



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Arbeit:

Zusammenhänge von Leader-Member Exchange mit  
Burnout und Engagement

Verfasserin:

Sigrid Schmiedl

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im Oktober 2010

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

---

## DANKSAGUNG

An dieser Stelle soll jenen Menschen gedankt werden, die ansonsten ‚leer ausgehen‘.

Eine Diplomarbeit zu Verfassen, ist wie ein Wechselbad der Gefühle. Man stößt jeden Tag erneut an seine Grenzen, und versucht für Problemstellungen adäquate Lösungen zu finden. An einem Tag handelt es sich beispielsweise um Literatur, die nicht auffindbar ist, am nächsten Tag hat man Softwareprobleme, und am übernächsten Tag fühlt man sich vielleicht körperlich nicht so leistungsfähig, wie sonst, da man an den vorangegangenen Tagen einfach zu viel gearbeitet hat. Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

Das Schreiben einer Diplomarbeit kann somit als Grenzerfahrung bezeichnet werden, man lernt seine eigenen Grenzen, aber auch die seiner Liebsten kennen. Deshalb möchte ich ein kleines Dankeschön an dieser Stelle zurückgeben: Danke!

Besonderer Dank gilt Prof. Dr. Christian Korunka, für die begleitende Betreuung während der gesamten Diplomarbeit.

Spezieller Dank gilt MMag.<sup>a</sup> Bettina Kubicek, für die zahlreichen Orientierungshilfen und Anregungen, die Hilfestellung bei der statistischen Auswertung und die aufmunternden Worte etc., die es leichter gemacht haben bis zum Ende durchzuhalten. Danke!!!

Lieber Franz, herzlichen Dank für deine Unterstützung während der gesamten Studienzeit, du warst immer für mich da, wenn ich dich gebraucht habe!

Seneca hat es zwar in einem anderen Kontext geschrieben, das Zitat ist dennoch für das Schreiben einer Diplomarbeit, aber auch das Abschließen eines Studiums gültig:

*„Non es ad astra mollis e terris via“ (Seneca) was so viel bedeutet wie  
„Es ist kein weicher (bequemer) Weg von der Erde zu den Sternen“.*

---

Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	2
Vorwort.....	5
Einleitung.....	7
1. Leader-Member Exchange (LMX) .....	8
1.1 Definitionen – LMX .....	8
1.2 Historischer Abriss der LMX-Forschung .....	10
1.3 Wissenschaftliche Erkenntnisse zu LMX .....	13
1.4 LMX – Exzellenz.....	16
1.5 LMX in der Pflege .....	17
1.6 Fremd- vs. Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens.....	19
2. Burnout .....	21
2.1 Definition – Burnout .....	22
2.2 Dimensionen von Burnout .....	25
2.3 Burnout in der Pflege .....	29
3. Engagement .....	32
3.1 Definitionen - Engagement.....	32
3.2 Wann fühlen sich Mitarbeiter/-innen engagiert? .....	35
3.3 Job Demands-Resources Modell .....	37
3.4 Engagement in der Pflege .....	39
4. Ziel der Untersuchung und Untersuchungsplan.....	41
4.1 Forschungsmodell.....	42
4.2 Hypothesen .....	42
4.3 Untermauerung der Hypothesen .....	44
5. Methode .....	45
5.1 Durchführung.....	45
5.2 Erhebungsinstrumente .....	46
5.2.1 Leader-Member Exchange – (LMX-7) bei Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen .....	47
5.2.2 Burnout - Maslach Burnout Inventory (MBI-D) .....	49
5.2.3 Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) .....	50

---

5.2.4	Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus – Screeningversion (TAA-KH-S) .....	51
5.2.5	Positive and Negative Affect Schedule (PANAS).....	52
5.3	Stichprobe .....	53
5.4	Mehrebenenanalyse.....	55
6.	Ergebnisse .....	59
6.1	Deskriptive Ergebnisse .....	60
6.2	Analyse von LMX.....	61
6.2.1	Faktorenanalyse - Skalen LMX-7 .....	61
6.2.2	LMX-7: Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung ....	62
6.2.3	LMX-7: Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung .....	63
6.3	Mehrebenenanalyse.....	64
6.4	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	72
7.	Diskussion.....	74
7.1	Ergebnisse der Hypothesentestung – Bedeutung für die Praxis .....	74
7.2	Kritische Würdigung und Ausblick .....	80
8.	Literaturverzeichnis .....	82
9.	Abbildungsverzeichnis.....	90
10.	Tabellenverzeichnis .....	91
11.	Anhang.....	92
	Zusammenfassung.....	92
	Abstract .....	93
	Anschreiben .....	94
	Fragebogen – Mitarbeiter/-innen .....	95
	Fragebogen – Teamleitungen.....	110
	Eidesstattliche Erklärung .....	123
	Curriculum Vitae.....	125

---

## **VORWORT**

Die vorliegende Arbeit ist im Rahmen eines Forschungsprojektes der Universität Wien, an der Fakultät für Psychologie – Institut für Wirtschaftspsychologie, Bildungspsychologie und Evaluation entstanden. Im Rahmen des Projektes sind weitere Diplomarbeiten von Karin Tschida, Andrea Puslednik und Matea Paškvan abgefasst worden. Es soll darauf speziell hingewiesen werden, dass mitunter thematische und inhaltliche Überschneidungen möglich sind. Bei der vorliegenden Diplomarbeit handelt es sich um eine eigenständig verfasste Arbeit, welche unabhängig von den anderen Arbeiten erstellt wurde. Ausschließlich die Datenerhebung und Durchführung der Untersuchung erfolgte gemeinsam. Die verwendeten Daten beruhen auf dem gleichen Datensatz.

Das Thema des Forschungsprojektes, welches in Kooperation mit dem Dachverband der Wiener Sozialeinrichtungen entstanden ist, umfasst die Qualität des Arbeitslebens der Mitarbeiter/-innen in Pflegeberufen. Das wissenschaftliche Interesse des Gesamtprojektes liegt in den Arbeitsbedingungen und den daraus resultierenden Arbeitsbelastungen, aber auch den vorhandenen Ressourcen von ambulanten und stationären Pflegekräften. Es sollen sowohl kurzfristige, als auch langfristige Folgen vorhandener Belastungskonstellationen identifiziert und auf ihre Bedeutung hin für Arbeitnehmer/-innen aber auch für die Organisation untersucht werden. Ziel ist es, physische, psychische und emotionale Ressourcen und Belastungen auf Ebene der Arbeitsaufgaben, aber auch auf Teamebene zu untersuchen und auf ihre Zusammenhänge mit Gesundheitsvariablen und organisationalen Variablen zu prüfen. Dabei werden unterschiedliche Ebenen beleuchtet, einerseits werden förderliche und hemmende Faktoren auf Teamebene, andererseits auf Individualebene betrachtet, was die Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse deutlich macht. Die Ergebnisse können nach statistischer Auswertung und eingehender Prüfung dazu eingesetzt werden, um strukturelle Veränderungen in den teilnehmenden Einrichtungen zu planen, neu zu etablieren und umzusetzen. Es werden Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt, um belastenden Arbeitsfaktoren gezielt entgegenzuwirken und Umstrukturierungen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in Gang setzen zu können.

---

Die Studie ist als Längsschnittuntersuchung geplant, wobei die erste Erhebungswelle bereits im Jahr 2008 durchgeführt wurde. Nun folgte die geplante Nachfolgeuntersuchung, die einerseits zur Evaluierung bereits erfolgter modifizierter Arbeitsgestaltungsmaßnahmen herangezogen werden kann, aber auch Erkenntnisse über die Stabilität der wahrgenommenen Belastungssituationen im Arbeitsleben liefern soll.

Innerhalb der zweiten Erhebungswelle, die von März bis Juni 2010 stattgefunden hat, wurde erneut ein Fragebogen in geringfügig modifizierter Form eingesetzt. Die neu erhobenen Querschnittsdaten für den stationären Bereich sollen nun auf ihre Zusammenhänge hin, von Leader-Member Exchange mit Burnout und Engagement, untersucht werden. Grundlegende Beziehungen sollen identifiziert und aufgezeigt werden. Die Ergebnisse werden in dieser Arbeit präsentiert.

---

## **EINLEITUNG**

In den letzten Jahrzehnten hat man sich der Thematik der *Führung* auf unterschiedlichste Art und Weise angenähert. Bisher lag der Focus bei der Betrachtung von Arbeitsprozessen im Kontext des Arbeitslebens. Arbeitsbelastungen, die Wirkung von Umgebungsvariablen, Auswirkungen von Stress, und neuerdings sogar Themen wie Engagement, Wohlbefinden und ‚Well-Being‘, sind für zahlreiche Forscher/-innen von zunehmendem Interesse. Dies hat zu einer Vielfalt an Konzepten geführt, zum Teil gab es praktische und dann wiederum theoretische Ansätze, die sich der Thematik widmeten (Van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2010).

Personalentwickler/-innen interessieren sich immer mehr für die Stressoren im Arbeitsprozess. Im Hinblick auf die immer knapper werdenden Ressourcen, versuchen Organisationen Möglichkeiten zu entwickeln, sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Mitbewerber/-innen zu verschaffen. Verschiedene Bereiche im Arbeitsprozess werden auf ihre Zusammenhänge hin untersucht. Hier wird versucht, möglichst viele Faktoren einzubinden. Beispielsweise, ob ein Zusammenhang zwischen der Beziehung von Führungskräften und Mitarbeiter/-innen, der sogenannten Beziehungsqualität und Burnout und Engagement besteht. Zahlreiche Führungskonzepte wurden diesbezüglich bereits beleuchtet. Die vorliegende Arbeit widmet sich einem modernen Führungskonzept, dem *Leader-Member Exchange (LMX)*. Darunter versteht man die Qualität der Austauschbeziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/-innen. Diese kann unterschiedliche Qualitäten annehmen (Neuberger, 2002).

Leider gibt es dazu bislang wenig Befunde im deutschsprachigen Raum. Aus diesem Grund soll eine begriffliche Klärung stattfinden, das Konzept wird näher vorgestellt, und ein tieferes Verständnis für grundlegende Zusammenhänge und Folgen wird im Rahmen dieser Arbeit geschaffen. Die Befunde werden im Kontext von Pflegeberufen erörtert und dargestellt. Im Anschluss an die theoretische Annäherung, erfolgt die empirische Darstellung der Zusammenhänge von Leader-Member Exchange und die Zusammenhänge mit Burnout und Engagement, anhand einer Stichprobe von Pflegerinnen und Pflegern. Schließlich wird die Bedeutung des Konzeptes LMX für die Pflege diskutiert.

---

## 1. LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)

Die zentrale Grundlage dieser Theorie stützt sich auf die professionelle Arbeitsbeziehung zwischen einer Führungskraft und den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe, eines Teams, einer Abteilung oder einer Organisation (Van Breukelen, et al., 2010). Der Ansatz des Leader-Member Exchange wurde von Graen und seinen Mitarbeiter/-innen in den siebziger Jahren entwickelt und entstammt der *vertikalen Dyadentheorie (VDL)*. Er kann als Rahmenmodell für organisationales Verhalten herangezogen werden, um zu erfassen, wie Führungskräfte ihre Führungsaufgabe wahrnehmen, Gruppen koordinieren und leiten.

Der LMX stellt eine Gegenantwort auf das *durchschnittliche Führungsstil-Modell (Average Leadership Style Approach)* dar, in dem der Führungsstil als Mittelwert gesehen wird, und die Einschätzungen der Mitarbeiter/-innen zu einem Wert zusammengefasst werden (Henderson, Liden & Chaudry, 2009). Dabei wird für eine Arbeitsgruppe ein ‚durchschnittlicher Arbeitsstil‘ erfasst, in dem unterschiedliche Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibungen der Teammitglieder gemittelt, und zu einem Mittelwert zusammengefasst werden (Neuberger, 2002). Für Graen stehen die Abweichungen vom Mittelwert im Vordergrund, denn diese Unterschiede zeigen Abweichungen in der Führungskräfte-Mitarbeiter/-innen Beziehung auf und liefern zusätzlichen Erkenntnisgewinn (Graen & Scandura, 1987).

Der Unterschied in diesem Ansatz zeigt, dass nicht, wie in der traditionellen Führungsforschung, Aspekte wie z.B. Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften, Verhalten, Stil, Entscheidungen etc. von zentraler Bedeutung sind, sondern die Aufmerksamkeit auf die Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/-innen gelenkt wird (Schyns & Day, 2010).

### 1.1 Definitionen – LMX

Eine adäquate operationale Definition für LMX zu finden, stellt eine Herausforderung dar, da bereits Gerstner und Day (1997) betonten, dass wenig Übereinstimmung darüber besteht, was LMX ist. Der fehlende Konsensus bezüglich einer Definition des LMX-Konzeptes kann dadurch begründet werden, dass sich Forschungen bislang eher auf den Outcome von sozialen Austauschprozessen fokussiert haben. Zentral war, ob es sich dabei um eine funktionale oder dysfunktionale Arbeitsbeziehung handelte, weniger ging es darum, was die Inhalte und



---

Gründe für den Austauschprozess selbst waren. Weshalb sich Führungskräfte auf eine ganz bestimmte Art gegenüber ihren Mitarbeiter/-innen verhalten und weshalb sie diese unterschiedlich behandelten und dadurch ineffektive Arbeitsbeziehungen entstanden sind (Dienesch & Liden, 1986). Dennoch gibt es verschiedene Definitionen, die die Austauschbeziehung im Rahmen des LMX beschreiben soll.

Eine erste Definition für LMX schufen Danserau, Graen und Haga, in dem sie Führung als Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter/-innen und ihren direkten Vorgesetzten definierten und die Zusammenhänge der Mitarbeiter/-innen Vorgesetztenbeziehung näher beleuchteten (1975, zitiert nach Graen, Novak und Sommerkamp, 1982). LMX als Führungskonzept dürfte sich kontinuierlich weiterentwickeln und bis zum heutigen Tag noch nicht an seinem Endpunkt angekommen sein.

Graen und Scandura (1987) verstehen unter Führung einen Prozess, der sowohl Führungskraft als auch Unternehmen einschließt. Mitarbeiter/-innen nehmen eine Rolle innerhalb der Austauschbeziehung wahr. Graen und seine Mitarbeiter/-innen versuchten die Prozesse des sogenannten *Role taking* und *Role making* näher zu beleuchten. *Role taking* steht für die konforme Übernahme der formalen und informellen Erwartungen, die an eine Position geknüpft sind (Graen & Scandura, 1987). *Role making* ist demgegenüber der aktive Versuch, diese Erwartungen im eigenen Sinne zu gestalten (Neuberger, 2002, S. 334). Rollen stellen hier keineswegs unveränderliche Vorlagen dar, sondern im Rahmen des sozialen Austausches, innerhalb eines hierarchischen organisationalen Settings, werden Übereinkommen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-innen getroffen (Graen & Scandura, 1987).

Graen (1976) beschreibt LMX folgendermaßen:

The LMX model is best seen as one operationalization (out of many possible) of the role making approach described above. It is based on the concept that role-development will inherently result in differentiated role definitions and, therefore, in varied leader-member exchanges. Reinforcing this differentiation is the time limitation all leaders face on the job. Because of time pressures, the leader develops a close relationship with only a few key subordinates. With the rest of the work group, the leader will rely mainly on formal authority, rules, and policies to ensure adequate performance. (zitiert nach Dienesch & Liden, 1986, S. 621)

---

Neuberger (2002, S. 336) verortet im LMX die Chance, generalisierende Aussagen über Führung zu überwinden [...] und sich mit der internen Dynamik der *Führer-Mitglieder-Beziehungen* auseinanderzusetzen. Ebenso kann er dazu genutzt werden, um von der hierarchischen Vorstellung über den alleinigen Einfluss der Führungskraft auf die Beziehungsgestaltung wegzukommen. Eine Neupositionierung, eine sogenannte *Führung von Unten* wird vorstellbar, wo Mitarbeiter/-innen Prozesse mitgestalten (Neuberger, 2002, S. 336).

## **1.2 Historischer Abriss der LMX-Forschung**

Die Anfänge der LMX-Forschung finden sich Mitte bis Ende der Siebziger und Anfang der Achtziger Jahre in der *Rollentheorie* (Dienesch & Liden, 1986). Graen, Novak und Sonnenkamp (1982) setzten sich mit den Bedingungen auseinander, die für Mitarbeiter/-innen relevant sind, im Arbeitsleben zu bleiben. Grundgedanke dahinter war, dass Mitarbeiter/-innen in Organisationen für die Bewältigung von Tätigkeiten Rollen brauchen, z.B. nimmt eine Diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester im Rahmen ihrer Tätigkeit eine Rolle ein um ihre Aufgaben in der Arbeit erfüllen zu können. Sie arbeitet mit einer professionellen Grundhaltung mit ihren Klienten/-innen. Ebenso entstehen Rollen zwischen Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzten. Die unterschiedlichen Rollen, die zwischen Individuen im Rahmen von Austauschbeziehungen entstehen, sind von großem Interesse für einzelne Mitarbeiter/-innen. Ein/e Mitarbeiter/-in kann die Qualität der Austauschbeziehung zu ihrer/m Vorgesetzten mit der von anderen Kollegen/-innen vergleichen. Kommt ein/e neue/r Mitarbeiter/-in in eine Organisation, wird durch die Austauschbeziehung mit der Führungskraft festgelegt, welche Position künftig eingenommen und wie die Qualität der Austauschbeziehung aussehen wird. Dieser Prozess unterliegt natürlich auch unstrukturierten und informellen Prozessen.

Wie bereits erwähnt, leitete sich der LMX-Ansatz aus der vertikalen Dyadentheorie ab, als Reaktion auf den Average Leadership Style Approach. Dieser geht davon aus, dass Führungskräfte einen konsistenten Führungsstil entwickeln, der dann auf alle Mitarbeiter/-innen innerhalb einer Arbeitsgruppe angewendet wird.

Die vertikale Dyadentheorie geht einen anderen Weg, Führungskräfte werden dazu angehalten, sich Mitarbeiter/-innen einer Arbeitsgruppe gegenüber unterschiedlich zu

---

verhalten und nicht alle gleich zu behandeln. Vorgesetzte sollen auf die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen eingehen, sie als Individuen und nicht als passive Befehlsempfänger/-innen sehen, und im beruflichen Kontext adäquat darauf reagieren. Innerhalb der Zweierbeziehung entsteht die Übereinkunft, wie diese künftig ausgestaltet werden soll. Dieser Aspekt macht wiederum deutlich, dass der Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in nicht in jeder Dyade gleich intensiv ausfallen wird und somit Unterschiede bezüglich der Beziehungsqualität bestehen (Neuberger, 2002).

Graen und Uhl-Bien (1995) sehen in diesen Unterschieden eine Notwendigkeit, und zwar, dass eine Führungskraft vertrauenswürdige Mitarbeiter/-innen benötigt, die Hilfestellung beim Management der Arbeitsgruppe leisten. Einige Zeit lang wurde die vertikale Dyadentheorie auch *in-group-out-group Approach* genannt, die dann erst von Graen, Novak und Sommerkamp in die *Leader-Member Exchange* Theorie umbenannt wurde (Van Breukelen, et al., 2006; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982).

Im Rahmen der Leader-Member Exchange Theorie kommt es zur Bildung von sogenannten *in-groups* und *out-groups*. Personen, die sich in jener privilegierten Gruppe befinden, werden als sogenannte in-group bezeichnet. Die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-innen kann als hoch eingestuft werden. Die Beziehung ist gekennzeichnet durch Vertrauen, gegenseitigen Respekt und Loyalität (Dienesch & Liden, 1986). Mitglieder der in-group erhalten bevorzugten Kontakt, werden geschätzt, es wird eng miteinander zusammengearbeitet und sie erhalten vermehrte Aufmerksamkeit und Unterstützung bei der Karriereentwicklung. Zusätzlich werden sie als fähig, loyal und sympathisch eingestuft. Die Beziehung ist informell, locker und es besteht ein hoher gegenseitiger Einfluss (Neuberger, 2002). Mitglieder der in-group investieren mehr Energie in ihre Arbeit und haben seltener mit Arbeitsproblemen zu kämpfen (Dienesch & Liden, 1986).

Die *out-group* hingegen erhält weniger Aufmerksamkeit. Es besteht reduzierter Kontakt zwischen Teamleitung und Mitarbeiter/-innen; das Verhältnis lässt sich durch Formalität, Misstrauen und Distanz kennzeichnen. Mitunter stellt sich die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen in der out-group schwierig dar.

Durch den Unterschied in den Beziehungsqualitäten kommt es zu einer Trennung in *high-quality* und *low-quality* Austauschbeziehungen. High-quality Austauschbeziehungen übersteigen den beruflichen Kontext und gehen über die Arbeitsanforderungen hinaus. Diese findet man in den sogenannten in-groups. Low-quality Austauschbeziehungen sind durch eine interpersonelle Interaktion, die ausschließlich auf vertraglichen und arbeitsbezogenen Verpflichtungen basiert, gekennzeichnet. Diese niedrige Beziehungsqualität besteht für Mitarbeiter/-innen der out-group. In Abbildung 1 sieht man ein Prozessmodell der LMX-Entwicklung. Die initiale Interaktion stellt das erste Zusammentreffen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in dar. In dieser Phase bringt jede/r der Beteiligte/n seine/ihre einzigartige Charakteristik, Einstellungen, Fähigkeiten, Persönlichkeit und Werthaltungen in die Situation mit ein. Das heißt, zwei Individuen nehmen auf den gesamten Austauschprozess Einfluss (Dienesch & Liden, 1986).

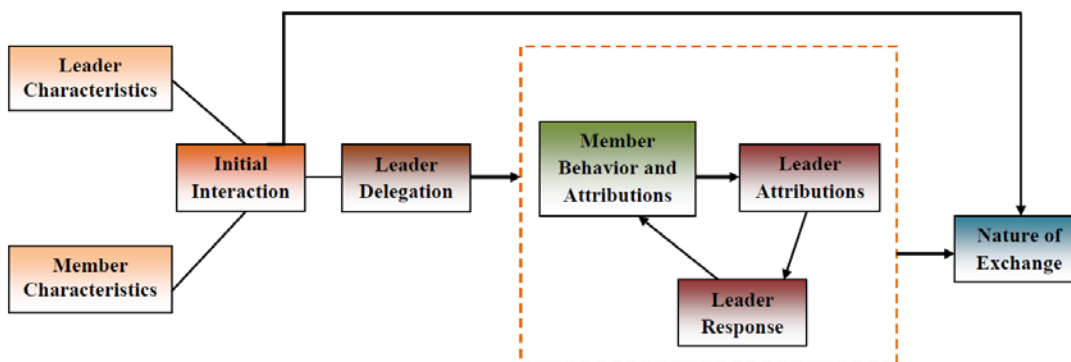


Abbildung 1: Modell LMX-Entwicklungsprozess (nach Dienesch & Liden, 1986, S. 627)

Dem Erstkontakt soll üblicherweise besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Berufliche Neulinge müssen bei diesem Schritt nicht nur in die Dyade zwischen Führungskraft und Selbst eingebunden werden, sondern es erfolgt auch eine Integration in die Organisation. Gleichzeitig findet die Bildung der Austauschbeziehung und der Sozialisationsprozess statt. Im Rahmen des Modells wird auch die Möglichkeit einer Abkürzung des Bildungsprozesses, der Austauschbeziehung, eingeräumt. Dies könnte dann der Fall sein, wenn Führungskraft und Mitarbeiter/-in einander sehr ähnlich sind und eine sofortige Bewertung bezüglich der Beziehungsqualität erfolgt. Besonders an dieser Situation ist, dass die Bewertung der Beziehung nur durch einen Partner erfolgt und zwar durch die Führungskraft. Das Urteil der Mitarbeiter/-innen wäre in diesem Fall Nebensache (Dienesch & Liden, 1986).

---

Bildet sich die Austauschbeziehung auf herkömmlichem Wege, so wird die Führungskraft im Rahmen der *Leader-Delegation* Aufgaben zur Bewältigung an den/die Mitarbeiter/-in übertragen und je nach Erledigung der Aufgaben wird eine Bewertung erfolgen. Allgemeine Rollenvorstellungen spielen in diesen Prozess hinein. Das Handeln der Mitarbeiter/-innen (*member behavior*) stellt die Reaktionen und Attributionen auf anfänglich übertragene Aufgabenstellungen dar. Es liefert Hinweise über das Verantwortungsbewusstsein und die Pflichterfüllung der Mitarbeiter/-innen und dient als Schlüsselinformation für die Führungskraft. Je nach Erledigung der Aufgabenstellungen kommt es zu Attributionen und in Folge zu einer Antwortreaktion durch die Führungskraft. Schließlich erfolgt eine Bewertung der Beziehungsqualität. Das vorliegende Modell integriert verhaltensbezogene Faktoren und Attributionen in den Prozess der LMX-Entwicklung. Kontextfaktoren, wie z.B. die Arbeitsgruppe, Macht der Führungskraft, organisationale Vorschriften und Organisationskultur finden in diesem Modell noch keinen Eingang, sollten aber künftig in den Austauschprozess integriert werden (Dienesch & Liden, 1986). Dennoch stellt es den Entwicklungsprozess einer LMX-Beziehung sehr gut exemplarisch dar. In Folge werden wissenschaftliche Erkenntnisse und aktuelle Forschungsergebnisse zum LMX näher beleuchtet.

### **1.3 Wissenschaftliche Erkenntnisse zu LMX**

Graen, Novak und Sommerkamp (1982) konnten zeigen, dass ein Führungs-Trainingsprogramm zu einer Verbesserung der Beziehungsqualität führte, und als Folge davon die Produktivität in der Organisation gesteigert werden konnte. Kritiker merken an, dass bei diesem Ergebnis auch Trainingseffekte und Konfundierungen eine Rolle spielen könnten. In früheren Studien wurden immer wieder die Outcomes des Average Leadership Style Approach mit jenen des LMX verglichen. Graen, Liden und Hoel (1982) konnten zeigen, dass LMX ein besserer Prädiktor für Fluktuationsneigung ist, als der Average Leadership Style.

Im Laufe der Zeit hat sich der LMX in verschiedene Richtungen entwickelt. Zu Beginn lag der Fokus auf den *Unterschieden in Gruppen* (group-level effect), er entwickelte sich in Richtung Dyaden ohne *Miteinbeziehung der Gruppe* (dyad-level effect). Neuerdings werden die beiden Ansätze miteinander kombiniert und operationalisiert, wo aus Dyaden Gruppen

---

gebildet, und diese wiederum zu *Netzwerken* (dyads-within-groups effect) zusammengefasst werden. Man kann sich der Führungs-Thematik von unterschiedlichen Bereichen annähern. Von der Seite der Führungskraft, des Geführten und von Seiten der Beziehung zueinander (Graen & Uhl-Bien, 1995).

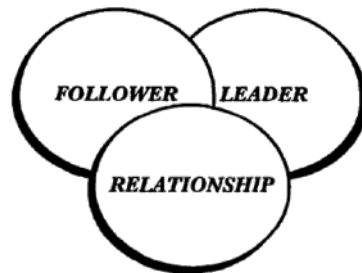


Abbildung 2: Domänen von Führung (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 221)

Alle drei Domänen vereint, ermöglichen es ein ganzheitliches Bild bezüglich Führungsprozessen zu erstellen, und es kommt zu einer Erweiterung der Möglichkeiten, indem *Mehrebenenanalysen* eingesetzt werden um Führungsbeziehungen zu erforschen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Mehrebenenanalysen ermöglichen die gleichzeitige Berücksichtigung von unterschiedlichen Hierarchieebenen wie sie z.B. zwischen Mitarbeiter/-innen und Führungskräften vorhanden sind. Merkmale auf Gruppen- und Individualebene können miteinander in Verbindung gebracht werden. LMX stellt die Verkörperung des *verhaltensbezogenen Führungsansatzes* (relationship based Approach to Leadership) dar (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 223). Die Beziehung innerhalb der Dyade zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft ist von zentralem Interesse. Somit beschreibt das Modell die Beziehungsqualität, die sich zwischen dyadischen Partnern aber auch innerhalb von Organisationen entwickeln kann. Mögliche Beziehungen entstehen zwischen Führungskräften und Geführten, Kollegen/-innen und Kollegen/-innen und Arbeitnehmer/-innen, etc. Graen und Uhl-Bien (1995) konnten zeigen, dass LMX-Forschung auf Ebene der Dyade innerhalb der gesamten Arbeitsgruppe stattfinden kann.

Zusätzlich besteht auf Dyadenebene die Möglichkeit organisationale Folgen zu erheben und weiters den sogenannten *Leadership-making Prozess* zu erforschen. Neuerdings wird auch die Möglichkeit nicht ausgeschlossen, Dyaden zu größeren *Kollektiven* (aggregierte Dyaden) zusammenzufassen. In Abbildung 3 sieht man die Möglichkeiten der Analyseebenen von

LMX. Deutlich geht bei der Betrachtung der unterschiedlichen Ebenen der Mehrebenenansatz des Konstruktes hervor (Henderson et al., 2009).

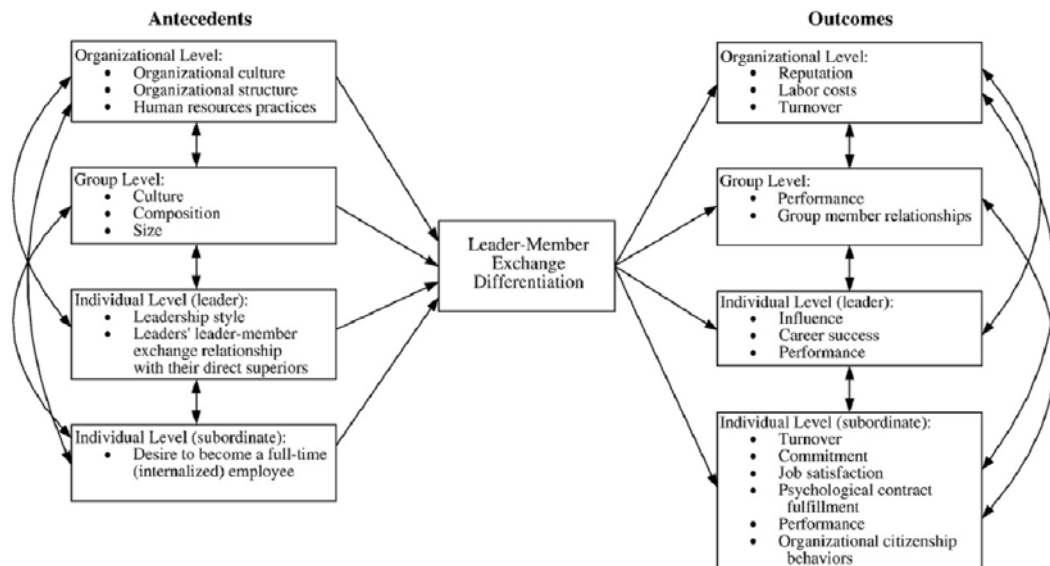


Abbildung 3: Mögliche Analyseebenen für LMX - Antezedenzen und Folgen (Henderson et al., 2009, S. 518)

Henderson et al. (2009) zeigen die unterschiedlichen Ebenen innerhalb einer Organisation die von der *individuellen Ebene* der Mitarbeiter/-innen, zur *Individualebene* der Führungskraft, weiter zur *Gruppenebene* bis hin zur *organisationalen Ebene* reichen. Alle Ebenen können pro Dyade miteinander verglichen werden und liefern dadurch zusätzliche Informationen über die Zusammenhänge aber auch Folgen der verschiedenen Ebenen. LMX verbindet somit die Ebenen untereinander. Folgen wie Personalfluktuaton, Arbeitszufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter/-innen können auf Individualebene erhoben werden. Die Gruppenebene ermöglicht Untersuchungen von Leistung und die Betrachtung von Mitarbeiter/-innenbeziehungen. Die organisationale Ebene liefert Aufschluss zu Fluktuaton, Arbeitskosten und Reputation. Zusammenfassend kann über LMX gesagt werden, dass dadurch eine ganzheitliche Betrachtung organisationaler Prozesse möglich gemacht und die Attraktivität dieses Führungskonzeptes deutlich wird. Durch die Vielseitigkeit des Konstruktes werden Fragen zur Dimensionalität von LMX aufgeworfen, worüber teilweise noch Uneinigkeit herrscht.

