

IV Literaturverzeichnis

Artikel, Bücher, DVD

Bauer, H., Exler, S., Höhner, A.: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung. Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing? Universität Mannheim 2006

Borman, W., Motowidlo, S.: Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10., 1997

Bosman, M.: Developing Leadership to Shape the Future. Strategic Leadership Institute, Neuroleadership: Lead in a Way That Will Engage People's Mind. 2012

Bruhn, M., Köhler, R.: Wie Marken wirken. Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung. Vahlen Verlag München 2010

Cacioppo, J., Patrick, B.: Loneliness: human nature and the need for social connection. New York 2008

Camerer, E., Loewenstein, G., Prelec, D.: Neuroscience Can Inform Economics, In: *Journal of Economic Literature*, 43. 2005

Carter, E., Pelfrey, K.: Friend or foe? Brain systems involved in the perception of dynamic signals of menacing and friendly social approaches. In: *Journal Neuroscience* Heft 3. 2008

Domes, G., Heinrichs, M., Gläscher, J., Büchel, C., Braus, D., Herpertz, S.: Oxytocin Attenuates Amygdala Responses to Emotional Faces Regardless of Valence. In: *Biological Psychiatry*. Heft 62. 2007

Donny, E., Bigelow, G., Walsh, S.: Comparing the physiological and subjective effects of self-administered vs yoked cocaine in humans. In: Psychopharmacology Heft 186. 2006

Eisenberger, N., Lieberman, M., Williams, K.: Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. Science Heft 302. 2003

Elger, C.: Neuroleadership. Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern. Haufe Verlag Freiburg. 1. Auflage 2009.

Elger, C.: Neuroleadership. Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern. Haufe Verlag Freiburg. 2. Auflage 2013.

Grawe, K.: Neuropsychotherapie, Hogrefe Verlag Göttingen. 2004.

Helfferich, C.: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 4. Auflage 2011

Hermann, N.: The Whole Brain Business Book, New York. McGraw-Hill. 1996

Hüther, G.: Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann, In: Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G., Tschacher, W.: Embodiment – Die Wechselwirkungen von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Bern. 2006a

Hüther, G.: Brainwash: Eine Einführung für Pädagogen, Therapeuten und Lehrer (DVD). Müllheim, Baden. 2006b

Hüther, G.: Wie hirngerechte Führung funktioniert – Neurobiologie für Manager. In: managerSeminare, o. Jg. (Januar 2009), Heft 130

Izuma, K., Saito, D., Sadato, N.: Processing of Social and Monetary Rewards in the Human Striatum. In: Nature Heft 435, 2008

Jawahar, I., Meurs, J., Ferris, G., Hochwarter, W.: Self-Efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21. 2008

Keddi, M.: Auf der Suche nach der optimalen Mitarbeitermotivation. Waxmann Verlag, Münster. 2008

Koschnik, W.: FOKUS-Jahrbuch 2007. Schwerpunkt: Neuroökonomie, Neuromarketing und Neuromarktforschung. FOKUS Magazin Verlag München. 2007

Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Beltz Verlag Weinhheim. 4. Auflage 2005

Lieberman, M., Eisenberger, N.: The pains and pleasures of social life. In: *Neuro-Leadership Journal* 2008, Issue 1

Marcus, B., Schuler, H.: Leistungsbeurteilung. In Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 2. Auflage. Hogrefe Verlag. Göttingen 2006

Marmot, M.: *The Status Syndrome. How Social Standing Affects Our Health and Longevity*. New York. 1. Auflage 2004

Mitchell, J., Macrae, C., Banaji, M.: Dissociable Medial Prefrontal Contribution to Judgements of Similar and Dissimilar Others. In: *Neuron*, Heft 50, 2006

Motowidlo, S.: Job performance. In: Borman, W., Ilgen, D., Klimoski, R.: *Handbook of psychology: Vol.12. Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons 2003

Niemann, S.: Selbsteinschätzung von beruflicher Leistungsfähigkeit und Gesundheit als Effekt der Belohnung vs. Bestrafung sowie Konsistenz in Abhängigkeit zu Führung und Organisation. 2013

Peters, T., Ghadiri, A.: Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung. Gabler Verlag Wiesbaden. 1. Auflage 2011

Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., Plamondon, K.: Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85. 2000

Ringleb, A., Rock, D., Ancona, C.: Neuroleadership in 2011 and 2012. In: NeuroLeadershipJournal 2012. Issue 4

Rock, D., Schwartz, J.: The neuroscience of leadership. In: strategy + business, 2006, Issue 43

Rock, D.: SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. In: NeuroLeadershipJournal, 2008, Issue 1

Rock, D.: Managing with the Brain in Mind. In: strategy+business. Heft 43 2009, Issue 56

Rock, D., Ringleb, A.: Defining NeuroLeadership as a field. In: NeuroLeadershipJournal, 2009, Issue two

Rock, D., Cox, C.: SCARF in 2012: updating the social neurosciences of collaborating with others. In: NeuroLeadershipJournal, 2012, Issue four

Sapolski, R.: A Primates Memoir: A Neuroscientist's Unconventional Life Among the Baboons. New York. 1. Auflage 2002

Seidel, W.: Emotionale Kompetenz. Gehirnforschung und Lebenskunst. Spektrum Akademischer Verlag Heidelberg. 2008

Shirom, A., Toker, S., Alkaly, Y., Jacobson, O., Balicer, R.: Work-based predictors of mortality: A 20-year follow-up of healthy employees. *Health Psychol.* Vol. 30, No. 3. 2011

Singer, T., Seymour, B., O'Doherty, J., Stephan, K., Dolan, R., Frith, C.: Empathic neural responses are modulated by the perceived fairness of others. In: *Nature Heft* 439, 2006

Schachl, H.: *Was haben wir im Kopf? Die Grundlagen für gehirngerechtes Lehren und Lernen.* Linz. 3. Auflage 2005

Schmitt, N., Cortina, J., Ingerick, M., Wiechmann, D.: Personnel selection and employee performance. In: Weiner, I. (Series Ed.), Borman, W., Ilgen, D., Klimoski, R. (Eds.), *Handbook of Psychology - Volume 12: Industrial and Organizational Psychology.* Hoboken, N.: John Wiley & Sons. 2003

Schnell, R., Hill, P., Esser, E.: *Methoden der empirischen Sozialforschung,* Oldenbourg Verlag München, Wien, 9. aktualisierte Auflage 2011

Schweizer, K.: *Eine empirische Analyse: Die Bedeutung der SCARF-Dimensionen für die berufsbezogene Leistung am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens.* 2013

Tabibnia, G., Lieberman, M.: Fairness and Cooperation Are Rewarding – Evidence from Social Cognitive Neuroscience. In: *Annals of the New York Academy of Sciences Heft* 1118. 2007

Internetquellen

Batista, E.: David Rock on Neuroscience, Leadership and the SCARF Model, URL: http://www.edbatista.com/images/2010/03/SCARF_Model.jpg. Download vom 01.09.2013

Gallup 2012: Engagement-Stdie des Instituts Gallup Deutshcland. Digitale Presse-
mappe, URL: http://www.gallup.com/file/strategicconsulting/160901/Pressemitteilung%20zum%20Engagement%20Index%202012_final.pdf. Download vom 29.11.2013

Reinhardt, R.: Neuroleadership: Informationsportal, URL: <http://www.neuroleadership-online.de/index.html>. Download vom 17.06.2013

Rock, D.: Managing with the Brain in Mind. In: strategy+business. Heft 43 2009, Issue 56, <http://www.strategy-business.com/media/image/09306-ex01b.gif>. Download vom 08.09.2013

Watzlawick P.: Paul Watzlawick über menschliche Kommunikation... URL: <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>. Download vom 22.08.2013

V Verzeichnis des Anhangs

Anhang 1: Interviewleitfaden in Originalformat.....	156
Anhang 2: Transkription der Interviews.....	161
Anhang 3: Vorstudie zur Master-Thesis.....	162

Anhang 1: Interviewleitfaden in Originalformat

	INTERVIEWLEITFADEN	
Nr.	Erläuterung und Leitfragen	Überprüfen und Nachhaken bzw. Skala für Selbstbeurteilung
1	Allgemeine Fragen	
1.1	Der Vorgesetzte welchen Bereichs sind Sie? (Auswahl: Technik IT DLG, Technik IT IN, Technik DK DLG, Technik DK IN, Vertrieb DLG, Vertrieb IN, Einsatzlenkung DLG, Einsatzlenkung IN, Verw. DLG, Verw. IN)	
1.2	Wie alt sind Sie?	
1.3	Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Position?	
2	Fragen bzgl. der fünf Dimensionen	
2.1	Status: Bei der Dimension „Status“ geht es um die relevante Beziehung und Stellung unter Mitarbeitern. Status ist für die meisten Mitarbeiter von großer Bedeutung, insbesondere für die Langlebigkeit und Gesundheit von Menschen. Mitarbeiter streben nach Anerkennung und Lob. Vor allem Feedback, gute Arbeitsbedingungen und respektvoller Umgang wird von Ihnen als Vorgesetzter erwartet.	
2.1.1	Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern einen hohen persönlichen Status?	Schlagworte: Anerkennung von Leistung, Lob, Feedbackgespräche, Unterstützung der Weiterentwicklung der Mitarbeiter, respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern, gute Arbeitsbedingungen, Unterstützung der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter
2.1.2	Selbstbeurteilung: Genießen Ihre Mitarbeiter bei Ihnen einen hohen persönlichen Status?	nicht beurteilbar, trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, unentschieden, trifft eher zu, trifft völlig zu
2.1.3	Besonderheiten bei bestimmten Führungskräften: Technik DK DLG und Technik DK IN haben eine sehr hohe Standardabweichung → Frage: warum verschiedene Ansichten?	

2.2	<p>Sicherheit/ Vorhersehbarkeit: Sicherheit und Vorhersehbarkeit bedeuten, dass man fähig ist, die Zukunft vorherzusehen. Mitarbeitern ist es wichtig, rechtzeitig über Veränderungen informiert zu werden. Auch möchten sie Prozesse und zu erfüllende Aufgaben im Unternehmen verstehen. Wissen Mitarbeiter „woran sie sind“, d. h. welche Erwartungen und Ziele sie zu erfüllen haben, nehmen sie dies als Sicherheit und Orientierung wahr.</p>	
2.2.1	<p>Geben Sie Ihren Mitarbeitern in ausreichendem Maße Sicherheit und Orientierung?</p>	<p>Schlagworte: konkrete Aufgabenformulierung, glaubwürdige Umsetzung von Werten und Normen der Organisation, Unterstützung bei Veränderungen, rechtzeitige und umfassende Information, offene und transparente Kommunikation von Veränderungen, nachvollziehbare Geschäftsprozesse, Sicherheit und Orientierung durch definierte Ziele, Zielvereinbarungsgespräche für das Erreichen von Zielen</p>
2.2.2	<p>Selbstbeurteilung: Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Sicherheit?</p>	<p>nicht beurteilbar, trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, unentschieden, trifft eher zu, trifft völlig zu</p>
2.2.3	<p>Besonderheiten bei bestimmten Führungskräften: Technik IT DLG hat eine sehr niedrige Standardabweichung, Einsatzlenkung IN hat einen sehr hohen Mittelwert</p>	
2.3	<p>Autonomie: Mit Autonomie ist ein Gefühl der Kontrolle, Beeinflussung und Gestaltung der Ereignisse sowie der Umwelt erreichbar. Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, möglichst viel Selbstverantwortung zu übernehmen. D. h., sie bestimmen Prioritäten der Aufgaben sowie die Arbeitsweise selbst. Auch fällt die Ermöglichung flexibler Arbeitszeiten und die offene Feedback-Kultur in diesen Bereich. Die Mitarbeiter streben nach einem hohen Maß an Eigenverantwortung und fühlen, als könnten sie frei entscheiden, was sie tun.</p>	

2.3.1	Haben Ihre Mitarbeiter die Möglichkeit, mit viel Selbstverantwortung und freien Entscheidungen, z. B. hinsichtlich Zeit- und Aufgabeneinteilung, zu arbeiten?	Schlagworte: Selbstbestimmung der Arbeitsweise und der Prioritäten, flexible Aufgaben- und Zeiteinteilung, offene Feedback-Kultur, Eigenverantwortung bzgl. Ausübung der Tätigkeit, Arbeiten ohne Druck und Vorgaben
2.3.2	Selbstbeurteilung: Genießen Ihre Mitarbeiter bei Ihnen umfassende Handlungsspielräume?	nicht beurteilbar, trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, unentschieden, trifft eher zu, trifft völlig zu
2.3.3	Besonderheiten bei bestimmten Führungskräften: Technik IT DLG hat eine sehr niedrige Standardabweichung, Vertrieb IN hat einen sehr hohen Mittelwert und eine sehr niedrige Standardabweichung, Einsatzlenkung DLG hat eine sehr niedrige Standardabweichung, Einsatzlenkung IN hat einen sehr hohen Mittelwert	
2.4	Zugehörigkeit: Soziale Beziehungen, welche Vertrauen und Einfühlungsvermögen erfordern, sind von einem gesunden Beziehungsmanagement abhängig. Verspüren Mitarbeiter ein Zugehörigkeitsgefühl, so entsteht ein kooperatives und freundliches Verhalten. Mitarbeiter fühlen sich dem Team zugehörig und möchten so lange wie möglich für Ihren Vorgesetzten arbeiten. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, dass Vertrauen gefördert wird.	
2.4.1	Was denken Sie, fühlen sich Ihre Mitarbeiter als Mitglied Ihres Teams und vertrauen Ihre Mitarbeiter Ihnen?	Schlagworte: Vertrauen, Verteidigung des Vorgesetzten durch Mitarbeiter, Förderung der Zusammenarbeit im Team, „Wir-Gefühl“, Zugehörigkeit im Team, emotionale Verbundenheit mit dem Team
2.4.2	Selbstbeurteilung: Inwieweit trifft das Merkmal „Zusammengehörigkeitsgefühl“ auf Ihr Team zu?	nicht beurteilbar, trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, unentschieden, trifft eher zu, trifft völlig zu
2.4.3	Besonderheiten bei bestimmten Führungskräften: Technik IT IN hat einen sehr hohen Mittelwert, Technik DK DLG, Vertrieb DLG und Einsatzlenkung IN haben eine sehr hohe Standardabweichung	

2.5	<p>Fairness: Fairness bedeutet der faire Umgang miteinander. Ungerechtigkeit als Gegenteil würde Feindlichkeit hervorrufen. Vor allem die rechtzeitige und transparente Weitergabe von Informationen sowie die Gleichbehandlung der Mitarbeiter fördert die Fairness. Auch wird die freie Meinungsäußerung, die leistungsbezogene Entlohnung und der Einsatz des Vorgesetzten, bspw. ein Verzicht auf Sonderzahlungen in schwierigen Zeiten, der Fairness zugeordnet.</p>	
2.5.1	<p>Unter welchen Umständen behandeln sie Ihre Mitarbeiter fair und unter welchen Bedingungen hält sich Ihr Einsatz für Ihre Mitarbeiter in Grenzen?</p>	<p>Schlagworte: persönliche Kommunikation, Verzicht des Vorgesetzten auf Boni in Krisenzeiten, Gleichbehandlung der Mitarbeiter bzgl. Weiterbildungen, Aufgabenverteilung und Entlohnung, freie Meinungsäußerungen (Widersprüche), Förderung von ehrlichem und transparentem Verhalten</p>
2.5.2	<p>Selbstbeurteilung: Inwieweit trifft das Merkmal „Fairness“ auf Sie und den Umgang mit Ihrem Team zu?</p>	<p>nicht beurteilbar, trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, unentschieden, trifft eher zu, trifft völlig zu</p>
2.5.3	<p>Besonderheiten bei bestimmten Führungskräften: Technik IT DLG hat eine sehr hohe Standardabweichung, Technik DK DLG hat einen sehr niedrigen Mittelwert</p>	
3	<p>Fragen bzgl. der berufsbezogenen Leistung</p>	
3.1	<p>Berufsbezogene Leistung: Im Hinblick auf die berufsbezogene Leistung lässt sich festhalten, dass Unternehmen nicht nur bürokratische und technische Gebilde sind und sich bei Verbesserung dieses Gebildes auch die berufsbezogene Leistung erhöht, sondern dass auch Mitarbeiter und deren Einsatz und Know-how von immenser Bedeutung sind. So trägt zum Erfolg eines Unternehmens die Leistung der Mitarbeiter entscheidend bei.</p>	

3.2	Wie schätzen Sie die berufsbezogene Leistung sowie Einsatz und Engagement Ihrer Mitarbeiter ein?	Schlagworte: Engagement, Know-how, Stressresistenz, sorgfältige Überprüfung der Arbeitsergebnisse, Einhalten von Fristen, Freiwilligkeit hinsichtlich Mehrarbeit, selbstständige Verbesserung von Arbeitsabläufen und -prozessen, Erfüllung von beruflichen Aufgaben
3.3	Selbstbeurteilung: Schätzen Sie die berufsbezogene Leistung Ihrer Mitarbeiter hoch ein?	nicht beurteilbar, trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, unentschieden, trifft eher zu, trifft völlig zu
3.4	Besonderheiten bei bestimmten Mitarbeiterbereichen: Technik IT IN, Technik DK DLG, Vertrieb IN, Einsatzlenkung IN und Verwaltung IN haben sehr hohe Mittelwerte	

Anhang 2: Transkription der Interviews

Die Transkription der Interviews, welche die Verfasserin dieser Master-Thesis mit den Vorgesetzten der reitzner AG geführt hat, befindet sich auf der beigelegten CD. Die zehn interviewten Vorgesetzten werden nicht namentlich, sondern in Form der Abteilungsbezeichnungen, kenntlich gemacht.

