



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

Sekundäranalyse betrieblicher Längsschnittdaten aus dem
IMPULS-Test:
Betriebe im Vergleich

Verfasserin

Damla Koc

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, September 2013

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

Danksagung

Diese Diplomarbeit möchte ich meinen Eltern und meinem Bruder widmen, die mich während meines Studiums, sowie bei der Entstehung dieser Arbeit geduldig und motivierend unterstützt haben. Ein ganz besonderer Dank gilt auch meiner großen Familie (allen Tanten, Onkeln, Cousinen und Cousins), durch deren Unterstützung und Vertrauen mein Studium wesentlich erleichtert wurde.

Ganz besonders möchte ich mich bei Martina Molnar für die Ermöglichung dieser Arbeit bedanken. Martina Molnar hat mich für diese Sekundäranalyse ausgewählt und mich während der ganzen Phase, durch ihre fachlichen und praktischen Erfahrungen unterstützt und mich motiviert.

Prof. Dr. Korunka danke ich für sein aktives Interesse, seine Unterstützung und sein wertvolles fachliches Feedback.

Ich möchte mich ganz herzlich, bei meinen Arbeitskolleginnen der Deutschen Telekom Welt in Bonn, für ihre Ratschläge, Erfahrungen und Weisheiten und ihre wertvolle persönliche Unterstützung bedanken.

Allen Freunden und Freundinnen, Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen gilt ein besonderer Dank für ihre wertvolle persönliche Unterstützung.

Herzlichen Dank

Damla Koc

Anmerkung:

Die folgende Sekundäranalyse wurde anhand der Datensätze aus dem IMPULS-Projekt durchgeführt. Daher kann es ggf. zu inhaltlichen, methodischen und strukturellen parallelen mit vorangegangenen Diplomarbeiten kommen.

Diese Diplomarbeit ist aus folgenden Diplomarbeiten hervorgegangen:

- „IMPULSE gegen Arbeitsstress“ von van der Klaauw, 2010
- „IMPULSe gegen Arbeitsstress Gesamtevaluation von 11 betrieblichen Projekten zur Reduktion von Arbeitsstress“ von Zimpel, 2011
- „Ich mess den Stress“ von Steurer, 2011

Die vorhandenen IMPULS-Datensätze wurden außerdem im Zuge einer weiteren Diplomarbeit, welches sich mit dem Vergleich von Online/ Offline Befragungen des IMPULS Projektes befasst genutzt. "Sekundäranalyse von IMPULS-Projektdaten: Ein methodischer Vergleich " von Björn Helfmann (2013).

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
------------------------------------	-----------

Tabellenverzeichnis	VII
----------------------------------	------------

1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2. Das „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ Projekt.....	3
2.1 IMPULS-Test:	3
2.2 Das IMPULS-Projekt.....	5
2.3 „IMPULSE gegen Arbeitsstress“ – eine Pilotstudie	6
2.3.1 Ziele und Besonderheiten der Pilotstudie.....	6
Evaluationsdesign	7
Ergebnisse	7
2.4 Gesamtevaluation von elf betrieblichen Projekten	9
2.4.1 Zielsetzung	9
Durchführung	9
Ergebnisse	10
2.5 "Ich mess den Stress"-Erhebung.....	11
Ziele und Organisation des Projektes.....	11
Ergebnisse	13
3 Arbeitsstress	16
3.1 Definition Arbeitsstress	16
3.2 Stressoren.....	18
3.3 Interaktionale Theorien zu Stress	20
3.3.1 Transaktionales Stressmodell.....	20
3.3.2 Person-Environment-Fit-Modell	20
3.3.3 Allgemeines Adaptions-Syndrom	20
3.3.4 Das Anforderungs-Kontroll-Modell.....	21
3.3.5 Zusammenfassung.....	21
3.4 Die Auswirkungen von Stress.....	21
4 Arbeitszufriedenheit.....	22
4.1 Definition Arbeitszufriedenheit	22
4.2 Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit	22
4.2.1 Bedürfnispyramide von Maslow	22
4.2.2 Zwei – Faktoren – Theorie nach Herzberg.....	24
4.2.3 Das V-I-E Modell nach Vroom.....	24
4.2.4 Leistungsmotivation von Mc Clelland und Atkinson.....	26
4.2.5 Das Prozessmodell der Arbeitszufriedenheit, Gebert.....	27
4.2.6 Das kybernetische Modell der Arbeitszufriedenheit, Jiménez	28
4.3 Mitarbeiterzufriedenheit und ihre Einflussfaktoren	28
3.3.1 Einflussfaktor: Arbeitsplatzgestaltung	29
3.3.2 Einflussfaktor: Führung des Vorgesetzten	29
3.3.3 Einflussfaktor: Arbeitsinhalte	30
3.3.4 Einflussfaktor: Arbeitszeit	31
3.3.5 Einflussfaktor: Entlohnung	31
3.3.6 Einflussfaktor: Sozialleistungen.....	32
3.3.7 Einflussfaktor: soziale Beziehungen, Kommunikation	32
5. Gesundheitsförderung im Betrieb.....	32
5.1 Definition.....	32
5.2. Ziele Betrieblicher Gesundheitsförderungen	33
5.3 Umsetzungsmöglichkeiten von Betrieblicher Gesundheitsförderung	34

5.3.1 Wesentliche Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung	34
5.3.2 Steuergruppen	34
5.3.3 Gesundheitszirkel	35
5.3.4 Mitarbeiterbefragungen	35
5.3.5 Projektgruppen	36
5.4 Ebenen der Betrieblichen Gesundheitsförderung	36
5.5 Einflussfaktoren Betrieblicher Gesundheitsprojekte	37
5.5.1 Demographische Daten	37
5.5.2 Informationsgrad	37
5.5.3 Partizipationsgrad	39
5.5.4 Umsetzungsgrad der Maßnahmen	40
5.5.5 Zufriedenheit mit dem Projekt	40
6. Exkurs: Sekundäranalysen und Evaluationen in wissenschaftlichen Arbeiten . 40	
6.1 Sekundäranalyse	41
6.1.1 Definition Sekundäranalyse	41
6.2 Evaluationsforschung	41
6.2.1 Definition Evaluationsforschung	41
6.3 Veränderungsmessung - Differenzwerte	42
7. Empirischer Teil 44	
7.1 Zielsetzung der vorliegenden Arbeit	44
7.2 Hypothesen	44
7.3 Studiendesign	47
7.4. Instrumente	48
7.4.1 IMPULS-Test (Fragebogen)	48
7.4.2 Telefoninterviews mit Projektgruppen-Mitgliedern und betroffenen Führungskräften (Interviewleitfaden)	48
7.4.3 MitarbeiterInnen-Fragebogen (Evaluationsfragebogen)	49
7.5. Ablauf der Evaluierung	51
7.6 Stichprobe	52
7.6.1. Firmenbiographie	53
7.6.2 Lebensmittelindustrie	53
7.6.3 Pharmaunternehmen	53
7.6.4 Druckerei	54
7.6.5 Bildungseinrichtung	54
7.6.6 Kommunikationsunternehmen	54
7.6.7 Verkehrsunternehmen	54
7.6.8 Gesundheitseinrichtung	55
7.6.9 Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	55
7.6.10 Technologieunternehmen	55
7.6.11 Spedition	56
7.6.12 IT-Unternehmen	56
7.7 Angewandte Verfahren	56
7.7.1. Reliabilitätsanalyse	56
7.7.2. Mehrfaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung	58
7.7.3 Einfaktorielle ANOVA	58
7.7.4. T-test für abhängige Stichproben	59
7.7.5 Korrelationen	59
7.8 Hypothesenprüfende Datenanalyse	59
(Unterschiede in den Betrieben)	59
7.9 Hypothesenprüfende Datenanalyse (Vergleich Mitarbeiter mit Projektgruppen)	70
7.10 Zusammenhangshypothesen	77
8. Diskussion 84	
8.1 Diskussion der Ergebnisse	84
8.1.2 Betriebliche Unterschiede des IMPULS-Projekts	84
8.1.3. Projektbewertung der Projektgruppenmitglieder und Mitarbeiter im Vergleich	86
8.1.4. Einflussfaktoren auf den Projekterfolg	88
8.2 Schlussfolgerung für die Praxis	89

9. Literaturverzeichnis	92
10. Anhang.....	99
10.1 Kurzzusammenfassung	99
10.2 Instrumentarien	101
10.2.1. Muster des Evaluationsbogens inklusive des IMPULS-Tests.....	101
10.3 Eidesstattliche Erklärung	110
10.4 Lebenslauf	111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: IMPULS-Stern.....	5
Abbildung 2: Die vier Ebenen der Evaluation nach Kirkpatrick (2000) und deren Erläuterung (Deller/Süßmair 2006)	7
Abbildung 3: Adaptiertes Berufsstress-Modell von Weinert	12
Abbildung 4: Psychische Belastung - IMPULS-Test.....	14
Abbildung 5: IMPULS-Realwerte körp. Verfass. - „FK / Nicht-FK“	15
Abbildung 6: IMPULS-Realwerte Arbeitszufriedenheit - „FK / Nicht-FK“	15
Abbildung 7: Zusammenhang der Motivation bei der VIE – Theorie	26
Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit	28
Abbildung 9: Realwerte der Stressoren zu Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 in Abhängigkeit der Betriebe.....	62
Abbildung 10: Realwerte der Ressourcen zu Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 in Abhängigkeit der Betriebe.....	65
Abbildung 11: Wunschwerte der Stressoren zu Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 in Abhängigkeit der Betriebe.....	68
Abbildung 12: Bewertungen der Projektgruppenmitglieder in den Betrieben	71
Abbildung 13: Bewertungen der MitarbeiterInnen in den Betrieben	73
Abbildung 14: Gesamtbewertung des Projektes.....	75
Abbildung 15: Zufriedenheit mit dem Projekt	75
Abbildung 16: Informationsgrad	76
Abbildung 17: Umsetzungsgrad des Projektes	77
Abbildung 18: Arbeitszufriedenheit in den Betrieben.....	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: 7 Branchengruppen aus 4.020 Daten, ÖNACE-codiert.....	12
Tabelle 2: Stichprobenbeschreibung aller 4.020 Personen.....	13
Tabelle 3: Arbeitsbezogene Stressoren und Ressourcen	18
Tabelle 4: Merkmale der Aufgabengestaltung	30
Tabelle 5: Rücklauf der Fragebögen aus den Unternehmen.....	51
Tabelle 6 : Häufigkeitsauswertung der TeilnehmerInnen und der Projektgruppenmitglieder in den evaluierten Organisationen.	52
Tabelle 7: Reliabilitätskoeffizienten der IMPULS-Test Skalen (Realwerte und Wunschwerte).....	57
Tabelle 8: Reliabilitätskoeffizienten der Skalen des Evaluationsbogens (Projektbewertung).....	57
Tabelle 9: Mittelwerte (<i>MW</i>) und Standardabweichungen (<i>SD</i>) der Stressoren IMPULS- Realwerte in den Betrieben.....	60
Tabelle 10: Ergebnis der ANOVA für die Stressoren (Realwerte)	60
Tabelle 11: Mittelwerte (<i>MW</i>) und Standardabweichungen (<i>SD</i>) der Ressourcen IMPULS-Realwerte in den Betrieben.....	63
Tabelle 12: Ergebnis der ANOVA für die Ressourcen (Realwerte)	64
Tabelle 13: Mittelwerte (<i>MW</i>) und Standardabweichungen (<i>SD</i>) der Stressoren IMPULS-Wunschwerte in den Betrieben.....	66
Tabelle 14: Ergebnis der ANOVA für die Stressoren (Wunschwerte)	67
Tabelle 15: Mittelwerte (<i>MW</i>) und Standardabweichungen (<i>SD</i>) der Ressourcen IMPULS-Wunschwerte in den Betrieben.....	68
Tabelle 16: Ergebnis der ANOVA für die Ressourcen (Wunschwerte).....	69
Tabelle 17: Ergebnisse der multivariaten ANOVA für die Projektgruppe	70
Tabelle 18: Ergebnisse der multivariaten ANOVA für die Mitarbeiter	72
Tabelle 19: t-test für verbundene Stichproben (Unterschiede Projektgruppen und MitarbeiterInnen Bewertung)	74
Tabelle 20: Mittelwerte (<i>MW</i>) und Standardabweichungen (<i>SD</i>) der Stressoren und Ressourcen Differenzwerte.....	79

Tabelle 21: Korrelation der Arbeitszufriedenheit mit den Differenzwerten der Stressoren und Ressourcen.....	80
Tabelle 22: Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Stressoren der Projektgruppe.....	81
Tabelle 23: Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Ressourcen der Projektgruppe.....	82
Tabelle 24: Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Stressoren der MitarbeiterInnen	82
Tabelle 25: Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Ressourcen der MitarbeiterInnen.....	83

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

„Die Arbeitswelt und die Art, wie das Arbeitsleben in unseren Gesellschaften heutzutage organisiert ist, sind eine wesentliche, vielleicht sogar die wichtigste einzelne Determinante der Gesundheit (...). Die Zunahme psychischer Störungen kann nur im Kontext zunehmender psychosozialer Stressoren und Belastungen am Arbeitsplatz verstanden werden.“

(Barcelona-Erklärung des European Network for Workplace Health Promotion, 2002)

Arbeitsbedingter Stress ist nach Rückenschmerzen das zweithäufigste arbeitsbedingte Gesundheitsproblem in der Europäischen Union. Rund 30 Prozent aller Beschäftigten leiden unter arbeitsbedingtem Stress, hervorgerufen etwa durch Leistungs- und Zeitdruck, hohe Arbeitsanforderungen, Konflikte, geringe Selbstbestimmung, aber auch Lärm, Vibration oder Zugluft können stressauslösend oder verstärkend wirken.

Die Verhütung von arbeitsbedingtem Stress führt für alle Beteiligten zu einer win-win-Situation. Stress kann krank machen, die Produktivität des Unternehmens beeinträchtigen, zu Fehlzeiten oder gar zum Ausscheiden von MitarbeiterInnen führen und so hohe Kosten verursachen. Durch Stress kann es zum Verlust der Fähigkeit kommen, mit Situationen angemessen fertig zu werden, dies führt zu weniger Erfolg und Zufriedenheit bei der Arbeit bis hin zur Arbeitslosigkeit. (vgl. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2002)

Die Aktion „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ hat das Ziel, die Arbeitsbedingungen nachhaltig zu verbessern, indem die Stressfaktoren reduziert werden. Hierzu wurde ein bedingungsbezogener Fragebogen zu Stressoren und Ressourcen der Arbeitssituation entwickelt, der IMPULS-Stresstest. Es werden die Ursachen und Folgen ermittelt, wobei die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsinhalte sowie die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz einbezogen werden. Bei dem Projekt "IMPULSe gegen Arbeitsstress" handelt es sich um betriebliche Organisationsentwicklungsprojekte zur Reduktion von Arbeitsstress mit Vorher- und Nachher-Erhebung von van der Klaauw, 2010 und Zimpel, 2011.

1.2 Zielsetzung

Der Schwerpunkt dieser Arbeit ist die Analyse und die Evaluierung Betriebs- und Gruppenspezifischer (Projektgruppen/MitarbeiterInnen) Unterschiede, des IMPULS - Projektes in 11 unterschiedlichen Betrieben.

Anhand der gewonnen Primärdaten aus den zwei Diplomarbeiten:

„IMPULSE gegen Arbeitsstress“ von van der Klaauw, 2010 und „IMPULSe gegen Arbeitsstress Gesamtevaluation von 11 betrieblichen Projekten zur Reduktion von Arbeitsstress“ von Zimpel, 2011 wird eine Analyse und Auswertung durchgeführt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 befasst sich zunächst mit dem Inhalt und dem Aufbau des IMPULS-Projektes. Im weiteren Verlauf werden die verschiedenen Studien, die bisher zum IMPULS-Projekt erhoben wurden beschrieben. Nachdem die Pilotstudie „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ von van der Klaauw, 2010 vorgestellt und die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst werden, folgt die Gesamtevaluation von 11 betrieblichen Projekten von Zimpel, 2011, sowie die „Ich mess den Stress“-Erhebung von Molnar und Steurer aus dem Jahr 2011.

In Kapitel 3 wird auf den Begriff „Arbeitsstress“ näher eingegangen. Hierzu erfolgt zunächst eine Definition des Begriffs und Ausführungen zu Stressoren, um dann verschiedene Theorien zu Stress vorzustellen sowie Auswirkungen von Stress aufzuzeigen. Kapitel 4 befasst sich mit der Thematik der „Arbeitszufriedenheit“, und geht auf die „MitarbeiterInnen Zufriedenheit“ und ihre Einflussfaktoren ein.

In Kapitel 5 erfolgt eine Einführung in das Thema Gesundheitsförderung im Betrieb. Zunächst erfolgt auch hier eine Definition zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung, um dann die Ziele sowie Umsetzungsmöglichkeiten betrieblicher Gesundheitsförderung aufzuzeigen. Im weiteren Verlauf erfolgt eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Instrumenten sowie Einflussfaktoren betrieblicher Gesundheitsförderung.

Ein kurzer Exkurs, in Form einer Definition zu den Themen Sekundäranalyse und Evaluationsforschung sowie Veränderungsmessung und Differenzwerte ist Gegenstand des sechsten Kapitels dieser Arbeit.

Kapitel 7 bildet den empirischen Teil der Arbeit. Nachdem die Hypothesen dieser Arbeit kurz genannt werden erfolgt eine Beschreibung der verwendeten Instrumente, der Stichproben sowie der angewandten Verfahren. Die aufgestellten Hypothesen

werden anhand der vorhandenen Daten untersucht.

Im letzten Teil dieser Arbeit, werden die Ergebnisse der hypothesenprüfenden Datenanalyse diskutiert und abschließend einige Schlussfolgerungen für die praktische Anwendbarkeit der Ergebnisse gezogen.

2. Das „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ Projekt

In folgendem Kapitel wird zunächst das Instrument: der IMPULS-Test sowie der Ablauf des IMPULS-Projektes genauer beschrieben. Außerdem werden die zwei Diplomarbeiten die im Zuge des „IMPULSE gegen Arbeitsstress“ Projektes entstanden sind und aus denen die Primärdaten für diese Arbeit bezogen wurden genauer beschrieben. Eine weitere Diplomarbeit befasste sich mit den Gütekriterien des IMPULS-Tests, auch diese Arbeit wird hier kurz erwähnt.

2.1 IMPULS-Test:

Im Auftrag der Sozialpartner (2002) wurden von Molnar, Geißler-Gruber, und Haiden drei IMPULS- Unterlagen erstellt. Eine davon ist der IMPULS-Test, der es Einzelpersonen oder Gruppen (Abteilungen, Firmen) ermöglicht, eine erste Übersicht über die Ausprägung der arbeitsbedingten Stressfaktoren und Ressourcen zu bekommen. Ziel des IMPULS-Tests ist es, Ausgangspunkte für die Reduktion von Stressfaktoren und für die Erweiterung von Ressourcen zu erkennen. Der Test beruht auf dem Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) von Prümper et al. (1995). Der IMPULS-Test beinhaltet elf Faktoren, die mittels 26 Fragen erfasst und in eine fünfstufige Antwortskala eingetragen werden. Die Faktoren umfassen folgende potentielle Stressoren und Ressourcen:

Stressoren:

- vielseitiges Arbeiten
- ganzheitliches Arbeiten
- passende inhaltliche Arbeitsanforderungen
- passende mengenmäßige Arbeit
- passende Arbeitsabläufe
- passende Arbeitsumgebung

Ressourcen:

- Handlungsspielraum
- soziale Rückendeckung
- Zusammenarbeit
- Information und Mitsprache
- Entwicklungsmöglichkeiten

In diesem Test wird jede Frage zweimal beantwortet: Einmal so, wie die reale Arbeitssituation gesehen wird (Realwerte), und ein zweites Mal derart, wie eine wünschenswerte Arbeitssituation aussehen sollte (Wunschwerte). Mit Hilfe des IMPULS-Tests werden die Ausprägung der arbeitsbezogenen Stressoren und Ressourcen sowie diesbezügliche Veränderungswünsche (Differenz aus Real- und Wunschwerten) aus der Sicht der Befragten ermittelt. Anliegen ist es, aus den Ergebnissen geeignete Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsbedingungen zu finden. (van der Klaauw 2010, S.55 ff.)

Die Ergebnisse werden in den IMPULS-Stern eingetragen siehe Abbildung 1 durch den IMPULS-Stern, werden die Abweichungen der Ergebnisse deutlicher.

Je weniger Wunsch- und Real-Stern voneinander abweichen, desto besser passen die Arbeitsbedingungen zur Testperson, was die Arbeitszufriedenheit und damit auch die Gesundheit fördert. Große Abweichungen hingegen verdeutlichen, dass mehr Stressoren bestehen, der Mitarbeiter ist unzufriedener mit seiner Arbeitssituation.

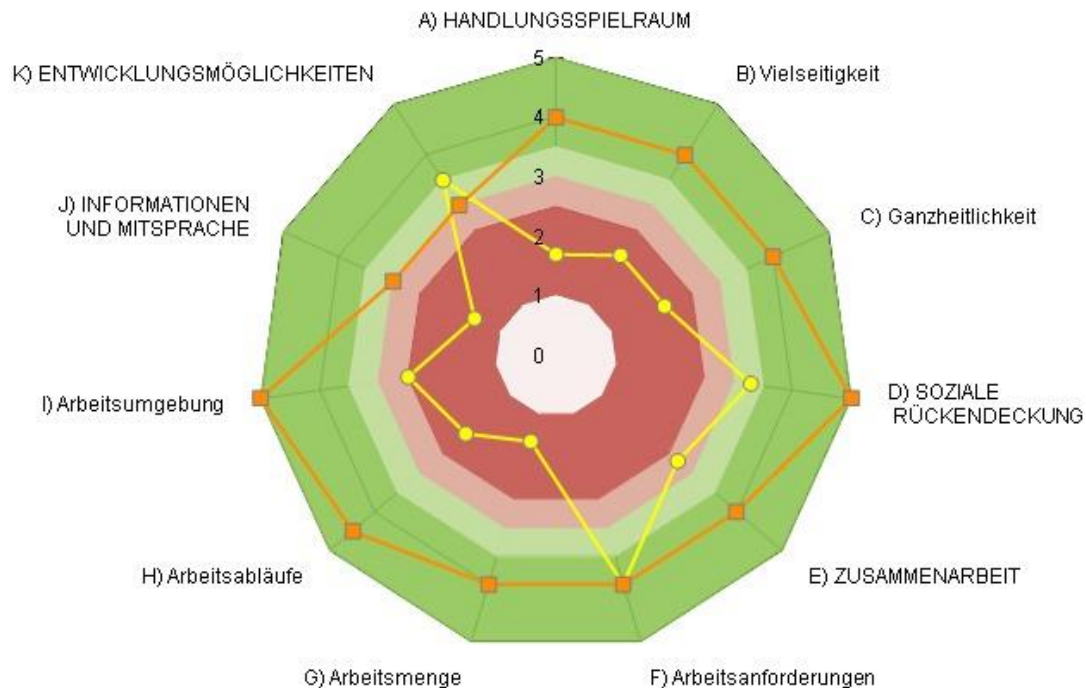


Abbildung 1: IMPULS-Stern

(Quelle: Muster eines IMPULS-Sterns auf www.impulstest.at)

2.2 Das IMPULS-Projekt

Durch den Impuls-Test sollen Ausgangspunkte für die Reduktion von Stressfaktoren und für die Erweiterung von Ressourcen bei der Arbeit erkannt werden. Ziel der IMPULS-Projekte ist es, bedingungsbezogene Maßnahmen zu entwickeln, um Stressoren abzubauen und Ressourcen auszubauen.

Der IMPULS-Projektablauf ist in folgende 4 Phasen aufgeteilt:

1. Phase: Beratung und Entscheidung

Nachdem der Kontakt seitens des Unternehmens mit humanware hergestellt wurde, wird in dieser Phase das Projekt einer Projektgruppe vorgestellt und die mögliche Durchführung diskutiert.

2. Phase: Projekt- Konzeption und – Planung

Nachdem sich das Unternehmen für das Projekt entschlossen hat, wird in Phase zwei das Projekt geplant. Es werden unter anderem, Termine für die Befragungen sowie Workshops festgelegt und die endgültigen Projektgruppenmitglieder zusammengestellt.

3. Phase: Projektdurchführung

Nachdem die MitarbeiterInnen über das Projekt informiert wurden, findet die Befragung mittels des IMPULS-Test statt. Die ermittelten Ergebnisse werden mit der Projektgruppe besprochen und als Grundlage für die Workshops herangezogen.

Es werden die drei Dimensionen, welche die höchste Abweichung zwischen den Real- und Wunschwerten haben ausgewählt. In den anschließenden Workshops werden von den betroffenen MitarbeiterInnen und Führungskräften, passende Maßnahmen zur Förderung/Verbesserung dieser Dimensionen bzw. Arbeitsbedingungen erarbeitet.

4. Phase: Erfolgskontrolle

Etwa 6 Monate nach Projektbeginn werden mit den Führungskräften und Projektgruppenmitgliedern Telefoninterviews zur Erfassung des IST-Standes durchgeführt.

Etwa 12 Monate nach Projektbeginn werden die MitarbeiterInnen mittels Fragebogen erneut befragt. In dieser Befragung, wird erneut der IMPULS- Test sowie ein Evaluationsbogen zur Evaluierung des IMPULS-Projektes vorgegeben.

2.3 „IMPULSE gegen Arbeitsstress“ – eine Pilotstudie

2.3.1 Ziele und Besonderheiten der Pilotstudie

Die Ziele der Evaluationsstudie „IMPULSE gegen Arbeitsstress“ (van der Klaauw 2010) bestehen in der Überprüfung der Wirksamkeit der betrieblichen Interventionen sowie der Analyse von Einflussfaktoren auf solche Veränderungen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Erfassung der Quantität und Qualität von verhältnisbezogenen Interventionen, die Untersuchung der Wirkung dieser Interventionen, aber auch der weiteren Einflussfaktoren bei betrieblichen Projekten wie etwa Information, Kommunikation und Partizipation (van der Klaauw 2010, S. 5).

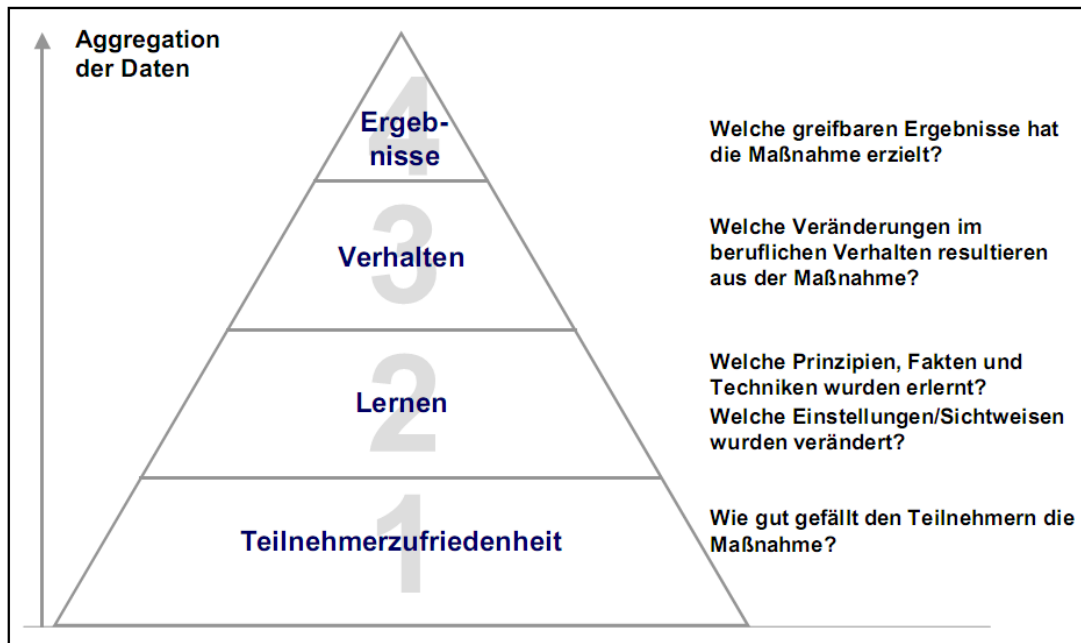


Abbildung 2: Die vier Ebenen der Evaluation nach Kirkpatrick (2000) und deren Erläuterung (Deller/Süßmair 2006)

Dem Untersuchungsmodell von Kirkpatrick (1959, 2004) folgend erfolgt eine statistische Überprüfung der Wirkungen der unabhängigen Variablen wie etwa die Teilnehmer-Zufriedenheit, demografische Daten, Art der Maßnahmen und Merkmale der Organisationskultur auf die abhängigen Variablen wie Lernen über Arbeitsstress, Transfer/Verhalten, Ergebnisse/Unternehmenserfolg (van der Klaauw 2010, S. 5).

In Abbildung 2 sind die vier Ebenen des Untersuchungsmodells von Kirkpatrick (2000) ersichtlich.

Evaluationsdesign

Erfasst werden in dieser Teilevaluierung die ersten drei Betriebe. In die Studie fließen Daten von 11 Firmen ein, so dass der Einfluss firmenbiografischer und projektdemografischer Daten sowie von weiteren Organisationsmerkmalen und der Interventionsart explorativ berücksichtigt wurden (van der Klaauw 2010, S. 54).

Ergebnisse

Die Ergebnisse basieren auf den in drei verschiedenen Unternehmen erhobenen Daten von insgesamt 219 MitarbeiterInnen. 32 dieser MitarbeiterInnen haben sich sowohl zum Zeitpunkt 1 als auch zum Zeitpunkt 2 an der Befragung beteiligt. In erster Linie wurden

dabei die Ergebnisse von 77 MitarbeiterInnen herangezogen und ausgewertet, die sich an der zweiten Befragung beteiligt haben und längstens fünf Jahre im Betrieb tätig sind (van der Klaauw 2010, S. 99).

Die Ergebnisse der ersten Befragung zeigten, dass sich die Faktoren „Entwicklungsmöglichkeiten“, Information und Mitsprache“ und „Arbeitsumgebung“ als eher ungünstig in den Arbeitsbedingungen der Betriebe bewertet wurden. Dies konnte aufgrund der großen Real – Wunschwerte Differenzen ermittelt werden.

Hingegen die Faktoren „inhaltliche Arbeitsanforderungen“, „Zusammenarbeit“, „Ganzheitliches Denken“ und „Vielseitiges Arbeiten“ eine geringe Real-Wunschwerte Differenz aufweisen und somit als eher günstige Arbeitsbedingung bewertet werden.