Dienesch und Liden (1986) warfen als erste die Frage auf, ob der LMX ein eindimensionales oder mehrdimensionales Konstrukt ist und legten sich dann darauf fest, dass er

---

mehrdimensional ist. Sie unterteilten LMX in folgende Dimensionen: *wahrgenommener Beitrag* (perceived contribution), *Loyalität* (loyalty) und *Affekt* (affect). Analysen zeigen jedoch Hinweise für Eindimensionalität (in 80 – 90 % der Fälle). Nur in wenigen Fällen wurden im Rahmen von explorativen Faktorenanalysen mehrere Faktoren festgestellt. Graen und Uhl-Bien (1995) gehen aus diesem Grund zwar von einer Mehrdimensionalität des Konstruktes aus, betonen jedoch, dass diese so stark miteinander interkorreliert wären, dass sie in ein Messinstrument zusammengefasst werden können. Sie benennen die Dimensionen von LMX mit *gegenseitigem Vertrauensverhältnis* (mutual trust), *Respekt* (respect) und *Verpflichtung* (obligation).

LMX weist einen positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment, dem Wunsch im Unternehmen zu bleiben und einen negativen Zusammenhang mit Fluktuation und Rollenkonflikten auf (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Ebenso weist die Theorie darauf hin, dass Führungskräfte so viele high-quality Austauschbeziehungen wie nur möglich entwickeln sollen, und die Bildung von solchen Austauschbeziehungen erlernt werden kann (Graen, Liden & Hoel, 1982; Graen & Uhl-Bien, 1995).

#### **1.4 LMX – Exzellenz**

Zu Beginn der LMX Forschung postulierte man, dass Führungskräfte zu allen Mitarbeiter/-innen ‚high-quality‘ Austauschbeziehungen pflegen sollten (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Der Ansatz hat sich verändert, und über die Jahre hin entwickelt. Schyns und Day (2010) prägen den Terminus *LMX excellence*, dieser besteht aus drei Komponenten:

- *High –quality* Austauschbeziehungen
- *Leader-follower Übereinstimmung* (high agreement)
- *Konsensus* unter den Geführten bezüglich der Austauschbeziehung mit der Führungskraft (high consensus)

In der aktuellen LMX-Forschung ist nicht nur die eingeschätzte Qualität der Austauschbeziehung wichtig, sondern noch zusätzlich die Übereinstimmung der



---

eingeschätzten Austauschbeziehung. Das heißt, dass Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte die Qualität gleichermaßen beurteilen, und diese im Idealfall ein hohes Maß an Übereinstimmung aufweist. Dieser Passus wird nochmals erweitert um den Konsensus, das heißt die Übereinstimmung der eingeschätzten Austauschbeziehung zwischen den Mitarbeiter/-innen einer Arbeitsgruppe ist ebenfalls von großer Relevanz. Es soll Einigkeit über die Einschätzung der Beziehungsqualität herrschen. Sind alle drei Komponenten hoch bewertet, so kann von LMX-Exzellenz gesprochen werden (Schyns & Day, 2010).

LMX excellence soll künftig das angestrebte Ziel für Führungskräfte, Mitarbeiter/-innen, Arbeitsgruppen und Organisationen sein (Schyns & Day, 2010).

## **1.5 LMX in der Pflege**

Trotz verstärkter Auseinandersetzung mit Führungstheorien und einer wachsenden Unterstützung von Seiten der Organisationen, ist bislang nur sehr wenig über das Thema Führung in Gesundheitsorganisationen bekannt. Bislang wurden noch nicht die notwendigen substanziellen Investitionen in Führungskräfteentwicklung getätigt. Diesbezüglich entsteht in den letzten Jahren ein Umdenken (McAlearney, 2006). Die Bedeutung von Führung in der Pflege unterstreichen auch Kanste, Kyngäs und Nikkilä (2007, S. 731): „Nursing leadership is a central success factor when aiming for the strategic goals of health care. Leadership contributes to nearly everything that happens within organizations“.

Die Komplexität des Gesundheitswesens stellt besondere Anforderungen an Führung, Führungskräfte und Führungskräfteentwicklung. Staatliche Gesundheitsbetriebe stehen privaten Organisationen gegenüber. Die Konsequenz der teilweise sehr großen Verwaltungsapparate ist eine eingeschränkte Reaktionsmöglichkeit auf aktuelle Geschehnisse und dadurch eine reduzierte Flexibilität. Oftmals entsteht bei näherer Betrachtung von Gesundheitsorganisationen ein chaotischer Eindruck. Zahlreiche verschiedene Hierarchieebenen sind vorhanden. Diese gibt es in verschiedenen Berufsgruppen sogar parallel, im administrativen und operativen Bereich. Diese suboptimalen Voraussetzungen machen den Bedarf an Führung auf allen Ebenen innerhalb der Gesundheitsorganisationen deutlich (McAlearney, 2006). Investition in Führung führt zu einer verbesserten Mitarbeiter/-innenmotivation, reduzierter Fluktuation, größerer organisationaler Widerstandsfähigkeit in

---

Bezug auf Veränderungsprozesse, der Möglichkeit besser auf Marktanforderungen zu reagieren und Wettbewerbsvorteile zu erwirtschaften (McAlearney, 2006).

Führungskräfte auf Ebene der Stationsleitungen/ Teamleitungen übernehmen einerseits Führungsaufgaben, andererseits auch Managementaufgaben. Führungsaufgaben betreffen dabei eher die Ausgestaltung der Beziehung und die Interaktion mit den Mitarbeiter/-innen (z.B. Zielvereinbarungen, Mitarbeiter/-innen Orientierungsgespräche, etc.). Bei Managementaufgaben handelt es sich um die Abwicklung von organisational administrativen Tätigkeiten wie das etablieren von Aktionsplänen, das Verwalten von Ressourcen, und dem organisieren und verwalten von Personal, etc. (Sellgren et al., 2008).

Betrachtet man die Herausforderungen, welche an Führungskräfte im Gesundheitswesen gestellt werden, so wird bereits auf den ersten Blick deutlich, wie komplex die Aufgabenstellung sich darstellt. Verglichen mit anderen Führungskräften bestehen die gleichen organisationellen Anforderungen und Aufgaben im Arbeitsalltag, wie in anderen Branchen. Zusätzlich wird im Gesundheitswesen jedoch von ihnen erwartet, dass sie ihre Angestellten integer, aufrichtig, energievoll aber auch enthusiastisch führen. Hinzu kommt noch die branchenspezifische Erfordernis im Gesundheitswesen, die Sicherung der Betreuungsqualität, die Patientenzufriedenheit, aber auch die Interaktion mit anderen im Gesundheitswesen vertretenen Berufsgruppen zu gewährleisten (McAlearney, 2006).

Somit kann Führung als zentraler Erfolgsfaktor bei der Erreichung strategischer Ziele im Gesundheitswesen gesehen werden. Im deutschsprachigen Raum entwickelt sich erst in den letzten Jahren eine Auseinandersetzung mit Führungsthemen im Zusammenhang mit Pflege. Im internationalen Vergleich kann tendenziell auch hinsichtlich des großen Wachstumsmarktes *Pflege* eine wachsende Personalknappheit im Pflegebereich erwartet werden, die mit einer erhöhten Personalfuktuation einher geht (Heijden, van Dam & Hasselhorn, 2009). Tendenziell besteht unter Pflegern und Pflegerinnen eine größere Neigung den Beruf zu verlassen, als in anderen Vergleichsgruppen. Im Gegenzug steigt durch die demographische Bevölkerungsentwicklung der Bedarf an Pflegekräften rapide und sprunghaft an (Heijden, van Dam & Hasselhorn, 2009).

---

Stordeur, D'hoore und Vandenberghe (2001) konnten zeigen, dass high-quality leaders für ein besseres Arbeitsklima in Organisationen sorgen können, dadurch Kommunikationsprozesse in Gang gesetzt werden, die zu einer verstärkten Anteilnahme in Entscheidungsprozessen führen. Es besteht mehr Klarheit in Bezug auf Rollenerwartungen und Rollenerfüllung, und die Planung von Prozessen wird erleichtert. Weiters betonten sie die starken Unterschiede in der Führungsqualität von unterschiedlichen Pflegeführungskräften. Viele Mitarbeiter/-innen im Pflegebereich werden nicht als Führungskräfte ausgebildet und haben sich auf *klassischem Wege* aus dem Pflegeberuf in Richtung Führungskraft entwickelt. Anfangs wird vorwiegend eine Tätigkeit in der Pflege ausgeübt, also direkt am Klienten/-in, mit zunehmender Erfahrung im Beruf werden administrative Tätigkeiten übernommen z.B. als Stationsvertretung. Bis schlussendlich die Position der Stationsleitung erreicht wurde, die auch die Übernahme von Führungsaufgaben beinhaltet.

Im Kontext der Führungsaufgaben konnte gezeigt werden, dass die Führungsqualität von Pflegepersonen zu geringeren Arbeitskonflikten und höherer Arbeitszufriedenheit beiträgt (Stordeur, D'hoore & Vandenberghe, 2001). Heijden, van Dam und Hasselhorn (2009) weisen mit Nachdruck darauf hin, dass Führungsqualität von höchster Wichtigkeit für Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung ist.

## **1.6 Fremd- vs. Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens**

Beurteilungen des eigenen Verhaltens sind in der Regel in *selbstwertdienlicher Richtung* verzerrt (Tartler, Goihl, Kroeger & Felfe, 2003, S. 13). Aus diesem Grund wird immer wieder die Validität von *Selbsteinschätzungen* in der Führungsforschung angezweifelt. In der Praxis wurde das Vorgehen dahingehend verändert, dass das Verhalten von Vorgesetzten nicht mehr durch *Selbstbeschreibungen* sondern durch *Fremdbeschreibungen* erhoben wird. In den meisten Fällen handelt es sich um Mitarbeiter/-innen, die als externe Beobachter/-innen fungieren und Einschätzungen vornehmen.

Donat (1991, zitiert nach Tartler et al., 2003, S.13) gibt als wesentlichen Grund für die bevorzugte Verwendung von Fremdeinschätzungen gegenüber Selbsteinschätzungen an [...], dass Urteile, die eine Person als Beobachter über Ereignisse und Situationen fällt, an denen

---

sie selbst beteiligt ist, als weniger valide gegenüber Beobachtungen und Urteilen durch außenstehende Personen gelten.

Tartler et al. (2003) beschreiben den systematischen Unterschied zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen des Führungsverhalten als sogenannten *Self-Serving Bias*, also eine selbstwertdienliche Urteilstendenz, die in Richtung der sozialen Erwünschtheit und der abgefragten Inhalte geht. Dabei liegen die eingeschätzten Mittelwerte der Führungskräfte deutlich über den Urteilen der Mitarbeiter/-innen. Zusammenfassend kann zum Self-Serving Bias gesagt werden, dass Selbstbeurteilungen im Vergleich zu Fremdbeurteilungen milder ausfallen, eine geringere Streuung und geringere Korrelationen untereinander aufweisen (Zempel & Moser, 2005). Des Weiteren ist der korrelative Zusammenhang zwischen den beiden Urteilsquellen gering bis mittelhoch (Zempel & Moser, 2005, S. 20).

Metaanalysen kommen dabei zu unterschiedlichen Ergebnissen. Heidemeier und Moser (2009) zeigten, dass eine durchschnittliche Korrelationen von  $r=.22$  zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen besteht, die jedoch nicht signifikant ausfällt. Gerstner und Day (1997) konnten signifikante Korrelationen von  $r=.29$  feststellen.

Im Rahmen dieser Untersuchung soll ebenfalls eine Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung durchgeführt, und auf ihre Zusammenhänge und Unterschiede hin untersucht werden. Da gezeigt werden konnte, dass Führungsverhalten zahlreiche Auswirkungen auf Wohlbefinden und Stresserleben der Mitarbeiter/-innen haben kann, sollen diese Befunde nun in Bezug mit Burnout und Engagement (Kapitel 2 und Kapitel 3) gesetzt werden.

---

## 2. BURNOUT

Ganz sicher kann über den Terminus ‚*Burnout*‘ gesagt werden, dass es sich hierbei um einen Trendbegriff handelt, der sich großer Popularität erfreut. Weltweit wird das Phänomen sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der populärwissenschaftlichen Literatur erwähnt und ist sozusagen in ‚aller Munde‘. Generell deutet die Häufigkeit der Thematisierung auf einen möglichen Anstieg des Phänomens hin (Burisch, 2006).

Bei Burnout kann von einem prozesshaften Geschehen gesprochen werden, welches mit Motivationsverlust, Verlust der Selbstwirksamkeit aber auch Symptomen, wie emotionaler Instabilität und Desillusionierung einher geht. Nun was ist Burnout wirklich? Ein Symptom, ein Syndrom oder eine Störung? Was ist Ursache und was ist Wirkung? Hier soll eine Eingrenzung des Burnoutkonzeptes unter Einbeziehung verschiedener Betrachtungsweisen gemacht werden.

Seinen Ursprung findet Burnout als Begriff vor allem in den ‚helfenden‘ Berufen. In diesem Kontext wurde der unerklärliche Motivationsverlust erstmalig genauer beschrieben. Der deutschstämmige Psychoanalytiker Freudenberg griff 1974 den Terminus auf und beschrieb das Phänomen des Burnouts symptomatisch durch einen körperlichen und geistigen Abbau, vorerst im Zusammenhang mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen, die in sozialen Einrichtungen tätig waren. Selbstaufopferungsvolle, pflichtbewusste und vormals engagierte Mitarbeiter/-innen weisen körperliche Erschöpfungssymptome auf und entwickeln sich zu reizbaren Mitarbeiter/-innen. Was auch Niederschlag in der Einstellung zur eigenen Arbeitstätigkeit findet, die mitunter zynischer und ins Negative verkehrt wird und gleichzeitig mit depressiven Symptomen einher geht (Kleiber & Enzmann, 1990).

Weitere Pioniere in der Burnoutforschung sind seit 1976 Christina Maslach und Ayala Pines, die sich um diese Thematik besonders verdient gemacht und das Phänomen auch bei anderen Berufsgruppen und Sozialberufen beschrieben haben. Zusätzlich wurde die Thematik auch vom beruflichen Kontext in das Private Leben umgelegt, was dazu führte, dass der Fokus sich auch in andere Lebensumwelten verlagert hat (Burisch, 2006).

---

Burisch (2006) umschreibt Burnout mit einer sehr schönen Metapher. Er versteht darunter, dass eine Autobatterie nicht mehr über die Lichtmaschine nachgeladen wird, sie trotzdem aber noch Strom bereitstellt, und darüber hinaus auch noch Höchstleistungen erbringen soll.

Was ist nun das kleinste gemeinsame Vielfache, welches z.B. das Burnout der Hausfrau, der Top-Managererin, des Lehrers und der Pflegers miteinander vereint? Erneut leistete hierzu Christina Maslach seit den 80er Jahren Grundlagenforschung, indem sie das Maslach Burnout Inventory entwickelte, als Messinstrument für Burnout (siehe Kapitel 5.2.2). Die Möglichkeit Burnout mittels eines Fragebogens messen zu können, eröffnete nun die Chance für zahlreiche Definitionen. Wobei all diesen gemein ist, dass sie ausschliesslich intuitive Beschreibungen der Symptomatologie sind und nicht als empirisch fundiert gesehen werden können (Kleiber & Enzmann, 1990; Burisch, 2006; Schmidt, 2004). Hier nun eine kleine selektive Auswahl.

## **2.1 Definition – Burnout**

Die für die vorliegende Arbeit zentralsten Definitionen sollen hier Erwähnung finden. In einer frühen Definition verortete Christine Maslach *Burnout* in der Interaktion mit Menschen: „Burnout is a syndrome of emotional exhaustion and cynism that occurs frequently among individuals who do ‚people work‘ of some kind (Maslach & Jackson, 1981, S. 99).“

Im Laufe der Zeit entwickelten und veränderten sich die Definitionen, mittlerweile definiert Christine Maslach Burnout wie folgt:

Ein Burnout-Syndrom liegt vor, wenn sich der Betroffene gefühlsmäßig ausgezehrt fühlt, was mit Empfindungen des Ausgelaugtseins und der Überbeanspruchung einhergeht (emotionale Erschöpfung). Das Erleben der eigenen Nützlichkeit und Effektivität ist stark beeinträchtigt, womit Gefühle der Hilflosigkeit und des Ausgeliefertseins verbunden sind (reduziertes Wirksamkeitserleben). Ein drittes Kennzeichen ist die Versachlichung von menschlichen Beziehungen, die durch gefühllose abgestumpfte Reaktionen gegenüber Mitmenschen charakterisiert ist (Depersonalisierung). (Schmidt, 2004, S. 33)

---

Christine Maslach beschreibt in ihrer Definition sehr gut die Emotionen, mit denen Betroffene zu kämpfen haben, die unterschiedlichen Facetten werden identifizierbar dennoch werden Symptome beschrieben und aneinander gereiht.

Schaufeli und Enzmann (1998) beschreiben Burnout mittels einer sehr ausgereiften Definition, die als noch detailreicher anzusehen ist:

Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand ‚normaler‘ Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung disfunktionaler [sic!] Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit. Diese psychische Verfassung entwickelt sich nach und nach, kann dem betroffenen Menschen aber lange unbemerkt bleiben. Sie resultiert aus einer Fehlanpassung von Intentionen und Berufsrealität. Burnout erhält sich wegen ungünstiger Bewältigungsstrategien, die mit dem Syndrom zusammenhängen, oft selbst aufrecht. (S. 36)

Burnout wird darin sehr umfassend beschrieben mit all seinen Auswirkungen auf das einzelne Individuum. Es kann als Arbeitsdefinition gesehen werden, da sowohl Symptome, Auslöser aber auch Umgebungsbedingungen für die Entstehung beschrieben werden (Schaufeli & Enzmann, 1998). Dennoch haben all diese ausgewählten Definitionen gemein, dass eine genaue Diagnostik daraus nicht erwachsen kann – Fragen zu Beginn, Verlauf, Intensität und Dauer sind damit nicht zu beantworten. Fragen dazu, wann es nun schlussendlich beginnt, wie sich der Verlauf gestaltet, und welche Behandlungsmöglichkeiten vorhanden sind, bleiben offen (Burisch, 2006; Leiter & Maslach, 2007).

Grundsätzlich kann bei der Sichtung der zahlreichen Burnoutdefinitionen gesagt werden, dass unterschiedliche Schwerpunkte bei der Definitionsgestaltung erkennbar sind. Je nach Zugang werden persönliche Eigenschaften der Betroffenen, organisatorische Voraussetzungen (Infrastruktur) oder aber auch gesellschaftliche Eigenheiten in den Vordergrund gestellt. Bei näherer Betrachtung der Thematik und Sichtung der Literatur wird eine gewisse Nähe oder

aber auch Überschneidung mit anderen Konstrukten deutlich, wie z.B. Depression, Arbeitszufriedenheit oder Stress (Kleiber & Enzmann, 1990).

Ein allgemeiner Konsensus besteht jedoch bezüglich des Auftretens von Burnout, das auf der individuellen Ebene angesiedelt ist. Ebenso ist man sich einig darüber, dass es sich bei Burnout um einen inneren Prozess handelt, der auch als psychologische Erfahrung bezeichnet werden kann. In diesem Prozess sind Gefühle, Motive und Erwartungen mit eingeschlossen. Außerdem gilt die negative Erfahrung für das Individuum als gegeben, wie beispielsweise das bereits erwähnte reduzierte Selbstwirksamkeitserleben, die reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit oder aber auch der entstehende Zynismus, um nur nochmals einige Manifestationen zu nennen (Kleiber & Enzmann, 1990).

Schaufeli und Enzmann (1998) betonen, dass wenn Burnout nicht rechtzeitig erkannt wird, sich der entstehende Teufelskreis selbständig am Leben erhält und immer wieder vom Neuen nährt. Eine sehr gute Darstellung für den beschriebenen Teufelskreis bieten Schaufeli und Enzmann (1998) in ihrem integrativen Modell von Burnout.

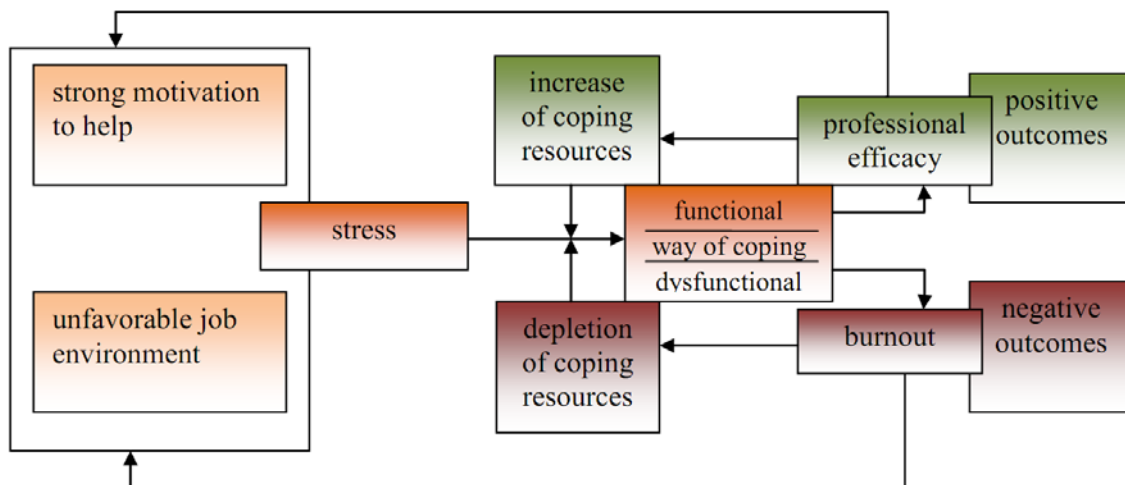


Abbildung 4: Integratives Modell von Burnout (nach Schaufeli & Enzmann, 1998, S. 142)



---

## 2.2 Dimensionen von Burnout

Wie bereits deutlich wurde, ist Burnout ein sehr heterogenes Phänomen, das hinsichtlich seiner Komplexität differenzierter betrachtet werden muss.

Burisch (2006, S. 25f) teilt Burnout in 7 Überkategorien ein, welche ebenfalls mitunter auch Unterkategorien beinhalten:

- Warnsymptome in der Anfangsphase:
  - Vermehrtes Engagement in der Anfangsphase für Ziele (überhöhter Energieeinsatz)
  - Erschöpfung
- Reduziertes Engagement:
  - Gegenüber Patient/innen, Klient/innen
  - Für Andere im Allgemeinen
  - Für die Arbeit selbst
  - Erhöhte Ansprüche
- Schuldzuweisung; Emotionale Reaktionen:
  - Aggression
  - Depression
- Abbau
- Verflachung
- Psychosomatische Reaktionen
- Verzweiflung

Maslach (1981) verortet in der oben angeführten Kategorie ‚reduziertes Engagement‘ die Hauptsymptome von Burnout. Zuerst kommt es zu einer Überhöhung der Arbeitstätigkeit. Im Fokus liegt hier die Arbeit für und mit Menschen. Es entsteht ein Gefühl unentbehrlich für andere zu sein. Eigene Bedürfnisse werden zurückgestellt, mitunter wird sogar freiwillig Mehrarbeit geleistet. Die Folge daraus ist emotionaler, kognitiver und verhaltensmäßiger Rückzug, der durch die Erschöpfung entsteht.

---

Erschöpfung ist gekennzeichnet durch: Müdigkeit, fehlende Energie aber auch durch Unausgeschlafenheit. Dies führt zu einem Wegbewegen von den zuerst zugewandten Menschen, ein weiteres Kernsymptom tritt in Erscheinung, und zwar das reduzierte Engagement für Patient/-innen und Klient/-innen. Häufig bleibt der Rückzug nicht auf die Arbeitstätigkeit beschränkt. Selbst wenn der Auslöser darin zu verorten ist, sondern dehnt sich auf das private Umfeld aus. Private Kontakte werden reduziert, Bekannte und Verwandte werden gemieden, das Interesse für Andere im Allgemeinen ist herabgesetzt. Eine weitere Möglichkeit ist das Entstehen eines Desinteresses bezüglich der Arbeit an sich (Burisch, 2006). Wo früher eher im Übermaß gegeben wurde, und zwar freiwillig gegeben, da möchte man nun vor allem nehmen (,erhöhte Ansprüche‘), und wo das nicht geht, da nimmt man sich eben selbst zurück (Burisch, 2006, S. 29).

Dieses ‚Sich-aus-der-Situation-herausnehmen‘ strahlt mitunter auf andere Lebensbereiche ab und es kommt zur Beeinträchtigung von Familienbeziehungen und Partnerschaften. Parallel entwickelt sich ein ausgeprägter Überdruß an der Arbeit, der später auf weitere Lebensbereiche generalisieren kann:

Am Ende der Kategorie ‚reduziertes Engagement für die Arbeit‘, findet sich ein veränderter Lebensstil, den man, je nach Ausprägtheit und das Vorhandensein von Alternativen, als Endzustand eines beruflichen Burnout-Prozesses oder als realistische Anpassung an unabänderliche Verhältnisse sehen kann. Diese Menschen haben es entschieden aufgegeben, zu leben, um zu arbeiten – sie arbeiten allenfalls, um zu leben. Das frühere Engagement ist eine ferne Reminiszenz, die Wehmut und/oder Schuldgefühle produzieren kann. (Burisch, 2006, S. 30)

In helfenden Berufen gibt es unterschiedliche Strategien, wie es zur Selbstdistanzierung kommen kann. In der Literatur findet man zahlreiche Beispiele dafür. Als Belege dienen Redewendungen wie „Die Niere liegt im Zimmer ...“, „Sie sind ja selber schuld an ihrer Erkrankung, etc. Die Hauptkomponente in diesen Redewendungen liegt darin, dass der persönliche Aspekt herausgenommen wird. Die Beziehung mit den Patient/-innen wird auf größere Distanz gebracht, ‚entpersönlicht‘ und die Kontaktzeit wird auf das Notwendigste beschränkt.

---

Durch die Perspektivenverschiebung bezüglich der materiellen Komponente wird zuerst die Bezahlung immer wichtiger bis es schließlich dazu kommt, dass die Arbeit nur noch der Bedarfsdeckung für den Lebensunterhalt dient, wogegen die Arbeitstätigkeit an sich vormals als erfüllend gesehen wurde. Über Schuldzuweisungen wird versucht erneut Konsistenz in seinem Selbst herzustellen – dies wird zu erreichen versucht indem ein ‚Schuldiger‘ für die Misere identifiziert und gefunden werden soll. Entweder die Schuld wird beim Betroffenen selbst gesucht: „Ich bin für diesen Beruf nicht geeignet“; in diesem Falle wird intern attribuiert. Oder der/die Schuldige wird Extern verortet und attribuiert: „Die Klient/-innen werden immer anspruchsvoller, die Arbeitsbedingungen werden immer schlechter, das System ist an allem schuld.“ Wann welcher Attributionsstil zur Anwendung kommt dürfte je nach persönlicher Einstellung zum Tragen kommen (Burisch, 2006).

Die Abwärtsspirale geht weiter, und es kann zum Auftreten von sehr starken Emotionen und Gefühlen kommen. Einerseits besteht die Möglichkeit, dass es im Rahmen der Schuldzuweisungen zu Aggression kommt, dabei besteht eine erhöhte Reizbarkeit gegenüber den Mitmenschen, Ungeduld und Reizbarkeit gehören zur Tagesordnung. Es kommt zu Stimmungsschwankungen mit einer Launenhaftigkeit. Alternativ können auch Schuldgefühle, Selbstmitleid und Symptome einer Depression virulent werden. Gemeinsam in Kombination mit den emotionalen Reaktionen kann ein Abbau stattfinden. Vormals kreative Menschen büßen ihre Kreativität ein, und verspüren auch kognitive Leistungseinbußen z.B. Konzentrationsschwächen. Bequemlichkeit ersetzt die frühere Pflichterfüllung, es wird nur noch das ‚Notwendigste‘ erledigt und ‚Dienst nach Vorschrift‘ geleistet (Burisch, 2006).

In der Phase der Verflachung generalisieren die vorher auf die Arbeit beschränkten Symptome und verursachen Funktionseinschränkungen auch im Alltag, im sozialen und geistigen Leben. Im Vergleich zu früher werden gefühlsmäßige Reaktionen nicht mehr in diesem Ausmaß ausgelebt, und eine gewisse Gleichgültigkeit stellt sich ein. Im sozialen Leben kommt es zu einer Kontaktvermeidung mit anderen Personen, die Anteilnahme am Leben Anderer kommt zum Erliegen. Es wird versucht Gespräche über die eigene Arbeit tunlichst zu vermeiden. Eigenbröteleien, Einsamkeit und Langeweile mischen sich in das Gefühlserleben. Bis schließlich Hobbies aufgegeben werden.

---

Psychosomatische Reaktionen mit körperlichen Manifestationen können mitunter auftreten, wie z.B. Schlafstörungen, Alpträume, Herzklopfen, Engegefühl in der Brust, Atembeschwerden, erhöhter Blutdruck, Muskelverspannungen, Rückenschmerzen, Verdauungsbeschwerden, Übelkeit, veränderte Essgewohnheiten, Gewichtsveränderungen und ein erhöhter Alkohol-, Kaffee- oder Tabakkonsum kombiniert mit Substanzenmißbrauch, um nur einige potenzielle Auswirkungen zu nennen. Personen müssen nicht alle Symptome entwickeln, es ist sehr stark vom jeweiligen Individuum abhängig, welche der genannten Symptome auftreten, auch die Reihenfolge kann divergieren (Burisch, 2006).