In den Interviews wird nicht zwischen weiblichen und männlichen Vorgesetzten differenziert und ausschließlich die maskuline Form verwendet, um das Verhalten des Vorgesetzten oder der Vorgesetzten einer Abteilung und nicht die Führungskraft selbst zu fokussieren. Ebenso wird auf die feminine Form in Bezug auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verzichtet. Dritte sollen nicht auf Personen zurückführen können.

Anhang 3: Vorstudie zur Master-Thesis

Empirisches Forschungsprojekt

**Eine empirische Analyse:
Die Bedeutung der SCARF-Dimensionen für die berufsbezogene
Leistung am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens**

abgegeben am 28.02.2013 im Prüfungssekretariat
Lehrbeauftragter: Prof. Dr. rer. pol. habil. Rüdiger Reinhardt
SRH FernHochschule Riedlingen

Modul: Empirisches Forschungsprojekt
Studiengang: Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management
(Master of Arts)

von
Kathrin Schweizer
Ellenhardtstraße 4, 89407 Dillingen
Matrikelnummer 7066

Inhaltsverzeichnis

II	Abbildungsverzeichnis	165
III	Tabellenverzeichnis	166
1	Einleitung	167
2	Einführung in das SCARF-Modell und die „berufsbezogene Leistung“	168
2.1	Neurowissenschaften und Neuroleadership	168
2.1.1	Neurowissenschaften	168
2.1.2	Neuroleadership	169
2.2	Das SCARF-Modell	170
2.2.1	Grundlagen des SCARF-Modells	170
2.2.2	Die fünf Dimensionen des SCARF-Modells	172
2.3	Die „berufsbezogene Leistung“	176
3	Konzeption der Messung	177
3.1	Die reizner AG als Untersuchungsfeld	177
3.2	Ziel, Zielgruppe und Befragungszeitpunkt der Untersuchung	178
3.3	Aufbau der Befragung	179
3.3.1	Wahl der Befragungsform	179
3.3.2	Konstruktion und Aufbau des Fragebogens	180
3.4	Operationalisierung	181
3.5	Durchführung der Untersuchung	185
3.5.1	Durchführung und Ergebnis des Pretests	185
3.5.2	Durchführung der Hauptuntersuchung	186
4	Darstellung der Ergebnisse	187
4.1	Rahmenbedingungen	187
4.2	Mittelwerte und Standardabweichungen	188
4.3	Korrelationen	190
4.4	Regressionen	192
4.5	Offene Anmerkungen	196
5	Diskussion	197
5.1	Güte des Fragebogens bzw. kritische Reflexion des eigenen Vorgehens	197
5.2	Interpretation	199
5.3	Ausblick	200
IV	Literaturverzeichnis	203
V	Verzeichnis des Anhangs	206

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das SCARF-Modell	172
Abbildung 2: Die Fragebogenitems	184

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die einzelnen Themenbereiche des Fragebogens.....	182
Tabelle 2: Cronbachs Alpha	188
Tabelle 3: Mittelwerte und Standardabweichungen	189
Tabelle 4: Korrelationsstatistik.....	190
Tabelle 5: Korrelationen	191
Tabelle 6: Abhängige Variable und unabhängige Variablen.....	192
Tabelle 7: Modellzusammenfassung	193
Tabelle 8: ANOVA	194
Tabelle 9: Koeffizienten	195
Tabelle 10: Offene Anmerkungen.....	196

1 Einleitung

Mittels Ansätzen des Neuroleaderships zukunftsfähige Managementkonzepte zu entwickeln und die berufsbezogene Leistung zu optimieren ist sowohl Aufgabe der Wissenschaft als auch der Unternehmenspraxis. Hierbei ist das SCARF-Modell nach David Rock ein bedeutender Ansatz. Zur Erhöhung der intrinsischen Motivation und Leistung soll die Mitarbeiterführung an bestimmten Handlungsoptionen bzgl. der Erkenntnisse der Hirnforschung ausgerichtet werden.¹

Um Handlungsoptionen für Maßnahmen zur Motivations- und Leistungserhöhung geben zu können, ist Voraussetzung, das („SCARF-gemäße“) Verhalten der direkten Vorgesetzten und die berufsbezogene Leistung der Mitarbeiter zu kennen.

Ziel dieser Arbeit ist es, am Beispiel der reitzner AG, ein Systemhaus für IT, Druck und Kopie, das Verhalten der Vorgesetzten in den einzelnen SCARF-Dimensionen und die berufsbezogene Leistung der Mitarbeiter zu bestimmen. Nach der Identifikation der SCARF-Dimensionen, welche die berufsbezogene Leistung am stärksten beeinflussen, sollen zielgerichtete Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Motivation und Leistung abgeleitet werden.

Eine Literaturanalyse ermöglicht im zweiten Kapitel einen Überblick über die Begriffe „Neurowissenschaft“, „Neuroleadership“, „SCARF-Modell“ und „berufsbezogene Leistung“. Auf diesen theoretischen Grundlagen aufbauend und unter Berücksichtigung der konkreten Unternehmenssituation wird im Kapitel drei die Konzeption der Messung dargestellt. Dies beinhaltet die Erarbeitung des Befragungsinstruments, die Operationalisierung sowie die Durchführung der Untersuchung. Die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Kapitel vier. Im fünften Kapitel werden die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse diskutiert und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet. Ein Ausblick schließt die Arbeit ab.

¹ Vgl. Peters, T., Ghadiri, A.: 2011, S. 57

2 Einführung in das SCARF-Modell und die „berufsbezogene Leistung“

Zur Einführung in das Themengebiet des SCARF-Modells und der „berufsbezogenen Leistung“ werden zunächst die Begriffe „Neurowissenschaften“, und „Neuroleadership“ erläutert (Kapitel 2.1). Mit dem SCARF-Modell und seinen Dimensionen befasst sich Kapitel 2.2. Einen Überblick über „berufsbezogene Leistung“ ermöglicht Kapitel 2.3.

2.1 Neurowissenschaften und Neuroleadership

Um die Bedeutung dieser Arbeit zu verstehen und nachfolgend die Ergebnisse vor diesem Hintergrund analysieren zu können, werden zuerst definitorische Grundlagen in den Bereichen „Neurowissenschaften“ und „Neuroleadership“ beleuchtet.

2.1.1 Neurowissenschaften

Die Neurowissenschaft beschäftigt sich mit Aufbau und Funktion des Nervensystems.² Sie ist eine interdisziplinär und breit aufgestellte Wissenschaft, die sich vor allem mit den biologischen Grundlagen intra- und interpersoneller Beziehungen auseinandersetzt. Vielseitige Erkenntnisse über das Gehirn wurden durch die Fortschritte der Hirnforschung in den letzten Jahren gewonnen.³ David Rock weist konkrete Forschungsthemen aus:⁴ Theorie des Geistes, Achtsamkeit, Einstellungen, Empathie, Status, Kooperation, Überzeugungskraft, Mitgefühl, Vertrauen, das Selbst, emotionale Regulation, Stereotypen, sozialer Schmerz, Fairness, Verbundenheit, Moral, Betrug und Zielverfolgung.

² Vgl. Hanser, H.: 2005, S. 173

³ Vgl. Peters, T., Ghadiri, A.: 2011, S. 23

⁴ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 1

Einige grundlegende und für die Realität brauchbare Einblicke in das menschliche Gehirn bietet insbesondere die Untersuchung des Gehirns im Bereich der sozialen, kognitiven und affektiven Neurowissenschaft.⁵

Die Identifikation und Bewertung eindeutiger Richtungen und Fragestellungen fällt jedoch durch die breite Aufstellung der Neurowissenschaften schwer. Erst ein Bruchteil der Geheimnisse wurde durch die Hirnforschung entschlüsselt, auch wenn eine Fülle an Wissen vorhanden ist. Folglich ist die Komplexität des Gehirns auch in der Forschung zu sehen.⁶

2.1.2 Neuroleadership

Nach Christian Elger⁷ ist „Neuroleadership (...) die Verbindung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen mit zum Teil bekannten Managementtheorien mit dem Ziel, gehirngerechter zu führen und bessere Ergebnisse zu erzielen. (...)“⁸

Neuroleadership, eine sehr junge Disziplin, befindet sich noch in der Entwicklung und kann noch nicht als in sich geschlossene Theorie gesehen werden. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Neurowissenschaften zukünftig eine veränderte Sicht auf das Denken und Handeln von Menschen begründen werden.⁹

Beim Neuroleadership geht es um die Entwicklung eines anderen Verständnisses hinsichtlich alltäglicher Abläufe¹⁰, um die Entdeckung neuer Wege der Personalführung und die Initiation positiver Veränderungen durch Führungskräfte.¹¹

⁵ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 1

⁶ Vgl. Elger, C.: 2009b, S. 27

⁷ Direktor der Klinik für Epileptologie Bonn und wissenschaftlicher Geschäftsführer der Life & Brain GmbH

⁸ Elger, C.: 2009b, S. 18

⁹ Vgl. Elger, C.: 2009b, S. 18

¹⁰ Vgl. Elger, C.: 2009b, S. 22ff.

¹¹ Vgl. Rock, D., Schwartz, J.: 2006, S. 3

Neuroleadership beschäftigt sich mit dem Nutzbarmachen zahlreicher Erkenntnisse der Hirnforschung für die Mitarbeiterführung und deren Integration in ein systematisches Konzept. Beim Neuroleadership ist die Arbeitsumwelt für den Mitarbeiter zu gestalten, um eine „gehirngerechte“ Umgebung, den neurowissenschaftlich fundierten Grundbedürfnissen des Mitarbeiters entsprechend, zu schaffen.¹²

Besonders für die organisatorische Führung sind die Implikationen der Forschung relevant. Dadurch wird deutlich, dass menschliches Verhalten am Arbeitsplatz nicht so funktioniert wie viele Führungskräfte meinen. Führungskräfte, die Neurowissenschaft verstehen, können mithilfe dieser Erfahrungen führen und beeinflussen.¹³

2.2 Das SCARF-Modell

Bevor nun die einzelnen Dimensionen des SCARF-Modells beschrieben werden, erfolgt ein Einblick in die Grundlagen des SCARF-Modells.

2.2.1 Grundlagen des SCARF-Modells

Es existieren verschiedene Ansätze, um neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Wirtschaft zu nutzen. Das SCARF-Modell nach David Rock ist ein bedeutendes Konzept, um mithilfe des Schaffens einer gehirngerechten Umwelt, die Erkenntnisse der Neurowissenschaft für die Unternehmenspraxis zu nutzen.¹⁴ Das SCARF-Modell stützt sich auf zwei Grundannahmen: „minimize Danger and maximize Reward“¹⁵ wird in der einen Annahme als übergreifendes Ordnungsprinzip für Motivation zugrunde gelegt¹⁶; eine weitere Annahme besagt, dass die sozialen Bedürfnisse in

¹² Vgl. Peters, T., Ghadiri, A.: 2011, S. 14f.

¹³ Vgl. Rock, D., Schwartz, J.: 2006, S. 3

¹⁴ Vgl. Peters, T., Ghadiri, A.: 2011, S. 57ff.

¹⁵ Rock, D.: 2009, S. 2

¹⁶ Vgl. Rock, D.: 2009, S. 2

den gleichen Gehirnverbindungen verarbeitet werden wie die primären Überlebensbedürfnisse (Erkenntnisse von Lieberman und Eisenberger).¹⁷

Auswirkungen von Handlungen einer Führungsperson zu verdeutlichen und zu kategorisieren sowie die Aneignung eines optimalen Verhaltensmusters sind die Ziele des SCARF-Modells. In jeder Situation, in welcher Menschen in Gruppen zusammenarbeiten, kann dieses Modell eingesetzt werden.¹⁸

Das SCARF-Modell nach David Rock beschäftigt sich mit fünf Dimensionen, welche für die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz, besonders im Hinblick der zunehmenden Vernetzung und der schnellen Veränderung der „modernen Welt“, bedeutend sind.¹⁹ Diese Dimensionen resultieren aus dem Streben nach Belohnungsmaximierung und Gefahrenminimierung.^{20 21} Rock selbst differenzierte zwischen zwei Teilen des Konzeptes, dem Annäherungs-Vermeidungs-Verhalten und dessen Einfluss auf die Wahrnehmung und Erkenntnis und den sozialen Domänen, die dieses Verhalten beeinflussen (die fünf Dimensionen).²²

Im Zentrum des SCARF-Modells stehen die fünf Dimensionen, in welchen die Minimierung von Bedrohungen bzw. die Maximierung von Belohnungen angestrebt werden sollen.²³ Es ist wichtig zu wissen, dass es viel einfacher ist, ein Vermeidungs-Verhalten als ein Annäherungs-Verhalten zu aktivieren.²⁴

¹⁷ Vgl. Lieberman, M., Eisenberger, N.: 2008, S. 7

¹⁸ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 1

¹⁹ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 1

²⁰ Vgl. Rock, D.: 2009, S. 5

²¹ Vgl. Peters, T., Ghadirri, A.: 2011, S. 61

²² Vgl. Rock, D.: 2010, S. 44

²³ Vgl. Abbildung 1: Das SCARF-Modell

²⁴ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 3



Abbildung 1: Das SCARF-Modell

Quelle: Ed Batista, <http://www.edbatista.com> (31.01.2012)

2.2.2 Die fünf Dimensionen des SCARF-Modells

Obwohl die fünf Dimensionen des SCARF-Modells in vielerlei Hinsicht miteinander in Verbindung zu sein scheinen, ist es sinnvoll, jede Dimension einzeln zu begutachten.²⁵

Status

Für die Langlebigkeit und Gesundheit von Menschen ist die Dimension „Status“ sehr bedeutend.²⁶ Sie handelt von der relativen Beziehung und Stellung unter Mitarbeitern. Eine höhere Stellung kann ein Überlegenheitsgefühl anderen gegenüber bewirken. Das Belohnungssystem wird aktiviert. Bei der Wahrnehmung einer realen oder potenziellen Reduzierung des Status kann ein starkes Bedrohungsverhalten generiert werden. Dabei werden die gleichen Regionen des Gehirns aktiviert wie bei körperlichen Schmerzen.²⁷ Beeinflusst wird Status bspw. durch Lob oder Kritik, wobei das Gefühl der Belohnung oder Bedrohung oft verschieden empfunden wird. Feed-

²⁵ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 3

²⁶ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 1

²⁷ Vgl. Eisenberger, N., Lieberman, M., Williams, K.: 2003, S. 290ff.

back bzw. eine Leistungsbeurteilung kann vom Empfänger oftmals als Bedrohung interpretiert werden, obwohl der Sender damit positive Absichten hatte.^{28 29}

Sicherheit/Vorhersehbarkeit

Sicherheit und Vorhersehbarkeit bedeuten, in der Lage zu sein, die Zukunft vorherzusagen.³⁰ Das Gehirn versucht Wahrnehmungen aus der Umwelt in ein Muster zu bringen, um so gewisse Situationen vorherzusehen. Das Gehirn benötigt bei Unsicherheit und Unbekanntem mehr Ressourcen als bei Sicherheit und bei Bekanntem, denn das Gehirn kann die Wahrnehmung nicht sofort einordnen. Trotzdem ist eine gewisse bzw. „kleine“ Unsicherheit förderlich. Eine neue und herausfordernde Situation kann geschaffen werden, die ggf. Aufmerksamkeit und Interesse wecken. Diese hilft bspw. beim Problemlösen, wenn die Neugier durch die Unsicherheit geweckt wird und so das Engagement der Mitarbeiter steigt.³¹ Sofern es sich nicht um Überforderung handelt, kann eine erhöhte Leistungsbereitschaft erreicht werden. Insbesondere bei komplexen Projekten ist eine transparente Kommunikation sowie das Gliedern komplexer Projekte in Teilschritte mit Meilensteinen empfehlenswert. Die Festlegung klarer Erwartungen kann helfen, das Gefühl von Sicherheit zu erhöhen.³²

Autonomie

Ein Gefühl der Kontrolle, Beeinflussung und Gestaltung der Ereignisse bzw. der Umwelt ist mit Autonomie erreichbar. Das Ausmaß, in dem Kontrolle ausgeübt und Entscheidungen getroffen werden können beeinflusst, inwieweit ein Stressor Auswirkungen auf einen Organismus hat. Bei fehlender Autonomie kann auswegloser und unkontrollierbarer Stress von Mitarbeitern als Bedrohung interpretiert werden.³³ Wird aber der gleiche Stress als vermeidbar wahrgenommen, ist dieser weniger gefährlich. Die Autonomieverringerung kann zu einem Bedrohungsverhalten, die Autonomieerhöhung zu einem Belohnungsverhalten führen. Somit sollten Mitarbeiter fähig sein, möglichst viel Selbstverantwortung zu übernehmen. Bspw. sollen Führungskräfte

²⁸ Vgl. Rock, D.: 2009, S. 5f.