Folgende Ergebnisse konnten Hypothesenprüfend festgestellt werden:

- Eine erfolgreiche, gut funktionierende Zusammenarbeit aller Beteiligten wirkt sich positiv auf die Dimensionen „Arbeitsinhalte“ und „Organisationsklima“ aus. Durch die positive Einschätzung der Zusammenarbeit werden auch der Umsetzungsgrad und die Arbeitszufriedenheit höher eingeschätzt (van der Klaauw 2010, S. 100).
- Eine erfolgreiche Beteiligung wirkt sich positiv aus, je mehr sich die MitarbeiterInnen in das Projekt einbringen konnten, umso mehr haben sie gelernt und umso zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit. Je höher das Maß der Mitbestimmung ist, je mehr entspricht die Ist-Situation der Wunsch-Situation in den Dimensionen „Arbeitsinhalte“ und „Organisationsklima“ (van der Klaauw 2010, S. 102).
- Es konnte weder ein Einfluss des Geschlechts, der Höhe der Qualifizierung oder der Stellung im Betrieb auf den Ebenen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ und „Ergebnisse/Verhalten“ festgestellt werden, auch wenn dies zu vermuten gewesen wäre (van der Klaauw 2010, S. 99).
- Bezüglich der Dauer im Unternehmen wurde vermutet, dass länger Beschäftigte insgesamt mit der Arbeit zufriedener sind, da sie sich an die Arbeitssituation angepasst haben. Diese Annahme konnte in den Dimensionen „Arbeitsinhalte“, „Ressourcen“ und „Organisationsklima“ bestätigt werden, hier entspricht die Ist-Situation der Wunschsituation (van der Klaauw 2010, S. 100).

- Während sich Veränderungen der Tätigkeit während des Projektes nicht auf die Ebenen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ auswirken, kommt es bei Veränderungen aller anderen Bereiche wie etwa Funktion, Führungskraft, Gesamtorganisation zu vermehrtem Arbeitsstress; eine Veränderung der Führungskraft hat signifikante Auswirkungen auf die Dimension „Stressoren“ (van der Klaauw 2010, S. 100).
- Zur Wahrnehmung der Umsetzung und der Auswirkungen der beschlossenen Maßnahmen konnte keine Feststellung getroffen werden, da die überragende Mehrheit hierauf keine Antwort gegeben hat. Ein Grund hierfür wird in dem geringen Grad der Beteiligung der MitarbeiterInnen gesehen (van der Klaauw 2010, S. 101).

2.4 Gesamtevaluation von elf betrieblichen Projekten

2.4.1 Zielsetzung

Ziel der Gesamtevaluation von Zimpel ist eine differenzierte Evaluierung, wobei die bisherigen Kritikpunkte zu verhältnisorientierten Gesundheitsprojekten aufgegriffen werden. Es sollen wichtige Erfolgsvariablen gegen Arbeitsstress identifiziert und überprüft werden. Berücksichtigt und ausgewertet werden dabei der Informations- und der Partizipationsgrad, die Bewertung des Projektes, die Relevanz sowie der Umsetzungsgrad der vorgeschlagenen Maßnahmen (Zimpel 2011, S. 7). Erfüllt werden soll die Erkenntnis-, Optimierungs- und Entscheidungsposition; es sollen Erkenntnisse zu verhältnisorientierten Maßnahmen gewonnen und die zukünftige Ausrichtung der Förderung betrieblicher Projekte durch AUVA und ÖGB überprüft und gegebenenfalls angepasst werden (Zimpel 2011, S. 39).

Dabei liegt der Schwerpunkt auf den Längsschnitt-Daten. Untersucht wurde der Einfluss der ausgewählten Skalen des Evaluationsfragebogens auf die Abweichungen der IMPULS-Werte zwischen den beiden Befragungszeitpunkten (Zimpel 2011, S. 41).

Durchführung

Die Arbeit von Zimpel setzt sich mit dem Gesamtdatensatz auseinander. Untersucht wurde in erster Linie die MitarbeiterInnen-Ebene, da hier eine ausreichend große Fallzahl zur Verfügung stand (Zimpel 2011, S. 43). Insgesamt nahmen 165 Personen in 11

Betrieben an der Evaluationsstudie teil (Zimpel 2011, S. 51). Die als zentral identifizierten Variablen wurden aufeinander bezogen, wie etwa die TeilnehmerInnen-Zufriedenheit auf das Lernen. Hierzu wurden zunächst die vorgeschlagenen Maßnahmen genau definiert, wobei auch eine exakte Analyse der Ausgangssituation erfolgte. So sollte der bisherigen Kritik an der Untersuchung verhältnisorientierter Programme Rechnung getragen werden (Zimpel 2011, S. 43). Unabhängige Variablen der Studie waren der Informationsgrad, der Partizipationsgrad, die Relevanz der Maßnahmen, die Bewertung des Projektes, die Art und der Umsetzungsgrad der Maßnahmen (Zimpel 2011, S. 44).

Ergebnisse

Zunächst einmal wurde festgestellt, dass sich große Veränderungen zwischen der ersten und zweiten Befragung vor allem in den Realwerten zeigten (Zimpel 2011, S. 56ff.). Je nach Organisation sind sie jedoch unterschiedlich deutlich ausgeprägt (Zimpel, 2011, S. 69). Da sich im Gegensatz zu den Realwerten bei den Wunschwerten kaum Veränderungen zeigten, beschränkte Zimpel (2011) die Hypothesenprüfung auf die Untersuchung der Realwerte.

Folgende Ergebnisse konnten Hypothesenprüfend festgestellt werden:

- Es konnten nur Unterschiede zwischen den Organisationen bei der Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2, nur in den Kategorien Stressoren und Organisationsklima bestätigt werden.
- Es konnte bestätigt werden, dass der wahrgenommene Informations- und Partizipationsgrad einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2 hat.
- In Bezug auf die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Maßnahmen, konnte festgestellt werden,
 - dass diese nicht von Kosten oder der Reichweite abhängig sind
 - dass hierarchiebezogene und verhältnisbezogene Maßnahmen geringer sind.

Insgesamt kommt Zimpel zu dem Ergebnis, dass verhältnisorientierte betriebliche Projekte unter bestimmten Voraussetzungen wirksam sind. Bezüglich der Stressbelastung

der ArbeitnehmerInnen ergaben sich während des Projektes sowohl positive als auch negative Veränderungen.

2.5 "Ich mess den Stress"-Erhebung

Ziele und Organisation des Projektes

„Ich mess den Stress“ von Molnar ist ein universitäres Forschungsprojekt zur Entwicklung von Gütekriterien für den IMPULS-Test und von Branchen- und Gruppenprofilen für psychische und physische Belastung, Arbeitszufriedenheit sowie Befinden / Gesundheit.

Die Befragung, an der sich insgesamt 4.092 Personen aus 7 Branchen beteiligten, wurde in der Zeit von März 2010 bis 24. September 2010 durchgeführt; die Stichprobe bestand nach der Bereinigung, also nach Aussonderung der doppelten oder unglaubwürdigen Teilnehmer, aus 4.020 Personen. Der Fragebogen umfasste die folgenden Skalen:

- **Physische Belastungen** (AUVA Liste: siehe auch www.eval.at)
- **Psychische Belastungen** (IMPULS-Test: Molnar, Geißler-Gruber & Haiden, 2002)
- **Extraorganisationale Belastungen** (SALUTE-Skala, Rimann & Udris, 1997)
- **Befinden und Gesundheit** (SALUTE-Skala, Rimann & Udris, 1997)
- **Arbeitszufriedenheit** (ABB Arbeitsbeschreibungsbogen, Neuberger & Allerbeck, 1978)
- **Demografische Items** (personen- und betriebsbezogen)

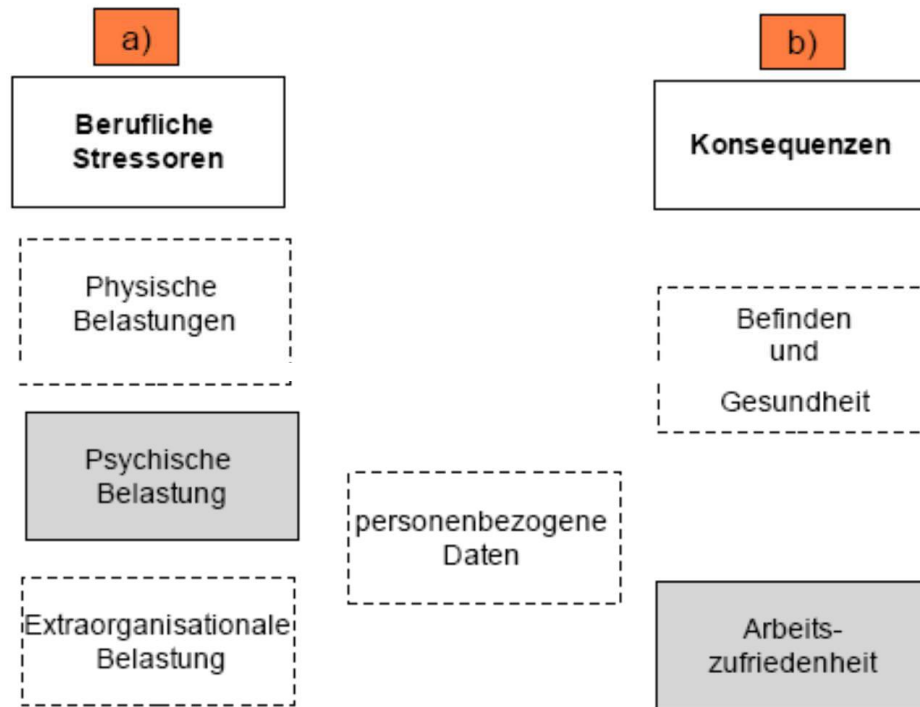


Abbildung 3: Adaptiertes Berufsstress-Modell von Weinert (zit. nach Steurer, 2011)

Tabelle 1: 7 Branchengruppen aus 4.020 Daten, ÖNACE-codiert

Code	Korrekte Bezeichnung	Nicht integriert	Anzahl
C	Herstellung von Waren (Nahrung, Textil, Leder, Papier, Metall, Pharma, Maschinen, ...)		N = 223
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur v. Kraftfahrzeugen (Handel mit KFZ, Groß- und Einzelhandel)	Instandhaltung und Reparatur v. Kraftfahrzeugen	N = 177
J	Information u. Kommunikation (EDV)		N = 260
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen		N = 291
O	Öffentl. Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung		N = 323
P	Erziehung und Unterricht		N = 137
Q	Gesundheits- und Sozialwesen		N = 259
	Summe 7 Branchen		N= 1.670

Ergebnisse

Die aus 4020 Personen bestehende Stichprobe setzte sich folgendermaßen zusammen:

Tabelle 2: Stichprobenbeschreibung aller 4.020 Personen

Personenbezogene Daten - biographisch	Frauen	Männer
Verteilung	57,7 %	42,3 %
Alter (Durchschnitt)	40 Jahre	43 Jahre
Abschluss Matura oder höher	62,5 %	57,2 %
Dauer Berufstätigkeit gesamt	21,2 Jahre	
Tätig im derzeitigen Beruf	13,7 Jahre	
Personenbezogene Daten - betrieblich	Frauen	Männer
Arbeiter/in	5,7 %	
Angestellte/r	83,9 %	
Führungsposition	15,7 %	28,6 %
Mehrfachangaben waren möglich (z.B. kann jemand SVP und BVP sein).		
SVP - Sicherheitsvertrauensperson	7,7 %	15,9 %
BVP – Behindertenvertrauensperson	1,6 %	2,4 %
Mitglied Personalvertretung oder Betriebsrat	18 %	27,3 %

Arbeitszeitformen		Frauen	Männer
Vollzeit		70,8 %	92 %
Fixe Arbeitszeit		29 %	
Flexible Arbeitszeit (Beginn, Ende)		65,4 %	
Schichtarbeit		7,6 %	
Regelm. Arbeit am Wochenende		16,4 %	
Vertragliche Arbeitszeit pro Woche		Mehrarbeit pro Woche	
Bis 20 Std.	6 %	0 bis incl. 5 Std.	66,8 %
20,1 bis 37,9 Std.	16,9 %	5,1 bis 10,0 Std.	17,8 %
38 bis 50 Std.	75,4 %	10,1 bis 30,0 Std.	9,2 %

1. Der IMPULS-Test erfüllt die testtheoretischen Gütekriterien Objektivität, Validität, Reliabilität nach ÖNORM EN 10075.

2. Es gibt IMPULS-Normwerte für die Gesamtgruppe 4020, sieben Branchengruppen und demografische Gruppen (Schicht, Führungskraft, ...)

3. Unterschiede der IMPULS-Realwerte bei Gruppen mit gutem / schlechtem körperlichen Befinden bzw. hoher / niedriger Arbeitszufriedenheit

4. Es gibt Daten zu physischen und psychischen Belastungen, Arbeitszufriedenheit, Befinden / Gesundheit

- für alle 4020

- für sieben Branchen

- für demografische Gruppen (z.B. Ausbildung, Schicht, ...)

Bezüglich der physischen Belastungen fielen insbesondere 4 Kriterien auf: Klima (23 %), Körperhaltung (19 %), Lärm (16 %) und Licht (12 %). Dabei gab es branchenspezifische Unterschiede.

Die größten Differenzen zwischen Real- und Wunsch-Zahl ergab sich bei der Information/Mitsprache und den Entwicklungsmöglichkeiten; die geringste Differenz bei inhaltlichen Anforderungen.

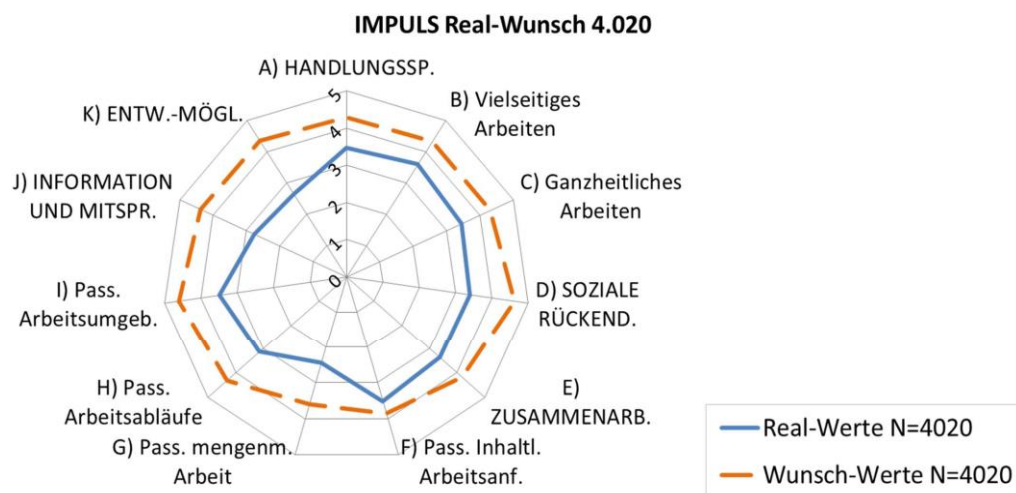


Abbildung 4: Psychische Belastung - IMPULS-Test

(Quelle: Molnar & Steurer, 2011)

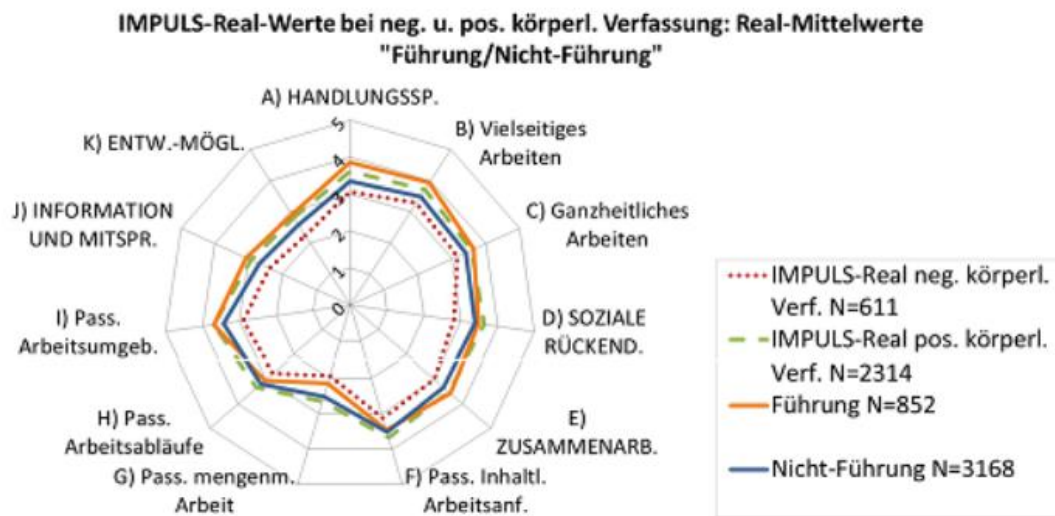


Abbildung 5: IMPULS-Realwerte körp. Verfass. - „FK / Nicht-FK“

(Quelle: Molnar & Steurer ,2011)

Gruppe „Führungskraft“ liegt im Vgl. zu „Nicht- Führungskraft“ mit den IMPULS-Realwerten in fast allen Skalen (außer Arbeitsmenge) näher an oder über der IMPULS-Real-Kurve der Personen mit positiver körperlicher Verfassung.

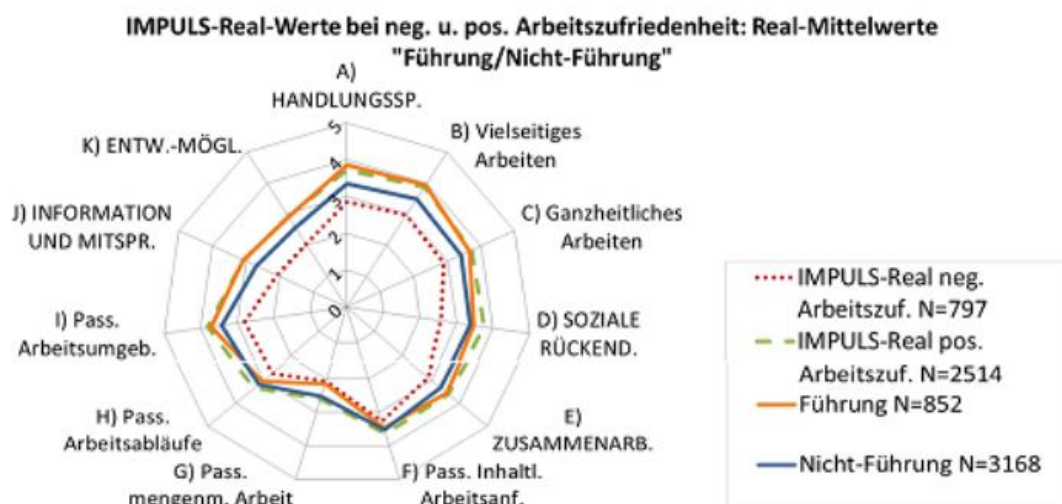


Abbildung 6: IMPULS-Realwerte Arbeitszufriedenheit - „FK / Nicht-FK“

(Quelle: Molnar & Steurer, 2011)

Gruppe „Führungskraft“ liegt mit den IMPULS-Realwerten in allen Skalen (außer Arbeitsmenge) näher an der IMPULS-Real-Kurve der Personen mit positiver Arbeitszufriedenheit und höher als bei der Gruppe Nicht-Führungskraft.

Schlussfolgerungen / Fazit

- Es gibt unterschiedliche physische und psychische Belastungsprofile bei Branchen und demografischen Gruppen (z.B. Schicht), die gezielt unterschiedlicher Schwerpunkte und Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung bedürfen.
- Es zeigt sich systematisch, dass positive Einschätzungen der körperlichen Verfassung und der Arbeitszufriedenheit auch mit höheren (positiven) IMPULS- Realwerten zusammenhängen und umgekehrt. Es kann vermutet werden, dass die positive Veränderung einer Variable auch eine positive Veränderung der anderen Variablen zur Folge hat (dies wäre bei einer Längsschnittstudie – weitere Datenerhebung und Zeitvergleich - zu prüfen).
- Es sind noch viele Fragen offen, die durch weitere Datenauswertungen geprüft werden könnten (z.B. Zusammenhänge mit Gesundheitsdaten, weitere Auswertungen für demografische Gruppen wie z.B. Arbeiter / Angestellte, Bildungsgruppen, die Rolle der Arbeitsformen und Arbeitszeiten, etc.)

3 Arbeitsstress

3.1 Definition Arbeitsstress

Eine einheitliche Definition des Begriffes „Stress“ fehlt bislang in der Literatur. Greif (1991) beispielsweise grenzt Stress von psychischer Belastung und Beanspruchung ab und definiert ihn allgemein als eine spezifische Form der psychischen Beanspruchung. Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter Stress „... eine intensive Belastung, Frustration, emotionale Spannung, Daueraufmerksamkeit, Konzentration mit übermäßigem Druck, unmäßige Forderungen“ (Kirchler, 2008).

„Stress ist ein Zustand des Ungleichgewichts zwischen den Anforderungen (Stressoren) und den Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen)“ (IMPULS).

Unterschieden wird hier zwischen drei verschiedenen Arten des Stress: Stress als Stimuli (Stressoren), wobei bestimmte Situationen oder Reize schädlich oder bedrohend sein können; Stress als physiologische oder psychologische Reaktion (Stressreaktion) auf externale Reize oder Bedrohungen und schließlich Stress als Stresskonzepte, welche die kognitiven und bewertenden Prozesse zwischen den Stressoren und Stressreaktionen in den Mittelpunkt stellen (Buunk, de Jonge, Ybema & de Wolff, 1998; Kahn & Boysiere, 1992).

Große Beachtung findet das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984), wonach Stress eine Beziehung und eine Auseinandersetzung zwischen einer Person und der Umwelt beinhaltet. Zu einer Stressreaktion kommt es, wenn die Person den Eindruck gewinnt, dass ihn die Situation überlastet und das eigene Wohlbefinden stört. Die eigenen Handlungsmöglichkeiten (Coping) werden als sehr gering eingeschätzt, es kommt zu Emotionen wie etwa Angst, Ärger, Trauer, Belastetheit und Unsicherheit. Zusammen mit den physiologischen Begleiterscheinungen kennzeichnen diese Emotionen die Stressreaktion (Lazarus/Folkman 1984). Stress ist demnach eine als unangenehm empfundene, emotional negative Beanspruchung, die aus einem Missverhältnis zwischen den Handlungsmöglichkeiten und den Anforderungen entsteht (Semmer 1997).

Psychische Überforderungen der Beschäftigten führt zu arbeitsbedingtem Stress. Die individuellen Leistungsvoraussetzungen sind niedriger als die an die Beschäftigten gestellten quantitativen oder qualitativen Anforderungen. Darüber hinaus hat der Beschäftigte keine subjektiven oder objektiven Möglichkeiten zur Bewältigung der Stresssituation (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2000).

Auch wenn Stress keine Krankheit ist, so kann er ab einer bestimmten Intensität und Dauer zu körperlichen und geistigen Erkrankungen wie etwa Depressionen, Angst, Nervosität, Ermüdung und Herzerkrankungen führen. Besteht nach Stresssituationen genügend Zeit zur Erholung, so kann Druck durchaus zur Leistungsverbesserung führen; das Erreichen der Ziele wiederum kann Befriedigung vermitteln. Zu negativen Konsequenzen kommt es jedoch dann, wenn der Druck und die Anforderungen zu hoch werden (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. 2002).

3.2 Stressoren

Stressoren werden von Greif, Bamberg und Semmer (1991) definiert als „...theoretische Konstrukte externer, aber auch innerpsychischer Stimuli oder Faktoren, welche hypothetisch die Stressreaktionen auslösen.“

Zu den möglichen Stressquellen gehören die Arbeitsbelastung, die inhaltliche Gestaltung der Arbeit, die Arbeitszeitgestaltung, das Arbeitstempo, die Teilhabe bzw. Nicht-Teilhabe an Entscheidungsfindungen. Hinzu kommen die individuelle Karriereentwicklung, die Entlohnung und der Status, die eigene Rolle innerhalb der Organisation, die Organisationskultur, zwischenmenschliche Beziehungen sowie die Work-Life-Balance, die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Arbeit (vgl. Harnois/Gabriel 2000; Lek-a/Jain 2010).

Tabelle 3 führt die möglichen Stressoren, die im Arbeitsprozess auftreten können und die Ressourcen, also die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten bzw. Hilfsmittel eines Menschen in der Arbeitswelt auf, um diese Stressoren zu verhindern, zu mildern, auszugleichen oder zu verändern. Reichen die eigenen Ressourcen nicht oder nicht mehr aus, um auf die Stressoren entsprechend zu reagieren, dann entsteht arbeitsbedingter Stress (Molnar, 2008).

Tabelle 3: Arbeitsbezogene Stressoren und Ressourcen

(Quelle: Prümper, 1995)

Bereich	Stressor	Ressource
<i>Handlungsspielraum</i>	• wenig Einfluss auf Reihenfolge der Arbeitsschritte • wenig Einfluss auf Zuteilung der Arbeit	• eigene Bestimmung der Reihenfolge der Arbeitsschritte
<i>Vielseitigkeit</i>	• wenig Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten • Wissen und Können sind nicht voll einsetzbar	• Abwechslung bei der Tätigkeit • Passende Tätigkeit für richtige Qualifikation
<i>Ganzheitlichkeit</i>	• keine Information von Vorgesetzten, KollegInnen oder Kunden über die Qualität der eigenen Arbeit • keine Möglichkeit Arbeit von Anfang bis zum Ende	• Durchschaubarkeit und Planbarkeit der Tätigkeit • Anerkennung durch Vorgesetzte und KollegInnen • Mehr Informationen und Feedback von Chef, Kolle-

	selbst durchzuführen	gInnen oder KundInnen
<i>soziale Rückendeckung</i>	• wenig Unterstützung durch KollegInnen und/oder Vorgesetzten • wenig Verständnis, Zusammenhalt und Hilfe unter den KollegInnen	• bestehende Probleme ansprechen • regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterIn
<i>Zusammenarbeit</i>	• wenig Zusammenarbeit mit KollegInnen • zu wenige Rückmeldungen von KollegInnen über die Arbeit	• Verlassen auf ArbeitskollegInnen • funktionierende Beziehungen
<i>inhaltliche Arbeit</i>	• Arbeit ist zu kompliziert • Arbeit erfordert dauernd zu viel Konzentration • fehlende Ausbildung für Arbeit	• Arbeit ist interessant • Stolz auf die eigene Arbeit
<i>mengenmäßige Arbeit</i>	• Arbeit findet unter Zeitdruck statt • zu viel Arbeit	• ausreichend Zeit für notwendige Arbeitsschritte
<i>Arbeitsablauf</i>	• Fehlen von notwendigen Informationen, Arbeitsmittel oder Materialien • oft Unterbrechungen im Arbeitsablauf	• erforderlichen Arbeitsmittel selbst auswählen
<i>Arbeitsumgebung</i>	• Lärm, Klima, Staub, Raumausstattung	• angenehmes Arbeitsumfeld • Bedingungen der Arbeit mitgestalten
<i>Information und Mitsprache</i>	• wenig Information über wichtige Vorgänge im Betrieb • wenig Mitsprachemöglichkeiten im Betrieb	• Information über Vorgänge in der Firma
<i>Entwicklungsmöglichkeiten</i>	• wenig Weiterbildungsmöglichkeiten • wenig Aufstiegschancen	• berufliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Belastende und unpassende Arbeitsbedingungen führen dann zu arbeitsbedingtem Stress, wenn nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um diese zu bewältigen. Soll arbeitsbedingter Stress abgebaut werden, ist es notwendig, zunächst die Arbeitsstrukturen und die Arbeitsbedingungen genauer zu betrachten (vgl. Molnar, 2008; Bamberg, & Busch, 2006; Murphy, & Sauter, 2004; Aust & Ducki, 2004).

3.3 Interaktionale Theorien zu Stress

3.3.1 Transaktionales Stressmodell

Schwerpunkt des transaktionalen Stressmodells von Lazarus (1966) ist die subjektive Bewertung der Situation, der Kontrolle der Situation sowie der jeweiligen Bewertungsmöglichkeiten (Greif/Bamberg/Semmer 1991). Lazarus zufolge sind Stresssituationen komplexe, dynamische Transaktions- und Interaktionsprozesse zwischen dem handelnden Individuum und den Anforderungen der jeweiligen Situation. Stress ist weder auf ein konkretes Phänomen eingrenzbar noch wird Stress durch beobachtbare Stimuli oder Umgebungsmerkmale ausgelöst (Greif/Bamberg/Semmer 1991).

Nach dem transaktionalen Stressmodell gibt es individuelle Bewältigungskompetenzen und Bewältigungsstrategien, wobei verschiedene Personen die gleiche Situation unterschiedlich bewerten, so dass der Stresszustand nicht nur von spezifischen Stressoren und Reaktionen bestimmt wird, sondern auch vom Umgang mit vorhandenen Belastungen. Dieser Umgang wiederum hängt sowohl von der jeweiligen Situation als auch von der hiervon betroffenen Person ab (Mohr/Udris 1997).

3.3.2 Person-Environment-Fit-Modell

Das von French et al. (1974) entwickelte Person-Environment-Modell setzt die Eigenschaften der Menschen und der Umwelt Beziehung, wobei ein Auseinanderdriften der Anforderungen der Umwelt und der Fähigkeiten der Person zu Stress führt; es entsteht ein „need-supplies-misfit“. Je mehr die Anforderungen und die Fähigkeiten übereinstimmen, desto mehr steigt die Arbeitsleistung und die Arbeitszufriedenheit steigt; körperliche Beschwerden und Fluktuation verringern sich.

3.3.3 Allgemeines Adaption-Syndrom

Das erste Stressmodell stammt von Selye (1974), der die Reaktion des Körpers auf Stress in drei Phasen aufteilt. Diesem Allgemeinen Adaption-Syndrom zufolge reagiert der Betroffene verteidigend auf einen Stressor. Die drei Phasen sind (vgl. Greif/Bamberg/Semmer 1991):

1. Alarm: Auf Stressoren erfolgt eine intensive, oft panikartige Reaktion; als Bewältigungsreaktion erfolgen Kampf oder Flucht.

2. Widerstand: es erfolgt ein Kampf gegen die Stressoren, wobei allerdings auch Angst, Müdigkeit und Erschöpfung auftreten.

3. Erschöpfung: da die Kraft für Widerstand fehlt, wird aufgegeben. Lang andauernde Stressoren führen zur Schwächung des Immunsystems; weitere Folgen sind Krankheiten, die bis zum Tod führen können, etwa durch Herzinfarkt.

3.3.4 Das Anforderungs-Kontroll-Modell

Das Anforderungs-Kontroll-Modell nach Robert Karasek und Töres Theorell (1990) geht davon aus, dass eine Kombination von zwei ausschlaggebenden Dimensionen von Arbeitsinhalten zu Belastungserfahrungen am Arbeitsplatz führen. So können hohe Leistungsanforderungen bei einem schwachen Entscheidungsspielraum zu Erkrankungen führen, während sie bei entsprechendem Entscheidungsspielraum die Motivation und die Lernbereitschaft erhöhen.

3.3.5 Zusammenfassung

Den einzelnen Modellen ist zu entnehmen, dass es nicht nur die individuellen Fertigkeiten und Fähigkeiten sind, die über den erfolgreichen Umgang mit arbeitsbezogenem Stress entscheiden. Notwendig ist auch, neben den personenbezogenen Maßnahmen auch die Arbeitsbedingungen zu analysieren und die Stress auslösenden Bedingungen zu ändern (Busch et al. 2009).

3.4 Die Auswirkungen von Stress

Die Auswirkungen von Stress können auf verschiedenen Ebenen auftreten.

