgehend die in der Forschung in den vergangenen Jahren beleuchteten Kriterien und die Schlussfolgerungen, die sich daraus für ein Performance-Management ziehen lassen. Darin einbezogen ist auch, dass das System *strategisch kongruent* ist, und damit mit den Organisationszielen übereinstimmt, *zur Kultur der Organisation* passt, *durchgehend* alle Personen in der Organisation erfasst, *praktisch machbar* ist, das System *bedeutungsvoll* ist in dem Sinne, dass nur 'relevante' Leistungen erfasst werden, und solche, die auch im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters liegen und unter dessen Kontrolle stehen, ebenso wie *spezifisch*, in dem Sinne, dass konkrete und klare Erwartungen für Beurteiler und Mitarbeiter vorhanden sind und bekannt ist, 'wie' diese Erwartungen erfüllt werden können.⁶³⁵ Wesentlich sind ebenso - nach den Ausführungen von Aguinis et al. und entsprechend dem Forschungsstand – *Akzeptanz und Fairness* und damit, dass das System akzeptiert ist und von allen Teilnehmern/innen als fair wahrgenommen wird. Unter dem Aspekt der Einbindung schlagen die Autoren vor, dass alle Beteiligten im Prozess eine 'Stimme' erhalten (mit dem Begriff 'voice' besteht

⁶³¹ vgl. Aguinis et al., 2011, 505.

⁶³² vgl. Aguinis, 2023, 'Performance Management', Chicago Business Press (5th Edition, First Edition: 2009).

⁶³³ vgl. ebd. Dazu ist anzumerken, dass moderne Unternehmen auch bereits Strukturen geschaffen haben, um die Mitarbeiter/innen systematisch auch in die Entwicklung der Unternehmensziele einzubinden.

⁶³⁴ vgl. Aguinis et al., 2011, 505.

⁶³⁵ vgl. Aguinis et al., 2011, 506. An dieser Stelle lehnen sich Aguinis et al. auch an die Kriterien für Ziele an.

auch hier ein Bezug zu den zahlreichen Forschungen zum Thema Partizipation ebenso wie zur Organisationalen Gerechtigkeit⁶³⁶), wenn es um die Konzeption und Implementierung des Prozesses geht. Für Leistungsbeurteilungen selbst werden *Reliabilitäts- und Validitätskriterien* vorgeschlagen und entsprechend bereits vorgenannter Autoren wird auch die *Korrigierbarkeit* in Form eines Berufungsprozesses ('appeals process') unter den wesentlichen Kriterien für das System genannt.⁶³⁷ Hinsichtlich des Feedbacks, das nach Auffassung von Aguinis et al. in der Übersicht neben 'positive performance' auch 'negative performance' umfassen soll (vgl. ebd.), heben die Autoren im Weiteren hinsichtlich der 'positiven und negativen Leistungen' mehr auf positive Leistungen und Entwicklungsbedarf, bzw. -möglichkeiten ab, was den aktuellen Forschungen zum Feedback entspricht.

Aktuell haben bereits zahlreiche Organisationen und Unternehmen die klassische Leistungsbeurteilung durch ein modernes Performance Management System ersetzt (Aguinis, 2023; Aguinis & Burgi-Tian, 2022). Aguinis & Burgi-Tian (2022) machen in einem Artikel im Management and Business Review noch einmal deutlich, dass es zwar sinnvoll ist, auf klassische jährliche Leistungsbeurteilungen in der traditionellen Form zu verzichten, anstelle eines völligen Verzichts jedoch neue Performance-Management-Systeme nach den beschriebenen Kriterien die Zukunft für das Leistungsmanagement moderner Unternehmen darstellen.

Sehr deutlich wird in der Literatur des Human Resource Management und der universitären Business Schools, dass gleichermaßen darauf Wert gelegt wird, den unternehmerischen Vorteil von Performance Management für die Leistung des Unternehmens herauszustellen, ebenso wie dem Gedanken von Fairness und Gerechtigkeit für Arbeitnehmer/innen gerecht zu werden. Letztlich - so zeigt die Forschung in verschiedenen Disziplinen - ist es sowohl für eine gut funktionierende Wirtschaft als auch für den Wohlstand der Menschen unabdingbar, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen.

Insgesamt lässt sich zusammenfassend konstatieren, dass Theorie und Forschung um Leistungsbeurteilungen und das Feedback sich sowohl mit Aspekten der Mikroperspektive des Gesprächs, als auch mit Aspekten der Makroebene der organisationalen Einbindung, einschließlich der Festlegung von Rahmenbedingungen wie u.a. Zeitrahmen,

⁶³⁶ vgl. Kapitel II Abschnitt II.1.Organisationale Gerechtigkeit & Fairness und II.2 Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche, Partizipation, Organisationale Gerechtigkeit und Commitment.

⁶³⁷ vgl. ebd. [Aguinis et al. 2011]

Feedbackkriterien, Partizipation der Mitarbeitenden bei der Aufstellung von Kriterien, oder Berufungsmöglichkeiten, befasst. Die Forschung für die Mikroperspektive des Gesprächs hat vielfach gezeigt, dass Feedback oder Kritik, die nicht gleichzeitig konkret und konstruktiv ist, also auf Möglichkeiten und Wege abhebt, wie künftig verfahren werden könnte, eher kontraproduktiv ist, und damit nicht nur demotivierend ist, sondern mit großer Wahrscheinlichkeit sogar leistungsmindernd wirken kann (vgl. DeNisi & Kluger, 2000, Kluger & DeNisi, 1998, sowie Kay et al. 1965). Nicht unbedingt maßgeblich ist dabei die Richtung des Feedbacks - das heißt, ob Lob oder Kritik, Anerkennung oder auch ein Feedback zum Verbesserungsbedarf gegeben wird (DeNisi & Kluger 2000),⁶³⁸ maßgeblich ist zusammenfassend gesehen vielmehr die Art und Weise des Feedbacks, insbesondere, ob das Feedback konstruktiv und aufgabenbezogen ist, und ob auf Feedback zu persönlichen Eigenschaften verzichtet wird. Insgesamt lässt sich davon ausgehen, dass Feedback, wenn es richtig gegeben wird, ein wesentlicher Bestandteil des Arbeitslebens ist und eine wichtige Quelle für Motivation und Zufriedenheit, wie es DeNisi & Kluger (2000) zu Beginn ihres Beitrags dokumentieren.⁶³⁹

Auf organisationaler Ebene - in der Makroperspektive - ist eine gute Einbindung von Leistungsbeurteilungen, Feedback oder Performance-Management in die Organisationskultur wesentlich, insbesondere aber auch nachvollziehbare Reliabilitäts- und Validitätskriterien für Feedbacks oder die Beurteilung von Leistungen.

II.4 Ziele - In die Zukunft blicken

Ziele und Zielvereinbarungen sind im Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen kaum wegzudenken. In Unternehmen der Wirtschaft sind Zielvereinbarungen zumeist fester Bestandteil von Mitarbeitergesprächen. Im öffentlichen Dienst ist dies hingegen häufig nicht der Fall,⁶⁴⁰ dennoch sind Ziele mit ihrem jahrzehntelangen Forschungshintergrund sehr interessant und stehen auch ohne Zielvereinbarungen in einem klaren Zusammenhang mit dem Thema Mitarbeitergespräche: Die Besprechung von Aufgaben, Planungen und Zielen ist - auch ohne das klassische Instrument 'Zielvereinbarungen' - Bestandteil der gängigen

⁶³⁸ 129f. [DeNisi & Kluger, 2000]

⁶³⁹ DeNisi & Kluger, 2000, 129.

⁶⁴⁰ vgl. u.a. die Konzeptionen in den Felduntersuchungen bei König & Rehling, 2006, und bei Leipold, 2011.

Konzeptionen von Mitarbeitergesprächen in Theorie und Praxis - demnach wird über Ziele im Mitarbeitergespräch zumeist zumindest gesprochen.

Wie wesentlich auch im Kontext von Organisationen und Arbeit der Blick auf Ziele in der Zukunft ist, haben Edwin A. Locke und Gary P. Latham insbesondere seit Erscheinen ihrer Zielsetzungstheorie - 'goal-setting theory' - (Locke & Latham, 1990a) mit zahlreichen Forschungsstudien und Reviews immer wieder dokumentiert. Wenngleich Ziele in verschiedenen Hinsichten in unterschiedlichen Disziplinen bereits lange in Theorie und Forschung Bedeutung hatten,⁶⁴¹ so können Locke & Latham dennoch als Protagonisten auf dem Gebiet der Theoriebildung und Forschung zum Thema 'Goals' und 'Goal-Setting' im Kontext von Organisationen sowie Berufs- und Arbeitstätigkeit gelten.

Im Bereich Management ist im Zusammenhang mit Zielen das 'Management by Objectives' (Peter Drucker, 1954) bekannt geworden.⁶⁴² Das 'Management by Objectives' geht insbesondere davon aus, dass Ziele des Unternehmens sukzessive auf die Unternehmensbereiche bis hin zu den Mitarbeitern/innen heruntergebrochen werden.⁶⁴³ Für das Gesamtmanagement einer Organisation ist die Abstimmung der Ziele der Organisation mit den Zielen der Bereiche, Abteilungen und schließlich der Mitarbeiter/innen ein wesentlicher Aspekt, insbesondere, wie sich auch in der Zielsetzungstheorie zeigt, um die Bedeutung der einzelnen Ziele und damit auch des Beitrags der Mitarbeiter/innen in einen Gesamtkontext zu stellen, aber auch um ggf. konfligierende Zielsetzungen zu vermeiden. In modernen partizipativ orientierten Unternehmen erfolgt dabei heute zutage auch eine systematische Spiegelung und Anpassung der Ziele von unten nach oben.⁶⁴⁴

Erkenntnisse aus den Forschungen um die Zielsetzungstheorie

Ein besonderes Augenmerk für den aktuellen Forschungsstand zur Thematik kann im Kontext 'Zielvereinbarungen' auf die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham gelegt werden, die sich in der Zwischenzeit auf die Ergebnisse von über 1000 empirischen Studien in verschiedenen

⁶⁴¹ bspw. Mace, 1935, Lewin und Kollegen 1944, Atkinson, 1958: vgl. Locke & Latham, 2002, 705; bspw. auch Stedry & Kay, 1966. Diese Studie mit 19 Vorarbeitern konnte die Hypothese, dass stärker herausfordernde Ziele höhere Leistungen zur Folge haben, nicht bestätigen, vgl. ebd. 465. Da jedoch weitere Variable wie bspw. auch Art der Aufgabe einen Einfluss auf den Wirkzusammenhang zwischen Zielen und Leistung haben, kann nicht gesagt werden, dass die Studie der 'goal-setting theory' zwangsläufig widerspricht.

⁶⁴² vgl. Büser & Gülpen, 2008, 631.

⁶⁴³ vgl. Nerdinger, 2006, 396.

⁶⁴⁴ bspw. BMW, Exkursion in die BMW-Zentrale München 2015.

Ländern berufen kann.⁶⁴⁵ Dies insbesondere deshalb, weil die Zielsetzungstheorie sich mit den Wirkungen von Zielen auf individueller Ebene befasst, konkret bezogen auf Zielvereinbarungen wie sie in Mitarbeitergesprächen eine Rolle spielen. Sofern es konkret um Zielvereinbarungen geht, wird bei vielen Autoren überwiegend oder ausschließlich auf Locke & Latham referiert. Zudem lässt sich sagen, dass die Theorie in der Zwischenzeit über einen sehr hohen Differenzierungsgrad verfügt, der Aussagen über ein relativ großes Set an Variablen und Faktoren ermöglicht, die auf den Wirkungszusammenhang zwischen Zielen und Leistung - als sog. Moderatoren oder als wirkungsvermittelnde Mediatoren - Einfluss haben.⁶⁴⁶

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham wird, wenn sie nicht speziell im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen im organisatorischen Kontext erläutert wird, auch in die (große Breite von) Motivationstheorien eingeordnet.⁶⁴⁷

Kernaussagen der Zielsetzungstheorie

Ausgangspunkt der *Zielsetzungstheorie* sind 'Ziele'. Hoch, Wegge & Schmidt (2009) bemerken: „Dass Ziele wichtige Regulatoren menschlichen Handelns sind, wird heute kaum noch bezweifelt“.⁶⁴⁸ Dabei macht die bewusste Ausrichtung einer Tätigkeit auf ein Ziel die Unterscheidung zwischen Verhalten (nicht zielgerichtet) und Handeln (zielgerichtet) erst sinnvoll.⁶⁴⁹ Basis für Locke und Latham war die Annahme, dass bewusste Ziele das Handeln beeinflussen.⁶⁵⁰ Nach mittlerweile jahrzehntelanger Forschung zum Thema Zielsetzung

⁶⁴⁵ vgl. Seijts & Latham, 2012, 1.

⁶⁴⁶ vgl. dazu bspw. Locke & Latham, 2002, 707ff. Moderatoren sind Variable, die auf die Ausgangsgröße (die unabhängige Variable) bzw. die (Ausgangs-)Situation wirken, sozusagen Kontextbedingungen (die ebenso auch noch der Fall sein müssen, oder nicht der Fall sein dürfen) damit die Wirkung von x auf y sich entfaltet. Mediatoren 'vermitteln' einen Zusammenhang, d.h. es existiert (möglicherweise) keine direkte Wirkung von x auf y, sondern x wirkt auf m und m auf y. Im Fall von bewusst gesetzten Zielen wirken diese, wie später gezeigt wird, bspw. auf die Motivation und die Anstrengungsbereitschaft und diese wiederum auf die Leistung.

⁶⁴⁷ bspw. bei Nerdinger, 2006, 393f. Nerdinger, 2006, gliedert das Thema 'Motivierung' entlang des Handlungsphasenmodells nach Heckhausen (Prädezisionale Phase/ Wählen, Präaktionale Phase/ Ziele setzen, Aktionale Phase/ Handlungen regulieren, Postaktionale Phase/ Handlungsergebnisse bewerten) und gliedert die Zielsetzungstheorie in die Präaktionale Phase ein.

⁶⁴⁸ Hoch, Wegge & Schmidt, 2009, 309.

⁶⁴⁹ vgl. ebd. → Hacker, 1999, vgl. Hoch, Wegge & Schmidt, 2009, 309, 320: → Hacker, W. (1999). *Zukunft gestalten? Probleme und Ergebnisse einer Psychologie zielgerichteten Handelns*. In W. Hacker & M. Rinck (Hrsg.), *Zukunft gestalten. Bericht über den 41. Kongress der DGfP in Dresden 1998* (S. 17-40). Lengerich: Pabst.

⁶⁵⁰ vgl. Locke & Latham, 2002, 705. Diese Annahme war nicht immer selbstverständlich. Im Behaviorismus wurde lange der Einfluss von 'Bewusstsein' ignoriert, und auch in der Philosophie hat der Physikalismus dazu geführt, „Bewusstsein“ zeitweise nur als Epiphänomen zu betrachten, welches aufgrund der Annahme des Physikalismus, dass nur Materielles kausal wirken kann, nicht für Wirkungen verantwortlich gemacht werden konnte (allerdings ist und war der Physikalismus seit seiner Postulation auch immer wieder in Kritik). Locke und Latham (2002) schreiben

schreiben sie 2009, "Purposeful activity is the essence of living action. If the purpose is neither clear nor challenging, very little gets accomplished" (Locke & Latham, 2009).⁶⁵¹

Entsprechend sind die **Kernaussagen der Zielsetzungstheorie** - 'goal-setting theory', (Locke & Latham, 1990a):

- Herausfordernde bzw. *hohe schwierige Ziele steigern die Leistung*: Je schwieriger die Ziele, desto höher die Leistung, und
- *spezifische, präzise formulierte Ziele führen zu besseren Leistungen* als vage Ziele, insbesondere zu deutlich besseren Leistungen, als die Aufforderung 'sein Bestes zu geben' ('*to do one's best goals*' bzw. '*to do your best goals*').⁶⁵²

Zur Allgemeingültigkeit der Goal-Setting-Theory dokumentiert Locke (1996), dass die Aussagen der Theorie inzwischen (bereits bis 1996) in so vielen Studien überprüft wurden, dass insgesamt mehr als 40.000 Probanden, in acht verschiedenen Ländern, experimentelle Settings und Feldstudien, mehr als 88 verschiedene Aufgaben, verschiedene Zeitspannen, verschiedene Zielsetzungsmethoden, verschiedene Typen abhängiger Variabler, sowie Individuen, Gruppen und Organisationen untersucht wurden, und gesagt werden kann, dass die Erfolgsrate bei 90% liegt.⁶⁵³

Die Kernaussagen der Zielsetzungstheorie gelten heute als gut empirisch bestätigt,⁶⁵⁴ unterliegen jedoch verschiedenen *Wirkmechanismen*, sind durch zahlreiche *Kontextbedingungen* begrenzt, und schließlich mit *weiteren Einschränkungen* verbunden.

in diesem Zusammenhang vom '*anticonsciousness zeitgeist*', nähere Darstellungen dazu, ebenso zur 'kognitiven Wende' im Zusammenhang mit der Wirkung von bewussten Zielen, vgl. Locke & Latham, 2002, 705, und Locke, 1996, 117f.

⁶⁵¹ Locke & Latham, 2009, 22.

⁶⁵² Locke & Latham, 2002, 706, sowie Locke, 1996, 118, sowie Nerdinger, 2006, 393, Rosenstiel, 2007, 423, und Hoch, Wegge & Schmidt, 312. Die Wirkung von 'smart' formulierten Zielen (SMART: spezifisch, messbar, ausführbar, relevant, terminiert, bzw. 'specific', 'measurable', 'attainable', 'relevant', with a given 'time-frame') gegenüber der Aufforderung 'sein Bestes zu geben' ist (bereits bis 2003) in über 500 Labor- und Feldstudien gezeigt worden, vgl. u.a. Latham, 2003, 311.

⁶⁵³ vgl. Locke, 1996, 123, sowie Locke & Latham, 2006, 265.

⁶⁵⁴ vgl. Fußnoten 645 und 660 sowie Locke & Latham, 1990 a und 1990b, Locke & Latham, 2006, sowie Latham & Locke 2006, etc.

Mediatoren und die Wirkung von Zielen

In dem postulierten Zusammenhang zwischen *Zielen* und *Leistung* wirken 'Ziele' (wie auch anzunehmen) nicht direkt auf die Leistung, sondern werden über Wirkmechanismen, so genannte 'Mediatoren', vermittelt. *Ziele* wirken sich zunächst auf die (Aus-)Richtung (*direction*) der Aufmerksamkeit bzw. des Handelns aus, steuern Anstrengung (*effort*) und Ausdauer (*persistence*), sowie die Aktivierung bzw. Bereitstellung und Entwicklung zieladäquater Strategien.⁶⁵⁵ Mediatoren, also Vermittler, der Wirkbeziehung zwischen Zielen und Leistung sind damit eben die 'Richtung der Aufmerksamkeit bzw. des Handelns', die 'Anstrengung' und die 'Ausdauer'.⁶⁵⁶ Damit ist implizit auch die 'Motivation' - (als die Gesamtheit der intrapsychischen Beweggründe, die Richtung, Intensität und Ausdauer von Handlungen bestimmen)⁶⁵⁷ - an der Wirkung von Zielen auf die Leistung beteiligt. Hinzu kommen zahlreiche die Leistung determinierende Faktoren wie Wissen und Können, sowie weitere Determinanten. Ob die 'Aktivierung oder Bereitstellung und Entwicklung zieladäquater Strategien' bzw. 'aufgabenspezifische Strategien'⁶⁵⁸ als eigener Wirkmechanismus oder Mediator zu betrachten ist, oder als Ergebnis des Zusammenwirkens zielgerichteter Anstrengung mit weiteren Faktoren, ist in Diskussion.⁶⁵⁹

⁶⁵⁵ vgl. Locke & Latham, 2006, 265; Nerdinger, 2006, 395f, sowie 394; und Hoch, Wegge & Schmidt, 2009, 311.

⁶⁵⁶ vgl. Locke & Latham, 2005, 129; sowie Locke & Latham, 2006, 265.

⁶⁵⁷ vgl. Nerdinger, 2006, 386, sowie Neuberger, 2002, 533. Neuberger (2002) bezieht auch 'Qualität' als vierten Gesichtspunkt ein, vgl. ebd. Da die 'Qualität' von Handlungen von weiteren Faktoren, wie bspw. Wissen und Können u.a., mitbestimmt wird, und zumeist nur auf die erstgenannten 3 Faktoren referiert wird, wird der Punkt 'Qualität' hier nicht weitergehend verfolgt.

⁶⁵⁸ vgl. Nerdinger, 2006, 395f, sowie 394; und Hoch, Wegge & Schmidt, 2009, 311.

⁶⁵⁹ vgl. dazu Locke & Latham, 2006, 265, die dazu ausführen, dass 'Leistung' als Funktion zwischen Fähigkeiten und Motivation gesehen werden kann und deshalb auch tätigkeitsrelevantes Wissen und Fähigkeiten die Zieleffekte beeinflussen. Sie halten es deshalb für möglich, dass Ziele dazu motivieren, die eigenen vorhandenen Fähigkeiten zu nutzen und bewusst zu machen, sowie sich neues Wissen anzueignen. Außerdem medieren Ziele zusammen mit Selbstwirksamkeit, so Locke & Latham, häufig andere Variable wie Persönlichkeitsfaktoren, Feedback, Partizipation bei Entscheidungen, etc., vgl. ebd., sowie Locke, 1996, 121, oder den Effekt von Wissen aus früherer Leistung auf künftige Leistungen, vgl. Locke, 1996, 120. Für 'knowledge' und 'skills' konnten außerdem in verschiedenen Studien einerseits direkte Einflüsse, in anderen Studien moderierende Einflüsse und in wieder anderen Studien medierende Einflüsse festgestellt werden, vgl. Locke & Latham, 2005, 129 und 141 (Dies ist beim Zusammenspiel zahlreicher Einflussvariablen rechnerisch gesehen kein ungewöhnlicher Befund). Damit ließe sich ggf. annehmen, dass die Bereitstellung und Entwicklung zieladäquater Strategien ein Ergebnis der Interaktion der zuerst genannten drei Mediatoren (der Motivation) mit Faktoren wie Wissen und Fähigkeiten, sowie verschiedenen Moderatoren wie Selbstwirksamkeit, Feedback und Aufgabe ist. Hoch, Wegge & Schmidt, 2009, rechnen aufgabenspezifische Fertigkeiten und Fähigkeiten zu den personalen Moderatoren, vgl. ebd., 312. Die Komplexität des Zusammenwirkens statischer und dynamischer Faktoren wird hier deutlich.

Empirisch konnten [Locke & Latham](#) (und andere) in zahlreichen Studien *einen positiven linearen Zusammenhang* zwischen der Zielschwierigkeit und der Leistung ermitteln.⁶⁶⁰ Dies scheint nicht unbedingt naheliegend, da andere Studien einen positiven Effekt der Zielschwierigkeit auf die Leistung nur bis zu einem gewissen Punkt feststellen konnten, und die Leistung bei 'zu' schwierigen Zielen - aufgrund der Erwartung diese 'sowieso' nicht erfüllen zu können - wieder abnahm. Locke & Latham erwähnen dazu gerne die von Atkinson (1958)⁶⁶¹ durchgeführte Studie, die einen kurvenförmigen Zusammenhang in umgekehrter U-Form zwischen Zielschwierigkeit und Leistung zeigt.⁶⁶² Der anscheinende Widerspruch ist allerdings nicht mehr gegeben, wenn berücksichtigt wird, dass Atkinson keine *personenbezogenen Leistungsziele* gemessen hat und es sich auch nicht um personenbezogene Aufgabenschwierigkeiten handelte.⁶⁶³ [Locke & Latham \(2002\)](#) schreiben dazu "Performance leveled off or decreased only when the limits of ability were reached or when commitment to a highly difficult goal lapsed".⁶⁶⁴ An anderer Stelle bemerken [Latham & Locke](#) "Our research has shown that if a person has the adequate knowledge and skill, there is a linear relationship between the degree of goal difficulty to which a person is committed to attaining and that person's subsequent job performance" (2006).⁶⁶⁵ Damit wird offenbar, dass auch verschiedene weitere Einflussfaktoren im Spiel sind, darunter 'Wissen und Fähigkeiten' und diese in jedem Fall - entweder über die Zielschwierigkeit oder über das Commitment - eine Rolle spielen. Ob Wissen und Fähigkeiten einen direkten, einen mediierenden oder moderierenden Einfluss haben, ist nicht ganz geklärt. Verschiedene Untersuchungen kommen an dieser Stelle zu unterschiedlichen Ergebnissen.⁶⁶⁶ [Waldforst \(2007\)](#) kommt in seinem Laborsetting zu dem Ergebnis, dass die Zielschwierigkeit keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsleistung hat, sondern die *Fähigkeiten* der Akteure sowohl die Selbstwirksamkeit als auch die Arbeitsleistung

⁶⁶⁰ Locke & Latham, 2002, 706.

⁶⁶¹ → Atkinson, J. (1958). *Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives*. In J. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society* (pp. 288–305). Princeton, NJ: Van Nostrand, vgl. Locke & Latham, 2002, 705, 714/715.

⁶⁶² vgl. Locke, 1996, 118, Locke & Latham, 1990b, 241, sowie Locke & Latham, 2002, 705. Die größte Anstrengung, ein Ziel zu erreichen, wird Atkinson zufolge aufgebracht, wenn es sich um ein mittleres gemäßigtes Ziel handelt, ist das Ziel sehr einfach oder sehr schwer, wurde die geringste Anstrengung aufgebracht, vgl. ebd., 705.

⁶⁶³ vgl. Locke & Latham, 2002, 705.

⁶⁶⁴ Locke & Latham, 2002, 706, mit Bezug auf Erez & Zidon, 1984, vgl. ebd., 715.

⁶⁶⁵ Latham & Locke, 2006, 332.

⁶⁶⁶ vgl. Locke & Latham, 2005, 129 und 141, sowie nähere Erläuterungen in Fußnote 659. Zum Thema des Einflusses von Wissen und Fähigkeiten siehe insbesondere auch Locke (2000); vgl. Locke & Latham, 2005, 141.

beeinflussten.⁶⁶⁷ Ebenso wie 'Wissen und Fähigkeiten' haben auch andere Eigenschaften der Person sowie Einstellungen und Werte Einflüsse auf die Ziel - Leistungsbeziehung.⁶⁶⁸

Moderatoren oder Kontextbedingungen

Hinsichtlich der Wirkung von Zielen auf die Motivation und letztendlich auf die Leistung ist das Commitment - die Zielbindung - von entscheidender Bedeutung. *Commitment* kann insbesondere dann erreicht werden, wenn es auch überzeugend scheint, dass das Ziel sinnvoll und erstrebenswert ist. Da das Commitment zu einem Ziel entscheidend mit den Beweggründen für Handlungen einhergeht und damit die Motivation beeinflusst, ist unabhängig von Rechenmodellen auch für das Commitment nicht ganz eindeutig zu sagen, ob es als Mediator die Wirkbeziehung beeinflusst oder als Moderator zu den Kontextfaktoren zu rechnen ist.⁶⁶⁹ Zumeist wird Commitment unter den verschiedenen *Moderatoren* um den Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung genannt. Darüber hinaus existieren eine ganze Reihe weiterer Moderatoren.

Kontextbedingungen sind nicht unmittelbar an einem postulierten Wirkzusammenhang beteiligt, beeinflussen einen Wirkzusammenhang jedoch mehr oder weniger von außen. Demnach moderieren sie einen postulierten Zusammenhang. Sogenannte **Moderatoren**

⁶⁶⁷ vgl. Waldforst, 2007, 149ff, 154, und Diskussion dazu 158ff.

⁶⁶⁸ vgl. insbes. Latham & Pinder, 2005, 487f, 488ff und 491. Hoch, Wegge & Schmidt (2009) unterscheiden die Moderatoren daher insgesamt zwischen *personalen* und *situativen Moderatoren*. Da die personalen und situativen Moderatoren jedoch sehr stark interagieren, bspw. Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (personal) und Commitment (dort situativ, stark personal beeinflusst) auch von Art und Komplexität der Aufgabe, Feedback und weiteren situativen Faktoren abhängen, wurde diese Unterscheidung hier nicht getroffen. Auch Selbstwirksamkeitsüberzeugungen basieren nicht nur auf bereits gegebenen Persönlichkeitsfaktoren, aufgabenbezogenen Fähigkeiten und bisherigen Erfahrungen über die eigene Leistungsfähigkeit, sondern auch auf *Vertrauen durch Dritte*, u.a. auch durch das Vertrauen, dass die Person die Ziele erreichen wird, vgl. Waldforst, 2007, 25. Persönlichkeitsfaktoren sind als Einflussfaktoren auf Motivation und Leistung ebenso bereits lange Gegenstand der Forschung. Einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse geben Latham & Pinder, 2005, 488ff (mehr zu empirischen Befunden), sowie Waldforst, 2007, 7ff (mehr zu Theorien im Überblick). Insgesamt haben sich Extraversion, Gewissenhaftigkeit, selbstregulatorische und selbstkontrollierende Fähigkeiten, Beharrlichkeit, Selbst-Evaluation und Zielorientierung als (positive) Einflussfaktoren auf verschiedene Faktoren im Arbeitskontext, u.a. Leistung und Zufriedenheit, erwiesen, vgl. Latham & Pinder, 2005, 488/ 489/ 490, Hoch et al., 2009, nennen auch 'Leistungsmotivation', vgl. ebd., 311. Weitere Forschung ist allerdings noch offen zu der Frage, wie Persönlichkeitsfaktoren, ebenso wie Wertvorstellungen, mit situativen Faktoren interagieren oder von situativen Faktoren beeinflusst werden, vgl. ebd. 490.

⁶⁶⁹ Das Commitment ist entscheidend dafür, ob und wie Ziele die Motivation beeinflussen - das Maß, in welchem man von den Zielen überzeugt ist und sich den Zielen verpflichtet fühlt, oder ggf. Ziele als 'eigene Ziele' annimmt. Ziele vermitteln zusammen mit Selbstwirksamkeit (self-efficacy, Albert Bandura) die Wirkung zahlreicher weiterer Determinanten wie Feedback, Partizipation, Persönlichkeitsvariablen, u.a. auch Gewissenhaftigkeit, auf die Leistung, vgl. Locke & Latham, 2005, 130; Locke, 2001, vgl. Locke & Latham, 2005, 149.

haben auch in der Zielsetzungstheorie nicht unbeachtliche Einflüsse auf den in den Kernaussagen dargestellten Zusammenhang zwischen hohen Zielen und hoher Leistung, bzw. genauer gesagt den Zusammenhang 'je höher und schwieriger die Ziele, desto besser die Leistungen'. Im Rahmen der Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 1996) und weiterer Untersuchungen gut erforschte Moderatoren sind:

- 'Commitment' - die Zielbindung.⁶⁷⁰ Die Zielbindung ist das Maß, in welchem sich Personen gegenüber einem Ziel verpflichtet fühlen, und es tatsächlich erreichen wollen⁶⁷¹. Commitment für ein Ziel zu erhalten ist besonders schwierig, wenn es sich um ein schwieriges und spezifisches Ziel handelt. Zwei wesentliche Faktoren erleichtern die Zielbindung: Faktoren, die das Ziel 'wichtig' machen, einhergehend mit der Überzeugung, dass das Ziel wirklich wichtig ist (*Importance*) und der Glaube daran - im Sinne einer Selbstwirksamkeitsüberzeugung -, dass dieses Ziel auch erreichbar ist (*self-efficacy*)⁶⁷². Der Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung wird stärker, wenn Menschen sich ihrem Ziel verpflichtet fühlen (Commitment), und ist am größten, wenn Menschen zusätzlich darauf vertrauen, dass das Ziel auch erreichbar ist.⁶⁷³ Klein et al. (1999) haben ermittelt, dass Commitment gerade bei schwierigen Zielen sehr wesentlich ist.⁶⁷⁴ Interessant ist, dass Alberternst (2003) in ihrer Untersuchung zum Thema Mitarbeitergespräche ermitteln konnte, dass sich Partizipation im Sinne von instrumental voice (bei Alberternst instrumentelle Meinungsäußerung im Sinne einer einflussnehmenden Mitsprache) signifikant positiv auf das Zielcommitment auswirkt. Auch die Frage, ob Ziele spezifisch und klar formuliert sind, steht nach den Ergebnissen bei Alberternst in signifikant positivem Zusammenhang mit dem Zielcommitment.⁶⁷⁵ Damit zeigen sich die relevanten Faktoren für Commitment zu vereinbarten Zielen vielseitig, lassen jedoch insgesamt darauf schließen, dass letztendlich die eigene Überzeugung eine wesentliche Einflussgröße ist.

⁶⁷⁰ Der englische Begriff wird hier zuerst genannt, da 'Commitment' bereits als 'eingedeutscht' gelten kann.

⁶⁷¹ vgl. Hoch, Wegge & Schmidt, 2009, 311; sowie Nerdinger, 2006, 394. Teilweise wird auch von 'Zielverpflichtung' gesprochen, bspw. bei Waldforst, 2007, vgl. ebd. 41ff.

⁶⁷² vgl. Locke & Latham, 2002, 707f; Locke & Latham, 2005, 129; Locke, 1996, 119.

⁶⁷³ vgl. Locke & Latham, 2002, 707; sowie Waldforst, 2007, 42f mit Bezug auf die Ergebnisse der Meta-Analyse von Klein et al. (1999), vgl. Waldforst, 227.

⁶⁷⁴ vgl. Latham & Pinder, 2005, 497, die Messungen des Commitments zu Zielen verfügten bei diesen Untersuchungen über ein hohes Maß an Reliabilität und Validität, vgl. ebd. → Klein H.J., Wesson M.J., Hollenbeck J.R., Alge B.J., 1999, *Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. Journal of Applied Psychology*, 84: 885 - 96.

⁶⁷⁵ vgl. Alberternst, 2003, 180, 187f.

- *Selbstwirksamkeit* - '*self-efficacy*'. Das Prinzip der Selbstwirksamkeit ist ein Kernelement der 'social-cognitive theory' nach [Albert Bandura \(1986\)](#) und ist bereits seit Beginn in Locke & Lathams 'goal-setting theory' eingebunden. Selbstwirksamkeit umfasst eine Reihe von Überzeugungen über die eigenen Fähigkeiten, Handlungen ausführen zu können und mit diesen die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. Demnach ist Selbstwirksamkeit auch umschreibbar mit Selbstvertrauen oder Zuversicht in die eigene aufgabenbezogene Leistungsfähigkeit.⁶⁷⁶ Die Selbstwirksamkeit wirkt sich auf die Schwierigkeit der gewählten oder akzeptierten Ziele, das Commitment, den Umgang mit negativem Feedback und Rückschlägen, und auf die Wahl der aufgabenbezogenen Strategien aus.⁶⁷⁷
Selbstwirksamkeitsüberzeugungen können erhöht werden indem adäquates Training zugesagt wird, durch Verantwortungsübertragung Erfolgserlebnisse möglich werden, durch Vorbilder, mit denen sich die Person identifizieren kann, sowie durch überzeugende Kommunikation, die Vertrauen ausdrückt, dass die Person das Ziel erreichen kann.⁶⁷⁸
- *Bedeutung / Wichtigkeit des Ziels* - '*importance*'. Das Ziel muss wichtig sein, und die Person muss idealerweise auch davon überzeugt sein, dass das Ziel wichtig ist. Über die Bedeutung des Ziels wird auch das Commitment gestärkt.⁶⁷⁹ [Latham \(2003\)](#) argumentiert, dass insbesondere übergeordnete Ziele sehr überzeugend sein können, da sie auch emotionale Aspekte aktivieren. Wesentlich ist neben der Überzeugung, dass ein Ziel wichtig ist, aber auch, dass Ziele gut überdacht werden und Führungskräfte auch eigene Bedenken an Zielen äußern, um 'groupthink'⁶⁸⁰ zu vermeiden.⁶⁸¹
- *Partizipation*. Partizipation ist insbesondere in kognitiver Hinsicht bedeutsam, da sie einen Austausch zielrelevanter Informationen und das Entwickeln effektiver Strategien fördert, was sich günstig auf Leistung und Ergebnisse auswirkt. Interessanterweise würde man meinen, Partizipation wirkt sich unmittelbar auf die Bedeutung aus, die dem Ziel beigemessen wird, und damit auf Motivation und Commitment. Dies ist gegenüber

⁶⁷⁶ vgl. Neuberger, 2002, 588, sowie Locke, 1996, 119.

⁶⁷⁷ vgl. Locke, 1996, 120.

⁶⁷⁸ vgl. Locke & Latham, 2002, 708; vgl. ebenso Waldforst, 2007, 25.

⁶⁷⁹ vgl. insbes. Locke & Latham, 2002, 707; sowie Locke & Latham, 2006, 265.

⁶⁸⁰ 'groupthink' ist ein Phänomen aus der Gruppen- bzw. Teamforschung, was besagt, dass aufgrund eines großen 'Wir'-Gefühls und des Wunsches schnell zu einem gemeinsamen Konsens zu kommen, Dinge nicht ausreichend überdacht werden und dabei wesentliche Gesichtspunkte übersehen werden können, vgl. Högl, 1998, 44.

⁶⁸¹ vgl. Latham 2003, 309ff, 316f.

kommentarlos vorgesetzten Zielen zwar der Fall, nicht aber, wenn die Bedeutung eines vorgegebenen Ziels erläutert wird und die Person hierdurch zu einer Überzeugung der Wichtigkeit des Ziels gelangen kann.⁶⁸² In einer Studie haben [Locke, Winters und Latham \(1994\)](#) ermittelt und dargelegt, dass sich Partizipation nicht unmittelbar auf die Leistung, sondern in erster Linie auf die Selbstwirksamkeit auswirkt und mittelbar damit auf die Leistung.⁶⁸³

- *Aufgabenkomplexität* - *'task complexity'*: Je komplexer die Aufgabe, desto stärker sind die Zieleffekte (also die Auswirkungen auf die Leistung) abhängig von den Fähigkeiten einer Person, entsprechende Strategien zur Aufgabenlösung zu entwickeln.⁶⁸⁴ Die Effektgrößen für Ziele bei komplexen Aufgaben fallen durchschnittlich deshalb auch geringer aus, als bei einfachen Aufgaben⁶⁸⁵.
- *'Feedback' – Rückmeldung*: Regelmäßiges Feedback, das den Fortschritt in Richtung Ziel aufdeckt, ist ebenso von großer Bedeutung. Auch für Feedback konnte in zahlreichen Studien gezeigt werden, dass Ziele mit (regelmäßigem) Feedback besser Wirkungen erzielen, als ohne Feedback.⁶⁸⁶ Dies setzt auch voraus, dass Führungskräfte für ihre Mitarbeiter zugänglich sind, um diese wissen zu lassen, dass das, was sie tun, wahrgenommen und geschätzt wird, und um sie hinsichtlich ihrer Ziele oder möglicher Abweichungen zu ermutigen.⁶⁸⁷
- *Situative Einschränkungen* - *'situational constraints'*. Der erforschte Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung gilt insbesondere dann, wenn Mitarbeiter auch über die für die Bewältigung ihrer Ziele erforderlichen Mittel verfügen. Eine Studie konnte bspw. auch zeigen, dass Überlastung mit Aufgaben die Zieleffekte moderiert und die gewünschten Effekte nur eintraten, wenn die Belastung gering war.⁶⁸⁸

⁶⁸² vgl. Locke & Latham, 2002, 707; sowie Latham & Locke, 2006, 333.

⁶⁸³ vgl. Latham, Winters & Locke, 1994, 49ff.

⁶⁸⁴ vgl. Locke & Latham, 2002, 708/709.

⁶⁸⁵ vgl. ebd.

⁶⁸⁶ vgl. Locke & Latham, 2002, 708; sowie u.v.a. Ergebnisse bei Ivancevich & McMahon, 1982, 359, 370 (Einzelstudie).

⁶⁸⁷ vgl. Latham, 2003, 314. Andere Theorien, die mit der goal-setting theory in Verbindung stehen, wie *Likerts 'system 4 theory'* betonen neben der Bedeutung der Zielsetzung auch die Bedeutung der Partizipation von Mitarbeitern bei Entscheidungen über die Ziele und Wege diese umzusetzen, sowie einer unterstützenden und vertrauensvollen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, vgl. Seijts & Latham, 2012, 1.

⁶⁸⁸ vgl. Locke & Latham, 2006, 265, → Brown, Jones, and Leigh (2005), vgl. Locke & Latham, 2006, 268.

Neuere Entwicklungen

Neuere Entwicklungen in der Zielforschung beschäftigen sich insbesondere mit der Thematik 'Lernziele' - 'learning goals'. Die Ergebnisse der neueren Forschungen zeigen, dass es für komplexe Ziele mehr von Vorteil ist, Lernziele zu setzen: Mit Lernzielen können insbesondere die Entwicklung der besten Strategien für eine zu bearbeitende Thematik gefördert werden. Lernziele - bspw. das Ziel, die beste Strategie, oder eine Anzahl geeigneter Strategien zu entwickeln, ein bestimmtes Problem zu lösen - sind Leistungszielen insbesondere dann überlegen, wenn es um neue komplexe Aufgaben geht, die spezifische Lösungsstrategien erfordern. Vermutet wird, dass Leistungsziele bei solchen Aufgaben einen 'Tunnelblick' aktivieren, wohingegen Lernziele, so glauben [Locke & Latham \(2006\)](#), Metakognitionen zu Planungen, Prozessüberwachung und Evaluation anregen.⁶⁸⁹ Lernziele sind auch dann sinnvoll, wenn Personen noch nicht über ausreichendes Wissen verfügen, eine Aufgabe zu lösen oder ein Ziel zu erreichen.⁶⁹⁰ [Porter & Latham \(2013\)](#) fanden in einer Studie ferner heraus, dass Lernziele für Mitarbeiter zu besseren Leistungen der Abteilung führen, als Leistungsziele oder 'do-your-best' - Ziele.⁶⁹¹ Bessere Leistung, so [Locke & Latham \(2005\)](#), ist nicht immer das Resultat größerer Anstrengung, sondern das Ergebnis eines besseren Verständnisses.⁶⁹²

Einschränkungen und Kritik an der Zielsetzungstheorie

Insgesamt ergibt sich ein komplexes Zusammenspiel zahlreicher Faktoren, die schließlich bei der Festlegung von Zielen, in einer Zielvereinbarung oder Zielsetzung,⁶⁹³ von Bedeutung sind. Mit den im vorangegangenen Abschnitt dargestellten und gut erforschten Moderatoren lässt sich die komplexe Gesamtheit von Einflussfaktoren dennoch nicht erschöpfend beschreiben, da sich in der Praxis auch aufgrund organisationaler und situationaler Gegebenheiten weitere mögliche Einschränkungen ergeben.

Das Vereinbaren oder Setzen von Zielen ist damit nicht frei von weiteren **Einschränkungen** und Risiken, sowie möglichen Fallstricken. Und die 'goal-setting-theory' ist deshalb auch nicht

⁶⁸⁹ vgl. [Locke & Latham, 2006, 266](#).

⁶⁹⁰ vgl. [Seijts & Latham, 2012, 3](#); sowie [Latham & Pinder, 498](#); sowie [Locke & Latham, 2005, 142](#).

⁶⁹¹ [Porter & Latham, 2013, 62ff](#).

⁶⁹² [Locke & Latham, 2005, 142](#).

⁶⁹³ Zum Verhältnis zwischen Zielvereinbarungen und 'Zielsetzung' vgl. Kapitel [I.3](#), Abschnitt '[Zielvereinbarung und Zielsetzung](#)'.

frei von Kritik geblieben. Zu den Fallstricken der Zielsetzung führen auch bereits Latham & Locke selbst - unter anderem in ihrem Artikel 'Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal-setting', [Latham & Locke \(2006\)](#) - einige wesentliche Punkte aus: Hohe Leistungsziele setzen, wenn Lernziele besser geeignet sind, Wettbewerb fördern, anstatt Zusammenarbeit, Ziele setzen, die als Bedrohung wahrgenommen werden, Förderung einer zu hohen Risikobereitschaft, Zielsetzung als persistierende Strategie wählen, auch wenn äußere Umstände eigentlich ein Umdenken erfordern, Verbindung von Zielen mit falschen Bonussystemen, Förderung einer zu starken Identifikation mit Zielen, Ignorieren anderer wichtiger Leistungsdimensionen, Stress, sowie eine unrealistische ständige Steigerung des Zielniveaus.⁶⁹⁴

Im Einzelnen:

Leistungsziele versus Lernziele. Werden beispielsweise Leistungsziele vereinbart, wenn eigentlich Lernziele besser geeignet sind, kann sich dies ungünstig auswirken - insbesondere bei neuen komplexen Aufgaben und wenn es - ggf. auch für den Mitarbeiter/in - wesentlich ist, neue Kompetenzen, neues Wissen und neue Strategien zu generieren, sind Lernziele überlegen. Es wird vermutet, dass Lernziele Denkprozesse und Meta-Kognitionen stärker fördern, während Leistungsziele möglicherweise mehr Anstrengung und Durchhaltevermögen fokussieren.⁶⁹⁵

Wettbewerb versus Zusammenarbeit, Konkurrenz, konfligierende Ziele und soziale Dilemmata setzen Zielen und Leistungsfähigkeit klare Grenzen: Werden bei der Zielsetzung individuelle Erfolge zu stark betont, oder steht die persönliche Zielerreichung nicht in Einklang damit, dass auch Kollegen oder Teams ihre Ziele erreichen, kann Konkurrenz zwischen Mitarbeitern entstehen, was zur Zurückhaltung von Informationen führt, die Zusammenarbeit erschwert und insgesamt mehr zu nachteiligen Wirkungen auf die Leistung als zu dessen Förderung beiträgt.⁶⁹⁶ In einer Untersuchung von [Seijts & Latham \(2000\)](#) konnte gezeigt werden, dass Soziale Dilemmata, die bspw. entstehen, wenn individuelle Ziele den gemeinsamen Gruppenzielen entgegenstehen, klare Einschränkungen für die Zielerreichung sind und die üblicherweise positiven Effekte von

⁶⁹⁴ vgl. Latham & Locke, 2006, 334 – 337; vgl. zusf. auch Locke & Latham, 2009, 20.

⁶⁹⁵ vgl. Latham & Locke, 2006, 334.

⁶⁹⁶ vgl. Latham & Locke, 2006, 334, 335.

Zielen ausbleiben oder Leistungen sogar blockieren.⁶⁹⁷ Auf den Zusammenhang zwischen Konkurrenz und Informationszurückhaltung und den damit verbundenen negativen Auswirkungen auf die Gesamtleistung eines Unternehmens haben auch [Womack, Jones & Roos \(1990\)](#) in ihrer MIT-Studie zum Vergleich der (damaligen) Organisationsweisen in der Automobilindustrie in Japan und in westlichen Ländern aufmerksam gemacht.⁶⁹⁸ Mittlerweile belegen weitere Studien diesen Zusammenhang. Sehr ungünstig wirken sich *relative Maßstäbe* aus, in dem Sinne, dass zuvor festgelegt wird, dass nur eine zuvor bestimmte Anzahl oder ein Prozentsatz der besten Personen begünstigt oder für ihre Leistung honoriert wird.⁶⁹⁹ Als Lösung schlagen [Latham & Locke \(2006\)](#) vor, Ziele so zu setzen, dass der Erfolg von Kollegen keinesfalls den eigenen Erfolg in Frage stellen kann, sondern vielmehr der Erfolg von Kollegen/innen auch mit dem eigenen Erfolg positiv verbunden ist. Eine mögliche Lösung ist [Latham & Locke \(2006\)](#) zufolge auch, den Fokus der Ziele auf gemeinsame übergeordnete Ziele oder Visionen der Organisation zu setzen.⁷⁰⁰

[Ayers \(2015\)](#) kann in einer Studie zeigen, dass es einen Unterschied macht, ob Ziele der Organisation (lediglich schriftlich) in die Planungen der (Einzel)-Leistungen integriert werden ('plan alignment') oder ob Mitarbeiter/innen wissen, welchen Beitrag ihre Leistung zu den Gesamtzielen der Organisation leistet ('employee alignment'): Die Ergebnisse geben Hinweise darauf, dass zweiteres die Leistungen der Organisation tatsächlich steigert und ersteres nicht.⁷⁰¹

Werden *Ziele als Bedrohung* wahrgenommen, hat das gegenteilige Effekte, das belegt die Forschung. Allein die Formulierung der zu erbringenden Leistung kann Folgen

⁶⁹⁷ vgl. Latham & Pinder, 2005, 497, sowie Locke & Latham, 2002, 712, → Seijts G. H., Latham G. P., 2000. The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. Canadian Journal of Behavioural Science, 32,104–16, vgl. Latham & Pinder, 2005, 515.

⁶⁹⁸ vgl. Womack et al., 1990. Im Westen standen (zu dieser Zeit) üblicherweise Individualleistungen im Vordergrund, aus denen sich Konkurrenzsituationen zwischen Mitarbeitern ergeben können. In der Zwischenzeit haben moderne Unternehmen - auch aufgrund der Erkenntnisse aus der Forschung - Systeme eingeführt, die nicht mehr ausschließlich die Individualleistungen honorieren.

⁶⁹⁹ vgl. Latham & Locke, 2006, 335.

⁷⁰⁰ vgl. ebd. (Latham & Locke, 2006, 335).

⁷⁰¹ Ayers, 2015, 169, 172, 181ff, 184f. Die Untersuchungen wurden anhand zweier verschiedener Programme durchgeführt, wovon eines die Leistungsbeurteilungsprogramme von 151 öffentlichen Einrichtungen untersucht und das andere die Ergebnisse von über 1000 öffentlichen Programmen, vgl. ebd., 176. Ayers schließt, dass die Untersuchungen die Bedeutung von Wissen und Bewusstsein über den Wert von Prozessen und Verfahren betont, ebenso wie dem Faktor Mensch und menschlichem Wissen, während hingegen bürokratische Papiere ('bureaucratic papers', Ayers, 2015) von nur begrenztem Einfluss zu sein scheinen, vgl. ebd., 184.

haben: In einer israelischen Studie bremste die Formulierung 'Nicht mehr als 3 von 15 Aufgaben dürfen daneben liegen' die Leistungen aus, während die Aufforderung 'Lösen sie mindestens 12 von 15 Aufgaben' sich positiv auf die Leistung auswirkte.⁷⁰² Eine mögliche Lösung ist das 'Framing', bei dem Dinge in einen anderen Rahmen, ein anderes positives Licht gerückt werden.⁷⁰³ Drach-Zahavy and Erez (2002)⁷⁰⁴ fanden, dass bei konstanter Höhe des Zielniveaus signifikant schlechtere Leistungen erbracht wurden, wenn das Ziel mit Blick auf möglichen Misserfolg als bedrohlich gesehen wurde, als wenn das Ziel mit Blick auf Erfolg und nützliche Anstrengung als Herausforderung geschätzt wurde.⁷⁰⁵

Insbesondere, wenn das Nicht-Erreichen von Zielen mit negativen Konsequenzen verbunden ist - dies können bspw. auch ein Imageverlust oder der Verzicht auf positive Konsequenzen, für die man hart gearbeitet hat, sein, können Ziele auch die *Risikobereitschaft* in einer Weise erhöhen, dass die Realität aus den Augen gerät und zu hohe Risiken in Kauf genommen werden.⁷⁰⁶

Negative Konsequenzen können auch das Selbstwertgefühl betreffen, weshalb es wesentlich ist, darauf zu achten, dass *Ziele nicht idealisiert* werden. Eine *zu starke Identifizierung* einer Führungskraft, einer Gruppe oder der ganzen Organisation mit einem Ziel kann ebenso zu risikoreichen Strategien führen. Latham & Locke (2006) gehen davon aus, dass eine zu große Identifizierung stattfindet, wenn mit dem Ziel das *Selbstwertgefühl* von Personen oder Gruppen verbunden ist, dies führe möglicherweise zu irrationalen und risikobehafteten Handlungen, um das Ziel zu erreichen, egal, was es koste und welche Konsequenzen dies nach sich ziehe, auch dann wenn das Ziel aufgrund der Fakten und Rahmenbedingungen möglicherweise aufgegeben werden sollte.⁷⁰⁷ Ein realistischer Blick auf Ziele und die regelmäßige Überprüfung, ob diese noch den aktuellen Rahmenbedingungen des Unternehmens, der Organisation, der Wirtschaft, der Politik, ethischen, rechtlichen und qualitativen

⁷⁰² vgl. Latham & Locke, 2006, 335.

⁷⁰³ vgl. Locke & Latham, 2006, 266.

⁷⁰⁴ → Drach-Zahavy, A. & Erez, M., (2002). Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 88, 667–682; vgl. Locke & Latham, 2006, 268.

⁷⁰⁵ vgl. Locke & Latham, 2006, 266.

⁷⁰⁶ vgl. Locke & Latham, 2002, 712f, sowie Latham & Locke, 2006, 335. Knight, Durham & Locke (2001) fanden beispielsweise in einer Untersuchung mit Computerspielen, dass schwierige Leistungsziele die Wahl risikoreicherer Strategien erhöhen. → Knight, Durham & Locke, 2001, vgl. Locke & Latham, 2002, 713, 716.

⁷⁰⁷ vgl. Latham & Locke, 2006, 337.

Gesichtspunkten und zahlreichen weiteren Umständen entsprechen, ist deshalb unabdingbar.

Der bei Latham & Locke (2006) genannte mögliche Fehler, Zielsetzung auch dann noch als Strategie zu wählen, wenn äußere Umstände eigentlich ein Umdenken erfordern, lässt sich hier inhaltlich nahtlos anschließen. Sie gehen davon aus, dass vergangener Erfolg mit hohen Zielen möglicherweise ein zu großes Selbstvertrauen erzeugt habe, mit dieser Strategie erfolgreich zu sein, und dies regelmäßig zu einer *dysfunktionalen Persistenz zuvor verwendeter Strategien* führe, auch dann wenn die wirtschaftliche Umwelt sich radikal ändert. Mögliche Vorgehensweisen, um dem entgegenzuwirken, sind, 'Unterziele' zu formulieren, anhand derer das Gesamtziel sowie dessen Kongruenz mit der Realität immer wieder geprüft wird, oder auch bewusst konstruktive Konflikte zu ermutigen, indem beispielweise in einem rotierenden System 'Nein-Sager' bestimmt werden, mit der Aufgabe, die möglichen Nachteile von (Zielen und) Entscheidungen aufzudecken.⁷⁰⁸

Ein weiterer Fallstrick ist die *Verbindung von Zielen mit falschen Bonussystemen*, insbesondere solchen, die Boni, Geldbeträge oder andere Kompensationen nur bei Erreichen des Ziels vorsehen. Forschungen zeigen einerseits, dass derartige Ziele demotivierend wirken können und sich ungünstig auf Leistungen auswirken,⁷⁰⁹ andererseits motivieren sie anscheinend Personen, die kurz vor ihrem Ziel stehen zu irrationalen oder unethischen Handlungen, um ihr Ziel doch noch zu erreichen, sowie zu Übertreibungen in der Darstellung ihrer Leistungen, und führen mittelfristig schon bei der Zielvereinbarung zu einem generell niedrigeren Zielniveau. Folgerichtig sind deshalb Systeme, die Leistungen graduell oder linear in einer Weise berücksichtigen, bei der auch eine teilweise Zielerreichung honoriert wird.⁷¹⁰ In Bereichen, in denen Ziele nicht metrisch messbar sind, empfehlen Latham & Locke (2006) ggf. 'Senior'-Komitees, die einen Bereich sehr gut beurteilen können, außerdem die Berücksichtigung von Aufgabendimensionen, für die keine Ziele gesetzt wurden. Hohe ethische Standards werden ebenso empfohlen.⁷¹¹

⁷⁰⁸ vgl. Latham & Locke, 2006, 336. Die 'Nein-Sager'-Methode stammt aus einer Unternehmensgruppe aus Toronto, vgl. ebd. Wesentlich, so Latham & Locke, ist dabei die Rotation der Aufgabe der Nein-Sager, da 'Dauer-Nein-Sager' mit der Zeit ihre Glaubwürdigkeit verlieren würden, vgl. ebd.

⁷⁰⁹ vgl., Locke, 1996, 122.

⁷¹⁰ vgl. Latham & Locke, 2006, 336f, sowie Locke, 1996, 122.

⁷¹¹ vgl. Latham & Locke, 2006, 336, 337.

Ein weiteres Risiko bei der Vereinbarung von Zielen ist das mögliche *Ignorieren anderer wichtiger Leistungsdimensionen*. Da Ziele die Aufmerksamkeit steuern, ist es wesentlich dies zu beachten. [Latham & Locke \(2006\)](#) empfehlen, andere Gebiete, die wichtige Leistungsdimensionen enthalten, einzubeziehen und dafür ebenso Ziele zu formulieren. Allerdings sollten auch nicht zu viele Ziele vereinbart werden, Stress kann hieraus ebenso resultieren, wie aus ständigen unrealistischen Steigerungen des Zielniveaus.⁷¹²

Einen interessanten Einblick in die **Kritik an der 'Goal-setting theory'** liefern die Beiträge von [Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman \(2009a, 2009b\)](#), die jeweils Repliken von [Locke & Latham \(2009; bzw. Latham & Locke, 2009\)](#) nach sich ziehen.

[Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman \(2009a\)](#) dokumentieren in ihrem Artikel 'Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting' einige Fälle von Unternehmen, bei denen Zielsetzung zur völligen Vernachlässigung qualitativer oder sicherheitstechnischer Aspekte geführt hat, Entscheidungen zugunsten monetärer Aspekte getroffen wurden, auch wenn Menschenleben durch Sicherheitsfehler gefährdet waren, oder Ziele sogar zu ethisch verwerflichen Handlungen verleiteten. Ebenso wird dargelegt, wie Unternehmen sich mit (falschen) Zielen und Anreizen in den Bankrott steuerten. Sie stellen deshalb in Frage, ob 'Zielsetzung' nicht systematischen Fehlern unterliegen könnten, weil Ziele gerade durch die Steuerung der Aufmerksamkeit bewirken können, dass wichtige Dinge, die nicht in diesem Focus liegen, übersehen werden. So können Ziele einen insgesamt eher engen Blickwinkel verursachen. Studien zeigten ferner, dass mehrere Ziele kaum parallel verfolgbar sind, und zeigten ebenso, dass parallel gesetzte hohe qualitative und quantitative Ziele dazu führten, dass Personen tendenziell die qualitativen Aspekte zugunsten der quantitativen vernachlässigten. Zeithorizonte, die häufig nur kurz- oder mittelfristige Ziele beinhalten, führten ferner zur Vernachlässigung des Blicks auf langfristige Entwicklungen.⁷¹³ Die Kritik an der 'goal-setting theory' bleibt nicht unbeantwortet von [Locke & Latham](#), die in ihrer Replik (2009) darlegen, dass die Moderatoren genau erforscht und auch die Risiken der Zielsetzung bereits vielfach dargestellt wurden, auch unter der Berücksichtigung von ethischen Werten. Dies könne aber nicht dazu führen, von den positiven Aspekten von Zielen abzusehen. Insbesondere sei es nicht naheliegend, die Nachteile von Zielen anhand von

⁷¹² vgl. Latham & Locke, 2006, 337.

⁷¹³ vgl. Ordóñez et al., 2009a, 7, 8, 9, 12.

anekdotischen Einzelfällen, Zeitungsreportagen und einzelnen Studien aufzuzeigen und gleichzeitig den großen Forschungshintergrund zur 'goal-setting theory' außer Acht zu lassen.⁷¹⁴ Es folgen eine weitere Darstellung von [Ordóñez et al. \(2009b\)](#) und eine weitere Replik von [Latham & Locke \(2009\)](#), die sich dann mehr mit der Frage guter wissenschaftlicher Praxis auseinandersetzen, insbesondere mit der Frage des Heranziehens von Einzelfällen und Einzelstudien.⁷¹⁵ Mit Locke & Latham lässt sich sicherlich der Auffassung sein, dass es nicht sinnvoll ist, weitreichende Schlüsse aus Einzelfällen, Zeitungsartikeln und wenigen Studien zu ziehen, mit Ordóñez et al. aber gleichzeitig auch der Auffassung, dass die Beobachtung von Einzelfällen, qualitative Analysen, journalistische Anliegen, und vielleicht auch Anekdoten die Aufmerksamkeit auf Problemstellungen richten können, die es weiter zu erforschen gilt. Und in Puncto Risiken von Zielen und Zielvereinbarungen glauben Ordóñez et al. könne weitere Forschung nützlich sein.⁷¹⁶

Insgesamt spricht allerdings ein fundierter Forschungshintergrund *für* die Zielsetzungstheorie, zumindest dann, wenn die ebenso gut erforschten Rahmenbedingungen, Einschränkungen und Risiken Berücksichtigung finden. Offensichtlich scheint aber auch eine moderne wertorientierte Führung mit einer positiven Kommunikation erforderlich zu sein, um 'mit Zielen zum Ziel' zu kommen: Anerkennung, positives Denken mit Blick auf die Zukunft, Vertrauen, Ermutigung und eine gute Zusammenarbeit zeichnen sich durchweg in den Forschungen als wichtige Faktoren ab.⁷¹⁷ [Latham & Locke \(2006\)](#) referieren außerdem auf Forschungen, die zeigen, dass sogar eine positive Sichtweise von Fehlern ihre Wirkungen zeigt: So verbessern sich anscheinend Leistungen dann, wenn Personen genügend Möglichkeiten gegeben werden, um Fehler zu machen und sie ermutigt werden, aus Fehlern zu lernen.⁷¹⁸

Auch in größeren Kontexten scheinen sich Ziele günstig auszuwirken. Zu den Auswirkungen des 'Führens mit Zielen' auf die Produktivität von Unternehmen referieren [Hoch, Wegge &](#)

⁷¹⁴ vgl. Locke & Latham, 2009, 19f, 17f.

⁷¹⁵ vgl. Ordóñez et al., 2009a und 2009b, sowie Locke & Latham, 2009, und Latham & Locke, 2009.

⁷¹⁶ vgl. Ordóñez et al., 2009a, 13f, und 2009b, 82, 85f.

⁷¹⁷ vgl. u.a. Hoch et al., 2009, Latham, 2003, 314, sowie Seijts & Latham, 2012.

⁷¹⁸ vgl. Latham & Locke, 2006, 335. Latham & Locke referieren auf Forschungen von Michael Frese (keine Jahresangaben), die weiterhin ebenso zeigen, dass positiver Selbstzuspruch im Sinne dessen, sich sogar über Fehler zu freuen, weil man dadurch lernen kann, dazu führt, die Aufmerksamkeit weiterhin auf die Aufgabe zu lenken, vgl. ebd. Der zuletzt genannte Aspekt 'Aufgabenorientierung' scheint dabei wesentlich, sobald der Aufmerksamkeitsfokus auf 'das Selbst als Person' gerichtet ist, wirkt dies eher ungünstig auf die Leistung, vgl. Abschnitt II.3; Alder, 2007, 159 sowie Kluger & DeNisi, 1996, 278.

Schmidt (2009) auf zwei Metastudien, die sehr günstige Auswirkungen auf die Produktivität von Unternehmen und Organisationen ermittelt haben, insbesondere bei starker Unterstützung durch das Top-Management und Beteiligung der Mitarbeiter/innen.⁷¹⁹

Akzeptanz von Zielen und Zielvereinbarungen

Neben den Zielen und Wirkungen von Zielvereinbarungen ist eine weitere interessante Frage, wie es sich mit der Akzeptanz von Zielvereinbarungen verhält. Dazu liegen einige Ergebnisse aus dem deutschsprachigen Raum vor.

Interessant ist, dass König & Rehling (2006) zu dem Ergebnis kommen, dass Zielvereinbarungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen insgesamt als wichtiger eingeschätzt werden, als von den Führungskräften (für die Mitarbeiter/innen). Eine relativ große Streuung der Antworten der Mitarbeiter/innen unterstreicht jedoch auch eine gewisse Ambivalenz, so die Forscherinnen.⁷²⁰ Hintergrund in den der Untersuchung zugrundeliegenden Einrichtungen waren freiwillige Mitarbeitergespräche, die *nicht* mit standardisierten Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument im klassischen Sinne verbunden waren.⁷²¹ Aus diesem Grund dokumentieren die Forscherinnen, dass in die Auswertung verschiedene Arten von Vereinbarungen im Mitarbeitergespräch eingeflossen sind, die nicht nur mündlicher Natur sind, vor dem Hintergrund mehr Verbindlichkeit in Absprachen zu erhalten.⁷²² Aufschluss über die Gründe für die unterschiedliche Bewertung ergibt sich aus den Nennungen in den Interviews. Einerseits werden Zielvereinbarungen als sinngebendes Element für Mitarbeitergespräche gesehen, die man ohne Zielvereinbarungen gar nicht führen müsse, andererseits werden Zielvereinbarungen als „Arbeitskontrolle“ abgelehnt.⁷²³ Dass Zielvereinbarungen für die routinemäßige Erledigung von Aufgaben nicht unbedingt für sinnvoll erachtet werden,⁷²⁴ erscheint naheliegend vor dem theoretischen

⁷¹⁹ vgl. Hoch, Wegge & Schmidt, 2009, 312f. → Metaanalyse v. Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336; sowie: Metaanalyse von Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 64, 885-896.

⁷²⁰ vgl. König & Rehling, 2006, 52. In die Auswertung dieses Aspekts flossen die Ergebnisse aus 152 Interviews mit 110 Mitarbeitern/innen und 42 Führungskräften. Bezogen auf eine fünfstufige Skala von 1 - 'wichtig' bis 5 - 'nicht wichtig' liegt der Mittelwert für die Wichtigkeit von Zielvereinbarungen bei den Mitarbeitern/innen bei 2,25 (mit einer größeren Standardabweichung von 1,48) und bei den Führungskräften bei 3,03, vgl. ebd., 52 sowie 83.

⁷²¹ vgl. ebd., 83.

⁷²² vgl. ebd., 83 (82f).

⁷²³ vgl. ebd., 84f.

⁷²⁴ vgl. ebd., 85.

Hintergrund um das Thema Zielvereinbarungen.⁷²⁵ Immerhin wurde von mehr als 50% der Befragten (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen) die Frage, ob Vereinbarungen oder Zielvereinbarungen getroffen wurden, bejaht, ebenso aber auch von mehr als 40% verneint. Da Zielvereinbarungen in der Untersuchung bei König & Rehling grundsätzlich nicht Bestandteil der eingeführten Mitarbeitergespräche waren, kann der Anteil der getroffenen Vereinbarungen in den Mitarbeitergesprächen als relativ groß angesehen werden. Die Vereinbarungen wurden zu einem größeren Teil auch ganz oder teilweise umgesetzt, Einschränkungen ergaben sich bspw. aufgrund der Haushaltslage.⁷²⁶

Die Ergebnisse bei Pleier (2008) hinsichtlich der Auffassungen der Mitarbeiter/innen scheinen denen aus der Untersuchung bei König und Rehling im Gesamtbild zu entsprechen. Pleier (2008) kann in seiner Untersuchung unter anderem ermitteln, dass Mitarbeiter/innen der Auffassung sind, dass 'Zielklarheit' ihre Anstrengungen und Leistungen positiv unterstützt, und zwar unabhängig davon, ob sie selbst eine hohe Zielklarheit erleben. Insgesamt 81% der Mitarbeiter/innen beantworteten die Frage, ob Zielklarheit ihre Anstrengungen und Leistungen unterstützt mit 'ja, ganz wesentlich' oder 'ja wesentlich' in den beiden ersten Kategorien einer 6-stufigen Skala.⁷²⁷ Auch hier scheint die Frage der Ziele seitens der Mitarbeiter/innen als wesentlich eingeschätzt zu werden. In der Untersuchung bei Pleier beantworten leitende Angestellte diese Frage jedoch auch signifikant positiver als Tarifangestellte.⁷²⁸ Dies kann - vergleichbar mit einigen Untersuchungen zu den Instrumenten Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen - wiederum mit sozialer Erwünschtheit begründet sein, kann jedoch auch ein Ausdruck der Tätigkeitsbereiche sein. Es ließe sich annehmen, dass Aufgaben und damit verbundene Ziele im Tarifbereich per se klarer festgelegt sind, als in leitenden Aufgabengebieten.

Insgesamt ergibt sich in den beiden zugrunde gelegten Untersuchungen ein positives Bild zur Akzeptanz von Zielvereinbarungen, das zeigt, dass Ziele und Zielvereinbarungen auch mit Fragen der Klarheit und der gegenseitigen Abstimmung über zukünftig zu erreichendes verbunden sind.

⁷²⁵ vgl. Kapitel I.3.

⁷²⁶ vgl. König & Rehling, 2006, 86f.

⁷²⁷ vgl. Pleier, 2008, 182, Säulendiagramm 183, sowie 184. Die Antworten lagen zu 41% bei 'ja, ganz wesentlich, und zu 40% bei 'ja, wesentlich' (2. Kategorie, ohne Textangabe), vgl. ebd.

⁷²⁸ vgl. ebd. 185. [Pleier, 2008]

Exkurs: Leistungsbezogene Bezahlung und Motivation

Ein weiterer Aspekt, der häufig im Kontext mit Leistung, Leistungsbeurteilungen und Zielen steht, ist diejenige nach der Wirkung leistungsorientierter Vergütung oder Bezahlung, - etwas weiträumiger umfasst die Wirkung jeglicher Art materieller Anreize.

Die beiden interessantesten Fragen in diesem Zusammenhang, die seit langem Gegenstand umfangreicher Forschungen sind, sind, ob leistungsbezogene `Bezahlung` oder andere `Belohnungen`, die als *extrinsische Motivatoren* wirken, sich tatsächlich *leistungssteigernd* auswirken und / oder ob sie die *intrinsische Motivation*, im Sinne des eigenen Interesses und der inneren Motivation bezüglich der Sache, beeinträchtigen, und sich damit ggf. sogar ungünstig auf Leistungen oder Zielerreichung auswirken.

Die Ergebnisse aus der Forschung müssen sehr differenziert werden. Einerseits lassen sich Ergebnisse aus früheren Forschungen mit Kindern (bspw. Bandura, 1979⁷²⁹) nicht unbedingt auf Erwachsene übertragen (Deci, Koestner & Ryan, 2001),⁷³⁰ andererseits muss auch unterschieden werden, ob Belohnungen für *Tätigkeiten* oder für *Leistungen* angeboten werden, und ob es sich um erwartete oder unerwartete Belohnungen handelt. Deci et al. (1999) differenzieren daher in ihrer Meta-Analyse über 128 Forschungsstudien (aus 4 Metastudien) verschiedene Arten *aufgaben-/tätigkeitsbezogener Belohnungen* von

⁷²⁹ In verschiedenen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass Kinder ihre zuvor geäußerten Lieblingstätigkeiten oder bevorzugte Schulfächer nicht mehr als Lieblingstätigkeiten oder bevorzugte Schulfächer sahen, wenn ihnen für Dinge, die sie ohnehin gerne taten, Geld oder Belohnungen angeboten wurden. Bei späterer Befragung äußerten die Kinder, sie gingen einer bestimmten Tätigkeit der Belohnung wegen nach. Auch verloren sie das Interesse daran, wenn die Belohnung später entfiel. Zahlreiche weitere experimentelle Untersuchungen in verschiedenen Settings belegten, dass intrinsische Motivation zu verschwinden schien, wenn extrinsische Anreize gesetzt wurden. Einige Settings dazu sind bei Bandura, 1979, dargestellt. Dieser Effekt ist auch als Korruptionseffekt o. Crowding-Out-Effekt bekannt. Einer der ersten Artikel dazu: Deci, Edward L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115. In einer Metaanalyse (1999) können Deci, Ryan und Koestner zeigen, dass Kinder stärker von derartigen Effekten betroffen sind und eine Übertragung auf Erwachsene nicht ohne weiteres möglich ist.

⁷³⁰ Deci, Koestner & Ryan, 2001, 10; Nach den Ergebnissen der Metastudie der drei Autoren (1999) wird Kindern (im Vergleich zu Erwachsenen) durch Anreize und Belohnungen wesentlich stärker intrinsische Motivation genommen, die negativen Effekte sind bei Kindern sehr deutlich. Auch auf verbale Belohnungen in Form von Lob reagieren Kinder weniger, vgl. ebd., 9, 10. Letzteres, so die Autoren, kann darin begründet liegen, dass verbale Belohnungen wie Lob generell in Situationen, die als kontrollierend empfunden werden, weniger positiv wahrgenommen wird, vgl. ebd. 3f, sowie 9f. Kinder befinden sich zudem tendenziell häufiger in einem als von Erwachsenen kontrolliert wahrgenommenen Raum. Erwachsene haben möglicherweise auch bereits stärker ausgebildete eigene Präferenzen, so dass extrinsische Motivatoren sich nur noch teilweise negativ auf die intrinsische Motivation auswirken. Andere evtl. entwicklungspsychologische Erklärungen sind für die starken negativen Auswirkungen extrinsischer Motivatoren bei Kindern möglich.

leistungsbezogenen Belohnungen, immaterielle und materielle Belohnungen, sowie erwartete von unerwarteten Belohnungen.⁷³¹ Gemessen wurden die Wirkungen von Belohnungen auf die intrinsische Motivation in Wahlsituationen ('free-choice'), und die intrinsische Motivation anhand des selbstberichteten Interesses (in Form der eigenen Aussagen der Probanden über das Interesse an einer Tätigkeit) ('self-report'). Im Gesamtergebnis zeigte sich, dass (erwartete⁷³²) materielle Belohnungen signifikant und substantiell intrinsische Motivation unterminieren, sowohl für die Auswahl von Tätigkeiten, als auch für das empfundene eigene Interesse.⁷³³ Im Einzelergebnis für *leistungsbezogene Belohnungen* zeigte sich, dass diese das Wahlverhalten, welchen Aufgaben man sich zuwenden möchte, signifikant unterminieren, jedoch war der gemessene Effekt für die Aussagen über das eigene Interesse nicht signifikant. Deci et al. gehen aber davon aus, dass die unterminierenden Effekte in der Realität wesentlich größer sind, da die Teilnehmer in fast allen Experimenten die zugesagten Belohnungen so erhielten, als ob sie sehr gute Leistungen erbracht hätten, und dies daher mit einer realen Situation nicht verglichen werden kann.⁷³⁴ Ferner gehen Deci et al. entsprechend der empirisch belegten 'Cognitive Evaluation Theory' (CET) (Deci & Ryan, 1980, 1985) davon aus, dass Belohnungen in Situationen, die als kontrollierend erlebt werden, intrinsische Motivation wegnehmen und nur solche Belohnungen die intrinsische Motivation fördern, die als 'informierend' wahrgenommen werden - ohne Kontrollaspekt. Der interpersonale Kontext ist dabei von Bedeutung.⁷³⁵ Sogar verbale Belohnungen in Form von Lob können die intrinsische Motivation mindern, wenn sie in einem 'kontrollierenden' Zusammenhang stehen.⁷³⁶ Die CET ist verbunden mit der bekannteren und ebenso empirisch untermauerten Selbstbestimmungstheorie ('self-determination theory') (SDT) von Deci & Ryan (1985, 2000), die davon ausgeht, dass zur Entfaltung intrinsischer Motivation eine selbstbestimmende Autonomie erforderlich ist und Kontrolle sowie Druck die wahrgenommene Selbstbestimmung beeinträchtigt.⁷³⁷ Dass intrinsische Motivation wesentlich ist für einige Aspekte wie kreatives Engagement, kognitive Flexibilität und konzeptionelles Verständnis bei Lernaufgaben, konnte in anderen Studien gezeigt werden.⁷³⁸

⁷³¹ vgl. Deci, Koestner & Ryan, 1999, 628ff, Übersichten 647 und 648; sowie vgl. Deci, Koestner & Ryan, 2001, 4, 6. Die aufgabenbezogenen Belohnungen werden in weitere Kategorien/ Unterkategorien geclustert.

⁷³² 'erwartet' in Abgrenzung zu einmaligen 'unerwarteten' Belohnungen (i.e. Geschenken) im Nachhinein, vgl. ebd.

⁷³³ vgl. Deci, Koestner & Ryan, 2001, 15.

⁷³⁴ ebd., 12.

⁷³⁵ vgl. Deci, Koestner & Ryan, 2001, 3, 4, 15; sowie Deci, Koestner & Ryan, 1999, 653.

⁷³⁶ vgl. Deci, Koestner & Ryan, 2001, 3, 9.

⁷³⁷ vgl. Deci, Koestner & Ryan, 1999, 628; sowie Levesque, Copeland, Pattie & Deci, 2010, 618, 621.

⁷³⁸ vgl. Deci, Koestner & Ryan, 2001, 9.

Eine Metastudie über 39 Einzelstudien von [Jenkins et al. \(1998\)](#), die sich ausschließlich auf den *Aspekt der Wirkungen finanzieller Anreize auf die Leistung* konzentriert, konnte zeigen, dass sich finanzielle Anreize *nicht* auf die Qualität der Leistung, wohl aber auf die Quantität auswirken.⁷³⁹ Die Autoren heben jedoch klar hervor, dass der Fokus rein auf der Wirkung finanzieller Anreize lag und damit bspw. Fragen wie die Auswirkungen finanzieller Anreize auf die intrinsische Motivation nicht berücksichtigt wurden.⁷⁴⁰ Dennoch konnten eine Reihe von anderen Einflussfaktoren ausgeschlossen werden. Als möglicherweise relevante Einschränkungen nennen die Autoren, dass für die meisten Studien keine Möglichkeiten für eine Reliabilitätsschätzung der Leistungsmessung vorlagen, und dass im Vergleich zu den Studien im Rahmen der 'goal-setting-theory' oder der 'cognitive evaluation theory' der Fokus in den herangezogenen Studien weniger auf den zu erreichenden Zielen, sondern mehr auf der Leistungs-/Belohnungsbeziehung lag. Sie schlagen daher weitere Studien vor, die die theoretischen Rahmenbedingungen vereinigen.⁷⁴¹

Eine weitere Veröffentlichung zu Anreizen und Leistung liegt vor von [Condly et al. \(2003\)](#), die in einer Meta-Analyse einen leistungssteigernden Effekt von 22% für Anreize bzw. Belohnungen ermittelt haben will. Diese Studie entzieht sich allerdings - zumindest bezogen auf die vorliegende Veröffentlichung - jeglicher wissenschaftlichen Nachvollziehbarkeit.⁷⁴²

[Gneezy & Rusticchini \(2001\)](#) stellen unter dem Titel 'Pay enough or don't pay at all' die Ergebnisse zweier Studien dar, die darauf hinweisen, dass geringe Leistungsanreize möglicherweise einen *leistungsmindernden Effekt* haben und nur 'interessante' finanzielle

⁷³⁹ vgl. Jenkins et al., 1998, 781f.

⁷⁴⁰ vgl. Jenkins et al., 1998, 784.

⁷⁴¹ vgl. Jenkins et al., 1998, 783.

⁷⁴² Condly, Clark & Stolovitch, 2003. In der Studie wird nach einigen Erläuterungen sofort zu den Ergebnissen übergegangen, ohne dass nachvollziehbar ist, wie die in die Metaanalyse (wohl) einbezogenen Studien berücksichtigt und verarbeitet wurden. Keine der Studien wird im Laufe des Texts genannt. Ferner werden in der Studie bzgl. der Wirkung auf die Leistung für 'Leistung' die drei Aspekte 'Wahl bzw. Auswahl' (choice), 'Durchhaltevermögen' (persistence) und 'geistige Anstrengung' (mental effort) einbezogen, vgl. ebd. 48, 51ff, die sich auf die Leistung auswirken können, jedoch nicht unmittelbar Leistungsdimensionen darstellen. Es bleibt in der Untersuchung ferner im Dunkeln, wie Durchhaltevermögen und Anstrengung gemessen wurden. Ferner sind nur Zahlen für die Anzahl der einbezogenen Studien, nicht aber deren Stichprobengrößen ersichtlich oder genannt. Unabhängig von der Darstellung, die wesentliche Aspekte für eine wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit vermissen lässt, ist zu bemerken, dass einer der drei Autoren Mitglied in einer Unternehmung ist, welches Lösungen für leistungsorientierte Bezahlungssysteme offeriert, die Studie ist im Auftrag einer offensichtlich damit verbundenen Vereinigung erfolgt und finanziert. Die beiden anderen Autoren sind unbekannt.

Anreize sich möglicherweise positiv auf die Leistung auswirken. In einem Experiment mit Studierenden, die einen Intelligenztest bearbeiten sollten, erzielten die beiden Gruppen mit einem *interessanten zusätzlichen finanziellen Betrag* je gelöster Aufgabe die größte Anzahl gelöster Aufgaben, während die Gruppe mit einem *kleinen finanziellen Anreiz* je gelöster Aufgabe weit unterhalb der Gruppe ohne zusätzliche Vergütung lag (die Unterschiede waren jeweils statistisch signifikant).⁷⁴³ In einem weiteren Experiment, das stark auf altruistischer intrinsischer Motivation basiert (Spenden für mildtätige Zwecke sammeln), war die Leistung der Gruppe *ohne Vergütung* am besten, die der Gruppe mit einem *geringen finanziellen Anreiz* am schlechtesten. Die Gruppe mit einem *interessanten finanziellen Anreiz* lag zwar über der Gruppe mit dem geringen finanziellen Anreiz, erwirtschaftete jedoch weniger als die rein intrinsisch motivierte Gruppe ohne Vergütung. Die Unterschiede waren wiederum statistisch signifikant.⁷⁴⁴ Die Ergebnisse in Form von unterschiedlich hohen erzielten Spendenbeträgen waren auf die jeweils von den Gruppen investierte Zeit zurückzuführen. [Gneezy & Rusticchini \(2001\)](#) führen nach Diskussion kognitionspsychologischer und attributionstheoretischer Erklärungsmodelle die Ergebnisse der beiden Experimente am ehesten darauf zurück, dass die zusätzliche Vergütung Informationen über einen neuen Maßstab (im Sinne eines psychologischen Vertrags) offeriert, an dem die Teilnehmer ihre eigene Anstrengung und Leistung messen. Im Falle der geringeren zusätzlichen Vergütung, wird, so vermuten Gneezy & Rusticchini, den gelösten Aufgaben bzw. der Spendensammelungs-Tätigkeit auch nur ein geringer Wert zugesprochen.⁷⁴⁵

[Locke \(1996\)](#) referiert ferner auf eine Studie von 1994⁷⁴⁶ die zeige, dass die Verbindung von Incentives mit zu hoch gesteckten Zielen sich ungünstig auf die Leistung auswirke und die

⁷⁴³ vgl. Gneezy & Rusticchini, 2001, 793f, 795ff, 800, 802ff. Im Intelligenztest-Setting dieser Studie in Israel sollten 50 Aufgaben gelöst werden. Alle Teilnehmer/innen erhielten einen Festbetrag (60 NIS) für die Teilnahme am Experiment. Die Gruppe ohne zusätzliche finanzielle Anreize erzielte durchschnittlich 28,4 richtige Antworten, die Gruppe mit einem zusätzlichen Betrag von 10 Cent eines israelischen NIS je Aufgabe ca. 23, die Gruppen mit 1 oder 3 NIS je Aufgabe jeweils ca. 34 richtige Antworten.

⁷⁴⁴ In dem Setting der ehrenamtlichen Spendensammler für gute Zwecke wurde jeweils in allen Gruppen betont, dass die Aufgabe sehr wichtig ist. Die erste Gruppe erfüllte ihre Aufgabe (wie immer) ohne finanziellen Anreiz, in der zweiten Gruppe wurden zusätzlich 1%, in der dritten Gruppe 10% des gesammelten Betrags zugesagt, wobei zuvor geklärt wurde, dass der Betrag nicht von den Spenden abging, sondern über die Studie an der Universität Haifa finanziert wird; Den Gruppen war jeweils über das Procedere in den anderen Gruppen nichts bekannt; vgl. ebd. [Gneezy & Rusticchini, 2001], 794f, 796f.

⁷⁴⁵ vgl. Gneezy & Rusticchini, 2001, 802ff, 807.

⁷⁴⁶ → Lee, T., Locke, E. A., & Phan, S. H. (1994). Explaining the assigned goal-incentive interaction: The role of self-efficacy and personal goals. Unpublished manuscript, College of Business & Management, University of Washington Seattle.

Leistungen sogar im Vergleich zu Stundenlöhnen und Stücklöhnen herabfalle.⁷⁴⁷ Klare Konsequenz ist, so Locke, dass leistungsorientierte Bezahlung immer proportional zu möglichen Zielen stattfinden muss, so dass moderate und bessere Zielerreichungsgrade jeweils angemessen gefördert und entlohnt werden.⁷⁴⁸

Insgesamt lässt sich aufgrund des Forschungsstands demnach sagen, dass extrinsische Anreize vermutlich nur dann einen positiven Effekt auf die Leistung haben, wenn sie proportional zur Zielerreichung gesetzt werden,⁷⁴⁹ nicht in einem 'als Kontrolle' wahrgenommenen Kontext erfolgen (Deci & Ryan, 1985, Deci, Koestner & Ryan, 1999, sowie 2001), sie angemessen hoch sind (Gneezy & Rusticchini, 2001), und dass sie sich nur auf die Dimension 'Quantität' der Leistung auswirken, nicht aber auf die Qualität (Jenkins et al., 1998). In Anbetracht der Ergebnisse für die Qualität, für die bei Jenkins et al. (1998) keine Effekte durch Anreize gezeigt werden konnten, bleibt anzumerken, dass - wie schon zuvor in den Blick genommen - Wissen und Fähigkeiten eine nicht zu vernachlässigende Rolle bei der Erzielung von Leistungen spielen, ebenso wie Persönlichkeitsfaktoren, insbesondere die Gewissenhaftigkeit ('conscientiousness').

Der Aspekt, ob materielle Anreize als rein 'informierend' oder als 'kontrollierend' vermittelt und wahrgenommen werden, könnte auch für die *Akzeptanz von leistungsorientierten Bezahlungssystemen* bei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eine Rolle spielen. In einer Einleitung zu verschiedenen Artikeln zum Thema Ziele in der 'Academy of Management Executive' konstatiert Locke (2004), dass eines der Hauptprobleme von Anreizsystemen ist, dass diesen klare Ziele fehlen.⁷⁵⁰

Aus der motivationalen Perspektive zeigen auch bereits die Untersuchungen von Herzberg et al. (Herzberg, 1996/1968), dass die Bezahlung nicht als Motivationsfaktor zu sehen ist. So kristallisierte sich in insgesamt 12 Untersuchungen, die Herzberg bereits in den 1960er Jahren führte, heraus, dass sich unter den Motivatoren (bzw. 'Zufriedenmachern', 'satisfiers') hauptsächlich insbesondere Wachstumsfaktoren finden, wie Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte und Verantwortung, während die Bezahlung lediglich einen mittleren Platz bei

⁷⁴⁷ vgl. Locke, 1996, 122.

⁷⁴⁸ vgl. ebd.

⁷⁴⁹ vgl. Locke, 1996, 122. Dies ist in zahlreichen Studien bereits berücksichtigt, so bspw. bei Gneezy & Rusticchini, 2001.

⁷⁵⁰ vgl. Locke, 2004, 124.

den Hygienefaktoren (‘dissatisfiers’) einnimmt. Die Hygienefaktoren sind den Ergebnissen der Analyse Herzbergs zufolge diejenigen Faktoren, die Rahmenbedingungen darstellen, die ‘stimmen müssen’, und die zu Unzufriedenheit führen, wenn sie nicht stimmen - für sich gesehen stellen sie jedoch keine Motivatoren dar.⁷⁵¹ Auch Herzberg legt bereits dar, dass Kontrolle sich - unabhängig von Rechenschaftspflichten - im Arbeitsleben nicht günstig auf die Motivation auswirkt.⁷⁵²

⁷⁵¹ vgl. Herzberg, 1996, 10ff.

⁷⁵² vgl. ebd., 10.

Zusammenfassung und Ausblick auf Teil 2

Der Blick auf die theoretische Einordnung des `Mitarbeitergesprächs` hat gezeigt, dass sich zunächst zwischen Mitarbeitergesprächen in einem weiteren Sinne und im engeren Sinne unterscheiden lässt. Das Mitarbeitergespräch im weiteren Sinn, umfasst dabei sehr verschiedene Personalgespräche, die über die üblichen Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hinausgehen, und umfassen dabei auch Gespräche wie Einstellungsgespräche, Orientierungsgespräche oder auch Konfliktlösungsgespräche und zahlreiche weitere.⁷⁵³

In dem hier betrachteten *engeren Sinne* bezieht sich das `Mitarbeitergespräch` auf weitgehend institutionalisierte Mitarbeiter-„Jahres“gespräche zwischen dem/der direkten Führungsverantwortlichen und dem/der Mitarbeiter/in, mit spezifischen Funktionen, Zielen und Inhalten, die sich nach einer Betrachtung der Konzeptionen als durchaus national und international vergleichbar zeigen. Dabei zeigt sich, dass unabhängig von den Funktionen, Zielen und Inhalten eines Mitarbeitergesprächs im engeren Sinne und dem im englischsprachigen Raum vorherrschenden Begriff `appraisal interview`⁷⁵⁴, insbesondere in wirtschaftlichen Unternehmen häufig Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche in das Mitarbeitergespräch integriert sind. Ist dies nicht der Fall, so sind im `Mitarbeitergespräch per se` zumeist ebenso ein Feedback und das Gespräch über Ziele im Arbeitsgebiet integrative Bestandteile.

Leistungsbeurteilungen sind als personalpolitisches Instrument in der Regel auf die Beurteilung von Leistungen in einem vergangenen Zeitraum ausgerichtet und zumeist an standardisierten Kriterien ausgerichtet und damit von einem mehr aufgaben- und entwicklungsorientierten Feedback mit Zukunftsorientierung klar abzugrenzen. Insgesamt scheint es sich abzuzeichnen, dass sich in Theorie und Praxis ein Wandel weg von der klassischen Leistungsbeurteilung, hin zum Feedback, Feedbacksystemen und Feedbackkulturen zu vollziehen.

⁷⁵³ vgl. u.a. Hossiep et al., 2008; Mentzel et al., 2009, sowie 2012.

⁷⁵⁴ Daneben sind noch `annual employee interview` und `performance appraisal interview` gängig.

In der Forschung zeigt sich aufgrund der in der Praxis häufig gegebenen Verwobenheit der Instrumente 'Mitarbeitergespräche', 'Leistungsbeurteilung' und 'Feedback' ein komplexes Bild, jedoch mit bemerkenswerten Erkenntnissen.

Klar gezeigt werden konnte in den *Forschungen zum Thema 'Mitarbeitergespräche'* in zahlreichen empirischen Feldstudien, dass Aspekte wie eine unterstützende und konstruktive Haltung des Vorgesetzten im Gespräch, Partizipation im Sinne der Möglichkeit, Ideen und 'Eigenes' einzubringen, Klärung und Lösung aufgabenbezogener Probleme, und die Vereinbarung künftiger Ziele sich positiv auswirken, sowohl auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch, als auch auf die Leistungsbereitschaft und schließlich die wahrgenommene Leistungssteigerung (Anderson & Barnett, 1987; Burke, Weitzel & Weir, 1978). Auch die wahrgenommene Qualität der Kommunikation und das gegenseitige Verständnis sind signifikante Prädiktoren für die wahrgenommene Zufriedenheit (Downs, 1990). Meinecke und Kauffeld (2019) können zeigen, dass sich eine empathische Kommunikation seitens der Führungskraft positiv auf die Änderungsbereitschaft von Mitarbeitern/innen auswirkt. Sachlich-aufgabenbezogene Gesprächsinhalte wirken sich den Forschungen zufolge positiv auf die Motivation aus, während hingegen sich Gesprächsinhalte, die sich auf Persönlichkeitsfaktoren des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin beziehen, sich ungünstig auf die Motivation und Leistungsbereitschaft sowie weitere Faktoren wie Zufriedenheit auswirken (Burke, Weitzel & Weir, 1978, Anderson & Barnett, 1987). Dieser zuletzt genannte Zusammenhang wird durch zahlreiche weitere empirische Ergebnisse aus dem Gebiet der Feedbackforschung untermauert (vgl. u.a. Kluger & DeNisi, 1996; DeNisi & Kluger, 2000; Alder, 2007).⁷⁵⁵ Die genannten Zusammenhänge stammen jeweils aus quantitativen Untersuchungen und weisen mindestens signifikante oder sehr signifikante Zusammenhänge auf und wurden in weiteren Untersuchungen repliziert.

Giles & Mossholder (1990) konnten zeigen, dass sich sowohl Rahmenfaktoren des Systems 'Mitarbeitergespräche' bzw. Faktoren des Beurteilungssystems auf die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch (sehr signifikant) auswirken, als auch - mit einem noch stärkeren Zusammenhang - die Gesprächsfaktoren ($p < 0,001$). Damit lässt sich davon ausgehen, dass beide Einflussgrößen von Bedeutung sind, der Einfluss der tatsächlich im Gespräch

⁷⁵⁵ siehe dazu auch nachfolgender Abschnitt II.3.

stattfindenden Kommunikation jedoch - gegenüber den Rahmenfaktoren des Systems - den größeren Einfluss auf die Zufriedenheit hat.

Aus Sicht der Kommunikationswissenschaften kann deshalb die Bedeutung einer auf gegenseitigem Verständnis basierenden Kommunikation reklamiert werden. Ebenso wichtig ist die Gestaltung des Instruments 'Mitarbeitergespräche' innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens und eine gemeinsame Basis für das Procedere bei der Gesprächsführung in Form von Leitfäden, und besonders ein geklärtes gemeinsames Verständnis wesentlicher Begriffe, wie bspw. 'Leistung' (Gordon & Stewart, 2009).

Partizipation zeigt sich insgesamt als zentraler Aspekt. Zahlreiche Untersuchungen können zeigen, dass sich verschiedene Aspekte der Partizipation im Mitarbeitergespräch positiv auf Motivation und Zufriedenheit, sowie wahrgenommene Nützlichkeit des Mitarbeitergesprächs, und häufig damit einhergehend auch auf die Leistungsbereitschaft und die Motivation, sich verbessern zu wollen, auswirken (u.a. Greller, 1978, Korsgaard & Roberson, 1995, Cawley, Keeping & Levy, 1998, Alberternst, 2003, weitere). Hinsichtlich der Partizipation lassen sich verschiedene Aspekte unterscheiden: Die *instrumentelle Partizipation* beschreibt Möglichkeiten der Mitwirkung, die eine Auswirkung auf ein zu erzielendes oder zu vereinbarendes Ergebnis hat, sei es die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen, die Mitwirkung bei der Vereinbarung der Ziele oder die Möglichkeit, eigene Sichtweisen und Standpunkte darzulegen, die in das Ergebnis einfließen oder zumindest einfließen können. Weitgehend wird das Konstrukt '*instrumental voice*', also die instrumentelle Mitsprache davon nicht abgegrenzt. Die Bedeutung der instrumentellen Mitwirkung oder Mitsprache bezieht sich - in einem Mitarbeitergespräch - weitgehend darauf, dass letztendlich die tatsächliche Einflussnahme durch den/die Vorgesetzte/n auch ermöglicht werden muss.⁷⁵⁶ Die *nicht-instrumentelle*

⁷⁵⁶ vgl. dazu Ausführungen in der Einleitung zum Abschnitt 'Partizipation, Organisationale Gerechtigkeit und Commitment'. Eine tatsächliche instrumentelle Mitsprache im Sinne dessen, dass in jedem Fall eine Auswirkung auf das Ergebnis ermöglicht wird, wäre lediglich bei einem Stimmrecht wie bspw. in Gremien oder anderen demokratisch organisierten Versammlungen gegeben. Weithin wird die instrumentelle Partizipation im MAG jedoch darauf bezogen, dass die Mitwirkung oder Mitsprache vor Feststehen der Ergebnisse möglich ist. Inwieweit die eingebrachten Ideen oder Argumentationen jedoch tatsächlich einfließen, verbleibt in den meisten Fällen der Entscheidung des/der Vorgesetzten, es sei denn das Unternehmen oder die Organisation hat bzgl. bestimmter Entscheidungen explizite Rechte der Mitarbeiter/innen eingeräumt. In der Praxis beziehen sich solcherlei Rechte selten auf ein Mitarbeitergespräch selbst, in einigen modernen Organisationen existieren jedoch themenspezifische Kreise, Gremien, o.ä., bei denen Mitarbeitergruppen Stimmrechte haben. Auf individueller Ebene können formalisierte Berufungsverfahren zu Leistungsbeurteilungen auch für Einzelpersonen die Möglichkeit enthalten, sich vor einer endgültigen Festlegung der Beurteilung einzubringen.

Partizipation, zu der auch die 'non-instrumental voice' im Sinne einer nicht-instrumentellen Mitsprache gehört, bezieht sich auf das „Angehört-Werden“ auch wenn die Entscheidung bereits feststeht oder keine unmittelbaren Einflussmöglichkeiten bestehen.

Insgesamt ist auf Basis der bisherigen empirischen Forschungen zum Thema Partizipation festzustellen, dass sich sowohl die instrumentelle als auch die nicht-instrumentelle Partizipation auf vielerlei Outputvariablen positiv auswirken und die Partizipation insgesamt als wesentlicher Aspekt im Mitarbeitergespräch gesehen werden kann. Dabei spielen allerdings verschiedene Faktoren eine Rolle: So zeigt bspw. das bei [Greller \(1978\)](#) gefundene Konstrukt 'Ownership' im Sinne dessen, das Gefühl zu haben, eigenverantwortlich den Prozess des Mitarbeitergesprächs mitgestalten zu können (bzw. mitgestaltet zu haben) eine entscheidende Rolle, die sowohl von der Verantwortungsübernahme für Gesprächsinhalte seitens des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, als auch vom 'Zulassen' der Mitwirkung durch den/die Vorgesetzte/n abhängig ist ([Greller, 1978](#)). Signifikante Auswirkungen zeigten sich auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch und die wahrgenommene Nützlichkeit. Klar abgegrenzt findet sich 'Ownership' von dem Konstrukt 'Contributions', das lediglich auf die im Mitarbeitergespräch eingebrachten Beiträge abhebt und für sich gesehen noch keinen positiven Einfluss auf die gemessenen Outputvariablen hat (vgl. [Greller, 1978](#)). [Cawley et al. \(1998\)](#) können in ihrer Metauntersuchung signifikante Zusammenhänge aller Partizipationskategorien - im Sinne nicht-instrumenteller und im Sinne instrumenteller Mitsprache - mit Zufriedenheit, gefolgt von wahrgenommener Fairness, Nützlichkeit und Motivation, sich zu verbessern, zeigen. In dieser Metauntersuchung zeigt also auch die '*value-expressive participation*', also die Möglichkeit einer nicht-instrumentellen Meinungsäußerung, positive Wirkungen, die sogar noch geringfügig stärkeren Einfluss hat, als die instrumentelle Mitsprache, wobei beide sich als signifikante Einflussfaktoren zeigen. Auch wenn weitere Untersuchungen positive Auswirkungen des 'Angehört-Werdens' zeigen (bspw. auf die Zufriedenheit, bei [Korsgaard & Roberson, 1995](#)) kann [Alberternst \(2003\)](#) für Mitarbeitergespräche an einer Universität in Deutschland eine positive Auswirkung *nur* für die instrumentelle Mitsprache zeigen.⁷⁵⁷ Die Frage der positiven Auswirkungen des 'bloßen

⁷⁵⁷ Sowohl Alberternst, 2003, als auch Korsgaard & Roberson, 1995, arbeiteten jedoch mit der Problematik, dass die instrumentelle und die nichtinstrumentelle Meinungsäußerung in derselben Gruppe gemessen wurde und jeweils die überlagernden Effekte der instrumentellen bzw. nicht-instrumentellen Mitsprache zugunsten des gemessenen größeren Effekts negiert werden musste (vgl. Abschnitt '[Arbeiten zum Thema Partizipation und zu partizipativen Aspekten organisationaler Gerechtigkeit](#)'). Damit ist es in beiden Fällen möglich, dass die jeweils andere Form der Mitsprache ebenso Einfluss nahm.

Angehört-Werdens' scheint zwar noch nicht abschließend geklärt zu sein, jedoch lässt sich bei einem Mitarbeitergespräch vermuten, dass auch die nicht-instrumentelle Mitsprache möglicherweise deshalb interessant ist, weil in einem längerfristigen Beschäftigungsverhältnis davon ausgegangen werden kann, dass eingebrachte Ideen und Argumente noch künftige Auswirkungen haben können.

Insgesamt kann es jedoch als empirisch nahezu gesichert angesehen werden, dass Partizipation ein wesentlicher Einflussfaktor im Mitarbeitergespräch ist, der sich auf Zufriedenheit und Motivation - Leistungsmotivationen einschließend - positiv auswirkt.

Die Auswirkungen eines Mitarbeitergesprächs oder der wahrgenommenen Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen auf die *wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit* oder das *Commitment zum Arbeitgeber* scheinen trotz einiger Ergebnisse eher noch diskussionsbedürftig. Zwar finden bspw. [Linna et al. \(2012\)](#) in einer Untersuchung mit einer sehr großen Stichprobe⁷⁵⁸ signifikante Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Nützlichkeit eines Mitarbeitergesprächs und der nachfolgend *wahrgenommenen organisationalen Gerechtigkeit* und können ebenso positive Auswirkungen für die Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch zeigen, jedoch finden in die Untersuchung auf der Seite der unabhängigen Variablen Punkte Eingang, die sich insbesondere auf die interaktionale Gerechtigkeit (Fairness der Interaktionen im Gespräch) beziehen. Damit lässt sich trotz zugrunde gelegter Regression die Richtung des Zusammenhangs hinterfragen, da es fast naheliegender scheint, dass sich die aufgrund des Gesprächs wahrgenommene Gerechtigkeit auf die wahrgenommene Nützlichkeit des Mitarbeitergesprächs auswirkt, oder aber die unabhängigen Variablen bereits Aspekte der zu messenden abhängigen Variablen enthalten.

Hinsichtlich des *Commitments zum Arbeitgeber* können [Alberternst \(2003\)](#) und [Alberternst & Moser \(2007\)](#) keine eindeutigen Zusammenhänge mit Mitarbeitergesprächen feststellen: Eine Wirkung der Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch auf das Commitment zum Arbeitgeber kann [Alberternst \(2003\)](#) nicht feststellen, auch lässt sich umgekehrt kein Zusammenhang zwischen dem Commitment und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen feststellen ([Alberternst & Moser 2007](#)), nur unter ganz bestimmten weiteren Bedingungen, nämlich wenn ein großes Vertrauen zum Vorgesetzten gegeben ist, wirkt sich das

⁷⁵⁸ In die Untersuchung flossen die Antworten von 6592 Befragten ein, vgl. ebd.

organisationale Commitment noch ergänzend auf die positiven Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen aus (ebd.). Ferner lässt die Untersuchung von [Giles & Mossholder \(1990\)](#) darauf schließen, dass Mitarbeiter/innen sehr wohl in der Lage sind, Rahmenfaktoren, die sich bspw. auf die Konzeption von Mitarbeitergesprächen oder die Kontextfaktoren in der Organisation beziehen, von den Gegebenheiten im eigentlichen Gespräch abzugrenzen. Insofern bleibt die Frage der Auswirkungen des Mitarbeitergesprächs an sich - ohne weitere organisationale Gegebenheiten oder Rahmenfaktoren zu betrachten - auf das Commitment zum Arbeitgeber eher ungeklärt.

Eindeutiger zeigen sich hier die Untersuchungen zu den Zusammenhängen zwischen dem *Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in* und verschiedenen Outputvariablen von Mitarbeitergesprächen. Verschiedene und zahlreiche Untersuchungen zu den Themen Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen können zeigen, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in signifikant mit dem Grad der Zugrundelegung angemessener Evaluationskriterien für die Leistungen, mit der Möglichkeit der Partizipation des Mitarbeiters und der Besprechung von Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Mitarbeitergespräch zusammenhängen ([Nathan, Mohrman & Milliman, 1991](#)), sich das Vertrauen zum Vorgesetzten vor dem Mitarbeitergespräch positiv auf die wahrgenommene instrumentelle Meinungsäußerung (also auf die Partizipationsmöglichkeiten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, aus Mitarbeitersicht) auswirkt ([Alberternst, 2003](#)), und Vertrauen zum Vorgesetzten sich positiv auf die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch auswirken ([Alberternst & Moser, 2007](#)). Ebenso korreliert die Häufigkeit der täglichen Kommunikation zwischen Vorgesetztem/n und Mitarbeiter/in im Arbeitsalltag mit der Zufriedenheit mit der Arbeit und ebenso mit den Leistungen nach dem Mitarbeitergespräch ([Fletcher, 1978](#)). [Meinecke et al. \(2017\)](#) zeigen, dass sich das vor dem Gespräch referierte Vertrauen zum Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch unabhängig von der objektiv gemessenen Partizipation positiv auf die wahrgenommene eigene Mitsprache (i.S. von `voice`) auswirkt, sich die objektive Partizipation jedoch im Falle eines geringeren Vertrauens ebenso positiv auswirkt.

Auch ergeben sich aus dem Stand der bisherigen Forschung zum Thema Mitarbeiterbeurteilungsgespräche und Leistungsbeurteilungen (vgl. Kapitel [II.2](#) und [II.3](#)) klare Anhaltspunkte dafür, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einen deutlichen und nicht zu unterschätzenden Einfluss auf Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungsgespräche und deren Wirkung beim Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin auf

Faktoren wie Motivation, Zufriedenheit und nachfolgende Leistung hat (Nathan, Mohrman & Milliman, 1991; Bradley & Ashkanasy, 2001; Klimoski & London, 1974; Gioia & Longenecker, 1994; Woschée, 2012).

Information und Vorbereitung auf das Gespräch scheinen zahlreichen Untersuchungen zufolge ebenso als wichtige Stellgrößen für das Mitarbeitergespräch zu zeigen. Bereits Burke et al. (1978) können zeigen, dass sich Mitarbeiter, die sich auf ein Mitarbeitergespräch aktiv vorbereitet haben, sich stärker beteiligten und mehr Einfluss im Gespräch nahmen. Mittelbar war dies auch mit anderen Outcome-Variablen wie u.a. die nachfolgende Verbesserung der Leistungen verbunden, allerdings konnte auch festgestellt werden, dass leistungstärkere Mitarbeiter/innen sich tendenziell mehr vorbereiteten und ebenso Mitarbeiter, die die Auffassung hatten, dass ein Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung seitens der Organisation besteht. Anderson & Barnett (1987) können diese Befunde von Burke et al. zum Thema Vorbereitung in einer weiteren Untersuchung replizieren. Dass sich die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch positiv auf die Partizipation des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin im Gespräch⁷⁵⁹ und auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch⁷⁶⁰ auswirkt, können zahlreiche weitere Studien belegen (Bradley & Ashkanasy, 2001; Alberternst, 2003; Leipold, 2011) und ebenso, dass Mitarbeiter/innen positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen haben oder entwickeln, wenn die Informationsqualität stimmt, bzw. wenn sie sich zuvor auf das Gespräch vorbereitet haben (Alberternst & Moser, 2007; König & Rehling 2006). Die Befunde zeigen damit für die Informiertheit durchweg positive Ergebnisse mit der Einschränkung, dass davon ausgegangen werden muss, dass - mit Ausnahme der Untersuchung bei Alberternst & Moser - tendenziell die eigene aktive Informationsbeschaffung im Vordergrund steht und nicht in etwa der passive Empfang von Informationen.

Hinsichtlich der *Akzeptanz* von Mitarbeitergesprächen sind sehr verschiedene Aspekte in wissenschaftliche Untersuchungen eingeflossen. Im deutschsprachigen Raum sind Mitarbeitergespräche in Einrichtungen des öffentlichen Dienstes in den letzten Jahren häufig zunächst freiwillig eingeführt worden. Für die *Teilnahme an freiwilligen Mitarbeitergesprächen* konnten den Untersuchungen bei König & Rehling (2006) zufolge für verschiedene öffentliche Einrichtungen in Niedersachsen und entsprechend der Untersuchung von Leipold (2011) für eine Universität in Rheinland-Pfalz insgesamt nur wenig

⁷⁵⁹ Untersuchungen bspw. von Bradley & Ashkanasy, 2001; sowie von Alberternst, 2003.

⁷⁶⁰ Untersuchungen bspw. von Alberternst, 2003; sowie von Leipold, 2011.

aussagekräftige Ergebnisse gezeigt werden: König & Rehling ermittelten für drei Landesbehörden in Niedersachsen zwar hohe Teilnahmequoten von immerhin 90% der Mitarbeiter/innen – diese 90% hatten überhaupt einmal an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen – jedoch wurde in der Landesverwaltung auch ein regelmäßiges Controlling zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen durchgeführt. Für die untersuchten Stadtverwaltungen und Landkreise und eine weitere Landesbehörde ergaben sich dagegen nur geringere Teilnahmequoten mit sehr unterschiedlichen Quoten zwischen 28% und 77%. [Leipold \(2011\)](#) ermittelte für die untersuchte Universität in Rheinland-Pfalz bei den befragten Mitarbeiter/innen eine Teilnahmequote von nur 18,4% für freiwillige Mitarbeitergespräche. Zieht man für die Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen die freiwillige Teilnahme an Mitarbeitergesprächen heran, so ergeben sich damit nur heterogene und wenig eindeutige Ergebnisse, die eher darauf schließen lassen, dass die 'Freiwilligkeit' ohne Controlling nicht übermäßig scheint.

Hinsichtlich des *Nutzens* aus Sicht der Beteiligten bzw. der *wahrgenommenen Nützlichkeit* von Mitarbeitergesprächen lassen sich ebenso nur wenig einheitliche Ergebnisse aus der Forschung zusammenfassen. Rahmenbedingungen und Art der Fragestellung spielen anscheinend eine nicht unbeachtliche Rolle für die Ergebnisse. [Bradley & Ashkanasy \(2001\)](#) kommen in einer explorativen qualitativen Untersuchung zu Mitarbeitergesprächen, die eine Leistungsbeurteilung einschließen, in verschiedenen Unternehmen in Australien zu dem Schluss, dass Mitarbeitergespräche weder von Führungskräften, noch von Mitarbeitern als objektiv betrachtet werden, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter/innen der Auffassung sind, dass Gespräche und Beurteilungen von der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter beeinflusst werden, und Mitarbeitergespräche insgesamt und von allen Beteiligten - Vorgesetzten- und Mitarbeitern - meist nicht als besonders nützlich wahrgenommen werden.

Zu anderen Ergebnissen kommt zu dieser Frage [Alberternst \(2001\)](#) für eine Universität in Deutschland. Sie ermittelt hinsichtlich der Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen vor deren Einführung, dass 67% der Befragten einer ersten Befragung die Einführung von Mitarbeitergesprächen als 'notwendig und sinnvoll' beurteilen. Die Einschätzung positiver Auswirkungen im Sinne eines Nutzens für das eigene Arbeitsleben lag mit einer Antwortquote einer Minderheit von 41% bei den Befragten jedoch deutlich darunter, - auch wenn die generelle Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen von 75% der Befragten positiv beurteilt wird (s.u.), und 70% der Befragten das Feedback im Mitarbeitergespräch als nützlich

betrachteten. Der langfristige Nutzen von Mitarbeitergesprächen für die untersuchte Universität wurde wiederum von 57% der Befragten als positiv eingeschätzt (Alberternst, 2001).

König und Rehling (2006) erhielten in Interviews immerhin knapp 41% Zustimmung zu der Aussage, das Mitarbeitergespräch habe *‘kaum’* einen praktischen Nutzen, in einer schriftlichen Befragung in einer Stadtverwaltung stimmten dieser Aussage sogar 44,7% der Befragten zu.⁷⁶¹ Unter weiteren einzelnen Aspekten erreichten nur die Zustimmungswerte zu den positiven Wirkungen auf die Kommunikation deutlich über 50% (*‘ja’* 54,6%, *‘bedingt ja’* 5,9%) (ebd.). Insgesamt bewerten die Autorinnen aufgrund zahlreicher Interviews und der Auswertung der gesamten Untersuchung die Lage hinsichtlich der Frage des wahrgenommenen Nutzens jedoch als relativ positiv, auch wenn die Zustimmungswerte sich weitgehend in einem mittelmäßigen Bereich wiederfinden.

Schmidsberger (2000) kann in einer kleineren Stichprobe statistisch relevante positive Zusammenhänge zwischen einem Mitarbeitergespräch und der nachfolgenden *Arbeitszufriedenheit* zeigen, allerdings mit Ausnahmen, so galt dieser Zusammenhang nicht für alle Personengruppen in allen Zufriedenheitsbereichen. In der Untersuchung bei Leipold (2011) stufen mit 46% nur knapp die Hälfte der Befragungsteilnehmer/innen das Mitarbeitergespräch als wichtig für die Arbeitszufriedenheit ein. Demnach ergeben sich auch für die aus Mitarbeitergesprächen allgemein resultierende Arbeitszufriedenheit keine eindeutigen Ergebnisse.

Eine Aussage zum wahrgenommenen Nutzen oder der Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen aus Sicht der Beteiligten kann nach diesen Ergebnissen kaum allgemein beantwortet werden. Vielmehr ist es relevant zu hinterfragen, in welcher Hinsicht, unter welchem Aspekt und für wen Mitarbeitergespräche von Nutzen sind. Je nach Aspekt (Leistungsbeurteilung, Feedback, Gespräch, Einführung von MAG allgemein) und möglichem Adressaten des Nutzens (Organisation, eigene Arbeitssituation) fallen die Ergebnisse zu dieser Frage sehr unterschiedlich aus.

Einige Autorinnen ermittelten in ihren Umfragen auch allgemeine Werte zur *Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen*. In der Umfrage bei Alberternst (2001) an einer deutschen Universität mit 69 von 400 Antworten nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen waren 75% der

⁷⁶¹ vgl. König & Rehling, 2006, 81, sowie ebd. Fußnote 57.

Antwortenden mit den geführten Mitarbeitergesprächen zufrieden, bei [König & Rehling \(2006\)](#) lagen die Mittelwerte für die Zufriedenheit in 110 Interviews unter Führungskräften und Mitarbeitern/innen auf einer Skala von 1 bis 5 bei Werten zwischen in etwa 1,3 und 2,4. Diese Werte zeigen recht günstige Ergebnisse für die allgemeine Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen.⁷⁶²

Damit scheint die Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen positiv auszufallen, die wahrgenommene Nützlichkeit mit Zustimmungswerten in einem recht unbestimmten Mittelfeld, das nur mehr oder weniger die Hälfte der Befragten erreicht, jedoch noch fraglich.

Ein ähnlich heterogenes Bild zeigt sich auch bei den *allgemeinen Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* - 'allgemeine Einstellungen' in dem Sinne, dass nur nach 'positiven' oder 'skeptischen' bzw. 'sinnvoll' oder 'nicht sinnvoll' gefragt wurde, nicht jedoch bezogen auf bestimmte Aspekte oder Ziele des Mitarbeitergesprächs. [König & Rehling \(2006\)](#) ermittelten zu den allgemeinen Einstellungen zum Mitarbeitergespräch vor den ersten Mitarbeitergesprächen 'positive' oder 'eher positive' Einstellungen bei 49% der Führungskräfte und nur 33% der Mitarbeiter/innen, hingegen äußerten 32% der Führungskräfte und 47% der Mitarbeiter/innen skeptische oder eher skeptische Einstellungen zum Mitarbeitergespräch. Ein gemischtes Bild, das sich nach den ersten Mitarbeitergesprächen deutlich zum Positiven veränderte, wobei 80% der Führungskräfte und 55% der Mitarbeiter/innen sich nun im Bereich einer positiven Einstellung zu Mitarbeitergesprächen befanden. Die Untersuchung bei [König & Rehling](#) bezog sich auf öffentliche Einrichtungen in Niedersachsen. Demgegenüber kann [Leipold \(2011\)](#) bei ihrer Untersuchung an einer Universität jedoch keine Unterschiede in den Einstellungen vor oder nach Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch ermitteln. Auf einer 7-stufigen Skala sehen bei [Leipold \(2011\)](#) 51,4% der Vorgesetzten und 44,5% der Mitarbeiter/innen das Mitarbeitergespräch positiv, 11% der Vorgesetzten und 15,5% der Mitarbeiter/innen sehen das Mitarbeitergespräch eher skeptisch und ein großer Teil der Antworten verbleibt im Mittelfeld. Auch hier zeigt sich ein heterogenes Gesamtbild, das insgesamt allenfalls auf einen mittelmäßig positiven Blick auf Mitarbeitergespräche schließen lässt.

⁷⁶² Damit scheinen zum Thema Zufriedenheit wiederum die Ergebnisse aus den bereits zuvor dargestellten Studien, die u.a. Bedingungen für die Zufriedenheit mit dem Gespräch untersuchten, interessant, vgl. dazu vorangegangene Abschnitte zu den Themen '[Charakteristika der Gesprächsführung](#)' und folgende.

Interessant ist jedoch, dass die Untersuchungen bei [König & Rehling \(2006\)](#) und bei [Leipold \(2011\)](#) klar erkennen lassen, dass die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bei Führungskräften deutlich positiver sind, als bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es lässt sich annehmen, dass dieses Ergebnis auf verschiedene Umstände zurückzuführen ist, so kann das Ergebnis auf eine argumentationsbasierte Überzeugung zurückzuführen sein, oder aber einer gewissen sozialen Erwünschtheit entsprechen, als Führungskraft positiv gegenüber modernen Führungsinstrumenten eingestellt zu sein. Ferner ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich Führungskräfte faktisch in einer einflussreicheren Situation befinden und sich daher der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten bewusster sind und weniger zu befürchten haben. Hervorzuheben ist für die Untersuchung an einer deutschen Universität bei [Leipold \(2011\)](#), dass sich - abgesehen von den gemessenen Unterschieden im Antwortverhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern - ansonsten keine signifikanten Unterschiede bei den Einstellungen in den unterschiedlichen Bereichen (Klinikum, Verwaltung, Institute) der Hochschule messen ließen, und ebenso nicht zwischen den wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten (einschließlich der Zugehörigen einer 'sowohl wissenschaftlich, als auch nicht-wissenschaftlich' arbeitenden Antwortgruppe). Letzteres scheint insbesondere für den Hochschulbereich interessant.

Zu den *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bezogen auf deren Ziele* können ebenso die beiden vorgenannten Untersuchungen herangezogen werden. Die beiden Untersuchungen von [König & Rehling \(2006\)](#) und [Leipold \(2011\)](#) zeigen in einigen Punkten Ergebnisse, die sich gut gegenüberstellen lassen. Die Ergebnisse beziehen sich in beiden Untersuchungen auf Einrichtungen des öffentlichen Diensts in Deutschland. 'Positive Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen auf die Kommunikation' sehen in beiden Untersuchungen etwas mehr als die Hälfte der Befragten, auch lassen sich zur Auffassung, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auf die Motivation auswirken, bei [Leipold \(2011\)](#) tendenziell positive Einstellungen messen, die allerdings nur leicht über dem Durchschnitt liegen.⁷⁶³ Für die Auffassung, dass Mitarbeitergespräche sich 'positiv auf die Zusammenarbeit

⁷⁶³ In der Untersuchung bei König & Rehling sind insgesamt 60,5% der Befragten (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen) der Auffassung, dass Mitarbeitergespräche sich positiv auf die Kommunikation auswirken. Bei Leipold, die zu dieser Frage Führungskräfte und Mitarbeiter/innen getrennt ausgewertet, liegen die Mittelwerte auf einer Skala zwischen 1 und 7 bei Führungskräften bei in etwa 5,3, bei Mitarbeitern jedoch mit in etwa 4,3 deutlich darunter, aber immer noch über dem Mittelwert. Hinsichtlich der Frage nach den 'positiven Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen auf die Motivation' sind die Ergebnisse etwas verhaltener: In der Untersuchung von König & Rehling stimmen mit 44,1% nur etwas weniger als die Hälfte der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Aussage zu, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auf die Motivation auswirken. Bei Leipold (2011) wird ebenso

und das Arbeitsklima im Bereich auswirken' konnten jedoch weder von König & Rehling (2006), noch von Leipold (2011) eindeutige Einstellungen gemessen werden, vielmehr verbleiben die Antworten dazu in einem recht uneindeutigen Mittelfeld, das in den Interviews bei König & Rehling seitens der Befragten klar mit dem Hinweis auf die Fülle von Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima erklärt werden konnte. In einem ähnlichen Bereich befinden sich die Einstellungen zu den Fragen, ob Mitarbeitergespräche sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit (Leipold, 2011) auswirken, über Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen wird (Leipold, 2011; König & Rehling, 2006), oder sich positive Auswirkungen für die Entwicklungsmöglichkeiten ergeben (König & Rehling, 2006), auch hier verblieben die Antworten im Mittelfeld oder leicht unterdurchschnittlich und weisen damit klar darauf hin, dass ein Mitarbeitergespräch allein eher wenig zu diesen Fragen beiträgt. Zu konstatieren verbleibt an dieser Stelle, dass die Einschätzungen der Führungskräfte auch zu diesen Fragen insgesamt durchweg deutlich positiver ausfallen.

Insgesamt befinden sich die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen mit diesen Ergebnissen in einem positiven Bereich, insbesondere für die Kommunikation, bewegen sich mit den gemessenen Zustimmungswerten jedoch nicht auf einem hohen Niveau mit breiter Zustimmung, sondern mehr in einem Mittelfeld, das durchschnittlich kaum mehr als die Hälfte der Befragten erreicht.

