



Hochschule Macromedia für angewandte
Wissenschaften,
University of Applied Sciences

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts

**Auswirkung von Qualität und Regelmäßigkeit von
interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten auf
die empfundene Mitarbeiterzufriedenheit
im Studiengang Management Studienrichtung
Wirtschaftspsychologie**

Erstprüfer:

Prof. Dr. Tanja Engelmann

Vorgelegt von:

Tim Louis Depner

S-36152

Studiengang Management

Fachrichtung Wirtschaftspsychologie

Stuttgart, im Januar, 2020

Zusammenfassung

Das Ziel dieser Forschung ist herauszufinden, inwiefern verschiedene Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit bzw. die globale Mitarbeiterzufriedenheit im Zusammenhang mit der globalen Qualität bzw. ausgewählten Aspekte der Qualität und Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten¹ stehen. Bei der Auswahl der Facetten wurde sich an Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie orientiert. Demnach wurden sowohl ausgewählte Motivatoren der Mitarbeiterzufriedenheit, sowie Hygienefaktoren der Mitarbeiterunzufriedenheit untersucht. Auf dieser Basis wurden in Form von drei Forschungsfragen der globale Zusammenhang, Zusammenhänge mit drei Motivatoren und Zusammenhänge mit zwei Hygienefaktoren untersucht.

Für diese Untersuchung wurde ein nicht-experimentelles Design in Form einer schriftlichen Online-Umfrage gewählt. Zielgruppe waren dabei deutschsprachige Teilnehmer, die schon einmal Feedback durch ihren Vorgesetzten erhalten haben. Voraussetzung für die Teilnahme an der Studie war ein Internetzugang.

Im Rahmen dieser Studie nahmen insgesamt 146 Befragte teil. 138 davon lieferten für die Auswertung verwertbare Datensätze. 100 Teilnehmer wiesen die für die Auswertung notwendige Feedbackerfahrung auf. Die Auswertung dieser Studie bestätigt einen globalen Zusammenhang zwischen sowohl Regelmäßigkeit als auch Qualität von interpersonellem Feedback und der empfundenen Mitarbeiterzufriedenheit. Darüber hinaus konnten signifikante Zusammenhänge zwischen zwei Motivatoren der Mitarbeiterzufriedenheit und der Qualität von interpersonellem Feedback nachgewiesen werden. Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback korreliert nur sehr begrenzt tendenziell oder signifikant mit den ausgewählten Motivatoren von Mitarbeiterzufriedenheit. Die gemessenen Hygienefaktoren von Mitarbeiterunzufriedenheit weisen keinerlei signifikante oder tendenzielle Korrelationen mit der Qualität und der Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback auf.

Auf dieser Grundlage und unter Berücksichtigung der Limitationen dieser Studie, wie z.B. der relativ kleinen Stichprobe wird weitere Forschung hinsichtlich dieser Thematik empfohlen. Beispielsweise könnten die nachgewiesenen Zusammenhänge mit Hilfe einer repräsentativeren Studie bestätigt werden oder andere Aspekte von interpersonellem Feedback wie z.B. die Ausrichtung (positiv/ negativ) und dessen Zusammenhänge untersucht werden.

¹ In allen Kapitel dieser Arbeit wurde aus Gründen der Einfachheit und Übersichtlichkeit die männliche Form (z.B. Mitarbeiter) verwendet.

Abstract

The aim of the research conducted in this paper is to evaluate possible connections between multiple aspects of employee satisfaction as well as global employee satisfaction and the global quality of interpersonal feedback, aspects of the quality of interpersonal feedback and frequency of interpersonal feedback. The decision about which aspects of employee satisfaction were to be chosen, was based on the “Two-Factor”-theory by Herzberg. Based on his theory multiple motivators as well as hygiene factors were chosen and examined. Based on these assumptions three research questions were developed to determine possible links between global employee satisfaction, three motivators of employee satisfaction, two hygiene factors of employee dissatisfaction and global quality as well as aspects of quality and frequency of interpersonal feedback.

For this research a written online questionnaire based on a non-experimental study design was chosen. The target group of this questionnaire can be described as German-speaking people with an internet connection and access via either a computer or a mobile device. In total 146 participants conducted the questionnaire of which a total of 138 participants delivered usable data. Exactly 100 participants met the requirements (should at least once receive feedback from their supervisors) for the study.

The results of this study show significant correlations between global employee satisfaction and global quality of interpersonal feedback as well as the factors aspects of quality and frequency of interpersonal feedback. Additionally to these findings significant correlations between quality of interpersonal feedback and two motivators of employee satisfaction have been identified. One of the motivators also correlated with the frequency of interpersonal feedback. Neither quality of interpersonal feedback nor the frequency showed significant correlations with the measured hygiene factors of employee dissatisfaction.

Based on these findings and under consideration of the limitations of this study (e.g. poor sample size) it can be said that further research in this field should be conducted. For example a more representative sample size should be used to verify the correlations shown in this research. Also further aspects of interpersonal feedback e.g. the orientation (positive/ negative) and possible links to employee satisfaction could be researched.

Schlüsselbegriffe/ Keywords

Schlüsselbegriffe:

Mitarbeiterzufriedenheit, interpersonelles Feedback, Herzbergs Zwei-Faktoren Modell, quantitative Forschung

Keywords:

Employee satisfaction, interpersonal feedback, Herzberg two factor theory, quantitative study

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	II
Abstract	III
Schlüsselbegriffe/ Keywords	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
Theoretische Ausführung zur Mitarbeiterzufriedenheit	2
1.1 Definitorische Grundlagen von Mitarbeiterzufriedenheit	2
1.1.1 Die Begriffe „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Arbeitszufriedenheit“	2
1.1.2 Definition der Mitarbeiterzufriedenheit.....	2
1.2 Theorien der Mitarbeiterzufriedenheit	3
1.2.1 Die Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg	3
1.2.2 Das Job-Characteristics Modell nach Hackman und Oldham	5
1.3 Relevanz von Mitarbeiterzufriedenheit für Organisationen	7
1.4 Aktueller Forschungsstand zur Mitarbeiterzufriedenheit	8
2 Theoretische Ausführung zu interpersonellem Feedback	9
2.1 Annäherung an das Verständnis des Feedback-Konzept	9
2.2 Eingrenzung und Definition von interpersonellem Feedback	10
2.3 Psychologische Betrachtungsweisen der Wirkung von interpersonellem Feedback auf den Feedbackempfänger	11
2.3.1 Das Johari Fenster: Selbst- und Fremdbild Abgleich durch Feedback.....	11
2.3.2 Feedback as Information: Fehlerkorrektur durch Feedback	12
2.3.3 Bedingungen für die Wirkung von Feedback.....	13
2.4 Relevanz von interpersonellem Feedback für Organisationen	14
3 Ableitung der Forschungsfragen	15
4 Empirische Studie	16
4.1 Fragestellungen und Hypothesen	16

4.1.1	Globaler Zusammenhang von interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit	16
4.1.2	Zusammenhang von interpersonellem Feedback und ausgewählten Motivatoren 17	
4.1.3	Zusammenhang von interpersonellem Feedback und ausgewählten Hygienefaktoren.....	18
4.2	Methodik.....	19
4.2.1	Beschreibung der Stichprobe	19
4.2.2	Forschungsdesign und Variablen	20
4.2.3	Beschreibung der Datenerhebung	25
4.2.4	Beschreibung des Fragebogens und Itemkonstruktion	26
5	Ergebnisse und Diskussion	30
5.1	Auswertung und Ergebnisse	30
5.1.1	Datenanalyse.....	30
5.1.2	Hauptergebnisse	31
5.1.3	Explorative Auswertung	34
5.2	Diskussion	36
5.2.1	Diskussion der Methodik	36
5.2.2	Diskussion der Ergebnisse	38
	Literaturverzeichnis	LI
	Anhang.....	LIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pittsburgh-Studie nach Herzberg

Abbildung 2: Hygienefaktoren und Motivatoren

Abbildung 3: Das Job Characteristics Model

Abbildung 4: Das Johari-Fenster

Abbildung 5: Zusammenhänge der Modelle

Abkürzungsverzeichnis

AV	Abhängige Variable
Engl.	Englisch
MZ	Mitarbeiterzufriedenheit
UV	Unabhängige Variable

1 Einleitung

„Das Thema Feedback ist in aller Munde. Unternehmen und Organisationen werben mit Feedbackkultur, und Mitarbeitende fordern Rückmeldungen zu ihrer Tätigkeit“ (Stöcker & Schütz, 2019, S.15). Aber warum sollten Unternehmen in die Verbesserung der Feedbackinstrumente investieren? Nur weil es die Mitarbeiter fordern? Welchen Mehrwert kann Feedback liefern?

Für den Mensch als soziales Wesen spielt Feedback eine zentrale Rolle. Der Wunsch nach Anerkennung durch Dritte und Rückmeldung zur Qualität der eigenen Arbeitsleistungen erklärt warum sich Mitarbeiter regelrecht auf die Suche nach Feedback begeben. Diese Art von Rückmeldung wird in der Literatur als interpersonelles Feedback beschrieben. Nur durch interpersonelles Feedback aus der Umwelt, kann ein Selbst-/ Fremdbildabgleich vollzogen werden und die Qualität der eigenen Arbeit verbessert werden (Funk, 2016, S.17; Jöns, 2018, S.33; Stöcker & Schütz, 2019, S.15). Studienergebnisse zeigen jedoch durchwachsene Ergebnisse. Vor allem die Qualität von interpersonellem Feedback scheint einer der ausschlaggebenden Faktoren davon zu sein, wie interpersonelle Feedback wirkt.

In dieser Arbeit sollen deswegen mögliche Zusammenhänge zwischen unter anderem der Qualität von interpersonellem Feedback und verschiedenen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit untersucht werden. Dabei wird sich an dem Zwei-Faktoren Modell von Herzberg orientiert. Wonach Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterunzufriedenheit zwei unterschiedliche Dimensionen sind und von unterschiedlichen Faktoren (Motivatoren und Hygienefaktoren) beeinflusst werden (Kauffeld & Schermuly, 2019, S.240f.).

Das Ziel dieser Arbeit ist demnach zu untersuchen, welche der ausgewählten Motivatoren und Hygienefaktoren in Zusammenhang mit Qualität und Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten stehen. Darüber hinaus soll der allgemein angenommene Zusammenhang von interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit nachgewiesen werden.

In Kapitel Zwei dieser Arbeit werden die für diese Untersuchung verwendeten theoretischen Grundlagen und Annahmen zu den Themenbereichen Mitarbeiterzufriedenheit und interpersonellem Feedback vorgestellt. Das dritte Kapitel führt diese Modelle zusammen und bietet dadurch ein Modell als Ableitungsgrundlage der Forschungsfragen. Im vierten Kapitel dieser Arbeit werden dann die Forschungsfragen und deren jeweilige Hypothesen, sowie das Forschungsdesign, die Variablen, die Datenerhebung und die Fragebogenkonstruktion beschrieben. Im letzten Inhaltskapitel werden die Ergebnisse dieser Studie vorgestellt. Darüber hinaus werden

sowohl die gewählte Methodik, als auch die vorgestellten Ergebnisse ausgiebig und möglichst objektiv diskutiert.

Theoretische Ausführung zur Mitarbeiterzufriedenheit

1.1 Definitorische Grundlagen von Mitarbeiterzufriedenheit

1.1.1 Die Begriffe „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Arbeitszufriedenheit“

In den folgenden Kapiteln zur Mitarbeiterzufriedenheit fällt auf, dass neben dem Begriff Mitarbeiterzufriedenheit in vielen Literaturquellen auch der Begriff der Arbeitszufriedenheit oft als Synonym verwendet wird. Drabe (2015, S.62) unterscheidet die Begriffe in seinem Definitions- und Begriffsvergleich hinsichtlich der Verdeutlichung des zu bewertenden Objektes. Folglich wird die Arbeitszufriedenheit als „Einstellung gegenüber der eigenen Arbeit“ (Brief, 1998; Weiss, 2002; Judge & Ilies 2004, zitiert nach Drabe, 2015, S.62) verstanden, während die Mitarbeiterzufriedenheit die „Einstellung des Mitarbeiters zur eigenen Arbeit“ (Orpen, 1981; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Liebig, 2006, zitiert nach Drabe 2015, S.62) in den Fokus stellt. Letztendlich werden „die Begriffe Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit [also] differenziert, um nicht das bewertete Objekt (d.h. die Arbeit), sondern den bewertenden Akteur (also den Mitarbeiter) auch begrifflich ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken“ (Djawari & Fies, 1998; Harter et al., 2002; Koys, 2001, zitiert nach Liebig, 2006, S.27). Sowohl Drabe (2015, S. 62), als auch Winter (2005, zitiert nach Liebig, 2006, S.27) sind sich aber einig, dass die Begriffe Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit semantisch als Synonyme in der Literatur verwendet werden.

Deswegen wird auf diese Begriffsunterscheidung in dieser Arbeit keine Rücksicht genommen, bzw. die Begriffe werden wie Synonyme behandelt. Außerdem wird sich aus Gründen der Einheitlichkeit, Einfachheit und Eindeutigkeit der Autor bei seinen eigenen Formulierungen auf den Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit beschränken.

1.1.2 Definition der Mitarbeiterzufriedenheit

Eine Definition, die während der Recherche für dieses Kapitel immer wieder vorgefunden wurde, kommt von Edwin A. Locke. Er definierte bereits 1969 Mitarbeiterzufriedenheit als „the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job as achieving or facilitating the achievement of one’s job values“ (Locke, 1969, S.316). Spector (1997) definiert Mitarbeiterzufriedenheit wie folgt: „simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like or dislike their jobs“ (S.2). Beide Definitionen zeigen eine gewisse Mehrdimensionalität des Begriffes auf. Einerseits gleicht das Individuum seine eigene Leistung mit den dahinterstehenden Erwartungen ab. Andererseits spielen aber auch positive, sowie negative Emotionen bei der eigenen Arbeit eine Rolle dabei, wie zufrieden die Person ist (Drabe, 2015, S. 60).

Es fällt aber auf, dass sich in beiden Definitionen auf Aspekte der eigenen Arbeit beschränkt wird.

Neuere Definitionen von Mitarbeiterzufriedenheit zeigen jedoch, dass Emotionen und Erwartungen verbunden mit der eigenen Arbeitstätigkeit als eine von mehreren Komponenten von MZ verstanden werden können. Positive Emotionen hinsichtlich der eigenen Arbeit tragen somit zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, sind aber nicht alleinig dafür verantwortlich. Viel mehr wird bei neueren Definitionen von Einstellungen des Individuums gegenüber mehreren, verschiedenen Determinanten für Mitarbeiterzufriedenheit gesprochen (Brief, 1998; Weiss, 2002; Judge & Ilies, 2004, zitiert nach Drabe, 2015, S. 61). Ein gutes Beispiel dafür ist folgende Definition von Kauffeld und Schermuly (2019): „Arbeitszufriedenheit ist das, was Menschen in Bezug auf ihre Arbeit und deren Facetten denken und fühlen. Es ist das Ausmaß, in dem Menschen ihre Arbeit mögen (Zufriedenheit) oder nicht mögen (Unzufriedenheit)“ (S.239). Mit dieser Definition werden die bereits von Spector (1997) erwähnten „different aspects of their jobs“ (S.2) in den Vordergrund gestellt. Es werden also neben den Emotionen und Erwartungen gegenüber der eigenen Arbeitsleistung, auch andere Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit stärker berücksichtigt. Im folgenden Kapitel werden zwei Theoriemodelle vorgestellt, welche sich mit dieser Vielfalt an Einflussfaktoren auseinandersetzen und diese „Facetten“ der Mitarbeiterzufriedenheit konkretisieren.

1.2 Theorien der Mitarbeiterzufriedenheit

1.2.1 Die Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg

In der, nach dem Durchführungsort benannten „Pittsburgh-Studie“ von Herzberg und seinen Kollegen sollten durch das sog. „Critical-Incident Verfahren“ Arbeitssituationen von den Befragten beschrieben werden, die zu besonders hoher Zufriedenheit bzw. zu besonders hoher Unzufriedenheit führten (Kauffeld & Schermuly, 2019, S.240f.). Diese Beschreibungen der Ereignisse wurden von den Forschern inhaltlich ausgewertet und durch Häufigkeitstabellen in 18 Kategorien dargestellt (siehe Abbildung 1).

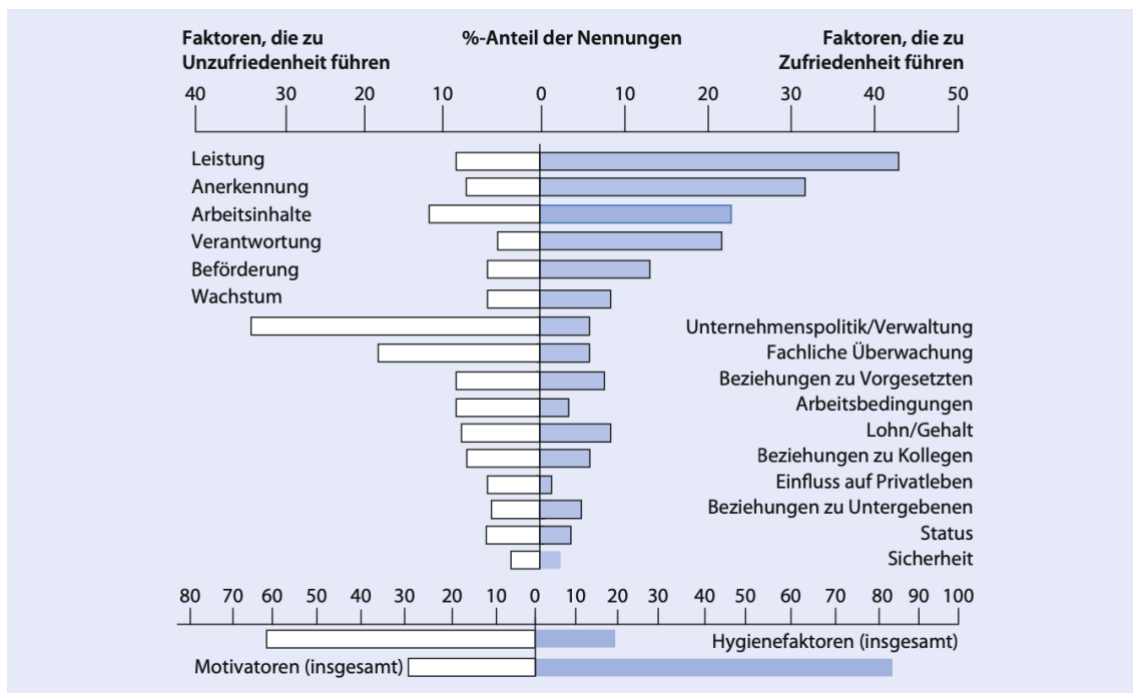


Abbildung 1: Ergebnisse der Pittsburgh-Studie (Nach Neuberger, 1974, abgebildet in Nerdinger et al., 2011, S.397)

Bei Betrachtung der Ergebnisse aus Abbildung 1 ist besonders auffällig, dass sich die Aspekte für die Beeinflussung von Mitarbeiterunzufriedenheit deutlich von denen unterscheiden, die Mitarbeiterzufriedenheit fördern.

Herzbergs Team kam somit zur Erkenntnis, dass von zwei unterschiedlichen Faktoren ausgegangen werden muss:

- **Motivatoren:** Dabei handelt es sich um alle Aspekte, die die **Mitarbeiterzufriedenheit** beeinflussen.
- **Hygienefaktoren:** Dabei handelt es sich um alle Aspekte, die die **Mitarbeiterunzufriedenheit** beeinflussen.

(Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 240f.)

„Damit existiert nach Herzberg keine bipolare Arbeitszufriedenheitsdimension – Arbeitszufriedenheit ist nicht das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit, sondern Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit sind zwei unterschiedliche Dimensionen, die von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden“ (Kauffeld & Schermuly, 2019, S.241). Ein Beispiel für diese separate Betrachtung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit ist der Gang zum Zahnarzt. Wenn eine Person mit Schmerzen zum Zahnarzt geht, ist diese unzufrieden. Nach dem Besuch sind die Zahnschmerzen weg; ein Problem ist somit aufgelöst worden und die Person ist nun nicht mehr unzufrieden. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass sie jetzt zufrieden ist. Genauso wenig trifft zu, dass die Person bei weiteren Zahnarztbesuchen zufriedener werden wird. Folglich ist das Gegenteil von Unzufriedenheit nach Herzberg „Nicht-Unzufriedenheit“ und das

Gegenteil von Zufriedenheit schließlich „Nicht-Zufriedenheit“ (Becker, 2019, S.58f.). Abbildung 2 zeigt die einflussreichsten Hygienefaktoren und Motivatoren. Bei Hygienefaktoren handelt sich dabei i.d.R. um das Arbeitsumfeld (z.B. Beziehungen zu Kollegen/ Vorgesetzten). In einem guten Arbeitsumfeld besteht somit keine Unzufriedenheit. Die Motivatoren beschreiben Aspekte der Arbeit an sich (z.B. das Leistungserleben). Diese Aspekte können Mitarbeiterzufriedenheit herstellen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Hygienefaktoren zuerst optimiert werden müssen (also Unzufriedenheit beseitigt werden muss) bevor die Motivatoren gefördert werden können (Becker, 2018, S.59f.).

Hygienefaktoren	Motivatoren
Hier nannten die Mitarbeiter insbesondere – die Verwaltung, – die Führung, – die Qualität der Beziehung zur Führungskraft, – die Arbeitsbedingungen, – die Höhe der Bezahlung, – die Qualität der Beziehungen zu Kollegen und Mitarbeitern.	Nennungen hier betrafen vor allem die Themen – Leistungserleben, – Anerkennung, – die Arbeit selbst, – Verantwortung und – ein Wachstumsgefühl.