Auf der subjektiven Ebene kommt es zu Ermüdung, Angst, Gereiztheit, MonotonieGefühle, Teilnahmslosigkeit sowie Frustration. Als Folge kann sich Stress durch Leistungsschwankungen, Unfallneigung, Alkoholismus oder Drogenkonsum auswirken. Auf kognitiver Ebene kann Stress zur Konzentrationsschwäche, zu Gedankenblockade und Vergesslichkeit sowie zur Abnahme der Entscheidungsfähigkeit führen. Auf physiologischer Ebene kann Stress zu Burnout, hohem Blutdruck, einem hoher Cholesterinspiegel sowie zu Herzkrankheiten führen (vgl. Weinert 1998; Molnar 2008).

Auf betrieblicher Ebene kann es zum Absinken der Produktivität, der Arbeitszufriedenheit, zum Fernbleiben vom Arbeitsplatz sowie zur Erhöhung der Fluktuation kommen (vgl. Weinert 1998; Molnar 2008).

4 Arbeitszufriedenheit

4.1 Definition Arbeitszufriedenheit

Das Gefühl der Zufriedenheit kann einem psychologischen Phänomen zugeordnet werden, wobei alle Menschen eine unterschiedliche Auffassung darüber haben. Generell ist dieser Begriff positiv belegt und die Menschen verbinden damit angenehme Gefühle (Kiefer et al. 2003, S. 34). In Verbindung mit der Arbeitswelt spielt die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen eine wesentliche Rolle. Hierbei spricht man hauptsächlich von Arbeits- oder Mitarbeiterzufriedenheit und beschreibt damit die Einstellung von Menschen zu ihrer täglichen Arbeit. Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ist eine subjektive Wahrnehmung, die von jedem anders erfahren wird. Dies macht es so schwierig den Begriff Arbeits- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit zu definieren (Kirchler 2008, S. 243). Blickle et al. (2008) beschreiben den Begriff Arbeitszufriedenheit als subjektive Emotion der MitarbeiterInnen und deren Einstellung zur Arbeit. Das Gefühl der Zufriedenheit soll sich bei der Erfüllung von Wünschen, bzw. bei der Befriedigung von Bedürfnissen einstellen.

Im weiteren Verlauf sollen nun verschiedene Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit vorgestellt werden.

4.2 Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit

4.2.1 Bedürfnispyramide von Maslow

Maslow hat bereits im Jahre 1954 eine grundlegende Theorie über Motivatoren und Faktoren der Arbeitszufriedenheit aufgestellt. Dafür wird eine hierarchische Struktur verwendet, die mit Hilfe einer Pyramide dargestellt werden kann. Sie bietet ein Motivationsmodell ab, in welcher sich die grundlegenden Bedürfnisse der Menschen widerspiegeln (Hutzschenreuter 2008, S. 269).

Maslow ordnet die menschlichen Bedürfnisse aufsteigend nach physischen, psychologischen, sozialen bis hin zu geistigen Kriterien (Beeken et al. 2009, S. 56).

Die erste Stufe der Pyramide beschäftigt sich mit den physiologischen Bedürfnissen der Menschen. Diese sind elementar und dienen dem Überleben des Menschen.

Die Sicherheitsmotive auf der nächsten Stufe der Pyramide sollen die elementaren Kriterien schützen. Neben Struktur, Ordnung und Angstfreiheit, muss auch im Arbeitsleben eine sichere Arbeitsstelle gewährleistet sein, um diese Bedürfnisse verwirklichen zu können (Kirchler 2008, S. 100).

Nach den Sicherheitsbedürfnissen reiht Maslow die sozialen Bedürfnisse ein. Hierbei geht es im Wesentlichen um Anerkennung und Zugehörigkeit zu Gruppen sowie Zuneigung, Liebe und Intimität. Weiters verknüpft Holtbrügge diese Stufen mit der Arbeitswelt und erwähnt dabei die Interaktion mit anderen Mitarbeitern, Vorgesetzten und eine gesicherte Position innerhalb einer Arbeitsgruppe (Holtbrügge 2005, S. 13).

Die vierte Stufe der Bedürfnispyramide beschreibt das Bedürfnis nach Wertschätzung. Hierbei ist die Anerkennung durch andere Menschen ein wesentliches Kriterium. MitarbeiterInnen erlangen dies z.B. durch Lob, Beförderung, Gehaltserhöhung, zusätzliche Boni oder sogar einen Dienstwagen (Holtbrügge 2005, S. 13).

An der Spitze der Pyramide steht die Selbstverwirklichung. Hierfür sind Kriterien wie Selbstaktualisierung, Potentialentwicklung und Entfaltung notwendig, um Bedürfnisse dieser Art zu erfüllen (Kirchler 2008, S. 100). Die Stufe der Selbstverwirklichung unterscheidet sich von den zuvor beschriebenen Ebenen der Pyramide und zählt als Wachstumsmotiv und nicht als Defizitmotiv. Defizitmotive aktivieren Bedürfnisse erst dann, wenn ein Mangel festgestellt wird und sind erst dann befriedigt, wenn dieser Mangel wieder aufgehoben ist. Dies bedeutet z.B., dass das Bedürfnis nach Nahrungsaufnahme erst dann entsteht, wenn sich ein Hungergefühl einstellt. Im Gegensatz hierzu ist das Wachstumsmotiv nicht einfach stillbar sondern wächst sogar noch, wenn es befriedigt wird. Ein Beispiel dafür ist das Streben nach Macht oder Geld (Bühner 2005, S. 266).

Kritik an dieser Bedürfnispyramide wird beispielsweise von Gottschalk (2003) geäußert, da dieser Theorie ein Schubladendenken zu Grunde liegt und auch kulturelle Unterschiede nicht berücksichtigt werden. Zu bezweifeln ist nicht, dass die erste Stufe, also die physiologischen Bedürfnisse befriedigt werden müssen, um zur nächsten Stufe aufzusteigen. Allerdings sind die anderen hierarchischen Ebenen viel enger miteinander

verknüpft und Überschneidungen nicht auszuschließen. Auch Grünberg (2009) äußert Kritik an dieser Theorie und kritisiert die hierarchische Anordnung dieser Bedürfnisse, da jeder Mensch andere Prioritäten hat und somit die Befriedigung dieser Bedürfnisse individuell empfunden werden. Fitz stellt sogar eine Verbindung zur Arbeitswelt dar und behauptet: „*Mitarbeiter hören auf zu arbeiten, wenn das Verlangen nach monetären Mitteln gestillt ist.*“ (Fitz 2008, S. 60).

Auf Grund dieser Tatsache kann abgeleitet werden, dass der Stellenwert der Entlohnung gegenüber anderen Motiven nicht eindeutig identifiziert werden kann.

4.2.2 Zwei – Faktoren – Theorie nach Herzberg

Eine weitere Theorie im Bereich der Zufriedenheitsforschung liefert Herzberg, die er nach einigen Interviews mit MitarbeiterInnen in den USA entwickelt hat. In der sogenannten Pittsburgh-Studie wurden 200 MitarbeiterInnen über Faktoren befragt, die Zufriedenheit fördern und Unzufriedenheit vermeiden (Hentze et al. 2005, S. 124).

Herzberg geht von zwei Faktoren aus, die das Arbeitsverhalten der Menschen maßgeblich beeinflussen. Die Vermeidungsbedürfnisse sollen Leid und Unbehagen reduzieren. Als Gegenstück dazu stehen die Entfaltungsbedürfnisse, die das Wachstum widerspiegeln und befriedigt werden müssen. Herzberg geht davon aus, dass diese Entfaltungsbedürfnisse, solange sie nicht befriedigt werden, zur Arbeit motivieren und die Leistung des Mitarbeiters steigern (Kühlmann 2008, S. 77).

Die zwei Faktoren, die die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen beeinflussen, sind einerseits Motivatoren - auch intrinsische Faktoren genannt - und andererseits Hygienefaktoren, welche auch als extrinsische Bedürfnisse bezeichnet werden. Motivatoren sollen die Leistungsbereitschaft aber auch die Zufriedenheit fördern (Franken 2007, S. 92).

Zu den extrinsischen Faktoren zählen Grundbedürfnisse, die für die Gesundheit des Menschen am Arbeitsplatz verantwortlich sind. Intrinsische Faktoren beeinflussen die Sinnhaftigkeit der Arbeit maßgeblich und haben Auswirkungen auf diese. Dabei lässt sich feststellen, dass Motivatoren eine größere Langzeitwirkung haben als die Hygienefaktoren (Hentze et al. 2005, S. 115).

4.2.3 Das V-I-E Modell nach Vroom

Die Theorie nach Vroom beschäftigt sich ebenfalls mit der Erforschung der Wirkung verschiedener Einflussfaktoren auf die MitarbeiterInnen und die daraus resultierende

Arbeitszufriedenheit (Drumm 2005, S. 482). Drumm behauptet, dass Motivation davon abhängt, „*welches Ereignis ein Individuum als Folge seiner Anstrengungen und seines Handelns erwartet*“ (Drumm 2005, S. 482). Diese Theorie basiert auf dem Grundgedanken, dass Individuen angestrebte Ziele erreichen wollen und nur dafür Anstrengungen auf sich nehmen. Demnach ist die Leistungsbereitschaft nicht grundlegend von äußeren Einflussgrößen abhängig, sondern auch situationsbedingt. Hierbei muss es als wahrscheinlich erscheinen, das mit einer bestimmten Anstrengung eine festgelegte Zielvorgabe zu erreichen ist (Holtbrügge 2005, S. 18).

Im Mittelpunkt dieser Theorie stehen drei Hauptkomponenten: die Valenz, die Instrumentalität und die Erwartung. Die Valenz stellt Objekte mit gewissem Anreiz dar. Dies bedeutet nach Hentze et al. (2005, S. 131), dass z.B. „*Geld eine positive Valenz besitzt, während ein gefährlicher Arbeitsplatz eine negative Valenz besitzt*“ (ebd.) und die Valenz die Attraktivität und Anziehungskraft eines Endziels definiert. Sie wird von jedem Menschen subjektiv wahrgenommen und ist nicht konstant, sondern schwankt von Zeit zu Zeit. Außerdem lässt sich eine Abhängigkeit von der derzeitigen Situation des Individuums z.B. die Karrieresituation sowie die Umweltsituation feststellen (Holtbrügge 2005, S. 18).

Die Instrumentalität ist eine subjektive Schätzung der Wahrscheinlichkeit, ein Zwischenziel zu erreichen. Diese Einschätzung ist notwendig, da je nach durchgeführten Handlungen das zu erreichende Endziel positiv, negativ oder neutral beeinflusst werden kann (Franken 2007, S. 131). Als dritte Hauptkomponente dieser Theorie ist die Erwartung zu nennen. Damit wird laut Friedl (2003, S. 569) die subjektive Wahrscheinlichkeit bezeichnet, dass einer Handlung auch ein gewisses Endziel folgt. Um diese Elemente miteinander zu verknüpfen, verdeutlicht Jung (Jung 2006, S. 976) dies in der nachfolgenden Abbildung 7.

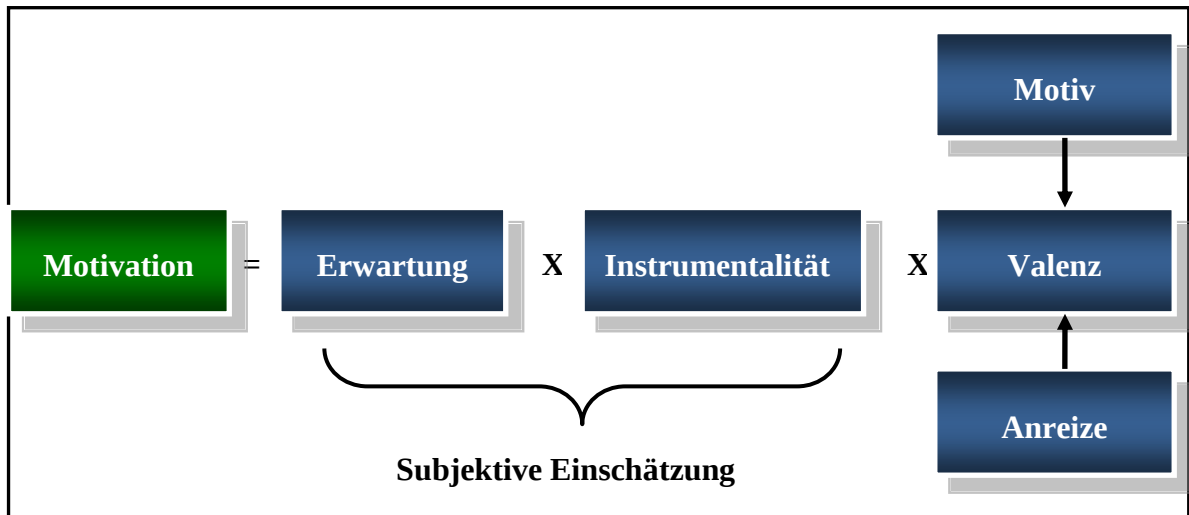


Abbildung 7: Zusammenhang der Motivation bei der VIE – Theorie

(Quelle: Jung (2006), S. 977)

Die Abbildung 7 beschreibt den Zusammenhang der einzelnen Faktoren in der VIE-Theorie. Die Motivation setzt sich aus dem Produkt von Erwartung, Instrumentalität und Valenz zusammen (Jung 2006, S. 977).

4.2.4 Leistungsmotivation von Mc Clelland und Atkinson

Neben dem Machtmotiv und dem Motiv nach Anerkennung ist das Leistungsmotiv eines der meist untersuchten Motive. In der Leistungsmotivationstheorie von Mc Clelland und Atkinson werden zwei Hauptmotive aufgezeigt (Zimbardo et al. 2003, S. 722):

- Motiv der Erfolgssuche (M_e)
- Motiv nach Misserfolgsvermeidung (M_m)

Um resultierend eine Tendenz zur Leistung zu erhalten, muss die Differenz aus Motiv der Erfolgssuche und dem Motiv aus Misserfolgsvermeidung gebildet werden.

Weitere Einflussgrößen dieser Theorie sind die Attraktivität und die Erwartung, Ziele zu erreichen, wobei diese Faktoren subjektiv vom Individuum empfunden werden und von der Ausprägung der zuvor genannten Motive abhängig sind. Wenn man nun diese miteinander multipliziert, erhält man die Motivation eines Individuums (Wiswede 2007,

S. 65). Da das Leistungsmotiv und die Erwartung in linearem Zusammenhang stehen, ist nach dieser Theorie die Attraktivität einer Aufgabe umso größer, desto schwieriger sie ist - wobei die Wahrscheinlichkeit diese zu lösen mit dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe abnimmt. Um die Leistungstendenzen genauer zu berechnen, müssen die subjektive Wahrscheinlichkeit und die Anreizwerte in die bestehende Formel integriert werden. Dadurch lautet die Formel:

$$RT = (M_e \times P_e \times A_e) - (M_m \times P_m \times A_m)$$

Genauer betrachtet bedeutet dies, dass Handlungen von Individuen nur dann getätigt werden, wenn die Chance auf Erfolg besteht.

In Unternehmen ist der Vorgesetzte für eine entsprechende Leistungsmotivation verantwortlich und soll Aufgaben verteilen. Dabei ist es wichtig, die richtigen Aufgaben für die richtige Person zu finden, um die Leistungsmotivation kontinuierlich zu steigern.

3.2.5 Das Prozessmodell der Arbeitszufriedenheit, Gebert

Das Prozessmodell von Gebert (1979) integriert entscheidende Ideen über die Zusammenhänge der Stressbewältigung nach Lazarus (1966) und der Qualität der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1975). Besonders kritisiert er im Zusammenhang mit seinem Modell die bisherigen Querschnittsanalysen und die Validität der statischen Modelle (Gebert, 1979, S. 1f.).

Zunächst analysiert Gebert die Arbeitssituation und vergleicht so den Soll-Ist-Wert. Zufriedenheit resultiert Gebert zufolge aus der wahrgenommenen Situationskontrolle und der Möglichkeit zur Bewältigung (Coping). Verfügt eine Person über ein entsprechendes subjektives Fähigkeitsniveau, ist sie also fähig, eine Situation zu verändern und stehen ihr entsprechende Ressourcen zur Verfügung wie etwa Machtbefugnisse, kann sie *„durch eigenes Handeln das Eintreten aversiver Bedingungen oder die Fortdauer (...) verhindern“* (Gebert 1979, S. 6).

Zufriedenheit ist Gebert zufolge *„das Ergebnis der Situation und der spezifischen Verarbeitungsformen dieser Situation durch die Person“* (Gebert 1979, S. 2).

4.2.6 Das kybernetische Modell der Arbeitszufriedenheit, Jiménez

Jiménez verbindet sein Modell mit drei in der Literatur viel diskutierten Ansätzen (Jiménez 2000, S. 9):

- Die wahrgenommene Kontrollierbarkeit einer Situation nach Büssing (1991, 1999) als Moderator für die Entstehung einer Qualität der Arbeitszufriedenheit.
- Das Burnout-Syndrom nach Maslach & Leiter (1997), dessen Kernpunkt die Verringerung der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit einer Situation ist; verbunden mit körperlicher und physischer Erschöpfung.
- Das Stress-Syndrom nach Edwards (1992), welches die Diskrepanz zwischen dem wahrgenommenen und dem gewünschten Ziel widerspiegelt.

4.3 Mitarbeiterzufriedenheit und ihre Einflussfaktoren

Ein Unternehmen kann als abgeschlossene Organisation gesehen werden, in der einzelne Akteure zusammenarbeiten. Jeder Mitarbeiter nimmt dabei direkt oder indirekt Einfluss auf die Stimmung im Unternehmen. Diese Stimmung entwickelt sich über einen längeren Zeitraum und wird auch als Betriebsklima¹ bezeichnet, welches Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat (Hentze et al. 2005, S. 42). Dabei kann das Klima im Unternehmen von unveränderbaren objektiven Faktoren, wie z.B. Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsinhalte und veränderbaren subjektive Faktoren abhängig sein, wie z.B. der Umgang mit Kollegen (Jung, 2006, S. 407).

Erforderliche Parameter fehlen oder sind falsch.

Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bröckermann, 2004, S. 119)

¹ Nach Rothe (2009), S. 126 ist das Betriebsklima eine von den Mitarbeitern subjektive Wahrnehmung der Gegebenheiten in einem Unternehmen.

Nach Kropp (2001), S. 373 vermittelt das Betriebsklima eine sozialpsychologische Stimmung eines Unternehmens und gibt Auskunft über die Einstellung und Gefühle der Mitarbeiter, über den Betrieb, sowie die Arbeitsverhältnisse und sozialen Beziehungen, die in diesem vorherrschen. Mit Hilfe des Betriebsklimas ist es möglich eine Bewertung über die gegebene Arbeitssituation sowie die Zufriedenheit der Belegschaft abzugeben.

Da dieser Begriff „Betriebsklima“ aber auch umgangssprachlich verwendet wird soll in der nachfolgenden Arbeit von Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit gesprochen werden.

3.3.1 Einflussfaktor: Arbeitsplatzgestaltung

Objektive Einflussfaktoren sind jene, die der Mitarbeiter selbst nicht unmittelbar beeinflussen kann, sondern durch betriebliche Richtlinien vorgegeben sind. Dabei muss der Mitarbeiter sich auf die Gegebenheiten so gut wie möglich einstellen. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist die Arbeitsplatzgestaltung, da diese direkte Auswirkung auf die Arbeitsleistung des Mitarbeiters hat.

3.3.2 Einflussfaktor: Führung des Vorgesetzten

Je nach Führungsverhalten und Führungsstil gegenüber den Arbeitern und Angestellten können negative oder positive Reaktionen folgen. Dabei übt das Führungsverhalten direkten Einfluss auf die Motivation, Zufriedenheit und somit auch auf die Leistung der Mitarbeiter aus. In den letzten Jahren wurden viele neue Führungstheorien entwickelt, die auf der Delegation von Aufgaben basieren. Dabei soll die Aufgabenübertragung eine gewisse Motivation des Mitarbeiters hervorrufen, die sich positiv auf die Arbeitsleistung auswirken soll. Es gibt viele Methoden zur Führung der Mitarbeiter, jedoch trifft man sehr häufig auf den situativen Führungsstil, welcher besagt, dass je nach Situation im Unternehmen die geeignete Führungsmethode verwendet werden soll (o.V. 2003, S. 18).

Grundlegend lassen sich Eigenschaften nennen, die eine Führungskraft haben sollte, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Zu diesen zählen (Bröckermann 2004, S. 115):

Offenheit, Toleranz, Ehrlichkeit, Humor, Das Gefühl von Partnerschaft vermitteln, Würde und Dem Mitarbeiter Sicherheit geben.

Auf Grund dieser Eigenschaften lassen sich einige Richtlinien ableiten, die für eine optimale Führung und die optimale Mitarbeiterzufriedenheit sorgen (Laufer 2005, S. 26):

- Der Umgang mit den Mitarbeitern sollte kooperativ sein.
- Informationen sollten den Mitarbeitern zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen.
- Bei maßgeblichen Entscheidungen sollten die Mitarbeiter im Prozess mit eingebunden werden.

- Die von der Führungskraft festgelegten Ziele sollten herausfordernd, aber auch realistisch sein.
- Die Führungskraft sollte Aufgaben und Verantwortung übertragen, sowie ein selbständiges Arbeiten ermöglichen.
- Bei Zielerreichung sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Feedback geben und diesem Lob bzw. Anerkennung zukommen lassen.
- Eine gute Führungskraft bietet seinen Untergebenen Anreize, um die Motivation und die Leistung zu fördern.

3.3.3 Einflussfaktor: Arbeitsinhalte

Die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft sind neben der Führung auch von der Tätigkeit abhängig. Die Motivation der Mitarbeiter kann nicht gesteigert werden, wenn sie bei ihrer Arbeit über- oder unterfordert sind und führt nach einer gewissen Zeit zur Reduktion der Leistung (Pfohl 2004, S. 53).

Pfohl (2004, S. 414) behauptet, dass die Arbeitsinhalte für einen Mitarbeiter maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit und die Leistung haben. Die nachfolgende Tabelle 4 soll die Gestaltungsmerkmale von Arbeitsinhalten und die Wirkung beleuchten. Zudem soll sie Auskunft geben, welche Anforderungen an die Arbeitsinhalte zu stellen sind.

Tabelle 4: Merkmale der Aufgabengestaltung

(Quelle: Pfohl (2004), S. 415.)

Gestaltungsmerkmal	Wirkung	Realisierung durch...
Ganzheitlichkeit	Monotonie vermeiden, unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen	„Job-Enrichment“, Job-Enlargement“, Selbstkontrolle
Anforderungsvielfalt	Monotonie vermeiden, unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen	Vielfältigere Aufgaben
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	Gemeinsame Lösung von Problemen, Teilen der Belastung	Aufgaben, die Kooperation begünstigen

Autonomie	Selbstwertgefühl und Selbstständigkeit	Dispositions- und Entscheidungsfreiheit
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Qualifikation und geistige Flexibilität	Herausfordernde Aufgaben, Qualifikationsangebote
Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit	Freiräume und Stressabbau	Zeitpuffer einplanen, flexible Arbeitszeitmodelle
Sinnhaftigkeit	Gefühl etwas „nützliches“ oder „wichtiges“ zu tun	Gesellschaftlich und ökologisch unbedenkliche Produkte und Prozesse

Auf die oben stehenden Gestaltungsmerkmale sollte bei der Gestaltung von Arbeitsinhalten Wert gelegt werden, damit Motivation und nachträglich auch Zufriedenheit herrscht (Pfohl 2004, S. 415).

3.3.4 Einflussfaktor: Arbeitszeit

Die Regelung der Arbeitszeit beeinflusst die Mitarbeiter täglich in ihrem Arbeitsalltag. Dabei nimmt diese maßgeblichen Einfluss auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft. Es ist nachgewiesen, dass bestehende Unzufriedenheit beim Mitarbeiter über die Arbeitszeit aufgebaut wird, welche sich durch Krankenstände, Fluktuation und wenig Überstundenbereitschaft zeigt. Resultierend daraus entsteht ein Dienst nach Vorschrift sowie unmotiviertes Arbeiten. Um dies zu vermeiden ist es notwendig, die Unzufriedenheit der Arbeiter und Angestellten abzubauen, wobei dies oftmals durch ein flexibles Arbeitszeitsystem erreicht wird (Rudow 2004, S. 298).

3.3.5 Einflussfaktor: Entlohnung

Neben den anderen nicht durch den Mitarbeiter beeinflussbaren Faktoren ist auch die Entlohnung für das Betriebsklima verantwortlich. Sie trägt wesentlich zur Zufriedenheit des Mitarbeiters bei, ist vertraulich geregelt und kann auch leistungsabhängig sein (Greene 2007, S. 886).

Die Höhe des Entgelts sollte auf die Arbeitsaufgaben und die Anforderungen abgestimmt sein (McBride 2001, S. 265). Neben diesen Faktoren beeinflussen auch noch das Alter, Betriebszugehörigkeit sowie der Familienstand den Entgeltbetrag (Bontrup 2008, S. 176).

3.3.6 Einflussfaktor: Sozialleistungen

Sozialleistungen sind Leistungen, die ein Unternehmen Mitarbeitern oder deren Angehörigen zusätzlich zu ihrem Lohn oder Gehalt gewährt. Diese Form der Zusatzleistungen geht auf das 19. Jahrhundert zurück, um die Mitarbeiter gegen die damaligen sozialen Missstände abzusichern. (Kolb, 2008)

3.3.7 Einflussfaktor: soziale Beziehungen, Kommunikation

Im Unternehmen spielt der Umgang mit Kollegen eine wichtige Rolle. Soziale Beziehungen der Mitarbeiter untereinander beeinflussen das Betriebsklima erheblich. Diese zwischenmenschlichen Beziehungen resultieren aus dem Verhalten und der Einstellung von Kollegen untereinander und wirken sich maßgeblich auf das kooperative Zusammenarbeiten aus (Jung, 2006).

5. Gesundheitsförderung im Betrieb

5.1 Definition

Betriebliche Gesundheitsförderung wird von der „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“ folgendermaßen definiert:

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz“. (Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, 1997)

Betriebliche Gesundheitsförderung wird in der Ottawa Charta der Weltgesundheitsorganisation folgendermaßen definiert:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Lebensumstände und Umwelt zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen [...] Menschen können ihr Gesundheitspotential nur dann weitestgehend entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können [...] Die Art und Weise wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen.“ (WHO/Europa – Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 1986)

In der Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union wird die Stärkung der Ressourcen betont hingegen in der Ottawa Charta der WHO die Vermeidung bzw. Prävention von negativen Einflüssen im Vordergrund stehen.

Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst daher einerseits die Reduktion von Stressoren und andererseits den Aufbau von Ressourcen.

Durch Betriebliche Gesundheitsförderung kann die Gesundheit an Arbeitsplätzen gesteigert und krankheitsbedingte Ausfälle in Unternehmen gesenkt werden. Außerdem kann durch Betriebliche Gesundheitsförderung die Arbeitsmoral, die Arbeitsmotivation sowie das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gesteigert werden.

5.2. Ziele Betrieblicher Gesundheitsförderungen

Helmenstein et al. (2004) unterteilen die Ziele Betrieblicher Gesundheitsförderung in zwei Gruppen: 1. Arbeitnehmerziele (Ziele die den Arbeitnehmern nutzen) und

2. Arbeitgeberziele (Ziele die dem Unternehmen nutzen)

Unter den Arbeitnehmerzielen werden unter anderem: die Schaffung gesundheitsgerechter und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen, Senkung der Arbeitsbelastungen, Verringerung gesundheitlicher Beschwerden, Erkrankungen und Verletzungen, Steigerung des Wohlbefindens, Verbesserung des Betriebsklimas und die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit genannt.

Unter den Arbeitgeberzielen werden unter anderem: die Reduktion von Fehlzeiten und Krankenständen, Erhöhung der Produktivität, Steigerung der Produkt- und Dienstleistungsqualität und die Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation genannt. (Helmenstein et al., 2004)

Die hier formulierten Ziele von Helmenstein et al. (2004) fokussieren, einen ökonomische Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und erachten daher die Arbeitgeberziele für wichtiger.

Badura (1999) nennt hingegen 4 Motive, die für die betriebliche Gesundheitsförderung erstrebenswert sind:

Das humanitäre Motiv: dieses erschließt sich aus der Verantwortung von Management und Betriebsrat für die Gesundheit der Beschäftigten.

Das Verfügbarkeits- und Kostenmotiv: durch gesundheitsförderliche Arbeits- und Organisationsgestaltung sollen MitarbeiterInnen an das Unternehmen gebunden und somit arbeitsbedingte Beeinträchtigungen beseitigt und gesundheitsförderliche Potentiale erschlossen werden. Außerdem sollen dadurch teure Fehlzeiten reduziert werden.

Das Wettbewerbsmotiv: vorliegenden Erkenntnissen zufolge soll es einen Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitsbedingungen und der Qualität der v.a. personenbezogenen Dienstleistungen geben.

Das Interessensmotiv: es sollte das Interesse an einem möglichst langen Erhalt wertvoller Qualifikationen und produktiver Fähigkeiten bestehen, um krankheitsbedingte Frühpensionierungen zu verhindern, auch im Hinblick auf die langfristige Finanzierung des Pensionssystems. (vgl. Badura, 1999, S. 243f)

Sowohl aus ökonomischer als auch aus der humanitärer Sicht, ist das vorrangige Ziel Betrieblicher Gesundheitsförderung, dass alle davon profitieren, von der Leitung bis zum/r MitarbeiterIn, damit im weitesten Sinn auch die Wirtschaft davon profitieren kann.

5.3 Umsetzungsmöglichkeiten von Betrieblicher Gesundheitsförderung

5.3.1 Wesentliche Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Unter diesem Punkt werden die am häufigsten in der Betrieblichen Gesundheitsförderung verwendeten Instrumente kurz vorgestellt, diese sind:

- Steuergruppen
- Gesundheitszirkel
- Mitarbeiterbefragungen
- Projektgruppen

5.3.2 Steuergruppen

Steuergruppen oder auch „Arbeitskreis Gesundheit“ und „Steuerkreis“ ist eine organisatorische Plattform zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Eine Steuergruppe besteht aus den relevanten betrieblichen Gruppen und Positionen eines Unternehmens deren Kompetenzen, Eigenschaften und Interessen der Betrieblichen Gesundheitsförderung dienen.

Der Teilnehmerkreis besteht zumindest aus einem/r RepräsentantIn der Geschäftsleitung und/oder der Personalleitung, des Betriebs-/Personalrats, dem/r BetriebsärztIn, einer Fachkraft für Arbeitssicherheit und einem/r externen BGF-ExpertIn ggf. auch der Schwerbehindertenvertretung, dem/r Suchtbeauftragten u. a. Die Hinzuziehung weiterer betriebs-interner und -externer Personen, z. B. aus einer Berufsgenossenschaft, ist möglich (Slesina W., 2008).

Aufgaben des Arbeitskreises:

- Vorbereitung und Steuerung des Gesundheitsförderungsprojektes
- Identifizierung von Belastungs-/Gesundheitsproblemen (datengestützt)
- Auswahl von benötigten Maßnahmen sowie die Bewertung der Maßnahmenergebnisse

5.3.3 Gesundheitszirkel

Der Gesundheitszirkel dient zur Unterstützung von Gesundheitsförderung in Betrieben. Im Gegensatz zur Steuergruppe setzt sich der Gesundheitszirkel aus mehreren Beschäftigten eines Arbeitsbereiches zusammen: Der unmittelbaren Führungskraft/ Vorgesetzten, Betriebsrat/Personalratsmitglied, BetriebsärztIn, sowie eine Fachkraft für Arbeitssicherheit.