Ebenso wesentliche Ergebnisse zeigen die Forschungen zu *Leistungsbeurteilungen und Feedback*. Insgesamt kann es aufgrund der Ergebnisse der bisherigen Forschung als empirisch gesichert angesehen werden, dass *Leistungsbeurteilungen* in Unternehmen und Organisationen, die von Personen, in der Regel Vorgesetzten, angefertigt werden, zumeist wenig objektiv sind. Eine ganze Reihe wahrnehmungspsychologischer Faktoren, situationsbedingter Faktoren und je nach Organisationskultur auch mikropolitische Erwägungen der Beurteiler/innen nehmen auf das Ergebnis von Leistungsbeurteilungen Einfluss. Dieser Umstand kommt auch bei den Mitarbeitern/innen an und zeigt sich in einer geringen Zufriedenheit, einer geringen empfundenen Nützlichkeit und in einer

nach den positiven Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter/innen gefragt. Der Mittelwert für 'positive Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen auf die Motivation des Mitarbeiters' liegt in dieser Untersuchung bei den Führungskräften in etwa bei 5,5, bei den Mitarbeitern/innen jedoch wiederum nur bei in etwa 4,3 - immerhin jedoch eine etwas positivere Einschätzung als bei König & Rehling, und leicht über dem theoretischen Mittelwert von 3,5 für 'teilweise', vgl. dazu auch Abschnitt '*Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bezogen auf deren Ziele*' im Kapitel II.2.

vernachlässigbaren oder sogar ungünstigen Wirkung auf Motivation und Leistung. Des Weiteren hat die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter den bisherigen Forschungsergebnissen zufolge auch auf die Leistungsbeurteilung einen bedeutsamen und nicht zurückzuweisenden Einfluss - dies sowohl auf die Leistungsbeurteilung selbst (im Sinn der 'Angemessenheit' der zugrunde gelegten Evaluationskriterien, der gegebenen Partizipationsmöglichkeiten und der Diskussion über Weiterentwicklungsmöglichkeiten), als auch auf verschiedene Outputvariablen wie die Zufriedenheit mit Leistungsbeurteilungen, die wahrgenommene Nützlichkeit von Leistungsbeurteilungen und nachfolgende Größen wie die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die Kündigungsabsicht (u.a. Nathan, Mohrman & Milliman, 1991; Woschée, 2012).

Die *klassische Leistungsbeurteilung* ist mit diesem Set an empirischen Forschungsergebnissen, die sich in zahlreichen Untersuchungen wiederfinden, immer wieder in Kritik geraten, fast bereits solange, wie die Leistungsbeurteilung bzw. das 'performance appraisal' Gegenstand der Forschung ist. Es ist nicht nur fraglich, ob die Leistungsbeurteilung überhaupt ein geeignetes Messinstrument ist, um Leistung zu messen, auch ist fraglich, ob dieses vornehmlich auf vergangene Leistungen bezogene Instrument einer angemessenen Leistungssteuerung für die Zukunft in Unternehmen und Organisationen dienlich ist.

Zahlreiche Autoren reklamieren deshalb, dass die Zukunft in neuen Formen der Leistungsbeurteilung liegen muss (vgl. Levy, Cawley & Foti, 1998)⁷⁶⁴ oder fordern auf Leistungsbeurteilungen vollkommen zu verzichten (bspw. Breisig, 2005).⁷⁶⁵ Latham & Mann (2006) sprechen von der 'andauernden Debatte' um die Frage, ob Leistungsbeurteilungen und Feedbacks mit Blick auf die Entwicklung zeitlich getrennt geführt werden sollen,⁷⁶⁶ und auch Marcus & Schuler (2006) sehen eine fundamentale Diskrepanz zwischen den Zielen von Leistungsbeurteilungen (als Beurteilung der Vergangenheit mit möglichen personalpolitischen Konsequenzen) und Feedback (das auf eine positive Entwicklung in der Zukunft gerichtet ist),⁷⁶⁷ sehen die Forderung, aufgrund der Ergebnisse aus den Forschungen auf Leistungsbeurteilungen zu verzichten jedoch als ungerechtfertigt an. Zumindest, sofern gewisse Punkte beachtet würden, könne der Nutzen die Risiken bei weitem überwiegen.⁷⁶⁸

⁷⁶⁴ vgl. ebd. 437.

⁷⁶⁵ vgl. Breisig, 2005, 204 und 243ff. [Notiz, N: Breisig, 2005, Zt. S. 204 und S. 243 evtl. noch hineinnehmen; S. 244]

⁷⁶⁶ vgl. ebd. 296.

⁷⁶⁷ vgl. ebd., 441. [Marcus & Schuler, 2006.]

⁷⁶⁸ Marcus & Schuler, 2006, 434.

Die verschiedenen Einflussfaktoren scheinen insgesamt stark mit den Rahmenbedingungen und der Kultur einer Organisation verbunden, und damit auch mit organisationsbezogenen Grundannahmen, Normen und Werten. Nicht zuletzt spiegeln sich diese Rahmenbedingungen im Beurteilungssystem wider, welches wertorientierte Kriterien, beispielsweise der Kommunikation über Leistungen, der Fairness und der Überprüfbarkeit von Beurteilungen, die Verantwortung der Beurteiler und ebenso allgemeine Beurteiler-Schulungen einbezieht - oder diese 'außen vor' lässt.

Organisationen sollten [deshalb], so [Fleenor et al. \(2010\)](#), Umgebungen herstellen, die es ermöglichen, Beurteilungsfähigkeiten durch Schulungen zu erwerben, die richtigen Anreize für sogenannte „akkurate Beurteilungen“ zu setzen, und zu beurteilende Leistungen auch zu beobachten.⁷⁶⁹ Um Leistung überhaupt richtig beobachten und beurteilen zu können spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, nämlich die Frage, wie nah Führungskräfte zu Mitarbeitern/innen stehen und sich daraus ergebend, wie gut sie die Leistungen ihrer Mitarbeiter/innen kennen ([Woschée, 2012](#)), und sie diese auf begründbare Evaluationskriterien zurückführen ([Nathan, Mohrman & Milliman, 1991](#)) und welche Aufgaben und damit Leistungsmöglichkeiten sie Mitarbeitern/innen geben ([Winkler & Hofbauer, 2010](#); [Pleier, 2008](#); [Baumann, 2013](#)).⁷⁷⁰

Ebenso kann auf Basis der zuvor in den Blick genommenen Forschungen zur organisationalen Gerechtigkeit angenommen werden, dass auch das Vertrauen in das Beurteilungssystem stark von organisationalen Bedingungen gesteuert wird.

Im Zusammenhang mit der Theoriebildung und Forschung zum Thema Organisationale Gerechtigkeit formulieren bereits [Folger, Konovsky & Cropanzano \(1992\)](#) drei Kriterien, die für einen angemessenen Leistungsbeurteilungsprozess stehen ('a due process metaphor for performance appraisal'), und die seither von zahlreichen Forschern zitiert werden:

- *angemessene Aufmerksamkeit und Information* ('adequate notice')
- *faire Anhörung* ('fair hearing') und
- *klar nachvollziehbare Entscheidungen* ('judgements based on evidence').

⁷⁶⁹ vgl. ebd. [[Fleenor, 2010](#)] 1028, sowie [Murphy, 2008](#).

⁷⁷⁰ vgl. [Winkler & Hofbauer, 2010, 178f](#); sowie [Pleier, 2008, 71](#); sowie [Baumann, 2013, 1ff, 6f](#).

‘Adequate notice’ umfasst dabei auch zuvor implementierte und für die Mitarbeiter publizierte objektive Kriterien und Standards, sowie eine Systematik, die es Mitarbeitern erlaubt, die Kriterien und deren Aufstellung zu hinterfragen, ebenso wie eine zeitnahe Beurteilung; ‘Fair hearing’ umfasst für Mitarbeiter/innen auch die Möglichkeit, der eigenen Stellungnahme zu ihrer Leistung und zur Darlegung von Argumenten bezogen auf die Evidenz von Interpretationen zu ihrer Leistung; ‘Judgements based on evidence’ umfasst neben der Anforderung, dass Beurteilungen nachvollziehbar sein müssen, auch Maßnahmen des Unternehmens, die dazu hinführen, dass alle Vorgesetzten bzw. ‘Beurteiler’ die Standards konsistent anwenden, ohne externen Druck, Korruption oder persönliche Vorurteile, sowie ferner, dass die Beurteilungen zeigen, dass Prinzipien der Ehrlichkeit und Fairness Anwendung finden und sie Prüfungen standhalten.⁷⁷¹ Diese Kriterien basieren auf einer Vielzahl von Forschungen und können als wesentlicher Grundpfeiler für Leistungsbeurteilungssysteme gesehen werden. Im Hinblick auf die geringen Korrelationen zwischen tatsächlicher Leistung und Leistungsbeurteilungen (Bommer et al. 1995) und den dazu hinreichend erforschten Ursachen stellt Murphy (2008) (mit Verweis auf Murphy & Cleveland, 1995) sogar die Frage, ob es künftig möglich oder sogar ratsam sein wird, auf ‘Beurteiler/innen’ als Messinstrument ganz zu verzichten.⁷⁷²

Aus den Forschungen zum *Feedback* gehen ebenso einige Kernaussagen hervor, die als Forschungsstand aufgefasst werden können und durch zahlreiche Studien in ähnlicher Weise bestätigt werden. Demnach sind für ein effektives Feedback, das bei den Mitarbeitern/innen ankommt und tatsächlich Motivationen für Verbesserungen nach sich zieht, die wesentlichen Punkte *Aufgabenorientierung*, ein *Verzicht auf Feedback zur Person* oder zu persönlichen Eigenschaften und der *Blick auf künftige Aufgaben* und *spezifische herausfordernde Ziele*.⁷⁷³

Die Forschungslandschaft rund um das Thema *Ziele und Zielvereinbarungen* ist zweifelsohne von den zahlreichen Forschungen von und rund um *Edwin A. Locke* und *Gary P. Latham* dominiert, mit beachtlichen Erkenntnissen. - Ziele sind zunächst zweifelsohne ein relevanter Bestandteil von Mitarbeitergesprächen, unabhängig davon, ob Ziele nur ein weniger konkret formulierter Besprechungspunkt innerhalb von Mitarbeitergesprächen sind, bei dem

⁷⁷¹ vgl. Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992, 142.

⁷⁷² vgl. Murphy, 2008, 157.

⁷⁷³ u.a. Latham & Mann, 2006, 317ff, DeNisi & Kluger, 2000, u.w.

es um einen gemeinsamen Blick in die Zukunft und um die anzugehenden Themenfelder geht, oder ob klare spezifische und messbare Ziele standardmäßig und schriftlich für die Zukunft vereinbart werden.

Unternehmen und Organisationen verfolgen in der Regel bestimmte wirtschaftliche oder gemeinnützige Ziele und orientieren sich häufig an weiteren wertorientierten Zielen (Qualität, Umweltschutz, Renommée, Sicherheit, langfristige Entwicklung, weitere). Das 'Management by Objectives' (Peter Drucker, 1954) versteht Ziele daher als wesentliches Element im Management, und geht davon aus, dass Ziele von Organisationen und Unternehmen zwischen den Bereichen und Hierarchieebenen abgestimmt werden bis hin zu den Mitarbeitern/innen.

Aus diesem Gesichtspunkt entsteht die Frage, welche Wirkungen Zielvereinbarungen haben, und zwar in mehrerlei Hinsicht: Dienen sie ihrem Zweck, Ziele besser zur erreichen, und wie wirken sich Ziele oder Zielvereinbarungen auf die Arbeit von Mitarbeitern/innen aus, und schließlich, wie werden Ziele von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesehen?

Nach umfangreichen Forschungen konnten *Edwin A. Locke* und *Gary P. Latham* in der Zielsetzungstheorie - 'goal-setting theory' - (Locke & Latham, 1990a) für individuelle Ziele darlegen, dass herausfordernde bzw. *hohe schwierige* und *spezifische formulierte Ziele die Leistung* steigern, und schwierige hochgesteckte Ziele zu besseren Leistungen führen, als vage Ziele oder die Aufforderung 'sein Bestes zu geben' ('*to-do-one's-best*').⁷⁷⁴ Dafür müssen jedoch auch verschiedene Rahmenbedingungen gegeben sein, so ist neben einem hohen Grad an Selbstwirksamkeit und Commitment im Sinne einer Überzeugung von der Wichtigkeit der Ziele auch erforderlich, dass regelmäßig positiv motivierendes Feedback gegeben wird und keine situativen Einschränkungen gegeben sind, demnach also auch Rahmenbedingungen und zur Verfügung stehende Mittel die Zielverfolgung ermöglichen. Partizipation bei der Zielsetzung erhöht die Selbstwirksamkeit und wirkt sich damit ebenso positiv aus. Eine fast selbstverständliche Voraussetzung ist das Wissen und Können der Person, bzw. die Angemessenheit der Ziele an Aufgabengebiet und Kompetenzspielräume.⁷⁷⁵ Die Zielsetzungstheorie kann aufgrund sehr umfangreicher Forschungen über mehrere Jahrzehnte als bestätigt angesehen werden. Zielvereinbarungen oder Zielsetzungen sind dennoch, wie sich in einem größeren Kontext annehmen lässt, nicht frei von Risiken, die Locke & Latham ebenso darlegen, wie beispielsweise nicht mehr aktuelle oder risikobehaftete Ziele

⁷⁷⁴ Locke & Latham, 2002, 706, sowie Locke, 1996, 118.

⁷⁷⁵ vgl. Locke & Latham, 2002; sowie Locke & Latham, 1990b.

weiter zu verfolgen, oder aber wesentliche Aufgaben außerhalb der Ziele zu vernachlässigen (Latham & Locke, 2006).

Insgesamt liefert die Zielsetzungstheorie jedoch sinnvolle Anhaltspunkte dafür, dass Ziele im organisatorischen und beruflichen Kontext durchaus positiv zu sehen sind, und dies nicht nur im Hinblick auf Leistungen, sondern auch im Hinblick auf motivationale Gesichtspunkte.⁷⁷⁶ Ebenso scheinen Ziele und Zielvereinbarungen auf eine relativ große Akzeptanz zu stoßen und mit Blick auf Aspekte wie Klarheit und gegenseitige Abstimmung sogar gewünscht zu sein (König & Rehling, 2006; Pleier, 2008).

Ein Blick auf Belohnungen im Sinne von Incentives oder leistungsorientierter Bezahlung ergibt an dieser Stelle ein anderes Bild: Die aktuelle Forschungslage weist darauf hin, dass die Beeinträchtigung intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivatoren wie Belohnungen oder finanzielle Anreize keinesfalls 'vom Tisch' ist (Gneezy & Rusticchini, 2001), auch wenn die Effekte für Erwachsene, die bereits über ein gefestigteres Gefüge intrinsischer Motivationen verfügen, schwächer sind, als bei Kindern (Deci, Köstner & Ryan, 1999 & 2001). Da intrinsische Motivation im Sinne des Interesses an einer Tätigkeit, einer Sache bzw. an einem Ergebnis, ein wesentlicher Treiber menschlichen Handelns ist, ist dieser Faktor wesentlich.

Darüber hinaus lässt sich konstatieren, dass extrinsische Anreize anscheinend nur dann Wirkung zeigen, wenn sie in einem Kontext erfolgen, in welchem die Anreize nicht als Kontrolle wahrgenommen werden (Deci, Köstner & Ryan, 1999 & 2001), und ferner, wenn sie proportional erfolgen, demnach also auf 'all-or-nothing'-Konstruktionen verzichtet wird und stattdessen auch die teilweise Erreichung von Zielen entsprechend gewürdigt und entlohnt wird (Locke, 1996).⁷⁷⁷ Ferner gibt es Hinweise darauf, dass eine leistungsbezogene Entlohnung auch angemessen hoch sein muss, um auch ihre Wirkung zu entfalten, kleinere Anreize können sogar zu geringeren Leistungen führen, was möglicherweise darauf zurückzuführen ist, dass den Akteuren mit der Belohnung auch ein entsprechend hoher oder

⁷⁷⁶ vgl. Locke & Latham, 1979; Locke & Latham, 1990b; sowie Locke & Latham, 2002.

⁷⁷⁷ letztere haben darüber hinaus den Effekt, dass kurz vor Zielerreichung unangemessene Risiken eingegangen werden, vgl. ebd.

niedriger Wert ihrer Tätigkeit signalisiert wird (Gneezy & Rusticchini, 2001).⁷⁷⁸ Jenkins et al. (1998) können in einer Metastudie zeigen, dass sich finanzielle Anreize ferner allenfalls auf die Dimension 'Quantität' der Leistung - im Sinne mehr investierter Zeit - auswirken, nicht aber auf die Qualität.

Ziele und Zielvereinbarungen scheinen – ganz unabhängig von leistungsorientierter Bezahlung – alles in allem in einem sehr positiven Licht, auch wenn hinsichtlich der Vereinbarung von Zielen einige Rahmenbedingungen eine Rolle spielen, damit Ziele auch ihre Wirkung entfalten können. Die Verbindung mit finanziellen Anreizen oder anderen Incentives muss allerdings verschiedenen Kriterien genügen, um nicht ins Gegenteil verkehrt zu werden - nämlich wertvolle intrinsische Motivation gegen wenig motivierte Tätigkeit mit geringerer Leistung zu tauschen.

Kurz zusammengefasst lässt sich aus den bisherigen Forschungen damit klar schließen, dass die Beziehung und Zusammenarbeit mit der Führungskraft, die schließlich auch das Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt, einen nicht von der Hand zu weisenden Einfluss auf das Mitarbeitergespräch und auch auf die Leistungsbeurteilung hat. Näher betrachtet sind dabei verschiedene Aspekte des Führungsverhaltens, des Vertrauens und der Kommunikation, aber auch der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in „an sich“⁷⁷⁹ maßgeblich, und es ergeben sich daraus Auswirkungen auf verschiedene Aspekte wie die Zufriedenheit und die wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen, sowie auf Motivation und Leistungsbereitschaft. Weitere Einflussfaktoren sind die Partizipationsmöglichkeiten, die zum einen durch organisationale Rahmenbedingungen und zum anderen durch die Führungskraft gegeben sein können, und sich ebenso auf den Erfolg von Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen im Sinne der Zufriedenheit und der wahrgenommenen Nützlichkeit auswirken.

Ferner wirkt sich die Wahrnehmung von Informationsangeboten und die Vorbereitung auf ein Gespräch positiv auf die eigene Mitgestaltung des Gesprächs und die Zufriedenheit mit dem Gespräch aus. Dies scheint zwar naheliegend, ist aber dennoch ein interessanter Aspekt.

⁷⁷⁸ In allen Settings der Studie bei Gneezy & Rusticchini, 2001, wurden auch Kontrollgruppen ohne finanzielle Anreize eingesetzt, die lediglich die Aufgabenstellung bearbeiten sollten, also rein intrinsisch motiviert arbeiteten, vgl. ebd.

⁷⁷⁹ Im Sinne der Mitgliedschaft in der „In-group“ nach dem Leader-Member-Exchange-Ansatz, vgl. Forschung dazu von Woschée, 2012.

Hinsichtlich der allgemeineren Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und deren Zielen überwiegen in den wenigen bisherigen Untersuchungen positive Einstellungen allenfalls leicht, als Trend zeichnet sich in den Untersuchungen bei König & Rehling (2006) sowie bei Leipold (2011) ab, dass die positiven Einstellungen insbesondere bei den vermuteten Auswirkungen auf Aspekte der Kommunikation überwiegen. An dieser Stelle ist interessant, ob dieser Trend in weiteren Untersuchungen bestätigt werden kann. Nicht ganz einheitlich zeigt sich die Frage, ob sich die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen positiv verändern, wenn Personen bereits einmal an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen haben. König und Rehling (2006) können zeigen, dass sich die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen nach einem Gespräch zum Positiven verändern, dies kann Leipold (2011) jedoch nicht zeigen. Zu den *Einstellungen* zu standardisierten Leistungsrückmeldungen bzw. Leistungsbeurteilungen liegen bislang kaum Forschungen vor, auch wenn die bisherige Forschung zum Thema Leistungsbeurteilungen in anderen Gebieten zahlreiche interessante und vielfältige Ergebnisse hervorgebracht hat.

In Teil 2 werden daher die insbesondere die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* und die *Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung* in einer empirischen Untersuchung an einer großen Forschungsuniversität in den Blick genommen. Dazu werden zwei Befragungen, die im Abstand von zwei Jahren - kurz nach der Einführung und zwei Jahre danach - erfolgt sind, einbezogen. Insbesondere wird untersucht, welche Inhalte und Ziele nach Auffassung der Befragten mit dem Instrument 'Mitarbeitergespräche' erfüllt werden können, und ob standardisierte Leistungskriterien nach der Einschätzung der Befragten geeignet sind, zu einer gerechteren Beurteilung zu führen, individuelle Stärken festzustellen, und Bereiche zu erschließen, in denen Weiterentwicklungsmöglichkeiten gegeben sind. Daneben werden auch verschiedene Faktoren der Einführung von Mitarbeitergesprächen erhoben, wie Teilnahmequoten am Mitarbeitergespräch und an Seminaren, ebenso wie die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen und deren wahrgenommene Nützlichkeit.

Interessant ist schließlich ebenso die weitere Auswertung der beiden Befragungen im Hinblick auf die Einflussfaktoren auf die *Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen*, auf die *wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen*, sowie die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* und einer *formalisierten bzw. standardisierten Leistungsrückmeldung*. Dabei fließen diejenigen Einflussfaktoren ein, die sich in den bisherigen Forschungen als wesentlich herauskristallisiert haben, insbesondere die

Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten, die *Informiertheit*, sowie fünf Dimensionen der *Zufriedenheit mit der Arbeitssituation*, darunter die 'Kollegiale Zusammenarbeit', 'Arbeitsinhalte und Perspektiven', die 'Zufriedenheit mit den Bedingungen in Unternehmen/Organisation', die 'Partizipation' und die 'Arbeitsbelastung'. Damit schließen sich in Teil 2 zahlreiche interessante Fragestellungen an.

Teil 2

- Empirische Untersuchung -

Akzeptanz, Zufriedenheit und Einstellungen
zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung am KIT:
Resultate und Einflussfaktoren

Einleitung und Relevanz der Untersuchung

Mitarbeitergespräche scheinen aus Sicht der Personalentwicklung ein vielversprechendes Instrument zu sein - insbesondere gemessen an den Zielen, die es verfolgt, und an den Inhalten des Gesprächs, die Themen umfassen, die es wert sind, sie im Sinne einer gemeinsamen Planung und Steuerung der Arbeitsgebiete einer Abteilung und schließlich der Organisation oder des Unternehmens näher zu besprechen. Aus verschiedenen Perspektiven - aus aufgaben- und leistungsorientierter Perspektive und aus der Perspektive der Mitarbeiterorientierung - werden mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen Ziele und Themen formuliert und gleichzeitig institutionalisiert, die im Arbeitsalltag oftmals keine Zeit finden. Dass Mitarbeitergespräche modern, gut und zielführend sind, wird in der Arbeitswelt als selbstverständlich erachtet. Mitarbeitergespräche sind jedoch zugleich gelobt und finden auch immer wieder Kritik.

In Unternehmen der freien Wirtschaft sind Mitarbeitergespräche auch im deutschsprachigen Raum in der Zwischenzeit weitgehend etabliert.⁷⁸⁰ Im öffentlichen Dienst erfolgte die Rezeption erst zu Beginn des neuen Jahrtausends in mäßiger Geschwindigkeit und es zeigten sich in der Praxis immer wieder Hürden und Vorbehalte hinsichtlich der Einführung von Mitarbeitergesprächen, begleitet von der Frage, „ob das MAG von den Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften tatsächlich angenommen und positiv empfunden wird oder ob es dort eher auf Ressentiments und Widerstände trifft“.⁷⁸¹ Andernorts wird von „großer Skepsis“ und „massiven Vorbehalten“, insbesondere gegenüber den in Mitarbeitergesprächen „integrierten Leistungsbeurteilungen und optionalen Zielvereinbarungen“⁷⁸² berichtet.

Ähnlich zeigte sich auch bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen in den zu untersuchenden Dienstleistungseinheiten - Verwaltung, Rechenzentrum und Bibliothek - einer großen Forschungsuniversität in Südwestdeutschland eine nicht ganz einheitliche Stimmungslage mit vielen Befürwortern von Mitarbeitergesprächen, aber ebenso mit einigen deutlichen Vorbehalten bezüglich der Einführung von Mitarbeitergesprächen. Diese Stimmungslage war zum Einführungszeitpunkt auch mit einigen Rahmenbedingungen

⁷⁸⁰ Eine Untersuchung unter den größten Unternehmen zeigt, dass 2018 bereits 97% der Unternehmen über institutionalisierte Mitarbeitergespräche verfügen, vgl. Hossiep et al. 2019 und 2021. In den ersten zehn Jahren des neuen Jahrtausends waren es bereits zwischen 87 und 92% der Unternehmen, vgl. Becker, 2009b, 165, sowie Hossiep & Bittner, 2006, 42 und Hossiep et al. 2008, S. 45f.

⁷⁸¹ König & Rehling, 2006, 22.

⁷⁸² Haller, 2010b, 37.

verbunden, zum einen mit der bevorstehenden Zusammenlegung von Dienstleistungseinheiten im Rahmen einer Fusion, zum anderen mit der zu dieser Zeit noch präsenten Frage der Einführung einer mit dem Mitarbeitergespräch verbundenen leistungsorientierten Bezahlung, die im Tarifvertrag der Länder kurz zuvor gekippt worden war. Die Erfahrungen bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen zeigten auch, dass die in der Kritik stehenden Elemente im Wesentlichen die Themen Leistungsentgelt, Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen im Zusammenhang mit einer leistungsorientierten Bezahlung betrafen.⁷⁸³ Nach einer Pilotphase in den drei Dienstleistungseinheiten sind Mitarbeitergespräche in der untersuchten Forschungsuniversität in der Zwischenzeit mit einer Konzeption für alle Bereiche eingeführt worden, die Rezeption kann jedoch auch heute noch als zurückhaltend angesehen werden.

Damit ist eine interessierende Frage, ob die *Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen* tatsächlich so ungünstig sind und auch welche Aspekte des Mitarbeitergesprächs als positiv und welche als ungünstiger wahrgenommen werden. Wenig Berücksichtigung in der Forschung findet bislang die Frage, ob Mitarbeitergespräche aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern/innen die prognostizierten Ziele auch erfüllen. Ebenso interessierend ist, wie sich die *Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung* basierend auf standardisierten Kriterien verhalten, insbesondere vor dem Hintergrund, dass in der bisherigen Forschung das Mitarbeitergespräche vielfach in Form eines 'appraisal interview' als Ganzes - des Mitarbeitergesprächs einschließlich einer Leistungsbeurteilung - untersucht wurde, mit Ausnahme weniger Untersuchungen aus dem deutschsprachigen Raum bei [König & Rehling \(2006\)](#) sowie [Leipold \(2011\)](#), die Mitarbeitergespräche ohne Beurteilung untersuchten, sowie bei [Woschée \(2012\)](#), der Leistungsbeurteilungen für sich gesehen untersuchte.

In dieser quantitativen Untersuchung zum Thema Mitarbeitergespräche, die auf zwei Befragungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten in drei Bereichen mit insgesamt ca. 600 (im ersten Befragungszeitraum) bzw. 700 (im zweiten Befragungszeitraum) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern basiert, werden verschiedene Aspekte von Mitarbeitergesprächen und einer standardisierten Leistungsrückmeldung untersucht, die die Frage beantworten sollen, welche Ziele das Instrument Mitarbeitergespräche aus Sicht derjenigen Führungsverantwortlichen und Mitarbeiter/innen erfüllt, die die Gespräche führen oder führen werden.

⁷⁸³ vgl. bspw. Haller, 2010a, S. 55f

Eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse erfolgt zunächst im Kapitel '*Deskriptive Statistik – Ergebnisse der Befragungen*', in dem weitere interessierende Fragen zu Seminarteilnahmen und Informationsbeschaffung, zur Zusammenarbeit und Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, sowie zur Zufriedenheit und der wahrgenommenen Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen, beantwortet werden.

Im Anschluss an die bisherige Forschung⁷⁸⁴ werden im Kapitel '*Korrelative Auswertung*' schließlich die Einflussfaktoren auf die *Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen*, auf die *wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen*, sowie die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* und einer *formalisierten bzw. standardisierten Leistungsrückmeldung*, näher in den Blick genommen.

Im Überblick ergibt sich für den Teil 2 folgende Gliederung.

Überblick - Teil 2 - Empirische Untersuchung

- Ergebnisse zweier Befragungen zu Mitarbeitergesprächen am KIT -



⁷⁸⁴ vgl. Teil 1

I Entwicklung der Untersuchung und Konzeption

I.1 Mitarbeitergespräche in der untersuchten Einrichtung

Historie zur Einführung von Mitarbeitergesprächen in der untersuchten Einrichtung

Planung und Einführung von Mitarbeitergesprächen im Universitätsbereich des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)⁷⁸⁵ sind unter verschiedenen Gesichtspunkten entstanden.

Im Zuge der neu eingerichteten Personalentwicklung an der Universität stand die Etablierung erster Elemente einer strategischen Personalentwicklung an. Die Einführung von Mitarbeitergesprächen als modernes Personalentwicklungsinstrument bewegte sich im Zeitgeist der aktuellen Entwicklungen bei Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes und offerierte sinnvolle Anknüpfungspunkte für die Zukunft hinsichtlich der zu dieser Zeit bevorstehenden Tarifverhandlungen über eine Zusatzvereinbarung zu einer leistungsorientierten Bezahlung im Tarifvertrag der Länder (TV-L),⁷⁸⁶ für die das 'Mitarbeitergespräch' ein tragendes Element darstellen würde. Ebenso waren Mitarbeitergespräche ein wichtiges Thema mit Blick auf die in Planung befindliche Fusion der Universität Karlsruhe (TH) mit dem Forschungszentrum Karlsruhe GmbH zum Karlsruher Institut für Technologie und die Schaffung einer gemeinsamen Grundlage auf diesem Gebiet. Am Forschungszentrum waren

⁷⁸⁵ Zum Zeitpunkt der Planungen Ende des Jahres 2007 und des Abschlusses der ersten Dienstvereinbarung 'Mitarbeitergespräche' im April 2009 [noch] Universität Karlsruhe (TH), heute KIT.

⁷⁸⁶ Im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) war in §18 Abs. 1-5 (TV-L) eine leistungsorientierte Bezahlung vorgesehen, die nach Abs. 4 vom Abschluss einer diesbezüglichen landesbezirklichen Vereinbarung abhängig gemacht wurde. Bis zum Abschluss einer landesbezirklichen Vereinbarung erfolgte eine pauschale gleichmäßige Auszahlung der i.R. der leistungsorientierten Bezahlung (LoB) zur Verteilung vorgesehenen Beträge an die Beschäftigten, jährlich prozentual bezogen auf das Entgelt. Tarifvertragliche Verhandlungen zu einer entsprechenden landesbezirklichen Vereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung waren in einem absehbaren Zeitraum geplant und es konnte von einem Abschluss entsprechend der bereits bestehenden Regelungen im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVÖD) ausgegangen werden. Nachdem die Verhandlungen Ende 2007 und im Jahr 2008 sodann mehrmals verschoben bzw. auf einen zukünftigen Zeitpunkt verlagert wurden, wurden die Absätze 1-5 des § 18 TV-L in den Tarifverhandlungen im Frühjahr 2009 schließlich vollständig gestrichen. Damit ist die Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung im TV-L quasi entfallen, bis auf die unabhängig davon im TV-L Wissenschaft noch erhalten gebliebene Möglichkeit der Zahlung von Leistungszulagen nach den Absätzen 6 bis 8.

Mitarbeitergespräche im Zuge entsprechender bereits verbindlich im Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) festgelegter Bestimmungen bereits ein Jahr zuvor eingeführt worden.⁷⁸⁷

Die Universität Karlsruhe reiht sich damit in die gängigen Bestrebungen zahlreicher Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes ein, denen mit Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung im Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) oder im Tarifvertrag der Länder (TV-L) die Einführung von Mitarbeitergesprächen bevorstand. In dem seit Ende 2006 im Universitätsbereich geltenden Tarifvertrag (TV-L)⁷⁸⁸ war außerdem ein Anspruch für Mitarbeiter/innen auf ein jährliches Gespräch zum Thema Qualifizierung vorgesehen.⁷⁸⁹ Auch diese Thematik konnte in ein jährliches Mitarbeitergespräch einfließen.

Mit dem Ziel, ein erstes Modell 'Mitarbeitergespräche' zunächst im Verwaltungsbereich zu erproben und zu einem späteren Zeitpunkt auch für andere Bereiche sowie für den Bereich Wissenschaft anzubieten, wurde die Einführung von Mitarbeitergesprächen in den drei Pilotbereichen *Dienstleistungen und Infrastruktur* (Universitätsverwaltung), *Steinbuch Centre for Computing* (Rechenzentrum)⁷⁹⁰ und *KIT - Bibliothek*⁷⁹¹ mit insgesamt ca. 600 Mitarbeitern/innen geplant. Nach Beschlussfassung des Rektorats der Universität Karlsruhe (TH)⁷⁹² zur Einführung von Mitarbeitergesprächen in diesen Bereichen standen im Jahr 2008 die Konzeption und Verhandlung einer Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen und die Einführung eines Seminarangebots zur Schulung der Führungsverantwortlichen und Mitarbeiter/innen (Start im Juni 2008) im Mittelpunkt.⁷⁹⁸

Im April 2009 ist die Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung nach mehreren Verhandlungen im Jahr 2008 und Anfang 2009, sowie

⁷⁸⁷ Mitarbeitergespräche waren am Forschungszentrum Karlsruhe (FZK) bereits im Laufe des Jahres 2007 geplant und starteten dort im Jahr 2008. Die Einführung stand dort ebenso im Zusammenhang mit einer leistungsorientierten Bezahlung (nach dem TVöD). Eine gemeinsame Basis war wesentlich, weil bereits im Vorfeld zur Fusion die Frage entstand, welche Schwierigkeiten bei der Anpassung der beiden Einrichtungen im Hinblick auf Kultur, Organisation, Strukturen und Regularien möglicherweise entstehen könnten. Damit schien eine erstmalige Einführung unter den Gegebenheiten einer Universität und eine spätere Zusammenführung eines bereits in beiden Einrichtungen existierenden Instruments für annehmbarer.

⁷⁸⁸ Der Tarifvertrag der Länder (TV-L) vom 12. Okt. 2006 ist nach § 39 TV-L mit Wirkung vom 1. Nov. 2006 in Kraft getreten und löst den ehemaligen Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) im Gültigkeitsbereich des TV-L ab.

⁷⁸⁹ § 5 TV-L.

⁷⁹⁰ Seit 22. Feb. 2008 *Steinbuch Centre for Computing* (SCC), seit 01.01.2024 'Scientific Computing Center'.

⁷⁹¹ Zum Zeitpunkt der Planungen *Universitätsbibliothek*, seit 1. Okt. 2009 *KIT-Bibliothek*.

⁷⁹² Beschlussfassung am 19. Dez. 2007; *Das Rektorat der Universität Karlsruhe (TH) wurde am 1.10.2009 aufgrund der Fusion der Universität mit dem Forschungszentrum Karlsruhe GmbH durch das Präsidium des KIT abgelöst. Bereits in der Übergangsphase war ein gemeinsamer KIT-Vorstand aus Mitgliedern des Rektorats und des Vorstands des FZK für wichtige gemeinsame Planungen und Entscheidungen im Amt.*

Ergänzung durch einen Leitfaden für Mitarbeitergespräche, schließlich mit Unterzeichnung durch den Rektor und den Personalrat in Kraft getreten.⁷⁹³

Inhaltliche Entwicklung der Konzeption

Die Planungen sahen in der Konzeption und der ersten dem Personalrat vorgelegten Fassung der Dienstvereinbarung⁷⁹⁴ neben Mitarbeitergesprächen zunächst auch eine Einführung von Zielvereinbarungen auf freiwilliger Basis⁷⁹⁵ und die Einführung eines Leistungsfeedbacks vor. Nach verschiedenen Verhandlungen umfasste die dritte und schließlich beschlossene Fassung der Dienstvereinbarung die Einführung von Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung (unter Verzicht auf Zielvereinbarungen).⁷⁹⁶ Die zugrundgelegten Kriterien der Leistungsrückmeldung waren mit Blick auf vergleichbare Maßstäbe in den gemeinsamen Dienstleistungseinheiten, Einrichtungen und Abteilungen am künftigen KIT und eine spätere gemeinsame Konzeption für das KIT in Abstimmung mit dem Forschungszentrum weitgehend angeglichen konzipiert. Die dadurch resultierende Verbindung zur Leistungsbeurteilung am Forschungszentrum und der Umstand, dass das ursprüngliche

⁷⁹³ Inkrafttreten am 08. April 2009 mit Unterzeichnung durch den Rektor (Präsident des KIT seit 01.10.2009 bis 30.04.2012) und den Personalrat der Universität Karlsruhe (TH).

⁷⁹⁴ Erste (nicht beschlossene) Fassung vom 11. August 2008. Insgesamt wurden drei Fassungen vorgelegt. Die Bestimmungen im Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG) des Landes Baden-Württemberg sehen Mitbestimmungsrechte des Personalrats vor, die sich für Mitarbeitergespräche insbesondere aus §79 (1) Nr. 12 LPVG ergeben, daneben sind auch §79 (1) Nr. 9, 10, sowie (3) Nr. 5, sowie Mitwirkungsrechte im Hinblick auf §80 (1) Nr. 1 und 11 Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG) in der zu dieser Zeit gültigen Fassung vom 21. Oktober 2005 zu berücksichtigen.

⁷⁹⁵ Als Maßnahme des Arbeitgebers unterliegen Zielvereinbarungen, insofern es sich um eine formalisierte Maßnahme des Arbeitgebers handelt, ebenso wie formalisierte Leistungskriterien der Mitbestimmungspflicht nach dem Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG). Zielvereinbarungen im Individualfall sind gesondert zu betrachten. Die ursprüngliche Konzeption umfasste Zielvereinbarungen als zum einen freiwillig, in dem Sinne, dass eine Wahlmöglichkeit bestand, ob Ziele vereinbart werden, und zum anderen optional im Sinne dessen, dass eine Vereinbarung nur bei gegenseitiger Einigung zustande kommt. Die Aufnahme des Instruments in eine Dienstvereinbarung wurde zunächst als wesentlich erachtet, um ein gemeinsames Verständnis und klare Rahmenbedingungen und Kriterien für Zielvereinbarungen zu schaffen. Auf überregionaler Ebene (bspw. in der Niederschriftserklärung zu den Bestimmungen zur leistungsorientierten Bezahlung im TVöD und damit auch am Campus Nord) werden Zielvereinbarungen ebenfalls als freiwillig/optional verstanden.

⁷⁹⁶ Nachdem der Personalrat die Einführung von Zielvereinbarungen mit nur knapper Mehrheit im Herbst 2008 abgelehnt hatte, ist zusammen mit dem damaligen zuständigen Vorstand für Recht und Personal für Universität und Forschungszentrum im Oktober 2008 entschieden worden, auf Zielvereinbarungen zu verzichten. Einer der Gründe war, dass aufgrund der bevorstehenden Fusion ebenso wie aufgrund der noch nicht abgeschlossenen tariflichen Verhandlungen zu einer leistungsorientierten Bezahlung die Wahrscheinlichkeit sehr groß war, dass das jetzige Instrument in einem Zeitraum der folgenden zwei bis drei Jahre ohnehin konzeptionell angepasst würde. Bei der Einführung des Instruments als Pilotprojekt zu dieser Zeit war auch Kriterium, die Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen bereits frühzeitig zu erlangen. Das erste gemeinsame System für das KIT wurde im Juli 2013 (nach Abschluss der Befragungen) implementiert.

‘Leistungsfeedback’ nach Auffassung des Personalrats zur Vermeidung von Anglizismen in ‘Leistungsrückmeldung’ umbenannt werden sollte, ist möglicherweise für den Charakter des Instruments und die Befragung nicht ganz unerheblich, da die Assoziation eines unverbindlicheren ‘Feedback’ entfällt und das Instrument damit assoziativ näher in die Richtung einer Leistungsbeurteilung rückte.

Konzeption des Modells - Mitarbeitergespräche und Leistungsrückmeldung

Die im April 2009 beschlossene und unterzeichnete Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen umfasste schließlich jährliche Mitarbeitergespräche unter Einschluss einer Leistungsrückmeldung, für die optional zur Verfügung gestellte Leistungskriterien verwendet werden konnten.

Allgemeines

Mit dem Ziel, allen Mitarbeitern/innen ein Mitarbeitergespräch zu ermöglichen, und um zu vermeiden, dass Führungskräfte ein Mitarbeitergespräch nicht anbieten, war geregelt, dass das Führen von Mitarbeitergesprächen grundsätzlich verpflichtend ist, während die Verwendung der Vordrucke mit Kriterien für die Leistungsrückmeldung freiwillig waren. Als Rückmeldung zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen war hingegen lediglich eine zentrale jährliche Mitteilung vorgesehen und in der Dienstvereinbarung festgelegt, in der Führungskräfte gegenüber der Personalentwicklung ohne die Nennung von Namen darüber informieren, wie viele Mitarbeitergespräche sie geführt haben. Damit waren Mitarbeitergespräche in der Pilotphase bereits verpflichtend bei einem gleichzeitig geringen Kontrollniveau. Damit konnte dem Gesichtspunkt der Einführung als Pilotprojekt ebenso wie den organisatorischen und kulturellen Gegebenheiten der freien Kultur an einer Universität entsprochen werden.

Entsprechend sind ferner verschiedene Punkte in der Dienstvereinbarung bereits so konzipiert worden, dass etwaige im beidseitigen Einvernehmen angefertigte Unterlagen nicht zentral gesammelt werden und keine Unterlagen zu den Personalakten genommen werden. Die Regelungen in der DV legten vielmehr fest, dass die Unterlagen ausschließlich bei den Gesprächspartnern verbleiben, eine Weitergabe an Dritte nicht zulässig ist, und die

Verpflichtung besteht, die Unterlagen nach einem Zeitraum von 2 Jahren datenschutzgerecht zu entsorgen.⁷⁹⁷

In der Konzeption und gleichzeitig in der Dienstvereinbarung war ferner festgelegt, dass für Führungskräfte eine zweitägige Schulung zum Thema verpflichtend ist. Im Hinblick auf künftig wahrzunehmende Führungsaufgaben am KIT, die sich auf Mitarbeiter/innen des Universitätsbereichs und des Forschungsbereichs am Campus Nord beziehen, wurden in die Seminare mit einem externen Referenten thematisch die Themen Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung/Leistungsrückmeldung integriert. Für Mitarbeiter/innen wurde ein eintägiges Schulungsangebot etabliert.⁷⁹⁸

Ziele und Inhalte von Mitarbeitergesprächen

In der Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen werden verschiedene Ziele von Mitarbeitergesprächen angesprochen. Dazu wird bereits in der Präambel festgehalten, dass „Mitarbeitergespräche (...) Bestandteil einer modernen Führungskultur [sind] und (...) eine aktive und motivierte Zusammenarbeit zwischen Führungsverantwortlichen und Mitarbeitern/innen, die auf guten Planungen und konstruktiven Absprachen basiert, [fördern]“⁷⁹⁹. Mitarbeitergespräche werden entsprechend der Dienstvereinbarung zwischen dem unmittelbaren Führungsverantwortlichen und dem/der Mitarbeiter/in vertraulich geführt und finden einmal jährlich statt,⁸⁰⁰ womit die Gestaltung den üblichen Kernpunkten für Mitarbeitergespräche entspricht.

Konkret sind in der Dienstvereinbarung folgende Ziele und Inhalte von Mitarbeitergesprächen formuliert:

⁷⁹⁷ vgl. Universität Karlsruhe (TH), 2009, § 5 [Organisatorisches, Dokumentation und Datenschutz], sowie §2 [Mitarbeitergespräche], sowie § 4 (3) [Besondere Bestimmungen und Schlichtungsregelung] der DV vom 8.4.2009.

⁷⁹⁸ Das Schulungsangebot ging im Juni 2008 an den Start und wurde bereits in der Einführungsphase bis September 2009 mit insgesamt 15 Seminaren für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen und 3 Informationsveranstaltungen gut besucht. Für Führungskräfte war die Teilnahme an einem zweitägigen Seminar entsprechend der Dienstvereinbarung verpflichtend. Die Teilnahmequote im Bereich der Führungskräfte lag bereits in der Startphase bei in etwa 90%. Im Herbst 2008 wurde das eintägige Seminarangebot für Mitarbeiter/innen an das Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt (FTU) vertraglich in Auftrag gegeben. Seit der offiziellen Gründung des KIT im Oktober 2009 werden die Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen als ständiges gemeinsames Angebot des KIT für Campus Süd und Campus Nord über das Fortbildungszentrum für Umwelt und Technik (FTU) weitergeführt.

⁷⁹⁹ Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen, 2009, 1 (Präambel).

⁸⁰⁰ vgl. Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen, 2009, 2.

„Mitarbeitergespräche haben insbesondere die Ziele

- eine zielorientierte, aktive und kooperative Zusammenarbeit zu fördern,
- die auf guten Planungen und konstruktiven Absprachen basiert, sowie
- die gemeinsame Motivation für die Aufgaben und Ziele der Abteilung zu stärken.

Inhalte von Mitarbeitergesprächen sind

- Klärung gegenseitiger Erwartungen
- Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche: Konkretisierung, Ergänzung/Änderung, Erweiterung/Abgrenzung, Planungen und Prioritäten, Rahmenbedingungen
- Kommunikationsstrukturen / Informationsfluss / Veränderungsvorschläge für den Arbeitsbereich und die Abteilung
- Besprechung und Festlegung fördernder und unterstützender Maßnahmen für den/die Mitarbeiter/in- u.a. Weiterbildung.“

Des Weiteren ist festgelegt, dass Themen von Seiten des/der Führungsverantwortlichen, als auch von Seiten des/der Mitarbeiters/in eingebracht werden können. Mit diesen Rahmenbedingungen liegt die Konzeption auch im Hinblick auf Ziele und Inhalte weitgehend innerhalb üblicher Konzeptionen des Instruments Mitarbeitergespräche.⁸⁰¹

Leistungsrückmeldungen sind entsprechend der Vereinbarung integrativer Bestandteil von Mitarbeitergesprächen und beziehen sich sowohl auf eine Rückmeldung des/der Vorgesetzten an den/die Mitarbeiter/in, als auch des/der Mitarbeiters/in an den/die Führungsverantwortliche. Ziel der Leistungsrückmeldung ist entsprechend der Ausführungen persönliche Entwicklungsziele und Ziele im Tätigkeitsbereich gemeinsam, sachlich und lösungsorientiert zu identifizieren und zu besprechen, und ferner alternative Vorgehensweisen und Lösungen unter Einbeziehung der Rahmenbedingungen, der möglichen Verbesserungen in Ablauf und Organisation der Arbeit, und von Aspekten der Kommunikation zu beraten, sowie entsprechende Maßnahmen zur Optimierung der Arbeit zu planen und umzusetzen.⁸⁰² Die Rückmeldung des/der Mitarbeiters/in an den/die Führungsverantwortliche erfolgt „im Hinblick auf Aspekte der Wahrnehmung der Führungsverantwortung im Sinne der Motivation und

⁸⁰¹ vgl. dazu auch Ausführungen im Kapitel zur Theoretischen Einordnung [Teil 1].

⁸⁰² vgl. Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen, 2009, 3f.

Unterstützung der Mitarbeiter/innen.“⁸⁰³ Die Leistungsrückmeldung wird explizit von einer systematischen Leistungsbeurteilung abgegrenzt⁸⁰⁴ und beinhaltet damit in der summarischen Betrachtung weitgehend Facetten eines Feedbacks, entsprechend der ursprünglichen Konzeption als Leistungsfeedback.⁸⁰⁵ Abweichend von einem Feedback werden vor dem Hintergrund einer späteren Weiterentwicklung des Instruments optional Kriterien für die Leistungsrückmeldung zur Verfügung gestellt.

Bekanntmachung und Einführungszeitraum

Die interne Veröffentlichung an den betroffenen Personenkreis erfolgte in einem Rundschreiben mit Anschreiben des Rektors der Universität im Juli 2009 einschließlich Versand der Dienstvereinbarung, des Leitfadens sowie begleitender Unterlagen an die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Für die im Pilotprojekt beteiligten Bereiche Verwaltung, SCC und Bibliothek am Campus Süd - Universität - lag der erste Gesprächsführungszeitraum offiziell zusammen mit dem Gesprächszeitraum für die Mitarbeiter/innen am Campus Nord - Forschungszentrum Karlsruhe GmbH - in der Zeit zwischen Juli und September 2009. Dieser Zeitraum wurde mit Blick auf die Gründung des KIT am 01. Oktober 2009 und den aktuell und zeitnah bevorstehenden Zusammenschluss der ehemaligen Hauptabteilungen des Universitätsbereichs am Campus Süd und des Großforschungsbereichs am Campus Nord zu Dienstleistungseinheiten des KIT, bis 30. November 2009 verlängert. Die Neukonstituierung der Dienstleistungseinheiten und Abteilungen kennzeichnete den Zeitraum zwischen Juli 2009 und Frühjahr 2010, womit zahlreiche personelle Änderungen verbunden waren, die häufig auch mit neuen Vorgesetzten und neuen Mitarbeitern/innen sowie Änderungen der Tätigkeitsfelder einhergingen. Das Führen von Mitarbeitergesprächen in dieser Zeit erschien deshalb nicht in allen Bereichen sinnvoll. In einigen Bereichen wurden die ersten Mitarbeitergespräche in der Folge erst im Jahr 2010 geführt.⁸⁰⁶

Rahmenbedingungen in der Einführungsphase

Bereits zu Beginn der Einführungsphase im Jahr 2008 - noch vor Abschluss der Dienstvereinbarung - zeigte sich, dass gewisse Vorbehalte gegenüber der Einführung von

⁸⁰³ ebd., 3.

⁸⁰⁴ ebd., 4.

⁸⁰⁵ Zur Vermeidung von Anglizismen war das ursprüngliche Leistungsfeedback in eine Leistungsrückmeldung umbenannt worden, vgl. Abschnitt '*Inhaltliche Entwicklung der Konzeption*'.

⁸⁰⁶ vgl. Evaluationsbericht zur ersten Umfrage der Verfasserin, Dezember 2012.

Mitarbeitergesprächen bestanden, die stark von den zu dieser Zeit aktuellen Rahmenbedingungen am KIT gekennzeichnet waren: Zum einen schienen insbesondere Bedenken gegenüber der Einführung von Zielvereinbarungen und einer Leistungsrückmeldung zu bestehen, da damit gedanklich die Vorbereitung einer - bzw. der im TV-L geplanten - leistungsorientierten Bezahlung verbunden war, zum anderen wurden auch Befürchtungen geäußert, im Zuge der geplanten Zusammenführung von Universität und Forschungszentrum Verfahren und Instrumente einer anderen Organisationskultur 'übernehmen' zu müssen. Einzelheiten des Verfahrens, wie bspw. der Datenschutz, die Frage, ob und welche Unterlagen zentral abgegeben werden müssen, und ob Unterlagen zu den Mitarbeitergesprächen in die Personalakten gelangen, und ob sie Auswirkungen auf künftige Personalentscheidungen haben, waren deshalb von sehr großer Bedeutung.⁸⁰⁷

I.2 Entstehen und Konzeption der Untersuchung

Entstehen und Entwicklung der Untersuchung

In die Planungen zur Einführung von Mitarbeitergesprächen in den drei Pilotbereichen ist seit Beginn auch eine Evaluation eingeflossen. Insbesondere war dabei das Ziel, die Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen gegenüber Mitarbeitergesprächen zu erfassen, und den Gesichtspunkt zu berücksichtigen, ob Mitarbeitergespräche aus der Sicht der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitern/innen geeignet sind, die in der Dienstvereinbarung und im Leitfaden festgelegten und angestrebten Ziele zu erfüllen. Daneben war Ziel der Evaluation für die Personalentwicklung, mögliche Punkte für eine spätere Verbesserung und Optimierung der Konzeption zu identifizieren.⁸⁰⁸

Vorarbeiten - Seminarevaluation

In der Einführungsphase - noch vor Start der Evaluation - fand bereits begleitend zu den neu etablierten Seminaren zum Thema Mitarbeitergespräche unter den Seminarteilnehmern/innen

⁸⁰⁷ vgl. dazu Abschnitt '[Konzeption des Modells - Mitarbeitergespräche und Leistungsrückmeldung](#)'.

⁸⁰⁸ Diesbezüglich wurde die Evaluation auf Wunsch des Personalrats auch in die Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen als Bestandteil der Einführung von Mitarbeitergesprächen aufgenommen. Der Evaluationsbericht dazu von Dez. 2012 ist seit April 2013 im Intranet des KIT veröffentlicht und basiert auf den Umfrageergebnissen der ersten Befragung im Jahr 2010/2011. Die Veröffentlichung erfolgte im April 2013 um die zweite Befragung (mit Befragungsende 31.03.2013) nicht zu beeinflussen. Neben der wissenschaftlichen Auswertung ging mit dem Evaluationsbericht aus der ersten Befragung auch eine Auswertung hinsichtlich möglicher Kriterien für die Weiterentwicklung des Instruments hervor.

eine Kurzbefragung zum Thema *Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen* statt, die gemeinsam mit der Seminarevaluation nach Abschluss des jeweiligen Seminars herausgegeben wurde. Da mit Bezug zum Seminar die Themen Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen kombiniert erhoben wurden, und diese Themen später nicht gemeinsam in die Dienstvereinbarung flossen, lassen sich die Ergebnisse nur als Anhaltspunkt für die Einstellungen zu den neuen Instrumenten in der Einführungsphase gesondert betrachten.⁸⁰⁹ In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zusammengefasst.

Die Seminarteilnehmer/innen wurden unter anderem befragt, wie sie auf einer *sechsstufigen Skala von 0 bis 5* ihre Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen vor dem Seminar und nach dem Seminar einstufen würden **(1)** / (1a), (1b). Ferner wurden Führungskräfte befragt, ob sie - wiederum auf einer Skala von 0 bis 5 – positive Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen für die Qualität der Zusammenarbeit **(2)** und die Qualität der Arbeit in der Abteilung **(3)** sehen (0 = „nein, gar nicht“, 5 = „ja sehr“). Führungskräfte und Mitarbeiter/innen wurden außerdem gefragt, ob sie positive Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen für die Qualität der Zusammenarbeit und der Absprachen mit ihren Vorgesetzten **(4)** sehen und ob sie positive Auswirkungen für ihre eigene Arbeit **(5)** sehen.

(1) Einstellungen vor und nach Seminarteilnahme

Die Ergebnisse der Fragestellungen zu diesen Aspekten aus der seminarbegleitenden Vorbefragung (Auszug) ergaben für die Befragung unter insgesamt *46 Antwortbögen von Führungskräften*, dass der Mittelwert der Einstellungen zu `Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen' **(1a)** von 3,43 (s = 1,16, v = 1,34, Spannweite 5) - vor dem Seminar - auf 4,06 (s = 1,00, v = 1,00, Spannweite 4) - nach dem Seminar - anstieg. Ähnlich verhalten sich die Ergebnisse aus *93 Antwortbögen von Mitarbeiter/innen*, wobei die Einstellungen vor und nach dem Seminar deutlich weniger positiv sind, als bei den Führungskräften, sich jedoch ebenso nach dem jeweiligen Seminar eine etwas positivere Einstellung ergibt, **(1b)**: Der Mittelwert der Einstellungen der Mitarbeiter/innen vor dem Seminar liegt lediglich bei 2,87 (mit s = 1,22 und v = 1,48, sowie einer Spannweite von 5) und nach dem Seminar bei 3,84 (mit s

⁸⁰⁹ Eine Einbeziehung in die spätere empirische Untersuchung war aufgrund der unterschiedlichen Fragestellungen aus inhaltlichen Gesichtspunkten nicht vorgesehen, ferner wurden unterschiedliche Antwortskalen verwendet (die spätere Erhebung verwendet eine klassische fünfstufige Likert-Skala, in der Seminarbefragung war eine sechsstufige Antwortskala gegeben).

= 0,83 und $v = 0,69$, sowie einer Spannweite von 3,2). Zu bemerken ist, dass die deutlich geringere Varianz der Antworten für die Einstellungen nach dem Seminar eine tatsächlich positive Veränderung der Einstellungen untermauert. Ebenso ist augenscheinlich, dass Führungskräfte insgesamt positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen zu haben scheinen, als Mitarbeiter/innen. Entsprechend der Diskussion im theoretischen Teil könnte dies jedoch auch auf die soziale Erwünschtheit einer positiven Einstellung zu den Instrumenten als Führungskraft zurückzuführen sein.⁸¹⁰ Die Fragestellung erfolgte allerdings in der Gesamtbetrachtung des ursprünglich geplanten Instruments einschließlich der Komponente Zielvereinbarungen und lässt daher keine differenzierteren Aussagen zu.

(2) Führungskräfte: Einschätzung zu den Auswirkungen für die Qualität der Zusammenarbeit

Zu der Frage, „In Ihrer Position als Führungsverantwortliche/r, sind Sie der Auffassung, dass die Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen sich positiv auf die Qualität der Zusammenarbeit auswirken könnte?“ ergibt sich aus der Auswertung nach 3 Seminaren mit 32 Führungskräften, die sich an der schriftlichen Befragung beteiligt haben, ein Mittelwert von 3,67 auf einer Skala von 0 (nein, gar nicht) bis 5 (ja sehr). Der rechnerische Mittelwert auf der Antwortskala liegt bei 2,5, insofern lässt sich von einer relativ positiven aber dennoch leicht verhaltenen positiven Einschätzung zu diesem Punkt ausgehen.

(3) Führungskräfte: Einschätzung der Wirkungen auf die Qualität der Arbeit in der Abteilung

Die Frage „In Ihrer Position als Führungsverantwortliche/r, sind Sie der Auffassung, dass die Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen sich positiv auf die Qualität der Arbeit Ihrer Abteilung auswirken könnte?“ ergibt für die Auswertung nach 3 Seminaren mit 32 Führungskräften, die sich an der schriftlichen Befragung beteiligt haben, einen Mittelwert von 3,52 und findet sich damit ähnlich wie die zuvor gestellte Frage in einem mittelmäßig positiven Bereich.

⁸¹⁰ vgl. auch Ergebnisse und Diskussion in der Untersuchung von König und Rehling, 2006.

(4) Führungskräfte und Mitarbeiter/innen: Einschätzung der Auswirkungen für die Qualität der Zusammenarbeit und der Absprachen mit ihren Vorgesetzten

Zu der Frage „In Ihrer Position als Mitarbeiter/in, sind Sie der Auffassung, dass die Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen sich positiv auf die Qualität der Zusammenarbeit mit Ihren Vorgesetzten auswirken könnte?“ (0 = nein, gar nicht; 5 = ja sehr) ergibt sich im Mittelwert für die Antworten der *Führungskräfte* (n=32) ein Wert von 3,27, der wiederum im mittelmäßig positiven Bereich liegt. Die Antworten von Führungskräften aus einem weiteren Seminar im August 2009, in dem diese Frage in zwei Teile, jeweils bezogen auf Mitarbeitergespräche oder auf Zielvereinbarungen gestellt wurde, ergibt für die Frage, ob die Auffassung besteht, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auf die Qualität der Zusammenarbeit und die Absprachen mit eigenen Vorgesetzten auswirken, einen Mittelwert von 4,23, für Zielvereinbarungen einen Mittelwert von 3,77 (Führungskräfte, n= 14). Es zeigt sich damit, dass die Einschätzungen für Mitarbeitergespräche bei diesen 14 Personen mit Führungsverantwortung positiver ausfallen, als für Zielvereinbarungen, wenngleich die relativ kleine Stichprobengröße wenig weitergehende Aussagen zulässt.

In der Befragung der *Mitarbeiter/innen* ergeben sich für die beiden Fragen „Sind Sie (...) der Auffassung, dass die Einführung von Mitarbeitergesprächen sich positiv auf die Qualität der Zusammenarbeit und der Absprachen mit Ihren Vorgesetzten auswirken könnte?“ und „Sind Sie außerdem der Auffassung, dass die Einführung von Zielvereinbarungen sich positiv auf die Qualität der Zusammenarbeit und der Absprachen mit Ihren Vorgesetzten auswirken könnte?“ für Mitarbeitergespräche ein Mittelwert von 3,70 und für Zielvereinbarungen ein Mittelwert von 3,28, jeweils im Rahmen der Antwortmöglichkeit zwischen 0 (nein, gar nicht) und 5 (ja sehr). In diese beiden Fragen flossen die Antworten aus 93 Fragebögen von Mitarbeitern/innen ein, jeweils beantwortet nach der Teilnahme an einem Seminar.⁸¹¹ Die Antworten liegen in ihrer positiven Bewertung leicht unterhalb der Bewertungen der Führungskräfte und zeigen signifikant positivere Einstellungen für Mitarbeitergespräche als für Zielvereinbarungen.⁸¹² Diese Einschätzung resultiert möglicherweise wiederum – will man dieses Ergebnis vorsichtig interpretieren – aus der ursprünglich geplanten Verbindung zwischen Zielvereinbarungen und einer leistungsorientierten Bezahlung in der zu untersuchenden Einrichtung, wie sie zu dieser Zeit in den Tarifverträgen für den öffentlichen

⁸¹¹ Die Fragebögen wurden jeweils im Anschluss an die Seminare für Mitarbeiter/innen im Zeitraum November 2008 bis September 2009 ausgegeben und beantwortet.

⁸¹² Die Signifikanzprüfung mittels T-Test ergibt für die Mittelwerte zu den beiden Fragen bei n=93 Antworten einen sehr signifikanten Mittelwertunterschied.

Dienst (TVöD) enthalten und zu dieser Zeit auch für den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) geplant waren. Die eher abgeneigte Haltung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gegenüber einer leistungsorientierten Bezahlung zeigte sich in zahlreichen Gesprächen im Zeitraum der Einführung von Mitarbeitergesprächen, in Anmerkungen, die in den Seminarbefragungsbögen ergänzt wurden, sowie in den Freitextfeldern der späteren Befragung, und wird auch etwas allgemeiner in den Veröffentlichungen von Haller (2010) dokumentiert.⁸¹³

(5) Führungskräfte und Mitarbeiter/innen: Einschätzung der Auswirkungen für die eigene Arbeit

Die insgesamt 32 Antworten von Führungskräften zu der Frage „In Ihrer Position als Mitarbeiter/in, sind Sie der Auffassung, dass die Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen sich positiv auf die Qualität Ihrer eigenen Arbeit auswirken könnte?“, die sich nicht auf Führungsaufgaben, sondern vielmehr auf die eigene Situation als Mitarbeiter/in bezog, ergeben einen Mittelwert von 3,44 (Skala 0 bis 5) und liegen damit etwas günstiger, als die Einschätzungen zu der Frage der Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten - im positiven Bereich, nicht jedoch überragend positiv. Auch an dieser Stelle bezieht sich die Frage auf das Gesamtinstrument.

Differenzierte Ergebnisse lassen sich wiederum aus der Seminarbefragung von 14 Führungskräften aus einem Seminar im August 2009 ermitteln: Die Einstellungen hinsichtlich positiver Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen auf die eigene Arbeit befinden sich hier bei einem Mittelwert von 4,14, für Zielvereinbarungen bei einem Mittelwert von 3,93.

Die Einstellungen in der Befragung von 93 Mitarbeitern/innen zu diesen beiden Fragen liegen mit einem Mittelwert von 3,62 für die Auffassung, dass Mitarbeitergespräche sich positiv auf die eigene Arbeit auswirken könnten, und einem Mittelwert von 3,27 für die Auffassung, dass Zielvereinbarungen sich positiv auf die eigene Arbeit auswirken könnten, ebenso in einem mittleren positiven Bereich. Wie bereits bei den vorhergehenden Fragestellungen zeigt sich auch hier ein durchschnittlich etwas *weniger* positives Bild als bei den Führungskräften. Die Antwortmöglichkeiten bewegten sich auch bei dieser Frage auf einer Skala von 0 bis 5.

Zu bemerken ist, dass die Befragung nach den Seminaren auf das ursprünglich geplante Instrument 'Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen' insgesamt ausgerichtet war und in

⁸¹³ vgl. Haller, 2010a und 2010b.

einigen Fragestellungen daher die Einstellungen zu beiden (Teil-)Instrumenten nicht separat jeweils für sich gesehen erfragt wurden. Daher kann diese Vorbefragung lediglich Anhaltspunkte liefern, sowie eine grobe Einschätzung der Einstellungen im Zeitraum der Einführung widerspiegeln.⁸¹⁴

Ziele der Untersuchung und Forschungsfragen

Die vorliegende Untersuchung ist unter dem Gesichtspunkt entstanden, die Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern/innen zu *Mitarbeitergesprächen* und einer *formalisierten bzw. standardisierten Leistungsrückmeldung* zu erforschen. Ziel der Untersuchung ist es, diese Einstellungen unter denjenigen Personen zu ermitteln, die die Mitarbeitergespräche im Rahmen ihrer Berufs- oder Arbeitstätigkeit führen bzw. führen sollen, und die Einstellungen dabei insbesondere auf die für das Instrument Mitarbeitergespräche formulierten Ziele im Sinne von „Outputs“ zu fokussieren. Dabei richtet sich der Blick zum einen auf das konkrete Instrument und dessen Akzeptanz, zum anderen auf allgemeine Gesichtspunkte der Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung, sowie standardisierten Leistungskriterien. Die Konzeption des konkreten Instruments ‘Mitarbeitergespräche’ und die Konzeption standardisierter Kriterien für eine Leistungsrückmeldung liegen dabei - wie zuvor im theoretischen Teil umfassend dargelegt - im Rahmen der gängigen Konzeptionen dieser Instrumente. Die Akzeptanz eines Personalentwicklungs- oder Führungsinstruments wie des Mitarbeitergesprächs, eines Feedbacks oder einer Leistungsbeurteilung wird vielfach als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen (u.a. [Aguinis et al., 2011](#), [Roberts, 1994](#), [Woschée, 2012](#))⁸¹⁵ und ist unter verschiedenen Gesichtspunkten auch Gegenstand verschiedener bisheriger Forschungen ([König & Rehling, 2006](#), [Roberts 1994](#), [Alberternst, 2001](#)).

Anschließend an die bisherigen Forschungsergebnisse auf dem Gebiet Mitarbeitergespräche und Leistungsrückmeldungen werden sodann auch mögliche Einflussfaktoren auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung und damit auf die Akzeptanz des Instruments ermittelt.

Erstes Ziel der Untersuchung ist daher die Messung der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer standardisierten Leistungsrückmeldung, insbesondere unter

⁸¹⁴ Die Formulierungen in den Fragestellungen wurden für die quantitative Evaluation entsprechend angepasst. Eine quantitativ vergleichende Auswertungsmöglichkeit bezogen auf die späteren beiden Befragungen ergibt sich aufgrund der abweichenden Fragestellungen und der unterschiedlichen Antwortskalen nicht.

⁸¹⁵ vgl. u.a. [Aguinis et al., 2011](#); 503; [Roberts, 1994](#), 525; [Woschée, 2012](#), 64; weitere.

dem Aspekt, inwieweit die gesprächsführenden Beteiligten der Auffassung sind, dass die mit den Instrumenten verfolgten Ziele mittels der Instrumente Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilung auch erfüllt werden können. Die Untersuchung richtet sich damit auch auf den Aspekt des wahrgenommenen Nutzens. Bislang liegen nur wenige Untersuchungen vor, die sich um die Thematik der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bewegen, insbesondere nur zwei Untersuchungen, die Einstellungen zu den 'Inhalten und Zielen von Mitarbeitergesprächen' einschließen. Damit schließt sich dieser Teil der vorliegenden Untersuchung insbesondere an diese beiden Untersuchungen von [König & Rehling \(2006\)](#) und [Leipold \(2011\)](#) an, die neben weiteren Fragestellungen auch Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und deren Zielen einbeziehen.

Die Forschungslage lässt aufgrund zahlreicher weiterer Untersuchungen zum Nutzen und zur Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, Feedback und Leistungsbeurteilungen ferner vermuten, dass verschiedene Aspekte von Mitarbeitergesprächen ebenso wie die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und Leistungsrückmeldungen von verschiedenen anderen Variablen beeinflusst werden, die ebenso jeweils bezogen auf die entsprechenden Teilbereiche der Umfrage berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse werden im Deskriptiven Teil dargelegt.

Zweites Ziel der Untersuchung ist daher die Identifizierung möglicher Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung und Zufriedenheit sowie der wahrgenommenen Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche, sowie auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung. Ein Gesichtspunkt wird sein, ob sich die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung als von den situativen Gegebenheiten relativ unabhängige Einstellungen erweisen, oder aber ob sich Zusammenhänge mit den gemessenen Variablen zu den Themen Informiertheit, sowie Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten, den Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und dem Arbeitsumfeld - bzw. Variablen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation - zeigen lassen.

Die Ergebnisse werden im Teil 'Korrelative Auswertung' dargelegt.

Die Untersuchung erforscht damit wichtige Fragestellungen im Kontext mit Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung, die sich zunächst in zwei übergeordneten *offen formulierten Forschungsfragen* darstellen lassen:

Forschungsfrage (1):

Erfüllen Mitarbeitergespräche aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern/innen die mit ihnen verbundenen Ziele und dienen sie der Besprechung der geplanten Inhalte? (Ziel 1)

Forschungsfrage (2):

Erfüllt eine formalisierte Leistungsrückmeldung mit standardisierten Kriterien aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern/innen die damit verbundenen Ziele? (Ziel 1)

Forschungsfrage (3):

Welche Variablen beeinflussen die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, die wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen, sowie die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und zu einer formalisierten Leistungsrückmeldung mit standardisierten Kriterien? (Ziel 2)

Anmerkungen zu Forschungsfrage (1): König & Rehling (2006) sowie Leipold (2011) ermittelten in ihren Untersuchungen allgemein Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, ebenso wie detailliertere Ergebnisse zu verschiedenen Fragen in diesem Kontext, die im theoretischen Teil [Teil 1] dargestellt sind. An dieser Stelle bieten sich Anschlusspunkte für eine detailliertere Untersuchung der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

Anmerkungen zu Forschungsfrage (2): Die zu untersuchende 'Leistungsrückmeldung' kann - wie zuvor im theoretischen Teil festgestellt - aufgrund der Konzeption in der zu untersuchenden Einrichtung und den Gegebenheiten in einer 'Zwischenposition' zwischen Leistungsbeurteilung und Feedback angesehen werden. Daher beziehen sich die dazu gestellten Fragen auch auf beide Aspekte. Ein Anschluss an bisherige Forschungen erfolgt auch zu diesem Punkt im Hinblick auf verschiedene Aspekte. Die Fragestellungen in der vorliegenden Untersuchung zur Forschungsfrage (2) heben insbesondere auf den Nutzen einer 'formalisierten' Leistungsrückmeldung ab, die mit einer standardisierten Leistungsbeurteilung vergleichbar ist, auch im Hinblick auf die verwendeten Kriterien.⁸¹⁶ Untersuchungen zu den Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern zu dieser Frage,

⁸¹⁶ Da die Verwendung des Bogens zur Leistungsrückmeldung entsprechend der Dienstvereinbarung freiwillig war, ist die 'Leistungsrückmeldung' in der Gesamtkonzeption der untersuchten Einrichtung gleichzeitig auch vergleichbar mit einem Feedback ohne weitere personalrechtliche Konsequenzen. Es kann damit davon ausgegangen werden, dass die Befragungsteilnehmer/innen relativ unabhängig Aussagen darüber treffen können, ob *standardisierte* Leistungskriterien zur Erreichung von bestimmten Zielen dienlich sind, wie bspw. eine einheitliche Beurteilungsgrundlage zu Grunde zu legen oder eine gerechtere Beurteilung zu realisieren.

ob standardisierte Leistungskriterien geeignet erscheinen, die damit verfolgten Ziele zu erreichen, liegen bislang nicht vor.

Anmerkungen zu Forschungsfrage (3): In der bisherigen Forschung wurden als Einflussfaktoren insbesondere das Verhältnis zum Vorgesetzten bzw. auch das Vorgesetztenverhalten, die vorherige Information, auch im Sinne der eigenen Informationsbeschaffung, sowie verschiedene Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren auf verschiedene Aspekte des Mitarbeitergesprächs und auf Leistungsbeurteilungen identifiziert. Zur Frage, welche Variablen die Sichtweisen beeinflussen, erfolgt auch hier ein Anschluss an die im theoretischen Teil [Teil 1] dargestellten bisherigen Forschungsergebnisse.⁸¹⁷

Konzeption der Befragungen und Fragenkatalog

Die Fragestellungen in der Untersuchung basieren weitgehend auf den in der Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen⁸¹⁸ dokumentierten *Zielen und Inhalten*, sowie den weiteren Ausführungen dazu im Leitfaden.⁸¹⁹ Daneben stehen eine *Bandbreite weiterer Fragen* an die Befragungsteilnehmer zu den Themen 'bisherige Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch', 'Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch', ebenso wie Fragen zum aktuellen beruflichen Kontext, darunter das Verhältnis zum/zur Vorgesetzten, zu den Kollegen/innen und ein Set an Fragen zur Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, die eine korrelative Auswertung und den Anschluss an bisherige Forschungen zum Thema erlauben. Zu Beginn des Fragebogens stehen allgemeine Fragen zu Geschlecht, Alter und Organisationszugehörigkeit um eine Stichprobenbeschreibung zu ermöglichen. Beide Befragungen basieren auf inhaltlich gleichen bzw. sich entsprechenden Fragestellungen.

Im Einzelnen:

- **Abschnitt 1** und **Abschnitt 2** des Fragenkatalogs umfassen eine *Einleitung* im Fragenkatalog (Teil 1) und eine *Codierung* zur Feststellung der Übereinstimmung von Personen, die in den beiden Erhebungszeiträumen teilgenommen haben (Teil 2).
- In **Abschnitt 3** des Fragebogens folgt ein *allgemeiner Teil mit demographischen Fragen* zur Person.

⁸¹⁷ vgl. Kapitel I.3 (Teil 2) Abschnitt '*Anschluss an die bisherige Forschung und Hypothesenformulierung*'.

⁸¹⁸ Universität Karlsruhe (TH) (2009a).

⁸¹⁹ Universität Karlsruhe (TH) (2009b).

- In **Abschnitt 4** des Fragenkatalogs schließt sich ein Fragenblock zur *Seminarteilnahme und Informiertheit* zum Thema Mitarbeitergespräche an.
- **Abschnitt 5** beinhaltet im Anschluss einen ausführlichen Fragenblock zu den Aspekten *Zusammenarbeit und Zufriedenheit mit der Arbeitssituation*.
- **Abschnitt 6** des Fragenkatalogs umfasst eine differenzierte Befragung zu *Mitarbeitergesprächen* und den *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen*.
- **Abschnitt 7** des Fragenkatalogs erfragt die Einstellungen der Befragungsteilnehmer/innen zum *Thema Leistungsrückmeldung und zu standardisierten Leistungskriterien*.

Die Erarbeitung und Aufstellung des Fragenkatalogs erfolgte in Abstimmung mit dem betreuenden Institut mit spezifischem Bezug auf die Konzeption des Instruments an der Universität und die geplante Untersuchung, sowie für die Themengebiete 'Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten' und die 'Zufriedenheit mit der Arbeitssituation' unter Berücksichtigung üblicher inhaltlicher Aspekte in Anlehnung an gängige Itemformulierungen.⁸²⁰

Der Fragebogen ist für eine quantitative Auswertung entwickelt, unter Verwendung einer Likert-Skala. Die Likert-Skala wurde mit 5 Abstufungen symmetrisch ausgerichtet, so dass sich ein 'echter' Mittelwert in den Antwortmöglichkeiten wiederfindet und eine rechnerische Analyse entsprechend intervallskalierten Merkmalen erfolgen kann. Der Fragebogen enthält daneben offene Fragen, die die Möglichkeit für weitere Anmerkungen und Stellungnahmen gibt. Diese werden es möglicherweise zulassen, interpretatorische Aspekte entweder zu untermauern oder tendenziell verwerfen zu können.

Untersuchungsdurchführung

Die Untersuchung zu den Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern/innen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung in drei Pilotbereichen am Karlsruher Institut für Technologie erfolgte in zwei standardisierten Befragungen. Es handelt sich um eine Felduntersuchung mit einem sechsseitigen Fragebogen, der eine quantitative Auswertung

⁸²⁰ Als Quellen herangezogen wurden Wolfram & Mohr (2004), Wegge & van Dick (2006) (mit Bezug auf → Wegge, J. & Neuhaus, L. (2002). Emotionen bei der Büroarbeit am PC: Ein Test der „affective events“-Theorie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 46, 173-184), Mertel (2006), König & Rehling (2006) und Hildebrand (2004). Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte in Abstimmung mit Professor Dr. Gerd Gidion, Institut für Berufspädagogik und Allgemeine Pädagogik, Abteilung Berufspädagogik, jetzt Leiter der Abteilung Technikdidaktik am Institut für Schulpädagogik und Didaktik. Ebenso war der Fragebogen datenschutzrechtlich mit dem Leiter der Evaluationsstelle des KIT und mit dem Personalrat des KIT abgestimmt worden.

erlaubt. Die erste Befragung erfolgte im Herbst 2010 mit einer Nachfassung bis Ende März 2011, die zweite Befragung erfolgte im März 2013. Den zu untersuchenden drei Bereichen - zentrale Dienstleistungseinheiten, Steinbuch Center for Computing (Rechenzentrum) und Bibliothek - gehörten im Zeitraum der ersten Befragung in etwa 600 Mitarbeiter/innen, im Zeitraum der zweiten Befragung in etwa 700 Mitarbeiter/innen an. Die Fragebögen wurden aus Datenschutzgründen jeweils seitens der IT-Abteilung anhand der im System hinterlegten Personaldaten zentral in Druck gegeben und von dort unmittelbar an alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der drei Bereiche versandt (Vollerhebung). Die Führungskräfte umfassten sowohl diejenigen Personen, die Führungsaufgaben für Mitarbeiter/innen im Geltungsbereich der 2009 abgeschlossenen Dienstvereinbarung wahrzunehmen hatten, als auch diejenigen Personen, die selbst im Geltungsbereich der DV im Universitätsbereich beschäftigt waren. Im November 2010 wurde der Fragebogen zur ersten Befragung an in etwa 600 Führungskräfte und Mitarbeiter/innen versandt, im März 2013 wurden 697 Fragebögen an Führungskräfte und Mitarbeiter/innen am Campus Süd/Universitätsbereich und zusätzlich an 12 Führungskräfte am Campus Nord mit Führungsaufgaben für Mitarbeiter/innen im Geltungsbereich der DV am Campus Süd verschickt.

Aus der ersten Befragung 2010 ergab sich ein Rücklauf von 132 Bögen, aus der zweiten Befragung 2013 gingen 138 beantwortete Fragebögen ein.⁸²¹ Mit einem Rücklauf von 22% in der ersten Befragung und 19,46% in der zweiten Befragung weist die Umfrage eine übliche Rücklaufquote auf.

I.3 Methodik und Gliederung

Stichproben und Stichprobenumfang

Nach Bereinigung konnten aus der ersten Befragung (B1) 131 von 132 Fragebögen einbezogen werden,⁸²² aus der zweiten Befragung (B2) konnten alle 138 Fragebögen vollständig einfließen. In die Auswertung der Ergebnisse der beiden Befragungen werden

⁸²¹ Dokumentation zur Umfrage jeweils im PDF-Report aus dem System EVASYS bei der Evaluationsstelle des KIT.

⁸²² Aus dem Rücklauf der ersten Befragung wurde ein vollständig leerer Fragebogen herausgenommen. In beiden Befragungen blieben Fragebögen, die zu einem Teil unbeantwortete Fragen aufwiesen, für die jeweilige Auswertung der beantworteten Fragen erhalten. Weitere Bereinigungen fanden statt bzgl. nicht oder unrichtig eingelesener Daten, sowie bzgl. der Herausnahme von Antworten von Mitarbeitern/innen zu Fragen, die an eine andere Zielgruppe gerichtet waren (bspw. sich ausschließlich an Führungskräfte richteten, oder ausschließlich an Mitarbeiter/innen, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt hatten).

jeweils für B1 und für B2 die Antworten aller verwertbaren Fragebögen des jeweiligen Befragungszeitraums mit einbezogen. Demnach fließen in beide Auswertungen – für den jeweiligen Zeitraum – auch die Antworten der ‘Doppelantworter/innen’ ein, also derjenigen Personen, die sich zu beiden Zeitpunkten an der Befragung beteiligt haben. Die aus den beiden Befragungen B1 und B2 - zu unterschiedlichen Zeitpunkten - erhaltenen Stichproben werden daher *getrennt* voneinander ausgewertet.

Aufgrund der Verschlüsselung in Block 2 des Fragebogens konnte festgestellt werden, welche Antwortbögen von Personen stammen, die sowohl im ersten Zeitraum (November 2010 – März 2011), als auch im zweiten Zeitraum (März 2013) an der Befragung teilgenommen haben. Die Übereinstimmungen wurden über einen Code abgefragt, der Teil des Fragebogens ist, jedoch nicht auf konkrete Personen rückschließen lässt.⁸²³ Die Ergebnisse dieser insgesamt 24 ‘Doppelantworter/innen’ werden im deskriptiven Teil zusätzlich gesondert dargestellt und verglichen. Dabei wird ebenso ausgewertet, ob es statistisch bedeutsame Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den beiden Befragungszeiträumen gibt.

Insgesamt ergibt sich aus dem Untersuchungsmaterial eine Gliederung in

2 Stichproben und 2 Teilstichproben:

Befragung (1) - Stichprobenumfang: 131

Befragung (2) - Stichprobenumfang: 138

Doppelantworter/innen Befragung (1) – Teil-Stichprobenumfang: 24

Doppelantworter/innen Befragung (2) – Teil-Stichprobenumfang: 24

Eine nähere Stichprobenbeschreibung erfolgt im Auswertungsteil jeweils anhand der demographischen Merkmale.

Die Auswertung anhand der interessierenden Forschungsfragen erfolgt für die Stichproben getrennt, in einigen interessierenden Aspekten ergänzend auch vergleichend, bezogen auf die Erhebung der Daten aus zwei verschiedenen Zeiträumen, insbesondere um Unterschiede herauszuarbeiten, die sich möglicherweise im Hinblick auf die Laufzeit des Instruments

⁸²³ Die Codierung wurde entsprechend der 2. Befragung des gesamten nichtwissenschaftlichen Personals zur Erfassung der Arbeits- und Gesundheitssituation an der Universität Karlsruhe (TH) vorgenommen, vgl. Hildebrand, Claudia, 2004.

‘Mitarbeitergespräche’ und der in der Konzeption vorgesehen ‘Leistungsrückmeldung’ und einer Veränderung der Einstellungen nach Einführung der Instrumente ergeben. Die Ergebnisse werden daher zunächst jeweils nach den auszuwertenden Gesichtspunkten gegliedert und unter diesen Auswertungsgesichtspunkten für beide Untersuchungen - im Jahr 2010/2011 und im Jahr 2013 – vergleichend dargestellt. Da ein Vergleich zwischen zwei disjunkten Gruppen im Ergebnis lediglich *interpersonale* Unterschiede ermitteln könnte, wird der Vergleich zwischen den beiden großen Stichproben unter jeweiliger Einbeziehung der vollständigen Antworten vorgenommen.

Eine Auswertung der *Teilstichproben* bzgl. der Veränderungen unter denjenigen 24 Befragungsteilnehmern/innen, die zu beiden Zeitpunkten geantwortet haben, können es erlauben, Aufschluss über eventuell gegebene *intrapersonale* Einstellungsänderungen über den Zeitraum hinweg zu geben, die möglicherweise auf Einstellungsänderungen in Anhängigkeit von der Dauer, in der die Instrumente Mitarbeitergespräche und Leistungsrückmeldung bereits etabliert sind, hinweisen können.

Einrichtung von Indizes und Skalen

Die beiden Befragungen verfügen über die gleichen Sets an Variablen zu den verschiedenen Themen. Um eine zusammenfassende Übersicht über Sets an Antworten zu den Themengebieten zu ermöglichen, wurden ein Index und sechs Skalen eingerichtet.

- Index – „Informiertheit“ - 5 Items
- Skala 1 - Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten - 4 Items
- Skala 2 - Motivation stabilisiert - 2 Items
- Skala 3 - Zufriedenheit mit der Arbeitssituation - 20 Items
→ *Skala 3 - Ergänzung*: Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation
- Skala 4 - Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch - 3 Items
- Skala 5 - Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen - 18 Items
- Skala 6 - Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung - 4 Items

Mit Skalen und Indizes können reliablere Messungen erreicht werden, da sich einzelne zufällige Antworten ebenso wie sozial erwünschte Antworten über mehrere Indikatoren hinweg ausgleichen (Latcheva & Davidov, 2014).⁸²⁴

Indizes fassen in der Regel mehrere Variable als Indikatoren zu einem Wert bzw. einer neuen Variablen zusammen. Da die Indikatoren aus unterschiedlichen Bereichen stammen können und häufig summarisch betrachtet werden (bspw. Bildung, Einkommen und Berufsposition als Indikatorvariablen für 'soziale Schicht', vgl. ebd.⁸²⁵), ist die interne Konsistenz nicht maßgeblich. Skalen umfassen in der Regel eine Vielzahl von Items, die „dasselbe theoretische Konstrukt“ bzw. „dieselbe Dimension“ betreffen.⁸²⁶ Dabei ist Ziel, die Komplexität theoretischer Konstrukte zu reduzieren, da diese häufig verschiedene Aspekte enthalten, die nicht mit einzelnen Fragen erfasst werden können (vgl. ebd.).⁸²⁷ Die Reliabilität, zumeist gemessen mittels Cronbachs Alpha, ist dabei ein wesentlicher Indikator dafür, ob die Antworten zu den Items einer Skala konsistent sind und damit die Zuordnung zu einem Konstrukt überhaupt gerechtfertigt werden kann.

Latcheva & Davidov (2014) legen dar, dass „(...) die Kombination mehrerer Variablen zur Messung eines theoretischen Begriffs [auch] validere Messungen produziert als die Messung einer einzigen Variable (...).“⁸²⁸ Die Validität ist insbesondere von den Inhalten der Fragestellung und deren Bezug zum zu messenden Konstrukt abhängig. Es lässt sich dennoch auch bezogen auf die Validität davon auszugehen, dass sich diese Annahme - ebenso wie bei der Reliabilität - insbesondere auf einen Ausgleich möglicherweise weniger valider Items innerhalb einer größeren Anzahl an Items bezieht.

Der in dieser Untersuchung verwendete Index „Informiertheit“ unterscheidet sich von den Skalen darin, dass die einbezogenen Variablen jeweils einzelne Möglichkeiten darüber aufzeigen, „wie“ sich die Befragungsteilnehmer/innen informieren konnten. Da sich aus der Wahl einer anderen Informationsquelle keine unterschiedliche Beziehung des/der Befragten zum Gesamtkonstrukt (hier: Informiertheit) ergibt, sondern sich die Informiertheit lediglich aus der Summe und der Intensität der genutzten Informationsquellen ergibt (Angaben von „trifft

⁸²⁴ vgl. Latcheva & Davidov, 2014, 748f.

⁸²⁵ vgl. ebd., 745.

⁸²⁶ vgl. Latcheva & Davidov, 2014, 746, sowie 747.

⁸²⁷ vgl. ebd. 747.

⁸²⁸ ebd., 748, unter Bezug auf Besozzi & Zehnpfennig, 1976 [→ Besozzi, Claudio, Zehnpfennig, Helmut (1976). Methodologische Probleme der Index-Bildung. In: Koolwijk, Jürgen von /Wieken-Mayser, Maria (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung 5: Testen und Messen. München: Oldenburg. 9-55].

voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ auf einer 5-stufigen Likertskala waren möglich), ist der Index die zutreffende Wahl.

Die in dieser Untersuchung verwendeten Skalen (Skala 1 bis Skala 6) beziehen sich dagegen weitgehend auf reflektive Indikatoren (vgl. [Latcheva & Davidov, 2014](#)), d.h. jede Frage spiegelt für sich gesehen bspw. die „Einstellungen zum Mitarbeitergespräch“ bzw. eine Einstellung zum Mitarbeitergespräch in gewisser Weise wider.⁸²⁹ Daher ist davon auszugehen, dass die Items innerhalb der jeweiligen Skala eine hohe interne Konsistenz aufweisen müssen, um davon ausgehen zu können, dass die Items demselben Konstrukt zuzurechnen sind. Für alle in dieser Untersuchung verwendeten Skalen wurde daher eine Korrelationsprüfung mittels Cronbachs Alpha vorgenommen. Variable, die in der Antwortskala nicht die gleiche Richtung aufweisen, wurden umcodiert.⁸³⁰

Index „Informiertheit“ - 5 Items

Die genutzten Informationsquellen zum Thema Mitarbeitergespräche sind nicht als reflektive Indikatoren aufzufassen, sondern vielmehr additiv zu verstehen, weswegen der *INDEX Informiertheit*⁸³¹ das Konstrukt der Wahl ist und die interne Konsistenz zu vernachlässigen ist.⁸³² In den Index Informiertheit wurden folgende Fragen einbezogen:

Ich habe mich bereits anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert...

4.3 ... durch Bücher, Zeitschriften, Internet

4.4 ... Dienstvereinbarung

4.5 ... Leitfaden

4.7 ... sonstiges

⁸²⁹ Reflektive Indikatoren können i.d.R. gut in Skalen zusammengefasst werden, vgl. ebd. Im Ggs. dazu stehen formative Indikatoren, die jeweils für sich gesehen nur einen Teil der insgesamt zu messenden Größe ausmachen, und schließlich in einem Index zusammengefasst werden können. Skalen weisen dabei hohe interne Konsistenzen auf, Indizes erfordern aufgrund der Zusammenfassung und Abbildung mehrerer unterschiedlicher Aspekte keine hohen internen Konsistenzen, vgl. Latcheva und Davidov, 2014, 750.

⁸³⁰ Eine Übersicht über den verwendeten Index und die verwendeten Skalen einschließlich Angaben zur internen Konsistenz findet sich im Anhang.

⁸³¹ In SPSS „INDEX B Informiertheit 5 Items“.

⁸³² Vgl. dazu auch Einleitung (*Skalen und Indizes*). Da eine Beurteilung inhaltlicher Aspekte der zu einem Teil nicht bekannten Informationsquellen (bekannt: Dienstvereinbarung, Leitfaden, Seminarinhalte; nicht bekannt: herangezogene Literatur, Internetquellen) nicht möglich ist, ist das Heranziehen eines Durchschnittswerts im Rahmen eines Index* für diesen Fragenblock am ehesten indiziert.

4.8 Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt.⁸³³

Im Hinblick auf die Korrelationsanalysen wurde das Item „4.6 - Ich habe mich bereits anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert ... bei dem/der Vorgesetzten“ nicht in den Index Informiertheit hineingenommen, da dieses Item ggf. Aussagen über die Güte der Zusammenarbeit repräsentieren könnte. Insbesondere im Hinblick auf mögliche Zusammenhänge zwischen der Informiertheit und der Wahrnehmung eines bereits geführten Mitarbeitergesprächs (u.a. wie positiv wurde das MAG empfunden) könnten Einflüsse der Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (die gesondert geprüft werden), eine Rolle spielen.

Skala 1 - Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten - 4 Items

Die differenzierteren Fragen zur Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten enthalten wesentliche Aspekte des Verhältnisses zur Führungskraft wie *Anerkennung / Respekt* (5.6), *Respekt* einschließlich des *Gehört-Werdens* i.S. von „Voice“ (5.7),⁸³⁴ sowie *Vertrauen / Wohlwollen, Integrität* und *Rückhalt* (5.8 und 5.9) in vier unterschiedlichen Fragestellungen, die allgemein zentrale Kriterien der Qualität der Führungsbeziehung aus Sicht von Mitarbeitern/innen widerspiegeln.⁸³⁵

Da es aufgrund der organisationalen Neustrukturierung im Zuge der Gründung des KIT an einigen Stellen im Zeitraum der Einführung der Mitarbeitergespräche für Mitarbeiter/innen zu einem Wechsel bei den Vorgesetzten kam, wurden die Befragungsteilnehmer/innen im Fragebogen gebeten, im Falle eines aktuell zurückliegenden Vorgesetztenwechsels die für sie wichtigen Erfahrungen zur Zusammenarbeit mit direkten Vorgesetzten, die sie zuletzt gemacht haben, zu dokumentieren.⁸³⁶ Ziel war dabei, diejenigen Erfahrungen der Zusammenarbeit mit

⁸³³ Reliabilitäten (nachrichtlich) zu diesem Index siehe Anhang.

⁸³⁴ Das „Gehört-Werden“ im Sinne von „Voice“ lässt sich für dieses Item auch i.S. einer *nicht-instrumentellen Partizipation* auffassen (Mitsprache im Sinne von Angehört-Werden, ohne dass bekannt ist, ob die eingebrachten Punkte zu einer Änderung des Ergebnisses führen).

⁸³⁵ vgl. u.a. Wolfram & Mohr, 2004 (Aspekte: Respekt, Vertrauen, Zuneigung); auch bei Alberternst, 2003, ist der Aspekt Vertrauen zum Vorgesetzten wesentlich und umfasst dort die Komponenten, „wahrgenommenes Wohlwollen“ und „wahrgenommene Integrität“, neben der „wahrgenommenen Kompetenz“, vgl. Alberternst, 2003, 127f und 198. Da in dieser Befragung die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen im Vordergrund stehen, wurden die wesentlichen Aspekte in wenigen Fragen konzentriert.

⁸³⁶ Siehe Anhang: Der Fragenblock enthielt den Zusatz: „*Wenn es einen aktuellen Wechsel gab, treffen Sie bitte eine persönliche Einschätzung über die für Sie wichtigen Erfahrungen, die Sie zuletzt mit Ihren direkten Vorgesetzten gemacht haben“.

Vorgesetzten zu erfassen, die für die Befragten relevant sind und im Vordergrund stehen, so dass ein möglicher Einfluss auf persönliche Einstellungen messbar ist.

Daher wird diese zusammenfassende Skala *‘Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’* mit 4 Items in der Auswertung allgemein auf die „Erfahrungen“ der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten bezogen, da sich die Antworten zwar in sehr vielen Fällen - jedoch nicht in allen Fällen - auf den/die aktuelle/n Vorgesetzte/n beziehen.

„Der/Die Vorgesetzte* ...

5.6 ...lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat. *Anerkennung / Respekt*

5.7 ...schenkt dem, was ich sage, Beachtung. *Respekt / „Gehört-Werden“ / „Voice“⁸³⁴*

5.8 ...ist daran interessiert, dass es seinen Mitarbeitern/innen gut geht. *Vertrauen/ Zuneigung*

5.9 ...setzt sich für die Interessen der Mitarbeiter/ innen ein. *Vertrauen / Integrität/ Rückhalt⁸³⁷*

Die Antwortskala ist für alle Fragen 5-stufig und umfasst Antwortoptionen von „trifft voll zu“ (1) bis „trifft gar nicht zu“ (5). Die Skala „Erfahrungen zur Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ ist nach Reliabilitätsprüfung mit Cronbachs Alpha in den beiden Stichproben, ebenso wie in den Teil-Stichproben reliabel.⁸³⁸

Skala 2 - Motivation stabilisiert - 2 Items

Die beiden Fragen zur eigenen Einschätzung der aktuellen Motivation sowie zum Vergleich mit der bisherigen bzw. früheren Motivation werden in der Skala *‘Motivation stabilisiert’* zusammengefasst. Da die Antworten auf die erste Frage - zur aktuellen Motivation - möglicherweise von sozialer Erwünschtheit beeinflusst sein könnten, ist durch die zweite Frage, die einen Vergleich der aktuellen Motivation mit bereits zuvor erlebter Motivation beinhaltet, eine Nivellierung der Antworten möglich.⁸³⁹

„Meine Motivation ...

5.10 ... ist zur Zeit hoch.

5.11 ... war schon einmal höher. (umcodiert)“

⁸³⁷ In weiterem Sinn auch vgl. auch Dimension ‘Ermutigung’ bei Wolf & Mohr, 2004 und 2014 (‘Mein/e Vorgesetzte/r unterstützt mich gegenüber Außenstehenden’).

⁸³⁸ Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung vgl. Anhang: *Skalen und Indizes*.

⁸³⁹ Näheres zum Konstrukt ‘Motivation’ vgl. Abschnitt *‘Gliederung’*

Die Antwortskala ist für diese beiden Fragen ebenso 5-stufig und umfasst Antwortoptionen von „trifft voll zu“ (1) bis „trifft gar nicht zu“ (5). Die zweite Frage wurde aufgrund der inversen Antwortskala vor der Skalenbildung umcodiert. Die Prüfung der internen Konsistenz entfällt für diese Skala, da das Ziel der Skala die Nivellierung der sozial erwünschten Antworten der ersten Frage mittels der zweiten Frage ist. Die Antwortkonsistenz ist daher für die Verwendung der Skala nicht relevant.

Skala 3 - Zufriedenheit mit der Arbeitssituation - 20 Items

In der Skala ‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’ sind weitgehend Aspekte zusammengefasst, die die Arbeitszufriedenheit betreffen, mit Ausnahme der unmittelbaren Fragen zur Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten.⁸⁴⁰ Die Zusammenarbeit mit dem/den direkten Vorgesetzten ist gesondert in Skala 1 zusammengefasst.

Die Skala ‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’ umfasst insgesamt 20 Items, die Aspekte zur Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten, mit dem Arbeitsumfang, dem Betriebsklima und den Rahmenbedingungen an der untersuchten Einrichtung, zur Partizipation sowie zur Zusammenarbeit mit Kollegen/Kolleginnen und anderen/weiteren Vorgesetzten widerspiegeln. Dies sind weitgehend diejenigen Aspekte, die in Skalen zur Arbeitszufriedenheit standardmäßig mit unterschiedlichen Gewichtungen oder teilweise etwas abweichend Berücksichtigung finden.⁸⁴¹ Da die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten in Skala 1 gesondert zusammengefasst wird, wird die Skala mit „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ beschrieben. Eingang finden unter anderem die folgenden Fragen.

[Auszug] „Ich bin zufrieden mit ...

5.18 ... den Inhalten meiner Arbeit.

5.19 ... den momentanen Bedingungen⁸⁴² im KIT.

⁸⁴⁰ Nähere Erläuterungen dazu vgl. Abschnitt ‘[Gliederung](#)’.

⁸⁴¹ vgl. Wegge & van Dick, 2006, 14; Felfe & Six, 2006, 39; vgl. auch Abschnitt ‘[Gliederung](#)’. Fischer & Lück (1997 / 2014) gliedern in der Skala „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ vergleichbare Aspekte zu Arbeitsinhalten, Arbeitstempo, Vorgesetzten, Firma/Organisation, Bezahlung, Betriebsklima, Partizipation, etc. ein (GESIS Skalen). Diese seit 1972 weiterentwickelte Skala ‘SAZ’ (Skala Allgemeine Arbeitszufriedenheit) ist eine der grundlegenden Skalen im Bereich Arbeitszufriedenheit. Sie umfasst insgesamt 37 Items. In der vorliegenden Untersuchung wurde die Bezahlung aufgrund der per Tarifvertrag vorgegebenen einheitlichen Regelungen und der nicht gegebenen Relevanz für die Untersuchung nicht einbezogen. Um die Einflüsse der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten getrennt auswerten zu können, flossen diese in Skala 1.

⁸⁴² Diese Differenzierung zwischen den ‘momentanen Bedingungen’ und den Bedingungen ‘allgemein’ fand statt, da sich das KIT zu dieser Zeit kurz nach dem Zusammenschluss zwischen der ehem. Universität Karlsruhe (TH)

5.20 ... den Bedingungen im KIT allgemein.⁸⁴²

5.21... dem Betriebsklima in der Abteilung.

5.22 ... dem Betriebsklima im KIT insgesamt.

5.23 ... meinen Weiterbildungsmöglichkeiten.

5.24 ... meinem Arbeitsleben insgesamt. (...)“

[...]

Eine vollständige Liste der in die Skala einbezogenen Fragen findet sich im Anhang. Die Antwortskala ist für die einbezogenen Items ebenso 5-stufig und umfasst Antwortoptionen von „trifft voll zu“ (1) bis „trifft gar nicht zu“ (5).

Skala 3 (a) - Ergänzung: Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

Nachdem sich in den ersten Analysen zahlreiche bedeutsame Korrelationen zwischen der Skala ‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’ und anderen Variablen gezeigt haben, wurde die relativ breit gefächerte Skala „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ zunächst probeweise und schließlich zur Einrichtung von Subskalen einer Multidimensionsanalyse unterzogen (Test auf Mehrdimensionalität). Dies auch unter dem Gesichtspunkt, dass es sich um eine relativ große Skala mit verschiedenen Aspekten handelt. Die Multidimensionsanalyse wurde mit 2 bis 5 Dimensionen für beide Untersuchungen durchgeführt.⁸⁴³

Nach einer inhaltlichen Beurteilung der rechnerischen Zuordnung der Items zu verschiedenen Dimensionen ergibt sich die beste Passung für 5 Dimensionen. Interessant ist, dass die erste Dimension sich bei beiden Befragungen B1 und B2 aus den gleichen Items zusammensetzt und die weiteren Dimensionen für beide Befragungen sehr klare Übereinstimmungen in den Items aufweisen. Ebenso interessant ist, dass es klar erkennbare inhaltliche Zusammenhänge innerhalb der rechnerischen Dimensionen gibt. Dennoch ist auch erkennbar, dass die Dimensionen eine rein rechnerische Dimension abbilden, denn wenige Items sind rechnerisch einer Dimension zugeordnet, jedoch inhaltlich nicht eindeutig oder gar nicht in die Dimension integrierbar. Insgesamt wurde bei der Entscheidung für die Einrichtung von Subskalen der

und dem ehem. Forschungszentrum Karlsruhe GmbH noch in einer Neugestaltungsphase befand, die zum Befragungszeitpunkt möglicherweise eine andere Einschätzung der Mitarbeiter/innen mit sich bringt, als die Mitarbeiter/innen sie ‘allgemein’ oder über einen vermutet längeren Zeitraum sehen.

⁸⁴³ Dabei werden in SPSS die Ergebnisse für Einteilungen in 2, 3, 4 und 5 Dimensionen ausgegeben. Dabei ist festzustellen, dass keine Dimensionsaufgliederung (2, 3, 4 oder 5 Dimensionen) ein völlig klares Ergebnis hervorbringt, da mit jeder Variante einzelne Items entweder zwei Dimensionen gut zuzuordnen wären, oder Variablen ‘auf der Strecke bleiben’, die in keine Dimension passabel integrierbar sind. Da SPSS die Dimensionen rein rechnerisch prüft, ist letztlich eine Beurteilung und Auswahl nach inhaltlichen Kriterien unerlässlich.

Skala „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ schließlich eine möglichst optimale Lösung zwischen den Dimensionen, inhaltlichen Kriterien und der Frage der internen Konsistenz der Subskalen gewählt.

Im Ergebnis stehen 5 Dimensionen, die sich mit 4 Subskalen und 1 Sub-Item mit jeweils einer sehr hohen internen Konsistenz inhaltlich sowie rechnerisch sehr gut voneinander abgrenzen lassen.

Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 `Kollegiale Zusammenarbeit´-(AZ 1) – 3 Items

- 5.3 Die Zusammenarbeit mit anderen Vorgesetzten ist gut.
- 5.4 Die Zusammenarbeit mit Kollegen/innen ist gut.
- 5.21 Ich bin zufrieden mit dem Betriebsklima in der Abteilung.

Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 `Arbeitsinhalte und Perspektiven´ (AZ 2) - 7 Items

- 5.18 Ich bin zufrieden mit... den Inhalten meiner Arbeit.
- 5.23 Ich bin zufrieden mit... meinen Weiterbildungsmöglichkeiten.
- 5.26 Meine Arbeit... fordert mich inhaltlich genau angemessen heraus.
- 5.27 Meine Arbeit... fordert mich inhaltlich zu wenig heraus. (UC-Variable / umcodiert)
- 5.29 Meine Arbeit... ist meistens abwechslungsreich.
- 5.30 Ich würde mir wünschen... auch mal wieder etwas neues / anderes zu machen. (UC-Variable / umcodiert)
- 5.31 Ich würde mir wünschen... inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen. (UC-Variable / umcodiert)

Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 `Unternehmen/ Organisation´ (AZ 3)- 3 Items

Ich bin zufrieden mit...

- 5.19 ... den momentanen Bedingungen im KIT.
- 5.20 ... den Bedingungen im KIT allgemein.
- 5.22 ... dem Betriebsklima im KIT insgesamt.

Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 `Partizipation´ (AZ 4) - 1 Item

5.17 Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden.

Subskala / Zufriedenheitsdimension 5 `Arbeitsbelastung` (AZ 5) - 2 Items

5.25 Meine Arbeit... lässt sich in der Zeit, die dafür zur Verfügung steht, gut erledigen.

5.32 Ich würde mir wünschen... manchmal etwas weniger Arbeitsbelastung zu haben.

(UC-Variable / umcodiert)

Nicht berücksichtigt blieben folgende Items:

5.24 Ich bin zufrieden... mit meinem Arbeitsleben insgesamt.

5.28 Meine Arbeit... kann ich mir zeitlich selbst einteilen.

5.33 Ich würde mir wünschen... meine Verbesserungsvorschläge mehr einbringen zu können. (UC-Variable / umcodiert)⁸⁴⁴

5.34 Ich schätze... die Arbeitszufriedenheit hier insgesamt als hoch ein.

Skala 4 - Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch - 3 Items

Um die Wahrnehmung - im Sinne dessen, wie bereits vergangene Mitarbeitergespräche empfunden wurden - und Zufriedenheit von Mitarbeitergesprächen nicht nur in einzelnen Facetten, sondern etwas weitergehend in die Auswertung einfließen lassen zu können, wird eine Skala mit denjenigen 3 Items eingerichtet, die darüber Auskunft geben, wie bereits geführte Mitarbeitergespräche empfunden wurden, bzw. ob Dinge, die den Befragten wichtig sind, eingebracht werden konnten. Dies sind die Items

„Das/die Mitarbeitergespräch/e ...

6.4 ... habe ich als positiv empfunden.

6.5 ... habe ich als weiterbringend empfunden.

6.6 Dinge, die mir wichtig sind, konnten angesprochen werden.“

Da die Skala `Wahrnehmung und Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen`⁸⁴⁵ in Fragestellungen einbezogen wird, die einen Zusammenhang

⁸⁴⁴ Dieses Items konnte trotz inhaltlicher Passung insbes. mit dem Item `5.17 Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden` nicht klar in eine Subskala integriert werden.

⁸⁴⁵ In SPSS trägt die Skala den Namen „Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]“ bzw. „Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]“. Vgl. nachfolgende Erläuterungen im Text.

bspw. mit einer Teilnahme am angebotenen Einführungsseminar oder die eigene Information durch Dienstvereinbarung, Leitfaden etc. überprüfen, fließen nur die Werte derjenigen Befragten ein, die bereits ein MAG mit dem/der jetzigen Vorgesetzten geführt haben.⁸⁴⁶ Dieser Aspekt ist für die Korrelationen von Bedeutung, denn bei den Befragten, die bspw. früher oder in einem anderen Unternehmen ein MAG geführt haben, sind bspw. die Zusammenarbeit mit dem jetzigen Vorgesetzten, die aktuellen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten, ebenso wie die Information durch Leitfaden oder Dienstvereinbarung nicht mehr von Belang.

Bei den Skalen beider Befragungen ergibt sich, dass die interne Konsistenz noch geringfügig besser würde, wenn das Item „Dinge, die mir wichtig sind, konnten angesprochen werden“ herausgenommen würde. Da dieses Item jedoch wesentlich ist, gibt die Skala trotz der sehr geringfügig geringeren Reliabilität mit diesem Item bessere Auskunft über die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen. Die Reliabilitäten sind dennoch mit ,911 (B1) und ,882 (B2) für die Skala hoch und damit absolut annehmbar. Näheres zur Skalenstatistik ist dem Anhang zu entnehmen.

Skala 5 - Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen - 18 Items

In der Skala *‘Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen’* sind alle Items zusammengefasst, die die Einstellungen der Befragungsteilnehmer/innen zu Mitarbeitergesprächen repräsentieren. Dies sind im Wesentlichen die Fragen des Abschnitts 6 des Fragebogens (6.13 bis 6.16 und 6.19 bis 6.32) der beiden Befragungen B1 und B2. Auch hier ergeben sich hohe Reliabilitäten.

Die Antwortskala ist auch für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen jeweils 5-stufig und umfasst die Antwortoptionen von „trifft voll zu“ (1) bis „trifft gar nicht zu“ (5). Die Skala ist in den 2 Stichproben und in den beiden Teil-Stichproben reliabel ($>0,96$, im Einzelnen vgl. Anhang). Einbezogen wurden u.a. folgende Items:

Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auswirken könnten....

6.13 ... auf die Zusammenarbeit mit meinem/meiner Vorgesetzten.

6.14 ... auf die Zusammenarbeit mit einem/einer Vorgesetzten generell.

6.15 ... auf die Zusammenarbeit in der Abteilung.

⁸⁴⁶ Dazu wurden gesonderte Variable eingerichtet, die ausschließlich die Werte derjenigen Antwortbögen enthalten, die ein MAG mit dem/der jetzigen Vorgesetzten bejaht haben.

6.16 ... auf meine eigene Arbeit.

Ich bin der Auffassung, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen/ beitragen könnten...

6.19... gegenseitige Erwartungen zwischen Führungsverantwortlichen u. Mitarbeitern/innen besser zu klären und aufeinander abzustimmen.

6.20 ... Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche besser abzustimmen.

6.21 ... Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich besser zu klären und abzustimmen.

6.22 ... die Kommunikation zu verbessern.

6.23 ... die Planungen allgemein zu verbessern.

[...]

Ich denke, dass Mitarbeitergespräche...

6.25 ... die Klarheit der Aufgaben verbessern können.

[...]

Eine vollständige Zusammenstellung der einbezogenen Items findet sich auch für diese Skala im Anhang.

Skala 6 - Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung

Die Skala umfasst die insgesamt 4 Items zu den Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen und standardisierten Leistungskriterien aus dem Abschnitt 7 des Fragenkatalogs der beiden Befragungen B1 und B2, ebenso mit einer jeweils 5-stufigen Antwortskala mit den Antwortoptionen von „trifft voll zu“ (1) bis „trifft gar nicht zu“ (5).

Die Skala *‘Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung’* ist ebenso in beiden Stichproben und in den Teil-Stichproben reliabel (0,835 bis 0,919). Einbezogen wurden die Items (s.a. Anhang):

Ich denke, dass formalisierte einheitliche Leistungskriterien...

7.1 ... gut sind, um zumindest eine einheitliche Grundlage der Beurteilung zu haben.

7.2 ... zu einer gerechteren Beurteilung führen können.

Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...

7.3 ... es ermöglicht, die individuellen Stärken festzustellen.

7.4 ... es ermöglicht, genau die richtigen individuellen Bereiche zu entdecken, in denen man sich noch weiterentwickeln kann.

Gliederung

Deskriptive Statistik und Darstellung der Ergebnisse

Das Interesse hinsichtlich der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und zu einer formalisierten Leistungsrückmeldung liegt zunächst in einer Ermittlung der deskriptiven Ergebnisse der Untersuchung und deren Zusammenfassung. Im Abschnitt [Deskriptive Statistik – Ergebnisse der Befragungen](#) werden daher die Ergebnisse zu den einzelnen Frageblöcken und schließlich zu den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung summarisch ausgewertet und dargestellt. Dabei fließen folgende Themen in die Darstellung ein:

- Demographische Variable und Struktur der Stichproben
- Seminarteilnahme und Informiertheit zu Mitarbeitergesprächen
- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/innen
- Motivation [Exkurs]
- Zufriedenheit mit der Arbeitssituation⁸⁴⁷
- Mitarbeitergespräche: Einführung und Teilnahme an Mitarbeitergesprächen, Wahrnehmung / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen
- Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen
- Einstellungen zu einer formalisierten Leistungsrückmeldung.

In der deskriptiven Darstellung der Antworten aus den beiden Befragungen werden die wesentlichen Ergebnisse zur Nutzung des Seminar- und Informationsangebots zum Instrument Mitarbeitergespräche, zur Teilnahme an Mitarbeitergesprächen und zur Wahrnehmung von - und Zufriedenheit mit – Mitarbeitergesprächen, sowie zu den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer formalisierten Leistungsrückmeldung enthalten sein, die einen quantitativen Überblick über die Akzeptanz des Instruments Mitarbeitergespräche erlauben.

⁸⁴⁷ In die „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ fließen sodann auch weitere Variable zur Zusammenarbeit wie bspw. die Zusammenarbeit mit Kollegen/innen ein. Erläuterungen vgl.

Korrelative Analyse im Anschluss an bisherige Forschungsergebnisse

Aus der Gesamtbetrachtung der Forschungslage zum Thema lässt sich darüberhinausgehend davon ausgehen, dass verschiedene Einflussfaktoren die 'Wahrnehmung von Mitarbeitergesprächen / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen', die 'wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen'⁸⁴⁸, die 'Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen' und die 'Einstellungen zu einer formalisierten oder standardisierten Leistungsrückmeldung' beeinflussen.

In diesem Abschnitt werden daher nach Prüfung möglicher

- (i) Einflüsse der demographischen Variablen

insbesondere Zusammenhänge analysiert, die sich im Anschluss an den Forschungsstand zum Thema Mitarbeitergespräche ergeben. In die Zusammenhangsanalyse fließen als unabhängige Variable daher ein:

- (ii) Teilnahme am Einführungsseminar und Informiertheit zu Mitarbeitergesprächen
- (iii) Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten / Beziehung zur Führungskraft (Item), sowie Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Skala)
- (iv) Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (Skala), sowie Subskalen der Arbeitszufriedenheit
- (v) Teilnahme an bereits geführten Mitarbeitergesprächen

Diese einzubeziehenden Themenfelder sind jeweils mit einem Set verschiedener Variablen in den Fragebogen eingeflossen. Neben der Einzelbetrachtung einiger zentraler Items werden für die Zusammenhangsanalyse die eingerichteten Skalen herangezogen. Dies erlaubt zum einen die Nivellierung sog. 'Ausreißer', zum anderen auch ein über die Einzelauswertung hinausgehendes Gesamtbild.

Ebenso wird bei den abhängigen Variablen bzw. Zielvariablen verfahren, auch hier werden einzelne zentrale Variable einfließen, sowie die aufgestellten Skalen, deren Reliabilität zuvor überprüft wurde.

Als abhängige bzw. zu erklärende Variablen fließen daher ein:

⁸⁴⁸ Als Item ergänzend einbezogen.

- Wahrnehmung / Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen (Skala)
- Wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen (Item)
- Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala) und
- Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung (Skala)
- Die Auffassung der Befragungsteilnehmer/innen, ob standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können (Item).

Im folgenden Abschnitt werden die dargestellten Gliederungspunkte auf die bisherige Forschung bezogen. Die einzelnen Zusammenhänge werden in Hypothesen formuliert und später jeweils mit den entsprechenden statistischen Verfahren überprüft. Im Anschluss erfolgt eine Einbindung in differenzierte Regressionsanalysen.

Anschluss an die bisherige Forschung und Hypothesenformulierung

(i) Demographische Variable - Ausschluss demographischer Einflüsse

Im deskriptiven Teil findet sich bereits eine Zusammenfassung zur Struktur der Stichproben, die demographische Variable wie Lebensalter, Dauer der Organisationszugehörigkeit, Geschlecht oder Bildungsgrad summarisch dargestellt. Damit können bereits erste strukturelle Auffälligkeiten der Stichproben ermittelt werden, die geeignet sein könnten, die Ergebnisse zu verzerren.

Ergänzend dazu werden im Teil *Zusammenhangsanalysen* mögliche Korrelationen zwischen verschiedenen demographischen Variablen und einigen zentralen Variablen ermittelt, um mögliche Einflüsse auf die spätere Auswertung zu ermitteln.

(ii) Seminarteilnahme und Informiertheit zu Mitarbeitergesprächen

Im Forschungsfeld zum Thema Mitarbeitergespräche führen verschiedene Untersuchungen zu der Annahme, dass die Information zu Mitarbeitergesprächen, sowie die Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch einschließlich der Informiertheit durch Leitfäden, begleitende Unterlagen oder Seminarteilnahme sich mittelbar positiv auf das Gespräch, die Zufriedenheit mit dem Gespräch, die wahrgenommene Nützlichkeit und die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen auswirken (Burke et al., 1978; Anderson & Barnett, 1987; Alberternst, 2003; König & Rehling, 2006; Leipold, 2011).⁸⁴⁹ Die Ergebnisse stehen jeweils im Kontext

⁸⁴⁹ Literatur und nähere Ausführungen vgl. [Teil 1](#).

unterschiedlich konzipierter Forschungen und Fragestellungen und enthalten spezifische Einzelergebnisse und Zusammenhänge, die im theoretischen Teil im Einzelnen dargelegt sind.

So wurde u.a. gezeigt, dass die Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch dazu führt, dass Mitarbeiter/innen sich stärker in das Gespräch einbringen (Burke et al., 1978; Anderson & Barnett, 1987; Alberternst, 2003) und dies auch positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch hat (Alberternst, 2003). König & Rehling (2006) können zeigen, dass Mitarbeiter/innen, die sich auf das Gespräch vorbereiten, nach den Mitarbeitergesprächen positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen entwickeln.⁸⁵⁰ Ferner kann Leipold (2011) zeigen, dass Mitarbeiter/innen umso zufriedener mit den Mitarbeitergesprächen waren, desto mehr Empfehlungen aus dem Leitfaden eingehalten wurden.⁸⁵¹ In beiden Untersuchungen standen ebenso Leitfäden zur Vorbereitung zur Verfügung.

Die Aspekte zum Thema Information und Vorbereitung fließen in dieser Untersuchung über die Seminarteilnahme und die Informiertheit im Sinne der jeweils selbständigen Heranziehung und Nutzung von Informationsquellen - einschließlich Dienstvereinbarung und Leitfaden - ein.⁸⁵² Der Index „Informiertheit“, der sich auf verschiedene Informationsquellen bezieht und mit der Frage startet „Ich habe mich anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert...“ unter Nennung der verschiedenen möglichen Informationsquellen (s. Anhang), fasst die Informationsquellen zusammen und spiegelt in diesem Sinne eine selbständige aktive Informationsbeschaffung wider, wie sie auch die Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch verlangt. Dieser Aspekt ist nicht zu vernachlässigen, da auch bei den oben genannten Untersuchungen erkennbar wurde, dass die eigene Aktivität der Mitarbeiter/innen, sich vorzubereiten und in das Gespräch einzubringen, als ein bedeutsamer Faktor erschien (u.a. Burke et al., 1978; Alberternst, 2003).

In die zu prüfenden Hypothesen der vorliegenden Untersuchung werden daher zum einen die *Teilnahme am Einführungsseminar*, sowie die *Teilnahme an 'irgendeinem Seminar' (dem Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche)* und zum anderen der Index „Informiertheit“ mit den Fragen zur eigenen Information durch Dienstvereinbarung, Leitfaden und weitere Informationsquellen zum Thema

⁸⁵⁰ vgl. König & Rehling, 2006, 58f.

⁸⁵¹ vgl. Leipold, 2011, 19f.

⁸⁵² Der Aspekt der konkreten Vorbereitung auf ein konkretes Mitarbeitergespräch wird in dieser Untersuchung - mit dem Schwerpunkt „Einstellungen“ - nicht erhoben.

Mitarbeitergespräche aufgenommen, einschließlich des Items „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“. Damit wäre schließlich zu ermitteln, ob sich Zusammenhänge ergeben zwischen der

(iii)

- a. Seminarteilnahme und der Wahrnehmung / Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen,
- b. Seminarteilnahme und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, sowie der
- c. Informiertheit (Index)⁸⁵³ und der *Wahrnehmung/Zufriedenheit*, sowie der *wahrgenommenen Nützlichkeit* bereits geführter Mitarbeitergespräche, sowie zwischen der
- d. Informiertheit (Index) und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen oder einer Leistungsrückmeldung.

Insoweit es bei den abhängigen Variablen (a) darum geht, ob bspw. ein geführtes Mitarbeitergespräch positiv empfunden wurde, werden in die entsprechenden Hypothesen (H1, H3) ausschließlich diejenigen Antworten einbezogen, die angeben, bereits ein Mitarbeitergespräch mit dem jetzigen Vorgesetzten geführt zu haben: Bei den verbleibenden Antwortoptionen („früher/vor längerer Zeit“ oder „in einem anderen Unternehmen“) kann nicht davon ausgegangen werden, dass das Einführungsseminar oder ein anderes besuchtes Seminar *vor* dem Mitarbeitergespräch lag.⁸⁵⁴ Da es in den weiteren Hypothesen um die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen geht, die - bei positiver Antwort im selben Fragebogen - in jedem Fall *nach* der Seminarteilnahme erfragt wurden, wird diese Einschränkung in den weiteren Hypothesen nicht vorgenommen.

Im Einzelnen werden für diesen Abschnitt daher folgende Hypothesen formuliert und getestet:

⁸⁵³ Der Index umfasst die Informiertheit mittels Leitfaden oder Dienstvereinbarung oder weiterer Informationsquellen, sowie die eigene Einschätzung des Informationsstands („Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“), vgl. Abschnitt *Einrichtung von Indizes und Skalen*. In SPSS „INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN“.

⁸⁵⁴ Die Antwortoptionen zur Frage „Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch...“ (B1) bzw. „Ich hatte bereits ein oder mehrere Mitarbeitergespräche ...“ (B2) lauteten

6.1 ... mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten. Ja - Nein - weiß nicht

6.2 ... früher/vor längerer Zeit. Ja - Nein - weiß nicht

6.3 ... in einem anderen Unternehmen. Ja - Nein - weiß nicht

Daher kann bei den Optionen 6.2 und 6.3 nicht davon ausgegangen werden, dass das Einführungsseminar vor dem Mitarbeitergespräch lag.

Hypothese 1

H1: Befragte, die an dem angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, und bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben, haben die bereits geführten Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht positiver empfunden und beurteilen damit die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt günstiger (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).

H1₀: Die Teilnahme an dem angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche weist keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

Hypothese 2

H2: Befragte, die an dem angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, haben positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H2₀: Befragte, die an dem angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, haben durchschnittlich die gleichen Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, wie die übrigen Befragten.

Hypothese 3

H3: Befragte, die an ‘irgendeinem’ Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche (am Einführungsseminar oder einem anderen Seminar) teilgenommen haben, und bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben, haben die bereits geführten Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht positiver empfunden und beurteilen damit die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt günstiger (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).