Besondere Erwähnung soll die Tatsache finden, dass nicht nur einzelne Personen ‚ausbrennen‘ können, sondern sogar die Möglichkeit besteht, dass ganze Teams davon betroffen sind. Kennzeichen dafür können eine erhöhte Reizbarkeit im zwischenmenschlichen Kontakt, die Bildung von Subgruppen innerhalb von Teams sein. Diese können sich mitunter sogar zu konkurrierenden Kleingruppen formieren. Es besteht dabei auch die Möglichkeit, dass es zu einer Leistungsreduktion und zu gegenseitigen Anfeindungen kommt. Die Kommunikation der unterschiedlichen Teammitglieder kann erschwert und höchst ineffizient werden. Konflikte werden gesucht und aktiv ausgetragen. Zum Ausdruck kann dies durch vermehrten Sarkasmus bei der Ausübung der Arbeitstätigkeit gebracht werden, was natürlich erneut negative Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit haben kann (Schmidt, 2004).

Innerhalb der dargestellten Kategorisierung von Burnout durch Burisch (2006) kommt es zu einer Vermischung des Phänomens mit daraus resultierenden Folgen, um diese Durchmischung verhindern zu können wird auf eine andere Gliederung von Burnout zurückgegriffen. Für die vorliegende Arbeit bietet sich die konzeptuelle Dreiteilung an, wie sie durch Maslach und Jackson (1981) beschrieben wurde, die inhaltlich ebenfalls in der Burnout-Kategorisierung von Burisch (2006) enthalten ist. Den Autorinnen zufolge manifestiert sich Burnout in drei Dimensionen: *emotionale Erschöpfung*, *Depersonalisation* und *reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit*.

Sehr häufig untersucht wurde die Dimension emotionale Erschöpfung, die sich dadurch charakterisieren lässt, dass sich Betroffene sowohl im emotionalen als auch physischen Bereich überbeansprucht fühlen. Sie nehmen sich als verbraucht, ausgelaugt und unfähig wahr

---

und schaffen es nicht sich zu regenerieren. Häufig wird eine kontinuierlich vorhandene Müdigkeit beschrieben, die sich über den Tag hinweg kaum oder nur unwesentlich verändert. Die Erschöpfung kann als erste Reaktion auf Arbeitsanforderungen und Veränderungen angesehen werden (Maslach & Leiter, 2001).

Depersonalisation tritt in Form von Zynismus auf. Zynismus stellt einen Schutzwall dar, um den/die Betroffene/n vor emotionaler Erschöpfung zu schützen. Ideale bezogen auf die Arbeit werden aufgegeben und eine stark distanzierte Haltung zum Arbeitsumfeld und der Tätigkeit wird eingenommen. Die emotionale Involvierung wird auf ein Minimum reduziert. Hoffnungslosigkeit entsteht, da keine Änderung in Sicht ist. Ein Ausweg wird von Betroffenen als unwahrscheinlich angesehen. Diese Komponente fördert die Entwicklung des sogenannten Teufelskreises, indem die allgemein negative Einstellung zur Arbeitstätigkeit auch negative Folgen auf die Gesundheit, aber auch auf die persönliche Leistungsfähigkeit, haben kann (Maslach & Leiter, 2001).

Was zur dritten Dimension von Burnout führt, der *reduzierten Leistungsfähigkeit*. Betroffene empfinden das wachsende Gefühl, die Situation nicht mehr bewältigen zu können. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten geht verloren, Selbstzweifel bestimmen den Alltag und es kommt dazu, dass berufliche Anforderungen nicht mehr erfüllt werden können (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008).

### **2.3 Burnout in der Pflege**

Im Pflegeberuf, der als Dienstleistungsberuf ausgewiesen ist, steht der Mensch als zentrales Wesen im Mittelpunkt. Wie bereits in zahlreichen Studien belegt, konnte speziell im Bereich der Humandienstleistungen ein besonderes Potenzial für Burnout gefunden werden. Freney und Tiernan (2009) behaupten, dass 25% der europäischen Diplomierten Gesundheits- und Krankenschwestern an Burnout leiden.

---

Weshalb Burnout nun so eine weite Verbreitung hat, erörtern Maslach und Leiter (2001, S. 10) dadurch, „dass das Auftreten von Burnout um so [sic!] wahrscheinlicher wird, wenn es eine große Diskrepanz zwischen den Merkmalen des Berufes und der Person, die diesen ausübt, gibt. Menschliche Werte würden immer häufiger hinten angestellt werden und wirtschaftliche Entscheidungen bevorzugt“.

In zahlreichen Studien konnten Belege gefunden werden, dass Burnout mit zahlreichen negativen arbeitsbezogenen Auswirkungen einher geht. Wie z.B. Arbeitsunzufriedenheit, ein niedriges Commitment mit der Organisation, Absentismus, der Wunsch den Beruf zu verlassen und eine erhöhte Fluktuationsneigung (Maslach & Leiter, 2008).

Maslach und Leiter (2001) betonen, dass Burnout keineswegs ein Problem des Individuums ist, sondern das soziale Umfeld, in dem Menschen wirken und arbeiten als Ursache dafür identifiziert werden kann. Das Burnout-Risiko steigt, wenn die menschliche Komponente der Arbeit unberücksichtigt bleibt. Die Strukturierung und Ausgestaltung des Arbeitsplatzes prägt die Interaktion zwischen den Menschen und die Art und Weise, wie sie ihre Arbeit erledigen (Maslach & Leiter, 2001, S. 19f).

Im Pflegebereich manifestiert sich der Aspekt der Depersonalisation in Form einer verstärkten Distanzierung von Bewohner/-innen, die sogar in einer zynischen Haltung ufern kann. Im Vergleich dazu stellen emotionale Erschöpfung und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit eher Beschreibungen eigener Gefühle, Empfindungen und Wahrnehmungen dar, die als Konsequenz dieser entstehen (Schmidt, 2004). Die Symptomatik des Burnout beinhaltet eine deutliche Reduktion des persönlichen Kompetenzerlebens, eine gewisse ‚Entmenschlichung‘ der Klienten/innen bildet sich aus (Kleiber & Enzmann, 1990).

Jedoch geht die Relevanz von Burnout über die negativen körperlichen und geistigen Folgen der Betroffenen, in diesem Fall der Pfleger/Pflegerinnen, weit hinaus. Da diese als Folge zu einer Qualitätsminderung in der Arbeitsleistung führen kann, was besondere Relevanz für Patient/-innen und Klienten/-innen aber auch Trägerorganisationen und Personalverantwortliche deutlich macht (Kleiber & Enzmann, 1990). Diesem Aspekt soll gesondert Aufmerksamkeit geschenkt werden.

---

Burnout kann somit als tragischer Endpunkt für Pfleger/-innen sein, die das Berufsleben mit positiven Erwartungen, Enthusiasmus und Hingabe begonnen haben, welche im Laufe der Zeit jedoch verloren gegangen sind. (Maslach & Goldberg, 1998).

Ein großes Problem von Burnout stellt nach wie vor die Grundhaltung der Gesellschaft dar, der zufolge Burnout nicht als Erkrankung anerkannt wird. Burnout wird innerhalb der Leistungsgesellschaft als mangelnde Leistungsbereitschaft abgetan oder sogar in manchen Fällen als Faulheit betitelt (Schmidt, 2004). In zahlreichen Fällen wird Burnout auch heute noch tabuisiert. Betroffene haben Versagensängste und versuchen ihre Symptome geheim zu halten (Burisch, 2006). Hier gilt es Aufklärungsarbeit zu leisten um Betroffenen aktive Hilfestellung bieten zu können. Führungskräfte sind hier besonders in die Verantwortung zu nehmen, mit offenen Augen Arbeits- und Teamprozesse zu beobachten, damit Warnsignale für Burnout nicht unbeachtet oder sogar unerkannt bleiben.

Im Berufsleben sind die Arbeitsbedingungen stark ausschlaggebend für die Entstehung von Burnout. Die anfallende Arbeitsbelastung bzw. Überbelastung und der Effektivitätsdruck stehen damit in engem Zusammenhang (Schmidt, 2004, S. 41). Als Ursachen für Burnout führen Maslach und Leiter (2001, S. 41) Ungleichgewichte zwischen Mensch und Arbeit, wie z. B. Arbeitsüberlastung, Mangel an Kontrolle, unzureichende Belohnung, Zusammenbruch der Gemeinschaft, ein Fehlen an Fairness und widersprüchliche Werte an.

Ein besonderer Risikofaktor von Burnout stellt die Beziehung von Mitarbeiter/-innen und Führungskraft dar. Da dieser im negativen Fall zu Belastungskonstellationen führen kann. Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld und van Dierendonck (2000) konnten den negativen Zusammenhang von sozialen Austauschbeziehungen mit Burnout nachweisen.

Der Zusammenhang der Beziehung von Mitarbeiter/-innen und Führungskraft und folglich die Austauschbeziehung, wie bereits in Kapitel 1 Leader-Member Exchange beschrieben, soll im Rahmen dieser Diplomarbeit näher auf seinen Zusammenhang mit Burnout untersucht werden. Ebenfalls werden die Zusammenhänge von LMX und Engagement näher beleuchtet.

---

### 3. ENGAGEMENT

#### 3.1 Definitionen - Engagement

Wenn man versucht etwas über diesen Begriff in Erfahrung zu bringen, so erkennt man, dass es sich hierbei noch um ein junges, dennoch mittlerweile gut erforschtes Konstrukt handelt. Belege für die Auseinandersetzung mit der Thematik finden sich bei Kahn (1990), dieser erwähnt erstmals *Engagement* und *Disengagement* im Zusammenhang mit Arbeitsleben. Kahn stellt ein theoretisches Rahmenmodell vor, das Erklärungsansätze für Rollenprozesse liefern soll. Dabei unterscheidet er im Rollenverhalten in Bezug auf die Arbeitstätigkeit zwischen Engagement und Disengagement. „Personal Engagement is the simultaneous employment and expression of a person’s ‚preferred self‘ in task behaviors that promote connections to work and to others, personal presence (physical, cognitive, and emotional), and active, full role performances” (Kahn, 1990, S.700). Demgegenüber bedeutet Disengagement, dass: „people withdraw and defend themselves physically, cognitively, or emotionally during role performances (Kahn, 1990, S. 694)“.

Weiters geht er davon aus, dass es Bedingungen innerhalb der Arbeitstätigkeit gibt, die positive Verhaltensweisen wie Engagement begünstigen und die Ursache darstellen, weshalb Personen innerhalb dieser Rolle verweilen (Kahn, 1990). Der Grundstein für die Engagementforschung war gelegt. Wo vormalig der Fokus in der psychologischen Forschung auf den negativen Pol, und zwar auf Burnout gelegt wurde, kommt es zu einer Verschiebung in Richtung positiver Zustände und Wohlbefinden im Kontext der Arbeitstätigkeit. Der Burnoutbegriff erfährt eine Umgestaltung, so dass darunter ein ‚Verlorengehen‘ von Engagement im Job verstanden wird (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Diese Entwicklung kann als eine Reaktion auf den immer stärker werdenden Trend in Richtung einer *positiven Psychologie* gesehen werden, die sich mehr auf die menschlichen Stärken und das optimale Funktionieren, als auf Schwächen und mögliche Fehlfunktionen verlagert. Die positive Psychologie ist eine Gegenbewegung zu dem vorherrschenden Krankheitsmodell menschlichen Erlebens und Verhaltens. Der Reparaturgedanke wird durch die Bildung positiver Qualitäten wie z.B. Wohlbefinden, etc. ersetzt (Seligman &



---

Csikszentmihalyi, 2000). Die zeitgenössische Arbeitswelt lässt sich durch Kreativität beschreiben. Die Wirtschaft sieht den Fortschritt darin, mittels neuer Ideen Qualitätsverbesserungen und Innovation bei den Produkten zu fördern. Dies wird dadurch zu erreichen versucht, indem man Mitarbeiter/-innen dazu anhält ihr Bestes zu geben und ihre Fähigkeiten voll zu entwickeln. Organisationen erwarten von ihren Mitarbeiter/-innen völlige Leistungsbereitschaft, proaktives Verhalten und Eigenverantwortung. Engagierte Mitarbeiter/-innen können für Organisationen einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Dies führte zu einer Trendwende in der Psychologie (Leiter & Bakker, 2010).

Wie bereits erwähnt, wurde möglichen Konstrukten, die einen Gegenpol zu Burnout darstellen könnten, lange Zeit relativ wenig Beachtung geschenkt. Erneut nahmen sich Maslach und Leiter (2001) dem Engagement in ihrem Buch: ‚Die Wahrheit über Burnout‘ an:

Im besten Fall beginnen Menschen eine Arbeit mit vollkommenem Engagement für ihre Tätigkeit. Sie fühlen sich energiegeladen und bereit, Zeit und Anstrengung in die gestellten Aufgaben zu investieren. Sie fühlen sich integriert und finden die Arbeitsaktivitäten sinnvoll. Die Bestätigungen, die sie durch diese Arbeiten erhalten, vermitteln ihnen das Gefühl, kompetent und leistungsfähig zu sein. Energie, Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit – diese sind die direkten Gegensätze zu den drei Dimensionen von Burnout. [...] Bei den ersten Anzeichen fängt diese Art von Engagements abzuflauen und diese drei positiven Ansätze verwandeln sich zunehmend in ihre negativen Pendants. Energie wird zu Erschöpfung, Einsatzbereitschaft wird zu Zynismus und Leistungsfähigkeit wird zu Leistungsversagen. (S.26)

Maslach und Leiter (2001) gehen davon aus, dass Burnout und Engagement zwei gegenüberliegende Pole eines Kontinuums sind, und demnach mittels eines Instrumentes messbar (MBI). Niedrige Werte bei emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation (Zynismus) und hohe Werte bei persönlicher Erfüllung würden für Engagement sprechen.

Schaufeli et al. (2002) gehen davon aus, dass Burnout und Engagement zwei unabhängige Konzepte darstellen, die auch von zwei verschiedenen Instrumenten gemessen werden sollten.

---

Das Argument dafür gründet in der Tatsache, dass einerseits starke Korrelationen zwischen den beiden Konstrukten bestehen und andererseits eine empirische Auswertung Beider nicht möglich wäre, wenn diese nur durch einen Fragebogen erhoben werden (Schaufeli & Bakker, 2001, zitiert nach Schaufeli et al. 2002). Zur Erfassung der beiden Konstrukte kommt aus diesem Grund das Maslach Burnout Inventory (MBI) und die Utrecht Work Engagement Scale (UWES) zum Einsatz.

Schaufeli et al. (2002) definieren Engagement nun folgendermaßen:

Hence, Engagement is defined as a positive, fullfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a monetary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work and persistence even in the face of difficulties. Dedication is characterized by a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride and challenge. [...] Absorption is characterized by being fully concentrated and deeply engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work. (S. 74f)

*Energie* (vigor) und *Hingabe* (dedication) können als Gegenüber von *emotionaler Erschöpfung* (exhaustion) und *Depersonalisation* (cynicism) gesehen werden (Maslach & Leiter, 2001; Schaufeli et al., 2002). Dieser Befund konnte von González-Romá, Schaufeli, Bakker und Lloret (2006) repliziert werden. Work-Engagement geht mit einem hohen Energieniveau und der Identifikation mit der eigenen Arbeitstätigkeit einher. Burnout auf der anderen Seite ist genau durch das Gegenteil charakterisiert: niedrige Energieniveaus und eine geringe Identifikation mit der eigenen Arbeit (Schaufeli, 2004a).

Energie während der Arbeitstätigkeit kann als Resilienzfaktor gesehen werden. Sie führt zu einer höheren Bereitschaft mehr für seine Arbeit zu leisten, selbst wenn als Folge Schwierigkeiten und Probleme gelöst werden müssen. Hingabe erweckt das Gefühl von Selbstwirksamkeit, Inspiration und Enthusiasmus. Stolz in Bezug auf die geleistete Arbeit entsteht. Das *Aufgehen in der Arbeit* (absorption) führt zu vermehrter Konzentration, die Zeit

---

vergeht wie im Fluge, und es wird mitunter sogar schwer, sich nach getaner Arbeit von dieser zu lösen (Balducci, Fraccaroli & Schaufeli, 2010). Leiter und Bakker (2010) gehen noch einen Schritt weiter und verstehen Engagement als motivationales Konzept, das von den Mitarbeiter/-innen zur Gänze gelebt, bis ein gesetztes Ziel erreicht wird.

### **3.2 Wann fühlen sich Mitarbeiter/-innen engagiert?**

Nun da eine begriffliche Erklärung und Definition von Arbeitsengagement erfolgt ist, soll jenem Aspekt Beachtung geschenkt werden, wann es zur Wahrnehmung von Engagement kommt? Wann fühlen sich Mitarbeiter/-innen engagiert?

Schaufeli und Bakker (2004b) konnten zeigen, dass die Unterstützung durch Kollegen/-innen und eine adäquate Leistungsrückmeldung über vergangene Tätigkeiten die Wahrscheinlichkeit erhöht, arbeitsbezogene Ziele zu erreichen. Der positive Outcome für Organisationen und Engagement tritt dadurch im Sinne eines Kreislaufes wiederum häufiger auf. Engagement führt dazu, dass Mitarbeiter/-innen ihr volles Potential entfalten können (Leiter & Bakker, 2010).

Arbeitsengagement geht im Rahmen von beruflichen Settings sehr stark mit organisationsbezogenen aber auch individuellen Werten einher. Organisationen kommunizieren ihre Werte gegenüber Mitarbeiter/-innen mit dem Ziel, deren Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu festigen. Obwohl es sich bei Arbeitsengagement um die persönliche individuelle Erfahrung eines/einer einzelnen Mitarbeiters/-in handelt, tritt es nicht isoliert auf. Gruppendynamik unter Individuen, ja sogar organisationale Dynamiken kommen zum Tragen. Diese können dann als Organisationskultur verstanden werden (Leiter & Bakker, 2010). Die intrinsischen Aspekte des Arbeitsengagements sollen hervorgehoben werden, diese sind häufig für das Scheitern oder das Nicht-zu-Stande-Kommen von Engagement verantwortlich.

Es werden in manchen Arbeitssituationen nicht die erwarteten Ressourcen von Seiten der Führungskräfte bereitgestellt, und Mitarbeiter/-innen können nicht ihr ganzes Potenzial

---

entfalten. Die Differenz, jene Lücke zwischen tatsächlichem und möglichem Potenzial schwächt die Organisationen. Hier besteht ein Ansatz um Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen. Natürlich ist es auch für Mitarbeiter/-innen von Vorteil *Energie, Aufgehen in der Arbeit* und *Hingabe* zu zeigen: „Demonstrating one’s personal energy, dedication, and efficacy will open more and better opportunities while building a dynamic and rewarding career.“ (Leiter & Bakker, 2010, S. 5).

Spreitzer, Lam und Fritz (2010) beschreiben als Grundbedingung für motivierte und engagierte Mitarbeiter/-innen, dass Führungskräfte ebenfalls positiv und engagiert vorangehen müssen. Führungskräfte haben eine Art Vorbildfunktion, Mitarbeiter/-innen imitieren das Energielevel ihres/ihrer Vorgesetzten. Wenn Teamleitungen engagiert wirken, kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter/-innen wesentlich bereitwilliger sind Energie in ihre Arbeit zu investieren. Schaufeli und Salanova (2007) untermauern diesen Aspekt ebenfalls und empfehlen, dass Führungskräfte als Rollenmodelle für ihre Mitarbeiter/-innen fungieren sollen.

„Leaders can buffer employees from job demands that are disabling rather than enabling“ (Spreitzer, Lam & Fritz, 2010, S. 140). Grundsätzlich stellen Führungskräfte den Kontext für die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/-innen her. Somit ist die Hauptaufgabe der Führungskräfte darin begründet, einen Arbeitskontext zu ermöglichen, der Arbeitsressourcen schafft und Arbeitsanforderungen in einem moderaten Rahmen hält (Schaufeli & Salanova, 2007). Dabei gilt es zu beachten, dass Mitarbeiter/-innen unterschiedliche Bedürfnisse haben. Was für eine/n Mitarbeiter/-in motivierend ist, kann für eine/n Andere/n demotivierend wirken (Spreitzer, Lam & Fritz, 2010). Trotz dieser Unterschiede konnten Schaufeli und Bakker (2004) verdeutlichen, dass soziale Unterstützung eine Grundlage für Engagement darstellt.

Einen sehr guten Erklärungsansatz für die Zusammenhänge von Burnout und Engagement und deren organisationale Folgen liefert das Job Demands-Resources Modell (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2000; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2008).

### 3.3 Job Demands-Resources Modell

Schaufeli und Enzmann (1998) konnten für Burnout nachweisen, dass Zusammenhänge mit arbeitsbezogenen Stressoren bestehen, die sich für die Entstehung verantwortlich zeigen. Da jedoch keine Kategorisierung für jene Stressoren vorhanden war, entwickelten Demerouti et al. (2000) ein Modell, um diese abbilden zu können. Arbeitsbezogene Stressoren wurden in *Arbeitsanforderungen* (job demands) und *Arbeitsressourcen* (job resources) geteilt. Unter Arbeitsanforderungen versteht man jene Arbeitsbedingungen, die potenziell Stress hervorrufen können, und zwar wenn die eigenen Fähigkeiten und Grenzen der Mitarbeiter/-innen überschritten werden. Das Fehlen oder die Wegnahme vormals vorhandener Ressourcen kann zu möglichen Stressreaktionen führen. Ursprünglich wurde das Modell für Burnoutprozesse konzipiert. Arbeitsbedingungen können als Vorläufer für Burnout gesehen werden. Sind die Arbeitsanforderungen hoch, die Ressourcen jedoch nur eingeschränkt vorhanden, kann es zu einer Reduktion der Energie und des Engagements kommen, was sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter/-innen auswirkt (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Bietet eine Organisation nicht genügend Ressourcen für ihre Mitarbeiter/-innen an, so kann dies Folgen für den organisationalen Outcome haben (Demerouti et al., 2000). In Abbildung 5 ist das Job Demands-Resources Modell grafisch dargestellt. Darin handelt es sich bereits um eine Erweiterung des Modells, die Erkenntnisse aus der Burnout und Engagementforschung wurden darin schon berücksichtigt (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007).

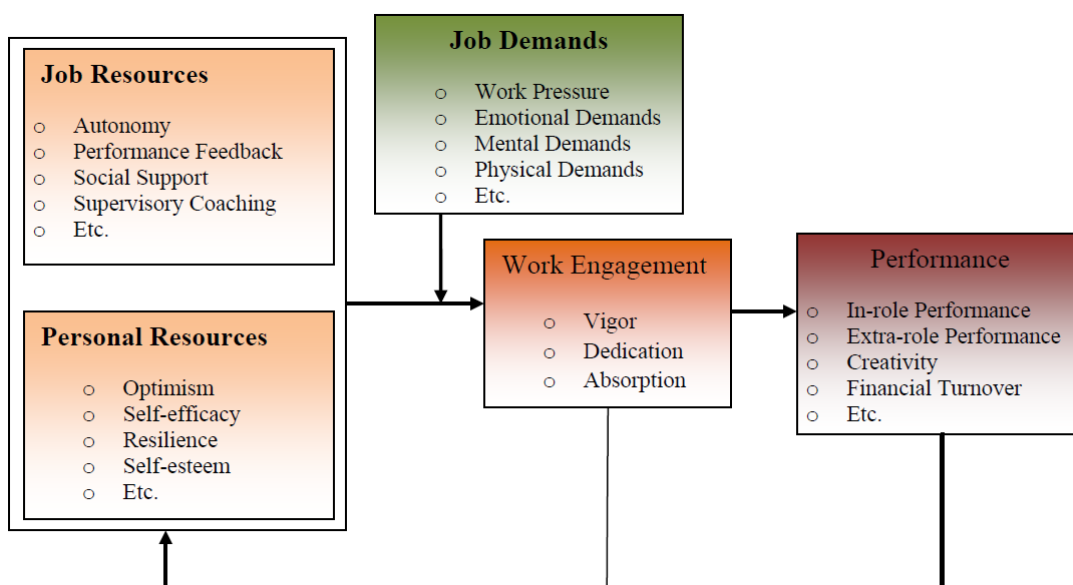


Abbildung 5: Job Demands-Resources Modell (nach Bakker & Demerouti, 2008, S. 218)

Die Arbeitsanforderungen aber auch die Arbeitsressourcen können je nach Sparte bzw. Organisation differieren. Aus den Erkenntnissen können präzise Modelle für die Prävention von Burnout und die Förderung von Engagement abgeleitet werden (Demerouti, et al., 2000).

Jedoch soll betont werden, dass Arbeitsanforderungen nicht notwendigerweise negative Auswirkungen haben müssen. Sie werden nur dann zu arbeitsbedingten Stressoren, wenn die vorhandenen Arbeitsanforderungen mit hohem Aufwand und Kosten verbunden sind und als Folge Angst, Depressionen oder Burnout hervorrufen können. In Abbildung 6 sind die physischen, psychischen und sozialen Komponenten aufgeführt, die im Rahmen der Arbeitsanforderungen möglicherweise auftreten, und sowohl positive als auch negative Konsequenzen für die Organisation hervorbringen können. Ressourcen vermögen den Arbeitsanforderungen entgegenzuwirken.

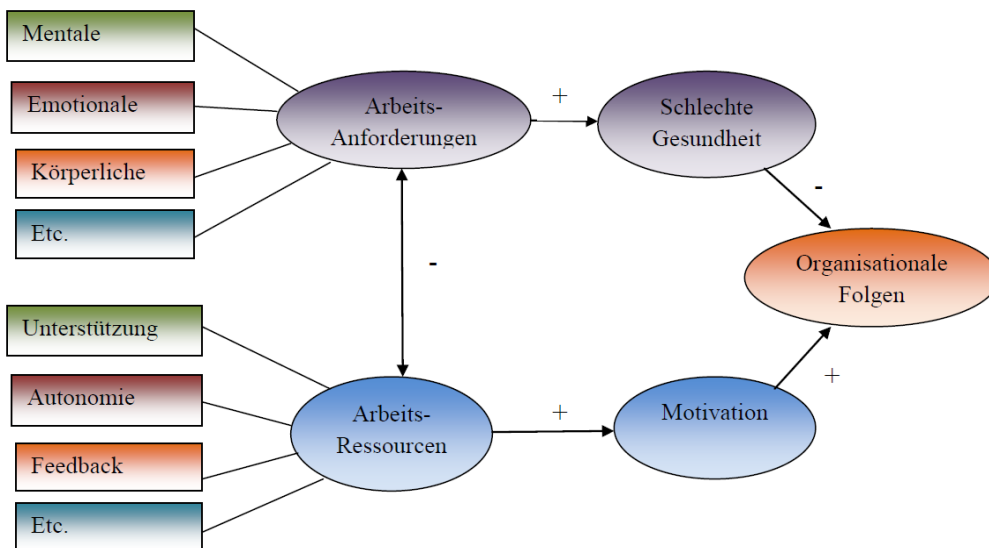


Abbildung 6: Auswirkungen des JD-R Modell auf die Organisation (nach Bakker & Demerouti, 2007, S. 313)

Arbeitsressourcen können die Arbeitsanforderungen, die mit physiologischen und psychologischen Kosten einhergehen reduzieren und puffern (z.B. soziale Unterstützung von Kolleg/-innen und Vorgesetzten, Leistungsfeedback, zahlreiche Fähigkeiten, Autonomie, etc.). Weiters sind Arbeitsressourcen der Motor für die Erreichung von arbeitsbezogenen Zielen und für extrinsische Motivation. Ebenso fördern sie intrinsische Motivation und zwar persönliches Wachstum, Lernen und Entwicklung (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007).

---

Im Rahmen des JD-R Modells konnten zwei treibende Kräfte identifiziert werden, die für den organisationalen Outcome schlussendlich verantwortlich sind. Einerseits ein leistungsgesteuerter energetischer Prozess, in dem Burnout die Schlüsselrolle übernimmt. Andererseits ein motivationaler Prozess, der durch die Verfügbarkeit von Arbeitsressourcen gesteuert wird. In diesem Fall trägt Engagement die Schlüsselfunktion. Das JD-R Modell liefert eindeutige Zusammenhänge zwischen Arbeitsumfeld und arbeitsbezogenem Wohlbefinden.

### **3.4 Engagement in der Pflege**

Engagement konnte als wichtiger Faktor für die Leistung von Mitarbeiter/-innen identifiziert werden. Dennoch wurde dem Thema *Engagement in der Pflege* bislang wenig Beachtung geschenkt und es gibt nur eine geringe Anzahl an Forschungsberichten zu diesem Thema. Die Wichtigkeit der Thematik sieht man, wenn man die Daten der Statistik Austria (2010) betrachtet, diese weisen Pflegeberufe als größte Berufsgruppe im Gesundheitswesen aus. Somit sind Gesundheitsorganisationen höchst abhängig von der Performance der pflegenden Mitarbeiter/-innen (Simpson, 2009).

Das Interesse von privaten und öffentlichen Stakeholdern liegt darin, Gesundheitskosten zu senken und die Qualität des Gesundheitswesens zu verbessern und langfristig zu sichern. Der Einfluss von pflegenden Mitarbeiter/-innen auf den Outcome kann als beträchtlich angesehen werden. Das Engagement-Konzept wird dadurch zunehmend interessanter, da engagierte Mitarbeiter/-innen einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen können. Ebenso konnte ein negativer Zusammenhang von Engagement und Fluktuationsraten festgestellt werden (Schaufeli & Bakker, 2004b).

Das Forschungsinteresse kann durch die vorliegenden Befunde über die Zusammenhänge von Engagement deutlich gemacht werden. Zusätzliche Forschungen im Bereich der Arbeitsumgebung von Mitarbeiter/-innen können Aufschluss über die Zusammenhänge von Engagement in Pflegeberufen mit Outcomevariablen liefern. Von besonderem Interesse ist der Zusammenhang von Führungskräfteverhaltensweisen in Pflegeberufen mit dem Engagement der Mitarbeiter/-innen (Simpson, 2009). Die Interaktion von Führungskräften mit

---

Mitarbeiter/-innen kann neue Einsichten über die Aufrechterhaltung von Engagement liefern, wie beispielsweise Teamleitungen ihre Mitarbeiter/-innen unter stressigen Arbeitsbedingungen engagiert halten können (Hakanen & Roodt, 2010). Die Zusammenhänge zwischen Leader-Member Exchange und Engagement sollen im Rahmen dieser Studie dargestellt und näher erläutert werden.



---

#### **4. ZIEL DER UNTERSUCHUNG UND UNTERSUCHUNGSPLAN**

Die gegenwärtige Arbeit soll Aufschluss über den Zusammenhang von Leader-Member Exchange, Burnout und Engagement liefern. Konkret soll in der Querschnittsuntersuchung beantwortet werden, ob der selbst eingeschätzte Leader-Member Exchange der Führungskraft, in diesem Falle der Teamleitung, im Zusammenhang mit dem Burnout und dem Engagement der geführten Mitarbeiter/-innen steht.