Die wesentliche Grundlage des Gesundheitszirkels bildet das Erfahrungswissen der MitarbeiterInnen über Arbeitsbelastungen, - beanspruchungen und der mangelnden Ressourcen (Slesina W. 2008).

5.3.4 Mitarbeiterbefragungen

MitarbeiterInnenbefragungen informieren anhand des Belastungs- und Beanspruchungserlebens der Beschäftigten über Schwerpunkte von Arbeitsbelastungen und Beanspruchungen, über die Häufigkeit gesundheitlicher Beschwerden und Ressourcenprobleme in den betrieblichen Abteilungen oder betrieblichen Berufsgruppen (Slesina, W., 2008). Es liegen standardisierte Mitarbeiterbefragungsbogen vor. Großbetriebe führen regelmäßig MitarbeiterInnenbefragungen zur Unternehmens- und Führungskultur

durch. Die gewonnenen Ergebnisse sowie betriebsärztlichen Dokumentationen, oder Belegschafts- Screenings o.a. dienen als Grundlage zur Konzipierung konkreter Gesundheitsfördermaßnahmen (Slesina, W. , 2008).

5.3.5 Projektgruppen

Ein weiterer Ansatz in der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist der Projektgruppenansatz. Dieser Ansatz wurde in den 80er Jahren vom Institut für Medizinische Soziologie in Düsseldorf entwickelt, und beschäftigt sich mit „neuartigen und komplexen Problemstellungen welche zeitlich begrenzt und abteilungsübergreifend“ sind, mit dem Ziel das Wissen der MitarbeiterInnen für die Programme zu nutzen. (Frieling & Sonntag, 1999, S.210)

Auch im IMPULS-Projekt werden Projektgruppen eingesetzt. Die Projektgruppen setzen sich zusammen aus: MitarbeiterInnen und Führungskräften der entsprechenden Abteilungen und häufig Sicherheitsfachkräften und/oder ArbeitsmedizinerInnen aus der Personalabteilung. Die Projektgruppe ist während des Projektes für die interne Koordination zuständig (Molnar, 2009).

Alle Betrieblichen Gesundheitsprojekte und Instrumente benötigen vor allem den Beitrag aller Betroffenen (Leitung/Management, Führung, Betriebsrat, MitarbeiterInnen sowie auch Sicherheitsfachkräfte, ArbeitsmedizinerInnen, ArbeitspsychologInnen) um erfolgreich sein zu können.

5.4 Ebenen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung wird am häufigsten auf folgenden zwei Ebenen unterschieden: dem verhaltensbezogenen Ansatz und dem verhältnisbezogenen Ansatz. (Bamberg & Busch, 2006, S.216)

Beim verhaltensbezogenen Ansatz, stehen die Maßnahmen, auf der MitarbeiterInnen ebene im Mittelpunkt. Stärkung persönlicher, fachlicher oder gesundheitlicher Kompetenzen wären verhaltensbezogene Ansätze.

Beim verhältnisbezogenen Ansatz hingegen, stehen die Arbeitsbedingungen im Mittelpunkt. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder der Arbeitsorganisation wären verhältnisbezogener Maßnahmen.

Die beiden Ansätze werden von vielen Autoren kontrovers betrachtet, z.B. nennen Zimolong et al. (2006) sieben Interventionsarten. Andere Autoren sehen bereits den verhaltensbezogenen sowie den verhältnisbezogenen Ansatz als zu streng getrennt.

Beim IMPULS-Projekt wird grundsätzlich ein verhältnisorientierter Ansatz verfolgt, da die Veränderungen in den Arbeitsbedingungen im Vordergrund stehen. Allerdings können im Zuge dieser Veränderungen Trainings, also verhaltensorientierte Maßnahmen, nicht ausgeschlossen werden.

5.5 Einflussfaktoren Betrieblicher Gesundheitsprojekte

Sergej Zimpel (2011) ist in seiner Diplomarbeit bereits auf die verschiedenen Faktoren die zum Erfolg bzw. Misserfolg eines Betrieblichen Gesundheitsprojektes führen können, ausführlich eingegangen.

Deshalb werden diese Faktoren hier eher kurz vorgestellt und der Schwerpunkt auf die Faktoren Informations- und Präventionsgrad gelegt.

5.5.1 Demographische Daten

Ob ein Betriebliches Projekt erfolgreich ist, hängt zunächst von seinen demographischen Daten ab. Badura und Ritter (1998) weisen darauf hin, dass die Unternehmensgröße einen großen Faktor, in der Gesundheitsförderung spielt. Je größer das Unternehmen ist, desto höher ist die Anzahl der Personen, die in den Entscheidungsprozess eingebunden sind. So ist die Einbindung der unterschiedlichen Fachkräfte (BetriebsrätIn, BetriebsärztIn, ...) ausschlaggebend für den Erfolg des Projektes.

Auch die Branche in der das Unternehmen tätig ist spielt nach Bamberg und Ritter (1998) eine Rolle in der Gesundheitsförderung.

5.5.2 Informationsgrad

In mehreren Studien konnte belegt werden, wie wichtig die Information vor allem in Veränderungsprozessen ist. Wanberg und Banas (2000) belegten in ihrer Studie, dass die Qualität der Information welche zum Zeitpunkt 1 erhoben wurde als Prädiktor für die Akzeptanz der Veränderung zum Zeitpunkt 2 herangezogen werden kann.

Chawla und Kelloway (2004) führten eine Studie mit MitarbeiterInnen zweier fusionierter Unternehmen durch. Sie konnten in dieser Studie belegen, dass die Güte der Kommunikation die Offenheit gegenüber der Veränderung vorhersagte.

In einer Studie von Jimmieson, Peach und White (2008) an australischen MitarbeiterInnen die an einem Firmenumzug beteiligt waren, wurde der Bezug zwischen wahrgenommenen Informationen zum Umzug und die Absicht positive Verhaltensweisen in Bezug auf den Umzug auszuführen erhoben. Es konnte eine positive Beziehung der untersuchten Variablen bestätigt werden.

Wie wichtig Informationen für Teilnehmer von partizipativen Projekten sind, wird in der wissenschaftlichen Literatur immer wieder betont. Auch die genannten Studien bestätigen, dass allein schon Partizipation durch erhaltene Informationen Wirksamkeit zeigen.

Schweiger und Denisi (1991) zeigten in ihren Studien, dass Informationsaustausch und weitere Einbeziehung, Unsicherheiten und Widerstände gegen Wandel verringert und die Akzeptanz sowie die Identifikation mit dem Wandel erhöht.

Landsbergis (1995) betont die hohe Bedeutung einer guten Kommunikation zwischen der Projektgruppe und den betroffenen MitarbeiterInnen.

Schiersmann und Thiel (2011) betonen in diesem Kontext, die Wichtigkeit eines Informationsflusses, sowohl von der Leitung an die MitarbeiterInnen als auch umgekehrt. Kraus und Westermann (2004) weisen in diesem Zusammenhang vor allem auf die Wichtigkeit des richtigen Mittelmaßes an Information hin. Es sei nicht zielführend die Leitungsebene bzw. Projektebene ständig mit „Kleinkram“ zu überschütten, noch sie ausschließlich in Krisensituationen einzuschalten.

Rosenstiel (2007) sieht es vor allem in der Verantwortung der Führungskräfte sowohl das Projekt zu kommunizieren als auch über die einzelnen Schritte zu informieren.

Das Top-Management sollte den Informationsprozess aktiv unterstützen.

Es ist auch wichtig einen umfassenden projektbegleitenden Informationsfluss zu gewährleisten. Die TeilnehmerInnen müssten Zugang zu den Informationen haben um partizipativ an dem Projekt mitarbeiten zu können (vgl. Rosenstiel, 2007).

Während des Projektes sollte nicht nur eine einmalige Information stattfinden, sondern den gesamten Projektprozess begleiten, d.h. es sollte immer wieder über den aktuellen Projektstand sowie über die Fortschritte berichtet werden (Landsbergis, 1995).

5.5.3 Partizipationsgrad

Im Allgemeinen wird unter Partizipation die Möglichkeit des Mitwirkens und der Einflussnahme von MitarbeiterInnen in betrieblichen Entscheidungsprozessen verstanden.

Eine allgemeine und umfassende Definition von Partizipation stammt von Wilpert (1987) und lautet:

„Partizipation sei die Gesamtheit der Formen, d. h. direkte (unmittelbar persönliche) oder indirekte (mittelbar über Vertreter oder Institutionen) und Intensitäten, d.h. von geringfügigen bis umfassenden, mit denen Individuen, Gruppen, Kollektive durch selbstbestimmte Wahl möglicher Handlungen ihre Interessen sichern.“ (Wilpert B., 1987, S. 596).

Mehrere Studien konnten belegen, dass die Möglichkeit der Partizipation auch in Veränderungsprozessen zu positiven Ergebnissen führt.

Es wird zum Beispiel die Akzeptanz von Veränderungen, durch das Mitwirken von MitarbeiterInnen bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten gesteigert (Coch & French, 1948).

Wanberg und Banas (2000) fanden in ihren Studien heraus, dass Partizipation bei Entscheidungen zu einer positiveren Sicht des Veränderungsprozesses bei den MitarbeiterInnen führt.

Armenakis, Harris und Mossholder (1993) führen die positiven Effekte der Partizipation von MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen auf die „readiness for change“, die Bereitschaft für Veränderungen zurück. Aufgrund eines besseren Verständnisses der Notwendigkeit einer Veränderung, entsteht ein Gefühl von Kontrolle und somit eine gesteigerte Bereitschaft für Veränderungen.

Wie bereits belegt und erwähnt ist die Partizipation von Mitarbeitern und Betroffenen in Veränderungsprozessen/ Veränderungsprojekten empfehlenswert. Außerdem profitiert, dass Veränderungsprojekt durch Partizipation der Betroffenen von ihrem Knowhow bzgl. ihrer Arbeitswelt (Gebert, 2004; vgl. auch Ulich, 1986).

5.5.4 Umsetzungsgrad der Maßnahmen

Es ist leider in wissenschaftlichen Studien nicht belegt ob die geplanten Maßnahmen auch erfolgreich umgesetzt worden sind.

Bamberg und Busch (2006) erwähnen, dass in Studien in denen auch der Umsetzungsgrad der Maßnahmen untersucht wurde, Veränderungen nur von den direkten TeilnehmerInnen des Projektes wahrgenommen werden.

Es trägt auch die Relevanz der beschlossenen Maßnahmen für die MitarbeiterInnen zum Projekterfolg bei. Wenn die Maßnahme Relevant für die MitarbeiterInnen ist, so steigt auch die Motivation diese Umzusetzen (Wilson, 1991).

Heaney et al. (1995) zeigten in ihrer Studie, dass vor allem Personen die direkt an dem Projekt beteiligt waren, von den Maßnahmen profitieren und diese als wichtig einschätzen.

5.5.5 Zufriedenheit mit dem Projekt

Die Zufriedenheit mit dem Projekt oder eine positive Bewertung des Programms wird von verschiedenen AutorInnen als eine wichtige Voraussetzung gesehen und zwar sowohl bei den MitarbeiterInnen (Kriener, Neudorfer, Künzel, & Aichinger, 2004), als auch bei den Führungskräften (Dixon, Theberge, & Cole, 2009).

6. Exkurs: Sekundäranalysen und Evaluationen in wissenschaftlichen Arbeiten

Dieser Teil soll den LeserInnen ermöglichen, die Sekundäranalyse und die Evaluation des IMPULS-Projektes nachzuvollziehen.

In diesem Teil wird eine kurze Zusammenfassung und Definition von Sekundäranalyse und Evaluation gegeben. Um einen genaueren Überblick zur Evaluation und Evaluationsforschung zu erhalten sei hier auf die Diplomarbeit von van der Klaauw (2010) verwiesen.

6.1 Sekundäranalyse

6.1.1 Definition Sekundäranalyse

Unter einer Sekundäranalyse versteht man die erneute Nutzung eines Datensatzes; es werden keine neuen Daten erhoben, sondern auf bereits vorhandene Daten aus früheren Untersuchungen zurückgegriffen. Aus diesen bereits existierenden Quellen werden jene Daten gefiltert, die für die Fragestellung in Betracht kommen. Aus den Rohdaten anderer Quellen werden die Daten für die eigene Untersuchung gewonnen.

Zu den Vorteilen einer Sekundäranalyse gehört u.a. die Einsparung von Zeit und Kosten, da keine eigenen Erhebungen erforderlich sind. Dadurch werden die bereits erhobenen Daten intensiver genutzt; gleichzeitig erhöht sich die Transparenz und Güte der wissenschaftlichen Ergebnisse, da diese Ergebnisse direkt nachzuvollziehen, zu überprüfen und ggf. zu erweitern oder in andere Zusammenhänge zu stellen sind. Nachteilig könnte sein, dass die Daten nicht genau auf die Fragestellung der erneuten Arbeit ausgerichtet sind oder die Gruppe der Befragten nicht oder nur teilweise der angestrebten Zielgruppe entspricht.

Quellen für Sekundäranalysen sind beispielsweise ALLBUS, die Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften und SOEP, das sozioökonomische Panel. Beide erheben regelmäßig Daten, die der Öffentlichkeit für Quer- und Längsschnittanalysen zur Verfügung gestellt werden.

6.2 Evaluationsforschung

6.2.1 Definition Evaluationsforschung

Unter Evaluation definiert Scriven (1967) jegliche Art der Festsetzung des Wertes einer Sache. Mittag und Hager (2000) definieren, wissenschaftliche Evaluation als die Bewertung eines Produktes oder ähnlichem, auf der Grundlage von empirischen Daten die mittels wissenschaftlicher Methoden erworben wurden.

Evaluationsforschung umfasst im Gegensatz zu Evaluation nur solche Bewertungsprozesse, in denen systematisch wissenschaftliche Forschungsmethoden zum Einsatz kommen (vgl. Nöldner, 1990; Suchman, 1967; Lösel & Nowack, 1987; Wittmann, 1985).

Evaluationen können Erkenntnisfunktionen, Optimierungsfunktionen, Kontrollfunktionen oder Legitimationsfunktionen haben.

Die Erkenntnisfunktion dient der Erweiterung des Wissens über die Effekte einer Intervention. Die Optimierungsfunktion dient der Ermittlung von Stärken und Schwächen eines untersuchten Programms. Die Kontrollfunktion dient der Überprüfung der eingesetzten Intervention. Die Legitimationsfunktion soll den Einsatz für ein Programm mittels der Ergebnisse rechtfertigen (vgl. Bortz & Döring, 2006).

6.3 Veränderungsmessung - Differenzwerte

Veränderungen:

Krause (2002) definiert Veränderungen als quantitative oder qualitative Änderungen im Ausprägungsgrad einer oder mehrerer betrachteter Dimensionen (z.B. Veränderungen in den IMPULS-Werten von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2).

Veränderungen werden über Kennwerte (Veränderungswerte) beschrieben, bei metrischen Daten (Merkmalsausprägungen die in einer Zahl bestehen, sowie eine Dimension und einen Nullpunkt besitzen) werden Differenzwerte und Variationsmaße verwendet (Krause (2002)).

Differenzwerte:

Veränderungen zwischen zwei Zeitpunkten, lassen sich durch die Bildung von Differenzwerten gut messen.

Um den IMPULS- Projekterfolg zu beobachten bilden wir Differenzwerte sowohl der Stressoren als auch der Ressourcen.

Der Differenzwert der Stressoren und Ressourcen wird folgendermaßen berechnet:

Die Bewertungen der Stressoren/Ressourcen zum Zeitpunkt 1 werden von den Stressoren zum Zeitpunkt 2 abgezogen. Dadurch können Verbesserungen bzw. Verschlechterungen in den einzelnen Betrieben festgestellt werden.

Die Bildung von Differenzwerten ist mit einigen Kritikpunkten zu betrachten, welche im nächsten Teil folgen.

Kritikpunkte der Differenzwerte:

- Reliabilität:

Unter Reliabilität versteht man die formale Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit wissenschaftlicher Messungen. Es wird oft bemängelt, dass Differenzwerte eine geringe Reliabilität aufweisen. Aber auch, dass Differenzwerte nicht reliabel und valide zugleich sein können (Willett, 1989).

Es ist aber zu beachten, dass diese Reliabilität nicht auf die Reliabilität der Differenzwerte bezogen ist sondern darauf, ob Differenzwerte reliabler sind als alternative Methoden (Willett, 1989).

- Validität

Validität ist die Gültigkeit einer Messung bzw. eines Messinstruments. Ein Messinstrument ist nur valide, wenn es das misst, was es vorgibt zu messen.

Cronbach & Furby (1979) wiesen nach, dass Differenzwerte (unabhängige Variable) künstliche Zusammenhänge erzeugen können, die in dieser Form nicht zu finden wären.

- Normen

Es sind keine Normen für Differenzwerte vorgegeben mit denen man Ergebnisse vergleichen könnte (Hager, 2000).

- „Regression zu Mitte“

Unter Regression zur Mitte versteht man das Phänomen, dass Testwerte zum Zeitpunkt 2 weniger vom Mittelwert abweichen, als zum Zeitpunkt 1 der Testung, es findet bei der zweiten Testung ein annähern zum Durchschnittswert statt. Es wird kritisiert, dass dieser Effekt bei Differenzwerten auftritt und somit für Differenzwerte keine Veränderung erwartet werden kann.

Je geringer ein Zusammenhang zwischen zwei Messzeitpunkten besteht, umso niedriger ist auch die Validität dieser Werte (Hussy et al. 2010).

In mehreren weiteren Studien konnte außerdem festgestellt werden, dass die hier genannten Kritikpunkte nicht alle gerechtfertigt sind (Edwards, 2001).

In dieser Arbeit wird zum besseren Verständnis der Ergebnisse und der Veränderung vom Zeitpunkt 1 zum Zeitpunkt 2 trotz der genannten Kritiken Differenzwerte gebildet.

7. Empirischer Teil

7.1 Zielsetzung der vorliegenden Arbeit

Der Schwerpunkt dieser Arbeit ist die Analyse und die Evaluierung des IMPULS-Projekterfolgs, sowie die gruppenspezifischen (Projektgruppen/Mitarbeiter) Unterschiede, des IMPULS – Projektes in Abhängigkeit der elf unterschiedlichen Betriebe.

Einflussfaktoren auf den Projekterfolg sind teilweise aus der wissenschaftlichen Literatur bekannt und werden zum anderen Teil in dieser Arbeit evaluiert.

Zur Beantwortung dieser Fragen werden folgende Hypothesen herangezogen:

7.2 Hypothesen

An den IMPULS Projekten nahmen elf sehr unterschiedliche Betriebe teil. Einerseits soll in dieser Arbeit untersucht werden, welche Betriebe sich in der Bewertung der IMPULS- Werte (Stressoren und Ressourcen) sowie den Bewertungen des Evaluationsbogens unterscheiden. Andererseits sollen die Bewertungen der Projektgruppenmitglieder mit den Bewertungen der MitarbeiterInnen verglichen werden.

H1: Es gibt Unterschiede in der Bewertung der Stressoren zwischen den Betrieben in den Realwerten.

H2: Es gibt Unterschiede in der Bewertung der Ressourcen zwischen den Betrieben in den Realwerten.

H3: Es gibt Unterschiede in der Bewertung der Stressoren zwischen den Betrieben in den Wunschwerten.

H4: Es gibt Unterschiede in der Bewertung der Ressourcen zwischen den Betrieben in den Wunschwerten.

Diese 4 Hypothesen dienen einem ersten Überblick der Ergebnisse aus den Betrieben. Die Ergebnisse dieser Hypothesen ermöglichen es uns einen Vergleich zwischen dem Abbau von Stressoren und dem Aufbau von Ressourcen in den Betrieben zu ziehen.

Es ist zu erwarten, dass sich die IMPULS-Werte vom Zeitpunkt 1 zum Zeitpunkt 2 (Real-Werte) verbessern. Zwischen den beiden Befragungszeitpunkten, finden die Workshops mit den Mitarbeitern sowie die „IST-Stand“ Messung mit der Projektgruppe statt. Da in dieser Zeit Maßnahmen zum Abbau der Stressoren und zum Aufbau der Ressourcen stattfinden ist anzunehmen, dass sich die Realwerte vom Zeitpunkt 1 zum Zeitpunkt 2 verbessern.

Während der IMPULS- Projekte wurde der Evaluationsbogen sowohl MitarbeiterInnen, als auch den Projektgruppenmitgliedern vorgelegt. In den folgenden Hypothesen soll nun festgestellt werden, in wie weit sich die Bewertungen der MitarbeiterInnen von den Bewertungen der Projektgruppenmitglieder in den Variablen des Evaluationsbogens unterscheiden (Gesamtbewertung, Zufriedenheit, Informationsgrad und Umsetzungsgrad)?

H5: Es gibt Unterschiede in den Bewertungen der Projektgruppenmitglieder in den 5 Evaluationskategorien: Gesamtbewertung des Projektes, Zufriedenheit mit dem Projekt, Informationsgrad des Projektes, Umsetzungsgrad des Projektes, und Transformation in den Betrieben.

H6: Es gibt Unterschiede in den Bewertungen der Mitarbeiter in den 4 Evaluationskategorien: Gesamtbewertung des Projektes, Zufriedenheit mit dem Projekt, Informationsgrad des Projektes, Umsetzungsgrad des Projektes, sowie dem Projekterfolg in den Betrieben.

H7: Die Bewertung der Projektgruppen in den Evaluationskategorien, ist höher als die Bewertung der MitarbeiterInnen.

Es ist zu erwarten, dass die Projektgruppe das Projekt höher bewertet als die MitarbeiterInnen, dies hat mehrere Gründe: Ein Impuls Projekt startet in einem Unternehmen nur auf eigene Initiative, dass heißt, Mitglieder der Projektgruppe möchten dieses Projekt in ihrem Unternehmen durchführen und sprechen humanware an.

Projektgruppenmitglieder sind somit von Anfang an mehr in das Projekt involviert und sind informierter als MitarbeiterInnen.

Wanberg&Banas (2000); Chawla&Kelloway (2004) sowie Jimmieson, Peach & White (2008) belegten in ihren Studien, dass Informiertheit in Veränderungsprozessen für den Projekterfolg ausschlaggebend ist.

Außerdem sind im IMPULS-Projekt Projektgruppenmitglieder nicht nur am Besten informiert, sie informieren auch die teilnehmenden MitarbeiterInnen und spielen somit eine große Rolle im gesamten Kommunikationsprozess des Projektes.

Die Justification of Effort Theorie besagt, dass Ergebnisse die mit größerer Anstrengung erreicht wurden höher bewertet werden, als gleiche Ergebnisse für die weniger Aufwand geleistet werden musste (Aronson&Mills, 1959). Die Justification of Effort Theorie ist eine weitere Möglichkeit, für die Rechtfertigung einer höheren Bewertung des Projektes durch die Projektgruppenmitglieder.

Projektgruppenmitglieder sind in jeder Phase des Projektes eingebunden, MitarbeiterInnen hingegen nehmen an der ersten Befragung, an den Workshops und der zweiten Befragung teil, auch dies ist ausschlaggebend für die Projektbewertung.

Zusammenhangshypothesen

Zum Zeitpunkt 2 der Evaluation wurden alle Mitarbeiter mittels Evaluationsbogen zu ihrer Arbeitszufriedenheit befragt. Anhand der folgenden Hypothesen soll überprüft werden ob ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Projekterfolg besteht.

Außerdem wird überprüft, ob die Bewertung des Projektes in Zusammenhang mit dem Projekterfolg steht. Hierzu werden die Bewertungen sowohl der Projektgruppenmitglieder als auch der MitarbeiterInnen herangezogen.

H8: Je höher die Bewertung der Arbeitszufriedenheit ist, umso höher ist der Projekterfolg in den Betrieben.

Eine erfolgreiche Veränderung in der Organisationskultur bzw. im Organisationsklima haben eine positive Auswirkung auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Arbeitnehmer (Murphy & Sauter, 2004).

Somit müsste eine höhere Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang mit dem Projekterfolg stehen. Mitarbeiter deren Stressoren reduziert und Ressourcen gesteigert wurden, empfinden dadurch auch eine höhere Arbeitszufriedenheit.

H9: Je höher die Bewertungen der PG in den Evaluationskategorien sind umso höher ist der Projekterfolg in den Betrieben.

H10: Je höher die Bewertungen der MitarbeiterInnen in den Evaluationskategorien sind umso höher ist der Projekterfolg in den Betrieben.

In dieser Arbeit wird Projekterfolg wie folgt definiert:

Bei betrieblichen Gesundheitsprojekten spricht man von einem Projekterfolg, wenn Stressoren reduziert und Ressourcen aufgebaut werden.

Um den IMPULS- Projekterfolg zu beobachten bilden wir Differenzwerte sowohl der Stressoren als auch der Ressourcen.

Der Differenzwert der Stressoren wird folgendermaßen berechnet:

Stressoren ZP1 (Realwerte) – Stressoren ZP2 (Realwerte)

Nun bedeutet ein positiver Differenzwert der Stressoren die Reduktion von Stressoren und somit Projekterfolg.

Der Differenzwert der Ressourcen wird folgendermaßen berechnet:

Ressourcen ZP1 (Realwerte) – Ressourcen ZP2 (Realwerte)

Nun bedeutet ein negativer Differenzwert der Ressourcen führt zu auf eine positive Ressourcen Veränderung hin. Ein negativer Differenzwert stellt in diesem Fall die Zunahme der Ressourcen dar.

7.3 Studiendesign

Die Resultate der vorliegenden Arbeit basieren auf den Ergebnissen aus den MitarbeiterInnenbefragungen vom Zeitpunkt 1 (Projektstart), Zeitpunkt 2 (nach ca. 12 Monaten) und dem Evaluationsbogen (Fragebogenset) sowie den Telefoninterviews der Steuergruppenmitglieder (ca. 6 Monate nach Projektstart). Die Primärdaten wurden aus folgenden 2 Projekten für diese Sekundäranalyse herangezogen:

„IMPULSE gegen Arbeitsstress“ von van der Klaauw, (2010) und

„IMPULSe gegen Arbeitsstress Gesamtevaluation von elf betrieblichen Projekten zur Reduktion von Arbeitsstress“ von Zimpel, (2011)

Die Erhebung der Daten in den Betrieben erstreckt sich über einen Zeitraum von September 2008 bis Dezember 2010.

Die Daten sind mittels SPSS 20 und MS Excel ausgewertet und aufgearbeitet worden.

7.4. Instrumente

7.4.1 IMPULS-Test (Fragebogen)

Der IMPULS-Test, ermöglicht es sowohl für Einzelpersonen als auch für Gruppen (Abteilungen, Firmen), eine erste Übersicht über die Ausprägung der arbeitsbedingten Stressfaktoren und Ressourcen zu erhalten. Ziel des IMPULS-Tests ist es, Ausgangspunkte für die Reduktion von Stressfaktoren und für die Erweiterung von Ressourcen zu erkennen. Der IMPULS-Test beinhaltet elf Faktoren, die mittels 26 Fragen erfasst und in eine fünfstufige Antwortskala eingetragen werden. Die Faktoren umfassen folgende potentielle Stressoren und Ressourcen:

Stressoren: vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende mengenmäßige Arbeit, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung

Ressourcen: Handlungsspielraum, soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten

Der IMPULS-Test wird zweimal beantwortet: Einmal so, wie die reale Arbeitssituation gesehen wird (Realwerte), und ein zweites Mal derart, wie eine wünschenswerte Arbeitssituation aussehen sollte (Wunschwerte).

7.4.2 Telefoninterviews mit Projektgruppen-Mitgliedern und betroffenen

Führungskräften (Interviewleitfaden)

Die im Rahmen des IMPULS-Projektes abgehaltenen Telefoninterviews basieren ebenfalls auf dem vorliegenden Untersuchungsmodell und werden mit den Mitgliedern der Projektgruppe und den betroffenen Führungskräften durchgeführt.

Dabei werden folgende Themen erfasst:

- Umsetzungsgrad der Maßnahmen
- Information über das Projekt
- Selbstbild über Zusammenarbeit innerhalb des Projektes
- Zufriedenheit mit dem Projekt
- Lernen über Arbeitsstress
- Transfer
- Wiederholungswunsch des Projektes

7.4.3 MitarbeiterInnen-Fragebogen (Evaluationsfragebogen)

Der Fragebogen bezieht sich größtenteils auf die gleichen Inhalte, wie die der Telefoninterviews der Projektgruppenmitglieder und Führungskräfte. Zusätzlich füllen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine kurze Stress-Skala sowie Items zum Thema Arbeitszufriedenheit aus. Diese beiden Skalen dienen als Außenkriterien, um die Validität der vorliegenden Messung zu prüfen.

Ein Messinstrument wird erst dann als valide bezeichnet, wenn es tatsächlich das misst, was es zu messen vorgibt. (Lienert & Raatz, 1998)

Mit diesem Fragebogen werden die MitarbeiterInnen zu folgenden Themen befragt:

- IMPULS-Test (Molnar, Geißler-Gruber & Haiden, 2002)
- Umsetzungsgrad der Maßnahmen
- Information über das Projekt
- Selbstbild über Zusammenarbeit innerhalb des Projektes
- Zufriedenheit mit dem Projekt
- Lernen über Arbeitsstress
- Arbeitszufriedenheit (Neuberger, O. & Allerbeck, M., 1978)
- Stress-Skala
- Veränderungen während des Projektes
- Personenbiografie

(van der Klauuw 2010, S. 56 ff.)

Für die vorliegende Arbeit wurden folgende Kategorien des Evaluationsbogens herangezogen:

- Umsetzungsgrad der Maßnahmen

Sowohl die Projektgruppenmitglieder als auch die MitarbeiterInnen wurden gebeten, die Wichtigkeit der Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen Maßnahmen für sie persönlich, für die MitarbeiterInnen sowie für die Führungskräfte einzuschätzen. (vgl. van der Klauuw 2010, S. 80.)

- Information über das Projekt

Sowohl die Projektgruppenmitglieder als auch MitarbeiterInnen sollten einschätzen, wie sie über den aktuellen Stand des IMPULS-Projektes, über die beschlossenen Maßnahmen, und über die Umsetzung der Maßnahmen insgesamt informiert sind.

- Zufriedenheit mit dem Projekt

Mittels 3 Items wurden sowohl Projektgruppenmitglieder als auch MitarbeiterInnen gefragt, wie zufrieden sie persönlich mit dem IMPULS-Projekt, den beschlossenen IMPULS-Maßnahmen und mit der Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen sind. Es wurde außerdem mit denselben Items erhoben, wie die oben genannten Gruppen die Zufriedenheit aller MitarbeiterInnen und Führungskräfte einschätzen würden.

- Bewertung des Projektes

MitarbeiterInnen und Projektgruppenmitglieder sollten angeben, inwiefern sie das IMPULS-Projekt als sinnvoll, motivierend sowie gut umgesetzt empfunden haben und ob es durch das Projekt zu betrieblichen oder persönlichen Verbesserungen gekommen sei.

- Transfer

Projektgruppenmitglieder haben angegeben, ob sie am IMPULS-Projekt nochmal teilnehmen würden und ob sie es weiterempfehlen würden.

Diese Faktoren wurden alle auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet, 1= Trifft nicht zu bis 5= Trifft zu.