H3₀: Die Teilnahme an ‘irgendeinem’ Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche weist keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

Hypothese 4

H4: Befragte, die an ‘irgendeinem’ Seminar zum Thema zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, haben positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H4₀: Befragte, die an ‘irgendeinem’ Seminar zum Thema zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, haben durchschnittlich keine abweichenden Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, gegenüber den übrigen Befragten.

Hypothesengruppe 5

H5.1: Je stärker bzw. je mehr sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“)⁸⁵⁵, desto positiver wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht empfunden, demnach, desto günstiger beurteilen die Befragten die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).

H5.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und der Frage, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

H5.2: Je stärker bzw. je mehr sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“), desto nützlicher wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche empfunden (Item)⁸⁵⁶.

H5.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und der wahrgenommenen Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen.

⁸⁵⁵ In SPSS „INDEX B Informiertheit – 5 Items“.

⁸⁵⁶ Item „Das MAG habe ich als weiterbringend empfunden“. Einbezogen wurden auch in diese Hypothese nur diejenigen Befragten, die bereits ein Mitarbeitergespräch mit dem/der jetzigen Vorgesetzten geführt haben.

Hypothesengruppe 6 - H6.1 bis H6.3

H6.1: Je stärker* sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“), desto positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala) haben sie.

H6.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

H6.2: Je stärker* sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“), desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H6.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

H6.3: Je stärker* sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“), desto eher sind die Befragten der Auffassung, dass standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können (Item).

H6.3₀: Die Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und der Auffassung, dass standardisierte/ formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können.

(iii) Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten / Beziehung zur Führungskraft

Ein in den bisherigen Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche sehr vielfältig untersuchter Aspekt ist die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sowie in einigen Untersuchungen auch das Führungsverhalten. Es scheint naheliegend und kann als ausreichend wissenschaftlich belegt angesehen werden, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in das Mitarbeitergespräch, dessen Ergebnisse, die Zufriedenheit mit dem Gespräch und den wahrgenommenen Nutzen von Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen maßgeblich beeinflussen (Nathan, Mohrman & Milliman, 1991; Bradley & Ashkanasy, 2001; Gioia & Longenecker, 1994; Alberterst, 2003; sowie Woschée, 2012), sich auf die Wahrnehmung der

Mitsprachemöglichkeiten auswirkt (Meinecke et al. 2017), und im weiteren auch die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch (Alberternst & Moser, 2007) ebenso wie die Einstellungen zu einer Leistungsbeurteilung beeinflussen könnten. Eine ausführliche Darstellung zu den differenzierten Aspekten dieser Ergebnisse findet sich im theoretischen Teil. Die `Einstellungen` zu Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen nehmen dabei in den bisherigen Forschungen einen geringeren Teil ein.

Zunächst wird daher untersucht, ob die *Beziehung zur Führungskraft*, gemessen in der Frage „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut“ (Item), die

(iii) (1)

- (a) Wahrnehmung / Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen (Skala)
- (b) Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche (Item)
- (c) die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala),
- (d) die Einstellungen zu einer standardisierten bzw. formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala),
- (e) sowie die wahrgenommene Gerechtigkeit von formalisierten Leistungskriterien (Item)

beeinflussen. Dabei wird die Beziehung zur Führungskraft allein an dem Item „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut“ gemessen. Diese Einschätzung der Befragten ist eine Gesamteinschätzung, die Einzelheiten des Verhaltens der Führungskraft nicht berücksichtigt. Es ist bei diesem Item durchaus möglich, dass Gesichtspunkte der sozialen Erwünschtheit in die Beantwortung einfließen, da es individuell ebenso wie im organisationalen Kontext wünschenswert ist, eine gute Beziehung zum/zur Vorgesetzten zu haben.

Um einen Vergleich des Einflusses der *wahrgenommenen Güte der Zusammenarbeit insgesamt* (Item) im Sinne einer unmittelbaren Bewertung der Zusammenarbeit mit der Summe verschiedener Verhaltenskriterien der Führungskraft, zusammengefasst in der Skala `Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten` (Skala),⁸⁵⁷ zu ermöglichen, wird auch die Skala auf die interessierenden abhängigen Variablen bezogen.

Daher ist ebenso Gegenstand der Untersuchung: Der Einfluss der `Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten` (Skala) auf die

⁸⁵⁷ Die Skala berücksichtigt verschiedene Aspekte der Führungsbeziehung wie die Dimensionen *Anerkennung / Respekt*, das *Gehört-Werden i.S. von „Voice“*, sowie *Vertrauen / Wohlwollen*, *Integrität* und *Rückhalt*, vgl. Abschnitt *Einrichtung von Indizes und Skalen* in 1.3 sowie Anhang.

(iii) (2)

- (a) Wahrnehmung/Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen (Skala)
- (b) Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche (Item)
- (c) die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala),
- (d) die Einstellungen zu einer standardisierten bzw. formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala),
- (e) sowie die wahrgenommene Gerechtigkeit von formalisierten Leistungskriterien (Item).

Im Einzelnen werden für diesen Abschnitt daher folgende Hypothesen formuliert und getestet:

Hypothesengruppe 7

H7.1: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (unter denjenigen, die bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben), desto positiver wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht empfunden, demnach, desto günstiger beurteilen die Befragten die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).

H7.1₀: Die Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten weist keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

H7.2: Je positiver die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Skala) (unter denjenigen, die bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben), desto positiver wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht empfunden, demnach, desto günstiger beurteilen die Befragten die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).

H7.2₀: Die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten weisen keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

H7.3: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (unter denjenigen, die bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben), desto

nützlicher wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche empfunden (Item)⁸⁵⁸.

H7.3₀: Die Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten weist keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche als nützlicher beurteilt werden.

H7.4: Je positiver die Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Skala) (unter denjenigen, die bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben), desto nützlicher wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche empfunden (Item)⁹⁹⁹.

H7.4₀: Die Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten weisen keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche als nützlicher beurteilt werden.

Hypothesengruppe 8 – H8.1 bis H8.3

H8.1: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten, desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H8.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

H8.2: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten, desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H8.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

⁸⁵⁸ AV Item „Das MAG habe ich als weiterbringend empfunden“. Einbezogen wurden auch in die beiden Hypothesen 7.3 und 7.4 nur diejenigen Befragten, die bereits ein Mitarbeitergespräch mit dem/der jetzigen Vorgesetzten geführt haben.

H8.3: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten, desto eher sind die Befragten der Auffassung, dass standardisierte/ formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können (Item).

H8.3₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und der Auffassung, dass standardisierte Leistungskriterien zu mehr Gerechtigkeit führen.

Hypothesengruppe 9 – H9.1 bis H9.3

H9.1: Je positiver die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (Skala), desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H9.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

H9.2: Je positiver die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (Skala), desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H9.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

Davon unabhängig wird wiederum ein möglicher Zusammenhang mit Item 7.2 gesondert getestet.

H9.3: Je positiver die Erfahrungen der mit Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (Skala), desto eher sind die Befragten der Auffassung, dass standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können (Item).

H9.3₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und der Auffassung, dass standardisierte Leistungskriterien zu mehr Gerechtigkeit führen.

Im Fragenabschnitt zur Zusammenarbeit finden sich darüber hinaus Fragen zur Zusammenarbeit mit weiteren Vorgesetzten (bspw. nächsthöheren Vorgesetzten) sowie Fragen zur Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen. Diese Fragen werden in den Kontext des Arbeitsumfelds/der Arbeitssituation gesetzt und fließen in die Skala zur *Zufriedenheit mit der Arbeitssituation* ein.⁸⁵⁹

(iv) Motivation

Motivation ist ein Konstrukt, das seit Jahrzehnten in zahlreichen Theorien beschrieben und in sehr verschiedenen Forschungskontexten differenziert empirisch erforscht wird.⁸⁶⁰ Traditionell wird 'Motivation' allgemein als die „Gesamtheit der intrapsychischen Beweggründe, (...) die Richtung, Intensität und Ausdauer von Handlungen bestimmen“⁸⁶¹ definiert.⁸⁶²

Gegenstand der Betrachtungen ist in den gängigen Theorien insbesondere die Genese von Motivation aus angeborenen oder erlernten Motiven und Bedürfnissen (Inhaltstheorien) und/oder aus situationalen Gegebenheiten, die auf die Abwägung und Ausführung von Handlungsalternativen unter Berücksichtigung des zu erwartenden Nutzens oder eines zu erreichenden Zieles gerichtet sind (Prozesstheorien), wobei bei letzteren der individuell zugemessene Wert und die Folgen eines Ziels ebenso eine Rolle spielen. Die vielfältigen Ergebnisse aus der empirischen Forschung (zusammenfassend bspw. bei [Latham & Pinder, 2005](#)) lassen vermuten, dass es sich um ein komplexes Zusammenspiel einer ganzen Reihe von persönlichkeitsbezogenen, inhaltsbezogenen sowie kontext- und situationsbezogenen Faktoren handelt.⁸⁶³

⁸⁵⁹ vgl. Abschnitt '[Einrichtung von Indizes und Skalen](#)'/[Skala 3 - Zufriedenheit mit der Arbeitssituation - 20 Items](#).

⁸⁶⁰ Näheres zu den Motivationstheorien und Erkenntnissen vgl. u.a. Krisor & Rowold, 2015, 123ff; Holtbrügge, 2007, 13ff; Neuberger, 2002, 533ff; Nerdinger, 2006, 385ff.

⁸⁶¹ Neuberger, 2002, 533. Zur 'Qualität' als weiterem vierten Gesichtspunkt bei Neuberger, 2002, ebd., vgl. auch Fußnote [861](#).

⁸⁶² vgl. Nerdinger, 2006, 386, sowie Neuberger, 2002, 533.

⁸⁶³ vgl. Latham & Pinder, 2005, 487ff. Latham & Pinder (2005) stellen zusammenfassend die Ergebnisse zahlreicher verschieden ausgerichteter Forschungen zum Einfluss von Bedürfnissen ('needs'), Persönlichkeitszügen ('traits') und Werten ('values') auf die Motivation vor, mit dem Ergebnis, dass zu allen drei der genannten intrapersonalen Faktoren zahlreiche Studien vorliegen, die Einflüsse zeigen können, vgl. Latham & Pinder, 2005, 487ff. Zu diesen Forschungen zum Einfluss von Bedürfnissen ('needs') kommen sie zu dem Schluss, dass Bedürfnisse jedoch kaum Aufschluss über interindividuelle Unterschiede liefern und weniger erklären können, warum Personen in

Unterschieden wird zwischen intrinsischer Motivation und extrinsischer Motivation. Dabei wird intrinsische Motivation als eine aus der Person heraus allein auf die auszuführende Tätigkeit oder deren Ergebnisse gerichtete Motivation verstanden und extrinsische Motivation als eine durch außerhalb der Tätigkeit liegende Einflussfaktoren - bspw. durch Anreize oder Belohnungen - erzeugte Motivation. Diese Abgrenzung scheint nicht immer einfach insofern mitunter gezeigt werden kann, dass extrinsische Anreize die intrinsische Motivation (günstig oder ungünstig) beeinflussen können⁸⁶⁴ und es ferner auch Hinweise darauf gibt, dass Personen aufgrund ihrer Persönlichkeit mehr intrinsisch oder extrinsisch motiviert oder motivierbar zu sein scheinen,⁸⁶⁵ sowie in experimentellen Studien eine generelle Tendenz besteht, dass Tätigkeiten, je länger sich Personen diesen widmen, mit der Zeit mit größerer intrinsischer Motivation ausgeführt werden⁸⁶⁶ und Menschen auch insgesamt tendenziell im Laufe der Entwicklung und damit auch der Entfaltung des selbstbestimmten Handelns mehr intrinsisch motiviert handeln.⁸⁶⁷

Daneben war in den letzten Jahrzehnten auch immer wieder Forschungsgegenstand, inwieweit äußere - extrinsische - Faktoren wie Anreize, Belohnungen und auch situative Bedingungen die Motivation und die daraus folgenden Handlungen beeinflussen oder sogar unterminieren. Deci & Ryan⁸⁶⁸ kommen zu dem Schluss, dass jede konkrete erwartete Belohnung oder Bedrohung, einschließlich Termindruck, Anweisungen oder Konkurrenzdruck intrinsische Motivation vermindert.⁸⁶⁹ Gerade im Kontext der Arbeitswelt kann letzteres für die Motivation und Leistungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Bedeutung

spezifischen Situationen spezifische Handlungen ausführen, um zu einem bestimmten Ergebnis zu kommen, vgl. ebd. 488. Die Bedeutung der Persönlichkeit für die Vorhersage, das Verständnis und den Einfluss auf Entscheidungen und Leistung konnte in der Summe jedoch gezeigt werden, ebenso wie der Einfluss von Charakteristika des Arbeitsumfelds als Mediatoren oder Moderatoren dieses Einflusses, vgl. ebd. 490. Persönliche Werte scheinen letztendlich über Ziele zu wirken, welche Personen dazu aktivieren, sich einer Thematik zu widmen und Informationen dazu zu beschaffen, vgl. ebd. 491. Latham & Pinder referieren ebenso zahlreiche Studien zum Einfluss von Kontextfaktoren auf die Motivation und andere motivationsbezogene Variable. Kontextfaktoren sind dabei u.a. kulturelle Faktoren, Job-Design-Charakteristika, das Zusammenspiel zwischen Person und Kontext, vgl. Latham & Pinder, 2005, 491ff. Weitere Faktoren wie u.a. die Ergebnisse aus der Goal-Setting-Theory [vgl. Teil 1], sowie kontextuelle Rahmenbedingungen (und weitere), sowie die Social-Cognitive-Theory und die Arbeiten zur organisationalen Gerechtigkeit (Organizational-Justice) [vgl. Teil 1] werden bei Latham & Pinder unter weiteren Überschriften in die Thematik Motivation einbezogen und zusammengefasst, vgl. ebd. 496ff und 501ff.

⁸⁶⁴ vgl. Wiedmann, 2006, 240ff, sowie Holtbrügge, 2007, 25.

⁸⁶⁵ vgl. Schiefele, 1992, 89.

⁸⁶⁶ vgl. Deci & Ryan, 2000, 57.

⁸⁶⁷ vgl. ebd. 63. [Deci & Ryan, 2000]

⁸⁶⁸ Deci & Ryan 2000 und 2001, vgl. ebd. 2000, 59.

⁸⁶⁹ vgl. Deci & Ryan, 2000, 59. Siehe auch Ausführungen in Teil 1, Kapitel II.4 /Abschnitt 'Exkurs: Leistungsbezogene Bezahlung und Motivation'.

sein. Auch der Einfluss von organisationalen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz auf die Motivation wird bereits durch die bekannten Untersuchungen von [Frederic Herzberg](#), die in zahlreichen Studien auch danach bestätigt werden konnten, untermauert (vgl. [Herzberg, 1996](#)),⁸⁷⁰ wenngleich die aus den Forschungen resultierende Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs mitunter auch unter den Arbeitszufriedenheitstheorien rangiert. Diese Befunde werden durch die Forschungen auf dem Gebiet der organisationalen Gerechtigkeit weiter gestärkt.⁸⁷¹

Insgesamt zeigt sich ein komplexes Bild des Zusammenspiels von personalen und kontextbezogenen Faktoren, die auf die Motivation wirken. Im Kontext dieser Untersuchung wird die *‘Motivation’* auf die im Zusammenhang mit dem organisationalen Umfeld interessierenden Aspekte fokussiert. Im Fragenabschnitt *Motivation* wird daher zunächst die aktuelle Motivation - im Sinne einer eigenen Einschätzung zur jeweils eigenen Motivationslage - erfragt, die sodann - aufgrund der sozialen Erwünschtheit einer positiven Antwort zu dieser Frage - mit einer vergleichenden Frage zur bisherigen eigenen Motivation abgefedert wird. Daneben werden die Befragungsteilnehmer/innen danach gefragt, inwieweit sie persönlich einen Einfluss der organisationalen Bedingungen, des Klimas mit dem Vorgesetzten, des Klimas mit Kollegen/innen und der Arbeitsinhalte auf ihre Motivation sehen. Da das Konstrukt Motivation „an sich“ keinen für sich gesehenen abgrenzbaren Einflussfaktor auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung darstellt, findet keine Einbindung in den korrelativen Teil statt. Im organisationalen Kontext sind die Fragen zur Motivation jedoch interessierend, die daher in die deskriptive Ergebnisdarstellung einfließen.⁸⁷²

(v) Zufriedenheit mit der Arbeitssituation / weitere Variable der Zusammenarbeit

Im Abschnitt *Zufriedenheit mit der Arbeitssituation* werden verschiedene interessierende Aspekte zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben und dem Arbeitsumfeld, zu den organisationalen Rahmenbedingungen, zu den Arbeitsinhalten und dem Betriebsklima, sowie der Partizipation erfragt. Wie sich in den im theoretischen Teil dargestellten Forschungsergebnissen zeigt, sind diese weiteren Aspekte des Arbeitslebens und des

⁸⁷⁰ vgl. Herzberg, 1996.

⁸⁷¹ vgl. dazu auch Ausführungen in Teil 1, Kapitel II.1 /Abschnitt *‘Organisationale Gerechtigkeit & Fairness’*.

⁸⁷² Eine mögliche weitere Auswertung der Daten im Rahmen weitergehender Untersuchungen könnte es ggf. erlauben, Einflüsse auf die Motivation zu untersuchen.

Arbeitsumfelds ebenso mit den Themen Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilung verbunden.

Die in die Untersuchung einbezogenen Aspekte der Arbeitssituation und des Arbeitsumfelds weisen eine Nähe zum Konstrukt 'Arbeitszufriedenheit' auf und umfassen weitgehend Aspekte daraus. Zu den Facetten der *Arbeitszufriedenheit* zählen unter anderem die Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt, die Zufriedenheit mit dem Verhältnis zum Vorgesetzten, die Zufriedenheit mit den Bedingungen am Arbeitsplatz, die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Kollegen/innen und die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima (Wegge & Neuhaus, 2002)⁸⁷³, bzw. - entsprechend - die Arbeitsaufgabe, Kollegen, Vorgesetzte und Arbeitsbedingungen.⁸⁷⁴ Da erstes Ziel der Untersuchung die Messung der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen ist, steht die Arbeitszufriedenheit nicht im unmittelbaren Fokus, dennoch orientiert sich der größere Teil der aufgestellten Variablen im Konstrukt der „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ an gängigen Mitarbeiterbefragungen und berücksichtigt auch Variable, die dem Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ zuzurechnen sind.⁸⁷⁵

Die Aspekte der *Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten* werden aufgrund der bislang umfangreichen Forschungen, die hier einen Zusammenhang mit verschiedenen Outputs von Mitarbeitergesprächen zeigen, in dieser Untersuchung *gesondert betrachtet* und sind daher nicht in die Skala 'Zufriedenheit mit der Arbeitssituation' einbezogen. Da das Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ überdies ein komplexes Konstrukt mit einem jahrzehntelangen eigenen Forschungshintergrund ist, werden die weiteren Aspekte hier unter die „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ subsummiert - ohne eine unmittelbare Zuordnung zum Konstrukt

⁸⁷³ vgl. Wegge & van Dick, 2006, 14, → Wegge, J. & Neuhaus, L. (2002). Emotionen bei der Büroarbeit am PC: Ein Test der „affective events“-Theorie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 46, 173-184.

⁸⁷⁴ vgl. Felfe & Six, 2006, 39.

⁸⁷⁵ Arbeitszufriedenheit ist ein mittlerweile seit Jahrzehnten vielfältig theoretisch und empirisch beleuchtetes Konstrukt. Bereits frühe Untersuchungen zeigten einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheitsfaktoren am Arbeitsplatz einschließlich organisationaler Rahmenbedingungen in Unternehmen und der Motivation (u.a. Herzberg, 1968/1996), dennoch führten weitere Forschungsarbeiten dazu, die Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und schließlich der Arbeitsleistung *zunächst* als nur moderat bis nicht vorhanden anzusehen. Neuere Studien und Metaanalysen zeigen jedoch, dass der Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die Leistung deutlich und kaum noch von der Hand zu weisen ist, sowie dass dieser Einfluss mit Zunahme der Arbeitskomplexität steigt, jedoch auch berufsgruppenspezifisch variiert, vgl. Schmidt, 2006. Schmidt (2006) legt dar, dass sich das Forschungsinteresse in der Zwischenzeit nicht mehr allein auf die Wirkungen der individuellen Arbeitszufriedenheit und die individuelle Leistung fokussiert, sondern mehr und mehr auch auf die Ebene von Organisationen und / oder organisatorischen Teilstrukturen wie Abteilungen richtet. Er kann selbst in einer Untersuchung zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit in verschiedenen Dienststellen der Finanzverwaltung sich auf die Leistung der Dienststellen auswirkt, vgl. ebd. Globalere Zusammenhänge kann auch Edmans (2009) zwischen der Mitarbeiterfreundlichkeit von Unternehmen und deren Erfolg an der Börse zeigen.

Arbeitszufriedenheit. Dies ist für die Untersuchung wesentlich, da eine Unterscheidung des Einflusses der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und der „übrigen“ Arbeitssituation sonst nichtmehr einwandfrei möglich wäre - im klassischen Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ sind Zufriedenheitsaspekte mit dem/der Vorgesetzten zumeist enthalten. Die Aspekte der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, sowie auch die Zusammenarbeit mit anderen/weiteren Vorgesetzten aus der Überschrift „Zusammenarbeit“ sind unabhängig davon in die zusammenfassende Skala „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ einbezogen.⁸⁷⁶ Die Konsistenz der Antworten zu den Fragen im Abschnitt „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ - insbesondere derjenigen, die mutmaßlich sozial erwünschte Antworten nach sich ziehen - wird durch sich ähnlich wiederholende Fragestellungen im Fragebogen geprüft.

Im Einzelnen erlauben die in den Fragenblöcken erfragten Variablen Korrelationsanalysen zur Beantwortung der Fragen, ob bspw. *Mitarbeitergespräche*, *bestimmte Aspekte eines Mitarbeitergesprächs* oder *standardisierte Leistungsrückmeldungen* positiver bewertet werden, wenn der berufliche Kontext oder Aspekte daraus positiv bewertet werden.

In der Zusammenhangsanalyse wird aus diesen Ergebnissen konkret ermittelt werden, ob Variable der Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld oder die in der Skala zusammengefassten Variablen der „*Zufriedenheit mit der Arbeitssituation*“ Zusammenhänge mit den

(v)

- (a) Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala), sowie die
- (b) Einstellungen zu einer standardisierten bzw. formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala), und
- (c) die wahrgenommene Gerechtigkeit von formalisierten Leistungskriterien (Item)

aufweisen.

Im Einzelnen werden für diesen Abschnitt daher folgende Hypothesen formuliert und getestet:

Hypothesengruppe 10 – H10.1 bis H10.3

H10.1: Je positiver die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

⁸⁷⁶ Siehe Abschnitt *‘Einrichtung von Indizes und Skalen’*.

H10.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

H10.2: Je positiver die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H10.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

H10.3: Je positiver die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, desto eher sind die Befragten der Auffassung, dass standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können (Item).

H10.3₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und der Auffassung, dass standardisierte Leistungskriterien zu mehr Gerechtigkeit führen.

Da in die Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation sehr viele Aspekte des Arbeitslebens eingeflossen sind, wird je nach Ergebnis anhand der Subskalen ergänzend überprüft werden, welche Einflüsse am stärksten sind.

(vi) Teilnahme und Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen

Die im Forschungsfeld zum Thema Mitarbeitergespräche bisher vorliegenden Untersuchungen ermitteln ebenso verschiedene Eckdaten zur Teilnahme an Mitarbeitergesprächen, u.a. Teilnahmequoten an einem freiwilligen Mitarbeitergespräch, sowie die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch im Zusammenhang mit anderen Variablen (u.a. König & Rehling, 2006; Leipold, 2011). Insgesamt kommen die Forscherinnen König & Rehling (2006) zu dem Schluss, dass Personen, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt haben, auch positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen haben, wobei einschränkend erwähnt wird, dass diese Personen auch zuvor häufig bereits günstigere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen hatten. Dennoch konnten König und Rehling (2006) auch zeigen, dass die Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch in vielen Fällen positivere

Einstellungen nach dem Gespräch mit sich brachte. Einschränkend ist anzumerken, dass die Ergebnisse zu dieser Frage bei König & Rehling aus Interviews stammen und sich hier auch eine soziale Erwünschtheit ergeben könnte. Leipold (2011) kann einen solchen Zusammenhang nicht zeigen. Eine ausführlichere Darstellung der Ergebnisse dazu findet sich im theoretischen Teil [Teil 1].

Die Teilnahmequoten an Mitarbeitergesprächen und die summarischen Ergebnisse der Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen werden im deskriptiven Teil dargestellt.

Die Hypothesen in diesem Abschnitt gehen damit noch einmal der Frage nach, ob die Erfahrung mit einem Mitarbeitergespräch, das heißt die bloße Tatsache, ob eine Person bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen hat, sich günstig auf die Einstellungen zu einem Mitarbeitergespräch auswirken.⁸⁷⁷ In der Analyse wird daher untersucht, ob die Einstellungen derjenigen Befragten, die bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen haben (*Teilnahme an Mitarbeitergesprächen „ja“/„nein“*), positivere

(vi)

- (a) Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala), *und/ oder positivere*
- (b) Einstellungen zu einer standardisierten bzw. formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala)

haben.

Im Einzelnen werden für diesen Abschnitt daher folgende Hypothesen formuliert und getestet:

Hypothesengruppe 11 – H11.1 und H11.2

H11.1: Mitarbeiter/innen, die bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen haben, haben positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H11.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

⁸⁷⁷ Nach ausführlicher Abwägung wird auf die Prüfung der These, dass Personen, die mit ihrem Mitarbeitergespräch zufriedener waren, auch positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen haben, verzichtet, da dieser Zusammenhang per se schon nahezu selbstverständlich erscheint. Insbesondere könnte dieser Zusammenhang auch von weiteren Faktoren vermittelt sein, insbesondere der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten. Da die Zusammenhänge zwischen der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und den Einstellungen bereits in den Prüfungen enthalten sind, erfolgt keine weitere Prüfung des möglichen (und sehr wahrscheinlichen) Zusammenhangs „Mitarbeitergespräch positiv empfunden - günstigere Einstellungen“.

H11.2: Mitarbeiter/innen, die bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen haben, haben positivere Einstellungen zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H11.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

Modelltheoretische Einbindung der Ergebnisse

Im Anschluss an die Prüfung der Hypothesen entlang der *unabhängigen Variablen* erfolgt die nähere Analyse der Einflussfaktoren für die 4 wesentlichen zu erklärenden Variablen (*abhängigen Variablen*)

- ‚Wahrnehmung / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen‘ (Skala) – Modell 1
- ‚Wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen‘ (Item) – Modell 1 A
- ‚Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen‘ (Skala) – Modell 2
- ‚Einstellungen zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung‘ (Skala) – Modell 3

mittels Erstellung von Modellen. In die Regressionsanalysen, die sich an die Hypothesenuntersuchung anschließen, werden diejenigen Einflussfaktoren zusammenfassend einbezogen, die sich in der Hypothesenprüfung als signifikante Einflussfaktoren erwiesen haben. Weitergehende Anmerkungen zur Modellerstellung und zum Einbezug der Variablen in die Regression finden sich in der Einleitung zum Kapitel und im jeweiligen Abschnitt.

Weitere Anmerkungen zur Methodik

Repräsentativität

Für eine mögliche Überprüfung der Repräsentativität einer Untersuchung ist grundsätzlich zunächst zu ermitteln, ob Aussagen für eine Grundgesamtheit getroffen werden sollen und dabei insbesondere für *welche* Grundgesamtheit Aussagen getroffen werden sollen. Eine repräsentative Stichprobe verfügt dann idealerweise gemessen an verschiedenen Merkmalen

über die gleiche Struktur wie die Grundgesamtheit und ist hinreichend groß, um bedeutsame Effekte messen zu können. Bezogen auf eine Mitarbeiter/innengruppe sind dies insbesondere eine im Verhältnis zur Stichprobengröße etwa vergleichbare Anzahl von Führungskräften und Mitarbeitern/innen, eine vergleichbare Anzahl von Mitarbeiter/innen mit verschiedenen Bildungsgraden, eine vergleichbare Altersstruktur, ebenso wie eine vergleichbare Verteilung von Männern und Frauen.

In der vorliegenden Untersuchung ließe sich davon ausgehen, dass es sich bei der Grundgesamtheit um diejenigen Mitarbeiter/innen handelt, die in den drei untersuchten Bereichen der renommierten Forschungsuniversität arbeiten und die schließlich mit dem Erhalt des Fragebogens die Möglichkeit hatten, an der Befragung teilzunehmen (Vollerhebung). Damit liegt mit dem Rücklauf der Fragebögen zu den beiden Befragungszeitpunkten jeweils eine zufällige Stichprobe aus dieser Grundgesamtheit vor. Wäre Ziel der Untersuchung, eine Aussage für genau diese Grundgesamtheit zu treffen, wäre ein Vergleich der strukturellen Gegebenheiten der Stichprobe mit denen der definierten Grundgesamtheit im Hinblick auf die Frage, ob die zufällige Stichprobe die Grundgesamtheit repräsentiert, einschließlich der Prüfung der hinreichenden Größe der Stichprobe für die Repräsentativität vorzunehmen. Alternativ kann eine solche Untersuchung mittels einer bereits im Vorhinein repräsentativ ausgewählten Stichprobe durchgeführt werden. In der vorliegenden Untersuchung spielt die Frage einer Aussage für die Grundgesamtheit der drei untersuchten Bereiche jedoch eine untergeordnete Rolle. Vielmehr ist Ziel der Untersuchung, allgemeinere Aussagen zum Thema Mitarbeitergespräche zu ermitteln und diese in einen Zusammenhang mit in den Stichproben erhobenen weiteren Variablen zu stellen, sowie bereits in der Forschung belegte Aussagen für einen weiteren Personenkreis zu überprüfen. Zwar ist die Übertragbarkeit von Ergebnissen an einer spezifischen Einrichtung wie bspw. einer Universität, Hochschule oder Forschungseinrichtung auf andere Branchen, Bereiche oder Personenkreise grundsätzlich mit Bedacht zu sehen - auf der anderen Seite wäre eine allgemeinere Übertragbarkeit im Falle einer repräsentativ gegenüber der Grundgesamtheit „Mitarbeiter/innen in drei Bereichen einer Hochschule/Universität“ abgesicherten Stichprobe ebenso wenig gegeben. Die meisten der zum Thema Mitarbeitergespräche vorliegenden Untersuchungen haben in sehr spezifischen Bereichen, häufig mit einem spezifischen Personenkreis stattgefunden (bspw. Krankenschwestern und Pfleger aus einem großen Krankenhaus im Mittleren Westen der USA bei [Burke et al. \(1978\)](#), Mitarbeiter/innen aus den Bereichen Produktionsmanagement, Personal, Finanzen u.w. einer Textilfirma an unterschiedlichen Standorten bei [Giles & Mossholder \(1990\)](#), Mitarbeiter/innen einer Universität in Deutschland ([Alberternst, 2003](#)),

Mitarbeiter/innen einer Stadtverwaltung (Alberternst, 2007), Mitarbeiter/innen in der Landesverwaltung in Niedersachsen (König & Rehling, 2006) etc.). Diese Ergebnisse lassen sich jedoch unter Berücksichtigung der Verschiedenheit der Studien dennoch bedingt miteinander vergleichen.

Im folgenden Kapitel II, Abschnitt *Demographische Variable und Struktur der Stichproben*, sind für die vorliegende Untersuchung die prozentualen Anteile bezogen auf die Verteilung von Männern und Frauen, Führungskräfte und weitere Variable in den Befragungen 1 und 2 dargestellt. Insgesamt kann aufgrund der weitgehend bekannten Struktur in etwa davon ausgegangen werden, dass die Stichproben die Grundgesamtheit der drei untersuchten Bereiche an der Forschungsuniversität repräsentieren, ein weiterer Schluss auf größere Grundgesamtheiten wie bspw. die berufstätige Bevölkerung in Deutschland ist aufgrund der Merkmale nicht möglich. Nach einem Vergleich der Ergebnisse mit den Ergebnissen zu Mitarbeitergesprächen in anderen Branchen oder anderen Staaten, kann jedoch sukzessive festgestellt werden, dass auch in anderen Branchen und/oder anderen Staaten ähnliche Ergebnisse erzielt werden.

Missing Values

Bekannt ist allgemein, dass in Umfragen nicht alle Befragungsteilnehmer/innen auch alle Fragen durchgängig beantworten. Onlineumfragen mit 'Antwortzwang' und gleichzeitig ohne Kategorie „weiß nicht“ führen zwar möglicherweise zu durchgängig beantworteten Fragen *ohne* sogenannte 'missing values', tragen dafür jedoch auf der anderen Seite die Schwierigkeit mit sich, dass Befragungsteilnehmer/innen möglicherweise *irgendeine Antwort* geben, die dann jedoch nicht den tatsächlichen Verhältnissen entspricht. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn soziale Erwünschtheit im Spiel ist, oder heikle Fragen gestellt werden, die von manchen Befragungsteilnehmern/innen nur ungern beantwortet werden. Grundsätzlich kann bei fehlenden Daten aufgrund nicht gegebener Antworten nicht immer unbedingt davon ausgegangen werden, dass es sich um ein sogenanntes 'zufälliges Fehlen' handelt und die Daten damit so behandelt werden können, als ob sich die Verteilung der Antworten bei den fehlenden Antworten genauso verhält, wie bei den gegebenen Antworten (Toutenburg & Heumann, 2006; Baur & Blasius, 2014; Ebermann, 2019).⁸⁷⁸

⁸⁷⁸ vgl. Toutenburg & Heumann, 2006, 261ff; Baur & Blasius, 2014, 341ff Item-Nonresponse; sowie Ebermann, Erwin, Kapitel 2.4.2.3. (2019).

In den folgenden Abschnitten zur deskriptiven Statistik wird bei der Darstellung der prozentualen Anteile der Antworten aus diesem Grund immer Bezug auf die Gesamtzahl der Befragten genommen. Damit kann als sichergestellt gelten, dass der genannte Anteil unter den jeweiligen Befragten auch erreicht wird und keine Schlussfolgerungen über die Verteilung unter Einbeziehung der fehlenden Antworten getroffen werden. Aufgrund zum Teil fehlender Antworten wird jedoch nicht immer eine Zuteilung zu den Antwortkategorien erreicht, die immer 100% erfüllt.⁸⁷⁹ Der Anteil der fehlenden Antworten wird nicht immer auch im Text genannt, insoweit die Zahlen aus den beigefügten Tabellen ersichtlich sind.⁸⁸⁰

Da es rechnerisch nicht möglich ist, fehlende Werte ohne eine konkrete Zuordnung in bestimmte Berechnungen einzubeziehen, wird bei Berechnungen bspw. der Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianz immer auf die gegebenen Antworten Bezug genommen. In diesem Fall bezieht sich die Aussage sodann auf die geringere Anzahl von $n=x$ der zur spezifischen Frage gegebenen Antworten. In den weiteren Auswertungen erfolgt jeweils gesondert eine Angabe zur Behandlung der Daten.

Verwendung parametrischer Verfahren

Die einbezogenen Variablen der beiden Stichproben B1 und B2 sind nach Prüfung (Shapiro-Wilk-Test, sowie graphisch) teilweise normalverteilt, teilweise jedoch nicht normalverteilt. Geprüft wurden testbezogen die Verteilungen der abhängigen Variablen sowie die Verteilungen bezogen auf die jeweiligen Gruppen, für die zu ermitteln ist, ob deren Mittelwerte signifikant voneinander abweichen.

Die gängige Literatur verweist für nicht normalverteilte Variable, insbesondere für Daten, für die überdies ggf. auch Varianzheterogenität (Heteroskedastizität) gegeben ist, auf die Verwendung nicht-parametrischer Tests in Abhängigkeit der Stichprobengröße. Mit welcher Stichprobengröße davon ausgegangen werden kann, dass sich aufgrund des zentralen Grenzwertsatzes auch mit parametrischen Testverfahren reliable Ergebnisse erzielen lassen, wird unterschiedlich diskutiert. Für die T-Verteilung werden zum Teil bereits Stichprobengrößen von 25 bis 30 genannt ([Moran & Solomon, 2002](#)), wobei Moran & Solomon

⁸⁷⁹ Die in den Tabellen in den Abschnitten der deskriptiven Statistik dargestellten Prozentwerte beziehen sich auf die Daten wie folgt: „Prozent“ bezieht sich auf die gesamte Stichprobe (Anzahl der Befragungsteilnehmer/innen), „Prozent bezogen auf Antworten“ stellen die sog. „gültigen Prozente“ dar und beziehen sich auf die Anzahl $n=x$ der jeweils gegebenen Antworten zur jeweiligen Frage.

⁸⁸⁰ Siehe Anhang.

darauf abheben, dass sich bei einer Stichprobengrößen von 25 bis 30 oder höher aufgrund des zentralen Grenzwertsatzes bereits davon ausgehen lässt, dass die Stichprobenverteilung für „t“ normal ist.⁸⁸¹

Lumley et al. (2002) zitieren unter anderem eine Studie von Sullivan & d'Agostino (1992)⁸⁸², die zeigt, dass T-Tests auch in kleinen Stichproben mit einer Stichprobengröße von 50 oder weniger angemessene Signifikanzniveaus ermitteln, auch in Verteilungen, in denen 50% der Werte null ergeben.⁸⁸³ Moran & Solomon (2002), dokumentieren, dass der T-Test überraschend robust gegenüber der Verletzung von Vorannahmen wie der Normalverteilungs- oder der Homoskedastizitätsannahme ist und im Vergleich dazu beispielsweise der Mann-Whitney-W-Test mit größeren Stichproben immer weniger robust wird.⁸⁸⁴

Lumley et al. (2002) kommen in ihrem Review zu dem Schluss, dass weder der T-Test, noch die Regression der Prüfung einer Normalverteilung bedürfen, wenn die Stichprobe groß genug ist, und dies entsprechend vorhergehender Simulationsstudien häufig bereits unter 100 der Fall ist. Ferner dokumentieren sie, dass formale rechnerische Normalverteilungsprüfungen bei niedrigen Stichprobengrößen unzuverlässig sind und daher wenig nützlich sind.⁸⁸⁵

Hemmerich (2022), kommentiert ebenso, „Allerdings zeigen gerade jüngere Simulationsstudien, dass die Voraussetzung auf Normalverteilung die unwichtigste aller Voraussetzungen der meisten parametrischen Verfahren ist (Salkind, 2010).“⁸⁸⁶

In der vorliegenden Untersuchung wurden daher für die beiden großen Stichproben (jeweils >100) parametrische Verfahren angewendet, lediglich für die kleinen Stichproben der Doppelantwort/innen wurden soweit gegeben nicht-parametrische Verfahren verwendet. Einige parametrische Tests wurden mit nicht-parametrischen Verfahren geprüft mit dem Resultat durchgängig gleicher Ergebnisse.

⁸⁸¹ vgl. ebd. 317.

⁸⁸² → Sullivan LM, D'Agostino RB. 1992. Robustness of the t test applied to data distorted from normality by floor effects. J. Dent. Res. 71:1938–43; vgl. Lumley et al. 2002, 155.

⁸⁸³ Lumley et al., 2002, 155.

⁸⁸⁴ vgl. Moran & Solomon, 2002, 317.

⁸⁸⁵ vgl. Lumley et al., 2002, 166 (In ihrer eigenen Studie liegt bei einem Sample von unter 500 eine sehr extreme Verletzung der Normalverteilungsannahme vor).

⁸⁸⁶ Hemmerich, 2022c mit Bezug auf Salkind (2010) → Salkind, N.J. (Ed.) (2010). Encyclopedia of research design. Vol. 1. SAGE.

Anzumerken ist ferner, dass die ANOVA (einfaktorielle Varianzanalyse) für 2 Gruppen gleich mit dem T-Test ist und aufgrund der Ergebnisdarstellung teilweise die ANOVA vorgezogen wurde.

II Deskriptive Statistik – Ergebnisse der Befragungen

II.1 Demographische Variable und Struktur der Stichproben

Auswertung und Ergebnisse - Befragungen 1 und 2

Frauen und Männer – Verteilung der Geschlechter

Die Verteilung der 131 Befragungsteilnehmer/innen in der ersten Befragung (B1) unter Männern und Frauen kann mit einem Antwortanteil von 57,3% von Frauen und 42,7% von Männern als einigermaßen ausgewogen angesehen werden. Aufgrund der Beschäftigtenstruktur in den drei untersuchten Dienstleistungseinheiten kann davon ausgegangen werden, dass im Befragungszeitraum in etwa 54% Frauen und 46% Männer in den drei Bereichen beschäftigt sind.⁸⁸⁷ Statistisch gesehen haben sich demnach etwas mehr Frauen an der Befragung beteiligt. Unter den Führungskräften liegt der Anteil der männlichen Befragten mit 72,7% deutlich höher, unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hingegen überwiegt der Anteil der weiblichen Befragten mit 67% der Befragten.

⁸⁸⁷ Der Anteil der weiblichen Beschäftigten hat vor den beiden Befragungen in etwa 54% betragen. Eine weitergehende Statistik zur Struktur der Grundgesamtheit in den 3 Dienstleistungseinheiten zu den Befragungszeitpunkten zum Stichtag Versand des Fragebogens konnte seitens der IT-Abteilung nicht erstellt werden, zum einen, da die Daten nicht im System erfasst waren (bspw. Führungsverantwortung, Bildung/Ausbildung) zum anderen aus Datenschutzgründen (bspw. Teilzeitbeschäftigung). Der Versand der Fragebögen erfolgte jeweils anonym durch die IT-Abteilung. *Dokumentation*: Aus dem Versand des Rundschreibens mit Dienstvereinbarung und Leitfaden im Juli 2009 an alle Mitarbeiter/innen aus den drei Bereichen und den dazu zur Verfügung gestellten Daten der IT-Abteilung lässt sich errechnen, dass zu dieser Zeit im Vorfeld der Befragungen von insgesamt 625 angeschriebenen Personen 53,92% Frauen und 46,08% Männer waren und der Anteil der weiblichen Beschäftigten damit in etwa 54% betrug (manuelle Auswertung: Excel-Tabelle der IT-Abteilung). Aufgrund kontinuierlicher Fluktuation ist davon auszugehen, dass diese Zahlen lediglich einen Anhaltspunkt für die beiden späteren Befragungen darstellen. Diese Zahlen sind jedoch ausschließlich für einen Vergleich der Stichprobe mit der Grundgesamtheit in den drei Bereichen relevant. Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die untersuchten 3 Bereiche auch für andere Bereiche der Verwaltung von wissenschaftlichen oder anderen öffentlichen Einrichtungen repräsentativ sind, spielt dieser Vergleich in der Gesamtuntersuchung keine wesentliche Rolle. Vielmehr erlauben die demographischen Variablen aus Abschnitt 3 des Fragebogens allgemeinere Differenzierungen. Im Anschluss an bisherige Felduntersuchungen aus der Forschung, aus strukturell anderen Bereichen, sind bspw. Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen oder zwischen Männern und Frauen interessant.

Befragung 1 - Geschlecht - n=131 Antworten

Tabelle 1

B1.F3.1 Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	56	42,7	42,7	42,7
	weiblich	75	57,3	57,3	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

In der zweiten Befragung im Jahr 2013 liegen die Antworten der weiblichen Befragten mit 66,7% prozentual deutlich höher als in der ersten Befragung, nur 32,6% der Fragebögen aus dem Rücklauf der zweiten Befragung sind von Männern. Wiederum ist unter den Führungskräften der Anteil der männlichen Befragten mit 66,7% höher und unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Anteil der weiblichen Befragten mit 75,5%. Insgesamt haben 138 Personen an der zweiten Befragung teilgenommen.

Befragung 2 – Geschlecht – n=137 Antworten

Tabelle 2

B2.F3.1 Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	45	32,6	32,8	32,8
	weiblich	92	66,7	67,2	100,0
	Gesamt	137	99,3	100,0	
	Keine Antwort	1	,7		
Gesamt		138	100,0		

Altersstruktur

Die Altersstruktur der Befragungsteilnehmer/innen stellt sich in der ersten Befragung mit einem Anteil von 28,2% der Befragten unter 35 Jahren, 29% zwischen 36 und 45 Jahren, 31,3%

zwischen 46 und 55 Jahren und 10,7% über 55 Jahren als recht ausgewogen dar (0,8% haben diese Frage nicht beantwortet).

In der Altersstruktur ergibt sich auch in der zweiten Befragung (B2) eine relativ ausgewogene Verteilung unter den Altersgruppen, wobei die Altersgruppe zwischen 36 und 45 Jahren mit 24,6% etwas geringer repräsentiert ist als in Befragung 1, und die Altersgruppe der über 55-jährigen mit 14,5% in der zweiten Befragung etwas stärker vertreten ist. 137 Personen haben diese Frage beantwortet.

Befragung 1 - Altersstruktur - n=130 Antworten

Tabelle 3

B1.F3.2 Lebensalter					
		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 35 Jahre	37	28,2	28,5	28,5
	36 - 45 Jahre	38	29,0	29,2	57,7
	46 - 55 Jahre	41	31,3	31,5	89,2
	über 55 Jahre	14	10,7	10,8	100,0
	Gesamt	130	99,2	100,0	
Keine Antwort		1	,8		
Gesamt		131	100,0		

Befragung 2 - Altersstruktur - n=137 Antworten

Tabelle 4

B2.F3.2 Lebensalter					
		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 35 Jahre	40	29,0	29,2	29,2
	36 - 45 Jahre	34	24,6	24,8	54,0
	46 - 55 Jahre	43	31,2	31,4	85,4
	über 55 Jahre	20	14,5	14,6	100,0
	Gesamt	137	99,3	100,0	
Keine Antwort		1	,7		
Gesamt		138	100,0		

Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation

Zur Frage der Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation geben die Befragten in der ersten Befragung zu 44,3 % an, weniger als 5 Jahre an der Universität⁸⁸⁸ / am KIT beschäftigt zu sein, 26,7 % der Befragten 5 bis 15 Jahre und 28,2% über 15 Jahre, noch verbleibende 0,8% haben diese Frage nicht beantwortet (1 Befragte/r).

⁸⁸⁸ Da die im April 2009 abgeschlossene Dienstvereinbarung sich in ihrem Geltungsbereich ausschließlich auf Personen mit einem Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis an der ehem. Universität Karlsruhe (TH) [Universitätsbereich des KIT] bezieht, wurde nach der Universitätszugehörigkeit gefragt. Eine Ausnahme bilden Führungskräfte aus dem Bereich des ehem. Forschungszentrums Karlsruhe (GmbH) [Großforschungsbereich/Campus Nord], für die die Dienstvereinbarung zwar aufgrund des Geltungsbereichs nicht gültig ist, die diese jedoch im Mitarbeitergespräch mit ihren Mitarbeitern/innen anwenden.

Befragung 1 – Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation – n=130 Antworten

Tabelle 5

B1.F3.3 Zugehörigkeit zur Organisation (Universität / KIT)

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 5 Jahre	58	44,3	44,6	44,6
	5 - 15 Jahre	35	26,7	26,9	71,5
	über 15 Jahre	37	28,2	28,5	100,0
	Gesamt	130	99,2	100,0	
	Keine Antwort	1	,8		
Gesamt		131	100,0		

Ebenso ergeben sich hinsichtlich der Dauer der Tätigkeit in der Organisation in Befragung 2 ähnliche Verteilungen wie in der ersten Befragung. Mit weniger als 5 Jahren Zugehörigkeit zur Organisation sind in der zweiten Befragung im Jahr 2013 insgesamt 42% der Befragten relativ neu dabei, 26,8% der Befragten bereits 5-15 Jahre in der Organisation tätig und 29,7% bereits seit über 15 Jahren. Diese Frage haben 136 von 138 Personen beantwortet.

Befragung 2 – Zugehörigkeit zur Organisation – n=136 Antworten

Tabelle 6

B2.F3.3 Zugehörigkeit zur Organisation (Universität / KIT)

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 5 Jahre	58	42,0	42,6	42,6
	5 - 15 Jahre	37	26,8	27,2	69,9
	über 15 Jahre	41	29,7	30,1	100,0
	Gesamt	136	98,6	100,0	
	Keine Antwort	2	1,4		
Gesamt		138	100,0		

Andere Arbeitsstellen

Für eine Dauer von weniger als 5 Jahren waren in der ersten Befragung 39,7% der Befragten zuvor bereits bei einer anderen Organisation oder einem anderen Unternehmen tätig, 16,8 % mehr als 5 und weniger als 10 Jahre und 31,3 % mehr als 10 Jahre. 11,5% der Befragten waren zuvor noch nicht bei einem anderen Arbeitgeber beschäftigt.⁸⁸⁹

Befragung 1 – Dauer der Tätigkeit bei einem anderen Unternehmen/Organisation – n=130 Antworten

Tabelle 7

B1.F3.4 andere Arbeitsstellen

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	weniger als 5 Jahre	52	39,7	40,0	40,0
	mehr als 5 Jahre	22	16,8	16,9	56,9
	mehr als 10 Jahre	41	31,3	31,5	88,5
	Nein	15	11,5	11,5	100,0
	Gesamt	130	99,2	100,0	
	Keine Antwort	1	,8		
Gesamt		131	100,0		

Mit 44 Personen waren 31,9% der 138 Befragten in der zweiten Befragung weniger als 5 Jahre bei einem anderen Arbeitgeber tätig, 25,4% zwischen 5 und 10 Jahren und 23,9% mehr als 10 Jahre. Schließlich waren 16,7% der Befragten noch nicht bei einem anderen Arbeitgeber tätig. Damit sind in der zweiten Befragung deutlich mehr Personen beteiligt, die bislang nur das KIT als Arbeitgeber kennen.

⁸⁸⁹ Wiederum verbleiben 0,8%, die auf eine nicht gegebene Antwort zu dieser Frage entfallen.

Befragung 2 – Dauer der Tätigkeit bei einem anderen Unternehmen/Organisation – n=135 Antworten

Tabelle 8

B2.F3.4 andere Arbeitsstellen

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	weniger als 5 Jahre	44	31,9	32,6	32,6
	mehr als 5 Jahre	35	25,4	25,9	58,5
	mehr als 10 Jahre	33	23,9	24,4	83,0
	Nein	23	16,7	17,0	100,0
	Gesamt	135	97,8	100,0	
	Keine Antwort	3	2,2		
Gesamt		138	100,0		

Voll- und Teilzeitbeschäftigung

Insgesamt 80,2% der Befragungsteilnehmer/innen in B1 sind vollzeitbeschäftigt, 6,9% teilzeitbeschäftigt mit mehr als 55% und 11,5% befinden sich in einer Teilzeitbeschäftigung mit weniger als 55 %, verbleibende 1,5% der Befragten haben diese Frage nicht beantwortet. In die Gruppe mit 6,9% fallen entsprechend der Wahl der Antwortkategorien auch alle Beschäftigten mit einer vollzeitnahen Teilzeitbeschäftigung, die zuletzt genannte Gruppe mit einer Teilzeitbeschäftigung unter 55% schließt demnach alle 'Halbtagsbeschäftigten' mit der Hälfte der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit ein.⁸⁹⁰

⁸⁹⁰ Eine Beschäftigung von unter 50% kommt nur in sehr wenigen Fällen vor. Aus diesem Grund konnte im Zusammenhang mit den Genehmigungsverfahren zum Fragebogen aus datenschutzrechtlichen Gründen die Grenze nicht bei 50% gezogen werden, da sonst anhand weiterer Kriterien ggf. ein Rückschluss auf einzelne Personen möglich gewesen wäre.

Befragung 1 – Voll- oder Teilzeitbeschäftigung – n=129 Antworten

Tabelle 9

B1.F3.5 Teilzeitbasis

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	105	80,2	81,4	81,4
	Ja, mit 55% oder mehr	9	6,9	7,0	88,4
	Ja, mit weniger als 55%	15	11,5	11,6	100,0
	Gesamt	129	98,5	100,0	
	Keine Antwort	2	1,5		
Gesamt		131	100,0		

Von den Befragten arbeiten 65,9% Vollzeit, 13% mit einer Teilzeitbeschäftigung von 55% oder mehr, und 20,3% mit einer Teilzeitbeschäftigung unter 55%. Die letzte Kategorie schließt damit die Halbtagsbeschäftigten bzw. Beschäftigten mit der Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit eines/einer Vollzeitbeschäftigten ein.

Befragung 2 – Voll- oder Teilzeitbeschäftigung – n=137 Antworten

Tabelle 10

B2.F3.5 Teilzeitbasis

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	91	65,9	66,4	66,4
	Ja, mit 55% oder mehr	18	13,0	13,1	79,6
	Ja, mit weniger als 55%	28	20,3	20,4	100,0
	Gesamt	137	99,3	100,0	
	Keine Antwort	1	,7		
Gesamt		138	100,0		

Führungsverantwortung

Die Antworten der 131 Befragungsteilnehmer/innen in B1 stammen zu 25,2% von Führungskräften und zu 74% von Mitarbeitern/innen. Die Leitungsstrukturen sind am KIT in den neu eingerichteten Organisationseinheiten sehr unterschiedlich. Je nach Tätigkeitsfeld und Hierarchieebene sind einer Führungskraft zwischen 3 und 10, in manchen Gebieten (bspw. Hausmeister- und Reinigungsdienst) im Ausnahmefall auch bis zu 80 Mitarbeiter/innen zugeordnet. Da in der Personaldatenbank für den Universitätsbereich am Campus Süd elektronisch keine Informationen zu den Organisationsstrukturen und zur Frage der Führungsverantwortung für die Befragungszeiträume hinterlegt waren, kann ein Vergleich mit der Grundgesamtheit der drei Dienstleistungseinheiten nicht hergestellt werden. Für die weitere Auswertung zu den Einstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern/innen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung ist diese Frage jedoch unerheblich. Insgesamt lässt sich aufgrund der Organisationsstrukturen tendenziell davon ausgehen, dass sich etwas mehr Führungskräfte als Mitarbeiter/innen an der Befragung beteiligt haben.

Befragung 1 – Führungsverantwortung – n=130 Antworten

Tabelle 11

B1.F3.6 Führungsverantwortung

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	33	25,2	25,4	25,4
	Nein	97	74,0	74,6	100,0
	Gesamt	130	99,2	100,0	
	Keine Antwort	1	,8		
Gesamt		131	100,0		

An der zweiten Befragung (B2) haben sich mit 27 Personen 19,6% Führungskräfte beteiligt, prozentual etwas weniger als in der ersten Umfrage, mit 110 Personen stammen 79,7% der Befragten aus dem Mitarbeiterbereich.

Befragung 2 – Führungsverantwortung – n=137 Antworten

Tabelle 12

B2.F3.6 Führungsverantwortung

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	27	19,6	19,7	19,7
	Nein	110	79,7	80,3	100,0
	Gesamt	137	99,3	100,0	
	Keine Antwort	1	,7		
Gesamt		138	100,0		

Mitarbeitergruppe

In der Zuordnung zu einer Mitarbeitergruppe finden sich in der ersten Befragung mit 68,7% die meisten Befragten in der Kategorie „Mitarbeiter/in im kaufmännischen Bereich / Verwaltung“ - erwartungsgemäß - da die Befragungen in drei Bereichen der Verwaltung geführt wurden. Ein weiterer nicht unbeachtlicher Anteil von 16,8% der Befragten arbeitet im technischen Dienst oder im Bereich Datenverarbeitung, sowie 1,5% im Bereich Pflege und Wartung (Reinigungsdienste/Hausmeisterdienste, etc.). Im kaufmännischen Bereich bzw. im Bereich Verwaltung sind in der zweiten Befragung sogar 77,5% der Befragten tätig, im technischen Dienst 13,8%, und im Bereich Pflege und Wartung mit 2 Personen 1,5% der Befragten. In den untersuchten drei Bereichen zentrale Dienstleistungseinheiten, Bibliothek und Steinbuch Center for Computing (SCC / ehem. Rechenzentrum) sind in der Regel keine Wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen beschäftigt, mit einigen wenigen Ausnahmen am SCC. Da diese Kategorie für das Selbstverständnis der Berufstätigkeit im akademischen Bereich an einer Universität jedoch eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt, wurde diese Kategorie zur Auswahl angegeben, so dass sich die Mitarbeiter/innen in einer der Kategorien wiederfinden. Immerhin 13 Mitarbeiter/innen und damit 9,9% der Befragten haben sich in der ersten Befragung aufgrund der eigenen Zuordnung dieser Kategorie zugeordnet, in der zweiten Befragung ordnen sich 4,3% der Mitarbeitergruppe `Wissenschaftler/in` der Befragten zu. Verbleibende 3,1% (B1) bzw. 2,9% (B2) gaben keine Antwort zu dieser Frage.

Befragung 1 – Mitarbeitergruppe – n=127 Antworten

Tabelle 13

B1.F3.7 Mitarbeitergruppe

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	Mitarbeiter/in kaufmännischer Bereich/ Verwaltung	90	68,7	70,9	70,9
	Technischer Dienst/ DV-Mitarbeiter/in	22	16,8	17,3	88,2
	Wissenschaftler/in	13	9,9	10,2	98,4
	Pflege und Wartung/ Sonstige	2	1,5	1,6	100,0
	Gesamt	127	96,9	100,0	
	Keine Antwort	4	3,1		
Gesamt		131	100,0		

Befragung 2 – Mitarbeitergruppe – n=134 Antworten

Tabelle 14

B2.F3.7 Mitarbeitergruppe

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	MA kaufmännischer Bereich/ Verwaltung	107	77,5	79,9	79,9
	Technischer Dienst/ DV-MA	19	13,8	14,2	94,0
	Wissenschaftler/in	6	4,3	4,5	98,5
	Pflege und Wartung/ Sonstige	2	1,4	1,5	100,0
	Gesamt	134	97,1	100,0	
	Keine Antwort	4	2,9		
Gesamt		138	100,0		

Bildungsabschluss

Die Frage zum Bildungsabschluss ergibt, dass unter den Befragungsteilnehmern/innen in der ersten Befragung 35,1% über einen akademischen Hochschulabschluss verfügen, 19,8% einen Studienabschluss an einer Fachhochschule, Berufsakademie oder einen Bachelor, 29,8% eine Berufsausbildung haben, sowie mit 12 Befragten insgesamt 9,2% nicht über eine abgeschlossene Ausbildung verfügen (mit oder ohne Schulabschluss).

Unter den 138 Befragten der zweiten Befragung verfügen 38,4% über einen akademischen Universitäts- bzw. Hochschulabschluss, 29% über einen Fachhochschul-, BA oder Bachelorabschluss, 26,1% über eine Berufsausbildung und schließlich 4,3% über keinen berufsbildenden Abschluss (mit oder ohne Schulabschluss).

Befragung 1 – Höchster Bildungsabschluss – n=123 Antworten

Tabelle 15

B1.F3.8 Bildungsabschluss

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	Universität/ akad. Hochschulabschluss	46	35,1	37,4	37,4
	Fachhochschule/ Berufsakademie/ Bachelor oder vergleichbar	26	19,8	21,1	58,5
	Berufsausbildung/ Fachschule	39	29,8	31,7	90,2
	Schulabschluss/ Sonstige	12	9,2	9,8	100,0
	Gesamt	123	93,9	100,0	
	Keine Antwort	8	6,1		
Gesamt		131	100,0		

Befragung 2 – Bildungsabschluss – n=135 Antworten

Tabelle 16

B2.F3.8 Bildungsabschluss

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Kumulierte Prozente
Gültig	Universität/ akad. Hochschulabschluss	53	38,4	39,3	39,3
	Fachhochschule/ Berufsakademie/ Bachelor oder vergleichbar	40	29,0	29,6	68,9
	Berufsausbildung/ Fachschule	36	26,1	26,7	95,6
	Schulabschluss/ Sonstige	6	4,3	4,4	100,0
	Gesamt	135	97,8	100,0	
	Keine Antwort	3	2,2		
Gesamt		138	100,0		

Auswertung und Ergebnisse der 'Doppelantworter/innen'

Insgesamt liegen in jeder Befragung 24 Fragebögen mit einem übereinstimmenden Code zu einem korrespondierenden Fragebogen der jeweils anderen Befragung vor, die nach Prüfung in die Auswertung der Doppelantworter fließen können.

Die Struktur dieser Personengruppe konzentriert sich zum einen auf die unveränderlichen Merkmale, wie bspw. das Geschlecht, und diejenigen Merkmale, die im Laufe der Zeit nach Auswertung unverändert geblieben sind (zumeist bzw. in dieser Untersuchung bspw. der höchste Bildungsabschluss) und stellt die Änderungen der Merkmalsausprägungen dar, die sich innerhalb des zwischen den beiden Befragungen liegenden Zeitraums von zwei Jahren ergeben haben (naturgemäß bspw. Altersgruppe).

Frauen und Männer – Verteilung der Geschlechter

Mit 15 weiblichen Befragten (62,5%) und 9 männlichen Befragten ist der Anteil der Frauen in der Gruppe der Doppelantworter, also denjenigen Befragten, die zu beiden Zeitpunkten an der Befragung teilgenommen haben, überdurchschnittlich hoch. Auch unter den Doppelantwortern

überwiegt bei den Führungskräften der Anteil der männlichen Führungskräfte, in der ersten Befragung sind 5 und in der zweiten Befragung 6 männliche Führungskräfte,⁸⁹¹ in beiden Befragungen ist nur *eine weibliche Führungskraft* unter den Doppelantwortern.⁸⁹²

Doppelantworter – Geschlecht – n=24 Antworten

Tabelle 17

B1.F3.1 / B2.F3.1 Geschlecht		Häufigkeit	Prozent ⁸⁹³
Gültig	männlich	9	37,5
	weiblich	15	62,5
	Gesamt	24	100,0

Altersstruktur

Die Altersgruppen sind unter den Doppelantwortern in den beiden Befragungen mit jeweils 25 bis 33,3% für die Gruppe der unter 35-Jährigen, 29,2% für die Altersgruppe zwischen 36-45 Jahren, 33,3% bzw. 37,5% für die 46 bis 55-Jährigen und 4,2% bzw. 8,3% für die über 55-Jährigen relativ ausgewogen, insbesondere im Hinblick auf die kleine Gruppengröße. Jeweils ein bis zwei Personen haben sich in der Altersgruppe in dem zweijährigen Zeitraum zwischen den beiden Befragungen in die nächsthöhere Altersgruppe bewegt.

⁸⁹¹ Da es sich bei den Doppelantwortern/innen um dieselben Personen handelt, ist das wahrscheinlichste mögliche Erklärungsmodell, dass einer der Befragten im Zeitraum zwischen den Befragungen zur Führungskraft wurde.

⁸⁹² Mit diesen Zahlen bietet die Gruppe der Doppelantwort/innen eine nur eingeschränkte Grundlage für eine Differenzierung zwischen den Antworten von Führungskräften und Mitarbeitern/innen und zwischen Männern und Frauen. Die wesentlichen Auswertungen zu diesen Fragen werden damit nur aus den beiden großen Stichproben erfolgen können.

⁸⁹³ Sind in der tabellarischen Darstellung keine zusätzlichen Angaben zu den Prozentsätzen bezogen auf die Antworten (bzw. gültigen Prozentsätzen) dargestellt, entsprechen die angegebenen Prozentsätze den gültigen Prozentsätzen (die Merkmalsausprägungen zum entsprechenden Item liegen bei allen Befragten der Stichprobe vor und konnten in die Auswertung einfließen).

Doppelantworter – Altersstruktur – n=24 Antworten

Tabelle 18

B1.F3.2 / B2.F3.2 Lebensalter

		B1.F3.2		B2.F3.2	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	bis 35 Jahre	8	33,3	6	25,0
	36 - 45 Jahre	7	29,2	7	29,2
	46 - 55 Jahre	8	33,3	9	37,5
	über 55 Jahre	1	4,2	2	8,3
	Gesamt	24	100,0	24	100,0

Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation

In der Gruppe der Doppelantworter sind zum Zeitpunkt der ersten Befragung 11, zum Zeitpunkt der zweiten Befragung nur noch 6 Personen bis zu 5 Jahre im Universitätsbereich des KIT beschäftigt, 10 (B1) bzw. 14 (B2) zwischen 5 und 15 Jahren und 3 (B1) bzw. 4 (B2) bereits mehr als 15 Jahre (jeweils n=24).

Doppelantworter – Zugehörigkeit zur Organisation – n=24 Antworten

Tabelle 19

B1.F3.3 / B2.F3.3 Zugehörigkeit zur Organisation (Universität / KIT)

		B1.F3.3		B2.F3.3	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Gültig	bis 5 Jahre	11	45,8	6	25,0
	5 - 15 Jahre	10	41,7	14	58,3
	über 15 Jahre	3	12,5	4	16,7
	Gesamt	24	100,0	24	100,0

Andere Arbeitsstellen

Zu beiden Befragungszeitpunkten haben lediglich 2 der Befragten (n=24 für B1, n=23 für B2) zuvor noch nie bei einem anderen Arbeitgeber gearbeitet, der größere Teil der Befragten hat auch bereits einmal in einem anderen Unternehmen oder einer anderen Organisation gearbeitet. Die Verteilung der Antworten in den Kategorien für die Frage zu einer Tätigkeit in einem anderen Unternehmen / Organisation ist auch hier der kleinen Gruppengröße entsprechend als relativ ausgewogen einzuschätzen (vgl. Tabelle).⁸⁹⁴

Doppelantworter – Dauer der Tätigkeit bei einem anderen Unternehmen/Organisation – B1 n=24 Antworten/ B2 n=23 Antworten

Tabelle 20

B1.F3.4 / B2.F3.4 andere Arbeitsstellen						
		B1.F3.4		B2.F3.4		
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten
Gültig	weniger als 5 Jahre	11	45,8	9	37,5	39,1
	mehr als 5 Jahre	5	20,8	8	33,3	34,8
	mehr als 10 Jahre	6	25,0	4	16,7	17,4
	Nein	2	8,3	2	8,3	8,7
	Gesamt	24	100,0	23	95,8	100,0
Keine Antwort				1	4,2	
Gesamt		24	100,0	24	100,0	

⁸⁹⁴Zu den Abweichungen zwischen den Befragungen 1 und 2 bei denselben Personen: grundsätzlich wäre es im Bereich der Verwaltung als möglich anzusehen, dass Befragte innerhalb des zwischen den beiden Befragungen vergangenen Zeitraums von 2 Jahren ihre Tätigkeit zugunsten einer Tätigkeit bei einer anderen Organisation, bspw. durch eine Abordnung, unterbrochen haben, und sich damit die Anzahl der Jahre der Tätigkeit bei anderen Arbeitgebern bei einzelnen Befragten erhöht hat. Da die Abweichungen im Antwortverhalten jedoch bei der Ausprägung „mehr als 10 Jahre“ auch in die entgegengesetzte Richtung gehen, muss davon ausgegangen werden, dass ggf. die Erinnerung an die Anzahl der Jahre, in denen man in einem anderen Unternehmen tätig war, - ob etwas mehr oder etwas weniger als 5 oder 10 Jahre -, möglicherweise nur ungefähr vorliegt.

Voll- und Teilzeitbeschäftigung

Ebenso ergibt sich hinsichtlich der Frage der Voll- oder Teilzeitbeschäftigung eine entsprechend der Stichprobengröße als ausgewogen anzusehende Verteilung, bei der zwischen 66,7% (B1) und 62,5% (B2) der 24 Befragten in Vollzeit beschäftigt sind.⁸⁹⁵

Doppelantworter – Voll- oder Teilzeitbeschäftigung – B1 n=23 Antworten/ B2 n=24 Antworten

Tabelle 21

B1.F3.5 / B2.F3.5 Teilzeitbasis						
		B1.F3.5			B2.F3.5	
		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Häufigkeit	Prozent
Gültig	Nein	16	66,7	69,6	15	62,5
	Ja, mit 55% oder mehr	1	4,2	4,3	2	8,3
	Ja, mit weniger als 55%	6	25,0	26,1	7	29,2
	Gesamt	23	95,8	100,0	24	100,0
Keine Antwort		1	4,2			
Gesamt		24	100,0		24	100,0

Führungsverantwortung

Der Anteil der Führungskräfte unter den Doppelantwortern liegt mit 6 Führungskräften (25%) zum Zeitpunkt der ersten Befragung (B1) noch in etwa der Gesamtumfrage (B1) entsprechend, und mit 7 Führungskräften (29,2%) zum Zeitpunkt der zweiten Befragung in der Teilstichprobe höher als in der Gesamtstichprobe der Befragung (B2).⁸⁹⁶ Die Datenlage lässt den

⁸⁹⁵ Ein Vergleich mit der Grundgesamtheit ist aufgrund der Datenlage nicht möglich, vgl. dazu Fußnoten 887 und 890. Eine Einschätzung entsprechend der Kenntnis der Organisation und unter Einbeziehung der relativ großen Anzahl der weiblichen Befragungsteilnehmerinnen ergibt, dass es sich auch an dieser Stelle entsprechend der Stichprobengröße um eine relativ ausgewogene Verteilung handelt [d. Verf.].

⁸⁹⁶ Die Teilnehmer/innen an der Befragung insgesamt weisen zum Vergleich in Befragung B1 einen Führungskräfteanteil von 25,2% (bei n=131) und in Befragung B2 einen Führungskräfteanteil von 19,6% (bei n=138) auf.

Schluss zu, dass bei einer Person wahrscheinlich Führungsverantwortung hinzukam.⁸⁹⁷ Der geringe Stichprobenumfang bei den Doppelantworten führt jedoch dazu, dass einzelne Änderungen sich stark auswirken. An der geringen Größe der Stichprobe gemessen scheint die Verteilung daher einigermaßen ausgewogen, wenngleich der Einfluss einzelner Abweichungen in der Auswertung zu berücksichtigen sein wird.

Doppelantworter – Führungsverantwortung – B1 n=23 Antworten/ B2 n=24 Antworten

Tabelle 22

B1.F3.6 / B2.F3.6 Führungsverantwortung						
		B1.F3.6			B2.F3.6	
		Häufigkeit	Prozent	Prozent bezogen auf Antworten	Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja	6	25,0	26,1	7	29,2
	Nein	17	70,8	73,9	17	70,8
	Gesamt	23	95,8	100,0	24	100,0
Keine Antwort		1	4,2			
Gesamt		24	100,0		24	100,0

Mitarbeitergruppe

Die Repräsentanz der Mitarbeitergruppen unter den Doppelantwortern weist gegenüber den beiden Befragungen B1 und B2 insgesamt eine leichte Verschiebung zugunsten der Bereiche 'Mitarbeiter/innen kaufmännischer Bereich/ Verwaltung' und 'Wissenschaftler/in' auf. Relativ gering vertreten ist der Bereich 'Technik/Datenverarbeitung' unter den Doppelantwortern mit nur 2 Mitarbeitern/innen (8,3% B1/B2) gegenüber 16,8% in der Gesamtstichprobe der Befragung 1 und 13,8% in der Gesamtstichprobe der Befragung 2. Mit 17 (B1) bzw. 21 (B2) Mitarbeitern/innen aus der Mitarbeitergruppe 'kaufmännischer Bereich bzw. Bereich Verwaltung' und 3 (B1) bzw. 1 (B2) Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die 'Wissenschaftler/in' als

⁸⁹⁷ Anhand der Datenlage lässt sich darauf schließen, dass bei einer Person offensichtlich Führungsverantwortung hinzugekommen ist und eine andere Person - ohne Angabe in der 1. Befragung - in der zweiten Befragung angegeben hat, keine Führungsverantwortung zu haben. [Dokumentation: Dieser Sachverhalt lässt sich auf die vorliegenden Änderungen in den Datensätzen 1 und 8 eindeutig zurückführen, ohne dass auf Personen geschlossen werden kann.]

Mitarbeitergruppe angeben, bleibt der technische und DV-Bereich prozentual zurück. Der Bereich 'Pflege/Wartung' ist bei den Doppelantwortern nicht vertreten (im Vergleich bei B1 und B2 mit jeweils 2 Personen ebenso sehr gering). Die meisten Beschäftigungsverhältnisse liegen in den untersuchten drei Bereichen jedoch auch insgesamt im Bereich 'kaufmännischer Bereich bzw. Bereich Verwaltung'. Aufgrund der kleinen Stichprobengröße ist es daher sehr wahrscheinlich, dass diese Abweichung im zufälligen Bereich liegt.⁸⁹⁸

Doppelantworter – Mitarbeitergruppe – B1 n=22 Antworten/ B2 n=24 Antworten

Tabelle 23

		B1.F3.7 / B2.F3.7 Mitarbeitergruppe				
		B1.F3.7			B2.F3.7	
		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten	Häufigkeit	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Mitarbeiter/in kaufmännischer Bereich/ Verwaltung	17	70,8	77,3	21	87,5
	Technischer Dienst/ DV-Mitarbeiter/in	2	8,3	9,1	2	8,3
	Wissenschaftler/in	3	12,5	13,6	1	4,2
	Gesamt	22	91,7	100,0	24	100,0
Keine Antwort		2	8,3			
Gesamt		24	100,0		24	100,0

Bildungsabschluss

Diese Verteilung - eine im Vergleich etwas höhere Anzahl an Führungskräften und eine geringere Anzahl an Mitarbeitern/innen im Technischen Dienst & Datenverarbeitung - spiegelt sich auch in den Bildungsabschlüssen der Doppelantworter wider. Mit 45,8% für alle 24 Doppelantworter (n=24) liegt der Anteil der Mitarbeiter/innen mit akademischem Hochschulabschluss relativ hoch. Der Anteil der Befragten mit einem Fachhochschul-, BA oder

⁸⁹⁸ Eine rechnerische Prüfung der Abweichung ist für die späteren Auswertungen nicht relevant und daher verzichtbar und für die kleine Stichprobengröße der Doppelantworter nicht zielführend.

Bachelor-Abschluss liegt mit 16,7% bei den Doppelantwortern dagegen deutlich unter dem Durchschnitt im Vergleich mit den beiden Befragungen insgesamt (19,8% bei B1 und 29,0% bei B2). In etwa vergleichbar sind die Zahlen für die Befragten mit Berufsausbildung.

Doppelantworter – Bildungsabschluss – B1 n=23 Antworten/ B2 n=24 Antworten

Tabelle 24

		B1.F3.8 / B2.F3.8 Bildungsabschluss				
		B1.F3.8			B2.F3.8	
		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten	Häufigkeit	Prozent / Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Universität/ akad. Hochschulabschluss	11	45,8	47,8	11	45,8
	Fachhochschule/Berufsakademie/ Bachelor oder vergleichbar	4	16,7	17,4	4	16,7
	Berufsausbildung/ Fachschule	7	29,2	30,4	7	29,2
	Schulabschluss/ Sonstige	1	4,2	4,3	2	8,3
	Gesamt	23	95,8	100,0	24	100,0
Keine Antwort		1	4,2			
Gesamt		24	100,0		24	100,0

Gesamtblick - Demographie und Struktur der Stichproben

Die Stichproben in den beiden Befragungszeiträumen 2010/11 und Frühjahr 2013 können insgesamt als recht ausgewogen betrachtet werden. Mit einem Frauenanteil zwischen 57,3% (B1) und 66,7% (B2), sowie 62,5% bei den Doppelantwortern liegt der Anteil der weiblichen Befragungsteilnehmer/innen relativ hoch, wenngleich sich aufgrund der Datenlage zum Zeitpunkt der Einführung von Mitarbeitergesprächen davon ausgehen lässt, dass auch in der Grundgesamt der drei untersuchten Einrichtungen Frauen mit in etwa 54% der Beschäftigten geringfügig stärker repräsentiert sind.⁸⁹⁹ Die Teilnahme von Führungskräften stellt sich mit

⁸⁹⁹ vgl. Fußnote 887.

25,4% Führungskräften in der ersten Befragung und 19,7% Führungskräften in der zweiten Befragung (jeweils Anteil an den gültigen Antworten) als proportional leicht überrepräsentiert gegenüber der angenommenen Verteilung in der befragten Grundgesamt der untersuchten drei Bereiche dar.⁹⁰⁰

In der Stichprobe der Doppelantworter/innen sind im Vergleich zu den beiden anderen etwas größeren Stichproben in etwa vergleichbar viele Führungskräfte (26,1%) und mit 45,8% tendenziell etwas mehr Personen mit einem akademischen Hochschulabschluss repräsentiert (gegenüber 37,4% in B1 und 39,3% in B2). Auch hier lässt sich eine stärkere Repräsentanz der Führungskräfte feststellen. Insgesamt dominieren unter den Führungskräften männliche Befragte mit 72,7% in B1 und 66,7% in B2.

Hinsichtlich der weiteren Variablen sind die wesentlichen Merkmale wie Alter, Zugehörigkeit zur Organisation oder Mitarbeitergruppe in den Stichproben weitgehend mit einer für die Auswertung akzeptablen Verteilung auf die Kategorien repräsentiert. Eine Ausnahme bildet im Bereich der Mitarbeitergruppen der Bereich 'Pflege und Wartung', der - mit jeweils nur 2 Antworten in B1 und B2 sowie keiner Antwort aus der Stichprobe der Doppelantworter/innen - , eine nur geringe Repräsentanz findet. Diese Mitarbeitergruppe ist jedoch in den drei untersuchten Einrichtungen ebenso mit nur einem geringeren Anteil repräsentiert und es wurde aufgrund des Hierarchiegefüges und der Aufgabenstruktur dieser Mitarbeitergruppe in der Dienstvereinbarung die Möglichkeit gegeben, auf Mitarbeitergespräche in diesem Bereich nach Vereinbarung zu verzichten.⁹⁰¹

⁹⁰⁰ Der Anteil der Führungskräfte in der Grundgesamtheit der drei untersuchten Dienstleistungseinheiten lässt sich schätzungsweise auf in etwa 12 bis 14% beziffern, genauere Angaben konnten für die Untersuchung nicht ermittelt werden, da die Daten zum Merkmal „Führungsverantwortung“ nicht im System hinterlegt sind. *Dokumentation:* Für die beiden Befragungen konnten seitens der IT-Abteilung keine Daten zur Verteilung des Merkmals „Führungsverantwortung“ geliefert werden, da diese nicht im System hinterlegt sind, vgl. auch Fußnote 887. Ein Jahr vor der ersten Befragung betrug der Anteil der Führungskräfte in etwa 12,5% (manuelle Auswertung aus dem Versand der Unterlagen zum Thema Mitarbeitergespräche). Es kann davon ausgegangen werden, dass der Anteil der Führungskräfte aufgrund der Zusammenführung von Abteilungen und damit insbesondere Bildung von weiteren Abteilungen und Unterabteilungen im Rahmen der Gründung des KIT leicht gestiegen ist. Dennoch ist davon auszugehen, dass sich die Teilnahme von Führungskräften an der Befragung tendenziell überproportional darstellt. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt bei 12,5% Führungskräften bei 7, bei 19,7% läge sie bei in etwa 4, bei 25% Führungskräften läge sie theoretisch nur noch bei durchschnittlich 3 Mitarbeitern/innen, was in den organisationalen Strukturen an der untersuchten Einrichtung durchaus vorkommt, dem Durchschnitt wahrscheinlich jedoch nicht mehr entspricht. Die Schätzung liegt daher bei einem Führungskräfteanteil zwischen 12 und 14%.

⁹⁰¹ Im Bereich Pflege und Wartung stehen zur Zeit der Befragungen zwar ca. 80 Mitarbeiter/innen einer Führungskraft gegenüber, von diesen 80 Mitarbeiter/innen sind jedoch die meisten nicht in den 3 einbezogenen Dienstleistungseinheiten tätig. Der Anspruch auf ein Mitarbeitergespräch für Mitarbeiter/innen bleibt entsprechend

Im Anschluss an die Forschungslage ist eine relevante Größe eine Auswertung hinsichtlich der Frage, ob es sich um Personen mit oder ohne Führungsverantwortung handelt. Bezüglich dieser Frage ergeben sich gute Vergleichsmöglichkeiten.⁹⁰²

Insgesamt kann die Datenlage als gut passable Basis für differenziertere Ergebnisauswertungen angesehen werden.⁹⁰³

II.2 Seminarteilnahme und Informiertheit zu Mitarbeitergesprächen

Mit dem Fragenabschnitt 4 und den dazugehörigen Fragen zur Teilnahme an Seminaren und zu den Informationsquellen zum Thema Mitarbeitergespräche, durch die sich die Befragten informiert haben, soll ein Bild zur Informiertheit zu Mitarbeitergesprächen im Zuge deren Einführung und zwei Jahre danach geschaffen werden.

Die Frage der Informiertheit schließt sich an bisherige Forschungsarbeiten an, die das Thema Informiertheit der Befragungsteilnehmer/innen bspw. anhand der Teilnahme an Seminaren oder der Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen (Leipold, 2011)⁹⁰⁴ erfassen, oder auch mit den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen in Verbindung bringen (König & Rehling, 2006).⁹⁰⁵ Da in dieser Untersuchung die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen zentraler Untersuchungsgegenstand sind, wurde die Frage der Vorbereitung auf konkrete

der tarifvertraglichen Regelungen und den Bestimmungen der Dienstvereinbarung von April 2009 davon jedoch unberührt.

⁹⁰² Eine weitere Ausdifferenzierung nach Mitarbeitergruppe ist daher verzichtbar, sofern sich nach der weiteren Auswertung nicht augenscheinliche Anhaltspunkte für Überprüfungen in diesem Bereich ergeben. Die Merkmale wie Geschlecht, Alter, Organisationszugehörigkeit, andere Arbeitsstellen, Voll- oder Teilzeitbeschäftigung, sowie Bildungsabschluss erfordern für die Untersuchung eine relativ ausgewogene Verteilung, stellen jedoch keine eigenständigen Kriterien für die Untersuchung dar und fließen nicht weitergehend in die Auswertung ein.

⁹⁰³ Im Abschnitt III.1 wurden die möglichen Einflüsse der demographischen Variablen noch einmal bezogen auf das Antwortverhalten geprüft, mit dem Ergebnis, dass weitgehend keine über beide Befragungen hinweg signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten aufgrund demographischer Merkmale gegeben sind.

⁹⁰⁴ vgl. ebd. 15ff. Leipold, 2011, erfragt u.a. die Bekanntheit des Leitfadens und kommt zu dem Ergebnis, dass lediglich ein Fünftel der Mitarbeiter/innen den Leitfaden kennen, der Leitfaden jedoch im Bereich Verwaltung bekannter ist (37,9%), und ebenso die Führungskräfte häufiger aussagen, der Leitfaden sei ihnen bekannt (36,1%), vgl. ebd. 15. Zusammen mit weiteren Kriterien fließt die Bekanntheit des Leitfadens in die Kriterien für den Grad der Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch ein.

⁹⁰⁵ vgl. ebd. 58f. König & Rehling untersuchen den Zusammenhang zwischen Vorbereitung und Einstellung zum MAG und kommen zu dem Ergebnis, dass vorbereitete Personen deutlich positivere Einstellungen zum Mitarbeitergespräch sowohl vor, als auch nach dem Gespräch haben (vgl. ebd. Tabelle 5). Der Bekanntheitsgrad der Leitfäden schneidet auch in dieser Untersuchung ungünstig ab, so sagen von 185 Personen im Interview ein Fünftel aus, den Leitfaden nicht zu kennen und das Ergebnis einer größeren schriftlichen Befragung einer Stadtverwaltung legt dar, dass ein Drittel der befragten den Leitfaden nicht kennt, ebd. 106.

Mitarbeitergespräche nicht aufgenommen, sondern stattdessen ein allgemeines Bild zur Informiertheit zum Thema Mitarbeitergespräche erfasst, das aber ebenso die Seminarteilnahmen und die Lektüre der begleitenden Unterlagen berücksichtigt. Konkret sind dabei Vorbereitungsaspekte, wie 'Ich habe den Leitfaden gelesen', die in anderen Untersuchungen unter dem Thema Vorbereitung erfragt werden, vergleichbar enthalten. Um zu den Fragen der Kenntnis der Dienstvereinbarung und des Leitfadens möglichst realistische Antworten zu erhalten und ein Antwortverhalten entsprechend sozialer Erwünschtheit zu minimieren, wurden einige weitere Informationsquellen zur Disposition gestellt. Damit besteht für Personen, die die übersandten Unterlagen zum Thema nicht oder noch nicht gelesen haben, und die sich dennoch informiert haben, die Möglichkeit, auch anderweitige Angaben machen können. Ferner kann damit auch ein Blick auf die Art der Informationsquelle erfolgen.

Auswertung und Ergebnisse - Befragungen 1 und 2

Seminarteilnahme Einführungsseminar und andere MAG Seminare

Bereits im ersten Untersuchungszeitraum (November 2010 bis März 2011) haben 58,8% der Befragten am angebotenen Seminar zur Einführung von Mitarbeitergesprächen teilgenommen. Immerhin 25 Personen und damit 19,1% der insgesamt 131 Befragungsteilnehmer/innen (B1) haben schon einmal an einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen.

Im zweiten Untersuchungszeitraum im März 2013 gibt nur ein Anteil von 41,3% der 138 Befragten an, am angebotenen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen zu haben - gegenüber einem Anteil von 58,8% in der ersten Befragung 2010/2011 (bei 131 Befragten). Von den 41,3% Seminarteilnehmern/innen hat der überwiegende Anteil der Befragten (31,2%) bereits 'vor einer längeren Zeit' am angebotenen Seminar teilgenommen und nur 10,1% in jüngerer Vergangenheit.⁹⁰⁶ Dies deutet darauf hin, dass das zusammen mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen etablierte Seminarangebot zum Thema Mitarbeitergespräche überwiegend bereits in der Einführungsphase wahrgenommen wurde. Insgesamt 14 Personen (10,2%) aus der zweiten Befragung (B2) haben an einem anderen

⁹⁰⁶ Die Antwortkategorien lauteten konkret: „Ja, vor längerem (vor der letzten Befragung im Oktober 2010)“, „Ja, in letzter Zeit (nach der letzten Befragung bzw. seit 2010/11)“ und „Nein“.

Seminar als dem spezifisch am KIT angebotenen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen, davon 11 vor längerer Zeit und 3 in aktuellerer Vergangenheit.⁹⁰⁷

B1 – Teilnahme am Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche –n=130 Antworten

Tabelle 25

B1.F4.1 Einführungsseminar MAG

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Ja	77	58,8	59,2
	Nein	53	40,5	40,8
	Gesamt	130	99,2	100,0
	Keine Antwort	1	,8	
Gesamt		131	100,0	

B2 – Teilnahme am Einführungsseminar zum Thema MAG –n=135 Antworten

Tabelle 26

B2.F4.1 Einführungsseminar MAG

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Ja, vor längerer Zeit	43	31,2	31,9
	Ja, in letzter Zeit	14	10,1	10,4
	Nein	78	56,5	57,8
	Gesamt	135	97,8	100,0
	Keine Antwort	3	2,2	
Gesamt		138	100,0	

⁹⁰⁷ Die Angaben in Prozent beruhen jeweils auf den von SPSS in der Anzeige auf die erste Nachkommastelle gerundeten Werten und können daher geringfügige Abweichungen aufweisen.

B1 – Teilnahme an einem anderen Seminar zum Thema MAG –n=114 Antworten

Tabelle 27

B1.F4.2 anderes Seminar MAG

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Ja	25	19,1	21,9
	Nein	89	67,9	78,1
	Gesamt	114	87,0	100,0
	Keine Antwort	17	13,0	
Gesamt		131	100,0	

B2 – Teilnahme an einem anderen Seminar zum Thema MAG – n=130 Antworten

Tabelle 28

B2.F4.2 anderes Seminar MAG

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Ja, vor längerer Zeit	11	8,0	8,5
	Ja, in letzter Zeit	3	2,2	2,3
	Nein	116	84,1	89,2
	Gesamt	130	94,2	100,0
	Keine Antwort	8	5,8	
Gesamt		138	100,0	

Seminarteilnahme insgesamt

An „irgendeinem Seminar“ zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen, i.e. an dem angebotenen Einführungsseminar *oder* einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche, haben bis zur ersten Befragung damit 64,9% der Befragten (n=131).⁹⁰⁸

⁹⁰⁸ Zusammenfassende Variable der angegebenen Seminarteilnahmen am Einführungsseminar oder an einem `anderen Seminar`. *Im Einzelnen*: Die Gesamtangaben zu `an irgendeinem Seminar teilgenommen` wurden via

In der zweiten Befragung (B2) haben dagegen nur noch 44,2% der Befragten an irgendeinem Seminar, i.e. an dem angebotenen Einführungsseminar *oder* einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen. Aufgrund von Überschneidungen bei der Seminarteilnahme, i.e. Personen, die am angebotenen Einführungsseminar zum Thema MAG und ebenso an einem anderen Seminar zu diesem Thema teilgenommen haben, ergibt sich bzgl. der *Seminarteilnahme insgesamt* nur ein geringerer Zuwachs gegenüber den Teilnahmen am angebotenen Seminar: Nur 4 Personen (2,9%), die an einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen hatten, haben nicht am Einführungsseminar teilgenommen.

B1 – An `irgendeinem Seminar´ zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen⁹⁰⁹

Tabelle 29

B1.F4.1 & F4.2 An `irgendeinem Seminar´ - am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema MAG - teilgenommen

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Ja	85	64,9	64,9
	Nein	46	35,1	35,1
	Gesamt	131	100,0	100,0

B2 – An `irgendeinem Seminar´ zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen⁹⁰⁹

Tabelle 30

B2.F4.1 & F4.2 An `irgendeinem Seminar´ - am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema MAG - teilgenommen

Partialisierung bestimmt, mind. einmal `Ja´ gegenüber `überall Nein´. Da in Befragung 2 in F4.1 und F4.2 dreistufig abgefragt wurde „Ja vor längerer Zeit“, „Ja in letzter Zeit“ und „Nein“, ist für die Teilnahme `überhaupt´ ferner eine Umcodierung innerhalb derselben Variablen erfolgt, um die Teilnahmen `vor längerer Zeit´ und `in letzter Zeit´ zusammenzufassen.

⁹⁰⁹ Zusammenfassende Variable der angegebenen Seminarteilnahmen, vgl. Fußnote 908.

		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Ja	61	44,2	44,9
	Nein	75	54,3	55,1
	Gesamt	136	98,6	100,0
Keine Antwort		2	1,4	
Gesamt		138	100,0	

Seminarteilnahme Führungskräfte und Mitarbeiter/innen

Unter den 33 Führungskräften hat zum Zeitpunkt der ersten Befragung (B1) mit in etwa 90,6% (n=32 Antworten) der überwiegende Teil an dem angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen. Dies ist insbesondere auch dadurch mitbegründet, dass das angebotene zweitägige Seminar für Führungskräfte laut Dienstvereinbarung verpflichtend ist und auch alle Führungskräfte individuell eingeladen oder auf die Termine aufmerksam gemacht wurden. Die Teilnahmequote unter den 97 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt in der Befragung (B1) bei 48,5% (n=97). Die Teilnahme an einem eintägigen Einführungsseminar ist für Mitarbeiter/innen freiwillig.

B1 – Teilnahmequoten am Einführungsseminar: Führungskräfte / Mitarbeiter/innen⁹¹⁰

Tabelle 31

B1 - Teilnahme am Einführungsseminar - Übersicht

Kreuztabelle B1.F4.1 - B1.F3.6			B1.F3.6		Gesamt
			Führungskraft	Mitarbeiter/in	
B1.F4.1 Am Einführungsseminar teilgenommen	Ja	Anzahl	29	47	76
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	90,6%	48,5%	58,9%
	Nein	Anzahl	3	50	53
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	9,4%	51,5%	41,1%
Gesamt	Anzahl		32	97	129
	[Prozent bezogen auf Summe der Antworten]		100,0%	100,0%	100,0%

Bezieht man die Teilnahme an anderen Seminaren – bspw. externe Angebote – ein, so ergibt sich für die erste Befragung (B1) insgesamt, dass 93,9% der Führungskräfte (n=33) und 54,6% der Mitarbeiter/innen (n=97) bereits an „irgendeinem“ Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben.

⁹¹⁰ Die Kreuztabellen und Diagramme stellen die Anteile jeweils bezogen auf die gegebenen Antworten dar.

B1 – Teilnahmequoten an irgendeinem Seminar zum Thema MAG:909 Führungskräfte / Mitarbeiter/innen

Tabelle 32

B1 - Seminarteilnahme insgesamt

Kreuztabelle B1.F4.1/2 (MIN) - B1.F3.6			B1.F3.6		Gesamt
			Führungskraft	Mitarbeiter/in	
Am angebotenen (Einführungs-)Seminar oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen	Ja	Anzahl	31	53	84
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	93,9%	54,6%	64,6%
	Nein	Anzahl	2	44	46
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	6,1%	45,4%	35,4%
Gesamt	Anzahl		33	97	130
	[Prozent bezogen auf Summe der Antworten]		100,0%	100,0%	100,0%

Diagramm B1 - Seminarteilnahme insgesamt bezogen auf die Anzahl der Antworten

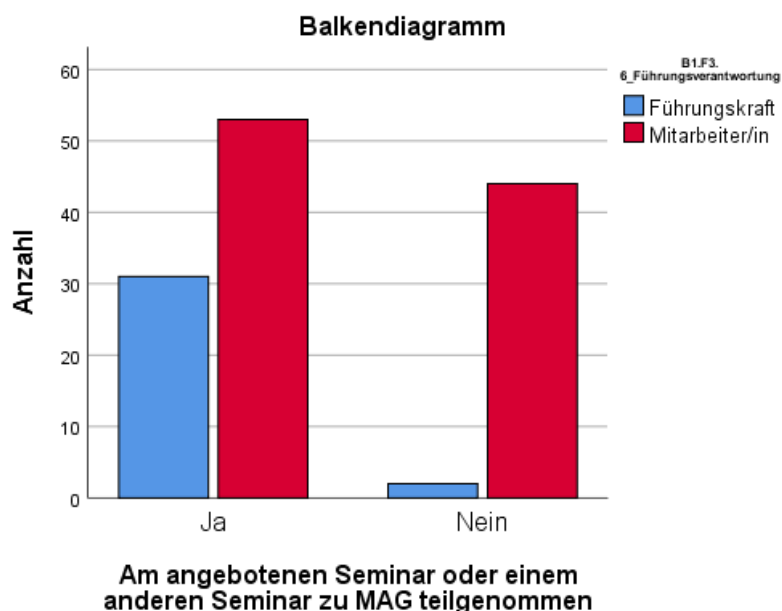


Abbildung 1

Aus dem Balkendiagramm (B1) wird ersichtlich, dass unter den Führungskräften aufgrund der verpflichtenden Teilnahme deutlich mehr Personen am Einführungsseminar teilgenommen haben, als unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenngleich entsprechend den gegebenen Organisationsstrukturen mehr Mitarbeiter/innen an der Umfrage beteiligt sind.

Auch in der zweiten Befragung (B2) zeigt sich, dass – entsprechend der verpflichtenden Seminarteilnahme für Führungskräfte – unter den 27 Führungskräften mit 84,6% („Ja, vor längerer Zeit“ und „Ja in letzter Zeit“; 22 von n=26 Antworten der Führungskräfte) mehr Personen am Einführungsseminar teilgenommen haben, als unter den Mitarbeitern/innen. Unter den Mitarbeitern/innen haben nur 32,1% (bei n=109 Antworten) am Einführungsseminar teilgenommen (Teilnahme „Ja, vor längerer Zeit“ und „Ja in letzter Zeit“), während 67,9% der Befragungsteilnehmer/innen aus der Gruppe der Mitarbeiter/innen dieses Angebot *nicht* wahrgenommen hat (B2).

B2 – Teilnahmequoten am Einführungsseminar: Führungskräfte / Mitarbeiter/innen

Tabelle 33

B2 - Teilnahme am Einführungsseminar - Übersicht

Kreuztabelle B2.F4.1 - B2.F3.6			B2.F3.6 - Mitarbeitergruppe -		Gesamt
			Führungskraft	Mitarbeiter/in	
Am Einführungsseminar teilgenommen	Ja, vor längerer Zeit	Anzahl	14	29	43
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	53,8%	26,6%	31,9%
	Ja, in letzter Zeit	Anzahl	8	6	14
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	30,8%	5,5%	10,4%
	Nein	Anzahl	4	74	78
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	15,4%	67,9%	57,8%
	Gesamt	Anzahl	26	109	135
		[Prozent bezogen auf Summe der Antworten]	100,0%	100,0%	100,0%

Diagramm B2 – Teilnahme am Einführungsseminar: Führungskräfte – Mitarbeiter/innen

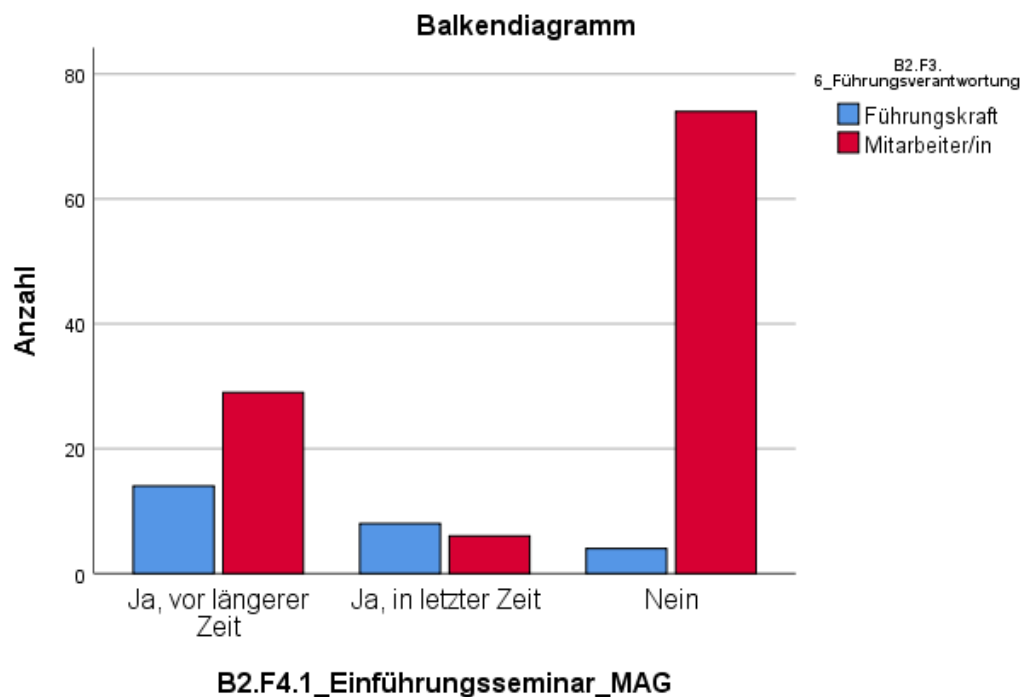


Abbildung 2

Unter Berücksichtigung der Teilnahmen an anderen Seminaren zum Thema Mitarbeitergespräche (bspw. externe Angebote) ergibt sich für die Führungskräfte in B2 eine Teilnahmequote von 88,9% (n=27) und für die Mitarbeiter/innen von 33,9% (n=109) für eine Seminarteilnahme zum Thema Mitarbeitergespräche insgesamt.

B2 – Teilnahmequoten an irgendeinem Seminar zum Thema MAG:⁹⁰⁹ Führungskräfte / Mitarbeiter/innen

Tabelle 34

B2 - Seminarteilnahme insgesamt

			B2.F3.6 - Mitarbeitergruppe -		Gesamt
			Führungskraft	Mitarbeiter/in	
Am angebotenen (Einführungs-)Seminar oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen	Ja	Anzahl	24	37	61
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	88,9%	33,9%	44,9%
	Nein	Anzahl	3	72	75
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	11,1%	66,1%	55,1%
Gesamt	Anzahl		27	109	136
	[Prozent bezogen auf Summe der Antworten]		100,0%	100,0%	100,0%

Diagramm B2 - Seminarteilnahme insgesamt bezogen auf die Anzahl der Antworten

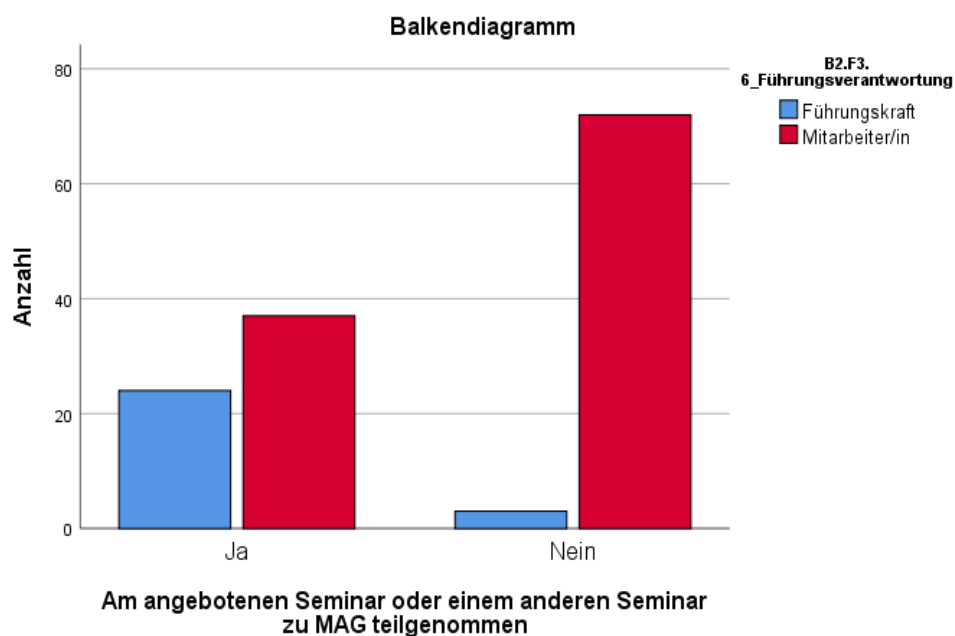


Abbildung 3

Im Balkendiagramm zur Seminarteilnahme bezogen auf den Befragungszeitraum B2 zeigt sich deutlich, dass der überwiegende Anteil der Führungskräfte (88,9%), jedoch nur ein geringerer Anteil der Mitarbeiter/innen (33,9%) an einem Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen hat. Im Zeitraum der ersten Befragung B1 - kurz nach Einführung von Mitarbeitergesprächen - hatten mit 54,6% immerhin mehr als die Hälfte der Befragten aus der Gruppe der Mitarbeiter/innen an einem Seminar zu diesem Thema teilgenommen.

Damit zeigt sich, dass längere Zeit nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen ein Rückgang bei den Seminarteilnahmen zu diesem Thema sowohl bei den Führungskräften, als auch bei den Mitarbeitern/innen zu verzeichnen ist, der aufgrund der verpflichtenden Teilnahme bei den Führungskräften geringer ist. Ein sehr deutlicher Rückgang ergibt sich in der Gruppe der Mitarbeiter/innen.

Informationsquellen und wahrgenommene Informiertheit

In der ersten Befragung haben sich in etwa 34% der Befragten durch Bücher, Zeitschriften und Internet zum Thema Mitarbeitergespräche informiert, in etwa 25% durch die Dienstvereinbarung, sowie 41,22% durch den Leitfaden (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft zu'). Lediglich 21,37% der Befragten haben sich bei dem/der Vorgesetzten informiert, und nur 16% geben an, sich durch sonstige Quellen informiert zu haben (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft zu'). Die relativ hohe Teilnahmequote an Seminaren zum Thema Mitarbeitergespräche macht es verständlich, dass dennoch 79,39% der Befragten die Frage 'Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt' mit 'trifft voll zu' oder 'trifft zu' beantworten.⁹¹¹ Der Mittelwert für diese Frage liegt in der ersten Befragung B1 damit bei 1,63 für 122 Antworten (auf einer Skala zwischen 1 und 5, wobei „3“ „teilweise“ entspricht). Immerhin 5 Personen und damit 3,82% geben allerdings an, nicht zu wissen, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt ('trifft eher nicht zu' und 'trifft gar nicht zu').

Ebenso haben sich in der zweiten Befragung (B2) mit etwa 18,12% deutlich weniger Befragte als in der ersten Befragungsrunde durch Bücher, Zeitschriften und Internet zum Thema Mitarbeitergespräche informiert (Vergleich zur ersten Befragung: 33,59%) und ebenso haben sich mit 13,04% (gegenüber 25,19%) weniger Befragte durch die Dienstvereinbarung

⁹¹¹ Die Fragen lauteten: „Ich habe mich bereits anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert... 4.3 ... durch Bücher, Zeitschriften, Internet; 4.4 ... Dienstvereinbarung; 4.5 ... Leitfaden; 4.6 ... bei dem/der Vorgesetzten; 4.7 ... sonstiges; 4.8 „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt.“ Die genannten prozentualen Anteile beziehen sich jeweils auf die gesamte Stichprobe (n=131). Die einzelnen Punkte erhielten zwischen 109 und 122 Antworten. Näheres vgl. Tabelle.

informiert (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu').⁹¹² Mit 41,3% der Befragten (gegenüber 41,22% in der ersten Befragung) haben sich jedoch in etwa genauso viele Befragte durch den Leitfaden informiert. Mit 12,32% der Befragten haben sich weniger Befragte bei dem/der Vorgesetzten zum Thema Mitarbeitergespräche informiert (gegenüber 21,37% in der ersten Befragung), und ähnlich wie in der ersten Befragung gibt nur ein geringer Anteil der Befragten (11,59% gegenüber 16,03% in der ersten Befragung) an, sich durch sonstige Quellen informiert zu haben (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu'). Insgesamt geben 74,64% der 138 Befragten an, zu wissen, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt ('trifft voll zu' oder 'trifft zu'), in der ersten Befragung waren es 79,39% von 131 Befragten.⁹¹³ In der Befragung B2 liegt der Mittelwert für diese Frage damit bei 1,76 bei 127 Antworten (auf einer Skala zwischen 1 und 5, wobei „3“ „teilweise“ entspricht). Bemerkenswert ist, dass immerhin knapp 8% der Befragten angeben, nicht zu wissen, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt (11 Antworten für 'trifft eher nicht zu' und 'trifft gar nicht zu' für diese Frage). Dies sind immerhin doppelt so viele Befragte im Vergleich mit dem ersten Befragungszeitraum kurz nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen.

Auswertung und Ergebnisse der 'Doppelantworten/innen'

Seminarteilnahme

Die Auswertung der Ergebnisse derjenigen 24 Befragungsteilnehmer/innen, die an beiden Befragungen teilgenommen haben, ergibt, dass aus dieser Gruppe 13 Personen (54,2%) bereits zum Zeitpunkt der ersten Befragung 2010/2011 am Einführungsseminar teilgenommen hatten. Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung im Jahr 2013 hat sich die Teilnahmequote mit einer weiteren Person, die am Einführungsseminar teilgenommen hat, auf 58,4% (14 von 24 Personen) nur geringfügig erhöht. Damit liegen die Doppelantworten in etwa im oberen Mittelfeld bezogen auf die Teilnahmequoten aller Befragten in der ersten und der zweiten

⁹¹² Die in den Tabellen angezeigten Werte sind hier auf die zweite Nachkommastelle gerundet. Aus diesem Grund können sich in der Angabe der Summen für 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu' leicht abweichende Werte gegenüber der Tabelle ergeben, die aus der exakten Berechnung mit mehreren Nachkommastellen resultiert.

⁹¹³ Die Fragen lauteten wiederum: „Ich habe mich anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert...

4.3 ... durch Bücher, Zeitschriften, Internet

4.4 ... Dienstvereinbarung

4.5 ... Leitfaden

4.6 ... bei dem/der Vorgesetzten

4.7 ... sonstiges

4.8 Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt.“

Befragung (B1: 58,8% von 131 Befragten; B2: 41,3% von 138 Befragten). Mit 3 von 24 Personen, die an einem anderen, als dem angebotenen Seminar teilgenommen haben, ergibt sich für die Seminarteilnahme insgesamt (Teilnahme am Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema) eine Teilnahmequote von 58,3% für beide Zeiträume.⁹¹⁴

B1&B2 – ‘Doppelantworter’ – Teilnahme am Einführungsseminar zum Thema MAG – n=24 Antworten

Tabelle 35

B1.F4.1 / B2.F4.1_Einführungsseminar_MAG

		B1.F4.1			B2.F4.1		
		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten	Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Ja (B1) / Ja, vor längerer Zeit (B2)	13	54,2	54,2	10	41,7	41,7
	Ja, in letzter Zeit (B2)				4	16,7	16,7
	Nein	11	45,8	45,8	10	41,7	41,7
Gesamt		24	100,0	100,0	24	100,0	100,0

⁹¹⁴ Die prozentualen Anteile können aufgrund der in der Tabellendarstellung gerundeten Werte auch bei gleicher Anzahl der befragten Personen geringfügig abweichen. In die Berechnungen fließen die exakten Werte mit mehreren Nachkommastellen ein. Im Hinblick auf die Teilnahme an einem „anderen“ Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche (unabhängig vom Einführungsseminar) kann davon ausgegangen werden, dass frühere Seminarteilnahmen bei der zweiten Befragung möglicherweise nicht mehr als relevant angesehen wurden oder aus anderen Gründen keine Angaben gemacht wurden.

B1&B2 – ‘Doppelantworter’ – Teilnahme an einem anderen Seminar zum Thema MAG

Tabelle 36

B1.F4.2 / B2.F4.2_anderes_Seminar_MAG							
		B1.F4.2			B2.F4.2		
		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten	Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Ja (B1) / Ja, vor längerer Zeit (B2)	3	12,5	14,3	3	12,5	13,0
	Nein	18	75,0	85,7	20	83,3	87,0
	Gesamt	21	87,5	100,0	23	95,8	100,0
Keine Antwort		3	12,5		1	4,2	
Gesamt		24	100,0		24	100,0	

B1&B2 – ‘Doppelantworter’ – Am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen

Tabelle 37

B1 / B2 Am angebotenen (Einführungs-)Seminar / oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen							
		B1.F4.1/F4.2			B2.F4.1/F4.2		
		Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten	Häufigkeit	Prozent	Prozent bez. auf Antworten
Gültig	Ja	14	58,3	58,3	14	58,3	58,3
	Nein	10	41,7	41,7	10	41,7	41,7
	Gesamt	24	100,0	100,0	24	100,0	100,0

In der ersten Befragung haben von den in diesem Zeitraum beteiligten sechs Führungskräften (unter den Doppelantwortern) fünf (83,3%) bereits am Einführungsseminar teilgenommen und eine Person nicht. In der zweiten Befragung haben sechs von sieben Führungskräften am

Einführungsseminar teilgenommen (85,8%).⁹¹⁵ Damit ist die Teilnahmequote unter den Führungskräften wie in den Befragungen insgesamt auch bei den Doppelantwortern entsprechend höher, als die Teilnahmequote bei den Mitarbeitern/innen. In der Gruppe der 17 Mitarbeiter/innen (unter den 24 Doppelantwortern) haben im Befragungszeitraum B1 sieben Personen (41,2%) und im Befragungszeitraum B2 acht Personen (47,1%) angegeben, dass sie `vor längerer Zeit` oder `in letzter Zeit` am Einführungsseminar teilgenommen haben. Auch hier zeigt sich, dass die Teilnahmequote unter den Führungskräften (verpflichtende Seminarteilnahme) deutlich höher ist, als unter den Mitarbeitern/innen (freiwilliges Seminarangebot).

Im Hinblick auf die Teilnahme an einem Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche insgesamt, also einschließlich externer Angebote, ergeben sich kaum Änderungen, überwiegend wurde das interne Einführungsseminar zum Thema wahrgenommen.

⁹¹⁵ Die Datenlage lässt darauf schließen, dass bei einer Person Führungsverantwortung im Zeitraum zwischen B1 und B2 hinzukam, vgl. dazu auch Fußnote [897]. In den Kreuztabellen werden in SPSS nur die gegebenen Antworten berücksichtigt. Daher sind die Angaben eines weiteren Datensatzes, in welchem die Frage zur Führungsverantwortung in B1 nicht beantwortet und in B2 verneint ist, nicht enthalten. Es kann damit als wahrscheinlich angesehen werden, dass in B1 unter den Doppelantwortern insgesamt 18 Personen zur Gruppe der Mitarbeiter/innen zu zählen wären. *Dokumentation*: Eine Bereinigung ist an dieser Stelle nicht erfolgt, da der betroffene Datensatz auch nicht unter der Kategorie Führungskräfte geführt wird.

B1&B2 – ‘Doppelantworter/innen’ – Teilnahmequoten am Einführungsseminar sowie Seminarteilnahme zum Thema MAG insgesamt: Führungskräfte / Mitarbeiter/innen

Tabelle 38

B1.F4.1 / B2.F4.1 Teilnahme am Einführungsseminar - Übersicht

Kreuztabellen B1.F4.1 – B1.F3.6 / B2.F4.1 – B2.F3.6			B1.F3.6		B2.F3.6	
			Führungskraft	Mitarbeiter/in	Führungskraft	Mitarbeiter/in
Am Einführungsseminar teilgenommen	Ja (B1) / Ja, vor längerer Zeit (B2)	Anzahl	5	7	3	7
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	83,3%	41,2%	42,9%	41,2%
	Ja, in letzter Zeit (B2)	Anzahl			3	1
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]			42,9%	5,9%
	Nein	Anzahl	1	10	1	9
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	16,7%	58,8%	14,3%	52,9%
Gesamt	Anzahl		6	17	7	17
	[Prozent bezogen auf Summe der Antworten]		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 39

B1 / B2 Am angebotenen Seminar oder einem anderen Seminar zum Thema MAG teilgenommen - Übersicht

Kreuztabellen B1.F4.1&F4.2 – B1.F3.6 / B2.F4.1&F4.2 – B2.F3.6			B1.F3.6		B2.F3.6	
			Führungskraft	Mitarbeiter/in	Führungskraft	Mitarbeiter/in
Am angebotenen (Einführungs-) Seminar oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen	Ja	Anzahl	5	8	6	8
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	83,3%	47,1%	85,7%	47,1%
	Nein	Anzahl	1	9	1	9
		Prozent innerhalb der Gruppe [Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen]	16,7%	52,9%	14,3%	52,9%
Gesamt	Anzahl		6	17	7	17
	[Prozent bezogen auf Summe der Antworten]		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

‘Doppelantworter’ - Seminarteilnahme am Einführungsseminar - Zeitpunkt B2

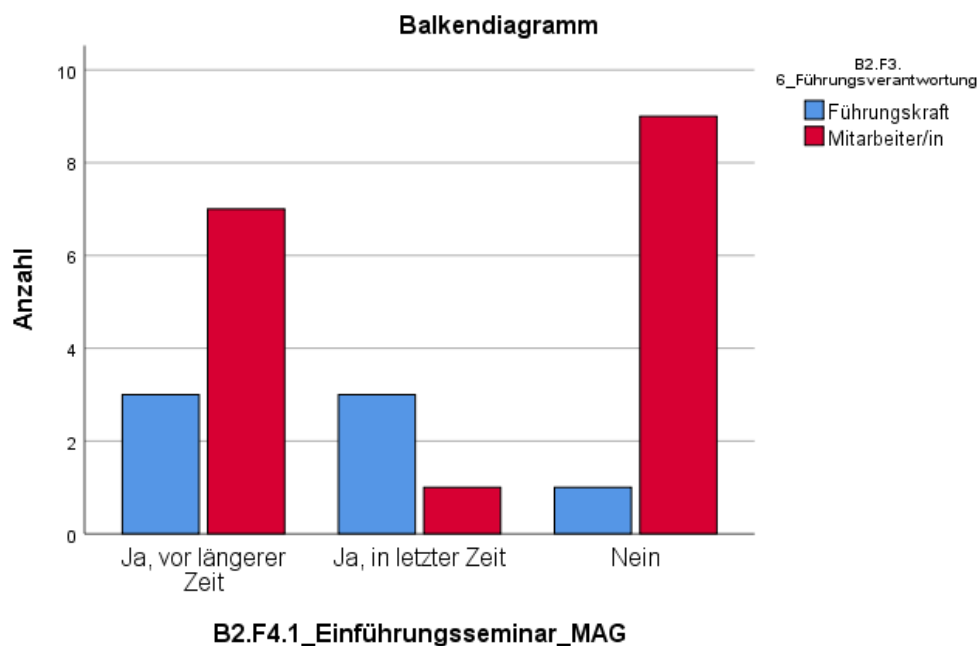


Abbildung 4

‘Doppelantworter’ - Seminarteilnahme insgesamt zum Zeitpunkt B2

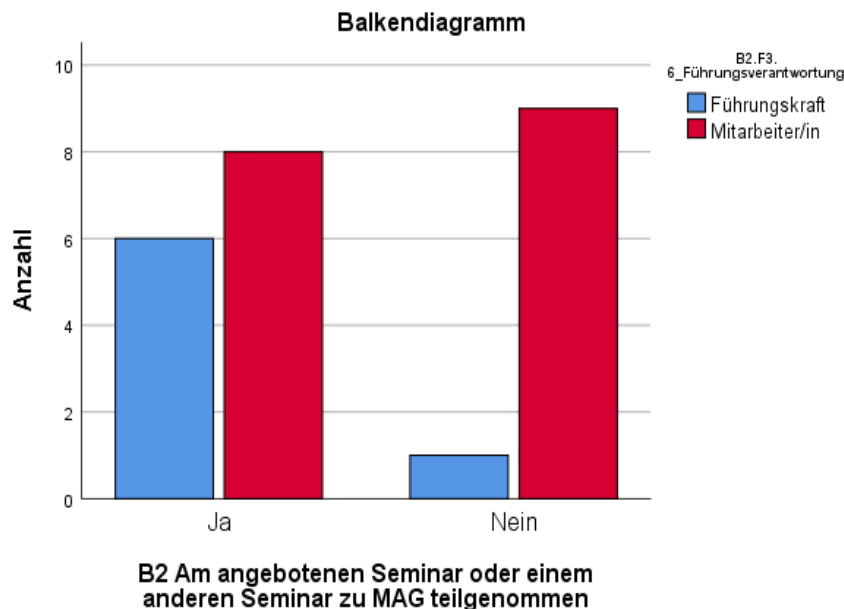


Abbildung 5

Informationsquellen und wahrgenommene Informiertheit

Unter den 24 Befragungsteilnehmern/innen, die an beiden Befragungen teilgenommen haben, ergibt sich auch im Hinblick auf das Thema Informationsquellen ein kaum abweichendes Bild gegenüber den Teilnehmerinnen und Teilnehmern insgesamt (große Stichproben) in beiden Befragungszeiträumen. Relativ vernachlässigbare Informationsquellen zum Thema Mitarbeitergespräche scheinen auch hier Medien wie Bücher, Zeitschriften und das Internet zu sein. Aus diesen Quellen haben sich zu beiden Befragungszeitpunkten nur 4 von 24 (‘trifft voll zu’ und ‘trifft eher zu’) und damit ca. 16,7% der Personen informiert und 3 Personen teilweise informiert. Zwischen 12,5 und 16,7% (B2: 3 Befragte, B1: 4 Befragte) geben an, sich durch die Dienstvereinbarung informiert zu haben und darüber hinaus 3 bis 4 (B1, B2), sie zumindest teilweise als Informationsquelle herangezogen zu haben. Deutlich häufiger genutzte Informationsquelle scheint auch hier der Leitfaden gewesen zu sein, aus dem sich zu beiden Befragungszeitpunkten mit jeweils 11 von 24 Personen (45,8%) knapp die Hälfte der Befragten informiert hat (‘trifft voll zu’ und ‘trifft eher zu’). Nennenswerte Unterschiede zwischen den beiden Befragungszeiträumen fallen zu diesen Punkten nicht auf.

„Der/die Vorgesetzte“ und „sonstige Informationsquellen“ schneiden im ersten Befragungszeitraum als Informationsquellen noch relativ gut ab, immerhin 6 von 24 Personen und damit in etwa 25% geben zum Befragungszeitpunkt B1 an, sich bei dem/der Vorgesetzten informiert zu haben (‘trifft voll zu’ und ‘trifft zu’), während in der Befragung B2 nur noch 3 Personen (12,5%) diese Aussage treffen. Sonstige Informationsquellen wurden ebenso im Befragungszeitraum B1 deutlich stärker genutzt (siehe Tabellen im Anhang).

Vergleichbar mit den Ergebnissen für alle Befragten insgesamt, geben auch die Doppelantworter weitgehend an, zu wissen, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt. Diese Frage wird in den beiden Befragungszeiträumen (‘trifft voll zu’ und ‘trifft eher zu’) zu 83,3% bejaht (23 Antworten in B1 und 22 Antworten in B2). Die Mittelwerte liegen damit mit 1,696 (B1) und 1,5 (B2) im Vergleich zu den vollständigen Stichproben ebenfalls im oberen zustimmenden Bereich (Skala zwischen 1 und 5, wobei „3“ teilweise entspricht). In beiden Befragungen B1 und B2 geben dennoch 2 Personen und damit 8,3% unter den Doppelantwortern an, nicht zu wissen, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt (‘trifft eher nicht zu’ und ‘trifft gar nicht zu’).

Gesamtblick - Seminarteilnahme und Informiertheit

Im Hinblick auf die Teilnahme am angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche zeigt sich, dass unter den Führungskräften mit 90,6% (B1) bzw. 84,6% (B2) der überwiegende Teil teilgenommen hat. Dies entspricht der Gegebenheit, dass das angebotene zweitägige Seminar für Führungskräfte laut Dienstvereinbarung verpflichtend ist und auch alle Führungskräfte individuell eingeladen oder auf die Termine aufmerksam gemacht wurden. Das für Mitarbeiter/innen angebotene freiwillige Einführungsseminar wurde im Einführungszeitraum mit einer Teilnahmequote von 48,5% (B1) unter den befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur mittelmäßig gut angenommen, fällt mit 32,1% (B2) im zweiten Befragungszeitraum jedoch noch deutlich ab, wobei erkennbar ist, dass der überwiegende Teil der Mitarbeiter/innen zu diesem Zeitpunkt angibt, ‘bereits vor längerer Zeit’ (26,6%) und der kleinere Teil ‘in letzter Zeit’ (5,5%) am angebotenen Einführungsseminar teilgenommen zu haben. Ebenso zeigt sich unter den Doppelantwortern ein ähnliches Bild, bei dem 83,3% (B1) bzw. 85,8% (B2) der Führungskräfte am Einführungsseminar teilgenommen haben und unter den Mitarbeiter/innen 41,2% (B1) bzw. (47,1%).