²⁹ Vgl. Peters, T., Ghadiri, A.: 2011, S. 61

³⁰ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 1

³¹ Vgl. Rock, D.: 2009, S. 6f.

³² Vgl. Rock, D.: 2008, S. 1ff.

³³ Vgl. Donny, E., Bigelow, G., Walsh, S.: 2006, S. 544ff.

te den Mitarbeitern die Gestaltung von Freiräumen (z. B. Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung) und Arbeitsabläufen soweit wie möglich selbst überlassen. Es ist wichtig, sich darüber bewusst zu sein, dass die Aktivierung des Belohnungssystems eines Mitarbeiters bereits aktiviert wird, wenn dieser die Autonomiegewährung wahrnimmt.^{34 35}

Zugehörigkeit

Soziale Beziehungen sind von einem gesunden Beziehungsmanagement abhängig. Sie erfordern Vertrauen und Empathie. Wenn ein Mensch einen Unbekannten trifft, macht das Gehirn automatisch eine „Freund-oder-Feind-Unterscheidung“.³⁶ Durch den Zusammenschluss mit anderen entstehen Gruppenzugehörigkeiten. Fehlen soziale Interaktionen (meist durch das Treffen auf einen Unbekannten), so entwickelt der Körper ein Bedrohungsverhalten, ein Gefühl der Einsamkeit. Das Hormon Oxytocin, welches durch das Gefühl der Zugehörigkeit vermehrt ausgeschüttet wird, führt zu einem kooperativen Verhalten und dazu, dass Menschen eher als freundlich gesinnt wahrgenommen werden.³⁷ Daher ist es wichtig, Vertrauen zwischen Mitarbeitern zu fördern. Dies kann bspw. durch digitale soziale Netzwerke, Videokonferenzen, Mentoring- oder Coaching-Programme begünstigt werden.³⁸

Fairness

Als „Fairness“ wird der faire Umgang miteinander bezeichnet. Sie ist eine Empfindung des fairen Austauschs zwischen Menschen.³⁹ Erkennen bzw. empfinden Mitarbeiter Ungerechtigkeit, erzeugt dies beim Menschen eine starke Feindlichkeit. Unfairer Umgang erzeugt eine starke Bedrohungsreaktion.^{40 41} Um Gefährdung zu vermeiden, wird ein Abwehrmechanismus im Gehirn ausgelöst bis hin zu einer Ekelempfindung. Diese starke Abneigung wird erst geändert, wenn durch eine Bestrafung der Ungerechtigkeit ein belohnendes Gefühl entsteht. Bei der Wahrnehmung von

³⁴ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 1ff.

³⁵ Vgl. Peters, T., Ghadiri, A.: 2011, S. 62

³⁶ Vgl. Rock, D.: 2009, S. 7

³⁷ Vgl. Domes, G., Heinrichs, M., Gläscher, J., Büchel, C., Braus, D., Herpertz, S.: 2007, S. 1187ff.

³⁸ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 5ff.

³⁹ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 1

⁴⁰ Vgl. Tabibnia, G., Lieberman, M.: 2007, S. 90ff.

⁴¹ Vgl. Rock, D.: 2009, S. 8

Fairness spielt vor allem die Transparenz eine wichtige Rolle. Führungskräfte können auch in schwierigen Situationen hohe Motivation und hohes Engagement der Mitarbeiter halten, wenn sie Informationen rechtzeitig teilen. Beispiele, um dem Gerechtigkeitsmangel entgegenzuwirken sind u.a. die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter und Abteilungen, klare Spielregeln sowie Transparenz in Kommunikation und Zielen.^{42 43}

Das Verständnis dieser fünf Dimensionen und das Finden von Strategien, um die Erkenntnisse des Gehirns zu nutzen, kann Menschen helfen, z. B. bei der Verbesserung ihres Führungsverhaltens.⁴⁴

⁴² Vgl. Rock, D.: 2008, S. 6f.

⁴³ Vgl. Peters, T., Ghadiri, A.: 2011, S. 62f.

⁴⁴ Vgl. Rock, D.: 2008, S. 8

2.3 Die „berufsbezogene Leistung“

Nachdem im vorausgegangen Kapitel das SCARF-Modell charakterisiert wurde, wird im Folgenden ein Überblick über das Themengebiet der „berufsbezogenen Leistung“ geschaffen.

Über lange Zeit herrschte die Meinung, Organisationen seien bürokratische oder technokratische Gebilde. D. h., Erfolg der Organisationen ist nach dieser Auffassung auch nur über Mittel dieser Art zu verzeichnen. Die kommunikative Kompetenz galt zu dieser Zeit als weicher Faktor. Im Laufe der Zeit jedoch hat sich diese Kompetenz als komplexer Produktionsfaktor herausgestellt.⁴⁵

Einsatz und Know-How spielen vor allem bzgl. der Leistung im Beruf eine zentrale Rolle. Es ist wichtig zu wissen, dass der Erfolg einer Organisation nicht über ausschließlich bürokratische Mittel zu erreichen ist, sondern, dass die Leistung der Mitarbeiter einen entscheidenden Teil dazu beiträgt. Die berufsbezogene Leistung variiert von Mitarbeiter zu Mitarbeiter.⁴⁶

Somit ist es von zentraler Bedeutung, die dargestellten SCARF-Dimensionen in Zusammenhang mit der berufsbezogenen Leistung zu bringen und im weiteren Verlauf der Arbeit zu eruieren und zu interpretieren, welche Dimensionen am stärksten korrelieren und welche SCARF-Dimensionen für die berufsbezogene Leistung die größte Relevanz aufzeigen.

⁴⁵ Vgl. Menz, F., Müller, A.: 2008, S. 7ff.

⁴⁶ Vgl. Menz, F., Müller, A.: 2008, S. 7ff.

3 Konzeption der Messung⁴⁷

Nach einer Einführung in das Thema der Neurowissenschaft, das SCARF-Modell und die berufsbezogene Leistung wird nun im Methodenteil das Vorgehen dargestellt. In Kapitel 3.1 wird die reitzner AG als Untersuchungsfeld beschrieben, in Kapitel 3.2 Ziel, Zielgruppe und Befragungszeitpunkt der Befragung. Daraufhin wird auf den Aufbau der Befragung (Kapitel 3.3), die Operationalisierung (Kapitel 3.4) sowie die Durchführung der Untersuchung (Kapitel 3.5) eingegangen.

3.1 Die reitzner AG als Untersuchungsfeld

Die reitzner AG ist das Untersuchungsfeld dieser Arbeit. Die Firma reitzner ist ein mittelständisches Familienunternehmen, welches als zukunftsorientiertes und innovatives Systemhaus mit modernsten Technologien und Produkten rund um das Büro agiert. Durch den Hauptsitz in Dillingen an der Donau und die Niederlassungen in Augsburg, Ingolstadt und einem Technikerstützpunkt in Neuburg sind gegenwärtig 82 Arbeitsplätze vorhanden.

Die Kerngeschäfte der reitzner AG sind von „Paperoutputmanagement“ (Druck, Kopie, Fax, Scan usw.) und „Informationstechnologie“ (EDV, Netzwerke, IT-Systemlösungen usw.) geprägt. Telefonanlagen, Zeiterfassung/Zutrittskontrolle, Medientechnik sowie Bürobedarf sind Nebenaufgaben. Primärprozesse werden durch Vertrieb und Service, Sekundärprozesse durch Vertragsabwicklung, Einsatzlenkung sowie die gängigen Verwaltungsaufgaben (z. B. Buchhaltung, Informationszentrale, ...) erfüllt.

Die reitzner AG fokussiert die ganzheitliche, individuelle Betreuung von kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Region. Die bundesweite Serviceverfügbarkeit, optimale Preiskonditionen und Know-how in allen wichtigen Technologien wer-

⁴⁷ in Anlehnung an: Schweizer, K.: 2011, S. 31ff.

den durch die Beteiligung der reitzner AG an der Computer Compass Handels GmbH & Co. KG, einer bundesweiten Kooperation führender Systemhäuser, garantiert.

3.2 Ziel, Zielgruppe und Befragungszeitpunkt der Untersuchung

Ziel dieser Untersuchung ist, das Verhalten der Vorgesetzten in den einzelnen SCARF-Dimensionen und die berufsbezogene Leistung der Mitarbeiter zu messen, die Ergebnisse auszuwerten und zu analysieren. Nach der Identifikation der SCARF-Dimension, welche die berufsbezogene Leistung am stärksten beeinflusst, sollen zielgerichtete Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Motivation und Leistung abgeleitet werden.

In diese Arbeit wurden die Mitarbeiter der reitzner AG aller Standorte einbezogen. Es wurden Mitarbeiter befragt, die zur Zeit der Erhebung bei der reitzner AG beschäftigt waren (ausschließlich Vollzeitkräfte mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden bei der reitzner AG). Ausgenommen wurden Mitarbeiter, die sich in einem anderweitigen Beschäftigungsverhältnis mit der reitzner AG befinden (bspw. freie Mitarbeiter, geringfügig Beschäftigte). Ebenso wurde die Geschäftsleitung von der Erhebung ausgenommen.

Es wurde eine Vollerhebung im Bereich der ganztägigen Mitarbeiter durchgeführt, um eine ausreichende Stichprobengröße zu gewährleisten. Somit war die Zahl der befragten Mitarbeiter 80. Um ein repräsentatives Ergebnis zu erzielen, erfolgte die Befragung in einer überwiegend urlaubsfreien Zeit. Die Feldzeit der Umfrage war vom 08. Februar 2013 bis zum 20. Februar 2013. Am 18. Februar 2013 wurde eine Erinnerungsemail verschickt.

3.3 Aufbau der Befragung

Nachdem die reitzner AG als Untersuchungsfeld und das Ziel, die Zielgruppe sowie der Befragungszeitpunkt der Untersuchung beschrieben wurde, wird im Folgenden der Aufbau der Befragung dargestellt. Bevor Konstruktion und Aufbau der Befragung betrachtet werden, steht die Wahl der Befragungsform im Fokus.

3.3.1 Wahl der Befragungsform

Um herauszufinden, in welchem Umfang sich der direkte Vorgesetzte „SCARF-konform“ verhält, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Bspw. können Selbstbeschreibungen, Mitarbeitergespräche oder Interviews dazu verwendet werden. In dieser Arbeit wurde die Mitarbeiterbefragung gewählt. Sie ist eine Informationserfassungsmethode, die universell für verschiedene Zielsetzungen einsetzbar ist.⁴⁸ Zudem ist die Mitarbeiterbefragung ein komplexer Ansatz für die Initiierung, Aufrechterhaltung und Bewertung organisationaler Veränderungsprozesse.⁴⁹

Da eine elektronische Befragung gegenüber der postalischen Methode zahlreiche Vorteile hat, soll der in dieser Arbeit entwickelte Fragebogen mithilfe eines webbasierten Fragebogens durchgeführt werden. Zu den Vorteilen zählen u.a. die zentral gesteuerte, schnelle Verteilung zu einem bestimmten Zeitpunkt, die automatisierte, individuelle Nachfassaktion, die Kontrolle der Zugangsregelung und die Verhinderung von Mehrfachantworten. Trotz der Vorteile bestehen auch einige Herausforderungen. Da die reitzner AG aber ein Systemhaus für IT, Druck und Kopie ist, waren Voraussetzungen wie vorhandene PCs und die Fähigkeit diese zu bedienen, ein stabiles Netz und auch ein Virenschutz gegeben. Vor allem die Anonymität ist ein zentraler Vorteil bei der elektronischen Datenerhebung.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Trost A., Jöns, I., Bungard, W.: 1999, S. 9

⁴⁹ Vgl. Reinhardt, R.: 2001, S. 6

⁵⁰ Vgl. Borg, I.: 2003, S. 218f.

3.3.2 Konstruktion und Aufbau des Fragebogens

Obwohl die Möglichkeit einer getrennten Erfassung der Soll- und Ist-Komponente besteht, wurde in dieser Arbeit die direkte Messung der Zufriedenheit bevorzugt. Begründet wird dies durch einige Probleme der indirekten Messung. Bspw. würde die doppelte Verwendung der gleichen Skala den Fragebogen und die Beantwortungszeit immens verlängern. Eine Gewichtung der Dimensionen wurde in dieser Arbeit nicht vorgenommen. Die Bedeutung der einzelnen Dimensionen kann in der Auswertung anhand von statistischen Verfahren (z. B. Korrelationen und Regressionen) erfasst werden.

Es besteht die Möglichkeit, Items in Form von Fragen oder in Form von Feststellungen zu formulieren. Obwohl die Frageform die natürlichere, alltäglichere Kommunikation trifft und neutraler wirkt als Feststellungen, erfolgt die Messung des Führungskräfte-Verhaltens in dieser Arbeit mit Statements. Auch werden die Items durchweg positiv formuliert, um die Befragten nicht zu verwirren. Mögliche Gründe für diese Entscheidungen sind u.a. die bessere Verständlichkeit durch die einfache, kurze und konkrete Formulierung von Aussagen.^{51 52}

Zu Beginn der Erhebung ordnen sich die Mitarbeiter einer Abteilung bzw. einem Vorgesetzten (der zehn zur Auswahl stehenden Abteilungen/Vorgesetzten) zu. Daraufhin erfolgt die Befragung in jedem Bereich, sowohl in den fünf Dimensionen des SCARF-Modells und ihrer Zusammenfassung als auch im Bereich berufsbezogene Leistung, in Form einer fünfstufigen Rating-Skala. Die ungerade Skala wurde verwendet, um bewusst eine Mitte zuzulassen. Um der Gefahr aus dem Weg zu gehen, diese Mitte als Ausweichmöglichkeit bei Unkenntnis zu verstehen, wurde die Skala um den Punkt „nicht beurteilbar“ ergänzt. So werden die Probanden zu keiner Antwort gezwungen und evtl. die Abbrechungsquote verringert.⁵³

Die Items werden einfachheitshalber nur mit geschlossenen Feststellungen abgefragt. Am Ende jeder SCARF-Dimension sowie am Ende der berufsbezogenen Leis-

⁵¹ Vgl. Reinhardt, R.: 2011, Folie 43ff.

⁵² Vgl. Trost, A., Jöns, I., Bungard, W.: 1999, S. 88f.

⁵³ Vgl. Borg, I.: 2003, S. 123ff.

tung besteht die Möglichkeit, in einem Feld „offen“ seine Meinung kundzutun. So können Anmerkungen von Mitarbeitern als Ideen oder Verbesserungsvorschläge dienen.⁵⁴ Die Items werden in der ersten Person Singular formuliert, um einen klaren sprachlichen Aufwand und möglichst wenig überflüssige sprachliche Bedeutung zu gewähren.⁵⁵ So wird auch die persönliche Ansprache der Probanden erreicht.