- Arbeitszufriedenheit (Neuberger, O. & Allerbeck, M., 1978)

Mittels einer 7 stufigen Skala haben MitarbeiterInnen ihre Arbeitszufriedenheit eingeschätzt (1= sehr unzufrieden und 7= sehr zufrieden). Die Zufriedenheit in folgenden

Bereichen wurde bewertet: KollegInnen, Führungskräfte, Tätigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Einteilung der Arbeitszeit, Stimmung/Klima der Abteilung und allgemeine Zufriedenheit mit der Tätigkeit.

7.5. Ablauf der Evaluierung

MitarbeiterInnen wurden von ihren Projektgruppenmitgliedern und/oder ihren Führungskräften über das IMPULS-Projekt informiert. Teilnehmende MitarbeiterInnen hatten je nach Unternehmen die Möglichkeit die Fragebögen entweder anonym im Betrieb abzugeben oder an die humanware GmbH zu senden.

Die Anonymität wurde mittels eines Codes gewährleistet. Dieser Code ermöglichte es, auch MitarbeiterInnen die an beiden Zeitpunkten teilnahmen im Längsschnitt zu evaluieren.

Die zweite MitarbeiterInnenbefragung fand ca. 12 Monate nach Projektstart statt. Bei dieser Befragung wurde der IMPULS-Test ein zweites Mal zusammen mit dem Evaluationsfragebogen vorgegeben. Die Fragebögen wurden an die Unternehmen geschickt und mit einer Frist für die Rücksendung an die humanware GmbH versehen. Erneut gaben die Teilnehmer auf ihren IMPULS-Tests ihren persönlichen Code an.

Der Rücklauf aus den Befragungen zu Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 sowie des Fragebogensets (zweimal IMPULS-Test und Evaluationsbogen mit gleichen Codes) ist in Tabelle 5 ersichtlich.

Tabelle 5: Rücklauf der Fragebögen aus den Unternehmene (Quelle: Zimpel 2011, S. 47)

Organisation	Rücklauf ZP1	Rücklauf ZP2	Fragebogensets
Kommunikationsunternehmen	70.27%	54.17%	37.50%
Verkehr	70.09%	45.05%	12.09%
IT Unternehmen	54.96%	43.64%	18.18%
Gesundheitseinrichtung	20.85%	7.35%	2.86%
Lebensmittelindustrie	53.90%	38.13%	11.87%
Bildungseinrichtung	82.28%	56.74%	26.97%
Druckerei	48.98%	31.11%	6.67%
Spedition	87.10%	46.67%	26.67%
Pharmaunternehmen	100.00%	63.64%	54.55%
Technologieunternehmen	64.21%	44.79%	26.04%
Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	67.86%	25.00%	17.86%

7.6 Stichprobe

An der Evaluationsstudie nahmen insgesamt 165 Personen sowie 85 Projektgruppenmitglieder in elf Betrieben teil. Um die Anonymität der Unternehmen zu gewährleisten wurde ein Firmencode vereinbart. Durch diesen Firmencode werden die unterschiedlichen Branchen aufgezeigt und ein guter Branchenspezifischer Vergleich wird ermöglicht.

Die Verteilung der TeilnehmerInnen und der Projektgruppenmitglieder ist in der folgenden Tabelle 6 ersichtlich.

Tabelle 6 : Häufigkeitsauswertung der TeilnehmerInnen und der Projektgruppenmitglieder in den evaluierten Organisationen.

Organisation	TeilnehmerInnen	Projektgruppenmitglieder
Kommunikationsunternehmen	33	14
Verkehr	6	5
IT Unternehmen	3	8
Gesundheitseinrichtung	48	14
Lebensmittelindustrie	9	7
Bildungseinrichtung	11	6
Druckerei	7	12
Spedition	5	3
Pharmaunternehmen	25	5
Technologieunternehmen	8	4
Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	10	7
Gesamt	165	85

Von den Personen, die die Fragebogensets zu beiden Zeitpunkten ausgefüllt haben, waren 62 männlich (37.6 Prozent) und 101 weiblich (61.2 Prozent). 2 Personen gaben kein Geschlecht an.

Bei der höchsten abgeschlossenen Ausbildung gaben 14 Personen Pflichtschule (8.5 Prozent), 44 eine Berufsausbildung (26.7 Prozent), 32 eine Höherbildende Schule ohne Matura (19.4 Prozent), 50 eine Höherbildende Schule mit Matura (30.3 Prozent) und 23 ein Studium (13.9 Prozent) an. 3 Personen machten keine Angaben.

56 Personen gaben ihre Unternehmenszugehörigkeit mit 0-5 Jahren an (33.9 Prozent). 32 Personen mit 6-10 Jahren (19.4 Prozent), 29 Personen mit 11-15 Jahren (17.6 Pro-

zent) und 45 Personen (27.3 Prozent) mit über 15 Jahren. Auch hier machten 3 Personen keine Angaben.

48 Personen (29.1 Prozent) gaben an Personalverantwortung zu haben. 114 Personen gaben an keine zu haben. 3 Personen beantworteten diese Frage nicht. (vgl. Zimpel 2011, S. 41ff.)

7.6.1. Firmenbiographie

Es wurden in allen teilnehmenden Unternehmen Informationen zur Organisationsform, dem Standort, der Branche, der Art der hauptsächlich durchgeführten Tätigkeiten, der Mitarbeiteranzahl gesamt, der Anzahl der teilnehmenden Abteilungen und dem Zeitraum bzw. der Dauer des Projektes erhoben. Im Folgenden soll auf die elf an dem Impuls-Projekt teilgenommenen Betriebe näher eingegangen werden. (vgl. van der Klaauw 2010, S.69 ff)

7.6.2 Lebensmittelindustrie

Das vorliegende Unternehmen ist in der Lebensmittelbranche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 1800 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben geistige und körperliche Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahmen zwei Abteilungen mit ca. 300 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 166 und zum ZP2 33 Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem 14 Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im März 2009 und wurde im November 2010 beendet.

7.6.3 Pharmaunternehmen

Das vorliegende Unternehmen ist in der Pharmabranche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 70 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben geistige Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahm eine Abteilung mit ca. elf MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 elf und zum ZP2 sechs Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem fünf Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im Mai 2009 und wurde im November 2010 beendet.

7.6.4 Druckerei

Das vorliegende Unternehmen ist in der Druck- und Produktionsbranche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 250 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben geistige und körperliche Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahm eine Abteilung mit ca. 49 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 24 und zum ZP2 drei Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem acht Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im Mai 2009 und wurde im November 2010 beendet.

7.6.5 Bildungseinrichtung

Das vorliegende Unternehmen ist in der Bildungsbranche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 1760 Angestellte und 6430 Honorarkräfte in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben geistige Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahmen drei Abteilungen mit ca. 158 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 125 und zum ZP2 48 Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem 14 Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im April 2009 und wurde im November 2010 beendet.

7.6.6 Kommunikationsunternehmen

Das vorliegende Unternehmen ist in der Medienbranche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 4280 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben vorwiegend geistige Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahmen zwei Abteilungen mit ca. 37 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 26 und zum ZP2 neun Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem 7 Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im September 2008 und wurde im März 2010 beendet.

7.6.7 Verkehrsunternehmen

Das vorliegende Unternehmen ist in der Verkehrsbranche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 3284 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen ha-

ben vorwiegend geistige Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahmen alle Abteilungen mit ca. 117 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 82 und zum ZP2 elf Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem sechs Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im November 2008 und wurde im März 2010 beendet.

7.6.8 Gesundheitseinrichtung

Das vorliegende Unternehmen ist in der Gesundheits- und Sozialbranche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 259 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben geistige und körperliche Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahmen alle Abteilungen mit ca. 259 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 54 und zum ZP2 sieben Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem zwölf Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im März 2009 und wurde im Juli 2010 beendet.

7.6.9 Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal

Das vorliegende Unternehmen ist in der Gesundheits- und Sozialbranche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 2200 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben geistige Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahm eine Abteilung mit ca. 28 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 19 und zum ZP2 fünf Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem drei Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im März 2010 und wurde im Dezember 2010 beendet.

7.6.10 Technologieunternehmen

Das vorliegende Unternehmen ist in der IT-Branche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 34 000 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben geistige Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahmen zwei Abteilungen mit ca. 95 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 61 und zum ZP2 25 Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem fünf Telefoninterviews mit Projekt-

gruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im Februar 2010 und wurde im Dezember 2010 beendet.

7.6.11 Spedition

Das vorliegende Unternehmen ist in der Terminal- und Depotleistungsbranche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 70 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. Die MitarbeiterInnen haben geistige und körperliche Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahm eine Abteilung mit ca. 31 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 27 und zum ZP2 acht Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem vier Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im April 2009 und wurde im Oktober 2010 beendet.

7.6.12 IT-Unternehmen

Das vorliegende Unternehmen ist in der IT-Branche tätig. Insgesamt arbeiten ca. 131 MitarbeiterInnen in Österreich für dieses Unternehmen. MitarbeiterInnen haben geistige Tätigkeiten durchzuführen. Am IMPULS-Projekt nahmen 4 Abteilungen mit ca. 131 MitarbeiterInnen teil. Insgesamt wurden zum ZP1 72 und zum ZP2 zehn Tests ausgefüllt und abgegeben. Es konnten außerdem sieben Telefoninterviews mit Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ausgewertet werden. Das IMPULS-Projekt startete in diesem Unternehmen im Oktober 2008 und wurde im März 2010 beendet.

7.7 Angewandte Verfahren

7.7.1. Reliabilitätsanalyse

Um die Zuverlässigkeit der eingesetzten Messskalen zu überprüfen, werden die verwendeten Skalen des IMPULS-Test (Realwerte und Wunschwerte) und des Evaluationsbogens einer Reliabilitätsüberprüfung unterzogen. Die berechneten Reliabilitäten werden in den Tabellen 7 und 8 wiedergegeben.

Dabei wird das Maß der Genauigkeit gezeigt, mit der sowohl der IMPULS-Test (Realwerte und Wunschwerte, als auch der Evaluationsbogen (Gesamtbewertung, Informationsgrad, Zufriedenheit, Umsetzungsgrad, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsstress) misst.

Die Reliabilität wird mit dem Cronbach-Alpha Koeffizienten angegeben. Ein guter Test, der nicht zu explorativen Zwecken verwendet wird, sollte eine Reliabilität von 0.80 oder höher aufweisen (Bortz & Döring, 2006).

Tabelle 7: Reliabilitätskoeffizienten der IMPULS-Test Skalen (Realwerte und Wunschwerte)

Skala	α Realwerte	α Wunschwerte	Itemanzahl
Handlungsspielraum	.75	.85	3
Vielseitiges Arbeiten	.60	.55	3
Ganzheitliches Arbeiten	.48	.43	2
Soziale Rückendeckung	.79	.70	3
Zusammenarbeit	.58	.62	3
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	.67	.75	2
Passende mengenmäßige Arbeit	.89	.85	2
Passende Arbeitsabläufe	.50	.58	2
Passende Arbeitsumge- bung	.72	.75	2
Information und Mit- sprache	.71	.82	2
Entwicklungsmöglich- keiten	.56	.78	2

Anhand der Tabelle 7 ist erkennbar, dass die Skalen der Reliabilitätsanforderungen von Bortz & Döring (2006) leider nicht gerecht werden können. Die Cronbach Alpha – Korrelationen $< .80$ sind auch durch die geringen Itemzahlen der Skalen erklärbar. Alpha ist umso höher, je mehr Items der Test enthält (Bortz&Döring, 2006).

In der Tabelle 7 ist zu erkennen, dass jene Skalen mit 2 Items z.B. Ganzheitliches Arbeiten ($\alpha = .48$) einen geringeren α Wert aufweisen, als Skalen mit 3 Items zum Beispiel Handlungsspielraum ($\alpha = .75$).

Tabelle 8: Reliabilitätskoeffizienten der Skalen des Evaluationsbogens (Projektbewertung)

Skala	α	Itemanzahl
Gesamtbewertung	.91	6
Zufriedenheit mit dem Projekt	.95	9
Informationsgrad	.95	3
Arbeitszufriedenheit	.91	9
Arbeitsstress	.85	3

In der Tabelle 8 sind die Reliabilitätskoeffizienten des Evaluationsbogens wiedergegeben. Alle Cronbach – Alpha Werte sind $> .80$ und werden somit der Reliabilitätsanforderung von Bortz & Döring (2006) gerecht.

7.7.2. Mehrfaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung

Für die Überprüfung der Hypothesen wird eine mehrfaktorielle ANOVA mit und ohne Messwiederholung berechnet. Eine mehrfaktorielle ANOVA mit Messwiederholung wird eingesetzt, wenn sowohl abhängige als auch unabhängige Daten vorliegen (Field, 2005).

In dieser Arbeit sind die abhängigen Daten IMPULS-Werte (Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2) und die unabhängigen Daten die Betriebe.

Als Effektgröße wird das partielle η^2 ausgewählt. Die Effektgröße wird ab einem Wert von 0.01 als ein kleiner Effekt, ab einem Wert von 0.10 ein mittlerer und bei einem Wert von 0.25 einer großer Effekt gesehen (Bortz & Döring, 2006)

Die Voraussetzungen für die Berechnung einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung sind die Sphärizität, die Normalverteilung und die Homogenität zwischen den Gruppen (Field, 2005). Die Sphärizität wird bei der Hypothesenprüfung nicht berücksichtigt, da sie bei Berechnungen mit mehr als 2 Abstufungen eine Rolle spielt und dies bei dieser Studie nicht gegeben ist. Sollte die Normalverteilung oder die Homogenität zwischen den Gruppen nicht gegeben sein, so wird dies bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt.

7.7.3 Einfaktorielle ANOVA

Eine einfaktorielle Varianzanalyse wird herangezogen wenn mehrere Mittelwerte zugleich untersucht werden sollen Field (2005). Die Voraussetzungen der einfaktoriellen ANOVA sind ident mit den Voraussetzungen der mehrfaktoriellen ANOVA.

Die einfaktorielle ANOVA wird in dieser Arbeit bei der Berechnung des Unterschiedes der Arbeitszufriedenheitsbewertung in Abhängigkeit der Betriebe herangezogen.

7.7.4. T-test für abhängige Stichproben

Für den Vergleich der Mitarbeiter mit den Projektgruppenmitgliedern wird ein t-test für abhängige Stichproben herangezogen. Mittels t-test kann der Zusammenhang zwischen zwei und mehr Variablen, mittels arithmetischen Mittel erfasst werden Bühl (2008).

7.7.5 Korrelationen

Unter Korrelation versteht man den Zusammenhang zwischen zwei intervallskalierten Variablen (Bühl, 2008). Ein Zusammenhang kann positiv oder negativ sein. Man spricht von einem positiven Zusammenhang, wenn hohe Werte auf der einen Variable, hohen Werten auf der anderen entsprechen und niedrige Werte auf der einen Variable mit niedrigen Werten auf der anderen einhergehen. Ein negativer Zusammenhang ist der Fall, wenn hohe Werte auf der einen Variable mit niedrigen Werten auf der anderen einhergehen oder umgekehrt (vgl. Rasch, Hofman, Frieze und Nauman, 2010).

7.8 Hypothesenprüfende Datenanalyse

(Unterschiede in den Betrieben)

Für jede Hypothesenprüfung wurden 2 Tabellen angefertigt. Die Tabelle 9 beinhalten, die Mittelwerte sowie die Standardabweichungen der verschiedenen Betriebe. In der Tabelle 10 sind die wichtigsten Ergebnisse (F -Wert, p -Wert und das partielle η^2 für die Effektstärke) der ANOVA dargestellt.

Statistische Prüfung der Hypothese 1: Es gibt Unterschiede in der Bewertung der Stressoren zwischen den Betrieben in den Realwerten.

Tabelle 9: Mittelwerte (*MW*) und Standardabweichungen (*SD*) der Stressoren IMPULS-Realwerte in den Betrieben.

	Organisation	<i>MW</i>	<i>SD</i>	N
Stressoren Realwerte Zeitpunkt 1	Lebensmittelindustrie	3.18	0.53	33
	Pharmaunternehmen	3.28	0.53	6
	Druckerei	3.03	0.56	3
	Bildungseinrichtung	3.71	0.46	48
	Kommunikationsunternehmen	3.33	0.42	9
	Verkehr	3.13	0.78	11
	Gesundheitseinrichtung	3.10	0.59	7
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	2.23	0.74	5
	Technologieunternehmen	3.56	0.34	25
	Spedition	3.42	0.64	8
	IT Unternehmen	3.25	0.47	10
	Gesamt	3.38	0.59	165
Stressoren Realwerte Zeitpunkt 2	Lebensmittelindustrie	3.44	0.40	33
	Pharmaunternehmen	3.50	0.49	6
	Druckerei	3.21	0.31	3
	Bildungseinrichtung	3.81	0.46	48
	Kommunikationsunternehmen	3.21	0.42	9
	Verkehr	2.85	0.60	11
	Gesundheitseinrichtung	2.90	0.66	7
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	2.22	0.57	5
	Technologieunternehmen	3.44	0.54	25
	Spedition	3.19	0.50	8
	IT Unternehmen	3.45	0.55	10
	Gesamt	3.42	0.60	165

Tabelle 10: Ergebnis der ANOVA für die Stressoren (Realwerte)

	<i>F</i>	<i>p</i>	Partielles η^2
Zeit	0.06 (1,154)	.94	.00
Betrieb	8.80 (10,154)	<.01	.36
Zeit*Betrieb	2.43 (10,154)	.10	.14

Die Forderung nach der Homogenität und der Normalverteilung der Varianzen sind erfüllt.

Es konnte kein signifikanter Unterschied der IMPULS-Stressoren-Werte (Realwerte) über die Zeit in den Betrieben Gesamt festgestellt werden $F(10,154) = 0.94$, $p = .94$, $\eta^2 = .00$. Es kann also keine Veränderung der IMPULS-Stressoren-Werte (Realwerte) über die Zeit festgestellt werden.

Es konnte aber eine Wechselwirkung zwischen den einzelnen Betrieben festgestellt werden $F(10,154) = 2.43$, $p = .01$, $\eta^2 = .14$ (mittelgroßer Effekt nach Bortz & Döring, 2006).

Es gibt signifikante Wechselwirkungen d.h. Verbesserungen und Verschlechterungen in den Bewertungen der Stressoren in den Betrieben über die Zeit, daher kann nicht gesagt werden es gäbe keine Wirksamkeit in Summe.

Hypothese 1 kann somit bestätigt werden, es gibt Unterschiede (Verbesserungen/Verschlechterungen) in den IMPULS-Stress-Werten zwischen den Betrieben.

Die Erwartung, dass sich die Realwerte der Stressoren von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2 verbessern konnte nicht in jedem Betrieb nachgewiesen werden.

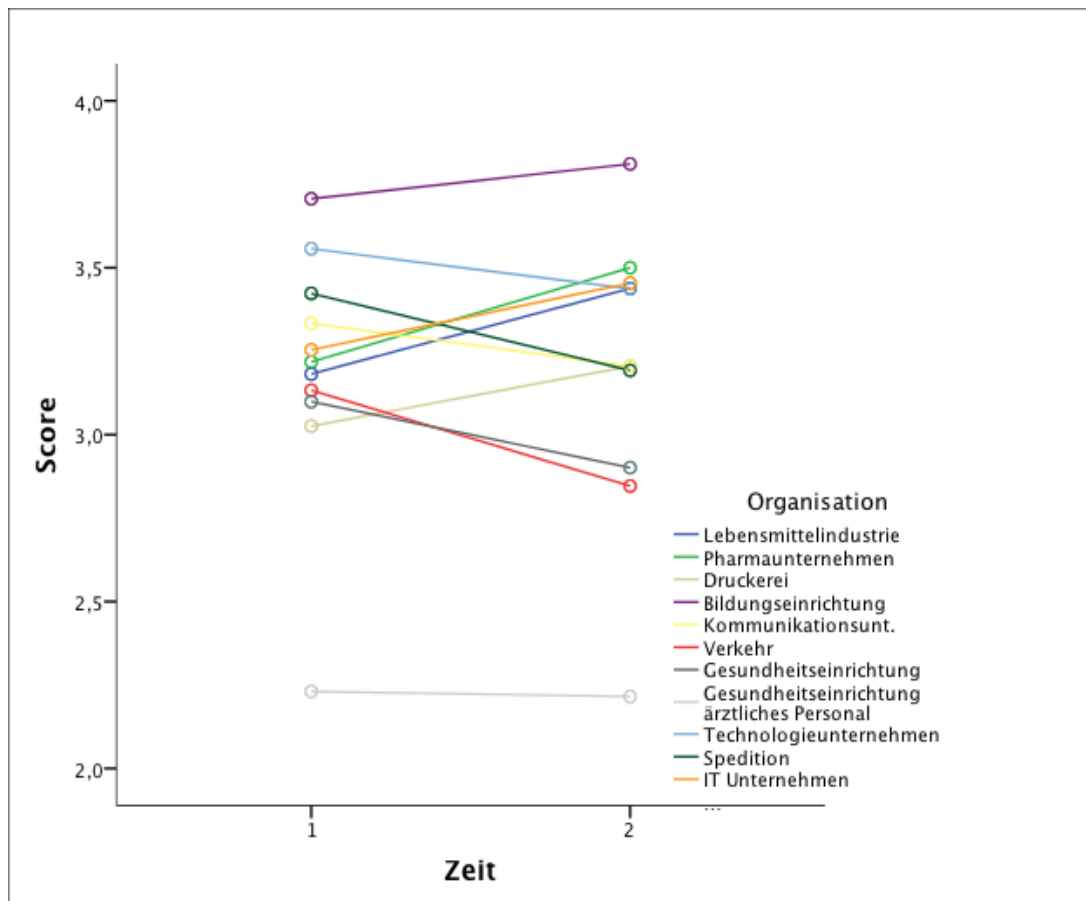


Abbildung 9: Realwerte der Stressoren zu Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 in Abhängigkeit der Betriebe

In der Abb.9 sind Verbesserungen der Stressoren in folgenden Betrieben ersichtlich: Bildungseinrichtung, Pharmaunternehmen, IT-Unternehmen, Lebensmittelindustrie, Druckerei.

In folgenden Betrieben ist eine Verschlechterung der Stressoren ersichtlich: Technologieunternehmen, Spedition, Kommunikationsunternehmen, Verkehr, Gesundheitseinrichtung.

Es konnte kaum ein Unterschied in dem Betrieb Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal festgestellt werden.

Es ist zu beachten, dass es sich hierbei um geringfügige Unterschiede handelt siehe Tabelle 10: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) der Stressoren IMPULS-Realwerte in den Betrieben.

Statistische Prüfung der Hypothese 2: Es gibt Unterschiede in der Bewertung der Ressourcen zwischen den Betrieben in den Realwerten.

Tabelle 11: Mittelwerte (*MW*) und Standardabweichungen (*SD*) der Ressourcen IMPULS-Realwerte in den Betrieben.

	Organisation	<i>MW</i>	<i>SD</i>	N
Ressourcen Realwerte Zeitpunkt 1	Lebensmittelindustrie	3.31	0.53	33
	Pharmaunternehmen	3.50	0.34	6
	Druckerei	2.10	0.08	3
	Bildungseinrichtung	3.56	0.52	48
	Kommunikationsunternehmen	3.71	0.36	9
	Verkehr	2.68	0.55	11
	Gesundheitseinrichtung	3.43	0.47	7
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	2.25	0.63	5
	Technologieunternehmen	3.33	0.43	25
	Spedition	3.40	0.35	8
	IT Unternehmen	3.30	0.58	10
	Gesamt	3.33	0.60	165
Ressourcen Realwerte Zeitpunkt 2	Lebensmittelindustrie	3.54	0.50	33
	Pharmaunternehmen	3.44	0.70	6
	Druckerei	2.40	0.30	3
	Bildungseinrichtung	3.81	0.50	48
	Kommunikationsunternehmen	3.33	0.71	9
	Verkehr	2.40	0.88	11
	Gesundheitseinrichtung	3.42	0.51	.
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	2.33	0.46	5
	Technologieunternehmen	3.40	0.52	25
	Spedition	3.33	0.63	8
	IT Unternehmen	3.19	0.73	10
	Gesamt	3.41	0.69	165

Tabelle 12: Ergebnis der ANOVA für die Ressourcen (Realwerte)

	<i>F</i>	<i>p</i>	Partielles η^2
Zeit	0.03 (1,154)	.87	.00
Betrieb	10.90 (10,154)	<.00	.41
Zeit*Betrieb	2.02 (10,154)	.04	.12

Die Forderung nach der Homogenität und der Normalverteilung der Varianzen sind erfüllt.

Es konnte kein signifikanter Unterschied der IMPULS-Ressourcen-Werte (Realwerte) über die Zeit in den Betrieben Gesamt festgestellt werden $F(10,154) = 0.03$, $p = .87$, $\eta^2 = .00$. Es kann also keine Veränderung IMPULS-Ressourcen-Werte (Realwerte) über die Zeit festgestellt werden.

Es konnte aber eine Wechselwirkung zwischen den einzelnen Betrieben festgestellt werden $F(10,154) = 2.02$, $p = .04$, $\eta^2 = .12$ (mittelgroßer Effekt nach Bort & Döring (2006)).

Es gibt signifikante Wechselwirkungen d.h. Verbesserungen und Verschlechterungen in der Bewertung der Ressourcen in den Betrieben über die Zeit, daher kann nicht gesagt werden es gäbe keine Wirksamkeit des IMPULS-Projektes in Summe.

Hypothese 2 kann somit bestätigt werden, es gibt Unterschiede (Verbesserungen/Verschlechterungen) in den IMPULS-Ressourcen-Werten zwischen den Betrieben. Die Erwartung, dass sich die Realwerte der Ressourcen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2 verbessern konnte nicht in jedem Betrieb nachgewiesen werden.

In Abb. 10 sind Verbesserungen der Ressourcen in folgenden Betrieben ersichtlich: Bildungseinrichtung, Lebensmittelindustrie und Druckerei.

In folgenden Betrieben ist eine Verschlechterung der Ressourcen ersichtlich: Kommunikationsunternehmen und Verkehr.

Es konnte kaum ein Unterschied in folgenden Betrieben verzeichnet werden: Gesundheitseinrichtung, Pharmaunternehmen, IT-Unternehmen, Technologieunternehmen, Spedition und Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal.

Es ist zu beachten, dass es sich hierbei um geringfügige Unterschiede handelt siehe Tabelle 11 Mittelwerte (*MW*) und Standardabweichungen (*SD*) Ressourcen.

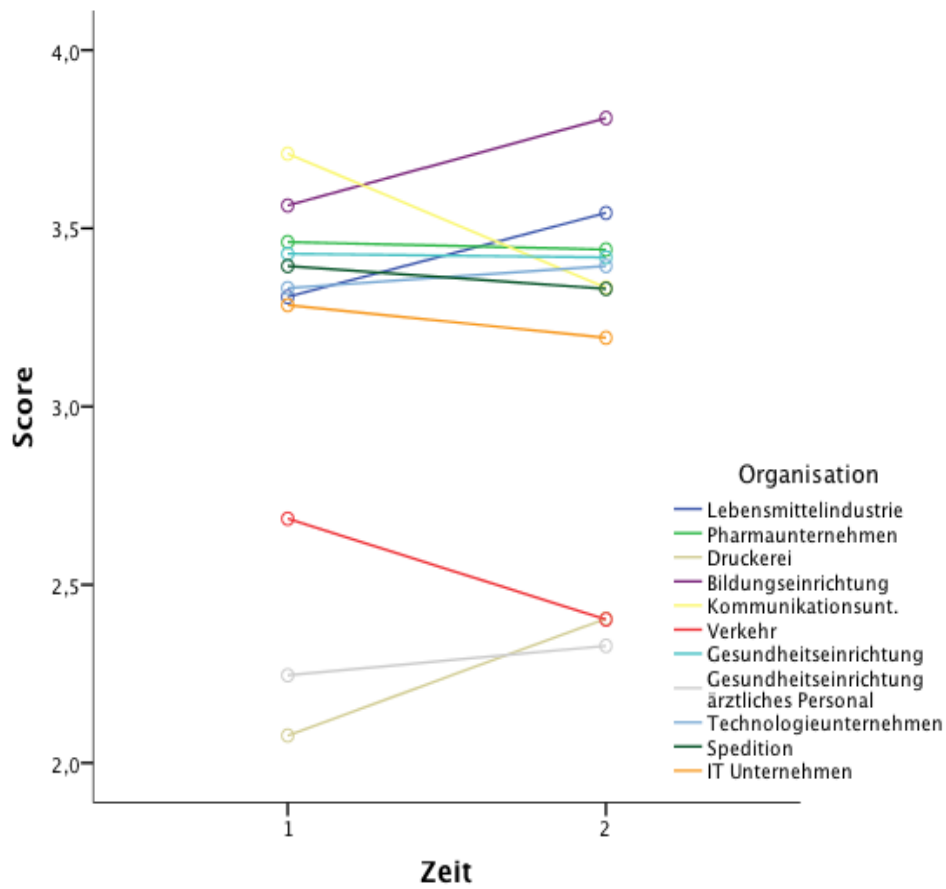


Abbildung 10: Realwerte der Ressourcen zu Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 in Abhängigkeit der Betriebe

Statistische Prüfung der Hypothese 3: Es gibt Unterschiede in der Bewertung der Stressoren zwischen den Betrieben in den Wunschwerten.

Tabelle 13: Mittelwerte (*MW*) und Standardabweichungen (*SD*) der Stressoren IMPULS-Wusch- Werte in den Betrieben.

	Organisation	<i>MW</i>	<i>SD</i>	N
Stressoren Wunschwerte Zeitpunkt 1	Lebensmittelindustrie	3.98	0.49	33
	Pharmaunternehmen	4.22	0.42	6
	Druckerei	3.90	0.31	3
	Bildungseinrichtung	4.34	0.37	48
	Kommunikationsunternehmen	4.21	0.28	9
	Verkehr	4.24	0.35	11
	Gesundheitseinrichtung	4.36	0.19	7
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	4.68	0.24	5
	Technologieunternehmen	4.18	0.34	25
	Spedition	4.47	0.29	8
	IT Unternehmen	4.22	0.34	10
	Gesamt	4.23	0.40	165
Stressoren Wunschwerte Zeitpunkt 2	Lebensmittelindustrie	4.14	0.45	33
	Pharmaunternehmen	4.47	0.48	6
	Druckerei	3.72	0.60	3
	Bildungseinrichtung	4.34	0.37	48
	Kommunikationsunternehmen	3.91	0.44	9
	Verkehr	4.31	0.27	11
	Gesundheitseinrichtung	4.34	0.45	7
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	4.52	0.40	5
	Technologieunternehmen	4.24	0.31	25
	Spedition	4.21	0.28	8
	IT Unternehmen	4.12	0.50	10
	Gesamt	4.24	0.41	165

Tabelle 14: Ergebnis der ANOVA für die Stressoren (Wunschwerte)

	<i>F</i>	<i>p</i>	Partielles η^2
Zeit	1.02 (1,154)	.31	.07
Betrieb	3.05 (10,154)	<.00	.17
Zeit*Betrieb	1.90 (10,154)	.05	.11

Die Forderung nach der Homogenität und der Normalverteilung der Varianzen sind erfüllt.

Es konnte kein signifikanter Unterschied der IMPULS-Stressoren-Werte (Wunschwerte) über die Zeit in den Betrieben festgestellt werden $F(10,154) = 1.02$, $p = .31$, $\eta^2 = .07$ (kleiner Effekt nach Bortz & Döring (2006)).