Insgesamt haben zu beiden Zeitpunkten (B1 und B2) 58,3% der Befragungsteilnehmer/innen - Führungskräfte und Mitarbeiter/innen - am angebotenen Einführungsseminar *oder* an einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen, wobei die Teilnahmen an anderen bspw. externen Seminaren zahlenmäßig sehr geringfügig und damit vernachlässigbar sind. Zum Vergleich berichtet an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz nur „(...) ein kleiner Teil der Befragungsteilnehmer/-innen (...), ein entsprechendes Seminar zur Vorbereitung besucht zu haben“ (Leipold, 2011), von den Führungskräften sind dies etwa 12,3%, von den Mitarbeiter/innen in etwa 4,9%.⁹¹⁶ Im Unterschied zur vorliegenden Untersuchung am KIT bezog sich die dortige Einführung von Mitarbeitergesprächen im Jahr 2004 sowie die spätere Befragung jedoch auch auf die wissenschaftlichen Bereiche, ferner war das Seminar, das in der Mainzer Untersuchung 2005 hinzukam, für alle Personengruppen freiwillig.⁹¹⁷

Die Teilnahme an *anderen* Seminaren zum Thema Mitarbeitergespräche - bspw. Angebote externer Seminaranbieter - spielt in der vorliegenden Untersuchung am KIT insgesamt nur eine untergeordnete Rolle und zeigt in allen Befragungen einschließlich der Auswertung der Doppelantworter Überschneidungen mit den Teilnahmen am Einführungsseminar, so dass keine nennenswerten Zahlen in puncto `Seminarpartizipation' hinzukommen.

Die Ergebnisse zu den Seminarpartizipationen deuten damit darauf hin, dass das Interesse, sich innerhalb eines Seminars eingehend mit dem Thema Mitarbeitergespräche auseinanderzusetzen, tendenziell mit der Dauer der Etablierung des Instruments absinkt, was möglicherweise jedoch als `übliche' Erscheinung zahlreicher Themen gewertet werden kann, die zunächst eine Neuerung darstellen und nach einer Einführungsphase in den beruflichen Alltag übergehen. Der Umstand, dass keine nennenswerten Unterschiede bei den Doppelantwortern bestehen, lässt möglicherweise darauf schließen, dass es sich bei dieser Entwicklung hin zum `Alltag' sowohl um eine interindividuelle, als auch um intraindividuelle Entwicklung handelt.

Bei den Informationsquellen ist in beiden Befragungszeiträumen der Leitfaden zum Thema Mitarbeitergespräche die am häufigsten genutzte Informationsquelle. Von den Befragten geben 41,2% (B1) bzw. 41,3% (B2) an, sich durch den Leitfaden informiert zu haben (jeweils

⁹¹⁶ vgl. Leipold, 2011, 16, vgl. auch 16f, sowie 9. Die Ergebnisse beziehen sich auf eine Pilotphase zur Einführung von Mitarbeitergesprächen an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz von 2004 bis 2008, vgl. ebd. 4 und 9.

⁹¹⁷ vgl. Leipold, 2011, 4 und 9. An der Befragung an der Johannes Gutenberg-Universität haben in etwa 70% Personen aus den wissenschaftlichen Fachbereichen, bzw. in etwa 45% wissenschaftlich tätige Personen teilgenommen, vgl. ebd.10.

‘trifft voll zu’ und ‘trifft eher zu’). Andere Informationsquellen wurden deutlich weniger genutzt, im ersten Befragungszeitraum zwischen in etwa 16% und 34%, im zweiten Befragungszeitraum nur noch zwischen in etwa 12% und 18% (jeweils alle weiteren genannten Informationsquellen wie ‘Bücher, Zeitschriften und Internet’, ‘Dienstvereinbarung’, ‘sonstiges’). Die Dienstvereinbarung zum Thema Mitarbeitergespräche wurde eher weniger herangezogen und findet sich als Informationsquelle in etwa im mittleren Bereich der „weiteren“ Informationsquellen.

Immerhin geben insgesamt in etwa 79% der Befragten im ersten Befragungszeitraum (B1), und im zweiten Befragungszeitraum (B2) knapp 75% der Befragten an, zu wissen, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt (‘trifft voll zu’ oder ‘trifft eher zu’). Wenngleich immerhin knapp 8% der Befragten im zweiten Befragungszeitraum angeben, nicht zu wissen, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt (‘trifft eher nicht zu’ und ‘trifft gar nicht zu’), fühlen sich die Mitarbeiter/innen insgesamt anscheinend gut informiert. Im ersten Befragungszeitraum zur Einführungsphase hatten nur knapp 4% der Befragten angegeben, es sei ihnen „nicht“ oder „eher nicht“ bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handle. Unter den Doppelantwortern ergibt sich ein ähnliches Bild ohne nennenswerte Abweichungen zu den Befragungen insgesamt.

Die Ergebnisse zum Thema Seminarteilnahme und Informiertheit beantworten damit die Fragen, wie gut die Seminarangebote angenommen wurden und welche Informationsquellen überwiegend genutzt wurden. Insgesamt ergibt sich ein relativ positives Bild zum Thema Seminarteilnahmen und Informiertheit. Die Ergebnisse werden darüber hinaus später in Zusammenhangsanalysen Eingang finden.

II.3 Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/innen

Im Fragenabschnitt 5 der Befragung wurden insbesondere Fragen zur *Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen*, Fragen zur *Motivation* und zur *Zufriedenheit mit der Arbeitssituation* insgesamt gestellt.

Die deskriptive Darstellung der Ergebnisse erfolgt im Hinblick auf die Möglichkeiten eines Vergleichs zwischen den Stichproben in der vorgenannten Reihenfolge entsprechend der Chronologie in den Fragebögen in der genannten Reihenfolge der Themen.

In diesem Abschnitt zur *Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen* werden die allgemeineren Fragen zur Zusammenarbeit⁹¹⁸ zu Beginn vorangestellt und im Anschluss um die Auswertung der differenzierteren Fragen ergänzt, deren Ergebnisse mit dem Ziel eines zusammenfassenden Ergebnisses und im Hinblick auf die Auswertungen im Folgekapitel auch in der Skala 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten' zusammengefasst ausgewertet werden.

Die erhobenen Daten zur Zusammenarbeit (und im folgenden Abschnitt zur Arbeitssituation) knüpfen an bisherige Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche an und ermöglichen in der Zusammenhangsanalyse im Anschluss entsprechende Einflüsse auf die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen zu überprüfen.

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen - B1 & B2

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zur Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten, mit weiteren Vorgesetzten und die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen für die beiden großen Stichproben der Befragungen B1 und B2 zusammengefasst dargestellt.

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten

Ein erster Blick auf die Erhebungsdaten zeigt, dass die Zusammenarbeit der Befragten mit ihren direkten Vorgesetzten insgesamt relativ positiv ausfällt: Immerhin geben in der ersten Befragung 69,47% der 131 Befragten an, mit ihrem jetzigen Vorgesetzten sehr gut oder gut zusammenzuarbeiten, und in der zweiten Befragung mit 138 Teilnehmern/innen sogar 73,19% (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft zu'). Die Mittelwerte auf einer Skala von 1 bis 5 betragen in beiden Befragungen B1 und B2 2,0 (B1: n=129, B2: n= 132).⁹¹⁹ Die Frage zur Zusammenarbeit mit dem früheren Vorgesetzten wird in beiden Befragungen nur von einem kleinen Teil der Befragten beantwortet. Es scheint, als würde diese Frage etwas ungünstiger beantwortet, so haben in Befragung 1 bezogen auf die gegebenen Antworten nur 47,5% (von n=40) die Frage

⁹¹⁸ 'Die Zusammenarbeit...' 'mit meinem/r direkten Vorgesetzten', 'mit meinem/r bisherigen direkten Vorgesetzten', 'mit anderen Vorgesetzten', 'mit meinen Kollegen/innen', und (*nur wenn Führungsverantwortung:*) 'mit meinen Mitarbeiter/innen' 'ist gut'; Antwortoptionen auf einer 5 stufigen Antwortskala von 'trifft voll zu' bis 'trifft gar nicht zu'.

⁹¹⁹ Wiederum entspricht der Wert 3 der Aussage „teilweise“. 1: „trifft voll zu“, 2: „trifft eher zu“, 3: „teilweise“, 4: „trifft eher nicht zu“, 5: „trifft gar nicht zu“.

zur Zusammenarbeit mit dem bisherigen Vorgesetzten positiv beantwortet ('trifft voll zu' oder 'trifft zu'), in Befragung 2 geben von n=29 Befragten immerhin 55,2% an, dass sie gut oder sehr gut mit dem/der bisherigen Vorgesetzten zusammengearbeitet haben (wiederum 'trifft voll zu' oder 'trifft zu'). Da sich nur für Befragung 1 unter den Befragten, die *beide* Fragen (Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und Zusammenarbeit mit dem/der bisherigen Vorgesetzten) beantworteten, eine signifikante Mittelwertabweichung ergibt und es sich nur um eine jeweils kleine Gruppe handelt, ergeben sich keine weiteren Anhaltspunkte dafür, diese Abweichung weiter zu verfolgen.⁹²⁰

Die Zusammenarbeit mit anderen / weiteren Vorgesetzten (bspw. Vor-Vorgesetzte) wird in beiden Befragungen insgesamt ebenso positiv beantwortet, wobei sich jedoch eine leichte Verschiebung der Bewertung von 'trifft voll zu' in Richtung 'trifft zu' zeigt. Immerhin 66,41% (B 1, 131 Befragte) und 65,94% (B2, 138 Befragte) bewerten die Zusammenarbeit auch mit anderen Vorgesetzten als sehr gut oder gut ('trifft voll zu' und 'trifft zu'). Der Mittelwert beträgt für diese Frage in B1 2,07 (n=123) und in B2 2,11 (n=126). Auch wenn diese Bewertung insgesamt minimal weniger günstig ausfällt, als die Zusammenarbeit mit dem unmittelbaren Vorgesetzten, liegt eine signifikante Abweichung der Antworten zu den beiden Fragen der Zusammenarbeit - mit dem/der Vorgesetzten oder mit anderen Vorgesetzten - nach statistischer Prüfung (Mittelwertdifferenz für verbundene Stichproben) in beiden Befragungen nicht vor.

⁹²⁰ Es ist aufgrund der Organisationsstrukturen gestützt durch die Ergebnisse davon auszugehen, dass trotz der laufenden organisatorischen Umstrukturierungen zu dieser Zeit nur ein kleinerer Teil der Mitarbeiter/innen in einem für die Befragung relevanten Zeitraum einen Vorgesetztenwechsel hatte. Im Vergleich ergibt sich bezogen auf die gegebenen Antworten (n=129) ein Mittelwert von 2,008 (immerhin 70,6% haben die Frage zu einer guten Zusammenarbeit mit dem aktuellen Vorgesetzten mit 'trifft voll zu' oder 'trifft zu' beantwortet), jedoch nur ein Mittelwert von 2,750 für die Zusammenarbeit mit dem/der bisherigen Vorgesetzten (n=40; nur 47,5% der 40 Antworten liegen bei 'trifft voll zu' oder 'trifft zu'). Eine Prüfung der Mittelwertdifferenz (verbundene Stichproben) für die 38 Befragten in Befragung 1, die beide Fragen beantwortet haben, zeigt zwar einen sehr signifikanten Unterschied in der Bewertung der Zusammenarbeit mit dem/der jetzigen und dem/der früheren Vorgesetzten (0,003, Befragung 1; die Mittelwerte für die 38 Befragten liegen bei 1,974 für die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und bei 2,789 für die Zusammenarbeit mit dem bisherigen Vorgesetzten). Eine entsprechende signifikante Abweichung kann in Befragung 2 zu diesen beiden Fragen (für die n=26 Personen, die beide Fragen beantwortet haben), jedoch nicht gezeigt werden. In der zweiten Befragung geben bezogen auf die Antworten 76,5% (n=132) Personen an, sehr gut oder gut mit dem jetzigen Vorgesetzten zusammen zu arbeiten ('trifft voll zu' oder 'trifft zu') und lediglich 55,2% von n=29 Befragten, dass sie mit dem bisherigen Vorgesetzten gut zusammen arbeiten ('trifft voll zu' oder 'trifft zu'), die Mittelwerte liegen bei 2,000 für die Frage zum jetzigen Vorgesetzten und 2,828 für die Frage zum bisherigen Vorgesetzten. Zu berücksichtigen ist, dass die Anzahl derjenigen, die beide Frage beantwortet haben (n=26) wiederum gering ist. Die Mittelwerte bezogen auf die 29 Befragten, die beide Fragen beantwortet haben, liegen bei 2,462 für den/die Vorgesetzte/n und 2,615 für den/die bisherige Vorgesetzte/n). Eine weitere Interpretation der Abweichungen zu diesen beiden Fragen ist daher vernachlässigbar.

Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen

Noch einmal deutlich positiver fällt die Bewertung der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen aus. In der ersten Befragung (B1) bewerten 82,44% die Zusammenarbeit als sehr gut oder gut (‘trifft voll zu’ und ‘trifft zu’), in der zweiten Befragung (B2) 75,36%. Während die Mittelwerte für die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten in beiden Befragungen bei etwa 2,0 liegen, liegen die Mittelwerte für die Zusammenarbeit mit Kollegen/innen bei 1,685 (B1) und 1,742 (B2). Im Vergleich dieser beiden Fragen ergibt sich für B1 eine sehr signifikante und für B2 eine signifikante Abweichung der Bewertung der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und der Zusammenarbeit mit den Kollegen/innen. Die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen wird demnach *signifikant besser* bewertet. Ob dies ein Hinweis darauf ist, dass die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten doch noch etwas günstiger sein könnte, oder ob es im Rahmen des Üblichen liegt, dass die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen besser bewertet wird – bspw. allein aufgrund der organisationalen Strukturen und Prozesse, in denen möglicherweise ein häufigerer Kontakt und eine intensivere Zusammenarbeit mit Kollegen/innen üblich ist – kann nicht allein aus den Ergebnissen dieser Untersuchung beurteilt werden. In Betracht für die Abweichung kommt ebenso die Tatsache, dass zu Vorgesetzten in der Regel ein hierarchisches Verhältnis gegeben ist. Eine Interpretation dieser Abweichung und der Frage, ob eine bessere Zusammenarbeit mit Kollegen/innen möglicherweise ein generelleres Phänomen ist, müsste vielmehr in weiteren Untersuchungen berücksichtigt werden.

Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen

Im Hinblick auf die Beurteilung der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/innen zeichnen sich darüber hinaus durchaus Unterschiede zwischen den *Antworten von Führungskräften und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern* ab. In der ersten Befragung beurteilen 81,3% der Führungskräfte die Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten als gut oder sehr gut („trifft voll zu“ oder „trifft zu“) und nur 67,7% der Mitarbeiter/innen. Die Mittelwerte liegen bei 1,875 bei den Führungskräften und bei 2,042 bei den Mitarbeitern/innen. In der zweiten Befragung sind es sogar 100% der Führungskräfte gegenüber 70,2% der Mitarbeiter/innen, die Mittelwerte betragen 1,370 (Führungskräfte) und 2,173 (Mitarbeitern/innen). Der Unterschied erweist sich jedoch nur in der zweiten Befragung als bedeutsam (B2: sehr signifikant), in der ersten Befragung (B1) und bei den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern (B1 und B2) finden sich keine bedeutsamen

Unterschiede in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten. Weitere gemessene geringere Unterschiede in der Beurteilung der Zusammenarbeit mit bisherigen Vorgesetzten, mit anderen/weiteren Vorgesetzten und mit Kolleginnen und Kollegen weisen ebenso keine signifikanten Abweichungen auf.⁹²¹

Führungskräfte: Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeitern/innen

Die Beurteilung der *Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern* seitens der Führungskräfte fällt in beiden Befragungen sehr günstig aus: In der ersten Befragung geben 96,97% der Führungskräfte an, mit ihren Mitarbeitern/innen gut oder sehr gut zusammen zu arbeiten, in der zweiten Befragung sind es 88,89% (jeweils „trifft voll zu“ oder „trifft zu“), die Mittelwerte liegen bei 1,469 für die Befragung 1 (n=32 Antworten von Führungskräften) und bei 1,444 in Befragung 2 (n=27 Antworten von Führungskräften). Nicht auszuschließen ist bei dieser Frage jedoch auch der Aspekt der sozialen Erwünschtheit, insbesondere da im Regelfall dem/der Führungsverantwortlichen auch eine gewisse Verantwortung bezüglich einer konstruktiven Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeitern/innen zukommt.

Differenziertere Fragen zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten

Die differenzierteren Fragen zur Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten sind damit verbunden, dass sie den Zusatz enthielten, im Falle eines aktuellen oder kürzlichen Vorgesetztenwechsels eine Einschätzung zu den wichtigen Erfahrungen zu geben, die zuletzt mit dem/der direkten Vorgesetzten gemacht wurden.⁹²²

Hinsichtlich der Anerkennung der Arbeit durch den/die Vorgesetzte/n beantworteten in der ersten Befragung 54,96% und in der zweiten Befragung 50,72% der Befragungsteilnehmer/innen die Frage „*Der/die Vorgesetzte lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat*“ mit `trifft voll zu` und `trifft zu`. Gegenüber der Frage zur allgemeinen Bewertung der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten fällt dieses Kriterium deutlich

⁹²¹ Jeweils ANOVA einfaktoriell.

⁹²² vgl. dazu auch Fragebogen im Anhang. Diese Anmerkung ist wesentlich, da es sich damit bei den Antworten zu den differenzierteren Fragen im Falle eines aktuellen Vorgesetztenwechsels um die zuletzt gemachten Erfahrungen handelt, die nicht unbedingt mit dem/der jetzigen Vorgesetzten verbunden sein müssen, für den/die die Frage der Zusammenarbeit (5.1) beantwortet wurde. Dies war für den Einfluss der Erfahrungen mit dem Vorgesetztenverhalten auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen wesentlich. Die entsprechende Skala wurde unter „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ erstellt, vgl. ebd.

ungünstiger aus, wenn auch die Mittelwerte mit 2,443 (B1) und 2,576 (B2) noch deutlich über dem rechnerischen Mittel von 3,0 für 'teilweise' liegen. Die Mittelwertdifferenz gegenüber der allgemeineren Frage zur Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (verbundene Stichproben) ist für beide Befragungen sehr signifikant. Auch die Frage „*Der/die Vorgesetzte schenkt dem, was ich sage Beachtung*“ beantworten mit insgesamt 64,12% in B1 und 64,49% in B2 etwas weniger Befragte mit 'trifft voll zu' und 'trifft zu'. Die Abweichungen gegenüber der allgemeinen Frage zur Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten sind hinsichtlich dieser Frage zur nicht-instrumentellen Mitsprache bzw. dem 'Angehört-werden' etwas geringer. In Befragung 1 fällt die Abweichung nicht signifikant aus, in der Befragung zwei zeigt sich jedoch auch hier eine sehr signifikante Abweichung der Bewertung gegenüber der allgemeinen Bewertung zur Zusammenarbeit (0,001, Mittelwertdifferenz bei verbundenen Stichproben).

Auch bei den beiden Fragen „*Der/die Vorgesetzte ist daran interessiert, dass es seinen Mitarbeitern/innen gut geht*“ und „*Der/die Vorgesetzte setzt sich für die Interessen der Mitarbeiter/innen ein*“ ergeben sich signifikante Abweichungen nach unten gegenüber der allgemeineren Bewertung der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten (B1: 0,000, 0,000; B2: 0,004; 0,000).⁹²³

Dies spiegelt sich auch in der Gesamtauswertung für die Skala „*Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten*“ mit 4 Items⁹²⁴ wider, die im Schnitt für die erste Befragung (B1) einen Mittelwert von 2,312 (n=123) und für die zweite Befragung einen Mittelwert von 2,391 (n=133) aufweist. Auch hier erweist sich ein sehr signifikanter Unterschied: Die Abweichung ist in beiden Stichproben sehr signifikant (0,000) gegenüber dem Mittelwert der allgemeineren Frage 5.1 „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut.“ (Item), die in beiden Stichproben einen Mittelwert von 2.0 aufweist.

Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen

Die Betrachtung der Unterschiede zwischen *Führungskräften* und *Mitarbeitern/innen* in der Bewertung der Zusammenarbeit ergibt ein heterogenes Bild: In beiden Stichproben B1 und B2 bewerten Führungskräfte die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und auch mit den Kollegen/innen besser und auch die 4-Items-Skala erzielt günstigere Mittelwerte bei den

⁹²³ wiederum T-Test Mittelwertdifferenz für verbundene Stichproben; Die Werte geben die Wahrscheinlichkeiten dafür an, dass die Differenz der Mittelwerte nur zufällig zustande kam. Die prozentualen Anteile für die Antwortkategorien und die Mittelwerte sind aus den Tabellen zu ersehen.

⁹²⁴ Skalendarstellungen s. Anhang.

Führungskräften.⁹²⁵ Ein signifikanter Unterschied in der Beurteilung der Zusammenarbeit seitens Personen mit Führungsverantwortung und Mitarbeiter/innen liegt in B2 für die Beurteilung der 'Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten' und für die Skala mit 4 Items zur 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten' vor: In der zweiten Befragung beurteilen Führungskräfte die Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten demnach signifikant günstiger als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein möglicher Grund für dieses Phänomen im Zeitraum der zweiten Befragung kann jedoch auch organisationsspezifisch sein, da sich für die Führungsebene der untersuchten drei Bereiche am KIT aufgrund verschiedener Veränderungen im Präsidium neue und zu dieser Zeit erst seit kurzem bestehende Führungsbeziehungen ergeben haben. Die Abweichungen der Bewertungen von Führungskräften und von Mitarbeitern/innen in B1 und bzgl. weiterer Fragen sind statistisch nicht signifikant.

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen – Doppelantworter/innen

Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten

Unter den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern - in den beiden kleinen Stichproben 'B1 Doppelantworter' und 'B2 Doppelantworter' - zeigt sich ein noch etwas günstigeres Bild zur Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten: Von den insgesamt 24 Befragten geben zum Zeitpunkt der ersten Befragung 70,83% an, gut oder sehr gut mit ihrem/ihrer jetzigen Vorgesetzten (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft zu'), in der zweiten Befragung 87,5%.⁹²⁶ Die Mittelwerte auf der Skala von 1 bis 5 betragen in Befragung B1 1,826 (n=23) und in Befragung

⁹²⁵ B1: „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut.“: Mittelwert (MW) Führungskräfte: 1,875 (n=32), MW Mitarbeiter/innen: 2,042 (n=96), „Die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen/innen ist gut.“ MW Führungskräfte: 1,515 (n=33), MW Mitarbeiter/innen: 1,742 (n=93). Skala zu den 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten' 4-Items, MW Führungskräfte: 2,344 (n=32), MW Mitarbeiter/innen: 2,280 (n=90). B2: „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut.“: MW Führungskräfte: 1,370 (n=27), MW Mitarbeiter/innen: 2,173 (n=104); „Die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen/innen ist gut.“ MW Führungskräfte: 1,520 (n=25), MW Mitarbeiter/innen: 1,804 (n=102). Skala zu den 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten' 4-Items: MW Führungskräfte: 1,836 (n=27), MW Mitarbeiter/innen: 2,537 (n=105).

⁹²⁶ Die prozentualen Angaben beziehen sich - sofern nichts anderes angegeben ist - wie auch bislang auf alle Befragten aus der Stichprobe. Die Personen, die keine Antwort gegeben haben, bleiben damit in den prozentualen Werten der Antworten unberücksichtigt und fließen nur in den prozentualen Anteil „keine Antwort“ ein. Die angegebenen Mittelwerte beziehen sich dagegen immer auf die Anzahl „n“ Personen, die die Frage beantwortet haben. (vgl. dazu Abschnitt 'Missing Values'). In diesem Fall weist B1 einmal 'keine Antwort' auf.

B2 1,792 (n= 24)⁹²⁷ und sind für diese kleine Gruppe günstiger gegenüber dem Mittelwert 2,0 in den beiden großen Stichproben B1 und B2.

Wiederum wird die Frage zur Zusammenarbeit mit dem/der *bisherigen* Vorgesetzten im Falle eines Vorgesetztenwechsels nur von wenigen Personen beantwortet, was möglicherweise darauf schließen lässt, dass ein größerer Teil der Befragten nicht von einem Vorgesetztenwechsel betroffen war.⁹²⁸ Im ersten Befragungszeitraum B1 treffen 5 Personen Aussagen dazu, wobei davon 4 (80%) gut oder sehr gut mit ihrem bisherigen Vorgesetzten zusammenarbeiteten (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft zu'), im zweiten Befragungszeitraum sind es bei 3 Antworten zwei Personen (66,67%), die mit 'trifft voll zu' und 'trifft zu' antworten.⁹²⁹

Vergleichbar mit den Ergebnissen aus den vollständigen Stichproben wird auch bei den Doppelantwortern die Zusammenarbeit mit anderen / weiteren Vorgesetzten (bspw. Vor-Vorgesetzte) in beiden Befragungen ebenso recht positiv beantwortet, jedoch geringfügig weniger günstig: Im ersten Befragungszeitraum arbeiten 62,5% der Doppelantworter auch gut oder sehr gut mit anderen Vorgesetzten zusammen, und im zweiten Befragungszeitraum 66,67% (jeweils bezogen auf 24 Befragte und die Antworten bei 'trifft voll zu' und 'trifft zu').

Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen

Ebenso gut wie die Zusammenarbeit mit dem/der unmittelbaren Vorgesetzten wird von den Doppelantwortern in beiden Befragungszeiträumen die *Zusammenarbeit mit Kollegen/innen* bewertet: 87,5% der Befragten in B1 und 79,17% in B2 beantworten die Frage nach einer guten Zusammenarbeit mit Kollegen/innen mit 'trifft voll zu' und 'trifft zu'.⁹³⁰ Unter Berücksichtigung der gegebenen Antworten ergeben sich für die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten Mittelwerte von 1,826 (B1, n=23) und 1,792 (B2, n=24) und für die Zusammenarbeit mit Kollegen/innen von 1,708 (B1, n=24) und 1,773 (B2, n=22). Unter den wenigen Doppelantwortern ergeben sich keine Anhaltspunkte dafür, dass die Zusammenarbeit mit Kollegen/innen deutlich besser bewertet würde.

⁹²⁷ Wiederum entspricht der Wert 3 der Aussage „teilweise“. 1: „trifft voll zu“, 2: „trifft eher zu“, 3: „teilweise“, 4: „trifft eher nicht zu“, 5: „trifft gar nicht zu“.

⁹²⁸ Andere Gründe für die Missing Values kommen ebenso in Betracht.

⁹²⁹ Aufgrund der geringen Antwortzahl wird ein Vergleich zur Zusammenarbeit mit dem jetzigen Vorgesetzten nicht vorgenommen.

⁹³⁰ Aufgrund der kleinen Stichprobe kann die Abweichung zwischen den beiden Befragungen möglicherweise auf zwei 'Nicht-Antworten' im Befragungszeitraum B2 zurückzuführen sein.

Differenziertere Fragen zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten (einschl. Skala 4-Items)

Die Antworten zu den differenzierten Fragen liegen bei den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern in einem mit den Gesamtstichproben vergleichbaren Bereich. Mit 'trifft voll zu' oder 'trifft zu' beantworteten die Frage nach der Anerkennung der Arbeit durch den/die Vorgesetzte/n („*Der/die Vorgesetzte lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat*“)

in der ersten Befragung 58,33% und in der zweiten Befragung 54,17% der Befragungsteilnehmer/innen. Die Mittelwerte liegen bei 2,667 (B1, n=24) und 2,625 (B2, n=24). Damit fällt auch hier diese Frage deutlich ungünstiger aus, als die allgemeine Bewertung der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten. Die Mittelwerte für die weiteren differenzierten Fragen bewegen sich in B1 zwischen 1,917 und 2,375 und in B2 zwischen 2,125 und 2,542, ebenso etwas weniger günstig, als die Bewertung für die Zusammenarbeit insgesamt.⁹³¹

Auch für die Doppelantworter/innen spiegeln sich diese Ergebnisse in der Gesamtauswertung für die Skala „*Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten*“ mit 4 Items⁹³² wider, die für die erste Befragung (B1) einen Mittelwert von 2,299 (n=24) und für die zweite Befragung einen Mittelwert von 2,385 (n=24) ergibt.

Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen

Die Abweichungen im Antwortverhalten bzgl. der Fragen zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/innen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen sind in den beiden kleineren Stichproben der Doppelantworter/innen nicht statistisch signifikant.

Führungskräfte: Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeitern/innen

Auch unter den sechs – bzw. in Befragung 2 sieben – befragten Führungskräften unter den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern fällt die Beurteilung der *Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern* in beiden Befragungen sehr günstig aus: In der ersten Befragung geben 100% (B1) der sechs befragten Führungskräfte im Fragebogen an, mit ihren Mitarbeitern/innen gut oder sehr gut zusammen zu arbeiten, in der zweiten Befragung sind es 85,71% (jeweils „trifft voll zu“ oder „trifft zu“), mit einer Antwort bei „teilweise“ (14,29%). Wie bereits oben in der Darstellung der Ergebnisse für die beiden großen Stichproben

⁹³¹ Die einzelnen Ergebnisse können in der Tabelle im Anhang ersehen werden.

⁹³² Skalendarstellungen s. Anhang.

erläutert, ist bei dieser Frage jedoch auch der Aspekt der sozialen Erwünschtheit nicht auszuschließen oder sogar sehr wahrscheinlich anzunehmen.

Gesamtblick - Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/innen

Die Bewertung der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen fällt insgesamt positiv aus und liegt im Mittel in allen Stichproben im Bereich einer guten Zusammenarbeit. Auffällig ist, dass die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen signifikant oder sogar sehr signifikant besser bewertet wird, als die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten.

Ebenso ist auffällig, dass die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten in der Betrachtung einzelner differenzierter Fragen, gemessen an der Skala 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten' deutlich weniger günstig ausfällt (sehr signifikant), als die Gesamtbewertung zur Frage der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Item). In den einzelnen Facetten der Zusammenarbeit wird demnach das Verhältnis zum/zur Vorgesetzten seitens der Befragungsteilnehmer/innen ungünstiger beurteilt, als insgesamt. Dies kann verschiedene Gründe haben: Es kommt einerseits in Betracht, dass es aus Gründen der sozialen Erwünschtheit und dem damit verbundenen Willen, eine möglichst günstige Bewertung für den/die eigene/n Vorgesetzte/n abzugeben, zu einer günstigeren Bewertung der „Zusammenarbeit insgesamt“ kommt. Andererseits ist es ebenso möglich, dass sich die Zusammenarbeit insgesamt auf weitere Faktoren stützt, die nicht Teil der Befragung sind und aus Sicht der Befragten eine Rolle bei der Gesamtbewertung spielen. Da die Befragten bei den differenzierten Fragen gebeten wurden, im Falle eines aktuellen Wechsels des Vorgesetzten ihre zuletzt gemachten wichtigsten Erfahrungen zugrunde zu legen, ist es ferner möglich, dass sich die Erfahrungen auch auf weitere Vorgesetzte beziehen. Da jedoch nur wenige Angaben zu vorherigen Vorgesetzten gemacht wurden, könnte ist dieser Einwand möglicherweise auch vernachlässigbar sein. Die Ergebnisse für die differenzierten Fragen können aufgrund der einbezogenen Dimensionen dennoch als nicht unwesentlich betrachtet werden. Ebenso ist es für die spätere Untersuchung möglicher Zusammenhänge zu den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen wesentlich, die Erfahrungen mit dem Vorgesetztenverhalten insgesamt einzubringen.

In die Bewertungen zur Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten werden demnach die Antworten zu den differenzierten Fragen zur Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten ebenso einbezogen werden.⁹³³

II.4 Motivation [Exkurs]

Ergebnisse B1 und B2

Die Befragungsteilnehmer/innen wurden im Abschnitt 'Motivation' zu ihrer aktuellen und bisherigen Motivation befragt und ebenso dazu, welche Einflüsse sie auf ihre Motivation sehen.

Die Frage „Meine Motivation ist zur Zeit hoch“ beantworteten in der Befragung 1 insgesamt 48,85% mit 'trifft voll zu' und 'trifft zu' und in der Befragung 2 insgesamt 47,1%,⁹³⁴ in beiden Befragungen demnach etwas weniger als die Hälfte der Befragten. Hingegen beantworteten 61,83% (B1) und 57,97% (B2) der Befragten die Frage „Meine Motivation war schon einmal höher“ mit 'trifft voll zu' und 'trifft zu'. In der Gesamtbewertung dieser beiden Fragen ergeben sich für die 'Skala Motivation' (2 Items) damit Mittelwerte von 3,120 für B1 (n=129) und 3,163 für B2 (n=135),⁹³⁵ die für eine nur mittelmäßige Motivationslage sprechen (3 entspricht: „teilweise“).

Die allgemeine Motivationslage („Ich schätze die Motivation hier insgesamt als hoch ein.“) wird in den beiden Befragungen mit einer Zustimmungsrate von 32,06% (B1) und 26,81% (B2) ebenso nicht sehr günstig eingeschätzt (jeweils wiederum 'trifft voll zu' und 'trifft zu'). Die Mittelwerte liegen bei 3,183 (B1, n= 126) und 3,142 (B2, n=134). Die Einschätzung der allgemeinen Motivationslage kann wiederum ein Anhaltspunkt auch für die Nivellierung der Angaben zur eigenen Motivation sein, da bezüglich der Angaben zur eigenen Motivation angenommen werden muss, dass soziale Erwünschtheit das Antwortverhalten beeinflusst.

Interessant ist, dass immerhin 64,89% (B1) bzw. 66,67% (B2) der Befragten angeben, dass ihre Motivation von den Bedingungen im Unternehmen/dem Betrieb bzw. der Organisation abhängig sei (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft zu'). Sogar 70,99% (B1) und 69,57% (B2) geben

⁹³³ Die Einbeziehung erfolgt über die Skala 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten'.

⁹³⁴ Jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Befragungsteilnehmer/innen (B1: n=131, B2: n=138).

⁹³⁵ Die Skala erlaubt es, die Angabe für die „aktuelle Motivation“ zu festigen, siehe Abschnitt zu den Skalen. Die einzelnen Mittelwerte für die beiden Fragen sind im Anhang ersichtlich.

an, dass ihre Motivation vom Klima mit Vorgesetzten abhängig sei (ebenso `trifft voll zu' und `trifft zu'). Auch das Klima mit Kollegen/innen und die Arbeitsinhalte liegen in einem ähnlich hohen Bereich für die Gründe, die die eigene Motivation beeinflussen.⁹³⁶

Ergebnisse Doppelantworter/innen

Die Ergebnisse für die kleinen (Teil-)Stichproben der Doppelantworter/innen liegen mit kleineren Abweichungen in einem vergleichbaren Bereich: In der ersten Befragung geben die Doppelantworter/innen immerhin mit 62,5% (B1) an, ihre Motivation sei zur Zeit hoch, in der zweiten Befragung jedoch nur noch mit 50% (B2). Für die kleineren Stichproben der Doppelantworter ergeben sich für die Skala Motivation mit 2 Items Mittelwerte von 2,717 (B1, n=23) und 3,042 (B2, n=24) – in der ersten Befragung deutlich über dem Durchschnitt der Antworten insgesamt, in der zweiten Befragung jedoch nur noch minimal über dem allgemeinen Durchschnitt aller Antworten. Die allgemeine Motivationslage („Ich schätze die Motivation hier insgesamt als hoch ein.“) wird unter den Doppelantwortern mit 45,83% (B1) und 25% (B2) ebenso nicht sehr günstig eingeschätzt, die Mittelwerte liegen bei 2,87 (B1, n=23) und 3,174 (B2, n=23). Die Mittelwertdifferenzen zwischen den Antworten in der ersten und der zweiten Befragungsrunde für die kleine Stichprobe der Doppelantworter sind jedoch nicht signifikant.⁹³⁷

Mit 79,1% (B1) der Antworten für `trifft voll zu' und `trifft zu' sind bei den Doppelantwortern in der ersten Befragung die Arbeitsinhalte das wichtigste Motivationsbeeinflussende Kriterium, dicht gefolgt vom Klima mit Vorgesetzten und vom Klima mit Kollegen/innen (jeweils 70,83% in B1). Jedoch auch die Bedingungen in der Organisation werden mit 62,5% (B1) als wesentlicher Einflussfaktor auf die Motivation bewertet. In der zweiten Befragung dominieren mit jeweils 62,5% (B2) wiederum die Arbeitsinhalte, aber auch das Klima mit Vorgesetzten.

Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen

In der Skala zur Motivation mit 2 Items ergeben sich in der Betrachtung der Antworten von Führungskräften und Mitarbeitern/innen nur geringere Unterschiede: Für die Befragten mit Führungsverantwortung ergeben sich Mittelwerte von 2,879 (B1) und 2,852 (B2), für die

⁹³⁶ Die Ergebnisse im Einzelnen befinden sich auch für diese Fragen tabellarisch im Anhang.

⁹³⁷ T-Test für verbundene Stichproben für die Skala Motivation (2 Items) und die Frage zur Einschätzung der allgemeinen Motivationslage.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von 3,184 (B1) und 3,241 (B2). Auch wenn geringfügig positivere Antworten zur Motivation bei den Führungskräften vorliegen, zeigen sich die Abweichungen in der statistischen Prüfung nicht signifikant, auch die Abweichungen bei den Doppelantwortern in ähnlicher Größenordnung sind statistisch nicht bedeutsam.

Gesamtblick - Motivation

Die Motivation zeigt sich zu den beiden Befragungszeitpunkten in den Abteilungen der untersuchten Einrichtung nicht besonders ausgeprägt. In der Gesamtbewertung ergeben sich für die 'Skala Motivation' (2 Items, 'Meine Motivation ist zur Zeit hoch' und 'Meine Motivation war schon einmal höher') Mittelwerte für die aktuelle Motivation von 3,120 für B1 (n=129) und 3,163 für B2 (n=135),⁹³⁸ die für eine nur mittelmäßige Motivationslage sprechen (3 entspricht: „teilweise“). Auch die Einschätzung der allgemeinen Motivationslage („Ich schätze die Motivation hier insgesamt als hoch ein.“) ist nur mittelmäßig, die Mittelwerte liegen bei 3,183 (B1, n= 126) und 3,142 (B2, n=134).

Dies mag sehr verschiedene Gründe haben. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein wesentlicher Grund die Zusammenführung bzw. Fusion zweier Einrichtungen - einer großen Universität und einer ebenso großen Forschungseinrichtung zu einer Forschungsuniversität (heute) - war, die zu dieser Zeit noch nicht abschließend vollzogen war. Dies führte zu teilweise unterschiedlichen Regularien in verschiedenen Mitarbeitergruppen und ebenso war eine für die Mitarbeitenden erkennbare vertraute Organisationskultur nicht immer vorhanden. Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen der Items zur Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation, die im folgenden Abschnitt referiert werden. Diese weichen gegenüber dem größten Teil der übrigen Fragen aus den beiden Befragungen im Durchschnitt deutlich ab.

II.5 Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit der Arbeitssituation zunächst insgesamt - unter Auswertung der Ergebnisse für die Skala '*Zufriedenheit mit der Arbeitssituation*' dargestellt. Im Anschluss folgt eine Auswertung der Ergebnisse im

⁹³⁸ Die Skala erlaubt es, die Angabe für die „aktuelle Motivation“ zu festigen, siehe Abschnitt zu den Skalen. Die einzelnen Mittelwerte für die beiden Fragen sind im Anhang ersichtlich.

Einzelnen - unter Auswertung der gegebenen Antworten zu den singulären Items – thematisch orientiert dargestellt.

Skala „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“

In die Skala *‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’* sind insgesamt 20 Items aus dem Abschnitt „Zusammenarbeit“ und aus dem Abschnitt „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ einbezogen. Nach der statistischen Prüfung verfügt die Skala über eine hohe Reliabilität.⁹³⁹

Im Gesamtergebnis ergeben sich für die Skala *‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’* Mittelwerte von 2,704 (n=131) für die erste Befragung (B1) und 2,743 (n=137) für die zweite Befragung (B2). Die Doppelantworterinnen und Doppelantworter liegen mit Mittelwerten von 2,653 (n=24) in beiden Befragungen (B1 und B2) nur sehr geringfügig über dem Durchschnitt der beiden Gesamtstichproben. Damit liegen die Zufriedenheitswerte insgesamt in einem nur mittelmäßigen, aber immerhin noch verhalten positiven Bereich.⁹⁴⁰ In der Auswertung der einzelnen Items wird sich zeigen, dass die Angaben für die allgemeine Frage zur *‘Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben insgesamt’* (Item) geringfügig günstiger beurteilt wird. Dies kann für ein durchaus übliches Ergebnis erachtet werden, da angenommen werden kann, dass die Tendenz besteht, bei einer übergreifenden Frage zum Arbeitsleben, dieses insgesamt günstiger zu beurteilen, da eine positivere Einschätzung zum einen der sozialen Erwünschtheit entspricht, und zum anderen auch näher an das gewünschte Selbstbild der Zufriedenheit. Ferner muss trotz Reliabilität der Skala immer davon ausgegangen werden, dass in der Skala ggf. Aspekte unberücksichtigt bleiben, die sich in den Items nicht widerspiegeln jedoch einen zusätzlichen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben haben. Dazu gehören unter anderem die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten, die aus Auswertungsgründen bezogen auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung in dieser Untersuchung bewusst nicht in die Skala eingeflossen sind.

Im Antwortverhalten zwischen *Führungskräften* und Mitarbeitern zeigen sich geringe Unterschiede, so sind in allen 4 Stichproben die Führungskräfte geringfügig zufriedener, die Abweichungen bei den Mittelwerten für die Skala *‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’* von in etwa 0,2 Punkten in den großen Stichproben, und 0,15 bis 0,1 Punkten in den kleinen

⁹³⁹ Siehe dazu auch Abschnitt *‘Einrichtung von Indizes und Skalen’*. Cronbachs Alpha - B1: 0,868; B2: 0,874.

⁹⁴⁰ Auf der Likert-Skala von 1 bis 5 repräsentieren entsprechend den möglichen Antwortkategorien „1“ *‘sehr zufrieden’*, „2“ *‘zufrieden’*, „3“ *‘teilweise’*, sowie „4“ *‘eher nicht zufrieden’* und „5“ *‘gar nicht zufrieden’*.

Stichproben sind jedoch nach statistischer Prüfung *nicht* signifikant, auch wenn in den beiden größeren Stichproben die Wahrscheinlichkeit, dass die Abweichung nicht rein zufällig ist, relativ hoch einzuschätzen ist.⁹⁴¹ Auch an dieser Stelle lässt sich das geringfügig günstigere Ergebnis für die Arbeitszufriedenheit bei Führungskräften möglicherweise auf die soziale Erwünschtheit zurückführen, ist aufgrund der Datenlage jedoch nicht als bedeutsam anzusehen.

Zufriedenheit mit der Arbeitssituation – Items thematisch

Arbeitsleben insgesamt (Item) und Bedingungen in der Organisation - B1 & B2

Mit dem 'Arbeitsleben insgesamt' - in einer allgemeinen zusammenfassenden Frage - sind in der ersten Befragung 57,25% (B1) und in der zweiten Befragung 54,35% (B2) zufrieden (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft zu'). Diese Ergebnisse stellen sich nicht überdurchschnittlich dar, die Mittelwerte für die Frage zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben insgesamt liegen mit 2,411 (B1) und 2,470 (B2) aber immerhin noch gut im positivem Bereich („3“ entspricht „teilweise“).

Nach einer Einschätzung der Arbeitszufriedenheit in der Organisation insgesamt gefragt, liegen die Antworten jedoch weitaus niedriger: Lediglich 26,72% (B1) und 26,81% (B2) beantworten die Frage „Ich schätze die Arbeitszufriedenheit hier insgesamt als hoch ein“ mit 'trifft voll zu' und 'trifft zu', die Mittelwerte liegen bei 3,222 (B1) und 3,156 (B2).

Ebenso fallen die Bewertungen der Bedingungen in der Organisation 'allgemein' mit Zustimmungswerten von 25,19% (B1, MW: 3,216) und 23,91% (B2, MW: 3,286) nur mittelmäßig aus, die momentanen Bedingungen in der Organisation werden mit Zustimmungswerten von 16,03% (B1, MW: 3,5) und 20,29% (B2, MW: 3,368) noch etwas weniger günstig beurteilt.⁹⁴² Das Betriebsklima in der Organisation insgesamt wird ähnlich

⁹⁴¹ Ein statistisch *signifikantes* Ergebnis wäre erst bei einer Wahrscheinlichkeit von 95% für die „Nicht-Zufälligkeit“ gegeben, sowie ein sehr signifikantes Ergebnis bei einer Wahrscheinlichkeit von 99% für das nicht-zufällige Zustandekommen des Ergebnisses. Mit einem Wert von 0,110 für die Signifikanz im Unterschied zwischen den Mittelwerten der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt die Wahrscheinlichkeit für die Annahme eines Unterschieds bei in etwa 89%, die Wahrscheinlichkeit, dass der Unterschied nur zufällig zustande kam, jedoch immerhin noch bei 10%. Es ist daher davon auszugehen, dass kein bedeutsamer Unterschied vorliegt.

⁹⁴² Für die Fragen „Ich bin zufrieden mit ... den momentanen Bedingungen in der Organisation“ und „Ich bin zufrieden mit ... den Bedingungen in der Organisation allgemein“ jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft zu' (Organisation im Fragebogen: KIT). Die Zufriedenheitswerte mit der Organisation lassen sich mit größerer Wahrscheinlichkeit auch auf die in den Befragungszeiträumen noch nicht abgeschlossene Fusion der beiden früheren Organisationen 'Universität' und 'Forschungszentrum' zum KIT zurückführen, vgl. 'Gesamtblick und Interpretation'.

beurteilt, deutlich günstiger wird das Betriebsklima in den Abteilungen beurteilt: Zufrieden mit dem Betriebsklima in der Abteilung sind immerhin 64,12% der Befragten in B1 und 60,87% der Befragten in 2.

Arbeitsleben insgesamt (Item) und Bedingungen in der Organisation - Doppelantworter/innen

Unter den Doppelantwortern sind im ersten Befragungszeitraum insgesamt 58,33% (B1) mit dem *‘Arbeitsleben insgesamt’* zufrieden, in der zweiten Befragung sind es 50% (B2) (jeweils *‘trifft voll zu’* und *‘trifft zu’*) – im ersten Befragungszeitraum vergleichbar zufrieden mit den Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmern insgesamt, in der zweiten Befragung liegen die Doppelantworter/innen bei dieser Frage leicht unter dem Durchschnitt.

Auch die Bewertung der Bedingungen in der Organisation zeigen sich vergleichbar mit den Stichproben insgesamt, so sind jeweils 25% (in B1 und in B2) mit den Bedingungen in der Organisation allgemein zufrieden oder sehr zufrieden, und 12,5% (B1) bzw. 8,33% (B2) mit den momentanen Bedingungen. Das Betriebsklima in der Abteilung wird mit 70,83% (B1, MW: 2,042) und 58,33% (B2, MW: 2,261) ebenso günstiger beurteilt, als das Betriebsklima in der Organisation insgesamt (B1: 37,5%, MW: 2,958; B2: 20,83%, MW: 3,261; jeweils *‘trifft voll zu’* und *‘trifft zu’*).

Arbeitsinhalte B1 & B2

Mit den Inhalten ihrer Arbeit scheinen die Befragten überwiegend zufrieden zu sein: In der ersten Befragung geben 70,99% (B1) der Befragten an, mit den Arbeitsinhalten zufrieden zu sein und in der zweiten Befragung 66,67% (B2) der Befragten (jeweils *‘trifft voll zu’* und *‘trifft zu’*).

Im Bereich der differenzierteren Fragen zur eigenen Arbeit geben dagegen nur 45,04% (B1) der Befragten in der ersten Befragung und 47,1% (B2) in der zweiten Befragung an, dass sie ihre Arbeit inhaltlich genau angemessen herausfordert (jeweils *‘trifft voll zu’* und *‘trifft zu’*). Mit „teilweise“ beantworten diese Frage *„Meine Arbeit fordert mich inhaltlich genau angemessen heraus“* in der ersten Befragung 33,59% (B1) und 23,19% in der zweiten Befragung (B2). Gleichzeitig geben auf die Kontrollfrage *„Meine Arbeit fordert mich inhaltlich zu wenig heraus“* insgesamt nur 25,95% (B1) der Befragten an, dass sie ihre Arbeit zu wenig herausfordere, in der zweiten Befragung sind es jedoch bereits knapp 30% (29,71%, B2). Immerhin 40,46% (B1) bzw. 45,65% (B2) würden sich wünschen „auch einmal wieder etwas neues/anderes zu

machen“ und 45,04% (B1) bzw. 43,48% (B2) würden sich wünschen, inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen.

Mit der Abwechslung in ihrer Tätigkeit sind die Befragten in der ersten Befragung dagegen überwiegend zufrieden: 69,47% der Befragten (B1) geben an, dass ihre Arbeit meistens abwechslungsreich sei. In der zweiten Befragung sind es mit 54,35% immerhin noch etwas mehr als die Hälfte – mit 16,78% (B1) und 28,26% (B2) liegt jedoch auch ein größerer Teil der Antworten im Mittelfeld.

Arbeitsinhalte – Doppelantworter/innen

Mit den Inhalten ihrer Arbeit sind unter den Doppelantwortern – diejenigen, die an beiden Befragungen teilgenommen haben – im ersten Befragungszeitraum 75% (B1) und im zweiten Befragungszeitraum 66,67% (B2) zufrieden. An dieser Stelle zeigt sich ein vergleichbares Bild mit den Befragten insgesamt (große Stichproben).

Die Doppelantworterinnen und Doppelantworter geben zu 54,17% in der ersten Befragung (B1) und zu 45,83% in der zweiten Befragung (B2) an, dass sie *ihre Arbeit inhaltlich genau angemessen herausfordert* (jeweils *trifft voll zu* und *trifft zu*). Mit „teilweise“ beantworten 29,17% in der ersten Befragung (B1) und 33,33% in der zweiten Befragung (B2) die Frage „Meine Arbeit fordert mich inhaltlich genau angemessen heraus“. Die korrespondierende Frage „Meine Arbeit fordert mich inhaltlich zu wenig heraus“ beantworten 25% (B1) mit *trifft voll zu* und *trifft zu*, in der zweiten Befragung sind es 41,67% (B2). Wiederum zeichnet sich ab, dass in der ersten Befragung günstigere Antworten - gegenüber dem Durchschnitt der Gesamtbefragung - vorliegen, und in der zweiten Befragung weniger günstige Antworten.

Insgesamt 41,67% (B1) bzw. 50% (B2) der Doppelantworter/innen würden sich wünschen, „auch einmal wieder etwas neues/anderes zu machen“ und 50% (B1) bzw. 54,17% (B2) „inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen“.

In etwa ebenso wie die Befragten insgesamt, sind die Doppelantworter/innen zu 66,67% (B1) bzw. zu 45,83% (B2) mit der Abwechslung in ihrer Tätigkeit zufrieden, in der zweiten Befragung liegen sie damit knapp 9% unter dem Durchschnitt aller Befragten. Im Mittelfeld bei „teilweise“ liegen in der ersten Befragung 16,67% (B1) und in der zweiten Befragung immerhin 41,67% (B2). Ein nur kleiner Teil der Befragten von 16,67% (B1) und 8,33% (B2) liegt damit im nicht zufriedenen Bereich bzgl. einer abwechslungsreichen Arbeit.

Zur Verfügung stehende Zeit/ Arbeitsdruck B1 & B2

In der zur Verfügung stehenden Zeit lässt sich für 40,96% in der ersten Befragung (B1) die Arbeit gut erledigen, in der zweiten Befragung für 58,7% (B2). Wiederum liegt mit 25,95% (B1) und 21,74% (B2), ein nicht zu vernachlässigender Teil auch im Mittelfeld, jedoch geben in der ersten Befragung immerhin 31,3% (B1) an, dass sich ihre Arbeit „nicht“ oder „eher nicht“ in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigen lässt, in der zweiten Befragung sind es jedoch nur noch 16,67% (B2). Dies mag auch darin begründet sein, dass in dem betreffenden Zeitraum zwischen beiden Befragungen in der untersuchten Organisation viele Einstellungen erfolgt sind, was sich in einem Anwachsen der Mitarbeiterzahl auch in der Verwaltung in den statistischen Zahlen zeigt. Zur Möglichkeit der eigenen Einteilung der Zeit geben 65,65% (B1) bzw. 60,87% (B2) der Befragten an, sich ihre Arbeit zeitlich selbst einteilen zu können. Immerhin 48,09% geben in der ersten Befragung (B1) an, sich „manchmal etwas weniger Arbeitsbelastung zu wünschen“, in der zweiten Befragung sind es nur noch 32,61% (B2).

Zur Verfügung stehende Zeit/ Arbeitsdruck – Doppelantworter/innen

In beiden Befragungen geben die Doppelantworter/innen mit jeweils 41,67% (B1 und ebenso B2) an, dass sich ihre Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeit gut erledigen lässt. Immerhin 37,5% geben in der ersten Befragung (B1) an, dass dies nicht oder „eher nicht“ der Fall ist, in der zweiten Befragung sind es nur noch 20,83% (B2). Auch hier ist der Mitarbeiteraufwuchs im Zeitraum zwischen der ersten und der zweiten Befragung erkennbar.

Die Möglichkeit der eigenen Zeiteinteilung bejahen 66,67% der Doppelantworter/innen in der ersten Befragung (B1) und 58,33% in der zweiten Befragung (B2). Mit 50% gibt in der ersten Befragung (B1) die Hälfte der Befragten an, sich „manchmal etwas weniger Arbeitsbelastung zu wünschen“, in der zweiten Befragung treffen diese Aussage nur noch 37,5% (B2) der Doppelantworter/innen - auch hier scheint vergleichbar mit den Ergebnissen aus den großen Stichproben ein Absinken der Arbeitsbelastung erkennbar.

Verbesserungsvorschläge B1 & B2

Mehr Verbesserungsvorschläge einbringen zu können wünschen sich in der ersten Befragung 39,69% der Befragten (B1), und ebenso viel in der zweiten Befragung mit 40,58% (B2). Dies sind immerhin mehr, als diejenigen, die sich dies nicht oder „eher nicht“ wünschen (B1: 29,77%, B2: 31,16%). Die übrigen Antworten liegen im Mittelfeld bei „teilweise“.

Verbesserungsvorschläge – Doppelantworter/innen

Der Anteil derjenigen, die sich wünschen, mehr Verbesserungsvorschläge einbringen zu können, steigt auch unter den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern von der ersten Befragung (B1: 33,33%) zur zweiten Befragung (B2: 45,38%), ein beachtlicher Teil von jeweils 29,17% in beiden Befragungen liegt bei dieser Frage aber auch im Mittelfeld bei „teilweise“.

Weitere Einzelwerte sowie die Mittelwerte der einzelnen Fragen sind in den Tabellen im Anhang ersichtlich.

Gesamtblick - Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

In der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation zeigt sich ein differenziertes Bild. So ist der Großteil der Befragten mit den Inhalten der Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden, 70,99% in der ersten Befragung (B1) und 66,67% in der zweiten Befragung (B2). In den differenzierten Fragen, ob die eigene Arbeit inhaltlich genau angemessen herausfordernd ist oder zu wenig herausfordernd, ergibt sich jedoch ein etwas ungünstigeres Bild, nur 45,04% (B1) der Befragten in der ersten Befragung und 47,1% (B2) in der zweiten Befragung geben an, dass sie ihre Arbeit inhaltlich genau angemessen herausfordert (jeweils `trifft voll zu` und `trifft zu`).

Das Arbeitsleben insgesamt wird relativ positiv bewertet, jedoch weniger günstig, als die Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten. In der ersten Befragung sind 57,25% (B1) und in der zweiten Befragung 54,35% (B2) mit dem `Arbeitsleben insgesamt zufrieden` (jeweils `trifft voll zu` und `trifft zu`), die Mittelwerte für die Frage zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben liegen mit 2,411 (B1) und 2,470 (B2) aber immerhin noch gut im positivem Bereich („3“ entspricht „teilweise“).

Weniger günstig werden die Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation und das Betriebsklima in der Organisation insgesamt beurteilt,⁹⁴³ weitaus positiver dagegen das Betriebsklima in den Abteilungen.

Die Zufriedenheitswerte mit der Organisation lassen sich mit größerer Wahrscheinlichkeit auch auf die in den Befragungszeiträumen noch neue Situation zurückführen, in der die Zusammenführung der beiden früheren Organisationen `Universität` und `Forschungszentrum` zum KIT noch nicht abgeschlossen war und sich daher zahlreiche

⁹⁴³ 25,19% (B1, MW: 3,216) und 23,91% (B2, MW: 3,286) für „trifft voll zu“ und „trifft zu“ bei der Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation allgemein, mit den momentanen Bedingungen in der Organisation sind 16,03% (B1, MW: 3,5) und 20,29% (B2, MW: 3,368) zufrieden.

Strukturen, Prozesse und ebenso die Rahmenbedingungen für die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in einem Wandel befanden, der zu dieser Zeit mit einem hohen Grad an Unsicherheit verbunden war.

Für die Skala „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ zeigen sich im Gesamtergebnis Mittelwerte von 2,704 für die erste Befragung (B1) und 2,743 für die zweite Befragung (B2). Die Zufriedenheitswerte für die „Arbeitssituation“ liegen mit diesen Ergebnissen insgesamt in einem mittelmäßigen noch leicht positiven Bereich (der Mittelwert „3“ entspricht `teilweise`).

II.6 Mitarbeitergespräche: Einführung und Teilnahme an Mitarbeitergesprächen

Einführung von Mitarbeitergesprächen und Teilnahme - B1 und B2

Bereits in der ersten Befragung haben 51,15% der Befragten an einem Mitarbeitergespräch mit ihrem jetzigen Vorgesetzten teilgenommen, 35,11% bereits früher oder vor längerer Zeit und 33,59% in einem anderen Unternehmen. In der Gesamtsumme für die Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch haben 97 der insgesamt 131 Befragten in der ersten Befragung und demnach 74,05% (B1) bereits einmal an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen.⁹⁴⁴ In der zweiten Befragung haben mit ihrem jetzigen Vorgesetzten bereits 71,01% (B2) ein Mitarbeitergespräch geführt - erwartungsgemäß insgesamt mehr Befragte. Die Angaben für die früheren Teilnahmen an einem Mitarbeitergespräch (B2: 36,96%) und die Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch in einem anderen Unternehmen (B2: 31,88%) variieren kaum. Insgesamt haben 119 von den 138 Befragten und damit 86,23% (B2) der Befragten aus der zweiten Befragung bereits einmal an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen – dies ist bereits der überwiegende Teil.

Dabei geben in der ersten Befragung 24,43% (B1) der Befragten an, dass ihr/ihre Vorgesetzte/r bereits seit längerem Mitarbeitergespräche führt, und 34,35% (B1), dass Mitarbeitergespräche gerade eingeführt werden oder wurden. In der zweiten Befragung sind es 39,86% (B2) der Befragten, die angeben, dass ihr/ihre Vorgesetzte/r bereits seit längerem Mitarbeitergespräche führt und 15,94% (B2), die angeben, dass Mitarbeitergespräche im Zusammenhang mit der allgemeinen Einführung von Mitarbeitergesprächen in der Organisation eingeführt wurden. Die größeren Antwortanteile im Bereich „teilweise“ und ein deutlicher Anteil von Nicht-Antworten deutet jedoch darauf hin, dass diese Frage zu einem Teil auch nicht eindeutig beantwortet werden konnte.⁹⁴⁵

Seitens der *Führungskräfte* fallen die Antworten zu diesen beiden Fragen etwas aussagekräftiger aus. Zunächst und im Einzelnen betrachtet geben in der ersten Befragung 24,24% (B1) der befragten 33 Führungskräfte an, bereits seit längerem Mitarbeitergespräche zu führen und 24,24% (B1) sie gerade einzuführen (jeweils nur 'trifft voll zu'). In der zweiten

⁹⁴⁴ Da Mehrfachantworten möglich waren, bspw. 'Mitarbeitergespräch mit dem jetzigen Vorgesetzten' und 'Mitarbeitergespräch vor längerer Zeit / in einem anderen Unternehmen' addieren sich die Einzelangaben für die Gesamtauswertung der Teilnahmen an einem Mitarbeitergespräch *nicht* eins zu eins.

⁹⁴⁵ Die einzelnen prozentualen Ergebnisse sind aus den Tabellen im Anhang ersichtlich.

Befragung geben 29,63% (B2) der dort 27 Führungskräfte an, bereits seit längerem Mitarbeitergespräche zu führen ('trifft voll zu'), und 44,44% (B2), sie gemeinsam mit der allgemeinen Einführung von Mitarbeitergesprächen eingeführt zu haben ('trifft voll zu'). Da die Dopplung von Antworten zu diesen beiden Fragen wahrscheinlich ist, wurde eine *Gesamtauswertung der beiden Fragen vorgenommen*. In der *Summe* geben damit in der ersten Befragung insgesamt 48,48% (B1) der Führungskräfte an, Mitarbeitergespräche zu führen ('trifft voll zu' bei mind. einer der beiden Fragen), ergänzt um 18,18% (B1) der Führungskräfte, die bei mindestens einer der beiden Fragen 'trifft eher zu' gewählt haben. Immerhin 12,12% (B1) der Führungskräfte geben bei beiden Fragen maximal 'trifft gar nicht zu' an, und führen damit weder mit der allgemeinen Einführung von Mitarbeitergesprächen Mitarbeitergespräche ein, noch führen sie seit längerem Mitarbeitergespräche. In der zweiten Befragung ergibt sich ein ähnliches Bild, das mit weniger fehlenden Antworten insgesamt noch schlüssiger erscheint: Insgesamt geben immerhin 55,56% (B2) der befragten Führungskräfte an, Mitarbeitergespräche zu führen (mindestens bei einer Frage 'trifft voll zu'), ergänzt um 14,81% (B2) mit 'trifft eher zu'. Keine Mitarbeitergespräche führen 25,93% (B2) der Führungskräfte, die bei keiner der Optionen eine andere Wahl als 'trifft gar nicht zu' gewählt haben.⁹⁴⁶

Einführung von Mitarbeitergesprächen und Teilnahme - Doppelantworten/innen

Unter den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern haben in der ersten Befragung 62,5% (B1) der Befragten an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen, und lediglich 37,5% mit ihrem jetzigen Vorgesetzten. In der zweiten Befragung sind es jedoch schon 83,33% (B2) mit einer Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch, und 70,83% mit dem eigenen Vorgesetzten. Damit liegen die Doppelantworten/innen in beiden Befragungen leicht unter dem Durchschnitt der Befragten insgesamt bei den Gesprächsteilnahmen.

Bei den Doppelantwortern/innen geben 50% (B1) der Führungskräfte an, Mitarbeitergespräche zu führen ('trifft voll zu'), 33,33% liegen bei 'teilweise' und 16,67% haben bei beiden Fragen maximal 'trifft gar nicht zu' angegeben und führen damit keine Mitarbeitergespräche. In Befragung B2 sind es 42,86% (B2), die mindestens einer der beiden Fragen mit 'trifft voll zu' beantwortet haben, sowie ebenso 42,86% die keine Gespräche führen – die übrigen 14,29% lassen sich mit einer Antwort maximal im Bereich 'trifft eher nicht zu'

⁹⁴⁶ Die einzelnen Werte sind in den Tabellen im Anhang zu ersehen. Die Gesamtauswertung wurde in SPSS in einer gemeinsamen Variablen mit den Minimalwerten ('trifft voll zu' entspricht dabei 1) zusammengeführt und berechnet.

ebenso zu denjenigen rechnen, die keine Mitarbeitergespräche führen. Diese Zahlen sind allerdings nur für die strukturelle Betrachtung der Doppelantworterinnen und Doppelantworter möglicherweise maßgeblich – für die Gesamtrezeption des Instruments Mitarbeitergespräche können sie keine Aussage treffen, an dieser Stelle sind die Ergebnisse der Gesamtstichproben aus dem vorangegangenen Abschnitt heranzuziehen.

Gesamtblick - Mitarbeitergespräche: Einführung und Teilnahme

In beiden Befragungen hat der überwiegende Teil der Befragten bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen (74,05% in B1; 86,23 % in der B2), der Anteil der Befragten, die bereits ein Mitarbeitergespräch mit dem jetzigen Vorgesetzten geführt haben ist im Zeitraum von der ersten bis zur zweiten Befragung naturgemäß deutlich gestiegen (51,15% in der B1, 71,01% in der B2). Naturgemäß deshalb, da sich Mitarbeitergespräche in der untersuchten Einrichtung zur Zeit der ersten Befragung gerade erst in der Einführungsphase befanden und im Zeitraum der zweiten Befragung bereits seit in etwa 3 Jahren etabliert waren.

Da die Fluktuation und strukturelle Veränderungen in der untersuchten Einrichtung zu dieser Zeit der Aufbauphase relativ häufig waren, kann davon ausgegangen werden, dass unter denjenigen, die angeben, noch kein Mitarbeitergespräch mit dem/der jetzigen Vorgesetzten geführt zu haben, auch einige Befragte sind, die entweder neu in der Organisation oder der Abteilung gestartet haben, oder aber aufgrund von strukturellen Veränderungen einen Vorgesetztenwechsel hatten. Aus den Antworten der beteiligten Führungskräfte ergibt sich jedoch auch, dass 12,12% (B1) bzw. 25,93% (B2) keine Mitarbeitergespräche führen, ein weiterer, kleinerer prozentualer Anteil nur „teilweise“.

Da die Mitarbeitergespräche in der untersuchten Einrichtung im ersten Schritt nicht strukturell mit planerischen Elementen wie Zielvereinbarungen oder anderen Instrumenten verbunden sind, und zudem auch in der Dienstvereinbarung hohe Freiheitsgrade - sowie eine niederschwellige Verpflichtung zur Rückmeldung zur Führung von Mitarbeitergesprächen an die Personalentwicklung - festgelegt sind, ergibt sich diese Situation offensichtlich, wenngleich Führungskräfte formal dazu verpflichtet sind, Mitarbeitergespräche anzubieten.

II.7 Wahrnehmung von und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen

Wahrnehmung / Zufriedenheit mit MAG - B1 und B2

Die Wahrnehmung von Mitarbeitergesprächen - im Sinne dessen, ob ein oder mehrere bereits geführte Mitarbeitergespräche als positiv empfunden wurden - und die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen wurden mit den drei Fragen erhoben „Das/die Mitarbeitergespräch/e ...6.4 ... habe ich als positiv empfunden“, „(...) 6.5 ... habe ich als weiterbringend empfunden“ und „(...) 6.6 Dinge, die mir wichtig sind, konnten angesprochen werden.“ Diese drei Items spiegeln die Erfahrungen und in den Items 6.5 und 6.6 auch den wahrgenommenen Nutzen von Mitarbeitergesprächen wider.

Die Erfahrungen können insgesamt als relativ positiv angesehen werden: So geben in der ersten Befragung 65,98% (B1) der Befragten an, das Mitarbeitergespräch als positiv empfunden zu haben, in der zweiten Befragung sind es 65,55% (B2). Im Bereich „teilweise“ sind es 17,53% (B1) bzw. 14,29% (B2), jedoch beantworten in der ersten Befragung immerhin noch 10,31% (B1) und in der zweiten Befragung 15,13% (B2) die Frage „Das/die Mitarbeitergespräch/e habe ich als positiv empfunden“ mit „trifft eher nicht zu“ oder „trifft gar nicht zu“. Die Mittelwerte für die Antworten liegen in der ersten Befragung bei 2,099 (B1, n=91) und in der zweiten Befragung bei 2,150 (B2, n=113). Hinzu kommen unter denjenigen, die bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen haben, 6,19% (B1) bzw. 5,04% (B2) ohne Antwort – einbezogen wurden jeweils nur diejenigen 97 (B1) bzw. 119 (B2) Befragten, die angegeben hatten, bereits ein Mitarbeitergespräch geführt zu haben.

Als „weiterbringend“ haben jedoch nur 48,45% (B1) bzw. 40,34 (B2) das oder die bisher geführten Mitarbeitergespräche empfunden, 22,68% (B1) bzw. 26,89% (B2) beantworten die Frage mit „teilweise“ und immerhin 20,62% (B1) und 26,05% (B2) fanden ihre Mitarbeitergespräche nicht oder `eher nicht` weiterbringend. Dagegen geben immerhin 74,23% (B1) der Befragten an, dass Dinge, die ihnen wichtig waren angesprochen werden konnten, in der zweiten Befragung treffen diese Aussage 67,23% (B2) (jeweils `trifft zu` und `trifft eher zu`). Nur „teilweise“ ansprechen konnten 14,43% (B1) bzw. 16,81% (B2) der Befragten Dinge, die ihnen wichtig sind und 5,15 (B1) sowie 8,4% (B2) geben an, dass Dinge, die ihnen wichtig sind, gar nicht angesprochen werden konnten.

Wahrnehmung / Zufriedenheit mit MAG - Doppelantworter/innen

Unter den 15 Doppelantworterinnen und Doppelantwortern, die zum Zeitpunkt der ersten Befragung bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen hatten, geben insgesamt 66,67% (B1) an, dass die das Mitarbeitergespräch positiv empfunden haben (‘trifft voll zu’ und ‘trifft eher zu’), in der zweiten Befragung sind es unter 20 Befragten, die eine Teilnahme angeben, sogar 85% (B2). Als weiterbringend haben jedoch auch unter den Doppelantwortinnen und Doppelantworten nur 46,67% (B1) bzw. 45% (B2) bisherige Mitarbeitergespräche empfunden. Immerhin 73,33% (B1) bzw. 75% (B2) berichten aber, dass Dinge, die ihnen wichtig waren, auch angesprochen werden konnten. Damit finden sich die wenigen Doppelantworter/innen weitgehend im Durchschnitt der insgesamt Befragten wieder.⁹⁴⁷

Auffällig ist der deutliche Unterschied zur Frage „Das/die Mitarbeitergespräch/e habe ich als positiv empfunden“, die in der ersten Befragung nur mit knapp 67% Zustimmung findet, in der zweiten Befragung unter den gleichen Befragten jedoch mit 85%. Die statistische Prüfung ergibt jedoch – aufgrund der großen Zustimmung bei ‘teilweise’ in der ersten Befragung (20%) und einem identischen Mittelwert von 1,846 keinen Mittelwertunterschied für die beiden Stichproben.⁹⁴⁸

Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeiter/innen im Vergleich

Interessant ist an dieser Stelle jedoch, dass sich wiederum Abweichungen zwischen den Bewertungen von *Führungskräften* und Mitarbeiter/innen ergeben. Immerhin beantworten 85,2% der Führungskräfte in der ersten Befragung (B1) die Frage „Das/die Mitarbeitergespräch/e habe ich als positiv empfunden“ mit ‘trifft voll zu’ und ‘trifft eher zu’ (n=27 FK mit MAG), jedoch nur 65,1% (B1) der Mitarbeiter/innen (n=63 MA mit MAG). Der Mittelwert liegt bei den Führungskräften damit bei einem Wert von 1,778 (auf der Skala von 1 bis 5, 1 ‘trifft voll zu’, 3 ‘teilweise’, 5 ‘trifft gar nicht zu’) und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 2,222. In der zweiten Befragung ist dies ähnlich, auch zwei Jahre später liegen die Führungskräfte mit einer positiven Beurteilung ihrer Gespräche mit 82,6% (B2, n=23 Führungskräfte mit MAG) vorn, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sagen wiederum nur zu 65,2% (B2, n=89 Mitarbeiter/innen mit MAG) aus, dass sie die Mitarbeitergespräche als

⁹⁴⁷ Für Zielvereinbarungen ist die Datenlage bei den Doppelantwortern zu schmal für eine Auswertung.

⁹⁴⁸ T-Test für verbundene Stichproben. Die Mittelwerte beziehen sich auf die in den T-Test einbezogenen Antworten und können aufgrund der unterschiedlichen Anzahl an Antworten in B1 und B2 für diese Frage von den Tabellenwerten (Anhang) geringfügig abweichen.

positiv empfunden haben. Immerhin 12,7% (B1) und sogar 19,1% (B2) der Mitarbeiter/innen geben sogar 'trifft eher nicht zu' und 'trifft gar nicht zu' an, bei den Führungskräften sind dies nur 7,4% (B1) bzw. 4,3% (B2). Die Mittelwerte liegen bei den Führungskräften bei 1,826 und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 2,236.

Trotz dieser offensichtlichen Diskrepanzen ergeben sich keine signifikanten Abweichungen: Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Abweichungen zufällig zustande gekommen sind, liegt in der ersten Befragung zwar nur bei 8,7%, in der zweiten aber bereits bei gut 15%.⁹⁴⁹ Hinsichtlich der weiteren Fragen zu den Erfahrungen mit Mitarbeitergesprächen ergeben sich Abweichungen ähnlicher Größenordnung, signifikant (maximal 5%ige Irrtumswahrscheinlichkeit) sind die Unterschiede jedoch nicht.

Der Unterschied im Antwortverhalten zwischen *Führungskräften* und Mitarbeitern/innen zeigt sich bei den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern ähnlich wie in den großen Stichproben. Die Führungskräfte finden sich zu der Frage, ob sie bisherige Mitarbeitergespräche als positiv empfunden haben, in beiden Befragungen (B1 und B2) bei einer Zustimmung von 100% ('trifft voll zu' und 'trifft eher zu'), die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur bei 66,7% (B1) bzw. 84,6% (B2). Die kleine Stichprobengröße und die daraus resultierende geringe Anzahl an Führungskräften (6 Personen in B1 und 7 Personen in B2) machen eine weitergehende Analyse jedoch verzichtbar.

Vergleich der beiden Untersuchungen

Ein nennenswerter Unterschied bei den Erfahrungen und der Wahrnehmung von Mitarbeitergesprächen zwischen den beiden Befragungen - kurz nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen und in etwa zwei Jahre später - lässt sich aus den Ergebnissen nicht ersehen, mit der Ausnahme hinsichtlich des Items 6.4. in der kleinen Gruppe der Doppelantworter, die zum Zeitpunkt der zweiten Befragung angeben, bereits geführte Mitarbeitergespräche deutlich positiver wahrgenommen zu haben („trifft voll zu“ und „trifft zu“) - Dieses Ergebnis für die Doppelantworter/innen ist zwar für die *intraindividuellen* Änderungen und Entwicklungen interessant und zeigt deutlich höhere Zustimmungswerte in den ersten beiden Zustimmungskategorien, erweist sich jedoch nach einem Mittelwertvergleich nicht als statistisch relevant.

⁹⁴⁹ Varianzanalyse (ANOVA).

Mit der Frage, ob Mitarbeitergespräche „als weiterbringend“ empfunden wurden, und Zustimmungswerten von deutlich unter 50 % (für die Kategorien „trifft zu“ und „trifft voll zu“) in beiden Befragungszeiträumen bleibt der wahrgenommene Nutzen jedoch auf einem nicht allzu hohen Niveau.

Gesamtblick - Wahrnehmung / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen

Bereits geführte Mitarbeitergespräche wurden seitens der Befragten zum überwiegenden Teil positiv empfunden (65,98% in der B1 und 65,55% in der B2). Die Frage, ob Mitarbeitergespräche auch als `weiterbringend` empfunden wurden, fällt jedoch deutlich ungünstiger aus, in der ersten Befragung haben nur 48,45% (B1) bzw. 40,34 (B2) diese Frage mit „trifft voll zu“ oder „trifft zu“ beantwortet. Dies sind immerhin weniger als die Hälfte der Befragten, die übrigen waren sich unschlüssig oder verneinten die Frage. Der wahrgenommene Nutzen von Mitarbeitergesprächen aus Sicht der Beteiligten wird damit unterdurchschnittlich beurteilt.

Immerhin geben jedoch 74,23% (B1) bzw. 67,23% (B2) der Befragten an, dass Dinge, die ihnen wichtig waren angesprochen werden konnten (jeweils `trifft zu` und `trifft eher zu`).

Die Führungskräfte beantworten die 3 Fragen durchschnittlich positiver, eine signifikante Abweichung gibt es an dieser Stelle jedoch nicht, auch wenn die Wahrscheinlichkeit für das zufällige Zustandekommen der positiveren Antworten der Führungskräfte nur bei 8,7% (B1) bzw. 15% (B2) liegen, ist dies statistisch nicht für die Annahme eines bedeutsamen Unterschieds ausreichend.

Die Befragten, die zu beiden Befragungen teilgenommen haben (Doppelantworter/innen), liegen mit ihren Antworten in allen 3 Fragen einem vergleichbaren Bereich. Statistisch bedeutsame Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den beiden Befragungszeiträumen gibt es nicht.

II.8 Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen

Eines der wesentlichen Themen der Untersuchungen sind neben der Rezeption des Instruments und der Wahrnehmung / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen auch die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* – insbesondere im Hinblick darauf, ob die beteiligten Gesprächsführenden der Auffassung sind, dass die mit Mitarbeitergesprächen verfolgten Ziele auch erfüllt werden.

Insgesamt ergibt sich ein recht positives - aber auch ein differenziertes - Bild beim Blick auf die Ergebnisse zu den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen. Dies zeigt sich darin, dass die Befragten sich in bestimmten Fragen recht einig erscheinen, nämlich, dass Mitarbeitergespräche für bestimmte Ziele geeignet sind, für andere aber weniger.

Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen - Ergebnisse der Stichproben B1 und B2

Einschätzung der Wirkungen von MAG auf die Zusammenarbeit

Insgesamt 71,76% der Befragten in der ersten Befragung (B1) und 65,22% der zweiten Befragung (B2) können sich vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auf die Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten auswirken (jeweils `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´) – mit einem bei dieser Frage deutlich geringeren Zuspruch in der zweiten Befragung. Im Mittelfeld bei `teilweise´ liegen 13,74% (B1) und 16,67% (B2) und immerhin 10,69% (B1) und 13,04% (B2) verneinen diese Frage mit `trifft eher nicht zu´ oder `trifft gar nicht zu´.

Die *Führungskräfte* beantworten die korrespondierende Frage „Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auf die Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern/innen auswirken“ in der ersten Befragung zu 81,82% (B1) mit `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´, die übrigen 12,12% finden sich bei `teilweise´ wieder – demnach gibt es in der ersten Befragung keine Verneinungen zu dieser Frage.<sup>950</sup> In der zweiten Befragung sind es nur noch 74,07% (B2), die diese Frage positiv beantworten, 18,52% beantworten die Frage mit `teilweise´, nur 3,7% der befragten Führungskräfte lehnen die Frage mit `trifft gar nicht zu´ ab.⁹⁵¹

Führungskräfte und Mitarbeiter/innen wurden ebenso gefragt, ob sie sich vorstellen könnten, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auf die Zusammenarbeit mit „einem/einer Vorgesetzten generell“ positiv auswirken. Diese Frage wurde nur minimal abweichend beantwortet, in der Kategorie `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´ liegen die Antworten in der ersten Befragung mit 74,05% (B1) etwas günstiger, in der zweiten Befragung mit 61,59% etwas weniger günstig als für die Frage bezogen auf den/die eigene/n Vorgesetzten. Auch in den übrigen Antwortkategorien zu dieser Frage gibt es kaum Unterschiede.

Insgesamt lässt sich daher sagen, dass die meisten Befragten in beiden Befragungen von positiven Auswirkungen eines Mitarbeitergesprächs auf die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten ausgehen. Mit Mittelwerten für beide Fragen bei 2,056 liegen die Antworten in der ersten

⁹⁵⁰ Hinzu kommen in B1 6,06% der befragten Führungskräfte, die diese Frage nicht beantworteten.

⁹⁵¹ Hinzu kommen mit „Keine Antwort“ zu dieser Frage weitere 3,7% in B2.

Befragung in einem etwas positiveren Bereich als in der zweiten Befragung, in der zweiten Befragung liegen die Mittelwerte bei 2,214 für die positiven Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit dem/der eigenen Vorgesetzten und bei 2,248 für die positiven Auswirkungen mit einem/einer Vorgesetzten generell jedoch nach wie vor in einem insgesamt positiv bewerteten Bereich.

Weniger Einfluss sehen die Befragten auf die Zusammenarbeit in der Abteilung durch Mitarbeitergespräche. Die Frage „Ich könnte mir vorstellen, dass sich MAG positiv auf die *Zusammenarbeit in der Abteilung* auswirken könnten“ beantworten demgegenüber lediglich 59,54% (B1) und 50,72% (B2) mit `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´. `Teilweise´ sagen 19,85% in der ersten Befragung (B1) und 28,26% in der zweiten Befragung (B2). Dass sich hier `keine Auswirkungen´ ergeben, meinen 18,32% (B1) und in der zweiten Befragung 15,22% (B2). Die Mittelwerte liegen bei 2,406 (B1) und 2,515 (B2) in einem verhalten positiven Bereich. Dass Mitarbeitergespräche die gemeinsame Zielerreichung im Team fördern, denken demgegenüber in der ersten Befragung immerhin 67,18% (B1) und 60,87% (B2) in der zweiten Befragung (jeweils `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´). Diese Frage findet damit etwas mehr Zustimmung, befindet sich mit Mittelwerten von 2,176 (B1) und 2,269 (B2) jedoch in einem Bereich, der sich von den Fragen insgesamt in keine Richtung bedeutsam abhebt. Zu berücksichtigen ist dennoch, dass sich die Zusammenarbeit in der Abteilung ganz offensichtlich auch weniger durch Mitarbeitergespräche beeinflussen lässt, als die unmittelbare Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten. Dennoch wären mittelbar auch hier durch bessere Abstimmungen durchaus positive Auswirkungen denkbar, was sich in den Antworten der Befragten auch widerspiegelt.

Einschätzung der Wirkungen von MAG auf die eigene Arbeit/ die Arbeit der Mitarbeiter/innen

Positive Auswirkungen auf die eigene Arbeit sehen dagegen immerhin 68,7% der Befragten in der ersten Befragung (B1) und noch 60,87% in der zweiten Befragung (B2) - keine positiven Auswirkungen sehen 10,69% (B1) und 11,59% (B2).

Die Führungskräfte sehen mit 75,76% in der ersten Befragung (B1), jedoch nur noch mit 66,67% in der zweiten Befragung (B2) positive Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen auf die Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (jeweils `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´). Die übrigen Antworten liegen bei `teilweise´ mit Ausnahme von 3,7% in der zweiten Befragung

(B2), die die Frage 'Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auf die Arbeit meiner Mitarbeiter/innen auswirken' mit 'trifft gar nicht zu' beantworten.

Insgesamt zeigen sich demnach auch bei den Auswirkungen auf die Arbeit positive Sichtweisen, die sich bei den Mitarbeitern mit Mittelwerten von 2,167 (B1) und 2,333 (B2) für die Auswirkungen auf die eigene Arbeit und bei den Führungskräften noch etwas günstiger bei Mittelwerten von 1,767 (B1) und 2,0 (B2) für die Auswirkungen auf die Arbeit der Mitarbeiter/innen zeigen.

Dass Mitarbeitergespräche die eigene Motivation erhöhen können, sehen nur 63,36% (B1) und 52,9% (B2) so, die Mittelwerte für die beiden Befragungen liegen bei 2,298 (B1) und in der zweiten Befragung sogar nur bei 2,406 (B2) – der Unterschied zwischen beiden Befragungen ist statistisch nicht bedeutsam.

Einschätzung der Wirkungen von MAG auf Kommunikation und Planungen

Fast ebenso positiv werden die Möglichkeiten gesehen, mit Mitarbeitergesprächen gegenseitige Erwartungen zwischen Verantwortlichen und Mitarbeitern/innen zu klären und abzustimmen. Mit Mittelwerten bei 1,888 (B1) und 1,907 (B2) liegt der Durchschnitt der Antworten zu dieser Frage in einem Bereich mit großen Zustimmungswerten für die gegebenen Antworten, allerdings weist diese Frage auch bei beiden Befragungen einen großen Teil von Nicht-Antwortern auf (25,19% in B1, 21,74% in B2). Damit ergeben sich für diese Frage insgesamt Zustimmungswerte von 63,36% (B1) und 62,32% (B2) für die Antwortkategorien 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu'. Lediglich 6,11% (B1) bzw. 10,14% (B2) befinden sich bei 'teilweise', und 5,34% (B1) bzw. 5,8% (B2) lehnen diese Aussage ab. Ganz ähnliche Ergebnisse zeigen auch die beiden folgenden Fragen „Ich könnte mir vorstellen, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen, Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche besser abzustimmen“ und „(...) Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich besser zu klären und abzustimmen“ mit Mittelwerten, die sich in etwa bei 1,9 für beide Fragen und beide Befragungszeitpunkte in einem klar positiven Bereich zeigen.⁹⁵²

Die drei darauffolgenden Fragen „Ich könnte mir vorstellen, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen, die Kommunikation zu verbessern“, „(...) die Planungen allgemein zu verbessern“ und „(...) die Absprachen zu verbessern“ erhalten nur geringfügig wenig günstigere Antworten mit Mittelwerten bei in etwa 1,9 bis 2,2 für die gegebenen Antworten – mit ebenso jeweils

⁹⁵² Die genauen Ergebnisse können in den Tabellen im Anhang ersehen werden. Ein Mittelwert von „2“ entspricht „trifft zu“, in Mittelwert von „3“ entspräche der Antwortkategorie „teilweise“.

einem relativ großen Anteil mit „Keine Antwort“, der in der ersten Befragung in etwa zwischen 25 und 27,5% liegt und bei der zweiten Befragung zwischen 21 und 22,5%. Unter den gegebenen Antworten dennoch auch hier eine durchschnittlich positive Bewertung.

Dass Mitarbeitergespräche die Klarheit der Aufgaben verbessern können, denken in der ersten Befragung immerhin 71,76% der Befragten (B1) und in der zweiten Befragung 68,84% (B2), die Mittelwerte befinden sich bei 2,056 (B1) und 2,069 (B2). Ebenso hohe Zustimmungswerte erzielen in der ersten Befragung die Fragen danach, ob Mitarbeitergespräche möglichen Schwierigkeiten vorbeugen können – 72,52% (B1), und danach, ob Mitarbeitergespräche das gegenseitige Verständnis fördern können – 80,92% (B2) – jeweils in den Antwortkategorien `trifft voll zu` und `trifft zu`. In der zweiten Befragung fallen diese Zustimmungswerte allerdings deutlich ab und erzielen nur noch 60,14% (B2) Zustimmung für das Vorbeugen gegenüber Schwierigkeiten und 68,84% (B2) für das Fördern des gegenseitigen Verständnisses - die Mittelwerte sinken damit jeweils um in etwa 0,2 Punkte von 2,087 (B1) auf 2,202 (B2) für die Frage nach der Vorbeugung von Schwierigkeiten und von 1,882 (B1) auf 2,039 (B2) für das gegenseitige Verständnis. Die Ablehnungswerte für diese drei Fragen liegen mit in etwa 6% bis 10% (`trifft eher nicht zu` und `trifft gar nicht zu`) relativ gering. Die Mittelwertdifferenzen zwischen den beiden Untersuchungen sind für diese beiden Fragen jedoch nicht signifikant.⁹⁵³

Einschätzung der Wirkungen von MAG auf Zeitplanung, Mitsprache und Planung von Weiterbildung

Etwas weniger Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen sehen die Befragten auf die Verbesserung der Zeitplanung, im Hinblick auf mehr Mitsprachemöglichkeiten und die Planung von Weiterbildung. Die Mittelwerte für diese Fragen liegen weiterhin im positiven Bereich bei Werten, die deutlich unter dem Wert für `teilweise`⁹⁵⁴ liegen, weisen jedoch mit Durchschnittswerten bei in etwa 2,4 bis 2,7 nur eine etwas verhaltenere Zustimmung auf – mit ebenso größeren Ablehnungswerten zwischen in etwa 14% und 23% (`trifft eher nicht zu` und `trifft gar nicht zu`). Die Mittelwerte für diese drei Fragen heben sich in beiden Stichproben signifikant vom Durchschnitt der Mittelwerte für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen ab.⁹⁵⁵ Damit zeigt sich, dass die Befragten sehr differenzierte Antworten gegeben haben und

⁹⁵³ ANOVA SPSS

⁹⁵⁴ Der rechnerische Mittelwert für `teilweise` läge bei 3,0 [→ „1“ entspricht `trifft voll zu`, „2“ entspricht `trifft zu`, „3“ `teilweise`, „4“, `trifft eher nicht zu` „5“ entspricht `trifft gar nicht zu`].

⁹⁵⁵ T-Test für verbundene Stichproben, jeweils für B1 und für B2, gemessen an der Skala `Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen`.

den Ergebnissen zufolge Einigkeit besteht, dass die Wirkungen von Mitarbeitergesprächen auf die drei vorgenannten Aspekte des Arbeitslebens weniger bedeutsam sind, Mitarbeitergespräche diese Ziele also demnach weniger gut erfüllen können. Dies scheint unter dem Gesichtspunkt der Komplexität an Konditionen im Arbeitsleben, die diese drei Aspekte bestimmen, auch recht naheliegend, da sich diese Aspekte nicht allein durch Abstimmungen zwischen dem Führungsverantwortlichen und dem/der Mitarbeiter/in ausgestalten lassen.

Skala 'Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen' und Vergleich der Stichproben

In der Skala 'Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen' werden insgesamt 18 Items zusammengefasst. Dies ermöglicht – ergänzend zur differenzierten Betrachtung der einzelnen Ergebnisse für die Fragen – auch eine Gesamtbewertung. In der Gesamtwertung für die Skala liegen die Mittelwerte in der ersten Befragung bei 2,159 (B1, n=130) und in der zweiten Befragung bei 2,221 (B2, n=133). Damit liegen sie in einem insgesamt durchaus positiven Bereich („2“ entspricht auf der fünfstufigen Skala einem 'trifft zu/eher zu', „3“ entspräche einem 'teilweise'). Interessanterweise geben die Führungskräfte in der ersten Befragung noch etwas günstigere Bewertungen ab und liegen bei einem Mittelwert von 2,045 (B1, Führungskräfte) in einem noch etwas positiveren Bereich als die Mitarbeiter/innen mit einem Mittelwert bei 2,169 (B1, Mitarbeiter/innen). In der zweiten Befragung ist dies jedoch umgekehrt, die mittlere Bewertung der Mitarbeiter/innen liegt bei 2,188 (B2, Mitarbeiter/innen) – faktisch ohne Änderungen gegenüber der ersten Befragung – und die Führungskräfte liegen bei 2,343 (B2, Führungskräfte).

Insgesamt lassen sich jedoch keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zwischen den Bewertungen ermitteln: Die über die Skalen ermittelten Gesamtbewertungen zwischen den beiden Befragungen weichen in der Varianzanalyse nicht signifikant voneinander ab, und auch die Bewertungen von Führungskräften und Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern weichen statistisch nicht signifikant voneinander ab.⁹⁵⁶

Die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen sind in dieser Untersuchung demnach bei Führungskräften und bei Mitarbeitern/innen vergleichbar, und haben sich auch zwei bis drei Jahre nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen insgesamt nicht bedeutend verändert.

⁹⁵⁶ Jeweils ANOVA (entspricht bei zwei Gruppen dem T-Test für unabhängige Stichproben, vgl. Bamberg & Baur, 1991, 198), sowie für B1 und B2, sowie die Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen Gegenrechnung (T-Test).

Doppelantworter/innen – Einstellungen zu MAG - intraindividuelle Entwicklungen?

Die bisherigen Ergebnisse zeigen in den großen Stichproben auch für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen keine nennenswerten Unterschiede der Befragungsergebnisse zwischen den beiden Befragungen in den Untersuchungszeiträumen in den Jahren 2010/11 und 2013. Dies deutet darauf hin, dass insgesamt auch zwei bis drei Jahre nach der Einführung die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen in etwa gleichgeblieben sind. Interessant ist daher nun, ob dies nur den allgemeinen Trend betrifft, oder ob auch bei den gleichen Personen *intraindividuell* die Einstellungen unverändert bleiben, oder sich aber eine Entwicklung in die eine oder andere Richtung abzeichnet.

Diese Frage lässt sich anhand der Ergebnisse für die Doppelantworterinnen und Doppelantworter beantworten, die an beiden Befragungen im Abstand von ca. 2 Jahren teilgenommen haben.

Einschätzung der Wirkungen von MAG auf die Zusammenarbeit – Doppelantworter/innen

Unter den Doppelantwortern/innen können sich in beiden Befragungen 79,17% der Befragten (gleiches Ergebnis für B1 und B2) vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auf die *Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten auswirken* (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu'). Zu bemerken ist dabei, dass in der ersten Befragung ein größerer Anteil der Befragten von 54,17% (B1) in der Kategorie 'trifft voll zu' lag, ergänzt um 25% in der Kategorie 'trifft eher zu', in der zweiten Befragung jedoch nur noch 37,5% in der Kategorie 'trifft voll zu' liegen, sowie 41,67% bei 'trifft eher zu'. Mit 'teilweise' beantworten 16,67% (B1) und 12,5% (B2) die Frage zu den positiven Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen auf die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten, 4,17% (jeweils in B1 und in B2) liegen in der ersten Befragung bei 'trifft eher nicht zu', in der zweiten Befragung kommen weitere 4,17% hinzu, die die Frage mit 'trifft gar nicht zu' ganz verneinen. Die Mittelwerte liegen bei 1,708 (B1) und 1,958 (B2). Im T-Test für verbundene Stichproben erweist sich diese Abweichung nicht als bedeutsam, vielmehr finden sich die Antworten hoch korreliert und weisen damit keine signifikanten Änderungen zwischen den beiden Befragungen auf.⁹⁵⁷

⁹⁵⁷ Mittelwertvergleich via T-Test bezogen auf die gegebenen Antworten für dieses Item.

Auch bei den wenigen Führungskräften in den kleinen Stichproben zeigt sich hier mit Zustimmungswerten von 100% (B1) und 71,43% (B2) (je 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu') eine insgesamt positive Sichtweise auf die Wirkungen von Mitarbeitergesprächen.⁹⁵⁸

Die Frage, ob sie sich vorstellen könnten, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auf die Zusammenarbeit mit „einem/einer Vorgesetzten generell“ positiv auswirken, beantworteten unter den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern in der ersten Befragung 70,83% (B1) mit 'trifft voll zu' oder 'trifft eher zu', in der zweiten Befragung sind es 75% (B2). Dennoch ist zu bemerken, dass in der Kategorie 'trifft voll zu' ebenso wie in der Frage zu den Wirkungen auf die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten ein geringerer Anteil der Antworten bei 'trifft voll zu' liegt und damit einige Zustimmungswerte in die etwas weniger bejahende Kategorie 'trifft eher zu' gewandert sind. Wiederum liegen nur wenige Antworten im Bereich der 'trifft eher nicht zu' und 'trifft gar nicht zu' (4,17% (B1) und 8,33% (B2)), die Mittelwerte liegen bei 1,913 (B1) und 2,0 (B2) und weisen auch hier nur eine sehr geringe Abweichung zwischen den beiden Befragungen auf.

Insgesamt lässt sich auch für die Doppelantworter/innen sagen, dass die meisten Befragten in beiden Befragungen von positiven Auswirkungen eines Mitarbeitergesprächs auf die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten ausgehen.

Anders als die Befragten der beiden Stichproben insgesamt sieht die kleinere Gruppe der Doppelantworter/innen jedoch ebenso positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in der Abteilung durch Mitarbeitergespräche. Die Frage „Ich könnte mir vorstellen, dass sich MAG positiv auf die Zusammenarbeit in der Abteilung auswirken könnten“ hatten in den großen Stichproben lediglich 59,54% (B1, n=131) und 50,72% (B2, n=138) mit 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu' beantwortet, unter den Doppelantwortern/innen finden sich Zustimmungswerte von 75% (B1, n=24) und von 79,17% (B2, n=24). Die Mittelwerte liegen bei 2,167 (B1) und 1,913 (B2). Damit zeigen sich an dieser Stelle eher interindividuelle Unterschiede, als Unterschiede bezogen auf die unterschiedlichen Befragungszeiträume. Dass Mitarbeitergespräche die gemeinsame Zielerreichung im Team fördern, findet unter den Doppelantwortinnen und Doppelantwortern ebenso ein größerer Teil, in der ersten Befragung immerhin 79,17% (B1) und in der zweiten Befragung 66,67% (B2) (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu'). Weitere

⁹⁵⁸ Die insgesamt 6 Führungskräfte unter den Doppelantwortern/innen in der ersten Befragung beantworten die entsprechende Frage zu den positiven Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeweils zu 50% mit 'trifft voll zu' und zu 50% mit 'trifft eher zu' (B1). In der zweiten Befragung sind 7 Befragte unter den Doppelantwortern/innen Führungskräfte. Von ihnen liegen 42,66% mit ihrer Antwort bei 'trifft voll zu' (3 Antworten) und jeweils 28,57% bei 'trifft eher zu' und bei 'teilweise' (jeweils 2 Antworten) (B2).

Ergebnisse zu den Mittelwerten und den weiteren Antworten sind jeweils für alle Fragen in den Tabellen im Anhang zu sehen.

Einschätzung der Wirkungen von MAG auf die eigene Arbeit/ die Arbeit der Mitarbeiter/innen – Doppelantworter/innen

Mit 83,33% (B1) schätzt ein überwiegender Teil der Doppelantworter/innen in der ersten Befragung die Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen auf die eigene Arbeit positiv ein, in der zweiten Befragung sind es dagegen nur noch 54,17% (B2). Die Zustimmungswerte bei 'teilweise' liegen in der ersten Befragung bei 4,17% (B1) und in der zweiten Befragung immerhin bei 25% (B2), die Mittelwerte liegen bei 2,042 (B1) und 2,409 (B2). Damit zeigen sich die Antworten zu dieser Frage im zustimmenden Bereich in der kleinen Stichprobe der Doppelantworter/innen zwar mit einer deutlichen Abweichung, im T-Test für verbundene Stichproben jedoch nicht mit einer bedeutsamen Abweichung.⁹⁵⁹

Seitens der Führungskräfte sehen 83,33% (B1) und 71,43% (B2) auch positive Auswirkungen auf die Arbeit ihrer Mitarbeiter/innen (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft zu'), auch hier ergeben sich nur geringe Abweichungen zwischen den Befragungen. Die leicht positiveren Bewertungen im Vergleich zu den großen Stichproben haben aufgrund der kleinen Anzahl von Führungskräften unter den Doppelantwortern keine statistische Relevanz.

Mit 79,17% (B1) und 50% (B2) sind die Doppelantworterinnen und Doppelantworter in der ersten Befragung mit etwas mehr Zustimmung der Auffassung, dass Mitarbeitergespräche auch die eigene Motivation erhöhen können. Mit Mittelwerten bei 1,85 (B1) und 2,35 (B2)⁹⁶⁰ zeigt sich die Abweichung für diese Frage im T-Test als signifikant, demnach werden die positiven Wirkungen auf die eigene Motivation in der zweiten Befragung signifikant ungünstiger eingeschätzt.

Einschätzung der Wirkungen von MAG auf Kommunikation und Planungen – Doppelantworter/innen

Auch unter den Doppelantwortern/innen werden die Möglichkeiten, mit Mitarbeitergesprächen gegenseitige Erwartungen zwischen Führungsverantwortlichen und Mitarbeitern/innen zu

⁹⁵⁹ T-Test, die Mittelwertangaben beziehen sich auf die gegebenen Antworten.

⁹⁶⁰ Die Mittelwertangaben beziehen sich auf die in den Test einbezogenen Antworten und differieren daher von den jeweiligen Mittelwerten laut Tabellen von 2,0 (B1) und 2,429 (B2). Dies liegt in der unterschiedlichen Anzahl der Antworten für die jeweilige Frage in den beiden Befragungen B1 und B2 begründet.

klären und abzustimmen, positiv gesehen – sie liegen bei Zustimmungswerten von 70,83% (B1 und ebenso B2) für die beiden Kategorien `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´. Mit einem Mittelwert von 1,5 (B2) gegenüber 1,813 (B1) liegen die Zustimmungswerte zu dieser Frage in der zweiten Befragung deutlich - jedoch nicht signifikant - günstiger.⁹⁶¹

Für die Fragen „Ich könnte mir vorstellen, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen, Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche besser abzustimmen“, „(...) Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich besser zu klären und abzustimmen“ und „(...) die Kommunikation zu verbessern ergeben sich bei den Doppelantwortern/innen jeweils Zustimmungswerte von 75% (B1) in der ersten Befragung und von 58,33% (B2) in der zweiten Befragung mit nur leicht differierenden Mittelwerten. Ähnliche Zustimmungswerte finden die darauffolgenden Fragen „Ich könnte mir vorstellen, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen, (...)“, „(...) die Planungen allgemein zu verbessern“ und „(...) die Absprachen zu verbessern“. ⁹⁶²

Noch etwas größere Zustimmung erhält die Aussage, dass Mitarbeitergespräche die Klarheit der Aufgaben verbessern können oder könnten: In der ersten Befragung stimmen dem unter den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern 87,5% (B1) zu, in der zweiten Befragung 70,83% (B2), wiederum jeweils in der Zusammenfassung der Kategorien `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´. Ähnlich hohe Zustimmungswerte geben die befragten Doppelantworter auch für die Fragen danach, ob Mitarbeitergespräche möglichen Schwierigkeiten vorbeugen können – 87,5% in B1 und 75% in B2 -, und danach, ob Mitarbeitergespräche das gegenseitige Verständnis fördern können – 87,5% in B1 und 70,83% in B2 – jeweils in den Antwortkategorien `trifft voll zu´ und `trifft voll zu´. Die Zustimmungswerte sind jeweils in der zweiten Befragung etwas weniger stark, eine signifikante Abweichung ergibt sich nur für die Frage zur Klarheit der Aufgaben.⁹⁶³

Einschätzung der Wirkungen von MAG auf Zeitplanung, Mitsprache und Planung von Weiterbildung – Doppelantworter/innen

Vergleichbar mit den großen Stichproben ergeben sich auch bei den Doppelantwortern/innen zu den Fragen zur Wirkung von Mitarbeitergesprächen auf die Zeitplanung, die Mitsprachemöglichkeiten und die Planung von Weiterbildung etwas geringere

⁹⁶¹ Die Mittelwerte beziehen sich auf die in den T-Test einbezogenen Antworten und weichen aufgrund der unterschiedlichen Anzahl an Antworten in B1 und B2 für diese Frage von den Tabellenwerten (Anhang) ab.

⁹⁶² Die genauen Ergebnisse können in den Tabellen im Anhang ersehen werden.

⁹⁶³ T-Test.

Zustimmungswerte. Insgesamt können sich 58,33% (B1) und 41,67% (B2) vorstellen, dass Mitarbeitergespräche die Zeitplanung verbessern können, die Mittelwerte liegen bei 2,375 (B1) und 2,636 (B2), jeweils 50% (B1 und B2) können sich vorstellen, dass sich durch Mitarbeitergespräche mehr Mitsprachemöglichkeiten bieten können, und 75% (B1) sowie 54,17% (B2) denken, dass MAG eine gute Planung ihrer Weiterbildung ermöglichen können. Die Zustimmungswerte fassen wiederum jeweils die Kategorien 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu' zusammen. Die Mittelwerte fallen jedoch – ebenso wie bei den großen Stichproben – bei diesen 3 Fragen weniger günstig aus, als bei den bisherigen Fragen zur Zusammenarbeit und den gemeinsamen Planungen. Signifikante Differenzen ergeben sich für die Verbesserung der Zeitplanung und die Mitsprachemöglichkeiten jedoch nicht. Vor dem Hintergrund der Anzahl der Tests ist die für die Planung der Weiterbildung ermittelte signifikante Differenz auf dem 5%-Niveau nicht als wesentlich für das Gesamtergebnis einzuschätzen.⁹⁶⁴

Skala 'Einstellungen (...)´ und Vergleich der Stichproben - Doppelantworten/innen

In der Gesamtwertung für die *Skala 'Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen'* liegen die Mittelwerte für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bei den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern in der ersten Befragung bei 1,968 (B1, n=24) und bei 2,071 (B2) in der zweiten Befragung.

Damit liegen auch die Doppelantworterinnen und Doppelantworten in einem insgesamt positiven Bereich (auf der fünfstufigen Skala entspricht nach „1“ mit 'trifft voll zu' die Bewertung „2“ 'trifft zu / eher zu', im Mittelfeld läge „3“ mit „teilweise“), der gegenüber den großen Stichproben geringfügig nach oben abweicht.

Zwischen den Bewertungen im Zeitraum der ersten Befragung und im Zeitraum der zweiten Befragung lassen sich insgesamt entsprechend dem Vergleich der Skalenmittelwerte für verbundene Stichproben keine statistisch bedeutsamen Unterschiede ermitteln: Die Gesamtbewertungen weichen demnach auch bei den Doppelantwortern nicht signifikant zwischen den beiden Befragungen ab.

⁹⁶⁴ T-Test. Statistisch gesehen vermindert sich die Aussagekraft einzelner gemessener signifikanter Korrelationen, je mehr Zusammenhänge gemessen werden. Daher können je nach Gesamtbild wenige einzelne Signifikanzen als vernachlässigbar abgesehen werden.

Insgesamt deutet dies auf relativ stabile positive Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen hin, die sich auch eine gewisse Zeit nach Einführung des neuen Instruments nicht wesentlich verändern.

Gesamtblick - Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen

Die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen zeigen sich insgesamt positiv. In der Auswertung der Skala „Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen“ mit insgesamt 18 Items ergeben sich Mittelwerte bei 2,159 (B1, n=130) in der ersten Befragung und in der zweiten Befragung bei 2,221 (B2, n=133). Bezogen auf die zur Verfügung gestellte 5-stufige Antwortskala von „trifft voll zu“ (1) bis „trifft gar nicht zu“ (5) liegen diese Mittelwerte in etwa bei „trifft eher zu“ für die positiv formulierten verschiedenen Wirkungen und Erfüllung von Zielen durch Mitarbeitergespräche.

Im Einzelnen zeigen sich für die Bereiche jedoch auch Unterschiede. Die Auswertung wurde in die Abschnitte „Wirkungen auf die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen/innen“, „Wirkungen auf die eigene Arbeit / die Arbeit der Mitarbeiter/innen“, Wirkungen auf Kommunikation und Planungen“, „Wirkungen auf Zeitplanung, Mitsprache und Planung von Weiterbildung“ gegliedert. Die höchste Zustimmung wurde im Mittel dabei bei den „Wirkungen auf die Kommunikation und Planungen“ erzielt, wobei insbesondere positive Auswirkungen gesehen werden auf die Klärung und Abstimmung gegenseitiger Erwartungen, die Förderung des gegenseitigen Verständnisses, sowie die Abstimmung von Aufgaben und Entscheidungsbereichen sowie Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich (Mittelwerte in etwa zwischen 1,8 und 1,9).

Die Zustimmungswerte bei den „Wirkungen auf Zeitplanung, Mitsprache und Planung von Weiterbildung“ finden sich mit Durchschnittswerten bei in etwa 2,4 bis 2,7 in einem Bereich mit einer nur etwas verhalteneren Zustimmung. Auch die Wirkungen auf die eigene Motivation schneiden mit Mittelwerten von in etwa 2,3 (B1) und 2,4 (B2) etwas ungünstiger ab, als die Zustimmungswerte für alle 18 Fragen insgesamt. Die übrigen Bereiche, so wie auch die Wirkungen auf die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, liegen weitgehend im Durchschnitt. Nennenswerte Unterschiede bei den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen zwischen den beiden Befragungen im Abstand von 2 Jahren lassen sich nicht feststellen.

Auch bei den kleinen Stichproben der Doppelantwortern/innen ergeben sich insgesamt beim Vergleich der Skalenmittelwerte für verbundene Stichproben keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zwischen den beiden Befragungen. Auch wenn sich bei denjenigen Befragten,

die an beiden Befragungen teilgenommen haben, bei einzelnen Items aus dem 18 Fragen umfassenden Set bedeutsame Veränderungen messen lassen, so zeichnet sich insgesamt kein Trend ab, der auf geänderte Sichtweisen im zweiten Befragungszeitraum schließen lassen könnten.

Es kann konstatiert werden, dass sich in der Gesamtbewertung der Untersuchung keine messbaren signifikanten Veränderungen der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen insgesamt zwischen den beiden Zeiträumen der Befragung - zu Beginn der Einführung des Instruments und zwei Jahre danach – ergeben. Zwei bis drei Jahre nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen haben sich die Einstellungen demnach nicht verändert.

Ebenso ergeben sich über das gesamte Fragenset insgesamt gesehen in dieser Untersuchung keine signifikanten Unterschiede zwischen den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bei Führungskräften und bei Mitarbeitern/innen.

II.9 Einstellungen zu einer formalisierten Leistungsrückmeldung

Ein sehr häufig mit Mitarbeitergesprächen verbundenes Instrument ist das der Leistungsbeurteilung. Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits näher erläutert, wurden im Rahmen der Pilotphase in der untersuchten Einrichtung 'Leistungsrückmeldungen' eingeführt, die in ihrer Konzeption insofern an Leistungsbeurteilungen angeglichen sind, dass standardisierte bzw. formalisierte Leistungskriterien in Beurteilungsbögen zur Verfügung gestellt wurden. Andererseits ist in der Dienstvereinbarung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen zunächst festgelegt worden, dass die Leistungsrückmeldungen einem Feedback dienen und keine weiteren Auswirkungen personalrechtlicher Natur haben.⁹⁶⁵

In den Befragungen wurde daher insbesondere nach den Einstellungen zu formalisierten Leistungskriterien und einer formalisierten Leistungsrückmeldung insgesamt gefragt.

⁹⁶⁵ Die Nutzung der Bögen war überdies zunächst freiwillig konzipiert. Dies entsprach insbesondere auch den Umständen, dass eine künftige Zusammenführung des Modells mit einem bereits ein Jahr zuvor angelaufenen Modell beim Kooperationspartner geplant war, welches bereits über ein Leistungsbeurteilungssystem verfügte, und ferner, dass für den verbeamteten Teil der Mitarbeiter/innen bereits ein anderes landesweites dienstliches Beurteilungsmodell existierte.

Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen – B1 und B2

Die Teilnehmer/innen der ersten Befragung beantworten die Frage „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien gut sind, um zumindest eine einheitliche Grundlage der Beurteilung zu haben.“ mit insgesamt 51,15% (B1) in den zustimmenden Kategorien `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´, zu 28,24% (B1) mit `teilweise´ und mit 16,03% (B1) in den Kategorien `trifft eher nicht zu´ und `trifft gar nicht zu´ (4,58% keine Antwort). Ein ähnliches Bild mit noch etwas stärkerer Zurückhaltung ergibt sich in der zweiten Befragung, in der nur noch 42,75% (B2) diese Frage bejahen (`trifft voll zu´ und `trifft eher zu´), 28,26% (B2) liegen bei `teilweise´ und die Kategorien `trifft eher nicht zu´ und `trifft gar nicht zu´ erhalten in dieser Befragung 20,29% (B2).

Noch etwas weniger Zustimmung findet die zweite Frage „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können“. Dieser Aussage stimmen in der ersten Befragung lediglich 41,22% (B1) zu, in der zweiten Befragung sogar nur noch 31,16% (B2) (jeweils `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´). Mit 36,64% (B1) und 31,16% (B2) befindet sich ein recht großer Teil der Befragten bei `teilweise´ und damit im Mittelfeld, ablehnend oder eher ablehnend stehen der Aussage in der ersten Befragung wiederum 16,03% (B1) gegenüber, in der zweiten Befragung 27,54%.⁹⁶⁶

Ebenso werden die beiden folgenden Fragen von weniger als der Hälfte der Befragten zustimmend beantwortet: Dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung es ermöglicht, die individuellen Stärken festzustellen, glauben immerhin noch 46,56% (B1) der Befragten in der ersten Befragung, jedoch nur noch 34,06% in der zweiten Befragung (jeweils wiederum Summe der Antworten in den Kategorien `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´). Mit 25,95% (B1) und 27,54% (B2) liegt ein gutes Viertel der Befragten im Bereich `teilweise´, 19,85% (B1) und 28,26% (B2) lehnen die Aussage ab. Die ähnlich ausgerichtete folgende Frage, ob die Auffassung besteht, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung „... es ermöglicht, genau die richtigen individuellen Bereiche zu entdecken, in denen man sich noch weiterentwickeln kann“ beantworten nur noch 39,69% (B1) bzw. 28,99% (B2) in den beiden zustimmenden Kategorien, bei `teilweise´ liegen 32,06% (B1) bzw. 31,88% (B2) und 21,37% (B1) sowie 28,99% (B2) lehnen auch diese Aussage ab.

Die Führungskräfte antworten auf die Frage, ob sie der Auffassung sind, dass es ihnen eine formalisierte Leistungsrückmeldung ermöglicht, die Stärken und Entwicklungspotentiale ihrer

⁹⁶⁶ Detaillierte Ergebnisse sind auch für diese Fragen in den Tabellen im Anhang ersichtlich.

Mitarbeiter/innen besser zu erkennen, in der ersten Befragung mit 57,58% (B1) in den Kategorien `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´, in der zweiten Befragung jedoch nur noch mit 40,74% (B2).

„Die Möglichkeit auch eine formalisierte Rückmeldung an den/die Führungs-verantwortliche/n geben zu können...“ finden unter den Befragten insgesamt - Mitarbeiter/innen und Führungskräfte - in der ersten Befragung aber immerhin 53,44% (B1) „gut“, in der zweiten Befragung sind es jedoch mit 47,83% (B2) schon etwas weniger als die Hälfte. In beiden Befragungen weist diese Frage eine hohe Anzahl an Nicht-Antworten auf, in der ersten Befragung sind es 20,61% (B1) und in der zweiten Befragung sogar 27,54% (B2) in der Kategorie „keine Antwort“. Etwas weniger Befragte würden diese Rückmeldung jedoch auch nutzen, die Zustimmungswerte liegen für diese Frage bei 45,8% (B1) und 37,68% (B2). Immerhin 11,45% (B1) bzw. 14,49% (B2) lehnen dies eher ab. Eine nicht zu vernachlässigende Anzahl der Antworten findet sich jedoch bei dieser Frage in den dazu nicht ganz entschiedenen Kategorien `teilweise´ (17,56% in B1, bzw. 20,29% in B2) und `keine Antwort´ (25,19% in B1, 27,54% in B2).

Seitens der Führungskräfte wird die Aussage „Ich halte es für gut, wenn meine Mitarbeiter/innen an mich ebenfalls eine Rückmeldung geben“ dagegen in beiden Befragungen sehr positiv beantwortet und erreicht Zustimmungswerte von 90,91% (B1) und 85,19% (B2) (jeweils wiederum `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´).

Es zeigt sich - mit Ausnahme der Führungskräfte Rückmeldung, dass die Zustimmungswerte der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu formalisierten Leistungskriterien und einer formalisierten Leistungsrückmeldung offenbar deutlich geringer sind, als die Zustimmungswerte zu Mitarbeitergesprächen. Ein Vergleich der Mittelwerte ergibt für beide Befragungen, dass die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala `Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen´, Mittelwerte: B1: 2,1492, n=126; B2: 2,260, n=123) sehr signifikant positiver sind, als die Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung (Skala `Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung´, Mittelwerte: B1: 2,6329, n=126; B2: 2,902, n=123).⁹⁶⁷ Die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen zwischen den beiden Untersuchungen fallen nicht

⁹⁶⁷ T-Test für verbundene Stichproben, jeweils sehr signifikant mit .000.

unterschiedlich aus, während die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen in der zweiten Befragung noch einmal signifikant ungünstiger ausfallen, als in der ersten Befragung.⁹⁶⁸

Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen – Doppelantworter/innen

Die Doppelantworter/innen beantworten die erste Frage zu formalisierten Leistungskriterien, „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien gut sind, um zumindest eine einheitliche Grundlage der Beurteilung zu haben“ in der ersten Befragung 54,17% (B1) in den zustimmenden Kategorien `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´, in der zweiten mit 45,83% (B2). Auch bei den Doppelantworterinnen und Doppelantwortern befindet sich ein großer Teil der Antworten zu dieser Frage in der Kategorie teilweise, in der ersten Befragung sind es 37,5% (B1), in der zweiten 29,17% (B2).

Die Frage nach einer gerechteren Beurteilung durch formalisierte Leistungskriterien⁹⁶⁹ findet auch bei den Doppelantwortern/innen eine eher verhaltene Zustimmung, die noch etwas ungünstiger ausfällt, als in den Stichproben insgesamt: Nur 29,17% (B1) stimmen dem in der ersten Befragung zu, in der zweiten Befragung sind es immerhin 37,5% (B2) (jeweils `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´). Wiederum finden sich sehr viele Antworten in der Kategorie `teilweise´ - 54,17% (B1) und 33,33% (B2) - und ein kleinerer Teil der Antworten in den ablehnenden Kategorien – 12,5% (B1) und 20,83% (B2).

Dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung es ermöglicht, die individuellen Stärken festzustellen, denken unter den Doppelantwortern/innen aber immerhin noch 54,17% (B1) in der ersten Befragung, jedoch nur noch 37,5% (B2) in der zweiten Befragung. Die sich anschließende Frage „Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung es ermöglicht, genau die richtigen individuellen Bereiche zu entdecken, in denen man sich noch weiterentwickeln kann“ beantworten mit 41,67% (B1) und 29,17% (B2) deutlich weniger als die Hälfte der befragten Doppelantworter/innen positiv (jeweils wiederum Summe der Antworten in den Kategorien `trifft voll zu´ und `trifft eher zu´).⁹⁷⁰

Zu der dazugehörigen Frage „Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung es mir ermöglicht, die Stärken und Entwicklungspotentiale meiner

⁹⁶⁸ Jeweils T-Test für unabhängige Stichproben, für die Skala `Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen´ keine bedeutsame Abweichung, für die Skala `Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung´ signifikant abweichend mit .033.

⁹⁶⁹ 7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können“

⁹⁷⁰ Detaillierte Ergebnisse sind auch für diese Fragen in den Tabellen im Anhang ersichtlich.

Mitarbeiter/innen besser zu erkennen“ antworten die 6 (B1) bzw. 7 (B2) Führungskräfte mit 66,67% (B1) und 57,14% (B2) in den beiden zustimmenden Kategorien, wobei in der ersten Befragung die vollen 66,67% in der Kategorie `trifft eher zu´ liegt. Im Mittelfeld liegen in der ersten Befragung 16,67% (B1), in der zweiten immerhin 28, 57% (B2). Eine der befragten Führungskräfte wählt in der zweiten Befragung die Kategorie `trifft eher nicht zu´.⁹⁷¹

Die wiederum an alle zur Verfügung gestellte Aussage „Die Möglichkeit auch eine formalisierte Rückmeldung an den/die Führungs-verantwortliche/n geben zu können finde ich gut“ findet unter den Doppelantwortern mit 66,67% (B1) und 70,83% (B2) weitergehend Zustimmung, „generell nutzen“ würden dies allerdings nur 50% (B1) bzw. 45,83% (B2), auch bei dieser Frage finden sich zahlreiche Antworten in der Kategorie `teilweise´.

Die Frage „Ich halte es für gut, wenn meine Mitarbeiter/innen an mich ebenfalls eine Rückmeldung geben“ bejahen die Führungskräfte unter den Doppelantwortern/innen in beiden Befragungen jeweils zu 100% mit etwas unterschiedlichen Verteilungen zwischen einer vollen Zustimmung (`trifft voll zu´ und der Zustimmung mit `trifft eher zu´).

Insgesamt zeigen sich bei den Doppelantwortern ähnliche Ergebnisse wie für die beiden Gesamt-Stichproben. Die insgesamt durchgängig schmalen Zustimmungswerte für formalisierte Leistungskriterien sind auf die beiden Befragungen zwar partiell etwas anders verteilt, im Mittel ergeben sich jedoch kaum Abweichungen zwischen den Doppelantwortern und den Befragten insgesamt. Es zeigt sich auch bei den Doppelantwortern/innen, dass die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala `Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen´, Mittelwerte: B1: 1,846, n=23; B2: 2,117, n=23) sehr signifikant positiver ausfallen, als die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen (Skala `Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung´, Mittelwerte: B1: 2,525, n=23; B2: 2,630, n=23);⁹⁷² zwischen den beiden Befragungen zeigen sich jedoch keine Unterschiede, was darauf schließen lässt, dass die intraindividuellen Einstellungen sich im Laufe der zwischen den beiden Befragungen liegenden 2 Jahre nicht verändert haben.⁹⁷³

⁹⁷¹ Angesichts der geringen Anzahl an Führungskräften in den kleinen Stichproben der Doppelantwort/innen lassen sich die prozentualen Angaben jedoch kaum noch vertretbar für statistische Aussagen darstellen. Daher werden die Ergebnisse für die Führungskräfte unter den Doppelantwortern/innen an dieser Stelle zwar referiert, für ein Gesamtbild für die Fragen an Führungskräfte sind jedoch die beiden großen Stichproben B1 und B2 als relevante Ergebnisse heranzuziehen.

⁹⁷² Jeweils T-Test für verbundene Stichproben, die Abweichung ist mit .000 in der B1 sehr signifikant, und in der B2 mit ,020 nach wie vor signifikant.

⁹⁷³ Jeweils T-Test für verbundene Stichproben, mit Signifikanzen im T-Test bei .409 (B1) und .747 (B2) lassen sich keine nennenswerten Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den beiden Befragungszeitpunkten ermitteln.

Gesamtblick - Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass die *Einstellungen zu einer formalisierten Leistungsrückmeldung und zu standardisierten Leistungskriterien* deutlich weniger günstig ausfallen, als die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen. Die Mittelwerte für die Skala 'Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung' liegen in der Befragung 1 bei 2,6329 (n=126), - was sich noch in etwa in der Mitte zwischen „trifft eher zu“ und „teilweise“ befindet -, in der Befragung 2 jedoch nur noch bei 2,902 (n=123), was bereits in etwa dem Wert 3 für „teilweise“ entspricht. Mit diesen Ergebnissen für die Skala 'Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung' liegen die Zustimmungswerte in der ersten Befragung gerade noch in einem zurückhaltend positiven Bereich, in der zweiten jedoch nur noch im Mittelfeld, von einer Zustimmung im Sinne einer positiven Sicht auf die Leistungsrückmeldung kann an dieser Stelle kaum noch gesprochen werden.

