



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Evaluierung von verhältnisbezogenen Arbeitsstress-
Interventionen von drei betrieblichen IMPULS-Projekten:
„IMPULSe gegen Arbeitsstress“ - eine Pilotstudie

Verfasserin

Nicole van der Klaauw

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im Mai 2010

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

DANKSAGUNG

An dieser Stelle ist vor allem denjenigen Dank auszusprechen, die sowohl durch ihre fachliche als auch ihre persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Diplomarbeit beigetragen haben.

Ganz besonders möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mir mein Studium ermöglicht haben. Ich danke euch für eure Unterstützung, euer Verständnis und eure Geduld.

Dank gilt vor allem auch Mag. Martina Molnar, die es mir ermöglicht hat, mit der vorliegenden Diplomarbeit bereits in das berufliche Forschungsfeld einzutauchen. Vielen Dank für die zahlreichen nützlichen Hinweise und Ratschläge, die einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen dieser Diplomarbeit geleistet haben.

Ich möchte auch meinem Diplomarbeitsbetreuer Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka für seine Anleitung, wissenschaftliche Anregungen und Unterstützung danken.

Weiters möchte ich meinen Studienkolleginnen und Studienkollegen, insbesondere Sergej Zimpel und Julia Steurer, die mich durch das Studium begleitet haben und mir mit Rat und Tat zur Seite gestanden sind, „Danke“ sagen.

Und zuletzt gilt mein Dank meinen Freunden für ihre Hilfe und ihr Verständnis.

Anmerkung:

Die folgende empirische Untersuchung wurde im Rahmen eines externen Projektes durchgeführt. Eine weitere Diplomarbeit behandelt denselben Datensatz als Teil der Stichprobe, behandelt jedoch andere Themen. Die Arbeit von Sergej Zimpel (2011) beschäftigt sich vor allem mit der Modellüberprüfung und dem Mehrebenenvergleich.

EINLEITUNG

Arbeitsstress - dieses Thema ist heutzutage in aller Munde. Chronischer Stress kann sich dabei nicht nur psychisch (Erleben, Verhalten), körperlich (erhöhter Blutdruck, Muskelverspannungen, Störungen der Immunabwehr bis hin zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Depressionserkrankungen) auswirken, sondern hat auch betriebsinterne Folgen. Die Arbeitszufriedenheit kann durch Arbeitsstress sinken, das Betriebsklima kann sich verschlechtern, es kommt zu vermehrten Krankenständen und Unfällen bzw. können Arbeits- und Produktqualität abnehmen. Um dem entgegenzuwirken, ist es wichtig, rechtzeitig Stressfaktoren und Ressourcen zu analysieren und gegebenenfalls betriebliche Maßnahmen zur Reduktion von Stressoren und zum Aufbau von Ressourcen zu setzen.

Im Rahmen der Aktion „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ wird die Durchführung von nachhaltigen betrieblichen Stresspräventionsprojekten von der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt und dem Österreichischen Gewerkschaftsbund gefördert. Basis dafür sind die IMPULS-Werkzeuge, in deren Zentrum mit dem IMPULS-Test ein bedingungsbezogener Fragebogen zu Stressoren und Ressourcen der Arbeitssituation steht (Molnar, Haiden, Geißler-Gruber, 2002) und auf dem KFZA (Prümper et al., 1995) beruht. Ziel der IMPULS-Projekte ist die Entwicklung von bedingungsbezogenen Maßnahmen durch Führungskräfte und MitarbeiterInnen, um Stressoren abzubauen und Ressourcen zu erhöhen. Der Projektablauf folgt in allen Betrieben vier Phasen (Beratung und Entscheidung, Projekt-Konzept und –Planung, Projekt-Durchführung, Nachhaltigkeit, Erfolgskontrolle)

Die Ziele der Evaluationsstudie sind die Überprüfung der Wirksamkeit der betrieblichen Interventionen und die Untersuchung von Einflussfaktoren auf solche Veränderungen. Zur Wirksamkeit von betrieblichen Stress-Interventions-Maßnahmen gibt es Meta-Analysen, die häufig auf Lücken und offenen Forschungsbedarf hinweisen (z.B. Bamberg und Busch, 2006). Es gibt zum Beispiel kaum Studien, die systematisch Quantität und Qualität von verhältnisbezogenen Interventionen erfassen und in ihre Wirkung untersuchen. Auch Einflussfaktoren wie Information, Kommunikation, Partizipation bei betrieblichen Projekten sind kaum systematisch hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Projekterfolg untersucht. Diese Evaluationsstudie stellt daher solche Aspekte in den Mittelpunkt.

Das Untersuchungsmodell beruht auf einem Modell von Kirkpatrick (1959, 2004) und Ansätzen der partizipativen Ergonomie. Kirkpatrick geht davon aus, dass Veränderungen auf vier nacheinander folgenden Ebenen stattfinden: TeilnehmerInnenzufriedenheit, Lernen, Verhalten, Ergebnisse. In der vorliegenden Evaluationsstudie werden demgemäß die Wirkungen der unabhängigen Variablen (neben der TeilnehmerInnen-Zufriedenheit auch demografische Daten, Merkmale der Organisationskultur, Art der Maßnahmen) auf die abhängigen Variablen (Lernen über Arbeitsstress, Transfer/Verhalten und Ergebnisse/Unternehmenserfolg) statistisch überprüft.

Zum Schluss werden die Ergebnisse diskutiert und Konsequenzen für die Praxis gezogen.

Inhalt

1	GRUNDLAGEN WISSENSCHAFTLICHER EVALUATION	13
1.1	Definition von Evaluation.....	13
1.2	Evaluation vs. Evaluationsforschung.....	13
1.3	Arten von Evaluation	14
1.3.1	Input-Evaluierung.....	15
1.3.2	Prozess-Evaluierung	15
1.3.3	Output-Evaluierung.....	15
1.4	Dimensionen von Evaluationsstudien	16
1.4.1	Evaluationsziel(e)	16
1.4.2	Evaluationsbereich(e).....	16
1.4.3	Evaluationsobjekt(e).....	17
1.4.4	Evaluationsort(e)	17
1.4.5	Evaluationsmodell(e).....	17
1.4.6	Evaluationsnutzung	17
1.5	Evaluationsmethoden	18
1.5.1	Quantitativ	18
1.5.2	Qualitativ	18
1.6	Evaluationsmodell nach Kirkpatrick.....	19
1.6.1	TeilnehmerInnen-Zufriedenheit	19
1.6.2	Lernen	20
1.6.3	Transfer	20
1.6.4	Ergebnisse	20
1.6.5	Kritik	21
2	WISSENSCHAFTLICHER ÜBERBLICK VON „ARBEITSSTRESS“	21
2.1	Grundlegende Definitionen zum Thema	21
2.1.1	Psychische Belastung und psychische Beanspruchung	21
2.1.2	Stressor, Stressreaktion und Stress:	23
2.2	Übersicht Stressmodelle	25
2.2.1	Allgemeines Adaptions-Syndrom (Selye, 1974)	25
2.2.2	Transaktionales Stressmodell (Lazarus, 1966)	25
2.2.3	Anforderungs-Kontroll-Modell (Karasek, 1990)	26
2.2.4	Person-Environment-Fit-Modell (French et al. 1974)	26
2.2.5	Zusammenfassung Stressmodelle	26
2.3	Mögliche Folgen von Stress und Stressbewältigung	26
2.4	Betriebliche Gesundheitsförderung	28

3	GRUNDLEGENDE ASPEKTE VON „ARBEITSZUFRIEDENHEIT“	30
3.1	Definition Arbeitszufriedenheit	31
3.2	Modelle der Arbeitszufriedenheit	31
3.2.1	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959)	32
3.2.2	Das dynamische Modell der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann et al., 1975)	33
3.3	Messung der Arbeitszufriedenheit	34
3.4	Empirische Befunde zum Thema Arbeitszufriedenheit	35
3.4.1	Moderatorvariablen von Arbeitszufriedenheit	35
3.4.2	Determinanten der Arbeitszufriedenheit	36
3.4.3	Folgeerscheinungen von Arbeitszufriedenheit	37
3.5	Fazit Arbeitszufriedenheit	37
4	Exkurs: VERÄNDERUNGSMESSUNG	37
4.1	Typen von Veränderungsmessungen	38
4.1.1	Evaluation von Interventionen	38
4.2	Differenzwerte	38
4.3	Grundlegende Probleme der Differenzwerte	38
4.3.1	Reliabilität	38
4.3.2	Korrelation	39
4.3.3	Validität	40
4.3.4	Normen	40
4.4	Alternativen zu Differenzwerten	40
4.4.1	Residuen-Messung	40
4.4.2	Linear-logistisches Testmodell	41
4.4.3	Polynomiale Regressionsgleichungen	41
4.4.4	Kategorisierte Vergleiche	41
4.4.5	Inferenzieller Veränderungskennwert	41
4.5	Fazit Veränderungsmessung für die vorliegende Diplomarbeit	41
5	DAS PROJEKT „IMPULSe gegen Arbeitsstress“	41
5.1	Rahmenbedingungen IMPULS-Projekt	42
5.2	Ablauf eines IMPULS-Projektes	42
5.2.1	Phase 1: Beratung und Entscheidung	42
5.2.2	Phase 2: Projekt-Konzept und -Planung	42
5.2.3	Phase 3: Projekt-Durchführung	42
5.2.4	Phase 4: Nachhaltigkeit, Erfolgskontrolle	43
5.3	Ziele und Besonderheiten dieser Evaluationsstudie	43
5.3.1	Wissenschaftliche Erkenntnisse zu betrieblichen Stress-Interventionen	43

5.3.2	Ausgangssituation und theoretische Fundierung.....	44
5.3.3	Wirksamkeit der Maßnahmen	44
5.3.4	Zielgruppen	45
5.3.5	Interventionsarten	45
5.3.6	Reichweite	45
5.3.7	Nachhaltigkeit	45
5.3.8	Merkmale der Organisationskultur	46
5.4	Fazit für die vorliegende Evaluationsstudie.....	46
6	EVALUATIONSDESIGN.....	47
6.1	Evaluationsmodell	47
6.2	Detaildarstellung des modifizierten Modells.....	49
7	HYPOTHESEN DER STUDIE.....	52
7.1	Zusammenhangshypothesen.....	52
7.1.1	Zusammenhang TeilnehmerInnen-Zufriedenheit mit Lernen	52
7.1.2	Zusammenhang TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, Lernen mit Transfer/Verhalten	53
7.1.3	Zusammenhang TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, Lernen, Transfer/Verhalten mit Ergebnisse/Unternehmenserfolg	53
7.2	Explorative Untersuchung möglicher Einflussfaktoren	53
8	STUDIE	55
8.1	Studiendesign.....	55
8.2	Instrumentarien.....	55
8.2.1	IMPULS-Test (Fragebogen).....	55
8.2.2	Telefoninterviews mit Projektgruppen-Mitgliedern und betroffenen Führungskräften (Interviewleitfaden).....	56
8.2.3	MitarbeiterInnen-Fragebogen (Fragebogen)	56
8.2.4	Maßnahmen-Merkmale (Experteneinschätzung)	57
8.2.5	Bewertungsflipcharts von betrieblichen Veranstaltungen (semantisches Differential)	57
8.2.6	AUVA-Fragebogen zur Beratungsevaluierung (Fragebogen)	57
8.2.7	Fremdbild über Zusammenarbeit innerhalb des Projektes (Experteneinschätzung).....	57
8.3	Durchführung	57
8.3.1	Erste MitarbeiterInnen-Befragung	57
8.3.2	Telefoninterviews mit der Projektgruppe	58
8.3.3	Zweite MitarbeiterInnen-Befragung	58
8.4	Angewandte Verfahren.....	58
8.4.1	Deskriptive Statistik.....	58

8.4.2	Reliabilitätsanalyse.....	59
8.4.3	Prüfung auf Normalverteilung.....	60
8.4.4	Korrelation.....	63
8.4.5	T-Test für unabhängige und abhängige Stichproben	63
8.4.6	Einfaktorielle ANOVA	63
8.4.7	Univariate Varianzanalyse	64
9	STICHPROBE	64
9.1	Beschreibung der Stichprobe.....	64
9.2	Deskriptive Daten der Gesamt-Stichprobe	65
9.2.1	Erste MitarbeiterInnen-Befragung - Erhebung.....	65
9.2.2	Telefoninterviews – Evaluierung	65
9.2.3	Zweite MitarbeiterInnen-Befragung – Evaluierung.....	65
9.3	Ausgangssituation	65
9.3.1	IMPULS-Werte gesamt	65
10	DESKRIPTIVE BESCHREIBUNG DES EVALUATIONS-MODELLS	69
10.1	Demografische Daten	69
10.1.1	Firmenbiografie	69
10.1.2	Projektdemografie.....	70
10.1.3	Personendemografie.....	71
10.2	Merkmale Organisationskultur.....	72
10.2.1	Selbstbild Zusammenarbeit innerhalb des Projektes.....	72
10.2.2	Fremdbild Zusammenarbeit innerhalb des Projektes	73
10.2.3	Veränderung während des Projektes	73
10.3	TeilnehmerInnen-Zufriedenheit	75
10.3.1	Zufriedenheit mit dem Projekt.....	75
10.4	Lernen.....	81
10.4.1	Transfer/Verhalten.....	83
10.4.2	IMPULS-Werte Zeitpunkt 2.....	83
10.4.3	Umsetzungsgrad der Maßnahmen.....	85
10.4.4	Wiederholungswunsch Projekt	85
10.5	Ergebnisse/Unternehmenserfolg.....	86
10.5.1	Arbeitszufriedenheit.....	86
10.5.2	Arbeitsstress.....	87

11	<i>HYPOTHESENPRÜFUNG</i>	88
11.1	Einschränkungen	88
11.1.1	IMPULS-Werte	88
11.1.2	Statistisches Verfahren	88
11.2	Einflussfaktoren auf „Lernen“	89
11.3	Einflussfaktoren auf „Transfer/Verhalten“	90
11.3.1	Differenz der IMPULS-Werte	90
11.3.2	Umsetzungsgrad der Maßnahmen	92
11.3.3	Einfluss auf Ergebnisse/Unternehmenserfolg	93
11.3.4	Arbeitsstress	93
11.3.5	Arbeitszufriedenheit	95
11.4	Explorative Untersuchung möglicher Einflussfaktoren	96
11.5	Validitätsmessung	97
12	<i>DISKUSSION DER ERGEBNISSE</i>	99
12.1	Einfluss von Personenbiografie auf „Lernen“, „Transfer/Verhalten“, „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“	99
12.2	Merkmale der Organisationskultur	100
12.3	TeilnehmerInnen-Zufriedenheit	101
12.4	Lernen	103
12.5	Transfer/Verhalten	104
12.5.1	IMPULS-Test	104
12.5.2	Umsetzungsgrad der Maßnahmen	105
12.6	Ergebnisse/Unternehmenserfolg	105
12.6.1	Arbeitsstress	105
12.6.2	Arbeitszufriedenheit	106
12.7	Erklärungen der Ergebnisse durch die Betriebe	106
13	<i>SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE PRAXIS</i>	107
	<i>Literatur</i>	109
	<i>KURZZUSAMMENFASSUNG</i>	120
	<i>INSTRUMENTARIEN</i>	127
	<i>LEBENS LAUF</i>	153
	<i>ABSTRACT 16. Workshop „Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit“</i>	155
	<i>POSTER 16. Workshop „Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit“</i>	161

Eidesstattliche Erklärung

Wien, im Mai 2010

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 oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Nicole van der Klaauw

1 GRUNDLAGEN WISSENSCHAFTLICHER EVALUATION

In der fachspezifischen Literatur findet man unter dem Begriff „Evaluation“ sehr unterschiedliche Vorstellungen, Bedeutungen oder Definitionsversuche. So meinen Franklin und Trasher (1976) sehr passend in diesem Zusammenhang:

„To say that there are as many definitions as there are evaluators is not to far from accurate.“ (S. 20)

1.1 Definition von Evaluation

Eine kompakte, jedoch weit reichende Definition stammt von Scriven (1967), der unter Evaluation jegliche Art der Festsetzung des Wertes einer Sache versteht. Auch Shadish, Cook und Leviton (1991) beschreiben Evaluation als die Wissenschaft des Bewertens. Dabei fehlen allerdings Informationen über den Gegenstand der Evaluation und über die Methoden, die angewendet werden sollen. Betrachtet man den Gegenstand der Evaluation genauer, so haben Cook und Matt (1990) behauptet, dass grundsätzlich alles evaluiert werden kann, sogar die Evaluation selbst.

Spricht man jedoch von einer wissenschaftlichen Evaluation, so sollten laut Mittag und Hager (2000) empirische Daten, die durch wissenschaftliche Methoden gewonnen wurden, die Grundlage für die Bewertung eines Produktes oder ähnlichem sein. Dabei dienen die wissenschaftlichen Methoden vor allem dazu, dass Irrtümer und Fehler vermieden werden, die ansonsten bei fehlenden wissenschaftlichen Methoden aufscheinen können. Evaluation umfasst also die Bewertung eines Gegenstandes, die sich durch besondere Merkmale auszeichnet, die im Folgenden näher erläutert werden.