Der Fragebogen umfasst insgesamt 17 Seiten. Auf der Startseite befindet sich das Einleitungsschreiben, auf der Endseite die Bedankung. Seite zwei enthält die Zuordnung zu einer Abteilung bzw. einem Vorgesetzten, die Seiten drei bis 12 die einzelnen SCARF-Dimensionen und die Felder für die offenen Anmerkungen. Bevor die berufsbezogene Leistung sowie das Feld für die offenen Anmerkungen zu diesem Bereich in der Befragung fokussiert wird (Seite 15 und 16), werden auf Seite 13 Items abgefragt, welche die SCARF-Dimensionen zusammenfassen. Seite 14 enthält die dazugehörigen offenen Anmerkungen.

Es bestand die Pflicht, alle Fragen zu beantworten. So wurden fehlende Werte vermieden. Nur bei Beantwortung aller Fragen eines Bereichs war es möglich, zum nächsten zu gelangen.

3.4 Operationalisierung

Die Operationalisierung des „SCARF-gemäßen“ Verhaltens des direkten Vorgesetzten basiert auf den fünf Dimensionen des SCARF-Modells. Diese gliedern das „SCARF-konforme“ Verhalten quasi in verschiedene Themenbereiche. Ein weiterer Bereich ist die Zusammenfassung der fünf SCARF-Dimensionen in „übergeordnete Statements“. Vollständig messbar gemacht werden die verschiedenen Dimensionen bzw. Bereiche mit der Formulierung von Items. Ebenfalls wird die berufsbezogene Leistung mit Items messbar gemacht.

⁵⁴ Vgl. Borg, I.: 2003, S. 137ff.

⁵⁵ Vgl. Mummendey, H., Grau, I.: 2008, S. 61

Aus dem Projekt „Neuroleadership“ (Planung & Fragebogen Phase I –Finalversion für Online) von Prof. Dr. habil. Reinhardt wurden die relevanten Teile (SCARF-Dimensionen und Zusammenfassung, berufsbezogene Leistung) verwendet (siehe Anhang). Diese Bereiche wurden nach der korrigierten Item-Skala-Korrelation und der Standardabweichung selektiert. D. h. Items, die eine niedrige Korrelation und/oder eine hohe Standardabweichung aufwiesen wurden aussortiert. Ziel war es, je Bereich acht relevante Items zu identifizieren (außer der Zusammenfassung, welche sich nach der Anzahl der Dimensionen des SCARF-Modells richtet). Da der Fragebogen speziell und ausschließlich für die reitzner AG entwickelt wurde, wurde die Geschäftsleitung bei der Auswahl der Items einbezogen.

In Tabelle 1 werden die Bereiche und die Anzahl der Items je Themenbereich festgehalten. Nicht zu vernachlässigen ist, dass vor Abfrage der Themenbereiche die Zuordnung der Mitarbeiter zu Abteilungen bzw. Vorgesetzten erfolgt.

THEMENBEREICH	ITEMANZAHL
Status	8
Vorhersehbarkeit/Gewissheit	8
Autonomie	8
Soziale Beziehungen	8
Fairness	8
Zusammenfassung	6
Berufsbezogene Leistung	8

Tabelle 1: Die einzelnen Themenbereiche des Fragebogens

Quelle: Eigene Darstellung

Die vorhandenen Items in negativer Formulierung wurden ins Positive umformuliert. Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Bereiche und die dazugehörigen Fragebogenitems.

Welchem Bereich sind Sie zugeordnet?	<p>Technik IT Dillingen (Bernd Radinger) Technik IT Ingolstadt (Marco Eisenried) Technik Druck und Kopie Dillingen (Michael Wegner) Technik Druck und Kopie Ingolstadt (Andreas Strobel) Vertrieb Dillingen (Bernd Breier) Vertrieb Ingolstadt (Wolfgang Nuber) Einsatzlenkung Dillingen (Christian Baur) Einsatzlenkung Ingolstadt (Alexandra Köppel) Verwaltung Dillingen (Walter Berchtenbreiter) Verwaltung Ingolstadt (Matthias Pausewang)</p>
Status	<p>Leistung wird von meinem Vorgesetzten anerkannt. Ich erhalte angemessenes Lob und Anerkennung von meinem Vorgesetzten. Mein Vorgesetzter gibt mir die Möglichkeit, bei Feedbackgesprächen meine Leistung selbstständig einzuschätzen. Mein Vorgesetzter unterstützt mich bei der beruflichen Weiterentwicklung. Mein Vorgesetzter behandelt mich höflich und mit Respekt. Meine Organisation schafft Bedingungen, unter denen Menschen gute Leistungen erbringen können. In meiner Organisation werden die Arbeitnehmer nach ihren Fähigkeiten eingesetzt. Durch meine Tätigkeit wird meine persönliche Weiterentwicklung unterstützt.</p>
Vorhersehbarkeit/Sicherheit	<p>Mein Vorgesetzter ist in der Lage, seine Erwartungen hinsichtlich meines Aufgabenfeldes konkret zu formulieren. Mein Vorgesetzter setzt die Werte und Normen meiner Organisation glaubwürdig um. Bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen steht mir mein Vorgesetzter stets unterstützend zur Seite. Mein Vorgesetzter informiert mich rechtzeitig und umfassend. Meine Organisation kommuniziert anstehende Veränderung offen und transparent für alle Mitarbeiter. Die wesentlichen Geschäftsprozesse in meiner Organisation sind für mich nachvollziehbar. Die definierten Ziele geben mir Sicherheit und Orientierung bei meiner Arbeit. Zielvereinbarungsgespräche helfen mir bei der Erreichung meiner Ziele.</p>
Autonomie	<p>Mein Vorgesetzter lässt mich meine Arbeitsweise selbst bestimmen. Mein Vorgesetzter lässt mich die Prioritäten meiner Aufgaben selbst setzen. Mein Vorgesetzter ermöglicht mir flexible Arbeitszeiten, innerhalb seines Entscheidungsrahmens (z.B.: Auf-/ Abbau von Überstunden, Sabbatical, Verteilung der Pausenzeiten od. der vertraglich geregelten Arbeitsstunden). In meiner Organisation wird Wert darauf gelegt, dass ich meine Rolle individuell an die (wechselnden) Bedarfe des Unternehmens anpassen kann. Innerhalb meines Arbeitskontextes kann ich selbst entscheiden was und wie ich etwas tue, statt durch Vorgaben unter Druck gesetzt zu werden. In meiner Organisation herrscht eine offene Feedback-Kultur, so dass ich jederzeit Vorschläge anregen kann. Im Rahmen meiner Rolle, habe ich das Gefühl, dass ich jederzeit frei wählen kann, was ich tue. Für die Ausübung meiner Arbeitstätigkeit ist ein hohes Maß an Eigenverantwortung nötig.</p>
Zugehörigkeit	<p>Ich kann meinem Vorgesetzten vertrauen. Wenn andere schlecht über meinen Vorgesetzten reden, verteidige ich ihn. Ich möchte so lange wie möglich für meinen Vorgesetzten arbeiten. Mein Vorgesetzter fördert die Zusammenarbeit im Team. Mein Vorgesetzter fördert das „Wir-Gefühl“ in der Abteilung. Ich fühle mich meinem Team zugehörig. Wenn ich die Möglichkeit hätte, würde ich immer mit meinem Team zusammenarbeiten. Ich fühle mich mit meiner Organisation emotional verbunden.</p>

Fairness	<p>Die Kommunikation meines Vorgesetzten ist auf meine persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten.</p> <p>In Krisenzeiten ist mein Vorgesetzter bereit, für sich selbst auf Boni und Sonderzahlungen zu verzichten.</p> <p>Mein Vorgesetzter ermöglicht seinen Mitarbeitern in gleichem Umfang den Zugang zu beruflicher Weiterbildung (unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung o.ä.).</p> <p>Mein Vorgesetzter fördert ehrliches und transparentes Verhalten innerhalb seiner Abteilung.</p> <p>In meinem Unternehmen kann ich meine persönliche Sichtweise und Argumente in Entscheidungsprozessen einbringen.</p> <p>In meinem Unternehmen ist es mir möglich, gegen getroffene Entscheidungen (z. B. Beförderung, Entlassung) Widerspruch einzulegen.</p> <p>Die Entlohnung meiner Arbeit spiegelt den Aufwand wider, den ich in die Arbeit investiert habe.</p> <p>Die Verteilung von Arbeitsaufgaben ist für alle Teammitglieder nachvollziehbar.</p>
Zusammenfassung	<p>In meiner Organisation genieße ich einen hohen persönlichen Status.</p> <p>Meine Organisation vermittelt mir ein hohes Maß an Sicherheit.</p> <p>In meiner Organisation genieße ich umfassende Handlungsspielräume.</p> <p>Die Kultur meiner Organisation lässt sich sehr gut durch das Merkmal „Zusammengehörigkeitsgefühl“ beschreiben.</p> <p>Die Kultur meiner Organisation lässt sich sehr gut durch das Merkmal „Fairness“ beschreiben.</p> <p>Die überwiegende Anzahl der von mir ausgeübten Tätigkeiten sind mir persönlich sehr wichtig.</p>
Berufsbezogene Leistung	<p>Meine Arbeitsvorgaben erfülle ich mit hohem Engagement und fachlichem Know-How.</p> <p>Meine Arbeit ist auch unter hohem Zeitdruck und damit verbundenem Stress hochwertig.</p> <p>Die Arbeitsbeziehungen mit meinen Kollegen gestalte ich so, dass sie Belastungen standhalten.</p> <p>Ich überprüfe meine Arbeitsergebnisse sorgfältig.</p> <p>Ich halte meine Fristen ein, um Teamarbeit voranzutreiben.</p> <p>Bei hohem Arbeitsaufkommen und bei Bedarf arbeite ich freiwillig länger, um meinem Arbeitspensum gerecht zu werden.</p> <p>Ich verbessere Arbeitsabläufe und -prozesse selbstständig.</p> <p>Ich bemühe mich, meine beruflichen Aufgaben besonders gut zu erfüllen.</p>

Abbildung 2: Die Fragebogenitems

Quelle: Eigene Darstellung

3.5 Durchführung der Untersuchung

Die optimale Durchführung der Untersuchung trägt erheblich zur Untersuchungsqualität bei. Hierzu sind Erkenntnisse aus dem Pretest unerlässlich. Auch ist die rechtzeitige Information der Mitarbeiter vor dem Versand des Fragebogens von enormer Bedeutung. Im Folgenden werden die Durchführung und Ergebnisse des Pretests sowie die Durchführung der Hauptuntersuchung beschrieben.

3.5.1 Durchführung und Ergebnis des Pretests

Zur Überprüfung der Qualität des Fragebogens wurde ein Pretest durchgeführt.⁵⁶ Der Fragebogen wurde zuerst zwei Außenstehenden vorgelegt, welche nicht mit der Thematik in Verbindung standen. Dadurch wurde die Verständlichkeit des Fragebogens überprüft. Auch die benötigte Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens wurde hierbei gemessen. So konnte der Fragebogen erstmals verbessert werden.

In einem nächsten Schritt wurde der Fragebogen einem der Vorstände der reitzner AG zur Kontrolle vor allem bzgl. unternehmensbezogener Aspekte vorgelegt. Hierbei geht es darum, dass mit dem Fragebogen das Interesse der Geschäftsleitung getroffen wird.

Das Ergebnis der beiden Voruntersuchungen ergab Veränderungen des Fragebogens:

- Es wurde im Anschreiben darauf hingewiesen, dass die Führungskräfte selbst die Geschäftsleitung (Verwaltung Ingolstadt und Verwaltung Dillingen) beurteilen sollen.
- Nach jedem Themenbereich wurde ein Feld für Anmerkungen eingefügt.

⁵⁶ Vgl. Reinhardt, R.: 2010, S. 43f.

3.5.2 Durchführung der Hauptuntersuchung

Aufgrund der Veränderungen, die sich durch den Pretest ergaben, wurde der Fragebogen modifiziert. Daraufhin wurde der Geschäftsleitung bekannt gegeben, dass der Fragebogen fertig erstellt ist. Folglich informierte die Geschäftsleitung die Mitarbeiter über die Mitarbeiterumfrage und bat die Mitarbeiter um Teilnahme und Unterstützung. Die „Mitarbeiterinfo“ (siehe Anhang) dient hierbei als Medium. Gesichert war der Zugang der Information jedem Mitarbeiter, denn die Mitarbeiterinfo wurde den Mitarbeitern zusammen mit der Gehaltsabrechnung persönlich überreicht.

Die Umfrage wurde am Freitag, den 08. Februar 2013, vormittags, nicht gleich zu Arbeitsbeginn, an die Mitarbeiter gemailt. Da am Freitag ein außendienstschwacher Tag ist, eignet sich dieser Tag besonders, um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen. Nach dem Versand der Umfrage bestand die Möglichkeit, Rückfragen bzgl. Unklarheiten zu stellen. Am 18. Februar wurde ein Erinnerungsemail verschickt. In dieser Email wurde zum einen den Mitarbeitern gedankt, die die Umfrage bereits beantworteten, zum andern wurden diejenigen, welche noch keine Antwort abgaben, zur Teilnahme aufgefordert. Am 20. Februar 2013 wurde die Umfrage aus dem Feld genommen. Die Beendigungsquote beträgt 75,00 Prozent. Folglich haben 60 von 80 Mitarbeitern die Umfrage vollständig beantwortet.

4 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden wird, mit dem Ziel der Ergebnispräsentation, näher auf die Fragebogentems eingegangen. Nach der Darstellung der Rahmenbedingungen und der deskriptiven Statistik erfolgt die Inferenzstatistik. Die Berechnungen erfolgen mit SPSS 19.0. Jeder Themenbereich wird am Ende um ein „offenes Feld“ für Anmerkungen ergänzt. Diese werden nachstehend ebenso präsentiert.

4.1 Rahmenbedingungen

Nachdem schon im vorausgegangenen Kapitel der Befragungszeitpunkt sowie die Beendigungsquote erläutert wurden, erfolgt nachstehend eine Ergänzung der Rahmenbedingungen.

Alle Fragen waren Pflichtfragen (außer die offenen Fragen am Ende jeder Dimension). Somit blieb die Anzahl der Befragungsteilnehmer im Verlauf des Fragebogens gleich bzw. nahm ab. Bei Abbruch des Fragebogens gingen die vorher abgegebenen Werte nicht verloren.

Die Codierung von Fragen wurde nicht durchgeführt. Auch wurde die Umformulierung der Fragen durch eine gleichförmige Formulierung vermieden.

Die einzelnen Fragen lassen sich wie folgt interpretieren: „Trifft überhaupt nicht zu“ entspricht 1, „trifft eher nicht zu“ 2, „unentschieden“ 3, „trifft eher zu“ 4, „trifft völlig zu“ 5, „nicht beurteilbar“ 6.

Die von Unipark zur Verfügung gestellte SPSS-Datei wurde herangezogen, um die Berechnungen durchzuführen. Durch diesen Export konnten Eingabefehler umgangen werden.

Tabelle 2 stellt Cronbachs Alpha für die SCARF-Dimensionen sowie für die berufsbezogene Leistung dar. Da alle Cronbachs Alpha über 0,70 liegen (0,70 ist die Min-

destvoraussetzung) ist die Reliabilität gewährleistet. D. h., alle Items einer Dimension (z. B. Status) messen den Status. Die Reliabilität ist umso höher, je näher Cronbachs Alpha dem Wert 1 kommt.

Dimension	Status	Sicherheit/ Vorhers.	Autonomie	Zugehörigkeit	Fairness	Berufsbez. Leistung
Cronbachs Alpha	0,95	0,82	0,80	0,91	0,77	0,87

Tabelle 2: Cronbachs Alpha

4.2 Mittelwerte und Standardabweichungen

Die nachstehende Tabelle 3 dokumentiert die Mittelwerte und Standardabweichungen der fünf SCARF-Dimensionen und der berufsbezogenen Leistung (gesamt und je Führungskraft).