Ein Vergleich der Mittelwerte ergibt für beide Befragungen, dass die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala 'Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen' (Mittelwerte: B1: 2,1492, n=126; B2: 2,260, n=123) sehr signifikant positiver sind, als die Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung.⁹⁷⁴ Die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen fallen darüber hinaus in der zweiten Befragung noch einmal signifikant ungünstiger aus.⁹⁷⁵

II.10 Zielvereinbarungen

Schon einmal eine Zielvereinbarung im Rahmen eines Mitarbeitergespräch abgeschlossen haben in der ersten Befragung lediglich 17,56% (B1) und in der zweiten Befragung 15,94% (B2).⁹⁷⁶ Von diesen jeweils 22 Befragten geben in der ersten Befragung 73,91% (B1) an, dass sie die Zielvereinbarung als „weiterbringend“ empfunden haben, in der zweiten Befragung treffen diese Aussage 63,64% (B2) (jeweils 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu'). Dass dies nicht so ist, geben lediglich 8,7% (B1) bzw. 13,64% (B2) der Befragten an.⁹⁷⁷

⁹⁷⁴ T-Test für verbundene Stichproben, jeweils sehr signifikant mit .000.

⁹⁷⁵ Für die Skala 'Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung' zwischen B1 und B2 signifikant abweichend mit .033; für die Skala 'Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen' ergibt sich keine bedeutsame Abweichung zwischen den beiden Befragungen.

⁹⁷⁶ Die Frage zum Abschluss von Zielvereinbarungen wurde entsprechend umcodiert.

⁹⁷⁷ In die Auswertung sind nur die Antworten derjenigen Befragten eingeflossen, die auch angegeben haben, bereits einmal eine Zielvereinbarung abgeschlossen zu haben.

Mit dem Titel *‘Curiosities’* ließe sich sicherlich die interessante Gegebenheit überschreiben, dass in der ersten Befragung 38,89% der 54 Befragten, die bisher *keine* Zielvereinbarung abgeschlossen hatten, diese Frage - ob sie die Zielvereinbarung/en als weiterbringend empfunden haben - ebenso beantworteten: Dabei kommen 85,71% der Antwortenden⁹⁷⁸ zu dem Schluss, die Zielvereinbarung sei „eher nicht“ oder „gar nicht“ weiterbringend gewesen. Dies spiegelt die allgemeine Stimmung bzgl. der möglichen Einführung leistungsbezogener Maßnahmen wider, wenn auch - wie im theoretischen Teil gezeigt - allein bezogen auf Zielvereinbarungen nicht ganz gerechtfertigt. In der zweiten Befragung sind es nur noch 16 Befragte ohne Zielvereinbarung, die diese Frage beantworteten – davon beantwortet diese Frage ebenso der größere Teil mit *‘trifft eher nicht zu’* und *‘trifft gar nicht zu’*. Für die im ersten Absatz zusammengefassten Ergebnisse wurden die Antworten derjenigen, die nach eigenen Angaben noch gar keine Zielvereinbarung abgeschlossen hatten, selbstverständlich *nicht* einbezogen.⁹⁷⁹

II.11 Auswertung der offenen Fragen – Mitarbeitergespräche

Offene Antworten Mitarbeitergespräche - Befragung 1

Im Vergleich zum Umfang der Gesamtumfrage wurden die offenen Fragen der B1 nur relativ wenig für Kommentare und Anmerkungen genutzt.⁹⁸⁰ Insgesamt zeigt sich ein mit den Umfrageergebnissen der geschlossenen Fragen vergleichbares Bild, das in einigen Punkten jedoch auch weitere Differenzierungen erlaubt.

Von insgesamt 23 Kommentaren zur offenen Frage 6.35 (*„Insgesamt habe ich folgende Anmerkungen zu Mitarbeitergesprächen“*) sind 10 als positiv einzuschätzen, bzw. haben

⁹⁷⁸ Der Anteil von 85,71% bezieht sich dabei auf diejenigen Personen, die die Frage beantwortet haben, obwohl sie bislang keine Zielvereinbarung abgeschlossen hatten. Bezogen auf die Gesamtzahl der Befragten ohne Zielvereinbarung (54 Befragte), sind dies 33,33% - da die Frage jedoch nur beantwortet werden sollte, insoweit bereits Erfahrungen mit einer Zielvereinbarung vorliegen, kann über die Einstellungen der übrigen Befragten ohne Zielvereinbarung keine Aussage getroffen werden.

⁹⁷⁹ Diese Antworten sind für die bedingte Frage „Wenn ja: Die Zielvereinbarung/en habe ich als weiterbringend empfunden“ in allen Stichproben für die dargestellten Ergebnisse bereits herausgerechnet worden.

⁹⁸⁰ Die offenen Fragen aus Befragung 1 wurden bereits im Evaluationsbericht (2012) der Verfasserin entsprechend dargestellt, vgl. *Bericht zur Evaluation der Einführung von Mitarbeitergesprächen in 3 Pilotbereichen am KIT Campus Süd* -, Dezember 2012.

positive Anteile⁹⁸¹. Kommentare waren unter weiteren, dass Mitarbeitergespräche *„bestimmt eine positive Einrichtung“* sind, ein *„gutes Instrument für Standortbestimmung sowie Möglichkeit für Feedback für Vorgesetzter und Mitarbeiter“* oder *„Sie sind ein gutes Instrument und sollten noch stärker im Bewusstsein der Beschäftigten und vor allem der Führungskräfte verankert werden“*.

Vier der sieben [bzw. 9]⁹⁸¹ kritischen Kommentare zu Frage 6.35 beziehen sich auf die Verbindung zwischen Mitarbeitergesprächen und Leistungsorientierter Bezahlung oder finanziellen Anreizen, die in den Kommentaren abgelehnt wird. Auch wenn es sich an dieser Stelle nur um wenige Anmerkungen handelt, ist dies ein wesentlicher Punkt, der die Vorbehalte gegenüber Leistungsbeurteilungen in Verbindung mit einer leistungsorientierten Vergütung, wie sie interimweise einmal im TVL geplant war, widerspiegelt. In den drei [bzw. 5] verbleibenden kritischen Kommentaren fanden sich Kommentare wie bspw. *„Ich stehe dem Nutzen kritisch gegenüber“* oder *„nur sinnvoll, wenn Veränderungen/ Konsequenzen auch wirklich möglich sind“* und *„Mitarbeitergespräche können ein wirkungsvolles Instrument zur Motivationssteigerung sein; Gefahr ist jedoch ein Druckaufbau beim MA. Der MA traut sich nur selten der FK-Feedback zu geben → es wird ein einseitiges Gespräch. Schulung für FK wichtig“*. An dieser Stelle werden implizit Rahmenbedingungen und vertrauensvolle Mitarbeiterführung angesprochen. Der Punkt verpflichtende Schulungen für Führungskräfte war bereits in der Konzeption zur Einführung von Mitarbeitergesprächen erfüllt.

Zur offenen Frage 6.33: *„Wenn sich in einem Mitarbeitergespräch die Gelegenheit ergeben würde, hätte ich Interesse, ... meinem/meiner Vorgesetzten mehr mitzuteilen/bzw. von meinem/meiner Vorgesetzten mehr zu erfahren über...“* wurden in 11 von insgesamt 24 Kommentaren u.a. die Wünsche genannt, mehr über *Weiterbildungsmöglichkeiten, Zukunftschancen* und *berufliche Alternativen am KIT* zu erfahren. In 6 Kommentaren sind aufgabenbezogene Wünsche enthalten, wie mehr über *„Planungen und Ziele der Abteilung“*, *„strategische Überlegungen zur Abteilung“*, *„Aufgaben“*, *„kommende Herausforderungen“* etc. zu erfahren.

Die übrigen Kommentare umfassen sehr verschiedene allgemeine Anmerkungen, die sich auch unter die Frage 6.35 subsummieren ließen, wie bspw. *„Mitarbeitergespräche haben nur dann einen Sinn, wenn sich der Mitarbeiter ehrlich äußern kann ohne negative Folgen fürchten*

⁹⁸¹ Die insgesamt 23 Antworten wurden geclustert in „Positive Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen“, „Kritische Anmerkungen“ und „Verbesserungsvorschläge/Änderungswünsche“. Dabei enthalten 2 Kommentare sowohl positive wie auch kritische Anmerkungen.

zu müssen, z.B. von Kollegen, vom Vorgesetzten usw.“ oder Anmerkungen wie *„bei fehlenden Führungsstrukturen ist das schwierig“* und Wünsche mit Anmerkungen, mehr zu erfahren über *„– reale Aufstiegsmöglichkeiten und gleiche Behandlung! Sowie Transparenz in Sachen Beförderung/Förderung am KIT – Ohnmacht der eigenen Abteilungsleitung in Sachen adäquater Lenkung- und Einflussmöglichkeiten“*.

Bei den Führungskräften besteht der Wunsch, mehr über die berufliche Zusammenarbeit („seine Wahrnehmung seiner/ihrer und meiner Rolle und Aufgaben“) mit den eigenen Mitarbeitern/innen zu erfahren (3 von insgesamt 4 Anmerkungen, zur offenen Frage 6.34: *„Wenn sich in einem Mitarbeitergespräch die Gelegenheit ergeben würde, hätte ich Interesse, ...meinem/meiner Mitarbeiter/in mehr mitzuteilen/ bzw. von meinem/meiner Mitarbeiterin mehr zu erfahren über...“*).

Offene Antworten Mitarbeitergespräche - Befragung 2

In der zweiten Befragung sind relativ zum Umfang der Gesamtumfrage ebenso nur wenige Kommentare abgegeben worden. Auch hier zeigt sich ein differenzierteres Bild mit positiven Kommentaren zu Mitarbeitergesprächen, aber auch zahlreichen kritischen Kommentaren.

Als ausschließlich positiv sind von insgesamt 27 Kommentaren zur offenen Frage 6.35 (*„Insgesamt habe ich folgende Anmerkungen zu Mitarbeitergesprächen“*) nur 7 Kommentare einzuschätzen: Dazu zählen unter anderem, dass Mitarbeitergespräche *„positiv“* und *„(...) ein sehr gutes Instrument der Mitarbeiterführung und der Kommunikation innerhalb von Abteilung und DE“* seien. Weiter wurde bemerkt, dass, *„durch systematische gute Kommunikation [...] Frustration und Demotivation verhindert werden [kann]“*, Mitarbeitergespräche *„interessant für Vorgesetzte und Mitarbeiter, die sich nicht täglich sehen bzw. kommunizieren“* seien, sowie Anmerkungen wie *„gute Einführung - sehr effektiv“*, *„eine Selbstverständlichkeit“*, und *„Man bekommt positives Feedback“*.

Insgesamt 15 der 27 Kommentare sind tendenziell in die Kategorie „kritisch“ einzuordnen. Unter anderem wird der bisher mangelnde Nutzen der Gespräche bzw. fehlende daraus folgende Verbesserungen beanstandet (2 Kommentare). Auch der hohe Arbeitsaufwand, den Mitarbeitergespräche mit sich bringen, wurde in drei Kommentaren angesprochen. Ebenso angesprochen wird auch die Schwierigkeit von Feedback gegenüber dem/ der Vorgesetzten, die Kommentare dazu lauteten *„Aufgrund des Hierarchiegefälles ist kritisches Feedback schwierig“* und *„Es ist schwer seine Probleme mit dem Vorgesetzten so zu besprechen, dass daraus für einen selbst keine Nachteile entstehen.“* Weitere Kommentare bemerken u.a.

„Führungskräfte haben beim KIT zu wenig Kompetenz um Wünsche/ Anregungen überhaupt umsetzen zu können ($\hat{=}$ dürfen). Ist in anderen Unternehmen nicht so.“ und „persönlich halte ich mehr von Team-Workshops/-Klausuren“, sowie „Insgesamt eine reine Zeitverschwendung!“, „schön in der Theorie; effektive und effiziente Umsetzungsmöglichkeiten gleich null!“, „für mich vertane Lebenszeit“, „Es ist für die Führungsverantwortlichen eine lästige Pflicht.“ und weitere.

Daneben wurden 5 Kommentare abgegeben, die keine klare positive oder negative Haltung gegenüber Mitarbeitergesprächen erkennen lassen, sondern mehr die Durchführung von Mitarbeitergesprächen betreffen oder als allgemeine Anmerkungen oder konditionale Hinweise zu sehen sind. Sie lauteten u.a. *„Obwohl es den Leitungspersonen bewusst ist, dass sie dies tun müssten, gab es bei uns noch keine Mitarbeitergespräche.“*, *„Zu große Ehrlichkeit kann auch demotivierend sein - Diplomatie ist gefragt!“*, *„Sie können sowohl fördernde als auch hemmende Folgen mit sich bringen.“*, und weitere.

Zur offenen Frage 6.33 (*„Wenn sich in einem Mitarbeitergespräch die Gelegenheit ergeben würde, hätte ich Interesse, ... meinem/meiner Vorgesetzten mehr mitzuteilen/bzw. von meinem/meiner Vorgesetzten mehr zu erfahren über...“*) antworteten insgesamt 15 Personen, von denen 9 mehr über die eigenen beruflichen Perspektiven, Weiterentwicklung und Aufstiegschancen erfahren möchten. Daneben finden sich zahlreiche Wünsche mehr zu den *Erwartungen*, den *Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten*, sowie den *Möglichkeiten für eine Vertragsverlängerung* zu erfahren. Weitere Kommentare waren u.a. *„ihr/ihm mitteilen, dass Sie/Er Ihre/Seine Führungsverantwortung endlich wahrnimmt.“* und *„... dass das Schimpfen über nicht anwesende Kollegen durch die Abteilungsleitung (3 Personen) nicht sehr positiv wirkt (...).“*

Bei den Führungskräften besteht der Wunsch, mehr über *„neue Aufgaben und Ziele“*, *„persönliche Pläne“*, *„Kritikpunkte“* und die *„Bedürfnisse, mehr Verantwortung zu übernehmen“* der Mitarbeiter/innen zu erfahren (insgesamt 4 Anmerkungen, zur offenen Frage 6.34: *„Wenn sich in einem Mitarbeitergespräch die Gelegenheit ergeben würde, hätte ich Interesse ... meinem/meiner Mitarbeiter/in mehr mitzuteilen/ bzw. von meinem/meiner Mitarbeiterin mehr zu erfahren über...“*).

Damit zeigen sich neben einigen positiven Kommentaren zum Thema Mitarbeitergespräche zahlreiche kritische Anmerkungen, die insbesondere verdeutlichen, dass das Instrument Mitarbeitergespräche immer in einem organisationalen Kontext stattfindet, der grundsätzlich nicht unabhängig von Mitarbeitergesprächen zu sehen ist.

II.12 Auswertung der offenen Fragen - Leistungsrückmeldungen

Offene Antworten Leistungsrückmeldungen - Befragung 1

Zur offenen Frage 7.9 *„Insgesamt habe ich folgende Anmerkungen zum Thema Leistungsrückmeldung“* haben die Befragten in der Befragung 1 insgesamt 20 Kommentare gegeben. Davon überwiegen mit 9 Kommentaren die kritischen Anmerkungen zu einer Leistungsrückmeldung, gegenüber 3 positiven Anmerkungen. Daneben sind 4 kritische Kommentare zum Feedback von Mitarbeitern/innen an Führungskräfte enthalten, sowie 3 Vorschläge/Anregungen und eine Rückmeldung, dass Vorgang und Kriterien unbekannt seien (*„Ich kenne den Vorgang und Kriterien zur Leistungsrückmeldung nicht.“*).

Die 3 positiven Anmerkungen lauten *„Ich fand es gut zu hören, wie ich gesehen werde und was ich verbessern kann“*, *„Ich halte es für sinnvoll, vor allem, wenn auch die Führungskräfte eine Rückmeldung bekommen“* und *„Interessant zu wissen wie die eigenen Stärken + Schwächen gesehen werden“*.

Die kritischen Kommentare lauten u.a. *„Sehr schwer einschätzbar und immer subjektiv!“*, *„Ist nicht objektiv innerhalb eines größeren Instituts/Einrichtung mit mehreren Abteilungen und Abteilungsleitern“*, *„Die systematische Leistungsbewertung des CN ist zu kompliziert und bringt keinen Gewinn für das KIT“*⁹⁸², *„mehr Verwaltung, mehr Streiterei, sonst nix“* und *„Formalisierte Leistungskriterien als Basis für Leistungszulagen halte ich für ungeeignet, nicht zielführend“*, sowie weitere.

Die kritischen Anmerkungen zur Rückmeldung an Führungskräfte lauten *„Eine Leistungsrückmeldung ist grundsätzlich gut, kann jedoch von Seiten der FK im Falle der Kritik zur Repressalie werden. Ich denke, dass die wenigsten MA aufrichtige Kritik an der FK ihr gegenüber äußern“*, sowie *„Leistungsrückmeldungen machen nur dann Sinn, wenn Kritik am Vorgesetzten sich nicht nachteilig auf die weitere Zusammenarbeit auswirkt“* und *„Leistungsrückmeldung an Vorgesetzte macht nur dann Sinn, wenn Kritik nicht die weitere Zusammenarbeit erschwert“*.

Im Bereich der Anregungen finden sich die Anmerkungen *„Trennung von Leistung- und persönlicher Wertschätzung“* sowie *„Schriftlich festzuhalten wäre wünschenswert!“*, sowie

⁹⁸² Erläuterung: „CN“ ist der Campus Nord. In diesem Zusammenhang ist die im TVÖD eingeführte Leistungsbeurteilung am ehem. Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, später Großforschungsbereich des KIT am Campus Nord, gemeint.

„Rückmeldung muss ernst genommen werden und sollte in einer Kultur stattfinden, in der man sich direkt ansprechen kann.“

Damit zeigt sich für den Bereich der Leistungsrückmeldungen ein heterogenes Bild, das sowohl Offenheit gegenüber Leistungsrückmeldungen, aber überwiegend Skepsis zeigt.

Offene Antworten Leistungsrückmeldungen - Befragung 2

In der Befragung 2 wird in den offenen Fragen überwiegend eine ähnlich kritische Haltung gegenüber standardisierten/formalisierten Leistungsrückmeldungen deutlich, die die deutliche Abweichung in der Bewertung der Leistungsrückmeldung (gegenüber der positiveren Bewertung von Mitarbeitergesprächen) untermauert. Mit insgesamt 11 kritischen Kommentaren zur offenen Frage 7.9 *„Insgesamt habe ich folgende Anmerkungen zum Thema Leistungsrückmeldung“* und nur 3 positiven Kommentaren überwiegen die kritischen Kommentare auch in dieser Befragung recht eindeutig. Daneben gab es 4 teilweise positiv / teilweise kritische Kommentare und einen kritischen Kommentar zu den Feedbacks an Führungsverantwortliche, sowie eine sonstige Anmerkung, die keine Aussage enthält. Insgesamt wurden 20 Kommentare zur Frage 7.9 abgegeben.

Die drei positiven Anmerkungen lauten, *„Wichtig ist sie vor allem vom Mitarbeiter an den Führungsverantwortlichen. Ich finde sie aber insgesamt sinnvoll“*, *„positiv, wenn konsequent realisiert“* und *„muss unbedingt regelmäßig erfolgen“*.

Die kritischen Kommentare umfassen u.a. Anmerkungen wie *„eine formalisierte Leistungsrückmeldung nach einheitlichen Kriterien ist bei vielen Tätigkeiten aufgrund der Ausdifferenziertheit nicht möglich“*, *„hängt stark vom Tätigkeitsbereich ab, ob und wie messbar“*, *„macht nur Sinn, wenn der Vorgesetzte Ahnung hat, was seine Mitarbeiter wie tun!“*, *„Leider demotivierend, wenn die Leistung falsch beurteilt wird“*, *„Die Möglichkeiten einer Leistungsrückmeldung sind im öffentlichen Dienst begrenzt. Prozesse aus der Privatwirtschaft nicht übertragbar“*, *„Wenn ein Vorgesetzter nicht weiß, welche Aufgaben ich übernehme, bringt eine Leistungsrückmeldung recht wenig!“*, sowie *„Nur was gemessen werden kann, zählt dann. Das Messinstrument beeinflusst dann die gesamte Wirklichkeitskonstruktion der Beteiligten. Messzahlen messen weniger, sie beeinflussen und zerstören umfassende Motivation“*.

Die kritische Anmerkung zum Feedback an Führungskräfte lautet *„Eine formalisierte Rückmeldung an Chef würde doch nur dann der Wahrheit entsprechen, wenn es positives zu bewerten gibt und das Verhältnis zum Chef gut ist. Ich bitte dringend: Zwingen Sie nicht uns Mitarbeiter den Chef per Formular zu beurteilen! Sehen Sie von derartigem Konzept ab!“*

Die teilweise positiven und gleichzeitig teilweise kritischen Kommentare lauteten unter anderem „*Leistungsrückmeldung ist wichtig, aber nicht immer leistungsfördernd*“, „*Leistungsrückmeldungen können sehr positiv sein. Allerdings kann es auch vorkommen, dass die Beurteilung nicht unbedingt objektiv ist*“, sowie „*muß belegbar, reproduzierbar und objektiv meßbar sein*“.

Auch in der zweiten Befragung überwiegen die kritischen Kommentare zu einer Leistungsrückmeldung deutlich.

III Korrelative Auswertung

Im Theoretischen Teil [Teil 1] hat sich gezeigt, dass sich vielfältige Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, einschließlich des wahrgenommenen Nutzens, ergeben, und sich die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen vor und nach einem Mitarbeitergespräch - mit einer nicht ganz eindeutigen bisherigen Forschungslage - möglicherweise auch verändern. Auch die Einstellungen zu Leistungsbeurteilungen haben einen weiterreichenden Forschungshintergrund, der zeigt, dass auch diese nicht ganz unabhängig von Einflussfaktoren u.a. der Beziehung zur Führungskraft zu sehen sind.

In diesem Kapitel werden die in I.3 Abschnitt 'Gliederung' formulierten möglichen Zusammenhänge untersucht. Dabei werden die dazu aufgestellten Hypothesen statistisch getestet und die Ergebnisse dargestellt und interpretiert. In die Zusammenhangsanalysen werden ausschließlich die beiden großen Stichproben B1 und B2 einbezogen.⁹⁸³ Vorab werden mögliche Einflüsse der demographischen Variablen ermittelt, um entsprechende Einflüsse auf die Zusammenhänge auszuschließen.

III.1 Einflüsse der demographischen Variablen

In diesem Abschnitt werden mögliche Einflüsse der demographischen Variablen auf verschiedene zu untersuchende unabhängige und abhängige Variable untersucht.

⁹⁸³ Die gesonderte Betrachtung der Doppelantworten/innen fand im vorangegangenen Kapitel unter dem Gesichtspunkt möglicher intraindividuellen Veränderungen über den zwischen den beiden Befragungen liegenden Zeitraum von 2 Jahren statt. Dieser Aspekt wurde im vorangegangenen Kapitel abschließend ausgewertet.

Die Einflüsse möglicher Faktoren wie dem Geschlecht, dem Alter oder der Mitarbeitergruppe auf die zu untersuchenden *unabhängigen Variablen*, wie bspw. der Teilnahme an dem angebotenen Einführungsseminar oder die wahrgenommene Qualität der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten, spielen dabei ebenso eine Rolle, wie die direkten Einflüsse auf die *abhängigen Variablen*, wie bspw. die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen oder einer Leistungsrückmeldung. Liegen Einflüsse auf die unabhängigen Variablen vor, so handelt es sich statistisch gesehen ggf. um *Moderatoren* eines Zusammenhangs, Einflüsse auf die abhängige Variable könnten für eine *Mediation* des Zusammenhangs zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable sprechen.⁹⁸⁴ Die allgemeine Prüfung der Einflüsse durch die demographischen Variablen gibt uns demnach zunächst explorativ einen Überblick über mögliche Faktoren, die die später zu prüfenden Zusammenhänge beeinflussen könnten. Diese Einflüsse sind dann - gegebenenfalls - im Rahmen der Hypothesenprüfung noch zusätzlich als Einflussvariablen heranzuziehen und zu berücksichtigen.

Im Einzelnen werden in der Kategorie 'Frauen und Männer' mögliche Einflüsse des Geschlechts auf folgende Variable untersucht:

(a) Verteilungsuntersuchung zwischen den beiden *Gruppen* Frauen und Männern

(Abschnitt *Frauen und Männer - Nominalskalierte Variable*):

- Teilnahmen am Einführungsseminar
- Teilnahmen an 'irgendeinem Seminar' (am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche)
- Teilnahmen an einem Mitarbeitergespräch mit dem/der Vorgesetzten
- Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch insgesamt (einschließlich 'früher' und / oder 'in einem anderen Unternehmen')

(b) Mögliche Einflüsse auf die intervallskalierten Variablen

(Abschnitt *Frauen und Männer - Intervallskalierte Variable*):

- Information durch die Dienstvereinbarung („Ich habe mich bereits anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert ... durch die Dienstvereinbarung“)

⁹⁸⁴ vgl. Teil 1 Fußnote 637; Moderatoren sind Variable, die auf die Ausgangsgröße (die abhängige Variable) bzw. die (Ausgangs-)Situation wirken und damit Kontextbedingungen (die ebenso auch noch der Fall sein müssen, oder nicht der Fall sein dürfen), die dazu führen, dass die Wirkung von x auf y sich entfaltet. Mediatoren 'vermitteln' einen Zusammenhang, d.h. es existiert (möglicherweise) keine direkte Wirkung von x auf y, sondern x wirkt auf m und m auf y, vgl. Locke & Latham, 2002, 707ff.

- Information durch den Leitfaden („Ich habe mich bereits anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert ... durch den Leitfaden“)
- „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“
- Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten
- Skala Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten
- Skala Motivation
- Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen
- Skala Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung

Daneben werden in den Kategorien ‘Einflüsse des Lebensalters’, ‘Einflüsse der Dauer der Organisationszugehörigkeit’, ‘Einflüsse der Führungsverantwortung’ und ‘Einflüsse der Mitarbeitergruppe und des Bildungsabschlusses’ (Abschnitt: *Weitere mögliche Einflüsse: Lebensalter, Organisationszugehörigkeit, Führungsverantwortung, Mitarbeitergruppe und Bildungsabschluss*) die Einflüsse der vorgenannten demographischen Variablen auf folgende abhängige Variable untersucht:

- „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“
- Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten
- Skala Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten
- Skala Motivation
- Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen
- Skala Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung

Frauen und Männer - Nominalskalierte Variable

Zunächst wurden mögliche Übereinstimmungen des Geschlechts mit anderen nominalskalierten Variablen geprüft. Dazu gehören Einflüssen des Geschlechts auf die Teilnahme am Einführungsseminar, die Teilnahme an ‘irgendeinem Seminar’ (dem Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche), die Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch mit dem/der jetzigen Vorgesetzten und die Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch insgesamt (früher oder mit dem/der jetzigen Vorgesetzten).

Zu bemerken ist, dass Gründe dafür vorliegen, dass die Variablen der Teilnahme am Einführungsseminar und der Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch nicht von den Personen selbst beeinflussbar waren und somit ein Zusammenhang zwischen Geschlecht und den

Teilnahmen keinen Rückschluss auf eine Geschlechterverteilung zulässt. Insbesondere ist dies beim Einführungsseminar der Fall, weil für Führungskräfte eine Verpflichtung zur Teilnahme vorgesehen war. Die Mitarbeitergruppe wird daher noch einmal gesondert berechnet und dargestellt.⁹⁸⁵ Auch die letzten beiden Variablen - also die Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch mit dem/der Vorgesetzten oder insgesamt - können - so ist anzunehmen - nicht unbedingt ausnahmslos seitens der Teilnehmer/innen beeinflusst werden. Statistisch gesehen könnte jedoch in allen Fällen ein Einfluss auf andere Ergebnisse bestehen, sofern die Teilnahmen nicht proportional entsprechend des Geschlechts ausgewogen sein sollten und das Geschlecht einen Einfluss auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen oder eine standardisierte Leistungsrückmeldung haben sollte.

Frauen und Männer - Teilnahme am Einführungsseminar Mitarbeitergespräche

B1 Geschlecht und Teilnahme am Einführungsseminar

Tabelle 40

Kreuztabelle

			B1.F3.1_Geschlecht		
			männlich	weiblich	Gesamt
Am Einführungsseminar zum Thema MAG teilgenommen [B1]	Ja	Anzahl	36	41	77
		Erwartete Anzahl	32,6	44,4	77,0
	Nein	Anzahl	19	34	53
		Erwartete Anzahl	22,4	30,6	53,0
Gesamt		Anzahl	55	75	130
		Erwartete Anzahl	55,0	75,0	130,0

⁹⁸⁵ Siehe Abschnitt '*Weitere mögliche Einflüsse: Lebensalter, Organisationszugehörigkeit, Führungsverantwortung, Mitarbeitergruppe und Bildungsabschluss*'.

Tabelle 41

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,108	,216
	Cramer-V	,108	,216
Anzahl der gültigen Fälle		130	

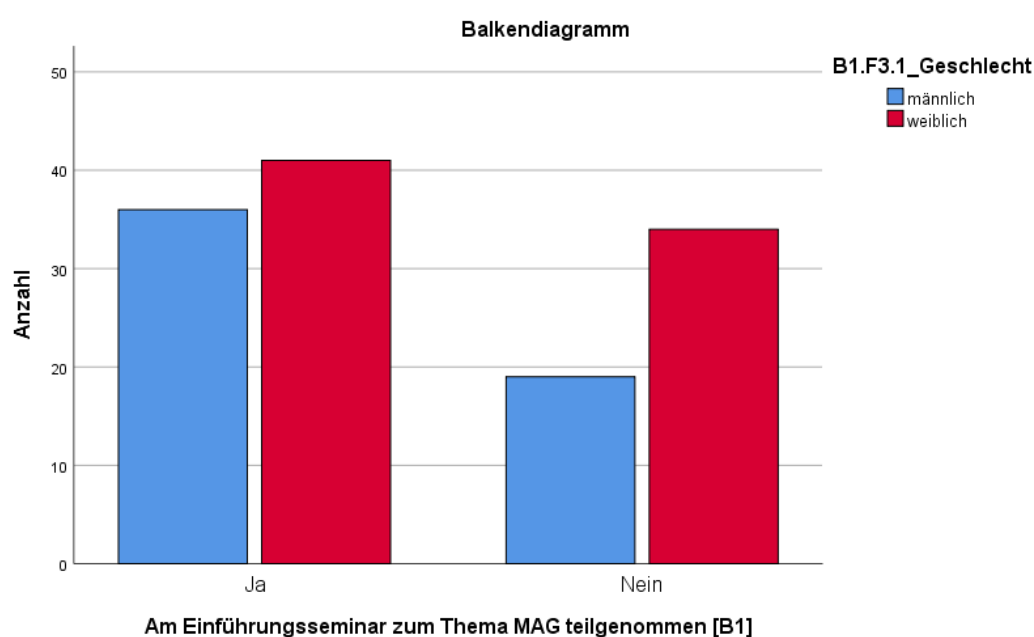


Abbildung 6

Befragung 1: An der Kreuztabelle ist zu erkennen, dass die jeweiligen Erwartungswerte für die Teilnahmen von Männern oder Frauen entsprechend der Gesamtteilnahmen nur geringfügig vom Erwartungswert abweichen. Ebenso zeigt sich in der Prüfung des Phi-Koeffizienten kein signifikanter Unterschied zwischen Frauen und Männern insgesamt bei den Teilnahmen am Einführungsseminar.

Im Balkendiagramm ist erkennbar, dass zwar mehr Frauen am Einführungsseminar teilgenommen haben, jedoch auch mehr Frauen *nicht* am Einführungsseminar teilgenommen haben, da etwas mehr Frauen als Männer an der Befragung teilgenommen haben. Die Abweichung von statistisch gesehen 3,4 Frauen, die für eine genau proportionale Verteilung

noch hätten am Seminar teilnehmen müssen, ist jedoch statistisch gesehen vernachlässigbar, wie sich am Phi-Koeffizienten erkennen lässt.

Es kann daher angenommen werden, dass es insgesamt keine durch das Geschlecht beeinflussten Unterschiede bei den Teilnahmen am Einführungsseminar gibt.

Da für Führungskräfte eine verpflichtende und für die Mitarbeiter/innen eine freiwillige Teilnahme am Einführungsseminar festgelegt war, wurden die Teilnahmen am Einführungsseminar noch einmal in einem geschichteten Modell geprüft.

B1 Geschlecht / Führungskraft oder Mitarbeiter und Teilnahme am Einführungsseminar

Tabelle 42

Kreuztabelle

Führungskraft oder Mitarbeiter/in [B1]				B1.F3.1_Geschlecht		
				männlich	weiblich	Gesamt
Führungskraft	Am Einführungsseminar zum Thema MAG teilgenommen [B1]	Ja	Anzahl	20	9	29
			Erwartete Anzahl	20,8	8,2	29,0
		Nein	Anzahl	3	0	3
			Erwartete Anzahl	2,2	,8	3,0
	Gesamt		Anzahl	23	9	32
			Erwartete Anzahl	23,0	9,0	32,0
Mitarbeiter/in	Am Einführungsseminar zum Thema MAG teilgenommen [B1]	Ja	Anzahl	16	31	47
			Erwartete Anzahl	15,5	31,5	47,0
		Nein	Anzahl	16	34	50
			Erwartete Anzahl	16,5	33,5	50,0
	Gesamt		Anzahl	32	65	97
			Erwartete Anzahl	32,0	65,0	97,0
Gesamt		Ja	Anzahl	36	40	76
			Erwartete Anzahl	32,4	43,6	76,0

Am Einführungsseminar zum Thema MAG teilgenommen [B1]	Nein	Anzahl	19	34	53
		Erwartete Anzahl	22,6	30,4	53,0
Gesamt		Anzahl	55	74	129
		Erwartete Anzahl	55,0	74,0	129,0

Tabelle 43

Symmetrische Maße

Führungskraft oder Mitarbeiter/in [B1]			Wert	Näherungsweise Signifikanz
Führungskraft	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,201	,255
		Cramer-V	,201	,255
	Anzahl der gültigen Fälle		32	
Mitarbeiter/in	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,022	,831
		Cramer-V	,022	,831
	Anzahl der gültigen Fälle		97	
Gesamt	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,115	,193
		Cramer-V	,115	,193
	Anzahl der gültigen Fälle		129	

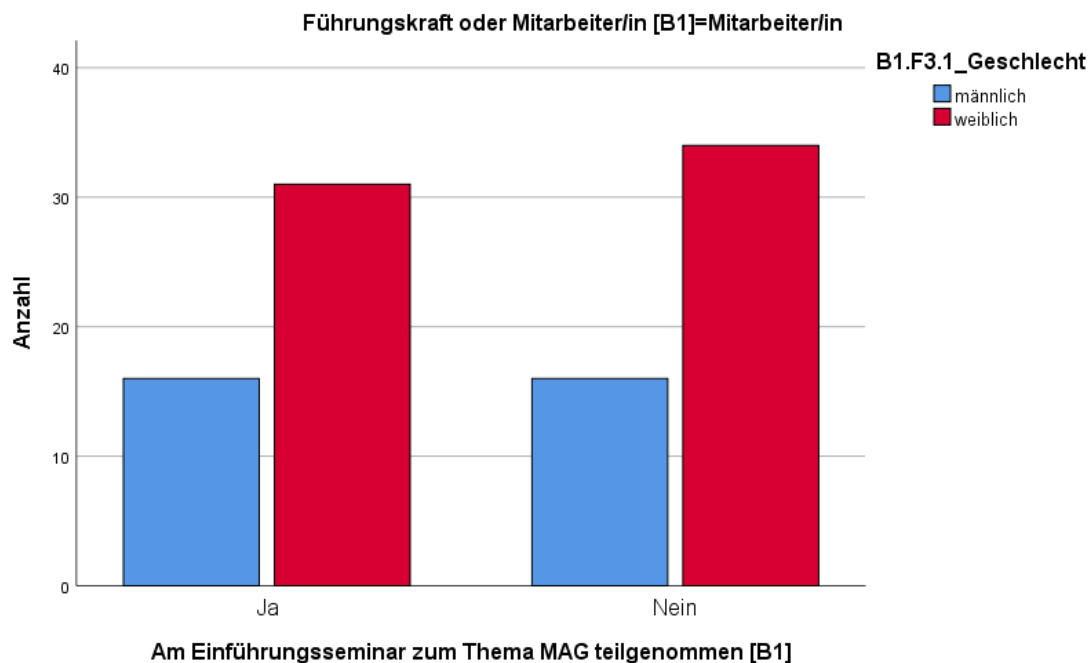


Abbildung 7

An der Kreuztabelle ist erkennbar, dass die tatsächlichen Teilnahmen entsprechend der Verteilung von Männern und Frauen bei den Befragten auch der erwarteten Verteilung entsprechen. Es zeigt sich bei der Berücksichtigung von Frauen/Männern sowie Führungskräften und Mitarbeitern ebenso keine Signifikanz (Cramers-V). Es kann also für die Befragung 1 davon ausgegangen werden, dass die Teilnahmen am Einführungsseminar proportional zu den Antworten des jeweiligen Geschlechts vorliegen und somit keine Verzerrung von der Geschlechterverteilung ausgeht.

B2 Geschlecht und Teilnahme am Einführungsseminar

Tabelle 44

Kreuztabelle

			B2.F3.1_Geschlecht		Gesamt
			männlich	weiblich	
Am Einführungsseminar zum Thema MAG teilgenommen ja/nein [B2]	"ja"	Anzahl	22	35	57
		Erwartete Anzahl	18,6	38,4	57,0
	"nein"	Anzahl	22	56	78
		Erwartete Anzahl	25,4	52,6	78,0
Gesamt	Anzahl		44	91	135
	Erwartete Anzahl		44,0	91,0	135,0

Tabelle 45

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,109	,203
	Cramer-V	,109	,203
Anzahl der gültigen Fälle		135	

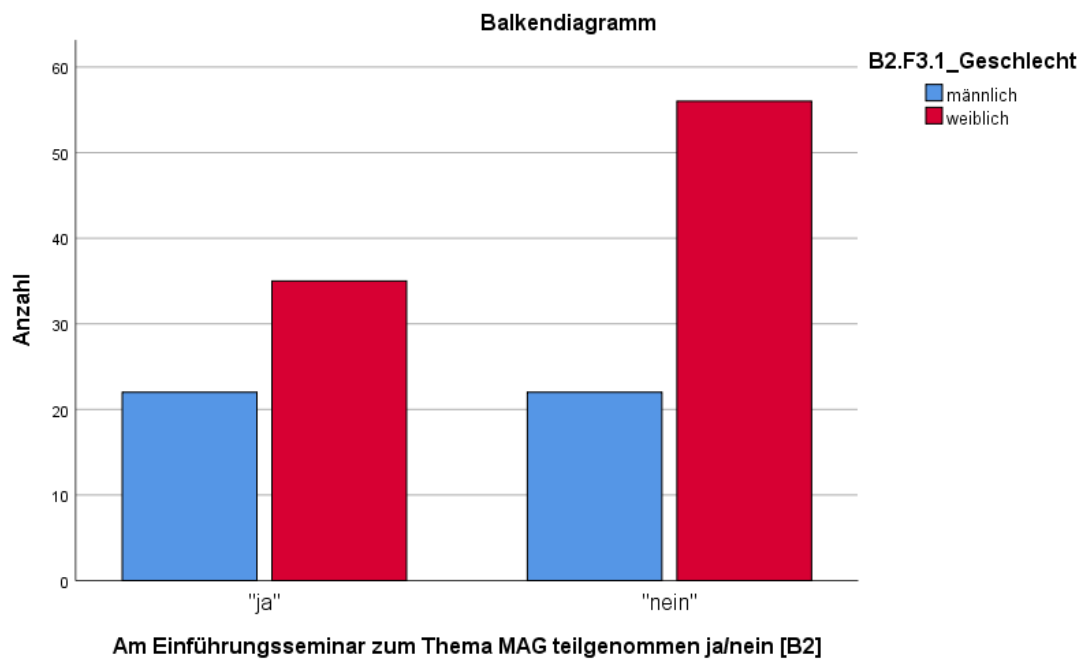


Abbildung 8

Befragung 2: Im Balkendiagramm zeigen sich in der zweiten Befragung zwar Abweichungen bei den Teilnahmen am Einführungsseminar, so haben insbesondere unter den Frauen weitaus mehr als die Hälfte der Frauen *nicht* am Einführungsseminar teilgenommen. In der Kreuztabelle ist jedoch zu erkennen, dass die Erwartungswerte für die Teilnahmen dennoch nur geringfügig vom Erwartungswert abweichen. Ebenso zeigt sich in der Prüfung des Phi-Koeffizienten wiederum kein signifikanter Unterschied zwischen Frauen und Männern insgesamt bei den Teilnahmen am Einführungsseminar. Die geschichtete Prüfung unter Trennung der Antworten von Führungskräften und Mitarbeiter/innen ergibt folgendes Bild.

B2 Geschlecht / Führungskraft oder Mitarbeiter und Teilnahme am Einführungsseminar

Tabelle 46

Kreuztabelle

				B2.F3.1_Geschlecht		
Führungskraft oder Mitarbeiter/in [B2]				männlich	weiblich	Gesamt
Führungskraft	Am Einführungsseminar zum Thema MAG teilgenommen ja/nein [B2]	"ja"	Anzahl	14	8	22
			Erwartete Anzahl	14,4	7,6	22,0
		"nein"	Anzahl	3	1	4
			Erwartete Anzahl	2,6	1,4	4,0
	Gesamt		Anzahl	17	9	26
			Erwartete Anzahl	17,0	9,0	26,0
Mitarbeiter/in	Am Einführungsseminar zum Thema MAG teilgenommen ja/nein [B2]	"ja"	Anzahl	8	27	35
			Erwartete Anzahl	8,7	26,3	35,0
		"nein"	Anzahl	19	55	74
			Erwartete Anzahl	18,3	55,7	74,0
	Gesamt		Anzahl	27	82	109
			Erwartete Anzahl	27,0	82,0	109,0
Gesamt	Am Einführungsseminar zum Thema MAG teilgenommen ja/nein [B2]	"ja"	Anzahl	22	35	57
			Erwartete Anzahl	18,6	38,4	57,0
		"nein"	Anzahl	22	56	78
			Erwartete Anzahl	25,4	52,6	78,0
	Gesamt		Anzahl	44	91	135
			Erwartete Anzahl	44,0	91,0	135,0

Tabelle 47

Symmetrische Maße

Führungskraft oder Mitarbeiter/in [B2]			Wert	Näherungsweise Signifikanz
Führungskraft	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,086	,660
		Cramer-V	,086	,660
	Anzahl der gültigen Fälle		26	
Mitarbeiter/in	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,030	,750
		Cramer-V	,030	,750
	Anzahl der gültigen Fälle		109	
Gesamt	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,109	,203
		Cramer-V	,109	,203
	Anzahl der gültigen Fälle		135	

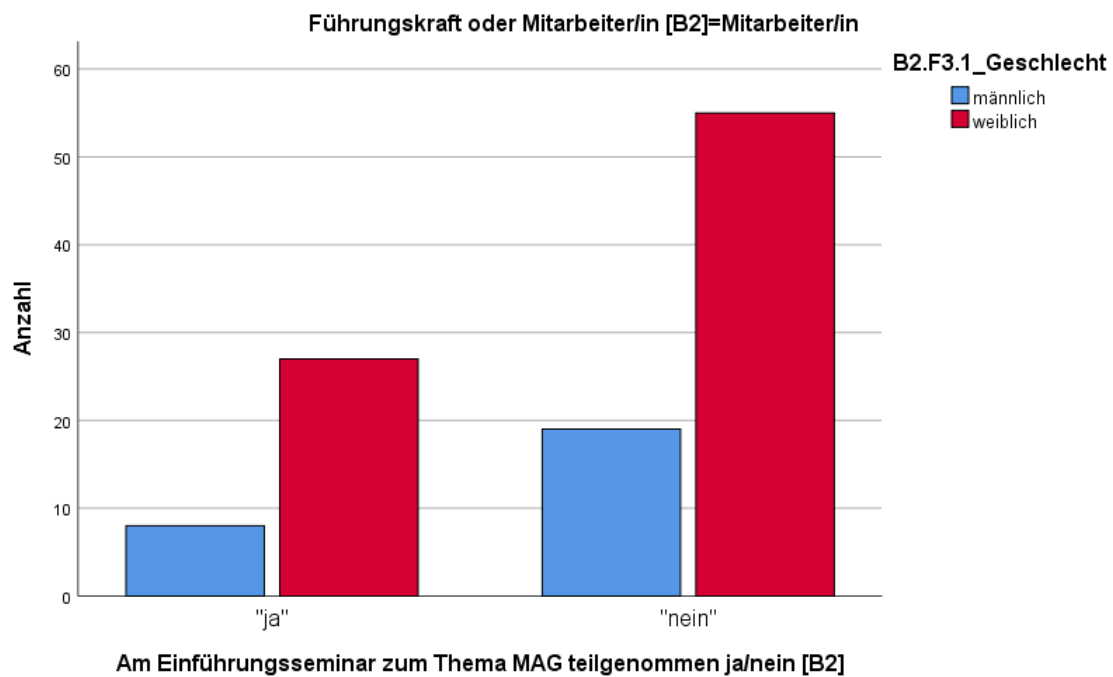


Abbildung 9

Auch hier ist ersichtlich, dass zwar mehr Frauen aus dem Mitarbeiterbereich an der Befragung teilgenommen haben, sich jedoch keine signifikanten Abweichungen hinsichtlich der Teilnahmen am Einführungsseminar zwischen weiblichen und männlichen Befragten aus dem Mitarbeiterbereich ergeben.

Es kann daher auch für die Befragung 2 angenommen werden, dass es keine durch das Geschlecht beeinflussten Unterschiede bei den Teilnahmen am Einführungsseminar gibt.

Frauen und Männer - Teilnahme an 'irgendeinem Seminar' zum Thema Mitarbeitergespräche

Die folgenden Tabellen zeigen, dass sich für die Teilnahmen an '**irgendeinem Seminar**' - also am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche ähnliche Ergebnisse in beiden Befragungen zeigen.

B1 Geschlecht und Teilnahme an 'irgendeinem' Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche

Tabelle 48

Kreuztabelle

			B1.F3.1_Geschlecht		Gesamt
			männlich	weiblich	
Am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen [B1]	Ja	Anzahl	39	46	85
		Erwartete Anzahl	36,3	48,7	85,0
	Nein	Anzahl	17	29	46
		Erwartete Anzahl	19,7	26,3	46,0
Gesamt	Anzahl		56	75	131
	Erwartete Anzahl		56,0	75,0	131,0

Tabelle 49

Symmetrische Maße		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,086	,324
	Cramer-V	,086	,324
Anzahl der gültigen Fälle		131	

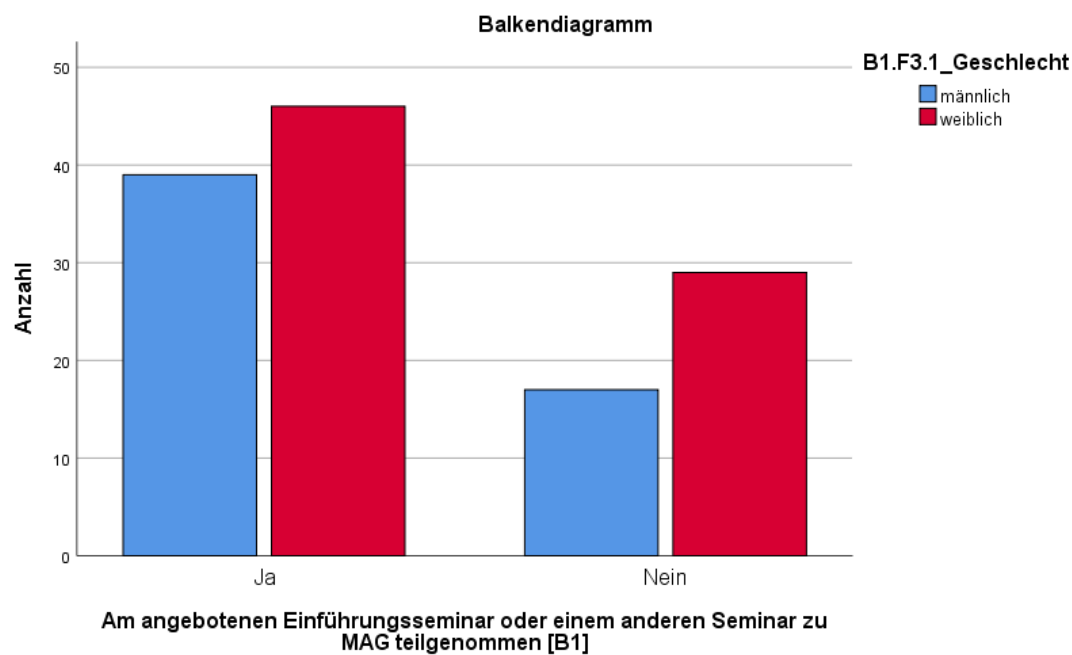


Abbildung 10

Auch bzgl. der Teilnahmen an 'irgendeinem' Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche (Teilnahme am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche) zeigt sich, dass die tatsächlichen Werte nur geringfügig von den Erwartungswerten abweichen. Die Aufgliederung nach Führungskräften und Mitarbeitern/innen sowie Geschlecht zeigt folgendes Bild:

B1 Geschlecht / Führungskraft oder Mitarbeiter und Teilnahme an 'irgendeinem Seminar' zum Thema Mitarbeitergespräche

Tabelle 50

Kreuztabelle

Führungskraft oder Mitarbeiter/in [B1]				B1.F3.1_Geschlecht		Gesamt
				männlich	weiblich	
Führungskraft	Am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen [B1]	Ja	Anzahl	22	9	31
			Erwartete Anzahl	22,5	8,5	31,0
		Nein	Anzahl	2	0	2
			Erwartete Anzahl	1,5	,5	2,0
	Gesamt		Anzahl	24	9	33
			Erwartete Anzahl	24,0	9,0	33,0
Mitarbeiter/in	Am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen [B1]	Ja	Anzahl	17	36	53
			Erwartete Anzahl	17,5	35,5	53,0
		Nein	Anzahl	15	29	44
			Erwartete Anzahl	14,5	29,5	44,0
	Gesamt		Anzahl	32	65	97
			Erwartete Anzahl	32,0	65,0	97,0
Gesamt	Am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen [B1]	Ja	Anzahl	39	45	84
			Erwartete Anzahl	36,2	47,8	84,0
		Nein	Anzahl	17	29	46
			Erwartete Anzahl	19,8	26,2	46,0
	Gesamt		Anzahl	56	74	130
			Erwartete Anzahl	56,0	74,0	130,0

Tabelle 51

Symmetrische Maße

Führungskraft oder Mitarbeiter/in [B1]			Wert	Näherungsweise Signifikanz
Führungskraft	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,156	,372
		Cramer-V	,156	,372
	Anzahl der gültigen Fälle		33	
Mitarbeiter/in	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,021	,834
		Cramer-V	,021	,834
	Anzahl der gültigen Fälle		97	
Gesamt	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,091	,297
		Cramer-V	,091	,297
	Anzahl der gültigen Fälle		130	

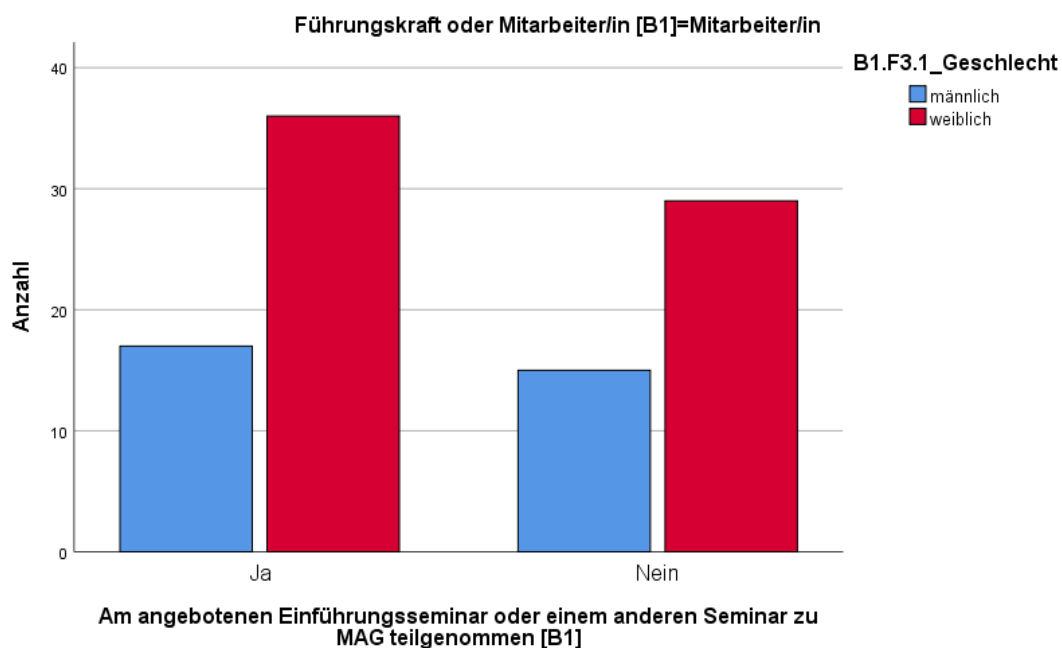


Abbildung 11

Ein vergleichbares Bild zu den Ergebnissen bzgl. der Teilnahmen am Einführungsseminar zeigt sich damit auch unter Einbeziehung weiterer Seminare zum Thema Mitarbeitergespräche. Die geringfügigen Abweichungen gegenüber dem Erwartungswert der Teilnahmen proportional zu den männlichen oder weiblichen Befragten sind nach wie vor nicht statistisch auffällig. Auch nach Aufgliederung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen zeigen sich weiterhin keine Auffälligkeiten. Dies zeigt auch das Balkendiagramm für die Mitarbeiter/innen und die dazugehörigen symmetrischen Maße.

B2 Geschlecht und Teilnahme an 'irgendeinem' Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche

Tabelle 52

Kreuztabelle

			B2.F3.1_Geschlecht		Gesamt
			männlich	weiblich	
Am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zu MAG teilgenommen [B2]	Ja	Anzahl	24	37	61
		Erwartete Anzahl	20,2	40,8	61,0
	Nein	Anzahl	21	54	75
		Erwartete Anzahl	24,8	50,2	75,0
Gesamt	Anzahl		45	91	136
	Erwartete Anzahl		45,0	91,0	136,0

Tabelle 53

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,120	,162
	Cramer-V	,120	,162
Anzahl der gültigen Fälle		136	

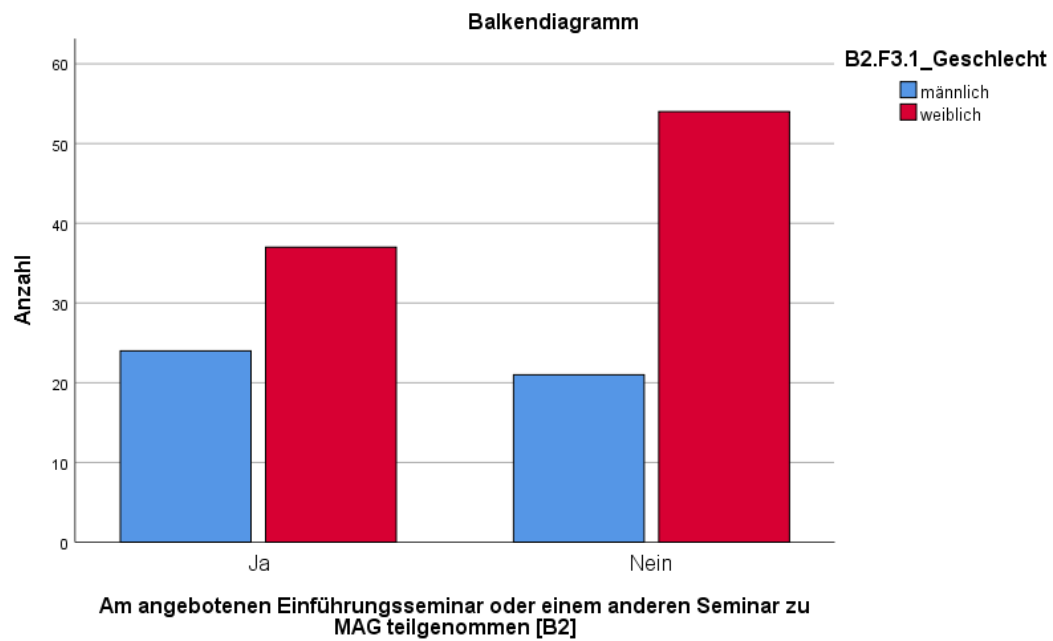


Abbildung 12

B2 Geschlecht / Führungskraft oder Mitarbeiter und Teilnahme an 'irgendeinem Seminar' zum Thema Mitarbeitergespräche

Tabelle 54

Kreuztabelle

Führungskraft oder Mitarbeiter/in [B2]				B2.F3.1_Geschlecht		Gesamt
				männlich	weiblich	
Führungskraft	Am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zu	Ja	Anzahl	16	8	24
			Erwartete Anzahl	16,0	8,0	24,0
	MAG teilgenommen [B2]	Nein	Anzahl	2	1	3
			Erwartete Anzahl	2,0	1,0	3,0
	Gesamt		Anzahl	18	9	27
			Erwartete Anzahl	18,0	9,0	27,0
Mitarbeiter/in	Am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zu	Ja	Anzahl	8	29	37
			Erwartete Anzahl	9,2	27,8	37,0
	MAG teilgenommen [B2]	Nein	Anzahl	19	53	72
			Erwartete Anzahl	17,8	54,2	72,0
	Gesamt		Anzahl	27	82	109
			Erwartete Anzahl	27,0	82,0	109,0
Gesamt	Am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zu	Ja	Anzahl	24	37	61
			Erwartete Anzahl	20,2	40,8	61,0
	MAG teilgenommen [B2]	Nein	Anzahl	21	54	75
			Erwartete Anzahl	24,8	50,2	75,0
	Gesamt		Anzahl	45	91	136
			Erwartete Anzahl	45,0	91,0	136,0

Tabelle 55

Symmetrische Maße

Führungskraft oder Mitarbeiter/in [B2]			Wert	Näherungsweise Signifikanz
Führungskraft	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,000	1,000
		Cramer-V	,000	1,000
	Anzahl der gültigen Fälle		27	
Mitarbeiter/in	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,052	,585
		Cramer-V	,052	,585
	Anzahl der gültigen Fälle		109	
Gesamt	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,120	,162
		Cramer-V	,120	,162
	Anzahl der gültigen Fälle		136	

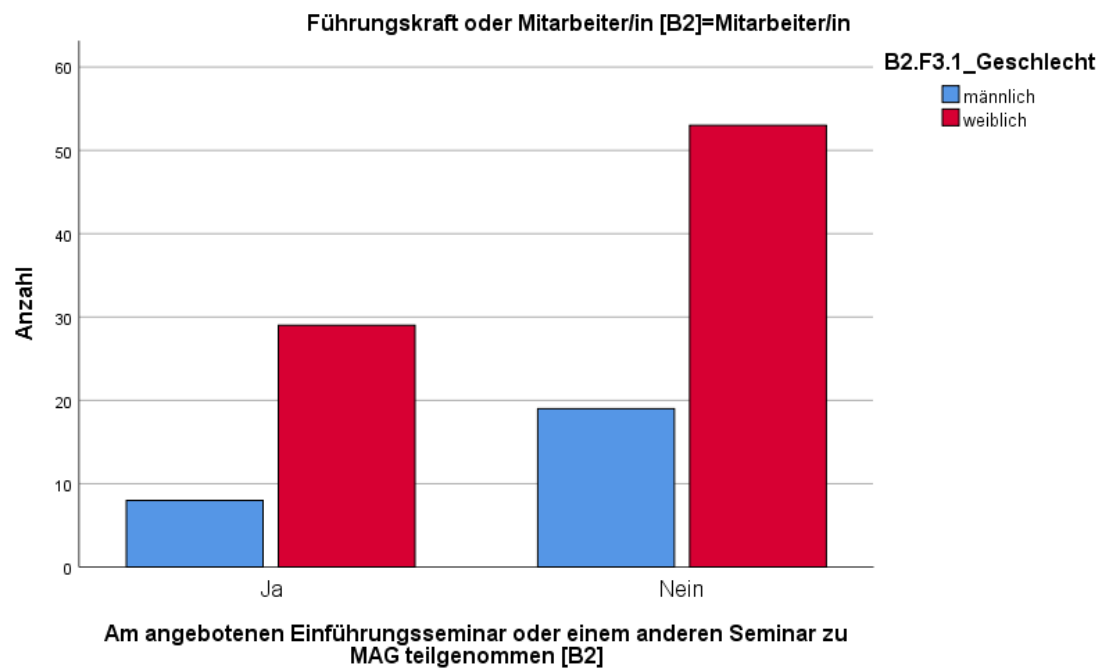


Abbildung 13

Auch in der zweiten Befragung zeigen die Auswertungen der Seminarteilnahmen 'insgesamt' - also am angebotenen Einführungsseminar oder an einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche keine nennenswerten Auffälligkeiten bzgl. des Geschlechts.

Damit zeigen sich in beiden Untersuchungen nach Prüfung des Phi-Koeffizienten und unter Einbeziehung der Differenzierung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen nach Prüfung von Cramers-V keine als signifikant zu beurteilenden Abweichungen zwischen Männern und Frauen.

Es kann daher auch für diese Frage angenommen werden, dass es keine durch das Geschlecht beeinflussten Unterschiede bei den Teilnahmen an einem Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche 'insgesamt' gibt.

Frauen und Männer – Mitarbeitergespräch mit dem/der Vorgesetzten

Die folgenden Tabellen und Diagramme zeigen, dass sich auch bei den Teilnahmen an einem Mitarbeitergespräch mit dem/der Vorgesetzten bis zum Zeitpunkt der Befragung keine statistisch relevante ungleiche Verteilung zwischen Männern und Frauen ergibt. Ausgewertet wurde die Frage „Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten“.

B1 Geschlecht und Teilnahme an einem MAG mit dem/der Vorgesetzten

Tabelle 56

Kreuztabelle

			B1.F3.1_Geschlecht		Gesamt
			männlich	weiblich	
Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten [B1]	Ja	Anzahl	30	37	67
		Erwartete Anzahl	29,7	37,3	67,0
	Nein	Anzahl	25	32	57
		Erwartete Anzahl	25,3	31,7	57,0
Gesamt		Anzahl	55	69	124
		Erwartete Anzahl	55,0	69,0	124,0

Tabelle 57

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,009	,918
	Cramer-V	,009	,918
Anzahl der gültigen Fälle		124	

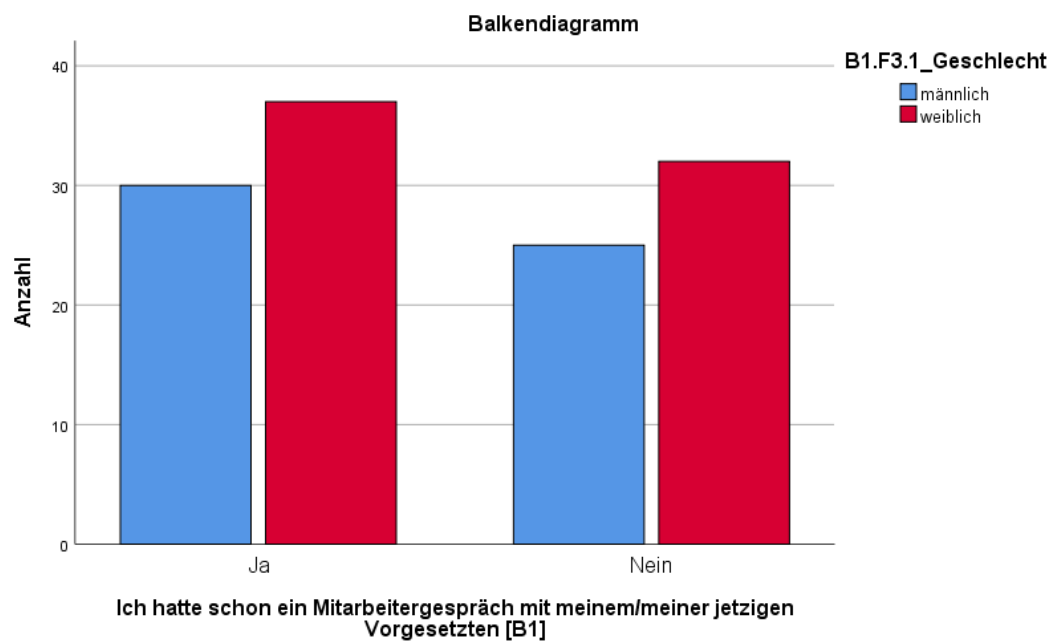


Abbildung 14

B2 Geschlecht und Teilnahme an einem MAG mit dem/der Vorgesetzten

Tabelle 58

Kreuztabelle

			B2.F3.1_Geschlecht		
			männlich	weiblich	Gesamt
Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten [B2]	Ja	Anzahl	32	66	98
		Erwartete Anzahl	32,9	65,1	98,0
	Nein	Anzahl	13	23	36
		Erwartete Anzahl	12,1	23,9	36,0
Gesamt		Anzahl	45	89	134
		Erwartete Anzahl	45,0	89,0	134,0

Tabelle 59

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,032	,707
	Cramer-V	,032	,707
Anzahl der gültigen Fälle		134	

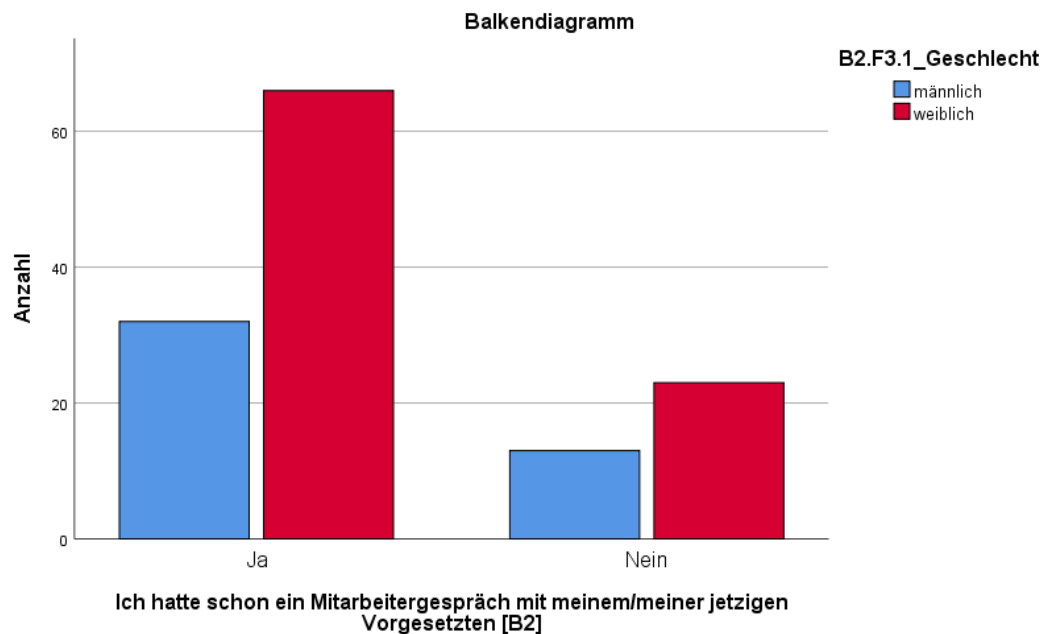


Abbildung 15

In beiden Befragungen (B1 und B2) verhält sich die bisherige Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch mit dem/der Vorgesetzten proportional zu den Antworten von Frauen und Männern.

Frauen und Männer – „Ich hatte schon einmal ein Mitarbeitergespräch“ - insgesamt

Vergleichbare Ergebnisse ergeben sich bei der Auswertung der Frage „Ich hatte schon einmal ein Mitarbeitergespräch“ – „insgesamt“. Dabei wurden die Antworten zu den Fragen nach einem Mitarbeitergespräch mit dem/der „jetzigen Vorgesetzten“, „früher/vor längerer Zeit“ und „in einem anderen Unternehmen“ zusammengefasst.

B1 Geschlecht und Teilnahme an irgendeinem MAG

Tabelle 60

Kreuztabelle

			B1.F3.1_Geschlecht		
			männlich	weiblich	Gesamt
Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch (insgesamt) [B1]	Ja	Anzahl	41	56	97
		Erwartete Anzahl	42,1	54,9	97,0
	Nein	Anzahl	15	17	32
		Erwartete Anzahl	13,9	18,1	32,0
Gesamt		Anzahl	56	73	129
		Erwartete Anzahl	56,0	73,0	129,0

Tabelle 61

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,040	,648
	Cramer-V	,040	,648
Anzahl der gültigen Fälle		129	

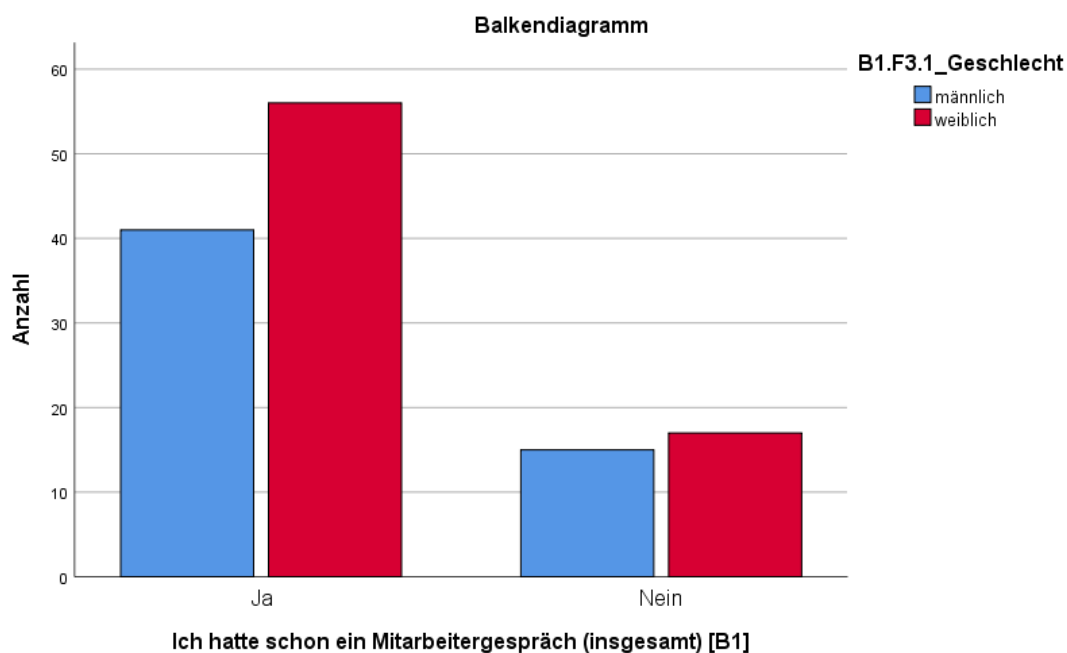


Abbildung 16

B2 Geschlecht und Teilnahme an irgendeinem MAG

Tabelle 62

Kreuztabelle					
			B2.F3.1_Geschlecht		Gesamt
			männlich	weiblich	
Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch (insgesamt) [B2]	Ja	Anzahl	39	79	118
		Erwartete Anzahl	39,6	78,4	118,0
	Nein	Anzahl	6	10	16
		Erwartete Anzahl	5,4	10,6	16,0
Gesamt		Anzahl	45	89	134
		Erwartete Anzahl	45,0	89,0	134,0

Tabelle 63

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	-,031	,724
	Cramer-V	,031	,724
Anzahl der gültigen Fälle		134	

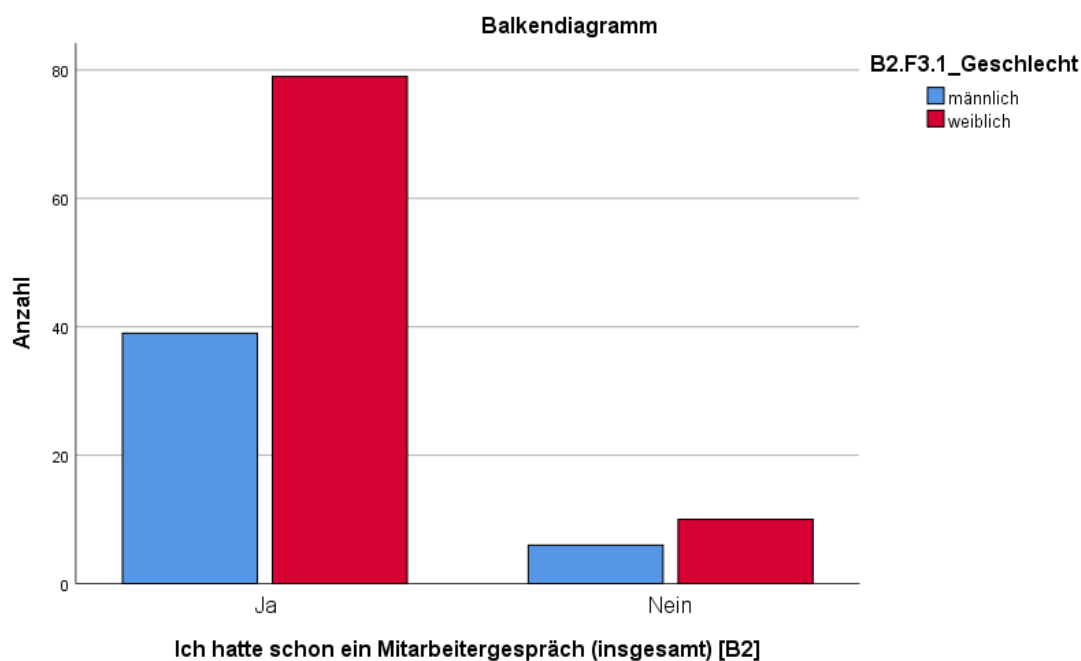


Abbildung 17

Die Tabellen und Diagramme zeigen, dass sich auch bei den Teilnahmen an einem Mitarbeitergespräch 'insgesamt' bis zum Zeitpunkt der Befragung keine statistisch relevante ungleiche Verteilung zwischen Männern und Frauen ergibt.

Frauen und Männer - Intervallskalierte Variable

In diesem Abschnitt werden mögliche Einflüsse des Geschlechts auf das Antwortverhalten bei den intervallskalierten Variablen getestet.

Der Test auf Normalverteilung der zu prüfenden Variablen aufgegliedert nach Geschlecht (männlich/weiblich) ergibt, dass nur die Variable 'Zufriedenheit mit der Arbeitssituation' (Skala) normalverteilt ist, in B1 und B2 ist darüber hinaus die Variable 'Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung' (Skala) teilweise annähernd normalverteilt (B1 'männlich' gerade knapp noch normalverteilt (Shapiro-Wilk 0,960/ nicht signifikant mit 0,067), 'weiblich' gerade knapp nicht mehr normalverteilt (Shapiro-Wilk 0,965/ signifikant mit 0,040), sowie B2 'männlich' gerade knapp noch normalverteilt (Shapiro-Wilk 0,957 / nicht signifikant mit 0,117) und 'weiblich' nicht normalverteilt (Shapiro-Wilk 0,955 / signifikant mit 0,006). Die übrigen Variablen sind nach dem Shapiro-Wilk-Test nicht normalverteilt.

Die Einflüsse des Geschlechts auf folgende relevante nicht normalverteilte bzw. nicht eindeutig normalverteilte Variable wurden daher mittels nicht-parametrischer Verfahren (Mann-Whitney-U-Test) geprüft:

- Information durch die Dienstvereinbarung („Ich habe mich bereits anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert ... durch die Dienstvereinbarung“)
- Information durch den Leitfaden („Ich habe mich bereits anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert ... durch den Leitfaden“)
- „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“
- Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten
- Skala Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten
- Skala Motivation
- Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen
- Skala Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung

Ergebnisse für Befragung 1 (B1)

Tabelle 64

B1 (a) Unterschiede im Antwortverhalten nach Geschlecht - Statistik^a

	Ich habe mich zum Thema MAG durch die Dienst- vereinbarung informiert [B1]	Ich habe mich zum Thema MAG durch den Leitfaden informiert [B1]	Es ist mir bekannt, warum es sich beim Thema MAG handelt [B1]	Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]
Mann-Whitney-U	1363,500	1720,500	1707,500	1726,000
Wilcoxon-W	2741,500	3046,500	3138,500	3322,000
Z	-1,609	-,212	-,704	-1,597
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,108	,832	,481	,110

a. Gruppenvariable: B1.F3.1_Geschlecht

Tabelle 65

B1 (b) Unterschiede im Antwortverhalten nach Geschlecht - Statistik^a

	Skala Motivation / Meine Motivation ist zur Zeit hoch [B1]	Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Skala Einstellungen zu Mitarbeiter- gesprächen [B1]	Skala Einstellungen zu einer Leistungs- rückmeldung [B1]
Mann-Whitney-U	1953,500	1727,500	1804,000	1812,500
Wilcoxon-W	3493,500	4142,500	4654,000	4440,500
Z	-,393	-,695	-1,219	-,820
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,695	,487	,223	,412

a. Gruppenvariable: B1.F3.1_Geschlecht

Ergebnisse für Befragung 2 (B2)

Tabelle 66

B2 (a) Unterschiede im Antwortverhalten nach Geschlecht - Statistik^a

	Ich habe mich zum Thema MAG durch die Dienst- vereinbarung informiert [B2]	Ich habe mich zum Thema MAG durch den Leitfaden informiert [B2]	Es ist mir bekannt, worum es sich beim Thema MAG handelt [B2]	Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]
Mann-Whitney-U	1391,500	1632,000	1689,500	1855,000
Wilcoxon-W	2171,500	2373,000	5259,500	2845,000
Z	-,887	-,226	-,433	-,306
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,375	,822	,665	,760

a. Gruppenvariable: B2.F3.1_Geschlecht

Tabelle 67

B2 (b) Unterschiede im Antwortverhalten nach Geschlecht - Statistik^a

	Skala Motivation / Meine Motivation ist zur Zeit hoch [B2]	Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Skala Einstellungen zu Mitarbeiter- gesprächen [B2]	Skala Einstellungen zu einer Leistungsrück- meldung [B2]
Mann-Whitney-U	1851,500	1626,000	1619,000	1388,000
Wilcoxon-W	5946,500	2616,000	5535,000	4874,000
Z	-,822	-1,502	-1,532	-1,867
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,411	,133	,126	,062

a. Gruppenvariable: B2.F3.1_Geschlecht

Im Ergebnis ist zu ersehen, dass weder in der ersten Befragung B1, noch in der zweiten Befragung B2 signifikante Unterschiede bezüglich der Variablen zwischen Männern und Frauen vorliegen. In der zweiten Befragung wird in puncto `Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung' die Signifikanz mit ,062 zwar nur knapp verfehlt, da in der ersten Befragung jedoch keine Anhaltspunkte für geschlechtsspezifische Unterschiede im Antwortverhalten zu dieser Frage vorliegen, ist davon auszugehen, dass insgesamt auch in dieser Frage keine bedeutsamen geschlechtsspezifischen Unterschiede vorliegen.

Der Einfluss des Geschlechts auf folgende Variable wurde mittels T-Test geprüft:

- Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

Ergebnisse für Befragung 1 (B1)

Tabelle 68

Gruppenstatistiken					
B1.F3.1					Standardfehler
Geschlecht		N	Mittelwert	Std.-Abweichung	des Mittelwertes
Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B1]	männlich	56	2,6853	,57062	,07625
	weiblich	75	2,7173	,65963	,07617

Tabelle 69

		Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sign.	T	df	Sign. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
[B1] Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	Varianzen sind gleich	2,368	,126	-,291	129	,772	-,03200	,11007	-,24978	,18577
	Varianzen sind nicht gleich			-,297	126,160	,767	-,03200	,10778	-,24529	,18128

Ergebnisse für Befragung 2 (B2)

Tabelle 70

Gruppenstatistiken					
B2.F3.1					Standardfehler
	Geschlecht	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	des Mittelwertes
Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B2]	männlich	45	2,7740	,57866	,08626
	weiblich	91	2,7273	,66477	,06969

Tabelle 71

		Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sign.	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
[B2] Skala Zufriedenheit	Varianzen sind gleich	,567	,453	,402	134	,689	,04669	,11623	-,18319	,27657
mit der Arbeitssituation	Varianzen sind nicht gleich			,421	99,461	,675	,04669	,11089	-,17334	,26671

Im Ergebnis zeigt sich auch bei der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, dass in keiner der beiden Befragungen statistisch bedeutsame Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Männern und Frauen vorliegen.⁹⁸⁶

Weitere mögliche Einflüsse: Lebensalter, Organisationszugehörigkeit, Führungsverantwortung, Mitarbeitergruppe und Bildungsabschluss

Die möglichen weiteren Einflüsse auf die relevante Zielvariablen wurden mittels ANOVA getestet. Aufgrund der zum Teil unterschiedlichen Ergebnisse hinsichtlich der Varianzhomogenität wurden die Ergebnisse parallel mittels Welch-Test geprüft.⁹⁸⁷

Das Lebensalter der Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer, die Dauer der Organisationszugehörigkeit, die Führungsverantwortung (Führungskraft oder Mitarbeiter/in),

⁹⁸⁶ In Befragung 1 ist tendenziell trotz der fehlenden Signifikanz mit einer Wahrscheinlichkeit von in etwa 87,4% von Varianzgleichheit auszugehen, in Befragung 2 ist diese Frage aufgrund der deutlich fehlenden Signifikanz zugunsten der Varianzungleichheit zu entscheiden. Eine Signifikanz für ein unterschiedliches Antwortverhalten ergibt sich im T-Test jedoch in beiden Befragungen in keinem der Fälle – weder bei Varianzgleichheit, noch bei Varianzungleichheit.

⁹⁸⁷ Die Normalverteilungen wurden für diese Variable graphisch geprüft und beurteilt. Da sich die ANOVA relativ robust gegenüber Verletzungen der NV zeigt (vgl. Hemmerich, 2015-2021; sowie Bamberg/Bauer, 1991), wurde für alle Variablen die ANOVA durchgeführt, vgl. dazu auch Kapitel 1.3 Abschnitt *Verwendung parametrischer Verfahren*. Für 2 Gruppen (hier: Führungskraft oder Mitarbeiter/in) ist die einfaktorielle ANOVA ergebnisgleich mit dem T-Test für unabhängige Stichproben, vgl. Bamberg/Bauer, 1991, 198.

die Mitarbeitergruppe und der Bildungsabschluss wurden jeweils getrennt – sowie getrennt für die Befragungen B1 und B2 - bzgl. ihres Einflusses auf folgende Zielvariable geprüft:

- „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“
- Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten
- Skala Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten
- Skala Motivation
- Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen
- Skala Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung

Im Ergebnis ist festzustellen, dass sich im Wesentlichen keine signifikanten Einflüsse der demographischen Variablen auf die Zielvariablen ergeben: Signifikante Einflüsse sind nur punktuell gegeben und dies auch nicht einheitlich für beide Befragungen B1 und B2.

Einflüsse des Lebensalters

In der ersten Befragung (B1) ergeben sich keine signifikanten Mittelwertunterschiede bezüglich des Lebensalters. In der zweiten Befragung (B2) ergibt sich lediglich bezüglich der Frage „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“ ein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen den Befragten „bis 35 Jahre“ und den Befragten zwischen „36 und 45 Jahren“, wobei die Befragten zwischen „36 und 45 Jahren“ der Frage signifikant deutlicher zustimmen (MW 1,345 bei n=29), als die Befragten „bis 35 Jahre“ (MW 2,205 bei n=39). Dieser Einzelbefund kann in der Gesamtbetrachtung, in der sich bei den weiteren Fragen keine signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten in Abhängigkeit vom Lebensalter ergeben, als nicht relevant angesehen werden.

Einflüsse der Dauer der Organisationszugehörigkeit

Keine signifikanten Mittelwertabweichungen ergeben sich in beiden Befragungen, B1 und B2, hinsichtlich der Dauer der Organisationszugehörigkeit.

Einflüsse der Führungsverantwortung

Signifikante Mittelwertunterschiede ergeben sich in der Befragung B1 wiederum zur Frage „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“, wobei Führungskräfte diese Frage deutlich stärker bejahen (MW 1,344 bei n=32), als die Mitarbeiter/innen (MW 1,742 bei n=89). In der Befragung B2 ist dieser Unterschied nicht feststellbar, auch wenn die

durchschnittliche Zustimmung bei Führungskräften nach wie vor stärker ausfällt (MW 1,520 bei n=25; Mitarbeiter/innen: MW 1,832 bei n=101). Dies mag daran liegen, dass zu dieser Zeit Mitarbeitergespräche bereits seit längerer Zeit eingeführt wurden.

In der zweiten Befragung (B2) ergeben sich ferner signifikante Mittelwertunterschiede bzgl. der Aussagen „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut“, sowie in der Skala zu den Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten. Der Frage zur Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten stimmen Führungskräfte in dieser Befragung mit einem MW von 1,370 (n=27) stärker zu, als Mitarbeiter/innen (MW 2,173, n=104), die Skala weist Mittelwerte von 1,837 (n=27) für die Führungskräfte und von 2,537 (n=105) für die Mitarbeiter/innen auf. Zu bemerken ist an dieser Stelle, dass die signifikanten Abweichungen zu diesen Items in der ersten Befragung (B1) nicht gegeben waren.

Bei beiden Fragen kann an dieser Stelle davon ausgegangen werden, dass soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten bei den Führungskräften mit eine Rolle spielt. Insgesamt scheint es auch nicht von der Hand zu weisen, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Entwicklung und Position in der Organisation andere bzw. gegenüber Mitarbeitern/innen abweichende Einstellungen gegenüber verschiedenen Fragen entwickelt haben. Dennoch ist zu konstatieren, dass sich insbesondere bei den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und Leistungsrückmeldungen *keine* signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten finden.

Einflüsse der Mitarbeitergruppe und des Bildungsabschlusses

Signifikante Mittelwertunterschiede bezüglich der genannten Zielvariablen konnten in beiden Befragungen, B1 und B2, weder zwischen den verschiedenen Mitarbeitergruppen, noch zwischen Befragten mit unterschiedlichem Bildungsabschluss festgestellt werden.

Gesamtbeurteilung der demographischen Einflüsse

Im Ergebnis zeigen sich damit *keine* über beide Befragungen hinweg konsistente Mittelwertunterschiede, die sich eindeutig auf verschiedene Gruppen von Befragten hinsichtlich ihres Geschlechts (Frauen/Männer), Lebensalters, der Dauer der Organisationszugehörigkeit, der Mitarbeitergruppe oder des Bildungsabschlusses ergeben. Die „Führungsverantwortung“ zeigt zwar in Befragung 1 signifikante Einflüsse auf das später als unabhängige Variable einfließende Item „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“, sowie in der Befragung zwei auf das ebenso später als unabhängige Variable einfließende Item „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut“, jedoch zeigen sich auch hier keine konsistenten Unterschiede über beide Befragungszeiträume hinweg. Insbesondere wird das Item „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“ im weiteren Verlauf innerhalb des Index „Informiertheit“ einbezogen, so dass der Einfluss bei einem Item vernachlässigt werden kann. Das Item „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut“ fließt zwar singulär ein, wird jedoch durch die Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten“ nur eine Teilrolle bzgl. des Einflusses der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten spielen.

Zu bemerken ist, dass die statistischen Verfahren relativ konservativ ausgelegt sind, so dass bei kleineren und mittleren Stichprobengrößen auch sichtbare Unterschiede aufgrund der Wahrscheinlichkeit eines zufällig zustande gekommenen Unterschieds statistisch zugunsten der Nullhypothese ausfallen können. Auf der anderen Seite liegt es im mittleren Wahrscheinlichkeitsbereich, dass beim Testen einer größeren Anzahl von Variablen auch signifikante Ergebnisse ermittelt werden, die nicht relevant sind. Daher kann die Auffassung vertreten werden, dass die Annahme eines signifikanten Zusammenhangs der an dieser Stelle geprüften Einflüsse nur dann als klar gegeben angesehen werden kann, wenn sich das Ergebnis über beide Befragungen hinweg konsistent als signifikant zeigt.

Die ermittelten geringen Unterschiede aus dem demographischen Bereich sind daher für die Gesamtanalyse zu vernachlässigen.

III.2 Seminarteilnahme und Informiertheit zu Mitarbeitergesprächen

Seminarteilnahme – Ergebnisse der Hypothesen H1 bis H4

Die zu untersuchenden Zusammenhänge hinsichtlich der Vorbereitung und Informiertheit dienen der Prüfung der Annahme, dass eine bessere Informationslage zu günstigeren Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen führt, wie sie in verschiedenen bisherigen Untersuchungen dargelegt wird (vgl. Abschnitt *‘Gliederung’*).

Die Hypothesen H1 und H3 gehen davon aus, dass Befragte, die am angebotenen Einführungsseminar oder an *‘irgendeinem Seminar’* (am angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche) teilgenommen haben, das bzw. die geführten Mitarbeitergespräche positiver empfunden haben bzw. stärker als weiterbringend empfunden haben und mehr Dinge einbringen konnten, die ihnen wichtig sind (*Skala ‘Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG’*). In diese beiden Hypothesen werde nur diejenigen Antwortbögen aufgenommen, die auch angegeben haben, bereits ein Mitarbeitergespräch mit dem/der jetzigen Vorgesetzten geführt zu haben, da bei den übrigen Angaben (bspw. Mitarbeitergespräch „früher / in einem anderen Unternehmen“) nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Seminarteilnahme vor dem Mitarbeitergespräch stattgefunden hat.

Die Hypothesen H2 und H4 gehen davon aus, dass die Teilnahme positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen nach sich zieht (*Skala ‘Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen’*). In diese beiden Hypothesen werden alle Antworten einbezogen, da die Einstellungen mit der Befragung erhoben wurden und die Seminarteilnahme daher bei positiver Antwort in jedem Fall vor der Befragung lag. Die Prüfung erfolgt jeweils mittels einer einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA).⁹⁸⁸

⁹⁸⁸ Die ANOVA entspricht bei Einbeziehung von 2 Gruppen (Teilnahme am Seminar „ja“/„nein“) dem T-Test. Die Berechnung wurde nach Prüfung der Voraussetzungen mit SPSS durchgeführt, geringfügige Verletzungen der NV-Annahme der abhängigen Variablen wurden aufgrund der Robustheit der ANOVA bei den gegebenen Stichprobengrößen vernachlässigt. Ferner wurden zur Überprüfung nicht-parametrische Tests eingesetzt, die zu gleichen Ergebnissen führten.

H1 - Teilnahme am Einführungsseminar und Wahrnehmung / Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen

Die **Hypothese 1** lautete

H1: Befragte, die an dem angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, und bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben, haben die bereits geführten Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht positiver empfunden und beurteilen damit die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt günstiger (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).

H1₀: Die Teilnahme an dem angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche weist keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 72

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Zwischen den Gruppen	,217	1	,217	,217	,643
	Innerhalb der Gruppen	68,156	68	1,002		
	Gesamt	68,373	69			

B1 - Es ergibt sich in B1 keine signifikante Mittelwertdifferenz, die Hypothese ist daher zunächst nicht anzunehmen.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 73

		Einfaktorielle ANOVA				
		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Zwischen den Gruppen	,640	1	,640	,549	,461
	Innerhalb der Gruppen	109,554	94	1,165		
	Gesamt	110,194	95			

B2 - Es ergibt sich in der B2 ebenso keine signifikante Mittelwertdifferenz, die Hypothese muss verworfen werden.

Die Hypothese wurde jeweils mittels einfaktorieller ANOVA (entspricht für 2 Gruppen dem T-Test) ermittelt.⁹⁸⁹ Da in keiner der beiden Befragungen ein bedeutsamer Zusammenhang erkennbar ist, ist die H_0 anzunehmen.

H2 - Teilnahme am Einführungsseminar und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen

Die **Hypothese 2** lautete

H2: Befragte, die an dem angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, haben positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H2₀: Befragte, die an dem angebotenen Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, haben durchschnittlich die gleichen Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, wie die übrigen Befragten.

⁹⁸⁹ ANOVA; WMW (Wilcoxon-Mann-Whitney Test) mit gleichem Resultat.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 74

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]	Zwischen den Gruppen	1,973	1	1,973	2,844	,094
	Innerhalb der Gruppen	88,789	128	,694		
	Gesamt	90,762	129			

Tabelle 75

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Std.-Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]	Ja	77	2,2609	,85304	,09721	2,0673	2,4546	1,00	5,00
	Nein	53	2,0103	,80246	,11023	1,7891	2,2314	1,00	5,00
	Gesamt	130	2,1587	,83880	,07357	2,0132	2,3043	1,00	5,00

B1 - Es ergibt sich keine signifikante Mittelwertdifferenz, die Hypothese muss verworfen werden und die Nullhypothese ist anzunehmen. Interessant ist, dass der Mittelwert für die n=77 Befragten mit Einführungsseminar bei 2,2609 liegt und die n= 53 Befragten ohne Seminar mit einem Mittelwert von 2,0103 damit sogar offensichtlich etwas günstigere Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen haben. Signifikant ist auch dieser Unterschied jedoch nicht.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 76

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]	Zwischen den Gruppen	1,174	1	1,174	1,578	,211
	Innerhalb der Gruppen	95,232	128	,744		
	Gesamt	96,406	129			

Tabelle 77

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Std.-Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]	"ja"	55	2,312	,7832	,1056	Untergrenze	Obergrenze	1,0	4,3
	"nein"	75	2,120	,9161	,1058	1,909	2,331	1,0	5,0
	Gesamt	130	2,201	,8645	,0758	2,051	2,351	1,0	5,0

B2 - Es ergibt sich auch für die B2 keine signifikante Mittelwertdifferenz. Der Mittelwert für n=55 Befragte mit Einführungsseminar liegt auch in der B2 mit 2,312 für die Befragten mit Seminar etwas weniger günstig als für die n= 75 Befragten ohne Seminar mit einem Mittelwert von 2,120. Ein signifikanter Mittelwertunterschied liegt jedoch auch in die entgegengesetzte Richtung nicht vor.

In keiner der beiden Befragungen zeigen sich in der Gruppe mit Teilnahme am Einführungsseminar signifikant günstigere Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen,

die Hypothese muss daher verworfen werden und die H_0 ist anzunehmen.⁹⁹⁰

H3 - Teilnahme an irgendeinem Seminar - dem Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche - und Wahrnehmung / Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen

Die **Hypothese 3** lautete

H3: Befragte, die an irgendeinem Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche (am Einführungsseminar oder einem anderen Seminar) teilgenommen haben, und bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben, haben die bereits geführten Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht positiver empfunden und beurteilen damit die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt günstiger (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).

H₃₀: Die Teilnahme an irgendeinem Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche weist keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

⁹⁹⁰ Testweise wurden für die H2 und die H4 darüber hinaus noch mögliche Mittelwertunterschiede zwischen den Befragten mit/ohne Einführungsseminar (H2) bzw. mit/ohne irgendein Seminar (H4) bzgl. der Skala Leistungsrückmeldungen, sowie dem Item 7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“ überprüft. Im Hinblick auf die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen (Skala) ergaben sich keine signifikanten Mittelwertunterschiede. In der Befragung 1 errechnet sich jedoch ein signifikanter Mittelwertunterschied im Hinblick auf das Item 7.2, jedoch mit einem deutlich größeren Mittelwert (2,847, n=72) und damit ungünstigeren Einstellungen bei den Befragten mit Einführungsseminar, als bei den Befragten ohne Einführungsseminar (2,460, n=50). Für die Befragung 2 konnte ein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen den Befragten mit und ohne Einführungsseminar (H2) an dieser Stelle nicht gemessen werden, ebenso nicht für die Teilnahme an irgendeinem Seminar (H4) in der B1 oder der B2.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 78

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Zwischen den Gruppen	,037	1	,037	,037	,848
	Innerhalb der Gruppen	68,336	68	1,005		
	Gesamt	68,373	69			

Tabelle 79

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Std.-Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
						Untergrenze	Obergrenze		
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Ja	47	2,0957	1,00166	,14611	1,8016	2,3898	1,00	5,00
	Nein	23	2,1449	1,00416	,20938	1,7107	2,5792	1,00	4,67
	Gesamt	70	2,1119	,99545	,11898	1,8745	2,3493	1,00	5,00

B1 - Es ergibt sich in B1 keine signifikante Mittelwertdifferenz, die Hypothese muss verworfen werden.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 80

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Zwischen den Gruppen	,212	1	,212	,178	,674
	Innerhalb der Gruppen	112,912	95	1,189		
	Gesamt	113,124	96			

Tabelle 81

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Std.-Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Ja	48	2,2500	,99526	,14365	1,9610	2,5390	1,00	4,67
	Nein	49	2,3435	1,17576	,16797	2,0058	2,6813	1,00	5,00
	Gesamt	97	2,2973	1,08553	,11022	2,0785	2,5160	1,00	5,00

B2 - Es ergibt sich auch in der B2 keine signifikante Mittelwertdifferenz, die Hypothese muss verworfen werden.

Insgesamt lässt sich hinsichtlich eines möglichen Zusammenhangs zwischen der Teilnahme an einem Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche – sei es dem im Rahmen der Einführung von Mitarbeitergesprächen angebotenen Einführungsseminar oder einem anderen Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche – und verschiedenen Aspekten der Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs und Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch - wie, ob das Gespräch als positiv oder weiterbringend empfunden wurde, oder ob Dinge angesprochen werden

konnten, die dem/der Mitarbeiter/in wichtig sind - kein bedeutender Zusammenhang festgestellt werden.⁹⁹¹ Daher ist die H_0 anzunehmen.

H4 - Teilnahme an 'irgendeinem Seminar' zum Thema Mitarbeitergespräche und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen

Die **Hypothese 4** lautete

H4: Befragte, die an 'irgendeinem' Seminar zum Thema zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, haben positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H₀: Befragte, die an 'irgendeinem' Seminar zum Thema zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben, haben durchschnittlich keine abweichenden Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, gegenüber den übrigen Befragten.

Befragung 1 (B1)

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]	Zwischen den Gruppen	1,910	1	1,910	2,751	,100
	Innerhalb der Gruppen	88,852	128	,694		
	Gesamt	90,762	129			

⁹⁹¹ Unabhängig von der Skala wurden auch die einzelnen Items geprüft, mit dem Ergebnis, dass auch bei Einzel-Prüfung jeweils für sich gesehen keine bedeutsamen Zusammenhänge zwischen einer Seminarteilnahme und den Items gemessen werden konnten.

Tabelle 82

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Std.-Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
						Untergrenze	Obergrenze		
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]	Ja	84	2,2484	,83946	,09159	2,0663	2,4306	1,00	5,00
	Nein	46	1,9949	,82140	,12111	1,7510	2,2389	1,00	5,00
	Gesamt	130	2,1587	,83880	,07357	2,0132	2,3043	1,00	5,00

B1 - Es ergibt sich in B1 keine signifikante Mittelwertdifferenz. Der Mittelwert für die n=84 Befragten mit Teilnahme an 'irgendeinem' Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche (Teilnahme am Einführungsseminar oder einem anderen Seminar) liegt bei 2,2484, für die n= 46 Befragten ohne Seminar mit einem Mittelwert von 1,9949 sogar offensichtlich günstiger. Ein signifikanter Mittelwertunterschied liegt hier jedoch unabhängig von der Richtung des Einflusses ebenso nicht vor.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 83

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]	Zwischen den Gruppen	2,869	1	2,869	3,855	<u>,052</u>
	Innerhalb der Gruppen	96,004	129	,744		
	Gesamt	98,873	130			

Tabelle 84

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittel- wert	Std.- Abweichung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert			
						Untergrenze	Obergrenze	Minimum	Maximum
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]	Ja	59	2,377	,8579	,1117	2,153	2,600	1,0	4,7
	Nein	72	2,079	,8666	,1021	1,876	2,283	1,0	5,0
	Gesamt	131	2,213	,8721	,0762	2,062	2,364	1,0	5,0

B2 - Es ergeben sich ebenso in der B2 keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen. Für die Befragung 2 ist anzumerken, dass die Signifikanz hier mit einem Wert von 0,052 nur knapp verfehlt wurde. Da sich auch hier für die Befragten mit Seminar (Einführungsseminar oder ein anderes Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche) mit 2,377 (n=59) ein deutlich höherer Mittelwert und damit tendenziell weniger positive Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen ergeben, als für die Befragten ohne Seminar (2,079, n=72), muss die Hypothese auch für die B2 klar abgelehnt werden.

Die Hypothese 4 muss damit insgesamt verworfen werden und die H_0 ist anzunehmen.⁹⁹²

Als Ergebnis lässt sich demnach festhalten, dass die Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen in dieser Untersuchung nicht signifikant durch die Seminarteilnahme beeinflusst zu werden scheinen und sie insbesondere auch nicht positiv durch die Seminarteilnahme beeinflusst werden.

Informiertheit (INDEX) – Ergebnisse der Hypothesen H5 und H6

Die Hypothese H5 geht davon aus, dass Mitarbeiter/innen, die sich zuvor durch verschiedene Informationsquellen stärker informiert haben, ein mit dem Vorgesetzten geführtes Mitarbeitergespräch auch insgesamt als positiver / günstiger wahrgenommen haben. Dazu

⁹⁹² Vgl. Fußnote 990. Ein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen den Befragten mit und ohne Teilnahme an 'irgendeinem Seminar' zum Thema Mitarbeitergespräche konnte auch für die testweise geprüften Variablen 'Skala Einstellung zu einer Leistungsrückmeldung' und das Item 7.2 nicht ermittelt werden.

wurde die Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch“ herangezogen, das die Items „Das/die Mitarbeitergespräch/e ...6.4 ... habe ich als positiv empfunden“, „(...) 6.5 ... habe ich als weiterbringend empfunden“ und „(...) 6.6 Dinge, die mir wichtig sind, konnten angesprochen werden“ umfasst.

Da bei Mitarbeitergesprächen, die „früher“ oder „in einem anderen Unternehmen“ geführt wurden, nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Informationsbeschaffung (durch Dienstvereinbarung, Leitfaden, weitere) vor dem Mitarbeitergespräch stattfand oder mit diesem im Zusammenhang steht, sind über die Skale wiederum nur diejenigen Antworten einbezogen, die auch angegeben haben, bereits ein Mitarbeitergespräch mit dem jetzigen Vorgesetzten geführt zu haben.

Die Hypothesen der Hypothesengruppe H6 gehen davon aus, dass Befragte, die besser informiert sind, bzw. sich unabhängig von den Seminaren mittels verschiedener Informationsquellen besser informiert haben, positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, einer Leistungsrückmeldung und standardisierten / formalisierten Leistungskriterien haben. Da sich die Informationsquellen auch auf die Dienstvereinbarung und den Leitfaden beziehen, wurden auch die Einstellungen gegenüber einer Leistungsrückmeldung und standardisierten Leistungskriterien erfragt. In der Dienstvereinbarung ist klar dargelegt, dass eine Leistungs⁹⁹³„*beurteilung*“ per se nicht eingeführt wird und die Verwendung der standardisierten Kriterien für die Leistungsrückmeldung freiwillig verwendet werden können.

Für die auf einer 5-stufigen Likert-Skala ermittelten Zustimmungswerte für das Informieren durch Dienstvereinbarung, Leitfaden, weitere Informationsquellen und die Frage „Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt“, die im Index „Informiertheit“ zusammengefasst sind, und den Zusammenhang mit der Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch (Skala), den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala), den Leistungsrückmeldungen (Skala) und dem Item 7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können“ wurde jeweils die Bravais-Pearson-Korrelation – aufgrund der einseitigen Richtungsprüfung `einseitig` geprüft.⁹⁹³

⁹⁹³ Bei der einseitigen Prüfung wird die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines zufälligen Ergebnisses nur auf eine Seite der Kurve bezogen. Damit ist diese Wahrscheinlichkeit gegenüber der zweiseitigen Prüfung um 50% reduziert. Der Wert für die Signifikanz beträgt damit theoretisch für die zweiseitige Prüfung genau das Doppelte. In allen Fällen, in denen sehr signifikante Ergebnisse vorliegen, wäre daher in allen Fällen bei einer zweiseitigen Prüfung (mit Zusammenhang in beide Richtungen) nach wie vor mindestens ein signifikantes Ergebnis gegeben (häufig auch weiterhin ein sehr signifikantes, sofern der Signifikanzwert bspw. bei unter ,005 liegt), und bei einem

H5 – Informiertheit (Index) und Wahrnehmung/Zufriedenheit mit - sowie wahrgenommene Nützlichkeit von bereits geführten Mitarbeitergesprächen

Die **Hypothese 5.1** lautete

H5.1: Je stärker bzw. je mehr sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“⁹⁹⁴), desto positiver wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht empfunden, demnach, desto günstiger beurteilen die Befragten die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).⁹⁹⁵

H5.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und der Frage, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

signifikanten Ergebnis auch dann ein zweiseitig signifikantes Ergebnis, wenn der Signifikanzwert unter ,025 liegt. Die einseitige Prüfung ist aufgrund der gegebenen Richtung jedoch als maßgeblich zu erachten. Ebenso wird bei der Regression aufgrund der Richtungsvermutung einseitig geprüft. Da alle Ergebnisse durch 2 Befragungen untermauert werden, kann anhand der Ergebnisse beider Untersuchungen insgesamt noch einmal eine Beurteilung der Bedeutung der Effekte stattfinden.

⁹⁹⁴ In SPSS „INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN“.

⁹⁹⁵ Einbezogen wurden auch in diese Hypothese nur diejenigen Befragten, die bereits ein Mitarbeitergespräch mit dem/der jetzigen Vorgesetzten geführt haben, da bei den weiteren Befragten nicht unbedingt davon ausgegangen werden kann, dass die erfragte Informationsbeschaffung vor dem Mitarbeitergespräch stattgefunden hat.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 85

Korrelationen		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,315
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,004</u>
	N	129	69
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Korrelation nach Pearson	,315	1
	Signifikanz (1-seitig)	,004	
	N	69	70

B1 – Der Zusammenhang ist mit ,004 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 86

Korrelationen		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,278
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,003</u>
	N	135	96
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Korrelation nach Pearson	,278	1
	Signifikanz (1-seitig)	,003	
	N	96	98

B2 - Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,003 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Die Hypothese ist in beiden Befragungen sehr signifikant und demnach anzunehmen.

Die **Hypothese 5.2** lautete

H5.2: Je stärker bzw. je mehr sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“⁹⁹⁶), desto nützlicher wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche empfunden (Item)⁹⁹⁷.

H5.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und der wahrgenommenen Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 87

Korrelationen		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden (MAG mit dem jetzigen Vorgesetzten: ja) [B1]
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,353**
	Signifikanz (1-seitig)		,002
	N	129	66
Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden (MAG mit dem jetzigen Vorgesetzten: ja) [B1]	Korrelation nach Pearson	,353**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,002	
	N	66	66

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

B1 Die Korrelation ist mit ,002 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant) (r= ,353).

⁹⁹⁶ In SPSS „INDEX B Informiertheit – 5 Items“.

⁹⁹⁷ Item „Das MAG habe ich als weiterbringend empfunden“. Einbezogen wurden auch in diese Hypothese nur diejenigen Befragten, die bereits ein Mitarbeitergespräch mit dem/der jetzigen Vorgesetzten geführt haben.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 88

Korrelationen		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden (MAG mit dem jetzigen Vorgesetzten: ja) [B2]
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,285**
	Signifikanz (1-seitig)		,003
	N	135	95
Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden (MAG mit dem jetzigen Vorgesetzten: ja) [B2]	Korrelation nach Pearson	,285**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,003	
	N	95	96

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

B2 Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,003 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant) ($r = ,285$).

H6 – Informiertheit (Index) und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen

Die **Hypothese 6.1** lautete

H6.1: Je stärker* sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“), desto positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala) haben sie.

H6.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 89

Korrelationen		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,189
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,016</u>
	N	129	128
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]	Korrelation nach Pearson	,189	1
	Signifikanz (1-seitig)	,016	
	N	128	130

B1 - Die Korrelation ist in der Befragung 1 mit ,016 auf dem 5% Niveau signifikant.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 90

Korrelationen		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,211
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,008</u>
	N	135	131
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]	Korrelation nach Pearson	,211	1
	Signifikanz (1-seitig)	,008	
	N	131	133

B2 - Die Korrelation ist in der B2 mit ,008 sogar auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Der Zusammenhang ist mit $r = ,189$ (B1) und $r = ,211$ (B2) jeweils positiv. Die Hypothese ist demnach anzunehmen.

Die **Hypothese 6.2** lautete

H6.2: Je stärker* sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“), desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H6.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 91

Korrelationen		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,049
	Signifikanz (1-seitig)		,292
	N	129	125
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]	Korrelation nach Pearson	,049	1
	Signifikanz (1-seitig)	,292	
	N	125	127

B1 - Die Korrelation ist in der Befragung 1 nicht signifikant.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 92

Korrelationen		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,046
	Signifikanz (1-seitig)		,304
	N	135	124
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]	Korrelation nach Pearson	,046	1
	Signifikanz (1-seitig)	,304	
	N	124	126

B2 - Ebenso ergibt sich in der B2 kein signifikanter Zusammenhang für diese Hypothese.

Die Hypothese ist daher zu verwerfen und die Nullhypothese ist anzunehmen.

Die **Hypothese 6.3** lautete

H6.3: Je stärker* sich Befragte zum Thema Mitarbeitergespräche informiert haben (INDEX „Informiertheit“), desto eher sind die Befragten der Auffassung, dass standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können (Item).

H6.3₀: Die Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Informiertheit (Index) und der Auffassung, dass standardisierte/ formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 93

Korrelationen			
		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	B1.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,037
	Signifikanz (1-seitig)		,345
	N	129	121
B1.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“	Korrelation nach Pearson	,037	1
	Signifikanz (1-seitig)	,345	
	N	121	123

B1 - Es ergibt sich in der B1 für die H6.3 kein signifikanter Zusammenhang.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 94

Korrelationen			
		INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	B2.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“
INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]	Korrelation nach Pearson	1	-,031
	Signifikanz (1-seitig)		,367
	N	135	122
B2.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“	Korrelation nach Pearson	-,031	1
	Signifikanz (1-seitig)	,367	
	N	122	124

B2 - Ebenso ergibt sich in der B2 keine signifikante Korrelation, die für die H6.3 spricht. Für die Befragung 2 ist der Zusammenhang sogar negativ: Wenn auch mit ,367 in keine Richtung signifikant, so kann ein positiver Zusammenhang keinesfalls angenommen werden, da die Informiertheit in der Befragung 2 tendenziell eher zu einer ungünstigeren Einstellung bezüglich der Frage, ob standardisierte Leistungskriterien eine gerechtere Beurteilung ermöglichen, führt.

Die Hypothese 6.3 ist daher zu verwerfen und die Nullhypothese ist anzunehmen.

Zusammenfassung und Interpretation – Seminarteilnahme und Informiertheit

Im Ergebnis zeigt sich in beiden Befragungen, dass die Teilnahme an einem Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche nicht mit der Wahrnehmung und der Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergespräch verbunden ist. Ebenso weist die Gruppe der Befragten „mit Einführungsseminar“ oder „mit irgendeinem Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche“ keine positiveren Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen auf, als die Gruppe ohne Seminar. Damit ist davon auszugehen, dass ein Einfluss der Seminarteilnahme auf die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen und auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen nicht geben ist.

Gezeigt werden kann dennoch, dass die „Informiertheit“ – als Index über mehrere Fragen, inwieweit sich die Befragten zum Thema Mitarbeitergespräche selbst informiert haben - sowohl mit der Wahrnehmung von Mitarbeitergesprächen - im Sinne dessen, dass das Gespräch positiv empfunden wurde - und der Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, dem wahrgenommen Nutzen von Mitarbeitergesprächen und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen signifikant oder sehr signifikant korreliert. Damit kann von einem maßgeblichen Einfluss der Informiertheit auf das Mitarbeitergespräch ausgegangen werden.

Ein Einfluss der Informiertheit auf die Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung und zu standardisierten Leistungskriterien ist jedoch nicht gegeben.

Dass sich die Seminarteilnahme als Informationsquelle nicht als Einflussfaktor zeigt, kann verschiedene Gründe haben. In jedem Fall muss bemerkt werden, dass das angebotene Einführungsseminar auch maßgebliche Bestandteile zu den Themen `Leistungsbeurteilungen` und `Zielvereinbarungen` enthielt, was darin begründet lag, dass im Zuge der Zusammenführung eines großen Forschungszentrums und der untersuchten Universität, ein einheitliches Seminar gewählt wurde. Der wissenschaftlich orientierte Referent hat in diese

Themen unter anderem auch die Thematik Beurteilungsfehler eingebracht, dies auch, um Führungskräfte und Mitarbeiter/innen auf die Fallstricke der Leistungsbeurteilung aufmerksam zu machen. An dem Forschungszentrum waren Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen bereits zuvor eingeführt worden.

Ferner hat sich in der summarischen Auswertung gezeigt, dass die Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung und zu standardisierten Kriterien in den drei untersuchten Dienstleistungseinheiten – anders als die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – nicht überaus positiv sind, sondern sich vielmehr eine signifikant zurückhaltendere Einstellung zeigt, die sich in der zweiten Befragung sogar lediglich noch um den rechnerischen Mittelwert der fünfstufigen Likert-Skala bewegt. Damit ist es durchaus möglich, dass die Inhalte des Einführungsseminars von den Themen Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen überlagert wurden und sich die Informationsquellen Dienstvereinbarung und Leitfaden, sowie weitere, positiver auf das Mitarbeitergespräch und die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen auswirkten.⁹⁹⁸ Wie sich vermuten lässt, zeigt sich an dieser Stelle, dass die Wirkung von Information natürlich auch von ihren Inhalten abhängt.

III.3 Zusammenarbeit mit dem / der Vorgesetzten (Item und Skala)

Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten – Ergebnisse Hypothesen H7 bis H9

Die Hypothesen wurden aufgrund der Zusammenhangsvermutung in eine Richtung wiederum „einseitig“ getestet. Bravais-Pearson.

H7 - Zusammenarbeit (Item und Skala) und Wahrnehmung/Zufriedenheit mit – sowie wahrgenommene Nützlichkeit von bereits geführten Mitarbeitergesprächen

Die **Hypothese 7.1** lautete:

⁹⁹⁸ Der Einfluss der Seminarteilnahme auf die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen und die Frage, ob die Teilnehmer/innen der Auffassung sind, dass standardisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen, wurde - unabhängig von den Hypothesen - parallel getestet. Auch hier ergeben sich weitgehend keine signifikanten Mittelwertunterschiede, jedoch fallen die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen bei den Teilnehmern/innen am Einführungsseminar durchweg ungünstiger aus. In der B1 ergibt sich bei der Frage, ob die Befragten der Auffassung sind, dass „formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen“ sogar ein signifikant ungünstiger Mittelwert, der aber in der zweiten Befragung nicht auftritt.

H7.1: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (unter denjenigen, die bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben), desto positiver wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht empfunden, demnach, desto günstiger beurteilen die Befragten die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).

H7.1₀: Die Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten weist keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 95

Korrelationen			
		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,668**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	129	68
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Korrelation nach Pearson	,668**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	68	70

B1 - Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 96

Korrelationen			
		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,653**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	132	95
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Korrelation nach Pearson	,653**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	95	98

B2 - Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Die Hypothese H7.1 ist daher anzunehmen. Zu dieser Hypothese mag eingewendet werden, dass dieser Zusammenhang nahezu selbstverständlich erscheint. Dennoch war es vor dem Hintergrund der zahlreichen bisherigen Forschungen, die die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in als wesentliche Determinante für das Mitarbeitergespräch zeigen, wesentlich, die Prüfung dieses Zusammenhangs in die Untersuchung einzubeziehen.

Die **Hypothese 7.2** lautete

H7.2: Je positiver die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Skala) (unter denjenigen, die bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben), desto positiver wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche in verschiedener Hinsicht empfunden, demnach, desto günstiger beurteilen die Befragten die geführten Mitarbeitergespräche insgesamt (Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“).

H7.2₀: Die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten weist keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche günstiger beurteilt werden.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 97

Korrelationen		Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]
Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,720**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	123	66
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Korrelation nach Pearson	,720**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	66	70

B1 - Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 98

Korrelationen		Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]
Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,739**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	133	95
Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Korrelation nach Pearson	,739**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	95	98

B2 - Der Zusammenhang ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Daher ist auch diese Hypothese anzunehmen.

Die **Hypothese 7.3** lautete

H7.3: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (unter denjenigen, die bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben), desto nützlicher wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche empfunden (Item)⁹⁹⁹.

H7.3₀: Die Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten weist keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche als nützlicher beurteilt werden.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 99

Korrelationen		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden ¹⁰⁰⁰ [B1]
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,514**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	129	64
Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden ¹⁰⁰⁰ [B1]	Korrelation nach Pearson	,514**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	64	66

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

⁹⁹⁹ AV Item „Das MAG habe ich als weiterbringend empfunden“. Einbezogen wurden auch in die beiden Hypothesen 7.3 und 7.4 nur diejenigen Befragten, die bereits ein Mitarbeitergespräch mit dem/der jetzigen Vorgesetzten geführt haben.

¹⁰⁰⁰ Item / Auswahl 'Mitarbeitergespräch mit dem jetzigen Vorgesetzten: ja'

B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant) ($r = ,514$).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 100

Korrelationen		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden ¹⁰⁰⁰ [B2]
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,592**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	132	93
Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden ¹⁰⁰⁰ [B2]	Korrelation nach Pearson	,592**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	93	96

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

B2 Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant) ($r = ,592$).

Die **Hypothese 7.4** lautete

H7.4: Je positiver die Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Skala) (unter denjenigen, die bereits ein MAG mit ihrem jetzigen Vorgesetzten geführt haben), desto nützlicher wurden bereits mit dem/der Vorgesetzten geführte Mitarbeitergespräche empfunden (Item)⁹⁹⁹.

H7.4₀: Die Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten weisen keinen Zusammenhang damit auf, ob die geführten Mitarbeitergespräche als nützlicher beurteilt werden.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 101

Korrelationen		Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden ¹⁰⁰⁰ [B1]
Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,697**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	123	63
Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden ¹⁰⁰⁰ [B1]	Korrelation nach Pearson	,697**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	63	66

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). (r= ,697)

Befragung 2 (B2)

Tabelle 102

Korrelationen		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden ¹⁰⁰⁰ [B2]
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,592**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	132	93
Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden ¹⁰⁰⁰ [B2]	Korrelation nach Pearson	,592**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	93	96

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

B2 Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant) (r= ,672).

H8 - Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Item) und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung

Die **Hypothese 8.1** lautete

H8.1: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten, desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H8.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 103

Korrelationen		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,315**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	129	128
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]	Korrelation nach Pearson	,315**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	128	130

B1 - Die Korrelation ist in der Befragung 1 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 104

Korrelationen		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,305**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	132	128
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]	Korrelation nach Pearson	,305**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	128	133

B2 - Die Korrelation ist auch in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Die Hypothese, dass die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten Einfluss auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen hat, kann demnach angenommen werden. Demnach fallen die Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen umso positiver aus, je besser die von den Befragten wahrgenommene Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten ist.

Die **Hypothese 8.2** lautete

H8.2: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten, desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H8.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 105

Korrelationen		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,070
	Signifikanz (1-seitig)		,220
	N	129	125
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]	Korrelation nach Pearson	,070	1
	Signifikanz (1-seitig)	,220	
	N	125	127

B1 - Es ergibt sich in der B1 kein signifikanter Zusammenhang (Signifikanz ,220 bei $r=,070$).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 106

Korrelationen		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,202*
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,013</u>
	N	132	121
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]	Korrelation nach Pearson	,202*	1
	Signifikanz (1-seitig)	,013	
	N	121	126

B2 - Die Korrelation ist in der B2 mit ,013 auf dem 5%-Niveau signifikant (signifikant).

Da der Zusammenhang nur in der Befragung 2 signifikant ist, ist davon auszugehen, dass die Hypothese tendenziell zunächst *nicht anzunehmen* ist. Mit der Anzahl der ausgewerteten Zusammenhänge steigt auch die Wahrscheinlichkeit zufällige signifikante Zusammenhänge zu finden. Vor dem Hintergrund des nicht gegebenen Zusammenhangs in der B1 ist daher nicht eindeutig davon auszugehen, dass der in B2 gefundene signifikante Zusammenhang tatsächlich bedeutsam ist.

Interessant ist jedoch ein Blick auf die Mittelwerte, die - wie im deskriptiven Teil bereits dargestellt - offenbaren, dass die Einstellungen gegenüber Leistungsrückmeldungen nur mittelmäßig zu sein scheinen, während die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten insgesamt durchschnittlich als „gut“ beurteilt wird.¹⁰⁰¹

Tabelle 107

Deskriptive Statistiken			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	2,008	1,0861	129
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]	2,6201	,98033	127

Tabelle 108

Deskriptive Statistiken			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	2,000	1,1459	132
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]	2,893	1,0414	126

¹⁰⁰¹ Ein Mittelwert von 2,0 kann aufgrund der Antwortskala und der Fragestellung („Die Zusammenarbeit...5.1 ... mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut.“) als „gut“ betrachtet werden. Die 5-stufige Antwortskala umfasste die Optionen „trifft voll zu“ (entspricht Wert 1), „trifft zu“ (entspricht Wert 2), „teilweise“ (entspricht Wert 3), „trifft eher nicht zu“ (entspricht Wert 4) und „trifft gar nicht zu“ (entspricht Wert 5).

Dies legt die Vermutung nahe, dass eine gute Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten die kritische Haltung gegenüber Leistungsrückmeldungen mindestens in der ersten Befragung nicht in ein besseres Licht zu rücken vermochte.

In der **Hypothese 8.3** wurde davon unabhängig noch einmal ein möglicher Zusammenhang mit Item 7.2 formuliert:

H8.3: Je positiver die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten, desto eher sind die Befragten der Auffassung, dass standardisierte/ formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können (Item).