Evaluation erfolgt laut dem Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1999) und Sanders (2000) systematisch. Dies soll bedeuten, dass Evaluation auf bestimmte Evaluationszwecke ausgerichtet und derart geplant ist, dass die Durchführung der Evaluation durch diese Zwecke geleitet wird. Dabei versteht die Deutsche Gesellschaft für Evaluation unter Evaluationszwecke „... die intendierten Verwendungen von Evaluationen bzw. ihrer Ergebnisse“. Grundlegende Informationen und Daten, die für die Evaluation notwendig sind, sollen mit entsprechendem Aufwand erhoben und unter Bewertungskriterien derart aufgearbeitet werden, dass Bewertungen darauf basieren können.

1.2 Evaluation vs. Evaluationsforschung

Unter dem Begriff Evaluationsforschung („evaluation research“) wird jedoch im Vergleich zum Verständnis von Evaluation eine engere Bedeutung verstanden. So umfasst Evaluationsforschung nur solche Bewertungsprozesse, in denen systematisch wissenschaftliche Forschungsmethoden angewandt werden. (vgl. Nöldner, 1990; Suchman, 1967; Lösel & Nowack, 1987; Wittmann, 1985) Demzufolge definieren Rossi und Freemann (1999) Evaluationsforschung folgendermaßen:

„Evaluation research ist the systematic application of social research procedures in assessing the conceptualization and design, implementation, and utility of social intervention programs“.

Um die Definitionsthematik zu vereinheitlichen und die begrifflichen Dimensionen zu systematisieren findet man bei Suchman (1967) folgende Unterscheidung zwischen Evaluation und Evaluationsforschung:

„Evaluation ist der Prozess der Beurteilung des Wertes eines Produktes, Prozesses oder eines Programmes, was nicht notwendigerweise systematische Verfahren oder datengestützte Beweise zur Untermauerung einer Beurteilung erfordert.“

Im Gegensatz dazu versteht Suchman (1967) unter Evaluationsforschung die „...explizite Verwendung wissenschaftlicher Forschungsmethoden und –techniken für den Zweck der Durchführung einer Bewertung.“ Dabei betont Evaluationsforschung „... die Möglichkeit des Beweises anstelle der reinen Behauptung bezüglich des Wertes und Nutzens einer bestimmten sozialen Aktivität.“ Diese Unterscheidung konnte sich allerdings nicht durchsetzen. Daher verabschiedete man sich von Definitionsversuchen betreffend Evaluation und arbeitete wesentliche Kennzeichen von wissenschaftlicher Evaluation aus (Wottawa 1986):

- Evaluation ist eine Planungs- und Entscheidungshilfe und dient der Bewertung von Handlungsalternativen.
- Evaluation ist ziel- und zweckorientiert. Das primäre Ziel ist die Überprüfung der praktischen Maßnahmen, sie zu verbessern und im Anschluss daran über sie zu entscheiden.
- Evaluationsmaßnahmen sollten dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Techniken und Forschungsmethoden angepasst sein.

Zahlreiche weitere Definitionsversuche sind unter anderen bei Bortz & Döring (1995), Hellstern & Wollmann (1984), Pollard (1986), Rossi & Freeman (1993), Scriven (1972), Stufflebeam (1972), Weiss (1974), Will, Winteler & Krapp (1987) und Wittmann (1985) zu finden.

In Bezug auf betriebliche und organisatorische Interventionen untersucht laut Rost (2000) die Evaluationsforschung die Ursachen der Entwicklung, Festlegung und Durchsetzung derartiger Maßnahmen. Weiters bezieht sie sich auf Entscheidungsfindungsprozesse und die Realisierung von Folgen. So kann zum Beispiel untersucht werden, inwieweit Interventionen effektiv bzw. effizient sind oder unter welchen Rahmenfaktoren Maßnahmen überhaupt einen Sinn ergeben.

1.3 Arten von Evaluation

Herangehensweisen, mit denen vor, während und nach einer Maßnahme Daten darüber ermittelt werden, fasst man als Evaluierungsarten zusammen. Im Vergleich zu den anschließend erwähnten Evaluierungsmethoden (vgl. Kapitel 1.5 Evaluationsmethoden), die einer inhaltlichen Annäherung an

einen Gegenstand als Instrument zur Datengewinnung dienen, beschreiben die Evaluationsarten die allgemeinen, formalen Herangehensweisen an den zu untersuchenden Gegenstand. Dabei können unterschiedliche Evaluationsarten gewählt werden, die im Folgenden kurz erläutert werden (vgl. Mittag & Hager, 2000; Mittag & Jerusalem, 1997; Rossi & Freeman, 1999).

1.3.1 Input-Evaluierung

Hat die Evaluierung das Ziel, den Einsatz derjenigen Mittel zu ergründen, die für eine Maßnahme investiert wurden, so spricht man von einer Input-Evaluierung, auch bekannt unter dem Begriff „Einsatz-Evaluierung“. Diese versucht, die benötigten Materialien nach bestimmten Gesichtspunkten (sachliche Richtigkeit, Qualität, ...) zu überprüfen. Auf einer betriebswirtschaftlichen Basis soll herausgefunden werden, wie viele Investitionen für eine Maßnahme getätigt wurden, welche Erfolge die Investitionen erbringen und wo Planabweichungen feststellbar sind (Wottawa & Thierau, 2003; Mittag & Jerusalem, 1997). So zum Beispiel kann eine mögliche Form der Input-Evaluierung sein, das Budget anhand von vorher formulierten Budgetzielen zu überprüfen (Götz, 1998).

1.3.2 Prozess-Evaluierung

Bei längerfristigen Interventionsprogrammen ist es sinnvoll, auch während der Zeit, in der die Maßnahmen stattfinden, dynamisch vorzugehen. Es kann gesagt werden, dass hier der Handlungsverlauf bzw. die Programmumsetzung im Vordergrund steht (vgl. Mittag & Jerusalem, 1997; Dlugosch & Wottawa, 1994; Rossi & Freeman, 1999). Als Voraussetzung gilt jedoch, dass es Faktoren für den Prozessverlauf gibt, um mit ihnen und auf Basis der Evaluationsergebnisse intervenieren zu können. Der wesentliche Faktor bei dieser Art von Evaluation ist, ob Programme genügend Orientierungskraft besitzen, Handlungen in eine gewisse Richtung lenken zu können (Kuper, 2005).

Es empfiehlt sich auch insofern, den Prozess fortlaufend zu evaluieren, um damit im Bedarfsfall bei Auftreten von Problemen oder Störungen, unvorhergesehenen oder unerwünschten Ergebnissen aber auch bei einer Änderung der Rahmenbedingungen und Zielsetzungen korrigierend eingreifen zu können (Wottawa & Thierau, 2003; Westermann, 2002). In diesem Zusammenhang ist es besonders relevant, die Ziele immer wieder im Rahmen des dauernden Prozesses zu überprüfen, zu kontrollieren und das für die Maßnahmen eingesetzte Material gegebenenfalls zu optimieren. So gibt Buchhester (2003) an, dass diese Evaluationsform Aussagen darüber machen kann, ob eine Maßnahme angemessen und praxistauglich ist. Obwohl eine derartige dynamische Evaluierung sehr starken Praxisbezug hat und bei manchen Maßnahmen aus ethischen Gründen (wie zum Beispiel unerwünschten Nebenwirkungen) einfach unverzichtbar ist, muss man jedoch auch mitbedenken, dass eine Prozess-Evaluierung den Nachteil hat, dass Dauer und Kosten am Beginn des Projektes, Programmes, ... nicht abgeschätzt werden können. Eine Aufteilung in mehrere kleine Einzelprojekte könnte diesen Nachteil umgehen (Wottawa & Thierau, 2003).

1.3.3 Output-Evaluierung

Ist die Maßnahme abgeschlossen, so soll nun das Ergebnis endgültig bewertet werden (Wottawa & Thierau, 2003; Mittag & Jerusalem, 1997; Westermann, 2002). In diesem Fall spricht man von einer Output-Evaluierung bzw. Ergebnisevaluierung. Dabei sollen die Wirkungen einer Maßnahme eruiert

werden. Dabei können unterschiedliche Schwerpunkte gewählt werden. Einerseits kann man die Ergebnisse statistisch bzw. vergangenheitsorientiert bewerten oder eher veränderungsorientiert, was wiederum bedeutet, dass man den Fokus auf die Durchführung neuer, verbesserter Maßnahmen legt.

1.4 Dimensionen von Evaluationsstudien

Wie bereits bei dem Versuch, eine einheitliche Definition von „Evaluation“ zu finden, gibt es auch bei der Erstellung eines idealen Ablaufs von Evaluationsstudien unterschiedliche Ansätze. So fassen Wottawa und Thierau (2003) bestimmte Aspekte, die eine erste Grobbeschreibung von Projekten, Programmen, usw. in Evaluationsstudien zulassen, folgendermaßen zusammen:

- Evaluationsziel(e): *Warum* wird evaluiert?
- Evaluationsbereich(e): *In welchem gesellschaftlichen Bereich* wird evaluiert?
- Evaluationsobjekt(e): *Wer/Was* wird evaluiert?
- Evaluationsort(e): *Wo* wird evaluiert?
- Evaluationsmodell(e): *Wie* wird evaluiert?
- Evaluationsnutzung: *Wie* werden die *Ergebnisse aufbereitet* und entscheidungsrelevant *verwendet*?

1.4.1 Evaluationsziel(e)

Ein grundlegender Aspekt, der laut Wottawa und Thierau (2003) durch die Begriff „Evaluation“ geprägt wird, ist, dass es um die Bewertung von Handlungsalternativen, die auf eine gezielte Verbesserung von Situationen abspielt, geht. Diese Bewertung kann nicht nur unter wissenschaftsorientierten Kriterien stattfinden, sondern ist von den Betroffenen abhängig. Daher sind bei Evaluationsstudien immer die Vorstellungen und Interessen sowohl des Auftraggebers als auch der TeilnehmerInnen, Ausführenden, usw. zu berücksichtigen. Diese Ziele können sich zum Teil auch widersprechen, daher ist es für den Erfolg einer Maßnahme wichtig, so gut wie möglich eine Übereinstimmung der unterschiedlichen Ziele mittels Zielbildungs- und Konsensfindungstechniken zu erreichen. Neben der Heterogenität der Zielvorstellungen kann es im Laufe einer Evaluationsstudie auch zu Veränderungen von zu Beginn festgelegten Zielen kommen. Daher ist es wichtig, als Evaluator ein breites, flexibles Angebot an Evaluationstechniken zu haben, das sich diesen Veränderungen stellen kann.

Oftmals fehlen konkrete Zielvorstellungen in unterschiedlichen Berichten über Evaluationsstudien, da sich die Ziele erst im Laufe der Zeit entwickelt und fixiert haben (vgl. Wottawa & Thierau, 2003).

1.4.2 Evaluationsbereich(e)

Sind die Ziele bereits festgestellt worden, so wird die konkrete Projektarbeit dadurch bestimmt, in welchem Praxisfeld die Evaluation durchgeführt werden soll. Davon abhängig sind wiederum Arbeitsmöglichkeiten und rechtliche Rahmenbedingungen. Dabei finden die meisten

Evaluationsstudien unter anderen im Bildungssektor, in der Wirtschaft, in der Agrar- und Verkehrspolitik, in der Familien- und Sozialpolitik, im Justizvollzug, in der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in der Umweltpolitik, im Gesundheitswesen, in der Städtebau- und Wohnungspolitik oder im militärischen Bereich statt (vgl. Wottawa & Thierau, 2003).

1.4.3 Evaluationsobjekt(e)

Wie bereits erwähnt, behaupten Cook und Matt (1990), dass grundsätzlich alles evaluiert werden kann, sogar die Evaluation selbst. Mögliche Evaluationsobjekte können Personen, Umwelt-/Umgebungsfaktoren, Produkte, Techniken/Methoden, Zielvorgaben, Programme, Projekte, Systeme/Strukturen oder Forschungsergebnisse/Evaluationsstudien (vgl. Bortz & Döring, 2006; Wottawa & Thierau, 2003; Westermann, 2002) sein.

1.4.4 Evaluationsort(e)

Durch die unterschiedlichen Möglichkeiten an Evaluationsobjekten gibt es auch verschiedenste Orte, an denen Evaluation stattfinden kann. Eine prinzipielle Unterscheidung kann dahingehend getroffen werden, ob die Evaluierung im Labor oder im Feld stattfindet, wobei letztere häufiger angewandt wird (vgl. Bortz & Döring, 2006; Wottawa & Thierau, 2003).

1.4.5 Evaluationsmodell(e)

Durch die große Bandbreite an möglichen Evaluationsaspekten (unterschiedliche Evaluationsgegenstände, -ziele, -bereiche, -orte, ...) sind verschiedene Konzepte, auch bekannt als „Evaluationsmodelle“, entwickelt worden. Diese Modelle können durch folgende Punkte unterschieden werden (vgl. Stufflebeam, 1972, S. 125):

- Entscheidungssituation
- Entscheidungsbedingungen
- Art der verwendeten Instrumente
- Ausmaß der Präzision bei der Sammlung und Analyse von Informationen
- Methodische Fähigkeiten der Evaluatoren und ihrer Adressaten

In der vorliegenden Arbeit wurde das bereits vorhandene Modell von Kirkpatrick auf die Bedürfnisse der Evaluationsstudie angepasst und dementsprechend modifiziert. Darauf wird im Kapitel 1.6 „Evaluationsmodell nach Kirkpatrick“ näher eingegangen.

1.4.6 Evaluationsnutzung

Bei der Planung eines Evaluationprojektes ist es außerdem wichtig zu wissen, wie mit den erzielten Ergebnissen in der Praxis weitergearbeitet wird bzw. werden kann. Dazu sagen Wottawa und Thierau (2003), dass folgende Möglichkeiten in der Praxis auftreten können:

- Nur der Verantwortliche für die evaluierte Handlung erfährt die Ergebnisse. Dementsprechend obliegt es ihm, ob er diese zu einer Optimierung seines Verhaltens heranzieht oder auch nicht.

- Auch wenn die Entscheidung beim evaluierten Verantwortlichen bleibt, so werden die Ergebnisse offen kundgegeben.
- Die arbeitsrechtlich übergeordneten Personen werden über die Ergebnisse der Evaluation informiert, jedoch dürfen diese Ergebnisse nur zu Beratungszwecken und nicht zu Machtentscheidungen herangezogen werden.
- Die Ergebnisse werden von weder direkt noch indirekt selbst evaluierten Entscheidungsträgern zu Machtentscheidungen verwendet.
- Es soll zu einer Offenlegung der Ergebnisse kommen, um bei allgemeinen Diskussionen, in denen es um konkrete (politische) Entscheidungen geht, als Bestandteil zu dienen.
- Die Ergebnisse sind Bestandteil einer öffentlichen Diskussion, in der es nicht um konkrete, zu einem Zeitpunkt zwingend notwendige Entscheidungen geht.

1.5 Evaluationsmethoden

Damit Interventionsmaßnahmen objektiv bewertet werden können, bedarf es bestimmter Evaluationsmethoden. Derartige Methoden findet man in der empirischen Sozialforschung sehr häufig. Atteslander (2000) zählt zum Beispiel als Evaluationsmethode die Beobachtung, die Befragung oder die Inhaltsanalyse. Dabei können qualitative Methoden von quantitativen unterschieden werden. Während in der qualitativen Forschung verbale und nichtnumerische Daten interpretativ verarbeitet werden, liegt der Schwerpunkt der quantitativen Forschung in der statistischen Analyse von Messwerten. Dabei werden in vielen Forschungsprojekten beide Zugänge kombiniert (vgl. Bortz & Döring, 2006).

1.5.1 Quantitativ

Durch die quantitative Evaluationsmethode wird versucht, menschliche Erfahrungen zu messen und in weiterer Folge zu quantifizieren (Bortz & Döring, 2006). Damit können die Ausschnitte aus der Realität auch statistisch verarbeitet werden. Dafür werden sogenannte standardisierte Messverfahren verwendet, die bestimmten Gütekriterien unterliegen, um die Qualität des Messinstrumentes zu beschreiben. Mittels der vorliegenden Zahlen können im Anschluss Maße für einen gegebenen Zusammenhang und dessen Stärke berechnet oder Vorhersagen getroffen werden (vgl. Janssen, 2005). Die Schwierigkeit bei dieser Evaluationsmethode liegt darin, die für die Untersuchung interessierenden Merkmale messbar, sprich operationalisierbar zu machen (Bortz & Döring, 2006), jedoch können dadurch Untersuchungen miteinander verglichen und auch überprüft werden.