Abbildung 2: Hygienefaktoren und Motivatoren (Becker, 2019, S.58)

Herzbergs Zwei-Faktoren Modell hatte große Auswirkungen auf das damalige Verständnis von Mitarbeiterzufriedenheit in Organisationen. Durch seine Erkenntnisse zur Mehrdimensionalität von Mitarbeiterzufriedenheit und der Nennung von Einflussfaktoren für jede Dimension hatten Führungskräfte nun konkrete Vorstellungen davon, welche Stellschrauben justiert werden mussten, um Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern zu verringern bzw. die Zufriedenheit zu erhöhen (Becker, 2019, S.57).

1.2.2 Das Job-Characteristics Modell nach Hackman und Oldham

Herzberg zeigt also auf, dass die Motivatoren (also die Tätigkeit der eigenen Arbeit) Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit nehmen, während die Arbeitsumgebung (Hygienefaktoren) Einfluss auf die Unzufriedenheit nehmen. „Welche Merkmale der Tätigkeit dafür letztlich entscheidend sind und über welche psychischen Prozesse diese Wirkungen vermittelt werden, beschreibt das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham“ (Nerdinger et al., 2011, S.398). In diesem Kontext kann das Job Characteristics Model also als eine Art Vertiefung zur Erklärung der Wirkung von Motivatoren als Mitarbeiterzufriedenheitstreiber verstanden werden.

Im Job Characteristics Model werden insgesamt fünf sogenannte Aufgabenmerkmale beschrieben (siehe Abbildung 3 linke Spalte), deren Gestaltung und Verbesserung die Mitarbeiterzufriedenheit positiv sowie negativ beeinflussen können (Nerdinger et al., 2011, S.397f.).

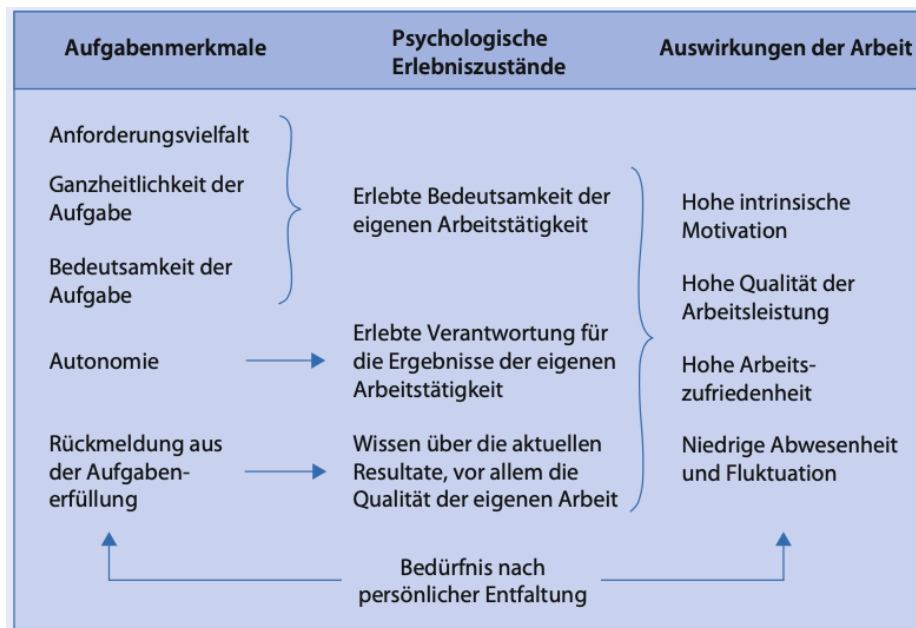


Abbildung 3: Das Job Characteristics Model (Nach Hackman & Oldham, 1980, abgebildet in Nerdinger et al., 2011, S.398)

Die drei Aufgabenmerkmale Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe und Autonomie „bestimmen zusammen, ob die Tätigkeit als bedeutsam erlebt wird, d.h., diese Merkmale können sich in ihrer Wirkung auch wechselseitig kompensieren“ (Nerdinger et al., 2011, S.399). Anforderungsvielfalt meint dabei, dass die Aufgabe kognitiv sowie motorisch möglichst vielfältig und anspruchsvoll sein sollte. Die Ganzheitlichkeit der Aufgabe soll sicherstellen, dass der Mitarbeiter nicht nur Teilaufgaben lösen darf, sondern am Großen und Ganzen beteiligt ist und so dessen Erfolge miterlebt. Die Bedeutsamkeit soll dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, das Ergebnis seiner Arbeit und dessen Mehrwert für den Empfänger zu sehen und erleben zu können (Nerdinger et al., 2011, S.398ff.). Die Autonomie und Rückmeldung werden dagegen als alleinstehende Aufgabenmerkmale betrachtet. Autonomie ist gegeben, „wenn die Mitarbeiter eigenverantwortlich die Mittel ihrer Arbeit wählen und Teilziele selbstständig festlegen können. (...) [Rückmeldungen verstehen sich als] solche Rückmeldungen, die unmittelbar in der Aufgabe angelegt sind. [Sie ermöglichen] es den Mitarbeiter, selbstständig Fehlentwicklungen zu korrigieren“ (Nerdinger et al., 2011, S.399). Damit die Erfüllung dieser fünf Aufgabenfelder zu der gewünschten Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit führt, ist es wichtig, dass die drei psychologischen Erlebniszustände erfüllt werden:

- „die Tätigkeit muss als bedeutsam erlebt werden
- die Arbeitenden müssen sich für die Ergebnisse ihrer Tätigkeit verantwortlich fühlen und
- sie müssen die aktuellen Resultate, besonders die Qualität der Ergebnisse, kennen“

(Nerdinger et al., 2011, S.398)

1.3 Relevanz von Mitarbeiterzufriedenheit für Organisationen

Die Bedeutsamkeit von Mitarbeiterzufriedenheit in der Praxis zeigt sich an Hand mehrerer Indizien. So liefert zum Beispiel eine „Literaturrecherche in Business Source Premier im Jahr 2012 (...) ein Ergebnis von über 19.000 wissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit dem Thema auseinandersetzen“ (Drabe, 2015, S.59). Bungard und Steimer (2005, zitiert nach Hossiep & Frieg, 2008) „berichten, dass 82 % der 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt haben“ (S.2). In einer Befragung der 820 größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz hinsichtlich dem Einsatz von Mitarbeiterbefragungen von Hossiep und Frieg (2008, S.5ff.) geben 87 % an, dass sie Mitarbeiterbefragungen durchführen. Unter den Top 5 Inhalten dieser Mitarbeiterbefragungen sind z.B. „Führung und Leadership“, „Kollegen und Team“ oder „Arbeitsbedingungen“ mit Anwendungsraten von 98%, 88% und 87% vorzufinden.

Dies sind alles Aspekte, die auch von Herzberg als Motivatoren bzw. Hygienefaktoren für Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Unzufriedenheit genannt werden. „Auch Auszeichnungen wie der „European Quality“ Award oder Initiativen wie „Best Place to Work“ zeigen, dass Unternehmen in steigendem Maße an einer Verbesserung der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter interessiert sind“ (Fischer 2006, zitiert nach Drabe, 2015, S.59). Dieses hohe Interesse von Unternehmen für das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit kann sich vor allem durch die vielen, gut untersuchten, erfolgs- und kostenbeeinflussenden Korrelate von Mitarbeiterzufriedenheit erklären lassen. Somit hat die MZ Einfluss auf beispielsweise Absentismus, Fluktuation/Kündigungsabsichten und organisationales Commitment (Drabe, 2015, S. 68ff.; Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 245ff.; Liebig, 2006, S.32; Nerdinger et al., 2011, S.400ff.). So ist zum Beispiel eine erhöhte Fluktuation ein immenser Kostentreiber für Unternehmen, vor allem wenn es sich dabei um Positionen handelt, deren Neubesetzung mit hohen Einarbeitungskosten und „On the Job“ Training verbunden ist (Van Dick et al., 2004, S.351). Darüber hinaus wird es durch den demographischen Wandel immer schwieriger, geeignete Nachfolger mit dem notwendigen Wissen für bestimmte Stellen zu finden, weswegen die langfristige Bindung von Mitarbeiter zum zentralen Ziel vieler Unternehmen geworden ist (Chen, Ployhart, Thomas, Anderson, & Bliese, 2011, S.159). Unternehmen haben somit ein großes Interesse daran, den Kündigungsabsichten ihrer Mitarbeiter entgegenzuwirken. Jedoch wird die Kündigungsabsicht negativ durch Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst. Dies kann an Hand einer Metaanalyse mit über 100 empirischen Studien nachgewiesen werden (Griffeth, Hom & Gaertner 2000; Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992; Tett & Meyer, 1993, zitiert nach Chen et al. ,2011, S.159).

Folglich kann sich also sagen lassen: Desto höher die Mitarbeiterzufriedenheit des Individuums ist, desto geringer dessen Kündigungsabsicht und damit seine Entscheidung seinem Unternehmen tatsächlich zu kündigen. Mögliche Kosten die durch Fluktuation und Neubesetzung der Stelle entstehen, lassen sich also einsparen.

1.4 Aktueller Forschungsstand zur Mitarbeiterzufriedenheit

Schon Nerdinger (2011, S.400ff.) kam nach Betrachtung verschiedener Konsequenzen (z.B. Absentismus und Fluktuation) von Mitarbeiterzufriedenheit zum dem Entschluss, dass auch in Zukunft die „Arbeitszufriedenheit (...) eines der wichtigsten Konzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie sein wird“ (Nerdinger, 2011, S.401). In einer Literaturrecherche konnte sich dies schnell bestätigen lassen. Sowohl Bedingungen als auch Konsequenzen von Mitarbeiterzufriedenheit werden auch im Jahr 2019 ausgiebig untersucht. Im Folgenden soll dies dem Leser an Hand von ein paar Beispielstudien aufgezeigt werden. Um die methodische Qualität sicherzustellen, werden nur veröffentlichte Journal-Artikel verwendet. Lu, Zhao und While (2019, S.22ff.) vergleichen in ihrem Artikel insgesamt 59 Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit von Krankenschwestern. Sie identifizieren dabei insgesamt über 20 Bedingungen und neun Konsequenzen. Basierend darauf betonen sie deswegen erneut die Komplexität der Bedingungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Steel, Schmidt, Bosco und Uggerslev (2019, S.2ff.) untersuchten in ihrer, nach eigener Aussage größten, aktuellen Meta-Analyse mit der Zusammenfassung von insgesamt 12.682 Korrelationen die Auswirkungen von Persönlichkeitsmerkmalen als Bedingungen auf die individuelle Mitarbeiterzufriedenheit. Sie kommen dabei zu dem Ergebnis, dass drei der Big-Five Persönlichkeitsmerkmale mit Mitarbeiterzufriedenheit korrelieren.

Auch das organisationale Commitment, welches bereits in Kapitel 2.3 als Konsequenz von Mitarbeiterzufriedenheit erwähnt wurde, wird weiter diesbezüglich untersucht. Saridakis, Lai, Muñoz Torres und Gourlay (2018, S.19f.) bestätigen in ihrer Studie zwar das organisationale Commitment als Konsequenz der Mitarbeiterzufriedenheit, geben aber zu, dass hier hinsichtlich der Frage, ob organisationales Commitment eine Bedingung oder Konsequenz von Mitarbeiterzufriedenheit ist, weitere Forschung notwendig ist.

Besonders der Kausalzusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung beschäftigt die Forschung schon seit vielen Jahren. Während sich die Forschung mittlerweile einig ist, dass ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung besteht, kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, ob die Mitarbeiterzufriedenheit die Leistung eines Individuums beeinflusst oder andersrum. Sogar eine Wechselwirkung der beiden Konstrukte wird nicht ausgeschlossen (Kauffeld & Schermuly, 2019, S.247; Liebig, 2006, S.37; Nerdinger et al., 2011, S.401). Die Prominenz der Untersuchung dieses Zusammenhangs lässt sich auch im Jahr 2019

weiter beobachten. Eine Suche auf Google Scholar mit den Stichworten „job satisfaction and performance“ ergibt allein für das Veröffentlichungsjahr 2019 28.900 Ergebnisse. Trotzdem bringen auch aktuelle Studien keine Klarheit hinsichtlich der Kausalität dieses Zusammenhangs. So zeigt beispielsweise die Studie von Buntaran, Andika, und Alfiyana (2019, S.126f.) dass Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit wie Kollegen, Kommunikation und Arbeitsbedingungen tatsächlich die Leistung beeinflussen. Jedoch kritisieren die Autoren selbst die geringe Stichprobe ihrer Studie und raten deswegen zu weiterer Forschung.

Abschließend lässt sich auf Basis der durchgeführten Literaturrecherche sagen, dass die Zusammenhänge vieler Korrelate wie z.B. Leistung, Fluktuation oder organisationalem Commitment sehr gut untersucht sind. Jedoch bestehen weiterhin bei vielen dieser Korrelate hitzige Diskussionen unter Forschenden darüber, ob die Mitarbeiterzufriedenheit als Konsequenz oder Bedingung verstanden werden sollte.

2 Theoretische Ausführung zu interpersonellem Feedback

2.1 Annäherung an das Verständnis des Feedback-Konzept

Das Feedback-Konzept kommt ursprünglich aus der Lehre der Kybernetik. Es beschreibt einen Informationskanal für Systeme, welcher durch einen Ist-Soll Abgleich vorangegangener Prozesse Veränderungen im System vornimmt, um so Fehler zu korrigieren und auf dieser Informationsbasis kommende Systemprozesse zu verbessern (Ashby, 1974, zitiert nach Bungard, 2018, S.6). Im Laufe der Zeit wurde sich in vielen wissenschaftlichen Disziplinen wie z.B. in der Psychologie oder der Arbeits- und Organisationsforschung mit dem Feedback-Konzept befasst. Damit gehen auch diverse Verständnisse des Konzepts einher (Funk, 2016, S.11). Die Details dieser unterschiedlichen Ansätze werden allerdings in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt. Es kann allerdings gesagt werden, „dass Feedback in allen [betrachteten] Ansätzen als Information aufgefasst wird, die sich mehrheitlich auf kognitive und/oder behaviorale Merkmale des Feedbackempfängers (performance, behavior, understand, thinking) bezieht“ (Funk, 2016, S.15). Außerdem erfolgt generell eine Differenzierung verschiedener Feedbackarten auf Basis der Quelle der Information. Dadurch lassen sich grundlegend drei Arten von Feedback identifizieren:

1. Internales Feedback → Feedbackgeber und Feedbackempfänger sind die gleiche Person. z.B. bei einer Selbstreflektion eines Verhaltens.
2. Externales Feedback → Beim Feedbackgeber handelt es sich um eine außenstehende Person bzw. ein Medium, welche nicht Teil der Arbeitsaufgabe ist.

3. Aufgabenfeedback → Die Quelle des Feedbacks ist ein Teil der Aufgabe und somit z.B. ein Produkt der erbrachten Leistungen. Das Feedback erfolgt somit automatisch durch die Ausführung der Aufgabe.

(Funk, 2016, S.15)

Auch inhaltlich können Feedbackarten unterschieden werden. So kann es sich um personenbezogenes Feedback handeln, in dem z.B. Eigenschaften oder Verhaltensweisen des Feedbackempfängers angesprochen werden oder performanzbezogenes Feedback, in dem die Bewältigung von Arbeitsaufgaben thematisiert werden (Brummelman, Thomaes & Overbeek, 2014; Kamins, Dweck & Bushman, 1999, zitiert nach Stöcker & Schütz, 2019, S.15). Im Rahmen der empirischen Studie dieser Arbeit wird sich vor allem mit der Qualität und Regelmäßigkeit von interpersonellem, verhaltens- und eigenschaftsbezogenen Feedback beschäftigt. Welche Feedbackinhalte im Falle der vom Befragten bewerteten Situation behandelt werden, wird allerdings weder im Theorieteil, noch in der empirischen Studie weiter ausgeführt.

2.2 Eingrenzung und Definition von interpersonellem Feedback

Die Autoren orientieren sich bei ihrem Verständnis von Feedback, an den in Kapitel 3.1 beschriebenen Ansätzen. Somit wird zur Eingrenzung des Begriffs „interpersonelles Feedback“ der Ursprung der Informationsquelle (internal, external, aufgabenbezogen) als Basis genommen und auf Grund des eingeschränkten Umfangs dieser Arbeit, die Differenzierung nach Feedbackinhalten nicht weiter berücksichtigt. Oberhoff (1978, zitiert nach Jöns, 2018) beschreibt interpersonelles Feedback als „die beabsichtigte, verbale Mitteilung an eine Person, wie ihr Verhalten oder die Auswirkung ihres Verhaltens wahrgenommen oder erlebt worden sind“ (S.30). Interpersonelles Feedback besteht demnach aus drei Komponenten, indem es sich

- „um interpersonelle Kommunikationssituationen handelt,
- in denen eine Person (Empfänger)
- Rückmeldungen zu ihrem Verhalten (Feedback-Inhalt)
- durch andere Personen (Sender) erhält.“

(Oberhoff, 1978, zitiert nach Jöns, 2018, S.31)

Interpersonelles Feedback lässt sich als externes Feedback verstehen. Da wie schon von Funk (2016, S.15) beschrieben, eine externe Informationsquelle vorliegt.

In diesem Fall also eine dritte Person, die die Rolle des Feedbackgebers einnimmt und dem Feedbackempfänger Feedback gibt. Für diese Arbeit wird sich auf dieses Verständnis des Begriffes „interpersonelles Feedback“ bezogen.

2.3 Psychologische Betrachtungsweisen der Wirkung von interpersonellem Feedback auf den Feedbackempfänger

2.3.1 Das Johari Fenster: Selbst- und Fremdbild Abgleich durch Feedback

Zur Erklärung der Wirkung von interpersonellem Feedback wird sich gerne auf sozialpsychologische Selbsttheorien als Grundlage bezogen (Oberhoff, 1978, zitiert nach Jöns, 2018, S.32). Somit wird davon ausgegangen, dass „Menschen (...) ihr Selbstbild und Selbstwertgefühl durch sukzessive Aufnahme von Fremdbewertungen“ (Jöns, 2018, S.33) entwickeln. Außerdem wird die „Angemessenheit der eigenen Handlungen (...) über Selbstbewertungsprozesse vor dem Hintergrund von Reaktionen der Umwelt und Fremdbewertungen eingeschätzt“ (Kanfer, 1973, zitiert nach Jöns, 2018, S.33). Interpersonelles Feedback zeigt demnach vor allem deswegen Wirkung, weil durch die Beobachtungen eines Dritten sog. blinde Flecken im Selbstbild des Feedbackempfängers aufgedeckt und kommuniziert werden können. Unter diesen blinden Flecken werden zum Beispiel Verhaltensweisen oder die Wirkung auf das Umfeld verstanden, welche in der bisherigen Selbstwahrnehmung des Feedbackempfängers nicht vorhanden waren. Dies bietet dem Empfänger die Möglichkeit, sein Verhalten oder gewisse, kontextbezogene Eigenschaften anzupassen (Jöns, 2018, S.33; Werther, 2015, S.6). Ohne die zurückgespiegelten Beobachtungen aus der Umwelt, wäre diese Grundlage zur Optimierung der eigenen Person demnach nur schwer möglich, da die blinden Flecken für den Betroffenen unentdeckt bleiben würden.

Das Johari-Fenster wurde ursprünglich von Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt. Der Begriff „Johari“ setzt sich aus den Namen der beiden Sozialpsychologen zusammen. Es verdeutlicht die gerade angesprochene Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild. Darüber hinaus zeigt es auf, dass viele Verhaltensweisen und Wirkungen im Selbstbild nicht vorhanden sind, während sie von anderen sehr deutlich wahrgenommen werden (Eremit & Weber, 2016, S.38).

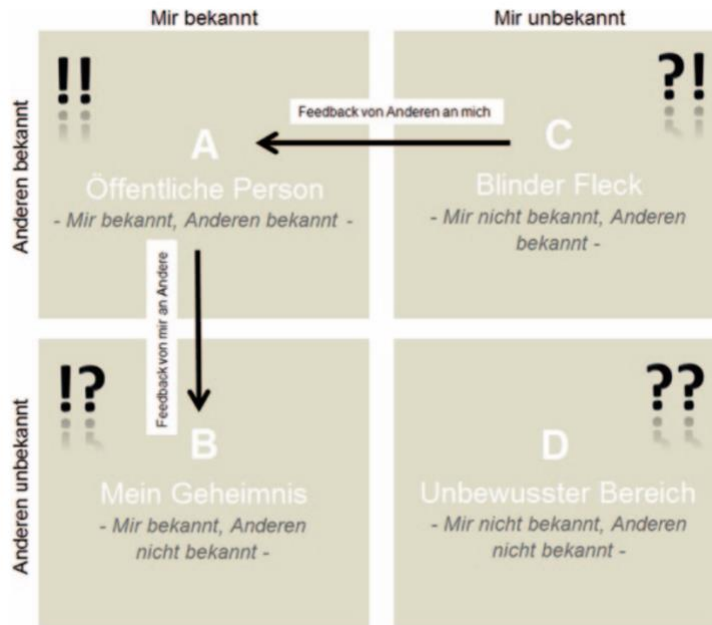


Abbildung 4: Johari-Fenster (nach Joseph Luft & Harry Ingham, 1955, abgebildet in Eremit & Weber, 2016, S.39)

Fenster A beschreibt die öffentliche Person. An diesem Punkt treffen Selbst- und Fremdbild aufeinander und werden abgeglichen. Es beinhaltet die Aspekte, die von einem selbst sowie anderen wahrgenommen werden. Fenster B beinhaltet die Aspekte des Selbstbildes. Dazu zählen auch jene Aspekte, von denen anderen nichts wissen, z.B. Schwächen oder Verhaltensweisen in unbeobachteten Situationen. Fenster C beinhaltet die Aspekte des Fremdbildes. Hier befinden sich jene bereits diskutierten blinden Flecken im Selbstbild wie z.B. unbewusste Verhaltensweisen oder Zu- und Abneigungen. Fenster D beschreibt jene tiefenpsychologischen Aspekte wie z.B. Traumata, die weder im Selbst- noch im Fremdbild identifiziert werden können (Eremit & Weber, 2016, S.39).