H8.3₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und der Auffassung, dass standardisierte Leistungskriterien zu mehr Gerechtigkeit führen.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 109

Korrelationen			
		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	B1.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,067
	Signifikanz (1-seitig)		,231
	N	129	121
B1.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“	Korrelation nach Pearson	,067	1
	Signifikanz (1-seitig)	,231	
	N	121	123

B1 - Es ergibt sich in der B1 kein signifikanter Zusammenhang, die Hypothese muss für die B1 verworfen werden und die H0 ist anzunehmen.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 110

Korrelationen			
		Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	B2.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“
Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,186*
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,021</u>
	N	132	119
B2.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“	Korrelation nach Pearson	,186*	1
	Signifikanz (1-seitig)	,021	
	N	119	124

B2 - Die Hypothese ist in der Befragung 2 mit ,021 auf dem 5%-Niveau signifikant (signifikant).

Ebenso wie in der Hypothese 8.2 zeigt sich auch bei dieser Hypothese 8.3, dass in der ersten Befragung ein Zusammenhang abgelehnt werden muss, in der zweiten Befragung jedoch ein signifikanter Zusammenhang vorliegt. Interessant ist an dieser Stelle, dass die Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung in der zweiten Befragung - gegenüber der ersten Befragung - noch einmal signifikant ungünstiger ausfielen.¹⁰⁰² Für eine nähere Betrachtung werden nun auch die Ergebnisse der Hypothesengruppe 9 relevant sein, die die Zusammenhänge noch einmal bezogen auf die Erfahrungen mit dem Vorgesetztenverhalten näher in den Blick nehmen.

¹⁰⁰² vgl. Abschnitt // 9.

H9 - Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Skala) und Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung

Die **Hypothese 9.1** lautete:

H9.1: Je positiver die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (Skala), desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H9.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 111

Korrelationen		Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]
Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,371**
	Signifikanz (1-seitig)		,000
	N	123	122
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]	Korrelation nach Pearson	,371**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	122	130

B1 – Der Zusammenhang ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 112

Korrelationen		Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]
Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,325**
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,000</u>
	N	133	129
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]	Korrelation nach Pearson	,325**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	129	133

B2 - Die Korrelation ist auch in B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Die Hypothese 9.1 ist daher anzunehmen.

Die **Hypothese 9.2** lautete

H9.2: Je positiver die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (Skala), desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H9.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 113

Korrelationen		Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]
Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,161*
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,040</u>
	N	123	119
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]	Korrelation nach Pearson	,161*	1
	Signifikanz (1-seitig)	,040	
	N	119	127

B1 - Die Korrelation ist mit ,040 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 114

Korrelationen		Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]
Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,231**
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,005</u>
	N	133	122
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]	Korrelation nach Pearson	,231**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,005	
	N	122	126

B2 - Die Hypothese ist in B2 mit ,005 sogar auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Auch die Hypothese 9.2 kann daher angenommen werden.

Die **Hypothese 9.3** lautete

H9.3: Je positiver die Erfahrungen der mit Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten (Skala), desto eher sind die Befragten der Auffassung, dass standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können (Item).

H9.3₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Güte der Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten und der Auffassung, dass standardisierte Leistungskriterien zu mehr Gerechtigkeit führen.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 115

Korrelationen			
		Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	B1.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“
Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,157*
	Signifikanz (1-seitig)		,047
	N	123	115
B1.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“	Korrelation nach Pearson	,157*	1
	Signifikanz (1-seitig)	,047	
	N	115	123

B1 - Die Korrelation ist mit ,047 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 116

Korrelationen			
		Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]	B2.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“
Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,194*
	Signifikanz (1-seitig)		,017
	N	133	120
B2.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“	Korrelation nach Pearson	,194*	1
	Signifikanz (1-seitig)	,017	
	N	120	124

B2 - Die Korrelation ist mit ,017 auch in Befragung 2 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).

Die Hypothese kann daher angenommen werden.

Zusammenfassung und Interpretation

Es zeigt sich im Ergebnis, dass die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten (Item „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut“) und die „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ (Skala) sich in beiden Befragungen sowohl sehr signifikant auf die Wahrnehmung von / Zufriedenheit mit geführten Mitarbeiterarbeitsgesprächen und den wahrgenommenen Nutzen von Mitarbeitergesprächen, als auch auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen auswirken.

Der Zusammenhang zwischen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Item „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten ist gut“) und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung, sowie der Frage, ob formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen, zeigt sich jedoch nicht so deutlich und ist jeweils nur in der Befragung 2 signifikant. An dieser Stelle kann jedoch davon

ausgegangen werden, dass die Antworten zur unmittelbaren Frage nach der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten von sozialer Erwünschtheit mitbeeinflusst wird.

Entgegen diesem ersten Ergebnis für das singuläre Item zeigt sich der Zusammenhang zwischen den „*Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten*“ (Skala) und den Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung, sowie zu der Frage, ob formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen, jedoch wiederum in beiden Befragungen als signifikant.

Damit können bisherige Untersuchungen, die die Beziehung zum/zur Vorgesetzten als wesentliches Kriterium für die Zufriedenheit und die wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen, sowie die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen identifiziert haben, weiter bestätigt werden.

Interessant ist, dass sich im Hinblick auf die Leistungsrückmeldungen insbesondere die Skala „*Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten*“ als einflussreich zeigt. In der Skala wurden vier Fragen aus den Kategorien Anerkennung / Respekt, „Gehört-Werden“ i.S. von „Voice“, Vertrauen / Wohlwollen, sowie Vertrauen / Integrität / Rückhalt einbezogen. Das Ergebnis unterstreicht damit, dass das Führungsverhalten im Sinne der in die Skala aufgenommenen Faktoren relevant ist und nicht nur die `bloße` Frage, ob man sich mit dem / der Führungsverantwortlichen gut versteht.

III.4 Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

Zufriedenheit mit der Arbeitssituation – Ergebnisse der Hypothese H10

H10 – Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (H10.1 bis H10.3)

Die **Hypothese 10.1** lautete

H10.1: Je positiver die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H10.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 117

Korrelationen		Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B1]	Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]
Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,393**
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,000</u>
	N	131	130
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]	Korrelation nach Pearson	,393**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	130	130

B1 - Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 118

Korrelationen		Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B2]	Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]
Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,371**
	Signifikanz (1-seitig)		<u>,000</u>
	N	137	133
Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]	Korrelation nach Pearson	,371**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,000	
	N	133	133

B2 – Ebenso in der Befragung 2 ist der Zusammenhang mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Die Hypothese kann daher angenommen werden.

Die **Hypothese 10.2** lautete

H10.2: Je positiver die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H10.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 119

Korrelationen		Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B1]	Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]
Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,192*
	Signifikanz (1-seitig)		,015
	N	131	127
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]	Korrelation nach Pearson	,192*	1
	Signifikanz (1-seitig)	,015	
	N	127	127

B1 - Die Korrelation ist mit ,015 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).

Befragung 2 (B2)

Tabelle 120

Korrelationen		Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B2]	Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]
Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,209**
	Signifikanz (1-seitig)		,009
	N	137	126
Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]	Korrelation nach Pearson	,209**	1
	Signifikanz (1-seitig)	,009	
	N	126	126

B2 - Die Hypothese ist in B2 mit ,009 sogar auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

Die Hypothese kann damit angenommen werden.

Die **Hypothese 10.3** lautete

H10.3: Je positiver die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, desto eher sind die Befragten der Auffassung, dass standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können (Item).

H10.3₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und der Auffassung, dass standardisierte Leistungskriterien zu mehr Gerechtigkeit führen.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 121

Korrelationen			
		Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B1]	B1.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“
Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B1]	Korrelation nach Pearson	1	,149*
	Signifikanz (1-seitig)		,050
	N	131	123
B1.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“	Korrelation nach Pearson	,149*	1
	Signifikanz (1-seitig)	,050	
	N	123	123

B1 – Der Zusammenhang ist mit ,050 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).

Befragung 2 (B2)

Korrelationen			
		Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B2]	B2.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“
Skala Zufriedenheit mit der Arbeitssituation [B2]	Korrelation nach Pearson	1	,116
	Signifikanz (1-seitig)		,100
	N	137	124
B2.F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“	Korrelation nach Pearson	,116	1
	Signifikanz (1-seitig)	,100	
	N	124	124

B2 – In der Befragung 2 ist die Korrelation mit ,100 nicht signifikant.

Die Hypothese kann damit zwar für die Befragung 1 angenommen werden, ob es vor dem Hintergrund, dass der bedeutsame Zusammenhang in der zweiten Befragung nicht repliziert werden konnte, sinnvoll ist, von einem Zusammenhang auszugehen, bleibt fraglich. Aus Sicht der Verfasserin ist die Hypothese daher abzulehnen.

Ergänzende Analyse der Korrelationen mit den Subskalen (H10.4 bis H10.6):

Weitere Differenzierungen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

In der Hypothese H10 ergeben nahezu durchgehend signifikante oder sehr signifikante Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (H10.1, in beiden Befragungen sehr signifikant), den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung (H10.2, signifikant und sehr signifikant), sowie in der Befragung 1 auch zu der Auffassung, ob standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können. Daher wurde die Skala „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ in Subskalen aufgeteilt,¹⁰⁰³ um diese Einflüsse näher zu untersuchen. In der Folge wurden anhand der aufgestellten Subskalen daher folgende weitere Hypothesen geprüft, die an dieser Stelle gemeinsam mit den Ergebnissen dargestellt werden.

Ergänzende Analyse der Korrelationen mit den Subskalen (H10.4 bis H10.6)

H10.4 Je positiver die Zufriedenheit mit

- a) der Kollegialen Zusammenarbeit - Subskala AZ 1
- b) den Arbeitsinhalten und Perspektiven - Subskala AZ 2
- c) mit dem Unternehmen/ der Organisation - Subskala AZ 3
- d) den Partizipationsmöglichkeiten – *Sub-Item* AZ 4
- e) der Arbeitsbelastung - Subskala AZ 5

desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu Mitarbeitergesprächen.

H10.4 a)

B1 Die Korrelation ist in B1 mit ,000 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

¹⁰⁰³ vgl. Kapitel I.3, Abschnitt *‘Einrichtung von Indizes und Skalen’*.

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,000 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

H10.4 b)

B1 Die Korrelation ist in B1 mit ,009 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,037 signifikant (5%-Signifikanzniveau).

H10.4 c)

B1 Die Korrelation ist in B1 mit ,000 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,000 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

H10.4 d)

B1 Die Korrelation ist in B1 mit ,000 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,000 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

H10.4 e)

B1 Die Korrelation ist in B1 nicht signifikant (,176).

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,023 signifikant (5%-Signifikanzniveau),
(zweiseitig signifikant mit ,046).

H10.5 Je positiver die Zufriedenheit mit

- a) der Kollegialen Zusammenarbeit - Subskala AZ 1
- b) den Arbeitsinhalten und Perspektiven - Subskala AZ 2
- c) mit dem Unternehmen/ der Organisation - Subskala AZ 3
- d) den Partizipationsmöglichkeiten – *Sub-Item* AZ 4
- e) der Arbeitsbelastung - Subskala AZ 5

desto positivere Einstellungen haben die Befragten zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung.

H10.5 a)

B1 Die Korrelation ist in B1 mit ,024 signifikant (5%-Signifikanzniveau),
(zweiseitig signifikant mit ,048).

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,010 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

H10.5 b)

B1 Die Korrelation ist in B1 nicht signifikant.

B2 Die Korrelation ist in B2 nicht signifikant.

H10.5 c)

B1 Die Korrelation ist in B1 nicht signifikant (,145).

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,018 signifikant (5%-Signifikanzniveau),
(zweiseitig signifikant mit ,036).

H10.5 d)

B1 Die Korrelation ist in B1 mit ,003 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,001 sehr signifikant (1%-Signifikanzniveau).

H10.5 e)

B1 Die Korrelation ist in B1 nicht signifikant.

B2 Die Korrelation ist in B2 nicht signifikant.

H10.6 Je positiver die Zufriedenheit mit

a) der Kollegialen Zusammenarbeit - Subskala AZ 1

b) den Arbeitsinhalten und Perspektiven - Subskala AZ 2

c) mit dem Unternehmen/ der Organisation - Subskala AZ 3

d) den Partizipationsmöglichkeiten – *Sub-Item* AZ 4

e) der Arbeitsbelastung - Subskala AZ 5

desto eher sind die Befragten der Auffassung, dass „standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können“.

H10.6 a)

B1 Die Korrelation ist in B1 nicht signifikant.

B2 Die Korrelation ist in B2 nicht signifikant.

H10.6 b)

B1 Die Korrelation ist in B1 nicht signifikant.

B2 Die Korrelation ist in B2 nicht signifikant.

H10.6 c)

B1 Die Korrelation ist in B1 nicht signifikant.

B2 Die Korrelation ist in B2 nicht signifikant.

H10.6 d)

B1 Die Korrelation ist in B1 mit ,018 signifikant (5%-Signifikanzniveau).

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,021 signifikant (5%-Signifikanzniveau).

H10.6 e)

B1 Die Korrelation ist in B1 nicht signifikant.

B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,014 signifikant (5%-Signifikanzniveau).

Zusammenfassung und Interpretation – Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation hat sich in den Hypothesen 10.1 und 10.2 zunächst als sehr signifikanter Einflussfaktor auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und als signifikanter oder sehr signifikanter Einflussfaktor auf die Einstellungen zu einer standardisierten/formalisierten Leistungsrückmeldung erwiesen. In der H10.3 zeigt sich die Arbeitszufriedenheit für die erste Befragung ebenso als signifikanter Einflussfaktor auf das Item F7.2 „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können“, nicht jedoch in der zweiten Befragung.

Da die Skala 'Zufriedenheit mit der Arbeitssituation' verschiedene Aspekte der Arbeitssituation zusammenfasst, wurde die Skala zur näheren Überprüfung der Einflussfaktoren in Subskalen gegliedert.

Einflussfaktoren auf die „Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen“ (Skala): In der Prüfung der Einflussfaktoren anhand der Subskalen zeigt sich, dass auf die abhängige Variable „Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen“ (Skala), vier der insgesamt fünf Subskalen nach wie vor einen signifikanten oder sehr signifikanten Einfluss haben, dies sind die 'Zufriedenheit mit der 'Kollegialen Zusammenarbeit' (Subskala AZ 1), die 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' (Subskala AZ 2), die 'Bedingungen mit dem Unternehmen/ der Organisation' (Subskala AZ 3) und die 'Partizipationsmöglichkeiten' (Sub-Item AZ 4). Keinen Einfluss zeigt die 'Arbeitsbelastung' (Subskala AZ 5).

Einflussfaktoren auf die „Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung“ (Skala): Für die Skala 'Einstellungen zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung' zeigen sich nur noch 2 Einflussfaktoren in beiden Befragungen signifikant, dies sind die 'Kollegiale Zusammenarbeit' (Subskala AZ 1) und die 'Partizipationsmöglichkeiten' (Sub-Item AZ 4). Die 'Bedingungen mit dem Unternehmen/ der Organisation' (Subskala AZ 3) zeigt sich nur in der zweiten Befragung als signifikanter Einflussfaktor, die 'Arbeitsbelastung' (Subskala AZ 5) zeigt sich wiederum nicht von Einfluss.

Einflussfaktoren auf die Auffassung, dass „standardisierte / formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können“ (Item): Auf das Item „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können“ zeigt sich in beiden Befragungen nur noch die Partizipation von signifikantem Einfluss ('Partizipationsmöglichkeiten' - Sub-Item AZ 4). Der ausschließlich in der zweiten Befragung gemessene Einfluss der 'Arbeitsbelastung' (Subskala AZ 5) kann sowohl aus theoretischen Gründen, als auch aufgrund des Umstands, dass dieser Einfluss weder in beiden Befragungen noch für die Skala gemessen werden kann, vernachlässigt werden. Anzumerken ist an dieser Stelle nochmals, dass das Item „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können“ als interessierendes Item unabhängig von der Skala noch einmal gesondert geprüft wurde.

Es zeigt sich, dass auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen differenziertere Einflussfaktoren aus dem Feld der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation gegeben sind. Für die Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung zeigen sich zwar zwei Einflussfaktoren als signifikant, dennoch bleibt bei der 'Kollegialen Zusammenarbeit' theoretisch zu hinterfragen,

inwieweit und auf welche Weise dieser gemessene Zusammenhang tatsächlich ein Einflussfaktor auf die Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung darstellen kann. Denkbar ist, dass eine gute kollegiale Zusammenarbeit auf ein gutes Arbeitsklima in der Abteilung schließen lässt, welches letztendlich durch eine wertorientierte und Fairness-orientierte Haltung der Führungskraft gestützt wird. Klarer jedoch ergibt sich der Zusammenhang zwischen den Partizipationsmöglichkeiten und den Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung und zu der Frage, ob formalisierte Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können. An dieser Stelle ergibt sich eine relativ klare Verbindung zu bisherigen Untersuchungen aus den Feldern der organisationalen Gerechtigkeit und den Forschungen zu Leistungsbeurteilungen, die zeigen konnten, dass die Partizipation eine wesentliche Größe ist [vgl. Teil 1].

III.5 Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch

Teilnahme am Mitarbeitergespräch – Ergebnisse zur Hypothese H11

H11 – Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch und Einstellungen

Die **Hypothese 11.1** lautete

H11.1: Mitarbeiter/innen, die bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen haben, haben positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala).

H11.1₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 122

Einfaktorielle ANOVA

Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,692	1	,692	,981	,324
Innerhalb der Gruppen	88,892	126	,705		
Gesamt	89,585	127			

Tabelle 123

ONEWAY deskriptive Statistiken

Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]

	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Std.-Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Ja	97	2,1199	,85589	,08690	1,9474	2,2924	1,00	5,00
Nein	31	2,2916	,78670	,14130	2,0030	2,5802	1,00	4,17
Gesamt	128	2,1615	,83988	,07424	2,0146	2,3084	1,00	5,00

B1 - Es ergibt sich in der B1 keine signifikante Mittelwertdifferenz zwischen den Gruppen „mit Mitarbeitergespräch“ und „ohne Mitarbeitergespräch“.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 124

Einfaktorielle ANOVA

Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,336	1	,336	,438	,509
Innerhalb der Gruppen	99,138	129	,769		
Gesamt	99,474	130			

Tabelle 125

ONEWAY deskriptive Statistiken

Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]

	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Ja	115	2,199	,8724	,0814	2,038	2,361	1,0	5,0
Nein	16	2,354	,9083	,2271	1,870	2,838	1,1	4,7
Gesamt	131	2,218	,8747	,0764	2,067	2,370	1,0	5,0

B2 – Auch in der Befragung 2 ergibt sich keine signifikante Mittelwertdifferenz zwischen den Gruppen.

Die Hypothese muss daher verworfen werden und die H_0 ist anzunehmen.

Die **Hypothese 11.2** lautete

H11.2: Mitarbeiter/innen, die bereits an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen haben, haben positivere Einstellungen zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung (Skala).

H11.2₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

Befragung 1 (B1)

Tabelle 126

Einfaktorielle ANOVA

Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,341	1	,341	,355	,552
Innerhalb der Gruppen	118,088	123	,960		
Gesamt	118,429	124			

Tabelle 127

ONEWAY deskriptive Statistiken

Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]

	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Ja	94	2,6640	,97270	,10033	2,4648	2,8632	1,00	5,00
Nein	31	2,5430	1,00159	,17989	2,1756	2,9104	1,00	4,50
Gesamt	125	2,6340	,97728	,08741	2,4610	2,8070	1,00	5,00

B1 - Es ergibt sich kein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen den Gruppen „mit“ und „ohne“ Mitarbeitergespräch.

Befragung 2 (B2)

Tabelle 128

Einfaktorielle ANOVA

Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,049	1	,049	,044	,835
Innerhalb der Gruppen	135,339	122	1,109		
Gesamt	135,387	123			

Tabelle 129

ONEWAY deskriptive Statistiken

Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]

	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Ja	108	2,903	1,0780	,1037	2,697	3,108	1,0	5,0
Nein	16	2,844	,8557	,2139	2,388	3,300	1,8	5,0
Gesamt	124	2,895	1,0491	,0942	2,709	3,082	1,0	5,0

B2 – In der Befragung 2 ergibt sich ebenso kein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen den Gruppen „mit“ und „ohne“ Mitarbeitergespräch.

Die Hypothese muss verworfen werden und die H_0 ist anzunehmen. Insbesondere zeigt sich in beiden Befragungen, dass bei dieser Frage die Einstellungen gegenüber einer Leistungsrückmeldung jeweils in der Gruppe „mit“ Mitarbeitergespräch sogar geringfügig ungünstiger zu sein scheinen. Der Mittelwertunterschied ist jedoch unabhängig davon, in welcher der Gruppen die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen positiver sind, so geringfügig, dass es wahrscheinlich ist, dass der Unterschied zufällig ist.

Zusammenfassung und Interpretation – Einfluss der Teilnahme am MAG

Die Annahme, dass die Einstellungen gegenüber Mitarbeitergesprächen sich „sicherlich zum Positiven verändern, wenn die Mitarbeiter/innen erst einmal an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen haben“, kann in den beiden vorliegenden Befragungen also nicht bestätigt werden. In der Statistik der beiden Befragungen ist der Mittelwert „ohne“ Mitarbeitergespräch für die Skala *‘Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen’* zwar jeweils geringfügig höher und spiegelt damit geringfügig weniger günstige Einstellungen wider, jedoch beträgt die Wahrscheinlichkeit für das zufällige Zustandekommen dieses Ergebnisses 32,4% (B1) bzw. sogar 50,9% (B2). Dies macht das zufällige Zustandekommen dieser geringen Abweichung äußerst wahrscheinlich, demnach wird die 5%-Hürde auch nicht annäherungsweise erreicht und das Ergebnis ist nicht von Bedeutung.

Bei [König & Rehling \(2006\)](#) kann die Annahme etwas positiverer Einstellungen nach der Teilnahme an Mitarbeitergesprächen – erfragt in Interviews – zwar empirisch belegt werden, eine Prüfung der statistischen Bedeutsamkeit dieser Abweichungen wurde in der dortigen Untersuchung jedoch nicht vorgenommen, zumindest wurde diese nicht dargelegt. [Leipold \(2011\)](#) kann hingegen keine abweichenden Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen vor oder nach dem Gespräch ermitteln.

Die landläufige verbreitete Auffassung, Personen, die erst einmal an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen haben, beurteilen dieses Instrument günstiger, muss demnach unter Berücksichtigung der hier ermittelten Ergebnisse tendenziell abgelehnt werden.

Für die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen ergibt sich ebenso kein Einfluss. In den beiden Befragungen zeigt sich sogar, dass die Einstellungen gegenüber einer Leistungsrückmeldung jeweils in der Gruppe „mit“ Mitarbeitergespräch etwas ungünstiger sind. Der Mittelwertunterschied ist jedoch unabhängig davon, in welcher der Gruppen die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen positiver sind, so geringfügig, dass es wahrscheinlich ist, dass auch dieser Unterschied zufällig ist.

Damit ergeben sich weder für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, noch für die Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung Ergebnisse, die in irgendeiner Weise mit der bereits erfolgten oder nicht erfolgten Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch zusammenhängen.

IV Modelltheoretische Einbindung der Ergebnisse

IV.1 Regressionsanalysen für die zentralen zu erklärenden Variablen

Mit den Hypothesen wurden im letzten Kapitel die möglichen Zusammenhänge zunächst gegliedert nach den Einflussfaktoren (unabhängige Variablen) überprüft und dargestellt. Um die verschiedenen Einflüsse nun systematisch jeweils in einem Set von Prädikatoren zur Erklärung der abhängigen Variablen darzustellen und dabei die Größe der Einflüsse zu berücksichtigen, erfolgt in diesem Abschnitt eine Gliederung entlang der **zentralen zu erklärenden (abhängigen) Variablen**, für die jeweils die Erstellung eines Modells erfolgt. Im Ergebnis steht folgende Gliederung:

Modell 1

- Einflussfaktoren auf die **Wahrnehmung / Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen** (Skala - 3 Items)

Modell 1A

- Einflussfaktoren auf die **wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche** (Item)

Modell 2

- Einflussfaktoren auf die **Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen** (Skala - 18 Items), und

Modell 3

- Einflussfaktoren auf die **Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung** (Skala - 4 Items).

Die in den Hypothesen ermittelten signifikanten Einflussfaktoren wurden zunächst jeweils mittels Regression auf die Größe ihres Einflusses hin geprüft und lassen sich schließlich zur Erstellung der Modelle als Prädikatoren heranziehen. In den vier Modellen wurden jeweils

ausschließlich diejenigen Einflussgrößen herangezogen, die sich *in beiden Befragungen* (B1 und B2) als *signifikant oder sehr signifikant* erwiesen haben.

Zur Erstellung der Modelle mittels Regression kommen verschiedene Methoden in Betracht. In der hierarchischen Regression werden die Prädiktoren - idealerweise diejenigen Prädiktoren, die sich bereits als signifikante Einflussfaktoren erwiesen haben oder theoretisch die bedeutendsten Größen in Bezug auf die zu erklärende abhängige Variable sind - in verschiedenen Blöcken nacheinander in das Modell integriert. Im Ergebnis stehen mehrere Modelloptionen, deren jeweils zusätzliche aufklärende Varianz je Modelloption zur Disposition steht. Wesentlich ist die Wahl der Reihenfolge der Prädiktoren anhand von theoretischen Überlegungen bspw. auch in Bezug auf bereits vorliegende Forschungsergebnisse.

In Betracht kommt zwar ebenso die Wahl der Reihenfolge entlang der zuvor ermittelten Einflussgrößen ohne eine Gliederung in inhaltliche Blöcke, was jedoch mit verschiedenen Zugeständnissen verbunden ist: Zum einen ist es in den Sozialwissenschaften häufig nicht möglich, singuläre Prädiktoren absolut trennscharf abzugrenzen, so dass wichtige Einflussfaktoren möglicherweise in der Interpretation zu kurz kommen könnten. Die Kategorisierung in Blöcke erlaubt an dieser Stelle die Zusammenfassung inhaltlich verwandter Einflussfaktoren. Zum anderen wird bei der Wahl der Reihenfolge anhand theoretischer Überlegungen auch dann im Ergebnis noch sichtbar bleiben, welche Prädiktoren rechnerisch gesehen den größten Einfluss haben.

Eine ebenso gute Option - insbesondere in explorativen Untersuchungen - bietet die 'schrittweise' (stepwise) Regression, wobei mit dieser Methode die Variablen noch einmal gegeneinander mittels Partialkorrelation geprüft werden. Dies hat den Vorteil, dass redundante Prädiktoren letztendlich aus dem Modell eliminiert werden. Ein Nachteil besteht allerdings darin, dass der Ausschluss redundanter Prädiktoren auch hier rein mathematisch erfolgt und inhaltliche Kriterien keine Rolle spielen. Dies kann letztlich zu Ergebnissen führen, die nicht geeignet sind, komplexere Zusammenhänge sachgemäß zu repräsentieren. Eine reine Vorwärts-Selektion ist für die Untersuchung weniger geeignet.

Zur Erstellung der Modelle wird daher für die beiden Befragungen jeweils ein hierarchisches Regressionsmodell erstellt, in das diejenigen Variablen als Prädiktoren einfließen, die sich zuvor als signifikante Einflussfaktoren gezeigt haben. Die Prädiktoren werden in inhaltlich-thematisch zusammengefassten Blöcken einbezogen. Zusätzlich werden - soweit relevant oder abweichend - die Ergebnisse einer vergleichenden schrittweisen Regression referiert, um

einen Aufschluss darüber zu erhalten, welche Prädiktoren rechnerisch dominant sind. Die Ergebnisse werden gegenübergestellt und interpretiert.

Modell 1 – Wahrnehmung und Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen

Prädiktoren für Modell 1 - AV Skala „Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“

Zusammenfassend ergeben sich aus den Hypothesen und aus der Analyse der Subskalen folgende signifikante Einflussfaktoren, die als Prädiktoren herangezogen werden.

Prädiktoren aus den Hypothesen

Prädiktor *INDEX 'Informiertheit'*

→ Skala „*Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG*“

- H5 (B1) Die Korrelation ist mit ,004 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

In der Regression zeigt sich, dass durch dieses Item **9,9% der Varianz** aufgeklärt werden (R^2).

- H5 (B2) Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,003 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).

In der Regression zeigt sich, dass durch dieses Item **7,7% der Varianz** aufgeklärt werden (R^2).

Prädiktor *'Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten'* (Item 5.1)

→ Skala „*Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG*“

- H7.1 B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). Durch dieses Item werden **44% der Varianz** aufgeklärt (R^2).

- H7.1 B2 Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). In der Regression zeigt sich, dass durch dieses Item in der B2 **42,6% der Varianz** aufgeklärt werden (R^2).

▪

Prädiktor *‘Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’* (Skala)

→ Skala „*Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG*“

- H7.2 B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). In der Regression zeigt sich, dass durch dieses Item **51% der Varianz** aufgeklärt werden (R^2).
- H7.2 B2 Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). In der Regression zeigt sich, dass durch dieses Item in der B2 sogar **54,7% der Varianz** aufgeklärt werden (R^2).

Prädiktoren aus der Analyse der Subskalen

Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation wurde in den Hypothesen zunächst nicht als möglicher Einflussfaktor auf die Wahrnehmung/Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch (Skala) einbezogen. Im Rahmen der explorativen Analyse der Zusammenhänge zeigt die Prüfung der Einflussfaktoren aus den Subskalen jedoch folgende Ergebnisse:

Prädiktor *‘Kollegiale Zusammenarbeit’* – 3 Items (Subskala AZ 1)

→ Skala „*Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG*“

- B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant).
- R^2 : **15,5% der Varianz** werden aufgeklärt.
- B2 Die Korrelation ist auch in B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). In der Regression zeigt sich, dass **34,1% der Varianz** durch diese Variable erklärt werden (R^2).

Prädiktor *‘Arbeitsinhalte und Perspektiven’* – 7 Items (Subskala AZ 2)

→ Skala „*Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG*“

- B1 Die Korrelation ist mit ,023 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).
- R^2 : **5,8% der Varianz** werden durch diese Variable aufgeklärt.
- B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : 15,8%, in der B2 werden **15,8% der Varianz** durch diese Variable aufgeklärt.

Prädiktor *‘Zufriedenheit mit Unternehmen/ Organisation’* – 3 Items (Subskala AZ 3)

→ Skala *„Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“*

- B1 Die Korrelation ist mit ,001 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). In der Regression zeigt sich, dass durch dieses Item **13,6% der Varianz** aufgeklärt werden (R^2).
- B2 Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). In der Regression zeigt sich, dass durch dieses Item in der B2 **15% der Varianz** aufgeklärt werden (R^2).

Prädiktor *‘Partizipation’* (*„Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden“*) (Sub-Item AZ 4)

→ Skala *„Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem MAG“*

- B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). In der Regression zeigt sich, dass durch dieses Item **32,5% der Varianz** aufgeklärt werden (R^2).
- B2 Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). In der Regression zeigt sich, dass durch dieses Item in der B2 **47,3% der Varianz** aufgeklärt werden (R^2).

Damit zeigt sich, dass auch die Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation einen deutlichen Einfluss auf die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen mit dem/der Vorgesetzten haben. Die Variablen werden daher als Prädiktoren ebenso in das Regressionsmodell einbezogen. Die Subskala / Zufriedenheitsdimension 5 *‘Arbeitsbelastung’* (AZ 5) zeigte in beiden Befragungen (B1, B2) keinen bedeutsamen Einfluss auf die Wahrnehmung/Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen.

Die in den zusammenfassenden Ergebnissen gezeigten Werte für die Aufklärung der Varianz (R^2) bezieht sich auf die jeweilige Einzelbetrachtung der Regressionsbeziehung zwischen dem Prädiktor und der zu erklärenden Variablen - damit sind parallele Einflüsse anderer Prädiktoren, deren Einflüsse möglicherweise dominieren, in den Werten bislang unberücksichtigt. In der Modellberechnung wird sich zeigen, inwieweit die Einflüsse unter gemeinsamer Betrachtung mehrerer Einflussfaktoren bestehen bleiben.

Erstellung Modell 1

In das Regressionsmodell zur Erklärung der „*Wahrnehmung und Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen*“ (zu erklärende Variable) wurden die unabhängigen Variablen, die sich in den Hypothesenprüfungen als signifikante Einflussfaktoren gezeigt haben, in drei Blöcken als Prädiktoren einbezogen. Der bisherige Stand der Forschung weist klar darauf hin, dass die Beziehung zum/zur Vorgesetzten und verschiedene Variable des Vorgesetztenverhaltens Einfluss auf die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen haben.¹⁰⁰⁴ In den ersten Block werden daher das Item „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner Vorgesetzten ist gut“, sowie die Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ aufgenommen. Die Skala verfügt über ein Set an Variablen, das Anerkennung, Respekt, Vertrauen und Integrität des Vorgesetzten widerspiegeln.¹⁰⁰⁵ Ebenso ist die Informiertheit entsprechend des Forschungsstands eine bedeutsame Einflussgröße für die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen (Block 2). In den dritten Block wurden nur diejenigen Subskalen der Arbeitszufriedenheit aufgenommen, die sich - ergänzend zu den Hypothesenprüfungen - in *beiden* Befragungen als einflussreiche Rahmenfaktoren der Arbeitssituation erwiesen haben.

Die zu erklärende Variable Wahrnehmung und Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch enthält ebenso Variable, die verschiedene Aspekte repräsentieren, darunter, ob das Gespräch als „positiv“ und/ oder als „weiterbringend“ empfunden wurde.

In **Block 1** wurden die beiden Variablen einbezogen, die eine Aussage über die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten treffen, ‚*Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten*‘ (Item 5.1), sowie die Skala ‚*Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten*‘.

In **Block 2** wurde der *Index Informiertheit* (Skala 5 Items) aufgenommen.

In **Block 3** wurden die signifikanten *Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation* aufgenommen, dies sind

- Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 ‚*Kollegiale Zusammenarbeit*‘-(AZ 1) – 3 Items
- Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 ‚*Arbeitsinhalte und Perspektiven*‘ (AZ 2) - 7 Items

¹⁰⁰⁴ vgl. Abschnitt ‚*Korrelative Analyse im Anschluss an bisherige Forschungsergebnisse*‘, sowie Teil 1: Kapitel II.2 Abschnitt ‚*Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in*‘.

¹⁰⁰⁵ vgl. Kapitel I.3 Abschnitt ‚*Einrichtung von Indizes und Skalen*‘, sowie Anhang.

- Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen/ Organisation' (AZ 3) - 3 Items
- Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' (AZ 4) - 1 Item.

Daraus ergeben sich für die beiden Befragungen folgende Modelle.

Regressionsmodell Befragung 1 (B1)

Tabelle 130

Modellzusammenfassung ^d										
Modell (Block)	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfe hler des Schätzers	Statistikwerte ändern				Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2		
1	,742 ^a	,551	,536	,67842	,551	36,165	2	59	,000	
2	,791 ^b	,626	,606	,62446	,075	11,639	1	58	,001	
3	,829 ^c	,688	,647	,59104	,062	2,686	4	54	,041	2,079

a. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1],
 * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1]

d. Abhängige Variable: Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]

Tabelle 131

ANOVA ^a						
Modell (Block)		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	33,291	2	16,645	36,165	,000 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	27,155	59	,460		
	Gesamt	60,446	61			
2	Regression	37,829	3	12,610	32,337	,000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	22,617	58	,390		
	Gesamt	60,446	61			
3	Regression	41,583	7	5,940	17,005	,000 ^d
	Nicht standardisierte Residuen	18,864	54	,349		
	Gesamt	60,446	61			

a. Abhängige Variable: Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]

d. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1],

* Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1]

Im hierarchischen Regressionsmodell zeigt sich, dass entsprechend der Ergebnisse aus den Hypothesen der größte Einfluss auf die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen von der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und den Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten ausgeht. Durch diese beiden Prädiktoren werden insgesamt 55% der Varianz aufgeklärt. Der Prädiktor Informiertheit klärt noch weitere 7,5% der Varianz auf und die Variablen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation weitere 6,2%. Die beiden Blöcke Informiertheit und die Subskalen der Zufriedenheit mit der

Arbeitssituation sprechen zwar nur für eine schwache bis mittlere Varianzaufklärung,¹⁰⁰⁶ die jeweils signifikanten Korrelationen und die Signifikanz der ANOVA für das Modell sprechen dennoch für deren Aufnahme. Damit kann das dritte Modell angenommen werden, mit dem insgesamt 68,8% bzw. 64,7% (korrigiertes R^2)¹⁰⁰⁷ der Varianz in den Antworten zur Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen erklärt wird.

Mit einer Durbin-Watson-Statistik von 2,079 kann eine Autokorrelation der Fehlerwerte ausgeschlossen werden.¹⁰⁰⁸ Die VIF-Werte in der Koeffizientenstatistik befinden sich zwischen 1,026, und 3,192, damit kann Multikollinearität ebenso ausgeschlossen werden.¹⁰⁰⁹ In der ANOVA zeigen sich alle 3 Modelle sehr signifikant.

Vergleichsmodell schrittweise Regression: Interessant ist, dass sich in einer schrittweisen Regression mit den gleichen Prädiktoren zeigt, dass das Item 5.1 „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten ist gut“ zugunsten der Skala „Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ eliminiert wird. Dies spricht letztlich für die vorgenommene Zusammenfassung in Blöcke. Im hierarchischen Modell ist ersichtlich, dass die Einflüsse sich nicht addieren.

¹⁰⁰⁶ Nach Cohen (1988) spricht ein Betrag von IR^2 von $>.02$ für eine geringe / schwache Varianzaufklärung, von $>.13$ für eine mittlere / moderate Varianzaufklärung und von $>.26$ für eine hohe / starke Varianzaufklärung, vgl. Hemmerich, 2022, Kapitel: Multiple Lineare Regression: Modellanpassung bestimmen [→ Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd. Edition). Hillsdale N.J.: L. Erlbaum Associates, 412ff].

¹⁰⁰⁷ Der korrigierte Determinationskoeffizient „korrigiertes R^2 “ (bzw. korr. Bestimmtheitsmaß) gleicht eine Überschätzung des Einflusses bei Einfließen mehrerer Variablen aus. Eine mögliche Überschätzung kann sich allein rechnerisch aufgrund des Hinzunehmens weiterer Variablen ergeben, weswegen das korrigierte Bestimmtheitsmaß hier ebenso berichtet wird. Für die einzelnen Variablen wurde R^2 referiert. Für die Anpassungsgüte gelten für das korrigierte R^2 die gleichen Werte nach Cohen wie für R^2 , vgl. Fußnote 1006.

¹⁰⁰⁸ Die Durbin-Watson-Statistik kann Werte zwischen 0 und 4 annehmen ($d=0$ - perfekte positive Autokorrelation, $d=4$ - perfekte negative Autokorrelation; $d=2$ - keine Autokorrelation); vgl. Hemmerich, 2023.

¹⁰⁰⁹ VIF: Varianzinflationsfaktor; Hinweise auf Multikollinearität sind erst ab einem VIF-Wert von >10 gegeben, vgl. Walter, Björn, 2019, sowie 2022; sowie Hemmerich, 2022a.

Regressionsmodell Befragung 2 (B2)

Tabelle 132

Modellzusammenfassung ^d										
Modell (Block)	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfe hler des Schätzers	Statistikwerte ändern					Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	
1	,743 ^a	,552	,542	,74370	,552	56,104	2	91	,000	
2	,757 ^b	,573	,559	,72987	,021	4,481	1	90	,037	
3	,817 ^c	,667	,640	,65988	,093	6,026	4	86	,000	1,703

a. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

d. Abhängige Variable: Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]

Tabelle 133

ANOVA ^a						
Modell (Block)		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	62,061	2	31,031	56,104	,000 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	50,331	91	,553		
	Gesamt	112,393	93			
2	Regression	64,449	3	21,483	40,327	,000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	47,944	90	,533		
	Gesamt	112,393	93			
3	Regression	74,945	7	10,706	24,587	,000 ^d
	Nicht standardisierte Residuen	37,448	86	,435		
	Gesamt	112,393	93			

a. Abhängige Variable: Skala Wahrnehmung des Mitarbeitergesprächs mit dem/der Vorgesetzten [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]

d. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

Ein vergleichbares Bild zeigt sich in der hierarchischen Regression für die zweite Befragung (B2). Auch hier ist ersichtlich, dass nach sukzessiver Einbeziehung der definierten Blöcke alle Modelle in der ANOVA signifikant sind. Vergleichbar mit den Ergebnissen der Befragung 1 zeigt sich auch für die zweite Befragung, dass der größte Einfluss auf die Wahrnehmung und

Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen mit ca. 55% von den beiden Prädiktoren der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten ausgeht. Mit in etwa 2% Varianzaufklärung kann die Informiertheit gerade noch als schwacher Einflussfaktor einfließen, hat jedoch im Gesamtmodell eine weniger bedeutsame Rolle. Die Änderung der Signifikanz in F bleibt jedoch auch bei dieser Größe noch unterhalb von 0,05, und ebenso zeigt sich der Einfluss in der ANOVA signifikant. Die Variablen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation mit insgesamt 9,3% Aufklärung der Varianz können als schwacher Einflussfaktor noch gut in das Modell einfließen. Das Modell kann damit unter Einbezug aller 3 Blöcke angenommen werden. Insgesamt werden mit dem Modell immerhin 66,7% bzw. 64% (korrigiertes R^2) der Varianz der Variable „Wahrnehmung und Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen“ aufgeklärt.

Auch hier zeigt die Durbin-Watson-Statistik mit einem Wert von 1,703, dass es keine Hinweise auf Autokorrelation gibt. Die VIF-Werte in der Koeffizientenstatistik bewegen sich zwischen 1,087 und 3,957, womit es auch hier keine Hinweise auf Multikollinearität gibt.¹⁰¹⁰

Das Modell ist auch für die B2 statistisch sehr signifikant, unabhängig davon, ob Block 1, Blöcke 1 und 2 oder alle 3 Blöcke einbezogen werden.

Vergleichsmodell schrittweise Regression: Auch für die Befragung 2 wird in der schrittweisen Regression das Item „Die Zusammenarbeit mit meine/m Vorgesetzten ist gut“ zugunsten des Effekts der Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ eliminiert. Die Skala „Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ ist in beiden Befragungen (B1 und B2) auch in der schrittweisen Regression an erster Stelle der Einflussfaktoren mit einem vergleichbaren Aufklärungswert und kann daher als bedeutendster Einflussfaktor auf die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen gesehen werden.

Interpretation

Insgesamt zeigt sich demnach in beiden Stichproben, dass der Prädiktor der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten mit in etwa 55% den größten Einflussfaktor auf die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen darstellt, und sich unter

¹⁰¹⁰ Anzumerken ist, dass die beiden höchsten Ausprägungen sich bei den Variablen „Die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten ist gut“ und der Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ zeigen - dass es hier mehr Verbindungen gibt, scheint verständlich, dennoch sind Multikollinearitätskriterien nicht verletzt. Zur Durbin-Watson-Statistik und zu VIF vgl. Fußnoten 1008 und 1009.

Hinzunahme des Index 'Informiertheit' und der in den Hypothesen als einflussreich ermittelten Subskalen der 'Zufriedenheit mit der Arbeitssituation' ein gutes Gesamtmodell mit einer hohen Varianzaufklärung (B1: 64,7%; B2: 64%) ergibt.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse einer schrittweisen Regression sind im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten die „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ (Skala) die dominierende Einflussgröße. Dies ist sehr interessant, da die tatsächlichen Erfahrungen mit dem Vorgesetztenverhalten einen stärkeren Einfluss zeigen, als die persönliche Aussage zur Güte der Zusammenarbeit. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Item „Die Zusammenarbeit mit meine/m Vorgesetzten ist gut“ von sozialer Erwünschtheit beeinflusst ist und die Beantwortung dieser Frage damit günstiger ausfällt, als die Beurteilung der Zusammenarbeit über konkrete Einzelfragen. Dies untermauert den Einfluss des Führungsverhaltens und zeigt, dass die singuläre Aussage darüber, ob die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten gut ist, von geringerer Bedeutung ist.

Die 'Informiertheit' nimmt zwar nur einen geringeren Anteil an der aufzuklärenden Varianz der Wahrnehmung und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen ein, dennoch bleibt sie signifikant. Besonders wesentlich ist, dass in den Index 'Informiertheit' insbesondere Informationsformen Eingang fanden, die eine selbständige Sichtung von Unterlagen und Auseinandersetzung mit der Thematik erforderte, wie bspw. das Lesen des Leitfadens oder der Dienstvereinbarung oder die selbständige Information durch Bücher oder das Internet. Damit werden andere Untersuchungen gestützt, die ebenso belegen, dass die eigenständige Beschäftigung mit der Thematik und Vorbereitung von Bedeutung für den Verlauf eines Mitarbeitergesprächs sind. Dennoch ist einschränkend anzumerken, dass der Einfluss der Informiertheit zwar signifikant und damit bedeutsam ist, jedoch für sich allein gesehen nur einen schwächeren Prädiktor darstellt.

Die einbezogenen Subskalen 'Bedingungen in Unternehmen / Organisation', 'Arbeitsinhalte und Perspektiven', 'Kollegiale Zusammenarbeit' und 'Partizipation' bleiben im Modell jeweils signifikant, wobei auch hier der Gesamteinfluss von geringerer Bedeutung ist, als das Vorgesetztenverhalten. Interessant ist, dass sich in einer vergleichenden schrittweisen Regression in der Befragung 2 zeigt, dass für den dritten Block alle weiteren Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation zugunsten des Sub-Items „Partizipation“ eliminiert werden. Auch in der Einzelbetrachtung der Subskalen (vgl. Prädiktoren) fällt der Einfluss der Partizipation über beide Untersuchungen hinweg relativ stark aus. Dieser Einfluss des Partizipations-Items ist interessant, da zum einen auch frühere empirische Untersuchungen

[vgl. Teil 1] zeigen konnten, dass die Partizipation von besonderer Bedeutung ist, zum anderen sich aber auch bei den Einstellungen eine besondere Bedeutung des Partizipations-Items zeigt.

Einschränkungen ergeben sich für das Modell möglicherweise in der Sichtweise, dass damit ein nahezu selbstverständlicher Zusammenhang gezeigt wird: Wer würde nicht der Aussage zustimmen, dass ein Mitarbeitergespräch zufriedenstellender ablaufen wird, wenn eine gute Beziehung bzw. Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten besteht, man sich gut zum Thema `Mitarbeitergespräch` informiert hat und überdies die Rahmenbedingungen wie Kollegialität in der Zusammenarbeit, Bedingungen in der Organisation/Unternehmen, Arbeitsinhalte und Perspektiven und schließlich die Mitsprachemöglichkeiten stimmen? Dies ist sicherlich ein sehr guter Einwand, dennoch nicht ohne Gegenargumente. So kann immerhin durch die Elimination der Aussage zur Güte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten durch die Skala gezeigt werden, dass insbesondere das Vorgesetztenverhalten in bestimmten Ausprägungen, wie Anerkennung und Respekt, „Gehört-Werden“ i.S. von „Voice“, Vertrauen, Wohlwollen, Integrität und Rückhalt maßgeblich sind und diese den größten Teil der Erklärung der Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen ausmachen. Ferner kommt auch an dieser Stelle den Sozialwissenschaften die Aufgabe zu, unter den vermuteten `selbstverständlichen` Zusammenhängen diejenigen aufzudecken, die sich tatsächlich ergeben und die Scheinzusammenhänge zu eliminieren – und es kann gezeigt werden, dass es sich bei dieser Annahme nicht um einen Scheinzusammenhang handelt.

Damit könnte es eventuell auch wünschenswert sein, wenn die Erkenntnis, dass diese gemessenen Einflüsse tatsächlich bestehen, sich etabliert und für die Ausgestaltung von Unternehmens- oder Organisationskulturen und die Gestaltung von Führung entsprechend berücksichtigt wird.

So bleibt es am Rande anzumerken, dass immerhin ein Scheinzusammenhang auch in dieser Untersuchung aufgedeckt werden konnte: Die bloße Tatsache, dass eine Person bereits einmal an einem Mitarbeitergespräch teilgenommen hat, bewirkt keine positiveren Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

Modell 1A – Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche

Prädiktoren für Modell 1A - AV „Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche“

Prädiktoren aus den Hypothesen

Prädiktor *INDEX 'Informiertheit'*

→ *Wahrgenommene Nützlichkeit des MAG (Item)*

- H5.2 B1 Die Korrelation ist mit ,002 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : Dieser Prädiktor klärt in der Regression mit nur dieser Einflussgröße **12,5% der Varianz** auf.
- H5.2 B2 Die Korrelation ist in der B2 mit ,003 ebenso auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **8,1.% der Varianz** werden durch diesen Prädiktor in der Einzelbetrachtung aufgeklärt.

Prädiktor *'Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten'* (Item 5.1)

→ *Wahrgenommene Nützlichkeit des MAG (Item)*

- H7.3 B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant) ($r = ,514$). R^2 : **26,4% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- H7.3 B2 Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant) ($r = ,592$). R^2 : **35% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor *'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten'* (Skala)

→ *Wahrgenommene Nützlichkeit des MAG (Item)*

- H7.4 B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). ($r = ,697$). R^2 : **48,6% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

- H7.4 B2 Die Korrelation ist ebenso in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant) ($r = ,672$). R^2 : **45,2% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktoren aus der Analyse der Subskalen

Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation wurde in den Hypothesen zunächst nicht als möglicher Einflussfaktor auf die „*Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche*“ einbezogen. Im Rahmen der explorativen Analyse der Zusammenhänge zeigt die Prüfung der Einflussfaktoren aus den Subskalen jedoch folgende Ergebnisse:

Prädiktor '*Kollegiale Zusammenarbeit*' – 3 Items (Subskala AZ 1)

→ *Wahrgenommene Nützlichkeit des MAG (Item)*

- B1 Die Korrelation ist mit ,001 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **13% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- B2 Die Korrelation ist in der B2 mit ,000 ebenso auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **29,5% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor '*Arbeitsinhalte und Perspektiven*' – 7 Items (Subskala AZ 2)

→ *Wahrgenommene Nützlichkeit des MAG (Item)*

- B1 Die Korrelation ist mit ,003 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **11,6% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- B2 Die Korrelation ist in der B2 mit ,000 ebenso auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **11,7% der Varianz** werden auch hier in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor '*Zufriedenheit mit Unternehmen/ Organisation*' – 3 Items (Subskala AZ 3)

→ *Wahrgenommene Nützlichkeit des MAG (Item)*

- B1 Die Korrelation ist mit ,001 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **13,3% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- B2 Die Korrelation ist in der B2 mit ,000 ebenso auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : In der B2 werden sogar **18,5% der Varianz** durch diesen Prädiktor in der Einzelbetrachtung aufgeklärt.

Prädikator '*Partizipation*' („Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden“) (Sub-Item AZ 4)
→ *Wahrgenommene Nützlichkeit des MAG (Item)*

- B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **33,6% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- B2 Die Korrelation ist in der B2 ebenso mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : Insgesamt **38,1% der Varianz** werden durch diesen Prädiktor in der Einzelbetrachtung aufgeklärt.

Insgesamt zeigt sich auch bezogen auf das zu erklärende Item „Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche“ ein starker Einfluss der Subskalen der Arbeitszufriedenheit – wiederum ausgenommen der Subskala mit der Zufriedenheitsdimension 5 „Arbeitsbelastung“ (AZ 5), die sich in keiner der beiden Befragungen hinsichtlich der wahrgenommenen Nützlichkeit von MAG als Einflussfaktor zeigt. Die jeweilige und zum Teil sehr hohe Varianzaufklärung bezieht sich auch hier jeweils auf die Einzelbetrachtung der Beziehung zwischen dem jeweiligen Prädiktor und der zu erklärenden Variablen. Damit sind überschneidende Einflüsse der anderen Prädiktoren in den genannten Werten bislang unberücksichtigt. In der Modellerstellung erfolgt daher auch für Modell 1 A eine differenziertere Betrachtung unter gemeinsamer Einbeziehung der genannten Prädiktoren.

Erstellung Modell 1A

Wiederum wurden in das Regressionsmodell – hier zur Erklärung der „*Wahrgenommenen Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche*“ (zu erklärende Variable) – die Prädiktoren, die sich als signifikante Einflussvariable gezeigt haben, in drei Blöcken einbezogen. In den ersten Block wurden auch hier entsprechend des aktuellen Forschungsstands die beiden Prädiktoren „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner

Vorgesetzten ist gut“ (Item), sowie die „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ (Skala) aufgenommen.¹⁰¹¹ Im weiteren Sinn wird auch die Informiertheit durch Leitfäden und durch die eigene Vorbereitung auf das Gespräch als Einflussfaktor für die wahrgenommene Nützlichkeit in zahlreichen Untersuchungen diskutiert und in einige Studien kann dieser Einfluss auch gezeigt werden. Dieser Prädiktor wird daher in Block 2 aufgenommen. In Block 3 fließen wiederum diejenigen Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation ein, die sich ergänzend zu den Hypothesen als einflussreich in beiden Befragungen gezeigt haben.

Block 1 *‘Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten’* (Item 5.1),
sowie Skala *‘Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’*.

Block 2 wurde der *Index Informiertheit* (Skala 5 Items)

Block 3 signifikante *Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation*:

- Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 *‘Kollegiale Zusammenarbeit’*-(AZ 1) – 3 Items
- Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 *‘Arbeitsinhalte und Perspektiven’* (AZ 2) - 7 Items
- Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 *‘Unternehmen/ Organisation’* (AZ 3)- 3 Items
- Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 *‘Partizipation’* (AZ 4) - 1 Item.

Daraus ergeben sich für die beiden Befragungen in der hierarchischen Regression folgende Modelle.

¹⁰¹¹ Die Skala verfügt über ein Set an Variablen, das Anerkennung, Respekt, Vertrauen und Integrität des Vorgesetzten widerspiegeln, vgl. Kapitel III.4 Abschnitt *‘Einrichtung von Indizes und Skalen’*.

Regressionsmodell Befragung 1 (B1)

Tabelle 134

Modellzusammenfassung ^d										
Modell (Block)	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfe hler des Schätzers	Statistikwerte ändern					Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	
1	,698 ^a	,487	,469	,9147	,487	27,071	2	57	,000	
2	,763 ^b	,582	,560	,8331	,095	12,715	1	56	,001	
3	,802 ^c	,643	,595	,7994	,061	2,204	4	52	,081	2,111

a. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1]

d. Abhängige Variable: Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden (MAG mit dem jetzigen Vorgesetzten: ja) [B1]

Tabelle 135

ANOVA ^a						
Modell (Block)		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	45,296	2	22,648	27,071	,000 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	47,687	57	,837		
	Gesamt	92,983	59			
2	Regression	54,120	3	18,040	25,995	,000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	38,863	56	,694		
	Gesamt	92,983	59			
3	Regression	59,754	7	8,536	13,358	,000 ^d
	Nicht standardisierte Residuen	33,229	52	,639		
	Gesamt	92,983	59			

a. Abhängige Variable: Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden (MAG mit dem jetzigen Vorgesetzten: ja) [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]

d. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1]

Im hierarchischen Regressionsmodell zeigt sich auch hier, dass - wiederum entsprechend der Ergebnisse aus den Hypothesen - der größte Einfluss auf die Wahrgenommene Nützlichkeit von bereits geführten Mitarbeitergesprächen von der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und den Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten ausgeht. Die Varianz der wahrgenommenen Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen wird durch diese beiden Prädiktoren zu 48,7% aufgeklärt. Die „Informiertheit“ klärt immerhin noch weitere 9,5% der Varianz auf, die Variablen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation nur noch weitere 6,1%.

Die Durbin-Watson-Statistik mit einem Wert von 2,111 lässt auch hier darauf schließen, dass eine Autokorrelation der Fehlerwerte ausgeschlossen werden kann.¹⁰¹² Die VIF-Werte in der Koeffizientenstatistik befinden sich weitgehend um einen Wert von 2,5 (min. 1,005, und max. 3,192) womit auch hier Multikollinearität ausgeschlossen werden kann.¹⁰¹³ In der ANOVA zeigen sich alle 3 Modelle sehr signifikant.

Die beiden letzteren Blöcke sprechen allerdings nur für eine schwache bis mittlere Varianzaufklärung.¹⁰¹⁴ Die jeweils signifikanten Korrelationen und die Signifikanz der ANOVA für alle 3 Modelle sprechen zwar für deren Aufnahme, jedoch ergibt sich für den zusätzlichen Beitrag der Varianzaufklärung der `Variablen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation` keine signifikante Änderung des Bestimmtheitsmaßes R^2 mehr (Signifikanz-Änderung in F).

Damit ist es rechnerisch - allein für die Befragung 1 betrachtet - naheliegend, das zweite Modell anzunehmen, mit diesem werden unter Einbeziehung der Prädiktoren `Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten` und `Informiertheit` insgesamt 58,2% bzw. 56% (korrigiertes R^2) der Varianz aufgeklärt. In der Gesamtbetrachtung beider Befragungen ließe sich jedoch unter Berücksichtigung der Ergebnisse der B2 sowie der gegebenen Signifikanz des Einflusses der Variablen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation ggf. auch von der dritten gegebenen Modellvariante ausgehen.

Vergleichsmodell schrittweise Regression: Auch bezogen auf die Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche zeigt sich, dass in der schrittweisen Regression mit den gleichen Prädiktoren das Item 5.1 „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten ist gut“ zugunsten der Skala „Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ eliminiert wird. Im hierarchischen Modell ist ersichtlich, dass die Prädiktoren aus Block 1 sich nicht addieren. Demnach geht der größte Einfluss auch in diesem Modell von den „Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ (Skala) aus.

¹⁰¹² vgl. Fußnote 1008.

¹⁰¹³ vgl. Fußnote 1009.

¹⁰¹⁴ vgl. Fußnote 1006.

Regressionsmodell Befragung 2 (B2)

Tabelle 136

Modellzusammenfassung ^d										
Modell (Block)	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfe hler des Schätzers	Statistikwerte ändern					Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	
1	,675 ^a	,456	,444	,9900	,456	37,753	2	90	,000	
2	,695 ^b	,484	,466	,9701	,027	4,732	1	89	,032	
3	,764 ^c	,584	,549	,8914	,100	5,098	4	85	,001	1,584

a. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

d. Abhängige Variable: Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden (MAG mit dem jetzigen Vorgesetzten: ja) [B2]

Tabelle 137

ANOVA ^a						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	73,998	2	36,999	37,753	,000 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	88,202	90	,980		
	Gesamt	162,200	92			
2	Regression	78,451	3	26,150	27,790	,000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	83,749	89	,941		
	Gesamt	162,200	92			
3	Regression	94,656	7	13,522	17,017	,000 ^d
	Nicht standardisierte Residuen	67,544	85	,795		
	Gesamt	162,200	92			

a. Abhängige Variable: Das/die MAG habe ich als weiterbringend empfunden (MAG mit dem jetzigen Vorgesetzten: ja) [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]

d. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

Es zeigt sich auch hier, dass - wiederum entsprechend der Ergebnisse aus den Hypothesen - der größte Einfluss auf die Wahrgenommene Nützlichkeit von bereits geführten Mitarbeitergesprächen von der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und den Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten ausgeht – mit einem Beitrag zur Aufklärung der Varianz von 45,6%. Die „Informiertheit“ hat in der Befragung 2 offensichtlich einen deutlich geringeren Einfluss, sie trägt in der B2 lediglich 2,7% zur Aufklärung der Varianz bei. Immerhin weitere 10% können die Variablen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

aufklären. Die Signifikanzen in der ANOVA und die jeweilige Änderung der Signifikanz in F sprechen in der B2 - trotz des schwachen Prädiktors 'Informiertheit' - für die Aufnahme aller Prädiktoren. Mit diesem Modell können dann insgesamt 58,4% bzw. 54,9% (korrigiertes R^2) der Varianz der „Wahrgenommenen Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen“ aufgeklärt werden.

Die Durbin-Watson-Statistik mit einem Wert von 1,584 befindet sich nach wie vor in einem akzeptablen Bereich für den Ausschluss einer Autokorrelation der Fehlerwerte.¹⁰¹⁵ Die VIF-Werte in der Koeffizientenstatistik befinden mit Werten zwischen 1,035 und 3,957 wiederum in einem Bereich, der Multikollinearität ausschließen lässt.¹⁰¹⁶ In der ANOVA zeigen sich alle 3 Modelle, die die Prädiktoren sukzessive einbeziehen, sehr signifikant.

Vergleichsmodell schrittweise Regression: Auch in der zweiten Befragung (B2) zeigt sich bezogen auf die Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche, dass in der schrittweisen Regression das Item „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten ist gut“ wiederum zugunsten der Skala „Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ auspartialisiert wird und mit einem vergleichbaren Aufklärungsanteil alleinig einfließt. Damit geht der nennenswerte Einfluss für Block 1 von den Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten aus.

Interpretation

Für das Modell 1A, in welchem im Sinne der wahrgenommenen Nützlichkeit eines Mitarbeitergesprächs ausschließlich das Item „Ich habe das Mitarbeitergespräch als weiterbringend empfunden“ einbezogen wurde, ergeben sich vergleichbare Einflussfaktoren wie im Modell 1.

Wesentlich ist, dass auch hier der größte Einfluss von den „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ (Skala) ausgeht, die gemeinsam mit dem Item „Die Zusammenarbeit mit dem/ der Vorgesetzten ist gut“ in Block 1 genommen wurde, in einer vergleichsweise gerechneten schrittweisen Regression jedoch das Item überschattet. Der Einfluss der Zusammenarbeit in diesem Modell ist zwar etwas geringer und es ergibt sich auch insgesamt eine etwas geringere Modellgüte – diese ist jedoch nach wie vor sehr hoch. Einschränkend kann dennoch angemerkt werden, dass die in die Skala „Erfahrungen in der

¹⁰¹⁵ vgl. Fußnote 1008.

¹⁰¹⁶ vgl. Fußnote 1009.

Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ aufgenommenen Faktoren wie Anerkennung und Respekt, „Gehört-Werden“ i.S. von „Voice“, Vertrauen, Wohlwollen, Integrität und Rückhalt, sich etwas weniger auf die wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen auswirken, als auf die Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch insgesamt. Dies scheint auch naheliegend, da für die Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen zusätzlich auch andere Faktoren relevant sind, wie bspw. eine gute Lösungs- und Aufgabenorientierung, die nicht in die Skala eingeflossen sind.

Konstatiert werden muss dennoch, dass die gemessenen Einflussfaktoren aus der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten für sich gesehen - sowie einschließlich der Informiertheit und der Rahmenfaktoren der Arbeitssituation - auch insgesamt von nennenswertem Einfluss auf die wahrgenommene Nützlichkeit sind - mit der Einschränkung, dass es interessant sein könnte, den Einfluss weiterer - in dieser Untersuchung nicht berücksichtigter - Faktoren perspektivisch in künftigen weiterführenden Untersuchungen zur Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen ergänzend hinzuzunehmen.

Ergänzend ist interessant, dass der Index „Informiertheit“ in einer vergleichenden schrittweisen Regression in beiden Befragungen so Eingang findet, dass er jeweils sehr signifikant ist und zur Modellverbesserung beiträgt. Für die Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation ergeben sich leicht verschiedene Ergebnisse: In der Befragung 1 sind die „Partizipation“ und die „Arbeitsbelastung“ modellrelevant, in der Befragung 2 die „Partizipation“ und die „Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation“. Eine geringe Abweichung zeigt sich demnach nur bei den Subskalen, was sehr gut begründbar scheint. Interessant ist, dass die „Partizipation“ gleichermaßen in beide Modelle einfließt und die Modelle sich insgesamt auch in der schrittweisen Regression für beide Befragungen durchaus vergleichbar zeigen.

Modell 2 – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen

Prädiktoren für Modell 2 - AV Skala „Einstellungen zum Mitarbeitergespräch“

Prädiktoren aus den Hypothesen

Prädiktor *INDEX 'Informiertheit'*

→ *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala)*

- H6.1 B1 Die Korrelation ist mit ,016 auf dem 5% Niveau signifikant. R²: Dieser Prädiktor klärt in der Regression mit nur dieser Einflussgröße **3,6% der Varianz** auf.
- H6.1 B2 Die Korrelation ist in der B2 mit ,008 sogar auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R²: **4,4% der Varianz** werden durch diesen Prädiktor in der Einzelbetrachtung aufgeklärt.

Prädiktor *'Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten'* (Item 5.1)

→ *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala)*

- H8.1 B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). - R²: **9,9% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- H8.1 B2 Die Korrelation ist auch in der B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R²: **9,3% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor *'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten'* (Skala)

→ *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala)*

- H9.1 B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). - R²: **13,8% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

- H9.1 B2 Die Korrelation ist auch in B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **10,6% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor *‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’* (Skala)

→ *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala)*

- H10.1 B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). - R^2 : **15,5% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- H10.1 B2 Die Hypothese ist auch in B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **13,8% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktoren aus den Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

In den ergänzenden Hypothesen 10.4a) bis 10.4e) wurden aufgrund der statistischen Bedeutung der Korrelationen mit der *‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’* mittels der eingerichteten Subskalen einzelne Aspekte der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation überprüft (vgl. Kapitel I.3, Abschnitt *‘Einrichtung von Indizes und Skalen’*) *Skala 3 (a) - Ergänzung: Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’*, sowie Kapitel III *‘Ergänzende Analyse der Korrelationen mit den Subskalen (H10.4 bis H10.6):*

Weitere Differenzierungen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’). Die H10.4e) zeigte nur Befragungen 2 (B2) einen signifikanten Zusammenhang mit den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, daher wird die *‘Arbeitsbelastung’* (Subskala AZ 5) zunächst nicht als möglicher Prädiktor einbezogen.

Prädiktor *‘Subskala Kollegiale Zusammenarbeit - 3 Items’* (Subskala AZ 1)

→ *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala)*

- H10.4 a) B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). - R^2 : **13% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

- H10.4 a) B2 Die Hypothese ist auch in B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **14,7% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor *‘Subskala Arbeitsinhalte und Perspektiven’* -7 Items (Subskala AZ 2)

→ *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala)*

- H10.4 b) B1 Die Korrelation ist mit ,009 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). - R^2 : **4,3% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- H10.4 b) B2 Die Hypothese ist auch in B2 mit ,037 signifikant (5% Niveau). R^2 : **2,4% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor *‘Zufriedenheit mit dem Unternehmen/der Organisation’* - 3 Items (Subskala AZ 3)

→ *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala)*

- H10.4 c) B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). - R^2 : **14% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- H10.4 c) B2 Die Hypothese ist auch in B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **11,1% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor *‘Partizipation’* („Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden“) (Sub-Item AZ 4)

→ *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen (Skala)*

- H10.4 d) B1 Die Korrelation ist mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). - R^2 : **21,9% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- H10.4 d) B2 Die Hypothese ist auch in B2 mit ,000 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **18,0% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Da sich nur in einer der beiden Untersuchungen ein signifikanter Zusammenhang zwischen der 'Arbeitsbelastung' und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen ergibt (B2, signifikant mit ,23; R^2 .03), wird die Subskala AZ 5 in der hierarchischen Regression nicht als Prädiktor in die Modell-Erstellung einbezogen.

Erstellung Modell 2 – Regression hierarchisch

Entsprechend der Ausführungen zu Beginn des Abschnitts 'IV.1' wurden zur Erstellung eines Modells zur Erklärung der „Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen“ ebenso ausschließlich diejenigen Variablen berücksichtigt, die sich bereits in den Hypothesenprüfungen als signifikante Einflussfaktoren gezeigt haben. Da der Einfluss der Beziehung zur Führungskraft auch für die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* bereits gezeigt werden konnte (Alberternst & Moser 2007)¹⁰¹⁷ erfolgte auch hier die Aufnahme zunächst in den ersten Block. Die Aufnahme erfolgte wiederum in folgenden thematisch ausgerichteten Blöcken.

In **Block 1** wurden auch für das Modell 2 die beiden Variablen als Prädiktoren einbezogen, die eine Aussage über die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten treffen,

- 'Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten' (Item 5.1), sowie die
- Skala 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten' - 4 Items.

In **Block 2** wurden die signifikanten *Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation* aufgenommen, dies sind

- Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit'-(AZ 1) – 3 Items
- Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' (AZ 2) - 7 Items
- Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen/ Organisation' (AZ 3)- 3 Items
- Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' (AZ 4) - 1 Item.

In **Block 3** wurde der *Index Informiertheit* (Skala 5 Items) aufgenommen.

In der hierarchischen Regression ergeben sich daraus für die beiden Befragungen B1 und B2 folgende Modelle.

¹⁰¹⁷ In der Untersuchung von Alberternst & Moser, 2007, wurde der Einfluss des Vertrauens zum Vorgesetzten auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen untersucht, vgl. ebd. sowie zusammenfassend in [Teil 1](#).

Regressionsmodell Befragung 1 (B1)

Tabelle 138

Modellzusammenfassung ^d										
Modell (Block)	Statistikwerte ändern									
	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfe hler des Schätzers	Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
1	,374 ^a	,140	,125	,78474	,140	9,124	2	112	,000	
2	,516 ^b	,266	,225	,73842	,126	4,623	4	108	,002	
3	,544 ^c	,296	,249	,72669	,030	4,514	1	107	,036	1,959

a. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]

d. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]

Tabelle 139

ANOVA ^a						
Modell (Block)		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	11,237	2	5,618	9,124	,000 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	68,971	112	,616		
	Gesamt	80,208	114			
2	Regression	21,320	6	3,553	6,517	,000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	58,888	108	,545		
	Gesamt	80,208	114			
3	Regression	23,704	7	3,386	6,412	,000 ^d
	Nicht standardisierte Residuen	56,504	107	,528		
	Gesamt	80,208	114			

a. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1]

d. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B1], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]

Nach sukzessiver Einbeziehung der definierten Blöcke zeigt sich in der ANOVA, dass alle rechnerischen Modelle der Regression signifikant sind. Der größte Einfluss auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen geht mit ca. 14% von den beiden Prädiktoren der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten aus. Mit in etwa 12,6% Varianzaufklärung können die Prädiktoren der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation in das Modell einfließen, der Index

Informiertheit klärt lediglich weitere 3% der Varianz auf und ist daher ein nur schwacher Prädiktor. Insgesamt klärt das Modell bei Einbeziehung aller drei Blöcke 29,6% bzw. 24,9% (korrigiertes R^2) der Varianz der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen, was als Modell mittlerer bis guter Anpassungsgüte gelten kann.¹⁰¹⁸

Die Durbin-Watson-Statistik zeigt mit einem Wert von 1,959, dass es keine Hinweise auf Autokorrelation gibt. Die VIF-Werte in der Koeffizientenstatistik bewegen sich zwischen 1,350 und 3,188, womit es auch hier keine Hinweise auf Multikollinearität gibt.¹⁰¹⁹

Das Modell ist statistisch sehr signifikant und kann auch als begründet aufgefasst werden.¹⁰²⁰

In einer vergleichenden schrittweisen Regression zeigt sich dennoch, dass die Prädiktoren der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten durch den Einfluss zweier Subskalen der Arbeitszufriedenheit überlagert werden. Da sich diese beiden Subskalen auch in der zweiten Befragung in einem Vergleich ergeben, wird nach der Darstellung der Ergebnisse zur Befragung 2 auf die vergleichende schrittweise Regression näher eingegangen.

¹⁰¹⁸ Ein Betrag von IR^2 von $> .26$ spricht für eine hohe / starke Varianzaufklärung, vgl. Hemmerich, 2022, Kapitel: Multiple Lineare Regression: Modellanpassung bestimmen [→ Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd. Edition). Hillsdale N.J.: L. Erlbaum Associates, 412ff].

¹⁰¹⁹ Zur Durbin-Watson-Statistik und zu VIF vgl. Fußnoten 1008 und 1009.

¹⁰²⁰ In der Interpretation wird auf diesen Punkt noch einmal weiter eingegangen.

Regressionsmodell Befragung 2 (B2)

Tabelle 140

Modellzusammenfassung ^d										
Modell (Block)	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfe hler des Schätzers	Statistikwerte ändern					Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	
1	,331 ^a	,110	,095	,8266	,110	7,586	2	123	,001	
2	,500 ^b	,250	,212	,7714	,140	5,554	4	119	,000	
3	,519 ^c	,270	,226	,7644	,020	3,199	1	118	,076	2,083

a. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]

d. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]

Tabelle 141

ANOVA ^a						
Modell (Block)		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	10,365	2	5,183	7,586	,001 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	84,034	123	,683		
	Gesamt	94,399	125			
2	Regression	23,586	6	3,931	6,606	,000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	70,813	119	,595		
	Gesamt	94,399	125			
3	Regression	25,455	7	3,636	6,224	,000 ^d
	Nicht standardisierte Residuen	68,944	118	,584		
	Gesamt	94,399	125			

a. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

d. Einflussvariablen: (Konstante), Die Zusammenarbeit mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut [B2], Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 2 'Arbeitsinhalte und Perspektiven' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B2]

In der Befragung 2 zeigt sich in der hierarchischen Regression, dass der größte Einfluss auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen nicht mehr von den beiden Prädiktoren der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten ausgeht. In der oben betrachteten Befragung 1 lagen die beiden ersten Blöcke (Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und Zufriedenheit mit der Arbeitssituation) mit 14% und 12,6% Beitrag zur Erklärung der Varianz der Variablen „Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen“ bereits nah beieinander. In der Befragung 2 tragen

nun mit 14% die Variablen aus den Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation den größten Anteil an der Aufklärung der zu erklärenden Variablen bei, dicht gefolgt von den Prädiktoren für die Zusammenarbeit mit dem/ der Vorgesetzten mit 11%. Auch hier trägt der INDEX Informiertheit mit 2% nur einen sehr schwachen Beitrag zur Aufklärung bei. Der Index Informiertheit bleibt auch hier trotz des schwachen Einflusses signifikant, im Unterschied zu den Ergebnissen der Befragung 1 ergibt sich jedoch aufgrund der nicht mehr signifikanten Änderung in F keine zusätzliche signifikante Änderung des Bestimmtheitsmaßes R^2 . Es handelt sich demnach um einen schwachen signifikanten Einflussfaktor, der im Gesamtmodell unter Berücksichtigung der weiteren Einflussfaktoren jedoch keine bedeutsame Rolle mehr spielt.

Die Durbin-Watson-Statistik zeigt mit einem Wert von 2,083, dass es keine Hinweise auf Autokorrelation gibt. Die VIF-Werte in der Koeffizientenstatistik bewegen sich zwischen 1,373 und 3,922, womit es auch hier keine Hinweise auf Multikollinearität gibt.¹⁰²¹

Damit wäre rein rechnerisch das Modell nach dem zweiten Schritt mit einer Gesamtaufklärung der Varianz von 25% bzw. 21,2% (korrigiertes R^2) anzunehmen. Bei Einbeziehung aller drei Blöcke ergäbe sich ein Modell, das 27% bzw. 22,6% (korrigiertes R^2) der Varianz der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen aufklärt. Da die Informiertheit sich jedoch bereits in der Befragung 1 mit nur 3% nur als schwacher Prädiktor zeigte, muss davon ausgegangen werden, dass dieser Einfluss nur noch wenig zum Modell beiträgt. Das Modell ohne die Informiertheit kann mit einer Varianzaufklärung von 21,2% jedoch immer noch als solide gelten.

Dennoch zeigt sich in einer vergleichenden schrittweisen Regression, dass die Effekte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten in *beiden* Befragungen (B1 und B2) zugunsten des Einflusses zweier Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation eliminiert werden. Dies sind in beiden Befragungen die Subskala 'Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation' und das Sub-Item 'Partizipation'. Die Ergebnisse der schrittweisen Regression werden daher im Folgenden näher betrachtet.

Erstellung Modell 2 – Vergleichende schrittweise Regression

Für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen haben sich für die beiden Befragungen B1 und B2 in der hierarchischen Regression zwei leicht unterschiedliche Modelle gezeigt. In der

¹⁰²¹Zur Durbin-Watson-Statistik und zu VIF vgl. Fußnoten 1008 und 1009.

Befragung 1 dominieren als Einflussfaktor noch die „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“, in der Befragung 2 verschiebt sich das Verhältnis jedoch bereits leicht zugunsten der Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation. Da die jeweils vergleichend gerechnete schrittweise Regression gezeigt hat, dass in beiden Befragungen der Einfluss der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten durch zwei Subskalen der Arbeitszufriedenheit auspartialisiert werden, wird das Ergebnis hier ebenso dargestellt und in die Gesamtbetrachtung einbezogen.

Diejenigen Variablen, die in den Hypothesenprüfungen einen signifikanten Einfluss zeigten, wurden in die schrittweise Regression aufgenommen. Dabei wurden die Subskalen der `Zufriedenheit mit der Arbeitssituation` vollständig berücksichtigt, da in der B1 alle Subskalen einen signifikanten oder sehr signifikanten Einfluss aufwiesen.¹⁰²² In der schrittweisen Regression werden mittels Partialkorrelation im Verfahren schließlich diejenigen Werte aller Variablen eliminiert, die gemeinsame Werte mit einer weiteren unabhängigen Variablen haben, welche gemeinsam in einer Korrelation mit der Zielvariablen stehen. Ermittelt wird, ob sich mit den verbleibenden Werten nach wie vor eine Korrelation mit der Zielvariablen zeigt.

Für die Befragungen 1 und 2 (B1, B2) flossen folgende Variable in die schrittweise Regression ein.

- B1./B2.F5.1 „Die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten ist gut“
- B1./B2.F5. Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ - 4 Items
- B1./B2.F5. Subskala AZ 1 „Kollegiale Zusammenarbeit“ - 3 Items
- B1./B2.F5. Subskala AZ 2 „Arbeitsinhalte und Perspektiven“ - 7 Items
- B1./B2.F5. Subskala AZ 3 „Zufriedenheit mit den Bedingungen in Unternehmen/ Organisation“ - 3 Items
- B1./B2.F5. Subskala AZ 4 „Partizipation“ 1 Item
- B1./B2.F5. Subskala AZ 5 „Arbeitsbelastung“
- B1./B2.F4. INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN

¹⁰²² Die Aufnahme der Subskala AZ 5 `Arbeitsbelastung` erfolgte hier für beide Befragungen, da diese in der B2 einen signifikanten Einfluss hatte, um die gleichen Faktoren in beide Auswertungen einzuschließen.

Regressionsmodell - schrittweise - Befragung 1 (B1)

Tabelle 142

Modellzusammenfassung ^d										
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Statistikwerte ändern				Sig. Änderung in F	Durbin-Watson-Statistik
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2		
1	,468 ^a	,219	,212	,74445	,219	31,725	1	113	,000	
2	,502 ^b	,252	,239	,73169	,033	4,977	1	112	,028	
3	,530 ^c	,281	,262	,72065	,029	4,457	1	111	,037	1,941

a. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]

c. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1]

d. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]

Tabelle 143

ANOVA ^a						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	17,582	1	17,582	31,725	,000 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	62,626	113	,554		
	Gesamt	80,208	114			
2	Regression	20,246	2	10,123	18,909	,000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	59,961	112	,535		
	Gesamt	80,208	114			
3	Regression	22,561	3	7,520	14,481	,000 ^d
	Nicht standardisierte Residuen	57,647	111	,519		
	Gesamt	80,208	114			

a. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1]

c. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1]

d. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1], INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN [B1], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B1]

In der schrittweisen Regression zeigt sich für die Befragung 1 klar das Sub-Item „Partizipation“ als größter Einflussfaktor auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen mit einer Varianzaufklärung von 21,9%. Zweitgrößter Einflussfaktor ist die „Informiertheit“ mit einem schwachen Einfluss von 3,3%, gefolgt von der „Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation“ mit einem ebenso schwachen Einfluss von 2,9%. Alle weiteren Prädiktoren wurden nicht aufgenommen. Die aufgenommenen Prädiktoren zeigen sich jedoch jeweils als sehr signifikante Einflussfaktoren und tragen jeweils signifikant auch zur Verbesserung des Modells bei. Bei Annahme des Modells ergibt sich eine Modellgüte von 28,1% bzw. 26,2% (korrigiertes R^2).

Mit dem Wert von 1,941 in der Durbin-Watson-Statistik kann Autokorrelation ausgeschlossen werden. Hinweise auf Multikollinearität sind erst ab einem Wert von <10 für den

Varianzinflationsfaktor (VIF) gegeben, mit Werten zwischen 1,000 und 1,286 in der Koeffizienten-Statistik kann Multikollinearität ebenso ausgeschlossen werden.

Regressionsmodell - schrittweise - Befragung 2 (B2)

Tabelle 144

Modellzusammenfassung ^c										
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Statistikwerte ändern					Durbin-Watson-Statistik
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	
1	,424 ^a	,180	,173	,7903	,180	27,131	1	124	,000	
2	,466 ^b	,217	,204	,7751	,038	5,905	1	123	,017	2,142

a. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2]

c. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]

Tabelle 145

ANOVA ^a						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	16,947	1	16,947	27,131	,000 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	77,453	124	,625		
	Gesamt	94,399	125			
2	Regression	20,495	2	10,247	17,055	,000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	73,905	123	,601		
	Gesamt	94,399	125			

a. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

c. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 3 'Unternehmen / Organisation' [B2]

Das Sub-Item „Partizipation“ zeigt sich auch in der zweiten Befragung als einflussreichster Prädiktor mit einem Wert für die Varianzaufklärung von 18%. Im Gegensatz zur Befragung 1 findet der Index „Informiertheit“ keinen Eingang in das Modell, weiterer Einflussfaktor ist jedoch - vergleichbar mit Befragung 1 - mit einem relativ schwachen Beitrag von 3,8% die Zufriedenheitsdimension „Bedingungen in Unternehmen/Organisation“. Bei Annahme des Modells ergibt sich eine Modellgüte von 21,7% bzw. 20,4% (korrigiertes R^2).

Die Durbin-Watson-Statistik weist einen Wert von 2,142 auf, womit Autokorrelation auch hier ausgeschlossen werden kann. Hinweise auf Multikollinearität sind mit VIF-Werten von 1,000 und 1,149 ebenso nicht gegeben.

Interpretation

Insgesamt zeigen sich für die *‘Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen’* in beiden Befragungen die gleichen Einflussfaktoren recht einheitlich. In der hierarchischen Regression sind zunächst diejenigen Einflussfaktoren am stärksten, die sich auch für die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen zeigen, jedoch mit einem deutlichen Unterschied hinsichtlich der Einflussgröße: Insbesondere der Einfluss der Variablen in Block 1 - *‘Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’* (Item) und *‘Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’* (Skala) - zeigt sich deutlich geringer und liegt im Gesamtblick beider Befragungen gleichauf mit den Prädiktoren der „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“, die einen signifikanten Einfluss mittlerer Güte zeigen.

In einer weiteren Analyse mittels einer schrittweisen Regression, in der die Subskalen der „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ einzeln hineingenommen wurden, wird offensichtlich, dass die Zufriedenheitsdimension „Partizipation“ den Einfluss der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Item/Skala) zumindest rein rechnerisch überlagert und letzterer in beiden Befragungen eliminiert wird. Interessant ist zum einen, dass die „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ im Hinblick auf die *‘Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen’* bereits im hierarchischen Modell eine deutlich größere Rolle spielt als zuvor, und zum anderen, dass das Partizipations-Item im schrittweisen Modell in beiden Befragungen auch alle anderen Dimensionen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation dominiert. Daneben kommt der „Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation“ in beiden Befragungen noch ein

kleinerer Aufklärungswert zu. In der Befragung 1 fließt im Modell mit einem ebenso geringen Einfluss noch die „Informiertheit“ (Index) ein.

Damit zeigen sich die `Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen` weitaus unabhängiger von der Frage der Zusammenarbeit oder den Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten, auch wenn diese beiden Prädikatoren für sich gesehen - ohne die Berücksichtigung der gemeinsamen Effekte mit der „Partizipation“ - einen sehr signifikanten Einfluss haben. Dies scheint auch naheliegend zu sein, so ist bei der (positiven) Wahrnehmung von Mitarbeitergesprächen oder der Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen der Einfluss der Beziehung zum/zur Vorgesetzten sehr viel enger mit dem Gespräch selbst verbunden, als bei den allgemeineren Fragen, ob Mitarbeitergespräche geeignet sind, bestimmte Inhalte zu besprechen oder bestimmte Ziele zu erfüllen. Dies könnte darauf rückschließen lassen, dass die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen tatsächlich stark von den Möglichkeiten, die mit einem solchen Gespräch verbunden werden, beeinflusst werden – den Mitsprachemöglichkeiten, die sich über eine Partizipation ergeben, und den Möglichkeiten, die sich aufgrund der Bedingungen im Unternehmen oder der Organisation ergeben.

Einschränkend ist anzumerken, dass der Prädikator „Partizipation“ in dieser Untersuchung, die vornehmlich auf Fragen zu Zielen und Inhalten von Mitarbeitergesprächen konzipiert war, nur mit einem Item repräsentiert wird. Ergänzend ist jedoch auch wesentlich, dass die gemeinsamen Werte der `Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten` und der `Partizipation` nicht von ungefähr kommen: So ist es doch sehr naheliegend, dass gerade „Partizipation“ und die Möglichkeiten „mitzureden“ stark über die Führungskraft vermittelt wird. Insofern könnte die überschneidungsfreie Messung von organisationalen Rahmenbedingungen einschließlich der gegebenen Partizipationsmöglichkeiten und des Führungsverhaltens Gegenstand weiterer Forschungen sein.

Eindeutig und sehr interessant ist jedenfalls, dass die Informiertheit einen nur geringeren Einfluss auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen hat. Die Rahmenbedingungen, in denen ein solches Gespräch stattfindet, beeinflussen die Einstellungen damit offensichtlich stärker, als das Wissen über das Instrument an sich.

Die Ergebnisse können insgesamt den nach bisherigen Forschungen zu Mitarbeitergesprächen gegebenen Trend eines großen Einflusses der Partizipationsmöglichkeiten und eines Einflusses der Führungskraft auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bestätigen.

Modell 3 – Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung

Prädiktoren für Modell 3 - AV Skala „Einstellungen zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung“

Prädiktoren aus den Hypothesen

Der Index 'Informiertheit' (H6.2 und H6.3) hatte in der Korrelationsanalyse keinen Einfluss auf die Skala 'Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung' oder das Item 7.2. Da sich keine signifikanten Zusammenhänge ergeben, wird der Index Informiertheit nicht bei den Prädiktoren einbezogen.

Das Item 5.1 (H8.2) 'Die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten ist gut' zeigte nur in der Befragung 2 einen signifikanten Zusammenhang mit den Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung (signifikant mit ,013; R^2 ,04), nicht jedoch in der Befragung 1. Daher fließt dieses Item von nur geringem Einfluss ebenso nicht als Prädiktor in die Modell-Erstellung ein. Die „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ (Skala) zeigen jedoch in beiden Untersuchungen einen signifikanten (B1) bzw. sehr signifikanten (B2) Einfluss.

Prädiktor „*Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten*“ (Skala)

→ *Einstellungen zu einer formalisierten / standardisierten Leistungsrückmeldung (Skala)*

- H9.2 B1 Die Korrelation ist mit ,040 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).

R^2 : **2,6% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

- H9.2 B2 Die Korrelation ist in B2 mit ,005 sogar auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **5,3% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

→ *„Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“ (Item 7.2) (nachrichtlich)*

- H9.3 B1 Die Korrelation ist mit ,047 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).

R²: **2,5% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

- H9.3 B2 Die Korrelation ist mit ,017 auch in Befragung 2 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant). R²: **3,8% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor *‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’* (Skala)

→ *Einstellungen zu einer formalisierten / standardisierten Leistungsrückmeldung (Skala)*

- H10.2 B1 Die Korrelation ist mit ,015 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).

R²: **3,7% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

- H10.2 B2 Die Hypothese ist in B2 mit ,009 sogar auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R²: **4,4% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

→ *„Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“ (Item 7.2) (nachrichtlich)*

- H10.3 B1 Die Korrelation ist mit ,050 auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant).

R²: **2,2% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

- H10.3 B2 Die Hypothese ist mit ,100 in der Befragung 2 nicht signifikant.

R²: **1,3% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktoren aus den Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

Für die zu erklärende Variable *‘Einstellungen zu einer formalisierten/standardisierten Leistungsrückmeldung’* wurde gleichermaßen in den ergänzenden Hypothesen, 10.5 a) bis 10.5 e) die Korrelationen mit der *‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’* mittels der eingerichteten Subskalen auf den Einfluss *einzelner Aspekte* der *‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’* überprüft (vgl. Kapitel 1.3, Abschnitt *‘Einrichtung von Indizes und*

Skalen`/`Skala 3 (a) - Ergänzung: Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation`*, sowie Kapitel III *`Ergänzende Analyse der Korrelationen mit den Subskalen (H10.4 bis H10.6): Weitere Differenzierungen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation`*). Die Hypothesen H10.5b) und H10.5e) zeigten in beiden Befragungen B1 und B2 keine signifikanten Zusammenhänge, daher werden die bereits verworfenen Einflussfaktoren *`Arbeitsinhalte und Perspektiven`* und *`Arbeitsbelastung`* nicht als mögliche Prädiktoren einbezogen. Die *`Zufriedenheit mit dem Unternehmen/der Organisation` (H10.5 c) zeigte nur in Befragung 2 einen signifikanten Zusammenhang ($,018$; $R^2 ,035$ für die B2) mit geringerem Einfluss und wird daher ebenso nicht als Prädiktor einbezogen.

Nachrichtlich werden bei den einflussreichen Variablen jeweils auch die Ergebnisse für die Korrelationen zwischen der Subskala und dem Item 7.2 *„Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“* dargestellt (H10.6 d) und H10.6 e), die Hypothesen H10.6 a) bis c) waren nicht signifikant). Ein Modell wird lediglich für die Skala *„Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung“* erstellt werden. Unter den Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation fließen nach Auswertung der bisherigen Ergebnisse demnach die beiden Subskalen *„Kollegiale Zusammenarbeit“* und *„Partizipation“* als Prädiktoren ein.

Prädiktor *`Subskala Kollegiale Zusammenarbeit`* - 3 Items` (Subskala AZ1)

→ *Einstellungen zu einer formalisierten / standardisierten Leistungsrückmeldung (Skala)*

- H10.5 a) B1 Die Korrelation ist mit $,024$ auf dem 5% Niveau signifikant (signifikant). - R^2 : **3,1% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- H10.5 a) B2 Die Hypothese ist auch in B2 mit $,010$ auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **4,3% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Prädiktor *`Partizipation`* („Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden“) (Sub-Item AZ 4)

→ *Einstellungen zu einer formalisierten / standardisierten Leistungsrückmeldung (Skala)*

- H10.5 d) B1 Die Korrelation ist mit ,003 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). - R^2 : **6,3% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- H10.5 d) B2 Die Hypothese ist auch in B2 mit ,001 auf dem 1% Niveau signifikant (sehr signifikant). R^2 : **8,0% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

→ „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien... zu einer gerechteren Beurteilung führen können“ (Item 7.2) (nachrichtlich)

- H10.6 d) B1 Die Korrelation ist mit ,018 auf dem 5% Niveau signifikant. - R^2 : **3,8% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.
- H10.6 d) B2 Die Hypothese ist auch in B2 mit ,021 auf dem 5% Niveau signifikant. R^2 : **3,5% der Varianz** werden in der Einzelbetrachtung durch diesen Prädiktor aufgeklärt.

Erstellung Modell 3 – Regression hierarchisch

Auch zur Erstellung des Modells zur Erklärung der Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung wurde entsprechend den Ausführungen zu Beginn des Kapitels IV.1 ausschließlich diejenigen Variablen berücksichtigt, die sich bereits in den Hypothesenprüfungen als signifikante Einflussfaktoren gezeigt haben. Die Aufnahme erfolgte in folgenden thematisch ausgerichteten Blöcken.

In **Block 1** wurden für das Modell 3 Variable als Prädiktor einbezogen, die eine Aussage über die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten trifft, signifikant war hier in beiden Untersuchungen nur die

- Skala 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten' - 4 Items.

In **Block 2** wurden die signifikanten *Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation* aufgenommen, dies waren die

- Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit'-(AZ 1) – 3 Items, sowie das
- Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' (AZ 4) - 1 Item.

Damit fließen in das Modell von vorne herein nur wenige Prädiktoren ein, die überdies bereits in der Einzelbetrachtung nur einen schwächeren Einfluss auf die zu erklärende Variable haben. Die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten hat sich jedoch bereits in früheren Untersuchungen (bspw. Woschée, 2012) als einflussreich gezeigt, daher wurde für die Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ in den ersten Block hineingenommen.

Regressionsmodell Befragung 1 (B1)

Tabelle 146

Modellzusammenfassung										
Modell (Block)	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standard fehler des Schätzers	Statistikwerte ändern				Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2		
1	,161 ^a	,026	,017	,97174	,026	3,026	1	113	,085	
2	,258 ^b	,067	,041	,95979	,041	2,415	2	111	,094	2,097

a. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1], *
Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension
4 'Partizipation' [B1]

c. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]

Tabelle 147

ANOVA ^a						
Modell (Block)		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	2,857	1	2,857	3,026	,085 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	106,703	113	,944		
	Gesamt	109,560	114			
2	Regression	7,307	3	2,436	2,644	,053 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	102,253	111	,921		
	Gesamt	109,560	114			

a. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B1],

* Subskala / Zufriedenheitsdimension 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B1], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B1]

In der Modellzusammenfassung zeigt sich für die Befragung 1, dass sich das vorgeschlagene Modell unter Einbeziehung der in der Vorab-Prüfung signifikanten Einflussfaktoren nicht als signifikant zeigt.

Interessant ist, dass sich in einer vergleichsweise gerechneten schrittweisen Regression ausschließlich das Sub-Item „Partizipation“ als modellrelevant herauskristallisiert, alle anderen Variablen werden rechnerisch auspartialisiert. Auf dieses Ergebnis wird im Abschnitt zu einer vergleichenden schrittweisen Regression für Modell 3 und in der Interpretation noch näher eingegangen.

Regressionsmodell Befragung 2 (B2)

Tabelle 148

Modellzusammenfassung										
Modell (Block)	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standard- fehler des Schätzers	Änderung in R- Quadrat	Statistikwerte ändern			Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
						Änderung in F	df1	df2		
1	,231 a	,053	,045	1,0176	,053	6,628	1	118	,011	
2	,292 b	,085	,062	1,0088	,032	2,032	2	116	,136	2,091

a. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], *
Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item /
Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

c. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]

Tabelle 149

ANOVA ^a						
Modell (Block)		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	6,863	1	6,863	6,628	,011 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	122,184	118	1,035		
	Gesamt	129,047	119			
2	Regression	10,998	3	3,666	3,603	,016 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	118,049	116	1,018		
	Gesamt	129,047	119			

a. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2]

c. Einflussvariablen: (Konstante), Skala Erfahrungen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten [B2], * Subskala / Zufriedenheitsdimension 1 'Kollegiale Zusammenarbeit' [B2], * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

Im Gegensatz zur Befragung 1 zeigt sich die Modellrechnung in der hierarchischen Regression für die Befragung 2 im ersten Schritt signifikant mit dem schwachen Einflussfaktor „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“, der im Modell mit in etwa 5,3% zur Aufklärung der Varianz der Zielvariablen beiträgt. Die Hinzuziehung der Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation muss aufgrund der nicht mehr gegebenen Signifikanzänderung in F abgelehnt werden, da der geringe Einfluss von 3% keinen bedeutsamen zusätzlichen Aufklärungswert im Gesamtmodell mehr hätte – auch wenn entsprechend dem Ergebnis in der ANOVA auch dieser Einflussfaktor signifikant ist.

Das Modell bietet unter dessen Annahme unter Einbeziehung des ersten Blocks ('Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten') mit einem R^2 von 0,53 nach Cohen (1988)¹⁰²³ eine schwache Erklärung für die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen, insgesamt werden damit 5,3% der Varianz in den Antworten erklärt.¹⁰²⁴ Mit einer Durbin-

¹⁰²³ → Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd. Edition). Hillsdale N.J.: L. Erlbaum Associates, 412ff, vgl. Fußnote 1006.

¹⁰²⁴ vgl. Fußnoten 1006 und 1023.

Watson-Statistik von 2,091 und einem VIF von 1,00 (für das Modell mit Block 1) können Autokorrelation und Multikollinearität verneint werden.

Vergleichende schrittweise Regression: Anzumerken ist, dass auch für die Befragung 2 in einer vergleichenden schrittweisen Regression alle Einflussfaktoren mit Ausnahme des Sub-Items „Partizipation“ auspartialisiert werden. Ferner liegt der Erklärungswert in einer Regression allein mit dem Sub-Item „Partizipation“ für die B2 bereits bei 8%, demnach kämen selbst bei Annahme des zweiten Modells (mit beiden Blöcken) durch die beiden anderen Prädikatoren lediglich 0,5% hinzu.

Erstellung Modell 3 – Vergleichende schrittweise Regression

Aufgrund der nur wenig einheitlichen Ergebnisse für die Befragungen 1 und 2 im Hinblick auf die Einflussfaktoren zu den Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung werden in diesem Abschnitt die Ergebnisse einer schrittweisen Regression dargestellt und ausgewertet. In der hierarchischen Regression wurden die Blöcke nach theoretischen Gesichtspunkten ausgewählt. Dabei spielten für die Aufnahme der Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ in den ersten Block auch frühere Untersuchungen eine Rolle, die den Zusammenhang zwischen der Beziehung zur Führungskraft und Leistungsbeurteilungen zeigten (bspw. Woschée, 2012).

In die schrittweise Regression wurden nun alle Variablen, die in den Hypothesenprüfungen einen signifikanten Einfluss zeigten, gleichermaßen hineingenommen, ebenso wie die Subskalen der „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“, die insgesamt einen bedeutsamen Einfluss zeigte.¹⁰²⁵ Dabei werden in der schrittweisen Regression mittels Partialkorrelation diejenigen Variablen eliminiert, deren Einfluss auf die Zielvariable ausschließlich gemeinsam mit einer anderen Einflussvariablen vorliegt.

Für die Befragungen 1 und 2 (B1, B2) flossen damit jeweils folgende Variable in die schrittweise Regression ein.

- B1./B2.F5.1 „Die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten ist gut“
- B1./B2.F5. Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ - 4 Items
- B1./B2.F5. Subskala AZ 1 „Kollegiale Zusammenarbeit“ - 3 Items

¹⁰²⁵ Die Aufnahme der nicht signifikanten Subskalen wäre verzichtbar gewesen, wurde aufgrund der in den beiden Befragungen unterschiedlichen Ergebnisse jedoch so vorgenommen, so dass in B1 und B2 die gleichen Faktoren einfließen.

- B1./B2.F5. Subskala AZ 2 „Arbeitsinhalte und Perspektiven“ - 7 Items
- B1./B2.F5. Subskala AZ 3 „Zufriedenheit mit den Bedingungen in Unternehmen/ Organisation“ - 3 Items
- B1./B2.F5. Subskala AZ 4 „Partizipation“ 1 Item
- B1./B2.F5. Subskala AZ 5 „Arbeitsbelastung“

Regressionsmodell - schrittweise - Befragung 1 (B1)

Tabelle 150

Modellzusammenfassung ^b										
Modell	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfe hler des Schätzers	Statistikwerte ändern				Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2		
1	,250 ^a	,063	,054	,95329	,063	7,558	1	113	,007	2,040

a. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 `Partizipation´ [B1]

b. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]

Tabelle 151

ANOVA ^a						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	6,869	1	6,869	7,558	,007 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	102,691	113	,909		
	Gesamt	109,560	114			

a. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B1]

b. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 `Partizipation´ [B1]

In der schrittweisen Regression zeigt sich das Item „Partizipation“ als einziger Einflussfaktor, mit einem relativ schwachen Einfluss von 6,3%. Mit einer Durbin-Watson-Statistik von 2,040 und einem VIF von 1,00 können Autokorrelation und Multikollinearität verneint werden.

Regressionsmodell - schrittweise - Befragung 2 (B2)

Tabelle 152

Modellzusammenfassung ^b										
Modell	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfe hler des Schätzers	Statistikwerte ändern				Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2		
1	,283 ^a	,080	,072	1,0031	,080	10,241	1	118	,002	2,054

a. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

b. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]

Tabelle 153

ANOVA ^a						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	10,306	1	10,306	10,241	,002 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	118,741	118	1,006		
	Gesamt	129,047	119			

a. Abhängige Variable: Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung [B2]

b. Einflussvariablen: (Konstante), * Sub-Item / Zufriedenheitsdimension 4 'Partizipation' [B2]

Ebenso zeigt sich in der Befragung 2, dass der Einflussfaktor „Partizipation“ letztlich als einziger Einflussfaktor im Modell bestehen bleibt, alle anderen Einflüsse werden in der schrittweisen Regression auspartialisiert. Mit einer Varianzaufklärung von 8% befindet sich die „Partizipation“ zwar noch im Bereich der schwächeren Einflüsse, das Modell zeigt sich jedoch ebenso signifikant.

Auch hier können mit einer Durbin-Watson-Statistik von 2,054 und einem VIF von 1,00 können Autokorrelation und Multikollinearität ausgeschlossen werden.

Interessant ist an dieser Stelle, dass auch die in der hierarchischen Regression bedeutendste Größe „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ in der schrittweisen Regression eliminiert wird. Zur Frage, wie dies zu erklären ist, wird in der Interpretation näher eingegangen.

Interpretation

Die Ergebnisse der hierarchischen Regression haben sich nicht ganz eindeutig gezeigt: Zum einen brachte die hierarchische Regression für die Befragung 1 kein Ergebnis, in Befragung 2 hingegen zeigten sich die „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ zumindest mit einem schwachen Einfluss als modellrelevant. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich Einflüsse, die tatsächlich etwas allgemeiner von Bedeutung sind, tendenziell wiederholen.

Die in der Auswertung für alle Modelle parallel gerechnete vergleichende schrittweise Regression zeigte jedoch interessanterweise für beide Befragungen einheitlich, dass der Einflussfaktor „Partizipation“ auch hier alle anderen Einflussfaktoren überlagert. Daher wurde die schrittweise Regression für das Modell 3 - ‘Einflüsse auf die Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung’ in die Darstellung aufgenommen. Die Partizipation zeigt zwar in beiden Befragungen nur einen relativ schwachen Einfluss (6,3% und 8%), dieser ist jedoch jeweils sehr signifikant und daher nicht vernachlässigbar.

Dass sich in Befragung 2 die Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ als modellrelevanter Einflussfaktor zeigt, dieser jedoch in der schrittweisen Regression zugunsten der Partizipation auspartialisiert wird, ist kein Widerspruch. Es lässt sich auch hier davon ausgehen, dass ein großer Anteil der Partizipationsmöglichkeiten in Unternehmen und Organisationen durch den/die Vorgesetzte/n vermittelt werden, die ja häufig Anliegen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufnehmen und weitergeben und diese ggf. auch an höherer Stelle oder in Gremien einbringen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass in Organisationen, in denen nicht bereits ohnehin klar geregelte Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeiter/innen vorliegen, Führungskräfte beim Thema Partizipation maßgeblich sind. In der schrittweisen Regression werden die gemeinsamen Werte der Skala „Erfahrungen in der Zusammenarbeit“ und „Partizipation“ eliminiert und die darüber hinaus gehenden Werte jedes Prädiktors mit der Zielvariablen verglichen. Damit zeigt sich, dass - unabhängig von der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten - eine

Korrelation zwischen der „Partizipation“ und den „Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung“ besteht, die größer ist, als der Zusammenhang zwischen der Zusammenarbeit und den Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung.

Die Partizipation ist - wie im theoretischen Teil [\[Teil 1\]](#) dargestellt wurde - ein wesentlicher Faktor, der sich bereits in zahlreichen Untersuchungen als positiver Einflussfaktor auf verschiedene Aspekte in Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungsgesprächen gezeigt hat, wie bspw. die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen, die wahrgenommene Fairness, wahrgenommene Nützlichkeit sowie die Motivation, sich zu verbessern ([Cawley et al., 1998; u.w.](#)).

Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass die Partizipation in dieser Untersuchung ursprünglich nur als einzelnes Item aufgenommen wurde und daher nicht die Vielschichtigkeit von Partizipation in seinen Facetten widerspiegelt. Dennoch ist das Ergebnis gerade vor dem Hintergrund bereits zahlreicher bisheriger Untersuchungen zum Thema interessant.

Zusammenfassung, Interpretation und Ausblick

Das in der freien Wirtschaft längst seit Jahrzehnten etablierte *Mitarbeitergespräch* ist für den öffentlichen Dienst oder gar für Hochschulen und Universitäten erst Anfang des neuen Jahrtausends näher ins Blickfeld geraten und gehört auch heute noch zu den Instrumenten, die nur zögerlich oder auch gar nicht angenommen werden, auch wenn es 'offiziell' auch im öffentlichen Dienst in vielen Einrichtungen mit jeweils organisationsspezifischen Konzeptionen bereits eingeführt wurde. Daraus ergeben sich immer wieder Fragestellungen zur Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen: Wie steht es eigentlich um die Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen? Werden Mitarbeitergespräche als weiterbringend und nützlich wahrgenommen? Welche Einstellungen haben die beteiligten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zu Mitarbeitergesprächen? Welche Ziele können Mitarbeitergespräche aus Sicht der Beteiligten überhaupt erfüllen? Und welche Faktoren beeinflussen die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, deren wahrgenommene Nützlichkeit, und die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen?

In Teil 1 ist nach einer theoretischen Einordnung des Instruments *Mitarbeitergespräche* und deren Verbündeten 'Leistungsbeurteilungen', 'Feedback' und 'Zielvereinbarungen', die bisherige empirische Forschung rund um diese Themen näher in den Blick genommen worden.

In Teil 2 sind die Befunde aus zwei Befragungen zum Thema *Mitarbeitergespräche* und zu einer *Leistungsrückmeldung* mit standardisierten Leistungskriterien an einer renommierten Forschungsuniversität zunächst deskriptiv dargestellt und im Anschluss mittels statistischer Verfahren auch auf Zusammenhangshypothesen untersucht worden, die sich im Lichte der Fragestellungen und an die bisherige Forschung anschließend ergeben haben.¹⁰²⁶

Die theoretische Betrachtung des Instruments *Mitarbeitergespräche* in Teil 1 hat gezeigt, dass sich das in der vorliegenden Analyse betrachtete institutionalisierte Mitarbeitergespräch im engeren Sinne auf ein in der Regel jährlich geführtes Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in bezieht, welches weitgehend national und international vergleichbare Ziele und Inhalte aufweist. Dennoch umfasst das 'appraisal interview'¹⁰²⁷ im englischsprachigen Raum, ebenso wie das 'Mitarbeitergespräch' in Unternehmen der freien Wirtschaft, dabei

¹⁰²⁶ Die Thematik 'Zielvereinbarungen' findet ausschließlich in den deskriptiven Teil Eingang, da in der Konzeption 'Mitarbeitergespräche' an der untersuchten Universität keine Zielvereinbarungen eingeführt wurden.

¹⁰²⁷ Daneben sind auch 'annual employee interview' und 'performance appraisal interview' gängig.

weitgehend auch Gesprächsteile zur Beurteilung oder Leistungsbeurteilung des/der Mitarbeiters/in sowie Zielvereinbarungen, während im öffentlichen Dienst, darunter auch an Universitäten und Hochschulen, durchaus auch Konzeptionen vorliegen, die ein Mitarbeitergespräch ohne Leistungsbeurteilung oder Zielvereinbarungen vorsehen. Ein Feedback für den/die Mitarbeiter/in oder auch ein gegenseitiges Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, sowie Gespräche über Ziele im Arbeitsgebiet sind neben der Besprechung von Kommunikation und Weiterbildung jedoch auch hier zumeist integrative Bestandteile des Gesprächs.

Im Streifzug durch die Historie der bisherigen empirischen Forschung - ebenso in Teil 1 - hat sich gezeigt, dass die Forschungen zu den Themen Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, Feedback und Zielvereinbarungen aus den vorgenannten konzeptionellen Gründen stark miteinander verwoben sind. So können in den zahlreichen über Jahrzehnte reichenden verschiedenen Forschungsstudien Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungsgespräche nicht immer klar voneinander getrennt werden, da die Verbindung von Mitarbeitergesprächen mit dem Gespräch über die Beurteilung in vielen Branchen üblich und untrennbar miteinander verbunden ist. Einige Untersuchungen aus öffentlichen Einrichtungen und Universitäten im deutschsprachigen Raum, in denen Mitarbeitergespräche nicht mit Leistungsbeurteilungen verbunden sind, sind an dieser Stelle eher die Ausnahme. Dennoch lassen sich aus den vielfältigen empirischen Untersuchungen mit unterschiedlichen Blickwinkeln auch sehr interessante Ergebnisse herauskristallisieren.

Zusammenfassend aus dem **Review zum Forschungsstand (Teil 1)** werden diese interessanten Ergebnisse der bisherigen Forschung hier in einem Überblick vorab noch einmal in verschiedenen Abschnitten dargestellt, bevor die Ergebnisse der Untersuchung dargelegt werden.

Die **Akzeptanz** von Mitarbeitergesprächen ist dabei vornehmlich im deutschsprachigen Raum Thema von Forschungsarbeiten, darunter insbesondere die **Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen** (u.a. [König & Rehling 2006](#), [Alberternst & Moser 2007](#), [Leipold 2011](#)). International stehen in der jahrzehntelangen Forschung um Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungsgespräche insbesondere die **Einflussfaktoren** auf verschiedene 'Outcomes' des Mitarbeitergesprächs im Fokus, insbesondere die Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen und auf deren wahrgenommene Nützlichkeit, sowie teilweise auch auf die nachfolgende Motivation und Leistungsbereitschaft.

Am deutlichsten zeigt sich in der langjährigen empirischen Forschung zum Mitarbeitergespräch und zu Leistungsbeurteilungen, dass neben *Gesprächsfaktoren*, die letztlich zu einem nicht unbeachtlichen Teil unter die anderen Kategorien subsumiert werden können, die Faktoren *‘Informiertheit’*, die *‘Beziehung zur Führungskraft’*, sowie die *‘Partizipation’* wesentliche Faktoren sind, die auf den *‘Output’* von Mitarbeitergesprächen Einfluss haben.

Aus dem Review zur bisherigen Forschung zunächst zur **Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen** und zur **Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch**.

Die *Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen* lässt sich unter zahlreichen Gesichtspunkten sehen und wurde in der bisherigen Forschung auch anhand sehr verschiedener Aspekte untersucht. König & Rehling (2006) sowie Leipold (2011) untersuchten dazu unter anderem die *Teilnahme an freiwilligen Mitarbeitergesprächen* in niedersächsischen Behörden (König & Rehling, 2006) und an einer Universität in Rheinland-Pfalz (Leipold, 2011). Die Ergebnisse scheinen für die freiwillige Teilnahme sehr unterschiedlich, so ermittelten König und Rehling für drei Landesbehörden zwar eine Teilnahme von jeweils um die 90%, jedoch mit der Einschränkung, dass in diesen Landesbehörden auch ein Controlling zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen erfolgte. Für die untersuchten Städte, Landkreise und eine weitere Landbehörde lagen die Teilnahmequoten hingegen nur bei ca. 28 bis 77%.¹⁰²⁸ An der bei Leipold (2011) untersuchten Universität in Rheinland-Pfalz, in der ebenso Mitarbeitergespräche auf freiwilliger Basis eingeführt wurden, geben lediglich 47,7% der Führungskräfte an, Gespräche geführt zu haben, und nur 18,4% der Mitarbeiter/innen, dass mit ihnen ein Mitarbeitergespräch geführt wurde.¹⁰²⁹

Auch die Frage danach, ob die *Einführung von Mitarbeitergesprächen positiv* gesehen wird fällt sehr unterschiedlich aus. In der Untersuchung von König & Rehling (2006) stehen vor den ersten Gesprächen nur 49% der Führungskräfte und 33% der Mitarbeiter/innen *‘Mitarbeitergesprächen’ positiv* oder *‘eher positiv’* gegenüber, nach den ersten Gesprächen zeichnet sich ein günstigeres Bild, bei dem sich 80% der Führungskräfte und 55% der Mitarbeiter/innen im Bereich einer positiven Einstellung zu Mitarbeitergesprächen

¹⁰²⁸ vgl. König & Rehling, 2006, 41ff. Die Einführungszeitpunkte waren in den untersuchten Einrichtungen unterschiedlich, ebenso zeigt eine weitere Untersuchung ebd., dass aufgrund dessen eine unterschiedliche Anzahl an Mitarbeitergesprächen in den verschiedenen niedersächsischen Behörden geführt wurde. Insgesamt zeigt sich ein differenziertes Bild, das darauf schließen lässt, dass zahlreiche Umstände diese Zahlen beeinflussen.

¹⁰²⁹ vgl. Leipold, 2011, 13. Näheres dazu vgl. Teil I, II.2, Abschnitt *‘Teilnahme an freiwilligen Mitarbeitergesprächen’*.

wiederfindet.¹⁰³⁰ An der bei Alberternst (2001) untersuchten Universität in Bayern sind es immerhin 67% der kleinen Gruppe von Befragten, die die Einführung von Mitarbeitergesprächen als 'notwendig und sinnvoll' bezeichnen, und Leipold (2011) kann für die untersuchte Universität in Rheinland-Pfalz Zustimmungsergebnisse von 51,4% der Mitarbeiter/innen ermitteln, die dem Mitarbeitergespräch positiv gegenüberstehen.¹⁰³¹ Diese Ergebnisse scheinen bei einer Gesamtbetrachtung recht günstig, jedoch keineswegs überaus günstig für das Mitarbeitergespräch auszufallen.

Die *Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen* scheint hingegen deutlich besser auszufallen. In einer dazu vorgenommenen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsanalyse ermitteln König & Rehling (2006) auf einer Skala von 1 bis 5 insgesamt positive Mittelwerte zwischen in etwa 1,3 und 2,4 für verschiedene Aspekte bereits geführter Gespräche wie Atmosphäre, Ablauf und Themen, ebenso wie für deren Wichtigkeit.¹⁰³² Auch mit den Gesprächspartner/innen waren in der Untersuchung bei König & Rehling (2006) in verschiedenen Behörden in Niedersachsen die meisten in den Interviews befragten Personen zufrieden, unter den Führungskräften 88,1% (90,5% einschl. „bedingt ja“), unter den Mitarbeiter/innen 67,3% (73,7% einschl. der Antwort „bedingt ja“).¹⁰³³ Alberternst (2001) kann in ihrer Untersuchung von Mitarbeitergesprächen an der 'FAU' - Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg bezogen auf bereits geführte Mitarbeitergespräche ermitteln, dass an der Universität immerhin 75% von 69 Befragten „generell mit dem Mitarbeitergespräch zufrieden“ sind.¹⁰³⁴

Dass Gesprächsfaktoren ebenso eine nicht unbeachtliche Rolle in Mitarbeitergesprächen spielen, scheint fast selbstverständlich, so sind u.a. die wahrgenommene Qualität der Kommunikation und das gegenseitige Verständnis signifikante Prädikatoren für die wahrgenommene Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen (Downs, 1990). Für Mitarbeitergespräche ebenso wie für Leistungsbeurteilungsgespräche konnte vielfach auch gezeigt werden, dass sachlich-aufgabenbezogene Gesprächsinhalte sich den Forschungen zufolge positiv auf die Motivation auswirken, während hingegen sich Gesprächsinhalte, die sich auf Persönlichkeitsfaktoren des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin beziehen, ungünstig auf die

¹⁰³⁰ vgl. König & Rehling, 2006, 53f

¹⁰³¹ vgl. Leipold, 2011, 10f

¹⁰³² vgl. König & Rehling, 2006, 45ff.

¹⁰³³ vgl. König & Rehling, 2006, 61f. Untersucht wurden Gesprächserfahrungen in der Vergangenheit unter n=110 Mitarbeiter/innen und n=42 Führungskräften.

¹⁰³⁴ vgl. Alberternst, 2001, 189; vgl. Abschnitt '*Nutzen und Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen*'.

Motivation und Leistungsbereitschaft und die Zufriedenheit auswirken (Burke, Weitzel & Weir, 1978, Anderson & Barnett, 1987; sowie in der Feedbackforschung u.a. Kluger & DeNisi, 1996; DeNisi & Kluger, 2000; Alder, 2007). Dies scheint fast naheliegend, so befinden sich Persönlichkeitsfaktoren doch häufig weit weg von einem konstruktiven Blick auf die Möglichkeiten, die sich für zielorientierte Fortschritte in Arbeitsgebieten für die Zukunft bieten. Ebenso ist interessant, dass sich eine unterstützende und konstruktive Haltung des Vorgesetzten im Gespräch, die Möglichkeit der Partizipation, die Klärung und Lösung aufgabenbezogener Probleme, sowie die Vereinbarung künftiger Ziele positiv auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch und auch auf die Leistungsbereitschaft auswirken (Anderson & Barnett, 1987; Burke, Weitzel & Weir, 1978). Viele der untersuchten Gesprächsfaktoren finden in wissenschaftlichen Untersuchungen jedoch vorwiegend in anderen Konstrukten Eingang, wie insbesondere der 'Beziehung zur Führungskraft', die in der Regel auch Aspekte des Verhaltens der Führungskraft einbezieht und mittlerweile einen großen Teil des Untersuchungsfelds einnimmt, oder in Arbeiten, die die Thematik 'Partizipation' fokussieren. Auf diese Aspekte wird im Anschluss an die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen noch näher eingegangen.

Aus dem Review zur bisherigen Forschung zusammenfassend zu den ***Einstellungen zu - und der Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen.***

In den wenigen Feldstudien, die zu den *Einstellungen und zur Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen* vorliegen, ergibt sich dementsprechend ein nur mäßig positives Bild. Zwar konstatieren sowohl König & Rehling (2006) für die weitfassende Untersuchung in öffentlichen Einrichtungen in Niedersachsen und auch Leipold (2011) für ihre Befragung an einer großen Universität in Rheinland-Pfalz insgesamt recht positive Ergebnisse, bei einem genaueren Blick bewegen sich die positiven Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen jedoch nicht in einem deutlich überdurchschnittlichen Bereich. So können in beiden Untersuchungen insbesondere nur für die positiven Auswirkungen auf die 'Kommunikation' Zustimmungswerte von deutlich über 50% gezeigt werden - hier stimmen in der Untersuchung von König & Rehling (2006) 60,5% der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Aussage zu, dass Mitarbeitergespräche sich positiv auf die Kommunikation auswirken,¹⁰³⁵ bei Leipold (2011) wird für die Auswirkungen auf die Verbesserung der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in und ebenso für die Auswirkungen auf die Motivation ein Mittelwert von in etwa 4,3 erzielt, was bei

¹⁰³⁵ zusammengefasst für die Frage „Das MAG wirkt sich positiv auf die Kommunikation aus“, „ja“ 54,6% und „bedingt ja“ 5,9%, vgl. König & Rehling, 73.

der bei Leipold verwendeten Skala von 1 bis 7 nur knapp über der mittleren Ausprägung von „4“ liegt.¹⁰³⁶ Ein wesentliches Argument in der Untersuchung bei König & Rehling ist an dieser Stelle jedoch, dass viele diese Aussage allein deshalb ablehnten, weil die Kommunikation bzw. die Zusammenarbeit ohnehin schon gut sei.¹⁰³⁷ Mit knapp 41% in den Interviews und 44,7 % in der schriftlichen Befragung einer Stadtverwaltung stimmt bei König & Rehling (2006) jedoch ein recht großer Teil der Mitarbeiter/innen auch der Aussage zu, das Mitarbeitergespräch habe „kaum einen praktischen Nutzen“.¹⁰³⁸

Ferner stimmen nur 44,1% der befragten Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Aussage zu, dass sich `Mitarbeitergespräche positiv auf die Motivation` auswirken, lediglich 42,8% der Aussage, `im Mitarbeitergespräch wichtige Informationen für die Arbeit` zu erhalten,¹⁰³⁹ und mit 52,7% gibt sogar die Mehrheit der Mitarbeiter/innen an, das Mitarbeitergespräch nütze ihnen bei der beruflichen Entwicklung `wenig`.¹⁰⁴⁰ Den `Nutzen für die eigene Arbeitssituation` schätzen ebenso bei Alberternst (2001) nur 41% der Befragten als positiv ein, jedoch gaben immerhin 57% an, dass sie „glauben, dass die gesamte Universität längerfristig von der Einführung von Mitarbeitergesprächen profitiert“. ¹⁰⁴¹ Bradley und Ashkanasy (2001) ziehen nach ihrer Interviewstudie in verschiedenen Behörden und Unternehmen in Australien ein insgesamt wenig günstiges Fazit für die wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen.¹⁰⁴² Mitarbeitergespräche in Organisationen haben den Autoren zufolge einen nur limitierten Nutzen und seien überdies durch die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen beeinflusst und daher wenig objektiv.¹⁰⁴³

Es wird deutlich, dass auch *Einflussfaktoren auf Mitarbeitergespräche* eine nicht unbeachtliche Rolle spielen, darunter der Einfluss der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, der in zahlreichen Studien bestätigt werden kann. Nun jedoch der der Reihe nach.

¹⁰³⁶ vgl. Leipold, 2011, 20.

¹⁰³⁷ vgl. König & Rehling, 2006, 73,76.

¹⁰³⁸ vgl. König & Rehling, 2006, 81 sowie Fußnote ebd.

¹⁰³⁹ vgl. König & Rehling, 2006, 73ff

¹⁰⁴⁰ Insgesamt stimmen der Frage `Das Mitarbeitergespräch nützt mir/bzw. den Mitarbeitern/innen bei der beruflichen Entwicklung wenig` 45,2% der Führungskräfte zu, davon 35,7% `ja` und 9,5% `bedingt ja`, sowie 52,7% der Mitarbeiter/innen, davon 50,9% `ja` und 1,8% `bedingt ja`, vgl. König & Rehling, 2006, 77ff.

¹⁰⁴¹ vgl. Alberternst, 2001, 189 (Kurzbericht).

¹⁰⁴² in der Untersuchung von Bradley und Ashkanasy (2001) in Australien enthält das MAG ein integriertes Leistungsbeurteilungsgespräch.

¹⁰⁴³ vgl. Bradley & Ashkanasy, 2001, 94. Näheres zur Untersuchung vgl. [Teil 1](#).

Aus dem Review zur bisherigen Forschung zusammenfassend zu den ***Einflussfaktoren auf Mitarbeiter- und Leistungsbeurteilungsgespräche***.