1.5.2 Qualitativ

Das Wesentliche bei den qualitativen Evaluationsmethoden liegt darin, dass keine Zahlen, sondern nichtnumerische Daten, zum Beispiel Beobachtungsprotokolle, Interviewtexte, Briefe oder aber auch Fotografien, Filme, ... vorliegen. Dabei ist es nicht notwendig, dass der Untersuchungsvorgang an sich standardisiert ist. Mittels unstrukturierten Erhebungsverfahren werden Zusammenhänge, Regelmäßigkeiten und Tendenzen festgehalten. Qualitative Verfahren werden meist verwendet, um

Hypothesen zu generieren. Dabei wird vom Einzelnen auf das Ganze geschlossen, dieser Vorgang wird Induktion genannt (vgl. Bortz & Döring, 2006).

1.6 Evaluationsmodell nach Kirkpatrick

Vor 50 Jahren entwickelte Kirkpatrick ein Evaluationsmodell, in dem er von vier Kategorien ausgeht, die den Effekt eines Trainingserfolges beschreiben. Die Ebenen sind hierarchisch aufgebaut. Dabei liefern die Veränderungen, die auf den einzelnen Ebenen erfasst werden, jeweils eine Voraussetzung für das Erreichen der folgenden Ebene. Je höher die Ebene, desto anspruchsvoller die Evaluation und desto schwieriger die Überprüfung (Deller & Süßmair, 2006).

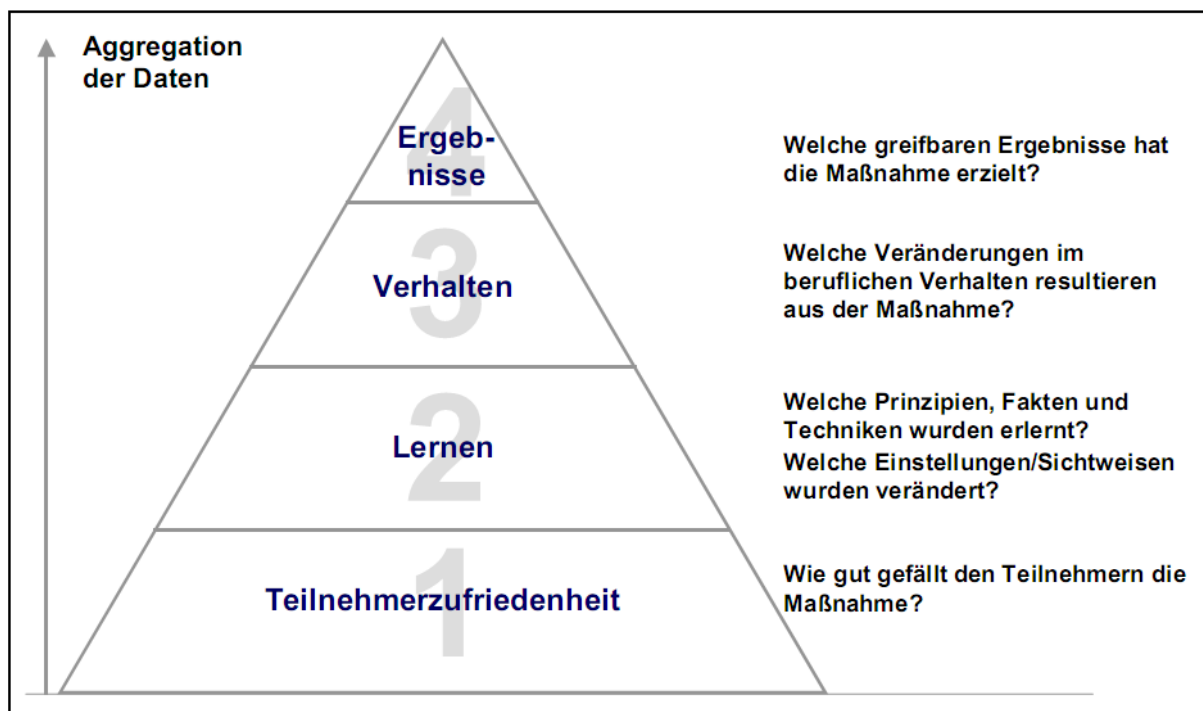


Abbildung 1: Die vier Ebenen der Evaluation nach Kirkpatrick (2000) und deren Erläuterung (Deller & Süßmair, 2006)

Im Folgenden werden die Ebenen genauer beschrieben und im Anschluss daran das Evaluationsmodell von Kirkpatrick kritisch hinterfragt. Dabei laufen die Ebenen ineinander über. Wenn einem eine Maßnahme nicht gefällt (geringe TeilnehmerInnen-Zufriedenheit), dann wird auch nicht viel gelernt (geringer Lerneffekt) und dementsprechend wird auch wenig verändert (Verhalten) und es gibt kaum Auswirkungen auf die Ergebnisse.

1.6.1 TeilnehmerInnen-Zufriedenheit

Kirkpatrick (2000) beginnt mit der Ebene 1 „TeilnehmerInnen-Zufriedenheit“. Damit eine Maßnahme erfolgreich ist, müssen die beteiligten Personen mit der Maßnahme zufrieden sein. Es geht also vor allem um die Akzeptanz der Maßnahmen. Sind die betroffenen Personen zufrieden mit der Maßnahme ist dies jedoch nicht gleichzusetzen damit, dass die Maßnahme erfolgreich ist. Kirkpatrick (2000) beschreibt diese Ebene folgendermaßen:

„If training is going to be effective, it is important that trainees react favorably to it. Otherwise, they will not be motivated to learn“ (S.137).

1.6.2 Lernen

Kirkpatrick (2000) geht davon aus, dass durch die Teilnahme an einem Projekt die TeilnehmerInnen etwas lernen. Die zweite Ebene „Lernen“ soll das Ausmaß des Lernens näher beschreiben. Dabei definiert Kirkpatrick (2000) Lernen wie hier erläutert:

„Learning can be defined as the extent to which participants change attitudes, increase knowledge, and/or increase skill as a result of attending a program“ (S. 137).

Kirkpatrick (2000) schreibt weiter, dass es zu keiner trainingsbezogenen Verhaltensänderung kommen kann, wenn nicht bei einem dieser drei Lernaspekte eine Veränderung stattgefunden hat.

1.6.3 Transfer

Lernergebnisse beziehen sich auf den Lernfortschritt im Rahmen des Programmes. Dadurch wird aber nicht gewährleistet, dass das Erlernte auch beibehalten wird. Um Ergebnisse nicht nur auf der persönlichen sondern auch auf der Unternehmensebene festzustellen, beschreibt Kirkpatrick (2000) seine dritte Ebene „Verhalten“ wie folgt:

„Behavior can be defined as the extent to which change in behavior has occurred because the participants attended the training program“ (S. 137).

Dabei geht es um Veränderungen im Arbeitsverhalten nach der Teilnahme an einem Programm, durch eine Maßnahme und ähnliches. Gemessen kann dies durch Einschätzung von Vorgesetzten, Beobachtung oder mittels Selbsteinschätzung werden. Oft ist der Transfer extrem schwierig, weil man leicht in alte Arbeitsmuster zurückfällt.

1.6.4 Ergebnisse

Sind konkrete Trainingsziele formuliert worden, die auch nachvollziehbar sind, so kann man noch eine vierte Ebene „Ergebnisse“ betrachten.

„Results can be defined as the final results that occurred because the participants attended the program“ (S.137).

Auf dieser Ebene geht Kirkpatrick (2000) davon aus, dass die Ergebnisse des Trainings mit Organisationszielen verglichen werden können. Organisationsziele können in diesem Zusammenhang etwa die Reduzierung von Fluktuation, Steigerung der Effizienz, Rückgang von gesundheitlichen Beschwerden oder Unfallhäufigkeit und dergleichen sein (Deller & Süßmair, 2006).

Laut Kirkpatrick (2000) ist diese Ebene nur schwer evaluierbar, da es hier sehr viele nicht kontrollierbare Einflussfaktoren geben kann wie zum Beispiel die Konjunktur, die Konkurrenz, andere Maßnahmen, die zeitgleich laufen, verschiedene (Absatz)-Märkte, usw. Daher soll zuerst auf die

vorherigen Ebenen eingegangen werden und erst im Anschluss überlegt werden, ob und wie die Ebene „Ergebnisse“ evaluiert werden kann.

1.6.5 Kritik

Auch wenn das Evaluationsmodell von Kirkpatrick durch seine Einfachheit herausragend ist (Bates, 2004), und einen kurzen Einblick in die Thematik der Trainingsevaluation gibt, so behaupten Alliger und Janak (1989) als auch Rajeev et al. (2009), dass es durch die vielen, meist impliziten Annahmen zu Missverständnissen und Übergeneralisierungen führen kann. So kritisieren die Autoren die Annahme, dass jede übergeordnete Ebene mehr Informationen liefert als die vorherige(n). Ihrer Meinung nach ist nicht gewährleistet, dass in allen Trainingsevaluationen in Betrieben auf allen vier Ebenen Veränderungen bemerkt werden können. Die Annahme, dass jede Ebene durch die vorherige verursacht wird, wird ebenfalls von verschiedenen Autoren (Alliger & Janak, 1989; Rajeev et al., 2009; Bates, 2004) kritisch hinterfragt. So begründen sie ihre Aussage damit, dass die Kausalität an sich schwierig zu prüfen ist. TeilnehmerInnen-Zufriedenheit muss nicht zwingendermaßen „Lernen“ verursachen. Allerdings gibt es schon kausale Zusammenhänge zwischen „Lernen“, „Verhalten“ und „Ergebnisse“. So postulieren die Autoren eine Wechselwirkung von „Verhalten“ und „Ergebnisse“ und einen direkten Einfluss von „Lernen“ auf „Ergebnisse“. Eine Modifizierung ist dementsprechend bei Alliger & Janak (1989) bzw. Alliger, Tannenbaum, Scott & Bennett (1997) zu finden. Diese Kritik wird auch im vorliegenden Untersuchungsmodell verarbeitet.

Das Besondere am Modell von Kirkpatrick ist laut Bates (2004), dass es die Notwendigkeit von Trainingsevaluation unterstreicht. Außerdem wird die Ebene „Ergebnisse“ von ihm als die bedeutendste und informativste Beschreibung der Effektivität eines Trainings gesehen. Allerdings ist Bates (2004) der Meinung, dass das Modell nicht vollständig ist. So werden individuelle und kontextbezogene Einflüsse auf Trainingsevaluation nicht berücksichtigt. Auch Delahaye (2000) beschreibt, dass sich das Modell nur auf die Umsetzung des Trainings an sich konzentriert und nicht auf Prozesse, die davor und danach ablaufen. So können etwa die Organisationskultur oder Organisationsziele auch einen Einfluss auf die Effektivität von Trainingsevaluation haben.

2 WISSENSCHAFTLICHER ÜBERBLICK VON „ARBEITSSTRESS“

2.1 Grundlegende Definitionen zum Thema

Durch Hans Selye wurde der Begriff „Stress“ popularisiert (Kirchler, 2005). Wenn im Alltag über Stress gesprochen wird, so wird darunter „... eine intensive Belastung, Frustration, emotionale Spannung, Daueraufmerksamkeit, Konzentration mit übermäßigem Druck, unmäßige Forderungen“ verstanden (Kirchler, 2005).

2.1.1 Psychische Belastung und psychische Beanspruchung

Um ein besseres Verständnis zu bekommen ist es vorerst wesentlich, zwischen psychischer Belastung und psychischer Beanspruchung zu unterscheiden.

„Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“ (DIN EN ISO 10075-1 zitiert nach Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2007)

Demnach hat in der DIN EN ISO 10075-1 „psychische Belastung“ eine neutrale Wirkung. Dazu zählen sowohl Einflüsse, die zum Beispiel umgangssprachlich eine „Entlastung“ sowie solche, die als „Motivationsschub“ geltend gemacht werden. Derartige Einflüsse bewirken beim Menschen verschiedene psychische Abläufe, die wiederum ihrerseits psychische Beanspruchung verursachen können.

Laut DIN EN ISO 100785-1 ist psychische Beanspruchung folgendermaßen definiert:

„Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“ (DIN EN ISO 100785-1 zitiert nach Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2007)

Dabei ist die psychische Beanspruchung eine Folgeerscheinung der psychischen Belastung. Der Mensch beeinflusst die psychische Beanspruchung durch seine Merkmale, Eigenschaften und Verhaltensweisen. Je nach individueller Reaktion variiert die Höhe der Beanspruchung eines psychisch belastenden Ereignisses. Diese Reaktion und kurzweilige Beanspruchung hängt von der Wahrnehmung, dem Erleben, dem Denken über und der Bewertung der Situation ab. Und genauso hängt die Wahl der Bewältigungsstrategie unter anderen von ihren individuellen Voraussetzungen ab. Nicht nur die individuellen Voraussetzungen, sondern auch die Stärke und Dauer der Belastung sind wesentlich für das Ausmaß der psychischen Beanspruchung (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2007).

Die folgende Abbildung zeigt das Belastungs-Beanspruchungsmodell, das die Zusammenhänge zwischen psychischer Belastung und Beanspruchung verdeutlichen soll.

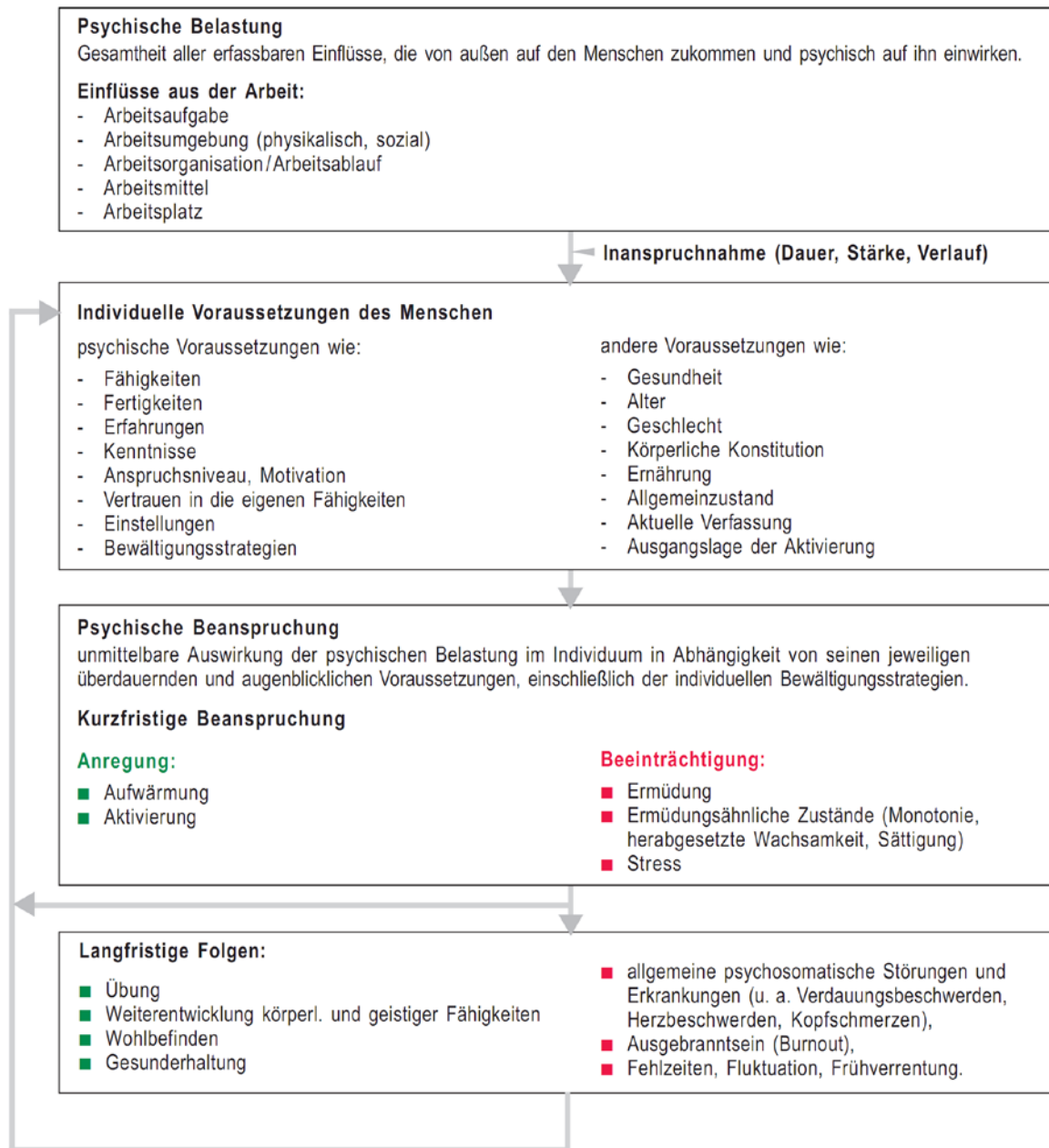


Abbildung 2: Belastungs-Beanspruchungs-Modell – ein Erklärungsmodell für Zusammenhänge hinsichtlich psychischer Belastung und Beanspruchung (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2007)

2.1.2 Stressor, Stressreaktion und Stress:

Analog der psychischen Belastung und Beanspruchung verhält es sich mit Stressoren und Stressreaktion. Greif, Bamberg und Semmer (1991) beschreiben Stressoren als „...theoretische Konstrukte externer, aber auch innerpsychischer Stimuli oder Faktoren, welche hypothetisch die Stressreaktionen auslösen.“ Weiters verstehen die Autoren unter Stressreaktion „... Konstrukte, welche die unmittelbar auf Stressoren folgenden psychischen Zustände und Verhaltensweisen beschreiben.“

Arbeitsbedingte Stressfaktoren sind Belastungen, die sich aus dem Arbeitsprozess ergeben. *Ressourcen* sind die verfügbaren Möglichkeiten oder Hilfsmittel eines Menschen, Stressfaktoren zu

verhindern, zu verändern, zu mildern oder auszugleichen (vgl. Frese, 1994; Frey et al., 1992; Molnar, 2008).