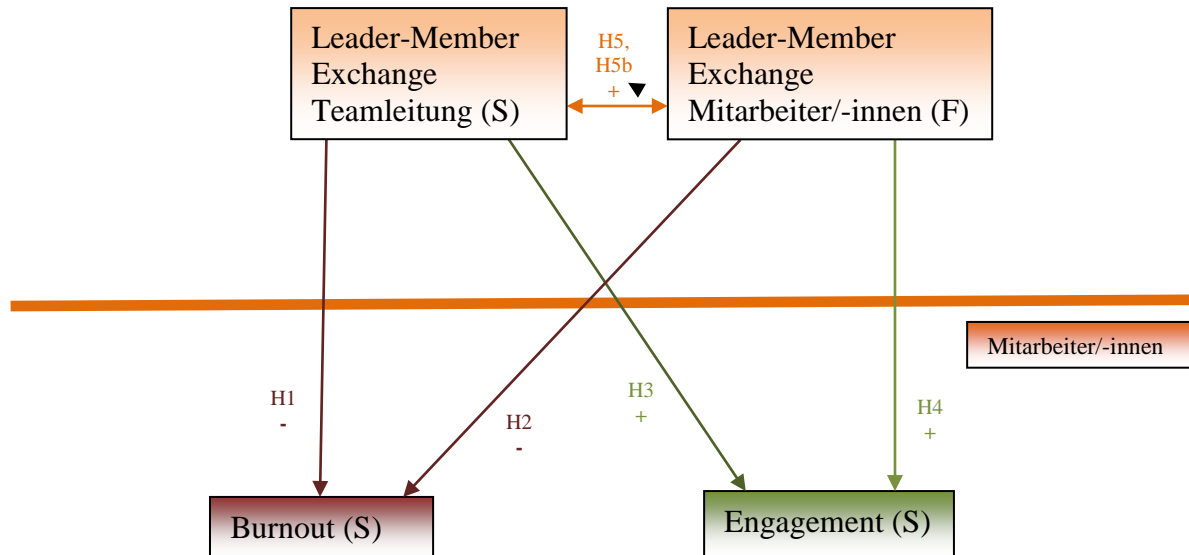
Weiterhin wird der Zusammenhang des fremd eingeschätzten Leader-Member Exchange der Mitarbeiter/-innen mit dem Burnout und Engagement der Mitarbeiter/-innen auf seine Signifikanz hin untersucht. Diese beiden Ansätze machen einen direkten Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung möglich. Somit können Schlüsse daraus gezogen werden, ob sich das Urteil der Führungskraft signifikant vom Urteil der Mitarbeiter/-innen unterscheidet.

Bei den Analysen wird, wie bereits im theoretischen Teil erörtert (Kapitel 2 & Kapitel 3), der Dreiteilung der Konstrukte Burnout und Engagement Rechnung getragen. Alle Zusammenhänge werden für die jeweiligen Subdimensionen gesondert ausgewiesen. Eine besondere Herausforderung für die Auswertung stellt der Mehrebenenansatz dar. Die Daten wurden auf unterschiedlichen Ebenen gesammelt und miteinander in Beziehung gesetzt. Dies veranschaulicht das unten angeführte Forschungsmodell in Abbildung 7.

Dieses Modell macht es möglich grundlegende Zusammenhänge zwischen der eingeschätzten Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-innen und Burnout und Engagement zu untersuchen. Relevanz dafür lässt sich weiterführend in der Entwicklung und Ausgestaltung künftiger Arbeitsprozesse im Pflegebereich und der Etablierung von Personalentwicklungsmaßnahmen in eben diesen verorten.

---

## 4.1 Forschungsmodell



S...Selbsteinschätzung

F...Fremdeinschätzung

Abbildung 7: Forschungsmodell

## 4.2 Hypothesen

**H1:** Die eingeschätzte Beziehungsqualität der Teamleitung im Rahmen des Leader-Member Exchange steht in einem negativen Zusammenhang mit dem Burnout (Depersonalisation, emotionale Erschöpfung und reduzierte persönliche Erfüllung) der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

**H2:** Die eingeschätzte Beziehungsqualität der Mitarbeiter/-innen im Rahmen des Leader-Member Exchange steht in einem negativen Zusammenhang mit dem Burnout (Depersonalisation, emotionale Erschöpfung und reduzierte persönliche Erfüllung) der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

**H3:** Die eingeschätzte Beziehungsqualität der Teamleitung im Rahmen des Leader-Member Exchange steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Engagement (Energie, Hingabe und Aufgehen in der Arbeit) der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

---

**H4:** Die eingeschätzte Beziehungsqualität der Mitarbeiter/-innen im Rahmen des Leader-Member Exchange steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Engagement (Energie, Hingabe und Aufgehen in der Arbeit) der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

**H5:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Leader-Member Exchange der Teamleitungen (Selbsteinschätzung) und dem Leader-Member Exchange der Mitarbeiter/-innen (Fremdeinschätzung).

**H5b:** Es besteht ein Unterschied zwischen dem selbsteingeschätzten Leader-Member Exchange der Teamleitungen und dem fremdeingeschätzten Leader-Member Exchange der Mitarbeiter/-innen. Teamleitungen schätzen sich positiver ein, als ihre Mitarbeiter/-innen.

---

### 4.3 Untermauerung der Hypothesen

Die Hypothesen wurden entsprechend den aus Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnissen gerichtet formuliert. LMX als Führungsstil fand bislang im deutschsprachigen Bereich wenig Beachtung, erst in den letzten Jahren wurde dem modernen Führungskonzept mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht. Bakker et al. (2000) konnte nachweisen, dass unausgewogene und schlecht funktionierende soziale Austauschprozesse Indikatoren für Burnout darstellen, und dass funktionierende soziale Austauschbeziehungen präventiv gegen Burnout wirken können.

Katrinli, Atabay, Gunay und Guneri (2008) haben sich mit LMX im Pflegekontext auseinandergesetzt und konnten ebenfalls einen positiven Zusammenhang von LMX mit organisationaler Identifikation, Arbeitsleistung und Job Involvement nachweisen. Thomas und Lankau (2009) konnten einen negativen Zusammenhang von LMX mit ‚role stress‘ nachweisen. Bislang wurde den Zusammenhängen von LMX mit Burnout und Engagement wenig Aufmerksamkeit gewidmet (Thomas & Lankau, 2009). Kanste et al. (2007) verweisen auf die Tatsache, dass Führung und Burnout in den meisten Fällen unabhängig voneinander untersucht wurden. Dennoch finden sich Belege dafür, dass Vorgesetztenverhalten eine substanzielle Rolle bei der Reduktion arbeitsbezogener Stressoren spielt, jedoch nur wenige Studien liefern auch stichhaltige Beweise dafür (Stordeur, D’hoore & Vandenberghe, 2001).

Schaufeli und Bakker (2004) fanden einen positiven Zusammenhang zwischen drei Job-Ressourcen *Leistungsrückmeldung* (performance feedback), *soziale Unterstützung* (social support) und *Führungsverhalten* (supervisory coaching) und Engagement. Diese Jobressourcen weisen einen positiven Zusammenhang mit Engagement auf. Ebenso wirken sich Arbeitsressourcen auf das erlebte Burnout aus, sie können als Resilienzfaktoren fungieren.

Da Schaufeli (2002, 2004a) und González-Romá et al. (2006) nachweisen konnten, dass Burnout und Engagement voneinander unabhängige Konstrukte sind und in einem negativen Zusammenhang zueinander stehen, wurden diese auch unabhängig voneinander auf ihren Zusammenhang mit LMX untersucht.

---

## **5. METHODE**

In Folge wird die Operationalisierung der theoriegeleiteten Hypothesen dargestellt. Die genaue Vorgehensweise bei der Untersuchung, und der Modus operandi bei der Durchführung der Datenerhebung. Ebenfalls thematisiert sollen Stichprobenauswahl und die verwendeten Erhebungsinstrumente werden. Im Hinblick auf die Vertraulichkeit der erhobenen Daten – werden die Einrichtungen in anonymisierter Form und nicht namentlich erwähnt.

### **5.1 Durchführung**

Das Projekt ‚Die Qualität des Arbeitslebens von Pflegekräften‘, ist als Längsschnittuntersuchung konzipiert worden. Die erste Datenerhebung fand in Pflegeeinrichtungen in Wien, Niederösterreich, Burgenland, Oberösterreich und Salzburg im November 2008 bis März 2009 statt. Die damaligen Daten wurden ebenfalls mittels Fragebögen erhoben. Die in dieser Arbeit vorliegenden Daten entstammen ausschließlich dem 2. Erhebungszeitpunkt im März bis Juni 2010, und die Auswertung erfolgte im Querschnitt. In die Analyse mit eingeschlossen wurden ausschließlich Daten, die in stationären Einrichtungen erhoben wurden.

Die Stichprobe setzt sich erneut aus der Gesamtheit aller teilnehmenden Pflegeeinrichtungen (insgesamt 40) zusammen, die im Rahmen des universitären Projektes an der Fakultät für Psychologie (Institut für Wirtschaftspsychologie) ihre freiwillige Teilnahme bekundet und sich an der zweiten Datenerhebung beteiligt haben. Die im Rahmen der Ersterhebung befragten Einrichtungen wurden erneut sowohl schriftlich als auch telefonisch kontaktiert und über die 2. Datenerhebung ausgiebig informiert. Beinahe alle Einrichtungen des 1. Erhebungszeitpunktes erklärten sich für die erneute Teilnahme an dem Projekt einverstanden. Es konnten aber auch neue Einrichtungen dazugewonnen werden. Ziel der zweiten Datenerhebung war es, möglichst viele Einrichtungen aus der ersten Kohorte zu einer erneuten Teilnahme zu bewegen um auch aussagekräftige Ergebnisse für die Längsschnittuntersuchung zu erhalten. Aber natürlich auch um Veränderungen evaluieren zu können, welche nach Ergebnispräsentation der Ersterhebung von Seiten der teilnehmenden Organisationen initiiert wurden.

---

Die Datenerhebung erfolgte mittels Fragebögen die nur geringfügig zur ersten Datenerhebung modifiziert bzw. erweitert wurden. Einige neue Skalen wurden hinzugefügt, andere wiederum herausgenommen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Kern des Fragebogens im Grunde gleich geblieben ist. Bei den neu hinzugefügten Skalen wurde wiederum auf bewährte standardisierte Instrumente zurückgegriffen. Ebenfalls kamen zwei Varianten für Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen zum Einsatz um die Fremdeinschätzung mit der Selbsteinschätzung vergleichen zu können. Da einige Skalen sowohl von den Mitarbeiter/-innen als auch von den Teamleitungen eingeschätzt wurden kann eine Gegenüberstellung der eingeschätzten Skalen erfolgen. Die daraus resultierenden Ergebnisse können in neue Personalentwicklungsprojekte eingearbeitet und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen daraus abgeleitet werden, um die Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter/-innen in Pflegeberufen zu verbessern und folglich die Verweildauern im Beruf zu verlängern. Die Befragungen wurden zum größten Teil während der Arbeitszeit im Rahmen von Teamsitzungen durchgeführt. Vor der Befragung fand eine Instruktion statt und während der Befragung waren Projektmitarbeiter/-innen anwesend um Hilfestellung bei auftretenden Fragen geben zu können. Einzelne Einrichtungen führten die Befragungen selbständig durch. Im Vorfeld wurden die Pflegedienstleitungen bzw. die Teamleitungen vor der Befragung über das genaue Procedere zur Datenerhebung informiert.

## **5.2 Erhebungsinstrumente**

Für die Erstellung des Fragebogens im Rahmen der zweiten Befragung wurde erneut auf bewährte und gut validierte Skalen zurückgegriffen. Anregungen und Veränderungsvorschläge aus der ersten Erhebung wurden mit einbezogen und einige Skalen wurden ersetzt. In Folge sollen die für diese Auswertung relevanten Skalen näher beleuchtet werden. Für alle vorliegenden Skalen wurden die Gütekriterien vor allem hinsichtlich der Trennschärfe und der Reliabilität (Cronbach Alpha, siehe Kapitel 5.2.1) näher betrachtet. Für die neu hinzugefügte Skala LMX-7 wurde noch zusätzlich eine Faktorenanalyse gerechnet, sowohl für die Stichprobe der Mitarbeiter/-innen, als auch für die Teamleitungen. Folgende Instrumente, wie in Tabelle 1 dargestellt, kamen zur Anwendung.

---

**Tabelle 1: Fragebogenerhebung pro Team – verwendete Skalen**

<b>Datenerhebung</b>	<b>Verfahren</b>	<b>Gemessene Variable</b>
<b>Mitarbeiter/-innen</b>	LMX-7	Leader-Member Exchange (Fremdeinschätzung)
	MBI-D	Burnout
	UWES-9	Engagement
	TAA-KH-S	Widersprüchliche Aufgabenziele, Tätigkeitsspielraum Kontrollvariablen zur Mehrebenenanalyse
	PANAS-X	Positive und Negative Affektivität
	Soziodemographische Daten	Erfassung von Zusatzinformationen und Beschreibung der Stichprobe, Kontrollvariable Geschlecht
<b>Teamleitung</b>	LMX-7	Leader Member Exchange (Selbsteinschätzung)
	Soziodemographische Daten	Erfassung von Zusatzinformationen und Beschreibung der Stichprobe

---

### **5.2.1 Leader-Member Exchange – (LMX-7) bei Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen**

Für die Erhebung wurde auf ein bekanntes, reliables und sehr häufig zum Einsatz kommendes Instrument zurückgegriffen (Gerstner & Day, 1997). Der Fragebogen Leader-Member Exchange (LMX-7) von Graen und Uhl-Bien (1995) in der Übersetzung von Schyns und Paul (2002) wurde dabei verwendet. Das Instrument dient der Einschätzung der Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen (Schyns & Paul, 2009). Eine Besonderheit in der Datenerhebung ist, dass die Beziehungsqualität sowohl von den Mitarbeiter/-innen (siehe Beispielitem, Tabelle 2) als auch von den Teamleitungen eingeschätzt wurde. Das heißt es wurde beiden Personengruppen dieselben 7 Items mit einer 5-stufigen Antwortskala (z.B. von ‚nie‘ bis ‚immer‘) vorgegeben. Somit wurde die Beziehungsqualität von zwei Seiten eingeschätzt. Die Teamleitungsitems wurden dabei geringfügig modifiziert und angepasst, sodass die Vorgesetzten das gesamte Team

einschätzen mussten (siehe Beispielitem, Tabelle 3). Diese Vorgehensweise, also die Einschätzung der Beziehungsqualität von zwei Seiten, macht es möglich, eine Gegenüberstellung der Fremdeinschätzung der Mitarbeiter/-innen mit der Selbsteinschätzung der Teamleitungen durchzuführen, zu vergleichen und auf ihre Zusammenhänge hin zu prüfen. Eine Hypothesenprüfung über die Zusammenhänge von Selbst- und Fremdbeschreibung und die Frage nach Unterschieden in der Einschätzung der Beziehungsqualität kann somit durchgeführt werden.

**Tabelle 2: LMX-7 Anzahl der Items und Beispielitem – Mitarbeiter/-innen**

<b>Skala</b>	<b>Anzahl der Items</b>	<b>Beispielitem</b>
LMX-7	7	Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr/e Stationsleiter/-in Sie einschätzt?

Bei der LMX-7 Skala steht die Beziehungsqualität zwischen der jeweiligen Teamleitung und jedem/jeder einzelnen Mitarbeiter/-in im Vordergrund. Somit geht es um die Beziehung zueinander, die im Falle einer positiven Bewertung durch Respekt, Vertrauen und wechselseitige Verpflichtungen gekennzeichnet ist. Die LMX-7 Skala differenziert nun zwischen Mitarbeiter/-innen, die eine positiv definierte Beziehung zu ihrem/ihrer Teamleitung haben (in-group) und jenen, die eine eher formale Beziehung (out-group) zum Vorgesetzten haben (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hohe Werte innerhalb der Skala bedeuten eine gute Bewertung der Beziehungsqualität zur Teamleitung (Schyns & Paul, 2009).

**Tabelle 3: LMX-7 Anzahl der Items und Beispielitem – Teamleitungen**

<b>Skala</b>	<b>Anzahl der Items</b>	<b>Beispielitem</b>
LMX-7	7	Wissen Ihre Mitarbeiter/-innen im Allgemeinen, wie Sie sie einschätzen?

Für beide Skalen wurde mittels Reliabilitätsanalysen die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Skalen ermittelt (Bortz, 2005). Im vorliegenden Falle wurde die Reliabilität anhand der inneren Konsistenz mittels des Cronbach Alpha berechnet.



---

Dieses kann auch als Homogenitätsmaß bezeichnet werden, da es den Varianzanteil aller vorgegebenen Items erfasst und prüft, ob diese auf eine Merkmalsdimension zurückgehen (Bortz & Döring, 2006).

**Tabelle 4: Cronbach Alpha - LMX-7 – Mitarbeiter/-innen**

Skala	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
LMX-7	.94

**Tabelle 5: Cronbach Alpha - LMX-7 – Teamleitungen**

Skala	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
LMX-7	.73

Die innere Konsistenz der LMX-7 Mitarbeiter/-innen Skala kann mit .94 (siehe Tabelle 4) als hoch angesehen werden (Bortz & Döring, 2006). Die Reliabilität der LMX-Teamleitungsskala fällt mit .73 vergleichsweise etwas geringer aus, kann aber dennoch als akzeptabel beschrieben werden (siehe Tabelle 5).

### **5.2.2 Burnout - Maslach Burnout Inventory (MBI-D)**

Für die Erfassung von Burnout kam das Maslach Burnout Inventory von Maslach und Jackson (1981) zum Einsatz und zwar in der deutschen Übersetzung von Büssing und Perrar (1992). Dieses zählt zu den am häufigsten verwendeten Instrumenten im deutschsprachigen Raum. Das Maslach Burnout Inventory zeichnet sich durch seine konzeptuelle Dreiteilung aus. Das Burnoutsyndrom wird in drei Komponenten aufgegliedert. Depersonalisation, emotionale Erschöpfung und persönliche Erfüllung. Die Gesamtskala besteht aus 21 Items. Das Antwortformat ist 6-fach gestuft und reicht von ‚sehr oft‘ bis ‚nie‘.

---

**Tabelle 6: MBI-D Anzahl der Items und Beispielitems pro Skala – Mitarbeiter/-innen**

<b>Skala</b>	<b>Anzahl der Items</b>	<b>Beispielitem</b>
Depersonalisation	5	Seitdem ich diese Arbeit ausübe, bin ich gefühlloser im Umgang mit Klienten/-innen geworden.
Emotionale Erschöpfung	9	Ich habe das Gefühl, dass ich nicht mehr kann.
Persönliche Erfüllung	7	Ich fühle mich sehr tatkräftig.
Gesamt	21	

Die Subskala *Depersonalisation* besteht aus 5 Items und weist durchwegs eine gute Reliabilität mit einem Cronbach Alpha von .80 auf (siehe Tabelle 7). Eine weitere Subskala ist *emotionale Erschöpfung*, welche aus 9 Items besteht. Das Cronbach Alpha für diese Skala kann mit .91 ausgewiesen und somit als hoch klassifiziert werden. Die dritte Subskala *persönliche Erfüllung* besteht aus 7 Items und weist ein Cronbach Alpha von .81 auf.

**Tabelle 7: Cronbach Alphas – MBI-D – Mitarbeiter/-innen**

<b>Skala</b>	<b>Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>)</b>
Depersonalisation	.80
Emotionale Erschöpfung	.91
Persönliche Erfüllung	.81

### 5.2.3 Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)

Um das Engagement der Mitarbeiter/-innen erheben zu können, wurde auf das Instrument Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) von Schaufeli und Bakker (2004) in der Kurzversion mit 9 Items zurückgegriffen. Das Antwortformat ist in einer 7-stufigen Skala mit den Abstufungen von ‚immer‘ bis ‚nie‘ vorgegeben worden. Die Skala gliedert sich in drei Subskalen auf, die mit *Energie*, *Aufgehen in der Arbeit* und *Hingabe* betitelt wurden (siehe Tabelle 8). Die Subskalen weisen durchgehend gute Reliabilitäten auf mit Cronbach Alphas von .81 bis .89 (siehe Tabelle 9).

---

**Tabelle 8: UWES-9 - Anzahl der Items und Beispielitems pro Skala – Mitarbeiter/-innen**

Skala	Anzahl der Items	Beispielitem
Energie	3	Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.
Aufgehen in der Arbeit	3	Meine Arbeit reißt mich mit.
Hingabe	3	Ich bin stolz auf meine Arbeit
Gesamt	9	

**Tabelle 9: Cronbach Alphas – UWES-9 – Mitarbeiter/-innen**

Skala	Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) Mitarbeiter/-innen
Energie	.81
Aufgehen in der Arbeit	.86
Hingabe	.89

#### **5.2.4 Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus – Screeningversion (TAA-KH-S)**

Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus erfasst Anforderungen, Ressourcen und Belastungen in der Krankenpflege (Büssing, Glaser & Höge, 1999, S. 5). Aus der gesamten Skala wurden 40 Items ausgewählt, die unterschiedliche Belastungen im Rahmen der Arbeitstätigkeit erfassen. Die Einschätzung der Belastung erfolgt mit Hilfe einer 5-stufigen Skala von ‚ja, genau‘ bis ‚nein, gar nicht‘. Die Skalen *Tätigkeitsspielraum*, *Widersprüchliche Aufgabenziele* und *Soziales Klima* werden als Kontrollvariablen für die Mehrebenenanalysen eingesetzt und wurden somit vor der Verwendung auf ihre Messgüte geprüft. Die Skala Tätigkeitsspielraum umfasst 9 Items. Die Skala Widersprüchliche Aufgabenziele ist ein wenig kürzer, und umfasst 4 Items. Die Skala Soziales Klima besteht aus 5 Items. Für die drei Subskalen wurden erneut Reliabilitätsanalysen durchgeführt (siehe Tabelle 11).

---

**Tabelle 10: TAA-KH-S (verwendete Subskalen) – Mitarbeiter/-innen**

Skala	Anzahl der Items	Beispielitem
Tätigkeitsspielraum	9	Man kann Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ausgestalten.
Widersprüchliche Aufgabenziele	4	Man muss immer wieder Aufgaben verrichten, für die man eigentlich nicht zuständig ist.
Soziales Klima	5	Bei dieser Organisation besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Angehörigen

**Tabelle 11: TAA-KH-S (Reliabilitätsanalysen der verwendeten Subskalen) – Mitarbeiter/-innen**

Skala	Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )
Tätigkeitsspielraum	.91
Widersprüchliche Aufgabenziele	.83
Soziales Klima	.76

Die Subskalen weisen erneut gute Reliabilitäten auf. Für die Skala Tätigkeitsspielraum wurde ein Cronbach Alpha von .91 für die Skala Widersprüchliche Aufgabenziele ein Cronbach Alpha von .83 und für die Skala Soziales Klima ein Cronbach Alpha von .76 errechnet.

### 5.2.5 Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)

Für die Erhebung der positiven und negativen Affektivität wurde als Instrument die *Positive and Negative Affect Schedule* (PANAS-X) von Watson und Clark (1994) angewendet. Die deutsche Version von Krohne, Egloff, Kohlmann und Tausch (1996) kommt bei dieser Befragung zum Einsatz. Die Skala besteht nach der Selektion aus 10 Items und erfasst die zwei Generalfaktoren *positive* und *negative Affektivität*. Diese können als reliable und dominante Dimensionen des emotionalen Erlebens gesehen werden (Watson & Clark, 1994). Anhand der zehn Adjektiva wird die aktuelle Affektivität auf einer fünfstufigen Skala von ‚gar nicht‘ bis ‚äußerst‘ eingeschätzt. Diese Skala kommt als Kontrollvariable bei der Mehrebenenanalyse zum Einsatz. In Tabelle 12 sind die

verwendeten Items dargestellt. In Tabelle 13 findet man die Reliabilitäten, die durchwegs als akzeptabel bezeichnet werden können.

**Tabelle 12: PANAS-X – Mitarbeiter/-innen**

Skala	Anzahl der Items	Items
Positive Affektivität	5	aktiv; interessiert; stark; begeistert; entschlossen
Negative Affektivität	5	bekümmert; verärgert; gereizt; nervös; ängstlich

**Tabelle 13: Reliabilitätsanalyse PANAS-X – Mitarbeiter/-innen**

Skala	Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )
Positive Affektivität	.87
Negative Affektivität	.80

### 5.3 Stichprobe

Wie bereits in Kapitel 5.1 erwähnt setzte sich die Stichprobe aus ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen zusammen. Wobei die Größe der Einrichtungen sehr unterschiedlich war. Sowohl kleinere als auch große Trägerorganisationen erklärten sich erneut bereit an der Erhebung teilzunehmen. Die Gesamtstichprobe umfasst nun 1549 Mitarbeiter/-innen in 40 unterschiedlichen Einrichtungen. 555 ambulante Mitarbeiter/-innen, das sind 36 % und 997 stationäre Mitarbeiter/-innen, das sind 64 % der Gesamtstichprobe haben an der Befragung teilgenommen. In der vorliegenden Arbeit wurde der Schwerpunkt auf die stationären Mitarbeiter/-innen gelegt und nur diese Daten wurden zur Auswertung herangezogen. Ein weiteres Kriterium für die Stichprobenauswahl war der Rücklauf pro Team, der mit 30 % festgelegt wurde. Außerdem musste für jedes in die Auswertungen eingehende Team ein Teamleitungsbogen vorhanden sein. Was dann schlussendlich zu einer Mitarbeiter/-innenanzahl von 851 in 86 Teams und insgesamt 31 stationären Einrichtungen geführt hat.

Die 851 Mitarbeiter/-innen setzen sich aus 80 % Frauen und 13 % Männern zusammen. 7 % der teilnehmenden Personen haben ihr Geschlecht nicht angegeben. Der sehr hohe Frauenanteil in der Stichprobe macht die Überrepräsentation der Frauen innerhalb der

---

Berufsgruppe der ‚helfenden Berufe‘ deutlich, die Verteilung kann für diese Stichprobe als prototypisch angesehen werden. Die Altersverteilung stellt sich ähnlich zur ersten Datenerhebung dar. 14 % der Mitarbeiter/-innen sind unter 30 Jahre, 24 % zwischen 31 und 40 Jahren. Überraschend jedoch ist die Alterskategorie 41 – 50 Jahre, welche mit 42 % die größte Gruppe darstellt. Hinzu kommt ein ebenfalls beachtlicher Anteil von 14 % in der Alterskategorie von 51 - 60 Jahren. Innerhalb dieser Stichprobe ist eindeutig ein hoher Anteil älterer Arbeitnehmer/-innen zu verzeichnen. Der Großteil des pflegerischen Personals (74 %) gibt als Muttersprache deutsch an. Bezüglich anderer Sprachen wurde nicht weiter differenziert, der Anteil anderer Muttersprachen wird jedoch gesamt mit 20 % ausgewiesen. Die befragten Berufsgruppen teilen sich wie folgt in 4 % Heimhelfer/-innen, 5 % Abteilungshelfer/-innen, 6 % Fachsozialarbeiter/-innen, 8 % ordnen sich der Kategorie ‚Sonstiges‘ zu. Die größten Berufsgruppen bilden mit 33 % die Diplomierten Gesundheits- und Krankenschwestern/Pfleger und die Pflegehelfer/-innen mit 36 %. Mehr als die Hälfte aller Befragten (54 %) gibt an, Vollzeit beschäftigt zu sein und mehr als 36 Stunden pro Woche zu arbeiten. Dahinter ist jene Gruppe der Teilzeitbeschäftigten mit 21 - 30 Stunden pro Woche mit 22 % vertreten. Bis 20 Stunden pro Woche arbeiten 11 %, und ein kleiner Prozentsatz von 5 % arbeitet 31 - 35 Stunden pro Woche. Interessant ist auch der große Anteil an Vollzeitbeschäftigten im Kontext des höheren Alters der Arbeitnehmer/-innen. Betrachtet man den Bildungsstand der Mitarbeiter/-innen näher so erkennt man, dass der größte Teil der Beschäftigten einen Fachschul- bzw. Handelsschulabschluss hat (28 %), dahinter mit 22 % liegen die Mitarbeiter/-innen mit Pflichtschul- und Lehrabschluss. Einen Pflichtschul- bzw. Hauptschulabschluss haben 18 % aller Befragten angegeben. Ein doch recht beachtlicher Anteil der Mitarbeiter/-innen kann auch einen Maturaabschluss nachweisen, diese Gruppe ist mit 15 % vertreten. 3 % der Mitarbeiter/-innen haben einen Hochschulabschluss. Die Verweildauer und Tätigkeit im Beruf stellt sich sehr unterschiedlich dar. Während ein Prozentsatz von 6 % der Mitarbeiter/-innen weniger als ein Jahr im Betrieb beschäftigt ist, gibt es auf der anderen Seite Arbeitnehmer/-innen, die deutlich länger als der Median, dieser liegt bei 10 Jahren, im Sozialwesen tätig sind. 30 % der Mitarbeiter/-innen arbeiten im Gesundheitswesen seit 11 - 20 Jahren und einige Mitarbeiter/-innen noch deutlich darüber hinaus. 3 % der Mitarbeiter/-innen gehen der Beschäftigung im Gesundheitswesen bereits 30 Jahre nach.

---

Die Altersverteilung der Teamleitungen stellt sich ähnlich jener der Mitarbeiter/-innen dar. Die meisten Teamleitungen gehören zur Gruppe der 41 - 50 Jährigen mit einem Prozentsatz von 52 %. Gefolgt von den 51 - 60 Jährigen mit 23 %. Gleich dahinter rangieren die 31 - 40 Jährigen mit 22 %. Die Altersgruppen 21 - 30 und 61 und älter kommen gemeinsam auf 2 % und sind somit zu vernachlässigen. Der Frauenanteil mit 87 % weist erneut auf die Frauendominanz in ‚helfenden Berufen‘ hin. 44 % der Teamleitungen geben an einen Fachschul- bzw. Handelsschulabschluss zu besitzen. Ein relativ hoher Anteil (21 %) verfügt über einen Maturaabschluss, gefolgt von 13 % mit einem Lehrabschluss. 12 % der Teamleitungen geben einen Hauptschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss an. 2 % der Teamleitungen besitzen auch einen Hochschulabschluss. Der Median der Teamleitungen für die Verweildauer innerhalb der Einrichtungen beträgt 13 Jahre. Auch hier gibt es erneut Teamleitungen die weit über diesen hinaus bis zu 33 Jahren in einer Einrichtung tätig sind. 88 % der Teamleitungen arbeiten Vollzeit, also mehr als 36 Stunden pro Woche.

#### **5.4 Mehrebenenanalyse**

Wenn man das Forschungsmodell in Kapitel 4.1 betrachtet, so wird deutlich, dass die erstellten Hypothesen auf unterschiedlichen Ebenen der Untersuchung geprüft werden müssen. Somit hat man es mit einer Fragestellung zu tun, bei der mehrere Analyseebenen simultan zu berücksichtigen sind (Bortz, 2005, S. 508).