Ein nicht ganz unwesentlicher Aspekt bei den *Einflussfaktoren auf das Mitarbeitergespräch* ist, dass auch hier vielfach Mitarbeitergespräche mit integriertem Leistungsbeurteilungsgespräch untersucht wurden. Die drei nachfolgend dargestellten Einflussfaktoren, *‘Informiertheit und Vorbereitung’*, *‘Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in’* und *‘Partizipation’*, haben sich im Laufe der bisherigen Forschung sowohl für Mitarbeitergespräche *mit* Leistungsbeurteilungsgespräch, als auch für Mitarbeitergespräche *ohne* Leistungsbeurteilungsgespräch als Einflussfaktoren gezeigt, die einer näheren Betrachtung wert sind. Schließlich werden im Anschluss noch einige interessante Ergebnisse zusammengefasst, die sich ausschließlich auf Leistungsbeurteilungen beziehen.

Der ***Einflussfaktor Informiertheit und Vorbereitung*** hat in der bisherigen Forschung auf sehr unterschiedliche Weise Eingang gefunden.

Es scheint sich zunächst abzuzeichnen, dass *Informiertheit und Vorbereitung* einen nicht unerheblichen Einfluss auf verschiedene Outcome-Variablen von Mitarbeitergesprächen haben, so dokumentieren auch [Bradley und Ashkanasy \(2001\)](#), dass die Führungskräfte und Mitarbeiter sich vielfach zu wenig auf Mitarbeitergespräche vorbereiten und die Leitfäden nicht gelesen werden. Bereits zuvor konnten [Burke et al. \(1978\)](#) zeigen, dass sich Mitarbeiter/innen im Pflegedienst, die sich bereits zuvor aktiv vorbereitet hatten, sich aktiver beteiligen konnten und mehr Einfluss im Mitarbeitergespräch nahmen. Bei näherer Betrachtung zeigte sich dort auch, dass leistungstärkere Mitarbeiter/innen sich tendenziell mehr vorbereiteten und ebenso Mitarbeiter/innen, die die Auffassung hatten, dass ein Geben und Nehmen zwischen Organisation und Mitarbeitern besteht.¹⁰⁴⁴ Auch [Anderson & Barnett \(1987\)](#) können diese Befunde zum Thema Vorbereitung in einer weiteren Untersuchung replizieren.¹⁰⁴⁵ [Alberternst \(2003\)](#) kann die Hypothese, dass Mitarbeiter/innen, die sich mit dem Leitfaden auf das Gespräch vorbereitet haben, ihre Meinung stärker in das Gespräch einbringen, ebenso bestätigen, und zeigt auch, dass Mitarbeiter/innen, die sich mit dem Leitfaden vorbereitet haben, mit dem Gespräch zufriedener sind.¹⁰⁴⁶ Die Untersuchungsergebnisse bei [König & Rehling \(2006\)](#) zeigen ferner, dass Mitarbeiter/innen, die sich informiert und vorbereitet haben,

¹⁰⁴⁴ vgl. Burke, Weitzel & Weir 1978, 916f.

¹⁰⁴⁵ vgl. Anderson & Barnett, 1987, 24.

¹⁰⁴⁶ vgl. Alberternst, 2003, näheres vgl. ebd. 157ff, 168f, 176f.

sowohl vor, als auch nach den Mitarbeitergesprächen positivere Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen haben. Ebenso kann [Leipold \(2011\)](#) einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Einhaltung von Empfehlungen aus dem Leitfaden, einschließlich Vorbereitung und Teilnahme an Schulungen, und der Auffassung der Mitarbeiter/innen zeigen, dass wichtige Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs erfüllt werden, wie bspw. dass der eigene Standpunkt eingebracht werden konnte und über Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen wurde. Ebenso wurden bei Leipold die langfristigen positiven Wirkungen von Mitarbeitergesprächen signifikant günstiger bewertet, je mehr Empfehlungen aus dem Leitfaden eingehalten wurden.¹⁰⁴⁷ [Alberternst & Moser \(2007\)](#) untersuchten in ihrer Studie zur Akzeptanz der Einführung von Mitarbeitergesprächen (vor dem Gespräch) die Rolle der Qualität der Information zum Thema Mitarbeitergespräche und zeigen, dass die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch sehr signifikant mit der wahrgenommenen Informationsqualität zusammenhängen.¹⁰⁴⁸

Damit zeigen sich einige Hinweise darauf, dass *Information, Informiertheit und Vorbereitung* einen Einfluss sowohl auf die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch, als auch auf die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen sowie weitere Faktoren hat,¹⁰⁴⁹ allerdings in sehr verschiedenen Settings. Diese umfassen zu einem Teil die eigene Informationsbeschaffung, und zu einem Teil auch die Information über Schulungen oder den passiven Empfang von Informationen durch die Organisation.

Der Einfluss der *Informiertheit* wurde daher auch in diese Untersuchung aufgenommen.

Der am weitestgehend untersuchte **Einflussfaktor** auf Mitarbeitergespräche und deren Outputs in der bisherigen Forschung ist zweifelsohne die **Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in**.

Die Untersuchungen zu diesem Einfluss reichen bereits weit in die Historie. So konnte [Fletcher](#) bereits 1978 zeigen, dass die Häufigkeit der täglichen Kommunikation zwischen dem/der Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiter/in im Arbeitsalltag mit der Zufriedenheit mit der Arbeit und ebenso mit den Leistungen nach dem Mitarbeitergespräch korreliert ([Fletcher, 1978](#)). Eine

¹⁰⁴⁷ vgl. Leipold, 2011, 19f

¹⁰⁴⁸ vgl. Alberternst & Moser, 2007, 120, sowie Tabelle 121. Die Informationsqualität wurde ebd. gemessen anhand einer Skala mit sieben Items, die Gesichtspunkte wie Informationszeitpunkt, Glaubwürdigkeit und Informationsinhalt widerspiegeln. Damit handelt es sich in dieser Untersuchung – im Unterschied zu den vorgenannten – nicht nur um die aktive eigene Informationsbeschaffung, sondern auch um den passiven Empfang von Informationen.

¹⁰⁴⁹ Näheres vgl. [Teil 1](#).

viel zitierte Studie zu dieser Thematik ist auch die von [Nathan, Mohrman & Milliman \(1991\)](#), die u.a. zeigen können, dass sich signifikante Zusammenhänge zwischen der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in und der Zugrundelegung angemessener Evaluationskriterien für die Leistungen, der Möglichkeit der Partizipation des Mitarbeiters und der Besprechung von Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Mitarbeitergespräch zeigen ([Nathan, Mohrman & Milliman, 1991](#)). Ferner kann [Alberer \(2003\)](#) zeigen, dass sich das Vertrauen zum Vorgesetzten vor dem Mitarbeitergespräch positiv auf die wahrgenommene instrumentelle Meinungsäußerung (also auf die Partizipationsmöglichkeiten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, aus Mitarbeitersicht) auswirkt, ebenso können [Alberer & Moser \(2007\)](#) zeigen, dass sich das Vertrauen zum Vorgesetzten positiv auf die Einstellungen zum Mitarbeitergespräch auswirkt. [Meinecke et al. \(2017\)](#) können zeigen, dass sich das Vertrauen zum Vorgesetzten unabhängig von der objektiv gemessenen Partizipation im Mitarbeitergespräch positiv auf die wahrgenommene eigene Mitsprache (i.S. von 'voice') auswirkt. Eine empathische Kommunikation seitens der Führungskraft wirkt sich nach einer Untersuchung von [Meinecke und Kauffeld \(2019\)](#) zudem positiv auf die Änderungsbereitschaft von Mitarbeitern/innen aus.

Sehr deutlich zeigen sich die Auswirkungen der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung und des Führungsverhaltens auch in den Forschungen zum Thema Mitarbeiterbeurteilungsgespräche, *Leistungsbeurteilungen* und *Feedback*. Zahlreiche Forscher/innen konnten zeigen, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einen deutlichen und nicht zu unterschätzenden Einfluss auf Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungsgespräche und deren Wirkung bei Mitarbeitern auf Faktoren wie Motivation, Zufriedenheit und nachfolgende Leistung hat, und darüber hinaus auch auf die Leistungsbeurteilung selbst (u.a. [Nathan, Mohrman & Milliman, 1991](#); [Bradley & Ashkanasy, 2001](#); [Klimoski & London, 1974](#); [Gioia & Longenecker, 1994](#); [Woschée, 2012](#)). Letzteres - der Einfluss auf die Leistungsbeurteilung selbst - kann nicht unabhängig vom Beurteiler und der Organisationskultur gesehen werden, so können zahlreiche Forschungen zeigen, dass mikropolitische Erwägungen - im Sinne dessen, dass die eigenen Interessen des Beurteilers Leistungsbeurteilungen maßgeblich beeinflussen – je nach Organisationskultur und Werthaltungen des Beurteilers an der Tagesordnung sind ([Longenecker, Gioia & Sims; 1987](#), [Gioia & Longenecker, 1994](#); [Poon, 2004](#); zusammenfassende Darstellung weiterer Untersuchungen vgl. [Latham & Dello Russo, 2008](#)). Der Einfluss der Führungskraft scheint damit sowohl im Hinblick auf Mitarbeitergespräche, als auch im Hinblick auf Leistungsbeurteilungen maßgeblich, wobei

konstatiert werden muss, dass dabei auch die in Organisationen vorherrschenden Werthaltungen eine Rolle spielen.

In dieser Untersuchung wird als Einflussfaktor daher ebenso die Beziehung zur Führungskraft ganz allgemein, und zum anderen die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten (Skala) - gemessen an 4 Items, die das Vertrauen zum Vorgesetzten und das Verhalten der Führungskraft in einigen wesentlichen Dimensionen widerspiegelt – aufgenommen und mit verschiedenen Outcomes von Mitarbeitergesprächen und einer `Leistungsrückmeldung` korreliert.

Ein wesentlicher Aspekt in den bisherigen Forschungen zum Thema Mitarbeitergespräche ist auch der **Einflussfaktor der Partizipation**.

In der Forschung konnte gezeigt werden, dass sich verschiedene *Aspekte der Partizipation* im Sinne der Mitsprachemöglichkeiten im Mitarbeitergespräch positiv auf Motivation und Zufriedenheit, sowie wahrgenommene Nützlichkeit des Mitarbeitergesprächs, und häufig parallel auch auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft auswirken (u.a. Greller, 1978, Korsgaard & Roberson, 1995, Cawley, Keeping & Levy, 1998, Alberternst, 2003, weitere). Zu unterscheiden sind dabei insbesondere die *instrumentelle* und die *nicht-instrumentelle Mitsprache*, wobei sich erstere darauf bezieht, im Sinne einer echten Beteiligung vor Feststehen des Ergebnisses Einfluss nehmen zu können (*instrumental voice*), und zweite insbesondere das `Angehört-Werden` (*non-instrumental voice*) bezeichnet. Die instrumentelle Partizipation oder Mitsprache in Mitarbeitergesprächen ist an dieser Stelle letztlich jedoch auch damit verbunden, dass die tatsächliche Einflussnahme durch den/die Vorgesetzte/n auch ermöglicht werden muss. Interessanterweise kann in einigen Untersuchungen jedoch gezeigt werden, dass auch die nicht-instrumentelle Mitsprache im Sinne eines Angehört-Werdens signifikante Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen hat (Cawley et al. 1998, Korsgaard & Roberson, 1995).

Die Partizipation weist eine große Nähe zum Thema **Organisationale Gerechtigkeit** auf. In der *Organizational Justice* - Theorie und Forschung dominierte jahrzehntelang der Grundgedanke des `Gebens- und Nehmens` im Sinne austauschtheoretischer Ansätze auch im Hinblick auf Gerechtigkeit in Organisationen. In einer Meta-Analyse konnte gezeigt werden, dass austauschtheoretischen Aspekten tatsächlich eine bedeutende Rolle für die wahrgenommene Gerechtigkeit oder Fairness in Organisationen zukommt (Colquitt et. al, 2013). Dabei spielen Vertrauen, organisationales Commitment, wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft und die Organisation, und Fairness im längerfristigen

Geben und Nehmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine entscheidende medierende Rolle für die wahrgenommene Gerechtigkeit und das nachfolgende Verhalten, auch bezogen auf die Arbeitsleistung.¹⁰⁵⁰ Dabei wirkt sich die wahrgenommene Fairness entsprechend zahlreicher Studien auf Motivation, Leistungsbereitschaft, Leistung, Absentismus und Fluktuation aus.¹⁰⁵¹ Die partizipative Einbeziehung von Mitarbeitern im Sinne von Partizipation ist dabei ein wesentlicher Gesichtspunkt.

Auch für **Leistungsbeurteilungen** spielen die Themen Partizipation und organisationale Gerechtigkeit eine bedeutende Rolle. Harrington & Lee (2015) können zeigen, dass auch im Hinblick auf die Leistungsbeurteilung die 'Erfüllung psychologischer Verträge' - im Sinne der jeweiligen Überzeugungen über die Erfüllung gegenseitiger Verpflichtungen und Erwartungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen - und der wahrgenommenen Fairness wesentlich ist. So nehmen Mitarbeiter/innen, die das Gefühl haben, dass ein faires Geben- und Nehmen zwischen ihnen und ihrer Organisation sowie zwischen ihnen und ihrem Vorgesetzten besteht, Leistungsbeurteilungen als fairer wahr.¹⁰⁵² Ebenso wird in zahlreichen Untersuchungen die Partizipation bei der Leistungsbeurteilung, die Frage der Zugrundelegung angemessener Beurteilungskriterien ebenso wie die Partizipation bei der Aufstellung von Leistungskriterien thematisiert.¹⁰⁵³

Daher ist Möglichkeit der Partizipation ein ebenso interessanter Einflussfaktor auf die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, sowie auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und Leistungsrückmeldungen. Die Auswertung erfolgte daher auch im Hinblick auf die Möglichkeiten der Partizipation.

¹⁰⁵⁰ Colquitt et. al, 2013, haben in dieser Meta-Analyse über 493 unabhängige Stichproben untersucht, inwieweit austauschtheoretische Annahmen, die bereits jahrzehntelang einen Blickwinkel in der Gerechtigkeitsforschung darstellen, eine Rolle spielen, auch gegenüber in neuerer Zeit verstärkt fokussierten Blickwinkel 'affect' im Sinne emotionaler Einflussfaktoren. Es zeigte sich, dass die signifikanten Zusammenhänge zwischen Gerechtigkeit und sowohl Arbeitsleistung als auch Verhalten in der Organisation durch Indikatoren aus dem Bereich der 'Exchange-Theory', wie bspw. Vertrauen, organisationales Commitment, wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft und die Organisation, und die Fairness im längerfristigen Geben und Nehmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vermittelt werden; vgl. dazu auch Ausführungen zur Austauschtheorie (Exchange-Theory) und zur Equity-Theory im Kapitel 'Organisationale Gerechtigkeit & Fairness' in Teil 1.

¹⁰⁵¹ vgl. dazu zusammenfassend Cropanzano & Greenberg, 1997, sowie Colquitt, 2001.

¹⁰⁵² Harrington & Lee, 2015, Untersuchung anhand der Daten einer regelmäßigen Erhebung der U.S. Office of Personnel Management (OPM) mit Fragebögen von in etwa 442.550 Mitarbeitern/innen im öffentlichen Dienst. Näheres zur Untersuchung siehe Teil 1.

¹⁰⁵³ u.a. Nathan, Mohrman & Milliman, 1991 (Partizipation in MAG und Leistungsbeurteilung, angemessene Kriterien), Silverman & Wexley, 1984 (Partizipation bei der Aufstellung von Kriterien).

Ergänzend sind aus dem Review in Teil 1 auch die Ergebnisse aus der bisherigen Forschung zu den Themen **Leistungsbeurteilung**, **Ziele** und **leistungsorientierte Bezahlung (LoB)** zur Einordnung in ein Gesamtbild zum Thema nennenswert.

In den vorangegangenen Abschnitten ist bereits zusammengefasst dargestellt, dass sich die 'Informiertheit', die 'Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in' und auch die 'Partizipation' auch auf Mitarbeitergespräche *mit einer Leistungsbeurteilung*, bzw. auf *Leistungsbeurteilungsgespräche* auswirken, so wie auch auf die Zugrundelegung angemessener Evaluationskriterien und die Beurteilung selbst.

Einige weitere Details des Forschungsstands zum Thema **Leistungsbeurteilungen** aus Teil 1 sollen an dieser Stelle noch Eingang finden – diese stehen zwar nicht unmittelbar im Kontext der vorliegenden Untersuchung, sind jedoch für eine globalere Betrachtung der Ergebnisse von Interesse, besonders bezogen auf die Ergebnisse zu den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung.

Insbesondere besteht in weiten Teilen der Literatur zum Thema Leistungsbeurteilungen Einigkeit, dass die (externen) Einflussfaktoren auf Leistungsbeurteilungen so vielfältig sind, dass Leistungsbeurteilungen kaum oder teilweise gar nicht die tatsächliche Leistung des Mitarbeiters widerspiegelt (vgl. u.a. [Latham & Dello Russo, 2008](#), [Murphy, 2008](#)). Während Einfaktor-Modelle ausschließlich Messfehler berücksichtigen, legen Multifaktoren-Modelle und Mediierte Modelle dar, dass in Leistungsbeurteilungen systematisch überproportional viele Faktoren einfließen, die nicht leistungsrelevant sind, so dass der Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Beurteilung teilweise gering ausfällt. Zu diesen Einflussfaktoren zählen neben Beurteilungsskalen, die nur einen geringen Zusammenhang mit der Leistung aufweisen, auch kontextuelle und situationale Faktoren, die sowohl Leistung als auch Beurteilung beeinflussen, sowie Ziele von Leistungsbeurteilungssystemen in Organisationen, ebenso die Fähigkeiten von Beurteilern, wahrnehmungspsychologische Faktoren, und in *Mediierten Modellen* darüber hinaus mikropolitische Erwägungen von Beurteilern, die Beurteilungen mehr oder weniger bewusst im Hinblick auf eigene Interessen manipulieren - eine Vielzahl von Faktoren, die in der Summe schließlich stärker mit der Leistungsbeurteilung korrelieren, als die Leistungen selbst.¹⁰⁵⁴ ¹⁰⁵⁵ [Latham & Dello Russo \(2008\)](#) rekurren auf

¹⁰⁵⁴ vgl. [Murphy, 2008](#), 155ff,158; Eine gute Übersicht über die Einflussfaktoren bieten auch [Fleenor et al., 2010](#).

¹⁰⁵⁵ Zahlreiche wissenschaftliche Beiträge und Studien mit Titeln wie "Effects of performance appraisal politics (...)" ([Poon, 2004](#)), "The Influence of Organizational Politics on Performance Appraisal" ([Latham & Dello Russo, 2008](#)) oder „Conscious rating distortion in performance appraisal“ ([Spence & Keeping, 2011](#)), sowie zahlreiche weitere

zahlreiche Studien, nach denen Beurteilungen mehr die 'gesamten Voreingenommenheiten' des Beurteilers widerspiegeln, als die eigentlich zu beurteilenden Leistungen des Mitarbeiters, und ferner die Leistungsbeurteilungen von Frauen, Farbigen und Asiaten - auch nach Herausrechnung zahlreicher anderer Faktoren, wie Alter, Bildung, Betriebszugehörigkeit, Gehaltsstufe, Funktion etc. - schlechter ausfallen.¹⁰⁵⁶ Bommer et al. (1995) konnten in einer Metastudie bereits zeigen, dass sich - unter Herausrechnung quantitativer Faktoren in Leistungsbeurteilungen (bspw. Verkaufszahlen aus dem Bereich 'Sales') - so gut wie keine Übereinstimmungen zwischen den Leistungsbeurteilungen der Beurteiler und vergleichenden objektiven Leistungsmessungen zeigen lässt.

Zahlreiche Forscher/innen ziehen auf Basis dieser und weiterer Ergebnisse zur klassischen Leistungsbeurteilung daher eine relativ negative Bilanz für herkömmliche Leistungsbeurteilungen für die Vergangenheit und sehen einen starken Entwicklungs- und Reformierungsbedarf für die bisherigen Systeme oder reklamieren neue Formen des Leistungsmanagements für die Zukunft. Für eine Weiterentwicklung der klassischen Beurteilung, für in der Vergangenheit liegende Leistungen, haben u.a. Folger, Konovsky & Cropanzano bereits 1992 die seither viel zitierten Kriterien für angemessene Leistungsbeurteilungen vorgeschlagen, welche die Faktoren *angemessene Aufmerksamkeit und Information* ('adequate notice'), *faire Anhörung* ('fair hearing') und *klar nachvollziehbare Entscheidungen* ('judgements based on evidence') umfassen.¹⁰⁵⁷ Ebenso wird von vielen Forschern die Einrichtung einer Möglichkeit der Berufung für Mitarbeiter („appeal“) empfohlen, um Leistungsbeurteilungen faktenbasiert und unabhängig zu überprüfen und gegebenenfalls einer Korrektur zu unterziehen,¹⁰⁵⁸ was Latham & Dello Russo

zeugen davon, dass die mikropolitischen Einflüsse nicht nur einen unwesentlichen Anteil an letztlich wenig akkuraten Beurteilungen darstellen.

¹⁰⁵⁶ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 396.

¹⁰⁵⁷ Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992, 141f; vgl. Teil 1 Kapitel II.1 Abschnitt 'Organisationale Gerechtigkeit: Empirische Befunde und Bezug zu Mitarbeitergesprächen': 'Adequate notice' schließt dabei organisational implementierte und für Mitarbeiter/innen öffentliche objektive Kriterien und Standards ein, ebenso wie eine Systematik, die es Mitarbeitern ermöglicht, die Kriterien und deren Aufstellung zu hinterfragen. Auch eine zeitnahe Beurteilung ist Teil der 'adequate notice'; 'Fair hearing' gibt Mitarbeiter/innen die Möglichkeit der Stellungnahme zu ihrer Leistung und zur Darlegung der Argumente bezogen auf die Evidenz von Interpretationen zu ihrer Leistung; 'Judgements based on evidence' umfasst im Wesentlichen Maßnahmen der Organisation oder des Unternehmens, die dazu hinführen, dass durchgängig alle 'Beurteiler' die Standards konsistent anwenden, ohne externen Druck, Korruption oder persönliche Vorurteile, sowie, dass Beurteilungen klar erkennen lassen, dass sie auf Prinzipien der Ehrlichkeit und Fairness beruhen, und sie schließlich Prüfungen standhalten, vgl. Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992, 142.

¹⁰⁵⁸ u.a. bereits Leventhal (1980), Folger, Konovsky & Cropanzano (1992), sowie Cropanzano & Greenberg (1997), Colquitt et al. (2001), Jacobs & Dalbert (2008), weitere.

(2008) auch im Hinblick auf die Minimierung mikropolitischer Erwägungen in Leistungsbeurteilungen in Betracht ziehen.¹⁰⁵⁹

Da eine Diskrepanz zwischen den Zielen von Leistungsbeurteilungen als Beurteilung der Vergangenheit (mit personalpolitischen Zielen) und Feedback, das auf eine positive Entwicklung in der Zukunft und die Fruchtbarmachung von Leistungen für die Organisation gerichtet ist,¹⁰⁶⁰ offenkundig ist, liegt für viele Autoren die Zukunft in modernen Feedbacksystemen oder gar Performance Management Systemen. Feedbacksysteme sind darauf ausgerichtet, in Organisationen eine positive Feedbackkultur zu implementieren, die auf Informationsweitergabe und konstruktivem lösungsorientierten kontinuierlichen gegenseitigem Feedback basiert, mit dem Blick auf die Verbesserung von Leistungen für die Zukunft.¹⁰⁶¹ Performance Management Systeme vereinen die beiden Komponenten einer neu aufgestellten Leistungsbeurteilung mit einer Feedbackkultur. Partizipative Ansätze wie bei Aguinis et al. (2011), s.a. Aguinis (2023), die u.a. die Einbindung aller Beteiligten, einschließlich der Mitarbeiter, im gesamten Konzeptions- und Implementierungsprozess, Reliabilitäts- und Validitätskriterien für Leistungsbeurteilungen, sowie die Korrigierbarkeit in Berufungsprozessen ('appeals process') umfassen,¹⁰⁶² stehen dabei im Vordergrund.

Ergänzend wurde im theoretischen Teil der aktuelle Forschungsstand zu den Themen *Zielvereinbarungen* und *leistungsorientierte Bezahlung* in Augenschein genommen. Die Frage, ob bereits einmal eine Zielvereinbarung abgeschlossen wurde und ob dies als weiterbringend empfunden wurde, war eine Nebenfrage in der Untersuchung. Die Thematik leistungsorientierte Bezahlung (LoB) war zum Zeitpunkt der Einführung der Mitarbeitergespräche auf der Ebene der Tarifabschlüsse noch im Raum gestanden.

Der *Forschungsstand* für *Zielvereinbarungen*, der über eine sehr gute Basis jahrzehntelanger Forschungen insbesondere zur 'goal-setting theory' (Locke, 1996) verfügt, zeigt, dass herausfordernde spezifische Ziele unter verschiedenen Kontextbedingungen die Leistung steigern können und in jedem Fall der Aufforderung 'to do one's best' (Locke & Latham, 2002) überlegen sind. Kontextbedingungen sind dabei ein hohes Commitment gegenüber den Zielen, i.e. die Akteure müssen von den Zielen und deren Wichtigkeit

¹⁰⁵⁹ vgl. Latham & Dello Russo, 2008, 402.

¹⁰⁶⁰ vgl. u.a. Marcus & Schuler, 2006, 441.

¹⁰⁶¹ Einschlägig zu der Frage, welche Faktoren für die Implementierung von Feedback wesentlich sind, sind zweifelsohne die vielfältigen Forschungen von Kluger & DeNisi zu diesem Thema, weitere Forschungen und Autoren dazu vgl. Teil I.

¹⁰⁶² vgl. Aguinis et al. 2011

überzeugt sein, eine mit eigenen Fähigkeiten untermauerte Selbstwirksamkeitsüberzeugung in dem Sinne, dass die Überzeugung besteht, die Ziele auch erreichen zu können, Partizipation bei der Zieldefinition und regelmäßiges Feedback. Daneben sind Fähigkeiten eine wesentliche Bestimmungsgröße, die auf die Selbstwirksamkeit und die Schwierigkeit der zu vereinbarenden Ziele wirkt. Konkurrenz und damit verbundene Informationszurückhaltung ebenso wie soziale Dilemmata und konfligierende Ziele innerhalb von Gruppen beeinträchtigen die Zielerreichung (Locke, 1996; Locke & Latham, 2002 sowie Seijts & Latham, 2012; Latham 2003; Locke & Latham 2006; Latham & Pinder, 2005; Waldforst, 2007).

Ebenso interessant sind die vielfältigen wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema *Leistungsorientierte Bezahlung*. Letztlich lässt sich anhand des Forschungsstands dazu konstatieren, dass extrinsische Anreize, wie eine leistungsorientierte Bezahlung, nur dann eine sinnvolle Wirkung auf die Leistung entfalten, wenn sie proportional zur Zielerreichung gesetzt werden und auf „all-or-nothing“-Lösungen verzichtet wird, sie nicht als „kontrollierend“ wahrgenommen werden und sie angemessen hoch sind (Locke, 1996; Deci & Ryan, 1985; Deci, Koestner & Ryan, 1999, sowie 2001; Gneezy & Rusticchini, 2000). Ferner ist zu bemerken, dass sich entsprechend einer Metastudie vermutlich nur Auswirkungen auf die Quantität der Leistungen ergeben (Jenkins et al., 1998) – Wissen und Fähigkeiten, ebenso wie Gewissenhaftigkeit (‘conscientiousness’), die entsprechend der psychologischen Forschung eine der wesentlichsten Eigenschaften von Leistungsträgern darstellt, können mit finanziellen Anreizen jedoch nicht verändert werden.

Die ***Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung (Teil 2)*** gliedern sich in einen deskriptiven Teil - zu wesentlichen Fragstellungen der Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen und einer auf standardisierten Kriterien einer Leistungsbeurteilung basierenden ‘Leistungsrückmeldung’- und die Ergebnisse der Analyse der Einflussfaktoren auf Mitarbeitergespräche und die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung.

Im Zentrum der Untersuchung standen damit zum einen eine ausführliche Erhebung zu verschiedenen mit der Akzeptanz von MAG assoziierten Fragen, insbesondere nach der Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen und zu den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer standardisierten Leistungsrückmeldung, mit dem Ziel, differenziert zu ermitteln, welche Ziele von Mitarbeitergesprächen und Leistungsrückmeldungen aus Sicht der teilnehmenden Führungskräfte und Mitarbeiter/innen mit diesen beiden Instrumenten erfüllt werden können. Die Ergebnisse wurden deskriptiv zusammengefasst und für relevante Ergebnisse statistisch auf Unterschiede geprüft. Zum anderen wurden in der Folge die

gewonnenen Daten zugrunde gelegt, um die bisher in der Forschung weitergehend empirisch ermittelten Zusammenhänge - insbesondere die Einflussfaktoren 'Informiertheit', 'Beziehung zur Führungskraft' und 'Zufriedenheit mit der Arbeitssituation' resp. 'Partizipation' - unter untersuchungsspezifischen Aspekten und erweitert für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung zu untersuchen. Datengrundlage waren zwei Befragungen zum Thema Mitarbeitergespräche in drei Dienstleistungseinheiten des KIT, die zum Zeitpunkt der ersten Umfrage 2010 in etwa 600 Mitarbeiter/innen umfasste und im Zeitraum der zweiten Befragung im Jahr 2013 etwa 700 Mitarbeiter/innen. Mit einem Rücklauf von jeweils um 20% lagen für die Auswertung aus ersten Befragung 132 Bögen, und aus der zweiten Befragung 138 Bögen vor.

In der **Deskriptiven Auswertung** der Untersuchung zeigen sich bereits interessante Ergebnisse.

Im Bereich der **Seminarteilnahmen und Informiertheit** zeigt sich zwar, dass das angebotene Einführungsseminar zum Thema Mitarbeitergespräche bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit knapp 50% der Befragten in der ersten und gut 30% in der zweiten Befragung nur mittelmäßig angenommen wurde,¹⁰⁶³ sich die Mitarbeiter/innen insgesamt jedoch gut informiert fühlen. Die am meisten genutzte Informationsquelle ist der Leitfaden.

Drei Viertel der befragten Mitarbeiter/innen haben bereits vor der ersten Befragung an einem **Mitarbeitergespräch teilgenommen**, im Zeitraum der zweiten Befragung waren es sogar 86%, dennoch geben von den befragten Führungskräften 12% (erste Befragung) bzw. 25% (zweite Befragung) an, keine Mitarbeitergespräche zu führen, wenngleich Mitarbeitergespräche laut Dienstvereinbarung verpflichtend anzubieten waren. Ein Grund dafür mag jedoch auch der organisatorische Wandel sein, dem die untersuchte Universität in beiden Befragungszeiträumen aufgrund der Zusammenführung zweier Einrichtungen unterlag. Eine damit verbundene Weiterentwicklung des Instruments Mitarbeitergespräch für beide Einrichtungen war im zweiten Befragungszeitraum bereits in Planung.

Die **'Wahrnehmung und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen'** zeigt sich differenziert. In etwa zwei Drittel der Befragten gibt an, dass die bereits geführten Mitarbeitergespräche als positiv empfunden wurden (B1: 65,98%; B2: 65,55%), für die Zufriedenheit mit bereits

¹⁰⁶³ Teilnahme am Einführungsseminar: Befragung 1: 48,5%; Befragung 2: 32,1%. Die Teilnahmequoten bei den Führungskräften sind mit 90,6% (B1) bzw. 84,6% (B2) vergleichsweise hoch, was dem Umstand geschuldet ist, dass das Einführungsseminar für Führungskräfte verpflichtend war.

geführten Mitarbeitergesprächen ergeben sich im Durchschnitt Mittelwerte von 2,1 (B1) und 2,15 (B2) auf einer fünfstufigen Skala mit einem mittleren Skalenwert von 3. Die Mittelwerte liegen dabei durchaus im positiven Bereich. Jedoch haben jeweils weniger als die Hälfte der Befragten die geführten Mitarbeitergespräche auch als 'weiterbringend' empfunden (B1: 48,45%; B2: 40,34; jeweils „trifft voll zu“ oder „trifft zu“). Der *wahrgenommene Nutzen* von Mitarbeitergesprächen wird damit eher unterdurchschnittlich beurteilt. Führungskräfte beantworten diese Fragen durchschnittlich positiver, eine signifikante Abweichung zeigen die Ergebnisse jedoch nicht. Die Mittelwerte liegen für die wahrgenommene Nützlichkeit bei 2,57 (B1) und 2,75 (B2) gerade noch im positiven Bereich, nähern sich jedoch schon stärker an ein „teilweise“.

Die **Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen** für die insgesamt 18 Fragen zu den Zielen und Inhalten fallen im Ergebnis sehr differenziert aus, insgesamt können die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen jedoch als durchaus positiv betrachtet werden. Die Zustimmung fiel dabei am günstigsten für die Wirkungen von Mitarbeitergesprächen in den Bereichen Kommunikation und Planungen aus, wie insbesondere die Klärung und Abstimmung gegenseitiger Erwartungen, die Förderung des gegenseitigen Verständnisses, sowie die Abstimmung von Aufgaben und Entscheidungsbereichen sowie Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich (Mittelwerte in etwa zwischen 1,8 und 1,9). Etwas weniger günstig werden die Wirkungen auf Zeitplanung, Mitsprache und Planung von Weiterbildung, und auf die eigene Motivation gesehen, die Mittelwerte finden sich hier bei in etwa 2,3 bis 2,7.

Die zusammenfassende Skala 'Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen' zeigt sich mit Mittelwerten von 2,159 (B1, n=130) und 2,221 (B2, n=133) insgesamt in einem positiven Bereich.¹⁰⁶⁴ Zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen ergeben sich im Mittel keine signifikanten Abweichungen für die Antworten, ebenso ergeben sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede der Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen zwischen den beiden Befragungen.

Damit haben sich die Einstellungen im Zeitraum zwischen den beiden Befragungen und im Zuge dessen, dass sich das Instrument 'Mitarbeitergespräche' weitergehend etabliert hat, nicht bedeutsam verändert, und ebenso können die Einstellungen von Führungskräften und

¹⁰⁶⁴ Auf der fünfstufigen Likert-Skala entspricht der Wert „2“ einem 'trifft zu/trifft eher zu'. Der Wert „3“ entspricht genau dem Mittelwert auf der 5-stufigen Skala zwischen „trifft voll zu“ und „trifft gar nicht zu“ und entspräche damit einem „teilweise“.

Mitarbeitern/innen zu Mitarbeitergesprächen als weitergehend vergleichbar angesehen werden.

Leistungsrückmeldungen und **standardisierte Leistungskriterien** werden von den Teilnehmern/innen in beiden Befragungen deutlich ungünstiger gesehen, als Mitarbeitergespräche - die Mittelwerte liegen bei 2,6329 (B1; n=126) und 2,902 (B2; n=123). In der Befragung 1 lässt sich damit gerade noch von einer verhaltenen Zustimmung sprechen, während sich eine positive Sicht auf die Leistungsrückmeldung in der Befragung 2 faktisch nicht mehr erkennen lässt.

Die Unterschiede zwischen den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und denjenigen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung sind statistisch sehr signifikant, die Abweichung der Einstellungen in der zweiten – gegenüber der ersten Befragung – ist ebenso bedeutsam (signifikant).

Die **Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen aus den Hypothesen** stellen sich ebenso interessant dar.

In der **Korrelativen Auswertung** wurde zunächst gezeigt, dass die demographischen Variablen wie Geschlecht, Lebensalter, Organisationszugehörigkeit, und weitere, keinen nennenswerten Einfluss auf die zu untersuchenden Variablen und Skalen haben. Gemessene Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen bei zwei Variablen finden sich nicht konsistent über beide Befragungen hinweg und können ferner aufgrund der Einbeziehung in einen Index (Informiertheit) bzw. die Heranziehung einer Skala (Skala 'Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten') als vernachlässigbar gesehen werden.

Die Ergebnisse zum **Einflussfaktor Informiertheit** aus den Hypothesen zeigen sich wie folgt.

Entsprechend der bisherigen Forschungsergebnisse, die einen Zusammenhang zwischen Information und Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch und verschiedenen anderen Variablen, wie u.a. der Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen und den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen nahelegen, wurden auch in dieser Untersuchung in einem etwas anderen Setting die **Einflüsse der Informiertheit** untersucht. Im Ergebnis konnten zwischen der bloßen Seminarteilnahme - entweder am angebotenen Einführungsseminar oder an 'irgendeinem' Seminar zum Thema Mitarbeitergespräche - und der Zufriedenheit mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen, oder den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen zwar keine bedeutsamen Zusammenhänge gemessen werden, jedoch konnte gezeigt werden, dass

die *Informiertheit* insgesamt - gemessen an einem Index¹⁰⁶⁵ - von sehr signifikantem Einfluss sowohl auf die Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen, als auch auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen ist. In den Index waren die Seminarteilnahmen nicht einbezogen, sondern vielmehr verschiedene Formen der selbständigen Informationsbeschaffung. Die Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung zeigen sich jedoch unabhängig zur Informiertheit, was jedoch nicht ganz unabhängig davon gesehen werden kann, dass die Einstellungen zu standardisierten Leistungsrückmeldungen insgesamt nicht sehr günstig ausfallen, wie aus den rein deskriptiven Ergebnissen bereits deutlich ersichtlich war.

Bezüglich der Seminarteilnahmen liegen einige Argumente vor, warum diese sich nicht positiv auf die Einstellungen ausgewirkt haben, dies insbesondere weil das Thema Leistungsbeurteilungen in den Seminaren inhaltlich einen nicht unbedeutenden Anteil einnahm und zur Zeit der Einführung von Mitarbeitergesprächen in der untersuchten Organisation sowie auch überregional starke Vorbehalte gegen die Einführung von Leistungsbeurteilungen bestanden, die entsprechend der Planungen seinerzeit mit einer leistungsorientierten Vergütung hätten verbunden werden sollen. Die leistungsorientierte Vergütung wurde im TV-L sodann nach weiteren Verhandlungen nicht eingeführt.

Der Einfluss der Informiertheit in der 5 Items umfassenden Skala zeigt sich in den Hypothesenprüfungen jedoch deutlich. Da dieser Einfluss auch in anderen Studien gezeigt wurde, lässt sich davon ausgehen, dass mit den in dieser Untersuchung in beiden Befragungen sehr signifikanten Zusammenhängen der Einfluss der *Informiertheit* auf die *Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen*, die *wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen* und die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* grundsätzlich als weiterhin bestätigt gesehen werden kann.

In den Regressionsanalysen kann darüber hinaus jedoch auch die Größe des Einflusses beziffert werden. An dieser Stelle zeigt sich, dass der Einfluss der Informiertheit zwar sehr signifikant ist, jedoch mit einem Aufklärungsanteil zwischen 2% und 9,5% nur einen mäßigen Anteil zur Aufklärung der jeweiligen Zielvariablen beiträgt. Dabei ist der Einfluss der Informiertheit in der ersten Befragung - kurz nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen -

¹⁰⁶⁵ Der Index bezieht 5 Items ein, die auf einer 5-stufigen Likert-Skala erfragen, inwieweit sich die Befragungsteilnehmer/innen sich über Medien, Dienstvereinbarung und Leitfaden informiert haben, sowie inwieweit Ihnen bekannt ist, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt. Die Seminarteilnahmen (dichotom) sind nicht in den Index einbezogen.

für alle drei Zielvariablen größer, und sinkt in der zweiten Befragung deutlich ab. Vorweggenommen werden kann an dieser Stelle, dass sich in den Regressionsmodellen zeigt, dass andere Einflussfaktoren einen größeren Stellenwert einnehmen.

Ebenso interessante **Ergebnisse** zeigen sich hinsichtlich des **Einflussfaktors** *‘Beziehung zur Führungskraft/ Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’*.

Der **Einflussfaktor Beziehung zur Führungskraft / Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten** zeigt sich in den Ergebnissen der Hypothesenprüfungen ebenso wie in den Modellen deutlich. So zeigen in den Hypothesenprüfungen sowohl die Güte der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten (Item) als auch die *‘Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’* (Skala) einen sehr signifikanten Einfluss auf sowohl auf die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen und die wahrgenommene Nützlichkeit, als auch auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen. Ein Einfluss auf die Einstellungen zu einer standardisierten / formalisierten Leistungsrückmeldung zeigt sich nur durch die *‘Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’* (Skala), die singuläre Frage nach der Güte der Zusammenarbeit zeigt sich an dieser Stelle nicht von Einfluss.

Es ist zum einen wahrscheinlich, dass bei der singulären Frage nach der Güte der Zusammenarbeit soziale Erwünschtheit eine Rolle spielt, die in der Skala durch mehrere Fragen nivelliert wird, zum anderen ist auch hier wiederum zu berücksichtigen, dass die Einstellungen zu standardisierten Leistungsrückmeldungen unabhängig von anderen Faktoren per se statistisch signifikant ungünstiger ausfielen, als die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen.

In den vergleichenden Regressionsrechnungen zeigt sich zudem jedoch auch für die anderen Zielvariablen, dass die *‘Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’* (Skala) die Effekte der singulären Frage weitgehend überlagern, demnach, dass das Führungsverhalten in den Punkten Anerkennung und Respekt, „Gehört-Werden“ i.S. von „Voice“, Vertrauen, Wohlwollen, Integrität und Rückhalt maßgeblicher ist, als die isoliert von weiteren Kriterien betrachtete „gute Zusammenarbeit“.

In den Regressionsanalysen kann gezeigt werden, dass der Einfluss der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten im Sinne der *‘Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’* für die Zielvariablen *Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen* und die *wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen* von nennenswertem Einfluss ist.

Der Beitrag zur Aufklärung der Varianz der *Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen* liegt in beiden Befragungen bei in etwa 55% und für die *wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen* bei 48,7% (B1) und 45,6% (B2). Als Einflussfaktor auf die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* tragen die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten zunächst und für sich gesehen immer noch 14% (B1) und 11% (B2) zur Aufklärung der Varianz bei,¹⁰⁶⁶ was noch als mittlerer Einflussfaktor gelten kann,¹⁰⁶⁷ finden sich jedoch nahezu gleichauf mit den Zufriedenheitsfaktoren mit der Arbeitssituation. In einer weiteren Analyse unter Einbeziehung der Subskalen der Arbeitssituation - mit 5 Zufriedenheitsdimensionen - kann jedoch gezeigt werden, dass die Zufriedenheitsdimension „Partizipation“ die weiteren Einflussfaktoren überlagert und damit unter den Zufriedenheitsdimensionen den bedeutendsten Einfluss auf die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* hat. Die Partizipation zeigt sich ebenso bei den *Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung* als wesentlichster Einflussfaktor, wenngleich der Einfluss hier geringer ist.

Dieses Ergebnis scheint auch durchaus einleuchtend zu sein. So spielen bei der Zufriedenheit mit einem konkret geführten Mitarbeitergespräch und der wahrgenommenen Nützlichkeit eines Mitarbeitergesprächs doch die unmittelbare Zusammenarbeit mit der Führungskraft und das Führungsverhalten eine deutlich größere Rolle, als bei der abstrakten Einstellung zu Mitarbeitergesprächen und Leistungsrückmeldungen, im Sinne zahlreicher Fragen, für welche Gesprächsinhalte Mitarbeitergespräche geeignet sind und welche Ziele sie - zumindest theoretisch - erfüllen können, oder welche Ziele Leistungsrückmeldungen erfüllen. Ferner muss berücksichtigt werden, dass der Einfluss der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten¹⁰⁶⁸ auch für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen ohne den stärkeren Effekt der Partizipation grundsätzlich gegeben ist. An dieser Stelle kann davon ausgegangen werden, dass es sehr wahrscheinlich ist, dass „Partizipation“ auch zu einem großen Teil durch die Führungskraft vermittelt wird, die letztlich in der Regel Anliegen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufnimmt und berücksichtigt oder an anderer Stelle einbringt - oder dies ggf. auch

¹⁰⁶⁶ Ergebnisse der hierarchischen Regression, vgl. Kapitel IV, Abschnitt *Modell 2 – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen*.

¹⁰⁶⁷ Eine geringe / schwache Varianzaufklärung liegt nach Cohen (1988) bei einem Betrag von IR^2 von $>.02$ (2% Varianzaufklärung), eine mittlere Varianzaufklärung bei einem IR^2 $>.13$, und eine hohe / starke Varianzaufklärung bei einem IR^2 von $>.26$ vor, vgl. Fußnote 1006.

¹⁰⁶⁸ Insbesondere der Einfluss der Skala „*Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten*“, der - wie in den Vergleichsrechnungen gezeigt wird - den Einfluss des Items zur Güte der Zusammenarbeit dominiert, vgl. Kapitel IV.

nicht tut. Eine Ausnahme davon stellen allenfalls Organisationen dar, die bereits partizipative Verfahren organisationsweit implementiert haben.

Damit lassen sich in dieser Untersuchung auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und das Führungsverhalten die Ergebnisse der bisherigen Forschungen voll bestätigen. Dass die Untersuchung in einem anderen aber durchaus vergleichbaren Setting durchgeführt wurde, unterstreicht diese Bedeutung, da damit sichergestellt werden kann, dass nicht in etwa die Art der Fragestellungen oder die Zielgruppe für die Ergebnisse maßgeblich ist. Anzumerken ist dazu nochmals, dass zahlreiche Untersuchungen zu Mitarbeitergesprächen in Form eines *‘appraisal interview’* im englischsprachigen Raum Mitarbeitergespräche umfassen, die mit Leistungsbeurteilungsgesprächen untrennbar verbunden sind. In einigen Untersuchungen aus dem deutschsprachigen Raum liegen jedoch auch bereits ähnliche Ergebnisse ausschließlich für Mitarbeitergespräche (Alberternst, 2003; Alberternst & Moser, 2007) oder ausschließlich für Leistungsbeurteilungen (bspw. Woschée 2012) vor. Die Trennung der beiden Aspekte „Mitarbeitergespräch“ und „Leistungsrückmeldung“ oder „Leistungsbeurteilung“ im Hinblick auf die Einstellungen und deren Vergleich ist an dieser Stelle in jedem Fall weiter aufhellend.

Es verbleiben damit noch die **Ergebnisse** zu den **Einflussfaktoren ‘Zufriedenheit mit der Arbeitssituation’ und ‘Partizipation’**.

Die Ergebnisse zu den **Einflussfaktoren der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation** und der **Partizipation** zeigen sich differenziert. Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (Skala gesamt) zeigt sich in der Hypothesenauswertung beider Befragungen der Untersuchung zunächst als sehr signifikanter Einflussfaktor auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und als signifikanter oder sehr signifikanter Einflussfaktor auf die Einstellungen zu einer standardisierten/formalisierten Leistungsrückmeldung. In den einzelnen Hypothesen für die Subskalen zeigt sich jedoch, dass auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen insbesondere die Faktoren *‘Kollegiale Zusammenarbeit’*, *‘Arbeitsinhalte und Perspektiven’*, *‘Bedingungen mit dem Unternehmen/ der Organisation’* und die *‘Partizipationsmöglichkeiten’* von Einfluss sind (jeweils in beiden Befragungen), und auf die Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung schließlich nur noch die *‘Kollegiale Zusammenarbeit’* und die *‘Partizipationsmöglichkeiten’* (jeweils in beiden Befragungen). Von signifikantem Einfluss auf das Item „Ich denke, dass formalisierte, einheitliche Leistungskriterien zu einer gerechteren Beurteilung führen können“ zeigen sich in beiden Befragungen nur noch die

‘Partizipationsmöglichkeiten’. In der genaueren Analyse mittels Regression zeigt sich schließlich, dass das Partizipations-Item den größten Einfluss auf die Einstellungen sowohl zu Mitarbeitergesprächen als auch zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung hat, gefolgt von der ‘Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation’ für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – letzteres aber nur noch mit einem kleineren Einfluss.

Interpretatorisch lässt sich hinterfragen, inwieweit ein möglicher Einfluss der ‘Kollegialen Zusammenarbeit’ auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und einer Leistungsrückmeldung sich darstellen kann, oder ob dieser Zusammenhang aus theoretischen Gründen zu verwerfen ist. Es lässt sich jedoch gegebenenfalls davon ausgehen, dass sich eine gute kollegiale Zusammenarbeit auf ein gutes Arbeitsklima, letztlich gefördert durch eine wertorientierte und faire Haltung der Führungskraft zurückführen lässt. Klarer stellen sich die weiteren Einflussfaktoren dar, insbesondere die ‘Partizipationsmöglichkeiten’ und die ‘Bedingungen mit dem Unternehmen/ der Organisation’, die sich stärker auch unmittelbar auf Fragen der Fairness und Gerechtigkeit im Mitarbeitergespräch und bei Leistungsrückmeldungen auswirken.

Bezüglich des Einflusses der *Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation* sind verschiedene Perspektiven zu betrachten. Zum einen stammen die Befragten alle aus der gleichen Organisation. Ließe sich davon ausgehen, dass die Bedingungen in der untersuchten Universität organisationsübergreifend einheitlich sind und sich ebenso einheitlich zeigen, müsste erwägt werden, ob nicht auch intrasubjektive Faktoren für die Beurteilung der Zufriedenheit mit der Organisation maßgebend sind. Zum anderen sind jedoch gerade Universitäten Institutionen, die im Vergleich zu wirtschaftlichen Unternehmen tendenziell über weniger reglementierte Organisationsstrukturen, -kulturen und -prozesse verfügen. Damit ist es durchaus möglich, dass unterschiedliche Bereiche und Abteilungen auch unterschiedliche Bedingungen vermitteln, insbesondere, dass auch und gerade die Führungskräfte für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich allgemeine Regularien unterschiedlich handhaben, andere Bedingungen festlegen, oder auch unterschiedliche Partizipationsmöglichkeiten geben.

In der ***Zusammenfassung in Regressions-Modellen*** zeigen sich schließlich folgende ***Ergebnisse***.

In der Regressionsanalyse stellen sich die Ergebnisse noch einmal bezogen auf die ***Zielvariablen*** dar. Dabei ergeben sich in der finalen Analyse für die untersuchten abhängigen Variablen (Zielvariablen) folgende Einflussfaktoren (Prädikatoren).

Im **Modell 1** wurden die **Einflussfaktoren** auf die **Zielvariable** „**Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch**“ (**Skala**) in den Blick genommen.

Im Ergebnis stehen in beiden Befragungen die „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ (Skala) mit einer hohen Aufklärung der Varianz von in etwa 55% im Vordergrund. Daneben tragen mit mittleren bis kleineren Einflussanteilen die Informiertheit (7,5% in B1, 2% in B2), und die Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (6,2% in B1, 9,3% in B2) weiter signifikant zum Modell bei. Damit finden sich in beiden Befragungen vergleichbare Ergebnisse mit einer hohen Modellgüte von insgesamt 64,7% (B1) und 64% (B2) (jeweils korrigiertes R^2 für das Gesamtmodell).

In **Modell 1A** wurden die Einflussfaktoren auf die **Zielvariable** „**Wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen**“ (**Item**) noch einmal einzeln berücksichtigt.

Es zeigen sich wiederum vergleichbare Ergebnisse in beiden Befragungen. Der Einfluss der „Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten“ (Skala) sinkt für die wahrgenommene Nützlichkeit leicht ab, bleibt aber dennoch mit 48,7% (B1) und 45,6% (B2) stärkster Einflussfaktor. Auch hier kommen der „Informiertheit“ (INDEX) und den Zufriedenheitsfaktoren mit der Arbeitssituation mittlere bis kleinere Aufklärungsanteile zu, die in der ersten Befragung (B1) bei 9,5% für die Informiertheit und 6,1% für die einbezogenen Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation liegen, sowie in der zweiten Befragung (B2) bei 2,7% für die Informiertheit und 10% für die Variablen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation. In der Befragung 1 zeigt sich im hierarchischen Modell zunächst, dass die Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation zwar einen sehr signifikanten Einfluss zeigen, sie jedoch zunächst nicht mehr zusätzlich zur Verbesserung des Modells beitragen. In einer vergleichenden schrittweisen Regression, in die die Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation einzeln eingeflossen sind, ist unter den Zufriedenheitsfaktoren die „Partizipation“ in beiden Befragungen neben einer weiteren Zufriedenheitsdimension dominant. Auch hier ist es wahrscheinlich, dass sich Effekte überlagern, da die Einflussfaktoren aus der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation häufig eng mit dem Führungsverhalten in Verbindung stehen. Es ergibt sich für beide Modelle eine hohe Modellgüte von 56% (B1) und 54,9% (B2) (jeweils korrigiertes R^2 für das Gesamtmodell).¹⁰⁶⁹

¹⁰⁶⁹ Modellgüte der hierarchischen Regression, in der schrittweisen Regression in der B1 größer, in der B2 vergleichbar. Nähere Erläuterungen vgl. Kapitel IV, Abschnitt [Modell 1A – Wahrgenommene Nützlichkeit bereits geführter Mitarbeitergespräche](#).

In **Modell 2** waren als **Zielvariable** die „**Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen**“ (**Skala**) von Interesse.

In einer hierarchischen Regression, bei der aufgrund der bisherigen Forschungslage und der Ergebnisse aus den Hypothesen von einem hohen Einfluss des Führungsverhaltens auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen ausgegangen wurde, zeigt sich zunächst, dass die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten für die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen eine deutlich geringere Rolle spielt, als noch in den Modellen 1 und 1A. Vielmehr befinden sich die beiden Prädiktoren der Zusammenarbeit gleichauf mit den Zufriedenheitsfaktoren mit der Arbeitssituation. In einer vergleichenden schrittweisen Regression unter Einbeziehung der einzelnen Subskalen der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation zeigt sich in beiden Befragungen, dass die Zufriedenheitsdimension „Partizipation“ die Effekte der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten überlagert. Dies bedeutet aus mathematischer Sicht, dass die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und die Partizipation zahlreiche gemeinsame Werte besitzen, die mit den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen korrelieren und für die Partizipation darüberhinausgehend weitere Werte vorliegen, die mit den Einstellungen korrelieren. Der Einfluss der beiden Prädiktoren der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten liegt in der hierarchischen Regression bei 14% (B1) bzw. 11% (B2) Varianzaufklärung, in der schrittweisen Regression liegen die Aufklärungswerte für die Varianz der Zielvariablen für die „Partizipation“ bei 21,9% (B1) und 18% (B2) unter Elimination der Prädiktoren der Zusammenarbeit. Dies scheint - wie in der Interpretation näher erläutert - sehr plausibel, da sich Partizipation zu einem großen Teil durch das Verhalten der Führungskraft vermittelt. Die „Arbeitsbelastung“ (B1) und die „Zufriedenheit mit den Bedingungen in der Organisation“ (B2), sowie der Index „Informiertheit“ tragen jeweils mit noch einem kleinen Aufklärungswert zum differenzierten Modell in der schrittweisen Regression bei. Die Modellgüte liegt für das hierarchische Modell unter Einbeziehung der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten bei 24,9% (B1) und 21,2% (B2) und im schrittweisen Modell bei 26,2% (B1) und 20,4% (B2) (jeweils korrigiertes R^2 für das Gesamtmodell). Die Beziehung zwischen der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und der Partizipation (Mediation /Moderation) sowie eine detailliertere Aufgliederung der Partizipation könnte an dieser Stelle Gegenstand weiterer Forschungen sein, um letztlich eine Entscheidung zugunsten eines der Haupteinflussfaktoren zu treffen. Für die Ergebnisse und die möglichen Schlussfolgerungen spielt dies jedoch zunächst keine Rolle: Dass der Einfluss der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und die Partizipation als wesentliche Einflussfaktoren auch auf die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen bestätigt werden konnten, ist sehr interessant, wenngleich es auch

naheliegender scheint, dass - wie bereits zuvor näher erläutert - die Größe des Einflusses der Zusammenarbeit auf die Einstellungen etwas geringer ausfällt, als auf die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen oder deren wahrgenommene Nützlichkeit.

In **Modell 3** wurden schließlich die **Einflussfaktoren** auf die „**Einstellungen zu einer standardisierten bzw. formalisierten Leistungsrückmeldung**“ (**Skala**) untersucht.

Die hierarchische Regression unter Einbeziehung der Prädiktoren der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten¹⁰⁷⁰ in Block 1 zeigt kein (B1) bzw. nur ein schmales Ergebnis (B2). In einer vergleichenden schrittweisen Regression ergibt sich jedoch ein klares Ergebnis, bei dem sich der Prädiktor „Partizipation“ in beiden Befragungen als einziger jedoch sehr signifikanter Einflussfaktor herauskristallisiert. Der Einfluss ist mit einer Varianzaufklärung von 6,3% (B1) und 8% (B2) - hier gleichzeitig die Modellgüte - zwar nur relativ schwach bis moderat, jedoch aufgrund des eindeutigen und signifikanten Ergebnisses in beiden Befragungen sicherlich nicht zu verneinen.

Wie sich bereits in der bisherigen Forschung gezeigt hat (vgl. Teil 1), ist die Partizipation ein Einflussfaktor, der sich vielfach als bedeutsam für unterschiedliche Zielgrößen in Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungsgesprächen, wie die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen, die wahrgenommene Fairness, die wahrgenommene Nützlichkeit sowie die Motivation, sich zu verbessern (u.a. [Cawley et al., 1998](#)) gezeigt hat. Das Ergebnis scheint daher zunächst nicht zu überraschen, ist jedoch auch mit Einschränkungen zu sehen, da die Partizipation zunächst nicht im Fokus dieser Untersuchung stand und daher als Subdimension der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation nur mit einem Item hervorging. Auch hier lassen sich daher weitere Forschungen anschließen, die den Partizipationsaspekt in einer weiter aufgegliederten Skala berücksichtigen. Dabei wäre gleichzeitig zwischen der durch die Führungskraft gegebenen Partizipation und möglicherweise organisational implementierten Formen der Partizipation für Leistungsrückmeldungen oder Leistungsbeurteilungen zu unterscheiden.

Aus der vorliegenden Untersuchung gehen ganz verschiedene Ergebnisse hervor, die an dieser Stelle noch einmal im Hinblick auf **Interpretation** und **Einschränkungen**, sowie auf mögliche **Schlussfolgerungen** betrachtet werden.

¹⁰⁷⁰ „Die Zusammenarbeit mit meinem/meiner Vorgesetzten ist gut“ (Item), sowie `Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten´ (Skala).

Zunächst werden dabei die deskriptiven Ergebnisse betrachtet, im Anschluss die Zusammenhänge aus den Hypothesen und Regressionsanalysen.

Im *deskriptiven Teil* konnte gezeigt werden, dass die Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen mit Mittelwerten von 2,1 (B1) und 2,15 (B2) auf einer fünfstufigen Skala durchaus positiv gesehen ist und damit ca. knapp zwei Drittel der Mitarbeiter/innen mit bereits geführten Mitarbeitergesprächen zufrieden sind (beide Befragungen).¹⁰⁷¹ An dieser Stelle lässt sich natürlich hinterfragen, warum letztlich nicht ein größerer Anteil der Befragten mit den geführten Mitarbeitergesprächen zufrieden sind. Zum einen lässt sich dies möglicherweise darauf zurückführen, dass sich die untersuchte Universität in den beiden Befragungszeiträumen noch in einem kontinuierlichen Wandel befand, der sich aufgrund der Fusion mit einem Forschungszentrum ergab. Dabei besteht seit Mitte der 1990er Jahre Konsens, dass Veränderungen in Organisationen mit Spannungen und Konflikten, sowie häufig mit Unsicherheiten und einem Differenzerleben zwischen Kontinuität und Diskontinuität einhergehen.¹⁰⁷² Demgemäß fielen die Bewertungen für die Zufriedenheit mit der Organisation in beiden Untersuchungen auch nur sehr verhalten aus. Zum anderen lässt sich dem entgegensetzen, dass in den wenigen anderen Untersuchungen, in denen die durchschnittliche Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen quantitativ erfasst und referiert wurde, nur geringfügig günstigere Werte ermittelt wurden. In der Untersuchung von [König & Rehling \(2006\)](#) sind für verschiedene Aspekte der Zufriedenheit mit geführten Gesprächen zwar Mittelwerte zwischen 1,3 und 2,4 ermittelt worden, jedoch finden sich bei der Zufriedenheit mit den Gesprächserfahrungen mit den Gesprächspartnern ebenso lediglich 67% in einem Bereich eines klaren „ja“ zur Zufriedenheit. Bei [Alberternst \(2001\)](#) waren immerhin 75% der Befragungsteilnehmer/innen mit bereits geführten Gesprächen zufrieden.¹⁰⁷³ Die Ergebnisse beziehen sich in den beiden genannten Untersuchungen ebenso auf Einrichtungen des öffentlichen Dienstes. Die grundlegende Frage, ob nicht größere Zufriedenheitswerte für Mitarbeitergespräche erzielt werden müssten, bleibt dabei sicherlich eine Frage der Ziele der Organisation, und eine Frage dessen, was erreicht werden soll. Vor dem Hintergrund, dass sich letztlich in der Empirie immer wieder zeigt, dass Zufriedenheit eine wichtige Grundlage für Motivation ist, die sich zwar nicht allein für sich gesehen auf die Arbeitsleistung auswirkt, jedoch einen wesentlichen Anteil daran hat, eigene Ressourcen in die Arbeitsleistung investieren zu wollen, scheint es so, dass eine Zufriedenheitsquote um 65%

¹⁰⁷¹ B1: 65,98%; B2: 65,55%, jeweils „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“.

¹⁰⁷² vgl. Schiermann & Thiele, 2014, 434.

¹⁰⁷³ vgl. König & Rehling, 2006, 61ff (Behörde in Niedersachsen), Alberternst, 2001, 189 (Universität in Bayern).

noch nicht ganz zufriedenstellend sein kann. Blickt man auf die Ergebnisse für die wahrgenommene Nützlichkeit von bereits geführten Mitarbeitergesprächen, die in der vorliegenden Untersuchung nur 48% (erste Befragung) bzw. 40% (zweite Befragung) erreicht,¹⁰⁷⁴ sieht es noch etwas ungünstiger aus. Letztlich zeigt die vorliegende Untersuchung zwar nur einen schmalen Ausschnitt aus der Verwaltung, dem Rechenzentrum und der Bibliothek einer Universität, jedoch schneiden andere Untersuchungen zur Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen, wie beispielsweise bei Bradley & Ashkanasy in Australien, ebenso wenig günstig ab, oder die wahrgenommene Nützlichkeit wird nur unter der Erfüllung sehr verschiedener Bedingungen gesehen.

Grundsätzlich scheinen die *Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen* bei den Befragten jedoch durchaus positiv zu sein. Mitarbeitergespräche „an sich“ und im Hinblick auf die damit verfolgten Ziele werden insgesamt positiv gesehen werden, auch wenn das häufig in Mitarbeitergespräche integrierte Instrument der Leistungsrückmeldung oder der Leistungsbeurteilung etwas weniger Zuspruch findet. Besonders positive Wirkungen des Mitarbeitergesprächs werden auf die „Kommunikation und Planungen“ gesehen, wobei mit guten Mittelwerten positive Auswirkungen besonders für die Klärung und Abstimmung gegenseitiger Erwartungen, die Förderung des gegenseitigen Verständnisses, sowie die Abstimmung von Aufgaben und Entscheidungsbereichen, sowie Zielen und Prioritäten im Arbeitsbereich gesehen werden.¹⁰⁷⁵ Dies deutet darauf hin, dass mit kontinuierlichen Verbesserungen des Instruments und der Organisationskultur, in die die Mitarbeitergespräche eingebettet sind, sehr wohl günstige Effekte erzielt werden könnten.

Die *Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen* scheinen dagegen deutlich weniger günstig sein: So zeigt sich in beiden Befragungen, dass die Einstellungen zu standardisierten Leistungsrückmeldungen sehr signifikant (.000) ungünstiger ausfallen, als die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen. Interessant und neu ist, dass dieser Unterschied zwischen den Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen und den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung bislang in keiner der vorliegenden Forschungsarbeiten quantitativ gemessen wurde. Wirft man einen Blick auf die Ergebnisse der offenen Fragen, so wird deutlich, dass für die weniger günstig beurteilte 'Leistungsrückmeldung' unter anderem die Objektivität, die Neutralität in einem hierarchischen Gefüge sowie geeignete

¹⁰⁷⁴ jeweils „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“

¹⁰⁷⁵ Mittelwerte in etwa zwischen 1,8 und 1,9 (Skala: „1“ trifft voll zu“, sowie „2“ trifft zu, „3“ teils/teils, „4“ trifft eher nicht zu, „5“ trifft gar nicht zu).

Beurteilungskriterien in Frage gestellt werden, einschließlich der Frage, die bereits bei [Woschée \(2012\)](#) aufgeworfen wird, ob Führungskräfte - je nach Leitungsstruktur und der damit verbundenen Nähe zu den Mitarbeitern/innen - eigentlich in jedem Fall genau wissen, welche Leistungen ein Mitarbeiter erbringt. Es gibt an dieser Stelle bei den Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen demnach einige Vorbehalte, die - wie sich in den bisherigen empirischen Untersuchungen gezeigt hat - auch nicht von der Hand zu weisen sind.¹⁰⁷⁶ Angesichts des - entsprechend der Ergebnisse zahlreicher wissenschaftlicher Studien - nicht unbeachtlichen Einflusses mikropolitischer Erwägungen auf Leistungsbeurteilungen und des Ergebnisses der Metauntersuchung von [Bommer et. al \(1995\)](#), die zeigen können, dass Leistungsbeurteilungen - mit Ausnahme des Bereichs „Sales“, in welchem klare messbare (Verkaufs-)Zahlen vorliegen - weitgehend keine Zusammenhänge mit der tatsächlichen Leistung von Mitarbeitern aufweisen, lässt sich hinterfragen, ob dieser Umstand den Mitarbeitenden nicht ebenso bewusst ist und die verhaltenen Einstellungen zu diesem Instrument hieraus resultieren. Damit wäre für Unternehmen und Organisationen tatsächlich zu überlegen, ob moderne Instrumente wie eine aufgabenorientierte Feedbackkultur verbunden mit regelmäßigen Zielgesprächen nicht eine bessere Alternative sind. Ein Argument für die Beurteilung von Leistungen der Vergangenheit ist regelmäßig natürlich noch die Verwendung der Ergebnisse für Personalentscheidungen. Ist dies unabdingbar – und nicht in etwa durch geeignete Auswahlprozesse ersetzbar – bieten sich an dieser Stelle - wie oben zusammengefasst dargestellt - zahlreiche auf Basis bisheriger Forschungen entwickelte Möglichkeiten, Leistungsbeurteilungssysteme entsprechend zu gestalten oder in ein modernes partizipatives Performance Management System zu überführen.

Ferner zeigt sich in den *Zusammenhangsanalysen* der vorliegenden Untersuchung jedoch auch, dass sich ein vollständiges Bild erst unter der Berücksichtigung zahlreicher umgebender Faktoren ergibt. Die Ergebnisse aus der bisherigen Forschung können im Hinblick auf die Einflussfaktoren auf Mitarbeitergespräche mit dieser Untersuchung klar bestätigt werden: So ist die Beziehung zum Vorgesetzten - in der vorliegenden Statistik am stärksten repräsentiert durch die Skala *‘Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten’* - ,¹⁰⁷⁷ welche

¹⁰⁷⁶ vgl. Teil 1, Kapitel II.3 *‘Ausgangslage und Stand der Forschung’/ ‘Leistungsbeurteilung und Feedback’*, sowie o.a. Zusammenfassung.

¹⁰⁷⁷ In der hierarchischen Regression wurde zunächst das Item *‘Die Zusammenarbeit mit meinem/ meiner Vorgesetzten ist gut’* und die Skala *‘Zusammenarbeit mit dem/ der Vorgesetzten’* in einen Block aufgenommen, in einer vergleichenden schrittweisen Regression zeigt sich in allen Modellen, dass die Skala, die das Vorgesetztenverhalten in den o.g. verschiedenen Punkten repräsentiert, das Item überlagert. Bereits in den vorab geprüften Hypothesen ergibt sich für die Skala eine größere Varianzaufklärung.

verschiedene Aspekte wie Anerkennung / Respekt, „Gehört-Werden“ (Voice), Wohlwollen und Integrität / Rückhalt repräsentiert – der stärkste Prädiktor sowohl für die wahrgenommene Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, als auch für die wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen, neben dem weiteren signifikanten Einflussfaktor „Informiertheit“ und einem geringeren aber signifikanten Einfluss verschiedener Dimensionen der „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“. Unter den zuletzt genannten Dimensionen der „Zufriedenheit mit der Arbeitssituation“ nimmt die „Partizipation“ den größten Stellenwert ein. Es zeigt sich im Anschluss, dass die „Partizipation“ im Hinblick auf die *Einstellungen* zu Mitarbeitergesprächen im schrittweisen Modell sogar die `Skala der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten´ geringfügig überlagert und für die Einstellungen zu Leistungsrückmeldungen den bedeutendsten Prädiktor darstellt. Dabei ist anzumerken, dass sich der Einfluss der Partizipation für die Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung zwar sehr signifikant, aber in der Varianzaufklärung mit einem weniger deutlichem Gewicht zeigt. Dies lässt sich möglicherweise jedoch auch darauf zurückführen, dass die Leistungsrückmeldung im Vergleich zu Mitarbeitergesprächen von den Befragungsteilnehmer/innen in beiden Befragungen ohnehin eher kritisch betrachtet wird. Ferner lässt sich darauf schließen, dass andere Einflussfaktoren, wie die bereits erörterte Frage der Objektivität der Kriterien, ebenso zu berücksichtigen sind. Jedoch bleibt festzuhalten, dass die Partizipation – zwar nicht allein für sich gesehen, aber unter weiteren Einflüssen – einen sehr signifikanten Einfluss auf die Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung zu nehmen scheint.

Die `Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten´ nimmt durch die Einbeziehung einer abgewogenen reliablen Skala in der Auswertung eine solide Position ein, während für die Partizipation jedoch einschränkend anzumerken ist, dass die Thematik „Partizipation“ erst im Nachhinein einbezogen wurde, und sich für die letztlich auszuwertende Partizipation in der Multidimensionsanalyse lediglich ein einzelnes Item isolieren ließ. Ferner ist in der Skala der `Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten´ ebenso ein Item enthalten, das das „Angehört-Werden“ („voice“) und damit eine Dimension der Partizipation repräsentiert. An dieser Stelle bleibt demnach offen, inwieweit Partizipationsmöglichkeiten - zumindest im Sinne einer `nicht-instrumentellen´ Partizipation - in das Führungsverhalten hineinspielen. Ebenso offen bleibt, ob die - mit dem schließlich verbleibenden singulären Item gemessene - Partizipationsmöglichkeit der Führungskraft oder aber der Organisation zuzurechnen ist, und ob es sich an dieser Stelle um eine `instrumentelle´ oder eine `nicht-instrumentelle´ Partizipation handelt. Letztlich ist es jedoch insgesamt für die vorliegende Untersuchung ein interessantes ergänzendes Ergebnis, dass gezeigt werden konnte, dass die Partizipation –

auch wenn an dieser Stelle in etwas weniger operationalisierter Form – ebenso von Einfluss auf verschiedene Outputfaktoren ist, was in jedem Fall bisherige Forschungen weiter untermauert.

Im Hinblick auf die Einschränkungen einer Untersuchung ist es weiterhin ein wesentlicher Punkt, den Einwänden zu begegnen, dass Ergebnisse nur singuläre und mehr zufällige Funde sind, oder sich ausschließlich auf eine bestimmte Sparte oder ein bestimmtes Setting beziehen. Beiden Einwänden kann an dieser Stelle begegnet werden.

Dass die Güte der `Zusammenarbeit mit dem /der Vorgesetzten` oder die Beziehung zur Führungskraft ebenso wie die Partizipation einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit geführten Mitarbeitergesprächen, sowie die wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen und weitere Outputfaktoren von Mitarbeitergesprächen haben, können zahlreiche bisherige Forschungsstudien aus unterschiedlichen Kontexten zeigen. Ebenso ist die Informiertheit Gegenstand verschiedener Untersuchungen und wurde zum Teil auch quantitativ erfasst, so bspw. bei Alberternst & Moser (2007) im Hinblick auf die Informationsqualität und in weiteren Untersuchungen im Hinblick auf die Gesprächsvorbereitung. Die Ergebnisse der bisherigen Forschungen stammen aus sehr unterschiedlichen Kontexten in Deutschland und weiteren Ländern, im öffentlichen Dienst und in der freien Wirtschaft und decken damit ein relativ weites Feld ab.

Letztlich können empirische Befunde zumeist ja erst dann als gegeben akzeptiert werden, wenn nicht nur eine, sondern im besten Fall mehrere hundert wissenschaftliche Studien einen gewissen zu untersuchenden Zusammenhang gezeigt haben. In diesem Sinne ist die vorliegende Untersuchung zumindest ein weiterer Beitrag dazu, dass gezeigt werden konnte, dass die Beziehung zur Führungskraft und das Vorgesetztenverhalten, ebenso wie die Partizipationsmöglichkeiten einen bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, die wahrgenommene Nützlichkeit von Mitarbeitergesprächen, sowie die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen haben. Die vorliegende Untersuchung kann die Ergebnisse aus bisherigen Forschungen damit in einer weiteren Studie, an einem anderen Ort und in einem anderen Setting bestätigen - ein weiteres Element, das zeigt, dass die gefundenen Ergebnisse aus der bisherigen Forschung sich auch in anderen Kontexten wiederum zeigen.

Darüberhinausgehend hat die in dieser Untersuchung verwendete klare Abgrenzung zwischen Mitarbeitergesprächen und einer standardisierten Leistungsrückmeldung bzw. konkret auch der Verwendung von formalisierten Kriterien für die Leistungsbeurteilung eine weitere

Erhellung in Bezug auf den häufig in Mitarbeitergesprächen integrierten Teil der Leistungsbeurteilung erbracht. An dieser Stelle konnte klar gezeigt werden, dass sich die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen „per se“ durchaus deutlich von den Einstellungen zu einer standardisierten Leistungsrückmeldung abheben. Diese Erkenntnis müsste nun - ob verschiedener Einflussfaktoren - wiederum in weiteren Forschungen repliziert werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen jedenfalls – zahlreiche vorherige Feldstudien zum Thema Mitarbeitergespräche bestätigend – dass das Mitarbeitergespräch kein Instrument ist, das im luftleeren Raum stattfindet, sondern von einer Reihe kontextueller Faktoren beeinflusst wird. Sinn und Nutzen von Mitarbeitergesprächen, die positive Wahrnehmung und Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, ebenso wie die Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen sind sehr eng mit Rahmenfaktoren verbunden, insbesondere mit der Beziehung zur Führungskraft, verschiedenen Faktoren des Führungsverhaltens und den Rahmenbedingungen in der Organisation, dabei insbesondere den Partizipationsmöglichkeiten.

Ein aktueller Aspekt im Zuge der Digitalisierung ist die Frage, inwieweit Mitarbeitergespräche auch virtuell geführt werden oder werden können - und ob an dieser Stelle weitere Rahmenbedingungen Einfluss auf das Gespräch nehmen. Zweifelsohne sind virtuelle Meetings und Besprechungen insbesondere seit der Coronakrise im Jahr 2020 näher ins Blickfeld gerückt und werden auch in der Praxis seither intensiv genutzt, wenngleich die technischen Möglichkeiten für eine virtuelle Gesprächsführung bereits zuvor zur Verfügung standen. Die verschiedenen bis ins Frühjahr 2022 wiederkehrenden Lockdown-Phasen haben die Nutzung virtueller Möglichkeiten der Kommunikation quasi unumgänglich gemacht und sie so ins Zentrum des Arbeitsalltags gebracht. Entsprechende Tools, so [Sajdak \(2024\)](#) in einem Ratgeber zum Thema Mitarbeitergespräche „(...) haben infolge der Corona-Pandemie einen regelrechten Schub erfahren“.¹⁰⁷⁸ [Mentzel et al. \(2022\)](#) legen für das Mitarbeitergespräch als Onlinegespräch dar, dass dieses ebenso professionell vorbereitet und terminiert sein muss wie ein persönliches Mitarbeitergespräch, und eine gut vorbereitete technische Infrastruktur und das Schaffen eines störungsfreien Gesprächsraums wesentliche Voraussetzungen sind¹⁰⁷⁹. Auch [Hackl \(2017\)](#) weist darauf hin, dass eine virtuelle Zusammenarbeit nur dann funktioniert, wenn eine zuverlässige digitale Infrastruktur bereits steht.¹⁰⁸⁰ Ferner legen

¹⁰⁷⁸ Sajdak, 2024, Teil 2, Kapitel 14.

¹⁰⁷⁹ vgl. Mentzel et al., 2022, 49.

¹⁰⁸⁰ Hackl, 2017, 145.

Mentzel et al. (2022) dar, dass ein guter zusammenfassender Gesprächsabschluss auch die Onlinekommunikation und deren Verbesserungsmöglichkeiten umfassen sollte.¹⁰⁸¹ Sie empfehlen ebenso organisations- bzw. unternehmensseitig die Herausgabe von Leitfäden für virtuelle Gespräche.¹⁰⁸² Sowohl Mentzel et al. (2022), als auch Sajdak (2024), gehen davon aus, dass wichtige Gespräche, in denen weiterreichende oder schwierige Entscheidungen angesprochen werden, persönlich geführt werden sollten. Hossiep et al. (2021) haben in einer - jedoch bereits zwischen Oktober 2017 und Februar 2018 durchgeführten - Befragung in den größten deutschsprachigen Unternehmen, Versicherungen und Banken zum Stellenwert der Digitalisierung in Bezug auf Mitarbeitergespräche ermittelt, dass die meisten Unternehmen den Aussagen zustimmen, dass das „Mitarbeitergespräch als persönliches Vier-Augen-Gespräch [bleibt] auch in Zukunft wichtig“ bleibt, sowie dass „Die vertrauensvolle Atmosphäre eines Vier-Augen-Gesprächs [ist] nicht durch digitale Varianten zu ersetzen“ ist.¹⁰⁸³ Wesche und Handke (2023) analysieren die Vor- und Nachteile virtueller Kommunikation in der Führung und machen u.a. darauf aufmerksam, dass Forschungen zeigen, dass im virtuellen Kontext weniger sozio-emotionale Kommunikation stattfindet,¹⁰⁸⁴ was einen entscheidenden Nachteil bei virtuellen Gesprächen darstellen kann. In dieser Hinsicht erfordert die Kommunikation via Informations- und Kommunikationstechnologie auch Anpassungs- und Kompensationsleistungen.¹⁰⁸⁵ Letztlich bleibt zu konstatieren, dass auch in einer digitalisierten Umgebung persönliche Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in weiterhin eine wesentliche Rolle spielen werden und Mitarbeitergespräche - da wo möglich - auch weiterhin persönlich geführt werden. Die Auswirkungen digitaler Arbeitsformen auf Mitarbeitergespräche werden dennoch in jedem Fall ein Thema der näheren Zukunft sein.

Mitarbeitergespräche - persönlich oder digital - sind für sich gesehen jedenfalls kein Allheilmittel: Sie müssen konzeptionell gut gestaltet sein, gut eingebettet in einen organisationalen Rahmen und in eine wertorientierte und idealerweise partizipative Organisations- und Führungskultur, begleitet von einer entsprechenden Führungskräfteentwicklung, die auch die digitalen Besonderheiten berücksichtigt. Auch für die

¹⁰⁸¹ vgl. Mentzel et al., 2022, 50f.

¹⁰⁸² vgl. ebd. 49

¹⁰⁸³ vgl. Hossiep et al. (2021), sowie Hossiep et al. (2019), 16. Für diese beiden Aussagen lagen die Mittelwerte bei 5,6 und 5,2 auf einer Skala von 1 (‘trifft überhaupt nicht zu’) bis 6 (‘trifft voll zu’). Weitere Aussagen zum digitalen Mitarbeitergespräch fanden nur mittlere Zustimmungswerte zwischen 2,7 und 4,3, vgl. ebd.

¹⁰⁸⁴ vgl. Wesche und Handke, 2023, 652 → Mesmer-Magnus, J.R., DeChurch, L.A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., & Shuffler, M. (2011). *A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214–225.

¹⁰⁸⁵ vgl. Wesche und Handke, 2023, 651.

mit Mitarbeitergesprächen verbundenen Instrumente Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen lässt sich aus den bisherigen Forschungen und sich anschließend der vorliegenden Untersuchung schlussfolgern, dass es wesentlich ist, sie in eine aktiv und gut gestaltete Unternehmens- oder Organisationskultur einzubetten, die an wertorientierten Kriterien ausgerichtet ist, sowie an Prozessen, die Fairness und Partizipation gewährleisten. Dabei hat sich ebenso in der Forschung gezeigt, dass Teamorientierung und gemeinsame Zielerreichung eine wichtige Größe sind, da insbesondere Konkurrenz innerhalb von Organisationen zur Informationszurückhaltung und schließlich zu weniger guten Ergebnissen führt - gleichzeitig ist ein Diskurs zielführend, der auch kritische Stimmen zulässt, um alle wesentlichen Aspekte für die Formulierung und Erreichung von Zielen zu berücksichtigen. Dass sich Unternehmens- und Organisationskulturen, die an den vorgenannten Kriterien ausgerichtet sind, positiv auf die Leistungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirken und letztendlich für Unternehmen und Organisationen auch wirtschaftlich lohnend sind, haben ebenso bereits verschiedene Untersuchungen gezeigt.¹⁰⁸⁶

¹⁰⁸⁶ vgl. u.a. Ausführungen bei Jäger (2004) 'Humankapital und Unternehmenskultur'; sowie Untersuchung von Edmans, vgl. Edmans 2007 und 2009, sowie Literatur zur Organisationsentwicklung, sowie zur Organizational Justice Forschung.

Literaturverzeichnis

- Abrell, Carolin, Rowold, Jens, Flasche, Sandra* (2015a). Arbeitsrelevante Einstellungen. In: Rowold, Jens (Hrsg.). Human Resource Management. Berlin & Heidelberg: Springer-Gabler, 99 - 109.
- Abrell, Carolin, Rowold, Jens, Flasche, Sandra* (2015b). Leistungsbeurteilung. In: Rowold, Jens (Hrsg.). Human Resource Management. Berlin & Heidelberg: Springer-Gabler, 255 - 264.
- Adams, John Stacy* (1965). Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, Leonard (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, pp. 267 - 299. New York: Academic Press.
- Aguinis, Herman, Burgi-Tian, Jing* (2022). Performance Reviews are Dead, Long Live Performance Management! Management and Business Review MBR, Winter 2022, Volume 02, Issue 01 (SAGE)
- Aguinis, Herman, Burgi-Tian, Jing* (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. IIM Ranchi journal of management studies, Vol. 2 No. 2, 2023, pp. 159-170 (Emerald)
- Aguinis, Herman, Gottfredson, Ryan K., Joo, Harry* (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. Business Horizons 55, 2012, 105 - 111.
- Aguinis, Herman, Joo, Harry, Gottfredson, Ryan K.* (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. Business Horizons 54, 2011, 503 - 507.
- Aguinis, Herman* (2023). Performance management (5th ed.). Chicago Business Press.
- Akmaeva, Raisya I., Mineva, Oksana K. & Lunev, Alexander P.* (2015). Peculiarities of Staff Performance Appraisal with the Use of Balanced Scorecard in the Area of Public and Corporate Management. Asian Social Science, Vol. 11, No. 20, 2015. [RUSSLAND]
- Albers, Sönke, Klapper, Daniel, Konradt, Udo, Walter, Achim, Wolf, Joachim* (Hrsg.) (2009). Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler
- Alberternst, Christiane* (2001). Die Akzeptanz der Einführung von Mitarbeitergesprächen an der FAU. In: Forschungsbericht 2000, Ausgewählte Befunde aus der Forschungsarbeit an WiSo-Lehrstühlen. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 187-191.
- Alberternst, Christiane* (2003). Evaluation von Mitarbeitergesprächen. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Alberternst, Christiane, Kießling, Petra, Wolff, Hans-Georg, Moser, Klaus* (2005). Beziehungsweise: Auswirkungen des interpersonalen Kontexts von Mitarbeitergesprächen. In: Blickle, Gerhard (Hrsg.), Psychologie im Arbeitsleben,

- Berichte aus dem Psychologischen Institut der Rheinischen Technischen Universität Bonn [Tagungsband], Band 31, 1 /2005, B-1 - B-2, 47-48.
- Alberternst, Christiane, Moser, Klaus* (2007). Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 51, S. 116-127.
- Alder, Stoney G.* (2007). Examining the relationship between feedback and performance in a monitored environment: A clarification and extension of feedback intervention theory. Journal of High Technology Management Research 17, 2007, 157 – 174.
- Anderson, Gordon C., Barnett, Jean G.* (1987). Characteristics of Effective Appraisal Interviews. Personnel Review, 1987, Vol.16 (4), pp.18-25.
- Anseel, Frederik & Sherf, Elad N.* (2024). A 25-Year Review of Research on Feedback in Organizations: From Simple Rules to Complex Realities. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 2025.12:19–43 [First published as a Review in Advance on August 1, 2024].
- Arbeitsrecht im Betrieb (AiB)* (2007). Praktische BR-Arbeit - Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung. In: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB), Zeitschrift für Betriebsratsmitglieder, Bd. 28, 8, S. 19. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Ayers, Rebecca S.* (2015). Aligning Individual and Organizational Performance: Goal Alignment in Federal Government Agency Performance Appraisal Programs. Public Personnel Management 2015, Vol. 44(2) 169–191.
- Baden-Württemberg & Juris GmbH.* Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG) in der Fassung vom 12. März 2015, (GBl. 2015, 221 Nr. 2035). www.landesrecht-bw.de [Stand 18.7.2015]
- Baden-Württemberg, Innenministerium* (1998). Das Mitarbeitergespräch in der Landesverwaltung Baden-Württemberg. Beratung Zielvereinbarung Förderung. Stuttgart: E. Kurz & CO Druck + Reprographie GmbH (3. Auflage; 1. Auflage von 1996)
- Baden-Württemberg.* Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG) in der Fassung des Gesetzes vom 11. Okt. 2005 (GBl. S. 650, 21.10.2005). www.landesrecht-bw.de [Stand 5.4.2006]
- Bamberg, Günter, Baur, Franz* (1991). Statistik. 7. Auflage. München: Oldenburg Verlag
- Bandura, Albert* (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, Albert* (1979). Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart
- Bandura, Albert* (1986). Social foundations of thought and action: A social-cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bardens, Rainer* (1997). Personalführung Mitarbeitergespräche zur Zielvereinbarung. In: Beschaffung aktuell, Nr. 3, S. 72-74. Leinfelden-Echterdingen: Konradin-Verl. Kohlhammer.

- Bassett*, Glenn A., *Meyer*, Herbert H. (1968). Performance appraisal based on self-review. *Personnel Psychology*, 1968, 21, pp. 421-430.
- Baumann*, Daniel (2013). Leistung = Wissen * Können * Wollen * Dürfen. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), spm/BWI Frühjahrstagung 2013: Frühjahrstagung 2013: Projektmanagement – Out of the Box, 1-7.
- Baur*, Nina, *Blasius*, Jörg (Hrsg.) (2014). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Becker*, Manfred (2002). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Becker*, Manfred (2008). Die neue Rolle der Personalentwicklung - Empirische Befunde und Entwicklungstendenzen. In: Thom, Norbert, Zaugg, Robert J. (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Gabler
- Becker*, Manfred (2009a). Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Becker*, Manfred (2009b), Wandel aktiv bewältigen! Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Becker*, Manfred (2010). Personalwirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Beer*, Michael (1981). Performance Appraisal: Dilemmas and Possibilities. *Organizational Dynamics*, Volume 9, Issue 3 (Winter 1981), pp: 24 – 36.
- Berkowitz*, Leonard (Ed.) (1965). *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. New York: Academic Press.
- Berkowitz*, Leonard (Ed.) (1980). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 13. New York: Academic Press.
- Berkowitz*, Leonard, *Walster*, Elaine (Eds.) (1976). Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction.¹⁰⁸⁷ *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 9. New York: Academic Press.
- Bies*, Robert J., *Moag*, Joseph S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, Roy J., Sheppard, Blair H., Bazerman Max H. (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 ◦ 1986, pp. 43 - 55. Greenwich/CT, London: JAI PRESS INC.
- Bissels*, Thomas, *Neuhäuser*, Martina, *Gießelmann*, Frank (2007). Fachbeiträge - Mitarbeitergespräche einführen. In: *Personalführung*, Bd. 40, 8, S. 58-59. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung.

¹⁰⁸⁷ Volume 9 in der Reihe 'Advances in Experimental Social Psychology' trägt einen zusätzlichen Titel.

- Blader*, Steven L., *Tyler*, Tom R. (2003a). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review* 13/ 2003, 107–126.
- Blader*, Steven L., *Tyler*, Tom R. (2003b). A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a “Fair” Process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29 No. 6, June 2003, 747-758.
- Bleicher*, Knut, (1988) Unternehmenskultur. In: Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden: Gabler
- Blickle*, Gerhard (Hrsg.) (2005). Psychologie im Arbeitsleben. 4. Tagung der Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Berichte aus dem Psychologischen Institut der Rheinischen Technischen Universität Bonn, 31, 1.
- Bommer*, William H., *Johnson*, Jonathan L., *Rich*, Gregory A., *Podsakoff*, Philip M., *Mackenzie*, Scott B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
- Borman*, Walter C., & *Motowidlo*, Stephan J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N. & Borman, W.C. (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71 – 98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bortz*, Jürgen/ *Döring*, Nicola (1995). Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer Verlag.
- Bouskila-Yam*, Osnat, *Kluger*, Avraham N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review* 21, 2011, 137 - 147.
- Bradley*, Jennifer A., *Cartwright*, Sue (2002). Social Support, Job Stress, Health, and Job Satisfaction among Nurses in the United Kingdom. *International Journal of Stress Management*, Vol. 9, No. 3, 2002, 163-182.
- Bradley*, Lisa M., *Ashkanasy*, Neal M. (2001). Formal performance appraisal interviews: Can they really be objective, and are they useful anyway? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.39 (2), pp. 83-97.
- Braune*, Paul, *Alberternst*, Christiane (2013). Führen im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen. Handeln zwischen Politik und Verwaltung – Instrumente und Arbeitsfelder. Wiesbaden: Gabler
- Breisig*, Thomas (2005). Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten. Frankfurt am Main: Bund.
- Brett*, Jeanne (1986). Commentary on Procedural Justice Papers. In: Lewicki, Roy J., Sheppard, Blair H., Bazerman Max H. (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 • 1986, pp. 81 - 90. Greenwich/CT, London: JAI PRESS INC.
- Bröckermann*, Reiner, *Müller-Vorbrüggen*, Michael (Hrsg.) (2008). Handbuch Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Brownell, Judi* (1994). The Performance Appraisal Interview: A Multi-Purpose Communication Assignment. *Bulletin of the Association for Business Communication*, Vol.57 (2), pp.11-21.
- Bruggemann, Agnes, Groskurth, Peter, Ulich, Eberhard* (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Brumm, Gernot, Brumm, Renate* (2007). Mitarbeitergespräche als Führungs- und Motivations-Instrument. In: *Journal der Deutschen Dermatologischen Gesellschaft JDDG*, 6.2007 (Band 5), S. 496-502. Berlin: Blackwell.
- Budworth, Marie-Hélène, Latham, Gary P.* (2025). The feedforward interview: An innovative approach to performance appraisal. *Organizational Dynamics* 54 (2025). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101089>
- Budworth, Marie-Hélène, Latham, Gary P. & Manroop, Laxmikant* (2015). Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*, 54(1), 45 - 54.
- Bullinger, Hans-Jörg, Spath, Dieter, Warnecke, Hans-Jürgen, Westkämper, Engelbert*, Hrsg. (2009). *Handbuch Unternehmensorganisation*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz & Juris GmbH*. Betriebsverfassungsgesetz vom 15.01.1972, in der Fassung vom 25. September 2001 (BGBl. / S. 2518), zuletzt geändert 20. April 2013 (BGBl. / S. 868). www.juris.de [Stand 18.7.2015]
- Bungard, Walter, Kohnke, Oliver* (Hrsg.) (2002). *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen*. Wiesbaden: Gabler
- Burke, Ronald J., Deszca, Gene, Weitzel, William* (1982). Subordinate Expectations and Satisfaction with the Performance Appraisal Interview. *The Journal of Psychology*, Vol.111 (1), pp. 41-49.
- Burke, Ronald J., Weitzel, William, Weir, Tamara* (1978). Characteristics of Effective employee performance Review and Development Interviews: Replication and Extension. *Personnel Psychology*, 31, 1978, pp. 903 – 919.
- Büser, Tobias, Gülpel, Barbara* (2008). Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche. In: Bröckermann, Reiner, Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Cawley, Brian D., Keeping, Lisa M., Levy, Paul E.* (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 4, 615-633.
- Cederbloom, Douglas* (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *Academy of Management Review*, Vol.7 (2), pp. 219-227.
- Cielebak, Julia, Rässler, Susanne* (2014). Data Fusion, Record Linkage und Data Mining. Kapitel 26. In: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer, 367-382.

- Clifton*, Jonathan (2012). Conversation Analysis in Dialogue with Stocks of Interactional Knowledge: Facework and Appraisal Interviews. *Journal of Business Communication*, Vol. 49 (4), pp. 283-311.
- Colquitt*, Jason A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 Nr. 3, pp. 386-400.
- Colquitt*, Jason A., *Conlon*, Donald E., *Wesson*, Michael J., *Porter*, Christopher O.L.H., *Yee* NG, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 Nr. 3, pp. 425-445.
- Colquitt*, Jason A., *Scott*, Brent A., *Rodell*, Jessica B., *Long*, David M., *Zapata*, Cindy P., *Conlon*, Donald E., *Wesson*, Michael J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology* 2013, Vol. 98 (2), pp. 199-236.
- Comelli*, Gerhard, *Rosenstiel*, Lutz von (2009). Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. München: Franz Vahlen.
- Condly*, Steven J., *Clark*, Richard E., *Stolovitch*, Harold D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance Improvement Quarterly*, Volume 16, 3/2003, 46-63.
- Cooper*, Cary L. & *Robertson*, Ivan T. (Eds.) (1997). *International Review of Industrial and Organizational Psychology: 1997*. New York: John Wiley & Sons.
- Crawshaw*, Jonathan R., *Cropanzano*, Russell, *Bell*, Chris M., *Nadistic*, Thierry (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations* 66 (7) 885-904.
- Cropanzano*, Russel (Ed.) (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Cropanzano*, Russell & *Greenberg*, Jerald (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In: *Cooper*, Cary L. & *Robertson*, Ivan T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1997*, Volume 12, Chapter 8, pp. 317-372.
- Deci*, Edward L., *Koestner*, Richard, *Ryan*, Richard M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, 627 - 668.
- Deci*, Edward L., *Koestner*, Richard, *Ryan*, Richard M. (2001). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. *Review of Educational Research* Spring 2001, Vol. 71, No. 1, pp. 1 – 27.
- Deci*, Edward L., *Ryan*, Richard M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In *Berkowitz*, Leonhard (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 13, pp. 39 - 80. New York: Academic Press.

- Deci*, Edward L., *Ryan*, Richard M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum.
- Deci*, Edward L., *Ryan*, Richard M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11, 227 - 268.
- Demmerle*, Christina, *Schmidt*, Jan Martin, *Hess*, Michael, *Schneider*, Peter, *Ryschka*, Jurij (2008). Basistechniken der Personalentwicklung. In: *Ryschka*, Jurij, *Solga*, Marc, *Mattenklott*, Axel (Hrsg.). *Praxishandbuch Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler, 253 - 301.
- DeNisi*, Angelo (1992). Why analytic Approaches to Performance Appraisal cannot work. *Human Resource Management Review*, Volume 2, Number 1, 1992.
- DeNisi*, Angelo S., *Cafferty*, Thomas P., *Meglino*, Bruce M. (1984). A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions. *Organizational Behavior and Human Performance* 33, 1984, 360 – 396.
- DeNisi*, Angelo S., *Kluger*, Avraham N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14 (1), 129 - 139.
- Diffey*, Keith (1987). How to conduct a teacher appraisal interview. *School Organisation*, Vol.7 (2), pp. 225-234.
- Downs*, Timothy M. (1990). Predictors of Communication Satisfaction during Performance Appraisal Interviews. *Management Communication Quarterly*, Vol.3 (3), pp. 334-354.
- Drucker*, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker*, Peter F. (2002). They're Not Employees, They're People. *Harvard Business Review*, Feb. 2002, 71 – 77.
- Ebermann*, Erwin, *Grundlagen statistischer Auswertungsverfahren*, Universität Wien. <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/quantitative/quantitative-titel.html> - zuletzt aufgerufen am 1.6.2021.
- Edmans*, Alex (2007). Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices. University of Pennsylvania, The Wharton School, Oct 30, 2007. [unpublished working paper].
- Edmans*, Alex (2009). Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices. University of Pennsylvania, The Wharton School. Jan 31, 2009. *Electronic copy available at: <http://ssrn.com>*
- Ehmann*, Stefanie, *Kampkötter*, Patrick, *Maier*, Patrick, *Yang*, Philip (2023). Performance management and work engagement – New evidence using longitudinal data. *Management Accounting Research (Accepted 14 November 2023, prepublished)*.
- Eisold-Fritz*, Julia (2012). Evaluationsbericht - Bericht zur Evaluation der Einführung von Mitarbeitergesprächen in 3 Pilotbereichen am KIT Campus Süd. *Karlsruher Institut für Technologie (KIT) - Die Forschungsuniversität in der Helmholtz Gemeinschaft*, Website, veröffentlicht am 8.4.2013. Im Intranet des KIT verfügbar unter www.peba.kit.edu/1251.php [Stand Dezember 2018].

- Elvers, Bettina* (2006): Führungskulturen an der Universität: Feedbackinstrumente als Schlüssel zur Personalentwicklung. In: OSC - Organisationsberatung - Supervision - Coaching. Vol 13. Issue 4. S. 343 - 354. Heidelberg: Springer Verlag.
- Enderle da Silva, Kristina* (2013). Das Bonussystem war die erste Durchbruchstelle - Personalleiter Zhengrong Liu erklärt, warum motivierte Mitarbeiter keinen Individualbonus und keine Mitarbeitergespräche brauchen. In: Wirtschaft + Weiterbildung, Vol. 20, Heft 01, S. 29-31. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Engel, Uwe, Schmidt, Björn Oliver* (2014). Unit- und Item-Nonresponse. Kapitel 23. In: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer, 331-348.
- Fay, Charles H., Latham, Gary P.* (1982). Effects of Training and Rating Scales on Rating Errors. *Personnel Psychology* 35, 1982, 105 - 116.
- Felfe, Jörg, Six, Bernd* (2006). Arbeitszufriedenheit und Commitment. In: Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006). Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. Göttingen: Hogrefe, 37 - 60.
- Felfe, Jörg, van Dick, Rolf* (Hrsg.) (2023). Handbuch Mitarbeiterführung. Berlin: Springer
- Felger, Susanne, Paul-Kohlhoff, Angela* (2004). Human Resource Management. Konzepte, Praxis und Folgen für die Mitbestimmung. Düsseldorf: Edition der Hans-Böckler-Stiftung.
- Ferreira da Silva, Amélia, Pereira, José Manuel, Lopes, Alice, Magalhães, Carla, Moreira, Ricardo* (2015). Foucault's Perspective of Performance Appraisal in Public Administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 6 No. 2, March 2015. Rome-Italy: MCSER Publishing. [PORTUGAL]
- Ferris, Gerald R., Kacmar K. Michele* (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management* 18, 93-116.
- Fiedler-Winter, Rosemarie* (2011). Anerkennung ist die beste Motivation für Mitarbeiter. Mitarbeitergespräch: Wie Mittelständler das Personalinstrument nutzen. In: Industrieanzeiger, 02/11. Leinfelden-Echterdingen: Konradin-Verl. Kohlhammer.
- Fiege, Regina, Muck, Peter M., Schuler, Heinz* (2006). Mitarbeitergespräche. In: *Schuler, Heinz* (Hrsg.). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe
- Fischer, Lorenz* (Hrsg.) (2006). Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. Göttingen: Hogrefe
- Fischer, Lorenz, Lück, Helmut Eckhard* (1997/2014). Allgemeine Arbeitszufriedenheit. GESIS - Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen.
- Fleenor, John W., Smither, James W., Atwater, Leanne E., Braddy, Phillip W., Sturm, Rachel E.* (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly* 21 (2010), 1005–1034.

- Fletcher*, Clive (1978). Manager/Subordinate Communication and Leadership Style: A Field Study of Their Relationship to Perceived Outcomes of Appraisal Interviews. *Personnel Review*, Vol.7 (1), pp. 59-62.
- Fletcher*, Clive (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473–487.
- Fletcher*, Clive, *Williams*, Richard (1976). The influence of performance feedback in appraisal interviews. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.49 (2), pp. 75-83.
- Folger*, Robert & *Cropanzano*, Russell (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks. CA: Sage
- Folger*, Robert (1986). Mediation, Arbitration, and the Psychology of Procedural Justice. In: Lewicki, Roy J., Sheppard, Blair H., Bazerman Max H. (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 ◦ 1986, pp. 57 - 79. Greenwich/CT, London: JAI PRESS INC.
- Folger*, Robert L. (1977). Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of "Voice" and Improvement on Experienced Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 35, No. 2, 108-119.
- Folger*, Robert L. (1996). Distributive and Procedural Justice: Multifaceted Meanings and Interrelations. *Social Justice Research*, Vol. 9, No. 4, 395-416.
- Folger*, Robert, *Konovsky*, Mary A. & *Cropanzano*, Russel (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In: Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 13, 29 - 177. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ford*, Robert C., *Latham*, Gary P., *Lennox*, Gwen (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *Organizational Dynamics* (2011) 40 157 - 164.
- French*, John R. P., *Kay*, Emanuel, *Meyer*, Herbert H. (1966). Participation and the Appraisal System. *Human Relations*, Feb. 1, 1966, Vol. 19 (1), 3 - 19.
- Frey*, Dieter, *Kaminski*, Simone, *Streicher*, Bernhard & *Niesta*, Daniela (2007). Leistungsförderung. In: Schuler, Heinz, Sonntag, Karlheinz. *Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 633 – 640
- Gallup Consulting* (2011a). Jeder fünfte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2010. Pressemitteilung vom 09. Februar 2011, Berlin.
- Gallup Consulting* (2011b). Engagement Index Deutschland 2010. Pressegespräch, Präsentation vom 09. Februar 2011, Berlin.
- Gallup Consulting* (2014). Emotionale Mitarbeiterbindung wirkt als Schutzimpfung gegen Fluktuation. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2013. Pressemitteilung vom 31. März 2014, Berlin.
- Gallup Consulting* (2017a). Gallup Engagement Index 2016: Schlechte Chefs kosten deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich. Pressemitteilung vom 22. März 2017, Berlin.

- Gallup Consulting* (2017b). Engagement Index Deutschland 2016. Pressegespräch, Präsentation vom 22. März 2017, Berlin.
- Geffken, Rolf* (2010). Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen & leistungsorientierte Vergütung. Mit Zielen führen - Chancen und Risiken. Seminar für Betriebsratsmitglieder. BRE-Betriebsratsschulung. 10/2010.
- Gerstner, C. R., Day D. V.* (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member-Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827 - 844.
- Gestmann, Michael* (2004). Einen Plan für jeden Mitarbeiter entwickeln. Mitarbeitergespräch: Objektives Bewertungssystem bei Etas. In: *Industrie-Anzeiger*, Bd. 126, 14, S. 18-19. Leinfelden-Echterdingen: Konradin-Verl. Kohlhammer.
- GEW Rheinland-Pfalz*. Landespersonalvertretungsgesetz (LPersVG). Textausgabe 2013 in der Fassung vom 10. Dez. 2010. <http://gew-rlp.de>. [Stand 18.7.2015]
- Gidion, Gerd* (2009). Persönlichkeits- und bedarfsgerechte Personalentwicklung in Lernenden Organisationen. In: Bullinger, Hans-Jörg, Spath, Dieter, Warnecke, Hans-Jürgen, Westkämper, Engelbert (Hrsg.). *Handbuch Unternehmensorganisation*. Wiesbaden: Springer. Kapitel 12, Personalmanagement, 823 -948.
- Giles, William F., Mossholder, Kevin W.* (1990). Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 4, pp. 371-377.
- Gioia, Dennis A., Longenecker, Clinton O.* (1994). Delving into the Dark Side: The Politics of Executive Appraisal. *Organizational Dynamics*, 22, 47-58.
- Gneezy, Uri and Rustichini, Aldo* (2000). Pay enough or don't pay at all, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.115, Issue 3-August 2000, S. 791-810.
- Göhlich, Michael; Sausele, Ines* (2008). Lernbezogene Organisation. Das Mitarbeitergespräch als Link zwischen Personal- und Organisationsentwicklung. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 54 (2008) 5, 679 - 690.
- Gordon, Michael E., Stewart, Lea P.* (2009). Conversing About Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview. *Management Communication Quarterly*, 2009, Vol.22 (3), pp. 473-501.
- Götz, Klaus* (1999). Führungskultur. Die organisationale Perspektive. *Managementkonzepte* Band 2. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Graen, G. B., Scandura T. A.* (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior* 9, 175 – 208.
- Greenberg, Jerald* (1986). Organizational Performance Appraisal Procedures: What makes them fair? In: Lewicki, Roy J., Sheppard, Blair H., Bazerman Max H. (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 • 1986, pp. 25 - 41. Greenwich/CT, London: JAI PRESS INC.
- Greenberg, Jerald* (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, Russel (Ed.), *Justice in the workplace:*

- Approaching fairness in human resource management, 79-103. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Greller*, Martin M. (1975). Subordinate Participation and Reactions to the Appraisal Interview. *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 (5), pp. 544-549.
- Greller*, Martin M. (1978). The Nature of Subordinate Participation in the Appraisal Interview. *The Academy of Management Journal*, Vol.21 (4), pp. 646-658.
- Hackert*, Björn, Kooperation in Arbeitsgruppen, Erich Schmidt, Berlin 1999 [*Ausführungen zum homo oeconomicus*]
- Hackl*, Benedikt, *Wagner*, Marc, *Attmer*, Lars, *Baumann*, Dominik (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler
- Haller*, Reinhold (2009). Mitarbeiterführung kompakt. St. Gallen, Zürich: Midas Management Verlag.
- Haller*, Reinhold (2010a). Mitarbeitergespräche im Forschungs- und Wissenschaftsbereich: Führungsinstrumente im Rahmen der leistungsorientierten Vergütung. In: Personalführung, Bd. 43, 11/2010, 50 - 57. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung.
- Haller*, Reinhold (2010b). Mitarbeitergespräche in Wissenschaft und Forschung. Pflicht und Kür von Führungsinstrumenten im Rahmen der leistungsorientierten Vergütung. In: Wissenschaftsmanagement: Zeitschrift für Innovation, Bd. 5, Sept./Okt. 2010, 35 - 41. Bonn: Lemmens.
- Harrell-Cook*, Gloria, *Ferris*, Gerald R., *Dulebohn*, James H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1093-1105.
- Harrington*, James R., *Lee*, Ji Han (2015). What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management* 2015, Vol. 44(2) 214 – 238.
- Hemmerich*, W.A. (2021). © 2015 – 2021 W.A. Hemmerich - StatistikGuru Version 1.96, Wiesbaden. Einfaktorielle ANOVA in SPSS; sowie: Einfaktorielle ANOVA: Voraussetzungen. www.statistikguru.de, zuletzt aufgerufen am 16.10.2021 und 05.01.2022.
- Hemmerich*, W.A. (2022a). © 2015 – 2022 W.A. Hemmerich - StatistikGuru Version 1.96, Wiesbaden. Multiple lineare Regression. www.statistikguru.de, zuletzt aufgerufen am 27.10.2022.
- Hemmerich*, W.A. (2022b). © 2015 – 2022 W.A. Hemmerich - StatistikGuru Version 1.96, Wiesbaden. Multiple lineare Regression Voraussetzung #4: Multikollinearität. www.statistikguru.de, zuletzt aufgerufen am 27.10.2022.

- Hemmerich, W.A. (2022c).* © 2015 – 2022 W.A. Hemmerich - StatistikGuru Version 1.96, Wiesbaden. Kapitel: Variablen in SPSS auf Normalverteilung prüfen. www.statistikguru.de, zuletzt aufgerufen am 29.05.2022.
- Hemmerich, W.A. (2023).* © 2015 – 2023 W.A. Hemmerich - StatistikGuru Version 1.96, Wiesbaden. Autokorrelation. www.statistikguru.de, zuletzt aufgerufen am 17.02.2023.
- Heneman, Robert L. (1986).* The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 39, 811 - 826.
- Herzberg, Frederick (1996).* Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt. Harvard Business Manager, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg (wiederabgedruckter Artikel aus: Harvard Business Review, Nr. 1/ 1968 mit retrospektivem Kommentar Herzbergs).
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Bloch Snyderman, Barbara (1959).* The Motivation to work. Second edition. New York: John Wiley & Sons.
- Hesse, Sabine (2006).* Nutzen von Mitarbeiterjahresgesprächen in einer sozialen Organisation. In: OSC - Organisationsberatung - Supervision - Coaching. Vol 13. Issue 4. S. 377 - 385. Heidelberg: Springer Verlag.
- Hildebrand, Claudia (2004).* 2. BEFRAGUNG des gesamten nichtwissenschaftlichen Personals: Erfassung der Arbeits- und Gesundheitssituation an der Universität Karlsruhe (TH) (Fragebogen).
- Hoch, Julia E., Wegge, Jürgen, Schmidt, Klaus-Helmut (2009).* Führen mit Zielen. *Report Psychologie* 34, 2009, 308 – 320.
- Högl, Martin (1998).* Teamarbeit in innovativen Projekten. Wiesbaden: Gabler
- Holbrook, Robert L. (2002).* Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource Management Review*, Vol.12 (1), pp. 101-123.
- Holtbrügge, Dirk (2007).* Personalmanagement. Berlin und Heidelberg: Springer
- Homans, George C. (1961).* Social Behavior: Its Elementary Forms. New York: Harcourt, Brace & World (Weitere Ausgabe bei: Routledge & Kegan Paul).
- Hossiep, Rüdiger G., Frieg, Philip & Land, Anna (2019).* Unter vier Augen: Klassisches Mitarbeitergespräch bleibt wichtiges Führungsinstrument. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 26(4), 13-16.
- Hossiep, Rüdiger, Bittner Jennifer E. (2006).* Reden wir darüber... - Der stille Erfolg des Mitarbeitergesprächs in deutschen Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2-3, S. 41-44.
- Hossiep, Rüdiger, Bittner Jennifer E., Berndt, Wolfram (2008).* Mitarbeitergespräche. motivierend · wirksam · nachhaltig. Göttingen: Hogrefe.

- Hossiep*, Rüdiger, *Frieg*, Philip, *Land*, Anna, *Anke*, Lara (2021). Unter vier Augen – das Mitarbeitergespräch bleibt wichtigstes Führungsinstrument. Wirtschaftspsychologie heute, <https://www.wirtschaftspsychologie-heute.de/unter-vier-auge-das-mitarbeitergespraech-bleibt-wichtiges-fuehrungsinstrument/> [10.05.2021]
- Ingenlath*, Hermann Josef (2006). Mitarbeitergespräche als Beitrag zur Krisenbewältigung Ein Praxisbericht. In: OSC - Organisationsberatung - Supervision - Coaching. Bd. 4, S. 386 - 390. Heidelberg: Springer Verlag.
- Ivancevich*, John M. (1982). Subordinates' reactions to performance appraisal interviews: A test of feedback and goal-setting techniques. *Journal of Applied Psychology*, Vol.67 (5), pp. 581-587.
- Ivancevich*, John M., McMahon, J. Timothy (1982). The Effects of Goal setting, External Feedback and Self-Generated feedback on Outcome Variables: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 25, 2, 359-372.
- Jackman*, Jay M., *Strober*, Myra H. (2003). Fear of feedback. *Harvard Business Review*, Vol.81 (4), pp. 101-107.
- Jacobs*, Gabriele & *Dalbert*, Claudia (2008). Gerechtigkeit in Organisationen. *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*, 10 (2), 3-13.
- Jaeger*, Burkhard (2004). Humankapital und Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Jawahar*, I.M. (2005). Do Raters Consider the Influence of Situational Factors on Observed Performance when Evaluating Performance? Evidence from Three Experiments. *Group & Organization Management*, Vol. 30 No. 1, February 2005, 6 - 41.
- Jenkins*, G. Douglas Jr., *Mitra*, Atul, *Gupta*, Nina, *Shaw*, Jason D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 5, 777 - 787.
- Jetter*, Wolfgang, (2000). Performance Management. Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, leistungsabhängige Entlohnungssysteme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kacmar* K. Michele, *Ferris* Gerald R. (1993). Politics at Work. Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations. *Business Horizons*, July-August 1993, 70-74.
- Kadiresan*, Vimala, *Selamat*, Mohamad Hisyam, *Selladurai*, Sugumaran, *Ramendran SPR*, Charles, *Mohamed*, Ramesh Kumar Moona Haji (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 24, 2015. [MALAYSIA]
- Kane* Jeffrey S., *Kane*, Kimberly F. (1992). The Analytic Framework: The most promising Approach for the Advancement of Performance Appraisal. *Human Resource Management Review*. Vol. 2. No. 1, 1992, 38 - 70.

- Kane*, Kimberly F. (1993). Situational Factors and Performance. An Overview. *Human Resource Management Review*. Vol. 3 No. 2, 1993, 83 - 103.
- Karabat*, Burcin Cetyin, *Calis*, Suayyip (2014). Changing Face of Performance Appraisal in Turkey: A Research within the Scope of International Studies. *International Business Research*, Vol. 7, No. 11, 2014. [TÜRKEI]
- Karyeija*, Gerald Kagambirwe (2012). The Impact of Culture on Performance Appraisal Reforms in Africa: The Case of Uganda's Civil Service. *Asian Social Science* Vol. 8, No. 4, April 2012. [AFRIKA]
- Kay*, Emanuel, *French*, John R. P., *Meyer*, Herbert H. (1962). A Study of the Performance Appraisal Interview. New York: Behavioral Research Service, *General Electric Company* (im Bibliotheksnetz: www.babel.hathitrust.org).
- Kay*, Emanuel, *Meyer*, Herbert H., *French*, John R. P. (1965). Effects of threat in a performance appraisal interview. *Journal of Applied Psychology*, 49 (5), pp. 311 - 317.
- Keeping*, Lisa M., *Levy*, Paul E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708 - 723.
- Klein*, Howard J., *Snell*, Scott A., *Wexley*, Kenneth N. (1987). Systems Model of the Performance Appraisal Interview Process. *Industrial Relations* Volume 26, Nr. 3, Fall 1987. S. 267 - 280.
- Klein*, Howard J., *Wesson*, M., *Hollenbeck*, J., *Alge*, B. (1999). Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 885 - 896.
- Klimoski*, Richard J., *London*, Manuel (1974). Role of the Rater in Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology* Vol. 59. Nr. 4, 445-451.
- Klingler*, Urs (2008). Performance Management. Ein internationaler Vergleich. In: Thom, Norbert, Zaugg, Robert J. (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Gabler
- Kluger*, Avraham N., *DeNisi*, Angelo S. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin* 1996, Vol. 119, No. 2, 254 – 284.
- Kluger*, Avraham N., *DeNisi*, Angelo S. (1998). Feedback Interventions: Toward the Understanding of a Double-Edged Sword. *Current Directions in Psychological Science*, 7 (3) 1998, 67 – 72.
- Kluger*, Avraham N., & *Nir*, Dina (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20, 235 - 246.
- Knebel*, Heinz (2003). Der Engpassfaktor "Mensch" - Erfahrungen mit Personalbeurteilungen in der Praxis. In: *Personal – Zeitschrift für Human Ressource Management*, 9/2003, Bd. 55, S. 12-15. Freiburg: Haufe-Lexware.

- Kohl, Sabine* (2006). Mitarbeitergespräche in einem Kreditinstitut. In: OSC - Organisationsberatung - Supervision - Coaching. Bd. 13, Heft 4/2006, S. 355-362. Heidelberg: Springer Verlag.
- König, Susanne, Rehling, Mette* (2002). Mitarbeiter-Gespräche. In: Berufsbildung: Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule, Bd. 56, Heft 76/2002, S. 36-38.
- König, Susanne, Rehling, Mette* (2006). Mitarbeitergespräche. Erfolgsfaktoren, Potenziale und Defizite in der öffentlichen Verwaltung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- König, Susanne, Rehling, Mette* (2007): Das Mitarbeiter/innen-Gespräch als Daueraufgabe. In: *Verwaltung und Management*, 13. Jg., Heft 1, S. 10-15.
- Korsgaard, M. Audrey, Roberson, Loriann* (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, Vol. 21, No. 4, 657-669.
- Krack, Matthias, Tafuro, Francesco*. (2004). Mitarbeitergespräche: Proben für den großen Auftritt. In: Zahnärztliche Mitteilungen, Bd. 94, 20, S. 112-115. - Köln: Deutscher Ärzte-Verl., Bd. 94 (2004), 20, S. 112-115.
- Kramer, Rolf* (2002). Gespräche im Aufwind. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Nr. 8, S. 348-351. München: Huss-Verlag.
- Krapp, A., Prenzel, M.* (Hrsg.) (1992). Interesse, Lernen, Leistung – Neuere Ansätze der pädagogisch-psychologischen Interessenforschung, Aschendorff, Münster, S. 85 – 121.
- Krisor, Susanna M., Rowold, Jens* (2015). Motivation. In: Rowold, Jens (Hrsg.). Human Resource Management. Berlin & Heidelberg: Springer-Gabler, 123 – 133.
- Krüger, Claudia, Borgmann, Lars, Antonik, Tobias, Meyer, Ann-Kathrin* (2012). Datenauswertung mit SPSS. Zhb Zentrum für HochschulBildung. TU Dortmund. Version 1.3, Sommersemester 2012.
- Kuhn-Fleuchaus, Christine* (2007). Das Mitarbeitergespräch – Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen. Konzept zur Einführung von strukturierten, regelmäßigen Mitarbeitergesprächen. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Kunz, Gunnar* (2009). Mitarbeitergespräche. Köln: Luchterhand.
- Kutscher, Patric P.* (2012). Mitarbeitergespräche: Feedback per Ich-Botschaft. In: Deutsches Ärzteblatt, Nr. 109, 7, S. 339-338. Köln: Deutscher Ärzte-Verlag.
- Lamond, David* (2008). Management history in other places. *Journal of Management History*. Vol. 14 No. 2, 2008, pp. 184-193.
- Landy, Frank J., & Farr, James L.* (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87, 72–107.
- Landy, Frank J., & Farr, James L.* (1983). The measurement of work performance: Methods, theory, and applications. New York: Academic Press.
- Landy, Frank J., Vance, Robert J., Barnes-Farrell, J. L., & Steele, J. W.* (1980). Statistical control of halo error in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 65, 501–506.

- Latcheva*, Rossalina, *Davidov*, Eldad (2014). Skalen und Indizes. In: *Baur*, Nina, *Blasius*, Jörg (Hrsg.). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 745 - 756.
- Latham*, Gary P. (2003). Goal-Setting: A Five Step Approach to Behavior Change. *Organizational Dynamics*, Vol. 32, 2003, No. 3, pp. 309 – 318.
- Latham*, Gary P., *Dello Russo*, Silvia (2008). The Influence of Organizational Politics on Performance Appraisal. In: Cartwright, Susan, Cooper Cary L. (Eds.). *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*, 388 - 410. Oxford: Oxford Univ. Press. (Online Publication: 2009).
- Latham*, Gary P., *Locke*, Edwin A. (1979) Goal Setting – A Motivational Technique that Works. *Organizational Dynamics*, Autumn 1979, 68 – 80.
- Latham*, Gary P., *Locke*, Edwin A. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35, 4, 332 - 340.
- Latham*, Gary P., *Locke*, Edwin A., (2009b). Science and Ethics: What Should Count as Evidence Against the Use of Goal Setting? *Academy of Management Perspectives*. Vol. 23, 3, 8, 2009, pp. 88 – 91. [Replik auf Ordóñez et al. 2009b]
- Latham*, Gary P., *Mann*, Sara (2006) Advances in the science of Performance Appraisal: Implications for Practice. In: Hodgkinson, J. P., Ford, J. K. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, Chapter 7, pp. 295 – 337.
- Latham*, Gary P., *Pinder*, Craig C. (2005). Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 2005, 485 – 516.
- Latham*, Gary P., *Winters*, Dawn C., *Locke*, Edwin A. (1994). Cognitive and Motivational Effects of Participation - A Mediator Study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 1994, 49 – 63.
- Lawler*, Eduard E. (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, Vol. 32, 2003, No. 4, pp. 396 - 404.
- Lawler*, Eduard E., *Mohrman*, Allen M. Jr., *Resnik*, Susan M. (1984). Performance Appraisal Revisited. *Organizational Dynamics* (1984, Summer), pp. 20-35.
- Leipold*, Jana (2011). Evaluationsbericht - Das Mitarbeitergespräch an der JGU. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Homepage der Johannes Gutenberg - Universität Mainz. Verfügbar unter http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/Dateien/Bericht_Evaluation_des_Konzepts_MAG.pdf [Feb. 2015 / Okt. 2015]
- Leventhal*, Gerald S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. In Berkowitz, Leonard, Walster, Elaine (Eds.) (1976). *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 9, 91-131. New York: Academic Press.
- Leventhal*, Gerald S. (1980). What should be done with Equity Theory? New Approaches to the study of fairness in social Relationships. In: Gergen, Kenneth J., Greenberg, Martin S. & Willis, Richard H. (Eds). *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, 27

- 55 (In der Version von ERIC.Document Reproduction Service, pp. 1 - 50). New York: Plenum.
- Leventhal*, Gerald S., *Karuzs*, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In: Mikula, G. (Ed.), *Justice and social interaction*, 167 - 218. New York: Springer.
- Levesque*, Chantal, *Copeland*, Kelly J., *Pattie*, M. D., *Deci*, Edward L., (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *International Encyclopedia of Education* (Third Edition), 2010, Pages 618-623.
- Lewicki*, Roy J., *Sheppard*, Blair H., *Bazerman* Max H. (Eds.) (1986). *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 • 1986, Greenwich/CT, London: JAI PRESS INC.
- Lewin*, Kurt (1953). *Die Lösung sozialer Konflikte: Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik*. Bad Nauheim: Christian [Titel der amerikan. Originalausgabe: *Resolving Social Conflicts*, New York 1948]
- Lind*, E. Allan & *Tyler*, Tom R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lind*, E. Allan, *Earley*, P. Christopher (1992). Procedural Justice and Culture. *International Journal of Psychology*, 27 (2), 227 - 242.
- Lind*, E. Allan, *Kanfer*, Ruth, & *Earley*, P. Christopher (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- Linna*, Anne, *Elovainio*, Marko, *Van de Bos*, Kees, *Kivimäki*, Mika, *Pentti*, Jana, *Vahtera*, Jussi (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 7, April 2012, 1360 – 1375.
- Locke*, Edwin A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology* 5, 1996, 117 – 124.
- Locke*, Edwin A. (2000). Motivation, cognition and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 408 - 429.
- Locke*, Edwin A. (2004). Guest editor's introduction: Goal-setting theory and its applications to the world of business. *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4, 124 - 125.
- Locke*, Edwin A., *Latham*, Gary P. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke*, Edwin A., *Latham*, Gary P. (1990b). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, Vol. 1, No. 4, 240 - 246.
- Locke*, Edwin A., *Latham*, Gary P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, 705–717.