So zum Beispiel beschreibt Prümper (1995) folgende mögliche Stressoren und Ressourcen in der Arbeitswelt:

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 selbst durchzuführen	• Durchschaubarkeit und Planbarkeit der Tätigkeit • Anerkennung durch Vorgesetzte und KollegInnen • Mehr Informationen und Feedback von Chef, KollegInnen 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

Tabelle 1 Arbeitsbezogene Stressoren und Ressourcen (vgl. Prümper, 1995)

Stress heißt, dass die Ressourcen eines Menschen nicht (mehr) ausreichen, um die Stressoren bewältigen zu können. Chronischer Stress liegt dann vor, wenn die Stressfaktoren auf längere Dauer zu stark und die Ressourcen zu schwach sind (Molnar, 2008).

Arbeitsbedingter Stress entsteht aus belastenden und unpassenden Arbeitsbedingungen und den nicht ausreichend verfügbaren Ressourcen. Im Zentrum von Veränderungsinterventionen müssen daher zuerst die Arbeitsbedingungen und –strukturen stehen. Ergänzend dazu tragen auch Maßnahmen auf der Personenebene zur Stressreduktion und Ressourcenerweiterung bei (unter anderen Molnar, 2008; Ducki, 1998; Bamberg, & Busch, 2006; Schwager, & Udris, 1998; Murphy, & Sauter, 2004; Lenhardt, 1997; Aust & Ducki, 2004).

2.2 Übersicht Stressmodelle

An dieser Stelle soll ein Kurzüberblick über die verschiedenen Arten von Stressmodellen ohne Anspruch auf Vollständigkeit gegeben werden. Selye (1974) hat das Allgemeine Adaptions-Syndrom als erstes Stressmodell veröffentlicht. Darunter versteht man eine in drei Phasen einteilbare Reaktion des Körpers auf Stress. Weitverbreitet ist das transaktionale Stressmodell von Lazarus (1966), das den Prozess des individuellen Stresserlebens darstellt erklärt und besonders die individuellen Bewältigungs- und Bewertungsstrategien hervorhebt. Betreffend Stress in der Arbeitswelt sind vor allem das Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek (1990) und das P-E-fit-Modell bekannt. Diese unterstreichen die Bedeutung von organisationsbezogenen Merkmalen. Darunter werden etwa Anforderungen an die Arbeitstätigkeit (Zeitdruck, Arbeitsumgebung, Schwierigkeit der Arbeitsaufgabe,...) und Ressourcen (Handlungsspielraum, soziale Unterstützung, Zusammenarbeit, Entwicklungsmöglichkeiten,...) verstanden.

2.2.1 Allgemeines Adaptions-Syndrom (Selye, 1974)

Selye (1974) erläutert in seinem Allgemeinen Adaptions-Syndrom, dass eine Person verteidigend auf einen Stressor reagiert. Dabei baut er auf die „Notfallreaktion“ von Cannon (1932) auf und beschreibt die Reaktionen auf einen Stressor in drei Phasen (vgl. Greif, Bamberg und Semmer, 1991; Kirchler, 2005):

- i. Alarm: Die Personen zeigen eine intensive, häufig panikartige Reaktion auf Stressoren. Mittels Flucht oder Kampf findet eine Bewältigungsreaktion auf Stressoren statt.
- ii. Widerstand: Die Personen kämpfen gegen die Stressoren an, jedoch kommt es auch zu Müdigkeit, Angst und Erschöpfung.
- iii. Erschöpfung: Die Personen geben auf, da sie keine Kraft mehr für Widerstand haben. Sind die Stressoren lang andauernd, so wird das Immunsystem geschwächt und es kommt in weiterer Folge zu Krankheiten, die im schlimmsten Fall zum Tod führen können (zum Beispiel Herzinfarkt oder Schlaganfall).

2.2.2 Transaktionales Stressmodell (Lazarus, 1966)

Lazarus (1966) wiederum hat in seinem transaktionalen Stressmodell die subjektive Bewertung der Situation, Kontrolle über die Situation und Bewältigungsmöglichkeiten als Schwerpunkt (Greif, Bamberg und Semmer, 1991).

Weder können nach dem transaktionalen Stressmodell von Lazarus (1966) beobachtbare Stimuli oder Umgebungsmerkmale Stress auslösen, noch ist Stress eingrenzbar auf ein konkretes Phänomen wie zum Beispiel spezielle psychologische, physiologische oder biochemische Reaktionsmuster des Organismus. Das Modell sieht Stresssituationen als komplexe, dynamische Interaktions- oder Transaktionsprozesse, die zwischen den Anforderungen der Situation und dem handelnden Individuum ablaufen (Greif, Bamberg und Semmer, 1991).

Dabei wird davon ausgegangen, dass individuelle Bewältigungsstrategien und –kompetenzen existieren und dementsprechend jedes Individuum ein- und dieselbe Situation unterschiedlich bewertet. Durch diese unterschiedlichen Stressbewältigungsstrategien und –kompetenzen verändern sich sowohl die Transaktionen als auch die Anforderungen und Konsequenzen.

Es lässt sich also sagen, dass nicht nur das Vorhandensein von spezifischen Stressoren oder Reaktionen den Stresszustand bestimmen. Wie mit vorhandenen Belastungen umgegangen wird, hängt sowohl von der Person als auch von der Situation ab (Mohr & Udris, 1997).

2.2.3 Anforderungs-Kontroll-Modell (Karasek, 1990)

Das Konzept des Anforderungs-Kontroll-Modells von Karasek (1990) baut darauf auf, dass Belastungserfahrungen am Arbeitsplatz durch eine Kombination von zwei entscheidenden Dimensionen von Arbeitsinhalten entstehen. So erhöhen hohe Leistungsanforderungen bei schwachem Entscheidungsspielraum der MitarbeiterInnen das Erkrankungsrisiko wohingegen es bei hohem Entscheidungsspielraum zu einer Förderung der Motivation und Lernbereitschaft kommt.

2.2.4 Person-Environment-Fit-Modell (French et al. 1974)

Im Person-Environment-Fit Modell von French et al. (1974) werden die Eigenschaften der Menschen und der Umwelt miteinander in Beziehung gesetzt. Wenn die Anforderungen der Umwelt nicht mit den Fähigkeiten der Person übereinstimmen, kommt es zu Stress. Man spricht von „abilities-demands-misfit“. Passen hingegen die Angebote der Umwelt nicht mit den Bedürfnissen der Person zusammen, dann entsteht ein „need-supplies-misfit“. Kommt es zu einer optimalen Übereinstimmung zwischen Person und Umwelt, so steigt die Arbeitsleistung, die Arbeitszufriedenheit und die körperlichen Beschwerden sowie die Fluktuation werden weniger.

2.2.5 Zusammenfassung Stressmodelle

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nicht nur individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten für einen erfolgreichen Umgang mit arbeitsbezogenen Stresssituationen ausschlaggebend sind. Es ist auch eine wesentliche Notwendigkeit, die Bedingungen der Arbeit zu analysieren und dementsprechende Interventionen zu setzen. Wenn nachhaltige Wirkung von Interventionen erreicht werden soll, ist es unabdingbar neben personenbezogenen Maßnahmen auch stressauslösende Bedingungen zu analysieren und zu verändern (Busch et al., 2009).

2.3 Mögliche Folgen von Stress und Stressbewältigung

Weinert (1998) beschreibt in einem Modell, die Quellen und Konsequenzen von beruflichem Stress. Dabei können die Konsequenzen auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Unter subjektiven Konsequenzen von Stress fasst Weinert (1998) Angst, Teilnahmslosigkeit, Ermüdung, Monotoniegefühle, Frustration oder Gereiztheit zusammen. Im Verhalten kann sich Stress durch Alkoholismus, Drogenkonsum, Unfallneigung oder Leistungsschwankungen bemerkbar machen. Auf der kognitiven Ebene kann sich Stress insofern auswirken, dass die Konzentration und Entscheidungsfähigkeit abnehmen, es zu Vergesslichkeit oder Gedankenblockaden kommt. Auch kann Burnout eine Folge von Stress sein. Hoher Blutdruck und hoher Cholesterinspiegel sowie

Herzkrankheiten zeichnen sich auf physiologischer Ebene als Folge von Stress ab. Und wesentlich vor allem für die vorliegende Arbeit sind die Konsequenzen von Stress im Betrieb: Die Produktivität kann sinken, es kommt zu einem Fernbleiben vom Arbeitsplatz, die Arbeitszufriedenheit sinkt und die Fluktuation ist erhöht (vgl. Molnar, 2008; Weinert, 1998).

Gibt man online den Begriff Arbeitsstress und Folgen ein, so kommt man auf viele verschiedene Studien. Unter anderem wurden die folgenden Aussagen gefunden:

Wirtschaftsforscher vom Institut für höhere Studien in Wien haben herausgefunden, dass jeder dritte Angestellte aus psychischen Gründen in Frühpension geht. Die Erklärungen dafür sind vielfältig: MitarbeiterInnen fühlen eine Unsicherheit des Arbeitsplatzes, es mangelt an sozialem Miteinander, an Wertschätzung oder aber auch an der Sinnhaftigkeit der Beschäftigung, viele wissen nicht, wozu sie ihre Tätigkeit tun. Die Bezahlung spielt eine untergeordnete Rolle für die Befindlichkeit.

So liefert auch der Gesundheitsbericht „World Health Report“ erstaunliche Zahlen: Während körperliche Leiden weniger werden, steigen psychische Erkrankungen in der Bevölkerung stark. Dabei ist jeder zweite Mensch in einem hoch entwickelten Land zumindest einmal in seinem Leben davon betroffen. Jeden vierten betrifft es einmal jährlich. Auch hier werden die Gründe in der steigenden Arbeitsunsicherheit, der zunehmenden Arbeitsintensität und drohende Arbeitslosigkeit gesehen. Durch die moderne globalisierte Wirtschaft kommt es zu derartigen Phänomenen und damit auch zu massiven gesundheitlichen Auswirkungen (Mayer, 2008).

In einer Studie zum Thema Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsunfälle von der Statistik Austria im Jahr 2007 fand man heraus, dass Arbeitsausfälle neben Infektions- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen am häufigsten durch Stress bzw. Depression verursacht werden. Arbeitslosigkeit entstand bei knapp 40% durch arbeitsbedingte Gesundheitsprobleme. Davon behaupten gute 70% dass Stress und Depression die Ursachen für die Arbeitslosigkeit sind. Als besonders belastend am Arbeitsplatz wurden vor allem schwierige Körperhaltungen bzw. Bewegungsabläufe und Lärm, aber auch Zeitdruck genannt.

Pichler (2007) sieht drei Gründe von Arbeitsstress. Einerseits die Schwäche von Führungskräften, andererseits die Intransparenz in Betrieben und außerdem der steigende Zeitdruck. Weiterhin ist er der Meinung, dass fast 80% der Firmen nicht einmal wissen, wo die Quelle von Stress ist, und meistens Stress in der Arbeitswelt noch immer als individuelles Problem aufgefasst wird.

Dabei erhöht krank machender Dauerstress das Risiko, an einer Depression oder Herzkrankheit zu erkranken, um das Doppelte (Mayer, 2008). Personen, die unter arbeitsbedingtem Stress leiden, haben auch – neben denjenigen Personen mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder Depression - länger andauernde Arbeitsausfälle (ein Monat und länger) (Statistik Austria, 2007). So schreibt auch die Techniker Krankenkasse, dass immer öfter in Bayern ArbeitnehmerInnen aufgrund psychischer Erkrankung krank geschrieben werden. So gibt es etwa bei den bayrischen Berufstätigen seit 2000 einen Anstieg von 15% durch psychisch bedingte Arbeitsunfähigkeitszeiten, obwohl die Gesamtmenge an Krankschreibungen im selben Zeitraum insgesamt gesehen um 5% gesunken ist. Gründe dafür findet die Techniker Krankenkasse vor allem in den gestiegenen Anforderungen im

Berufsfeld. Es muss immer mehr geleistet werden, wobei die MitarbeiterInnenzahl immer weniger wird. Aber auch Sorge um die Wirtschaftslage oder Angst um den Arbeitsplatz können als Ursache für soziale Erschöpfung gesehen werden. Weiters schreiben Possemeyer (2002), dass hohes Engagement und wenig Anerkennung das Auftreten von Herz-Kreislauf-Erkrankungen erhöht. Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen hat herausgefunden, dass Stressfaktoren in Zusammenhang mit geringen Handlungsspielräumen die Häufigkeit sowie die an Erkrankungen um das Doppelte erhöhen.

Maßnahmen gegen Arbeitsstress können personenbezogen oder bedingungsbezogen oder eine Kombination aus beiden sein. Personenbezogene bzw. verhaltensbezogene Maßnahmen beziehen sich auf die personellen Ressourcen und das Risikoverhalten. Bedingungsbezogene bzw. verhältnisbezogene Maßnahmen setzen an den Belastungen und Ressourcen durch die Arbeitssituationen an. Dabei haben Interventionen gegen Stress und dessen Folgen in Betrieben das Ziel, Stressoren abzubauen und Ressourcen zu erhöhen. Um passende Interventionen setzen zu können, ist jedoch eine Identifikation der Belastungsfaktoren mit Hilfe von geeigneten Instrumenten notwendig (Kirchler, 2005). Ein auf diesem Stressoren-Ressourcen-Modell basierendes Instrument ist der IMPULS-Test (Molnar, 2008).

2.4 Betriebliche Gesundheitsförderung

In diesem Zusammenhang hat sich neben anderen Strategien das Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung etabliert. Westermayer & Stein (2006) beschreiben drei Handlungsfelder, in denen die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) notwendig ist. So ist sie einerseits notwendig, Gesundheitsrisiken zu kontrollieren, andererseits sollen Gesundheitspotentiale gefördert und schlussendlich sollen bestehenden Einrichtungen und Leistungen an das veränderte Krankheitspanorama angepasst werden. BGF kann also darin bestehen, Stressoren abzubauen und Ressourcen zu erweitern bzw. aufzubauen.

Die Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung der Weltgesundheitsorganisation definiert den Begriff folgendermaßen:

„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)

Für Bamberg et al. (1998) ist Gesundheitsförderung ein positives Gestaltungskonzept. Dieses reicht über Prävention hinaus. Dabei bezieht sich Gesundheit nicht nur auf physische, sondern auch auf

psychische und soziale Dimensionen. In den Leitsätzen für Maßnahmen der Gesundheitsförderung in der Ottawa-Charta steht Folgendes (WHO/Europa – Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 1986; vgl. Händler, 2008):

- Die Gesundheitsförderung hat das Ziel, gesundheitsförderliche Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen zu schaffen.
- Insofern ist Gesundheitsförderung dazu da, Interessen zu vertreten und Partei zu ergreifen.
- Gesundheitsförderung soll Personen zur Verwirklichung deren Gesundheitspotentials befähigen und es ihnen ermöglichen. Daher steht sie für die Förderung von persönlichen Kompetenzen ein.
- Ein koordiniertes Zusammenwirken aller Verantwortlichen ist für Gesundheitsförderung notwendig. Die effektive Wirksamkeit ist durch die Interdisziplinarität gegeben.
- Gesundheitsförderung ist ein langfristiger Prozess. Diesen können alle Personen, nicht nur Risikogruppen durchlaufen. Daher ist es notwendig, dass Einzelinterventionen in einem Gesamtprogramm aufeinander abgestimmt werden.

Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung sind etwa die Steuerungsgruppe im Betrieb, die das Vorhaben unterstützt und begleitet. Weiters kommt es zu einer Analyse der Ist-Situation im Betrieb. Gesundheitszirkel, bei denen die Beschäftigten als ExpertInnen aktiv die Gesundheit und Arbeitssicherheit im Betrieb verbessern, sind ein wesentlicher Teil der BGF. Mittels Gesundheitsberichte sollen die Gesundheitssituation im Unternehmen transparent gemacht und zusammenhängende Entwicklungen aufgezeigt werden. Mittels Evaluation wird systematisch die Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen, Programme oder Projekte geprüft (vgl. Molnar, 2008).

Damit betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich sein kann, ist es notwendig zu bedenken, dass nicht nur die Verhaltensänderung der betroffenen Personen zu Gesundheit führt, sondern auch der Veränderung von Verhältnissen erforderlich ist. Dafür ist es vor allem notwendig, dass die verantwortlichen Personen die Bereitschaft und den Willen zeigen, betriebliche Gesundheitsförderung als partizipativen Prozess zu verstehen. Erst dann kann es zu einer erfolgreichen Entwicklung und Durchführung von Interventionen kommen (vgl. Mohr & Udris, 1997). Das Denken, Handeln und Fühlen von Menschen wird durch Bedingungen in der Arbeitstätigkeit beeinflussbar. Daher ist es notwendig, dass Gesundheitsförderung darin ansetzt, diese Bedingungen zu gestalten.