Es konnte außerdem eine stärkere Effektgröße hinsichtlich der Wechselwirkung der einzelnen Betriebe festgestellt werden $F(10,154) = 1.90$, $p = .05$, $\eta^2 = .11$ (mittelgroßer Effekt nach Bort & Döring (2006)).

Es gibt signifikante Wechselwirkungen d.h. Verbesserungen und Verschlechterungen in der Bewertung der Ressourcen in den Betrieben über die Zeit.

In Abb. 11 sind Verbesserungen der Stressoren (Wunschwerte) in folgenden Betrieben ersichtlich: Pharmaunternehmen, IT-Unternehmen und Lebensmittelindustrie.

In folgenden Betrieben ist eine Verschlechterung der Stressoren ersichtlich: Druckerei, Kommunikationsunternehmen, Spedition und Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal.

Es konnte kaum ein Unterschied in folgenden Betrieben verzeichnet werden: Bildungseinrichtung, Gesundheitseinrichtung, Verkehr und Technologieunternehmen.

Es ist zu beachten, dass es sich hierbei um geringfügige Unterschiede handelt siehe Tabelle 13 Mittelwerte (*MW*) und Standardabweichungen (*SD*) der Stressoren IMPULS-Wusch- Werte in den Betrieben.

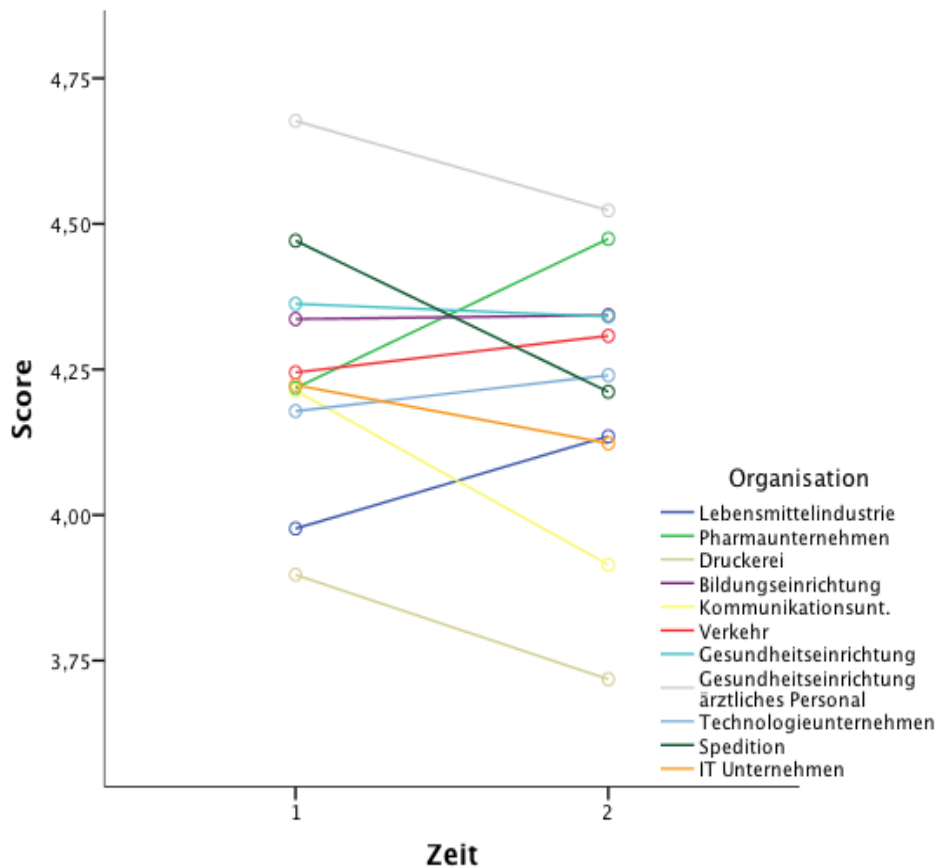


Abbildung 11: Wunschwerte der Stressoren zu Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 in Abhängigkeit der Betriebe

Statistische Prüfung der Hypothese 4: Es gibt Unterschiede in der Bewertung der Ressourcen zwischen den Betrieben in den Wunschwerten.

Tabelle 15: Mittelwerte (*MW*) und Standardabweichungen (*SD*) der Ressourcen IMPULS-Wunschwerte in den Betrieben.

	Organisation	<i>MW</i>	<i>SD</i>	N
Ressourcen	Lebensmittelindustrie	4.31	0.44	33
	Pharmaunternehmen	4.58	0.31	6
	Druckerei	3.74	0.36	3
	Bildungseinrichtung	4.36	0.35	48
	Kommunikationsunternehmen	4.19	0.27	9
Realwerte	Verkehr	4.19	0.31	11
Zeitpunkt 1				

Ressourcen Realwerte Zeitpunkt 2	Gesundheitseinrichtung	4.37	0.39	7
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	4.52	0.18	5
	Technologieunternehmen	4.25	0.25	25
	Spedition	4.43	0.35	8
	IT Unternehmen	4.22	0.41	10
	Gesamt	4.31	0.36	165
	Lebensmittelindustrie	4.40	0.41	33
	Pharmaunternehmen	4.40	0.41	6
	Druckerei	3.41	0.60	3
	Bildungseinrichtung	4.45	0.39	48
	Kommunikationsunternehmen	4.07	0.32	9
	Verkehr	4.22	0.18	11
	Gesundheitseinrichtung	4.36	0.51	7
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	4.58	0.27	5
	Technologieunternehmen	4.29	0.39	25
	Spedition	4.45	0.26	8
	IT Unternehmen	4.16	0.45	10
	Gesamt	4.34	0.41	165

Tabelle 16: Ergebnis der ANOVA für die Ressourcen (Wunschwerte)

	<i>F</i>	<i>p</i>	Partielles η^2
Zeit	0.63 (1,154)	.43	.00
Betrieb	3.35 (10,154)	<.01	.18
Zeit*Betrieb	0.81 (10,154)	.62	.05

Die Forderung nach der Homogenität der Varianzen ist nicht erfüllt.

Field (2005) spricht der Varianzanalyse eine hohe Robustheit zu, aber inwieweit die Verletzung der Homogenität die Ergebnisse eingeschränkt wird unterschiedlich beurteilt.

Es konnte kein signifikanter Unterschied der IMPULS-Ressourcen-Werte (Wunschwerte) über die Zeit in den Betrieben festgestellt werden $F(10,154) = 0.63$, $p = .43$, $\eta^2 = 0.00$.

Es gibt keine signifikanten Wechselwirkungen d.h. Verbesserungen und Verschlechterungen in der Bewertung der Ressourcen (Wunschwerte) in den Betrieben über die Zeit $F(10,154) = 0.81, p = .62, \eta^2 = 0.00$.

7.9 Hypothesenprüfende Datenanalyse (Vergleich Mitarbeiter mit Projektgruppen)

Statistische Prüfung der Hypothese 5: Es gibt Unterschiede in den Bewertungen der Projektgruppenmitglieder in den 5 Evaluationskategorien: Gesamtbewertung des Projektes, Zufriedenheit mit dem Projekt, Informationsgrad des Projektes, Umsetzungsgrad des Projektes, und Transformation in den Betrieben.

In der Tabelle 17 sind die wichtigsten Ergebnisse (F-Wert, p- Wert und das partielle η^2 für die Effektstärke) der ANOVA dargestellt.

Tabelle 17: Ergebnisse der multivariaten ANOVA für die Projektgruppe

Skala	$F(10,73)$	p	Partielles η^2
Gesamt	5.15	<.01	.41
Zufriedenheit	10.20	<.01	.58
Informationsgrad	5.10	<.01	.41
Umsetzungsgrad	7.64	<.01	.51
Transfer	3.24	<.01	.31

Die Forderung nach der Homogenität der Varianzen ist in den Skalen

Gesamt: $F(10,73) = 1.78, p = .80$, Zufriedenheit: $F(10,73) = 0.91, p = .53$, Informationsgrad: $F(10,73) = 1.23, p = .29$ und Transfer: $F(10,73) = 1.07, p = .40$ erfüllt.

Die Variable Umsetzungsgrad verstößt gegen diese Voraussetzung $F(10,73) = 2.96, p = .004$. Es gibt in allen 5 Kategorien signifikante Unterschiede in den Betrieben.

Hypothese 5 kann bestätigt werden, es kann davon ausgegangen werden, dass die Bewertungen der Projektgruppen, in den einzelnen Betrieben unterschiedlich sind.

In Abb. 12 werden die Unterschiede der Bewertungen der Projektgruppenmitglieder veranschaulicht. In fast allen Betrieben ist die Bewertung der Skala „Transfer“ am höchsten bewertet worden. In den Betrieben Druckerei, Gesundheitseinrichtung und Technologieunternehmen wurde die Skala „Umsetzungsgrad des Projektes“ höher bewertet als die Skala „Transfer“. Die Skala „Gesamtbewertung des Projektes“ folgt der Skala „Transfer“ bis auf die Betriebe: Druckerei und Gesundheitseinrichtung. Die Bewertungen der Skalen „Zufriedenheit“, „Umsetzungsgrad“ und „Informationsgrad“ wechseln sich zwischen 3., 4. und 5. Stelle in den Betrieben ab.

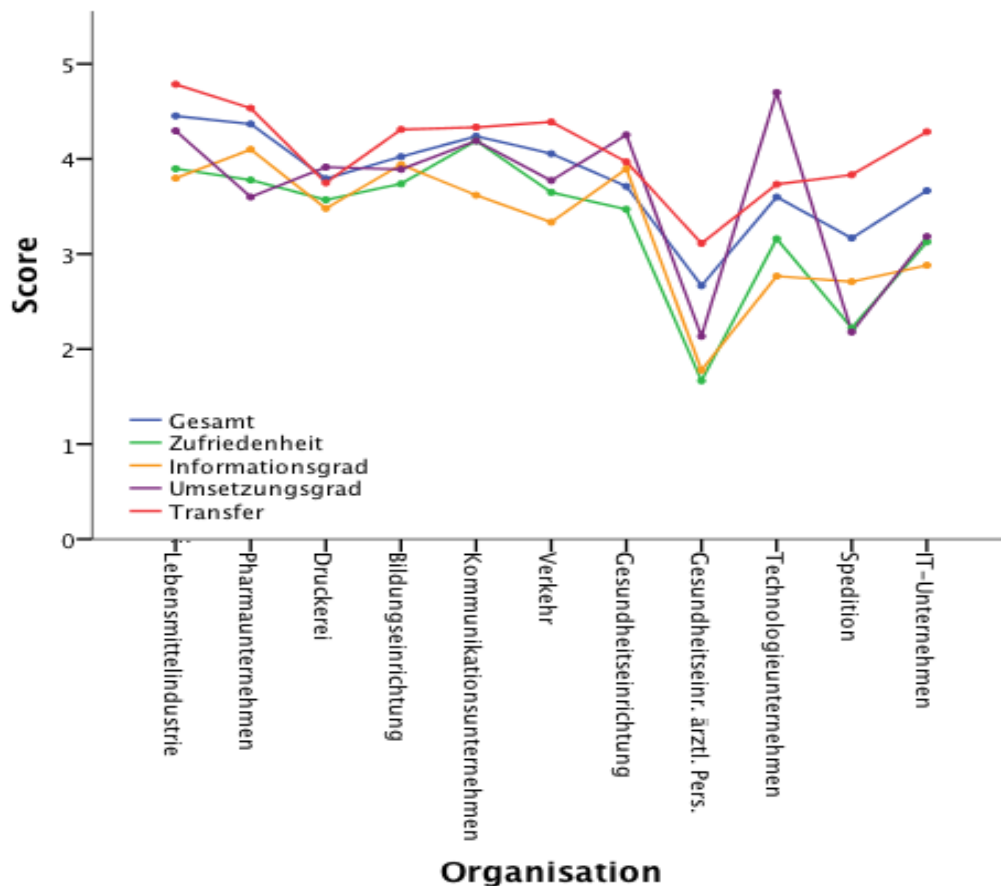


Abbildung 12: Bewertungen der Projektgruppenmitglieder in den Betrieben

Statistische Prüfung der Hypothese 6: Es gibt Unterschiede in den Bewertungen der Mitarbeiter in den 4 Evaluationskategorien: Gesamtbewertung des Projektes, Zufriedenheit mit dem Projekt, Informationsgrad des Projektes, Umsetzungsgrad des Projek-

tes, sowie dem Projekterfolg in den Betrieben?

In der Tabelle 18 sind die wichtigsten Ergebnisse (F -Wert, p -Wert und das partielle η^2 für die Effektstärke) der ANOVA dargestellt.

Tabelle 18: Ergebnisse der multivariaten ANOVA für die Mitarbeiter

Skala	$F(10,73)$	p	Partielles η^2
Gesamt	5.15	<.01	.27
Zufriedenheit	9.00	<.01	.40
Informationsgrad	8.63	<.01	.39
Umsetzungsgrad	13.93	<.01	.50

Die Forderung nach der Homogenität der Varianzen ist in den Skalen: Gesamt: $F(10,138) = 1.76$, $p = .73$, Informationsgrad: $F(10,138) = 1.63$, $p = .27$ und Umsetzungsgrad $F(10,138) = 1.38$, $p = .20$ erfüllt. Die Variable Zufriedenheit verstößt gegen diese Voraussetzung $F(10,138) = 2.12$, $p = .03$.

Die Betriebe unterscheiden sich in allen 4 Kategorien signifikant voneinander.

Hypothese 6 kann bestätigt werden, es kann davon ausgegangen werden, dass die Bewertungen der Mitarbeiter in den einzelnen Betrieben unterschiedlich ausgefallen sind.

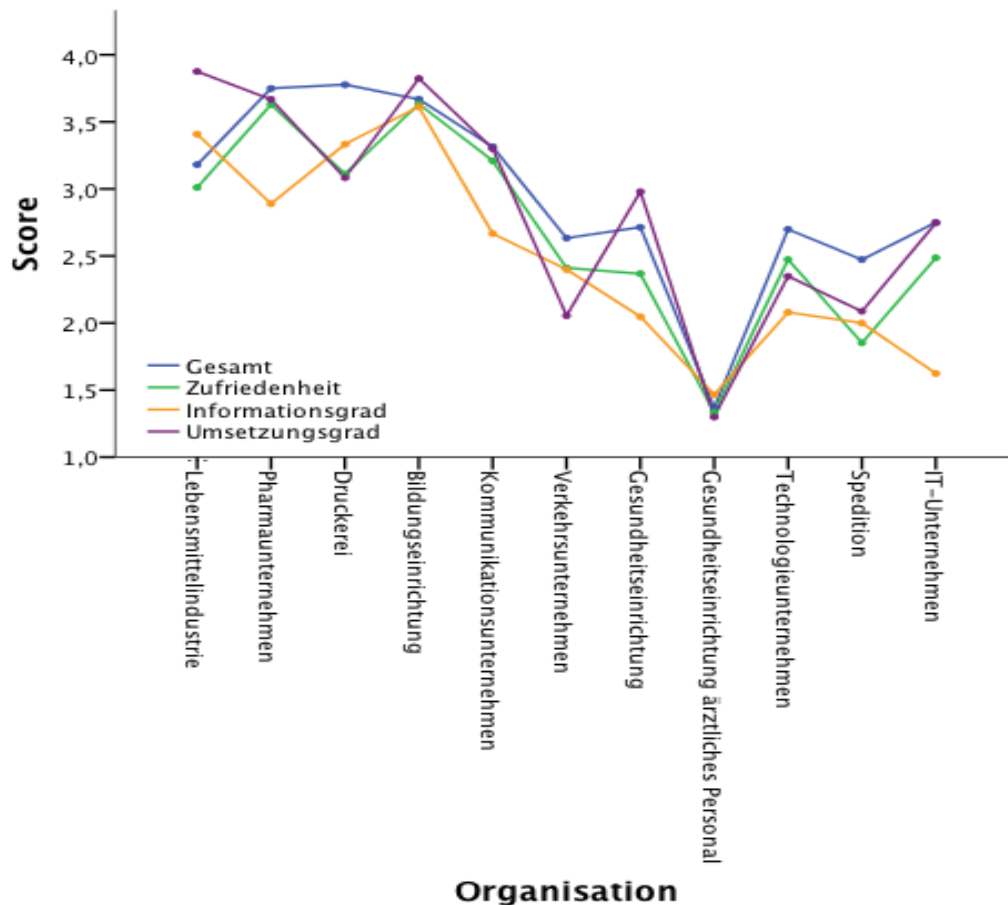


Abbildung 13: Bewertungen der MitarbeiterInnen in den Betrieben

In Abb. 13 werden die Unterschiede der Bewertungen der Mitarbeiter veranschaulicht. In allen Betrieben wurden die unterschiedlichen Skalen unterschiedlich bewertet.

In den Betrieben: Pharmaunternehmen, Druckerei, Technologieunternehmen, Spedition und IT-Unternehmen wurde die Skala „Gesamtbewertung des Projektes“ am höchsten bewertet.

In den Betrieben: Lebensmittelindustrie, Bildungseinrichtung, Kommunikationsunternehmen und Gesundheitseinrichtung ist die Bewertung der Skala „Zufriedenheit mit dem Projekt“ am höchsten bewertet worden. Die Bewertungen der Skalen „Informationsgrad und Umsetzungsgrad“ wechseln sich zwischen 3. Und 4. Stelle in den Betrieben ab.

Statistische Prüfung der Hypothese 7: Die Bewertung der Projektgruppen in den Evaluationskategorien, ist höher als die Bewertung der MitarbeiterInnen.

In der Tabelle 19 sind die wichtigsten Ergebnisse der t-tests für verbundene Stichproben dargestellt.

Tabelle 19: t-test für verbundene Stichproben (Unterschiede Projektgruppen und MitarbeiterInnen Bewertung)

	<i>MW</i>	<i>SD</i>	<i>t (11)</i>	<i>p</i>
Gesamt MA-PG:	-0.86	0.42	-6,76	<.01
Zufriedenheit MA-PG:	-0.63	0.38	-5.45	<.01
Informationsgrad MA-PG:	-0.80	0.51	-5.20	<.01
Umsetzungsgrad MA-PG:	-0.80	0.74	-3.58	<.01

Die Skala Transfer konnte nicht berücksichtigt werden, da diese Kategorie nur bei der Befragung der Projektgruppe erhoben wurde und somit keine Vergleichswerte bei den Mitarbeitern vorhanden sind.

Hypothese 7 kann bestätigt werden, in allen Kategorien fallen die Bewertungen der Projektgruppenmitglieder höher aus als die Bewertungen der MitarbeiterInnen.

In den folgenden Abbildungen werden die Unterschiede zwischen Projektgruppen- und Mitarbeiterbewertungen in allen Kategorien dargestellt.

In Abb. 14 ist ersichtlich, dass in jedem Betrieb die Bewertung der Skala „Gesamt“ bei den Projektgruppenmitgliedern höher ausfällt als die Bewertungen der Mitarbeiter.

Der größte Unterschied zwischen den Bewertungen der Projektgruppe und der Mitarbeiter ist im Verkehrsunternehmen zu beobachten. Im Druckereibetrieb konnte eine idente „Gesamtbewertung des Projektes“ von Projektgruppenmitgliedern und Mitarbeitern festgestellt werden.

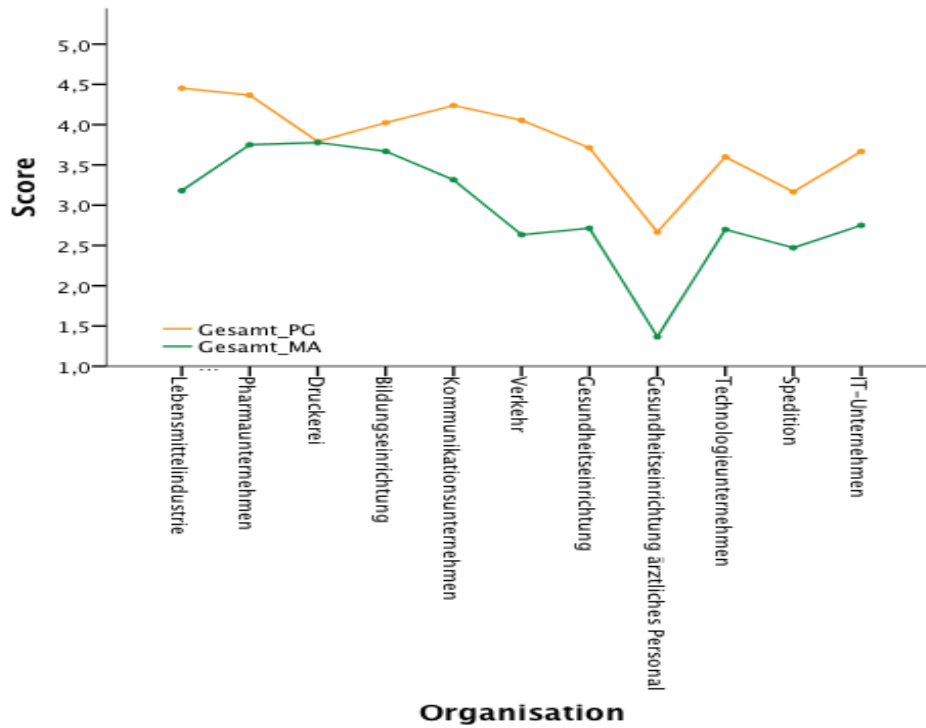


Abbildung 14: Gesamtbewertung des Projektes

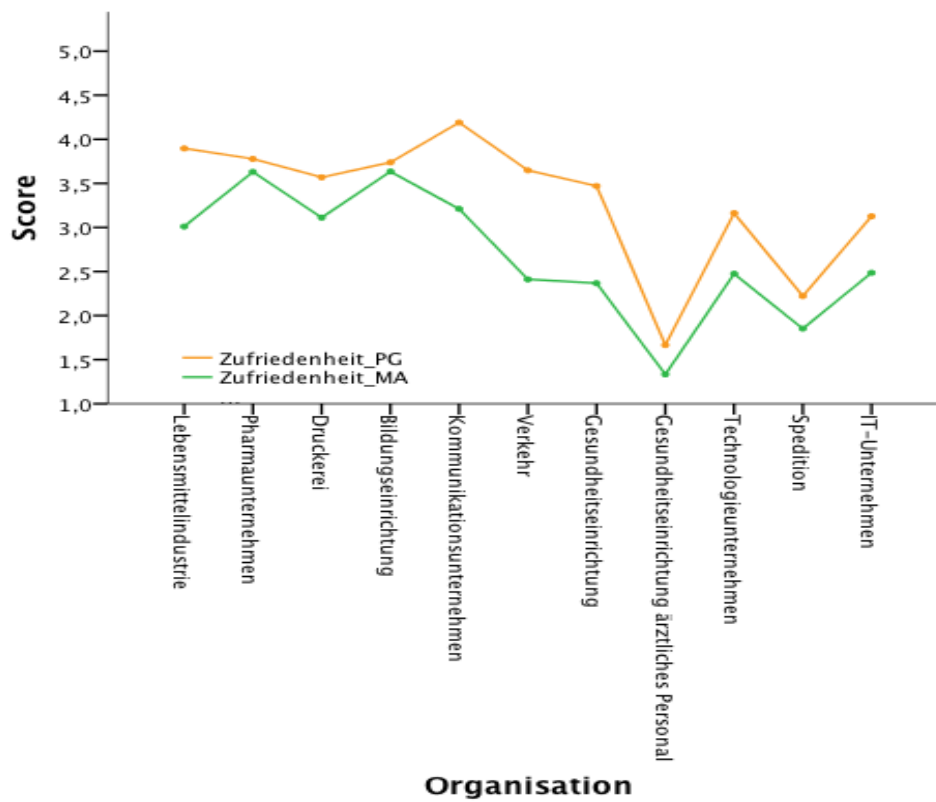


Abbildung 15: Zufriedenheit mit dem Projekt

In Abb. 15 ist ersichtlich, dass in jedem Betrieb die Bewertung der Skala „Zufriedenheit“ bei den Projektgruppenmitgliedern höher ausfällt als die Bewertungen der Mitarbeiter.

Der größte Unterschied zwischen den Bewertungen der Projektgruppe und der Mitarbeiter ist im Verkehrsunternehmen zu beobachten. Im Pharmaunternehmen und in der Bildungseinrichtung sind die Bewertungen der 2 Gruppen sehr ähnlich.

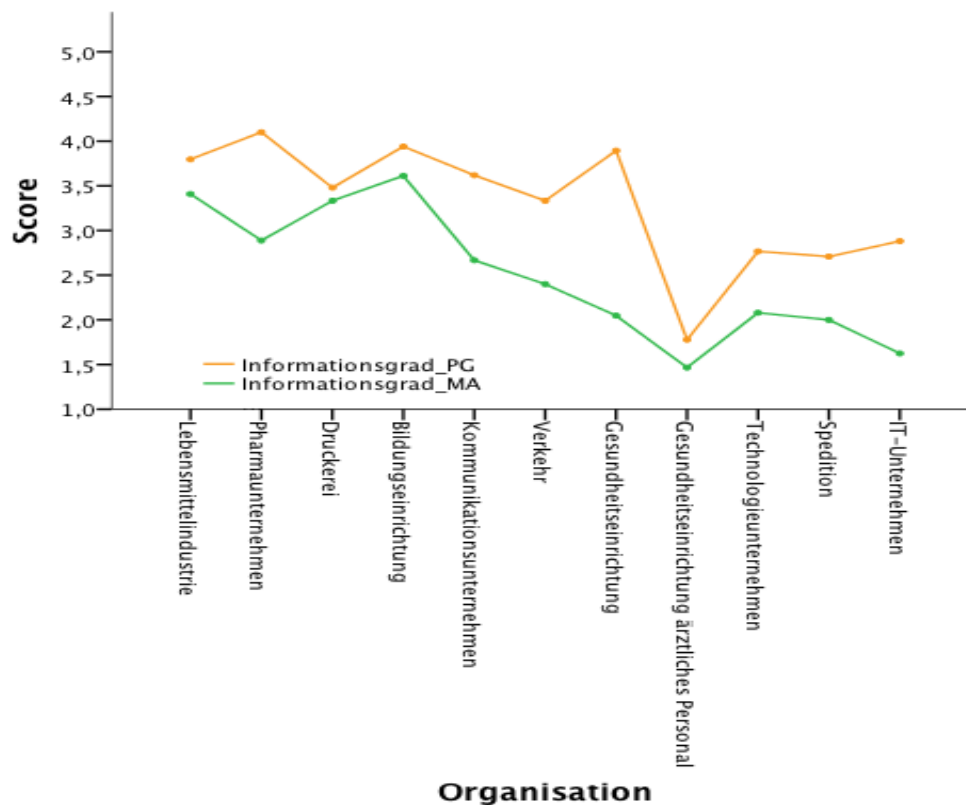


Abbildung 16: Informationsgrad

In Abb. 16 ist ersichtlich, dass in jedem Betrieb die Bewertung der Skala „Informationsgrad“ bei den Projektgruppenmitgliedern höher ausfällt als die Bewertungen der Mitarbeiter.

Der größte Unterschied zwischen den Bewertungen der Projektgruppe und der Mitarbeiter ist in der Gesundheitseinrichtung zu beobachten.

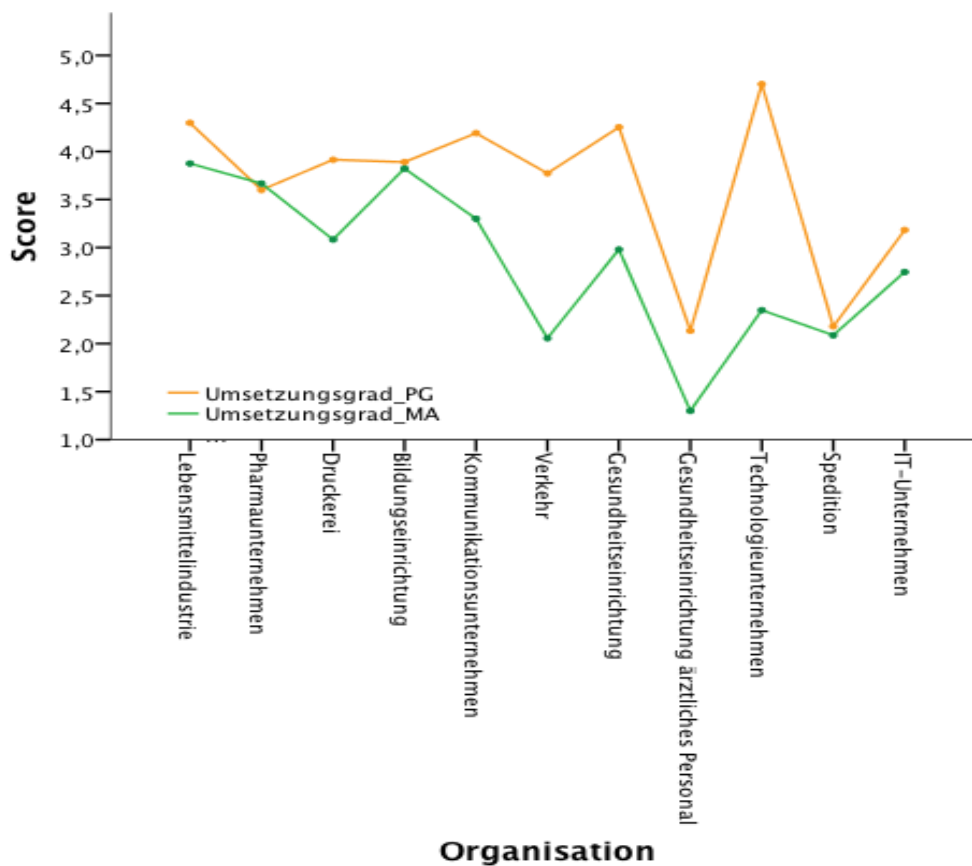


Abbildung 17: Umsetzungsgrad des Projektes

In Abb. 17 ist ersichtlich, dass in jedem Betrieb die Bewertung der Skala „Umsetzungsgrad“ bei den Projektgruppenmitgliedern höher ausfällt als die Bewertungen der Mitarbeiter. Das Pharmaunternehmen ist der einzige Betrieb in dem die Bewertungen der Mitarbeiter höher ausfallen als die Bewertungen der Projektgruppenmitglieder.

Der größte Unterschied zwischen den Bewertungen der Projektgruppe und der Mitarbeiter ist im Technologieunternehmen zu beobachten.