- Locke, Edwin A., Latham, Gary P. (2005) Goal Setting Theory – Theory Building by Induction. In: Smith, Ken G., Hitt, Michael A. (Eds.), Great minds in management: The process of theory development, Oxford & New York: Oxford University Press, Chapter 7, pp. 128 – 150.*
- Locke, Edwin A., Latham, Gary P. (2006). New directions in goal setting theory. Current Directions in Psychological Science, 15, 265 - 268.*
- Locke, Edwin A., Latham, Gary P. (2009a). Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship? Academy of Management Perspectives. Vol. 23, 1, 2/ 2009, pp. 17 - 22. [Replik auf Ordóñez et al. 2009a]*
- London, Manuel, Poplawski, John R. (1976). Effects of information on stereotype development in performance appraisal and interview contexts. Journal of Applied Psychology, Vol.61 (2), pp. 199-205.*
- London, Manuel, Smither, James W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. Human Resource Management Review 12 (2002), 81 – 100.*
- London, Manuel, Volmer, Judith, Zyberaj, Jetmir, Kluger, Avraham N. (2023). Attachment style and quality listening, Keys to meaningful feedback and stronger leader-member connections. Organizational Dynamics 52 / 2023.*
- Longenecker, Clinton O. (1989). Truth or Consequences: Politics and Performance Appraisals. Business Horizons / November-December 1989. S. 76 - 82.*
- Longenecker, Clinton O., Sims, Henry P., Gioia, Dennis (1987). Behind the mask: The Politics of Employee Appraisal. The Academy of Management EXECUTIVE, 1987, Vol. 1, No. 3, pp. 183-193.*
- Lumer, Christoph (1999). Gerechtigkeit. In: Sandkühler, H. J. Enzyklopädie Philosophie. Band 2. Hamburg: Meiner, S. 464 – 470.*
- Lumley, Thomas, Diehr, Paula, Emerson, Scott, Chen, Lu (2002). The importance of the Normality Assumption in large public health data sets. Annual Rev. Public Health 2002. 23:151–69*
- Maier, Günter W., Streicher, Bernhard, Jonas, Eva, Woschée, Ralf (2007). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001). Diagnostica, 53, 97-108.*
- Maier, Norman R. F. (1958). The Appraisal Interview: objectives, methods, and skills. New York: John Wiley & Sons, Inc.*
- Manafi, Mahmoud, Subramaniam, Indra Devi (2015). The Role of the Perceived Justice in the Relationship between Human Resource Management Practices and Knowledge Sharing: A Study of Malaysian Universities Lecturers. Asian Social Science, Vol. 11, No. 12, 2015. [MALAYSIA]*
- Marcus, Bernd, Schuler, Heinz (2006). Leistungsbeurteilung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.) (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe*

- Marshall, Jason D., Aguinis, Hermann, Beltran, Jose R. (2024). Theories of performance: A Review and integration. Academy of Management Annals 2024, Vol. 18, No. 2, 600–625.*
- Martin, David C., Bartol, Kathryn M. (2003). Factors influencing expatriate performance appraisal system success: an organizational perspective. Journal of International Management 9 (2003). S. 115–132.*
- Masterson, Suzanne, Taylor, Susan (1996). Total Quality Management and Performance Appraisal: An Integrative Perspective. Journal of Quality Management, Vol. 1, No. 1, 1996.*
- Meier, Harald, Schindler, Ulrich (1995). Erfolgssteuerung in der Personalentwicklung: Transfersicherung durch Mitarbeitergespräche. In: Personalführung, Nr. 28, S. 956 - 959. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung.*
- Meinecke, Annika L. & Kauffeld, Simone, (2019). Engaging the Hearts and Minds of Followers: Leader Empathy and Language Style Matching During Appraisal Interviews. Journal of Business and Psychology (2019) 34: 485 - 501.*
- Meinecke, Annika L., Klonek, Florian E., Kauffeld, Simone (2017). Appraisal Participation and Perceived Voice in Annual Appraisal Interviews: Uncovering Contextual Factors. Journal of Leadership & Organizational Studies 2017, Vol. 24(2) 230 -245.*
- Mentzel, Wolfgang, Grotzfeld, Svenja, Haub, Christine (2009). Mitarbeitergespräche. München: Rudolf Haufe Verlag.*
- Mentzel, Wolfgang, Grotzfeld, Svenja, Haub, Christine (2012). Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. München, Freiburg: Haufe-Lexware.*
- Mentzel, Wolfgang, Grotzfeld, Svenja, Haub, Christine (2022). Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. München, Freiburg: Haufe-Lexware.*
- Mertel, Barbara (2006). Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives. Inaugural Dissertation in der Fakultät Pädagogik, Philosophie, Psychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.*
- Meyer, Herbert H., Kay, Emanuel, French, John R. P., (1965). Split Roles in Performance Appraisal, Harvard Business Review, Jan 1, 1965, Vol.43 (1), pp. 123 - 129.*
- Miles, J.A. & Greenberg, Jerald (1993). Cross-national differences in preferences for distributive justice norms: The challenge of establishing fair resource allocations in the European Community. In J. B. Shaw, P. S., Kirkbride, & K. M Rowlands (editors), Research in Personnel and Human Resources Management (Suppl. 3, pp. 133-156). Greenwich, CT: JAI Press.*
- Möhring, Wiebke, Schlütz, Daniela (2010). Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften*

- Möller, Heidi, Meister-Scheytt, Claudia, Edlinger, Gabriela* (2006). Die Einführung von Mitarbeiter/innengesprächen an österreichischen Universitäten. In: OSC - Organisationsberatung - Supervision - Coaching. Vol 13. Issue 4, 363 - 376. Heidelberg: Springer Verlag.
- Moran, J.L., Solomon, P.* (2002). Worrying about normality. *Critical Care and Resuscitation* 2002; 4: 316-319
- Muck, Peter M.* (2007). Führung – Leadership. In: Schuler, Heinz, Sonntag, Karlheinz. Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 355 – 366
- Müller, Markus M., Kärcher, Juliane D., Kals, Elisabeth* (2011). Organisationale Gerechtigkeit. Vorstellung eines deutschsprachigen Instruments zur Messung der Gerechtigkeit auf organisationaler Ebene. *Wirtschaftspsychologie* 4/2011, S. 21-33.
- Murphy, Kevin R.* (1991). Criterion Issues in Performance Appraisal Research: Behavioral Accuracy versus Classification Accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (1991), 45-50.
- Murphy, Kevin R.* (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 148–160.
- Murphy, Kevin R., Philbin, Theresa A., Adams, Susan R.* (1989). Effect of Purpose of Observation on Accuracy of Immediate and Delayed Performance Ratings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43 (1989), 336-354.
- Nathan, Barry R., Mohrman, Allan M., Milliman, John* (1991). Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, Vol.34 (2), pp. 352-369.
- Nerdinger, Friedemann* (2001). Führung und Führungsinstrumente: Motivierung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 349-372
- Nerdinger, Friedemann* (2006). Führung und Führungsinstrumente: Motivierung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 385 - 407.
- Nerdinger, Friedemann W.* (2007a). Produktives und kontraproduktives Verhalten. In: Schuler, Heinz, Sonntag, Karlheinz. Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 237 – 245
- Nerdinger, Friedemann W.* (2007b). Motivierung. In: Schuler, Heinz, Sonntag, Karlheinz. Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 379 – 387
- Nerdinger, Friedemann W., Blickle, Gerhard, Schaper, Niclas* (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Neuberger, Oswald* (1980). Das Mitarbeitergespräch. Goch: Bratt-Institut für neues Lernen.
- Neuberger, Oswald* (1983). Der Arbeitsbeschreibungsbogen. Seine Anwendung in der Praxis. Goch: Bratt-Institut.
- Neuberger, Oswald* (1984). Führung. Stuttgart: Enke.

- Neuberger, Oswald* (2002). Führen und Führen lassen. Stuttgart: UTB, Lucius & Lucius [6. völlig neu bearbeitete und erw. Auflage von „Führung“].
- Neuberger, Oswald* (2015). Das Mitarbeitergespräch. Wiesbaden: Gabler [Neudruck der 6. Auflage aus dem Jahr 2004 erschienen bei Rosenberger].
- Neuberger, Oswald, Allerbeck, Mechthild* (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem 'Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)'. Bern, Stuttgart, Wien: Hans Huber.
- Neuberger, Oswald, Allerbeck, Mechthild.* (1978/2014). Arbeitszufriedenheit. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). doi.org/10.6102/zis2
- Neumann, Peter* (1999). Mitarbeitergespräche. In: Rosenstiel, Lutz, Regnet, Erika, Domsch, Michel e. (Hrsg.) (1999). Führung von Mitarbeitern. Stuttgart
- Nordhause-Janz, Jürgen, Pekruhl, Ulrich* (2000). Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München & Mering: Hampp
- Oechsler, Walter A.* (2006). Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. München/Wien: Oldenburg
- Ordóñez, Lisa D., Schweitzer, Maurice E., Galinsky, Adam D., Bazerman, Max H.* (2009b). On Good Scholarship, Goal Setting, and Scholars Gone Wild. Academy of Management Perspectives. Vol. 23, 3, 8 / 2009, 82 – 87. [Replik auf Locke & Latham, 2009a]
- Ordóñez, Lisa D., Schweitzer, Maurice E., Galinsky, Adam D., Bazerman, Max H.* (2009a). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. Academy of Management Perspectives. Vol. 23, 1, 2/ 2009, 6 – 16.
- Pancratz, Georg* (2006). Mitarbeitergespräche an Berufsbildenden Schulen. In: Wirtschaft und Erziehung, Bd. 58, 1/2006, S. 13-19. Heckner, Wolfenbüttel.
- Pfläging, Niels* (2006). Führung durch Mitarbeitergespräche? – Ein Irrweg. Wirtschaftsmagazin Perspektive blau. Ausgabe Dezember 2006.
- Phillips, Carl R., Cappel, Sam D., Steiner, Dirk D.* (1993). The Role of the Interview in the Performance Appraisal Process. Management Research News, Vol.16 (1), pp. 15-22.
- Pleier, Nils* (2008). Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Poon, June M.L.* (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. Personnel Review, Vol. 33 Iss. 3 pp. 322 – 334.
- Porter, Robert L., Latham, Gary P.* (2013). The Effect of Employee Learning Goals and Goal Commitment on Departmental Performance. Journal of Leadership & Organizational Studies 20, 1, 62 - 68.

- Rechter, Eyal, Kluger Avraham N., Nir, Dina* (2025). The feedforward interview. A theoretical account, *Human Resource Management Review* 35.
- Rheinland-Pfalz* Landespersonalvertretungsgesetz (LPersVG) in der Fassung vom 24. November 2000 (GVBl. 2000, 529 Nr. 2035-1) zuletzt geändert 04.02.2015 (GVBl. S. 2). landesrecht.rlp.de [Stand 18.7.2015]
- Ringlstetter, Max, Kaiser, Stephan* (2008). *Humanressourcen-Management*. München: Oldenburg Verlag
- Roberts, Gary E.* (1994). Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives from Municipal Government Personnel Administrators. *Public Personnel Management*, Vol. 23 No. 4, 525 – 549.
- Rosen, Christopher C., Levy, Paul E., Hall, Rosalie J.* (2006). Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol. 91, No. 1, 211 – 220.
- Rosenstiel, Lutz von* (2001). Führung. In: *Schuler, Heinz* (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 317-347.
- Rosenstiel, Lutz von* (2006). Führung. In: *Schuler, Heinz* (Hrsg.) (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 353 - 384
- Rosenstiel, Lutz von* (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Rosenstiel, Lutz von, Nerdinger, Friedemann W.* (Hrsg.) (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Rosenstiel, Lutz, Regnet, Erika, Domsch, Michel e.* (Hrsg.) (1999). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Rowold, Jens* (Hrsg.) (2015). *Human Resource Management*. Berlin & Heidelberg: Springer-Gabler.
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher, Kee, Daisy Mui Hung* (2015). Perceived Fairness of Performance Appraisal, Promotion Opportunity and Nurses Turnover Intention: The Role of Organizational Commitment. *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 9, 2015. [BANGLADESCH]
- Russell-Walling, Edward* (2011). *Management. 50 Schlüsselideen*. (Titel der Originalausgabe: 50 Management Ideas You Really Need to Know). Spektrum Akademischer Verlag: Heidelberg
- Rust, Holger* (2000). Kneifen gilt nicht. Vier Regeln für Mitarbeiter-Gespräche. In: *Manager-Magazin*, Heft 9, S. 260-266. Hamburg: Manager-Magazin Online GmbH.
- Ryan, Richard M., Deci, Edward L.* (1996). When Paradigms Clash: Comments on Cameron and Pierce's Claim That Rewards Do Not Undermine Intrinsic Motivation. *Review of Educational Research* Spring 1996, Vol. 66, No. 1, pp. 33 - 38.

- Ryschka, Jurij, Solga, Marc, Mattenklott, Axel* (Hrsg.) (2008). Praxishandbuch Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Ryschka, Jurij, Tietze, Kim-Oliver* (2008). Beratungs- und Betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In: *Ryschka, Jurij, Solga, Marc, Mattenklott, Axel* (Hrsg.). Praxishandbuch Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler, 93 - 129.
- Sajdak, Thomas* (2024). Handbuch Mitarbeitergespräche: Ein Leitfaden für konstruktive und erfolgreiche Kommunikationsführung in Zeiten von Generation Z und Quiet Quitting. Weinheim: Wiley-VCH
- Salleh, Munir, Amin, Aziz, Muda, Shaladin & Abdul Halim, Muhammad Abi Sofian* (2013). Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment. Asian Social Science, Vol. 9, No. 2, 2013. [MALAYSIA]
- Sandkühler, Hans Jörg* (1999). Enzyklopädie Philosophie, Band 1 und Band 2. Hamburg: Meiner
- Sashkin, Marshall* (1981). Appraising Appraisal - Ten Lessons from Research for Practice. Organizational Dynamics. Winter 1981, pp. 37-50.
- Schein, Edgar H.* (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco.
- Scherpenzeel, Annette C., Saris, Willem E.* (1997). The validity and reliability of survey questions: A meta-analysis of MTMM studies. Sociological Methods & Research, 25(3), 341-383.
- Schiefele, Ulrich* (1992). Interesse und Qualität des Erlebens im Unterricht. In: Krapp, A., Prenzel, M. (Hrsg.), Interesse, Lernen, Leistung – Neuere Ansätze der pädagogisch-psychologischen Interessenforschung, Aschendorff, Münster 1992, S. 85 – 121.
- Schiersmann, Christiane, Thiel, Heinz-Ulrich* (2014). Organisationsentwicklung, Wiesbaden: Springer
- Schindler, Christoph* (2012). Mitarbeitergespräche in der Form des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs: Effekte auf empfundene Anerkennung, Gerechtigkeit und psychisches Wohlbefinden Eine prospektive Kohortenstudie mit Kontroll- und Interventionsgruppe. München: Dissertation Ludwig-Maximilians-Universität
- Schlittler, Gabrielle, Erb, Andreas* (2008). Unternehmensentwicklung erfordert Personalentwicklung. In: Thom, Norbert, Zaugg, Robert J. (Hrsg.). Moderne Personalentwicklung, Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden: Gabler, S. 232 – 246
- Schmidsberger, Karin* (2000). Das Mitarbeitergespräch - ein Instrument der innerbetrieblichen Kommunikation. Die Wirkung des Mitarbeitergespräches in der Firma VISHA Vöcklabruck - eine Evaluationsstudie. Diplomarbeit der Universität Salzburg.
- Schmidt, Boris, Richter, Astrid* (2009). Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. Beiträge zur Hochschulforschung, 31 (4), S. 8-35. München: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung u. Hochschulplanung - www.ihf.bayern.de/?Publikationen

- Schmidt*, Klaus-Helmut (2006). Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung: Neue Entwicklungen und Perspektiven. In: Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006). Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. Göttingen: Hogrefe, 189 - 204.
- Schmitt*, Neil & Borman, Walter C. (Eds.), Personnel selection in organizations. San Francisco: Jossey-Bass
- Schmitz*, Lilo, *Billen*, (2009). Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche. München: Redline Verlag (E-Book Ausgabe); Print-Ausgabe: München 2008: Redline Verlag
- Schuler*, Heinz (Hrsg.) (2001). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe
- Schuler*, Heinz (Hrsg.) (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe
- Schuler*, Heinz, *Sonntag*, Karlheinz (2007). Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe
- Schulte-Spechtel*, Renate, *Krabbe-Steggemann*, Cornelia (2004). Mitarbeitergespräche im Einkauf. Führen durch Kommunikation. In: Beschaffung aktuell, Nr. 10, S. 76-78. Leinfelden-Echterdingen: Konradin-Verl. Kohlhammer.
- Schwandt*, Markus, *Aden*, Helmut (1998). Strukturierte Mitarbeitergespräche erfolgreich einführen und umsetzen. In: Personalführung, Bd. 31, 6/1998, S. 64 - 69. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung.
- Schyns*, Birgit, *Croon*, Marcel A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader-member-exchange and their relationship to job-satisfaction. International Journal of Human Resource Management 17/2006, 602-615.
- Schyns*, Birgit, *Paul*, Tina (2014). Skala zur Erfassung des Leader Member Exchange (LMX7 nach Graen und Uhl-Bien, 1995). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS) – Doi:10.6102/zis23.
- Seijts*, Gerard H., *Latham*, Gary P. (2012). Knowing when to set learning versus performance goals. Organizational Dynamics 41, 1 – 6.
- Shneidman*, E. S. (1943). A Note on the Experimental Study of the Appraisal Interview. Journal of Applied Psychology, Vol.27 (2), pp. 196-205.
- Silverman*, Stanley B., *Wexley*, Kenneth N. (1984). Reaction of Employees to Performance Appraisal Interviews as a Function of their Participation in Rating Scale Development. Personnel Psychology, 1984, Vol.37 (4), pp. 703 - 710.
- Skarlicki*, Daniel P., & *Folger*, Robert (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Skarlicki*, Daniel P., & *Folger*, Robert (2003). HRMR special issue: fairness and human resources management. *Human Resource Management Review* 13 (2003) 1–5.
- Skarlicki*, Daniel P., & *Folger*, Robert, *Tesluk*, Paul (1999). Personality is a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No, 1, 100-108.

- Smither, James W., London, Manuel, Reilly, Richard R. (2005). Does Performance improve following Multisource Feedback? A theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of empirical findings. Personnel Psychology 2005. 58, 2005, 13 – 66.*
- Sobull, Dagmar (2007). Mitarbeitergespräche: Klartext reden: offen, aber fair. In: BG Bau aktuell, 4/2007, S. 30-31. München: Erich Schmidt Verlag.*
- Spath, Dieter, Westkämper, Engelbert, Bullinger, Hans-Jörg, Warnecke, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2017). Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation. Berlin: Springer Vieweg.*
- Spence, Jeffrey R., Keeping, Lisa (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. Human Resource Management Review 21/2011, 85–95.*
- Spence, Jeffrey R., Keeping, Lisa (2013). The road to performance ratings is paved with intentions: A framework for understanding managers' intentions when rating employee performance. Organizational Psychology Review 3(4) 360–383.*
- Statistisches Bundesamt, 2008, Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Dritte europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3). 2007. Wiesbaden. Statistisches Bundesamt [Anm.: Nationale Ergebnisse für Dtl., die die Weiterbildungssituation der Unternehmen im Jahr 2005 abbilden, vgl. ebd. Vorwort].*
- Statistisches Bundesamt, 2013, Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Vierte europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS4). 2010. Wiesbaden. Statistisches Bundesamt [Anm.: Nationale Ergebnisse für Dtl., die die Weiterbildungssituation der Unternehmen im Jahr 2010 abbilden, vgl. ebd. Vorwort]*
- Stedry, Andrew C., Kay, Emanuel (1966). The Effect of Goal Difficulty on Performance: A field Experiment. Behavioral Science, Vol. 11, 6, 1966, pp. 459 - 470.*
- Stephan, Heidi, Schmidt-Braße, Ute (2004). Mitarbeitergespräche: Wichtiges Instrument der Personalentwicklung. In: Stahl und Eisen, Bd. 124, 10, S. 92-94. Düsseldorf: Verl. Stahleisen.*
- Stewart, Rosemary (1965). Reactions to appraisal interviews. Journal of Management Studies, 1965, Vol.2 (1), pp. 83-99.*
- Storey, John, Wright, Patrick M., Ulrich, Dave (Editors), (2009). The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management. London and New York: Routledge*
- Sturm, Roland, Tümmler, Thorsten, 2006. Das statistische Unternehmensregister – Entwicklungsstand und Perspektiven. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt • Wirtschaft und Statistik 10/2006.*
- Thibaut, John, Walker, Laurens (1975). Procedural Justice. A Psychological Analysis. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum. Distributed: New York: John Wiley & Sons.*
- Thom, Norbert, Zaugg, Robert J. (Hrsg.), (2008). Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden: Gabler*

- Toutenburg, Helge, Heumann, Christian (2006). Deskriptive Statistik. Eine Einführung in Methoden und Anwendungen mit SPSS. Heidelberg: Springer*
- Tyler, Tom (1986). When does Procedural Justice matter in Organisational Settings? In: Lewicki, Roy J., Sheppard, Blair H., Bazerman Max H. (Eds.), Research on Negotiation in Organizations, Vol. 1 ◦ 1986, pp. 7 - 23. Greenwich/CT, London: JAI PRESS INC.*
- Tziner, Aharon, Latham, Gary P., Price, Bruce S., & Haccoun, Robert (1996). Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal. Journal of Organizational Behavior, Vol. 17, 179 - 190.*
- Tziner, Aharon, Murphy, Kevin R., Cleveland, Jeanette N. (2005). Performance Appraisal, Evolution and change. Group & Organization Management 2005, 4-5 (special issue introduction).*
- Universität Karlsruhe (TH) (2009a), Dienstvereinbarung zwischen der Universität Karlsruhe (TH) – Rektorat und dem Personalrat der Universität Karlsruhe zur Einführung von Mitarbeitergesprächen in den Bereichen Universitätsverwaltung, SCC/Rechenzentrum und Universitätsbibliothek vom 8.4.2009. (Intranet des KIT. Herausgenommen im Sommer 2013 aufgrund der Ablösung durch eine neue Dienstvereinbarung für das KIT)*
- Universität Karlsruhe (TH) (2009b), Leitfaden für Mitarbeitergespräche an der Universität Karlsruhe (TH) vom 30. Juni 2009. (Intranet des KIT. Herausgenommen im Sommer 2013 aufgrund der Ablösung durch eine neue Dienstvereinbarung für das KIT)*
- Van Bebber, Frank (2009). Das Führungszeugnis. duz Magazin 11/09 vom 24.10.2009*
- Vance, Robert J., Winne, Peter S., & Wright, E. Scott (1983). A longitudinal examination of rater and ratee effects in performance ratings. Personnel Psychology, 36, 609–620.*
- Waite, Melissa L., Stites-Doe, Susan (2000). Removing performance appraisal and merit the pay in the name of quality. An empirical study of employees' reactions. Journal of Quality Management 5 (2000). S. 187-206.*
- Waldforst, Sebastian (2007). Die Wirkung von Zielen auf die Arbeitsleistung von Akteuren. DUV Gabler Edition Wissenschaft. Research in Management and Accounting. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag (Gabler).*
- Walther, Björn (2019). Regressionsanalyse, SPSS. Multikollinearität in SPSS erkennen – analytische Diagnose. <https://bjoernwalther.com/multikollinearitaet-in-spss-erkennen-analytische-diagnose/>; abgerufen 27.10.2022.*
- Walther, Björn (2022a). Regressionsanalyse, SPSS. Multiple lineare Regression in SPSS rechnen und interpretieren. <https://bjoernwalther.com/>; abgerufen 27.10.2022.*
- Walther, Björn (2022b). Regressionsanalyse, SPSS. Multikollinearität in SPSS erkennen – grafische Diagnose. <https://bjoernwalther.com/multikollinearitaet-in-spss-erkennen-grafische-diagnose/>; abgerufen 27.10.2022.*

- Wayne, Sandy J., Kacmar, K. Michele (1991). The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 48/1991, pp. 70-88.
- Wegge, Jürgen, Neuhaus, L. (2002). Emotionen bei der Büroarbeit am PC: Ein Test der „affective events“-Theorie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 173-184. [vgl. Wegge & van Dick in Fischer, 2006]
- Wegge, Jürgen, van Dick, Rolf (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation. In: Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe, 11-36.
- Wesche, Jenny Sarah, Handke, Lisa (2023). Digitale Führung. In: Felfe, Jörg, van Dick, Rolf, *Handbuch Mitarbeiterführung*. Berlin: Springer
- Wexley, Kenneth N., Singh, J. P., Yukl, Gary A. (1973). Subordinate personality as a moderator of the effects of participation in three types of appraisal interviews. *Journal of Applied Psychology*, Vol.58 (1), pp. 54-59.
- Wexley, Kenneth N., Snell, Scott A. (1987). Managerial Power: A Neglected Aspect of the Performance Appraisal Interview. *Journal of Business Research*, Vol.15 (1), pp. 45-54.
- White, Susan S. & Locke, Edwin A. (2000). Problems with the Pygmalion Effect and some proposed solutions. *Leadership Quarterly*, 11(3), 389–415.
- Wiedmann, Stefan (2006). *Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Wiersma, Uco J. & van den Berg, Peter T. (1999). Influences and trends in human resource practices in The Netherlands. *Employee Relations*, Vol. 21 Iss 1, 1999, pp. 63 - 79. 'Performance Appraisal' S. 71 - 72. [HRM in NL]
- Wiese, Danielle S., Buckley, M. Ronald (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, Vol. 4 No. 3, 1998, pp. 233-249.
- Williams, Kevin J. (1992). Introduction: The Analytic and Non-Analytic Frameworks for Performance Appraisal. *Human Resource Management Review*, Vol. 2. Number I, 1992, pp. 1-8.
- Winkler, Brigitte, Hofbauer, Helmut (2010). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. München: Carl Hanser.
- Wolfram, Hans-Joachim, Mohr, Gisela (2004). *Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen. Skala zur Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem unter Berücksichtigung der Aspekte Vertrauen, Respekt, Ermutigung und Zuneigung. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.6102/zis26>
- Wolfram, Hans-Joachim, Mohr, Gisela (2014). *Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. Doi:10.6102/zis26.

- Womack, James P. / Jones, Daniel T. / Roos, Daniel* (1991). Die zweite Revolution in der Automobilindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. New York, Frankfurt/Main: Campus.
- Woschée, Ralph* (2012). Mitarbeiterjahresgespräche in Organisationen. Ergebnisse einer empirischen Studie zu Mitarbeiterreaktionen auf die erhaltene Leistungsbeurteilung. München: Verlag Dr. Hut.
- Wright, Robert P.* (2004). Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research. *Journal of Organizational Behavior*, 25/2004, pp. 339–374.
- Würth, Reinhold* (1999). Erfolgsgeheimnis Führungskultur. Bilanz eines Unternehmers. Künzelsau: Verlag Paul Swiridoff.
- Yukl, Gary A.* (2002). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Danksagung

Meinem Betreuer Professor Dr. Gerd Gidion, Leiter der Abteilung Technikdidaktik am Institut für Schulpädagogik und Didaktik und Wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Mediales Lernen (ZML) am KIT, danke ich sehr herzlich für die Begleitung dieser Arbeit, seine wertvolle Beratung und für die immer fortwährende Motivation, diese Arbeit neben Beruf und Familie anzufertigen. Ganz besonders möchte ich auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am KIT danken, die sich an den Befragungen beteiligt haben, ohne die diese empirische Untersuchung gar nicht erst möglich gewesen wäre. Ebenso danke ich ganz herzlich meiner Familie, insbesondere meinem Mann und meinem Sohn, und meinen Eltern, für die kontinuierliche moralische Unterstützung und die immerwährende Zuversicht.

Vielen lieben Dank!

Karlsruhe, Januar 2025

Anhang

Anhang - Erhebungsinstrumente

Skalen und Indizes

Index - Informiertheit - 5 Items¹⁰⁸⁸

Entsprechend den Erläuterungen in Kapitel 1.3 im Abschnitt *‘Einrichtung von Indizes und Skalen’* wurde für die Zusammenfassung der Items zum Thema „Informiertheit“ bewusst ein INDEX gewählt, da Skalen in der Regel darauf beruhen, dass jedes Item für sich die in der Skala zusammengefasste Größe in gewisser Weise zumindest partiell repräsentiert. Indizes hingegen fassen Items zusammen, die jeweils nicht für sich allein den Index repräsentieren, sondern nur summarisch zu einer Aussage führen. Dies ist bei der Informiertheit der Fall, da sich jede Person anzunehmender Weise auf einem jeweils anderen Weg informiert.

Daher ist bei einem Index auch die interne Konsistenz vernachlässigbar, die sich in der Inter-Item-Korrelation widerspiegelt. Die Reliabilitäten werden hier daher nur nachrichtlich dargestellt.

Das Item „4.6 - Ich habe mich bereits anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert ... bei dem/der Vorgesetzten“ wurde im Hinblick auf die Korrelationsanalysen nicht in den Index Informiertheit hineingenommen.¹⁰⁸⁹

Der INDEX – Informiertheit umfasst daher folgende 5 Items:

<i>Ich habe mich bereits anderweitig zum Thema Mitarbeitergespräche informiert ...</i>	
4.3 ... durch Bücher, Zeitschriften, Internet	
4.4 ... Dienstvereinbarung	
4.5 ... Leitfaden	
4.7 ... sonstiges	
4.8 Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt.	

Antwortskala: 5-stufig jeweils von trifft voll zu (1) bis trifft gar nicht zu (5).

Nachrichtlich Cronbachs Alpha:

¹⁰⁸⁸ SPSS: „INDEX B Informiertheit 5 Items MEAN“.

¹⁰⁸⁹ vgl. dazu Kapitel 1.3 Abschnitt *‘Einrichtung von Indizes und Skalen’*.

Cronbachs Alpha - B1: 0,609 (103 von 131 Fällen)

Cronbachs Alpha - B2: 0,641 (104 von 138 Fällen)

Skala 1 - Erfahrungen zur Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten – 4 Items¹⁰⁹⁰

<i>Der/Die Vorgesetzte* ...</i>	
5.6 ... lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat.	<i>Anerkennung / Respekt</i>
5.7 ... schenkt dem, was ich sage, Beachtung.	<i>Respekt / „Gehört-Werden“ / „Voice“¹⁰⁹¹</i>
5.8 ... ist daran interessiert, dass es seinen Mitarbeitern/innen gut geht.	<i>Vertrauen / Wohlwollen</i>
5.9 ... setzt sich für die Interessen der Mitarbeiter/ innen ein.	<i>Vertrauen / Integrität / Rückhalt</i>

Antwortskala: 5-stufig jeweils von trifft voll zu (1) bis trifft gar nicht zu (5). Die Skala ist in allen 4 Stichproben reliabel.

Reliabilität / interne Konsistenz:

Cronbachs Alpha - B1: 0,904

Cronbachs Alpha - B2: 0,932

Cronbachs Alpha - B1 - Doppelantworter: 0,934

Cronbachs Alpha - B2 - Doppelantworter: 0,934

¹⁰⁹⁰ Näheres zu den Skalen und den Aspekten vgl. Abschnitte [`Gliederung`](#) und [`Einrichtung von Indizes und Skalen`](#).

¹⁰⁹¹ i.S. [`nicht-instrumenteller Partizipation`](#), vgl. Kapitel [I.3](#), Abschnitt [`Einrichtung von Indizes und Skalen`](#), sowie Fußnote 834.

Skala 2 - Motivation stabilisiert – 2 Items

<i>Motivation</i>	
5.10 ... ist zur Zeit hoch.	
5.11 ... war schon einmal höher. (umcodiert)	

Antwortskala: 5-stufig jeweils von trifft voll zu (1) bis trifft gar nicht zu (5).

Skala Motivation – 2 Items: Eine Prüfung der internen Konsistenz wird für diese Skala nicht vorgenommen, da das Ziel der Skala die Nivellierung der sozial erwünschten Antworten der ersten Frage mittels der zweiten Frage ist. Die Antwortkonsistenz ist daher für die Verwendung der Skala nicht relevant.

Die zweite Frage wurde vor der Skalenbildung umcodiert (inverse Antwortskala).

Skala 3 - Zufriedenheit m. d. Arbeitssituation – 20 Items¹⁰⁹²

<i>Die Zusammenarbeit mit ...</i>	
5.3 ... mit anderen Vorgesetzten ist gut.	<i>Zusammenarbeit allgemein</i>
5.4 ... mit meinen Kollegen/innen ist gut.	<i>Zusammenarbeit Kollegen/innen</i>
5.17 Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden.	<i>Partizipation</i>
<i>Ich bin zufrieden mit ...</i>	
5.18 ... den Inhalten meiner Arbeit.	<i>Arbeitsinhalte</i>
5.19 ... den momentanen Bedingungen im KIT.	<i>Bedingungen Organisation</i>
5.20 ... den Bedingungen im KIT allgemein.	<i>Bedingungen Organisation</i>
5.21... dem Betriebsklima in der Abteilung.	<i>Arbeits-/Betriebsklima</i>
5.22 ... dem Betriebsklima im KIT insgesamt.	<i>Arbeits-/Betriebsklima</i>
5.23 ... meinen Weiterbildungsmöglichkeiten.	<i>Weiterbildung</i>
5.24 ... meinem Arbeitsleben insgesamt.	<i>Allgemein</i>
<i>Meine Arbeit ...</i>	
5.25 ... lässt sich in der Zeit, die dafür zur Verfügung steht, gut erledigen.	<i>Arbeitsbelastung</i>
5.26 ... fordert mich inhaltlich genau angemessen heraus.	<i>Arbeitsinhalte</i>
5.27 ... fordert mich inhaltlich zu wenig heraus. (umcodiert)	<i>Arbeitsinhalte</i>
5.28 ... kann ich mir zeitlich selbst einteilen.	<i>Selbstbestimmung</i>
5.29 ... ist meistens abwechslungsreich.	<i>Arbeitsinhalte</i>
<i>Ich würde mir wünschen ...</i>	
5.30 ... auch mal wieder etwas neues / anderes zu machen. (umcodiert)	<i>Allgemein/ Arbeitsinhalte</i>
5.31 ... inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen. (umcodiert)	<i>Arbeitsinhalte</i>
5.32 ... manchmal etwas weniger Arbeitsbelastung zu haben. (umcodiert)	<i>Arbeitsbelastung</i>

¹⁰⁹² Näheres zur Skala vgl. Abschnitte '[Gliederung](#)' und '[Einrichtung von Indizes und Skalen](#)'.

5.33... meine Verbesserungsvorschläge mehr einbringen zu können. (umcodiert)	- // -
5.34 ... Ich schätze die Arbeitszufriedenheit hier insgesamt als hoch ein.	<i>Arbeits-/Betriebsklima</i>

Antwortskala: 5-stufig jeweils von trifft voll zu (1) bis trifft gar nicht zu (5).

Die Antworten der Fragen 5.27 und 5.30 bis 5.33 wurden wegen inverser Antwortkategorien umcodiert.

Die Skala ist in allen 4 Stichproben reliabel.

Interne Konsistenz:

Cronbachs Alpha - B1: 0,868 (100 von 131)

Cronbachs Alpha - B2: 0,874 (100 von 138)

Cronbachs Alpha - B1 - Doppelantworter/innen: 0,912 (20 von 24)

Cronbachs Alpha - B2 - Doppelantworter/innen: 0,884 (18 von 24)

Skala 4 - Wahrnehmung / Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch - 3 Items

<i>Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch...</i>	
<i>Wenn ja: Das/die Mitarbeitergespräch/e ...</i>	
6.4 ... habe ich als positiv empfunden.	- wenn Item 6.1. „ja“
6.5 ... habe ich als weiterbringend empfunden.	- wenn Item 6.1. „ja“
6.6 Dinge, die mir wichtig sind, konnten angesprochen werden.	- wenn Item 6.1. „ja“

Antwortskala: 5-stufig jeweils von trifft voll zu (1) bis trifft gar nicht zu (5).

Es wurden ausschließlich die Werte derjenigen Befragten in die Skala einbezogen, die die Frage 6.1 „Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch ... mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten“ mit „ja“ beantwortet haben. Zu diesem Zweck wurden 3 neue Variable eingerichtet (6.4. wenn 6.1 „ja“; etc.), die nur die Werte derjenigen Antwortbögen enthalten, die in Item 6.1 die Antwort „ja“ aufweisen (möglich waren: „ja“, „nein“ oder „weiß nicht“).

Reliabilität / interne Konsistenz:

Cronbachs Alpha - B1: 0,911 (64 Fälle)

Cronbachs Alpha - B2: 0,882 (94 Fälle)

Die Anzahl der Fälle ist für diese Skala entsprechend geringer, da in SPSS aufgrund der eingerichteten „- wenn 6.1 „ja“ - Variablen“ diejenigen Fälle ausgeschlossen wurden, die die Frage 6.1 mit „nein“ oder „weiß nicht“ beantwortet haben. Die Skala wurde ferner für die Doppelantwortler/innen nicht eingerichtet, da sie ausschließlich in der Zusammenhangsanalyse verwendet wurde.

Skala 5 - Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – 18 Items

<i>Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auswirken könnten....</i>	
6.13 ... auf die Zusammenarbeit mit meinem/meiner Vorgesetzten.	
6.14 ... auf die Zusammenarbeit mit einem/einer Vorgesetzten generell.	
6.15 ... auf die Zusammenarbeit in der Abteilung.	
6.16 ... auf meine eigene Arbeit.	
<i>Ich bin der Auffassung, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen/beitragen könnten...</i>	
6.19... gegenseitige Erwartungen zwischen Führungsverantwortlichen u. Mitarbeitern/innen besser zu klären und aufeinander abzustimmen.	
6.20 ... Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche besser abzustimmen.	
6.21 ... Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich besser zu klären und abzustimmen.	
6.22 ... die Kommunikation zu verbessern.	
6.23 ... die Planungen allgemein zu verbessern.	
6.24 ... die Absprachen zu verbessern.	
<i>Ich denke, dass Mitarbeitergespräche...</i>	
6.25 ... die Klarheit der Aufgaben verbessern können.	
6.26 ... meine Motivation erhöhen können.	
6.27 ... möglichen Schwierigkeiten vorbeugen können.	
6.28 ... das gegenseitige Verständnis fördern können.	
6.29 ... die gemeinsame Zielerreichung im Team fördern können.	
6.30 ... die Zeitplanung verbessern können.	
6.31 ... mir mehr Mitsprachemöglichkeiten bieten könnten.	
6.32 ... eine gute Planung meiner Weiterbildung ermöglichen können.	

Antwortskala: 5-stufig jeweils von trifft voll zu (1) bis trifft gar nicht zu (5). Die Skala ist in allen 4 Stichproben¹⁰⁹³ reliabel.

Interne Konsistenz:

Cronbachs Alpha - B1: 0,969 (89 Fälle von 131)

Cronbachs Alpha - B2: 0,968 (100 von 138)

Cronbachs Alpha - B1 Doppelantworter/innen: 0,982 (17 von 24)

Cronbachs Alpha - B2 Doppelantworter/innen: 0,967 (16 von 24)

¹⁰⁹³ Für die „kleinen“ Teil-Stichproben der Doppelantworter/innen ergibt sich in SPSS jeweils der Berechnungshinweis *“Die Determinante der Kovarianzmatrix ist null oder annähernd null. (...)“*. Die Daten wurden daher auf eine mögliche Reduktion auf ein kleineres Fragenset geprüft. Da keine durchgehend redundanten Daten vorhanden waren, die die Herausnahme einzelner Fragen ermöglicht hätte, wird die Skala auch für die kleinen Stichproben in der konzipierten Form beibehalten. Dabei ist in Kauf genommen worden, dass sich aus diesem Grund der Stichprobenumfang für diese Skala auf 17 bzw. 16 reduziert.

Skala 6 - Einstellungen zu einer formalisierten/ standardisierten Leistungsrückmeldung

<i>Ich denke, dass formalisierte einheitliche Leistungskriterien...</i>	
7.1 ... gut sind, um zumindest eine einheitliche Grundlage der Beurteilung zu haben.	
7.2 ... zu einer gerechteren Beurteilung führen können.	
<i>Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...</i>	
7.3 ... es ermöglicht, die individuellen Stärken festzustellen.	
7.4 ... es ermöglicht, genau die richtigen individuellen Bereiche zu entdecken, in denen man sich noch weiterentwickeln kann.	

Antwortskala: 5-stufig jeweils von trifft voll zu (1) bis trifft gar nicht zu (5). Die Skala ist in allen 4 Stichproben reliabel.

Die Skala lautet in SPSS *Skala Einstellungen zu einer Leistungsrückmeldung*.

Interne Konsistenz:

Cronbachs Alpha - B1: **0,917** (116 Fälle von 131)

Cronbachs Alpha - B2: **0,907** (124 von 138)

Cronbachs Alpha - B1 Doppelantworten/innen: **0,835** (21 von 24)

Cronbachs Alpha - B2 Doppelantworten/innen: **0,919**: (22 von 24)

Anhang - Tabellen und Abbildungen

Tabelle 1a – Informationsquellen

B1 Deskriptive Statistik - Informationsquellen

<i>Ich habe mich anderweitig zum Thema MAG informiert ...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=131)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F4.3 ... durch Bücher, Zeitschriften, Internet	13,74%	19,85%	12,21%	15,27%	30,53%	8,4%	100,0%	120	1,0	5,0	3,317	1,4950	2,235
B1.F4.4 ... Dienstvereinbarung	12,98%	12,21%	12,98%	13,74%	35,88%	12,21%	100,0%	115	1,0	5,0	3,539	1,5002	2,251
B1.F4.5 ... Leitfaden	20,61%	20,61%	16,79%	8,4%	25,19%	8,4%	100,0%	120	1,0	5,0	2,967	1,5281	2,335
B1.F4.6 ... bei dem/der Vorgesetzten	6,87%	14,5%	14,5%	9,16%	41,98%	12,98%	100,0%	114	1,0	5,0	3,746	1,4068	1,979
B1.F4.7 ... sonstiges	7,63%	8,4%	9,92%	9,16%	48,09%	16,79%	100,0%	109	1,0	5,0	3,982	1,3943	1,944
B1.F4.8 Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt.	53,44%	25,95%	9,92%	2,29%	1,53%	6,87%	100,0%	122	1,0	5,0	1,631	0,8926	0,797

Tabelle 1b – Informationsquellen

B2 Deskriptive Statistik - Informationsquellen

<i>Ich habe mich anderweitig zum Thema MAG informiert ...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=138)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F4.3 ... durch Bücher, Zeitschriften, Internet	7,97%	10,14%	7,97%	7,97%	54,35%	11,59%	100,0%	122	1,0	5,0	4,025	1,4111	1,991
B2.F4.4 ... Dienstvereinbarung	5,07%	7,97%	10,14%	6,52%	55,8%	14,49%	100,0%	118	1,0	5,0	4,169	1,2897	1,663
B2.F4.5 ... Leitfaden	30,43%	10,87%	9,42%	2,9%	38,41%	7,97%	100,0%	127	1,0	5,0	3,087	1,7774	3,159
B2.F4.6 ... bei dem/der Vorgesetzten	7,97%	4,35%	16,67%	13,77%	43,48%	13,77%	100,0%	119	1,0	5,0	3,933	1,3195	1,741
B2.F4.7 ... sonstiges	7,97%	3,62%	8,7%	6,52%	52,9%	20,29%	100,0%	110	1,0	5,0	4,164	1,3581	1,845
B2.F4.8 Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt.	53,62%	21,01%	9,42%	1,45%	6,52%	7,97%	100,0%	127	1,0	5,0	1,764	1,1578	1,341

Tabelle 1c – Informationsquellen

B1 Doppelantworter - Deskriptive Statistik - Informationsquellen

Ich habe mich anderweitig zum Thema MAG informiert ...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.- Abw.	Varianz
B1.F4.3 ... durch Bücher, Zeitschriften, Internet	8,33%	8,33%	12,5%	25,0%	45,83%	-	100,0%	24	1,0	5,0	3,917	1,3160	1,732
B1.F4.4 ... Dienstvereinbarung	12,5%	4,17%	12,5%	16,67%	54,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	3,958	1,4289	2,042
B1.F4.5 ... Leitfaden	20,83%	25,0%	4,17%	8,33%	33,33%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	3,091	1,6877	2,848
B1.F4.6 ... bei dem/der Vorgesetzten	16,67%	8,33%	4,17%	16,67%	50,0%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,783	1,5942	2,542
B1.F4.7 ... sonstiges	20,83%	8,33%	12,5%	16,67%	37,5%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,435	1,6188	2,621
B1.F4.8 Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt.	54,17%	29,17%	4,17%	4,17%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	1,696	1,0632	1,130

Tabelle 1d – Informationsquellen

B2 Doppelantworter - Deskriptive Statistik - Informationsquellen

Ich habe mich anderweitig zum Thema MAG informiert ...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F4.3 ... durch Bücher, Zeitschriften, Internet	8,33%	8,33%	8,33%	12,5%	58,33%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	4,087	1,3788	1,901
B2.F4.4 ... Dienstvereinbarung	4,17%	8,33%	16,67%	4,17%	54,17%	12,5%	100,0%	21	1,0	5,0	4,095	1,3002	1,690
B2.F4.5 ... Leitfaden	29,17%	16,67%	12,5%	4,17%	29,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,864	1,6986	2,885
B2.F4.6 ... bei dem/der Vorgesetzten	8,33%	4,17%	16,67%	12,5%	45,83%	12,5%	100,0%	21	1,0	5,0	3,952	1,3593	1,848
B2.F4.7 ... sonstiges	4,17%	4,17%	16,67%	8,33%	41,67%	25,0%	100,0%	18	1,0	5,0	4,056	1,2590	1,585
B2.F4.8 Es ist mir bekannt, worum es sich bei Mitarbeitergesprächen handelt.	70,83%	12,5%	,0%	,0%	8,33%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	1,500	1,1852	1,405

Tabelle 2a – Zusammenarbeit

B1 Zusammenarbeit - Deskriptive Statistik

Die Zusammenarbeit	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=131)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.1 ... mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut	41,22%	28,24%	19,08%	6,87%	3,05%	1,53%	100,0%	129	1,0	5,0	2,008	1,0861	1,180
B1.F5.2 ... nur bei aktuellem Wechsel: ...mit meinem/r bisherigen direkten Vorgesetzten war gut	8,4%	6,11%	7,63%	1,53%	6,87%	69,47%	100,0%	40	1,0	5,0	2,750	1,4979	2,244
B1.F5.3 ... mit anderen Vorgesetzten ist gut	25,95%	40,46%	22,14%	5,34%	,0%	6,11%	100,0%	123	1,0	4,0	2,073	0,8605	0,741
B1.F5.4... mit meinen Kollegen/innen ist gut	48,09%	34,35%	12,21%	1,53%	,76%	3,05%	100,0%	127	1,0	5,0	1,685	0,8136	0,662
<i>Der/Die Vorgesetzte</i>													
B1.F5.6 lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat (Anerkennung)	24,43%	30,53%	22,14%	4,58%	11,45%	6,87%	100,0%	122	1,0	5,0	2,443	1,2730	1,621
B1.F5.7 ... schenkt dem, was ich sage, Beachtung.	29,01%	35,11%	22,14%	6,11%	1,53%	6,11%	100,0%	123	1,0	5,0	2,106	0,9735	0,948
B1.F5.8...ist daran interessiert, dass es seinen Mitarbeitern/innen gut geht	25,95%	30,53%	20,61%	8,4%	6,11%	8,4%	100,0%	120	1,0	5,0	2,325	1,1751	1,381
B1.F5.9 ... setzt sich für die Interessen der Mitarbeiter/innen ein	21,37%	32,82%	22,9%	12,98%	3,05%	6,87%	100,0%	122	1,0	5,0	2,393	1,0876	1,183

Tabelle 2b – Zusammenarbeit

B2 Zusammenarbeit - Deskriptive Statistik

Die Zusammenarbeit	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=138)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F5.1 ... mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut	39,86%	33,33%	10,14%	7,25%	5,07%	4,35%	100,0%	132	1,0	5,0	2,000	1,1459	1,313
B2.F5.2 ... nur bei aktuellem Wechsel: ...mit meinem/r bisherigen direkten Vorgesetzten war gut	5,8%	5,8%	1,45%	2,17%	5,8%	78,99%	100,0%	29	1,0	5,0	2,828	1,6272	2,648
B2.F5.3 ... mit anderen Vorgesetzten ist gut	26,81%	39,13%	17,39%	4,35%	3,62%	8,7%	100,0%	126	1,0	5,0	2,111	1,0137	1,028
B2.F5.4... mit meinen Kollegen/innen ist gut	44,93%	30,43%	13,77%	3,62%	,0%	7,25%	100,0%	128	1,0	4,0	1,742	0,8534	0,728
<i>Der/Die Vorgesetzte</i>													
B2.F5.6 lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat (Anerkennung)	23,19%	27,54%	24,64%	7,25%	13,04%	4,35%	100,0%	132	1,0	5,0	2,576	1,3083	1,712
B2.F5.7 ... schenkt dem, was ich sage, Beachtung.	26,81%	37,68%	17,39%	7,97%	5,07%	5,07%	100,0%	131	1,0	5,0	2,229	1,1133	1,239
B2.F5.8...ist daran interessiert, dass es seinen Mitarbeitern/innen gut geht	31,16%	30,43%	19,57%	10,87%	4,35%	3,62%	100,0%	133	1,0	5,0	2,241	1,1557	1,336
B2.F5.9 ... setzt sich für die Interessen der Mitarbeiter/innen ein	25,36%	23,19%	27,54%	12,32%	7,97%	3,62%	100,0%	133	1,0	5,0	2,526	1,2406	1,539

Tabelle 2c – Zusammenarbeit

B1 Doppelantworter Zusammenarbeit - Deskriptive Statistik

Die Zusammenarbeit	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.1 ... mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut	45,83%	25,0%	20,83%	4,17%	,0%	4,17%	100,0%	23	1,0	4,0	1,826	0,9367	0,877
B1.F5.2 ... nur bei aktuellem Wechsel: ... mit meinem/r bisherigen direkten Vorgesetzten war gut	8,33%	8,33%	4,17%	,0%	,0%	79,17%	100,0%	5	1,0	3,0	1,800	0,8367	0,700
B1.F5.3 ... mit anderen Vorgesetzten ist gut	29,17%	33,33%	20,83%	12,5%	,0%	4,17%	100,0%	23	1,0	4,0	2,174	1,0292	1,059
B1.F5.4... mit meinen Kollegen/innen ist gut	41,67%	45,83%	12,5%	,0%	,0%	-	100,0%	24	1,0	3,0	1,708	0,6903	0,476
<i>Der/Die Vorgesetzte</i>													
B1.F5.6 lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat (Anerkennung)	25,0%	33,33%	16,67%	,0%	25,0%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,667	1,5228	2,319
B1.F5.7 ... schenkt dem, was ich sage, Beachtung.	37,5%	37,5%	20,83%	4,17%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	1,917	0,8805	0,775
B1.F5.8 ... ist daran interessiert, dass es seinen Mitarbeitern/innen gut geht	29,17%	33,33%	20,83%	8,33%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,217	1,1264	1,269
B1.F5.9 ... setzt sich für die Interessen der Mitarbeiter/innen ein	25,0%	33,33%	20,83%	20,83%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	2,375	1,0959	1,201

Tabelle 2d – Zusammenarbeit

B2 Doppelantworter Zusammenarbeit - Deskriptive Statistik

Die Zusammenarbeit	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F5.1 ... mit meinem/r direkten Vorgesetzten ist gut	41,67%	45,83%	8,33%	,0%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	1,792	0,9315	0,868
B2.F5.2 ... nur bei aktuellem Wechsel: ... mit meinem/r bisherigen direkten Vorgesetzten war gut	8,33%	,0%	,0%	,0%	4,17%	87,5%	100,0%	3	1,0	5,0	2,333	2,3094	5,333
B2.F5.3 ... mit anderen Vorgesetzten ist gut	25,0%	41,67%	25,0%	,0%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,130	0,9679	0,937
B2.F5.4... mit meinen Kollegen/innen ist gut	37,5%	41,67%	8,33%	4,17%	,0%	8,33%	100,0%	22	1,0	4,0	1,773	0,8125	0,660
<i>Der/Die Vorgesetzte</i>													
B2.F5.6 lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat (Anerkennung)	29,17%	25,0%	20,83%	4,17%	20,83%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,625	1,4982	2,245
B2.F5.7 ... schenkt dem, was ich sage, Beachtung.	33,33%	33,33%	20,83%	12,5%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	2,125	1,0347	1,071
B2.F5.8 ... ist daran interessiert, dass es seinen Mitarbeitern/innen gut geht	41,67%	12,5%	25,0%	20,83%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	2,250	1,2247	1,500
B2.F5.9 ... setzt sich für die Interessen der Mitarbeiter/innen ein	29,17%	16,67%	33,33%	12,5%	8,33%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,542	1,2847	1,650

Tabelle 3a – Führungskräfte

B1 Führungskräfte - Fragen an Führungskräfte

Die Zusammenarbeit	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=33)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.5 ... mit meinen Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen ist gut.	51,52%	45,45%	,0%	,0%	,0%	3,03%	100,0%	32	1,0	2,0	1,469	0,5070	0,257
<i>Mit meinen Mitarbeitern/innen...</i>													
B1.F6.11 ... führe ich bereits seit längerem regelmäßig Mitarbeitergespräche.	24,24%	18,18%	9,09%	6,06%	21,21%	21,21%	100,0%	26	1,0	5,0	2,769	1,6324	2,665
B1.F6.12 ... führe/führte ich MAG nun im Zusammenhang mit der allgemeinen Einführung von MAG ein.	24,24%	6,06%	12,12%	3,03%	36,36%	18,18%	100,0%	27	1,0	5,0	3,259	1,7671	3,123
B1. Gesamtauswertung ... führe ich seit längerem (F6.11) oder seit der Einführung (F6.12) MAG	48,48%	18,18%	9,09%	,0%	12,12%	12,12%	100,0%	29	1,0	5,0	1,966	1,4011	1,963
<i>Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auswirken könnten...</i>													
B1.F6.17 ... positiv auf die Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern/innen.	42,42%	39,39%	12,12%	,0%	,0%	6,06%	100,0%	31	1,0	3,0	1,677	0,7018	0,492
B1.F6.18 ... auf die Arbeit meiner Mitarbeiter/innen.	36,36%	39,39%	15,15%	,0%	,0%	9,09%	100,0%	30	1,0	3,0	1,767	0,7279	0,530
<i>Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...</i>													
B1.F7.5 ... es mir ermöglicht, die Stärken und Entwicklungspotentiale meiner Mitarbeiter/innen besser zu erkennen.	15,15%	42,42%	21,21%	9,09%	6,06%	6,06%	100,0%	31	1,0	5,0	2,452	1,0905	1,189
B1.F7.6 Ich halte es für gut, wenn meine Mitarbeiter/innen an mich ebenfalls eine Rückmeldung geben.	60,61%	30,3%	3,03%	,0%	,0%	6,06%	100,0%	31	1,0	3,0	1,387	0,5584	0,312

Tabelle 3b – Führungskräfte

B2 Führungskräfte - Fragen an Führungskräfte

Die Zusammenarbeit	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=27)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F5.5 ... mit meinen Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen ist gut.	66,67%	22,22%	11,11%	,0%	,0%	-	100,0%	27	1,0	3,0	1,444	0,6980	0,487
<i>Mit meinen Mitarbeitern/innen...</i>													
B2.F6.11 ... führe ich bereits seit längerem regelmäßig Mitarbeitergespräche.	29,63%	25,93%	3,7%	3,7%	33,33%	3,7%	100,0%	26	1,0	5,0	2,846	1,7365	3,015
B2.F6.12 ... habe ich MAG im Zusammenhang mit der allgemeinen Einführung von MAG auch eingeführt.	44,44%	7,41%	,0%	7,41%	33,33%	7,41%	100,0%	25	1,0	5,0	2,760	1,8991	3,607
B2. Gesamtauswertung ... führe ich seit längerem (F6.11) oder seit der Einführung (F6.12) MAG	55,56%	14,81%	,0%	,0%	25,93%	3,7%	100,0%	26	1,0	5,0	2,231	1,7506	3,065
<i>Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auswirken könnten...</i>													
B2.F6.17 ... positiv auf die Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern/innen.	40,74%	33,33%	18,52%	,0%	3,7%	3,7%	100,0%	26	1,0	5,0	1,885	0,9931	0,986
B2.F6.18 ... auf die Arbeit meiner Mitarbeiter/innen.	37,04%	29,63%	25,93%	,0%	3,7%	3,7%	100,0%	26	1,0	5,0	2,000	1,0198	1,040
<i>Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...</i>													
B2.F7.5 ... es mir ermöglicht, die Stärken und Entwicklungspotentiale meiner Mitarbeiter/innen besser zu erkennen.	22,22%	18,52%	22,22%	18,52%	3,7%	14,81%	100,0%	23	1,0	5,0	2,565	1,2368	1,530
B2.F7.6 Ich halte es für gut, wenn meine Mitarbeiter/innen an mich ebenfalls eine Rückmeldung geben.	59,26%	25,93%	,0%	3,7%	,0%	11,11%	100,0%	24	1,0	4,0	1,417	0,7173	0,514

Tabelle 3c – Führungskräfte unter den Doppelantwortern

B1 Doppelantworter - Fragen an Führungskräfte

Die Zusammenarbeit	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (B1: n=6)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.5 ... mit meinen Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen ist gut.	66,67%	33,33%	,0%	,0%	,0%	-	100,0%	6	1,0	2,0	1,333	0,5164	0,267
<i>Mit meinen Mitarbeitern/innen...</i>													
B1.F6.11 ... führe ich bereits seit längerem regelmäßig Mitarbeitergespräche.	16,67%	,0%	16,67%	33,33%	,0%	33,33%	100,0%	4	1,0	4,0	3,000	1,4142	2,000
B1.F6.12 ... führe/führte ich MAG nun im Zusammenhang mit der allgemeinen Einführung von MAG ein.	33,33%	,0%	33,33%	,0%	16,67%	16,67%	100,0%	5	1,0	5,0	2,600	1,6733	2,800
B1. Gesamtauswertung ... führe ich seit längerem (F6.11) oder seit der Einführung (F6.12) MAG	50,0%	,0%	33,33%	,0%	,0%	16,67%	100,0%	5	1,0	3,0	1,800	1,0954	1,200
<i>Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auswirken könnten...</i>													
B1.F6.17 ... positiv auf die Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern/innen.	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	-	100,0%	6	1,0	2,0	1,500	0,5477	0,300
B1.F6.18 ... auf die Arbeit meiner Mitarbeiter/innen.	33,33%	50,0%	16,67%	,0%	,0%	-	100,0%	6	1,0	3,0	1,833	0,7528	0,567
<i>Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...</i>													
B1.F7.5 ... es mir ermöglicht, die Stärken und Entwicklungspotentiale meiner Mitarbeiter/innen besser zu erkennen.	,0%	66,67%	16,67%	16,67%	,0%	-	100,0%	6	2,0	4,0	2,500	0,8367	0,700
B1.F7.6 Ich halte es für gut, wenn meine Mitarbeiter/innen an mich ebenfalls eine Rückmeldung geben.	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	-	100,0%	6	1,0	2,0	1,500	0,5477	0,300

Tabelle 3d – Führungskräfte unter den Doppelantwortern

B2 Doppelantworter - Fragen an Führungskräfte

	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (B2: n=7)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
<i>Die Zusammenarbeit</i>													
B2.F5.5 ... mit meinen Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen ist gut.	28,57%	57,14%	14,29%	,0%	,0%	-	100,0%	7	1,0	3,0	1,857	0,6901	0,476
<i>Mit meinen Mitarbeitern/innen...</i>													
B2.F6.11 ... führe ich bereits seit längerem regelmäßig Mitarbeitergespräche.	28,57%	28,57%	,0%	,0%	42,86%	-	100,0%	7	1,0	5,0	3,000	1,9149	3,667
B2.F6.12 ... habe ich MAG im Zusammenhang mit der allgemeinen Einführung von MAG auch eingeführt.	28,57%	,0%	,0%	,0%	71,43%	-	100,0%	7	1,0	5,0	3,857	1,9518	3,810
B2. Gesamtauswertung ... führe ich seit längerem (F6.11) oder seit der Einführung (F6.12) MAG	42,86%	,0%	,0%	14,29%	42,86%	-	100,0%	7	1,0	5,0	2,857	2,0354	4,143
<i>Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auswirken könnten...</i>													
B2.F6.17 ... positiv auf die Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern/innen.	42,86%	28,57%	28,57%	,0%	,0%	-	100,0%	7	1,0	3,0	1,857	0,8997	0,810
B2.F6.18 ... auf die Arbeit meiner Mitarbeiter/innen.	42,86%	28,57%	28,57%	,0%	,0%	-	100,0%	7	1,0	3,0	1,857	0,8997	0,810
<i>Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...</i>													
B2.F7.5 ... es mir ermöglicht, die Stärken und Entwicklungspotentiale meiner Mitarbeiter/innen besser zu erkennen.	28,57%	28,57%	28,57%	14,29%	,0%	-	100,0%	7	1,0	4,0	2,286	1,1127	1,238
B2.F7.6 Ich halte es für gut, wenn meine Mitarbeiter/innen an mich ebenfalls eine Rückmeldung geben.	85,71%	14,29%	,0%	,0%	,0%	-	100,0%	7	1,0	2,0	1,143	0,3780	0,143

Tabelle 4a – Motivation

B1 Block 5 - Motivation - Deskriptive Statistik

Meine Motivation...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=131)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.10 ... ist zur Zeit hoch.	22,14%	26,72%	25,19%	13,74%	7,63%	4,58%	100,0%	125	1,0	5,0	2,560	1,2208	1,490
B1.F5.11 ... war schon einmal höher.	43,51%	18,32%	9,92%	8,4%	15,27%	4,58%	100,0%	125	1,0	5,0	2,304	1,5092	2,278
Motivation stabilisiert - Skala 2 Items (B1.F5.10 und 11; F5.11 umcodiert)	17,56%	12,98%	21,76%	32,44%	13,74%	1,53%	100,0%	129	1,0	5,0	3,120	1,2713	1,616
B1.F5.13...ist von den Bedingungen im Unternehmen/im Betrieb/ in der Organisation abhängig.	34,35%	30,53%	19,08%	6,11%	2,29%	7,63%	100,0%	121	1,0	5,0	2,041	1,0360	1,073
B1.F5.14 ... ist von den Arbeitsinhalten abhängig.	32,82%	27,48%	14,5%	11,45%	6,87%	6,87%	100,0%	122	1,0	5,0	2,270	1,2665	1,604
B1.F5.15 ... ist vom Klima mit Vorgesetzten abhängig.	37,4%	33,59%	12,21%	7,63%	3,82%	5,34%	100,0%	124	1,0	5,0	2,016	1,1042	1,219
B1.F5.16 ... ist vom Klima mit Kollegen abhängig.	41,98%	25,19%	17,56%	6,11%	4,58%	4,58%	100,0%	125	1,0	5,0	2,016	1,1499	1,322
B1.F5.17 Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden.	19,85%	18,32%	28,24%	15,27%	11,45%	6,87%	100,0%	122	1,0	5,0	2,787	1,2935	1,673
B1.F5.35 Ich schätze die Motivation hier insgesamt als hoch ein.	5,34%	26,72%	22,9%	27,48%	13,74%	3,82%	100,0%	126	1,0	5,0	3,183	1,1552	1,334

Tabelle 4b – Motivation

B2 Block 5 - Motivation - Deskriptive Statistik

Meine Motivation...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=138)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F5.10 ... ist zur Zeit hoch.	16,67%	30,43%	24,64%	14,49%	7,97%	5,8%	100,0%	130	1,0	5,0	2,646	1,1869	1,409
B2.F5.11 ... war schon einmal höher.	42,03%	15,94%	13,04%	9,42%	13,04%	6,52%	100,0%	129	1,0	5,0	2,310	1,4727	2,169
Motivation stabilisiert - Skala 2 Items (B2.F5.10 und 11; F5.11 umcodiert)	14,49%	17,39%	15,58%	38,41%	11,96%	2,17%	100,0%	135	1,0	5,0	3,163	1,2411	1,540
B2.F5.13...ist von den Bedingungen im Unternehmen/im Betrieb/ in der Organisation abhängig.	34,78%	31,88%	13,04%	8,7%	2,17%	9,42%	100,0%	125	1,0	5,0	2,024	1,0661	1,137
B2.F5.14 ... ist von den Arbeitsinhalten abhängig.	36,23%	25,36%	15,94%	10,87%	6,52%	5,07%	100,0%	131	1,0	5,0	2,221	1,2606	1,589
B2.F5.15 ... ist vom Klima mit Vorgesetzten abhängig.	35,51%	34,06%	15,94%	4,35%	5,07%	5,07%	100,0%	131	1,0	5,0	2,046	1,1015	1,213
B2.F5.16 ... ist vom Klima mit Kollegen abhängig.	36,23%	33,33%	15,22%	7,25%	2,17%	5,8%	100,0%	130	1,0	5,0	2,000	1,0343	1,070
B2.F5.17 Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden.	11,59%	20,29%	26,81%	17,39%	18,12%	5,8%	100,0%	130	1,0	5,0	3,108	1,2895	1,663
B2.F5.35 Ich schätze die Motivation hier insgesamt als hoch ein.	8,7%	18,12%	31,88%	27,54%	10,87%	2,9%	100,0%	134	1,0	5,0	3,142	1,1249	1,265

Tabelle 4c – Motivation

B1 Doppelantworter Block 5 - Motivation - Deskriptive Statistik

Meine Motivation...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.10 ... ist zur Zeit hoch.	25,0%	37,5%	16,67%	12,5%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,304	1,1455	1,312
B1.F5.11 ... war schon einmal höher.	29,17%	16,67%	16,67%	4,17%	29,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,870	1,6598	2,755
Motivation stabilisiert - Skala 2 Items (B1.F5.10 und 11; F5.11 umcodiert)	27,08%	12,5%	25,0%	22,92%	8,33%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,717	1,3214	1,746
B1.F5.13...ist von den Bedingungen im Unternehmen/im Betrieb/ in der Organisation abhängig.	41,67%	20,83%	20,83%	12,5%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,167	1,2394	1,536
B1.F5.14 ... ist von den Arbeitsinhalten abhängig.	45,83%	33,33%	4,17%	16,67%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	1,917	1,1001	1,210
B1.F5.15 ... ist vom Klima mit Vorgesetzten abhängig.	37,5%	33,33%	12,5%	8,33%	8,33%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,167	1,2740	1,623
B1.F5.16 ... ist vom Klima mit Kollegen abhängig.	29,17%	41,67%	16,67%	8,33%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,167	1,0901	1,188
B1.F5.17 Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden.	33,33%	20,83%	16,67%	16,67%	12,5%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,542	1,4440	2,085
B1.F5.35 Ich schätze die Motivation hier insgesamt als hoch ein.	16,67%	29,17%	16,67%	16,67%	16,67%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,870	1,3917	1,937

Tabelle 4d – Motivation

B2 Doppelantworter Block 5 - Motivation - Deskriptive Statistik

Meine Motivation...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F5.10 ... ist zur Zeit hoch.	25,0%	25,0%	29,17%	8,33%	12,5%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,583	1,3160	1,732
B2.F5.11 ... war schon einmal höher.	50,0%	4,17%	12,5%	12,5%	8,33%	12,5%	100,0%	21	1,0	5,0	2,143	1,4928	2,229
Motivation stabilisiert - Skala 2 Items (B2.F5.10 und 11; F5.11 umcodiert)	22,92%	14,58%	12,5%	35,42%	14,58%	-	100,0%	24	1,0	5,0	3,042	1,4136	1,998
B2.F5.13...ist von den Bedingungen im Unternehmen/im Betrieb/ in der Organisation abhängig.	20,83%	37,5%	16,67%	4,17%	4,17%	16,67%	100,0%	20	1,0	5,0	2,200	1,0563	1,116
B2.F5.14 ... ist von den Arbeitsinhalten abhängig.	37,5%	25,0%	16,67%	4,17%	8,33%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,136	1,2834	1,647
B2.F5.15 ... ist vom Klima mit Vorgesetzten abhängig.	33,33%	29,17%	12,5%	4,17%	12,5%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,273	1,3864	1,922
B2.F5.16 ... ist vom Klima mit Kollegen abhängig.	29,17%	25,0%	16,67%	8,33%	8,33%	12,5%	100,0%	21	1,0	5,0	2,333	1,3166	1,733
B2.F5.17 Bei wichtigen Dingen kann man hier mitreden.	12,5%	20,83%	12,5%	33,33%	16,67%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,217	1,3469	1,814
B2.F5.35 Ich schätze die Motivation hier insgesamt als hoch ein.	8,33%	16,67%	33,33%	25,0%	12,5%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,174	1,1541	1,332

Tabelle 5a – Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Arbeitsumfeld in der Organisation

B1 Zufriedenheit Arbeit & Organisation

Ich bin zufrieden mit...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=131)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.18 ... den Inhalten meiner Arbeit.	38,17%	32,82%	16,79%	6,87%	4,58%	,76%	100,0%	130	1,0	5,0	2,062	1,1189	1,252
B1.F5.19 ... den momentanen Bedingungen im KIT.	3,05%	12,98%	30,53%	32,06%	17,56%	3,82%	100,0%	126	1,0	5,0	3,500	1,0412	1,084
B1.F5.20 ... den Bedingungen im KIT allgemein.	4,58%	20,61%	34,35%	21,37%	14,5%	4,58%	100,0%	125	1,0	5,0	3,216	1,0968	1,203
B1.F5.21... dem Betriebsklima in der Abteilung.	26,72%	37,4%	17,56%	12,21%	4,58%	1,53%	100,0%	129	1,0	5,0	2,295	1,1347	1,288
B1.F5.22 ... dem Betriebsklima im KIT insgesamt.	2,29%	22,9%	29,77%	33,59%	8,4%	3,05%	100,0%	127	1,0	5,0	3,236	0,9877	0,976
B1.F5.23 ... meinen Weiterbildungsmöglichkeiten.	14,5%	29,77%	28,24%	13,74%	8,4%	5,34%	100,0%	124	1,0	5,0	2,702	1,1616	1,349
B1.F5.24 ... meinem Arbeitsleben insgesamt.	18,32%	38,93%	26,72%	11,45%	3,05%	1,53%	100,0%	129	1,0	5,0	2,411	1,0202	1,041
B1.F5.34 Ich schätze die Arbeitszufriedenheit hier insgesamt als hoch ein.	4,58%	22,14%	29,77%	26,72%	12,98%	3,82%	100,0%	126	1,0	5,0	3,222	1,0946	1,198

Tabelle 5b – Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Arbeitsumfeld in der Organisation

B2 Zufriedenheit Arbeit & Organisation

Ich bin zufrieden mit...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=138)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F5.18 ... den Inhalten meiner Arbeit.	31,16%	35,51%	20,29%	7,97%	4,35%	,72%	100,0%	137	1,0	5,0	2,182	1,0996	1,209
B2.F5.19 ... den momentanen Bedingungen im KIT.	4,35%	15,94%	33,33%	25,36%	17,39%	3,62%	100,0%	133	1,0	5,0	3,368	1,0973	1,204
B2.F5.20 ... den Bedingungen im KIT allgemein.	2,17%	21,74%	34,06%	23,19%	15,22%	3,62%	100,0%	133	1,0	5,0	3,286	1,0558	1,115
B2.F5.21... dem Betriebsklima in der Abteilung.	32,61%	28,26%	20,29%	13,77%	3,62%	1,45%	100,0%	136	1,0	5,0	2,265	1,1690	1,366
B2.F5.22 ... dem Betriebsklima im KIT insgesamt.	2,9%	13,04%	34,78%	36,23%	10,14%	2,9%	100,0%	134	1,0	5,0	3,388	0,9492	0,901
B2.F5.23 ... meinen Weiterbildungsmöglichkeiten.	13,77%	26,81%	28,99%	15,22%	13,77%	1,45%	100,0%	136	1,0	5,0	2,882	1,2416	1,542
B2.F5.24 ... meinem Arbeitsleben insgesamt.	13,04%	41,3%	31,16%	7,25%	4,35%	2,9%	100,0%	134	1,0	5,0	2,470	0,9709	0,943
B2.F5.34 Ich schätze die Arbeitszufriedenheit hier insgesamt als hoch ein.	6,52%	20,29%	34,78%	23,91%	12,32%	2,17%	100,0%	135	1,0	5,0	3,156	1,0986	1,207

Tabelle 5c – Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Arbeitsumfeld in der Organisation

B1 Doppelantworter - Zufriedenheit Arbeit & Organisation

Ich bin zufrieden mit...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.18 ... den Inhalten meiner Arbeit.	45,83%	29,17%	8,33%	16,67%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	1,958	1,1221	1,259
B1.F5.19 ... den momentanen Bedingungen im KIT.	8,33%	4,17%	45,83%	25,0%	16,67%	-	100,0%	24	1,0	5,0	3,375	1,0959	1,201
B1.F5.20 ... den Bedingungen im KIT allgemein.	4,17%	20,83%	37,5%	25,0%	12,5%	-	100,0%	24	1,0	5,0	3,208	1,0624	1,129
B1.F5.21... dem Betriebsklima in der Abteilung.	41,67%	29,17%	12,5%	16,67%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	2,042	1,1221	1,259
B1.F5.22 ... dem Betriebsklima im KIT insgesamt.	12,5%	25,0%	25,0%	29,17%	8,33%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,958	1,1971	1,433
B1.F5.23 ... meinen Weiterbildungsmöglichkeiten.	29,17%	12,5%	29,17%	20,83%	4,17%	-	95,83%	23	1,0	5,0	2,565	1,2730	1,621
B1.F5.24 ... meinem Arbeitsleben insgesamt.	12,5%	45,83%	25,0%	16,67%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	2,458	0,9315	0,868
B1.F5.34 Ich schätze die Arbeitszufriedenheit hier insgesamt als hoch ein.	20,83%	25,0%	20,83%	12,5%	16,67%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,783	1,4128	1,996

Tabelle 5d – Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Arbeitsumfeld in der Organisation

B2 Doppelantworter - Zufriedenheit Arbeit & Organisation

Ich bin zufrieden mit...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F5.18 ... den Inhalten meiner Arbeit.	41,67%	25,0%	29,17%	,0%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,000	1,0632	1,130
B2.F5.19 ... den momentanen Bedingungen im KIT.	4,17%	4,17%	33,33%	33,33%	20,83%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,652	1,0273	1,055
B2.F5.20 ... den Bedingungen im KIT allgemein.	4,17%	20,83%	25,0%	25,0%	20,83%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,391	1,1962	1,431
B2.F5.21... dem Betriebsklima in der Abteilung.	33,33%	25,0%	20,83%	12,5%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,261	1,2142	1,474
B2.F5.22 ... dem Betriebsklima im KIT insgesamt.	8,33%	12,5%	29,17%	37,5%	8,33%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,261	1,0962	1,202
B2.F5.23 ... meinen Weiterbildungsmöglichkeiten.	20,83%	12,5%	37,5%	16,67%	8,33%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,783	1,2416	1,542
B2.F5.24 ... meinem Arbeitsleben insgesamt.	16,67%	33,33%	37,5%	8,33%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,500	1,0215	1,043
B2.F5.34 Ich schätze die Arbeitszufriedenheit hier insgesamt als hoch ein.	8,33%	20,83%	33,33%	25,0%	8,33%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,043	1,1069	1,225

Tabelle 6a – Zufriedenheit mit der Arbeit/Arbeitssituation: Weitere differenzierte Fragestellungen

B1 - Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben - Differenzierung

<i>Meine Arbeit...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=131)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.25 ... lässt sich in der Zeit, die dafür zur Verfügung steht, gut erledigen.	16,03%	24,43%	25,95%	16,79%	14,5%	2,29%	100,0%	128	1,0	5,0	2,891	1,2934	1,673
B1.F5.26 ... fordert mich inhaltlich genau angemessen heraus.	19,85%	25,19%	33,59%	11,45%	5,34%	4,58%	100,0%	125	1,0	5,0	2,552	1,1177	1,249
B1.F5.28 ... kann ich mir zeitlich selbst einteilen.	29,01%	36,64%	16,79%	12,21%	2,29%	3,05%	100,0%	127	1,0	5,0	2,197	1,0767	1,159
B1.F5.29 ... ist meistens abwechslungsreich.	33,59%	35,88%	16,79%	3,82%	6,87%	3,05%	100,0%	127	1,0	5,0	2,118	1,1451	1,311
<i>Meine Arbeit...</i>	trifft voll zu (5)	trifft eher zu (4)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (2)	trifft gar nicht zu (1)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert*	Std.-Abw.*	Varianz* ⁽¹⁾
B1.UC.F5.27 ... fordert mich inhaltlich zu wenig heraus.	11,45%	14,5%	16,79%	19,08%	30,53%	7,63%	100,0%	121	1,0	5,0	2,537	1,4086	1,984
<i>Ich würde mir wünschen...</i>													
B1.UC.F5.30 ... auch mal wieder etwas neues / anderes zu machen.	16,79%	23,66%	28,24%	16,03%	9,92%	5,34%	100,0%	124	1,0	5,0	3,226	1,2286	1,510
B1.UC.F5.31 ... inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen.	16,79%	28,24%	25,19%	14,5%	10,69%	4,58%	100,0%	125	1,0	5,0	3,272	1,2403	1,538
B1.UC.F5.32 ... manchmal etwas weniger Arbeitsbelastung zu haben.	22,14%	25,95%	25,95%	14,5%	9,16%	2,29%	100,0%	128	1,0	5,0	3,383	1,2494	1,561
B1.UC.F5.33... meine Verbesserungsvorschläge mehr einbringen zu können.	12,21%	27,48%	25,95%	23,66%	6,11%	4,58%	100,0%	125	1,0	5,0	3,168	1,1340	1,286

*⁽¹⁾ Mittelwert, Standardabweichung und Varianz sind für diese Fragen anhand der umcodierten Variablen berechnet.

Tabelle 6b – Zufriedenheit mit der Arbeit/Arbeitssituation: Weitere differenzierte Fragestellungen

B2 - Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben - Differenzierung

<i>Meine Arbeit...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=138)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F5.25 ... lässt sich in der Zeit, die dafür zur Verfügung steht, gut erledigen.	24,64%	34,06%	21,74%	9,42%	7,25%	2,9%	100,0%	134	1,0	5,0	2,388	1,1820	1,397
B2.F5.26 ... fordert mich inhaltlich genau angemessen heraus.	14,49%	32,61%	23,19%	16,67%	9,42%	3,62%	100,0%	133	1,0	5,0	2,729	1,2006	1,441
B2.F5.28 ... kann ich mir zeitlich selbst einteilen.	26,09%	34,78%	23,19%	7,97%	4,35%	3,62%	100,0%	133	1,0	5,0	2,271	1,0880	1,184
B2.F5.29 ... ist meistens abwechslungsreich.	28,26%	26,09%	28,26%	7,97%	6,52%	2,9%	100,0%	134	1,0	5,0	2,366	1,1797	1,392
<i>Meine Arbeit...</i>	trifft voll zu (5)	trifft eher zu (4)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (2)	trifft gar nicht zu (1)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert*	Std.-Abw.*	Varianz*(1)
B2.UC.F5.27 ... fordert mich inhaltlich zu wenig heraus.	8,7%	21,01%	15,94%	21,74%	26,81%	5,8%	100,0%	130	1,0	5,0	2,608	1,3497	1,822
<i>Ich würde mir wünschen...</i>													
B2.UC.F5.30 ... auch mal wieder etwas neues / anderes zu machen.	17,39%	28,26%	24,64%	10,87%	15,94%	2,9%	100,0%	134	1,0	5,0	3,209	1,3212	1,745
B2.UC.F5.31 ... inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen.	18,12%	25,36%	27,54%	11,59%	14,49%	2,9%	100,0%	134	1,0	5,0	3,216	1,2999	1,690
B2.UC.F5.32 ... manchmal etwas weniger Arbeitsbelastung zu haben.	10,87%	21,74%	31,16%	17,39%	15,22%	3,62%	100,0%	133	1,0	5,0	2,955	1,2239	1,498
B2.UC.F5.33... meine Verbesserungsvorschläge mehr einbringen zu können.	15,22%	25,36%	23,91%	17,39%	13,77%	4,35%	100,0%	132	1,0	5,0	3,114	1,2879	1,659

*(1) Mittelwert, Standardabweichung und Varianz sind für diese Fragen anhand der umcodierten Variablen berechnet.

Tabelle 6c – Zufriedenheit mit der Arbeit/Arbeitssituation: Weitere differenzierte Fragestellungen

B1 Doppelantworter - Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben - Differenzierung

<i>Meine Arbeit...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F5.25 ... lässt sich in der Zeit, die dafür zur Verfügung steht, gut erledigen.	12,5%	29,17%	20,83%	8,33%	29,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	3,125	1,4540	2,114
B1.F5.26 ... fordert mich inhaltlich genau angemessen heraus.	29,17%	25,0%	29,17%	12,5%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,375	1,1726	1,375
B1.F5.28 ... kann ich mir zeitlich selbst einteilen.	33,33%	33,33%	16,67%	12,5%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,208	1,1788	1,389
B1.F5.29 ... ist meistens abwechslungsreich.	37,5%	29,17%	16,67%	8,33%	8,33%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,208	1,2847	1,650
<i>Meine Arbeit...</i>	trifft voll zu (5)	trifft eher zu (4)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (2)	trifft gar nicht zu (1)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert*	Std.-Abw.*	Varianz*(1)
B1.UC.F5.27 ... fordert mich inhaltlich zu wenig heraus.	8,33%	16,67%	25,0%	20,83%	29,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,542	1,3181	1,737
<i>Ich würde mir wünschen...</i>													
B1.UC.F5.30 ... auch mal wieder etwas neues / anderes zu machen.	16,67%	25,0%	25,0%	20,83%	8,33%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,217	1,2416	1,542
B1.UC.F5.31 ... inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen.	12,5%	37,5%	16,67%	16,67%	12,5%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,217	1,2777	1,632
B1.UC.F5.32 ... manchmal etwas weniger Arbeitsbelastung zu haben.	20,83%	29,17%	29,17%	12,5%	8,33%	-	100,0%	24	1,0	5,0	3,417	1,2129	1,471
B1.UC.F5.33... meine Verbesserungsvorschläge mehr einbringen zu können.	4,17%	29,17%	29,17%	33,33%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,958	0,9991	0,998

*(1) Mittelwert, Standardabweichung und Varianz sind für diese Fragen anhand der umcodierten Variablen berechnet.

Tabelle 6d – Zufriedenheit mit der Arbeit/Arbeitssituation: Weitere differenzierte Fragestellungen

B2 Doppelantworter - Zufriedenheit mit dem Arbeitsleben - Differenzierung

<i>Meine Arbeit...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F5.25 ... lässt sich in der Zeit, die dafür zur Verfügung steht, gut erledigen.	16,67%	25,0%	33,33%	12,5%	8,33%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,696	1,1846	1,403
B2.F5.26 ... fordert mich inhaltlich genau angemessen heraus.	25,0%	20,83%	33,33%	12,5%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,478	1,1627	1,352
B2.F5.28 ... kann ich mir zeitlich selbst einteilen.	29,17%	29,17%	25,0%	8,33%	,0%	8,33%	100,0%	22	1,0	4,0	2,136	0,9902	0,981
B2.F5.29 ... ist meistens abwechslungsreich.	37,5%	8,33%	41,67%	4,17%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,261	1,1762	1,383
<i>Meine Arbeit...</i>	trifft voll zu (5)	trifft eher zu (4)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (2)	trifft gar nicht zu (1)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert*	Std.-Abw.*	Varianz ^{*(1)}
B2.UC.F5.27 ... fordert mich inhaltlich zu wenig heraus.	4,17%	37,5%	16,67%	4,17%	25,0%	12,5%	100,0%	21	1,0	5,0	2,905	1,3749	1,890
<i>Ich würde mir wünschen...</i>													
B2.UC.F5.30 ... auch mal wieder etwas neues / anderes zu machen.	20,83%	29,17%	16,67%	8,33%	20,83%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,217	1,4758	2,178
B2.UC.F5.31 ... inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen.	20,83%	33,33%	12,5%	4,17%	25,0%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,217	1,5361	2,360
B2.UC.F5.32 ... manchmal etwas weniger Arbeitsbelastung zu haben.	12,5%	25,0%	29,17%	16,67%	8,33%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	3,182	1,1807	1,394
B2.UC.F5.33... meine Verbesserungsvorschläge mehr einbringen zu können.	20,83%	25,0%	29,17%	4,17%	16,67%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	3,304	1,3630	1,858

^{*(1)} Mittelwert, Standardabweichung und Varianz sind für diese Fragen anhand der umcodierten Variablen berechnet.

Tabelle 7a – Teilnahme an Mitarbeitergesprächen und Einführung

B1 F6 Mitarbeitergespräche: Teilnahme und Einführung

<i>Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=131)							Anzahl Antworten (N): 'ja', 'nein' und 'weiß nicht' bzw. (1) bis (5) [ohne: 'Keine Antwort']					
	Ja (1)	Nein (2)	weiß nicht (3)			Keine Antwort	Kontrollsumme	N					
B1.F6.1 ... mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten.	51,15%	43,51%	,76%			4,58%	100,0%	125					
B1.F6.2 ... früher/vor längerer Zeit.	35,11%	51,15%	,0%			13,74%	100,0%	113					
B1.F6.3 ... in einem anderen Unternehmen.	33,59%	55,73%	,0%			10,69%	100,0%	117					
B1. Zusammenfassende Variable: An irgendeinem MAG teilgenommen haben	74,05%	24,43%	,0%			1,53%	100,0%	129					
B1.F6.7 Im Rahmen eines MAG habe ich schon einmal eine Zielvereinbarung abgeschlossen. ⁽¹⁾	17,56%	41,22%	10,69%			30,53%	100,0%	91					
<i>Mitarbeitergespräche ...</i>	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F6.9 ... werden von meinem/ meiner Vorgesetzten bereits seit längerem regelmäßig geführt.	16,03%	8,4%	12,98%	6,87%	30,53%	25,19%	100,0%	98	1,0	5,0	3,367	1,6079	2,585
B1.F6.10 ... werden/wurden gerade bei uns eingeführt.	28,24%	6,11%	9,16%	6,11%	24,43%	25,95%	100,0%	97	1,0	5,0	2,897	1,7410	3,031

Tabelle 7b – Teilnahme an Mitarbeitergesprächen und Einführung

B2 F6 Mitarbeitergespräche: Teilnahme und Einführung

Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=138)							Anzahl Antworten (N): 'ja', 'nein' und 'weiß nicht' bzw. (1) bis (5) [ohne: 'Keine Antwort']					
	Ja (1)	Nein (2)	weiß nicht (3)			Keine Antwort	Kontroll- summe	N					
B2.F6.1 ... mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten.	71,01%	26,81%	,0%			2,17%	100,0%	135					
B2.F6.2 ... früher/vor längerer Zeit.	36,96%	46,38%	2,17%			14,49%	100,0%	118					
B2.F6.3 ... in einem anderen Unternehmen.	31,88%	53,62%	,72%			13,77%	100,0%	119					
B2. Zusammenfassende Variable: An irgendeinem MAG teilgenommen haben	86,23%	11,59%	,72%			1,45%	100,0%	136					
B2.6.7 Im Rahmen eines MAG habe ich schon einmal eine Zielvereinbarung abgeschlossen. ⁽¹⁾	15,94%	56,52%	8,7%			18,84%	100,0%	112					
Mitarbeitergespräche ...	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F6.9 ... werden von meinem/ meiner Vorgesetzten bereits seit längerem regelmäßig geführt.	30,43%	9,42%	16,67%	8,7%	23,91%	10,87%	100,0%	123	1,0	5,0	2,846	1,6248	2,640
B2.F6.10 ... werden/wurden gerade bei uns eingeführt.	7,97%	7,97%	10,87%	8,7%	46,38%	18,12%	100,0%	113	1,0	5,0	3,947	1,4069	1,979

Tabelle 7c – Teilnahme an Mitarbeitergesprächen und Einführung

B1 F6 Doppelantworter - Mitarbeitergespräche: Teilnahme und Einführung

<i>Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Anzahl Antworten (N): 'ja', 'nein' und 'weiß nicht' bzw. (1) bis (5) [ohne: 'Keine Antwort']						
	Ja (1)	Nein (2)	weiß nicht (3)			Keine Antwort	Kontroll- summe	N						
B1.F6.1 ... mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten.	37,5%	58,33%	,0%			4,17%	100,0%	23						
B1.F6.2 ... früher/vor längerer Zeit.	29,17%	58,33%	,0%			12,5%	100,0%	21						
B1.F6.3 ... in einem anderen Unternehmen.	33,33%	58,33%	,0%			8,33%	100,0%	22						
B1. Zusammenfassende Variable: An irgendeinem MAG teilgenommen haben	62,5%	37,5%	,0%			-	100,0%	24						
B1.F6.7 Im Rahmen eines MAG habe ich schon einmal eine Zielvereinbarung abgeschlossen. ⁽¹⁾	12,5%	41,67%	4,17%			41,67%	100,0%	14						
<i>Mitarbeitergespräche ...</i>	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz	
B1.F6.9 ... werden von meinem/ meiner Vorgesetzten bereits seit längerem regelmäßig geführt.	12,5%	8,33%	4,17%	4,17%	45,83%	25,0%	100,0%	18	1,0	5,0	3,833	1,6539	2,735	
B1.F6.10 ... werden/wurden gerade bei uns eingeführt.	25,0%	,0%	4,17%	4,17%	45,83%	20,83%	100,0%	19	1,0	5,0	3,579	1,8654	3,480	

Tabelle 7d – Teilnahme an Mitarbeitergesprächen und Einführung

B2 F6 Doppelantworter - Mitarbeitergespräche: Teilnahme und Einführung

<i>Ich hatte schon ein Mitarbeitergespräch...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Anzahl Antworten (N): 'ja', 'nein' und 'weiß nicht' bzw. (1) bis (5) [ohne: 'Keine Antwort']					
	Ja (1)	Nein (2)	weiß nicht (3)			Keine Antwort	Kontroll- summe						
B2.F6.1 ... mit meinem/meiner jetzigen Vorgesetzten.	70,83%	29,17%	,0%			-	100,0%	24					
B2.F6.2 ... früher/vor längerer Zeit.	29,17%	50,0%	,0%			20,83%	100,0%	19					
B2.F6.3 ... in einem anderen Unternehmen.	33,33%	45,83%	4,17%			16,67%	100,0%	20					
B2. Zusammenfassende Variable: An irgendeinem MAG teilgenommen haben	83,33%	16,67%	,0%			-	100,0%	24					
B2.6.7 Im Rahmen eines MAG habe ich schon einmal eine Zielvereinbarung abgeschlossen. ⁽¹⁾	12,5%	66,67%	-			20,83%	100,0%	19					
<i>Mitarbeitergespräche ...</i>	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F6.9 ... werden von meinem/ meiner Vorgesetzten bereits seit längerem regelmäßig geführt.	37,5%	16,67%	8,33%	4,17%	25,0%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,591	1,7088	2,920
B2.F6.10 ... werden/wurden gerade bei uns eingeführt.	4,17%	4,17%	,0%	,0%	75,0%	16,67%	100,0%	20	1,0	5,0	4,650	1,0894	1,187

Tabelle 8a – Wahrnehmung / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen

B1 F6 Mitarbeitergespräche - Wahrnehmung / Zufriedenheit

Wenn ja: Das/die Mitarbeitergespräch/e ...	Übersicht bezogen auf Teilnehmenden an einem MAG (n=97) für Frage 6.8 an einer Zielvereinbarung (n=23) bzw.							Statistische Kennwerte bezogen auf <u>Antworten</u> (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F6.4 ... habe ich als positiv empfunden.	34,02%	31,96%	17,53%	5,15%	5,15%	6,19%	100,0%	91	1,0	5,0	2,099	1,1260	1,268
B1.F6.5 ... habe ich als weiterbringend empfunden.	23,71%	24,74%	22,68%	8,25%	12,37%	8,25%	100,0%	89	1,0	5,0	2,573	1,3305	1,770
B1.F6.6 Dinge, die mir wichtig sind, konnten angesprochen werden.	40,21%	34,02%	14,43%	2,06%	3,09%	6,19%	100,0%	91	1,0	5,0	1,868	0,9799	0,960
B1.BDNGT.F6.8 Wenn ja: Die Zielvereinbarung/en habe ich als weiterbringend empfunden.	39,13%	34,78%	13,04%	4,35%	4,35%	4,35%	100,0%	22	1,0	5,0	1,955	1,0901	1,188

Tabelle 8b – Wahrnehmung / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen

B2 F6 Mitarbeitergespräche - Wahrnehmung / Zufriedenheit

Wenn ja: Das/die Mitarbeitergespräch/e ...	Übersicht bezogen auf Teilnehmenden an einem MAG (n=119) bzw. für Frage 6.8 an einer Zielvereinbarung (n=22)							Statistische Kennwerte bezogen auf <u>Antworten</u> (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F6.4 ... habe ich als positiv empfunden.	36,13%	29,41%	14,29%	9,24%	5,88%	5,04%	100,0%	113	1,0	5,0	2,150	1,2117	1,468
B2.F6.5 ... habe ich als weiterbringend empfunden.	21,01%	19,33%	26,89%	14,29%	11,76%	6,72%	100,0%	111	1,0	5,0	2,748	1,3106	1,718
B2.F6.6 Dinge, die mir wichtig sind, konnten angesprochen werden.	37,82%	29,41%	16,81%	5,88%	2,52%	7,56%	100,0%	110	1,0	5,0	1,982	1,0491	1,101
B2.BDNGT.F6.8 Wenn ja: Die Zielvereinbarung/en habe ich als weiterbringend empfunden.	40,91%	22,73%	22,73%	4,55%	9,09%	-	100,0%	22	1,0	5,0	2,182	1,2960	1,680

Tabelle 8c – Wahrnehmung / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen

B1 F6 Doppelantworter/innen - Mitarbeitergespräche - Wahrnehmung / Zufriedenheit

Wenn ja: Das/die Mitarbeitergespräch/e ...	Übersicht bezogen auf Teilnehmenden an einem MAG (n=15) bzw. für Frage 6.8 an einer Zielvereinbarung (n=3)							Statistische Kennwerte bezogen auf <u>Antworten</u> (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F6.4 ... habe ich als positiv empfunden.	46,67%	20,0%	20,0%	,0%	6,67%	6,67%	100,0%	14	1,0	5,0	1,929	1,2067	1,456
B1.F6.5 ... habe ich als weiterbringend empfunden.	33,33%	13,33%	26,67%	,0%	13,33%	13,33%	100,0%	13	1,0	5,0	2,385	1,4456	2,090
B1.F6.6 Dinge, die mir wichtig sind, konnten angesprochen werden.	60,0%	13,33%	6,67%	,0%	6,67%	13,33%	100,0%	13	1,0	5,0	1,615	1,1929	1,423
B1.BDNGT.F6.8 Wenn ja: Die Zielvereinbarung/en habe ich als weiterbringend empfunden.	keine Sinnvolle Auswertung möglich ⁽¹⁾						,0%	2	1,0	2,0	1,500	0,7071	0,500

(1) n=3 Personen haben schon einmal eine Zielvereinbarung abgeschlossen, N=2 Personen haben diese Frage beantwortet.

Tabelle 8d – Wahrnehmung / Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen

B2 F6 Doppelantworter/innen - Mitarbeitergespräche - Wahrnehmung / Zufriedenheit

Wenn ja: Das/die Mitarbeitergespräch/e ...	Übersicht bezogen auf Teilnehmenden an einem MAG (n=20) bzw. für Frage 6.8 an einer Zielvereinbarung (n=3)							Statistische Kennwerte bezogen auf <u>Antworten</u> (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F6.4 ... habe ich als positiv empfunden.	40,0%	45,0%	5,0%	5,0%	,0%	5,0%	100,0%	19	1,0	4,0	1,737	0,8057	0,649
B2.F6.5 ... habe ich als weiterbringend empfunden.	25,0%	20,0%	30,0%	15,0%	5,0%	5,0%	100,0%	19	1,0	5,0	2,526	1,2188	1,485
B2.F6.6 Dinge, die mir wichtig sind, konnten angesprochen werden.	40,0%	35,0%	10,0%	10,0%	,0%	5,0%	100,0%	19	1,0	4,0	1,895	0,9941	0,988
B2.BDNGT.F6.8 Wenn ja: Die Zielvereinbarung/en habe ich als weiterbringend empfunden.	keine Sinnvolle Auswertung möglich ⁽¹⁾						,0%	3	1,0	2,0	1,667	0,5774	0,333

(1) n=3 Personen haben schon einmal eine Zielvereinbarung abgeschlossen und diese Frage beantwortet.

Tabelle 9a – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – Übersicht 1 [Fragen 6.13 bis 6.24]

B1 F6 - MAG Einstellungen - 6.13 bis 6.24 - 10 Fragen													
<i>Ich könnte mir vorstellen, dass sich MAG positiv auswirken könnten...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=131)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F6.13 ... auf die Zusammenarbeit mit meinem/meiner Vorgesetzten.	35,88%	35,88%	13,74%	4,58%	6,11%	3,82%	100,0%	126	1,0	5,0	2,056	1,1335	1,285
B1.F6.14 ... auf die Zusammenarbeit mit einem/einer Vorgesetzten generell.	33,59%	40,46%	12,21%	3,05%	6,87%	3,82%	100,0%	126	1,0	5,0	2,056	1,1193	1,253
B1.F6.15 ... auf die Zusammenarbeit in der Abteilung.	24,43%	35,11%	19,85%	10,69%	7,63%	2,29%	100,0%	128	1,0	5,0	2,406	1,2000	1,440
B1.F6.16 ... auf meine eigene Arbeit.	29,01%	39,69%	16,79%	3,82%	6,87%	3,82%	100,0%	126	1,0	5,0	2,167	1,1225	1,260
<i>Ich bin der Auffassung, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen/ beitragen könnten...</i>													
B1.F6.19...gegenseitige Erwartungen zwischen Führungsverantwortlichen u. Mitarbeitern/innen besser zu klären u. aufeinander abzustimmen.	28,24%	35,11%	6,11%	2,29%	3,05%	25,19%	100,0%	98	1,0	5,0	1,888	0,9726	0,946
B1.F6.20 ... Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche besser abzustimmen.	25,19%	37,4%	5,34%	4,58%	1,53%	25,95%	100,0%	97	1,0	5,0	1,918	0,9205	0,847
B1.F6.21 ... Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich besser zu klären und abzustimmen.	24,43%	39,69%	3,82%	4,58%	1,53%	25,95%	100,0%	97	1,0	5,0	1,907	0,9023	0,814
B1.F6.22 ... die Kommunikation zu verbessern.	24,43%	32,06%	9,92%	6,11%	2,29%	25,19%	100,0%	98	1,0	5,0	2,061	1,0336	1,068
B1.F6.23 ... die Planungen allgemein zu verbessern.	20,61%	34,35%	12,21%	3,82%	3,05%	25,95%	100,0%	97	1,0	5,0	2,113	1,0091	1,018
B1.F6.24 ... die Absprachen zu verbessern.	18,32%	33,59%	12,21%	4,58%	3,82%	27,48%	100,0%	95	1,0	5,0	2,200	1,0579	1,119

Tabelle 9b – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – Übersicht 1 [Fragen 6.13 bis 6.24]

B2 F6 - MAG Einstellungen - 6.13 bis 6.24 - 10 Fragen

<i>Ich könnte mir vorstellen, dass sich MAG positiv auswirken könnten...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=138)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F6.13 ... auf die Zusammenarbeit mit meinem/meiner Vorgesetzten.	28,99%	36,23%	16,67%	6,52%	6,52%	5,07%	100,0%	131	1,0	5,0	2,214	1,1570	1,339
B2.F6.14 ... auf die Zusammenarbeit mit einem/einer Vorgesetzten generell.	27,54%	34,06%	19,57%	5,8%	6,52%	6,52%	100,0%	129	1,0	5,0	2,248	1,1527	1,329
B2.F6.15 ... auf die Zusammenarbeit in der Abteilung.	18,12%	32,61%	28,26%	7,25%	7,97%	5,8%	100,0%	130	1,0	5,0	2,515	1,1428	1,306
B2.F6.16 ... auf meine eigene Arbeit.	20,29%	40,58%	21,01%	4,35%	7,25%	6,52%	100,0%	129	1,0	5,0	2,333	1,1063	1,224
<i>Ich bin der Auffassung, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen/ beitragen könnten...</i>													
B2.F6.19...gegenseitige Erwartungen zwischen Führungsverantwortlichen u. Mitarbeitern/innen besser zu klären u. aufeinander abzustimmen.	31,88%	30,43%	10,14%	2,9%	2,9%	21,74%	100,0%	108	1,0	5,0	1,907	1,0096	1,019
B2.F6.20 ... Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche besser abzustimmen.	30,43%	31,16%	12,32%	3,62%	,72%	21,74%	100,0%	108	1,0	5,0	1,889	0,9000	0,810
B2.F6.21 ... Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich besser zu klären und abzustimmen.	33,33%	26,09%	13,04%	3,62%	2,17%	21,74%	100,0%	108	1,0	5,0	1,917	1,0151	1,030
B2.F6.22 ... die Kommunikation zu verbessern.	33,33%	25,36%	15,22%	1,45%	3,62%	21,01%	100,0%	109	1,0	5,0	1,945	1,0526	1,108
B2.F6.23 ... die Planungen allgemein zu verbessern.	29,71%	26,09%	13,77%	4,35%	5,07%	21,01%	100,0%	109	1,0	5,0	2,101	1,1623	1,351
B2.F6.24 ... die Absprachen zu verbessern.	27,54%	30,43%	10,14%	5,8%	3,62%	22,46%	100,0%	107	1,0	5,0	2,065	1,1012	1,213

Tabelle 9c – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – Übersicht 1 [Fragen 6.13 bis 6.24]

B1 Doppelantworter - MAG Einstellungen - 6.13 bis 6.24 - 10 Fragen

<i>Ich könnte mir vorstellen, dass sich MAG positiv auswirken könnten...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F6.13 ... auf die Zusammenarbeit mit meinem/meiner Vorgesetzten.	54,17%	25,0%	16,67%	4,17%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	1,708	0,9079	0,824
B1.F6.14 ... auf die Zusammenarbeit mit einem/einer Vorgesetzten generell.	41,67%	29,17%	20,83%	,0%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	1,913	1,0407	1,083
B1.F6.15 ... auf die Zusammenarbeit in der Abteilung.	25,0%	50,0%	12,5%	8,33%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,167	1,0495	1,101
B1.F6.16 ... auf meine eigene Arbeit.	33,33%	50,0%	4,17%	4,17%	8,33%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,042	1,1602	1,346
<i>Ich bin der Auffassung, dass Mitarbeitergespräche dazu beitragen/ beitragen könnten...</i>													
B1.F6.19...gegenseitige Erwartungen zwischen Führungsverantwortlichen u. Mitarbeitern/innen besser zu klären u. aufeinander abzustimmen.	33,33%	37,5%	4,17%	4,17%	4,17%	16,67%	100,0%	20	1,0	5,0	1,900	1,0712	1,147
B1.F6.20 ... Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche besser abzustimmen.	33,33%	41,67%	4,17%	4,17%	,0%	16,67%	100,0%	20	1,0	4,0	1,750	0,7864	0,618
B1.F6.21 ... Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich besser zu klären und abzustimmen.	33,33%	41,67%	4,17%	4,17%	,0%	16,67%	100,0%	20	1,0	4,0	1,750	0,7864	0,618
B1.F6.22 ... die Kommunikation zu verbessern.	37,5%	37,5%	4,17%	,0%	4,17%	16,67%	100,0%	20	1,0	5,0	1,800	1,0563	1,116
B1.F6.23 ... die Planungen allgemein zu verbessern.	29,17%	45,83%	4,17%	,0%	4,17%	16,67%	100,0%	20	1,0	5,0	1,850	0,9333	0,871
B1.F6.24 ... die Absprachen zu verbessern.	29,17%	41,67%	,0%	4,17%	4,17%	20,83%	100,0%	19	1,0	5,0	1,895	1,0485	1,099

Tabelle 9d – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – Übersicht 1 [Fragen 6.13 bis 6.24]

B2 Doppelantworter - MAG Einstellungen - 6.13 bis 6.24 - 10 Fragen

<i>Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitarbeitergespräche positiv auswirken könnten...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontroll- summe	N	Min	Max	Mittelwert	Std.- Abw.	Varianz
B2.F6.13 ... auf die Zusammenarbeit mit meinem/meiner Vorgesetzten.	37,5%	41,67%	12,5%	4,17%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	1,958	1,0417	1,085
B2.F6.14 ... auf die Zusammenarbeit mit einem/einer Vorgesetzten generell.	33,33%	41,67%	8,33%	,0%	8,33%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,000	1,1547	1,333
B2.F6.15 ... auf die Zusammenarbeit in der Abteilung.	33,33%	45,83%	12,5%	,0%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	1,913	0,9493	0,901
B2.F6.16 ... auf meine eigene Arbeit.	16,67%	37,5%	25,0%	8,33%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,409	1,0538	1,110
<i>Ich bin der Auffassung, dass Mitarbeiterge- spräche dazu beitragen/ beitragen könnten...</i>													
B2.F6.19...gegenseitige Erwartungen zwischen Führungsverantwortlichen u. Mitarbeitern/innen besser zu klären u. aufeinander abzustimmen.	41,67%	29,17%	4,17%	,0%	,0%	25,0%	100,0%	18	1,0	3,0	1,500	0,6183	0,382
B2.F6.20 ... Aufgabenbereiche und Entscheidungsbereiche besser abzustimmen.	29,17%	29,17%	12,5%	4,17%	,0%	25,0%	100,0%	18	1,0	4,0	1,889	0,9003	0,810
B2.F6.21 ... Ziele und Prioritäten im Arbeitsbereich besser zu klären und abzustimmen.	33,33%	25,0%	12,5%	4,17%	,0%	25,0%	100,0%	18	1,0	4,0	1,833	0,9235	0,853
B2.F6.22 ... die Kommunikation zu verbessern.	33,33%	25,0%	8,33%	8,33%	,0%	25,0%	100,0%	18	1,0	4,0	1,889	1,0226	1,046
B2.F6.23 ... die Planungen allgemein zu verbessern.	29,17%	16,67%	12,5%	16,67%	,0%	25,0%	100,0%	18	1,0	4,0	2,222	1,2154	1,477
B2.F6.24 ... die Absprachen zu verbessern.	29,17%	25,0%	8,33%	12,5%	,0%	25,0%	100,0%	18	1,0	4,0	2,056	1,1100	1,232

Tabelle 10a – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – Übersicht 2 [Fragen 6.25 bis 6.32]

B1 F6 - MAG Einstellungen - 6.25 bis 6.32 - 8 Fragen

<i>Ich denke, dass Mitarbeitergespräche...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=131)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F6.25 ... die Klarheit der Aufgaben verbessern können.	26,72%	45,04%	15,27%	6,11%	1,53%	5,34%	100,0%	124	1,0	5,0	2,056	0,9222	0,850
B1.F6.26 ... meine Motivation erhöhen können.	21,37%	41,98%	15,27%	7,63%	6,11%	7,63%	100,0%	121	1,0	5,0	2,298	1,1154	1,244
B1.F6.27 ... möglichen Schwierigkeiten vorbeugen können.	28,24%	44,27%	13,74%	6,87%	3,05%	3,82%	100,0%	126	1,0	5,0	2,087	1,0042	1,008
B1.F6.28 ... das gegenseitige Verständnis fördern können.	35,88%	45,04%	9,92%	3,82%	2,29%	3,05%	100,0%	127	1,0	5,0	1,882	0,9139	0,835
B1.F6.29 ... die gemeinsame Zielerreichung im Team fördern können.	26,72%	40,46%	16,79%	7,63%	3,82%	4,58%	100,0%	125	1,0	5,0	2,176	1,0554	1,114
B1.F6.30 ... die Zeitplanung verbessern können.	20,61%	31,3%	20,61%	13,74%	8,4%	5,34%	100,0%	124	1,0	5,0	2,556	1,2317	1,517
B1.F6.31 ... mir mehr Mitsprachemöglichkeiten bieten könnten.	13,74%	34,35%	26,72%	13,74%	6,11%	5,34%	100,0%	124	1,0	5,0	2,621	1,1013	1,213
B1.F6.32 ... eine gute Planung meiner Weiterbildung ermöglichen können.	19,85%	35,88%	22,14%	11,45%	5,34%	5,34%	100,0%	124	1,0	5,0	2,435	1,1207	1,256

Tabelle 10b – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – Übersicht 2 [Fragen 6.25 bis 6.32]

B2 F6 - MAG Einstellungen - 6.25 bis 6.32 - 8 Fragen

<i>Ich denke, dass Mitarbeitergespräche...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=138)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F6.25 ... die Klarheit der Aufgaben verbessern können.	32,61%	36,23%	15,22%	6,52%	3,62%	5,8%	100,0%	130	1,0	5,0	2,069	1,0652	1,135
B2.F6.26 ... meine Motivation erhöhen können.	23,91%	28,99%	25,36%	7,25%	7,25%	7,25%	100,0%	128	1,0	5,0	2,406	1,1801	1,393
B2.F6.27 ... möglichen Schwierigkeiten vorbeugen können.	27,54%	32,61%	25,36%	2,9%	5,07%	6,52%	100,0%	129	1,0	5,0	2,202	1,0708	1,147
B2.F6.28 ... das gegenseitige Verständnis fördern können.	31,16%	37,68%	18,12%	2,9%	3,62%	6,52%	100,0%	129	1,0	5,0	2,039	1,0031	1,006
B2.F6.29 ... die gemeinsame Zielerreichung im Team fördern können.	23,19%	37,68%	23,19%	5,07%	5,07%	5,8%	100,0%	130	1,0	5,0	2,269	1,0623	1,129
B2.F6.30 ... die Zeitplanung verbessern können.	16,67%	30,43%	31,16%	10,87%	5,07%	5,8%	100,0%	130	1,0	5,0	2,546	1,0791	1,165
B2.F6.31 ... mir mehr Mitsprachemöglichkeiten bieten könnten.	15,94%	23,19%	32,61%	15,94%	6,52%	5,8%	100,0%	130	1,0	5,0	2,723	1,1413	1,303
B2.F6.32 ... eine gute Planung meiner Weiterbildung ermöglichen können.	19,57%	30,43%	23,19%	13,77%	6,52%	6,52%	100,0%	129	1,0	5,0	2,543	1,1793	1,391

Tabelle 10c – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – Übersicht 2 [Fragen 6.25 bis 6.32]

B1 Doppelantworter - MAG Einstellungen - 6.25 bis 6.32 - 8 Fragen

Ich denke, dass Mitarbeitergespräche...	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F6.25 ... die Klarheit der Aufgaben verbessern können.	41,67%	45,83%	4,17%	8,33%	,0%	-	100,0%	24	1,0	4,0	1,792	0,8836	0,781
B1.F6.26 ... meine Motivation erhöhen können.	33,33%	45,83%	4,17%	8,33%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,000	1,0871	1,182
B1.F6.27 ... möglichen Schwierigkeiten vorbeugen können.	33,33%	54,17%	8,33%	,0%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	1,875	0,8999	0,810
B1.F6.28 ... das gegenseitige Verständnis fördern können.	45,83%	41,67%	8,33%	,0%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	1,750	0,9441	0,891
B1.F6.29 ... die gemeinsame Zielerreichung im Team fördern können.	29,17%	50,0%	12,5%	4,17%	4,17%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,042	0,9991	0,998
B1.F6.30 ... die Zeitplanung verbessern können.	29,17%	29,17%	25,0%	8,33%	8,33%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,375	1,2446	1,549
B1.F6.31 ... mir mehr Mitsprachemöglichkeiten bieten könnten.	20,83%	29,17%	29,17%	12,5%	8,33%	-	100,0%	24	1,0	5,0	2,583	1,2129	1,471
B1.F6.32 ... eine gute Planung meiner Weiterbildung ermöglichen können.	33,33%	41,67%	12,5%	4,17%	4,17%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,000	1,0445	1,091

Tabelle 10d – Einstellungen zu Mitarbeitergesprächen – Übersicht 2 [Fragen 6.25 bis 6.32]

B2 Doppelantworter - MAG Einstellungen - 6.25 bis 6.32 - 8 Fragen

<i>Ich denke, dass Mitarbeitergespräche...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F6.25 ... die Klarheit der Aufgaben verbessern können.	41,67%	29,17%	8,33%	8,33%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	1,955	1,1742	1,379
B2.F6.26 ... meine Motivation erhöhen können.	20,83%	29,17%	20,83%	12,5%	4,17%	12,5%	100,0%	21	1,0	5,0	2,429	1,1650	1,357
B2.F6.27 ... möglichen Schwierigkeiten vorbeugen können.	41,67%	33,33%	16,67%	4,17%	,0%	4,17%	100,0%	23	1,0	4,0	1,826	0,8869	0,787
B2.F6.28 ... das gegenseitige Verständnis fördern können.	41,67%	29,17%	20,83%	,0%	,0%	8,33%	100,0%	22	1,0	3,0	1,773	0,8125	0,660
B2.F6.29 ... die gemeinsame Zielerreichung im Team fördern können.	29,17%	37,5%	8,33%	12,5%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,182	1,1807	1,394
B2.F6.30 ... die Zeitplanung verbessern können.	16,67%	25,0%	29,17%	16,67%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,636	1,1358	1,290
B2.F6.31 ... mir mehr Mitsprachemöglichkeiten bieten könnten.	16,67%	33,33%	16,67%	20,83%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,591	1,1816	1,396
B2.F6.32 ... eine gute Planung meiner Weiterbildung ermöglichen können.	20,83%	33,33%	20,83%	12,5%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,409	1,1406	1,301

Tabelle 11a – Leistungsrückmeldungen

B1 Fragenblock 7 - Leistungsrückmeldungen

<i>Ich denke, dass formalisierte einheitliche Leistungskriterien...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=131)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F7.1 ... gut sind, um zumindest eine einheitliche Grundlage der Beurteilung zu haben.	15,27%	35,88%	28,24%	9,92%	6,11%	4,58%	100,0%	125	1,0	5,0	2,536	1,0817	1,170
B1.F7.2 ... zu einer gerechteren Beurteilung führen können.	12,21%	29,01%	36,64%	9,16%	6,87%	6,11%	100,0%	123	1,0	5,0	2,675	1,0597	1,123
<i>Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...</i>													
B1.F7.3 ... es ermöglicht, die individuellen Stärken festzustellen.	12,98%	33,59%	25,95%	13,74%	6,11%	7,63%	100,0%	121	1,0	5,0	2,636	1,1030	1,217
B1.F7.4 ... es ermöglicht, genau die richtigen individuellen Bereiche zu entdecken, in denen man sich noch weiterentwickeln kann.	13,74%	25,95%	32,06%	14,5%	6,87%	6,87%	100,0%	122	1,0	5,0	2,730	1,1211	1,257
<i>Die Möglichkeit auch eine formalisierte Rückmeldung an den/die Führungsverantwortliche/n geben zu können...</i>													
B1.F7.7 ... finde ich gut.	24,43%	29,01%	15,27%	8,4%	2,29%	20,61%	100,0%	104	1,0	5,0	2,183	1,0773	1,160
B1.F7.8 ... würde ich generell nutzen.	20,61%	25,19%	17,56%	6,11%	5,34%	25,19%	100,0%	98	1,0	5,0	2,337	1,1749	1,380

Tabelle 11b – Leistungsrückmeldungen

B2 Fragenblock 7 - Leistungsrückmeldungen

<i>Ich denke, dass formalisierte einheitliche Leistungskriterien...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=138)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F7.1 ... gut sind, um zumindest eine einheitliche Grundlage der Beurteilung zu haben.	12,32%	30,43%	28,26%	12,32%	7,97%	8,7%	100,0%	126	1,0	5,0	2,706	1,1318	1,281
B2.F7.2 ... zu einer gerechteren Beurteilung führen können.	10,87%	20,29%	31,16%	16,67%	10,87%	10,14%	100,0%	124	1,0	5,0	2,960	1,1784	1,389
<i>Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...</i>													
B2.F7.3 ... es ermöglicht, die individuellen Stärken festzustellen.	9,42%	24,64%	27,54%	16,67%	11,59%	10,14%	100,0%	124	1,0	5,0	2,960	1,1853	1,405
B2.F7.4 ... es ermöglicht, genau die richtigen individuellen Bereiche zu entdecken, in denen man sich noch weiterentwickeln kann.	10,14%	18,84%	31,88%	17,39%	11,59%	10,14%	100,0%	124	1,0	5,0	3,016	1,1755	1,382
<i>Die Möglichkeit auch eine formalisierte Rückmeldung an den/die Führungsverantwortliche/n geben zu können...</i>													
B2.F7.7 ... finde ich gut.	25,36%	22,46%	13,77%	5,8%	5,07%	27,54%	100,0%	100	1,0	5,0	2,210	1,2085	1,461
B2.F7.8 ... würde ich generell nutzen.	21,74%	15,94%	20,29%	5,07%	9,42%	27,54%	100,0%	100	1,0	5,0	2,510	1,3371	1,788

Tabelle 11c – Leistungsrückmeldungen

B1 Doppelantworter - Fragenblock 7 - Leistungsrückmeldungen

<i>Ich denke, dass formalisierte einheitliche Leistungskriterien...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B1.F7.1 ... gut sind, um zumindest eine einheitliche Grundlage der Beurteilung zu haben.	12,5%	41,67%	37,5%	,0%	,0%	8,33%	100,0%	22	1,0	3,0	2,273	0,7025	0,494
B1.F7.2 ... zu einer gerechteren Beurteilung führen können.	8,33%	20,83%	54,17%	12,5%	,0%	4,17%	100,0%	23	1,0	4,0	2,739	0,8100	0,656
<i>Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...</i>													
B1.F7.3 ... es ermöglicht, die individuellen Stärken festzustellen.	8,33%	45,83%	20,83%	12,5%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,545	1,0108	1,022
B1.F7.4 ... es ermöglicht, genau die richtigen individuellen Bereiche zu entdecken, in denen man sich noch weiterentwickeln kann.	8,33%	33,33%	29,17%	20,83%	,0%	8,33%	100,0%	22	1,0	4,0	2,682	0,9455	0,894
<i>Die Möglichkeit auch eine formalisierte Rückmeldung an den/die Führungsverantwortliche/n geben zu können...</i>													
B1.F7.7 ... finde ich gut.	37,5%	29,17%	20,83%	4,17%	,0%	8,33%	100,0%	22	1,0	4,0	1,909	0,9211	0,848
B1.F7.8 ... würde ich generell nutzen.	29,17%	20,83%	29,17%	8,33%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,318	1,1705	1,370

Tabelle 11d – Leistungsrückmeldungen

B2 Doppelantworter - Fragenblock 7 - Leistungsrückmeldungen

<i>Ich denke, dass formalisierte einheitliche Leistungskriterien...</i>	Übersicht bezogen auf die Stichprobe (n=24)							Statistische Kennwerte bezogen auf Antworten (N)					
	trifft voll zu (1)	trifft eher zu (2)	teilweise (3)	trifft eher nicht zu (4)	trifft gar nicht zu (5)	Keine Antwort	Kontrollsumme	N	Min	Max	Mittelwert	Std.-Abw.	Varianz
B2.F7.1 ... gut sind, um zumindest eine einheitliche Grundlage der Beurteilung zu haben.	25,0%	20,83%	29,17%	12,5%	8,33%	4,17%	100,0%	23	1,0	5,0	2,565	1,2730	1,621
B2.F7.2 ... zu einer gerechteren Beurteilung führen können.	20,83%	16,67%	33,33%	12,5%	8,33%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,682	1,2492	1,561
<i>Ich bin der Auffassung, dass eine formalisierte Leistungsrückmeldung...</i>													
B2.F7.3 ... es ermöglicht, die individuellen Stärken festzustellen.	16,67%	20,83%	29,17%	20,83%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,727	1,1622	1,351
B2.F7.4 ... es ermöglicht, genau die richtigen individuellen Bereiche zu entdecken, in denen man sich noch weiterentwickeln kann.	20,83%	8,33%	37,5%	20,83%	4,17%	8,33%	100,0%	22	1,0	5,0	2,773	1,1925	1,422
<i>Die Möglichkeit auch eine formalisierte Rückmeldung an den/die Führungsverantwortliche/n geben zu können...</i>													
B2.F7.7 ... finde ich gut.	45,83%	25,0%	12,5%	,0%	,0%	16,67%	100,0%	20	1,0	3,0	1,600	0,7539	0,568
B2.F7.8 ... würde ich generell nutzen.	37,5%	8,33%	25,0%	8,33%	4,17%	16,67%	100,0%	20	1,0	5,0	2,200	1,2814	1,642

Seite technisch bedingt