Erfolgreiche BGF hat sowohl für den einzelnen als auch für das Unternehmen zahlreiche Vorteile (vgl. Molnar, 2008). So kann der/die Beschäftigte durch eine Verringerung individuell gesundheitlicher Risikofaktoren und damit verbundene Reduktion des Risikos einer Frühinvalidität profitieren. Betriebliche Gesundheitsförderung kann eine Verbesserung des Wohlbefindens, eine Erweiterung der Fähigkeiten im Umgang mit Belastungen, eine Erhöhung der Kompetenz der Beschäftigten in Gesundheitsfragen bewirken. Außerdem kann BGF zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und

Arbeitsmoral, zu einer erhöhten Sicherung der persönlichen Lebensqualität und einer Verbesserung der Beziehung der Beschäftigten untereinander beitragen.

Für die Unternehmen entstehen insbesondere Vorteile aufgrund gesteigerter Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten, durch positive Verhaltensänderungen der Beschäftigten wie etwa gegenseitige Unterstützung. Dies führt zu einer Fehlzeitenreduzierung, einer Verringerung der Fluktuationsrate und der Krankenstände. Weiters kann es zu strukturellen Verbesserungen, zu einer Effizienzsteigerung und einer Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens sowie zu einer Verbesserung des Unternehmensimages kommen.

3 GRUNDLEGENDE ASPEKTE VON „ARBEITSZUFRIEDENHEIT“

In der vorliegenden Diplomarbeit wird mittels IMPULS-Test (Molnar et al. 2008) Einzelpersonen oder Gruppen (Abteilungen, Firmen) eine Übersicht über die Ausprägung der arbeitsbedingten Stressfaktoren und Ressourcen gegeben. Eine genaue Beschreibung des Tests erfolgt im Kapitel 8.2.1 „IMPULS-Test (Fragebogen)“. Da dieser Test sehr oft angewandt wird, jedoch noch keine diagnostischen Gütekriterien aufweist, ist es für die vorliegende Forschungsarbeit notwendig, seine Validität mit einem sogenannten Außenkriterium zu überprüfen. Es wird dazu ein Zusammenhang zwischen den Werten des IMPULS-Testes und Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsstress postuliert (vgl. Kinzl et al., 2005). Im Folgenden wird daher auf das Konstrukt Arbeitszufriedenheit für ein besseres Verständnis näher eingegangen.

Schon seit über 80 Jahren gibt es Forschungen zum Thema Arbeitszufriedenheit. Auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie gewinnt dieses Thema immer mehr an Bedeutung. Dormann und Zapf (2001) beschreiben dies sogar als eines der best-untersuchtesten Konzepte in der Arbeits- und Organisationspsychologie (S.483). Laut Weinert (1998) gibt es unterschiedliche Gründe, warum Arbeitszufriedenheit ein wesentliches Forschungsfeld ist. Einerseits gibt es eine direkte Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Weiters gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation. Außerdem hängt Arbeitszufriedenheit mit dem Organisationsklima zusammen und durch deren Erforschung soll die Organisationsleitung darauf aufmerksam gemacht werden, Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und deren Einstellungen betreffend Arbeit, Führung und zum Gesamtunternehmen ernst zu nehmen. Es wird auch postuliert, dass Einstellungen zur Organisation mit differenzierter Arbeitsgestaltung immer wichtiger werden, da es für die unterschiedlichen MitarbeiterInnen-Gruppen auch verschiedene Zielvorstellungen gibt und dementsprechend auch gleiche Arbeitssituationen nicht gleich erlebt werden. Zu guter Letzt soll das Arbeitsleben und die Arbeitserfahrungen als ein wesentlicher Teil der Lebensqualität gesehen und dementsprechend Arbeitszufriedenheit über längere Zeit stabil gehalten werden. So können die Forschungsthemen im Bereich der „Arbeitszufriedenheit“ zusammengefasst werden, dass diese einerseits Arbeitsbedingungen wie zum Beispiel Verantwortung oder abwechslungsreiche Aufgaben evaluieren, da diese einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Andererseits geht man von der Annahme aus, dass fehlende Arbeitszufriedenheit eine mangelnde Effizienz in der Organisation bewirkt, wie zum Beispiel erhöhte Fluktuation oder vermehrter Absentismus.

Hier wird nun versucht, Arbeitszufriedenheit zu definieren. Anschließend werden zwei verschiedene Modelle genauer aufgezeigt und zum Schluss wird noch auf die Messung der Arbeitszufriedenheit eingegangen.

3.1 Definition Arbeitszufriedenheit

Es gibt zahlreiche Beiträge, die Arbeitszufriedenheit definieren (vgl. z.B. Fischer 1989; Neuberger 1985, 1976; Bruggemann, Grotkoth & Ulich, 1975; Locke 1976; Neuberger & Allerbeck 1978; von Rosenstiel et al., 1983). Oft unterscheiden sich die einzelnen Definitionen nur durch vereinzelte Erweiterungen. Auch wenn es eine derart große Auswahl an Definitionen gibt, so setzen sich zwei unterschiedliche Ansätze durch.

Einerseits geht es um die Bewertung eines bestehenden, betrieblichen Arbeitsverhältnisses. So zum Beispiel beschreibt Robbins (2001, S. 151) Arbeitszufriedenheit als eine generelle Einstellung einer Person zu ihrer Arbeit: „Job satisfaction (is) an individual's general attitude towards his or her job“ bzw. definiert Locke (1976) Arbeitszufriedenheit als einen „angenehmen oder positiven Zustand [...], der sich aus der Bewertung der eigenen Arbeit oder der Arbeitserfahrungen ergibt.“

Andererseits ist Arbeitszufriedenheit das Ergebnis, wenn man die erwartete Arbeitssituation mit der gegenwärtigen vergleicht (vgl. Kirchner 2005, S.244). Zufriedenheit entsteht bei Erfüllung der Erwartungen. So zum Beispiel betrachtet Weinert (1998) Arbeitszufriedenheit als ein Einstellungskonzept. Dabei beleuchtet er drei verschiedene Einstellungsaspekte genauer, nämlich den emotionalen, den kognitiven und den konativen. Das heißt, er geht davon aus, dass Arbeitszufriedenheit einerseits eine emotionale Reaktion auf die Arbeitssituation ist. Weiters beschreibt er Arbeitszufriedenheit als die Übereinstimmung zwischen Arbeitsergebnis und Erwartungen und außerdem ist für ihn Arbeitszufriedenheit die Verdichtung mehrerer Einstellungen, die miteinander in Beziehung stehen. Dementsprechend beschreiben sogenannte Balance-Theorien, dass Arbeitszufriedenheit ein Ergebnis aus der Übereinstimmung zwischen der erwarteten und den tatsächlichen Ergebnissen ist. Betrachtet man die Bedürfnistheorien, so ist Arbeitszufriedenheit das Ergebnis eines „Lösungs- und Entspannungsmechanismus, der den Übergang von einer Bedürfnisebene zur anderen begleitet.“ Sind Bedürfnisse nicht erfüllt, entsteht ein Spannungszustand, durch den Unzufriedenheit resultiert wohingegen die Befriedigung der Bedürfnisse zu Entspannung und damit zu Zufriedenheit führt. Dementsprechend geht Rosenstiel (2003, S.424) davon aus, dass sich „Zufriedenheit aus der Erfüllung unserer Bedürfnisse oder aber aus der Antizipation dieser Erfüllung [ergibt], Unzufriedenheit ist entsprechend eine Folge der realen oder antizipierten Frustration“.

3.2 Modelle der Arbeitszufriedenheit

In der Literatur findet man zahlreiche Theorien über die Entstehung, Entwicklung und Bedeutung von Arbeitszufriedenheit. Es soll nun ohne Rangreihung ein kurzer, und vor allem nicht vollständiger Überblick über einzelne Theorien gegeben werden. Dabei wird zuerst auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) eingegangen. Es ist eines der ersten Modelle zum

Thema Arbeitszufriedenheit und auch ein wesentlicher Wegbereiter. Obwohl dieses Modell nicht unumstritten ist und sehr häufig kritisiert wird, so liefert es doch Kernaussagen zum Thema Arbeitszufriedenheit. Im Anschluss daran das dynamische Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann et al. (1975) näher erläutert, das auf die unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit eingeht.

3.2.1 Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959)

Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) unterscheiden zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit.

Dabei unterscheiden sich die Bedürfnisse von Arbeitstätigen in Defizit- und Expansionsbedürfnisse. Defizitmotive werden dadurch befriedigt, dass der jeweilige vorherrschende Mangel beseitigt wird, wohingegen Expansionsmotive trotz Erfüllung der Bedürfnisse weiterhin bestehen bleiben. Außerdem wird zwischen Hygiene- und Motivationsbedürfnissen unterschieden. Dabei knüpfen Motivatoren auf Expansionsmotive und Hygienefaktoren auf Defizitmotive an.

Hygienefaktoren inkludieren physische und psychologische Aspekte der Arbeit. Dazu zählen Faktoren der Arbeitsumwelt (KollegInnen, Vorgesetzte, Organisationsklima, Rahmenbedingungen).

Motivationsbedürfnisse beziehen sich auf die Arbeitsinhalte. Hierzu zählen zum Beispiel das Gefordertsein, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten, wird Geleistetes anerkannt, stimmen die eigenen Ziele und Interessen mit denen der Organisation überein, usw.

Werden nun Hygiene-Bedürfnisse befriedigt, so ist der Arbeitstätige nicht mehr unzufrieden, jedoch noch nicht zufrieden. Daraus kann man schließen, dass aus der Nicht-Befriedigung von Hygiene-Bedürfnissen Unzufriedenheit entsteht. Im Vergleich dazu ist der Arbeitstätige nach der Befriedigung von Motivations-Bedürfnissen zufrieden. Werden diese Bedürfnisse nicht gestillt, so kommt es zwar nicht zu Unzufriedenheit, eher zu einem neutralen Gefühlszustand.

Die Kritik liegt vor allem bei Methodenmängel dieser Theorie. Der methodische Hintergrund dieses Modells basiert auf der Methode der kritischen Ereignisse von Flanagan (1954). Es ging also um besonders zufriedenstellende und ungünstige Situationen und nicht um typische Erlebnisse aus der Arbeitswelt. Dabei attribuieren die Befragten unzufriedenstellende Ereignisse eher mit externen Ursachen und zufriedenstellende Ereignisse mit internen Ursachen. Daraus lassen sich klarerweise zwei voneinander unabhängige Pole postulieren, die allerdings nicht unabhängig voneinander gesehen werden können. Außerdem ergaben empirische Untersuchungen an unterschiedlichen Personengruppen, dass auch durch die Befriedigung der Hygiene-Bedürfnisse Zufriedenheit und bei Nicht-Befriedigung der Motivations-Bedürfnisse Unzufriedenheit entstehen können (vgl. Zimbardo 2003, S. 722)

Besonders wichtig ist bei dieser Theorie auch im Zusammenhang mit der vorliegenden Diplomarbeit, dass es Herzberg et al. geschafft haben, den Forschungsfokus auf die Arbeitsinhalte der Tätigkeit und die Arbeitsgestaltung zu legen und dass dies eine notwendige Basis für Zufriedenheit darstellt. Neuberger (1974, S. 125) meint in diesem Zusammenhang, dass „Zufriedenheit [wird] nicht nur durch

die äußeren Arbeitsumstände, sondern durch den Inhalt der Arbeit dauerhaft gesichert“. Insofern schlussfolgert auch von Rosenstiel (2003) dass nicht nur Hygienefaktoren, sondern genauso auch – und das ist das neue an der Theorie von Herzberg - Motivatoren für die Arbeitsgestaltung wichtig sind. Außerdem sollen die Aufgaben mit klaren Zielen versehen sein und der Grad der Zielerreichung sowie die Bewertung der Leistung sollten so schnell wie möglich rückgemeldet werden. MitarbeiterInnen sollen in ihren Tätigkeiten weder über- noch unterfordert werden, die Arbeitsinhalte sollen den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen angepasst sein. Außerdem sollen Verantwortung und Rechte der MitarbeiterInnen dem Ausmaß der Arbeit angemessen sein. Genauso ist es wichtig, dass die MitarbeiterInnen über Aufstiegsmöglichkeiten Bescheid wissen und diese auch haben, und dass es durch Erweiterung des Handlungsspielraums möglich ist, persönlich zu wachsen. So beschreibt auch Neuberger (1974, S. 125), dass die Arbeit „... so gestaltet werden [muss], dass umfassende Selbstverwirklichung in ihr möglich ist.“

3.2.2 Das dynamische Modell der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann et al., 1975)

In der Theorie von Herzberg et al. (1959) gibt es einen allgemeinen Faktor Arbeitszufriedenheit. Im Modell von Bruggemann et al. (1975) werden jedoch im Vergleich dazu unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit beschrieben. Dabei laufen drei psychische Prozesse ab, die zu den verschiedenen postulierten Arbeitszufriedenheitsformen führen (vgl. Bruggemann et al. 1975, S.132):

- Vergleich von Bedürfnissen und Erwartungen
- Höhe des individuellen Anspruchsniveaus
- bei Nicht-Befriedigung entstehen Problemlösung, Problemfixierung oder Problemverdrängung

Bruggemann et al. (1975) gehen davon aus, dass ArbeitnehmerInnen aufgrund von Erfahrungswerten allgemeine Merkmale der Arbeitssituation (Ist-Wert) mit den konkreten Bedürfnissen und Erwartungen, die sich auf die Arbeitssituation beziehen, (Soll-Wert) vergleichen. Es findet also ein Vergleich zwischen den konkreten Merkmalen der Arbeitssituation (Ist-Zustand) und den generellen Bedürfnissen und Erwartungen (Soll-Wert) statt. Je nachdem wie dieser Vergleich ausfällt, kommt es zu einer stabilisierenden Zufriedenheit oder einer diffusen Unzufriedenheit.

Nun kommt noch das Anspruchsniveau der betroffenen Person zu tragen. Ist man im Bereich der stabilisierenden Zufriedenheit und erhöht man das Anspruchsniveau, so entsteht progressive Arbeitszufriedenheit. Wird jedoch das Anspruchsniveau gesenkt, so entsteht stabilisierte Arbeitszufriedenheit.

Erreicht man beim Vergleich zwischen Ist- und Soll-Zustand diffuse Unzufriedenheit, so kommt es bei Senkung des Anspruchsniveaus zu einer resignativen Arbeitszufriedenheit. Bei Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus kann es entweder zu Pseudo-Arbeitszufriedenheit (bei Problemverdrängung oder Problemverfälschung), zu fixierter (bei unproduktiver Haltung der Person beim Problemlösungsprozess) oder zu konstruktiver (bei Erkennung von Lösungsalternativen) Arbeitsunzufriedenheit kommen.

Dieses Modell liefert einen wesentlichen Beitrag für die Beschreibung von Arbeitszufriedenheit durch die unterschiedlichen Formen. Damit lässt sich laut Six und Kleinbeck (1989) auch erklären, warum doch viele Leute angeben, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein. Es ist jedoch wesentlich herauszufinden, ob es sich dabei um eine progressive, stabile aber vor allem Pseudo-Arbeitszufriedenheit handelt.

3.3 Messung der Arbeitszufriedenheit

Dadurch, dass Zufriedenheit subjektiv und relativ ist, wird die Messung von Arbeitszufriedenheit öfters kritisiert (Kirchler, 2005). So haben Six und Kleinbeck (1989) herausgefunden, dass die Befragten häufig zumindest mit „ziemlich zufrieden“ auf die Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeit reagieren. Diese hohen Werte in Zufriedenheit lassen sich unter anderen durch soziale Erwünschtheit begründen oder aber auch dadurch, dass man Detailfragen ausweichen möchte (Zettl, 2006). Aber auch Skepsis, Zeitnot, oder Zweifel an der Anonymität können Gründe dafür sein, dass hohe Zufriedenheitswerte angegeben werden. Dementsprechend ist es notwendig, den Faktor „Arbeitszufriedenheit“ mehr zu differenzieren und die Art der Zufriedenheit sowie objektive Bedingungen der Arbeit zu bestimmen (Kirchler, 2005).

Hoppock veröffentlichte 1935 das erste Instrument, um Arbeitszufriedenheit zu messen. (Six & Kleinbeck, 1989; Ferreira, 2007). In der Zwischenzeit sind viele neue Instrumente entwickelt worden, die zum Teil spezifisch oder wenig verbreitet sind bzw. einige wurden standardisiert oder genormt. In einer Recherche konnten von Ferreira (2007) 300 verschiedene Verfahren in deutscher und englischer Sprache gefunden werden, die angegeben haben, Arbeitszufriedenheit zu messen.