Variablen auf Individual- und auf Gruppenebene sollen miteinander in Beziehung gesetzt werden, denn Individuen und Gruppen agieren auf unterschiedlichen Ebenen zwar gemeinsam innerhalb eines hierarchischen Systems. Jedoch die Folge eine hierarchische Datenstruktur ist, und die Mitglieder einer Arbeitsgruppe nicht als unabhängig voneinander bezeichnet werden können. Weshalb simultane Analysen auf jeder Hierarchieebene nötig sind (Hox, 1995). In der vorliegenden Stichprobe sind die Beobachtungen der einzelnen Mitarbeiter/-innen deshalb nicht unabhängig, da diese zu Teams zusammengefasst werden. Jedes Team wiederum hat eine dazugehörige Führungskraft. Cross-level Effekte, also Zusammenhänge und Interaktionen über die Ebenen hinweg können entstehen. Ziel dieser Untersuchung ist es den Gesamtkontext zu betrachten und Analysen der Mitarbeiter/-innen Einschätzungen und der Teamleitungseinschätzungen miteinander in Beziehung zu setzen. Hox (1995; 2002) hebt ausdrücklich hervor, dass Mitarbeiter/-innen innerhalb eines

---

Teams als ähnlicher zu betrachten sind als vergleichsweise Mitarbeiter/-innen anderer Teams. Die Mehrebenenanalyse beschäftigt sich nun mit der Interaktion von Variablen, die Individuen charakterisieren und Variablen, die Gruppen beschreiben (Hox, 2002).

Für die Mehrebenenanalyse stehen zahlreiche statistische Auswertungsmethoden zur Verfügung. In diesem speziellen Fall soll eine lineare Regressionsanalyse zur Anwendung kommen. Konventionelle statistische Methoden gehen größtenteils von der Unabhängigkeit der Beobachtungen aus, die im Falle von Mehrebenenendaten verletzt sind, da diese wie bereits erwähnt, nicht als unabhängig voneinander zu betrachten sind (Hox, 2002). Herkömmliche Auswertungsmethoden führen zu einer Unterschätzung der Standardfehler, was zu falsch positiven und signifikanten Ergebnissen führen könnte (Krull & MacKinnon, 2001). Mehrebenenanalysen bieten den Vorteil, dass jede Ebene unabhängig voneinander betrachtet und interpretiert werden darf. Ein bestehender Zusammenhang auf Individualebene bedeutet noch lange keinen signifikanten Zusammenhang über die Ebenen hinweg (Hox, 2002). Nach und nach kommen immer häufiger Mehrebenenanalysen als statistische Auswertungsmethode zum Einsatz (Bliese, 2000). Kozlowski und Klein (2000, S. 11) beschreiben die Herausforderungen von Mehrebenenanalysen folgendermaßen: „Multilevel theory building presents a substantial challenge to organizational scholars trained, for the most part, to ‚think micro‘ or to ‚think macro‘ but not to ‚think micro and macro‘ – not, that is, to think ‚multi level‘.“

Mehrebenenanalysen linearer Modelle stellen eine Erweiterung der klassischen Regression dar (Field, 2009). Das genaue Vorgehen bei der Mehrebenenanalyse und die erforderlichen Voraussetzungen werden nun näher erläutert.

Ein erster Schritt im Rahmen der Mehrebenenanalyse ist, überhaupt festzulegen, wie das Modell auszusehen hat. *Unabhängige (UV)* und *abhängige Variablen (AV)* müssen definiert werden. Zusätzlich muss bestimmt werden, welche Variablen ausschließlich auf *Individualebene* und welche auf *Gruppenebene* in die Berechnungen eingehen. Wurden diese Parameter festgelegt, so wird die Aggregierbarkeit der Daten überprüft.

Im nächsten Schritt wird mit allen abhängigen Variablen ein Nullmodell gerechnet. Die Bezeichnung Nullmodell wird angewendet, da in diesem Modell noch keine Prädiktoren vorhanden sind. Darin wird gemessen, ob die auf individueller Ebene erhobene AV



---

Varianzaufklärung auf Gruppenebene leistet. Dafür wird die *Intraclass-Korrelation* (ICC) gerechnet, um jenen Varianzanteil zu erheben, der auf Gruppenunterschiede zurückzuführen ist (McGraw & Wong, 1996; Hox, 2002). Dieser soll mindestens 5 % der Varianz erklären und somit soll der  $ICC \geq 0.05$  sein. (van de Vijver & Poortinga, 2002). Nur wenn Varianzaufklärung vorhanden ist, macht es Sinn eine Mehrebenenanalyse zu rechnen. Die Prüfung der gesamten Modellgüte erfolgt mittels *Chi-Quadrat* ( $\chi^2$ ) Test, der umso besser ist, je niedriger die Werte ausfallen. Die Parameterschätzung erfolgt mittels *Maximum-Logistic-Likelihood Methode* (MLL), diese kann auch für den Modellvergleich herangezogen werden. Ein *Baseline Modell* wird erstellt, dieses wird verwendet, um als Ausgangsbasis für die Einschätzung der Modellanpassung zu agieren. Nach und nach können Variablen hinzugefügt und der Fit der komplexeren Modelle mit jenem des Baseline Modells verglichen werden. Somit erfolgt eine *schrittweise Modellanpassung* (Field, 2009). Das *Akaike's information criterion* (AIC) ist ein sogenannter *Goodness-of-fit-Index*. Er gibt ebenfalls die Güte des Modells an und wird im Vergleich mit anderen Modellen eingesetzt. Wird der AIC von einem Modell zum anderen kleiner, bedeutet das für das zweite Modell eine Verbesserung im *Model-Fit*. Die Indices für die Modellgüte werden bei jeder Modellmodifikation miteinander verglichen.

Im Modell 1 wird der Zusammenhang zwischen dem von Mitarbeiter/-innen eingeschätztem Leader-Member Exchange und den jeweils drei Burnout- und Engagement- Dimensionen auf Individualebene untersucht. Modell 1 wird jeweils für alle Ausprägungen von Burnout und Engagement separat berechnet. Die Ergebnisse werden pro Subdimension in Tabellen ausgegeben und aufgeschlüsselt. Darin sind die Regressionskoeffizienten enthalten, die sogenannten *Betas*. Beta gibt an, wie gut durch die unabhängige Variable, die abhängige Variable vorhergesagt bzw. geschätzt werden kann. Die Betas werden auf *Signifikanz* getestet, das heißt, es wird geprüft, ob die Werte unterschiedlich von Null sind. Als wünschenswert gilt in diesem Fall ein signifikantes Ergebnis. Das  $R^2$  gibt die *Varianzaufklärung* des Modells an, das heißt wie viel Varianz (Streuung) durch dieses Modell erklärt werden kann (Field, 2009). Das Modell 2 untersucht die Zusammenhänge auf Gruppenebene. Hier kommen ebenfalls die bereits erwähnten Schritte zur Anwendung. In Tabelle 14 werden die Schritte der Mehrebenenanalyse nochmals übersichtlich dargestellt.

**Tabelle 14: Schritte der Mehrebenenanalyse**

Modell	Ebene	AV	UV	Kontrolle
Nullmodell Burnout	Individualebene	Burnout*	keine	Kontrolle mit ICC $\geq$ 0.05
Modell 1 Burnout	Individualebene	Burnout*	LMX-7 Mitarbeiter/ -innen, widersprüchliche Aufgabenziele, Geschlecht, negative Affektivität, soziales Klima	Kontrolle AIC, BIC, RMSEA, CFI, R <sup>2</sup> , MLL, $\chi^2$
Modell 2 Burnout	Gruppenebene	Burnout*	LMX-7 Teamleitungen	Kontrolle AIC, BIC, RMSEA, CFI, R <sup>2</sup> , MLL, $\chi^2$
Nullmodell Engagement	Individualebene	Engagement*	keine	Kontrolle mit ICC $\geq$ 5
Modell 1 Engagement	Individualebene	Engagement*	LMX-7 Mitarbeiter/ -innen, Tätigkeitsspielraum, Geschlecht, positive Affektivität, soziales Klima	Kontrolle AIC, BIC, RMSEA, CFI, R <sup>2</sup> , MLL, $\chi^2$
Modell 2 Engagement	Gruppenebene	Engagement*	LMX-7 Teamleitungen	Kontrolle AIC, BIC, RMSEA, CFI, R <sup>2</sup> , MLL, $\chi^2$

\*Für jede der drei Subskalen wurde ein Modell berechnet

Nachdem alle möglichen Modellkombinationen durch schrittweises hinzufügen der Prädiktoren bis der beste Model-fit erreicht worden ist, berechnet worden sind, kann ein direkter Vergleich der Modelle erfolgen und diese können auf ihren Zusammenhang untersucht werden. Es kann geprüft werden, ob zwischen dem eingeschätzten Leader-Member Exchange und Burnout auf der einen Seite und LMX und Engagement auf der anderen Seite, ein Zusammenhang besteht. Modell 2 untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Teamleitungen und dem Burnout und Engagement der Mitarbeiter/-innen besteht. Die Ergebnisse der Untersuchungen werden nun in Folge aufgeschlüsselt.

---

## **6. ERGEBNISSE**

Nun, da die verwendeten Instrumente und statistischen Verfahren detailliert in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt worden sind, werden alle angewandten statistischen Methoden, die Hypothesentestung und die für die Interpretation relevanten Ergebnisse aufgeschlüsselt und erklärt. Schwerpunkt der Ergebnisbeschreibung liegt auf den deskriptiven Ergebnissen und der Mehrebenenanalyse. Die deskriptiven Ergebnisse beinhalten die neu implementierten Skalen des LMX-7 und je eine Faktorenanalyse für Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen. Der Zusammenhang zwischen eingeschätztem LMX der Mitarbeiter/-innen und der Teamleitungen wird erörtert (Korrelation und T-Test abhängig). Im Anschluss an die Darstellung aller statistisch gewonnenen Erkenntnisse werden diese kritisch beleuchtet und diskutiert. Alle Ergebnisse für die Auswertung der vorliegenden Daten wurden mit der Statistiksoftware SPSS<sup>®</sup> Version 17 berechnet. Die Mehrebenenanalysen wurden mit dem Programm MPlus<sup>®</sup> Version 5.0 von Muthén und Muthén (2007) durchgeführt.

## 6.1 Deskriptive Ergebnisse

Die Skalen wurden vor der deskriptiven Beschreibung umkodiert, sodass in jedem Fall ein hoher Wert auch eine hohe Ausprägung bedeutet. Diese Maßnahme war notwendig, da im Fragebogen Skalen jeweils unterschiedlich gepolt waren. Mittelwerte und Standardabweichungen der verwendeten Skalen sind in Tabelle 15 dargestellt.

**Tabelle 15: Deskriptive Übersicht - Subskalen gesamt**

Skalen/ Subskalen Mitarbeiter/-innen (N=851)	Mittelwert	SD	Min – Max
LMX-7	3.56	0.94	1-5
Depersonalisation (MBI-D)	2.12	0.93	1-6
Emotionale Erschöpfung (MBI-D)	2.95	1.06	1-6
Persönliche Erfüllung (MBI-D)	2.23	0.69	1-6
Energie (UWES-9)	4.97	1.23	1-7
Aufgehen in der Arbeit (UWES-9)	4.99	1.36	1-7
Hingabe (UWES-9)	5.32	1.32	1-7
Tätigkeitsspielraum (TAA-KH-S)	3.37	0.75	1-5
Widersprüchliche Aufgabenziele (TAA-KH-S)	2.94	0.88	1-5
Soziales Klima (TAA-KH-S)	3.68	0.71	1-5
Positive Affektivität (PANAS)	3.69	0.79	1-5
Negative Affektivität (PANAS)	1.91	0.76	1-5

Skalen/ Subskalen Teamleitungen (N=86)	Mittelwert	SD	Min – Max
LMX-7	4.04	0.43	1-5

---

## 6.2 Analyse von LMX

Wie stellt sich nun die Verteilung von LMX innerhalb der Mitarbeiter/-innen im Vergleich zu den Teamleitungen dar? Für die beiden Skalen wurden Faktorenanalysen gerechnet, die Ergebnisse werden nun näher dargestellt. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Korrelationen und des T-Tests präsentiert.

### 6.2.1 Faktorenanalyse - Skalen LMX-7

Es wurde eine *Faktorenanalyse* und zwar eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation durchgeführt um eine bessere Beschreibung der Items durch Komponenten zu erhalten und die Homogenität innerhalb der Skala zu prüfen. Die Extraktionskriterien wurden gemäß statistischen Richtlinien auf einen ‚Eigenwert größer als 1‘ und den Scree-Test festgelegt (Bühner, 2006). Beide LMX-7 Skalen (Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen) wurden analysiert.

Die Korrelationsmatrix der Mitarbeiter/-innen weist vorwiegend hohe Interkorrelationen auf. Um zu quantifizieren, ob substantielle Korrelationen in der Korrelationsmatrix vorliegen, wurde der *Kaiser-Meyer-Olkin Koeffizient* (KMO) ermittelt (Bühner, 2006, S. 192). Dieser weist eine Ladung von .93 auf, die als substantiell bedeutsam und als sehr gut bewertet werden kann, das heißt die Items korrelieren ausreichend hoch miteinander (Bühner, 2006). Der *Bartlett-Test* auf *Sphärizität* ist signifikant, was darauf hinweist, dass alle Korrelationen größer Null sind und somit eine Faktorenanalyse für die vorliegenden Daten durchgeführt werden darf. Die *Kommunalitäten* ( $h^2$ ) weisen durchwegs gute Werte ( $h^2 \geq 0.60$ ) auf. Die Kommunalität gibt an, wie gut ein Item durch alle Faktoren repräsentiert wird und wie hoch der Anteil der systematischen Varianz ist und stellt auch eine Mindestschätzung der Reliabilität dar (Bühner, 2006, S. 186). Gesamt wurde nur ein Faktor mit einem Eigenwert über 1 festgestellt, der einen Varianzanteil von 73 % erklärt. Somit kann für die LMX- Skala der Mitarbeiter/-innen eine Einfaktorenlösung angenommen werden.

Ebenso wurde für die LMX-Skala der Teamleitungen eine Faktorenanalyse gerechnet. Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Maier-Olkin kann mit .74 als mittelmäßig ausgewiesen werden (Bühner, 2006, S. 207). Dieses ist deutlich niedriger, als

---

vergleichsweise bei den Mitarbeiter/-innen, dennoch können die Korrelationen der Items als bedeutsam betrachtet werden, die Interkorrelationen sind ebenfalls niedrig bis mittel. Der Bartlett-Test auf Sphärität ist erneut signifikant. Die Kommunalitäten ( $h^2=.47-.73$ ) sind deutlich niedriger bei den einzelnen Items im Vergleich zu den Mitarbeiter/-innen. Es konnten 2 Faktoren extrahiert werden mit dem Eigenwert  $>1$ . Der erste Faktor erklärt 41 % der Gesamtvarianz, der 2. Faktor hat nur knapp einen Eigenwert  $>1$  und leistet noch zusätzliche 15 % an Varianzaufklärung. Betrachtet man die Ladungen der extrahierten Faktoren näher, so kann man den ersten Faktor inhaltlich mit Fachwissen und Kompetenz assoziieren. Den zweiten Faktor könnte man im Kontext des sozialen Aspektes verorten. Dennoch kann die Einfaktorenlösung zur besseren Vergleichbarkeit der Mitarbeiter/-innenwerte angenommen werden. Dieses Vorgehen stützt sich auch durch die Befunde von Graen und Uhl-Bien (1995), die zwar eine Mehrdimensionalität des Konstruktes postulieren, jedoch durch die beträchtlichen Interkorrelationen die Möglichkeit der Zusammenfassung zu einem Messinstrument für schlüssig halten. In Folge sollen nun der Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung dargestellt werden.

### **6.2.2 LMX-7: Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung**

Für eine noch vertiefendere Untersuchung des Zusammenhangs von Mitarbeiter/-innen- und Teamleitungseinschätzungen wurden *Korrelationen* zwischen den jeweiligen Einschätzungen gerechnet. Um die Stichproben vergleichbar zu machen, wurde einerseits aggregiert, also der eingeschätzte Leader-Member Exchange-Wert der Teamleitungen wurde auf die Stichprobe der Teamleitungen aggregiert und korreliert.

Die Korrelation zwischen Mitarbeiter/-innen (aggregiert) und Teamleitungen beträgt .09 und fällt nicht signifikant aus ( $p=.41$ ). Dieses Ergebnis liefert einen Hinweis auf einen nicht signifikanten linearen Zusammenhang. In weiterer Folge wurde eine Korrelation zwischen den Mitarbeiter/-innen und den Teamleitungen disaggregiert gerechnet.

Die Korrelation zwischen eingeschätztem LMX der Mitarbeiter/-innen und den Teamleitungen beträgt .08 und ist signifikant ( $p=.03$ ), jedoch unter Einbeziehung des Bestimmtheitsmaßes als unbedeutend einzustufen. Somit kann auch für diese Korrelation ein nicht bedeutsamer linearer Zusammenhang angenommen werden.

---

### 6.2.3 LMX-7: Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung

Für die Beantwortung der Fragestellung nach dem Unterschied der Mitarbeiter/-innen- und Teamleitungseinschätzungen wurde ein *T-Test abhängig* gerechnet, da die Stichprobe der Mitarbeiter/-innen nicht als unabhängig von den Teamleitungen gesehen werden kann (Bortz, 2005). Für die Berechnung des T-Tests wurden vorher die Voraussetzungen geprüft, eine Differenzskala wurde gebildet und auf Normalverteilung getestet. Die Normalverteilung der Differenzen ist gegeben.

**Tabelle 16: Deskriptive Statistik der LMX-Skalen**

	Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
LMX-7 aggregiert	3.56	85	0.52	.06
LMX-7 Teamleitungen	4.04	85	0.43	.05

Die Mittelwerte unterscheiden sich deutlich zwischen Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen. Mitarbeiter/-innen weisen einen niedrigeren Mittelwert auf, als vergleichsweise ihre Teamleitungen. Aus diesem Grund soll geprüft werden, ob sie sich signifikant voneinander unterscheiden.

Der T-Test abhängig zeigt, dass ein signifikanter Unterschied bei der Einschätzung der Mitarbeiter/-innen und den Teamleitungen in Bezug auf den LMX besteht ( $t(84)=6.95$ ;  $p<.01$ ). Mitarbeiter/-innen bewerten den Leader-Member Exchange niedriger als die Teamleitungen.

---

### 6.3 Mehrebenenanalyse

Als erster Schritt wurde für jede der abhängigen Variablen die Intraclass-Korrelation (ICC) gerechnet, um jenen Varianzanteil zu erheben, der auf Gruppenunterschiede zurückzuführen ist (Hox, 2002). Dieser soll mindestens 5 % der Varianz erklären und somit soll der  $ICC \geq 0.05$  sein (van de Vijver & Poortinga, 2002). In Tabelle 17 sind die ICC für die Subdimensionen von Burnout Ausgewiesen.

**Tabelle 17: Berechnung des Nullmodells für die Dimensionen von Burnout**

Subskalen	ICC	Clustergröße
Depersonalisation	.08	9.64
Emotionale Erschöpfung	.13	9.62
Persönliche Erfüllung	.10	9.65

Der ICC liegt in der Dimension Burnout je nach Subskala zwischen 8 und 13 %. Das bedeutet, dass sich maximal 13 % der Varianz auf Gruppenebene befinden, und durch diese erklärt werden können. Bliese (2000) gibt als üblicherweise beobachtbare Varianz eine Spanne von .05 - .20 an, nur in äußerst seltenen Fällen, werden diese Werte überschritten. Somit wurde als Voraussetzung für die Berechnung von Mehrebenenanalysen ein  $ICC \geq 0.05$  festgesetzt, der auch für alle Subdimensionen von Burnout erreicht wurde. Inhaltlich bedeutet dies, dass für alle Subdimensionen von Burnout ein Zusammenhang mit der Arbeitsgruppe, in der sich Mitarbeiter/-innen befinden, besteht. Für alle gerechneten Modelle wurden die Goodness-of-Fit Indices berechnet und auf ihre Passung kontrolliert, jedoch hinsichtlich der Ökonomie nicht explizit aufgeführt. (RMSEA, CFI, BIC),

Um das Modell 1 bestmöglich anpassen zu können, wurde zuvor ein Baselinemodell erhoben, und schrittweise Prädiktoren hinzugefügt bis eine adäquate Modellanpassung erreicht wurde. Das Baselinemodell weist den Zusammenhang zwischen Depersonalisation und Leader-Member Exchange der Mitarbeiter/-innen aus ( $\beta = -.34$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.12$ ). Im nächsten Schritt wurde Modell 1 für jede Dimension von Burnout gerechnet. In dieses Modell wurden ausschließlich Prädiktoren integriert, welche zuvor auf Individualebene erhoben worden waren. Modell 1 stellt den Zusammenhang von Leader-Member Exchange



und Depersonalisation auf Individualebene dar (siehe Tabelle 18). Modell 2 beinhaltet noch zusätzlich die Einschätzung des Leader-Member Exchange durch die Teamleitungen auf Gruppenebene.

**Tabelle 18: Mehrebenenanalyse - Zusammenhänge von LMX mit Depersonalisation**

	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<i>Individualebene</i>				
Geschlecht	.09***	.03	.09**	.03
Widersprüchliche Aufgabenziele	.19***	.05	.20***	.06
Negative Affektivität	.26***	.04	.25***	.04
Soziales Klima	-.14**	.05	-.14**	.05
LMX-7 (Mitarbeiter/-innen)	-.11*	.05	-.11*	.05
Erklärte Varianz ( $R^2$ )	27%		27%	
<i>Gruppenebene</i>				
LMX-7 Teamleitungen			.26	.21
Erklärte Varianz ( $R^2$ )			7%	
<i>Modellpassung</i>				
AIC	1846.94		1804.77	
Maximum Log-Likelihood	-915.47		-893.39	
$\chi^2$	166.96		166.87	

Anmerkung: Alle Prädiktorvariablen wurden am Gesamtmittelwert zentriert; (Modell 1: N=770, k=86; Modell 2: N=753; k=85), \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . zweiseitig

Die gesamte Modellanpassung wurde mittels Chi-Quadrat ( $\chi^2$ ) Test überprüft. Zusätzlich wurde die Modellgüte noch anhand des AIC erhoben. Der AIC ist einer der häufigsten Parameter, der für die Feststellung der Modellgüte herangezogen wird, hat jedoch ausschließlich Bedeutung im direkten Modell-Vergleich. Der AIC kann mit Äquivalenzwerten in anderen Modellen verglichen werden. Wird der AIC Wert kleiner, bedeutet dies einen besseren Model-fit (Field, 2009). Vergleicht man die AIC Werte von Modell 1 und Modell 2 so erkennt man, dass die Modellanpassung in Modell 2 deutlich besser wird, dies gilt auch für den MLL.

Die erklärte Varianz auf Individualebene ist 27 % und auf Gruppenebene 7 %. Wobei ausschließlich die Varianz auf Individualebene signifikant ist und somit nur Gültigkeit für das Modell 1 jedoch nicht für das Modell 2 angenommen werden kann. Je höher die Depersonalisation der Mitarbeiter/-innen ist, desto geringer wird der Leader-Member

Exchange eingeschätzt ( $\beta = -.11, p < 0.05$ ). Dasselbe gilt für das soziale Klima. Je höher die Depersonalisation der Mitarbeiter/-innen desto niedriger schätzen sie das soziale Klima ein. Ein ebenfalls signifikanter Zusammenhang besteht zwischen den unabhängigen Variablen widersprüchliche Aufgabenziele und negativer Affektivität mit Depersonalisation. Leider besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen eingeschätztem LMX der Teamleitungen und der Depersonalisation der Mitarbeiter/-innen ( $\beta = .26, p = 0.22, R^2 = 0.07$ ).

In weiterer Folge wurde für die nächste Burnoutdimension Emotionale Erschöpfung eine Mehrebenenanalyse durchgeführt. Wiederum wurde ein Baseline Modell zwischen LMX der Mitarbeiter/-innen und emotionaler Erschöpfung auf Individualebene berechnet ( $\beta = -.41, p < 0.001, R^2 = 0.15$ ). Die Ergebnisse der Mehrebenenanalyse sind in Tabelle 19 dargestellt.

**Tabelle 19: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang LMX-7 und Emotionale Erschöpfung**

	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<i>Individualebene</i>				
Geschlecht	-.02	.03	-.02	.03
Widersprüchliche Aufgabenziele	.28***	.04	.28***	.04
Negative Affektivität	.32***	.04	.31***	.04
Soziales Klima	-.13**	.05	-.14**	.05
LMX-7 (Mitarbeiter/-innen)	-.10*	.05	-.09*	.05
Erklärte Varianz ( $R^2$ )	37%		36%	
<i>Gruppenebene</i>				
LMX-7 Teamleitungen			-.22	.17
Erklärte Varianz ( $R^2$ )			5%	
<i>Modellpassung</i>				
AIC	1936.03		1900.36	
Maximum Log-Likelihood	-960.02		-941.18	
$\chi^2$	253.12		253.89	

Anmerkung: Alle Prädiktorvariablen wurden am Gesamtmittelwert zentriert; (Modell 1: N=770, k=86; Modell 2: N=753; k=85), \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . zweiseitig

In Tabelle 19 erkennt man, dass Modell 2 eine bessere Modellgüte besitzt, als vergleichsweise Modell 1. Die Zusammenhänge auf Individualebene in Modell 1 fallen signifikant aus mit einer Varianzaufklärung von 37%. Es besteht ein signifikanter

Zusammenhang zwischen LMX und emotionaler Erschöpfung. Je höher der LMX desto geringer die emotionale Erschöpfung. Gleichermäßen verhält es sich in Bezug auf das soziale Klima. In Modell 2 besteht kein signifikanter Zusammenhang ( $\beta = -.22$ ,  $p = 0.22$ ,  $R^2 = 0.05$ ) zwischen der Einschätzung des LMX der Teamleitungen und der emotionalen Erschöpfung der Mitarbeiter/-innen.

Das Baselinemodell für den Zusammenhang auf Individualebene zwischen LMX der Mitarbeiter/-innen und der Burnoutdimension persönliche Erfüllung zeigt einen signifikanten Zusammenhang ( $\beta = -.22$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.05$ ). Das schrittweise Hinzufügen von Prädiktoren führte erneut zu einer Verbesserung des Modelfits.

**Tabelle 20: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang LMX und Persönliche Erfüllung**

	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<i>Individualebene</i>				
Geschlecht	.14***	.04	.14***	.04
Widersprüchliche Aufgabenziele	.07	.05	.07	.05
Negative Affektivität	.18***	.05	.17***	.05
Soziales Klima	-.21***	.05	-.21***	.05
LMX-7 (Mitarbeiter/-innen)	-.03	.06	-.03	.06
Erklärte Varianz ( $R^2$ )	15%		15%	
<i>Gruppenebene</i>				
LMX-7 Teamleitungen			.03	.19
Erklärte Varianz ( $R^2$ )			0%	
<i>Modellpassung</i>				
AIC	1494.64		1468.47	
Maximum Log-Likelihood	-739.32		-725.23	
$\chi^2$	78.71		82.98	

Anmerkung: Alle Prädiktorvariablen wurden am Gesamtmittelwert zentriert; (Modell 1: N=771; k=86; Modell 2: N=754; k=85), \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . zweiseitig

In Tabelle 20 sieht man, dass das Gesamtmodell 1 signifikant ausfällt jedoch eine wesentlich geringere Varianzaufklärung aufweist, als bei den anderen beiden Burnoutdimensionen ( $R^2 = 0.15$ ). Der LMX fällt hier auf Individualebene nicht signifikant aus, gleich den anderen Burnoutsubskalen fällt Modell 2 nicht signifikant ( $\beta = -.03$ ,  $p = 0.88$ ) aus. Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem eingeschätzten LMX der Teamleitungen und der eingeschätzten persönlichen Erfüllung der Mitarbeiter/-innen.

---

Das gleiche Procedere wurde für die Mehrebenenanalysen von Engagement, für alle drei Subdimensionen (Energie, Aufgehen in der Arbeit und Hingabe) getrennt durchgeführt, die Ergebnisse fielen wie folgt aus. In Tabelle 21 findet man die Intraklassenkorrelationskoeffizienten.

**Tabelle 21: Berechnung des Nullmodells für die Dimensionen von Engagement**

Subskalen	ICC	Clustergrösse
Energie	.09	9.61
Aufgehen in der Arbeit	.13	9.65
Hingabe	.12	9.66

Der ICC liegt in der Dimension Engagement je nach Subskala zwischen 9 – 13 %. Das bedeutet, dass sich maximal 13 % der Varianz auf Gruppenebene befinden. Inhaltlich lässt es sich so beschreiben, dass für alle Subskalen von Engagement ein Zusammenhang mit der Arbeitsgruppe, in der sich Mitarbeiter/-innen befinden, besteht.

Als erstes wurde der Zusammenhang von LMX und Energie als Baselinemodell erhoben. Es weist auf einen signifikanten positiven Zusammenhang hin ( $\beta=.34$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.12$ ). AIC, MLL und  $\chi^2$  Werte wurden verglichen und Prädiktoren schrittweise hinzugefügt.

In Tabelle 22 sind die Ergebnisse der Mehrebenenanalyse nach erfolgter Modellanpassung dargestellt.

**Tabelle 22: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang von LMX und Energie**

	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$	SE	B	SE
<i>Individualebene</i>				
Geschlecht	-.06*	.03	.05 <sup>†</sup>	.03
Tätigkeitsspielraum	.12***	.04	.12***	.04
Positive Affektivität	.45***	.04	.44***	.04
Soziales Klima	.11*	.05	.11*	.05
LMX-7 (Mitarbeiter/-innen)	.11*	.05	.11*	.05
Erklärte Varianz ( $R^2$ )	37%		37%	
<i>Gruppenebene</i>				
LMX-7 Teamleitungen			.39	.37
Erklärte Varianz ( $R^2$ )			15%	
<i>Modellpassung</i>				
AIC	2162.87		2120.65	
Maximum Log-Likelihood	-1073.44		-1051.33	
$\chi^2$	258.61		267.68	

Anmerkung: Alle Prädiktorvariablen wurden am Gesamtmittelwert zentriert; (Modell 1: N=774; k=86 Modell 2: N=757; k=85),  
<sup>†</sup> $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . zweiseitig

Betrachtet man Modell 1 näher so erkennt man den positiven signifikanten Zusammenhang zwischen LMX der Mitarbeiter/-innen und Energie. Noch deutlicher zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang bei den Prädiktoren Tätigkeitsspielraum und positiver Affektivität. Das Gesamtmodell 1 auf Individualebene fällt signifikant aus und leistet eine Varianzaufklärung von 37 %. Hingegen auf Gruppenebene in Modell 2 findet man eine Varianzaufklärung von 15 % das Modell fällt nicht signifikant aus ( $\beta=.39$ ,  $p=0.30$ ). Das heißt es besteht kein linearer Zusammenhang zwischen LMX der Teamleitungen und Energie der Mitarbeiter/-innen. Dennoch besitzt Modell 2 einen besseren Model-fit im Vergleich zu Modell 1.

Die zweite Subdimension von Engagement ist Aufgehen in der Arbeit. Das Baselinemodell dafür erbrachte ein signifikantes Beta von .35 mit einem  $p < 0.001$ . Der Varianzanteil betrug 12 %. Was so bedeutet, dass ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen LMX der Mitarbeiter/-innen und Engagement besteht. Durch das Hinzufügen von Prädiktoren wurde das Modell verbessert. Die Ergebnisse der Analysen sind in Tabelle 23 ersichtlich.