Vor allem der Zusammenhang zwischen dem Fenster C und B ist für diese Arbeit interessant. Er visualisiert die in diesem Kapitel angesprochene Kommunikation der blinden Flecken, wodurch sich Selbst- und Fremdbild aus Fenster A weiter annähern können und folglich Grundlage zur Veränderung dieser Verhaltensweisen geschaffen wird.

2.3.2 Feedback as Information: Fehlerkorrektur durch Feedback

Im Rahmen dieser Modelle zur Erklärung der Wirkung wird das Feedback als „kontrollierte, instruktionale Information (feedback as information) gesehen [durch das] der Fehler des Lerners korrigiert werden“ (Funk, 2016, S.17) soll. Modelle, die auf diesem Prinzip aufbauen, sehen „die Reaktion auf Fehler als essentiell für den Lernprozess. (...) Feedback ist hierbei als Komponente in spezifische Abschnitte des

Instruktionsprozesses eingebunden“ (Funk, 2016, S.17). Das Closed-Loop System von Kulhavys und Stocks (1989, zitiert nach Funk, 2016, S.17ff.) stellt Feedback als Instruktionsprozess zur Fehlerkorrektur in drei Zyklen dar:

- Im ersten Zyklus löst der Lernende eine Aufgabe. Durch seinen individuellen Lösungsansatz erzeugt er einen Output (R1) von dem angenommen wird, dass der Lernende davon ausgeht, dass diese Lösung korrekt ist.
- Zu Beginn des zweiten Zyklus bekommt der Lernende ein Feedback zu seiner Lösung. Auf Basis dessen elaboriert und korrigiert er seine ursprüngliche Lösung (R1) und erzeugt somit ein neues Ergebnis Output (R2)
- Im dritten Zyklus wird der Lernende erneut mit einer ähnlichen oder sogar gleichen Aufgabenstellung konfrontiert. Daraufhin erzeugt er wieder ein individuelles Ergebnis Output (R3), welches nun auf der, durch das Feedback in Zyklus zwei erhaltenen, neuen Wissensbasis entstanden ist.

Nach Kulhavys und Stocks (1989, zitiert nach Funk, 2016) basiert die „Wirkungsweise von Feedback (...) auf dem Ausmaß der Diskrepanz zwischen der Sicherheit für den Zyklus 1 erarbeiteten Lösungsvorschlag und dem zu Beginn von Zyklus 2 erhaltenen Feedback“ (S.18). Ist der Lernende beispielsweise in hohem Maße von der Korrektheit seiner eigenen Lösung überzeugt, wird jedoch durch das Feedback eines besseren belehrt, so entsteht ein hohes Maß an Diskrepanz zwischen Korrektheit durch Feedback und der wahrgenommenen Korrektheit der Lösung durch die Sicherheit des Lernenden. Wenn dieser Fall eintritt, beschäftigt sich der Lernende sehr intensiv mit der Verarbeitung der Feedbackinformation, dem Verständnis für die korrekte Lösung und der Korrektur seiner Fehler. Dadurch lernt der Betroffene die Aufgabenstellung besser zu verstehen, eignet sich eine größere Wissensbasis an und verkürzt durch die Übung die Zeit und Anstrengung zur Fehlerkorrektur für zukünftige Aufgaben. Dies führt letztendlich dazu, dass Feedback die Motivation für das Lösen zukünftiger Aufgaben und die Sicherheit hinsichtlich der Lösungsfindung im ersten Zyklus, also bei der Erstellung des Outputs (R1) erhöht (Kulhavys & Stocks, 1989, zitiert nach Funk, 2016, S.18).

2.3.3 Bedingungen für die Wirkung von Feedback

Während man sich mittlerweile einig ist, dass ein Zusammenhang zwischen Feedback und der Arbeitsleistung sowie der Motivation besteht, zeigt die Forschung aber auch das positive Wirkungen durch Feedback nicht garantiert sind und die Ergebnisse sehr schwanken können. So scheint nach aktuellem Stand ein Drittel der Ergebnisse in der Feedbackforschung sogar eine Verringerung der Leistung zu verursachen. Damit Feedback eine positive Wirkungen hat, ist es deswegen wichtig, dass einerseits der Fokus des Feedbacks prozessbezogen anstatt leistungsbezogen ist und andererseits gewisse Rahmenbedingungen des Feedbacks eingehalten werden (Werther, 2015, S.14f.). Um sicherzustellen, dass der Abgleich von Selbst- und Fremdbild (siehe Kapitel

3.3.1), sowie die Modelle zur Wahrnehmungsdiskrepanz bei der Korrektheit der Aufgabenlösung (siehe Kapitel 3.3.2) auch die gewünschten Wirkungen beim Feedbackempfänger zeigen, müssen mehrere Bedingungen berücksichtigt werden. Zu diesen Moderatoren gehört z.B. die Glaubwürdigkeit des Feedbackgebers, die Spezifität des Feedback, die Berücksichtigung zeitlicher Dimensionen, die Formulierung der Inhalte und Bezug auf eine konkrete Situation (Gerpott, 2006; Bungard, 2005, zitiert nach Werther, 2015, S.14; Stöcker & Schütz, 2019, S.16).

2.4 Relevanz von interpersonellem Feedback für Organisationen

„Feedbackinstrumente sind mächtige Methoden, um in Unternehmen die Perspektive der Mitarbeiter zu berücksichtigen und dadurch deren Zufriedenheit zu erhöhen“ (Werther, 2015, S.1). Nachdem in Kapitel 2.3 bereits erläutert wurde, welche große Bedeutung Unternehmen der Mitarbeiterzufriedenheit zuschreiben, kann man somit annehmen, dass auch den mit Feedback in Verbindung gebrachten Faktoren und Wirkungen ein gewisser Stellenwert zugeschrieben werden sollten. Der Global Human Capital Trends Report von Deloitte bestätigt diese Annahme. Im Rahmen dieser Studie nahmen fast 10.000 Teilnehmer aus 119 Ländern teil. Demnach zeigte sich bereits in den Vorgängerstudien aus den letzten Jahren, dass Organisationen Druck verspüren, sich zu einer sozialen Organisation zu entwickeln. Darunter versteht man eine Organisation, welche Stakeholdermanagement, seine Umwelt und Ziele wie Umsatzsteigerung und Gewinnmaximierung gleichermaßen respektiert. Dies bedeutet, dass neben Profitzielen auch bessere Bedingungen für Arbeitnehmer im Fokus stehen müssen. Dieser Zwang zur Entwicklung zu einer sozialen Organisation lässt sich vor allem durch veränderte Rahmenbedingungen, wie andere Erwartungen von jungen Arbeitnehmern an die Arbeit oder demographische Veränderungen wie dem Fachkräftemangel, erklären (Deloitte, 2019, S.1). Zum Beispiel geben 84 % der weltweit Befragten und 73 % der deutschen Befragten an, dass es das zwei- bzw. dritt wichtigste Thema ist, in die richtigen Maßnahmen zur Verbesserung der Employee Experience zu investieren. Faktoren die eine gute Employee Experience ausmachen sind demnach laut der Befragten zum Beispiel Kollaboration und Kommunikation, Vertrauen in Führungskräfte und die Sinnhaftigkeit der Arbeit (Deloitte, 2019, S.16). So suchen beispielsweise Arbeitnehmer der Generation Y und Z nicht mehr einfach nur nach einem Job, sondern nach Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit. Feedbackinstrumente bieten Organisationen die Möglichkeit, mit solchen Anforderungen von jüngeren Generationen umgehen zu können (Werther, 2015, S.2).

3 Ableitung der Forschungsfragen

Die in Kapitel 2.2.1 vorgestellte Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg bildet für diese empirische Studie die Grundlage. Demnach ist Mitarbeiterzufriedenheit das Produkt mehrerer Facetten, welche sich weiter in Hygienefaktoren (Aspekte der Mitarbeiterunzufriedenheit) und Motivatoren (Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit) unterteilen lassen (Kauffeld & Schermuly, 2019, S.240f.). Das, in Kapitel 2.2.2 beschriebene Job Characteristics Model erklärt wiederum, welche Merkmale eine Aufgabe haben muss, um gewisse Erlebniszustände beim Mitarbeiter zu erzeugen, damit dessen Zufriedenheit von den von Herzberg beschrieben Motivatoren profitiert und somit steigt (Nerdinger et al., 2011, S.398). Das in Kapitel 3.3.1 vorgestellte Johari-Fenster erklärt, wie durch interpersonelles Feedback ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild stattfindet, in dem durch das Fremdbild blinde Flecken im Selbstbild aufgedeckt werden können und es so zu einer Veränderung in einem Verhalten oder der eigenen Wahrnehmung kommen kann (Jöns, 2018, S.33). Kapitel 3.3.2 zeigt wie durch das Feedback vermittelte Informationen zur Korrektheit der Lösung einer Aufgabe ein Prozess der Fehlerkorrektur eingeleitet wird, welcher sich positiv auf Sicherheit bei der Aufgabenlösung und die Arbeitsmotivation auswirkt und eine Rückmeldung durch Dritte über die Qualität der eigenen Arbeit ermöglicht (Funk, 2016, S.17ff.).

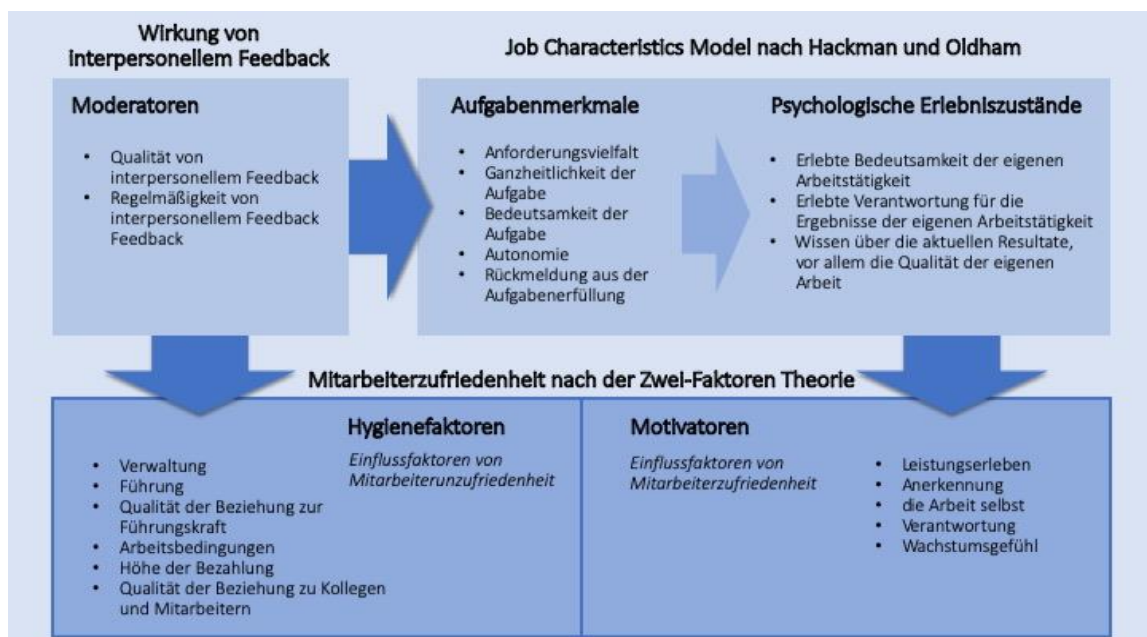


Abbildung 5: Anzunehmende Zusammenhänge zwischen dem Zwei-Faktoren Modell, dem Job Characteristics Model und den Moderatoren zur Wirkung von Feedback. (Eigene Darstellung)

Abbildung 5 zeigt diese Modelle und visualisiert insgesamt drei Zusammenhänge und damit resultierend drei Forschungsfragen, welche in dieser empirischen Studie untersucht werden sollen. Auf Basis der in Kapitel 2 und 3 aufgezeigten theoretischen

Ansätze und Forschungsbefunde kann davon ausgegangen werden, dass interpersonelles Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit in irgendeiner Art und Weise in Zusammenhang stehen. Dies gilt es im ersten Schritt zu überprüfen. Darüber hinaus können durch die Effekte des Johari-Fensters und des Feedback as Information – Konzepts gewisse Auswirkungen auf Motivatoren wie das Leistungserleben, die Arbeit selbst und das Wachstumsgefühl (Persönlichkeitswachstum durch Selbst- und Fremdbildabgleich) angenommen werden. Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich deswegen damit, inwiefern die gemessenen Moderatoren von interpersonellem Feedback im Zusammenhang mit ausgewählten Motivatoren zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit stehen. Zuletzt bleibt also auch nach ausführlicher Literaturrecherche eine theoretische Begründung für einen möglichen Zusammenhang zwischen interpersonellem Feedback und Hygienefaktoren aus. Auf Grund

- bereits vermuteter Zusammenhänge
- möglicher Wirkungen durch gut formuliertes, qualitativ hochwertiges Feedback bezüglich der Qualität von Führung und interpersonellen Beziehung, basierend auf theoretischen Ansätzen aus der Kommunikations- und Führungsforschung
- und gewisser Interdependenzen und Schnittstellen zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren (z.B. der Beziehung mit der Führungskraft und der Anerkennung durch die Führungskraft)

soll sich die dritte Forschungsfrage damit befassen, ob Zusammenhänge zwischen den ausgewählten Moderatoren von interpersonellem Feedback und ausgewählten Hygienefaktoren bestehen.

4 Empirische Studie

4.1 Fragestellungen und Hypothesen

4.1.1 Globaler Zusammenhang von interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit

Hinweis:

Der Fragebogen und seine nummerierten Items finden sich im Abschnitt D des Anhangs. Im Kapitel 5.2.2.2 werden alle verwendeten Variablen ausführlich beschrieben.

Forschungsfrage 1:

Inwiefern besteht ein Zusammenhang zwischen interpersonellem Feedback und der globalen Mitarbeiterzufriedenheit?

Zur Überprüfung dieser Forschungsfrage wurden insgesamt drei Hypothesen aufgestellt.

Hypothese 1.1:

Je besser die empfundene, globale Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto höher ist die globale Zufriedenheit des Mitarbeiters.

UV = Globale Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Item B3.1)

AV = Globale Mitarbeiterzufriedenheit (Item C1)

Hypothese 1.2:

Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto höher ist die globale Zufriedenheit des Mitarbeiters.

UV = Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B3.2 – B3.9)

AV = Globale Mitarbeiterzufriedenheit (Item C1)

Hypothese 1.3:

Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto höher ist die globale Zufriedenheit des Mitarbeiters.

UV = Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B2.1 und B2.2)

AV = Globale Mitarbeiterzufriedenheit (Item C1)

4.1.2 Zusammenhang von interpersonellem Feedback und ausgewählten Motivatoren

Forschungsfrage 2:

Inwiefern besteht ein Zusammenhang zwischen interpersonellem Feedback und den Motivatoren Anerkennung, Motivation und der eigenen Arbeit?

Für Überprüfung dieser Forschungsfrage wurden insgesamt sechs Hypothesen aufgestellt.

Hypothese 2.1:

Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr wird Anerkennung durch die Führungskraft von dem Mitarbeiter empfunden.

UV = Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B2.1 und B2.2)

AV = Anerkennung durch die Führungskraft (Faktor bestehend aus den Items C2.1 und C2.3)

Hypothese 2.2:

Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto mehr wird Anerkennung durch die Führungskraft von dem Mitarbeiter empfunden.

UV = Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B3.2 – B3.9)

AV = Anerkennung durch die Führungskraft (Faktor bestehend aus den Items C2.1 und C2.3)

Hypothese 2.3:

Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr Commitment und Motivation empfindet der Mitarbeiter bei seiner Arbeit.

UV = Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B2.1 und B2.2)

AV = Commitment und Motivation (Faktor bestehend aus den Items C4.1 und C4.3)

Hypothese 2.4:

Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto mehr Commitment und Motivation empfindet der Mitarbeiter bei seiner Arbeit.

UV = Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B3.2 – B3.9)

AV = Commitment und Motivation (Faktor bestehend aus den Items C4.1 und C4.3)

Hypothese 2.5:

Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr ist der Mitarbeiter mit seiner eigenen Arbeit zufrieden.

UV = Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B2.1 und B2.2)

AV = Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit (Faktor bestehend aus den Items C5.1 und C5.3)

Hypothese 2.6:

Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto mehr ist der Mitarbeiter mit seiner eigenen Arbeit zufrieden.

UV = Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B3.2 – B3.9)

AV = Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit (Faktor bestehend aus den Items C5.1 und C5.3)

4.1.3 Zusammenhang von interpersonellem Feedback und ausgewählten Hygienefaktoren

Forschungsfrage 3:

Inwiefern besteht ein Zusammenhang zwischen interpersonellem Feedback und den Hygienefaktoren Zusammenarbeit und Arbeitsbedingungen?

Hypothese 3.1:

Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr ist der Mitarbeiter mit der Zusammenarbeit mit seinen Kollegen zufrieden.

UV = Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B2.1 und B2.2)

AV = Zusammenarbeit mit Kollegen (Faktor bestehend aus den Items C3.1 und C3.3)

Hypothese 3.2:

Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto mehr ist der Mitarbeiter mit der Zusammenarbeit mit seinen Kollegen zufrieden.

UV = Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B3.2 – B3.9)

AV = Zusammenarbeit mit Kollegen (Faktor bestehend aus den Items C3.1 und C3.3)

Hypothese 3.3:

Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr ist der Mitarbeiter mit seinem eigenen Arbeitsmodell zufrieden.

UV = Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (Faktor bestehend aus den Items B2.1 und B2.2)

AV = Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell (Faktor bestehend aus den Items C6.1 und C6.3)

4.2 Methodik

4.2.1 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt haben an der Online-Befragung 146 Personen teilgenommen. 8 Datensätze konnten auf Grund frühzeitigen Abrechens nicht für die Auswertung in Betracht gezogen werden und wurden deswegen bereits vor der deskriptiven Datenanalyse entfernt. Somit wird für alle folgenden Betrachtungen von einer Stichprobe mit der Größe 138 ausgegangen. Für die Beschreibung dieser Stichprobe werden folgende soziodemographische Variablen betrachtet: Geschlecht, Alter, Tätigkeitsbereich, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Führungsverantwortung und Vorhandensein von interpersonellem Feedback. Die vollständige Auswertung dieser Variablen kann in Anhang E eingesehen werden.

Im Rahmen dieser Studie wurden so 78 Frauen (56,5 %) und 60 Männer (43,5 %) befragt. Dabei befanden sich die Teilnehmer im Alter von 16 bis 60 Jahre. Der Mittelwert des Alters der Stichprobe beträgt 32,33 Jahre. Die Standardabweichung SD beträgt 12,80. Auffällig sind die verhältnismäßig vielen Teilnehmer in den Anfangszwanziger mit 17 Angaben (12,3%) bei den 24-Jährigen, gefolgt von 10 23-Jährigen (7,2%) und 13 22-Jährigen (9,4%). Der am meisten vertretene Tätigkeitsbereich mit 38 Angaben (27,5 %) ist „Sonstige“ gefolgt von 29 Teilnehmern aus dem „Dienstleistungsbereich“ (21%), 18 aus „Verkauf, Vertrieb und Kundenbetreuung“ (13%) und 13 aus der „Fertigung & Produktion“ (9,4%). Das Schlusslicht machen die Bereiche „Qualitätssicherung“ und „Arbeitssicherheit“ mit jeweils einer Angabe (0,7%). Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass aus allen 13 Tätigkeitsbereichen, die zur Auswahl standen, mindestens ein Teilnehmer vertreten ist. 54 Befragte (39,1%) geben an, dass sie ein bis fünf Jahre Betriebszugehörigkeit haben bzw. hatten. Damit handelt sich um den größten Anteil gefolgt von 37 Teilnehmern (26,8%), die weniger als ein Jahr im Unternehmen sind oder waren und 31 (22,5%), die über zehn Jahre dem Betrieb angehören oder angehörten.

Das Schlusslicht macht die Gruppe mit sechs bis zehn Jahre Betriebszugehörigkeit mit 16 Angaben (11,6%). 28 Teilnehmer gaben außerdem an, dass sie sich in einer Position mit Führungsverantwortung befinden. Die Spanne der geführten Mitarbeiter erlegt sich dabei von einem Mitarbeiter bis zu 130. Im Mittelwert werden 19,79 Mitarbeiter geführt. Die Standardabweichung beträgt 31,94 und ist damit relativ hoch. Abschließend ist zu erwähnen, dass 100 der Befragten (76,8%) angeben, schon einmal Feedback durch den Vorgesetzten erhalten zu haben. Für die Untersuchung der Hypothesen wird somit eine Stichprobe von 100 angesetzt, da es für die Überprüfung notwendig ist, dass die Person schon einmal Feedback erhalten hat.

4.2.2 Forschungsdesign und Variablen

4.2.2.1 Forschungsdesign

Wie bereits in Kapitel 4 und Kapitel 5.1 näher erläutert, möchte der Autor mit dieser empirischen Studie mögliche Zusammenhänge zwischen interpersonellem Feedback und der empfundenen Mitarbeiterzufriedenheit der Individuen untersuchen. Bei der Auswahl der Forschungsmethode stellt sich im ersten Schritt die Frage, ob ein qualitatives oder quantitatives Design gewählt werden soll.