Im deutschsprachigen Raum weit verbreitet sind

- der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger & Allerbeck (1978). Dieser erfasst die Zufriedenheit mit KollegInnen, Vorgesetzte, der Tätigkeit, den Arbeitsbedingungen, der Organisation, der Leistung, der Entwicklung und der Bezahlung
- die Skala zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit von Fischer & Lück (1972). Diese misst Fähigkeiten, Führungsstil, Bezahlung, spontane Arbeitszufriedenheit, Aufstieg, Resignation, Belastung und Stress, Möglichkeiten zu verantwortlicher, autonomer Tätigkeit.
- der Arbeitszufriedenheits-Kurzfragebogen von Bruggemann (1975). Dieser ermittelt die zuvor erwähnte progressive, stabilisierte, resignative und Pseudo-Arbeitszufriedenheit und die fixierte bzw. konstruktive Arbeitsunzufriedenheit.

In englischer Sprache sind vor allem bekannt:

- Job Description Index von Smith et al. (1969). Dieser erfasst Zufriedenheit im Bereich Arbeit, Bezahlung, Beförderung, Führung und KollegInnen.
- der Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967), welcher ein globales Maß an Arbeitszufriedenheit erhebt.

In der Recherche der Verfahren zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit fand Ferreira (2007) heraus, dass eine Vielzahl an Instrumenten vor und auch nach der Entwicklungsphase der Verfahren wissenschaftliche Kriterien nicht erfüllen. So fehlt es an Gütekriterien, an einem theoretischen Konstrukt oder einer zulänglichen Anzahl an ProbandInnen. Daher ist es sinnvoll, sich zukünftig mit der Messung von Arbeitszufriedenheit wieder vermehrt zu befassen, und geeignete Verfahren zu entwickeln. Vor allem auch mit dem Blickwinkel, dass sich die Arbeitswelt an sich in den letzten Jahren stark verändert hat. Sie wurde nicht nur flexibler, es gibt mehr informatorische Arbeit, die Arbeitszeit und der Arbeitsort änderten sich, etc. Kaum eines der gefundenen Verfahren hat diese Veränderungen realitätsgetreu messen können (Ferreira, 2007). In der vorliegenden Arbeit wird der vielfach angewandte Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck (1978) verwendet.

3.4 Empirische Befunde zum Thema Arbeitszufriedenheit

Die zahlreich erschienenen empirischen Befunde lassen sich größtenteils in drei verschiedene Kategorien einteilen. Einerseits ging es bei den Untersuchungen darum, herauszufinden, welche Variablen einen unmittelbaren Einfluss auf „Arbeitszufriedenheit“ haben. Außerdem wurden die einzelnen Determinanten der Arbeitszufriedenheit genauer untersucht und zu guter Letzt waren die Folgeerscheinungen von Arbeitszufriedenheit im Forschungsmittelpunkt. Auf diese drei unterschiedlichen Arten an Forschungsergebnissen soll nun genauer eingegangen werden.

3.4.1 Moderatorvariablen von Arbeitszufriedenheit

Weinert (1998) beschreibt die Notwendigkeit, Moderatorvariablen von Arbeitszufriedenheit herauszufinden, um dadurch innerhalb der Population Untergruppen herausfinden zu können. Nicht nur demografische, biografische und Persönlichkeitsvariablen, sondern auch Fähigkeiten und Interessen sowie Organisationscharakteristika und Arbeitsmerkmale bewirken nachhaltig einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Arbeitsleistung (Kirchler, 2005). Es soll an dieser Stelle genauer auf die Variablen Alter, Geschlecht, Dauer im Betrieb, Unternehmensgröße sowie Arbeitssituation eingegangen werden.

3.4.1.1 Alter

Zahlreiche Untersuchungen gaben an, dass ältere ArbeitnehmerInnen größtenteils zufriedener sind als jüngere (Zettl, 2006). Dies lässt sich dadurch erklären, dass junge MitarbeiterInnen mit mehr Erwartungen in ein Unternehmen treten, die nur bedingt erfüllt werden können. Zettl (2006) schreibt weiter, dass die geringe Zufriedenheit der Jüngeren außerdem daran liegen kann, dass das Erlernete nicht in der qualitativen Form angewandt werden kann, wie erwünscht. Es könnte auch an der starren Hierarchie, an die sich der junge Mitarbeiter halten muss oder an den nicht mehr frei wählbaren sozialen Kontakten liegen. Ältere ArbeitnehmerInnen haben sich bereits an das Unternehmen angepasst, ihre Ziele erreicht oder sogar übertroffen, oder im Gegensatz dazu sich mit der Situation abgefunden und eventuell resigniert. Es können keine Verallgemeinerungen getroffen werden, es ist immer vom Einzelfall abhängig, welche Erklärung man für den Unterschied im Alter betreffend Arbeitszufriedenheit angenommen wird (Zettl, 2006).

3.4.1.2 *Geschlecht*

Diese Moderatorvariable wird in der fachspezifischen Literatur sehr widersprüchlich beschrieben. Einerseits wird angegeben, dass Männer zufriedener sind als Frauen, andere Studien berichten das genaue Gegenteil und weitere Studien können keinen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Geschlecht postulieren.

3.4.1.3 *Dauer im Betrieb*

Ähnlich wie mit dem Alter verhält es sich laut Zettl (2006) bei der Dauer im Betrieb. Länger Beschäftigte haben sich an die Arbeitssituation angepasst. Sie kennen den Betrieb und seine Ablaufprozesse und können mit diesen umgehen. ArbeitsanfängerInnen müssen sich dieses Wissen erst aneignen. Auch spielen in diesem Zusammenhang Gewöhnungseffekte eine Rolle. Frese (1990) schreibt, dass man sich schnell an positive Gefühle gewöhnt, wohingegen negative Gefühle bei unveränderten Bedingungen bestehen bleiben.

3.4.1.4 *Unternehmensgröße*

Je größer der Betrieb wird, umso notwendiger ist es für eine effiziente Entscheidungsfindung mehr Hierarchiestufen einzuführen. Die verschiedenen Hierarchien sind geprägt durch asymmetrische Beziehungen. Abhängig von der Gestaltung (wie etwa Führungsstil, Entscheidungs- und Kontrollhandeln, organisationsinterne Konkurrenz,...) dieser Beziehungen ist die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen. Auch wenn die Ergebnisse betreffend Zusammenhang zwischen der Größe des Betriebes und Arbeitszufriedenheit in vielen Studien widersprüchlich sind, so kann ausgesagt werden, dass es einen Zusammenhang zwischen der Abteilungsgröße und Arbeitszufriedenheit gibt. In kleineren Abteilungen sind MitarbeiterInnen insgesamt gesehen zufriedener. Hier müssen allerdings auch Faktoren wie Gruppenkohäsion, soziale Kontakte und dergleichen berücksichtigt werden (Zettl, 2006).

3.4.1.5 *Arbeitssituation*

Schroda et al. (2002) haben herausgefunden, dass die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit bei Arbeitssituationen, die gesundheitsförderlich gestaltet sind, deutlich höher ist als in den Arbeitssituationen, die nicht gesundheitsförderlich gestaltet sind. Es ist vor allem wichtig, dass der/die MitarbeiterIn weder über- noch unterfordert wird, sondern die Arbeit seinen/ihren Fähigkeiten angepasst ist.

3.4.2 *Determinanten der Arbeitszufriedenheit*

Als Determinanten der Arbeitszufriedenheit werden in den meisten Fällen unter anderen die Arbeit an sich (Herzberg et al., 1959; Locke, 1976; Fischer, 1997), Entwicklungsmöglichkeiten, Entlohnungssysteme, allgemeine Arbeitsbedingungen, MitarbeiterInnen, Vorgesetzte oder auch Organisationskultur genannt (Kirchler, 2005; Weinert, 1998). Fischer (1997) geht davon aus, dass sich die Determinanten der Arbeitszufriedenheit in situationale und personale Faktoren einteilen lassen können. Bruggemann (1975) unterscheidet wiederum objektive Merkmale (Handlungsspielraum, Technologie), konkrete Determinanten der Arbeitszufriedenheit (technisch-materielle

Arbeitsbedingungen, Attraktivität der Arbeit selbst, Entlohnung,...) und subjektive Standards (Arbeits- und Wertorientierung, Interkulturelle Unterschiede, Schulbildung,...).

3.4.3 Folgeerscheinungen von Arbeitszufriedenheit

Mit dem Wissen, was Arbeitszufriedenheit alles (nicht) bewirken kann, kann innerhalb eines Betriebes weitergearbeitet werden. Erhöht man etwa die Arbeitszufriedenheit, so könnte sich die Gesundheit, das Selbstwertgefühl oder die Freude bei der Arbeit verbessern. In weiterer Folge sinken die Fehlzeiten, die Fluktuation reduziert sich und es wird mehr Leistung erzielt (vgl. Ferreira, 2007). Jedoch lassen sich diese Zusammenhänge nicht immer nachweisen (Diener & Lucas, 2003).

3.4.3.1 Sinkende Fluktuation

Einen negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation konnte vielfach empirisch nachgewiesen werden (Spector, 1985; Randall et al., 1999; Clugston, 2000; Steers & Mowday, 1981).

3.4.3.2 Sinkender Absentismus

Durch Absentismus entstehen jeder einzelnen Organisation erhebliche direkte Kosten. Eine Ursache von Absentismus kann indirekt in der Arbeitsunzufriedenheit gefunden werden. So haben zum Beispiel Hacket & Guion (1985) wechselseitige Einflüsse von Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten postuliert.

3.5 Fazit Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist ein wesentliches Konstrukt, dass im Rahmen von Stressmanagementprogrammen beachtet werden muss. Eine hohe Arbeitszufriedenheit ist nicht nur für Einzelpersonen gut, sondern auch für das Unternehmen an sich (geringere Fluktuation, geringerer Absentismus,...). Die Messung der Arbeitszufriedenheit ist aufgrund von hoher Subjektivität nicht leicht und es mangelt an Verfahren, die den Bedingungen der aktuellen Arbeit gerecht werden. Ein mögliches Verfahren in diesem Zusammenhang betreffend Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen stellt der IMPULS-Test (Molnar et al. 2002) dar. Besteht ein Zusammenhang zwischen dem IMPULS-Test und Arbeitszufriedenheit, so kann davon ausgegangen werden, dass der IMPULS-Test ein Verfahren ist, das indirekt die Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen misst.

4 Exkurs: VERÄNDERUNGSMESSUNG

Oft wird in Evaluationsstudien nach dem Grad der Veränderung gefragt, um zu überprüfen, ob Maßnahmen erfolgreich waren oder nicht. Veränderung kann vielfältig sein und ist oft nicht leicht messbar.

4.1 Typen von Veränderungsmessungen

Möbus und Nagl (1983) unterscheiden drei Typen der Veränderungsmessung: Verhaltensvorhersagen, Interventionsevaluation sowie Zusammenhangsanalyse. Im Speziellen soll auf die Evaluation von Interventionen näher eingegangen werden.

4.1.1 Evaluation von Interventionen

Veränderungsmessung kann dazu dienen, den Effekt einer Intervention bezüglich Veränderung in einem oder mehreren Beobachtungsmerkmalen zu bewerten. So ist es interessant herauszufinden, ob sich die interessierenden Merkmale der untersuchten Personen über die Zeit verbessert oder auch verschlechtert haben. Es geht hier um Veränderung innerhalb einer Gruppe in Abhängigkeit von der Zeit (Willet & Singer, 1989). Nicht selten wird eine Veränderung über die Differenz der Werte der beiden stattfindenden Zeitpunkte gemessen.

4.2 Differenzwerte

Am einfachsten und intuitivsten kann Veränderung innerhalb von zwei oder mehr Zeitpunkten mittels der Bildung von Differenzwerten gemessen werden. So wird Veränderung darin gesehen, dass man – wie im vorliegenden Fall den IMPULS-Test – bei zwei Zeitpunkten, die Werte des Zeitpunktes 1 von den Werten des Zeitpunktes 2 derselben Skala bzw. desselben Items abzieht, um so herauszufinden, ob es zu einer Verschlechterung/Verbesserung der Arbeitssituation gekommen ist. Statistisch gesehen behauptet Willett (1990), dass Differenzwerte einen guten Schätzer der wahren Veränderungswerte darstellen.

Die Bildung von Differenzwerten wird oft positiv und negativ begründet. In weiterer Folge soll auf Grundprobleme der Differenzwert-Messung eingegangen werden und was dies für die vorliegende Arbeit bedeutet.

4.3 Grundlegende Probleme der Differenzwerte

4.3.1 Reliabilität

Ziel der Veränderungsmessung ist, dass die beobachteten Differenzen Aufschluss darüber geben, wie die wahre Veränderung ausgesehen hat. Dafür ist es wichtig, die Reliabilität der Differenzwerte zu erfassen.

Unter Reliabilität versteht man das Maß der formalen Genauigkeit bzw. die Verlässlichkeit von wissenschaftlichen Messungen. Dabei ist sie definiert über das Verhältnis der wahren (messfehlerfreien) Varianz und der Varianz der beobachteten (gemessenen) Testergebnisse. Sie gilt als Voraussetzung für die Replizierbarkeit von Ergebnissen, wenn die gleichen Untersuchungsbedingungen herrschen.

Es wird oft kritisiert, dass Differenzwerte eine geringe Reliabilität aufweisen. Oder auch, dass Differenzwerte nicht gleichzeitig reliabel und valide sein können (Willett, 1990). Diese Meinung konnte oft bestätigt werden (vgl. Bauer & Green, 1996; Earley, 1994; Jehn & Chatman, 2000; Martocchio &

Judge, 1995; McFarland & Ryan, 2000; Smith & Tisak, 1993; Cronbach & Furby, 1970; Edwards, 1991; Cordes, Dougherty & Blum, 1997). Wieder andere Studien befürworten allerdings in diesem Zusammenhang die Verwendung von Differenzwerten (Stewart, Carson & Cardy, 1996).

Prinzipiell ist die Messung der Reliabilität, unabhängig davon ob es sich um Differenzwerte handelt oder nicht, eine empirische Angelegenheit. Es kann sein, dass Differenzwerte eine Reliabilität von .70 oder höher erreichen oder auch nicht. Es kann auch vorkommen, dass die Reliabilität von Differenzwerten höher ist als die in den einzelnen Messzeitpunkten (Willett, 1990).

Es geht also nicht darum, ob Differenzwerte an sich reliabel sind, sondern primär darum, ob Differenzwerte reliabler sind als Alternativen zu deren Einsatz. Willett (1990, S. 634) ist für eine Benutzung von Differenzwerten, da er der Meinung ist, dass der Differenzwert „... intuitively appealing, easy to compute, and an unbiased estimate of the underlying true change“ ist. Außerdem gilt „... when differences in growth from one person to the next are large, the reliability of the difference score can be greater than the reliabilities of the constituent pretest and posttest scores“ (vgl. auch Gottman & Rushe, 1993; Walberg & Haertel, 1992).

4.3.2 Korrelation

Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Werten des Zeitpunktes 1 sowie des Zeitpunktes 2, so spricht man von einer Korrelation. Insofern ist es hilfreich das interessierende Merkmal vor Beginn der Maßnahmen zu erheben, damit vorhergesagt werden kann, ob es bei den gesetzten Interventionen zu Problemen gekommen ist, ob bei vereinzelter Personen die Interventionen nicht gewirkt bzw. sogar zu Verschlechterungen geführt haben (vgl. Hager, 2000). Ein positiver Zusammenhang bedeutet, dass es zu einer Verbesserung gekommen ist. Eine sehr niedrige Korrelation, die in der Nähe der Nullstelle liegt, wie auch eine negative Korrelation bedeuten, dass jene Personen, die einen hohen Wert in der Befragung vor den Interventionen hatten, in der 2. Befragung einen niedrigen Wert erzielt haben und umgekehrt.

Bei Differenzwerten kann es allerdings vorkommen, dass es keinen oder nur einen geringen Zusammenhang zwischen den Werten des Zeitpunktes 1 und denen des Zeitpunktes 2 gibt. Dies hängt mit dem sogenannten Effekt der „Regression zur Mitte zusammen“. Oft wird kritisiert, dass bei Differenzwerten aufgrund von Regressionseffekten Veränderung nicht erwartet werden kann (Suhl & Nachtigall, 2002; Irving & Meyer, 1995). Unter dem Effekt der „Regression zur Mitte“ versteht man Folgendes: Bei einer nochmaligen Testung reicht der Messwert der 2. Testung weniger vom Gruppenmittelwert ab als der Messwert der 1. Testung. Je größer die Unterschiede der Messwerte des 1. Zeitpunktes vom Gruppenmittelwert und je geringer der Zusammenhang zwischen den beiden Messzeitpunkten, umso deutlicher ist dieser Regressionseffekt zu erkennen.

Besteht also ein nicht perfekter Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen A und B (Korrelation ist kleiner als 1) so liegen die vorhergesagten Werte immer näher am Mittelwert. Diesen Effekt muss man vor allem in der Interpretation berücksichtigen (Hussy, 2006). So hat keine oder eine negative Veränderung nicht gleichzeitig zu bedeuten, dass die Maßnahmen keine Wirkung gezeigt haben. Da in der Psychologie selten ein perfekter Zusammenhang zwischen relevanten Variablen vorhanden ist,

jedoch man von linearen Zusammenhängen ausgeht, so sind Regressionseffekte laut Suhl und Nachtigall (2002) bereits „Normalfall“.