**Tabelle 23: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang von LMX und Aufgehen in der Arbeit**

	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<i>Individualebene</i>				
Geschlecht	-.11***	.03	-.11***	.03
Tätigkeitsspielraum	.17***	.04	.17***	.04
Positive Affektivität	.41***	.04	.41***	.04
Soziales Klima	.12**	.04	.13**	.04
LMX-7 (Mitarbeiter/-innen)	.09*	.04	.09*	.05
Erklärte Varianz ( $R^2$ )	38%		38%	
<i>Gruppenebene</i>				
LMX-7 Teamleitungen			.28	.23
Erklärte Varianz ( $R^2$ )			8%	
<i>Modellpassung</i>				
AIC	2339.87		2297.33	
Maximum Log-Likelihood	-1161.93		-1139.66	
$\chi^2$	249.34		260.95	

Anmerkung: Alle Prädiktorvariablen wurden am Gesamtmittelwert zentriert; (Modell 1: N=775; k=86; Modell 2: N=758; k=85), \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . zweiseitig

Modell 1 (Individualebene) zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang von LMX der Mitarbeiter/-innen und Aufgehen in der Arbeit. Inhaltlich bedeutet das, je höher der eingeschätzte LMX der Mitarbeiter/-innen ist, desto höher ist das Aufgehen in der Arbeit der Mitarbeiter/-innen. Noch stärker zeigen sich positive Zusammenhänge in den Betas von Tätigkeitsspielraum, positiver Affektivität und sozialem Klima.

Das Gesamtmodell 1 fällt signifikant aus und leistet eine Varianzaufklärung von 38 %. Es besteht kein Zusammenhang zwischen LMX der Teamleitungen und dem Aufgehen in der Arbeit der Mitarbeiter/-innen. Das Gesamtmodell 2 ist ebenfalls nicht signifikant ( $\beta=.28$ ,  $p=0.24$ ,  $R^2=0.08$ ).

Die dritte Subdimension von Engagement ist Hingabe. Für diese Dimension wurde ein Baselinemodell erhoben das einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen LMX und Hingabe erkennen lässt ( $\beta=.39$ ,  $p<0.001$ ,  $R^2=0.15$ ). Prädiktoren wurden hinzugefügt um den Model-fit zu verbessern. Tabelle 24 gibt die Ergebnisse dieser Analysen wieder.

**Tabelle 24: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang von LMX und Hingabe**

	Modell 1		Modell 2	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<i>Individualebene</i>				
Geschlecht	-0.09**	0.03	-0.09**	0.03
Tätigkeitsspielraum	0.18***	0.04	0.18***	0.04
Positive Affektivität	0.41***	0.04	0.40***	0.04
Soziales Klima	0.16***	0.04	0.17***	0.04
LMX-7 (Mitarbeiter/-innen)	0.11*	0.04	0.11*	0.04
Erklärte Varianz ( $R^2$ )	42%		42%	
<i>Gruppenebene</i>				
LMX-7 Teamleitungen			0.52	0.56
Erklärte Varianz ( $R^2$ )			27%	
<i>Modellpassung</i>				
AIC	2243.23		2204.38	
Maximum Log-Likelihood	-1113.62		-1093.20	
$\chi^2$	311.13		323.69	

Anmerkung: Alle Prädiktorvariablen wurden am Gesamtmittelwert zentriert; (Modell 1: N=775; k=86; Modell 2: N=758; k=85), \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . zweiseitig

Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen LMX der Mitarbeiter/-innen und der Hingabe der Mitarbeiter/-innen. Positive Affektivität weist den stärksten positiven Zusammenhang im Modell 1 auf. Dennoch leisten Tätigkeitsspielraum und das soziale Klima ebenfalls Vorhersagekraft für die Hingabe der Mitarbeiter/-innen. Das Gesamtmodell 1 fällt signifikant aus und leistet einen Varianzanteil von 42 %. Modell 2 stellt zwar eine Modellverbesserung dar, dennoch fällt es nicht signifikant aus. Die Varianzaufklärung beträgt 27 % ( $\beta=.52$ ,  $p=0.35$ ) auf der Gruppenebene.

---

## 6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die verwendeten Skalen weisen durchwegs gute Reliabilitäten auf. Bei der Untersuchung des Zusammenhanges zwischen LMX der Mitarbeiter/-innen und LMX der Teamleitungen konnte kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Die Korrelationen fielen nicht signifikant aus und weisen nur schwach in eine positive Richtung. Bedeutsam ist jedoch die unterschiedliche Einschätzung der Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen. Mitarbeiter/-innen schätzen die Beziehung zu ihrem/r direkten Vorgesetzten signifikant niedriger ein als ihre Teamleitungen. Somit kann der Unterschied zwischen Fremd- und Selbstdarstellung als nachgewiesen angesehen werden.

Bezugnehmend auf die Mehrebenenanalysen kann gesagt werden, dass in dieser Untersuchung ein positiver Zusammenhang zwischen LMX und den zwei Subdimensionen von Burnout und zwar Depersonalisation und emotionaler Erschöpfung nachgewiesen werden konnte. Für die dritte Burnoutdimension konnten keine schlüssigen Aussagen getroffen werden. Der Verdacht erhärtet sich, dass diese Dimension sich von den anderen beiden Burnoutdimensionen unterscheidet und eventuell etwas anderes misst, wie bereits von Lee & Ashforth (1990; 1996) in einer Metaanalyse gezeigt wurde. Weiters tragen Kontextfaktoren im Zusammengang mit Burnout noch zusätzlich zur Varianzaufklärung bei. Das heißt es besteht nicht alleinig ein Zusammenhang zwischen LMX und Burnout. Umgebungsfaktoren sind auch in die Bewertung mit einzubeziehen.

Ein wichtiger zusätzlicher Aspekt dabei ist, dass die Einschätzung der Mitarbeiter/-innen wesentlich wichtiger zu sein scheint, als vergleichsweise die Einschätzung der Teamleitungen. Dieses Ergebnis zeigt, dass es nicht darauf ankommt, wie Teamleitungen die Beziehungsqualität mit ihren Mitarbeiter/-innen einschätzen, sondern es für die Vorhersage von Burnout viel relevanter ist, was Mitarbeiter/-innen über die Beziehungsqualität mit ihrer/ihrem Vorgesetzten denken. Je positiver Mitarbeiter/-innen die Beziehungsqualität mit ihren Teamleitungen einschätzen, desto geringer ist das Burnout der Mitarbeiter/-innen.

Beim Konstrukt Engagement (Energie, Aufgehen in der Arbeit und Hingabe) konnte für alle Subskalen ein signifikanter Zusammenhang zwischen Leader-Member Exchange der



---

Mitarbeiter/-innen auf Individualebene festgestellt werden. Je positiver Mitarbeiter/-innen die Beziehungsqualität mit ihren Teamleitungen einschätzten, desto höher ist das Engagement der Mitarbeiter/-innen. Kontextfaktoren spielen auch hier eine wesentliche Rolle und erhöhen noch zusätzlich die Varianzaufklärung. Es besteht kein Zusammenhang mit der Einschätzung der Beziehungsqualität der Teamleitungen und dem Engagement der Mitarbeiter/-innen. Die Bewertung der Beziehungsqualität durch die Teamleitung hat keine Relevanz für das Engagement der Mitarbeiter/-innen.

---

## **7. DISKUSSION**

In diesem Teil der Arbeit soll nun Bezug zwischen früheren Befunden und den vorliegenden Ergebnissen hergestellt werden. Im Kontext der Hypothesen sollen diese erneut beleuchtet werden. Probleme bei der Erhebung und eventuelle Einschränkungen für den Geltungsbereich der Untersuchung sollen erörtert und kritisch betrachtet werden. Zusätzlich werden einige Umsetzungsmöglichkeiten der empirischen Ergebnisse für die Praxis dargelegt.

### **7.1 Ergebnisse der Hypothesentestung – Bedeutung für die Praxis**

Ein sehr zentrales Anliegen der Untersuchung war, den Zusammenhang zwischen dem Konstrukt Leader-Member Exchange und Burnout und Engagement zu untersuchen. Grundlegende Zusammenhänge sollten beschrieben und erörtert werden. Weiters war von sehr großer Bedeutung, ob es einen Unterschied macht, ob Mitarbeiter/-innen oder Teamleitungen ihre Beziehungsqualität zu dem jeweils Anderen beschreiben und ob sich diese Einschätzungen signifikant voneinander unterscheiden.

Das Thema Führung, wird immer wichtiger im Arbeitsprozess. Personal- und Organisationsentwickler/-innen versuchen sich seit längerer Zeit Thematiken, wie die Implementierung neuer Führungskonzepte anzunähern und zu untersuchen, ob diese einen möglichen Vorteil liefern können. Dabei werden Belastungs- und Ressourcenkonstellationen im Rahmen der Berufstätigkeit analysiert, und es wird versucht potenzielle Resilienzfaktoren zu finden, die Mitarbeiter/-innen länger im Arbeitsleben halten, und protektiv gegenüber Belastungen wirken können. Besonders Mitarbeiter/-innen in Gesundheits- und Pflegeberufen sind speziellen Belastungen ausgesetzt (Büssing, Glaser & Höge, 1999). Ein weiterer Aspekt ist, dass durch die weitere soziodemographische Entwicklung der Pflegebedarf in den nächsten Jahren noch wesentlich ansteigen wird. Die Verweildauer der Mitarbeiter/-innen im Pflegeberuf, ist jedoch nur sehr kurz (Heijden, van Dam & Hasselhorn, 2009). Viele Mitarbeiter/-innen kehren dem Sozialberuf nach einigen Jahren den Rücken. Aus diesem Grund wurden bereits zahlreiche Projekte initiiert, um Ursachen für das Verlassen des Berufes und das vermehrte Belastungserleben identifizieren zu können. Künftig wird es immer wichtiger werden, präventiv als Organisation für Mitarbeiter/-innen tätig zu werden, natürlich auch, um Mitarbeiter/-innen

---

halten und dadurch den Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Organisationen nutzen zu können. Jeder/Jede ‚ausgebrannte‘ und kranke Mitarbeiter/-in, der/die dann in weiterer Folge die jeweilige Organisation verlässt, stellt einen Verlust für das gesamte System dar, da jahrelange Erfahrung und das angehäuften Wissen verloren gehen. Der Verlust schlägt sich nicht nur im menschlichen Bereich nieder, sondern er trifft Unternehmen auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Aus diesem Grund wird das Thema Führung für viele Organisationen immer wichtiger. Pflegeeinrichtungen möchten wissen, ob ein Zusammenhang zwischen der Führungsqualität und positiven und negativen Outcomes wie Engagement und Burnout besteht. Betrachtet man die unten angeführten Hypothesen so kann gesagt werden, dass im Rahmen der Untersuchung kein Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Teamleitungen und den Subdimensionen von Burnout identifiziert werden konnte. Das bedeutet, dass kein linearer Zusammenhang bezüglich der Tatsache besteht, wie Teamleitungen die Beziehung zu ihren Mitarbeiter/-innen einschätzen und dem Burnout der Mitarbeiter/-innen. Die Hypothese H1 muss aus diesem Grund verworfen werden.

**H1:** Die eingeschätzte Beziehungsqualität der Teamleitung im Rahmen des Leader-Member Exchange steht in einem negativen Zusammenhang mit dem Burnout (Depersonalisation, emotionale Erschöpfung und reduzierte persönliche Erfüllung) der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

**H2:** Die eingeschätzte Beziehungsqualität der Mitarbeiter/-innen im Rahmen des Leader-Member Exchange steht in einem negativen Zusammenhang mit dem Burnout (Depersonalisation, emotionale Erschöpfung und reduzierte persönliche Erfüllung) der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

Betrachtet man jedoch Hypothese 2 näher, so kann gesagt werden, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Beziehungsqualität der Mitarbeiter/-innen und den Dimensionen von Burnout besteht. Das gilt es künftig bei der Planung von Umgestaltungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Die Einschätzung der Beziehungsqualität durch Mitarbeiter/-innen scheint viel relevanter für den Outcome von Mitarbeiter/-innen zu sein als vergleichsweise das Vorgesetztenurteil. Das macht gleichermaßen eine Anwendung deutlich, nämlich, dass künftig in Folgebefragungen eher Mitarbeiter/-innen

---

für die Einschätzung der Beziehungsqualität herangezogen werden sollten. Dennoch soll das Ergebnis nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen von zentraler Wichtigkeit ist. Führungskräfte sollten diesen Aspekt in den Arbeitsalltag und die alltägliche Interaktion mit Mitarbeiter/-innen fix integrieren. Interaktion und eine gute Beziehungsqualität sind relevant als Präventivmaßnahmen gegen Burnout von Mitarbeiter/-innen. Dieser Erkenntnis kann künftig in Personalentwicklungsmaßnahmen und Führungskräftebildungen Rechnung getragen werden. Die Beziehungsqualität und Interaktion von Mitarbeiter/-innen sind von hoher Relevanz im Arbeitsalltag. Auffällig war bei der dritten Dimension von Burnout (persönliche Erfüllung) dass hier kein signifikantes Ergebnis zwischen LMX der Mitarbeiter/-innen und der persönlichen Erfüllung ermittelt werden konnte – das Gesamtmodell ist zwar signifikant, der einzelne Prädiktor des LMX jedoch nicht. Dieses Ergebnis ist konsistent mit den Befunden von Lee und Ashforth (1990; 1996), die ebenfalls Inkonsistenzen bei ihren Ergebnissen erhielten und auf den engen Zusammenhang von Depersonalisation und emotionaler Erschöpfung hinweisen, jedoch einräumten, dass persönliche Erfüllung noch weitere Konstrukte impliziert. Ebenso weisen Maslach und Jackson (1981) darauf hin, dass die Subskala persönliche Erfüllung unabhängig von den anderen Subskalen gesehen werden muss und die vorliegenden Ergebnisse als konsistent betrachtet werden können.

**H3:** Die eingeschätzte Beziehungsqualität der Teamleitung im Rahmen des Leader-Member Exchange steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Engagement (Energie, Hingabe und Aufgehen in der Arbeit) der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

Die Ergebnisse weisen auf einen signifikanten Zusammenhang von Leader-Member Exchange mit allen 3 Subdimensionen von Burnout hin. Wobei dieser Zusammenhang ausschliesslich für die Einschätzung der Beziehungsqualität durch die Mitarbeiter/-innen festgestellt werden konnte. Das Urteil der Teamleitungen dürfte von nachrangiger Bedeutung sein. Deshalb wurde Hypothese H3 verworfen.

**H4:** Die eingeschätzte Beziehungsqualität der Mitarbeiter/-innen im Rahmen des Leader-Member Exchange steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Engagement (Energie, Hingabe und Aufgehen in der Arbeit) der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

---

Wie bereits erwähnt ist es besonders wichtig, wie Mitarbeiter/-innen die Beziehungsqualität einschätzen. Je besser die Beziehung von Seiten der Mitarbeiter/-innen wahrgenommen wird, desto engagierter sind die Mitarbeiter/-innen. Diesen Aspekt sollte man im Sinne einer motivationsförderlichen Führung berücksichtigen. Teamleitungen sollten noch vermehrt Schulungen zu Themen der Kommunikation, Interaktion und Führung erhalten. Auch Inhalte wie Gruppen und Gruppendynamik sind hier nicht zu vernachlässigen. Hypothese H4 wurde beibehalten.

**H5:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Leader-Member Exchange der Teamleitungen (Selbsteinschätzung) und dem Leader-Member Exchange der Mitarbeiter/-innen (Fremdeinschätzung).

Bei der Hypothesentestung von H5 konnte ein schwacher positiver Zusammenhang identifiziert werden, der jedoch nicht signifikant ausfiel. Daraus kann gefolgert werden, dass kein linearer Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Teamleitungen und dem Urteil der Mitarbeiter/-innen in Bezug auf die Beziehungsqualität besteht. Was natürlich nicht gleichbedeutend mit der Tatsache ist, dass kein Zusammenhang besteht. Dennoch musste die Hypothese H5 verworfen werden. Die Korrelation zwischen Fremd- und Selbstbeschreibung fällt deutlich niedriger aus, als die durchschnittliche Korrelation, die von Heidemeier und Moser (2009) in ihrer Metaanalyse erhoben wurde, und ist nicht signifikant.

**H5b:** Es besteht ein Unterschied zwischen dem selbsteingeschätzten Leader-Member Exchange der Teamleitungen und dem fremdeingeschätzten Leader-Member Exchange der Mitarbeiter/-innen. Teamleitungen schätzen sich positiver ein, als ihre Mitarbeiter/-innen.

Ein sehr interessantes Ergebnis brachte Hypothese H5b. Es konnte ein signifikanter Unterschied zwischen Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen ausgemacht werden, Hypothese 5b wurde beibehalten. Dieser Befund deckt sich mit Untersuchungen der Führungsforschung, in denen ebenfalls eine Überschätzung der Beziehungsqualität durch Teamleitungen ermittelt werden konnte (Tartler et al., 2003). Der Self-Serving Bias kann somit für die vorliegende Stichprobe als belegt angesehen werden. Mitarbeiter/-innen schätzen die Beziehungsqualität zu ihrer/-n direkten Vorgesetzten signifikant schlechter ein, als dies Teamleitungen tun. Teamleitungen antworten in Richtung sozialer

---

Erwünschtheit. Ein Befund, der bei Erhebungen immer miteinbezogen werden sollte, wenn Selbsteinschätzungen für die Datenerhebungen relevant sind. Schyns und Wolfram (2008) weisen darauf hin, dass Mitarbeiter/-innen, die mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind, und wenig Commitment zu ihrer Organisation haben, ihren/ihre Vorgesetzte/n dafür verantwortlich machen und möglicherweise den LMX niedriger einschätzen.

Wie bereits Tse, Dasborough und Ashkanasy (2008) zeigen konnten, ist es von besonderer Relevanz, dass Führungskräfte darauf achten, wie ihre Mitarbeiter/-innen die Beziehungsqualität einschätzen, damit die Führungskräfte auch die Erwartungen in der Austauschbeziehung berücksichtigen können, indem sie Feedback von ihren Mitarbeiter/-innen erhalten. Auch in Bezug auf diesen Befund besteht Konsistenz mit den vorliegenden Daten.

Leader-Member Exchange kann als Rahmenmodell für organisationales Verhalten herangezogen werden, wenn man verstehen möchte, wie Führungskräfte ihre Führungsaufgabe wahrnehmen, und in weiterer Folge Gruppen koordinieren und führen (Neuberger, 2002). Besondere Aufmerksamkeit soll in künftigen Settings auch den Kontextfaktoren gewidmet werden, Aspekten wie soziales Klima, positive und negative Affektivität, Tätigkeitsspielraum und widersprüchliche Aufgabenziele haben ebenso Auswirkungen auf den Zusammenhang von LMX mit Burnout und Engagement.

Im Sinne von Aristoteles sind die gemeinsamen Konstrukte mehr, als die Summe ihrer Einzelteile. Gezielt soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass die Ergebnisse für die vorhandene Stichprobe und den erhobenen Querschnittsdaten Gültigkeit haben. Da der Rücklauf ausreichend und die Teilnehmer/innenanzahl zufriedenstellend war, können mitunter Empfehlungen und Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist jedoch hinsichtlich der Querschnittsdaten nicht möglich, um zu Prüfen ob diese Zusammenhänge ausschließlich für die Pflege Gültigkeit haben oder auch generell aussagekräftig sind. Ebenso müssten weitere Untersuchungen erfolgen, um Kausalzusammenhänge identifizieren zu können. Die Ergebnisse bilden die Stichprobe der Pflegeberufe auch anhand der deskriptiven Beschreibung sehr gut ab. Natürlich auch unter Einbeziehung der Geschlechterverteilung in ‚helfenden Berufen‘, wo eine klare Überrepräsentation der weiblichen Mitarbeiter/-innen als frauendominierte

---

Berufe nachweisbar ist. Die Ergebnisse der Studie sind aus diesem Grund auch nicht auf andere Berufsgruppen übertragbar. Dennoch können sie als richtungsweisend für weitere Untersuchungen gesehen werden.

**Zusammenfassend können für die Praxis folgende Empfehlungen gegeben werden:**

- Trainings für Mitarbeiter/-innen und Teamleitungen (mögliche Themen: Motivation, Kommunikation, Führung, etc.) (Demerouti et al., 2000).
- Feedbackschleifen von direkten Vorgesetzten zu Mitarbeiter/-innen: inhaltliches Feedback zur Arbeit; Mitarbeiter/-innen müssen Kenntnis über die Wichtigkeit ihrer Arbeitstätigkeit haben und die Bedeutung kennen. Feedback erhöht das Engagement der Mitarbeiter/-innen (Demerouti, et al., 2000).
- Personalentwicklung auf allen Ebenen in Organisationen um effektive soziale Unterstützung (Ressourcen) für Mitarbeiter/-innen bieten zu können. Soziale Unterstützung kann einen Puffer zwischen den Arbeitsanforderungen und Burnout liefern (Halbesleben & Salanova, 2010).
- Identifikation von Jobressourcen im jeweiligen Setting
- Personalentwicklungsmaßnahmen, Workshops, Job(re)design, Führungskräfte-trainings, Karriere- und Laufbahnplanung (Demerouti et al., 2000; Hakanen & Roodt, 2010)
- Gesundheitsförderungsprojekte im Sinne von ‚Employee-Wellbeing‘
- Herausfordernde Arbeits- und Aufgabengestaltung, Transparenz über Karrieremöglichkeiten, Soziale Unterstützung und Reduktion von Wettbewerb unter den Mitarbeiter/-innen, Übertragen von Verantwortung und Autonomie, Mitbestimmung bei Arbeitsprozessen der Mitarbeiter/-innen; Besonders wichtig ist das Schaffen einer Verbindung zwischen Mitarbeiter/-innen und ihrer Tätigkeit (Halbesleben, 2010).
- Schulung der Führungskräfte über die Bildung von high-quality Austauschbeziehungen, Einbeziehung in Alltagssituationen, Verbesserung der Beziehungsqualität zu allen Mitarbeiter/-innen im Sinne einer LMX-Exzellenz.
- Fixe Integration von LMX als Führungskonzept in der Pflege

---

## 7.2 Kritische Würdigung und Ausblick

In diesem Abschnitt wird Bezug auf die gewonnenen Ergebnisse genommen, und mögliche interessante Fragestellungen für Folgeuntersuchungen werden erörtert.

Die Befragung wurde global betrachtet von den Mitarbeiter/-innen sehr positiv angenommen, dennoch fiel der Rücklauf etwas geringer als bei der ersten Erhebung aus. Dies kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass Mitarbeiter/-innen keinen primären Nutzen in einer weiteren Studienteilnahme gesehen haben. Möglicherweise hatten dadurch einige Mitarbeiter/-innen Vorbehalte, da der Zeitraum zwischen der ersten und zweiten Befragung für die längsschnittliche Datenerhebung doch recht kurz war. Einige Mitarbeiter/-innen bezweifelten auch die Relevanz der Ergebnisse und entgegneten, dass eine Befragung an den schlechten Arbeitsbedingungen und den Arbeitsbelastungen wohl nichts ändern würde.

Nur in seltenen Fällen traten Verständnisprobleme bei der Befragung auf, die durch die anwesenden Projektmitarbeiter/-innen sofort geklärt werden konnten. Teilweise konnte durch mitunter zu kleine Räumlichkeiten und das Setting (Nähe zu den anderen Teamkolleg/-innen) ein gewisser sozialer Druck wahrgenommen werden. Durch die unterschiedliche Lesegeschwindigkeit der Mitarbeiter/-innen, bedingt durch Alter, Brille, andere Muttersprache, etc., kam es oftmals dazu, dass einige Personen früher mit dem Ausfüllen der Fragebögen fertig waren und Andere dazu anhielten schneller zu arbeiten. Das könnte mitunter ein Grund für nicht ausgefüllte Bögen und Skalen sein, und sollte bei einer weiteren Befragung Berücksichtigung finden.

Der Umfang des Fragebogens wurde bereits bei der Instruktion durch die Projektmitarbeiter/-innen angesprochen, somit kamen wesentlich weniger Rückmeldungen über die Länge. Wobei angemerkt werden soll, dass der Umfang des Fragebogens doch als sehr groß einzustufen ist. Für einige Teilnehmer/-innen stellte die Beantwortung des Fragebogens eine Herausforderung dar, viele gaben an, dass es sehr anstrengend gewesen sei. Interessant war auch, dass viele Mitarbeiter/-innen keinerlei Kenntnis über die Ergebnisse der ersten Datenerhebung hatten, da diese offensichtlich nicht von ihren Führungskräften an die Basis weitergegeben wurden. Dieser Punkt rief bei zahlreichen Mitarbeiter/-innen eine gewisse Unsicherheit und Vorbehalte bezüglich der Befragung



---

hervor, was allerdings verständlich ist. Unter dem Aspekt, dass Mitarbeiter/-innen Zeit mit dem Ausfüllen von Befragungen aufwenden, wobei sie im Nachhinein keine Informationen zu den Ergebnissen erhalten, ist Unmut verständlich. Für die Ergebnispräsentationen stellt dies eine besondere Herausforderung dar, damit die Transparenz über alle Hierarchieebenen gewährleistet ist. Die Informationsweitergabe der Ergebnisse ist ein besonders wichtiger Aspekt für mögliche weitere Befragungen im Gesundheitswesen, um bei Mitarbeiter/-innen weiterhin die Bereitschaft für die Initiierung von Veränderungsprozessen zu erhalten.

Mögliche Forschungsfragen für die Zukunft sind in Gesundheitsberufen mannigfaltig und reichen von Einschätzungen der Arbeitsbelastungen und Belastungskonstellationen bis hin zu Führungsforschung und möglichen Veränderungspotenzialen. Begleitende Forschung – Evaluationsforschung von Veränderungsprozessen, aber auch Ursachenforschung für das Verlassen des Pflegeberufes wären von großem Interesse.

Wünschenswert wäre es, eine Längsschnittuntersuchung bezüglich der Einflussfaktoren von Führung mit verschiedenen Gesundheitsvariablen wie Burnout und Engagement in seinen Subdimensionen unter Miteinbeziehung von Kontextfaktoren durchzuführen. Damit könnten auch Kausalzusammenhänge dargestellt und noch stichhaltigere Argumente für Personalentwicklungsmaßnahmen und Prävention im Gesundheitswesen gefunden werden, da der Kostendruck in der derzeitigen Wirtschaftslage doch sehr groß ist und möglicherweise noch wachsen wird. Da der Self-Serving Bias auch für diese Stichprobe als gegeben angesehen werden kann, wären weiterführende Untersuchungen über die Zusammenhänge von Selbst- und Fremdeinschätzungen wünschenswert. Besonders für den Aspekt, ob in der Differenz der Einschätzungen mitunter ein Indikator für die Beziehungsqualität verortet werden kann, und bezüglich der Größe der jeweiligen Differenz Schlüsse gezogen werden können. Ebenso sind weitere Studien zum Thema LMX in der Pflege wünschenswert, da die Ergebnisse auf relevante Zusammenhänge schließen lassen – eine Längsschnittanalyse dazu könnte noch tiefere Einblicke in Kausalzusammenhänge und Einflussfaktoren liefern. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass LMX ein alternatives Führungskonzept darstellt, das für die Pflege als geeignet angesehen werden kann. In diesem Sinne sind weiterführende Studien wünschenswert.

---

## 8. LITERATURVERZEICHNIS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, K. J., Bosveld, W., & van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*, 26, 143-149.
- Bliese, P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. (6. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Studium.
- Büssing, A., & Perrar, K.-M. (1992). Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D). *Diagnostica*, 38, 328-353.
- Büssing, A., & Glaser, J. (1998). *Managerial Stress and Burnout. A Collaborative International Study (CISMS). Die Deutsche Untersuchung* (Bericht Nr. 44). München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.

- 
- Büssing, A., Glaser, J., & Höge, T. (1999). *Erfassen und Bewerten psychischer Belastungen bei Beschäftigten im Pflegebereich: Entwicklung eines Screeningverfahrens für den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Krankenhaus* (Bericht Nr. 49). München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- Burisch, M. (2006). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*. (3. Auflage). Heidelberg. Springer Medizin Verlag.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 487-511.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *32*, 454-464.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 499-512.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, *11*, 618-634.
- Enzmann, D. (1996). *Gestresst, erschöpft oder ausgebrannt? Einflüsse von Arbeitssituation, Empathie und Coping auf den Burnoutprozess*. Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung (Bd. 3). München: Profil.
- Enzmann, D. (2005). Burnout and emotions - an underresearched issue in search of a theory. In A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 495-502). Cheltenham: Edward Elgar.
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., & Girault, N. (1995). The validity of the Maslach Burnout Inventory in three national samples. In L. Bennett, D. Miller, & M. W. Ross (Eds.), *Health Workers and AIDS. Research, Intervention and Current Issues in Burnout and Response* (pp. 131-150). Chur: Harwood.

- 
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. (Second Edition). London: Sage Publications.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (Third Edition). London. Sage Publications.
- Freeney, Y. M., & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, *46*, 1557-1565.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 827-844.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 868-872.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*, 109-131.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, *6* (2), 219-247.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & LLoret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, *68*, 165-174.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A handbook of essential theory and research* (pp. 85-101). New York: Psychology Press.

- 
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: relationship with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York: Psychology Press.
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology, 94*, 353-370.
- Heijden, B. I. J. M., van Dam, K., & Hasselhorn, H. M. (2009). Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International, 14*, 616-635.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly, 20*, 517-534.
- Hox, J. J. (1995). *Applied multilevel analysis*. Amsterdam: TT-Publikaties.
- Hox, J. J. (2002). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management, 15*, 731-739.
- Katrinli, A., Atabay, G., Bunay, G., & Guneri, B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing, 64*, 354-362.
- Kleiber, D., & Enzmann, D. (1990). *Burnout. Eine internationale Bibliographie*. Göttingen: Hogrefe.

- 
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C.-W., & Tausch, A. (1996). Untersuchungen mit einer deutschen Version der „Positive and negative affect schedule“ (PANAS). *Diagnostica, 42*, 139-156.
- Krull, J. L., & MacKinnon, D. P. (2001). Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research, 36*, 249-277.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology, 75*, 743-747.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123-133.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A handbook of essential theory and research* (pp. 1-9). New York: Psychology Press.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2007). *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern*. Wien: Springer-Verlag.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology, 7*, 63-74.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory*. (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*, 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer-Verlag.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*, 498-512.

- 
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- McGraw, K. O., & Wong, S. P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods, 1*, 30-46.
- McAlearney, A. S. (2006). Leadership development in healthcare: A qualitative study. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 967-982.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2007). *Mplus Statistical analysis with latent variables. Users Guide* (5. Auflage). Los Angeles: Muthén & Muthén.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology, 71*, 579-584.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Department of Psychology, Utrecht University, The Netherlands. Zugriff am: 11.09.2010 [www.schaufeli.com](http://www.schaufeli.com).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14* (3), 204-220.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.

- 
- Schmidt, B. (2004). *Burnout in der Pflege. Risikofaktoren – Hintergründe – Selbsteinschätzung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23, 235-245.
- Schyns, B. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 182-190.
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 1-29.
- Schyns, B., & Paul, T. (2002). Skala zur Erfassung des Leader-Member Exchange (LMX 7 nach Graen & Uhl-Bien, 1995). *Übersetzung In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 6.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Schyns, B., & Paul, T. (2009). Skala zur Erfassung des Leader-Member Exchange (LMX 7 nach Graen & Uhl-Bien, 1995). *Übersetzung. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. ZIS Version 13.00*. Bonn: Gesis.
- Schyns, B., & Wolfram, H.-J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 631-646.
- Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16, 578-587.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024.