„Qualitative Verfahren werden meist eingesetzt, um neue Forschungsfragen zu generieren und neue Themengebiete zu erschließen“ (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S.10). „Arbeitszufriedenheit ist wahrscheinlich das am intensivsten untersuchte Konzept der Arbeits- und Organisationspsychologie“ (Nerdinger et al., 2011, S.395). „[Bis] zum Jahre 2000 wurden bereits über 11.000 Untersuchungen veröffentlicht, die sich in irgendeiner Weise mit Arbeitszufriedenheit beschäftigen“ (Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2001 zitiert in Nerdinger et al., 2011, S.395). In Kombination mit den in Kapitel 2.2 vorgestellten, ausgiebig untersuchten Theoriemodellen zur Thematik und dem in Kapitel 2.4 aufgezeigten aktuellen Forschungsstand nimmt der Verfasser an, dass sich Mitarbeiterzufriedenheit als bereits gut untersuchtes Forschungsfeld bezeichnen lassen kann.

Quantitative Verfahren eignen sich besonders, „wenn sich die Forschungsfrage auf Zusammenhänge möglichst konkreter Variablen bezieht und allgemeingültige Aussagen getroffen werden sollen“ (Hussy et al., 2013, S.9).

In dieser empirischen Studie sollen konkrete Zusammenhänge zwischen Variablen von Mitarbeiterzufriedenheit und interpersonellem Feedback untersucht werden. Schlussfolgernd eignet sich hierfür ein quantitativer Ansatz.

Bei quantitativen Forschungsmethoden wird zwischen experimentellen und nichtexperimentellen Designs unterschieden. Während es sich bei einem experimentellen Design um eine systematische Beobachtungssituation handelt, können Beispiele für ein nichtexperimentelles Design eine Korrelationsstudie oder Metaanalyse sein (Hussy et al., 2013, S.115f.). Ein nichtexperimentelles Design ist dann notwendig,

wenn Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen nicht auf kausalem Hintergrund basieren. Damit ist gemeint, dass ein Zusammenhang zwischen Variable A und Variable B nicht wie folgt erklärt werden kann: Wenn Variable A hoch ist, dann ist auch Variable B hoch. Der Grund für den Zusammenhang zwischen A und B kann auch eine Drittvariable C sein. Korrelieren Variable A, B und C, so besteht zwischen A und B kein Kausalzusammenhang mehr (Hussy et al., 2013, S.155). Für die Untersuchungsgegenstände dieser empirischen Studie ist dies der Fall.

Die Mitarbeiterzufriedenheit eines Individuums wird von vielen Faktoren in der Organisation beeinflusst. Dazu zählen unter anderem die Arbeitsbedingungen, der Arbeitsplatz oder das Gehalt (Prott, 2001, S.45).

Schlussfolgernd gibt es hinsichtlich der untersuchten Zusammenhänge mehrere Drittvariablen, die den kausalen Hintergrund von interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit wiederlegen. Aus diesem Grund wurde das Design eines Experimentes ausgeschlossen.

Für die Untersuchung von Zusammenhängen zwischen mindestens zwei Variablen ohne Kausalhypothesen eignet sich eine Korrelationsstudie. Mit dieser klassischen nichtexperimentellen Forschungsmethode wird dem Autor ermöglicht, Höhe und Art eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen zu ermitteln (Hussy et al., 2013, S.154).

4.2.2.2 Variablen

Für diese empirische Studie werden Variablen von quantitativer, qualitativer und abstrakter Art verwendet. Im Anhang A kann die Art jeder hier verwendeten Variable eingesehen werden. Zur Erfassung soziodemographischer Merkmale der Umfrageteilnehmer wurden insgesamt 6 Variablen erfasst. Neben den klassischen soziodemographischen Variablen Geschlecht und Alter entschied sich der Autor für die Ermittlung von vier weiteren Variablen:

Tätigkeitsbereich

Der TN bekommt hier die Möglichkeit zur Angabe des Bereiches, in dem er beruflich tätig ist (zum Beispiel Forschung und Entwicklung).

Dauer der Betriebszugehörigkeit

Hier gibt der Befragte an, seit wie vielen Jahren er bereits dem Unternehmen angehört.

Führungsverantwortung

Mit dieser Variable wird ermittelt, ob der Umfrageteilnehmer in einer Führungs- oder Managementposition ist.

Anzahl der untergebenen Mitarbeiter

Sofern Führungsverantwortung getragen wird, soll diese Variable Auskunft darüber geben, für wie viele untergebene Mitarbeiter diese Verantwortung getragen wird.

Diese zusätzlichen demographischen Merkmale werden erhoben, um im späteren Verlauf der Studie, Variablen für zusätzliche explorative Erhebungen zur Verfügung zu stellen. So könnte zum Beispiel, sofern es im Rahmen dieser Bachelorarbeit bleibt, zusätzlich untersucht werden, ob Zusammenhänge zwischen der Betriebszugehörigkeit und der Regelmäßigkeit von Feedback oder der Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich einer oder mehrerer Facetten bestehen.

Hinsichtlich interpersonellem Feedback werden folgende vier Variablen im Rahmen dieser Befragung gemessen:

Vorhandensein von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten

Mit dieser Variable wird erfasst, ob der Befragte schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von seinem/seiner Vorgesetzten erhalten hat. Es wird also klar festgelegt, welche Umfrageteilnehmer schon Berührungspunkte mit der, für diese Studie relevanten Feedbackmethode hatten.

Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten

Der TN macht für die Variable Angaben darüber, in wie fern interpersonelles Feedback ein Teil seiner Arbeit ist und ob er dieses in regelmäßigen Abständen erhält.

Häufigkeit von interpersonellem Feedback

Die Häufigkeit als Variable wird in dieser Studie durch die Frequenz, in der der Teilnehmer Feedback durch den Vorgesetzten erhält, gemessen.

Globale Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten

Diese Variabel soll mit Hilfe eines Items erfassen, in wie fern der Befragte alles in allem mit der Qualität des Feedbacks durch seinen/seine Vorgesetzte(n) zufrieden ist. So kann zum Beispiel im Verlauf der Überprüfung der Ergebnisse aufgezeigt werden, wie stark oder weniger stark die hier untersuchten Themenbereiche Mitarbeiterzufriedenheit und interpersonelles Feedback im Zusammenhang stehen, in dem der Zusammenhang zwischen der globalen Mitarbeiterzufriedenheit und der globalen Feedbackqualität untersucht wird.

Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten

In Kapitel 3.3.3 wurde bereits kurz angesprochen, dass gewisse Rahmenbedingungen elementar für die Wirkung von interpersonellem Feedback sind und deswegen eingehalten werden müssen. Die Variable zur Qualität des erhaltenen Feedbacks setzt sich aus mehreren Bestandteilen zusammen. Die Variable setzt sich aus dem konkreten Bezug auf ein Verhalten und eine Situation, der subjektiven Formulierung der Inhalte, dem Angebotscharakter, dem zeitlichen Horizont, dem Feedbackwunsch des Empfängers und dem Veränderungspotentialcharakter des Feedbacks zusammen.

Der Autor dieser Arbeit konnte bei seiner Recherche eher feststellen, dass sich die Praktik des „Feedback gebens“ an gewissen Regelwerken orientiert, um so einen gewissen Qualitätsstandard sicherzustellen. In Kapitel 3.3.3 wurde bereits erläutert,

dass diese Moderatoren elementar für die Wirkung von interpersonellem Feedback sind und deswegen gegeben sein müssen. Dabei fiel auf, dass sich die Moderatoren und Regelwerke des „Feedback gebens“ inhaltlich oft kaum unterscheiden. An Hand der im Folgenden beschriebenen Regeln wurden mehrere Moderatoren von interpersonellem Feedback erfasst. Im Rahmen dieser empirischen Studie wird so die Variable der Qualität von interpersonellem Feedback mit Hilfe mehrerer Items, die jeweils eine Regel für gutes Feedback beschreiben, operationalisiert. Goetz und Reinhardt (2017) gehen beginnend, von einer übergeordneten Unterscheidung „zwischen notwendigen und optionalen Elementen von Feedback“ (S.31) aus. Als notwendiges Element wird so zum Beispiel die Perspektive, aus der Feedback gegeben wird, bezeichnet. Hierbei ist es wichtig, dass deutlich formuliert aus der Ich-Perspektive Feedback gegeben wird. Weiterhin ist unabdinglich, dass Feedback zu einem Verhalten in einer konkreten Situation gegeben wird und das „Feedback geben“ als Angebot wahrgenommen wird und somit nicht angenommen werden muss (Goetz & Reinhardt, 2017, S.31f.). Bartscher und Frick (2009) beschreiben ergänzend, dass „es sehr wichtig ist, dass die Rückmeldung möglichst unmittelbar, das heißt zeitnah und situativ gegeben wird. Dann ist der Feedback-Grund nämlich noch präsent und nachvollziehbar“ (S.78). Darüber hinaus ist es wichtig, dass durch das Feedback dem Empfänger „die Möglichkeit, gezielte Veränderungen vorzunehmen“ (Bartscher & Frick, 2009, S.78) gegeben wird. Feedback sollte somit nicht psychologisiert werden, in dem direkte Rückschlüsse auf die Persönlichkeitsmerkmale des Empfängers gezogen werden. Hierdurch wird sonst ein Verhalten direkt an ein nur schwer veränderbares Persönlichkeitsmerkmal gekoppelt. Dies kann vom Empfänger schnell als ein Angriff auf seine Person und damit nicht als Feedback interpretiert werden (Goetz & Reinhardt, 2017, S. 27f.).

Für die Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit der Befragten wurden insgesamt sechs Variablen aufgestellt:

1. Allgemeine Zufriedenheit
2. Anerkennung durch die Führungskraft
3. Zusammenarbeit mit Kollegen
4. Commitment und Motivation
5. Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit
6. Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell

Globale Mitarbeiterzufriedenheit

Hier wurde die allgemeine Zufriedenheit des Teilnehmers mit der Arbeit in seiner Organisation abgefragt.

Anerkennung durch die Führungskraft

Mit dieser Variable wurde erfasst, in wie fern die Führungskraft Wert auf die Meinung des Befragten legt, sowie ob Ideen und Vorschläge des Teilnehmers von seiner

Führungskraft geschätzt werden und ob die durch die Führungskraft an den Tag gebrachte Anerkennung als angemessen gilt.

Zusammenarbeit mit Kollegen

Dieses Themengebiet befasst sich mit der Zufriedenheit hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen und dem eigenen Team. Es wurden Fragen hinsichtlich des Arbeitsklimas im eigenen Team, der Möglichkeit frei seine Meinung äußern zu können und der Offenheit im alltäglichen Umgang mit Kollegen und Kolleginnen gestellt.

Commitment (engl. für Engagement) und Motivation

Das Commitment bzw. die Motivation des TN bei der Arbeit wurde durch folgende Aspekte erfragt: Begeisterung von der eigenen Arbeit, Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen, Bereitschaft zu Mehrarbeit.

Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit

Weiterhin wurde dem Befragten die Möglichkeit gegeben, sich zu äußern, inwiefern er mit den Ergebnissen seiner Arbeit zufrieden ist, ob ihn die Ergebnisse seiner Arbeit für zukünftige Aufgaben motivieren und zu Letzt inwieweit er in seiner Arbeit aufgeht.

Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell

Diese Variable erfasst die Zufriedenheit des Individuums mit seinem Arbeitsmodell. Dabei wurden folgende Aspekte für die Studie in Betracht gezogen: Arbeitszeitgestaltung, Verfügbarkeit notwendiger Arbeitsmittel am Arbeitsplatz, Angemessenheit der Vergütung.

Die Variablen „Globale Mitarbeiterzufriedenheit“, „Anerkennung durch die Führungskraft“, „Zusammenarbeit mit Kollegen“, „Commitment und Motivation“, „Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit“ und „Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell“ wurden auf folgenden Grundlagen operationalisiert:

„Als Einstellungen lässt sich Arbeitszufriedenheit prinzipiell auf zwei Arten messen. Als globale Zufriedenheit (...) [welche mit] einem Item erfasst wird (...) [oder an Hand verschiedener] Facetten der Arbeit“ (Nerdinger et al. 2011, S. 395). Auch Liebig (2007) schreibt: „Arbeitszufriedenheit stellt eine Konstellation von Einstellungen zu verschiedenen Einstellungsobjekten (d.h. Aspekten bzw. Facetten der Tätigkeit) dar“ (S.28). Bei einer Gegenüberstellung (siehe Anhang B) gängiger und bekannter Messinstrumente für Mitarbeiterzufriedenheit, wie zum Beispiel den Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck, können trotz unterschiedlich hoher Anzahlen solcher Facetten gewisse Parallelen identifiziert werden (Drabe, 2015, S.65f.). Bei der Auswahl der Variablen wurde deswegen versucht, ein möglichst ausgewogenes Spektrum auf Basis der von Drabe (2015, S.65f.) verglichenen Messinstrumente auszuwählen. Facetten, die in mehreren oder allen berücksichtigten Messinstrumenten verwendet wurden, wurden dabei bevorzugt. Zusätzlich wurde eine

Variable für die von Nerdinger et al. (2011, S.395) beschriebene „globale Mitarbeiterzufriedenheit“ erstellt.

Somit werden für diese Studie sowohl Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit als auch die globale Mitarbeiterzufriedenheit gemessen.

4.2.3 Beschreibung der Datenerhebung

Bei den persönlichen Erfahrungen und Erlebnissen des Befragten hinsichtlich Regelmäßigkeit und Qualität von interpersonellem Feedback kann man von Erinnerungen der Betroffenen sprechen.

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird oft als Einstellung eines Mitarbeiters beschrieben, welche zum Beispiel emotionale Reaktionen und die persönliche Meinung zur eigenen Arbeit umfasst (Nerdinger et al., 2011, S.395).

Eine Methodik zur Datenerhebung, die sich für solche Fälle besonders eignet, ist das Selbstberichtsverfahren. Dem Menschen wird damit ermöglicht, Gegenstände wie die eigene Einstellung, Gefühle oder Erinnerung in Form von Befragungen oder Ratings zu berichten (Hussy et al., 2013, S.71).

Befragungen können auf Basis folgender Kriterien unterschieden, kategorisiert und beschrieben werden:

- Schriftliche vs. mündliche Befragung
- Standardisierte vs. nichtstandardisierte Befragung
- Strukturierte vs. unstrukturierte Befragung
- Anzahl der befragten Personen

(Hussy et al., 2013, S.74f.)

Die Datenerhebung der, im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten, Studie ist eine schriftliche, standardisierte, halbstrukturierte Umfrage. Dies kann mit Hilfe folgender Merkmale begründet werden:

Die Umfrage wird mit Hilfe des Umfragetools umfrageonline.com verbreitet und somit elektronisch von den TN ausgefüllt. „Bei einer standardisierten Befragung werden (in Form geschlossener Fragen) Antwortmöglichkeiten vorgeben, unter denen die befragte Person auswählt“ (Hussy et al., 2013, S.74). Alle Items der Umfrage erlauben nur vorgegebene Antwortmöglichkeiten, aus denen der TN eine oder mehrere auswählen kann. Lediglich bei dem Item A5.1 „Für wie viele Mitarbeiter/innen sind Sie Vorgesetzte(r)?“ ist es möglich eine absolute Zahlenangabe zu machen. „Der Grad der Strukturiertheit (...) bezieht sich auf die Freiheitsgrade der Forschenden.“ Die Inhalte wurden einem Itempool entnommen und variieren im Wortlaut von den Originalen.

Somit orientieren sich die Items zwar an einem Leitfaden, unterscheiden sich jedoch in der genauen Formulierung und Reihenfolge von der Quelle. Schlussfolglich handelt es sich deswegen um eine halbstrukturierte Umfrage (Hussy et al., 2013, S.74f.).

Die Befragung beschränkt sich weder auf eine befragte Person, noch auf eine vordefinierte Gruppe. Die Stichprobe soll nicht weniger als 100 betragen und eine Deckelung nach oben besteht nicht. Auf Grund dessen handelt es sich um eine Umfrage, bei der „(...) die Anzahl der Befragten sehr hoch sein“ (Hussy et al., 2013, S.75) kann. Im Rahmen dieser Studie wird mit Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Verhältnisskalenniveaus gemessen. Die Zuteilung der Skalenniveaus für jede Variable kann aus Anhang C entnommen werden.

Nach Hussy et al. (2013, S.109) ist besonders wichtig, dass das Versuchsmaterial (in diesem Fall die Onlineumfrage) vorgetestet wird. Dadurch können Unklarheiten und Missverständnissen, die durch Formulierung und den Aufbau des Fragebogens entstehen können, frühzeitig entgegengewirkt werden. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass die TN die Instruktionen zum Fragebogen verstehen.

Deswegen wurde auch für diese Studie ein Pretest durchgeführt, in dem 2 Pretester den Fragebogen auf die oben genannten Quellen für Missverständnisse, sowie Dauer für den Abschluss der gesamten Befragung untersucht und beurteilt haben. Als Folge des Pretest wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- Die Instruktionen machen nun deutlich, dass auch aktuell Arbeitslose wie z.B. Studenten an der Befragung teilnehmen können, in dem Sie sich auf vergangene Erfahrungen mit Feedback im beruflichen Kontext (z.B. durch Praktika) beziehen können.
- Der Grund für das vollständige Ausfüllen der Befragung wird nun in den Instruktion erläutert, sodass sich der Befragte motivierter fühlen kann.
- Zusätzliche Arbeitsbereiche für die Antwortmöglichkeiten für das Item A3 wurden hinzugefügt, um weitere Tätigkeitsbereiche abdecken zu können.
- Sofern es um Feedback geht wird nun ausschließlich das Wort „Feedbackgespräch“ mit einer einheitlichen Schreibweise verwendet, sodass hier soweit wie möglich keine Verwirrung auf Grund von Synonymen entstehen kann.
- Das Item A4 für die Dauer der Betriebszugehörigkeit wurde sprachlich so angepasst, dass auch ein Arbeitsloser dieses beantworten kann, indem er sich auf ein vorheriges Arbeitsverhältnis bezieht.

4.2.4 Beschreibung des Fragebogens und Itemkonstruktion

4.2.4.1 Beschreibung des Fragebogens

Die Online-Umfrage mit allen Items, den Instruktionen und den Zwischensequenzen ist in dieser Arbeit als Anhang D einsehbar. Der Fragebogen für diese Studie untergliedert sich in vier Teile, welche sich wie folgt beschreiben lassen:

Einleitung

- Kurze Erläuterung der Forschungsgegenstände
-

- Erklärung des Begriffes „interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten“.
- Zusicherung von Anonymität und Vertraulichkeit der Daten
- Beschreibung der Fragearten und Antwortkategorien
- Angabe der Dauer zum vollständigen Ausfüllen der Befragung

Teil A: Soziodemographische Merkmale (Maximal sechs und minimal fünf Items)

Folgende Variablen werden erfasst (jeweils ein Item):

- Geschlecht
- Alter
- Tätigkeitsbereich
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Führungsverantwortung
- Anzahl der untergebenen Mitarbeiter

Teil B: Interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten (Maximal 13 und minimal ein Item)

Folgende Variablen werden in diesem Teil erfasst:

- Vorhandensein von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (ein Item)
- Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (zwei Items)
- Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (ein Item)
- Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten (9 Items)

Teil C: Empfundene Mitarbeiterzufriedenheit (16 Items)

Folgende Variablen werden in diesem Teil erfasst:

- Globale Mitarbeiterzufriedenheit (ein Item)
- Anerkennung durch die Führungskraft (drei Items)
- Zusammenarbeit mit Kollegen (drei Items)
- Commitment und Motivation (drei Items)
- Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit (drei Items)
- Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell (drei Items)

Eine Einleitung wurde für diese Befragung erstellt, weil unter anderem nach Hussy et al.(2013, S.77) eine klare, informative Einführung zu Beginn notwendig ist, um den Befragten transparent aufzuzeigen, welche Arten von Fragen verwendet werden und auf welche Art und Weise diese zu beantworten sind.

Der Fragebogen umfasst insgesamt maximal 34 Items. Das Minimum an Items beträgt jedoch 22. Für diese Differenz gibt es zwei Gründe. Sollte das Item A5 „Übernehmen Sie in Ihrer aktuellen Position Verantwortung für weitere Mitarbeiter/innen als Führungskraft oder Manager?“ mit „Ja“ beantwortet werden, wird dem TN das Item A5.1 angezeigt. Außerdem dient das Item B1.1 „Haben Sie schon einmal Feedback in Form

eines Feedbackgespräches von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten bekommen?“ als Filteritem. Sollte dieses Item mit „Nein“ beantwortet werden, wird der Teilnehmer direkt zu den Items zur Erfassung seiner Mitarbeiterzufriedenheit weitergeleitet und überspringt dadurch alle weiteren Items bzgl. Regelmäßigkeit und Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten. Um hohe Abbruchquoten der Befragung auf Grund fehlender Erfahrungen mit Feedback zu vermeiden und die Möglichkeit zusätzlicher explorativer Datenerhebung der Mitarbeiterzufriedenheit dieser Gruppe beizubehalten, wurde dieses Filteritem integriert. Alle Items in Teil A sind als Fragen formuliert. Mit Ausnahme des oben beschriebenen Filters B1.1 sind alle Items in Teil B und C als Feststellungen formuliert, denen mehr oder weniger zugestimmt werden kann.

4.2.4.2 Itemkonstruktion

Für die Formulierung der Items zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit wurde sich an dem Itempool der Firma Questback (o.J.) orientiert. Zum Teil wurden Items direkt aus diesem Pool übernommen bzw. an diese Studie angepasst. Die restlichen Fragen wurden durch den Autor dieser Arbeit entwickelt. Bei der Konstruktion aller Items für diese Umfrage wurde sich an folgenden Regeln für die Frageformulierung orientiert:

Fragen sollten möglichst simpel formuliert sein. Damit ist gemeint, dass auf komplizierte Fachbegriffe, hochgestochene Wortwahlen oder Anglizismen weitestgehend verzichtet werden sollte. Darüber hinaus sollten die Sätze bzw. Fragen möglichst einfach aufgebaut sein und keine verschachtelten Konstruktionen verwendet werden (Hussy et al., 2013, S.76). So wurde in diesem Konzept zum Beispiel der Fachbegriff „interpersonelles Feedback“ bereits in der Einleitung an Hand eines Beispiels erklärt. Im späteren Verlauf wurde an statt dieses Fachbegriffes die Formulierung „Feedbackgespräch“ verwendet, da dieser Begriff nach Meinung des Verfassers durchaus leichter zu verstehen ist.