7.10 Zusammenhangshypothesen

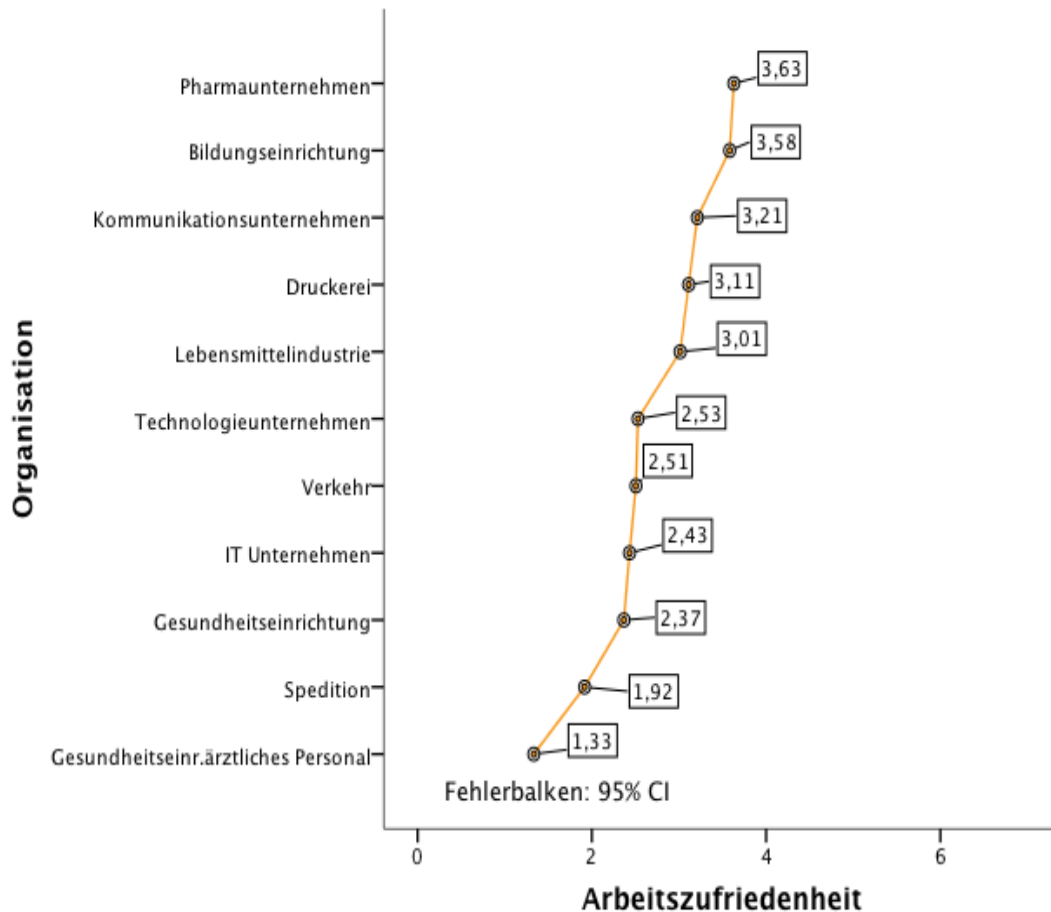
Die Mitarbeiter wurden mittels Evaluationsbogen zum Zeitpunkt 2 auch zu ihrer Arbeitszufriedenheit befragt. Folgende Hypothesen dienen der Untersuchung ob die Bewertung der Arbeitszufriedenheiten auf den Projekterfolg schließen lassen?

Statistische Überprüfung der Hypothese 8: Je höher die Bewertung der Arbeitszufriedenheit ist, umso höher ist der Projekterfolg in den Betrieben.

Mittels einer einfaktoriellen Varianzanalyse wurde überprüft ob es Unterschiede in der Arbeitszufriedenheitsbewertung zwischen den Betrieben gibt.

Das Ergebnis der einfaktoriellen Varianzanalyse fällt mit $F(10,25.83) = 11.81$ und $p < .001$ signifikant aus.

Es konnte bestätigt werden, dass es Unterschiede in den Bewertungen der Arbeitszufriedenheiten zwischen den Betrieben gibt.



Ab

bildung 18: Arbeitszufriedenheit in den Betrieben

In Abb. 18 werden die Bewertungen der Arbeitszufriedenheit vom Betrieb welches am

„zufriedensten“ ist, in unseren Daten das Pharmaunternehmen absteigend zum Betrieb welches am „unzufriedensten“ ist in unserem Fall Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal aufgelistet.

Außerdem sind in dieser Abbildung 18 die Gesamtmittelwerte der einzelnen Betriebe ersichtlich.

In Tabelle 20 sind die Mittelwerte (MW) sowie Standardabweichungen (SD) der Stressoren – und Ressourcen Differenzwerte dargestellt.

Tabelle 20: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) der Stressoren und Ressourcen Differenzwerte

	Organisation	MW	SD	N
Stressoren Differenzwerte Zeitpunkt 1 – Zeitpunkt 2	Lebensmittelindustrie	- 0.26	0.49	33
	Pharmaunternehmen	-0.28	0.47	6
	Druckerei	-0.18	0.86	3
	Bildungseinrichtung	-0.10	0.36	48
	Kommunikationsunter- nehmen	0.13	0.21	9
	Verkehr	0.29	0.56	11
	Gesundheitseinrichtung	0.20	0.24	7
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	0.02	1.19	5
	Technologieunterneh- men	0.12	0.54	25
	Spedition	0.23	0.30	8
	IT Unternehmen	-0.20	0.34	10
	Gesamt	-0.04	0.49	165
Ressourcen Differenzwerte Zeitpunkt 1- Zeitpunkt 2	Lebensmittelindustrie	-0.24	0.59	33
	Pharmaunternehmen	0.02	0.58	6
	Druckerei	-0.33	0.36	3
	Bildungseinrichtung	-0.25	0.41	48
	Kommunikationsunter- nehmen	0.38	0.84	9
	Verkehr	0.28	0.54	11
	Gesundheitseinrichtung	0.01	0.34	7
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	-0.08	0.86	5

Technologieunternehm-	-0.06	0.54	25
men			
Spedition	0.06	0.70	8
IT Unternehmen	0.09	0.62	10
Gesamt	-0.09	0.57	165

In der Tabelle 21 sind die wichtigsten Ergebnisse (r -Wert, p -Wert) der Korrelation ersichtlich.

Tabelle 21: Korrelation der Arbeitszufriedenheit mit den Differenzwerten der Stressoren und Ressourcen.

	r Stressoren	r Ressourcen	p
Arbeitszufriedenheit	-.29	-.41	<.01

Es zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und den Stressoren $r = -.29$. Mitarbeiter die ihre Arbeitszufriedenheit höher bewerten geben gleichzeitig eine Zunahme der Stressoren im IMPULS-Test an.

Bei den Ressourcen zeigt sich ein positiver Zusammenhang $r = -.41$. Mitarbeiter die ihre Arbeitszufriedenheit höher bewerten, geben gleichzeitig eine Zunahme ihrer Ressourcen an.

Hypothese 8 konnte nicht bestätigt werden, eine höhere Arbeitszufriedenheit, führt nicht zu einem höheren Projekterfolg!

Ziel der folgenden Hypothesen ist zu klären, ob die Bewertung des Projektes als Prädiktor für den Projekterfolg herangezogen werden kann. Außerdem soll geklärt welche Gruppe (Projektgruppe oder MitarbeiterInnen), einen größeren Zusammenhang zwischen Projektbewertung und Projekterfolg aufweisen.

Statistische Überprüfung der Hypothese 9: Je höher die Bewertungen der PG in den Evaluationskategorien sind umso höher ist der Projekterfolg in den Betrieben.

In Tabelle 22 sind die Ergebnisse der Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Stressoren ersichtlich. Die Evaluationskategorien bestehen aus Prädiktoren die mit den Differenzwerten der Stressoren korreliert werden. Diese sind: Gesamtbewertung des Projektes, Zufriedenheit mit dem Projekt, Informationsgrad und Umsetzungsgrad.

Tabelle 22: Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Stressoren der Projektgruppe.

		r Gesamt	r Zufriedenheit	r Information	r Umsetzung
Differenz Stressoren	Korrelation nach Pearson	-.36	-.25	-.29	-.08
	Signifikanz	.28	.46	.39	.81

Es zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Projektbewertung und den Differenzwerten der Stressoren. Es gibt tendenziell negative Zusammenhänge, die Werte liegen zwischen $r = -.08$ bis $r = -.25$.

Je höher das Projekt von den Projektgruppenmitgliedern in den Betrieben bewertet wurde, desto höher wurden auch die Stressoren bewertet.

In Tabelle 23 sind die Ergebnisse der Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Ressourcen ersichtlich.

Tabelle 23: Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Ressourcen der Projektgruppe.

		r	r	r	r
		Gesamt	Zufriedenheit	Information	Umsetzung
Differenz Ressourcen	Korrelation nach Pearson	.08	.10	-.07	-.07
	Signifikanz	.81	.76	.85	.83

Es ist kein Zusammenhang zwischen der Bewertung des Projektes (in den 4 Kategorien) und den Differenzwerten der Ressourcen erkennbar. Die Bewertungen der Projektgruppenmitglieder und die Differenzwerte der Ressourcen sind unabhängig voneinander.

Hypothese 9 konnte nicht bestätigt werden, es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Bewertung des Projektes durch die Projektgruppe und dem Projekterfolg.

Statistische Überprüfung der Hypothese 10: Je höher die Bewertungen der MitarbeiterInnen in den Evaluationskategorien sind umso höher ist der Projekterfolg in den Betrieben.

In Tabelle 24 sind die Ergebnisse der Korrelation, der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Stressoren, der MitarbeiterInnen ersichtlich.

Tabelle 24: Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Stressoren der MitarbeiterInnen

		r	r	r	r
		Gesamt	Zufriedenheit	Information	Umsetzung
Differenz Stressoren	Korrelation nach Pearson	-.50	-.54	-.46	-.60
	Signifikanz	.13	.09	.15	.05

Es zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Projektbewertung und den Differenzwerten der Stressoren. Es zeigt sich jedoch tendenziell ein negativer Zusammenhang. Je positiver die Mitarbeiter das Projekt bewertet haben, desto weniger war der Rückgang der Stressoren.

In Tabelle 25 sind die Ergebnisse der Korrelation, der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Stressoren, der MitarbeiterInnen ersichtlich.

Tabelle 25: Korrelation der Evaluationskategorien mit den Differenzwerten der Ressourcen der MitarbeiterInnen

		r Gesamt	r Zufriedenheit	r Information	r Umsetzung
Differenz Ressourcen	Korrelation nach Pearson	-.23	-.17	-.46	-.28
	Signifikanz	.51	.62	.16	.41

Es zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Projektbewertung und den Differenzwerten der Ressourcen. Wenn Mitarbeiter das Projekt positiv bewerten, empfinden sie dennoch keine Verbesserung der Ressourcen.

Hypothese 10 konnte nicht bestätigt werden, es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Bewertung des Projektes durch die Mitarbeiter und dem Projekterfolg.

Die Bewertungen des IMPULS-Projektes sowohl von Mitarbeitern als auch von Projektgruppenmitgliedern kann nicht in Zusammenhang mit den Veränderungen in den IMPULS-Werten gesehen werden. Die erhobenen Stressoren und Ressourcen sowie ihre Veränderungen sind unabhängig von der Bewertung des Projektes.

8. Diskussion

8.1 Diskussion der Ergebnisse

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigte sich mit folgenden Schwerpunkten:

- Unterschiede im IMPULS-Projekt in den einzelnen Betrieben
- Projektgruppen und MitarbeiterInnen im Vergleich in den einzelnen Betrieben
- Mögliche Einflussfaktoren auf den Projekterfolg

8.1.2 Betriebliche Unterschiede des IMPULS-Projekts

Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Evaluationsstudie basieren auf den Daten von 165 MitarbeiterInnen, sowie 85 ProjektgruppenmitarbeiterInnen in elf Betrieben.

Es sind elf unterschiedliche Branchen: Lebensmittelindustrie, Pharmaunternehmen, Druckerei, Bildungseinrichtung, Kommunikationsunternehmen, Verkehrsunternehmen, Gesundheitseinrichtung, Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal, Spedition und IT-Unternehmen in den Daten vertreten.

Stressoren: Es konnte nicht bestätigt werden, dass die Bewertung der Stressoren von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2 sich signifikant ändern.

Es konnten aber Wechselwirkungen zwischen den Betrieben festgestellt werden, d.h. es kam in einigen Betrieben zu Verbesserungen und in einigen zu Verschlechterungen der Stressoren-Werte.

In folgenden Betrieben konnte eine Verringerung der Stressoren beobachtet werden (Realwerte): Bildungseinrichtung, Pharmaunternehmen, IT-Unternehmen, Lebensmittelindustrie, Druckerei.

In folgenden Betrieben konnten Stressoren nicht abgebaut werden, sie nahmen sogar zu: Technologieunternehmen, Spedition, Kommunikationsunternehmen, Verkehr Gesundheitseinrichtung.

In den restlichen Betrieben gab es kaum Unterschiede in den Stressoren-Werten von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2.

Da die Wunschwerte kaum Aussagen über den Projekterfolg ermöglichen, werden diese hier nur kurz erwähnt. Die Stressoren Werte in den Wunschwerten ergaben signifikante Veränderungen, d.h. es kam in Jedem Betrieb zu einer Veränderung der Stressoren-Werte in der Wunsch- Bewertung.

Ressourcen: Es konnte bestätigt werden, dass die Bewertung der Ressourcen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2 sich signifikant ändern. Es gibt in den Betrieben sowohl eine Verbesserung als auch eine Verschlechterung der Ressourcen-Werte. In folgenden Betrieben kam es zu einer Verbesserung der Ressourcen-Werte: Pharmaunternehmen, IT-Unternehmen und Lebensmittelindustrie.

In folgenden Betrieben kam es zu einer Verschlechterung der Ressourcen Werte: Druckerei, Kommunikationsunternehmen, Spedition und Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal.

In den restlichen Betrieben konnten kaum Veränderungen verzeichnet werden.

Die Wunschwerte bei der Ressourcen-Bewertung erfüllen die Anforderungen der Varianzanalyse nicht, aufgrund der Robustheit der Varianzanalyse wurde sie dennoch durchgeführt und es konnten keine signifikanten Veränderungen innerhalb des Testzeitraums festgestellt werden. Da die Ergebnisse der Wunsch-Bewertungen für den Projekterfolg nicht aussagekräftig sind, werden sie hier nicht weiter erläutert.

Allgemein konnte in den Branchen Pharmaunternehmen, IT-Branche und Lebensmittelindustrie eine Reduktion der Stressoren und ein Aufbau von Ressourcen verzeichnet werden (Projekterfolg).

Hingegen es in den Branchen Spedition und Kommunikationsunternehmen zu einer Erhöhung der Stressoren und einer Verringerung der Ressourcen gekommen (Projekt-misserfolg) ist.

Diskussion:

Die Skalen des IMPULS-Tests werden nicht den Reliabilitäts Anforderungen von Bortz & Döring (2006) gerecht siehe hierzu Tabelle 7. Wobei die Reliabilitätsverletzung aufgrund der geringen Itemanzahl in diesen Faktoren erklärt werden kann.

Eine weitere große Einschränkung die sich bei der Interpretation der Ergebnisse ergibt ist die geringe Beteiligung zum Zeitpunkt 2 der Erhebung. Es können in der Gesamtsumme aller Betriebe nur 165 Fragebogensets berücksichtigt werden, welche sowohl zum Zeitpunkt 1 als auch zum Zeitpunkt 2 ausgefüllt worden sind und somit einen Vergleich ermöglichen. Es gab auch Betriebe welche mit insgesamt nur drei Fragebogensets interpretiert wurden.

Bereits Badura & Ritter (1998) wiesen darauf hin, dass die Unternehmensgröße ausschlaggebend für den Projekterfolg ist. Je größer das Unternehmen, desto höher ist die Anzahl der unterschiedlichen Fachkräfte, die im Entscheidungsprozess des Projektes teilnehmen und somit eine große Rolle im Projekterfolg spielen.

Je kleiner das Unternehmen umso weniger Projektgruppenmitglieder gibt es die ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes sind.

Die Wunschwerte des IMPULS- Tests haben auch kaum einen Aussagewert und verändern sich auch im Projekt kaum. Sergej Zimpel (2011) hat die Wunschwerte auch in seiner Arbeit nicht berücksichtigt, aufgrund ihrer geringen Aussagekraft.

Es ist daher auch wichtig, zu hinterfragen inwieweit die Erhebung der Wunschwerte sinnvoll ist. Die Wunschwerte des IMPULS-Projektes verändern sich sehr gering und ermöglichen auch keine Interpretationen.

8.1.3. Projektbewertung der Projektgruppenmitglieder und Mitarbeiter im Vergleich

In allen Betrieben gab es signifikante Unterschiede in den Bewertungen der Projektgruppenmitglieder sowie der Bewertung der MitarbeiterInnen.

Die Kategorie **Gesamtbewertung** sowie **Zufriedenheit** mit dem Projekt wurde bei den Projektgruppenmitgliedern im Kommunikationsunternehmen am höchsten und in der Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal am geringsten bewertet.

Der **Informationsgrad** wurde bei den Projektgruppenmitgliedern in der Gesundheitseinrichtung am höchsten und in der Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal am geringsten bewertet.

Die Kategorie **Umsetzungsgrad** wurde bei den Projektgruppenmitgliedern im Technologieunternehmen am höchsten und in der Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal am geringsten bewertet.

Bei den MitarbeiterInnen konnten folgende Unterschiede der Branchen festgestellt werden:

Die Kategorie **Gesamtbewertung** mit dem Projekt wurde bei den MitarbeiterInnen in der Druckerei am höchsten und in der Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal am geringsten bewertet.

Die Kategorie **Zufriedenheit mit dem Projekt** wurde bei den MitarbeiterInnen im Pharmaunternehmen am höchsten und in der Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal am geringsten beurteilt.

Der **Informationsgrad** wurde bei den MitarbeiterInnen in der Bildungseinrichtung am höchsten und in der Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal am geringsten eingeschätzt.

Die Kategorie **Umsetzungsgrad** wurde bei den MitarbeiterInnen der Bildungseinrichtung am höchsten und in der Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal am geringsten bewertet.

Es konnte außerdem gezeigt werden, dass in jedem Betrieb die Bewertungen der Projektgruppenmitglieder in allen Kategorien: Gesamtbewertung des Projektes, Zufriedenheit mit dem Projekt, Informationsgrad und Umsetzungsgrad höher waren als die Bewertungen der MitarbeiterInnen.

Diskussion:

Dass unter anderem sowohl Partizipation als auch Informiertheit einen großen Einfluss auf den Projekterfolg haben, wurde bereits in Kapitel 5.5 Einflussfaktoren betrieblicher Gesundheitsprojekte, mittels erwähnter Studien bestätigt.

Die Ergebnisse könnten dadurch erklärt werden, dass Projektgruppenmitglieder involvierter und informierter über das Projekt sind als MitarbeiterInnen und dadurch das Projekt auch positiver bewerten.

Es ist auch möglich, dass Mitarbeiter sich im Entscheidungsprozess des Projektes als zu wenig miteingebunden fühlen und daher das Projekt insgesamt schlechter bewerten als Projektgruppenmitglieder.

Laut Heaney et al. (1995) ist für eine erfolgreiche Maßnahme, nicht nur der Grad der Beteiligung, sondern auch die Eingebundenheit in den Entscheidungsprozess maßgeblich.

8.1.4. Einflussfaktoren auf den Projekterfolg

Ergebnisse:

Es wurde in dieser Studie im weiteren untersucht, ob die Einschätzung der Arbeitszufriedenheit einen Einfluss auf den Projekterfolg hat.

Es konnte ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und den Stressoren festgestellt werden. Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Ressourcen hingegen ist positiv.

MitarbeiterInnen die ihre Arbeitszufriedenheit höher einschätzen, bewerten gleichzeitig ihre Stressoren höher als zu Beginn des Projektes. Bei den Einschätzungen der Ressourcen hingegen, geben MitarbeiterInnen mit einer hohen Arbeitszufriedenheit auch eine Erhöhung ihrer Ressourcen an.

Diskussion:

Laut Murphy & Sauter (2004) hat eine erfolgreiche Veränderung in der Organisationskultur bzw. im Organisationsklima eine positive Auswirkung auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Arbeitnehmer.

Dies konnte in den IMPULS-Ergebnissen nicht bestätigt werden. Entgegen dieser Annahme zeigen die Ergebnisse, dass eine höhere Arbeitszufriedenheit mit einer Zunahme der Stressoren zusammenhängt.

Ergebnisse:

Weiters wurde untersucht ob es einen Zusammenhang zwischen der Projektbewertung der Projektgruppenmitglieder bzw. der MitarbeiterInnen und dem Projekterfolg gibt?

Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Projektbewertung der Projektgruppe und dem Projekterfolg festgestellt werden. Beide Variablen sind unabhängig voneinander.

Es gibt jedoch Tendenzen, die besagen, dass, je höher das Projekt von den Projektgruppenmitgliedern in den Betrieben bewertet wurde, desto höher wurden auch die Stressoren bewertet.

Es konnte auch kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Projektbewertung der MitarbeiterInnen und dem Projekterfolg festgestellt werden. Beide Variablen sind unabhängig voneinander.

Es gibt jedoch Tendenzen, die besagen, dass, je höher das Projekt von den MitarbeiterInnen in den Betrieben bewertet wurde, desto höher wurden auch die Stressoren bewertet.

Diskussion:

Diese Ergebnisse könnten dadurch erklärt werden, dass der Projekterfolg seitens der Projektgruppe als auch seitens der MitarbeiterInnen in einem Ausmaß gewünscht wird, dass dadurch noch mehr Stress entsteht. Eine weitere mögliche Erklärung wäre, dass MitarbeiterInnen das Projekt trotz größer empfundener Stressoren positiv bewerten, da sie einen hohen Arbeitsaufwand für das Projekt geleistet haben.

Nach der Justification of Effort Theorie werden Ergebnisse die mit größerer Anstrengung erreicht wurden höher bewertet, als gleiche Ergebnisse für die weniger Aufwand geleistet wurde (Aronson&Mills, 1959). In diesem Sinne wäre es möglich, dass Mitarbeiter das Projekt höher Bewerten weil sie aktiv mitgearbeitet haben und einen „Mehraufwand“ hatten, obwohl sie eigentlich am Ende mehr Stressoren empfanden als vor dem Projekt.

8.2 Schlussfolgerung für die Praxis

In der vorliegenden Arbeit wurde das IMPULS-Projekt einer Sekundäranalyse unterzogen, um vertiefende und weitergreifende Ergebnisse für die Praxis zu erheben.

Es wurde ein besonderes Augenmerk auf branchenspezifische bzw. betriebliche Unterschiede gelegt.

Außerdem wurden die Bewertungen des Projektes der Projektgruppenmitglieder sowie der MitarbeiterInnen miteinander verglichen und in Zusammenhang mit dem Projekterfolg gebracht.

In der durchgeführten Studie zeigt sich, dass der Projekterfolg in allen Betrieben unterschiedlich war. Es konnten sowohl Verbesserungen durch das Projekt als auch Verschlechterungen der Stressoren und Ressourcen in den einzelnen Betrieben festgestellt werden.

Außerdem konnte gezeigt werden, dass die Bewertungen des Projektes seitens der Projektgruppenmitglieder höher war als die Bewertung der MitarbeiterInnen. Jedoch steht die Bewertung des Projektes seitens der Projektgruppe oder der MitarbeiterInnen in keinem Zusammenhang mit dem Projekterfolg.

Es konnte ein negativer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und den Stressoren festgestellt werden. MitarbeiterInnen die ihre Arbeitszufriedenheit höher einschätzen, schätzen auch Stressoren höher ein als zu Beginn des Projektes.

Es darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass die Stichprobe mit 165 Personen zu gering ist um allgemein gültige Aussagen treffen zu können. Als eine weitere große Einschränkung gelten die unterschiedlich großen Betriebe. Teilweise gab es Betriebe, mit nur 3 Teilnehmern.

Außerdem ist zu beachten, dass der IMPULS-Test bzw. nicht alle Skalen des IMPULS-Tests reliabel sind. Wobei die Reliabilitätsverletzung aufgrund der geringen Itemanzahl in diesen Faktoren erklärt werden kann. Auch die Verletzungen der Homogenität in den Varianzanalysen ist kritisch zu betrachten.

Die Wunschwerte des IMPULS- Tests haben auch kaum einen Aussagewert und verändern sich im Rahmen des Projektes kaum.

Aus allen bereits erwähnten Diplomarbeiten (van der Klauuw 2010, Zimpel 2011 und Steurer 2011) sowie dieser Arbeit ist der IMPULS TEST 2 hervorgegangen, welcher

sich nun in Bearbeitung befindet. Ziel des neuen Tests ist es alle genannten Kritikpunkte zu beheben und eine neue Möglichkeit für ein betriebliches Gesundheitsförderungsprojekt zu bieten.

9. Literaturverzeichnis

- Albs, N. (2005). Wie man Mitarbeiter motiviert: Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 59, 177-181.
- Ashmos, D. P./Duchon, D./McDaniel, R. R./Huonker, J. W. (2002). What a mess! Participation as a simple managerial rule to 'complexify' organizations. *Journal of Management Studies*, 39(2), 189-206.
- Aust, B./Ducki, A. (2004). Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences With Health Circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (3), 258-270.
- Badura, B. / Ritter, W. (1998): Qualitätssicherung in der betrieblichen Gesundheitsförderung; in: Bamberg, E. etal. (Hg.): Handbuch Betrieblicher Gesundheitsförderung; Göttingen/Toronto/Seattle, S. 223 - 235.
- Badura, B., 1999: Perspektiven einer interdisziplinären Gesundheitsforschung. Das Beispiel der betrieblichen Gesundheitsförderung, S. 239 – 249 in: W. Schlicht/H.H.Dickhuth, (Hrsg.), Gesundheit für alle, Fiktion oder Realität?. Schorndorf: Hofmann; Stuttgart; New York: Schattauer
- Bamberg, E./Busch, C. (2006). Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), 215-226.
- Beeken, R., Hansen, M., Mahrt, S., Mürbe, M., Tiez, R., (2009). Sozialwissenschaften. München: Elsevier GmbH.
- Bernard, U., (2006). Leistungsvergütung: Indirekter und direkter Effekt der Gestaltungsparameter. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Blickle, G., Schaper, N., (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer Verlag.
- Bontrup, H. J. (2008). Lohn und Gewinn: Betriebswirtschaftliche Grundzüge. München: Oldenbourg Verlag.
- Borg, I. (2000). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. Goettingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation. Heidelberg: Springer
- Brandenburg U, Nieder P, Susen B (2000). Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Juventa, Weinheim München
- Bröckermann, R. (2004). Personalbildung: Wettbewerbsvorteil durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bruggemann A. (1975). "Messung der Arbeitszufriedenheit. Die wissenschaftliche Übertragung eines umgangssprachlichen Begriffs." *Psychologie heute*. 8(7): 47-51.
- Busch, C. Bamberg, E. & Ducki, A. (2009). Stressmanagement und Personalentwicklung – Ein Diskussionsbeitrag zum Status Quo. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 40, 85-101.
- Bühl, A. (2008): SPSS 16 - Einführung in die moderne Datenanalyse (11. Ausg.). München: Pearson Studium
- Bühner, R. (2005). Personalmanagement. (3. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.

- Büssing A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In *Arbeitszufriedenheit*, ed. L. Fischer, pp. 85-113. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Büssing A & Bissels T. (1998). "Different forms of work satisfaction: Concept and qualitative research". *European Psychologist*. 3(3): 209-218.
- Bullinger, H.J., Warnecke, H.J., Westkämper, E. (Hrsg.) (2003). *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management*. (2. Auflage). Berlin: Springer Verlag.
- Buunk, B. P., de Jonge, J., Ybema, J. F. & de Wolff, C. J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, Vol. 2: work psychology (S. 5-23). Hove, UK: Psychology Press.
- Chawla, A. & Kelloway, K. E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 485-498.
- Coch, L. & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Cronbach, L. J. & Furby, L. (1970). How we should measure change: Or should we? *Psychological Bulletin*, 74 (1), 68-80.
- Deller, J. & Süßmair, A. (2006). Konzepte der Nutzenerfassung in Managemententwicklung und Corporate Universities – Theorien, Anwendungen, Perspektiven. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 32-44.
- Dixon, S. M./Theberge, N./Cole, D. C. (2009). Sustaining Management Commitment to Workplace Health Programs: The Case of Participatory Ergonomics. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 64(1), 50-74.
- Drumm, H.J., (2005). *Personalwirtschaft*. (5. Auflage). Berlin: Springer Verlag.
- Edwards, J. (2001). Ten Difference Score Myths. *Organizational Research Methods*, 4 (3), 265-287.
- ENWHP - European Network for Workplace Health Promotion (2002). *Barcelona Declaration on Developing Good Workplace Health Practice in Europe*.
- EU (1997). *The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European union*. EU, Brüssel
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, (2000). *Research on Work-related Stress (Forschung über arbeitsbedingten Stress)*. Luxemburg, 2000.
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. (2002). *Arbeitsbedingter Stress. Facts 22*, Belgien 2002.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.
- Fitz, S. (2008). *Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand: Ein Atlas erfolgreicher Beteiligungsmodelle*. (1. Auflage). Düsseldorf: Symposium publishing GmbH.
- Franken, S. (2007). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Ethik im Unternehmen*. (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- French, J. R., Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. *Coping and adaptation*, 316-333.
- Friedl, B. (2003). *Controlling*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Frieling, E./Sonntag, K. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie. Textbook of industrial psychology*. Bern: Huber.
- Gebert D. (1979). *Arbeitszufriedenheit, Situationskontrolle und Resignation –*

- Ergebnisse einer Befragung. *Problem und Entscheidung*. 23: 1-32.
- Gebert D. (1986). Degree and quality of job satisfaction in relation to the degree of identification with the company. In *The psychology of work and organization*, eds. G. Debus, HW Schroiff, pp. 183-190. North Holland, Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V.
- Greene, K.V., Nelson, P.J. (2007). Is relative income of overriding importance for individuals?. *International Journal of Social Economics*, Nr. 34 (11), 2007, S. 883-898.
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 1-29). Göttingen: Hogrefe.
- Grünberg, K., (2009). *Wirkung von Rechtsform auf die Mitarbeitermotivation*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Gottschalk, C. (2003). *Mobbing als Mitarbeiter und organisationsschädigendes Verhalten: Eine betriebswirtschaftliche Analyse der Ursache und Folge*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Häfelinger, Michael (2011). *Arbeitssituation und (Un)Zufriedenheit (I) – Analyse*. Abrufbar unter:
<http://www.unternehmercoaches.de/2011/08/22/arbeitssituation-und-zufriedenheit-i/>. Stand: 15.04.2013.
- Harnois, Gaston/Gabriel, Phyllis (2000). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. WHO/ILO, Genf.
- Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995). Increasing Coping Resources At Work. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 335-352.
- Heidbrink, H., Lück, E.H., Schmidtman, H. (2009). *Psychologie sozialer Beziehungen*. (1. Auflage). Stuttgart Kohlhammer Verlag.
- Helmenstein C., Hofmarcher M., Kleissner A., Riedel M., Röhring G., Schnabl A. (2004). *Ökonomischer Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung, Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts*
- Hentze, J., Graf, A., Kammel, A., Lindert, A. (2005). *Personalwirtschaftslehre 2*. (7. Auflage). Stuttgart: UTB Verlag.
- Holtbrügge, D. (2005). *Personalmanagement*. (2. Auflage). Heidelberg: Springer Verlag.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2006). *Einführung in die Unternehmensführung (2)*. Heidelberg.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2010). *Quantitative Erhebungsmethoden*. In *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg.
- Hutzschenreuter, T. (2008). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen*. (2.Auflage). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag.
- Jiménez P. (2004). *Arbeitszufriedenheit als Mittlervariable in Feedbackprozessen. Eine kybernetische Perspektive*. Graz.
- Jiménez P. (2002a). Einflüsse von Arbeitszufriedenheit und Belastungen auf "Intention to quit" Eine Betrachtung unter dem kybernetischen Modell der Arbeitszufriedenheit. Paper präsentiert auf der Tagung: '5. Wissenschaftliche Tagung der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie', Wien.
- Jiménez P. (2000). *Job Satisfaction And Burnout From A Cybernetic View - An Integrative Model, First Project-Results*. Paper präsentiert auf der Tagung: 'XXVII International Congress of Psychology', Stockholm, Schweden.
- Jimmieson, N. L., Peach, M. & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behaviour to inform change management: An investigation of employee in

- tentions to support organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 237-262.
- Jung, H. (2006). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. (10. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft*. (8. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Kahn, R. L. & Byosiene, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, S. 571- 650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, Richard/Theorell, Töres (1990). *Healthy Work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.
- Kiefer, G., Scharenbacher, K. (2003). *Kundenzufriedenheit: Analyse Messbarkeit Zertifizierung*. (3.Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Kirchler E. (2008). *Arbeits und Organisationspsychologie*. (2. Auflage). Wien: Facultas Verlags AG.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited: Techniques for evaluating training programs. *Training & Development*, 50(1), 54.
- Kirkpatrick, D. L. (2000). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Klaauw Nicole van der (2010). *Evaluierung von verhältnisbezogenen Arbeitsstress- Interventionen von drei betrieblichen IMPULS-Projekten: „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ - eine Pilotstudie*.
- Kolb, M. (2008). *Personalmanagement*. (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kramer, I. (2010). Heute Stress im Job, morgen Depression? *Die BKK*, 02/2010, 112-118.
- Kraus, G./Westermann, R. (2004): *Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung*. 3. erw. Aufl. (Nachdruck). Wiesbaden: Gabler Verlag
- Krause, B. (2002). Veränderungsmessung und Interventionsevaluation. In: Meyer-Gramcko u.a. (Hrsg.). 38. BDP Kongress Verkehrspsychologie.
- Kriener, B./Neudorfer, E./Künzel, D./Aichinger, A. (2004). *Gesund durchs Arbeitsleben: Empfehlungen für eine zukunfts- und alternsorientierte betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen: diepartner.at*.
- Kropp W. (2001). *Systemische Personalwirtschaft*. (2. Auflage). München Oldenbourg Verlag.
- Kühlmann, T. (2008). *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*. Stuttgart: Kollhammer Verlag.
- Kuorinka, I. (1997). Tools and means of implementing participatory ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 19(4), 267-270.
- Landsbergis, P., Vivona-Vaughan, E. (1995). Evaluation of an occupational stress-Intervention in a public agency. *Journal of organizational behaviour*, 16, 29-48
- Laufer, H. (2005). *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit – Führungsmethoden – Führungsinstrumente* (2. Auflage). Köln: Gabler Verlag.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Leka, Stavroula/Jain, Aditya (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overviews*. WHO, Genf.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Auflage). Weinheim: PVU.