- 
- Spreitzer, G. M., Chak, F. L., & Fritz, C. (2010). Engagement in human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A handbook of essential theory and research* (S. 132-146). New York: Psychology Press.
- Statistik Austria (2010): *Statistiken zur Gesundheit, Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, Bevölkerung*: Zugriff am: 20.9.2010 [http://www.stat.at/web\\_de/statistiken](http://www.stat.at/web_de/statistiken)
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35, 533-542.
- Tartler, K., Goihl, K., Kroeger, M., & Felfe, J. (2003). Zum Nutzen zusätzlicher Selbsteinschätzungen bei der Beurteilung des Führungsverhaltens. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 13-21.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing Burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48, 417-432.
- Tse, H. H. M., Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19, 195-211.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2, 295-316.
- Van de Vijver, F. J. R., & Poortinga, Y. H. (2002). Structural equivalence in multilevel research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 141-156.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1994). *The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule – expanded form*. Iowa: University of Iowa.
- Zempel, J., & Moser, K. (2005). Feedback als Moderator der Validität von Selbstbeurteilungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4, 19-27.

---

## 9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Modell LMX-Entwicklungsprozess .....	12
Abbildung 2: Domänen von Führung .....	14
Abbildung 3: Mögliche Analyseebenen für LMX - Antezedenzen und Folgen .....	15
Abbildung 4: Integratives Modell von Burnout .....	24
Abbildung 5: Job Demands-Resources Modell .....	37
Abbildung 6: Auswirkungen des JD-R Modell auf die Organisation .....	38
Abbildung 7: Forschungsmodell.....	42

---

## 10. TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Fragebogenerhebung pro Team – verwendete Skalen.....	47
Tabelle 2: LMX-7 Anzahl der Items und Beispielitem – Mitarbeiter/-innen .....	48
Tabelle 3: LMX-7 Anzahl der Items und Beispielitem – Teamleitungen .....	48
Tabelle 4: Cronbach Alpha - LMX-7 – Mitarbeiter/-innen .....	49
Tabelle 5: Cronbach Alpha - LMX-7 – Teamleitungen .....	49
Tabelle 6: MBI-D Anzahl der Items und Beispielitems pro Skala – Mitarbeiter/-innen.....	50
Tabelle 7: Cronbach Alphas – MBI-D – Mitarbeiter/-innen .....	50
Tabelle 8: UWES-9 - Anzahl der Items und Beispielitems pro Skala – Mitarbeiter/-innen	51
Tabelle 9: Cronbach Alphas – UWES-9 – Mitarbeiter/-innen .....	51
Tabelle 10: TAA-KH-S (verwendete Subskalen) – Mitarbeiter/-innen.....	52
Tabelle 11: TAA-KH-S (Reliabilitätsanalysen der verwendeten Subskalen) – Mitarbeiter/-innen .....	52
Tabelle 12: PANAS-X – Mitarbeiter/-innen.....	53
Tabelle 13: Reliabilitätsanalyse PANAS-X – Mitarbeiter/-innen .....	53
Tabelle 14: Schritte der Mehrebenenanalyse.....	58
Tabelle 15: Deskriptive Übersicht - Subskalen gesamt.....	60
Tabelle 16: Deskriptive Statistik der LMX-Skalen .....	63
Tabelle 17: Berechnung des Nullmodells für die Dimensionen von Burnout.....	64
Tabelle 18: Mehrebenenanalyse - Zusammenhänge von LMX mit Depersonalisation.....	65
Tabelle 19: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang LMX-7 und Emotionale Erschöpfung	66
Tabelle 20: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang LMX und Persönliche Erfüllung.....	67
Tabelle 21: Berechnung des Nullmodells für die Dimensionen von Engagement.....	68
Tabelle 22: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang von LMX und Energie .....	69
Tabelle 23: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang von LMX und Aufgehen in der Arbeit	70
Tabelle 24: Mehrebenenanalyse - Zusammenhang von LMX und Hingabe .....	71

---

## 11. ANHANG

### **Zusammenfassung**

In der vorliegenden Untersuchung wird der Zusammenhang zwischen *Leader-Member Exchange* (LMX) als Führungskonzept mit Burnout und Engagement in Pflegeberufen untersucht. Konkret soll beantwortet werden, ob der selbsteingeschätzte LMX der Führungskraft im Zusammenhang mit dem *Burnout* (Depersonalisation, emotionale Erschöpfung und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit) und *Engagement* (Energie, Aufgehen in der Arbeit und Hingabe) der Mitarbeiter/-innen steht. Zusätzlich werden die Zusammenhänge des fremdeingeschätzten LMX der Mitarbeiter/-innen mit Burnout und Engagement untersucht. Ebenfalls wird eine Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdeinschätzung des LMX durchgeführt.

Die Datenerhebung erfolgte in stationären Langzeitpflegeeinrichtungen in Ostösterreich. 31 stationäre Pflegeeinrichtungen mit 851 Mitarbeiter/-innen nahmen daran teil. Es handelte sich hierbei um den zweiten Erhebungszeitpunkt (Längsschnittuntersuchung). Die vorliegenden Ergebnisse betreffen jedoch nur den Querschnitt. Für die Datenauswertungen wurden Mehrebenenanalysen gerechnet. Die Berechnungen zwischen den Ebenen (LMX der Teamleitungen im Zusammenhang mit Burnout und Engagement der Mitarbeiter/-innen) fielen allesamt nicht signifikant aus. Aber es wurde in dieser Untersuchung ein positiver Zusammenhang zwischen LMX und den zwei Subdimensionen von Burnout (Depersonalisation und emotionaler Erschöpfung) auf Individualebene (Mitarbeiter/-innen und Burnout) belegt. Leider war es nicht möglich für die dritte Burnoutdimension schlüssige Aussagen zu treffen. Beim Konstrukt Engagement konnte für alle Subskalen ein signifikanter Zusammenhang zwischen LMX der Mitarbeiter/-innen auf Individualebene bestätigt werden. Die Einschätzung der Beziehungsqualität durch Teamleitungen hatte keinerlei Vorhersagekraft. Im Vergleich schätzen Mitarbeiter/-innen die Beziehungsqualität zu ihrem/ ihrer direkten Vorgesetzten signifikant niedriger ein, als dies bei den Teamleitungen selbst der Fall war. Das Ergebnis unterstreicht die Wichtigkeit der eingeschätzten Beziehungsqualität durch die Mitarbeiter/-innen bei der Vorhersage von Burnout und Engagement, ebenso die Passung als Führungskonzept für die Pflege. Folgeuntersuchungen im Längsschnitt wären für die Generalisierbarkeit der Ergebnisse wünschenswert.

---

## **Abstract**

In a field study of 851 co-workers and 86 middle-managers, the immediate supervisors, in different health-care organizations within Austria, the quality of work life was investigated. For each group – co-workers and immediate supervisors – a questionnaire was applied for measuring leader-member exchange (LMX), burnout and engagement.

The aim of the current study was to identify substantial relationships between leader-member exchange, burnout and engagement concerning their subdimensions. It was an initial step for linking the different concepts to each other. The first time LMX, as a new leadership theory was brought in connection to nursing in Austria. The results will be very important for future studies, because little is actually known about leadership in healthcare organizations, especially in nursing. Additionally attention has been brought to the self-serving bias. To investigate whether significant differences between self and employee ratings LMX was assessed with are LMX-7 measures in both versions (supervisor and employee).

A multi level analysis was conducted. Regression models estimated separately for each dimension of burnout at individual level (depersonalization, emotional exhaustion and personal accomplishment) indicate a negative relationship with LMX. At group level, no significant effects could be identified. Also regression models between LMX and each dimension of engagement (vigor, dedication and absorption) indicate substantial relationships at individual level but not at group level.

The study contributes to the theoretical framework of self-serving bias, which can be taken as proofed for this sample. Furthermore supports have been found with regard to the positive effects of LMX on burnout and engagement. These results help to implement strategies for improving well-being in nursing, and reinforces the necessity of establishing leadership development strategies in hospitals and elderly care.

# DIE QUALITÄT DES ARBEITSLEBENS VON PFLEGEKRÄFTEN

## 2. BEFRAGUNG

Sehr geehrte Arbeitnehmerin, sehr geehrter Arbeitnehmer!

**Vor einem Jahr** sind wir an Sie mit der Bitte herangetreten, an einer Untersuchung zum Thema „Qualität des Arbeitslebens von ambulanten und stationären Pflegekräften“ teilzunehmen. Die Untersuchung wird vom Institut für Wirtschaftspsychologie, Bildungspsychologie und Evaluationen (Fakultät für Psychologie, Universität Wien) durchgeführt. Ziel der Untersuchung ist es, körperliche, psychische und emotionale Ressourcen und Belastungen bei der Pflege und im Team zu erfassen.

Um **Veränderungen in der Arbeitssituation** sowie längerfristige Folgen förderlicher und hemmender Arbeitsbedingungen abschätzen zu können ist es sehr wichtig, dass Sie auch an der **zweiten Befragung teilnehmen**. Denn nur durch die erneute Beantwortung der Fragen erhalten wir Informationen darüber, ob und in welcher Weise sich Ihre Arbeitssituation verändert hat. Der Fragebogen ist etwa so umfangreich, wie letztes Mal. Erfahrungsgemäß benötigen Sie für die Beantwortung der Fragen ungefähr 45 Minuten.

Alle Einrichtungen, die an der ersten Befragung teilgenommen haben, haben sich bereit erklärt, die zweite Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermöglichen. Wiederum werden die **Ergebnisse** der Untersuchung den einzelnen Einrichtungen **präsentiert**.

**Absoluter Datenschutz** ist für die Befragung wichtig. Um dies sicherzustellen, werden die Fragebögen gesammelt und nur von den MitarbeiterInnen der Universität Wien eingesehen. Die Eingabe und Auswertung der Daten erfolgt von Studierenden der Universität Wien.

Selbstverständlich ist die Teilnahme auch dieses Mal freiwillig. Wir würden uns aber sehr freuen, wenn Sie **wieder** an der Untersuchung **mitwirken**, denn die Ergebnisse der Untersuchung können zur Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen beitragen.

Mit freundlichen Grüßen



MMag.<sup>a</sup> Bettina Kubicek  
(Projektleiterin)



**Die Qualität des  
Arbeitslebens von Pflegekräften**

Zweite Befragung

---

**Kontakt**

MMag.<sup>a</sup> Bettina Kubicek  
Fakultät für Psychologie, Universität Wien

E-Mail: [bettina.kubicek@univie.ac.at](mailto:bettina.kubicek@univie.ac.at)

---

Sehr geehrte Arbeitnehmerin, sehr geehrter Arbeitnehmer!

Es freut uns, dass Sie an der **zweiten Befragung** zur Arbeitssituation von Pflegekräften teilnehmen. Nur durch die wiederholte Beantwortung der Fragen, ist es uns möglich, Veränderungen zu erfassen. Die Ergebnisse der Befragung werden auch dieses Mal an Ihre Einrichtung zurückgemeldet.

Auf den folgenden Seiten finden Sie Fragen und Aussagen zu Anforderungen bei der Arbeit mit Patientinnen und Patienten. Darüber hinaus fragen wir Sie nach der Einschätzung Ihrer Arbeitsstelle und Ihres Wohlbefindens. Dabei geht es stets um **Ihre Meinung**, also darum, wie Sie Ihre Arbeit oder Ihr Wohlbefinden beurteilen. Es kann also keine richtigen oder falschen Antworten geben.

Alle Angaben werden **streng vertraulich** behandelt. Es haben ausschließlich die Projektmitarbeiter/-innen der Universität Wien Einblick in die erhobenen Daten.

Kreuzen Sie bitte für jede Aussage die Antwort im Fragebogen an, die Ihrer Meinung nach am ehesten zutrifft. Für die Auswertung ist es wichtig, dass Sie zu allen Aussagen durch das Ankreuzen einer Antwort Stellung beziehen, also den Fragebogen **komplett** bearbeiten.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an die Untersuchungsleiterinnen.

Damit wir die Daten der beiden Befragungen unter Wahrung Ihrer Anonymität vergleichen können, bitten wir Sie, in das nachstehende Feld einen **Code einzutragen, den nur Sie kennen**. Der Code besteht aus Ihrem Geburtstag, dem Geburtsjahr Ihrer Mutter sowie den Vornameninitialen Ihrer Mutter und Ihres Vaters. Auch wenn Sie nicht an der 1. Befragung teilgenommen haben, tragen Sie bitten den Code ein!

**Beispiel:**

Nehmen Sie an, Sie wären am **06. Jänner 1968** geboren. Ihre Mutter wäre **1943** geboren. Ihre Mutter heiße mit Vornamen **Maria** und Ihr Vater **Thomas**, dann erhielten Sie folgenden Code:

Geburtstag	Geburtsjahr der Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens der Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens des Vaters
<b>06</b>	<b>43</b>	<b>M</b>	<b>T</b>

**Ihr persönlicher Code (bitte ausfüllen):**

Ihr Geburtstag	Geburtsjahr Ihrer Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters

**VIELEN DANK!**



## Arbeitsbedingungen

Im folgenden Abschnitt finden Sie Aussagen über Bedingungen Ihrer Arbeit. Bitte überlegen Sie sich, ob die jeweiligen Aussagen auf Ihre **aktuelle Arbeitstätigkeit** zutreffen. Kreuzen Sie bitte für jede Aussage die entsprechende Antwort an!

Trifft diese Aussage auf Ihre Arbeit zu?		ja, genau	eher ja	teils, teils	eher nein	nein, gar nicht
1	Man kann selbst festlegen, wie man seine Arbeit erledigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Man kann seinen Arbeitsablauf selbst festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Man kann selbst auswählen, welche Arbeitsmethoden und Arbeitsmittel man einsetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Man kann selbst entscheiden, welche Aufgaben man zu erledigen hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Man kann selbst über die Arbeitsziele entscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Man hat bei der Erledigung der Aufgaben Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Man kann bei der Erledigung der Aufgaben eigene Vorstellungen umsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Man kann bei der Durchführung der Aufgaben kreativ sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Man kann Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ausgestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Man erhält immer wieder Arbeitsaufträge, die sich nicht miteinander vereinbaren lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Man hat immer wieder so viel zu tun, dass die Qualität der Arbeit darunter leidet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Man muss immer wieder Aufgaben verrichten, für die man eigentlich nicht zuständig ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Man erhält von der/dem Vorgesetzten immer wieder Anweisungen, von denen man weiß, dass sie nicht zum geforderten Ergebnis führen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Die Arbeit erfordert, immer wieder auf unvorhergesehene Entwicklungen zu reagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Die Arbeit ist abwechslungsreich, weil immer wieder unterschiedliche oder neue Aufgaben auftreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Bei der Arbeit treten immer wieder Schwierigkeiten auf, bei denen man gründlich überlegen muss, wie man sie lösen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Man hat immer wieder verschiedene Möglichkeiten abzuwägen und Entscheidungen zu treffen, ehe man Aufgaben erledigen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Man muss sich immer wieder sehr beeilen und wird trotzdem nicht mit der Arbeit fertig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Man hat bei der Arbeit wegen Wünschen von Patienten/-innen immer wieder Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Man hat bei der Arbeit immer wieder zuviel auf einmal zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Man hat bei der Arbeit wegen kurzfristigen Terminvorgaben immer wieder Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Man hat bei der Arbeit wegen Terminvorgaben durch die/den Vorgesetzten immer wieder Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trifft diese Aussage auf Ihre Arbeit zu?		ja, genau	eher ja	teils, teils	eher nein	nein, gar nicht
23	Man kann die Erstellung von Dienstplänen auf der Station mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Man kann die Veränderung der Ausstattung auf der Station (z.B. Material, Räume) mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Man kann Personalentscheidungen auf der Station mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Man kann Entscheidungen über die Arbeitsmenge auf der Station mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis unter den Kollegen/-innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zum/zur Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zur Heimleitung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Patienten/-innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Angehörigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Man wird immer wieder mit unsicheren Informationen / Gerüchten konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	In dieser Abteilung gibt es wegen Personalwechsel und Abwesenheiten immer wieder Probleme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Man wird immer wieder mit Arbeitsplatzunsicherheit konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Man wird immer wieder mit organisatorischen Änderungen konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Man wird immer wieder mit personellen Änderungen konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Auf der Station ist man immer wieder mit Problemen bei der Belegung konfrontiert (z.B. Fehlbelegung, Überbelegung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Bei der Arbeit muss man beim Heben von Patienten/-innen immer wieder den Oberkörper vorbeugen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Bei der Arbeit muss man immer wieder schwere Patienten/-innen heben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Bei der Arbeit muss man beim Heben von Patienten/-innen immer wieder den Oberkörper verdrehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Ihre Arbeitsgruppe auf der Station

Geben Sie bitte an, inwieweit die Aussagen auf **Ihr Team** zutreffen.

41	Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen.
42	Wir reden offen und frei miteinander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wir reden nicht offen und frei miteinander.
43	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wir behalten Informationen für uns.

44	Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.
45	Einige denken zu viel an sich selbst.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der einzelne.
46	Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.
47	Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.
48	Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.
49	Einzelne Teammitglieder versuchen sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Es versucht niemand, sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.
50	Wir denken ständig über Verbesserungen nach.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Wir denken selten über Verbesserungen nach.
51	In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Gesamtergebnis verantwortlich.
52	Wir fühlen uns als ein Team.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Ein „Wir-Gefühl“ ist in unserem Team unterentwickelt.

### Gefühle bei der Arbeit

Arbeitsplätze mit Patienten/-innenkontakt unterscheiden sich darin, wie stark man die **eigenen Gefühle kontrollieren** sollte, um den Anforderungen der Tätigkeit gerecht zu werden. Kreuzen Sie bitte bei den folgenden Fragen an, wie häufig es solche Anforderungen bei Ihrer Tätigkeit gibt bzw. welcher der beschriebenen Arbeitsplätze Ihrem am ähnlichsten ist.

		sehr oft mehrmals pro Stunde	oft mehrmals pro Tag	gelegentlich 1x pro Tag	selten 1x pro Woche	sehr selten/ nie
53	Wie häufig kommt es vor, dass man an Ihrem Arbeitsplatz Gefühle unterdrücken muss, um nach außen hin „neutral“ zu erscheinen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
54	Wie oft kommt es an Ihrem Arbeitsplatz vor, dass man nach außen hin Gefühle zeigen muss, die nicht mit dem übereinstimmen, was man momentan gegenüber den Patienten/-innen fühlt?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
55	Wie oft kommt es bei Ihrer Tätigkeit vor, dass Sie nach außen hin Gefühle zeigen müssen, die mit Ihren eigentlichen Gefühlen nicht übereinstimmen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
56	Wie oft kommt es an Ihrem Arbeitsplatz vor, dass man nach außen hin angenehme Gefühle (zum Beispiel Freundlichkeit) oder unangenehme Gefühle (zum Beispiel Strenge) zeigen muss, während man innerlich gleichgültig ist?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
57	Für die <u>Arbeit von A</u> ist es sehr wichtig, eigene aufkommende Gefühle den Patienten/-innen gegenüber zu verbergen. Für die <u>Arbeit von B</u> ist es von geringerer Bedeutung, eigene aufkommende Gefühle den Patienten/-innen gegenüber zu verbergen. Welcher der beiden Arbeitsplätze ist Ihrem am ähnlichsten?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> genau wie der von A	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> ähnlich wie der von A	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> zwischen A und B	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> ähnlich wie der von B	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> genau wie der von B

Im Folgenden wird beschrieben, wie Menschen auf schwierige oder emotional belastende Situationen reagieren können. Kreuzen Sie bitte an, was sie üblicherweise tun, wenn Sie in der Arbeit mit belastenden Situationen konfrontiert sind.

Trifft diese Aussage auf Sie zu?		ja, genau	eher ja	teils, teils	eher nein	nein, gar nicht
58	Ich erzähle meinen Kollegen/-innen vor allem wie ich mich in der Situation gefühlt habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	Ich finde selten die passende Gelegenheit, mit meinen Kollegen/-innen über die Ereignisse zu sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	Ich erarbeite im Austausch mit meinen Kollegen/-innen mehrere Lösungsansätze für die Situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	Gemeinsam mit meinen Kollegen/-innen entwickle ich einen Plan, wie ich in Zukunft mit derartigen Ereignissen umgehen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Es fällt mir schwer, mit meinen Kollegen/-innen über belastende Ereignisse zu sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	Viel wichtiger als das genaue Ereignis zu schildern ist es mir, meine Gefühle in der Situation zu beschreiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	Ich schildere meinen Kollegen/-innen, was die Situation für mich bedeutet hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	Ich bespreche mit meinen Kollegen/-innen, wie sie ähnliche Situationen gelöst haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Ich schildere die Ereignisse nur in Andeutungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	Es verärgert mich, von aufgebracht Patienten/-innen oder Kollegen/-innen umgeben zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	Mit fröhlichen Patienten/-innen zu arbeiten muntert mich auf, auch wenn ich traurig bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	Ich verkrämpfe mein Gesicht und meine Schultern verspannen sich, wenn ich am Arbeitsplatz verärgerte Gesichter sehe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	Wenn Patienten/-innen weinen, kommen mir auch Tränen in die Augen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Wenn mich Patienten/-innen oder Kollegen/-innen fröhlich anlächeln, empfinde ich auch mehr Freude bei der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Ich werde angespannt, wenn ich von gestressten Patienten/-innen oder Kollegen/-innen umgeben bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	Ich werde angespannt, wenn ich am Arbeitsplatz einen aufgebracht Streit mitverfolge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Ich empfinde Trauer, wenn Patienten/-innen über den Tod sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Mit fröhlichen Kollegen/-innen zusammen zu arbeiten löst auch bei mir fröhliche Gefühle aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie <u>sehr</u> treffen diese Aussagen auf Sie zu?		über- haupt nicht	größten- teils nicht	wenig	mittel- mäßig	etwas	größten- teils	fast völlig
76	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie <u>sehr</u> treffen diese Aussagen auf Sie zu?		überhaupt nicht	größtenteils nicht	wenig	mittelmäßig	etwas	größtenteils	fast völlig
79	Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
80	Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
81	Ich bin schnell verärgert.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
82	Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
83	Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

### Ihre Arbeitsstelle

Geben Sie im Folgenden bitte an, ob diese Aussage auf Sie zutrifft oder nicht, und machen Sie anschließend bitte eine genaue Angabe über das Ausmaß, mit dem diese Aussage auf Sie zutrifft.

		Nein	Ja, und das belastet mich ...			
			gar nicht	mäßig	stark	sehr
84	Aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens besteht häufig Zeitdruck.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
85	Bei meiner Arbeit werde ich häufig unterbrochen und gestört.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
86	Im Laufe der letzten Jahre ist meine Arbeit immer mehr geworden.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
87	Die Aufstiegschancen in meinem Bereich sind schlecht.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
88	Ich erfahre – oder erwarte – eine Verschlechterung meiner Arbeitssituation.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
89	Mein eigener Arbeitsplatz ist gefährdet.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
		Ja	Nein, und das belastet mich ...			
			gar nicht	mäßig	stark	sehr
90	Ich erhalte von meinen Vorgesetzten die Anerkennung, die ich verdiene.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
91	Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
92	Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich meine persönlichen Chancen des beruflichen Fortkommens für angemessen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
93	Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich mein Gehalt / meinen Lohn für angemessen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>




Wie <u>sehr</u> stimmen Sie dieser Aussage zu?	vollständig	überwiegend	eher	teils, teils	eher nicht	überwiegend nicht	gar nicht
94 Diese Organisation hat eine große persönliche Bedeutung für mich.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
95 Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
96 Ich empfinde mich nicht als „Teil der Familie“ meiner Organisation.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
97 Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit der Organisation verbunden.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
98 Ich glaube, ich könnte mich leicht mit einer anderen Organisation gleich stark verbunden fühlen wie mit meiner jetzigen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
99 Ich habe mir schon gedacht, dass ich innerhalb dieser Organisation in einen anderen Bereich wechseln sollte.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
100 Ich wäre froh, mein weiteres Berufsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>




Jeder Arbeitsplatz hat gute und schlechte Seiten. Bitte überlegen Sie bei jedem der folgenden Merkmale, ob dieses an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz eine **gute oder schlechte Seite** ist.

	besonders gute Seite	eher gute Seite	weder gut noch schlecht	eher schlechte Seite	besonders schlechte Seite
101 Zusammenarbeit mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
102 Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
103 Bedingungen bei der Arbeit (z.B.: Lärm, räumliche Einrichtungen,...)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
104 Körperliche Arbeitstätigkeit	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
105 Möglichkeit zur Übernahme verantwortungsvoller Arbeiten	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
106 Dienstzeitregelung	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
107 Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
108 Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Arbeitsgruppe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
109 Lohn und Sozialleistungen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
110 Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
111 Arbeitsklima in der Arbeitsgruppe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
112 Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
113 Wochenarbeitszeit	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
114 Zusammenarbeit mit der Pflegedienstleitung	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
115 Zusammenarbeit mit der Heimleitung	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
116 Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

## Veränderungen der Arbeitsbedingungen

Bitte geben Sie an, wie sehr sich Ihre Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren verändert haben und wie Sie dies bewerten?

	ist stark gesunken	ist etwas gesunken	ist gleich geblieben	ist etwas gestiegen	ist stark gestiegen	 behindert/ belastet mich	 weder noch	 erlebe ich als Herausforderung
117 Das Ausmaß an Informationen (Rundbriefe, Newsletter, etc.), die ich bekomme...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118 Das Ausmaß an erforderlicher Dokumentation (z.B. Führen von Krankenakten, Berichte, Einträge in Datenbanken, etc.)...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119 Die Anzahl der von mir betreuten Patienten/-innen insgesamt...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120 Das Ausmaß des Einsatzes von neuen Technologien...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121 Der Austausch von Informationen (interne Informationen, eMails, etc.)...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122 Die Zeit, die mir zur Verfügung steht, um einzelne Patienten/-innen zu betreuen...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123 Die Häufigkeit des Wechsels von technischen Geräten...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124 Die Anforderung an mein Wissen und meine Kompetenz...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125 Die Anzahl an unterschiedlichen Aufgaben, die man können muss...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126 Die Häufigkeit des Wechsels von Computerprogrammen (Updates, neue Versionen und neue Programme)...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127 Das erforderliche Ausmaß an Flexibilität (z.B. abrufbar sein, Überstunden machen)...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128 Das erforderliche Ausmaß an Spezialisierung auf bestimmte Bereiche, Tätigkeiten...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129 Die Zeit, die ich für Entscheidungen zur Verfügung habe...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130 Die Zeit/Dauer, mit der Richtlinien und Regeln Gültigkeit besitzen...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131 Die Häufigkeit von organisationalen Veränderungen...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132 Die Anforderung Entscheidungen für die Zukunft zu treffen, ohne ausreichend Planungssicherheit zu haben...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133 Die Häufigkeit von Wechsels im Kollegen/-innenkreis...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ist stark gesunken	Ist etwas gesunken	Ist gleich geblieben	Ist etwas gestiegen	Ist stark gestiegen	 behindert/ belastet mich	 weder noch	 erlebe ich als Herausforderung
134 Die Häufigkeit, mit der ich mich auf den aktuellen Stand bringen muss...	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
135 Die Anzahl der Dinge, die man gleichzeitig machen muss...	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
136 Die Anzahl der zu erledigenden Arbeitsaufgaben pro Arbeitstag...	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
137 Das Ausmaß an Überstunden...	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
138 Die Höhe der Arbeitsgeschwindigkeit...	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
139 Die Zeit für Pausen...	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
140 Das Ausmaß an Zeitdruck (z.B. durch Termine, Fristen, Deadlines)...	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>

### Arbeitsleben

Bezogen auf Ihre Arbeit, wie fühlen Sie sich derzeit im Allgemeinen?

Ich bin...	gar nicht	ein bisschen	einigermaßen	erheblich	äußerst
141 aktiv	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
142 interessiert	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
143 stark	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
144 begeistert	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
145 entschlossen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
146 bekümmert	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
147 verärgert	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
148 gereizt	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
149 nervös	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
150 ängstlich	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen zu Gefühlen, die sich auf Ihre Arbeit beziehen. Falls bei Ihnen das angesprochene Gefühl **nie** auftritt, kreuzen Sie bitte „nie“ an. Falls das angesprochene Gefühl bei Ihnen **auftritt** bzw. Sie das Gefühl kennen, geben Sie bitte an, **wie häufig** das Gefühl bei Ihnen auftritt.

Wie oft haben Sie das Gefühl?	sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
151 Ich fürchte, dass mich diese Arbeit gefühlsmäßig verhärtet.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
152 Ich habe das Gefühl, dass ich durch meine Arbeit das Leben der Patienten/-innen positiv beeinflusse.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
153 Ich fühle mich sehr tatkräftig.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
154 Es ist leicht für mich, eine entspannte Atmosphäre mit meinen Patienten/-innen herzustellen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>



Wie oft haben Sie das Gefühl?	sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
155 Ich fühle mich durch meine Arbeit frustriert.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
156 Es ist mir eigentlich egal, was aus manchen Patienten/-innen wird.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
157 Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
158 Es fällt mir leicht, mich in meine Patienten/-innen hineinzuversetzen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
159 Seitdem ich diese Arbeit ausübe, bin ich gefühlloser im Umgang mit Patienten/-innen geworden.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
160 Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
161 Ich fühle mich durch meine Arbeit gefühlsmäßig erschöpft.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
162 Ich habe in dieser Arbeit viele lohnenswerte Dinge erreicht.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
163 Ich gehe ziemlich gut mit den Problemen meiner Patienten/-innen um.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
164 Den ganzen Tag mit meinen Patienten/-innen zu arbeiten, ist für mich wirklich anstrengend.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
165 Ich habe ein unbehagliches Gefühl wegen der Art und Weise, wie ich manche Patienten/-innen behandelt habe.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
166 Ich bin sehr guter Stimmung, wenn ich intensiv mit meinen Patienten/-innen gearbeitet habe.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
167 Ich glaube, dass ich manche Patienten/-innen so behandle, als wären sie unpersönliche Objekte.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
168 Ich fühle mich wieder müde, wenn ich morgens aufstehe und den nächsten Arbeitstag vor mir habe.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
169 Der direkte Kontakt mit Patienten/-innen bei meiner Arbeit belastet mich zu stark.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
170 Ich habe das Gefühl, dass ich nicht mehr kann.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
171 Ich habe das Gefühl, dass ich an meinen Arbeitsplatz zu hart arbeite.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

Wie oft haben Sie das Gefühl?	immer (täglich)	sehr häufig (ein paar Mal/Woche)	häufig (1x/Woche)	regelmäßig (ein paar Mal/Monat)	ab und zu (1x/Monat)	fast nie (ein paar Mal/Jahr)	nie
172 Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
173 Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
174 Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
175 Meine Arbeit inspiriert mich.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
176 Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
177 Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

Wie <u>oft</u> haben Sie das Gefühl?	immer (täglich)	sehr häufig (ein paar Mal/Woche)	häufig (1x/Woche)	regelmäßig (ein paar Mal/Monat)	ab und zu (1x/Monat)	fast nie (ein paar Mal/Jahr)	nie
178 Ich bin stolz auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
179 Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
180 Meine Arbeit reißt mich mit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

### Wohlbefinden und Gesundheit

Bei den nächsten Fragen geht es um Ihr Wohlbefinden. Wie haben Sie sich im letzten Jahr gefühlt?

	nie	selten	manch- mal	oft	immer
181 Wie häufig haben Sie Magenschmerzen oder ein Druckgefühl in der Magengegend?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
182 Wie häufig leiden Sie unter Verdauungsstörungen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
183 Wie häufig spüren Sie Übelkeit?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
184 Wie häufig haben Sie Schmerzen im Nacken oder in der Schulter?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
185 Wie häufig verspüren Sie Rücken- oder Kreuzschmerzen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
186 Wie oft wird Ihnen schwindelig?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
187 Wie oft haben Sie Probleme mit dem Blutdruck?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
188 Wie oft haben Sie Herz-Kreislaufbeschwerden?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
189 Wie oft haben Sie Atemwegsbeschwerden?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
190 Wie oft haben Sie Schlafstörungen (Einschlafstörungen oder Durchschlafstörungen)?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

### Verhältnis zur Stationsleitung

Im folgenden Abschnitt geht es um Ihre Stationsleiterin bzw. Ihren Stationsleiter. Bitte kreuzen Sie die Kästchen neben den Sätzen entsprechend Ihrer Einschätzung an. Bitte lassen Sie keinen Satz aus.