Problematisch sind außerdem „Fragen, deren Beantwortung möglicherweise zu hohe Anforderungen an die mentale oder kognitive Leistungsfähigkeit der Befragten stellt. (...) z.B. >>Wie viele Minuten haben Sie in der vergangenen Woche vormittags im Nahverkehr verbracht?<<“ (Hussy et al., 2013, S.76). Hierauf wurde zum Beispiel bei dem Item zur Messung der Variable „Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten“ geachtet, in dem einerseits eine Beschränkung des zu betrachtenden Zeitraums auf 12 Monate vollzogen wurde und andererseits konkrete Antwortmöglichkeiten wie „1x die Woche“ und „1x im Monat“ vorgegeben wurden.

Die Zielgruppe dieser Befragung sind Berufstätige im Allgemeinen. Hussy et al.(2013, S.76) empfehlen die Formulierung der Fragen an die sprachlichen Fähigkeiten der Zielgruppe anzupassen. Außerdem sollten die Items „möglichst keine Verneinungen, zumindest keinen doppelten Verneinungen enthalten“ (Hussy et al., 2013, S.76). Auf Grund der sehr allgemein gehaltenen Zielgruppe dieser Befragung wurde deswegen

versucht, einen möglichst, allgemein bekannten Wortschatz zu verwenden. Auf Verneinungen oder doppelte Verneinungen wurde dabei komplett verzichtet.

Zusätzlich ist es laut Hussy et al.(2013, S.76) wichtig, dass jedes Item nur einen Aspekt enthält. Bei der Variable „Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten“ wurden deswegen alle in Kapitel 5.2.2.2 hergeleiteten Aspekte von Qualität von interpersonellem Feedback mit jeweils eigenen Items ermittelt.

Komplexere Sachverhalte wie zum Beispiel die in Kapitel 5.2.2.2 beschriebenen Variablen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit wurden mit jeweils drei Items erfasst, da „viele psychologische Konstrukte (...) weniger leicht zu erfassen sind als gemeinhin klar definierte Konstrukte wie >>Alter<<. Der Einsatz mehrerer Items zur Beantwortung (...) kann oft die Reliabilität der erhobenen Daten erhöhen“ (Hussy et al., 2013, S.77).

Abschließend wurde auf „Forced-Choice“-Items wie zum Beispiel „Gehen Sie lieber ins Schwimmbad als in den Park?“ verzichtet, da „die Alternativen bei diesen Frageformulierungen in einer Relation zueinander stehen, [weswegen sich] die Antwort nicht gut [dahingegen] beurteilen [lässt], wie sie für sich genommen beurteilt [worden wäre]“ (Hussy et al., 2013, S.76). In Teil A wurden unterschiedliche Antwortmöglichkeiten verwendet, um die soziodemographischen Merkmale messen zu können. Folgende Varianten fanden hier Anwendung:

- Einfachauswahl für Entscheidungsfragen (z.B. Ja/Nein; Männlich/Weiblich)
- Einfachauswahl mit Drop-Down Menü
- Direkteingabe von Zahlen (z.B. Altersangabe)

In Teil B und C des Fragebogens wurden mit Ausnahme des Filteritems B1.1, welches als Entscheidungsfrage formuliert wurde, ausschließlich Ratingskalen in Form von fünf-stufigen, unipolaren Likert-Skalen verwendet. Ratingskalen erfreuen sich in der Psychologie großer Beliebtheit, da sie „direkt quantitative Daten (...) liefern und durch die Unterteilung der Merkmalsausprägungen in gleich Abschnitte das Vorliegen eines datenanalytisch günstigen Skalenniveaus nahelegen (des Intervallskalenniveaus)“(Hussy et al., 2013, S.77). Obwohl nicht sichergestellt werden kann, dass die Abstände solcher Ratingskalen zwischen den Merkmalsausprägungen (z.B. 1 zu 2 und 2 zu 3) gleich groß sind (was eine Voraussetzung für ein Intervallskalenniveau wäre), wird in der Scientific Community nur sehr wenig Kritik geäußert, wenn solche Daten auf Intervallskalenniveaus ausgewertet werden. (Hussy et al., 2013, S. 77) Es wurde sich für eine unipolare Beschriftung entschieden, da solche von Befragten „schnell erlernt werden können und (...) nicht bei jeder Frage neu beachtet werden müssen“ (Franzen, 2014, S.671). „Dies scheinen auch empirische Studien zu bestätigen“ (Schaeffer & Presser, 2003 zitiert nach Franzen, 2014, S.671).

Abschließend kann gesagt werden, dass versucht wurde, eine standardisierte, fünf-stufige Antwortskala zu verwenden. Trotzdem zeigen Studien, dass „itemspezifische Antwortskalen die Reabilität der Messung erhöhen können“ (Krebs, 2011, zitiert nach Franzen, 2014, S.672). Denn, „itemspezifische Antwortskalen sind möglichst genau an die Formulierung der Frage angepasst und erleichtern dadurch das Verständnis“ (Franzen, 2014, S.672). Nach diesem Verständnis wurde auch hier vorgegangen, weswegen in Teil A itemspezifische Antwortskalen verwendet wurden, während in Teil B und C standardisiert eine fünf-stufige Skala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“ verwendet wurde.

5 Ergebnisse und Diskussion

5.1 Auswertung und Ergebnisse

5.1.1 Datenanalyse

Nach Beendigung der Befragung wurde der Rohdatensatz aller ursprünglich 146 Teilnahmen als Excel-Datei aus dem Umfragetool von umfrageonline.com exportiert. In Excel wurden die Rohdaten für die spätere Verwendung aufbereitet. Dazu wurden allen Antworten die jeweiligen Zahlenwerte der jeweiligen numerischen Skalen zugewiesen. D.h. für eine fünfstufige Likert-Skala von „Trifft voll und ganz zu“ bis „Trifft überhaupt nicht zu“ wurden z.B. Zahlenwerte von eins bis fünf festgelegt. In Excel folgte dann eine Überprüfung auf Vollständigkeit der Datensätze. Im Rahmen dieser Überprüfung wurden 8 Datensätze, bei denen sehr früh abgebrochen wurde, entfernt. Zur weiteren Bearbeitung der Rohdaten und späteren Auswertung wurden die Daten in die Statistiksoftware SPSS von dem Unternehmen IBM importiert.

In SPSS wurden die Rohdaten wie folgt für die Auswertung weiter aufbereitet:

- Labelling der Items
- Zuweisung der Skalenniveaus und Skalenwerte
- Ersetzen einzelner Missings durch Mittelwerte bei Variablen mit Intervalskalenniveau
- Plausibilitätsprüfung des Datensatzes
- Erstellung der Faktoren Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback; Qualität von interpersonellem Feedback; Anerkennung durch die Führungskraft; Zusammenarbeit mit Kollegen; Commitment und Motivation; Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit; Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell. Alle Faktoren bedienen sich dabei dem Intervalskalenniveau. Details zur statistischen Erstellung der Faktoren können aus Anhang F entnommen werden.

Für die Auswertung der soziodemographischen Variablen auf Nominal- und Ordinalskalenniveau wurden lediglich die Häufigkeiten ausgewertet. Für

soziodemographische Variablen auf Intervalskalenniveau wurden zusätzlich der Mittelwert und die Standardabweichung erhoben. Da sich alle Variablen der Hypothesen auf Intervalskalenniveau befinden, wurde zur Überprüfung von möglichen Zusammenhängen ausschließlich das Pearson-Korrelationsverfahren verwendet. Für die Überprüfung weiterer explorativer Daten wurde sich je nach Skalenniveau der in Betracht gezogenen Variablen verschiedener Analyseverfahren bedient. Für Variablen auf Intervalskalenniveau wurde wieder der Pearson-Korrelationskoeffizient verwendet. Sobald sich eine der Variablen auf Ordinalskalenniveau befand, wurden die Analyseverfahren Spearman Rho und Kendall's Tau angewandt. Sobald sich eine Variable auf Nominalskalenniveau befand, wurden die Daten mit Hilfe einer Kreuztabelle analysiert.

5.1.2 Hauptergebnisse

Alle Hauptergebnisse können im Abschnitt G bis I des Anhangs eingesehen werden.

Hypothese 1.1: Je besser die empfundene, globale Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto höher ist die globale Zufriedenheit des Mitarbeiters.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 1.1 zwischen den Variablen „globale Feedback Qualität“ und „Globale Mitarbeiterzufriedenheit“ ergab eine große, positive, signifikante Korrelation ($r=.569$, $p=.000$). Diese Hypothese wurde damit verifiziert. Dies bedeutet, je besser die globale Feedbackqualität desto höher ist die globale Mitarbeiterzufriedenheit.

Hypothese 1.2: Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto höher ist die globale Zufriedenheit des Mitarbeiters.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 1.2 zwischen den Variablen „Qualität von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Globale Mitarbeiterzufriedenheit“ ergab eine kleine, positive, signifikante Korrelation ($r=.212$, $p=.029$). Diese Hypothese wurde damit verifiziert. Dies bedeutet, je besser die Qualität von interpersonellem Feedback desto höher ist die globale Mitarbeiterzufriedenheit.

Hypothese 1.3: Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto höher ist die globale Zufriedenheit des Mitarbeiters.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 1.3 zwischen den Variablen „Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback“ und „Globale Mitarbeiterzufriedenheit“ ergab keine Korrelation ($r=.155$, $p=.110$). Diese Hypothese wurde damit falsifiziert. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang zwischen der Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback und der globalen Mitarbeiterzufriedenheit.

Hypothese 2.1: Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr wird Anerkennung durch die Führungskraft vom Mitarbeiter empfunden.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 2.1 zwischen den Variablen „Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Anerkennung durch die Führungskraft“ (Faktor) ergab eine mittlere, positive, signifikante Korrelation ($r=.319$, $p=.001$). Diese Hypothese wurde damit verifiziert. Dies bedeutet, je regelmäßiger interpersonelles Feedback erhalten wird, desto mehr wird Anerkennung durch die Führungskraft vom Mitarbeiter empfunden.

Hypothese 2.2: Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto mehr wird Anerkennung durch die Führungskraft von dem Mitarbeiter empfunden.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 2.2 zwischen den Variablen „Qualität von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Anerkennung durch die Führungskraft“ (Faktor) ergab eine mittlere, positive, signifikante Korrelation ($r=.359$, $p=.000$). Diese Hypothese wurde damit verifiziert. Dies bedeutet, je besser die Qualität von interpersonellem Feedback desto mehr wird Anerkennung durch die Führungskraft vom Mitarbeiter empfunden.

Hypothese 2.3: Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr Commitment und Motivation empfindet der Mitarbeiter bei seiner Arbeit.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 2.3 zwischen den Variablen „Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Commitment und Motivation“ (Faktor) ergab keine Korrelation ($r=.125$, $p=.200$). Diese Hypothese wurde damit falsifiziert. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang zwischen der Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback und dem Commitment und der Motivation des Mitarbeiters.

Hypothese 2.4: Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto mehr Commitment und Motivation empfindet der Mitarbeiter bei seiner Arbeit.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 2.4 zwischen den Variablen „Qualität von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Commitment und Motivation“ (Faktor) ergab eine kleine, positive, signifikante Korrelation ($r=.250$, $p=.010$). Diese Hypothese wurde damit verifiziert. Dies bedeutet, je besser die Qualität von interpersonellem Feedback desto mehr Commitment und Motivation empfindet der Mitarbeiter bei seiner Arbeit.

Hypothese 2.5: Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr ist der Mitarbeiter mit seiner eigenen Arbeit zufrieden.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 2.5 zwischen den Variablen „Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit“ (Faktor) ergab keine Korrelation ($r=.003$, $p=.973$). Diese Hypothese wurde damit falsifiziert. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang zwischen der Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback und der Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit.

Hypothese 2.6: Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto mehr ist der Mitarbeiter mit seiner eigenen Arbeit zufrieden.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 2.6 zwischen den Variablen „Qualität von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit“ (Faktor) ergab keine Korrelation ($r=.142$, $p=.146$). Diese Hypothese wurde damit falsifiziert. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang zwischen der Qualität von interpersonellem Feedback und der Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit.

Hypothese 3.1: Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr ist der Mitarbeiter mit der Zusammenarbeit mit seinen Kollegen zufrieden.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 3.1 zwischen den Variablen „Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Zusammenarbeit mit Kollegen“ (Faktor) ergab keine Korrelation ($r=-.036$, $p=.715$). Diese Hypothese wurde damit falsifiziert. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang zwischen der Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback und der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Kollegen.

Hypothese 3.2: Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto mehr ist der Mitarbeiter mit der Zusammenarbeit mit seinen Kollegen zufrieden.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 3.2 zwischen den Variablen „Qualität von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Zusammenarbeit mit Kollegen“ (Faktor) ergab keine Korrelation ($r=-.036$, $p=.716$). Diese Hypothese wurde damit falsifiziert. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang zwischen der Qualität von interpersonellem Feedback und der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Kollegen.

Hypothese 3.3: Je regelmäßiger interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten erhalten wird, desto mehr ist der Mitarbeiter mit seinem eigenen Arbeitsmodell zufrieden.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 3.3 zwischen den Variablen „Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell“ (Faktor) ergab keine Korrelation ($r=.079$, $p=.417$). Diese Hypothese wurde damit falsifiziert. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang zwischen der Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback und der Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell.

Hypothese 3.4: Je besser die Qualität des interpersonellen Feedbacks durch den Vorgesetzten desto mehr ist der Mitarbeiter mit seinem eigenen Arbeitsmodell zufrieden.

Die Überprüfung der Zusammenhangshypothese 3.4 zwischen den Variablen „Qualität von interpersonellem Feedback“ (Faktor) und „Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell“ (Faktor) ergab keine Korrelation ($r=0.79$, $p=.419$). Diese Hypothese wurde damit falsifiziert. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang zwischen der Qualität von interpersonellem Feedback und der Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell.

5.1.3 Explorative Auswertung

Für die explorative Auswertung schien es interessant zu sein, ob vielleicht allein das Dasein von Feedback durch den Vorgesetzten in Zusammenhang mit der empfundenen Mitarbeiterzufriedenheit steht, ohne die Qualität des Feedbacks oder Regelmäßigkeit näher zu betrachten. Alle Auswertungen können im Abschnitt I des Anhangs eingesehen werden.

Vorhandensein von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten und globale Mitarbeiterzufriedenheit

Die Überprüfung eines möglichen Zusammenhangs zwischen den Variablen „Vorhandensein von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten“ und „Globale Mitarbeiterzufriedenheit“ ergab keine Korrelation ($r=-.052$, $p=.544$). Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang darin, ob jemand generell schon mal Feedback erhalten hat und wie zufrieden er global mit seiner Arbeit ist.

Vorhandensein von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten und Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Überprüfung möglicher Zusammenhänge zwischen den Variablen „Vorhandensein von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten“ und „Anerkennung durch die Führungskraft“, „Zusammenarbeit mit Kollegen“, „Commitment und Motivation“, „Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit“ und „Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell“ ergaben keine Korrelationen. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang darin, ob jemand generell schon mal Feedback erhalten hat und wie zufrieden er mit den verschiedenen, untersuchten Aspekten ist.

Weiterhin wurde zusätzlich untersucht, inwiefern Regelmäßigkeit, Häufigkeit und Qualität von interpersonellem Feedback in Zusammenhang mit soziodemographischen Merkmalen stehen.

Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten und globale Mitarbeiterzufriedenheit

Die Überprüfung eines möglichen Zusammenhangs zwischen den Variablen „Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten“ und „Globale Mitarbeiterzufriedenheit“ ergab keine Korrelation ($\rho=.122$, $p=.211$). Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang darin, wie häufig jemand Feedback erhalten hat und wie zufrieden er global mit seiner Arbeit ist.

Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten und Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Überprüfung möglicher Zusammenhänge zwischen den Variablen „Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten“ und „Anerkennung durch die Führungskraft“, „Zusammenarbeit mit Kollegen“, „Commitment und Motivation“, „Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit“ und „Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell“ ergaben keine Korrelationen. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang darin, wie häufig jemand Feedback erhalten hat und wie zufrieden er mit den verschiedenen, untersuchten Aspekten ist.

Weiterhin wurde zusätzlich untersucht, inwiefern Regelmäßigkeit, Häufigkeit und Qualität von interpersonellem Feedback in Zusammenhang mit soziodemographischen Merkmalen stehen.

Geschlecht und Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback

Eine Untersuchung der Gruppen „Weiblich“ und „Männlich“ hinsichtlich der Regelmäßigkeit von Feedback durch einen T-Test ergab tendenzielle Unterschiede im Mittelwert ($p=.070$). Männer ($M=.1870162$) scheinen regelmäßiger wie Frauen ($M=.1640493$) interpersonelles Feedback durch den Vorgesetzten zu erhalten.

Alter und Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback

Die Überprüfung eines möglichen Zusammenhangs zwischen den Variablen „Alter“ und „Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback“ ergab keine Korrelation ($r=.044$, $p=.652$). Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang darin, wie alt eine Person ist und wie regelmäßig Feedback erhalten wird.

Tätigkeitsbereich und Regelmäßigkeit sowie Qualität von interpersonellem Feedback

Die Überprüfung erfolgte mit Hilfe einer Kreuztabelle, durch einen Chi-Quadrat Test zwischen den Variablen „Tätigkeitsbereich“ und „Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback“, „Häufigkeit von interpersonellem Feedback“ und „Qualität von interpersonellem Feedback“ jedoch weder eine Signifikanz, noch eine Tendenz

nachgewiesen werden. Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang darin in welchem Bereich der Mitarbeiter beruflich tätig ist und wie regelmäßiger er Feedback bekommt bzw. welche Qualität das Feedback hat.

Betriebszugehörigkeit und Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback

Die Überprüfung eines möglichen Zusammenhangs zwischen den Variablen „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback“ ergab keine Korrelation ($p=.059$, $p=.548$). Dies bedeutet, es besteht kein signifikanter oder tendenzieller Zusammenhang darin, wie lange ein Mitarbeiter dem Betrieb angehört bzw. angehört hat und wie regelmäßig Feedback erhalten wird.

5.2 Diskussion

5.2.1 Diskussion der Methodik

„Es gehört schon seit Jahrzehnten zum Standard quantitativer Untersuchungen, sich an den sog. klassischen Gütekriterien messen zu lassen. (...) Zu den quantitativen Gütekriterien gehören Objektivität, Reliabilität und Validität“ (Hussy et al., 2013, S.23). Deswegen sollen diese Gütekriterien auch für diese empirische Studie ausführlich diskutiert werden. Die Objektivität einer Untersuchung ist „vor allem dann erreicht (...), wenn Durchführung, Auswertung und Interpretation des Tests weitgehend standardisiert sind“ (Hussy et al., 2013, S.23). Dies ist hier zum großen Teil der Fall. Für die Durchführung der Befragung wurde ein standardisierter Fragebogen verwendet. Alle Teilnehmer beantworteten die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge und soweit beeinflussbar unter den gleichen Bedingungen über das Online-Tool von umfrageonline.com. Bei der Auswertung wurden wissenschaftlich gängige Verfahren, wie der Pearson-Korrelationskoeffizient, Spearman'sches Rho und Kreuztabellen angewandt. Bei der Verifizierung und Falsifizierung der Hypothesen wurde sich auf die Auswertungen der statistischen Analysen bezogen. „Reliabel ist ein Instrument dann, wenn es bei einem relativ gleich bleibenden Verhalten gleiche oder ähnliche Ergebnisse liefert“ (Hussy et al., 2013, S.24). Im Falle des hier verwendeten Instrumentes trifft dies nur teilweise zu. Es wurde ein Pretest der Items mit Hilfe von zwei Probanden durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Fragen richtig verstanden werden und es keine Missverständnisse gibt.