- Lösel, F.; Nowack, W., 1987: Evaluationforschung. In: J. Schultz-Gambard (Hrsg.): Angewandte Sozialpsychologie. München, Weinheim, S. 57-87.
- Maslach, C./ Leiter, M.P. (1997). The truth about burnout. New York. Jossey-Bass.
- McBride, M. (2001). Relative-income effects on subjective well-being in the cross-section. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Nr. 45 (3), S. 251-278.
- Mittag, W. & Hager, W. (1999). Ein Rahmenkonzept zur Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. In W. Hager, J.-L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien*. Bern:Huber.
- Mohr, G. & Udris, I. (1997). Gesundheit und Gesundheitsförderung. In Schwarzer, R. (Hrsg.): *Gesundheitspsychologie*, Göttingen: Hogrefe.
- Molnar, M. (2002): IMPULS-Broschüre und IMPULS- Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen . WKÖ, AK, ÖGB, IV, AUVA (Hrsg.), Wien.
- Molnar, M. (2008): IMPULS-Projektleitfaden - Durchführung eines betrieblichen Anti-Stress-Projektes mithilfe des IMPULS-Tests. WKÖ, AK, ÖGB, IV, AUVA (Hrsg.), Wien.
- Molnar, M., Geißler-Gruber, B. & Haiden C. (2009). IMPULS-Broschüre und IM PULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen (15. erweiterte Auflage). WKÖ, AK, ÖGB, (Hrsg.), Wien.
- Molnar M., Steurer J. (2011). Ich mess den Stress. Belastungen, Befinden und Arbeitszufriedenheit bei 4000 Befragten verschiedener Branchen.
- Murphy, L.R./Sauter, S.L. (2004). Work organization interventions: State of knowledge and future directions. *Social and Preventive Medicine*, 49 (2), S.79-86.
- Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)". Bern.
- Noro, K./Imada, A. (1991). *Participatory Ergonomics*. Boca Rayton: Taylor & Francis.
- Nöldner, W. (1990). Evaluation in der Gesundheitspsychologie. In R. Schwarzer (Hrsg.): *Gesundheitspsychologie* (475-487). Göttingen: Hogrefe.
- Oechsler, W. A. (2006). *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Managements und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. (8. Auflage). München Oldenbourg Verlag.
- O.V. (2003). *Arbeitsmotivation- theoretische Ansätze und Möglichkeiten der Steigerung*. (1. Auflage).
- Pfohl, H.C. (2004). *Logistikmanagement: Konzeption und Funktion*. (2. Auflage). Berlin: Springer Verlag.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K.; Frese, M. (1995). KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 125-132.
- Rasch, B., Friese, M., Hofmann, W. & Naumann, E. (2006). *Quantitative Methoden. Einführung in die Statistik*, Band 1, 2., erweiterte Auflage. Heidelberg: Springer.
- Reynolds, S. (2000). Interventions: what works, what doesn't? *Occupational Medicine-Oxford*, 50(5), 315-319.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 281- 298). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Roedenbeck, M. (2008). *Individuelle Pfade im Management*. Wiesbaden 2008.
- Rosenstiel, L. von (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6.Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rothe, C. (2009). *Arbeitsschutz von A-Z*. (5. Auflage). München: Haufe Verlag.

- Rudow, B. (2004). Das gesunde Unternehmen: Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz, Personalpflege. Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schiersmann, Ch. und Thiel, H.-U. 2011, Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. In R. W. Tyler, R. M. Gagne, and M. Scriven (Eds.), *Perspectives of curriculum evaluation*, Volume I (pp. 39-83). Chicago, IL: Rand McNally.
- Selye, H. (1974). Stress. Bewältigung und Lebensgewinn. München: Piper
- Semmer, N. (1997). Streß. In H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.). *Handbuch Arbeitswissenschaft*, (Kap. 4.1.6., S. 332-340) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Slesina, W. (2008). Betriebliche Gesundheitsförderung in der Bundesrepublik Deutschland. In: *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz* S. 296-304.
- Sockoll, I./Kramer, I./Bödeker, W. (2008). IGA-Report 13: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Essen.
- Steurer, J. (2011). IMPULS-Test – eine testtheoretische Untersuchung.
- Suchman, E. A. (1967). *Evaluation research*. New York: Russell Sage Foundation.
- Thode, S. (2003). *Integration in Unternehmensinternen Beziehungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*. (6. Auflage). Zürich: Hochschulverlag AG.
- van der Klink, J. J. L./Blonk, R. W. B./Schene, A. H., & van Dijk, F. J. H. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91(2), 270-276.
- Volk, H. (2004). *Determinanten von Mobbing am Arbeitsplatz*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weyer G./Hodapp V./Neuhäuser S. (1980). Weiterentwicklung von Fragebogenskalen zur Erfassung der subjektiven Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich (SBUS-B). *Psychologische Beiträge*. 22(2): 335-355.
- WHO (1986). *HEALTH PROMOTION SANTE – Charte d'Ottawa Charter*. WHO division of health promotion, education and communication, Genève
- Willett, J. B., and Singer, J. D. (1989). Two Types of Questions About Time: Methodological Issues in the Analysis of Teacher Career Path Data, *International Journal of Educational Research*, 13 (4), 421-437.
- Wilpert, B. (1987). Zu einer Psychologie der Partizipation. In M. Amelang (Ed.), *Bericht über den 35. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Heidelberg 1986* (pp. 595-607). Göttingen: Hogrefe.
- Wilson, J. R. (1991). Participation - A Framework And A Foundation For Ergonomics. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1), 67-80.
- Wiswede, G. (2007). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. (4. Auflage). München: Ernst Reinhardt Verlag.

- Wittmann, W. W. (1985). Evaluationsforschung. Aufgaben, Probleme und Anwendungen. Berlin: Springer-Verlag.
- Wright, M./Block, M./von Unger, H. (2007). Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung. Paper presented at the 13. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit.
- Zimbardo, P.G., Gering, R.J., Hoppe-Graff, S. (Hrsg.), Engel, I. (Hrsg.), (2003). Psychologie, (7. Auflage). Heidelberg: Springer Verlag.
- Zimolong, B., Elke, G., & Trimpop, R. (2006). Gesundheitsmanagement. In B. Zimolong & U. Konradt (Eds.), Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts- Organisations- und Arbeitspsychologie (S. 633-668). Göttingen: Hogrefe.
- Zimpel, Sergej (2011). IMPULSe gegen Arbeitsstress: Gesamtevaluation von 11 betrieblichen Projekten zur Reduktion von Arbeitsstress.

10. Anhang

10.1 Kurzzusammenfassung

Die vorliegende Sekundäranalyse wurde zur vertiefenden und weiterführenden Analyse der bestehenden IMPULS-Projektdaten durchgeführt. Die Basis dieser Analyse bilden die gewonnenen Daten aus den „IMPULSe gegen Arbeitsstress“-Projekten, welche die Erfolgsfaktoren von verhältnisorientierten Gesundheitsprojekten untersuchen. Das „IMPULSe gegen Arbeitsstress“-Projekt wurde von der humanware GmbH durchgeführt und von der AUVA (Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt) und dem ÖGB (Österreichischer Gewerkschaftsbund) gefördert.

Für diese Studie wurden die Daten aus den 2 Diplomarbeiten „IMPULSE gegen Arbeitsstress“ von van der Klaauw, 2010 und „IMPULSe gegen Arbeitsstress Gesamtevaluation von elf betrieblichen Projekten zur Reduktion von Arbeitsstress“ herangezogen. Es wurden die Daten von 165 TeilnehmerInnen und 85 Projektgruppenmitgliedern aus elf Betrieben untersucht. Im Zuge des IMPULS-Projektes wurde der IMPULS-Test (Molnar, Haiden, Geißler-Gruber, 2002) zwei mal - am Anfang und am Ende des Projektes - den TeilnehmerInnen vorgelegt. Am Ende des Projektes wurde außerdem noch ein Evaluationsbogen ausgeteilt, welcher Fragen zur Gesamtbewertung des Projektes, der Zufriedenheit mit dem Projekt, dem Informationsgrad über das Projekt sowie dessen Umsetzungsgrad und die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen umfasste.

Die Projektgruppenmitglieder wurden mittels Telefoninterviews zur Gesamtbewertung des Projektes, der Zufriedenheit mit dem Projekt, dem Informationsgrad, dem Umsetzungsgrad und dem Transfer befragt.

Der Projekterfolg wurde anhand der Differenzen der Stressoren und Ressourcen der IMPULS-Werte herangezogen.

Es konnten unterschiedliche Projekterfolge in den Betrieben festgestellt werden. Es gab sowohl Verbesserungen als auch Verschlechterung in den Betrieben.

In allen Evaluationskategorien bewerteten die Projektgruppenmitglieder das Projekt höher als die MitarbeiterInnen. Ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Projekterfolg konnte nicht bestätigt werden. Es konnte auch kein Zusammenhang zwischen Projektbewertung und Projekterfolg festgestellt werden. Es gab lediglich

Tendenzen, die darauf schließen lassen, dass eine höhere Projektbewertung zu einer Zunahme der Stressoren führt.

Insgesamt deuten die Ergebnisse auf positive Effekte des Projektes unter bestimmten Voraussetzungen hin. Ob ein Projekt erfolgreich ist, hängt von den demographischen Daten des Unternehmens, wie z.B. Unternehmensgröße sowie der Partizipation und Information die seitens der Projektgruppe ermöglicht wird, ab.

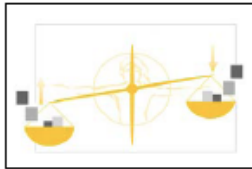
10.2 Instrumentarien

10.2.1. Muster des Evaluationsbogens inklusive des IMPULS-Tests

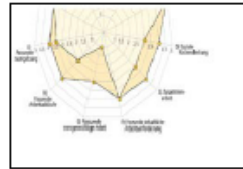
IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum.....



IMPULS-Test 2. Teil



Sehr geehrte Dame,
sehr geehrter Herr,

Erste IMPULS-Befragung vor einem Jahr

Sie haben vor ca. einem Jahr an einem AUVA-ÖGB-geförderten Projekt und einer Befragung mit dem IMPULS-Test zum Thema Arbeitsstress im Betrieb teilgenommen. Die Ergebnisse der Befragung wurden anschließend von betroffenen Führungskräften und MitarbeiterInnen in Ihrem Bereich in IMPULS-Workshops bearbeitet. Gemeinsam wurden dabei Maßnahmen zur Veränderung von konkreten Problemen entwickelt.

Zweite IMPULS-Befragung

Bei dieser zweiten Befragung möchten wir Sie fragen, ob diese Maßnahmen wirksam waren bzw. wie Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation mit dem IMPULS-Test beurteilen. Dazu erhalten Sie:

1. wieder den IMPULS-Test und
2. einen zusätzlichen Fragebogen, bei dem es um Ihre persönliche Einschätzung der in Ihrem Betrieb gesetzten Maßnahmen geht.

Auswertung

Ihr Unternehmen bekommt von uns als Auswertung einen Vergleich des IMPULS-Sterns der ersten Befragung mit dem IMPULS-Stern der zweiten Befragung.

Alle Fragebögen bleiben bei uns und gehen nicht mehr in Ihr Unternehmen zurück. Daher werden Ihre Daten selbstverständlich anonym ausgewertet.

Hinweise zum Ausfüllen

Das Ausfüllen des IMPULS-Test und des Zusatzfragebogen dauert ca. 30 Minuten und wir bitten Sie, keine Frage auszulassen, da wir sonst Ihre Daten nicht statistisch verwerten können.

Es geht um Ihre persönliche Einschätzung des IMPULS-Projektes, daher gibt es auch kein „richtigen“ oder „falschen Antworten“.

Wir danken für Ihre Mitwirkung!

N.v.d. Klaauw

S. Zimpel

Nicole van der Klaauw

Sergej Zimpel

Durchführung der Studie, betreut von Univ. Prof. Dr. Korunka,
Universität Wien, Fakultät für Psychologie, Inst. f. Wirtschaftspsychologie



universität
wien

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum.....

Letzter Buchstabe Vorname Mutter:	Geburts- tag Mutter (zweistellig):	Erster Buch- stabe Vorname Vater:	Erster Buch- stabe Mädchen- name Mutter:	Arbeits- bereich Bitte ankreuzen: ☐ BU 2 ☐ BU 3 ☐ BU 4
---	---	--	---	--

Wichtiger Hinweis: Bereits bei der ersten Befragung haben wir Sie um einen persönlichen Code gebeten.

Wir benötigen diesen Code hier wieder, damit wir die Daten aller Fragebögen von der 1. Befragung mit den Daten aller Fragebögen der 2. Befragung vergleichen können.

Nachfolgend finden Sie zu den Themen A bis K eine Reihe von Fragen und Aussagen zu Ihren Arbeitsbedingungen.

Im 1. Durchgang beantworten Sie die Fragen pro Thema so, wie Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation sehen. Sie erhalten damit Ihre REAL-Zahl.

Im 2. Durchgang beantworten Sie die selben Fragen pro Thema wieder, aber so wie Sie Ihre Arbeitssituation gerne hätten. Sie erhalten damit Ihre WUNSCH-Zahl.

A) Handlungsspielraum	sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Wieviel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Summe = : 3 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 3 = WUNSCH-Zahl ☐

B) Vielseitiges Arbeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Summe = : 3 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 3 = WUNSCH-Zahl ☐

C) Ganzheitliches Arbeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Summe = : 2 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl ☐

D) Soziale Rückendeckung	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Ich kann mich auf meine KollegInnen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Man hält in der Abteilung gut zusammen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Summe = : 3 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 3 = WUNSCH-Zahl ☐

E) Zusammenarbeit	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen KollegInnen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich bekomme von Vorgesetzten und KollegInnen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Summe = : 3 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 3 = WUNSCH-Zahl ☐

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum.....

F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl

G) Passende mengenmäßige Arbeit	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich habe zuviel Arbeit.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl

H) Passende Arbeitsabläufe	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Computer, Werkzeug, ...) nicht zur Verfügung.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl

I) Passende Arbeitsumgebung	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Staub.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl

J) Information und Mitsprache	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl

K) Entwicklungsmöglichkeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Unsere Firma bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl

Rechenhilfe für REAL- und WUNSCH-Zahlen

In der oberen Zeile finden Sie Ihre errechneten Summenwerte. In den beiden unteren Zeilen finden Sie die REAL- und WUNSCH-Zahlen, wenn Sie diese Summenwerte durch 2 bzw. 3 teilen.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
÷2	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	--	--	--	--	--
÷3	--	1	1,3	1,7	2	2,3	2,7	3	3,3	3,7	4	4,3	4,7	5

IMPULS-Befragung, 2. Teil

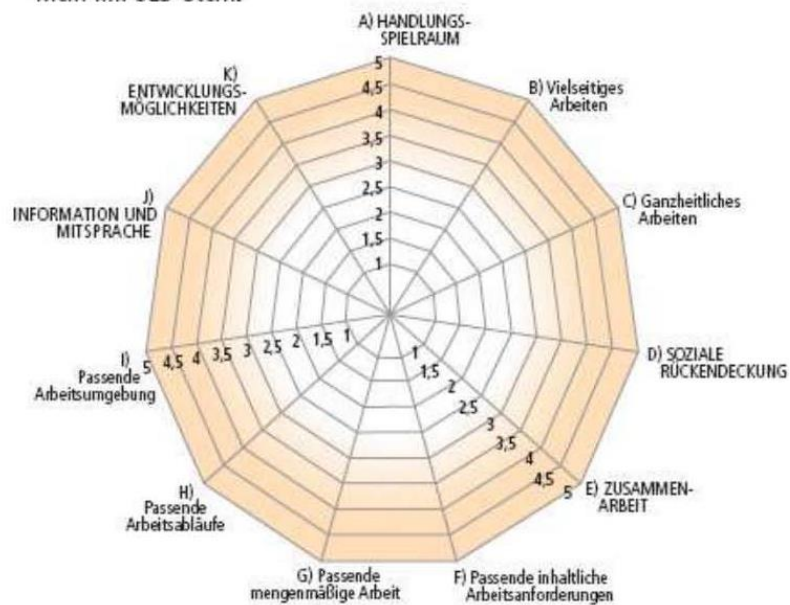
Wichtiger Hinweis: Der IMPULS-Stern kann als Ihr persönliches Ergebnis bei Ihnen bleiben. Bitte geben Sie nur den Fragebogen in das Kuvert.

IMPULS-Stern

Meine IMPULS-Tabelle (meine REAL- und WUNSCH-ZAHLEN):

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
REAL-Zahlen											
WUNSCH-Zahlen											

Mein IMPULS-Stern:



Was bedeutet mein IMPULS-Stern?

Je kleiner die Abweichungen zwischen den REAL- und WUNSCH-Zahlen, desto besser passen Ihre Arbeitsbedingungen zu Ihren Wünschen. Sie haben in diesen Bereichen mehr Ressourcen und sind eher zufrieden. Große Abweichungen weisen auf Arbeitsbedingungen hin, die nicht gut zu Ihnen passen. Sie haben in diesem Bereich mehr Stressoren und sind eher unzufrieden.

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum.....

1) Bei Ihnen durchgeführte Maßnahmen

In den IMPULS-Workshops sind konkrete Maßnahmen in Ihrer Organisation angeboten worden.

Wie sehr wurden folgende Maßnahmen ihrer Meinung nach umgesetzt?

Bitte beantworten Sie nur Fragen zu Maßnahmen, über die Sie etwas wissen.

	Gar nicht	Kaum	Teilweise	Ziemlich	Vollständig
Von den MitarbeiterInnen BU2 angeboten					
1.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Von den Führungskräften BU2 angeboten					
6.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Von den MitarbeiterInnen BU3 angeboten					
9.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
10.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Von den Führungskräften BU3 angeboten					
11.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
12.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Geschäftsleitung					
13.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
14.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
15.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum.....

2) Welche Maßnahme kam bei Ihnen...

1. ... besonders gut an?
2. ... nicht so gut an?

3) Informationsgrad

Wie gut sind Sie derzeit insgesamt informiert...

	Gar nicht	Kaum	Mittelmäßig	Ziemlich	Außerordentlich
1. ... über den aktuellen Stand des IMPULS-Projektes zum Thema Arbeitsstress?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
2. ... über die beschlossenen IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
3. ... über die Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

4) Zusammenarbeit

Wie gut war Ihrer Einschätzung nach die Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes...

	Gar nicht	Kaum	Mittelmäßig	Ziemlich	Außerordentlich
4. ... der betroffenen Führungskräfte?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
5. ... der betroffenen MitarbeiterInnen?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

5) Beteiligung

6. Beim IMPULS-Projekt in unserem Haus konnte ich mich ... (Bitte nur ein Kästchen)	☐ ₁ gar nicht einbringen ☐ ₂ etwas einbringen ☐ ₃ gut einbringen
7. Bei Entscheidungen im Rahmen des IMPULS-Projektes in unserem Haus konnte ich mich ... (Bitte nur ein Kästchen)	☐ ₁ gar nicht einbringen ☐ ₂ etwas einbringen ☐ ₃ gut einbringen
8. Vom IMPULS-Projekt (Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb) habe ich Auswirkungen bemerkt... (Bitte nur ein Kästchen)	☐ ₁ in unserer Firma. ☐ ₂ in meiner Abteilung. ☐ ₃ an meinem Arbeitsplatz

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum.....

6) Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie...

--	--	--	--	--

9. ... insgesamt mit dem IMPULS-Projekt?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
10. ... mit den beschlossenen IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
11. ... mit der Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden sind die Führungskräfte...

--	--	--	--	--

12. ... insgesamt mit dem IMPULS-Projekt?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
13. ... mit den beschlossenen IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
14. ... mit der Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden sind die MitarbeiterInnen...

--	--	--	--	--

15. ... insgesamt mit dem IMPULS-Projekt?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
16. ... mit den beschlossenen IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
17. ... mit der Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

7) Relevanz

Die Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen Maßnahmen...

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder/ noch	Trifft eher zu	Trifft zu
-----------------	----------------------	-------------	----------------	-----------

18. ... ist mir wichtig.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
19. ... ist den MitarbeiterInnen wichtig.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
20. ... ist den Führungskräften wichtig.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

8) Bewertung

Das IMPULS-Projekt ...

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder/ noch	Trifft eher zu	Trifft zu
-----------------	----------------------	-------------	----------------	-----------

21. ... ist sinnvoll.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
22. ... ist passend für den Bereich bzw. die Abteilung.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
23. ... ist motivierend.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
24. ... ist gut umgesetzt.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
25. ... hat viel verbessert.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
26. ... hat mir persönlich geholfen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum.....

9) Lernen

Haben Sie...

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder/ noch	Trifft eher zu	Trifft zu
27. ...etwas Neues über Arbeitsstress gelernt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
28. ...etwas Neues über ihren eigenen Arbeitsstress gelernt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
29. ...etwas Neues über den Arbeitsstress von anderen Personen im Betrieb gelernt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
30. ...neue Möglichkeiten der Veränderung von Arbeitsstress kennen gelernt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
31. ...gelernt, wie passende Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress entwickelt werden können.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
32. ...gelernt, wie Maßnahmen zur Veränderung von Arbeitsstress umgesetzt werden können.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

10) Arbeitszufriedenheit

Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit...



	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
33. ... Ihren KollegInnen (unmittelbar im Team)?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
34. ... Ihren Führungskräften?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
35. ... Ihrer Tätigkeit?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
36. ... Ihren Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzgestaltung, etc.)?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
37. ... Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
38. ... Ihren Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
39. ... der Einteilung der Arbeitszeit?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
40. ... der Stimmung, dem Klima in ihrer Abteilung?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
41. Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt, wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

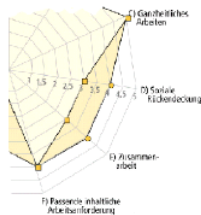
11) Arbeitsstress

Schätzen Sie bitte folgende Aussagen für Ihre Arbeitssituation ein:

	Nie	Selten	Fallweise	Häufig	Immer
42. Am Ende des Arbeitstages bin ich völlig erschöpft.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
43. Mein Arbeitstag ist mit viel Stress verbunden.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
44. Meine täglichen Aufgaben sind extrem fordernd und anstrengend.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

IMPULS-Befragung, 2. Teil**Firma****Datum.....****12) Betriebliche Veränderungen**

45. Meine Tätigkeit hat sich seit der 1. Befragung verändert.	☐ ₁ ja ☐ ₂ nein
46. Meine Funktion hat sich seit der 1. Befragung verändert.	☐ ₁ ja ☐ ₂ nein
47. Meine Führungskraft hat sich seit der 1. Befragung verändert.	☐ ₁ ja ☐ ₂ nein
48. Mein Arbeitsplatz hat sich seit der 1. Befragung verändert.	☐ ₁ ja ☐ ₂ nein
49. Die Gesamtorganisation in dem Betrieb hat sich seit der 1. Befragung verändert.	☐ ₁ ja ☐ ₂ nein



Wichtiger Hinweis: Insgesamt haben IMPULS-Projekte in einem Dutzend Betrieben stattgefunden. Ihr Betrieb ist einer davon.

Für wissenschaftliche Zwecke werden alle Daten aus allen Betrieben gemeinsam ausgewertet. Daher bitten wir Sie diesmal um zusätzliche personenbezogene Daten (Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Führungsfunktion).

Damit kann z.B. ausgewertet werden, ob es Unterschiede in den IMPULS-Sternen von Frauen und Männern oder zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen gibt (siehe Muster-Bild).

13) Personenbezogene Angaben

50. Geschlecht:	☐ ₁ männlich ☐ ₂ weiblich
51. Höchste abgeschlossene Ausbildung.	☐ ₁ Pflichtschule (z.B. Volks-, Hauptschule, Gymnasium-Unterstufe) ☐ ₂ Berufsausbildung (z.B. Lehre) ☐ ₃ Höherbildende Schule ohne Matura (z.B. Handelsschule, Fachschule) ☐ ₄ Höherbildende Schule mit Maturaabschluss (z.B. AHS, HTL) ☐ ₅ Studium
52. Wie lange befinden Sie sich schon im Unternehmen?	☐ ₁ 0 - 5 Jahren ☐ ₂ 6 - 10 Jahren ☐ ₃ 11 - 15 Jahren ☐ ₄ über 15 Jahre
53. Ich bin Führungskraft (Personalverantwortung).	☐ ₁ ja ☐ ₂ nein

Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!

Sie werden über die Ergebnisse der zweiten Befragung informiert.

10.3 Eidesstattliche Erklärung

Wien, im Juli 2013

Ich versichere an Eides statt, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe und dass die Arbeit in gleicher und ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Damla Koc

10.4 Lebenslauf

Curriculum Vitae



Angaben zur Person

Nachname / Vorname	KOC Damla
Adresse	Arnsteingasse 35/15, 1150 Wien
Telefon	0676 / 4366786
E-Mail	damlakoc@hotmail.com
Staatsangehörigkeit	Österreich
Geburtsdatum	11.08.1986

Berufserfahrung

Zeitraum	November 2005 - aufrechtes Arbeitsverhältnis
Beruf oder Funktion	Angelobte Bezirksrätin des 15. Gemeindebezirks Gasgasse 8-10, 1150 Wien Angelobte Bezirksrätin des 15. Gemeindebezirks (die jüngste in Wien gewählte Bezirksrätin, 2005) • Vertretung des Bezirksvorstandes in Verhandlungen, der Öffentlichkeit sowie den Medien • Administration sowie Kommunikation mit unterschiedlichen Behörden, Institutionen und Vereinen • Teilnahme an Ausschüssen und Kommissionen des Bezirkes
Zeitraum	Juni 2012 – Januar 2013
Beruf oder Funktion	Praktikantin Deutsche Telekom AG Human Resources Development / Corporate Performance Management

	Friedrich-Ebert-Allee 140, 53113 Bonn
	• Mitarbeit an der Konzernweiten Umsetzung des Personalgesprächs „Compass“ • Erstellung und Konzeption diverser Kommunikationsmaterialien (intern) • sowie Qualifizierungsmaßnahmen • Erstellung von Fachkonzepten und kontinuierliche Betreuung der IT-Leistungen • Planung und Präsentation der KPI's
Zeitraum	August 2011- Juni 2012
Beruf oder Funktion	Angestellte bei Schönherr Rechtsanwälte Tuchlauben 17, 1010 Wien
	• Assistenz Tätigkeit sowie Betreuung der Mandanten und Rechtsanwälte • Administration des internen sowie externen Schriftverkehrs • Organisation von Terminvereinbarungen sowie internen Events
Zeitraum	Juni 2009 – September 2009
Beruf oder Funktion	Praktikum beim Heerespsychologischen Dienst Panikengasse 2, 1163 Wien
	• Eignungstestung/ Auswertung sowie Diagnoseerstellung von Wehrpflichtigen, • Erstellung von Rollenspielen und Trainingsmaßnahmen für Assessment Center • Mitarbeit als Beobachter in Assessment Centern
Zeitraum	Seit November 2010
Beruf oder Funktion	Ehrenamtliches Mitglied der Make-A-Wish Foundation Austria Wunschholung und Wunscherfüllung der Herzenswünsche schwerkranker Kinder
Zeitraum	Mai 2008 – Oktober 2008
Beruf oder Funktion	Au- Pair in Kanada (Vancouver)
Schul- und Berufsbildung	
Zeitraum	WS 2004 – voraussichtlich März 2013
	Diplomandin (Arbeits- und Organisationspsychologie) Universität Wien Doktor Karl Lueger Ring 1, 1010 Wien Studiengang Psychologie
Zeitraum	1996- 2004
	Wirtschaftskundliches Realgymnasium (Henriettenplatz 6, 1150 Wien) Matura im Juni 2004 bestanden
Zeitraum	1992 – 1996
	Volksschule (Friesgasse 10, 1150 Wien)

Trainings- und Workshops

Zeitraum	April 2009 Teilnehmer am Workshop des Renner Instituts „EU-Botschafterin im Netz Aktionist/Innen-Netzwerke für Internetkampagnen“
Zeitraum	2002-2004 „Einführung in die Peer Mediation“ Tätigkeit als Konfliktmediatorin am Bundesrealgymnasium Henriettenplatz 6, 1150 Wien

Sprachen

Deutsch	<i>Muttersprache</i>
Türkisch	<i>Muttersprache</i>
Englisch	<i>Kompetente Sprachverwendung (Stufe C)</i>
Französisch	<i>Grundkenntnisse</i>

IT-Kenntnisse

Microsoft Office
SPSS (statistics – and analytical software)
JurXpert (Anwaltssoftware)
R und R Studio Statistik Programm

Führerschein(e)

Fahrzeugklasse B

Interessen

Menschen, Reisen, Literatur, Politik & Geschichte, Kunst & Kultur