191 Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr/-e Stationsleiter/-in Sie einschätzt?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> nie	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> selten	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> gelegentlich	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> oft	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> immer
192 Wie gut versteht Ihr/-e Stationsleiter/-in Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> gar nicht	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> wenig	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> mittelmäßig	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> gut	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> sehr gut
193 Wie gut erkennt Ihr/-e Stationsleiter/-in Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> gar nicht	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> wenig	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> mittelmäßig	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> gut	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> sehr gut
194 Wie hoch ist die Chance, dass Ihr/-e Stationsleiter/-in ihren/seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> gering	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> eher gering	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> mittel	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> eher hoch	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> hoch
195 Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr/-e Stationsleiter/-in Ihnen auf ihre/seine Kosten «aus der Patsche» hilft?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> gering	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> eher gering	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> mittel	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> eher hoch	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> hoch

196	Ich habe genügend Vertrauen in meine/-n Stationsleiter/-in, um ihre/seine Entscheidungen zu verteidigen.	<input type="checkbox"/> 1 trifft gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 trifft wenig zu	<input type="checkbox"/> 3 mittelmäßig	<input type="checkbox"/> 4 überwiegend	<input type="checkbox"/> 5 völlig
197	Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrer/Ihrem Stationsleiter/-in beschreiben?	<input type="checkbox"/> 1 sehr ineffektiv	<input type="checkbox"/> 2 schlechter als durchschnittlich	<input type="checkbox"/> 3 durchschnittlich	<input type="checkbox"/> 4 besser als durchschnittlich	<input type="checkbox"/> 5 sehr effektiv

### Teamkollegen/-innen

Der folgende Abschnitt bezieht sich darauf, wie Sie Ihre **Teamkollegen/-innen im Allgemeinen** sehen. Dazu finden Sie nachstehend Fragen, die Sie in ähnlicher Form, bezogen auf Ihre eigene Person, bereits bearbeitet haben. Bitte beantworten Sie die Fragen nun bezogen auf Ihre **Kollegen/-innen**. Uns interessiert dabei Ihr genereller Eindruck von Ihren Kollegen/-innen.

Meine Kollegen/-innen sind im Allgemeinen...	gar nicht	ein bisschen	einigermaßen	erheblich	äußerst
198 aktiv	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
199 interessiert	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
200 stark	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
201 begeistert	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
202 entschlossen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
203 bekümmert	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
204 verärgert	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
205 gereizt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
206 nervös	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
207 ängstlich	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Wie oft haben Ihre Kollegen/-innen das Gefühl?	sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
208 Meine Kollegen/-innen fühlen sich sehr tatkräftig.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
209 Es ist für meine Kollegen/-innen leicht, eine entspannte Atmosphäre mit ihren Patienten/-innen herzustellen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
210 Es ist meinen Kollegen/-innen eigentlich egal, was aus manchen Patienten/-innen wird.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
211 Meine Kollegen/-innen fühlen sich durch ihre Arbeit ausgebrannt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
212 Seit sie diese Arbeit ausüben, sind meine Kollegen/-innen im Umgang mit den Patienten/-innen gefühlloser geworden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
213 Am Ende eines Arbeitstages fühlen sich meine Kollegen/-innen verbraucht.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
214 Meine Kollegen/-innen fühlen sich durch ihre Arbeit gefühlsmäßig erschöpft.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

Wie <u>oft</u> haben Ihre Kollegen/-innen das Gefühl?		sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
215	Meine Kollegen/-innen gehen ziemlich gut mit den Problemen ihrer Patienten/-innen um.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
216	Meine Kollegen/-innen glauben, dass sie manche Patienten/-innen so behandeln, als wären sie unpersönliche Objekte.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
217	Meine Kollegen/-innen haben das Gefühl, dass sie nicht mehr können.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

Wie <u>oft</u> haben Ihre Kollegen/-innen das Gefühl?		immer (täglich)	sehr häufig (ein paar Mal/Woche)	häufig (1x/Woche)	regelmäßig (ein paar Mal/Monat)	ab und zu (1x/Monat)	fast nie (ein paar Mal/Jahr)	nie
218	Meine Kollegen/-innen sind bei der Arbeit voll überschäumender Energie.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
219	Beim Arbeiten fühlen sich meine Kollegen/-innen fit und tatkräftig.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
220	Meine Kollegen/-innen sind von ihrer Arbeit begeistert.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
221	Die Arbeit inspiriert meine Kollegen/-innen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
222	Vor Arbeitsbeginn freuen sich meine Kollegen/-innen auf ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
223	Meine Kollegen/-innen fühlen sich glücklich, wenn sie intensiv arbeiten.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
224	Meine Kollegen/-innen sind stolz auf ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
225	Meine Kollegen/-innen gehen völlig in ihrer Arbeit auf.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
226	Ihre Arbeit reißt meine Kollegen/-innen mit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

### Angaben zur Person und zur beruflichen Position

Die folgenden Angaben zu Ihrer Person sind für Vergleiche sehr wichtig! Bitte kreuzen Sie die Kästchen an bzw. tragen Sie die gewünschten Angaben in die Kästchen ein.

- 227 **Alter**
- <sub>1</sub> bis 20 Jahre
  - <sub>2</sub> 21-30 Jahre
  - <sub>3</sub> 31-40 Jahre
  - <sub>4</sub> 41-50 Jahre
  - <sub>5</sub> 51-60 Jahre
  - <sub>6</sub> 61 Jahre und älter
- 228 **Geschlecht**
- <sub>1</sub> weiblich
  - <sub>2</sub> männlich
- 229 Welche **Muttersprache** haben Sie?
- <sub>1</sub> deutsch
  - <sub>2</sub> andere

- 230 **Höchste abgeschlossene Schulbildung**
- <sub>1</sub> Pflichtschule/Hauptschule
  - <sub>2</sub> Pflichtschule mit Lehre
  - <sub>3</sub> Fachschule/Handelsschule
  - <sub>4</sub> Matura
  - <sub>5</sub> Universität, FH
- 231 **Sind Sie ...**
- <sub>1</sub> Abteilungshelfer/-in
  - <sub>2</sub> Heimhelfer/-in
  - <sub>3</sub> Pflegehelfer/-in
  - <sub>4</sub> DGKP
  - <sub>5</sub> sonstiges
- 232 Wie lange üben Sie Ihre jetzige **Tätigkeit** schon aus? Etwa   Jahr(e)
- 233 Wie lange sind Sie schon in dieser **Einrichtung** tätig? Etwa   Jahr(e)
- 234 Vertraglich vereinbarte **Arbeitszeit**
- <sub>1</sub> bis 20 h/Woche
  - <sub>2</sub> 21-30 h/Woche
  - <sub>3</sub> 31-35 h/Woche
  - <sub>4</sub> ab 36 h/Woche
- 235 Auf welcher **Station** sind Sie tätig? (z.B. Wohnbereich 1)  
(Bitte genaue Bezeichnung in den Kasten eintragen.)
- 

**Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben,  
diesen Fragebogen auszufüllen!**



# Die Qualität des Arbeitslebens von Pflegekräften

## Zweite Befragung

---

**Kontakt**

MMag.<sup>a</sup> Bettina Kubicek  
Fakultät für Psychologie, Universität Wien

E-Mail: [bettina.kubicek@univie.ac.at](mailto:bettina.kubicek@univie.ac.at)

---

Sehr geehrte Teamleiterin, sehr geehrter Teamleiter!

Es freut uns, dass Sie an der **zweiten Befragung** zur Arbeitssituation von Pflegekräften teilnehmen. Nur durch die wiederholte Beantwortung der Fragen, ist es uns möglich, Veränderungen zu erfassen. Die Ergebnisse der Befragung werden auch dieses Mal an Ihre Einrichtung zurückgemeldet.

Auf den nächsten Seiten finden Sie Fragen und Aussagen zu Anforderungen bei der Arbeit mit Patientinnen und Patienten. Darüber hinaus fragen wir Sie nach Ihrer Einschätzung der Zusammenarbeit im Team und Ihrer Rolle als Teamleiterin bzw. Teamleiter. Wir bitten Sie stets um **Ihre Meinung**, es gibt daher keine richtigen oder falschen Antworten.

Alle Angaben werden **streng vertraulich und anonym** behandelt. Es haben ausschließlich die Projektmitarbeiter/-innen Einblick in die erhobenen Daten.

Bitte überlegen Sie sich, inwiefern die jeweiligen Aussagen auf Ihr Team oder auf Sie zutreffen. Kreuzen Sie bitte für jede Aussage die Antwort im Fragebogen an, die Ihrer Meinung nach am ehesten zutrifft. Für die Auswertung ist es sehr wichtig, dass Sie den Fragebogen **komplett** bearbeiten, also alle Fragen beantworten.

Bei Fragen können Sie sich selbstverständlich jederzeit an die Untersuchungsleiterin wenden.

**VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT!**

## Arbeitsbedingungen

Im folgenden Abschnitt finden Sie Aussagen über Bedingungen Ihrer Arbeit. Bitte überlegen Sie sich, ob die jeweiligen Aussagen auf Ihre **aktuelle Arbeitstätigkeit** zutreffen. Kreuzen Sie bitte für jede Aussage die entsprechende Antwort an!

Trifft diese Aussage auf Ihre Arbeit zu?		ja, genau	eher ja	teils, teils	eher nein	nein, gar nicht
1	Man kann selbst festlegen, wie man seine Arbeit erledigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Man kann seinen Arbeitsablauf selbst festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Man kann selbst auswählen, welche Arbeitsmethoden und Arbeitsmittel man einsetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Man kann selbst entscheiden, welche Aufgaben man zu erledigen hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Man kann selbst über die Arbeitsziele entscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Man hat bei der Erledigung der Aufgaben Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Man kann bei der Erledigung der Aufgaben eigene Vorstellungen umsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Man kann bei der Durchführung der Aufgaben kreativ sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Man kann Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ausgestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Man erhält immer wieder Arbeitsaufträge, die sich nicht miteinander vereinbaren lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Man hat immer wieder so viel zu tun, dass die Qualität der Arbeit darunter leidet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Man muss immer wieder Aufgaben verrichten, für die man eigentlich nicht zuständig ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Man erhält von der/dem Vorgesetzten immer wieder Anweisungen, von denen man weiß, dass sie nicht zum geforderten Ergebnis führen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Die Arbeit erfordert, immer wieder auf unvorhergesehene Entwicklungen zu reagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Die Arbeit ist abwechslungsreich, weil immer wieder unterschiedliche oder neue Aufgaben auftreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Bei der Arbeit treten immer wieder Schwierigkeiten auf, bei denen man gründlich überlegen muss, wie man sie lösen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Man hat immer wieder verschiedene Möglichkeiten abzuwägen und Entscheidungen zu treffen, ehe man Aufgaben erledigen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Man muss sich immer wieder sehr beeilen und wird trotzdem nicht mit der Arbeit fertig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Man hat bei der Arbeit wegen Wünschen von Patienten/-innen immer wieder Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Man hat bei der Arbeit immer wieder zuviel auf einmal zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Trifft diese Aussage auf Ihre Arbeit zu?		ja, genau	eher ja	teils, teils	eher nein	nein, gar nicht
21	Man hat bei der Arbeit wegen kurzfristigen Terminvorgaben immer wieder Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Man hat bei der Arbeit wegen Terminvorgaben durch die/den Vorgesetzten immer wieder Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Man kann die Erstellung von Dienstplänen auf der Station mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Man kann die Veränderung der Ausstattung auf der Station (z.B. Material, Räume) mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Man kann Personalentscheidungen auf der Station mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Man kann Entscheidungen über die Arbeitsmenge auf der Station mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis unter den Kollegen/-innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zum/zur Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zur Heimleitung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Patienten/-innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Angehörigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Man wird immer wieder mit unsicheren Informationen / Gerüchten konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Auf dieser Station gibt es wegen Personalwechsel und Abwesenheiten immer wieder Probleme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Man wird immer wieder mit Arbeitsplatzunsicherheit konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Man wird immer wieder mit organisatorischen Änderungen konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Man wird immer wieder mit personellen Änderungen konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Auf der Station ist man immer wieder mit Problemen bei der Belegung konfrontiert (z.B. Fehlbelegung, Überbelegung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Bei der Arbeit muss man beim Heben von Patienten/-innen immer wieder den Oberkörper vorbeugen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Bei der Arbeit muss man immer wieder schwere Patienten/-innen heben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Bei der Arbeit muss man beim Heben von Patienten/-innen immer wieder den Oberkörper verdrehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Beziehung zu den Stationsmitarbeitern/-innen

Im Folgenden finden Sie Aussagen zur Beziehung mit ihren Mitarbeitern/-innen. Kreuzen Sie bitte die für Sie zutreffende Antwort an.

41	Wissen Ihre Mitarbeiter/-innen im Allgemeinen, wie Sie sie einschätzen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> nie	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> selten	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> Gelegentlich	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> oft	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> immer
42	Wie gut verstehen Sie die beruflichen Probleme und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter/-innen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> gar nicht	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> wenig	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> mittel- mäßig	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> gut	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> sehr gut
43	Wie gut erkennen Sie die Entwicklungsmöglichkeiten Ihrer Mitarbeiter/-innen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> gar nicht	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> wenig	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> mittel- mäßig	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> gut	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> sehr gut
44	Wie hoch ist die Chance, dass Sie Ihren Einfluss nutzen, um Ihnen Mitarbeitern/-innen bei Arbeitsproblemen zu helfen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> gering	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> eher gering	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> mittel	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> eher hoch	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> hoch
45	Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihren Mitarbeitern/-innen auf Ihre Kosten «aus der Patsche» helfen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> gering	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> eher gering	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> mittel	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> eher hoch	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> hoch
46	Haben Ihre Mitarbeiter/-innen genügend Vertrauen in Sie, um Ihre Entscheidungen zu verteidigen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> trifft gar nicht zu	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> trifft wenig zu	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> mittel- mäßig	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> über- wiegend	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> völlig
47	Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihren Mitarbeiter/-innen beschreiben?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> sehr in- effektiv	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> schlechter als durch- schnittlich	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> durch- schnittlich	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> besser als durch- schnittlich	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub> sehr effektiv

## Arbeiterleben

Im Folgenden finden Sie Aussagen dazu, wie man die Arbeit erleben kann. Kreuzen Sie bitte das für Sie Zutreffende an. Bitte beachten Sie, dass Sie hier sieben Antwortmöglichkeiten haben.

Wie oft haben Sie das Gefühl?	immer (täglich)	sehr häufig (ein paar Mal/Woche)	häufig (1x/Woche)	regelmäßig (ein paar Mal/Monat)	ab und zu (1x/Monat)	fast nie (ein paar Mal/Jahr)	nie	
48	Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
49	Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
50	Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
51	Meine Arbeit inspiriert mich.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
52	Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
53	Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
54	Ich bin stolz auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
55	Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
56	Meine Arbeit reißt mich mit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

Bezogen auf Ihre Arbeit, wie fühlen Sie sich derzeit im Allgemeinen?

	gar nicht	ein bisschen	einigermaßen	erheblich	äußerst
57 aktiv	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
58 interessiert	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
59 stark	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
60 begeistert	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
61 entschlossen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
62 bekümmert	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
63 verärgert	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
64 gereizt	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
65 nervös	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
66 ängstlich	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen zu Gefühlen, die sich auf Ihre Arbeit beziehen. Falls bei Ihnen das angesprochene Gefühl **nie auftritt**, kreuzen Sie bitte „nie“ an. Falls das angesprochene **Gefühl bei Ihnen auftritt** bzw. Sie das Gefühl kennen, geben Sie bitte an, **wie häufig** das Gefühl bei Ihnen auftritt.

Wie oft haben Sie das Gefühl?	sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
67 Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
68 Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
69 Ich fühle mich durch meine Arbeit gefühlsmäßig erschöpft.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
70 Ich habe in dieser Arbeit viele lohnenswerte Dinge erreicht.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
71 Ich fühle mich wieder müde, wenn ich morgens aufstehe und den nächsten Arbeitstag vor mir habe.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
72 Den ganzen Tag zu arbeiten, ist für mich wirklich anstrengend.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
73 Ich kann die Probleme, die in meiner Arbeit entstehen, effektiv lösen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
74 Ich habe das Gefühl, dass ich einen effektiven Beitrag für mein Unternehmen leiste.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
75 Seit ich in diesem Pflegeheim arbeite, habe ich weniger Interesse an meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
76 Meine Begeisterung für meine Arbeit hat abgenommen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
77 Ich leiste meiner Meinung nach gute Arbeit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

Wie <u>oft</u> haben Sie das Gefühl?		sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
78	Ich bin in guter Stimmung, wenn ich in meiner Arbeit etwas erreicht habe.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
79	Ich möchte nur meine Arbeit tun und in Ruhe gelassen werden.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
80	Ich bin zynischer darüber geworden, ob ich mit meiner Arbeit irgendeinen Beitrag leiste.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
81	Ich bezweifle die Bedeutung meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
82	Bei meiner Arbeit bin ich sicher, dass ich die Dinge effektiv erledige.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

### Wohlbefinden und Gesundheit

Bei den nächsten Fragen geht es um Ihr Wohlbefinden. Wie haben Sie sich im letzten Jahr gefühlt?

		nie	selten	manchmal	oft	Immer
83	Wie häufig haben Sie Magenschmerzen oder ein Druckgefühl in der Magengegend?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
84	Wie häufig leiden Sie unter Verdauungsstörungen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
85	Wie häufig spüren Sie Übelkeit?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
86	Wie häufig haben Sie Schmerzen im Nacken oder in der Schulter?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
87	Wie häufig verspüren Sie Rücken- oder Kreuzschmerzen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
88	Wie oft wird Ihnen schwindelig?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
89	Wie oft haben Sie Probleme mit dem Blutdruck?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
90	Wie oft haben Sie Herz-Kreislaufbeschwerden?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
91	Wie oft haben Sie Atemwegsbeschwerden?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
92	Wie oft haben Sie Schlafstörungen (Einschlafstörungen oder Durchschlafstörungen)?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

Wie sehr treffen diese Aussagen auf Sie zu?		überhaupt nicht	größtenteils nicht	wenig	mittelmäßig	etwas	größtenteils	fast völlig
93	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
94	Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
95	Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

Wie sehr treffen diese Aussagen auf Sie zu?	überhaupt nicht	größtenteils nicht	wenig	mittelmäßig	etwas	größtenteils	fast völlig
96 Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
97 Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
98 Ich bin schnell verärgert.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
99 Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
100 Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

### Kommunikation im Team

Im folgenden Abschnitt finden Sie Aussagen über die Kommunikation im Team. Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die jeweiligen Aussagen auf das Team, welches Sie leiten, zutreffen. Kreuzen Sie bitte für jede Aussage die entsprechende Antwort an!

Trifft diese Aussage auf Ihr Team zu?	trifft vollständig zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
101 Die Teammitglieder erkennen die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und machen dies rechtzeitig deutlich.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
102 Die Teammitglieder erkennen erbrachte Leistungen gegenseitig an und machen sich auf Fehler bei ihrer Arbeit aufmerksam.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
103 Jeder im Team ist ernsthaft am Erfolg interessiert und setzt sich mit vollem Engagement dafür ein.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
104 Es kommt vor, dass sich einzelne Teammitglieder vor der Übernahme persönlicher Verantwortung drücken.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
105 Alle Teammitglieder verstehen sich gut. Missverständnisse sind selten.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
106 Konflikte sind nach ihrer Lösung erledigt. Keiner ist nachtragend.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
107 Die Teambesprechungen verlaufen effektiv.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
108 Das Eingestehen von Fehlern gilt eher als Stärke und nicht als Schwäche.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
109 Das Teamklima erlaubt es, jederzeit auch abweichende oder unpopuläre Ansichten frei zu äußern.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
110 Konflikte und Probleme werden offen angesprochen. Es wird nicht hinter dem Rücken anderer geredet.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
111 Teambesprechungen werden sorgfältig vorbereitet. Inhalte, Ziele und Ablauf sind klar.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

Trifft diese Aussage auf Ihr Team zu?		trifft voll- ständig zu	trifft eher zu	trifft teil- weise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
112	Zurückhaltende Teammitglieder werden ermutigt, ihre Meinung zu sagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113	Konflikte werden konstruktiv und in angemessener Zeit ausgetragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114	Das Team merkt, wenn Teammitglieder Sorgen oder Probleme haben, und handelt dementsprechend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115	Konflikte im Team werden von mir direkt angesprochen und nicht dem Selbstlauf überlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116	Wichtige Entscheidungen werden unter Berücksichtigung aller Meinungen gemeinsam im Team besprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im Folgenden wird beschrieben, wie Menschen auf schwierige oder emotional belastende Situationen reagieren können. Bitte **schätzen Sie nun ein**, inwieweit folgende Aussagen auf **Ihr Team** zutreffen. Wie reagieren die Teammitglieder üblicherweise, wenn Sie in der Arbeit mit belastenden Situationen konfrontiert werden.

Trifft diese Aussage auf Ihr Team zu?		trifft voll- ständig zu	trifft eher zu	trifft teil- weise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
117	Meine Teammitglieder erzählen niemandem aus dem Team von belastenden Ereignissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118	Es gibt kaum passende Gelegenheiten für meine Teammitglieder, um die Erfahrungen, die sie während belastender Ereignisse gemacht haben, mitzuteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119	Es fällt meinen Teammitgliedern schwer im Team über belastende Ereignisse zu sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120	Ich denke, die Teammitglieder würden am aller liebsten sehr oft über belastende Ereignisse sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121	Die Teammitglieder erzählen häufig von Gefühlen, die sie in belastenden Situationen erlebt haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122	Ich denke, dass meine Teammitglieder viel öfter über belastende Ereignisse nachdenken, als sie darüber sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123	Den Teammitgliedern ist es wichtiger, ihre Gefühle in belastenden Situationen zu verdeutlichen, als das Ereignis genau zu schildern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124	Meine Teammitglieder erzählen vor allem, wie sie sich in der Situation gefühlt haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125	Die Teammitglieder schildern einander, was die Situation für sie bedeutet hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126	In meinem Team besprechen wir untereinander, wie ähnliche belastende Situationen in der Vergangenheit gelöst wurden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127	In meinem Team erarbeiten wir gemeinsam mehrere Lösungsansätze für belastende Situationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128	In meinem Team entwickeln wir gemeinsam einen Plan, wie wir in Zukunft mit bestimmten belastenden Situationen umgehen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ihre Arbeitsgruppe

*Im Folgenden geht es um Ihre Arbeitsgruppe. Geben Sie bitte an, inwieweit die Aussagen auf Ihre Einsatzgruppe bzw. Ihr Team zutreffen.*

129	Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen.
130	Wir reden offen und frei miteinander.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Wir reden nicht offen und frei miteinander.
131	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Wir behalten Informationen für uns.
132	Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.
133	Einige denken zu viel an sich selbst.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der einzelne.
134	Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.
135	Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.
136	Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.
137	Einzelne Teammitglieder versuchen sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Es versucht niemand, sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.
138	Wir denken ständig über Verbesserungen nach.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Wir denken selten über Verbesserungen nach.
139	In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Ergebnis verantwortlich.
140	Wir fühlen uns als ein Team.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	Ein „Wir-Gefühl“ ist in unserem Team unterentwickelt.

## Angaben zur Person und zur beruflichen Position

Die folgenden Angaben zu Ihrer Person sind für Vergleiche sehr wichtig! Bitte kreuzen Sie die Kästchen an bzw. tragen Sie die gewünschten Angaben in die Kästchen ein.

- 141 **Alter**
- <sub>1</sub> bis 20 Jahre  
<sub>2</sub> 21-30 Jahre  
<sub>3</sub> 31-40 Jahre  
<sub>4</sub> 41-50 Jahre  
<sub>5</sub> 51-60 Jahre  
<sub>6</sub> 61 Jahre und älter
- 142 **Geschlecht**
- <sub>1</sub> weiblich  
<sub>2</sub> männlich
- 143 **Höchste abgeschlossene Schulbildung**
- <sub>1</sub> Pflichtschule/Hauptschule  
<sub>2</sub> Pflichtschule mit Lehre  
<sub>3</sub> Fachschule/Handelsschule  
<sub>4</sub> Matura  
<sub>5</sub> Universität/FH
- 144 **Sind Sie ...**
- <sub>1</sub> Teamleiter/-in  
<sub>2</sub> Stellvertreter/in der Teamleitung
- 145 Wie lange sind Sie in dieser **Einrichtung** tätig?
- Jahr(e)
- 146 Wie lange sind Sie in dieser **Einrichtung** als Teamleiter/in für ihr derzeitiges Team tätig?
- Jahr(e)
- 147 Vertraglich vereinbarte **Arbeitszeit**
- <sub>1</sub> bis 20 h/Woche  
<sub>2</sub> 21-30 h/Woche  
<sub>3</sub> 31-35h/ Woche  
<sub>4</sub> ab 36 h/Woche
- 148 Für welches **Team** (welche **Station**) sind Sie zuständig?  
 (Bitte genaue Bezeichnung in den Kasten eintragen.)
- 
- 149 Waren Sie selbst schon **auf dieser Station im Team** tätig, bevor Sie Teamleiter/-in geworden sind?
- <sub>1</sub> ja  
<sub>2</sub> nein
- 150 Wenn ja, **wie lange** waren Sie davor auf der Station tätig?
- Jahr(e)
- 151 **Wie viele Personen** arbeiten außer Ihnen in Ihrem Team?
-



152 Wie oft finden **Teambesprechungen/ Teamsitzungen** mit Ihrem Team statt?

- 1 jede Woche
- 2 2-3x pro Monat
- 3 1 x pro Monat
- 4 alle 2 Monate
- 5 seltener
- 6 nie

153 Für mein Team gibt es ...

- 1 vorwiegend Teamsupervisionen
- 2 vorwiegend Fallsupervisionen
- 3 beides gleich häufig
- 4 keines von beiden

154 **Arbeitsaufteilung:** Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie als Teamleitung ungefähr pro Woche mit folgenden Tätigkeiten?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	% Administrative Tätigkeit
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	% Kontakt mit meinen Teammitgliedern
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	% Pfllegetätigkeit
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	% Sonstiges ....

---

## Veränderungsvorschläge

Abschließend noch zwei Fragen zu Ihren Wünschen und Vorschlägen:

Sind Veränderungen notwendig, damit es Ihnen und Ihrem Team im Arbeitsalltag besser geht? Wenn ja, welche?

.....

.....

.....

.....

.....

Wo liegen Ihrer Meinung zufolge die positiven Seiten der Arbeit bei dieser Pflegeeinrichtung? Was soll unbedingt beibehalten werden?

.....

.....

.....

.....

.....

**Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben,  
diesen Fragebogen auszufüllen!**

---

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, der 14. 10. 2010

Name: \_\_\_\_\_

Sigrid Schmiedl



---

## Curriculum Vitae

**Name:** Sigrid SCHMIEDL

**Wohnort:** 1120 Wien

**Email:** ✉ [sigrid.schmiedl@gmx.at](mailto:sigrid.schmiedl@gmx.at)

**Geburtsdatum:** 7. November 1979

**Geburtsort:** Tulln, NÖ

---

### **Ausbildung:**

- 2002 – 2010** Studium der Psychologie (berufsbegleitend) an der Universität Wien Fakultät für Psychologie – Wahlfach im Bereich Wirtschaftspsychologie/ Arbeits- und Organisationspsychologie
- 2004 – 2005** Akademie für Fortbildungen und Sonderausbildungen – Bereich Pflege – Sonderausbildung für Anästhesie- und Intensivpflege -Diplom
- 1999 – 2002** Schule für allgemeine Gesundheits- und Krankenpflege am Kaiser Franz Josef Spital der Stadt Wien – Diplom
- 1994 – 1998** Gymnasium Stockerau – Oberstufe mit Maturaabschluss
- 1990 – 1994** Gymnasium Stockerau – Unterstufe
- 1986 – 1990** Volksschule

---

## Beruflicher Werdegang:

- 1998 – 1999**     Praktikum beim Österreichischen Roten Kreuz –  
Durchführung von Rettungs- und Krankentransporten
- 2002 – 2006**     Krankenhaus Hietzing – Krankenanstaltenverbund/  
Gemeinde Wien, Tätigkeit als Fachschwester für Anästhesie-  
und Intensivpflege an der örtlichen kardiologischen  
Intensivstation – Reanimationsteam
- 2006 – 2008**     Sozial-Medizinisches-Zentrum-Ost –  
Krankenanstaltenverbund/ Gemeinde Wien, Tätigkeit als  
Fachschwester für Anästhesie- und Intensivpflege an der  
örtlichen anästhesiologischen Intensivstation –  
Herzalarmteam
- 2008 – 2009**     Bildungskarenz (11/2008 - 10/2009)
- 2008 - 2009**     Österreichisches Rotes Kreuz - Abteilung für  
Personalentwicklung (im Rahmen des Psychologiestudiums)  
– Projektstätigkeit, Durchführung von Rekrutings,  
Personalentwicklung, Personalauswahl mittels psychologisch-  
diagnostischen Verfahren, administrative Tätigkeiten,  
Bewerbungstraining, Stressinterviews, Rollenspiele (12/2008-  
3/2009)
- 2009 – 2010**     Sozial-Medizinisches-Zentrum-Ost –  
Krankenanstaltenverbund/ Gemeinde Wien, Tätigkeit als  
Fachschwester für Anästhesie- und Intensivpflege an der  
örtlichen anästhesiologischen Intensivstation (11/2009-  
03/2010)
- 2010**             ESF-Studienabschlussstipendium/ Stipendienstelle Wien  
(4/2010-12/2010)

## Sprachen:

- Deutsch - Muttersprache
- Englisch – Verhandlungssicher
- Latein – Maturaniveau
- Französisch – Grundkenntnisse