Wichtig ist vor allem, dass man sich auch die Personen im Einzelnen ansieht, um so genauere Aussagen treffen zu können. Dadurch können eventuelle Ursachen für die unterschiedliche Wirksamkeit der Maßnahmen leichter identifiziert werden und daraufhin gezielt beobachtet werden. Somit ist es empfehlenswert sowohl die Werte des ersten Zeitpunktes als auch die Begleitumstände der Maßnahmen zu untersuchen.

Je geringer der Zusammenhang zwischen der ersten und zweiten Messung ist, umso niedriger ist auch die Validität dieser Werte (Hussy, 2006).

4.3.3 Validität

Unter Validität versteht man die Gültigkeit einer Messung bzw. eines Messinstrumentes. Dabei wird ein Messinstrument dann als valide bezeichnet, wenn es tatsächlich das misst, was es zu messen vorgibt.

Die klassische Testtheorie bildet die Regeln, wie Differenzen zwischen zwei Werten gebildet werden können. Allerdings sind diese dafür gedacht, dass es einen einzigen Messzeitpunkt gibt (vgl. Rost, 1996). Dies ist insofern nicht optimal, dass dadurch nicht mehr gewährleistet werden kann, dass mittels demselben Verfahren zu zwei verschiedenen Zeitpunkten auch das Gleiche gemessen wird. (vgl. Klauer, 1993 S. 47-50; Rost, 1996; S. 260).

Einige Autoren (Cronbach & Furby; 1970; Edwards, 1991; Johns, 1981) zeigten auf, dass durch den Gebrauch von Differenzwerten als unabhängige Variable künstliche Zusammenhänge erzeugt werden können, die in der Form nicht existieren.

4.3.4 Normen

Laut Hager (2000) zeigt sich der Grund, warum man häufig auf Differenzwerte zurückgreift, im Fehlen von Normen, mit denen man die Ergebnisse vergleichen kann. Allerdings stellt sich die Frage, ab wann eine Differenz als bedeutsam eingeschätzt werden kann. Außerdem kann man bei einem Vergleich mit Normwerten keine Aussagen darüber fällen, welche Angaben die befragten Personen zum Zeitpunkt 1 der Evaluation getätigt haben.

4.4 Alternativen zu Differenzwerten

Um diesen Problemen entgegenzuwirken, gab es einige Studien, die andere Möglichkeiten der Veränderungsmessung aufzeigten.

4.4.1 Residuen-Messung

Manche Autoren schlagen vor statt Differenzwerte Residuen zur Berechnung von Veränderung zu verwenden. Diese haben kleinere Standardmessfehler und größere Validitätskoeffizienten als einfach gebildete Differenzwerte. Auch dieser Ansatz wurde von anderen Autoren wieder kritisiert, zum Beispiel dahingehend, dass Residuen gar nicht Veränderung messen.

4.4.2 Linear-logistisches Testmodell

Rost (1996) umgeht das oftmals kritisierte Validitätsproblem von Differenzwerten, in dem er ein probabilistisch linear-logistisches Testmodell als besseren Zugang zur Bildung von Differenzwerten vorschlägt. Dieses hat zwar abgeschwächte Annahmen betreffend der Homogenität der Items, allerdings hohe Anforderungen an die Items, die vorzugeben sind (Rost, 1996, S. 285-289).

4.4.3 Polynomiale Regressionsgleichungen

Eine weitere Alternative stellen polynomiale Regressionsgleichungen dar. Deren Hauptziel ist es, Hypothesen von Übereinstimmungstheorien zu testen. Polynomiale Regression führt zu umfangreichen Tests von a priori-Hypothesen, die mittels Theorien bestimmt wurden (Edwards, 2001).

4.4.4 Kategorisierte Vergleiche

Der Zugang mit unterschiedlichen Subgruppen zu analysieren ist daraus entstanden, das Differenz-Wert-Problem zu lösen. Allerdings birgt dieser Zugang mehr Probleme, da zusätzlich zu denen der Differenzwert-Messung auch das Problem der Kategorisierung kontinuierlicher Variablen entsteht (Edwards, 2001).

4.4.5 Inferenzieller Veränderungskennwert

Steyer et al. (1997) versuchten den Effekt der Regression zur Mitte zu umgehen. Dabei verwenden sie nicht die Prä-Post-Differenz Zeitpunkt 2 – Zeitpunkt 1, sondern bilden die Differenz des wahren Post-Test-Wertes und dem erwarteten Post-Test-Wert des Zeitpunktes 2. Dabei ist der erwartete Post-Test-Wert jener Wert, der durch den Wert des Zeitpunktes 1 erwartet wird, wenn es zu keiner Veränderung kommt außer durch Messfehler. Das heißt es wird nicht der Wert zum Zeitpunkt 1 betrachtet in der Differenz sondern der erwartete Wert. Diese Korrektur verhindert die Regression zur Mitte. Bei einem Vergleich dieses Kennwertes mit den Differenzwerten kommt es auch hier zu der Entscheidung, dass der Differenzwert ein gutes Maß ist, um Veränderung zu messen (Nachtigall & Suhl, 2005).

4.5 Fazit Veränderungsmessung für die vorliegende Diplomarbeit

Auch wenn die Differenzwertbildung oft kritisiert wurde, so hat sich doch in zahlreichen Studien herausgestellt, dass die Kritikpunkte nicht alle gerechtfertigt sind (Edwards, 2001; Willett, 1990). In diesem Sinne und zum besseren Verständnis von Veränderung über die Zeit werden in der vorliegenden Arbeit Differenz-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 gebildet. Bei der Interpretation der Ergebnisse wird auf deren postulierten negativen Eigenschaften geachtet.

5 DAS PROJEKT „IMPULSe gegen Arbeitsstress“

Die vorliegende Diplomarbeit evaluiert das Projekt „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ – Projekte zur Stressprävention in Betrieben. An dieser Stelle sollen die Rahmenbedingungen der Projekte und deren zeitlichen Ablauf näher erläutert werden. Eine Einbettung der Projekte in ein theoretisches Untersuchungsmodell wird im empirischen Teil der Arbeit aufgezeigt und näher erläutert.

5.1 Rahmenbedingungen IMPULS-Projekt

Das auf dem Stressoren-Ressourcen-Modell beruhende Projekt „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ läuft bereits seit September 2008 und wird inklusive Projektevaluationen bis Ende 2010 in 11 Betrieben stattfinden. Als Fördergeber der IMPULS-Projekte fungiert die AUVA, die dem ÖGB Fördermittel für nachhaltige Stressprävention zur Verfügung stellt. Die Firma Humanware GmbH ist für die Umsetzung der Projekte vor Ort nach den gegebenen Förderkriterien des ÖGB zuständig. Als Beraterinnen und Projektausführende fungieren die Arbeits- und Gesundheitspsychologin Mag. Martina Molnar (Geschäftsführung und Projektleitung) sowie Julia Steurer (Projektassistentin und Diplomandin an der Universität Wien).

Im Rahmen der Diplomarbeiten von Nicole van der Klaauw und Sergej Zimpel an der Universität Wien am Institut für Wirtschaftspsychologie unter der Betreuung von Univ. Prof. Dr. Christian Korunka wird die Evaluation der IMPULS-Projekte durchgeführt.

5.2 Ablauf eines IMPULS-Projektes

Ein IMPULS-Projekt verläuft in vier Phasen:

5.2.1 Phase 1: Beratung und Entscheidung

In der ersten Phase findet die firmenspezifische Beratung und Projekt-Entscheidung statt. Die Firma Humanware GmbH klärt innerhalb von 2 x 2 Stunden mit der Projektgruppe (bestehend aus betrieblichen EntscheiderInnen, Betriebsrat und -rätin und Fachpersonen), wie ein IMPULS-Projekt in der jeweiligen Firma aussehen könnte. Im Falle einer positiven Entscheidung für das IMPULS-Projekt geht es weiter mit den Phasen zwei bis vier.

5.2.2 Phase 2: Projekt-Konzept und -Planung

In der Phase zwei wird gemeinsam mit dem jeweiligen Unternehmen die konkrete Durchführung (Ziele, Zielgruppen, Aufgaben und Zuständigkeiten, Termine, etc.) des IMPULS-Projektes im Betrieb geplant.

5.2.3 Phase 3: Projekt-Durchführung

Am Beginn steht die Information von Führungskräften und MitarbeiterInnen über das IMPULS-Projekt. Es findet eine MitarbeiterInnen-Befragung mit dem IMPULS-Test statt. Die Ergebnisse werden ausgewertet und zuerst in der Projektgruppe besprochen. In IMPULS-Workshops werden unter Einbeziehung von Führungskräften und MitarbeiterInnen betrieblich passende Problemlösungen erarbeitet. Bamberg und Busch (2006) haben herausgefunden, dass dieselben Interventionen nicht für alle Gruppen von Beschäftigten und Beteiligten gleich wirksam sind. Daher bedarf es individueller betrieblicher Interventionen, deren Umsetzung in den jeweiligen Betrieben und durch die involvierten Akteure stattfindet. Im Anschluss kommt es zu einer Schlussbesprechung mit der Projektgruppe.

5.2.4 Phase 4: Nachhaltigkeit, Erfolgskontrolle

Um die Nachhaltigkeit der in der Phase 3 entwickelten Maßnahmen sicherzustellen, findet im Rahmen des IMPULS-Projektes eine Evaluation in zwei Schritten statt. Circa sechs Monate nach dem Projektstart werden in den jeweiligen Betrieben Telefoninterviews zum aktuellen Ist-Stand mit den einzelnen Projektgruppen-Mitgliedern durchgeführt. Dabei geht es unter anderen um den Grad der erfolgten Umsetzung, die betriebliche Informationsarbeit und die Bewertung der bisherigen Projektaktivitäten.

Um eine etwaige Veränderung der Stressoren und Ressourcen zu messen, wird nach ungefähr zwölf Monaten von den betroffenen MitarbeiterInnen nochmals der IMPULS-Test durchgeführt und zusätzlich ein MitarbeiterInnen-Fragebogen vorgegeben, der sich neben den Inhalten aus den Telefoninterviews auch aus einer kurzen Stress-Skala und Items zu Arbeitszufriedenheit zusammensetzt.

Außerdem wird ein Workshop zur abschließenden Evaluierung des gesamten IMPULS-Projektes mit der Projektgruppe organisiert.

5.3 Ziele und Besonderheiten dieser Evaluationsstudie

5.3.1 Wissenschaftliche Erkenntnisse zu betrieblichen Stress-Interventionen

Um die Wichtigkeit der vorliegenden Evaluierung zu unterstreichen, seien an dieser Stelle einige wissenschaftliche Erkenntnisse zu Stress- und Ressourcenmanagement (SRM) erwähnt. Dabei sind laut Busch, Bamberg und Ducki (2009) unter SRM jene Maßnahmen zu verstehen, die einerseits Arbeitsstress am Arbeitsplatz reduzieren und andererseits Ressourcen aufbauen. Diese Maßnahmen können personenbezogen oder bedingungsbezogen oder eine Kombination aus beiden sein. Personenbezogene bzw. verhaltensbezogene Maßnahmen beziehen sich auf die personellen Ressourcen und das Risikoverhalten. Bedingungsbezogene bzw. verhältnisbezogene Maßnahmen setzen an den Belastungen und Ressourcen durch die Arbeitssituationen an. Mehrere Autoren (u.a. Bamberg, & Busch, 2006; Prior, & Renner, 1995; Schwager, & Udris, 1998; Murphy, & Sauter, 2004; Lenhardt, 1997, Aust & Ducki, 2004) haben festgestellt, dass in der Literatur im Rahmen von betrieblicher Gesundheitsförderungen vor allem über personenbezogene Maßnahmen und weniger über bedingungsbezogene Maßnahmen berichtet wird. Eine Kombination aus beiden Ansätzen ist überaus selten zu finden. Karasek (1992) hat in einer Metaevaluation zu verhältnisbezogenen Stresspräventionsprogrammen herausgefunden, dass bei Programmen, die vom Management initiiert werden, die Hauptprobleme von Stress in den Stressoren liegen. Externe Experten werden beauftragt, individuelle Bewältigungsressourcen auszubauen und Lösungen zu präsentieren. Wohingegen bei Programmen, die von den Beschäftigten selbst bzw. ihren VertreterInnen initiiert werden, der wichtigste Stressor die Arbeitsbedingungen sind. Diese sollen gemeinsam mit den Beschäftigten untersucht und verändert werden.

Weiters hat Karasek (1992) in seiner Metaevaluation über bedingungsbezogene Stresspräventionsprogramme herausgefunden, dass ein Großteil der Programme in drei Schritten

durchgeführt wird. Zu Beginn erfolgt eine Information der Beteiligten über das Thema Stress, damit das Bewusstsein zum Thema „Stress“ geschärft wird und alle dasselbe Verständnis davon haben. Nach der Gründung von Problemlösegruppen (entspricht dem 2. Schritt) werden dann im letzten Schritt verhältnisbezogene Maßnahmen gegen Arbeitsstress entwickelt. Ähnliches haben Bunce und West (1996) in ihrer Studie herausgefunden.

Damit eine differenzierte Aussage über bedingungsbezogene Interventionen in Arbeitssituationen getroffen werden kann, haben Bamberg und Busch (2006) eine Literaturrecherche durchgeführt. Von anfangs 97 Artikel zum besagten Thema, stellten sich anschließend nur 26 als wissenschaftlich fundierte Publikationen zum Thema stress- und gesundheitsbezogene Interventionen in Arbeitssituationen heraus. Diese sind leider nicht generalisierbar und müssen noch einmal geteilt werden, um bessere Aussagen über verhältnisbezogene Maßnahmen treffen zu können. Einerseits gibt es Fallstudien (14 Publikationen), die über einen äußerst positiven Effekt von bedingungsbezogenen Maßnahmen in der Gesundheitsförderung berichten. Andererseits gibt es Prä-Post-Studien (12 Publikationen), die nur geringe Effekte bei verhältnisbezogenen Maßnahmen nachweisen können.

Nachfolgend einige Details aus den verschiedenen Forschungsarbeiten und Studien:

5.3.2 Ausgangssituation und theoretische Fundierung

Nur in wenigen Fällen kommt es laut Busch, Bamberg und Ducki (2009) zu einer genauen Analyse der Ausgangssituation von Interventionen gegen Arbeitsstress, weshalb präzise Aussagen über Veränderungen schwierig sind. Es können also in den meisten Studien nur vage Aussagen darüber gemacht werden, inwieweit die vorherrschenden Bedingungen in den Betrieben, die Bedürfnisse und auch die Entwicklungspotenziale der betroffenen Personen aufgegriffen werden. Auch Murphy & Sauter (2004) sowie Westermann (2002) geben an, dass Theorie notwendig ist, um herauszufinden, welche Einflussfaktoren sich positiv auf den Erfolg von Maßnahmen auswirken. Erst wenn man diese Faktoren kennt, kann man sie generalisieren.

Es lässt sich zusätzlich sagen, dass die Wirksamkeit verhältnisbezogener Maßnahmen von wichtigen Rahmenbedingungen abhängig ist (u.a. Randall et al, 2007). Meist fehlt es an einer Unterstützung von Vorgesetzten oder aber auch an Beteiligung der ArbeitnehmerInnen bei der Konzeption und Durchführung der Maßnahmen, die laut Hacker (1991) und Ulich (2001) notwendig ist, um auf Dauer die Arbeitssituation zu verbessern.

5.3.3 Wirksamkeit der Maßnahmen

Während personenbezogene Interventionen kurz- bis mittelfristige Effekte in Bezug auf psychische, somatische und physiologische Stresssymptome erzielen, gibt es widersprüchliche Ergebnisse bei bedingungsbezogenen Interventionen. (Semmer, 2006; Semmer & Zapf, 2004; Bamberg & Busch, 2006; Murphy, & Sauter, 2004). Auch wenn die Kombination von individuellen und verhältnisbezogenen Stressinterventionen (Michie et al., 2003; vgl. Siegrist, & Dragano, 2008) am effektivsten ist, gibt es diesen Ansatz nur selten in betrieblichen Stressprogrammen (Murphy, &

Sauter, 2004; Kramer, Sockoll, Bödeker, 2008). Auch Hemman et. al (1997) schreiben, dass über arbeitsprozessbedingte Erkrankungen und Beschwerden wenige epidemiologische Daten vorliegen.

Welchen Effekt die entwickelten Maßnahmen auf die Gesamtgruppe der befragten ArbeitnehmerInnen hat, ist ebenfalls kaum untersucht. Selten betreffen die Effektivvariablen Arbeitsbedingungen und soziale Beziehungen (u.a. Bunce & West, 2006; Kramer, Sockoll, Bödeker, 2008; Randall et al, 2007; Bamberg & Busch, 2006).