Trotzdem kann auf Grund des Teilnahmezugangs über das Internet nicht sichergestellt werden, dass alle TN die Instruktionen und Fragen richtig verstanden haben. Darüber hinaus kann nicht kontrolliert werden, ob Instruktionen überhaupt gelesen bzw. bei der Beantwortung eingehalten wurden (Hussy et al., 2013, S.108f.). Außerdem wurden die Items für die Messung der verschiedenen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit aus einem Itempool entnommen, der laut Anbieter für die Messung von Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen verwendet werden kann. Im Idealfall jedoch sollte sichergestellt sein, dass eine „Übereinstimmung [der Ergebnisse] bei einer

wiederholten Anwendung der Instrumente (Methoden) bei der gleichen Stichprobe“ (Hussy et al., 2013, S.24) vorhanden ist. Dies ist bei dieser Anwendung nicht der Fall. „Die Validität beurteilt eine quantitative Untersuchung danach, ob sie auch gemessen hat, was sie messen wollte“ (Hussy et al., 2013, S.137). Weiterhin wird zwischen interner und externer Validität unterschieden. Interne Validität soll z.B. sicherstellen, dass der Teilnehmer bei der Durchführung der Studie nicht durch externe Einflüsse abgelenkt wird oder frühzeitig das Experiment oder die Befragung abbricht. Während bei der externen Validität die Übertragbarkeit der Ergebnisse überprüft wird, indem die Populationsvalidität (Größe und Zufälligkeit der Stichprobe), Situationsvalidität (Generalisierbarkeit der Befragungssituation) und Variablenvalidität (Qualität der Operationalisierung) betrachtet wird (Hussy et al., 2013, S.137f.). Die interne Validität kann im Rahmen dieser Onlineumfrage nicht gewährt werden. Auf Grund des Faktes, dass die Teilnehmer online und anonym an der Umfrage teilgenommen haben, können keine Aussagen darüber getroffen werden, unter welchen Umständen die Umfrage beantwortet wurde und aus welchen Gründen die TN ihre Antwortmöglichkeiten ausgewählt haben. Hinsichtlich der Populationsvalidität kann gesagt werden, dass in gewisser Weise die Stichprobenauswahl zufällig erfolgt ist. Jedoch ist die Stichprobe mit insgesamt 146 Teilnehmern nur begrenzt groß. Im direkten Vergleich zu Laborexperiment kann jedoch durch die Nutzung des Internets eine größere Anzahl von Versuchspersonen erreicht werden (Hussy et al., 2013, S.105f.). Trotz dieses Vorteils gegenüber Laborexperimenten ist die Repräsentativität der Gesamtpopulation dieser Studie eingeschränkt, da Stichproben aus dem Internet oft aus „einem überproportionalen Anteil von Personen im Alter zwischen 20 und 40 und mit höherem Bildungsgrad und sozioökonomischen Status“ (Hussy et al., 2013, S.108) bestehen. Auch die Generalisierbarkeit auf andere Situationen ist in gewisser Weise möglich. Es wurde keine künstliche Untersuchungssituation, wie z.B. bei einem Laborexperiment, erzeugt. Es kann angenommen werden, dass TN die Befragung in einem alltäglichen Umfeld z.B. zu Hause oder auf dem Weg zur Arbeit durchgeführt haben. Mit Sicherheit wurden aber die Befragungen in keinem künstlichen, laborähnlichen Umfeld durchgeführt. Die Variablenvalidität ist nur bedingt gegeben. Während bei der Operationalisierung der Facetten von Mitarbeiterzufriedenheit zwar davon ausgegangen wird, dass diese den Bedeutungskern trifft, da die Messung von MZ gut untersucht ist, kann dies von der Operationalisierung der Feedbackqualität nicht unbedingt behauptet werden. Reaktivität handelt von der „Veränderung bzw. Verzerrung der erhobenen Daten schon aufgrund der Kenntnis der untersuchten Personen darüber, dass sie Gegenstand einer Untersuchung sind“ (Hussy et. al., 2013, S.57). Durch die Anonymität der Befragung im Internet kann hier jedoch zumindest teilweise entgegengewirkt werden. Es wird angenommen, dass sich die TN in einer solchen Situation weniger

beobachtet gefühlt haben und deswegen weniger dazu neigen, sozial erwünschte Antworten zu geben, anstatt ehrlich zu antworten (Hussy et al., 2013, S.75). Außerdem ist bei Internetumfragen der Zeitaufwand zur Erhebung der Daten im Vergleich zur einem Laborexperiment deutlich reduziert. Da zum Beispiel der zeitliche Aufwand für den Versuchsbau in einem Labor und die Vorbereitung für die Versuchsleitung wegfallen. Durch die wenigen Hürden bei einer Onlineumfrage und der Möglichkeit für die TN zeitlich und geographisch unabhängig teilzunehmen, wird das Erreichen einer hohen Teilnehmerzahl deutlich erleichtert (Hussy et al., 2013, S.106f.).

Abschließend für dieses Kapitel ist noch zu erwähnen, dass bei der Messung verschiedener Facetten von Mitarbeiterzufriedenheit immer eine Auswahl von Aspekten zur Untersuchung getroffen werden muss, da es im Rahmen einer Onlineumfrage nur schwer möglich ist, alle Facetten in Betracht zu ziehen. Auch für diese empirische Studie wurde sich für insgesamt fünf Aspekte entschieden. Es kann nicht gesagt werden, wie wichtig diese Aspekte für die Zufriedenheit der Individuen, die teilgenommen haben, sind. So kann zum Beispiel für einen TN die Länge des Arbeitsweges großen Einfluss auf dessen Mitarbeiterzufriedenheit haben, während die Angemessenheit der Bezahlung keinen großen Einfluss hat. Es muss also damit gerechnet werden, dass sich die Auswahl der gemessenen Aspekte in Einzelfällen auf das Ergebnis auswirken, wenn zu wenig besonders einflussreiche oder nur besonders einflussreiche Aspekte für einzelne Personen im Rahmen dieser Befragung berücksichtigt wurden. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass sich bei der Bewertung der Zufriedenheit der TN diese auf deren Erinnerungen stützen müssen. Die Ganzheitlichkeit der Mitarbeiterzufriedenheit kann darunter leiden, wenn eventuell Erinnerungen nicht mehr oder nur ausgewählte Aspekte (z.B. die negativen Aspekte der Situation) vorhanden sind und deswegen lediglich gerade präsente Erinnerungen abgerufen werden, durch die ein verzerrtes Bild geschaffen wird (Kauffeld & Schermuly, 2019, S.240). Letzter Aspekt der Rekonstruktion von Erinnerungen und Verfügbarkeitsheuristik (eingeschränkter Zugang auf nur gerade verfügbare Erinnerungen) trifft auch auf die Messung von Qualität und Regelmäßigkeit von Feedback zu und sollte deswegen berücksichtigt werden.

5.2.2 Diskussion der Ergebnisse

5.2.2.1 Globaler Zusammenhang von interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit

Die Untersuchung der ersten Forschungsfrage, inwiefern ein Zusammenhang zwischen interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit generell besteht, zeigte, dass vor allem die Qualität des interpersonellen Feedbacks einen signifikanten Zusammenhang bildet, während Regelmäßigkeit sowie Häufigkeit von interpersonellem Feedback nicht mit der empfundenen Zufriedenheit des Mitarbeiters korrelieren. Auf Basis dieser Ergebnisse kann geschlussfolgert werden, dass nicht alle Aspekte von

interpersonellem Feedback (im Rahmen dieser Studie wurden globale Qualität, Qualität, Häufigkeit und Regelmäßigkeit gemessen) in signifikanten oder tendenziellen Zusammenhang mit der empfundenen Mitarbeiterzufriedenheit stehen. Im Rahmen der explorativen Auswertung zeigte sich jedoch auch, dass das alleinige Vorhandensein von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten auch keinen signifikanten oder tendenziellen Zusammenhang zur empfundenen Mitarbeiterzufriedenheit aufweist. Dies bedeutet letztendlich, während Regelmäßigkeit und Häufigkeit von interpersonellem Feedback nicht im Zusammenhang mit MZ stehen, reicht es auch nicht aus, wenn irgendeine Art von interpersonellem Feedback gegeben wird, um mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter in Verbindung zu stehen. Im Rahmen dieser Studie wurde sich lediglich mit dem Zusammenhang zwischen interpersonellen Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit befasst. Es wurde nicht erhoben, wie stark interpersonelles Feedback im Vergleich zu anderen Einflussfaktoren von Mitarbeiterzufriedenheit gewichtet werden kann. Genauso wenig erlauben die Ergebnisse Kausalzusammenhänge. Deswegen kann Unternehmern und Vorgesetzten an dieser Stelle nur empfohlen werden, dass interpersonelles Feedback mit der empfundenen MZ in positivem Zusammenhang steht und somit als mögliches Instrument zur Einflussnahme auf die MZ in Abteilungen oder in einem Team berücksichtigt werden sollte. Für weiterführende Forschungen hinsichtlich des Zusammenhangs von interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit wäre nach Meinung des Autors vor allem interessant, weitere Aspekte von interpersonellem Feedback zu untersuchen. Zum Beispiel könnte untersucht werden, inwiefern ein Zusammenhang zwischen der Ausrichtung des Feedbacks (positives vs. negatives Feedback) oder der Feedbackdauer (pro Feedbackgespräch) und der Mitarbeiterzufriedenheit besteht.

5.2.2.2 Zusammenhang von Regelmäßigkeit und Qualität von interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit

„Feedback ist offensichtlich nicht gleich Feedback, eine Reihe von Faktoren muss näher unterschieden werden (Stöcker & Schütz, 2019, S.16). Diese Meinung von Stöcker und Schütz wird auf Basis der Literaturrecherche von vielen Autoren geteilt. In diesem Zusammenhang werden diverse Regelwerke und Modelle für Rahmenbedingungen vorgestellt und dessen Wichtigkeit für eine effektive Wirkung von interpersonellem Feedback hervorgehoben. Eine hohe Qualität des Feedbacks wird somit in gewisser Weise als zu erfüllende Bedingung für die Wirkung von interpersonellem Feedback verstanden, genauso wie das Vorhandensein von Feedback (Bartscher & Frick, 2009, S.78f.; Goetz & Reinhardt, 2017, S.31ff.; Gerpott, 2006; Bundgard, 2055, zitiert nach Werther, 2015, S.14; Stöcker & Schütz, 2019, S.16). In Kapitel 5.2.2.2 wurde erläutert, wie die Variable „Qualität von interpersonellem Feedback“ an Hand solcher Regelwerke für das Feedback geben von Goetz und Reinhardt (2017, S.31f.) und Bartscher und Frick

(2009, S.78) operationalisiert wurde. So kann angenommen werden, dass das Vorhandensein bzw. die Intensität der hier gemessenen Rahmenbedingungen Häufigkeit, Regelmäßigkeit und Qualität von interpersonellem Feedback in gewisser Weise mit Mitarbeiterzufriedenheit im Zusammenhang stehen, da es sich hier um solche Bedingungen zur Wirkungen von interpersonellem Feedback handelt. Dies galt es im Rahmen der Forschungsfragen Zwei und Drei zu untersuchen. Sowohl bei der zweiten als auch der dritten Forschungsfrage wurde sich mit den Zusammenhängen von jeweils Regelmäßigkeit und Qualität von interpersonellem Feedback auf insgesamt fünf Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit befasst. Im Rahmen der explorativen Auswertung wurde zusätzlich ein möglicher Zusammenhang zwischen Häufigkeit von interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit untersucht. Bei ganzheitlicher Betrachtung aller Facetten und des bereits durch die erste Forschungsfrage abgedeckten nachgewiesenen Zusammenhangs zwischen der Qualität und MZ fällt auf, dass die Qualität von interpersonellem Feedback insgesamt drei Mal signifikant mit der Mitarbeiterzufriedenheit korreliert, während die Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback nur mit der Variable „Anerkennung durch die Führungskraft“ signifikant korreliert und die Häufigkeit von interpersonellem Feedback keinerlei signifikante oder tendenzielle Korrelationen aufweist. Es scheint also vor allem von großer Bedeutung zu sein, dass die Qualität des Feedbacks ausgeprägt ist, damit dessen Inhalte Wirkung hinsichtlich unterschiedlicher Facetten der Zufriedenheit des Feedbackempfängers zeigt. Für Personalleiter und Vorgesetzte, die versuchen durch interpersonelles Feedback Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit in ihrer Abteilung bzw. ihrem Team zu nehmen, lässt sich auf Basis der Ergebnisse dieser Studie empfehlen, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen fokussiert für die Verbesserung der Qualität des Feedbacks verwendet werden sollten, anstatt lediglich z.B. die Frequenz von Feedbackgesprächen zu erhöhen. Die Qualität von interpersonellem Feedback scheint der längere Hebel zu sein, was die Einflussnahme auf die Mitarbeiterzufriedenheit betrifft. Auch hier gilt der Hinweis aus Kapitel 6.2.2.1, dass im Rahmen dieser Studie nur der Zusammenhang zwischen interpersonellem Feedback und MZ untersucht werden kann. Es können keine Aussagen darüber getroffen werden, ob eventuell andere effektivere Hebel für die Einflussnahme auf die MZ sinnvoller wären. Für zukünftige Forschungsprojekte zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Regelmäßigkeit, Häufigkeit und Qualität von interpersonellem Feedback mit Mitarbeiterzufriedenheit wäre es sicherlich interessant, den Aspekt der Qualität im Detail genauer zu untersuchen. So könnte eventuell festgestellt werden, welche Regeln beim Feedback geben wichtiger bzw. wirksamer sind. Auf diesem Detailgrad wurden auf Grund des begrenzten Spektrums dieser Arbeit keine weiteren Untersuchungen durchgeführt. Auch hinsichtlich der Regelmäßigkeit und Häufigkeit von interpersonellem Feedback empfiehlt der Autor

dringend weitere Forschung. Entgegen der Erwartungen hatte weder die Regelmäßigkeit noch die Häufigkeit viele Zusammenhänge. Eine mögliche Ursache könnte nach Meinung des Autors das gewählte Messinstrument und dessen Limitationen sein. Bei Beantwortung der Befragung basieren alle Angaben auf Erinnerungswerten. Diese könnten eventuell die Realität verzerren. Somit würde sich eventuell ein experimentelles Design oder eine Langzeitstudie in der sowohl Regelmäßigkeit, als auch Häufigkeit von interpersonellem Feedback beobachtet und kontrolliert wird eher anbieten und eventuell zu anderen Ergebnissen führen.

5.2.2.3 Zusammenhang von interpersonellem Feedback und Motivatoren und Hygienefaktoren

Wie bereits in Kapitel drei ausführlich behandelt, lässt sich sowohl durch das Modell des Johari-Fensters als auch durch das Feedback as Information-Model ein Zusammenhang zwischen interpersonellem Feedback und Mitarbeiterzufriedenheit in irgendeiner Art und Weise vermuten. Es wird dabei von positiven Effekten auf das Selbstwahrnehmungsbild und die Verbesserung des eigenen Verhaltens in bestimmten Situationen durch das Aufdecken von blinden Flecken durch Dritte und positiven Effekten für die Motivation bei der Arbeit durch Feedback zu Arbeitsergebnissen gesprochen (Jöns, 2018, S.33; Kulhavys & Stocks, 1989, zitiert nach Funk, 2016, S.18; Werther, 2015, S.6). Das Job Characteristics Model beschreibt die Rückkopplung durch Aufgabenerfüllung und Feedback als eine der zentralen Aufgabenmerkmale, die erfüllt sein müssen, damit ein positiver Einfluss auf die von Herzberg beschriebenen Motivatoren zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit entstehen kann (Kauffeld & Schermuly, 2017, S.240ff.; Nerdinger et al., 2011, S.398ff.). Auf Basis der Erkenntnisse durch das Job-Characterstics Model wird nachvollziehbar, wie sich Feedback auf die Motivatoren nach Herzberg auswirkt. An Hand des Johari-Fensters und des Feedback as Information Models lassen sich Zusammenhänge zwischen interpersonellem Feedback und Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit, die den Motivatoren zuordenbar sind, wie Motivation bei der Arbeit oder Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitsleistung, vorfinden. Es ist also auf Basis der theoretischen Modelle anzunehmen, dass interpersonelles Feedback zumindest mit Motivatoren der Mitarbeiterzufriedenheit in Zusammenhang steht, während auf Basis der hier vorgestellten Theorien offen blieb, in wie fern interpersonelles Feedback mit Hygienefaktoren der Mitarbeiterunzufriedenheit in Zusammenhang stehen. Im Rahmen der für Forschungsfrage Zwei und Drei untersuchten Hypothesen sollte sich dieser Thematik angenommen werden. Die Ergebnisse bestätigten den vermuteten Zusammenhang zwischen interpersonellem Feedback (wenn auch nur der Qualität) und Motivatoren der Mitarbeiterzufriedenheit, während keine Zusammenhänge zwischen interpersonellem Feedback und Hygienefaktoren der Mitarbeiterunzufriedenheit gemessen werden konnten. Jedoch

konnten nur teilweise signifikante oder tendenzielle Zusammenhänge zwischen den, auf Basis der besprochenen Feedbackmodelle, Faktoren Commitment & Motivation und Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit gemessen werden. Für Unternehmer und Vorgesetzte bedeutet das, dass interpersonelles Feedback vor allem als Instrument zur Einflussnahme der Motivatoren, also zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit verwendet werden kann. Die Senkung von Mitarbeiterunzufriedenheit (also den Hygienefaktoren) kann laut dieser Studie nicht durch interpersonelles Feedback beeinflusst werden. Nach Herzbergs Theorie müssen jedoch erst die Hygienefaktoren bearbeitet werden, um Mitarbeiterunzufriedenheit zu beseitigen, bevor durch die Anpassung der Motivatoren Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden kann (Becker, 2018, S.59f.). Maßnahmen wie die Verbesserung der Qualität von interpersonellem Feedback oder Erhöhung der Frequenz von interpersonellem Feedback sollten deswegen in einem Maßnahmenpaket allerfrühestens nach den Maßnahmen zur Beseitigung von Unzufriedenheit und einer erneuten Evaluierung des Status-Quo, Anwendung finden. Auch an dieser Stelle empfiehlt sich weitere Forschung zur Überprüfung dieser Ergebnisse. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurden lediglich fünf Facetten von Mitarbeiterzufriedenheit gemessen und auf Zusammenhänge überprüft. Hier ist durchaus zu kritisieren, dass zum Teil eine andere Auswahl von Facetten im Nachhinein angebracht gewesen wäre. Dies trifft vor allem bei dem hier überprüften Zusammenhang zwischen interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten und Zusammenarbeit mit Kollegen zu. Es wäre sicherlich sinnvoller gewesen, die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten zu messen. Leider war zu Beginn der Arbeit für den Autor nicht absehbar, wie umfangreich die Studie wird. Weswegen sich sinnvoller Weise die Option zur Messung von interpersonellen Feedback sowohl durch Kollegen als auch durch die Vorgesetzten offen gelassen wurde. Aus diesem Grund wurden Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit gewählt, welche teils auf die Beziehung zum Vorgesetzten, teils auf die Beziehung zu Kollegen und teils auf beide Feedbackgeber-Gruppen zutreffen. Ohnehin konnten im Rahmen dieser Studie nicht alle Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit abgedeckt werden. Somit empfiehlt es sich, weitere Forschung in diese Richtung mit mehr unterschiedlichen bzw. anderen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit durchzuführen. Dies könnte mit den bei der Diskussion von Regelmäßigkeit, Häufigkeit und Qualität von interpersonellem Feedback vorgestellten Ideen eines Experimentes oder einer Langzeitstudie in Verbindung gebracht werden.

Literaturverzeichnis

- Bartscher, T., & Frick, J. (2009). Rückmeldung geben und leben. *ProFirma*, 03/2009, 76–79.
- Becker, F. (2019). Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. In F. Becker, *Mitarbeiter wirksam motivieren* (S. 57–65). https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4_8
- Bungard, W. (2018). Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (S. 3–28). https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_1
- Buntaran, F. A. A., Andika, D., & Alfiyana, V. Y. (2019). IMPACT OF JOB SATISFACTION ON JOB PERFORMANCE. *Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society*, 1(2), 121–128. <https://doi.org/10.32770/rbaos.vol1121-128>
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159–181. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215089>
- Deloitte (2019). *Führung der "sozialen Organisation": Der Mensch im Fokus der Erneuerung – Globale Human Capital Trendstudie 2019 – Deutschland-Report*. URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-deutschland-2019.html>. [22.12.2019]
- Drabe, D. (2015). Mitarbeiterzufriedenheit im Organisationskontext. In D. Drabe, *Strategisches Aging Workforce Management* (S. 59–98). https://doi.org/10.1007/978-3-658-10719-2_4
- Eremit, B., & Weber, K. F. (2016). Johari-Fenster. In B. Eremit & K. F. Weber, *Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation* (S. 37–42). https://doi.org/10.1007/978-3-658-09453-9_6

- Franzen, A. (2014). Antwortskalen in standardisierten Befragungen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 701–711). https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_51
- Funk, C. M. (2016). *Kollegiales Feedback aus der Perspektive von Lehrpersonen*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13062-6>
- Goetz, D., & Reinhardt, E. (2017). *Führung: Feedback auf Augenhöhe*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15731-9>
- Hossiep, R. & Frieg, P. (2008). Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. *Planung & Analyse: Zeitschrift für Marktforschung und Marketing*, 35/2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/267403904_Der_Einsatz_von_Mitarbeiterbefragungen_in_Deutschland_Osterreich_und_der_Schweiz_Autoren. [29.11.2019]
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor: Mit 23 Tabellen* (2., überarbeitete Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Jöns, I. (2018). Feedbackprozesse in Organisationen: Psychologische Grundmodelle und Forschungsbefunde. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (S. 29–48). https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_2
- Kauffeld, S., & Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 237–259). https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_9
- Liebig, C. (2006). *Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument: Untersuchungen ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit* (1. Aufl). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>

- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie: Mit 34 Tabellen* (2., überarb. Aufl). Berlin: Springer.
- Prott, J. (2001). *Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit: Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt*. Opladen: Leske + Budrich.
- Questback (o. J.). *Modularer Muster-Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung*. URL: <https://www.questback.com/de/assets/de/files/Infografiken/Mitarbeiterbefragung-Muster-Modular-Questback-2016.pdf>. [20.10.2019]
- Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R. I., & Gourlay, S. (2018). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423100>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction application, assessment, cause, and consequences*. Abgerufen von <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=474486>
- Steel, P., Schmidt, J., Bosco, F., & Uggerslev, K. (2019). The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth–fidelity and commensurability. *Human Relations*, 72(2), 217–247. <https://doi.org/10.1177/0018726718771465>
- Stöcker, A., Schütz, A. (2019). Effekte unterschiedlicher Feedbackformen. *reportpsychologie*, 10/2019, 15-19.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction*. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Werther, S. (2015). *Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10497-9>

Anhang

Inhaltsverzeichnis

- Anhang A: Arten von Variablen
- Anhang B: Vergleich Messinstrumente Mitarbeiterzufriedenheit
- Anhang C: Skalennivaues der Variablen
- Anhang D: Fragebogen „Auswirkungen von interpersonellem Feedback auf die Mitarbeiterzufriedenheit“
- Anhang E: Deskriptive Auswertung zur Stichprobenbeschreibung
- Anhang F: Faktorenanalyse
- Anhang G: Pearson-Korrelationen Forschungsfrage 1
- Anhang H: Pearson-Korrelationen Forschungsfrage 2
- Anhang I: Pearson-Korrelationen Forschungsfrage 3
- Anhang J: Explorative Datenanalyse
- Anhang K: Eidesstaatliche Erklärung

Anhang A: Arten der verwendeten Variablen

Variable	Art	
	Quantitativ	Qualitativ
Geschlecht		X
Alter	X	
Abteilung		X
Dauer der Betriebszugehörigkeit	X	
Führungsverantwortung		X
Anzahl der untergebenen Mitarbeiter	X	
Vorhandensein von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten		X
Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten		X
Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	X	
Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten		X
Globale Mitarbeiterzufriedenheit		X
Anerkennung durch die Führungskraft		X
Zusammenarbeit mit Kollegen		X
Commitment und Motivation		X
Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit		X
Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell		X

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang B: Messinstrumente für Mitarbeiterzufriedenheit und deren Facetten

Erhebungsinstrument	Autoren	Indikatoren
Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	Weiss (1967)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzbarkeit der eigenen Fähigkeiten ▪ Beruflicher Erfolg ▪ Aktivität ▪ Entwicklungsmöglichkeiten ▪ Autorität ▪ Unternehmenspraktiken ▪ Vergütung ▪ Kollegen ▪ Kreativität ▪ Unabhängigkeit ▪ Moralische Werte ▪ Anerkennung ▪ Verantwortung ▪ Sicherheit ▪ Sozialer Einfluss der Tätigkeit ▪ Sozialer Status der Tätigkeit ▪ Menschliche Führungskompetenz ▪ Technische Führungskompetenz ▪ Vielfältigkeit der Arbeit ▪ Arbeitsbedingungen
Job Description Index (JDI)	Smith et al. (1969)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitstätigkeit ▪ Vorgesetzte ▪ Kollegen ▪ Entwicklungsmöglichkeiten ▪ Lohn/Gehalt
Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)	Neuberger und Allerbeck (1978)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitstätigkeit ▪ Vorgesetzte ▪ Kollegen ▪ Entwicklungsmöglichkeiten ▪ Lohn/Gehalt ▪ Arbeitsbedingungen ▪ Organisation und Führung ▪ Arbeitszeit ▪ Arbeitsplatzsicherheit

Quelle: Drabe (2015, S.65)

Anhang C: Skalenniveaus der für diese Studie verwendeten Variablen

Variable	Skalenniveau			
	Nominal	Ordinal	Intervall	Verhältnis
Geschlecht	X			
Alter				X
Abteilung	X			
Dauer der Betriebszugehörigkeit		X		
Führungsverantwortung	X			
Anzahl der untergebenen Mitarbeiter				X
Vorhandensein von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	X			
Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten			X	
Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten		X		
Qualität von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten			X	
Globale Mitarbeiterzufriedenheit			X	
Anerkennung durch die Führungskraft			X	
Zusammenarbeit mit Kollegen			X	
Commitment und Motivation			X	
Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit			X	
Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell			X	

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang D: Fragebogen für die Messung der Auswirkungen von interpersonellem

Vorschau Link Onlineumfrage.com:

<https://www.umfrageonline.com/s/708d7d9&preview=1&DO-NOT-SEND-THIS-LINK-ITS-ONLY-PREVIEW&product=Student>

Instruktionen

Liebe Teilnehmer und Teilnehmerinnen,

herzlich Willkommen zu meiner Umfrage zum Einfluss von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Unter interpersonellem Feedback wird im Rahmen dieser Studie ein Feedbackgespräch zwischen Ihnen und Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten verstanden, in welchem Sie Feedback erhalten.