Besonders aussagefähige bzw. auffällige Mittelwerte und Standardabweichungen lassen sich in Tabelle 3 markieren. Auch ist so eine große Abweichung zum Mittelwert gesamt bzw. zur Standardabweichung gesamt ersichtlich. Vor allem der Mittelwert 5,00 bei der Verwaltung in Ingolstadt (Sicherheit/Vorhersehbarkeit) und der niedrige Mittelwert 2,81 in der Abteilung Druck und Kopie Dillingen (Fairness) sind auffallend. Die hohen Standardabweichungen in der Abteilung Technik Druck und Kopie Ingolstadt (1,03, Status) und der Abteilung Einsatzlenkung Ingolstadt (1,01, Zugehörigkeit) ragen heraus. Ebenso ist die sehr niedrige Standardabweichung 0,14 in der Technik IT Dillingen (Sicherheit/ Vorhersehbarkeit) markant.

FK	Status		Sicherheit/ Vorhers.		Autono-mie		Zugehö- rigkeit		Fairness		Berufsbez. Leistung	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Technik IT Dlg	3,88	0,62	3,33	0,14	3,59	0,19	4,08	0,31	3,06	0,89	4,38	0,45
Technik IT IN	3,75	0,35	4,00	0,35	4,04	0,38	4,50				4,79	0,72
Technik DK Dlg	3,61	0,89	3,68	0,73	3,86	0,64	4,00	0,83	2,81	0,48	4,53	0,41
Technik DK IN	4,00	1,03	4,15	0,78	3,96	0,62	4,29	0,77	3,75	0,65	4,23	0,37
Vertrieb Dlg	3,53	0,62	3,56	0,67	3,92	0,46	3,67	0,85	3,00		4,16	0,28
Vertrieb IN	4,44	0,80	4,33	0,56	4,84	0,16	4,38	0,54	4,13		4,59	0,47
Einsatzl. Dlg	4,13	0,58	3,41	0,72	4,04	0,19	4,33	0,40	3,0		4,45	0,63
Einsatzl. IN	4,38	0,50	5,00		4,56	0,27	3,83	1,01			4,88	
Verw. Dlg	3,81	0,66	3,89	0,32	4,06	0,61	4,31	0,89	3,13	0,54	4,41	0,68
Verw. IN	4,10	0,76	3,90	0,70	4,20	0,64	4,28	0,53	3,46	0,85	4,63	0,28
gesamt	3,84	0,69	3,76	0,63	4,03	0,55	4,10	0,73	3,23	0,59	4,44	0,46

Tabelle 3: Mittelwerte und Standardabweichungen

4.3 Korrelationen

Mithilfe von Korrelationen kann ein möglicher Zusammenhang zwischen Variablen untersucht werden. In dieser Arbeit wird der Korrelationskoeffizient nach Pearson, ein Klassiker unter den statistischen Kennzahlen, verwendet. Unbedingt zu beachten ist, dass Korrelationen keine Kausalzusammenhänge widerspiegeln. Sie beschreiben ausschließlich eine Beobachtung ohne direkten Schluss auf irgendeine Kausalität.⁵⁷

Nach Brosius wird die Stärke einer Korrelation wie folgt interpretiert:⁵⁸

0	keine Korrelation
über 0 bis 0,2	sehr schwache Korrelation
0,2 bis 0,4	schwache Korrelation
0,4 bis 0,6	mittlere Korrelation
0,6 bis 0,8	starke Korrelation
0,8 bis unter 1	sehr starke Korrelation
1	perfekte Korrelation

Tabelle 4: Korrelationsstatistik

Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Brosius, F.: 2004, S. 525

Bei der Berechnung der Korrelation wird für jeden Korrelationskoeffizienten ein zweiseitiger Signifikanztest durchgeführt. So wird geprüft, ob die Variablen in der Grundgesamtheit in irgendeiner Richtung korreliert sind.⁵⁹

Tabelle 5 stellt die Korrelation nach Pearson und die Signifikanzen dar. Es werden nur die Werte berücksichtigt, die auf dem Niveau von 0,05 und 0,01 signifikant sind. Da die anderen Werte nicht berücksichtigt werden, sind sie nicht in der folgenden Tabelle zu sehen.

⁵⁷ Vgl. Brosius, F.: 2010, S. 243ff.

⁵⁸ Vgl. Brosius, F.: 2004, S. 525

⁵⁹ Vgl. Brosius, F.: 2010, S. 248

Es ist schnell erkennbar, dass ausschließlich positive Zusammenhänge vorliegen. Die stärksten Korrelationen liegen im Bezug auf die Tabelle bei der Korrelation der Dimensionen „Status“ und „Sicherheit“ sowie der Dimensionen „Status“ und „Fairness“ vor. Die einzige schwache Korrelation weisen die Dimensionen „Status“ und „Autonomie“ auf. Demzufolge ist der Signifikanzwert hier der höchste. Die Dimension „Zugehörigkeit“ korreliert mit allen andern SCARF-Dimensionen sowie mit der berufsbezogenen Leistung. So weist die Dimension „Zugehörigkeit“ die meisten Korrelationen auf. Die „differenziertesten“ (eine schwache, zwei starke) Korrelationen zeigt die Dimension „Status“.

		Status	Sicherheit	Autonomie	Zugehörigkeit
Sicherheit	Korrelation nach Pearson	,797**			
	Signifikanz (2-seitig)	,000			
Autonomie	Korrelation nach Pearson	,348*			
	Signifikanz (2-seitig)	,037			
Zugehörigkeit	Korrelation nach Pearson	,692**	,656**	,535**	
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,001	
Fairness	Korrelation nach Pearson	,774**	,710**		,727**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,001		,001
Berufsbezogene Leistung	Korrelation nach Pearson			,454**	,611**
	Signifikanz (2-seitig)			,003	,000

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 5: Korrelationen

4.4 Regressionen

Die Regressionsanalyse wird verwendet, um die Bedeutungsgewichte der SCARF-Dimensionen in Bezug auf die berufsbezogene Leistung zu ermitteln. Dieses Analyseverfahren zeigt die Zusammenhänge zwischen der abhängigen Variablen und den unabhängigen Variablen auf.⁶⁰

Im Folgenden werden die unabhängigen Variablen und die abhängige Variable grafisch dargestellt.

Aufgenommene/Entfernte Variablen ^b			
Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Fairness, Autonomie, Status, Zugehörigkeit, Sicherheit	.	Einschluß

a. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

b. Abhängige Variable: berufsbezogene Leistung

Tabelle 6: Abhängige Variable und unabhängige Variablen

Die Modellzusammenfassung hilft, die Aussagekraft der Regressionsanalyse zu untersuchen. Das Modell zeigt einige Kennzahlen bzgl. des Gesamterfolges der Analyse sowie der Güte der geschätzten Regressionsgleichung.

Die zentrale Kennzahl zur Bewertung der Güte des Modells ist der Wert R-Quadrat. Dieser misst auf einer Skala von 0 bis 1, wie gut sich die Werte der abhängigen Variable tatsächlich anhand der Werte aus den erklärenden Variablen herleiten lassen (1=die Werte lassen sich eindeutig aus den Werten der erklärenden Variablen berechnen, 0=es besteht überhaupt kein Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable). Der Wert für R-Quadrat ist 0,297. D.h., 29,70 Prozent der gesamten Streuung lassen sich durch die im Modell vorkommen-

⁶⁰ Vgl. Brosius, F.: 2010, S. 253

den Regressoren erklären (70,30 Prozent bleiben unerklärt). Der Wert R, welcher lediglich die Quadratwurzel des Wertes R-Quadrat ist, findet keine Berücksichtigung.⁶¹

Das korrigierte R-Quadrat verringert R-Quadrat stärker, wenn mehr erklärende Variablen im Modell zu finden sind. Mit zunehmender Anzahl an erklärenden Variablen wird das Modell unsicherer.⁶²

Der Standardfehler des Schätzers liegt bei 0,35. Je kleiner dieser Wert ist, desto näher sind die geschätzten Werte bei den tatsächlichen Werten. D. h., dieser Wert besagt, „wie stark die durch die Regressionsgleichung geschätzten Werte der abhängigen Variablen von deren tatsächlichen Werten abweichen.“^{63 64}

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,545 ^a	,297	,233	,34661

Tabelle 7: Modellzusammenfassung

ANOVA drückt aus, inwieweit die Daten darauf schließen lassen, dass tatsächlich ein Zusammenhang zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen besteht.⁶⁵ Die Summe der quadrierten Residuen beträgt 6,61. Dies spiegelt den nicht erklärten Teil der Regression wider. Der quadrierte Wert für den erklärten Teil der Streuung ist mit 2,79 niedriger als der nicht erklärte Teil. Die Prüfgröße F und das zugeordnete Signifikanzniveau sind für die Absicherung gegen 0 zuständig. Anhand des Quotienten der Quadratsumme der Regression und der Quadratsumme gesamt wird R-Quadrat berechnet. Der F-Test zeigt, ob die unabhängigen Variablen gemeinsam einen regressionsanalytischen Erklärungsbeitrag leisten, weil der Wert stets zwischen 0 und 1 liegt. Der F-Wert ist hier 4,64.⁶⁶

⁶¹ Vgl. Brosius, F.: 2010, S. 257ff.

⁶² Vgl. Brosius, F.: 2010, S. 258

⁶³ Brosius, F.: 2010, S. 258

⁶⁴ Vgl. Brosius, F.: 2010, S. 258

⁶⁵ Vgl. Brosius, F.: 2010, S. 257

⁶⁶ Vgl. Allscher, M.: 2010, Folie 12

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	2,785	5	,557	4,636	,001 ^a
Nicht standardisierte Residuen	6,608	55	,120		
Gesamt	9,392	60			

a. Einflußvariablen : (Konstante), Fairness, Autonomie, Status, Zugehörigkeit, Sicherheit

b. Abhängige Variable: berufsbezogene Leistung

Tabelle 8: ANOVA

Tabelle 9 beschreibt die geschätzte Regressionsgleichung im Detail. So auch den Einfluss und die Signifikanz der erklärenden Variablen. Die Beta-Werte helfen, den Erklärungsgehalt der einzelnen Regressoren zu vergleichen. Diese Werte geben den marginalen Effekt der Änderung eines Regressors auf den Regressanden an. Die Dimension „Zugehörigkeit“ hat mit einem Wert von 0,40 den höchsten Erklärungsgehalt für die berufsbezogene Leistung. Ins Negative gehen die Dimensionen „Sicherheit“ (-0,14) und „Fairness“ (-0,07) bzgl. dem Erklärungsgehalt für die berufsbezogene Leistung.

Der T-Test prüft die Regressionskoeffizienten einzeln. Die T-Werte sind für die Dimensionen mit einem hohen Erklärungsgehalt am höchsten (und umgekehrt).

Untersucht man das Signifikanzniveau, so ist erkennbar, dass sich nur die Regressionsparameter der Dimension „Autonomie“ und „Zugehörigkeit“ unterhalb des geforderten Niveaus von 0,05 befinden. Somit ist nur der Erklärungsgehalt dieser Dimensionen signifikant. Die anderen Dimensionen sind nicht signifikant.

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	2,864	,564		5,080	,000
Status	,101	,105	,150	,966	,338
Sicherheit	-,107	,122	-,143	-,881	,382
Autonomie	,205	,100	,255	2,042	,046
Zugehörigkeit	,257	,093	,398	2,772	,008
Fairness	-,088	,178	-,067	-,496	,622

a. Abhängige Variable: berufsbezogene Leistung

Tabelle 9: Koeffizienten

4.5 Offene Anmerkungen

Die „Offenen Anmerkungen“ am Ende jedes Themenbereichs ergänzen die geschlossenen Fragen. Somit sollen Denkanstöße und Rückschlüsse der Mitarbeiter ermöglicht werden. Die Anmerkungen werden im Folgenden aufgeführt.

OFFENE ANMERKUNGEN
Status
Wird eigentlich der Kollege beurteilt, der auf der ersten Seite angegeben ist oder der wirkliche Vorgesetzte?
Sicherheit
Ich habe keine Zielvereinbarung.
Autonomie
zur Frage: Mein Vorgesetzter ermöglicht mir flexible Arbeitszeiten... hier ist die Einsatzlenkung der Problempunkt, Mittagszeiten werden zum Teil völlig ignoriert...
Zugehörigkeit
Ich kann nicht sagen was mein Vorgesetzter für Bonis erhält.
Fairness
-
berufsbezogene Leistung
Ich habe keine konkreten Fristen.

Tabelle 10: Offene Anmerkungen

5 Diskussion

Im Rahmen der Diskussion wird zunächst die Güte des Fragebogens überprüft bzw. das eigene Vorgehen kritisch reflektiert (Kapitel 5.1). Daraufhin werden die Ergebnisse interpretiert (Kapitel 5.2). Ein Ausblick und praktische Handlungsempfehlungen in Kapitel 5.3 schließen die Arbeit ab.

5.1 Güte des Fragebogens bzw. kritische Reflexion des eigenen Vorgehens

Die Aussagefähigkeit der Ergebnisse hängt entscheidend von der Qualität des Messvorgangs ab. Nach einer Betrachtung der klassischen Gütekriterien „Objektivität“, „Reliabilität“ und „Validität“ erfolgt im Anschluss eine kritische Reflexion des eigenen Vorgehens.⁶⁷

Die **Objektivität** ist das „Ausmaß, in dem ein Untersuchungsergebnis in Durchführung, Auswertung und Interpretation vom Untersuchungsleiter nicht beeinflusst werden kann (...)“⁶⁸. Zur Verbesserung der Objektivität wurde die Befragung mit einem webbasierten schriftlichen Fragebogen (Online-Befragungssoftware Unipark) durchgeführt. Antworten die Mitarbeiter wahrheitsgemäß, herrscht weitgehende Objektivität. So konnte die Gefahr, dass der Fragebogen gefälscht bzw. beeinflusst wird, eingedämmt werden.

„Die **Reliabilität** gibt die Zuverlässigkeit einer Messmethode an. Eine Untersuchung wird dann als reliabel bezeichnet, wenn es bei einer Wiederholung der Messung unter denselben Bedingungen und an denselben Gegenständen zum selben Ergebnis kommt.“⁶⁹ Es existieren verschiedene Verfahren zur Prüfung der Reliabilität. Zur Messung der Reliabilität wurde in dieser Arbeit die interne Konsistenz durch Cronbachs Alpha berechnet. Da alle SCARF-Dimensionen wie auch die berufsbezogene

⁶⁷ Vgl. Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J.: 2009, S. 485ff.

⁶⁸ Reinhardt, R.: 2010, S. 144

⁶⁹ Reinhardt, R.: 2010, S. 144

Leistung Werte über 0,70 erreichen (0,70 ist die Mindestvoraussetzung) sind sie reliabel.⁷⁰

Die **Validität** ist das bedeutendste Messkriterium. Es gibt den Genauigkeitsgrad an, mit dem die Untersuchung erfasst, was sie erfassen soll.⁷¹ Für eine valide Messung sind neben den zufälligen Fehlern auch systematische Fehler auszuschließen. Zur Überprüfung der Validität wird oft in Inhalts- und Konstruktvalidität unterteilt. Die Inhaltsvalidität sorgt dafür, dass das Messinstrument das zu untersuchende Konstrukt erfasst, d. h., die theoretischen Grundlagen umgesetzt werden. In dieser Arbeit wurden die für das „SCARF-konforme“ Verhalten und die berufsbezogene Leistung relevanten Dimensionen mit Items evaluiert.⁷² Diese Items wurden schon hinsichtlich ihrer Validität und Reliabilität getestet. Die Überprüfung der Inhaltsvalidität erfolgte durch Expertenurteile. Die Geschäftsleitung wurde bereits bei der Entwicklung des Fragebogens einbezogen und prüfte die für den Fragebogen vorgeschlagenen Items. Auch wurden mithilfe des Pretests diverse Personen einbezogen. Die Kriteriumsvalidität beinhaltet vor allem die Übereinstimmungsvalidität. Nicht alle SCARF-Dimensionen korrelieren mit der berufsbezogenen Leistung signifikant. Somit wird die berufsbezogene Leistung nicht von allen SCARF-Dimensionen (gleichermaßen) bestimmt. Zahlreich wird die Fokussierung auf die Korrelationsanalyse jedoch kritisiert, da diese zulasten der Inhaltsvalidität geht.⁷³ Wichtig für die Validität ist daher eine Kombination beider Verfahren. Bzgl. externer Validität und Generalisierbarkeit besteht vorerst kein Anspruch, denn die Untersuchung dieser Arbeit bezieht sich nur auf die reitzner AG.

Im Folgenden werden zusätzlich zu den eben dargestellten klassischen Gütekriterien weitere Aspekte betrachtet, die das eigene Vorgehen kritisch reflektieren.

Anzumerken ist, dass der entwickelte Fragebogen von sehr formalem Erscheinungsbild ist. D. h., dass jede Dimension gleich viele Items (acht) beinhaltet. Ebenso wer-

⁷⁰ Vgl. Albers, S., et al.: 2009, S. 489ff.

⁷¹ Vgl. Reinhardt, R.: 2010, S. 145

⁷² Aus dem Projekt „Neuroleadership“ (Planung & Fragebogen Phase I –Finalversion für Online) von Prof. Dr. habil. Reinhardt wurden die relevanten Teile (SCARF-Dimensionen, berufsbezogene Leistung) verwendet, siehe Anhang

⁷³ Vgl. Albers, S., et al.: 2009, S. 491ff.

den alle Items konsequent mit einer fünfstufigen Rating-Skala abgefragt. Dies vereinfacht dem Befragten die Beantwortung. Evtl. wäre aber bei manchen Items eine andere Skala besser für die Inhaltsabfrage geeignet. Somit kann an dieser Stelle kritisiert werden, dass sich die Formalität bzw. die durchgängig gleiche Strukturierung zulasten des Inhalts auswirkt.

Die Festlegung der fünf Dimensionen als die Oberpunkte im Fragebogen kann in der Kritik stehen. Denn es stellt sich die Frage, ob evtl. andere Begrifflichkeiten das „SCARF-gemäße“ Verhalten klarer darstellen und dem Fragebogen eine bessere Struktur geben könnten.

Es könnte im Anschreiben missverständlich sein, dass die Führungskraft selbst ebenso beurteilen soll (entweder Verwaltung Dillingen oder Verwaltung Ingolstadt). Auch könnte es passieren, dass die Führungskraft sich selbst bewertet und somit das Ergebnis verfälscht.

5.2 Interpretation

Nachstehend werden die Dimensionen mithilfe der im Ergebnisteil dargestellten Korrelationen interpretiert. Diese besitzen jedoch keine Erklärungskraft, sondern bieten ausschließlich Hinweise auf relevante Einflussgrößen.

Betrachtet man Tabelle 5, so ist schnell erkennbar, dass ausschließlich positive Korrelationen vorliegen. Die SCARF-Dimension „Zugehörigkeit“ steht sowohl mit den anderen vier SCARF-Dimensionen (Sicherheit, Autonomie, Status, Fairness) als auch mit der berufsbezogenen Leistung in Zusammenhang. Dies zeigt die Wichtigkeit der Zugehörigkeit, sowohl für die berufsbezogene Leistung als auch für die anderen SCARF-Dimensionen. Vor allem die Fairness ist von hohem Stellenwert (je höher die Fairness, desto höher die Zugehörigkeit). Folglich ist ein fairer Umgang im Unternehmen für das Zugehörigkeitsgefühl von enormer Bedeutung. Jedoch ist der ebenso positive Zusammenhang mit den Dimensionen „Sicherheit“, „Status“, „Autonomie“

und der berufsbezogenen Leistung nicht zu vernachlässigen. Je höher bei den Mitarbeitern das Gefühl der Zugehörigkeit ist, desto höher ist die berufsbezogene Leistung der Mitarbeiter. Dies kann folglich auch interpretiert werden.

Auch steht die Dimension „Autonomie“ in positivem Zusammenhang mit der berufsbezogenen Leistung. D. h., je höher die Autonomie der Mitarbeiter, deren Handlungsspielraum, ist, desto höher ist die berufsbezogene Leistung. Somit leisten Mitarbeiter, denen größere Handlungsspielräume gegeben werden, mehr im Beruf.

Die stärkste Korrelation weisen die Dimensionen „Status“ und „Sicherheit“ auf. Dem kann entnommen werden, dass die Sicherheit mit ansteigendem Status steigt. Folglich fühlen sich Mitarbeiter mit hohem Ansehen sicherer in ihrer Rolle, bspw. in Entscheidungssituationen oder in Feedbackgesprächen.

Der zweit-stärkste Zusammenhang ist bei den Dimensionen „Status“ und „Fairness“ zu finden. Dies kann bedeuten, dass Mitarbeiter mit hohem Ansehen fairer werden, weil sie z. B. keinen Grund mehr sehen sich um jeden Preis behaupten zu müssen. Ebenso kann angenommen werden, dass Mitarbeiter, welche fair agieren, einen höheren Status genießen.

Obwohl die Dimensionen „Status“ und „Autonomie“ einen schwachen positiven Zusammenhang aufweisen, ist es schlüssig, dass mit höherem Ansehen auch die Handlungsspielräume größer werden und den Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiraum gelassen wird.

5.3 Ausblick

Nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Praxis nehmen Diskussionen um die Themen „Neurowissenschaft“ und „Neuroleadership“ stark zu. Es existieren zahlreiche Vermutungen, dass diese Themen in der Zukunft als relevante Bausteine der Führung dienen. Daher wurden im Rahmen dieser Arbeit die SCARF-Dimensionen und die berufsbezogene Leistung sowie deren Zusammenhang betrachtet.

Ein essentielles Ziel dieser Arbeit war es, herauszufinden welche der fünf SCARF-Dimensionen in Zusammenhang mit der berufsbezogenen Leistung stehen bzw. welche Bedeutung die SCARF-Dimensionen bzgl. der berufsbezogenen Leistung haben. Diese Untersuchung wurde bei der reitzner AG, ein Systemhaus für IT, Druck und Kopie, durchgeführt.

Besonders die beiden Dimensionen „Zugehörigkeit“ und „Autonomie“ sind bedeutend für die berufsbezogene Leistung. Die Zugehörigkeit mit dem Beta-Wert 0,40 (Signifikanz=0,01) ist die wichtigste Dimension in diesem Kontext, gefolgt von der Autonomie mit dem Beta-Wert 0,26 (Signifikanz=0,05). Somit sind Handlungsempfehlungen in diesen beiden Bereichen für die Steigerung der berufsbezogenen Leistung der Mitarbeiter am wirkungsvollsten.

Bzgl. der Zugehörigkeit können Handlungsempfehlungen gegeben werden, welche die Zusammenarbeit im Team fördert. Bspw. dienen gemeinsame Unternehmungen wie Bootsfahrten oder Kochkurse der Entwicklung eines „Wir-Gefühls“. Auch können Maßnahmen wie das Durchlaufen eines Hochseilgartens das Vertrauen im Team, aber auch zum Vorgesetzten, stärken.

Betrachtet man die Dimension „Autonomie“, so kann dieser Bereich mithilfe diverser Handlungsoptionen die Leistung im Beruf optimieren. Die Delegation ganzer Aufgabengebiete mit eigener Verantwortlichkeit der Mitarbeiter ist ein erster Schritt, der die Arbeitsweise und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärkt. Die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells ist ebenso eine Maßnahme, wie die Mitarbeiter ihre Rolle selbstständig an die verschiedenen Bedarfe des Unternehmens anpassen können. Dadurch wird das Gefühl vermittelt, dass die Mitarbeiter frei entscheiden können, was sie tun.

Die Dimension „Status“ weist einen positiven Beta-Wert auf, die Signifikanz ist jedoch größer als 0,05 (0,34). Folglich hat diese Dimension keinen signifikanten Erklärungsgehalt in Bezug auf die berufsbezogene Leistung und wird bei der Betrachtung der Handlungsempfehlungen vernachlässigt. Die Dimensionen „Sicherheit“ und „Fairness“ zeigen negative Beta-Werte auf. Handlungsempfehlungen in diesen Bereichen

würden zu keiner Verbesserung der Leistung im Beruf führen, sie würden ggf. sogar Gegenteiliges bewirken.

Diese Schlussfolgerungen liefern wertvolle Ergebnisse für die Unternehmenspraxis. Somit konnte die Zielsetzung der Arbeit erfüllt werden. In einem nächsten Schritt scheint es sinnvoll, die einzelnen Abteilungen einzubeziehen und Handlungsempfehlungen individuell und abteilungsspezifisch zu entwickeln. Hierfür kann zwischen Führungskraft, Organisation und Tätigkeit differenziert werden. Die Durchführung solcher Untersuchungen bzw. die Durchführung und Auswertung einer Wiederholungsuntersuchung wird zeigen, ob durch den Einsatz der Maßnahmen eine Steigerung der berufsbezogenen Leistung erreicht werden kann. Auch werden diverse andere Praktiken in diesen Themenbereichen sichtbar machen, ob die Themen „Neurowissenschaft“ und „Neuroleadership“ sowie das SCARF-Modell für die berufsbezogene Leistung sowie für die Führung von zentraler Relevanz sind.

IV Literaturverzeichnis

Bücher, Fachzeitschriften, Artikel, Präsentationen

Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. Gabler Verlag Wiesbaden. 3. Auflage 2009

Allscher, M.: Change Management, Rechnerübung 3 bis 5: Regression. Lehrstuhl für Management, Personal und Information (Prof. Dr. Marina Fiedler). Universität Passau (Präsentation) 2010

Borg, I.: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools, Praxiserfahrungen. Hogrefe Verlag Göttingen. 3. Auflage 2003

Brosius, F.: SPSS 18 für Dummies, Wiley-vch Verlag Weinheim. 1. Auflage 2010

Brosius, F.: SPSS 12, mitp-Verlag Bonn. 2004

Domes, G., Heinrichs, M., Gläscher, J., Büchel, C., Braus, D., Herpertz, S.: Oxytocin Attenuates Amygdala Responses to Emotional Faces Regardless of Valence. In: Biological Psychiatry Heft 62 2007

Donny, E., Bigelow, G., Walsh, S.: Comparing the physiological and subjective effects of self-administered vs yoked cocaine in humans. In: Psychopharmacology Heft 186 2006

Eisenberger, N., Lieberman, M., Williams, K.: Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. Science Heft 302 2003

Elger, C.: Mit Neuro-Leadership aus der Krise. In: Wirtschaft und Weiterbildung, 06 2009a

Elger, C.: Neuroleadership. Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern. Haufe Verlag. 1. Auflage 2009b

Hanser, H.: Lexikon der Neurowissenschaft. 3. Auflage, Band 2. Heidelberg 2005

Hermann, N.: The Whole Brain Business Book, New York. McGraw-Hill. 1996

Lieberman, M., Eisenberger, N.: The pains and pleasures of social life. In: NeuroLeadership Journal 2008, Issue 1

Menz, F., Müller, A.: Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. Rainer Hampp Verlag. München und Mering 2008

Mummendey, H., Grau, I.: Die Fragebogen-Methode. Hogrefe Verlag Göttingen. 5. Auflage 2008

- Peters, T., Ghadiri, A.: Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Gabler Verlag. 1. Auflage 2011
- Reinhardt, R.: Mitarbeiterbefragung. Konzeptionelle Grundlagen und Fallstudie. (Präsentation). 2001
- Reinhardt, R.: Qualitative und quantitative Verfahren. Studienbrief der FernHochschule Riedlingen. 1. Auflage 2010
- Reinhardt, R.: Qualitative und quantitative Verfahren. (Präsentation). 2011
- Rock, D.: The neuroscience of leadership. A project submitted to Middlesex university for a professional doctorate. März 2010
- Rock, D.: SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. In: NeuroLeadershipJournal, 2008, Issue 1
- Rock, D.: Managing with the Brain in Mind. In: strategy + business, 2009, Issue 56
- Rock, D., Schwartz, J.: The neuroscience of leadership. In: strategy + business, 2006, Issue 43
- Ronft, S.: Das SCARF-Modell als Ansatz für zukunftsfähige Managementkonzepte. Darstellung des SCARF-Modells und Entwicklung eines Fragebogens zur Evaluation von Führungskräften im Kontext dieses Neuroleadership-Ansatzes. 2012
- Schweizer, K.: Mitarbeiterbefragung im Mittelstand. Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit am Beispiel eines Systemhauses für IT, Druck und Kopie. 2011
- Tabibnia, G., Lieberman, M.: Fairness und Cooperation Are Rewarding – Evidence from Social Cognitive Neuroscience. In: Annals of the New York Academy of Sciences Heft 1118 2007
- Trost, A., Jöns, I., Bungard, W.: Mitarbeiterbefragung. WEKA Verlag Augsburg. 1999

Internetseiten

Ed Batista: http://www.edbatista.com/images/2010/03/SCARF_Model.jpg
(31.01.2012)

Stangl, W.: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/hdi.gif> (04.02.2012)

V Verzeichnis des Anhangs

Anhang 1: Fragebogen.....	207
Anhang 2: Planung & Fragebogen Phase I –Finalversion für Online.....	216
Anhang 3: Mitarbeiter-Info (Auszug).....	236
Anhang 4: Aufgabenstellung.....	237

Anhang 1: Fragebogen

Liebe Kollegen und Kolleginnen,

wir sind alle gemeinsam am Erfolg des Unternehmens beteiligt.
Die Mithilfe jedes einzelnen ermöglicht es, Ziele zu erreichen und Erfolge zu feiern!

Für uns alle ist es wichtig, dass unsere Vorgesetzten unsere Leistung gerecht beurteilen und sich fair verhalten. Aus diesem Grund sollen mithilfe des folgenden Fragebogens unsere Vorgesetzten bewertet werden, um aus Mitarbeitersicht ein realistisches Bild von den Vorgesetzten zu erhalten.

Für eine gute Zusammenarbeit ist die Meinung jedes einzelnen wichtig. Wir bitten Sie deshalb, sich etwa fünf Minuten Zeit für die Beantwortung der Fragen zu nehmen.

Der Fragebogen ist in verschiedene Bereiche gegliedert. Am Anfang erfolgt die Zuordnung zu einer Abteilung bzw. einem Vorgesetzten. Es gilt, den für sich passendsten Vorgesetzten auszuwählen und diesen anhand der Fragen konsequent zu beurteilen. Die Führungskräfte selbst sollen bitte die Verwaltung Dillingen bzw. die Verwaltung Ingolstadt auswählen. Die ersten Fragenblöcke umfassen die folgenden Themenbereiche: Status, Sicherheit, Autonomie, Zugehörigkeit und Fairness. Daraufhin ist die berufliche Leistung zu beurteilen. Bewertet können die Fragen von „trifft völlig zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ werden. Als Ausweichantwort ist „nicht beurteilbar“ möglich. Ziel ist, herauszufinden welcher Bereich (z. B. Fairness) für die berufliche Leistung der Mitarbeiter am wichtigsten ist und an welcher Stelle die Vorgesetzten geschult werden sollten. Bitte bewerten Sie mit einem Klick auf ein Feld der Skala die folgenden Fragen.

Ich weise nochmals darauf hin, dass die Befragung absolut anonym abläuft!

Schon im Voraus vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Viele Grüße
Kathrin Schweizer

Welchem Bereich sind Sie zugeordnet?