Ein Beispiel dafür ist ein Gespräch zwischen Ihnen und Ihrem Chef hinsichtlich Ihrer Leistungen oder Ihres Verhaltens in einer bestimmten Situation.

Sollten Sie aktuell keine berufliche Tätigkeit ausüben (z.B. weil Sie Student sind), so dürfen Sie sich gerne auf Ihre vergangenen Erfahrungen aus vorherigen Arbeitsverhältnissen, Praktika oder Ähnlichem beziehen.

Für diese Befragung wird Ihnen volle Anonymität zugesichert. Ihre Angaben erlauben in keinem Fall einen Rückschluss auf Ihre Person.

Für die spätere Auswertung der Antworten ist von großer Bedeutung, dass Sie die Befragung nicht frühzeitig abbrechen.

Beantworten Sie daher die Fragen bitte vollständig und wahrheitsgemäß.

Die Antworten sind vorgegeben. Zum Großteil handelt es sich dabei um Aussagen, welche Sie auf einer Skala von „Trifft überhaupt nicht zu“ bis „Trifft voll und ganz zu“ durch Ankreuzen beantworten können. Kreuzen Sie immer die Antwort an, die am ehesten für Sie zutrifft. Hier gibt es keine falschen Aussagen, entscheidend ist Ihre persönliche Meinung bzw. Einschätzung.

Das Ausfüllen nimmt nicht mehr als 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Teil A: Demographische Merkmale (maximal 6 Items, minimal 5 Items)

A1: Welches Geschlecht haben Sie?

- Weiblich
- Männlich
- Divers

A2: Wie alt sind Sie?

→ Ich bin XX Jahre alt.

A3: In welchem Bereich sind Sie beruflich tätig?

Drop-Down Menü:

- Personalbereich
- Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen
- Rechtswissenschaften
- Forschung & Entwicklung
- Fertigung & Produktion
- Qualitätssicherung
- Arbeitssicherheit
- Marketing & Öffentlichkeitsarbeit
- IT
- Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung
- Logistik & Materialwirtschaft
- Dienstleistungsbereich
- Sonstiges

A4: Wie lange arbeiten Sie schon in Ihrem Unternehmen bzw. haben dort gearbeitet?

- Weniger als 1 Jahr
- 1 bis 5 Jahre
- 6 bis 10 Jahre
- Über 10 Jahre

A5: Übernehmen Sie in Ihrer aktuellen Position Verantwortung für weitere Mitarbeiter/innen als Führungskraft oder Manager?

- Ja
- Nein

Gefiltert: Wenn A4 Antwort Ja ist:

A5.1: Für wie viele Mitarbeiter/innen sind sie Vorgesetzte(r)?

→ Ich bin von XX Mitarbeiter/innen Vorgesetzte(r)

Teil B: Interpersonelles Feedback (maximal 13 Items, minimal 1 Item)

B1: Perspektiven von interpersonellem Feedback (1 Item)

B1.1: Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?

- Ja

- Nein

B2: Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback (3 Items)

Gefiltert: Wenn B1.1 Antwort a ist:

B2.1.: Ich bekomme in regelmäßigen Abständen Feedback von meinem/ meiner Vorgesetzten.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B2.2.: Feedbackgespräche mit meinem Vorgesetzten sind ein Bestandteil meines Arbeitsalltags.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B2.3.: Wie regelmäßig haben Sie in den letzten 12 Monaten Feedback von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten in Form eines Feedbackgespräches bekommen?

- 1x die Woche
- 1x im Monat
- 1x im Quartal
- 1x im Jahr
- Andere:

Zwischensequenz: Szenario

Denken Sie für die folgenden Fragen an Ihr letztes Feedbackgespräch, in dem Sie von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten Feedback bekommen haben und beantworten Sie diese Fragen in Bezug auf dieses Feedback.

B3: Qualität von interpersonellem Feedback (9 Items)

B3.1: Alles in allem bin ich mit der Qualität des Feedbacks von meinem/ meiner Vorgesetzten zufrieden.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B3.2: Das Feedback hat sich auf ein konkretes Verhalten bezogen.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B3.3: Im Feedback-Gespräch wurde ein konkretes Verhalten in einer bestimmten Situation detailliert beschrieben.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B3.4: Beim Feedback wurde deutlich gemacht, dass es sich dabei um die persönliche Meinung meines/ meiner Vorgesetzten handelt.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B3.5: Das Feedback hat sich als Angebot verstanden. Es ergab sich daraus keine Verpflichtung.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B3.6: Das Feedbackgespräch hat zeitnah (d.h. innerhalb einer Woche) nach der Situation, um die es ging stattgefunden.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B3.7: Das Feedbackgespräch wurde von mir ausdrücklich gewünscht.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B3.8: Während des Feedbackgespräches habe ich konkrete Empfehlungen für mein Verhalten in zukünftigen, ähnlichen Situationen bekommen.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

B3.9: In dem Feedbackgespräch wurden Verhaltensweisen angesprochen, die für mich veränderbar sind.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

Zwischensequenz: Sie haben es fast geschafft!

Fast geschafft! Nun folgen noch ein paar Fragen hinsichtlich Ihrer Mitarbeiterzufriedenheit.

Bitte beantworten Sie alle restlichen Fragen.

Teil C: Mitarbeiterzufriedenheit (16 Items)

C1: Alles in allem bin ich mit der Arbeit in meinem Unternehmen zufrieden.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C2: Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich Anerkennung durch meine Führungskraft (3 Items)

C2.1: Meine Führungskraft legt Wert auf meine Meinung.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C2.2: Meine eigenen Ideen und Vorschläge werden von Führungskräften berücksichtigt.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C2.3: Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung durch meine Führungskräfte für angemessen.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C3: Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich Zusammenarbeit mit Kollegen/ Kolleginnen (3 Items)

C3.1: In meinem Team herrscht ein gutes Arbeitsklima.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C3.2: In meinem Team kann jeder/ jede seine Meinung äußern.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C3.3: Ich bin offen und ehrlich im alltäglichen Umgang mit Kollegen/Kolleginnen

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C4: Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich Commitment/ Motivation (3 Items)

C4.1: Ich bin von meiner Arbeit begeistert.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C4.2: Ich fühle mich stark mit meinem Unternehmen verbunden.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C4.3: Ich bin bereit, mich auch über das erwartete Maß hinaus für mein Unternehmen einzusetzen.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C5: Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich der eigenen Arbeit (3 Items)

C5.1: Ich bin zufrieden mit den Ergebnissen meiner Arbeit

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C5.2: Die Ergebnisse meiner Arbeit motivieren mich für zukünftige Arbeiten.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C5.3: Ich gehe ganz in meiner Arbeit auf.

- Trifft voll und ganz zu
-

- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C6: Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich des Arbeitsmodells (3 Items)

C6.1: Meine derzeitige Arbeitszeitgestaltung finde ich gut. (Schichtmodell, Gleitzeit, Home-Office)

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C6.2: In der Regel stehen mir die benötigten Arbeitsmittel, wie Informationen, technische Geräte (z.B. Computer) oder Materialien, zur Verfügung.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

C6.3: Ich werde für meine Arbeit angemessen bezahlt.

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Weder noch
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

Anhang E: Deskriptive Auswertung der demographischen Merkmale zur Beschreibung der Stichprobe

Frequencies

Statistics

Geschlecht

N	Valid	138
	Missing	0

Geschlecht

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Weiblich	78	56.5	56.5	56.5
	Männlich	60	43.5	43.5	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Geschlecht	138	100.0%	0	0.0%	138	100.0%

Report

Geschlecht

Mean	N	Std. Deviation
1.4348	138	.49753

Frequencies

Statistics

Alter

N	Valid	138
	Missing	0

		Alter			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	16.00	1	.7	.7	.7
	17.00	1	.7	.7	1.4
	18.00	3	2.2	2.2	3.6
	19.00	2	1.4	1.4	5.1
	20.00	4	2.9	2.9	8.0
	21.00	8	5.8	5.8	13.8
	22.00	13	9.4	9.4	23.2
	23.00	10	7.2	7.2	30.4
	24.00	17	12.3	12.3	42.8
	25.00	9	6.5	6.5	49.3
	26.00	5	3.6	3.6	52.9
	27.00	6	4.3	4.3	57.2
	28.00	3	2.2	2.2	59.4
	29.00	6	4.3	4.3	63.8
	30.00	2	1.4	1.4	65.2
	31.00	1	.7	.7	65.9
	34.00	1	.7	.7	66.7
	35.00	1	.7	.7	67.4
	37.00	1	.7	.7	68.1
	38.00	2	1.4	1.4	69.6
	39.00	1	.7	.7	70.3
	40.00	1	.7	.7	71.0
	41.00	1	.7	.7	71.7
	42.00	1	.7	.7	72.5
	43.00	2	1.4	1.4	73.9
	45.00	1	.7	.7	74.6
	46.00	2	1.4	1.4	76.1
	47.00	1	.7	.7	76.8
48.00	2	1.4	1.4	78.3	
49.00	6	4.3	4.3	82.6	
50.00	3	2.2	2.2	84.8	
51.00	1	.7	.7	85.5	
52.00	4	2.9	2.9	88.4	
53.00	3	2.2	2.2	90.6	
54.00	4	2.9	2.9	93.5	

55.00	3	2.2	2.2	95.7
56.00	1	.7	.7	96.4
57.00	2	1.4	1.4	97.8
58.00	2	1.4	1.4	99.3
60.00	1	.7	.7	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Alter	138	100.0%	0	0.0%	138	100.0%

Report

Alter	Mean	N	Std. Deviation
	32.3333	138	12.79675

Frequencies

Statistics

Tätigkeitsbereich		
N	Valid	138
	Missing	0

Tätigkeitsbereich

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Personalbereich	6	4.3	4.3	4.3
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	6	4.3	4.3	8.7
	Rechtswissenschaften	2	1.4	1.4	10.1

Forschung & Entwicklung	9	6.5	6.5	16.7
Fertigung & Produktion	13	9.4	9.4	26.1
Qualitätssicherung	1	.7	.7	26.8
Arbeitssicherheit	1	.7	.7	27.5
Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	8	5.8	5.8	33.3
IT	5	3.6	3.6	37.0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	18	13.0	13.0	50.0
Logistik & Materialswirtschaft	2	1.4	1.4	51.4
Dienstleistungsbereich	29	21.0	21.0	72.5
Sonstige	38	27.5	27.5	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

Dauer der Betriebszugehörigkeit

N	Valid	138
	Missing	0

Dauer der Betriebszugehörigkeit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Weniger als 1 Jahr	37	26.8	26.8	26.8
	1 bis 5 Jahre	54	39.1	39.1	65.9
	6 bis 10 Jahre	16	11.6	11.6	77.5
	über 10 Jahre	31	22.5	22.5	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

Führungsverantwortung

N	Valid	138
	Missing	0

Führungsverantwortung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	28	20.3	20.3	20.3
	Nein	110	79.7	79.7	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Führungsverantwortung	138	100.0%	0	0.0%	138	100.0%

Report

Führungsverantwortung

Mean	N	Std. Deviation
1.7971	138	.40362

Frequencies

Statistics

Anzahl der untergebenen Mitarbeiter

N	Valid	29
	Missing	109

Anzahl der untergebenen Mitarbeiter

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1.00		4	2.9	13.8	13.8
	2.00		4	2.9	13.8	27.6
	3.00		2	1.4	6.9	34.5
	5.00		5	3.6	17.2	51.7
	7.00		1	.7	3.4	55.2
	8.00		1	.7	3.4	58.6
	9.00		2	1.4	6.9	65.5
	10.00		1	.7	3.4	69.0
	12.00		2	1.4	6.9	75.9
	15.00		1	.7	3.4	79.3
	34.00		1	.7	3.4	82.8
	52.00		1	.7	3.4	86.2
	75.00		1	.7	3.4	89.7
	78.00		1	.7	3.4	93.1
	80.00		1	.7	3.4	96.6
	130.00		1	.7	3.4	100.0
	Total		29	21.0	100.0	
Missing	System		109	79.0		
Total			138	100.0		

Means

Case Processing Summary

		Cases					
		Included		Excluded		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Anzahl	der	29	21.0%	109	79.0%	138	100.0%
untergebenen							
Mitarbeiter							

Report

Anzahl der untergebenen Mitarbeiter

Mean	N	Std. Deviation
19.7931	29	31.93674

Frequencies

Statistics

Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?

N	Valid	138
	Missing	0

Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	106	76.8	76.8	76.8
	Nein	32	23.2	23.2	100.0
Total		138	100.0	100.0	

Anhang F: Faktorenanalyse

Faktorenanalyse "Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback"

Communalities

	Initial	Extraction
8:Ich bekomme in regelmäßigen Abständen Feedback in Form eines Feedbackgespräches von meinem/ meiner Vorgesetzten.	1.000	.796
9:Feedbackgespräche mit meinem Vorgesetzten sind ein Bestandteil meines Arbeitsalltags.	1.000	.796

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.592	79.623	79.623	1.592	79.623	79.623
2	.408	20.377	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
8:Ich bekomme in regelmäßigen Abständen Feedback in Form eines Feedbackgespräches von meinem/ meiner Vorgesetzten.	.892
9:Feedbackgespräche mit meinem Vorgesetzten sind ein Bestandteil meines Arbeitsalltags.	.892

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Faktorenanalyse "Qualität von interpersonellem Feedback"

Communalities

	Initial	Extraction
12:Das Feedback hat sich auf ein konkretes Verhalten bezogen.	1.000	.632
13:Im Feedbackgespräch wurde ein konkretes Verhalten in einer bestimmten Situation detailliert beschrieben.	1.000	.669
14:Beim Feedback wurde deutlich gemacht, dass es sich dabei um die persönliche Meinung meines/ meiner Vorgesetzten handelt.	1.000	.314

15:Das Feedback hat sich als Angebot verstanden. Es ergab sich daraus keine Verpflichtung.	1.000	.111
16:Das Feedbackgespräch hat zeitnah nach der Situation, um die es ging stattgefunden.	1.000	.546
17:Das Feedbackgespräch wurde von mir ausdrücklich gewünscht.	1.000	.195
18:Während des Feedbackgespräches habe ich konkrete Empfehlungen für mein Verhalten in zukünftigen, ähnlichen Situationen bekommen.	1.000	.541
19:In dem Feedbackgespräch wurden Verhaltensweisen angesprochen, die für mich veränderbar sind.	1.000	.405

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.413	42.662	42.662	3.413	42.662	42.662
2	1.420	17.745	60.407			
3	.897	11.212	71.619			
4	.767	9.582	81.201			
5	.568	7.098	88.299			
6	.429	5.366	93.665			
7	.263	3.289	96.954			
8	.244	3.046	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component
1

13:Im Feedbackgespräch wurde ein konkretes Verhalten in einer bestimmten Situation detailliert beschrieben.	.818
12:Das Feedback hat sich auf ein konkretes Verhalten bezogen.	.795
16:Das Feedbackgespräch hat zeitnah nach der Situation, um die es ging stattgefunden.	.739
18:Während des Feedbackgespräches habe ich konkrete Empfehlungen für mein Verhalten in zukünftigen, ähnlichen Situationen bekommen.	.735
19:In dem Feedbackgespräch wurden Verhaltensweisen angesprochen, die für mich veränderbar sind.	.637
14:Beim Feedback wurde deutlich gemacht, dass es sich dabei um die persönliche Meinung meines/ meiner Vorgesetzten handelt.	.561
17:Das Feedbackgespräch wurde von mir ausdrücklich gewünscht.	.441
15:Das Feedback hat sich als Angebot verstanden. Es ergab sich daraus keine Verpflichtung.	.333

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Faktorenanalyse "Anerkennung durch die Führungskraft"

Communalities

	Initial	Extraction
21:Meine Führungskraft legt Wert auf meine Meinung.	1.000	.819
22:Meine eigenen Ideen und Vorschläge werden von Führungskräften berücksichtigt.	1.000	.819
23:Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung durch meine Führungskräfte für angemessen.	1.000	.635

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.273	75.768	75.768	2.273	75.768	75.768
2	.506	16.875	92.643			
3	.221	7.357	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
21:Meine Führungskraft legt Wert auf meine Meinung.	.905
22:Meine eigenen Ideen und Vorschläge werden von Führungskräften berücksichtigt.	.905
23:Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung durch meine Führungskräfte für angemessen.	.797

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Faktorenanalyse "Zusammenarbeit mit Kollegen"

Communalities

	Initial	Extraction
24:In meinem Team herrscht ein gutes Arbeitsklima.	1.000	.709
25:In meinem Team kann jeder/ jede seine Meinung äußern.	1.000	.743
26:Ich bin offen und ehrlich im alltäglichen Umgang mit Kollegen/Kolleginnen	1.000	.617

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.068	68.950	68.950	2.068	68.950	68.950
2	.550	18.339	87.289			
3	.381	12.711	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
25:In meinem Team kann jeder/ jede seine Meinung äußern.	.862
24:In meinem Team herrscht ein gutes Arbeitsklima.	.842
26:Ich bin offen und ehrlich im alltäglichen Umgang mit Kollegen/Kolleginnen	.785

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Faktorenanalyse "Commitment und Motivation"

Communalities

	Initial	Extraction

27:Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	1.000	.551
28:Ich fühle mich stark mit meinem Unternehmen verbunden.	1.000	.728
29:Ich bin bereit, mich auch über das erwartete Maß hinaus für mein Unternehmen einzusetzen.	1.000	.719

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.997	66.579	66.579	1.997	66.579	66.579
2	.621	20.685	87.264			
3	.382	12.736	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
28:Ich fühle mich stark mit meinem Unternehmen verbunden.	.853
29:Ich bin bereit, mich auch über das erwartete Maß hinaus für mein Unternehmen einzusetzen.	.848
27:Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	.742

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Faktorenanalyse "Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit"

Communalities

	Initial	Extraction
30:Ich bin zufrieden mit den Ergebnissen meiner Arbeit	1.000	.657
31:Die Ergebnisse meiner Arbeit motivieren mich für zukünftige Arbeiten.	1.000	.737
32:Ich gehe ganz in meiner Arbeit auf.	1.000	.629

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.023	67.426	67.426	2.023	67.426	67.426
2	.565	18.826	86.252			
3	.412	13.748	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
31:Die Ergebnisse meiner Arbeit motivieren mich für zukünftige Arbeiten.	.858
30:Ich bin zufrieden mit den Ergebnissen meiner Arbeit	.811
32:Ich gehe ganz in meiner Arbeit auf.	.793

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
33:Meine derzeitige Arbeitszeitgestaltung finde ich gut. (Schichtmodell, Gleitzeit, Home-Office)	1.000	.459
34:In der Regel stehen mir die benötigten Arbeitsmittel, wie Informationen, technische Geräte (z.B. Computer) oder Materialien, zur Verfügung.	1.000	.687
35:Ich werde für meine Arbeit angemessen bezahlt.	1.000	.468