Technik IT Dillingen

Technik IT Ingolstadt

Technik Druck und Kopie Dillingen

Technik Druck und Kopie Ingolstadt

Vertrieb Dillingen

Vertrieb Ingolstadt

Einsatzlenkung Dillingen

Einsatzlenkung Ingolstadt

Verwaltung Dillingen

Verwaltung Ingolstadt

Status

	<i>Nicht beurteilbar</i>	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Unentschieden	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Leistung wird von meinem Vorgesetzten anerkannt.	<input type="checkbox"/>					
Ich erhalte angemessen Lob und Anerkennung von meinem Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter gibt mir die Möglichkeit, bei Feedbackgesprächen meine Leistung selbständig einzuschätzen.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter unterstützt mich bei der beruflichen Weiterentwicklung.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter behandelt mich höflich und mit Respekt.	<input type="checkbox"/>					
Meine Organisation schafft Bedingungen, unter denen Menschen gute Leistungen erbringen können.	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation werden die Arbeitnehmer nach ihren Fähigkeiten eingesetzt.	<input type="checkbox"/>					
Durch meine Tätigkeit wird meine persönliche Weiterentwicklung unterstützt.	<input type="checkbox"/>					

Sicherheit / Vorhersagbarkeit

	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Unentschieden	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Mein Vorgesetzter ist in der Lage, seine Erwartungen hinsichtlich meines Aufgabenfeldes konkret zu formulieren.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter setzt die Werte und Normen meiner Organisation glaubwürdig um.	<input type="checkbox"/>					
Bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen steht mir mein Vorgesetzter stets unterstützend zur Seite.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter informiert mich rechtzeitig und umfassend.	<input type="checkbox"/>					
Meine Organisation kommuniziert anstehende Veränderung offen und transparent für alle Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>					
Die wesentlichen Geschäftsprozesse in meiner Organisation sind für mich nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>					
Die definierten Ziele geben mir Sicherheit und Orientierung bei meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>					
Zielvereinbarungsgespräche helfen mir bei der Erreichung meiner Ziele.	<input type="checkbox"/>					

Autonomie

	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Unentschieden	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Mein Vorgesetzter lässt mich meine Arbeitsweise selbst bestimmen.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter lässt mich die Prioritäten meiner Aufgaben selbst setzen.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter ermöglicht mir flexible Arbeitszeiten, innerhalb seines Entscheidungsrahmens (z.B.: Auf-/ Abbau von Überstunden, Sabbatical, Verteilung der Pausenzeiten od. der vertraglich geregelten Arbeitsstunden).	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation wird Wert darauf gelegt, dass ich meine Rolle individuell an die (wechselnden) Bedarfe des Unternehmens anpassen kann.	<input type="checkbox"/>					
Innerhalb meines Arbeitskontextes kann ich selbst entscheiden was und wie ich etwas tue, statt durch Vorgaben unter Druck gesetzt zu werden.	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation herrscht eine offene Feedback-Kultur, so dass ich jederzeit Vorschläge anregen kann.						
Im Rahmen meiner Rolle, habe ich das Gefühl, dass ich jederzeit frei wählen kann, was ich tue.	<input type="checkbox"/>					
Für die Ausübung meiner Arbeitstätigkeit ist ein hohes Maß an Eigenverantwortung nötig.	<input type="checkbox"/>					

Zugehörigkeit

	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Unentschieden	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Ich kann meinem Vorgesetzten vertrauen.	<input type="checkbox"/>					
Wenn andere schlecht über meinen Vorgesetzten reden, verteidige ich ihn.	<input type="checkbox"/>					
Ich möchte so lange wie möglich für meinen Vorgesetzten arbeiten.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter fördert die Zusammenarbeit im Team.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter fördert das „Wir-Gefühl“ in der Abteilung.	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich meinem Team zugehörig.	<input type="checkbox"/>					
Wenn ich die Möglichkeit hätte, würde ich lieber mit einem anderen Team zusammenarbeiten. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich mit meiner Organisation emotional verbunden.	<input type="checkbox"/>					

Fairness

	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Unentschieden	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Die Kommunikation meines Vorgesetzten ist auf meine persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten.	<input type="checkbox"/>					
In Krisenzeiten ist mein Vorgesetzter bereit, für sich selbst auf Boni und Sonderzahlungen zu verzichten.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter ermöglicht seinen Mitarbeitern in gleichem Umfang den Zugang zu beruflicher Weiterbildung. (unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung o.ä.).	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter fördert ehrliches und transparentes Verhalten innerhalb seiner Abteilung.	<input type="checkbox"/>					
In meinem Unternehmen kann ich meine persönliche Sichtweise und Argumente in Entscheidungsprozessen einbringen.	<input type="checkbox"/>					
In meinem Unternehmen ist es mir möglich, gegen getroffene Entscheidungen (z.B. Beförderung, Entlassung) Widerspruch einzulegen.	<input type="checkbox"/>					
Die Entlohnung meiner Arbeit spiegelt den Aufwand wider, den ich in die Arbeit investiert habe.	<input type="checkbox"/>					
Die Verteilung von Arbeitsaufgaben ist für alle Teammitglieder nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>					

Zusammenfassung

Alles in allem zusammengekommen kann ich die folgenden Aussagen wie folgt beurteilen:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Unentschieden	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
In meiner Organisation genieße ich einen hohen persönlichen Status.	<input type="checkbox"/>					
Meine Organisation vermittelt mir ein hohes Maß an Sicherheit.	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation genieße ich umfassende Handlungsspielräume.	<input type="checkbox"/>					
Die Kultur meiner Organisation lässt sich sehr gut durch das Merkmal „Zusammengehörigkeitsgefühl“ beschreiben.	<input type="checkbox"/>					
Die Kultur meiner Organisation lässt sich sehr gut durch das Merkmal „Fairness“ beschreiben.	<input type="checkbox"/>					
Die überwiegende Anzahl der von mir ausgeübten Tätigkeiten sind mir persönlich sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>					

Berufsbezogene Leistung

	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Unentschieden	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Meine Arbeitsvorgaben erfülle ich mit hohem Engagement und fachlichem Know-How.	<input type="checkbox"/>					
Meine Arbeit ist auch unter hohem Zeitdruck und damit verbundenem Stress hochwertig.	<input type="checkbox"/>					
Die Arbeitsbeziehungen mit meinen Kollegen gestalte ich so, dass sie Belastungen standhalten.	<input type="checkbox"/>					
Ich überprüfe meine Arbeitsergebnisse sorgfältig.	<input type="checkbox"/>					
Ich halte meine Fristen ein, um Teamarbeit voranzutreiben.	<input type="checkbox"/>					
Bei hohem Arbeitsaufkommen und bei Bedarf arbeite ich freiwillig länger, um meinem Arbeitspensum gerecht zu werden.	<input type="checkbox"/>					
Ich verbessere Arbeitsabläufe und -prozesse selbstständig.	<input type="checkbox"/>					
Ich bemühe mich, meine beruflichen Aufgaben besonders gut zu erfüllen.	<input type="checkbox"/>					

Anhang 2: Planung & Fragebogen Phase I –Finalversion für Online



Projekt „Neuroleadership“
planung & Fragebogen Phase I
-- Finalversion für Online --

Prof. Dr. habil. Rüdiger Reinhardt

Neuroleadership: Rahmenbedingungen

Status

Sicherheit / Vorhersagbarkeit

Autonomie

Zugehörigkeit

Fairness

Zusammenfassung (neu)

Neuroleadership: Emotionale und motivationale Prozesse

Bindung

Kontrolle

Selbstwerterhöhung/-schutz

Lust/Unlust

Konsistenz / Inkongruenz

Teil C: Ergebnisse

Berufsbezogene Leistung

Gesundheit

Teil D: Demographische Angaben

In welchem Studiengang sind Sie eingeschrieben?

Geschlecht

Altersgruppe

Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Wie viele Jahre sind Sie bereits berufstätig?

Welche Art der Erwerbstätigkeit trifft auf Sie zu?

Auf welcher Hierarchieebene arbeiten Sie?

Wie lange arbeiten Sie für Ihren jetzigen direkten Vorgesetzten?

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

Wie viele Stunden sind Sie vertraglich verpflichtet, pro Woche zu arbeiten?

Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich über Ihre vertraglich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit hinaus?

Anschreiben (kommt ins Mail, nicht in den Online-FB)

Sehr geehrte Studierende,

Sie haben schon immer geahnt, dass es nach wie vor in Sachen Motivation & Leistung eine Vielzahl von Optimierungspotenzialen gibt!

Wir als Hochschule wollen hier - mit Ihrer Unterstützung - einen innovativen Weg gehen und in diesem Zusammenhang das Thema "Neuroleadership" genauer untersuchen.

Wir wollen als erstes europäisches Forschungsinstitut damit beginnen, die Zusammenhänge zwischen den neurobiologischen Belohnungs- und Bedrohungssystemen einerseits und berufliche Leistung und Gesundheit andererseits eingehend zu untersuchen. Das Fernziel besteht darin, Hinweise für Führung und Organisationsgestaltung ableiten und entsprechende Weiterbildungsangebote entwickeln zu können.

Sie können sich leicht vorstellen, dass es hierzu eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen gibt, was sich wiederum auf die Länge des Fragebogens ausgewirkt hat.

Sie werden für die Befragung ca. 30 Minuten benötigen – und unterstützen durch Ihre Teilnahme nicht nur Ihre Hochschule, sondern auch eine Reihe von KommilitonInnen bei ihren Abschlussarbeiten (Bachelor- bzw. Master-Arbeit).

Weil uns Ihre Teilnahme wichtig ist, haben wir uns entschieden, die Hürde hierzu etwas zu verkleinern. **Wir verlosen unter allen TeilnehmerInnen, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben, drei iPads.**

Wir bedanken uns im Voraus und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Julia Sander (Rektorin, Geschäftsführerin)

Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt (Projektleiter)

Projektteam (in alphabetischer Reihenfolge): Katja Clement, Andrea Kaczynski, Sabine Könnecke, David Krampe, Stephanie Niemann, Gregor Roosen, Karin Schweizer, Annett Swartz, Cindy Uilderks

1. Seite des Fragebogens (erscheint auf der 1. Seite nach Anklicken)

Zielsetzung der Befragung

Mit der vorliegenden Befragung sollen die Beziehungen zwischen den folgenden drei Klassen an Variablen untersucht werden:

Rahmenbedingungen des Neuroleadership („unabhängige Variablen“)

Emotional-motivationale Prozesse beim Neuroleadership („intervenierende Variablen“)

Berufsbezogene Leistung, Gesundheit („abhängige Variablen“)

Wir bedanken uns für Ihre Teilnahme

Prof. Dr. Julia Sander (Rektorin, Geschäftsführerin)

Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt (Projektleiter)

Projektteam (in alphabetischer Reihenfolge): Katja Clement, Andrea Kaczynski, Sabine Könecke, David Krampe, Stephanie Niemann, Gregor Roosen, Karin Schweizer, Annett Swartz, Cindy Uilderks

Bei Rückfragen melden Sie sich bitte bei: ruediger.reinhardt@hs-riedlingen.de

Code

Durch Ihren persönlichen Code sind wir später in der Lage, Ihnen den evtl. Gewinn bei der Auslosung zuzuordnen.

Bitte entwickeln Sie Ihren persönlichen Code nach folgendem Schema:

Stellen 1-4: Geburtstag / Monat

Stellen 5-6: die ersten beiden Buchstaben des Namens der Mutter

Stellen 7-8: die ersten beiden Buchstaben des Namens des Vaters

Stellen 9-10: die ersten beiden Buchstaben Ihres Geburtsortes

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Beispiel:

Stellen 1-4: 09.01.

Stellen 5-6: Klara

Stellen 7-8: Horst

Stellen 9-10: Viernheim

0	9	0	1	K	L	H	O	V	I
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Anm.: Sie können gerne auch Umlaute verwenden.

Neuroleadership: Rahmenbedingungen
Status

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beigefügten Skala:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Leistung wird von meinem Vorgesetzten anerkannt.	<input type="checkbox"/>					
Ich erhalte angemessen Lob und Anerkennung von meinem Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter äußert Kritik nur persönlich, nicht in Gegenwart anderer.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter gibt mir die Möglichkeit, bei Feedbackgesprächen meine Leistung selbständig einzuschätzen.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter unterstützt mich bei der beruflichen Weiterentwicklung.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter behandelt mich höflich und mit Respekt.	<input type="checkbox"/>					
Meine Organisation schafft Bedingungen, unter denen Menschen gute Leistungen erbringen können.	<input type="checkbox"/>					
Mir sind die Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung in meiner Organisation nicht bekannt. (R)	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation werden die Arbeitnehmer nach ihren Fähigkeiten eingesetzt.	<input type="checkbox"/>					
Durch meine Tätigkeit wird meine persönliche Weiterentwicklung unterstützt.	<input type="checkbox"/>					
Meine Arbeit entspricht nicht meinen Fähigkeiten d.h. sie überfordert bzw. unterfordert mich. (R)	<input type="checkbox"/>					
Meine Arbeit wird von meinen Kollegen respektiert und anerkannt.	<input type="checkbox"/>					

Sicherheit / Vorhersagbarkeit

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beigefügten Skala:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Mein Vorgesetzter ist in der Lage, seine Erwartungen hinsichtlich meines Aufgabenfeldes konkret zu formulieren.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter setzt die Werte und Normen meiner Organisation glaubwürdig um.	<input type="checkbox"/>					
Bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen steht mir mein Vorgesetzter stets unterstützend zur Seite.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter gibt mir das Gefühl, dass mein Arbeitsplatz innerhalb meines Unternehmens sicher ist.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter informiert mich rechtzeitig und umfassend.	<input type="checkbox"/>					
Ich bin nicht mit der Unternehmenskultur (Werte, Normen usw.) meiner Organisation vertraut. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich kenne die langfristigen Ziele meiner Organisation.	<input type="checkbox"/>					
Meine Organisation hält die Vorschriften zur Arbeitssicherheit ein.	<input type="checkbox"/>					
Meine Organisation kommuniziert anstehende Veränderung offen und transparent für alle Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>					
Die wesentlichen Geschäftsprozesse in meiner Organisation sind für mich nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>					
Ich weiß nicht, wie ich meine Ziele erreichen kann. (R)	<input type="checkbox"/>					
Die definierten Ziele geben mir Sicherheit und Orientierung bei meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>					
Mein Arbeitsplatz ist gut und funktionsgerecht mit allen notwendigen Hilfsmitteln ausgestattet.	<input type="checkbox"/>					
Zielvereinbarungsgespräche helfen mir bei der Erreichung meiner Ziele.	<input type="checkbox"/>					

Autonomie

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beigefügten Skala:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Mein Vorgesetzter lässt mich meine Arbeitsweise selbst bestimmen.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter lässt mich die Prioritäten meiner Aufgaben selbst setzen.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter ermöglicht mir flexible Arbeitszeiten, innerhalb seines Entscheidungsrahmens (z.B.: Auf-/ Abbau von Überstunden, Sabbatical, Verteilung der Pausenzeiten od. der vertraglich geregelten Arbeitsstunden).	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation werden die Unternehmensziele nicht mitgeteilt, so dass individuelle Ziele nicht daran ausgerichtet werden können. (R)	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation wird Wert darauf gelegt, dass ich meine Rolle individuell an die (wechselnden) Bedarfe des Unternehmens anpassen kann.	<input type="checkbox"/>					
Innerhalb meines Arbeitskontextes kann ich selbst entscheiden was und wie ich etwas tue, statt durch Vorgaben unter Druck gesetzt zu werden.	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation verhindert die Kultur eine gesunde Work-Life-Balance. (R)	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation herrscht eine offene Feedback-Kultur, so dass ich jederzeit Vorschläge anregen kann.	<input type="checkbox"/>					
Im Rahmen meiner Rolle, habe ich das Gefühl, dass ich jederzeit frei wählen kann, was ich tue.	<input type="checkbox"/>					
Für die Ausübung meiner Arbeitstätigkeit ist ein hohes Maß an Eigenverantwortung nötig.	<input type="checkbox"/>					

Zugehörigkeit

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beigefügten Skala:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Ich kann meinem Vorgesetzten vertrauen.	<input type="checkbox"/>					
Wenn andere schlecht über meinen Vorgesetzten reden, verteidige ich ihn.	<input type="checkbox"/>					
Ich möchte so lange wie möglich für meinen Vorgesetzten arbeiten.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter fördert die Zusammenarbeit im Team.	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter fördert das „Wir-Gefühl“ in der Abteilung.	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich meinem Team zugehörig.	<input type="checkbox"/>					
Ich empfinde es als persönliches Kompliment, wenn jemand meinen Arbeitgeber lobt.	<input type="checkbox"/>					
Wenn ich die Möglichkeit hätte, würde ich lieber mit einem anderen Team zusammenarbeiten. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich mit meiner Organisation emotional verbunden.	<input type="checkbox"/>					
Meine Tätigkeit ermöglicht mir die Kooperation/Zusammenarbeit mit anderen.	<input type="checkbox"/>					
Es gibt regelmäßige gemeinsame Aktivitäten und Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit.	<input type="checkbox"/>					
Es ist schwierig, während meiner Tätigkeit soziale Beziehungen zu Kollegen aufzubauen oder zu pflegen. (R)	<input type="checkbox"/>					
Um meine Arbeit zu erledigen, ist es notwendig, mit anderen Organisationsmitgliedern / Teammitgliedern zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>					

Fairness

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beigefügten Skala:	Nicht beurteilt	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Die Kommunikation meines Vorgesetzten ist auf meine persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten.	<input type="checkbox"/>					
In Krisenzeiten ist mein Vorgesetzter bereit, für sich selbst auf Boni und Sonderzahlungen zu verzichten.	<input type="checkbox"/>					
Meinem Vorgesetzten gelingt es nicht, ein Arbeitsumfeld frei von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen zu schaffen. (R)	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter ermöglicht seinen Mitarbeitern in gleichem Umfang den Zugang zu beruflicher Weiterbildung. (unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung o.ä.).	<input type="checkbox"/>					
Mein Vorgesetzter fördert ehrliches und transparentes Verhalten innerhalb seiner Abteilung.	<input type="checkbox"/>					
In meinem Unternehmen kann ich meine persönliche Sichtweise und Argumente in Entscheidungsprozessen einbringen.	<input type="checkbox"/>					
In meinem Unternehmen ist es mir möglich, gegen getroffene Entscheidungen (z.B. Beförderung, Entlassung) Widerspruch einzulegen.	<input type="checkbox"/>					
In meinem Unternehmen habe ich durch variable Vergütungskonzepte die Möglichkeit durch Übererfüllung meiner individuellen Ziele meine Entlohnung zu steigern.	<input type="checkbox"/>					
In meinem Unternehmen werden Mitarbeiter mit unterschiedlichen personenbezogenen Merkmalen (ethnischen Herkunft, Geschlecht, Religion, Behinderung, Alters, sexueller Neigung) vom Grundsatz her gleich behandelt.	<input type="checkbox"/>					
Die Lohnstrukturen meines Unternehmens sind für mich nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>					
Die Entlohnung meiner Arbeit spiegelt den Aufwand wider, den ich in die Arbeit investiert habe.	<input type="checkbox"/>					
Mir werden Aufgaben zugeteilt, die für mich nicht erledigbar sind. (R)	<input type="checkbox"/>					
Die Verteilung von Arbeitsaufgaben ist für alle Teammitglieder nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>					

Zusammenfassung (neu)

Alles in allem zusammengekommen kann ich die folgenden Aussagen wie folgt beurteilen:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
In meiner Organisation genieße ich einen hohen persönlichen Status.	<input type="checkbox"/>					
Meine Organisation vermittelt mir ein hohes Maß an Sicherheit.	<input type="checkbox"/>					
In meiner Organisation genieße ich umfassende Handlungsspielräume.	<input type="checkbox"/>					
Die Kultur meiner Organisation lässt sich sehr gut durch das Merkmal „Zusammengehörigkeitsgefühl“ beschreiben.	<input type="checkbox"/>					
Die Kultur meiner Organisation lässt sich sehr gut durch das Merkmal „Fairness“ beschreiben.	<input type="checkbox"/>					
Die überwiegende Anzahl der von mir ausgeübten Tätigkeiten sind mir persönlich sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>					

Bedürfnis nach Bindung

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beigefügten Skala:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Ich mache mir Sorgen über das Ausgeschlossen-sein. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich wohl dabei, wenn ich mich auf andere verlassen kann.	<input type="checkbox"/>					
Ich fürchte mich davor, dass andere mich nicht akzeptieren können. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich kann nahe Beziehungen aufrechterhalten ohne meine persönliche Autonomie einzuschränken.	<input type="checkbox"/>					
Ich finde es schwierig, von anderen abhängig zu sein.	<input type="checkbox"/>					
Ich fürchte mich davor, verletzt zu werden, wenn ich mir erlaube, anderen zu nahe zu kommen.	<input type="checkbox"/>					
Ich finde es schwierig, anderen zu vertrauen.	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich unwohl dabei, anderen nahe zu sein.	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich auch ohne enge Beziehungen wohl. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich möchte anderen gefühlsmäßig nahe sein.	<input type="checkbox"/>					
Ich mache mir Sorgen darüber, dass andere mich nicht so sehr schätzen wie ich sie.	<input type="checkbox"/>					
Ich finde dass sich andere gegen so viel Nähe sträuben, wie ich sie mir wünschen würde.	<input type="checkbox"/>					
Es ist mir sehr wichtig, mich unabhängig zu fühlen.	<input type="checkbox"/>					
Es ist mir sehr wichtig, dass ich mich selbständig fühle.	<input type="checkbox"/>					
Ich ziehe es vor, wenn andere Menschen nicht von mir abhängig sind.	<input type="checkbox"/>					
Ich ziehe es vor, nicht von anderen abhängig zu sein.	<input type="checkbox"/>					

Bedürfnis nach Kontrolle

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beigefügten Skala:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Ich habe mein Leben selbst in der Hand.	<input type="checkbox"/>					
Wenn ich mich anstrenge, werde ich auch Erfolg haben.	<input type="checkbox"/>					
Egal ob privat oder im Beruf: Mein Leben wird zum großen Teil von anderen bestimmt.	<input type="checkbox"/>					
Meine Pläne werden oft vom Schicksal durchkreuzt.	<input type="checkbox"/>					

Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung/-schutz

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beige-fügten Skala:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu

GSE: Global self esteem

Alles in allem bin ich mit mir selbst zufrieden.	<input type="checkbox"/>					
Hin und wieder denke ich, dass ich gar nichts taue. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich besitze eine Reihe guter Eigenschaften.	<input type="checkbox"/>					
Ich kann vieles genauso gut wie die meisten anderen Menschen auch.	<input type="checkbox"/>					
Ich fürchte, es gibt nicht viel, worauf ich stolz sein kann. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich von Zeit zu Zeit richtig nutzlos. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich halte mich für einen wertvollen Menschen, jedenfalls bin ich nicht weniger wertvoll als andere auch.	<input type="checkbox"/>					
Ich wünschte, ich könnte vor mir selbst mehr Achtung haben. (R)	<input type="checkbox"/>					
Alles in allem neige ich dazu, mich für einen Versager zu halten. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich habe eine positive Einstellung zu mir selbst gefunden.	<input type="checkbox"/>					

importance of performance to *self-esteem* (IPSE)GSE

Selbstwerterhöhung: IPSE

Bei der Arbeit gut zu sein, gibt mir ein Gefühl von Selbstachtung.	<input type="checkbox"/>					
Meine Arbeitsleistung hat Einfluss auf mein Selbstbewusstsein.	<input type="checkbox"/>					
Wenn ich weiß, dass ich bei der Arbeit gute Leistung erbringe, fühle ich mich besser.	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich unwohl, wenn meine Arbeitsleistung nachlässt.	<input type="checkbox"/>					
Meine Meinung über mich selbst hängt nicht von meiner Leistung am Arbeitsplatz ab. (R)	<input type="checkbox"/>					

Bedürfnis nach einer guten Lust-Unlust-Balance

Wenn ich meine üblichen Erfahrungen an meinem Arbeitsplatz beschreibe, dann fühle ich häufig...	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Beunruhigung (R)	<input type="checkbox"/>					
Verachtung (R)	<input type="checkbox"/>					
Hoffnung	<input type="checkbox"/>					
Traurigkeit (R)	<input type="checkbox"/>					
Freude	<input type="checkbox"/>					
Neid (R)	<input type="checkbox"/>					
Heiterkeit	<input type="checkbox"/>					
Angst (R)	<input type="checkbox"/>					
Vergnügen	<input type="checkbox"/>					
Dankbarkeit	<input type="checkbox"/>					
Zorn (R)	<input type="checkbox"/>					
Interesse	<input type="checkbox"/>					
Ärger (R)	<input type="checkbox"/>					
Stolz	<input type="checkbox"/>					
Schuld (R)	<input type="checkbox"/>					

Bedürfnis nach Konsistenz

Wenn ich meine üblichen Erfahrungen an meinem Arbeitsplatz beschreibe, dann ...	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
... bringe ich Leistung.	<input type="checkbox"/>					
... kann ich nicht selbst bestimmen. (R)	<input type="checkbox"/>					
... bin ich unabhängig.	<input type="checkbox"/>					
... genüge ich nicht. (R)	<input type="checkbox"/>					
... glaube ich an mich selbst.	<input type="checkbox"/>					
... werde ich kritisiert. (R)	<input type="checkbox"/>					
... kann ich andere beeindruckten.	<input type="checkbox"/>					
... fühle ich mich machtlos. (R)	<input type="checkbox"/>					
... werde ich geachtet und respektiert.	<input type="checkbox"/>					
... blamiere ich mich. (R)	<input type="checkbox"/>					
... habe ich viele Kontakte.	<input type="checkbox"/>					
... habe ich mich selber unter Kontrolle.	<input type="checkbox"/>					
... behandle ich andere aggressiv. (R)	<input type="checkbox"/>					
... verfolge ich breite Interessen.	<input type="checkbox"/>					
... nehme ich einen Sinn in meinem Leben wahr.	<input type="checkbox"/>					
... muss ich Schwächen von mir zeigen. (R)	<input type="checkbox"/>					
... werde ich nicht anerkannt. (R)	<input type="checkbox"/>					

Teil C: Ergebnisse

Berufsbezogene Leistung

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beigefügten Skala:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Meine Arbeitsvorgaben erfülle ich mit hohem Engagement und fachlichem Know-How.	<input type="checkbox"/>					
Meine Arbeit ist auch unter hohem Zeitdruck und damit verbundenem Stress hochwertig.	<input type="checkbox"/>					
Die Arbeitsbeziehungen mit meinen Kollegen gestalte ich so, dass sie Belastungen standhalten.	<input type="checkbox"/>					
Ich bearbeite meine Aufgaben sehr zügig.	<input type="checkbox"/>					
Ich überprüfe meine Arbeitsergebnisse sorgfältig.	<input type="checkbox"/>					
Ich halte meine Fristen ein, um Teamarbeit voranzutreiben.	<input type="checkbox"/>					
Bei hohem Arbeitsaufkommen und bei Bedarf arbeite ich freiwillig länger, um meinem Arbeitspensum gerecht zu werden.	<input type="checkbox"/>					
Ich verbessere Arbeitsabläufe und -prozesse selbstständig.	<input type="checkbox"/>					
Wenn ich wollte, könnte ich in meinem Beruf mehr leisten als dies zurzeit der Fall ist. (R)	<input type="checkbox"/>					
Wenn ich meine beruflichen Leistungen rückblickend betrachte, habe ich den Eindruck, dass ich mich dabei deutlich verbessert habe.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe den Eindruck, dass meine beruflichen Leistungen den stellentypischen Anforderungen meiner Position voll gerecht werden.	<input type="checkbox"/>					
Ich denke oft darüber nach, wie ich meine beruflichen Aufgaben noch besser erfüllen kann.	<input type="checkbox"/>					
Ich bemühe mich, meine beruflichen Aufgaben besonders gut zu erfüllen.	<input type="checkbox"/>					
Im Vergleich zu Mitarbeitern in ähnlichen Positionen sind meine Leistungen nicht besser. (R)	<input type="checkbox"/>					

Gesundheit

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen anhand der beigefügten Skala:	Nicht beurteilbar	Trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	unentschieden	trifft eher zu	Trifft völlig zu
Mein allgemeiner Gesundheitszustand ist gut.	<input type="checkbox"/>					
Durch meine körperliche Gesundheit wurde ich in den vergangenen vier Wochen in meinen normalen Kontakten zu Familienangehörigen, Freunden, Nachbarn oder zum Bekanntenkreis beeinträchtigt. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich ziemlich fit und vital.	<input type="checkbox"/>					
In den vergangenen 4 Wochen war ich oft erschöpft. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich bin oft nervös und schlecht gelaunt. (R)	<input type="checkbox"/>					
An manchen Tagen habe ich das Gefühl, dass ich Bäume ausreißen könnte.	<input type="checkbox"/>					
Bei meinen beruflichen Aufgaben fühle ich mich ständig überlastet. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich bin voller Energie und Zuversicht.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe manchmal Probleme, tagsüber wach zu bleiben. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich freue mich auf jeden neuen Tag.	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich fast immer aufnahmefähig und hellwach.	<input type="checkbox"/>					
Ich mache mir sehr viele Gedanken über meine beruflichen Aufgaben, sodass ich manchmal nur schlecht schlafen kann. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich habe wiederholt ohne berechtigten Grund Beklemmungsgefühle. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich habe oft das Gefühl, als ob mir alles über den Kopf wachsen würde. (R)	<input type="checkbox"/>					
Ich fühle mich oft nervös und unausgeglichen. (R)	<input type="checkbox"/>					

Teil D: Demographische Angaben

In welchem Studiengang sind Sie eingeschrieben?
Bachelor Master

Geschlecht
weiblich männlich

Altersgruppe
Unter 25 Jahre 26-30 Jahre 31-35 Jahre 36-40 Jahre 41-45 Jahre 46-50 Jahre 51 Jahre und älter

Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss?
Mittlere Reife Abitur / Fachhochschulreife Abgeschlossene Meisterausbildung/Technikerausbildung Berufsakademie/Fachhochschulabschluss Universitätsabschluss Promotion Sonstiges

Wie viele Jahre sind Sie bereits berufstätig?
bis zu 5 bis zu 10 bis zu 15 bis zu 20 mehr als 20

Welche Art der Erwerbstätigkeit trifft auf Sie zu?
arbeitsuchend/ Mutterschutz/ Elternzeit befristet unbefristet selbstständig/ freiberuflich

Auf welcher Hierarchieebene arbeiten Sie?
Vorstand / Geschäftsführung Zweite Führungsebene Dritte Führungsebene Vierte Führungsebene Keine Führungsverantwortung

Wie lange arbeiten Sie für Ihren jetzigen direkten Vorgesetzten?
weniger als 1 Jahr 1-2 Jahre 2-3 Jahre 4-5 Jahre

Mehr als 5 Jahre Ich habe keinen Vorgesetzten
--

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?
--

bis einschließlich 9 Mitarbeiter zwischen 10 und 49 Mitarbeiter zwischen 50 und 249 Mitarbeiter 250 bis 999 Mitarbeiter 1000 bis 4999 Mitarbeiter 5000 bis 9999 Mitarbeiter 10.000 Mitarbeiter und mehr

Wie viele Stunden sind Sie vertraglich verpflichtet, pro Woche zu arbeiten?

Weniger als 20 21-29 30-35 36-40 Mehr als 40
--

Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich über Ihre vertraglich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit hinaus?
--

Bis zu 5 Bis zu 10 Mehr als 10

Anhang 3: Mitarbeiterinfo (Auszug)

Mitarbeiterbefragung – Semesterarbeit von Kathrin Schweizer

Unsere Kathrin Schweizer arbeitet mit Hochdruck an Ihrem Master. Hierfür hat Sie wieder die Aufgabe, eine umfangreiche Semesterarbeit zu erstellen. Sie wird hierfür die begonnene Thematik der Mitarbeiterbefragung weiter entwickeln, was wir natürlich wieder gerne unterstützen. Sie werden deshalb in den kommenden Tagen einen Link für eine Befragung erhalten, so wie es bereits vor etwas mehr als einem Jahr der Fall war.

Wir unterstützen diese Arbeit ausdrücklich, da wir eine regelmäßige Befragung der Mitarbeiter in einer funktionierenden Unternehmenskultur für wichtig erachten.

Die Mitarbeiterbefragung wird im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit durchgeführt und **absolute Anonymität ist gewährleistet**, worauf wir wieder besonderen Wert legen. Weder Kathrin Schweizer noch wir haben Möglichkeiten, Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter zu ziehen. Es liegen lediglich Zahlen vor, die keinem Mitarbeiter zugeordnet werden können.

Die Fragestellungen wurden mit Kathrin Schweizers Professor abgestimmt und beziehen sich auf die Beurteilung des Vorgesetzten.

Ziel der Befragung ist, das Führungsverhalten der reitzner-Vorgesetzten zu identifizieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten, um die Lücke zum „Ideal“ zu schließen. Somit soll herausgefunden werden, welcher Bereich für die berufsbezogene Leistung der Mitarbeiter am wichtigsten ist und wo wir ansetzen müssen.

Wir bitten alle Mitarbeiter um ihre Teilnahme und hoffen auf aussagekräftige Ergebnisse.

Selbstverständlich werden wir die Ergebnisse bzw. die aufgearbeiteten wissenschaftlichen Erkenntnisse wieder im Rahmen einer späteren Betriebsversammlung erläutern.

Anhang 4: Aufgabenstellung

SRH FernHochschule Riedlingen
- Riedlingen University -



Studiengang:	Masterstudiengang Wirtschaftspsychologie, Leadership & Management	Prüfungstermin: 201221
Vertiefung:		letztmögliches Abgabedatum: 2/28/2013
Prüfungsnummer:	212	Lehrplensemester: 3
Moduleilprüfung:	Empirisches Forschungsprojekt - Vertiefung	
Prüfungsform:	H	FV Professor: Reinhardt
Zulässige Hilfsmittel:		
Matrikelnummer:		Note:

Maximal erreichbare Punkte: 50

Vgl. Leitfaden „Empirisches Forschungsprojekt“. Diesen Leitfaden finden Sie im Ordner „WLM Allgemein“ -> „Aushang“.