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.615	53.832	53.832	1.615	53.832	53.832
2	.841	28.026	81.858			
3	.544	18.142	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
34:In der Regel stehen mir die benötigten Arbeitsmittel, wie Informationen, technische Geräte (z.B. Computer) oder Materialien, zur Verfügung.	.829
35:Ich werde für meine Arbeit angemessen bezahlt.	.684
33:Meine derzeitige Arbeitszeitgestaltung finde ich gut. (Schichtmodell, Gleitzeit, Home-Office)	.678

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

Anhang G: Pearson-Korrelationen für Forschungsfrage

1

Correlations

		Globale Feedbackqualität	Globale Mitarbeiterzufriedenheit
Globale Feedbackqualität	Pearson Correlation	1	.569**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	106	106
Globale Mitarbeiterzufriedenheit	Pearson Correlation	.569**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	106	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Globale Mitarbeiterzufriedenheit
Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Pearson Correlation	1	.155
	Sig. (2-tailed)		.110
	N	107	107
Globale Mitarbeiterzufriedenheit	Pearson Correlation	.155	1
	Sig. (2-tailed)	.110	
	N	107	138

Correlations

			Qualität von interpersonell em Feedback	Globale Mitarbeiterzufr iedenheit
Qualität interpersonellem Feedback	von	Pearson Correlation	1	.212*
		Sig. (2-tailed)		.029
		N	106	106
Globale Mitarbeiterzufriedenheit		Pearson Correlation	.212*	1
		Sig. (2-tailed)	.029	
		N	106	138

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anhang H: Pearson-Korrelationen für Forschungsfrage 2

Correlations

			Regelmäßigk eit von interpersonell em Feedback	Anerkennung durch die Führungskraft
Regelmäßigkeit interpersonellem Feedback	von	Pearson Correlation	1	.319**
		Sig. (2-tailed)		.001
		N	107	107
Anerkennung durch die Führungskraft		Pearson Correlation	.319**	1
		Sig. (2-tailed)	.001	

N	107	138
---	-----	-----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Qualität von interpersonell em Feedback	Anerkennung durch die Führungskraft
Qualität interpersonellem Feedback	von	Pearson Correlation	1	.359**
		Sig. (2-tailed)		.000
		N	106	106
Anerkennung durch die Führungskraft	die	Pearson Correlation	.359**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	
		N	106	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Regelmäßigk eit von interpersonell em Feedback	Commitment und Motivation
Regelmäßigkeit interpersonellem Feedback	von	Pearson Correlation	1	.125
		Sig. (2-tailed)		.200
		N	107	107
Commitment Motivation	und	Pearson Correlation	.125	1
		Sig. (2-tailed)	.200	
		N	107	138

Correlations

			Qualität von interpersonell em Feedback	Commitment und Motivation
Qualität interpersonellem Feedback	von	Pearson Correlation	1	.250**
		Sig. (2-tailed)		.010
		N	106	106
Commitment und Motivation	und	Pearson Correlation	.250**	1
		Sig. (2-tailed)	.010	
		N	106	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Regelmäßigk eit von interpersonell em Feedback	Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit
Regelmäßigkeit interpersonellem Feedback	von	Pearson Correlation	1	.003
		Sig. (2-tailed)		.973
		N	107	107
Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit	mit der	Pearson Correlation	.003	1
		Sig. (2-tailed)	.973	
		N	107	138

Correlations

			Qualität von interpersonell em Feedback	Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit
Qualität interpersonellem Feedback	von	Pearson Correlation	1	.142
		Sig. (2-tailed)		.146
		N	106	106
		Pearson Correlation	.142	1

Zufriedenheit mit eigenen Arbeit	mit der Sig. (2-tailed)	.146	
	N	106	138

Anhang I: Pearson-Korrelationen für Forschungsfrage 3

Correlations

			Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Zusammenarbeit mit Kollegen
Regelmäßigkeit interpersonellem Feedback	von	Pearson Correlation	1	-.036
		Sig. (2-tailed)		.715
		N	107	107
Zusammenarbeit mit Kollegen	mit	Pearson Correlation	-.036	1
		Sig. (2-tailed)	.715	
		N	107	138

Correlations

			Qualität von interpersonellem Feedback	Zusammenarbeit mit Kollegen
Qualität interpersonellem Feedback	von	Pearson Correlation	1	-.036
		Sig. (2-tailed)		.716
		N	106	106
Zusammenarbeit mit Kollegen	mit	Pearson Correlation	-.036	1
		Sig. (2-tailed)	.716	
		N	106	138

Correlations

			Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell
Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Pearson Correlation		1	.079
	Sig. (2-tailed)			.417
	N		107	107
Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell	Pearson Correlation		.079	1
	Sig. (2-tailed)		.417	
	N		107	138

Correlations

			Qualität von interpersonellem Feedback	Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell
Qualität von interpersonellem Feedback	Pearson Correlation		1	.079
	Sig. (2-tailed)			.419
	N		106	106
Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell	Pearson Correlation		.079	1
	Sig. (2-tailed)		.419	
	N		106	138

Anhang J: Explorative Datenanalyse

Correlations

			Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgesprächs von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Globale Mitarbeiterzufriedenheit
		Pearson Correlation	1	-.052

Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Sig. (2-tailed)		.544
	N	138	138
Globale Mitarbeiterzufriedenheit	Pearson Correlation	-.052	1
	Sig. (2-tailed)	.544	
	N	138	138

Correlations

		Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Anerkennung durch die Führungskraft
Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Pearson Correlation	1	.040
	Sig. (2-tailed)		.642
	N	138	138
Anerkennung durch die Führungskraft	Pearson Correlation	.040	1
	Sig. (2-tailed)	.642	
	N	138	138

Correlations

		Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Zusammenarbeit mit Kollegen
Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Pearson Correlation	1	.097
	Sig. (2-tailed)		.256

Feedbackgespräch von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten bekommen?	N		138	138
Zusammenarbeit mit Kollegen	Pearson Correlation		.097	1
		Sig. (2-tailed)	.256	
	N		138	138

Correlations

		Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackges präch von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Commitment und Motivation
Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräch von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Pearson Correlation	1	.068
	Sig. (2-tailed)		.429
	N	138	138
Commitment und Motivation	Pearson Correlation	.068	1
	Sig. (2-tailed)	.429	
	N	138	138

Correlations

		Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit
Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Pearson Correlation	1	.073
	Sig. (2-tailed)		.397
	N	138	138
Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit	Pearson Correlation	.073	1
	Sig. (2-tailed)	.397	
	N	138	138

Correlations

		Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell
Haben Sie schon einmal Feedback in Form eines Feedbackgespräches von Ihrem/ Ihrer Vorgesetzten bekommen?	Pearson Correlation	1	.034
	Sig. (2-tailed)		.690
	N	138	138
Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell	Pearson Correlation	.034	1
	Sig. (2-tailed)	.690	
	N	138	138

Correlations

			Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Globale Mitarbeiterzufriedenheit
Spearman's rho	Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Correlation Coefficient	1.000	.122
		Sig. (2-tailed)	.	.211
		N	106	106
	Globale Mitarbeiterzufriedenheit	Correlation Coefficient	.122	1.000
		Sig. (2-tailed)	.211	.
		N	106	138

Correlations

			Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Anerkennung durch die Führungskraft
Spearman's rho	Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Correlation Coefficient	1.000	.133
		Sig. (2-tailed)	.	.174
		N	106	106
	Anerkennung durch die Führungskraft	Correlation Coefficient	.133	1.000
		Sig. (2-tailed)	.174	.
		N	106	138

Correlations

				Häufigkeit von interperso nellem Feedback durch den Vorgesetzt en	Zusamme narbeit mit Kollegen
Spearman's rho	Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Correlation Coefficient		1.000	-.062
		Sig. (2-tailed)		.	.528
		N		106	106
	Zusammenarbeit mit Kollegen	Correlation Coefficient		-.062	1.000
		Sig. (2-tailed)		.528	.
		N		106	138

Correlations

				Häufigkeit von interperso nellem Feedback durch den Vorgesetzt en	Commitme nt und Motivation
Spearman's rho	Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Correlation Coefficient		1.000	-.001
		Sig. (2-tailed)		.	.992
		N		106	106
	Commitment und Motivation	Correlation Coefficient		-.001	1.000
		Sig. (2-tailed)		.992	.
		N		106	138

Correlations

			Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit
Spearman's rho	Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Correlation Coefficient	1.000	.033
		Sig. (2-tailed)	.	.738
		N	106	106
	Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit	Correlation Coefficient	.033	1.000
		Sig. (2-tailed)	.738	.
		N	106	138

Correlations

			Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell
Spearman's rho	Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	Correlation Coefficient	1.000	.073
		Sig. (2-tailed)	.	.455
		N	106	106
	Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsmodell	Correlation Coefficient	.073	1.000
		Sig. (2-tailed)	.455	.
		N	106	138

T-Test: Geschlecht * Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback

Group Statistics

	Geschlecht	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Weiblich	57	-.1640493	.89582681	.11865516
	Männlich	50	.1870162	1.0858734	.15356569

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Equal variances assumed	3.539	.063	-1.832	105
	Equal variances not assumed			-1.809	95.263

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Equal variances assumed	.070	-.35106551	.19164457	-.73106128
	Equal variances not assumed	.074	-.35106551	.19406563	-.73632081

Independent Samples Test

t-test for Equality
of Means
95% Confidence
Interval of the
Difference
Upper

Regelmäßigkeit	von	Equal variances assumed	.02893026
interpersonellem Feedback		Equal variances not assumed	.03418979

/MISSING=PAIRWISE.

Pearson Korrelation: Alter und Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback

Correlations

		Alter	Regelmäßigkeit von interpersonelle m Feedback
Alter	Pearson Correlation	1	.044
	Sig. (2-tailed)		.652
	N	138	107
Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Pearson Correlation	.044	1
	Sig. (2-tailed)	.652	
	N	107	107

Kreuztabellen mit dem Tätigkeitsbereich

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tätigkeitsbereich * Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	107	77.5%	31	22.5%	138	100.0%
Tätigkeitsbereich * Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten	106	76.8%	32	23.2%	138	100.0%

Tätigkeitsbereich * Qualität von interpersonellem Feedback	106	76.8%	32	23.2%	138	100.0%
---	-----	-------	----	-------	-----	--------

Tätigkeitsbereich * Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback

Crosstab

Count

		Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback					
		-	-	-	-	-	-
		1.4508 9	1.0309 9	1.0052 0	.6110 9	.5853 0	.1912 0
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	1	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	1	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	1	1	1	0	1	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	1	2	2
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	1	1	0	0	0	0
	IT	0	1	0	0	1	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	2	2	1	1	5	0
	Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	1	0	0
	Dienstleistungsbereich	4	1	2	2	1	1
	Sonstige	5	1	0	1	6	0
Total	13	7	4	6	18	3	

Crosstab

Count

		Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback					
		-					
		.1654 1	.2287 0	.2544 9	.2802 8	.3060 7	.6743 8
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	1	0	2	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	1	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	1	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	1	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	1	0	0	1
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	1	0	1	0	1	0
	IT	0	0	2	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	2	0	0	0
	Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	4	1	0	1
	Sonstige	2	3	0	1	0	0
	Total	4	3	14	3	1	2

Crosstab

Count

		Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback					
		-					
		.7001 8	.7259 7	1.145 86	1.565 76	1.591 55	2.011 45
Personalbereich		0	0	1	0	0	0

Tätigkeitsbereich	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	1	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	4	0	0	1
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	1
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	1	0	0	1
	IT	0	0	0	0	0	1
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	1	0	0	2	0	0
	Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	1	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	5	0	0	1
Sonstige	1	0	4	2	1	0	
Total		2	1	15	5	1	5

Crosstab

Count

		Total
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	5
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	2
	Rechtswissenschaften	1
	Forschung & Entwicklung	6
	Fertigung & Produktion	12
	Qualitätssicherung	1
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	7
	IT	5
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	16

	Logistik & Materialwirtschaft	2
	Dienstleistungsbereich	23
	Sonstige	27
Total		107

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	179.378 ^a	187	.642
Likelihood Ratio	142.637	187	.993
Linear-by-Linear Association	.767	1	.381
N of Valid Cases	107		

a. 216 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Tätigkeitsbereich * Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten

Crosstab

Count

		Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten				
		1x die Woche	1x im Monat	1x im Quartal	1x im Jahr	1x 5 Jahre
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	1	3	1	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	1	0	1	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	1	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	4	0
	Fertigung & Produktion	1	1	2	7	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	1

Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	1	5	1	0
IT	0	2	0	2	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	1	3	7	3	0
Logistik & Materialswirtschaft	0	1	1	0	0
Dienstleistungsbereich	1	3	3	5	0
Sonstige	2	6	5	9	0
Total	5	19	26	34	1

Crosstab

Count

Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten

		Keine regelmäßigen terminierten Feedbackgespräche. Immer wieder kurze Gespräche	1x alle 4 Jahre	1x in zwei Jahren	1x alle paar Jahre
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0

Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0
IT	0	0	0	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	1	0	1	0
Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	0	0	0	1
Sonstige	0	1	0	0
Total	1	1	1	1

Crosstab

Count

Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten

		1x im halben Jahr	nie	Immer bei Gelegenheit	2x	festgelegter Termin von 1-2 Stunden ? 2x pro Jahr. Kurzes Feedback zu Arbeitsweisen etc? oft. 1x die Woche mindestens
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0

Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0
Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0
Qualitätssicherung	0	0	0	0	0
Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0
IT	0	0	0	0	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	0	0
Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	1	1	1	1	1
Sonstige	0	0	0	0	0
Total	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten

		Unregelmäßig, kleine Gespräche fast täglich, offizielle Feedbackgespräche 1x / Jahr	2x im Monat	Gar nicht	Jeden Tag	gar nicht
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0

Forschung & Entwicklung	1	0	0	0	0
Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0
Qualitätssicherung	0	0	0	0	0
Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0
IT	0	1	0	0	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	0	0
Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	0	0	1	0	1
Sonstige	0	0	0	1	0
Total	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten

		Alle zwei Jahre	Zur Zeit nicht in meinem Bereich tätig	1x Jahr	Nie	1 x Jahr
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0

Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0
IT	0	0	0	0	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	0	0
Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	0	0	1	1	1
Sonstige	1	1	0	0	0
Total	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Häufigkeit von interpersonellem Feedback durch den Vorgesetzten		
		1x in zwei Jahren	Trifft nicht zu	
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	5
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	2
	Rechtswissenschaften	0	0	1
	Forschung & Entwicklung	0	0	5
	Fertigung & Produktion	1	0	12
	Qualitätssicherung	0	0	1
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	7
	IT	0	0	5
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	16
	Logistik & Materialswirtschaft	0	0	2
	Dienstleistungsbereich	0	0	23
	Sonstige	0	1	27

Total	1	1	106
-------	---	---	-----

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	255.736 ^a	275	.792
Likelihood Ratio	118.772	275	1.000
Linear-by-Linear Association	3.108	1	.078
N of Valid Cases	106		

a. 307 cells (98.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Tätigkeitsbereich * Qualität von interpersonellem Feedback

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback				
		- 1.9443 7	- 1.8489 8	- 1.7199 4	- 1.6365 2	- 1.5615 7
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	1	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0

Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0
IT	0	0	0	0	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	1	1	0	0
Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	1
Sonstige	0	0	0	1	0
Total	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback				
		-	-	-	-	-
		1.5074 1	1.4759 0	1.4560 2	1.4363 5	1.4343 4
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	1	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	1
	IT	0	0	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	0	0

	Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	0
	Sonstige	1	0	1	1	0
Total		1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback				
		-	-	-	-	-
		1.3805 3	1.1951 1	1.1863 1	1.1587 2	1.1491 3
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	1	0	0
	IT	0	0	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	0	0
	Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	1	1	0	1	0
	Sonstige	0	0	0	0	1
Total		1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback				
		-	-	-	-	-
		1.1343	1.0930	1.0739	1.0655	1.0507
		7	9	5	6	1
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	1	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0
	IT	0	0	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	1	1
	Logistik & Materialswirtschaft	1	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	0
	Sonstige	0	0	1	0	0
Total		1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		-	-	-	-	-	-
		1.0005	.9062	.8527	.8221	.8045	.7724
		4	3	7	0	0	3
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0

Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
Fertigung & Produktion	0	0	0	0	1	0
Qualitätssicherung	1	0	0	0	0	0
Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	0
IT	0	0	0	0	0	1
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	1	0	0	0
Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	1	0	0
Dienstleistungsbereich	0	1	0	0	0	0
Sonstige	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		-	-	-	-	-	-
		.7633	.7415	.6455	.6413	.6364	.6068
		4	7	5	9	1	1
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0

Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	1	0	0	0	0
IT	0	0	0	0	0	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	0	0	0
Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	1	0	1	1	1	1
Sonstige	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		- .5979 8	- .5900 9	- .5486 2	- .4988 1	- .4490 6	- .3672 0
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	1	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	1	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	0
	IT	0	0	0	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	1	0	0	0	0	0

	Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	0	1
	Sonstige	0	1	0	0	1	0
Total		1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		-	-	-	-	-	-
		.3312	.3156	.3043	.2975	.2961	.2791
		8	1	8	4	2	4
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	1
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	1	0
	IT	0	0	0	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	1	0	1	0	0	0
	Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	1	0	1	0	0
	Sonstige	0	0	0	0	0	0
Total		1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		-	-	-	-	-	-
		.2466 0	.2278 9	.2015 5	.1965 9	.1688 0	.1601 0
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	0
	IT	0	0	0	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	1	0	0	0
	Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	1	0
	Sonstige	1	1	0	1	0	1
Total		1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		-	-	-	-	-	-
		.1341 2	.1272 4	.1011 3	.0953 1	.0753 9	.0257 9
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0

Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
Fertigung & Produktion	0	0	1	0	1	0
Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	0
IT	0	0	0	0	0	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	0	0	0
Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	0	0
Sonstige	1	1	0	1	0	1
Total	1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		.0051 7	.0803 2	.1077 7	.1103 4	.1186 4	.1200 0
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	1	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	1	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0	0

Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	0
IT	0	0	0	0	0	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	1	0	0	1	0
Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	0	0
Sonstige	0	0	1	0	0	1
Total	1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		.1279	.1283	.1471	.2084	.2149	.2737
		4	7	2	3	1	9
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	1
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	0
	IT	0	0	0	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	1	0	0	0	0

	Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	1	0	0	0	1	0
	Sonstige	0	0	1	1	0	0
Total		1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		.3183	.3427	.3825	.6065	.6102	.7052
		6	8	1	7	7	9
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	1	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	1	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	1
	IT	0	0	1	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	0	0	0
	Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	0	1	0	0
	Sonstige	0	1	0	0	0	0
	Total		1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		.7198	.7367	.7485	.7721	.7787	.8282
		1	4	9	0	1	6
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0	1
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	1	0
	IT	0	0	1	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	1	0	0	0	0
	Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	0	1	0	0
Sonstige	1	0	0	0	0	0	
Total		1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		.8406	.8493	.8497	.8505	.8654	.8899
		1	1	7	7	7	2
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	1	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0

Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
Fertigung & Produktion	0	0	0	0	0	0
Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	0
IT	0	0	1	0	0	0
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	1	0	0	0	0
Logistik & Materialswirtschaft	0	0	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	1	0	0	1	0	1
Sonstige	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		.89408	.93515	.95704	.97948	1.00309	1.03105
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	1	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	1	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	1	1	0	0	1
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	0
	IT	0	0	0	0	0	0

Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	1	0	0
Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	0	0	0
Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	0	0
Sonstige	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		1.080	1.152	1.152	1.405	1.472	1.533
		38	06	79	55	44	70
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	0	0	1	0	0	1
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	1	0
	IT	0	0	0	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	1	0	0	0	0	0
	Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	0	0
	Sonstige	0	1	0	1	0	0

Total	1	1	1	1	1	1
-------	---	---	---	---	---	---

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback					
		1.562 33	1.609 54	1.621 25	1.836 27	2.007 26	2.167 82
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	0	0	0	0
	Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	0	0	0	0
	Rechtswissenschaften	0	0	0	0	0	0
	Forschung & Entwicklung	0	0	0	0	0	0
	Fertigung & Produktion	1	0	1	0	0	0
	Qualitätssicherung	0	0	0	0	0	0
	Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	0	0	0	0
	IT	0	1	0	0	0	0
	Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	0	0	0	0
	Logistik & Materialwirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Dienstleistungsbereich	0	0	0	0	1	0
	Sonstige	0	0	0	1	0	1
	Total		1	1	1	1	1

Crosstab

Count

		Qualität von interpersonellem Feedback		
		2.20215	2.39699	
Tätigkeitsbereich	Personalbereich	0	0	5

Buchhaltung, Rechnungswesen & Finanzen	0	0	2
Rechtswissenschaften	0	0	1
Forschung & Entwicklung	0	0	5
Fertigung & Produktion	0	0	12
Qualitätssicherung	0	0	1
Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	0	0	7
IT	0	0	5
Verkauf, Vertrieb & Kundenbetreuung	0	0	16
Logistik & Materialswirtschaft	0	0	2
Dienstleistungsbereich	1	0	23
Sonstige	0	1	27
Total	1	1	106

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1166.000 ^a	1155	.404
Likelihood Ratio	437.010	1155	1.000
Linear-by-Linear Association	.840	1	.359
N of Valid Cases	106		

a. 1272 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Spearman-Korrelation: Dauer der Betriebszugehörigkeit * Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback

a. Based on availability of workspace memory

Correlations

			Dauer der Betriebszugehörigkeit	Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback
Spearman's rho	Dauer der Betriebszugehörigkeit	Correlation Coefficient	1.000	.059
		Sig. (2-tailed)	.	.548
		N	138	107
	Regelmäßigkeit von interpersonellem Feedback	Correlation Coefficient	.059	1.000
		Sig. (2-tailed)	.548	.
		N	107	107

Anhang K: Eidesstaatliche Erklärung



Eidesstattliche Erklärung

Ich, Tim Depner
geboren am 07. Juni 1995

erkläre hiermit, die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

Stuttgart, den 18.01.2020
Studienort


Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)