5.3.4 Zielgruppen

Heaney et. al. (1995) haben herausgefunden, dass Maßnahmen für verschiedene Gruppen von ArbeitnehmerInnen unterschiedlich wirksam sind. Daher ist es wichtig, auf die einzelnen Gruppen spezifisch einzugehen.

Aus den vorliegenden Studien lässt sich zusammenfassend betreffend Zielgruppen sagen, dass für Interventionen gegen Arbeitsstress zum Großteil Standardprogramme eingesetzt werden, die nicht konkret auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen. Selten wird weder auf das unterschiedliche Ausbildungslevel der betroffenen ArbeitnehmerInnen noch auf die Geschlechtsunterschiede eingegangen. Häufig liegt dies daran, dass Stressprogramme extern durchgeführt werden und nur selten betriebsintern gemeinsam mit den betroffenen Personen entwickelt werden. (vgl. Mielck, & Bloomfield, 2001; Robert-Koch-Institut, 2006; Röttger, Friedel, & Bödeker, 2003; Badura, Schröder, & Vetter, 2008; Busch, Bamberg, & Ducki, 2009)

5.3.5 Interventionsarten

In den meisten Studien mangelt es laut Busch, Bamberg und Ducki (2009) an einer präzisen Darstellung der Interventionsmethoden. Somit können nur sehr vage Rückschlüsse gezogen werden, welche Faktoren betrieblich gesundheitsbezogene Interventionen mehr oder weniger erfolgreich machen. So ist zum Beispiel oft nur bekannt, dass Trainings stattgefunden haben, jedoch nicht, was deren Inhalte waren. Hemman et. al (1997) fanden auch kaum genaue Aussagen über Interventionen gegen arbeitsprozessbedingte Erkrankungen.

5.3.6 Reichweite

Ob die geplanten Maßnahmen auch wirklich umgesetzt worden sind, ist ebenfalls in den meisten Studien nicht erkennbar (Landsbergis & Vivona-Vaughan, 1995).

Was bereits wissenschaftlich bestätigt wurde, ist, dass es einen Zusammenhang zwischen der Wirksamkeit der Maßnahmen für das gesamte Unternehmen und der Anzahl der MitarbeiterInnen, die an den Interventionen teilnehmen, gibt. Durch organisationale Interventionen profitieren mehr MitarbeiterInnen von einer Stressreduktion als bei einer freiwilligen Teilnahme an individuellen Stressinterventionen (Caulfield et al., 2004).

5.3.7 Nachhaltigkeit

Abgesehen davon, dass es laut Bamberg et al. (2006) in vielen Studien zum Thema Arbeitsstress die grundlegendsten Voraussetzungen für eine Evaluierung nicht gegeben sind, gibt es oft auch Lücken

betreffend Nachhaltigkeit und Kosteneffektivität (Seymour et al., 2004). Auch Murphy und Sauter (2004) schreiben, dass die Evaluationsansätze methodisch verbessert gehören.

Außerdem konnte gezeigt werden, dass die Evaluationszeiträume häufig zu kurz gewählt werden und somit ebenfalls die Nachhaltigkeit von Maßnahmen nicht überprüft werden kann (Matson-Koffman et al., 2005; van der Klink et al., 2001; Bamberg & Busch, 2006).

5.3.8 Merkmale der Organisationskultur

Prinzipiell liegen auch nur wenige Daten über Interventionen zur Veränderung der Organisationskultur und des Organisationsklima vor (Murphy, L. & Sauter, S., 2004). Auch wenn diese schwierig zu ändern sind, haben sie jedoch bei Erfolg eine immense Auswirkung auf die Gesundheit und Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen und in weiterer Folge auch auf das Unternehmen. So haben auch Schroda et al. (2002) herausgefunden, dass ein Arbeitsplatz, der ergonomisch gut gestaltet ist, jedoch kaum das Lernen und die Persönlichkeit fördert, zu höheren Fehlzeiten führt als jene Arbeitssituationen, die sowohl lern- als auch persönlichkeitsförderliche Tätigkeitsaspekte aufweisen. Weiters haben die Autoren herausgefunden, dass die Stärke des Wunsches nach einem Stellenwechsel in denjenigen Arbeitssituationen, die gesundheitsförderlich sind, deutlich höher ist, als in denjenigen Arbeitssituationen, die nicht gesundheitsförderlich sind. Dies ist insbesondere bei einigen ArbeitnehmerInnen ein Zeichen der inneren Kündigung.

5.4 Fazit für die vorliegende Evaluationsstudie

Aus diesen Gründen baut die vorliegende Evaluationsstudie auf diesen in der Fachliteratur angesprochenen Kritikpunkten auf und versucht die fehlenden und/oder mangelnden Untersuchungsthemen (theoretische Fundierung, Wirksamkeit der Maßnahmen, Zielgruppenproblematik, Interventionsarten, Reichweite und Nachhaltigkeit der einzelnen Interventionen, Merkmale der Organisationskultur) systematisch zu erfassen und messbar zu machen, um Aussagen über die Effektivität von verhältnisbezogenen Maßnahmen treffen zu können.

6 EVALUATIONSDESIGN

Mit der durchgeführten Evaluation soll die Wirksamkeit von betrieblichen Interventionen zur Reduktion von Arbeitsstress untersucht werden. Das Prinzip der Evaluation ist hier vereinfacht dargestellt. Im Folgenden wird darauf spezifischer eingegangen.

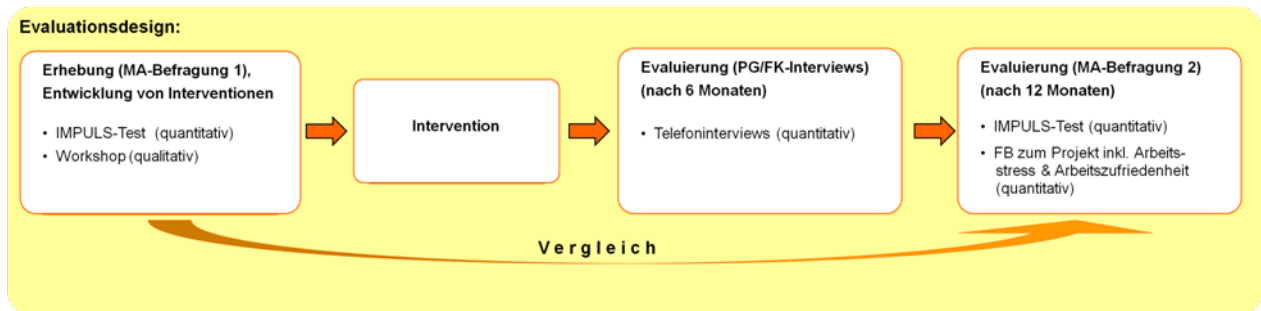


Abbildung 3 Schema Evaluationsdesign (Vergleich der IMPULS-Werte von Befragung 1 mit Befragung 2. Projektbezogene Einflussfaktoren auf Veränderungen werden mittels Telefoninterviews und Fragebogen zum Projekt (FB) abgefragt)

Als abhängige Variable (AV) gilt die Wirkung der Maßnahmen, die im Speziellen mittels einer erneuten IMPULS-Testung erfasst wird. Als unabhängige Variablen (UV) werden insbesondere die einzelnen Interventionen und darauf wirksame weitere Faktoren (z.B. Zusammenarbeit der Projektgruppe bzw. MitarbeiterInnen, Grad der Beteiligung, Wahrnehmung von Veränderungen, Bewertung von Veränderungen, Relevanz der Maßnahmen, etc.) gesehen. Diese werden sowohl in den Telefoninterviews mit den Projektgruppenmitgliedern und den betroffenen Führungskräften als auch im Fragebogen, der den MitarbeiterInnen vorgegeben wird, gemessen. Dies soll bedeuten, dass die eingesetzten Interventionen einen Einfluss auf die Differenz der IMPULS-Werte zum Zeitpunkt 2 haben.

6.1 Evaluationsmodell

Ausgehend von Kirkpatrick's Modell (1959) und ergänzt durch die Ansätze der partizipativen Ergonomie, soll vorerst die Grobstruktur des Untersuchungsmodells erläutert werden.

In der partizipativen Ergonomie wird davon ausgegangen, dass hinsichtlich der Arbeitsbedingungen die ArbeitnehmerInnen selbst die Experten auf diesem Gebiet sind und daher bei Gestaltungsmaßnahmen eingebunden werden sollen (Bamberg & Metz, zitiert nach Bamber et al. 1998; Kramer, Sockoll, Bödeker, 2008; Elke & Zimolong, 2005). Auch Hacker (1991) und Ulich (1994) behaupten, dass es notwendig ist, dass die Beschäftigten die eigene Arbeitstätigkeit analysieren und gestalten. In einer weiterführenden Diplomarbeit von Sergej Zimpel wird dieser Aspekt näher erläutert.

Im Anschluss an die Beschreibung der Grobstruktur des Untersuchungsmodells wird dieses genauer beschrieben. Dabei werden drei verschiedene Ebenen, auf denen Daten erhoben werden, unterschieden:

- Firmenebene mit einer Stichprobengröße (n) von n = 11 Firmen
- Projektgruppen-Mitglieder und betroffene Führungskräfte: n = ca. 100 Personen
- MitarbeiterInnen-Ebene: n = ca. 800 Personen

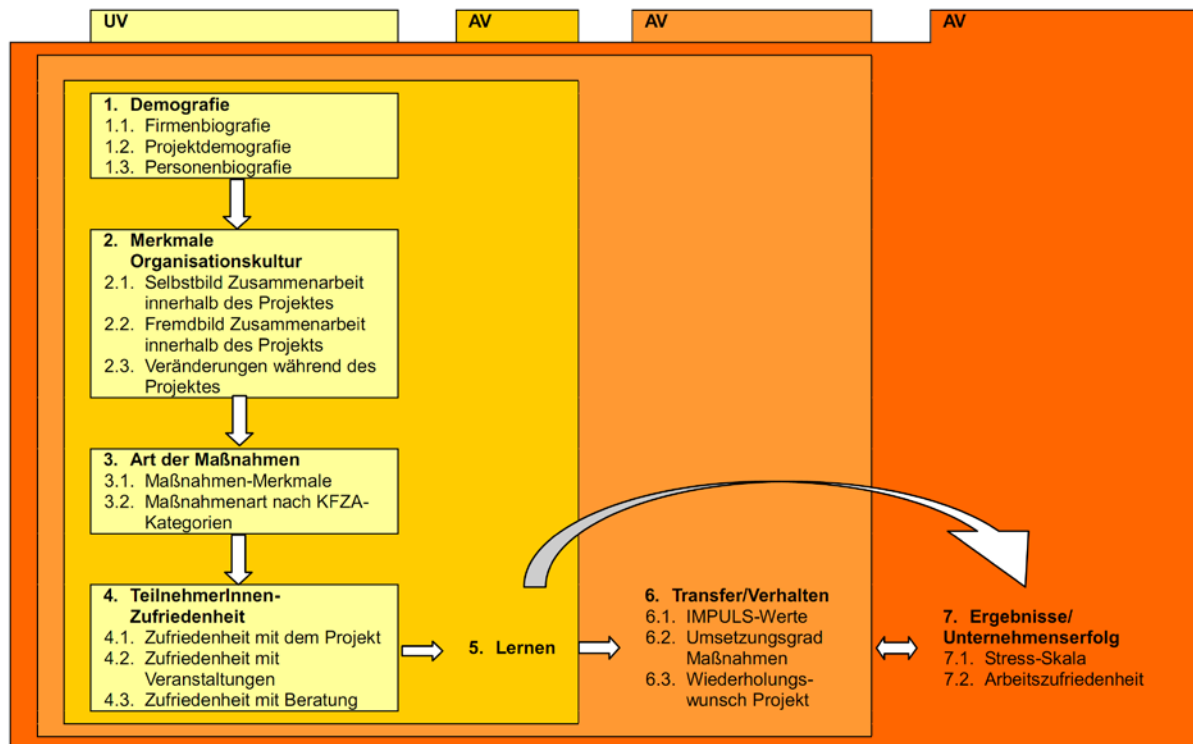


Abbildung 4: Modifiziertes Evaluationsmodell zum Lerntransfer von Kirkpatrick (1959)

Die **unabhängigen Variablen (UV)** in diesem Modell sind:

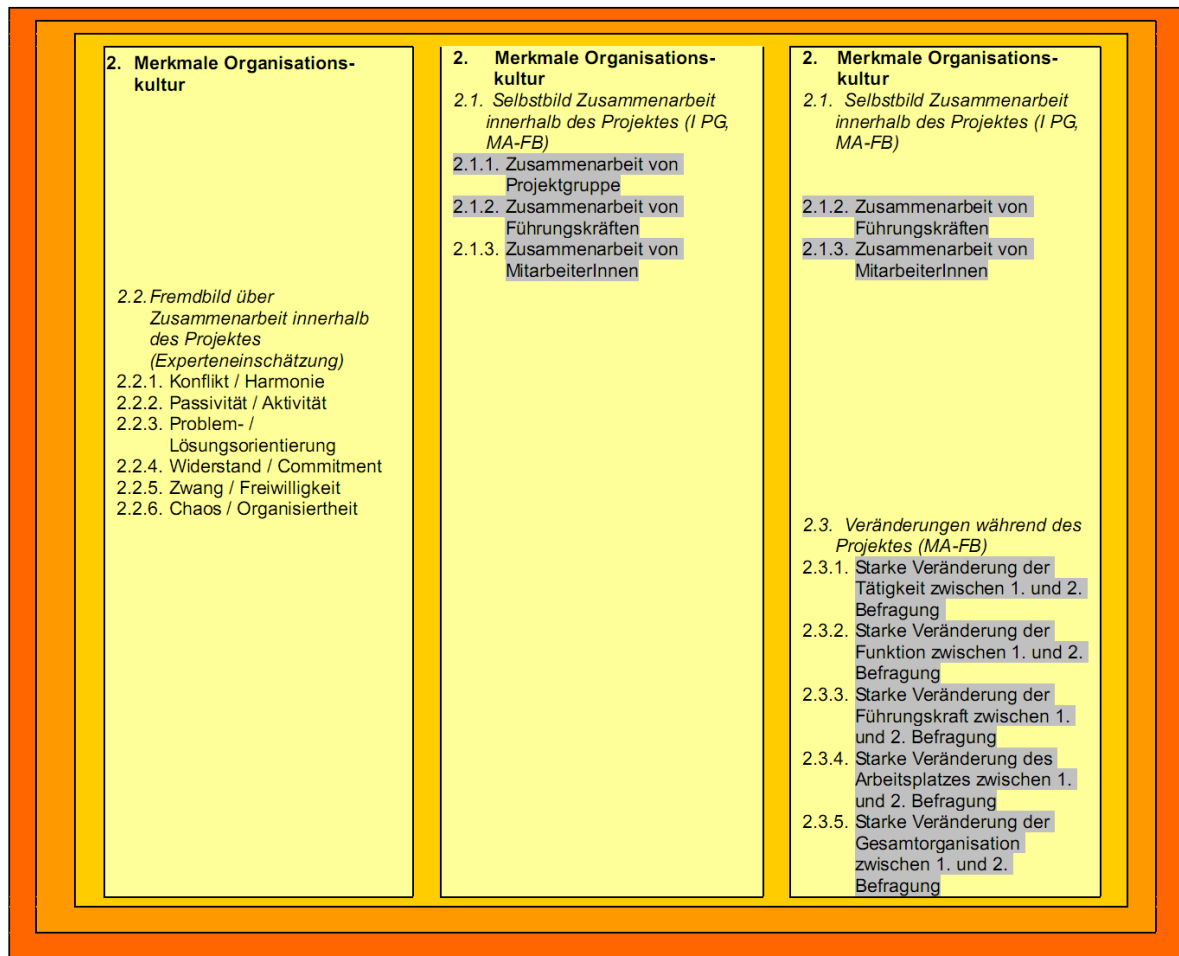
- Demografische Daten, die aus der Firmenbiografie, der Projektdemografie und der Personendemografie bestehen.
- Merkmale der Organisationskultur, die sich aus dem Selbst- sowie Fremdbild der Zusammenarbeit innerhalb des Projektes und den Veränderungen innerhalb des Unternehmens während des Projektes zusammensetzen
- Art der Maßnahmen, die sich aus verschiedenen Maßnahmen-Merkmalen (Investitionskosten, Hierarchieabhängigkeit, Verhältnisbezogenheit, Anzahl profitierender MitarbeiterInnen) und der Maßnahmenart gemäß den KFZA-Kategorien (Arbeitsinhalte, Stressoren, Ressourcen, Organisationsklima) nach Prümper et al. (1995) zusammensetzen.
- TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, die mittels „Zufriedenheit mit dem Projekt“, „Zufriedenheit mit Veranstaltungen“ und „Zufriedenheit mit Beratung“ erfasst wird.

Die **abhängigen Variablen (AV)** im vorliegenden Modell lauten:

- Diese beiden letztgenannten Variablen beeinflussen sich auch gegenseitig (Alliger & Janak, 1989) und die Variable „Lernen“ übt einen direkten Einfluss auf die Variable „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ aus.

Im Folgenden werden die einzelnen unabhängigen und abhängigen Variablen genauer erläutert.





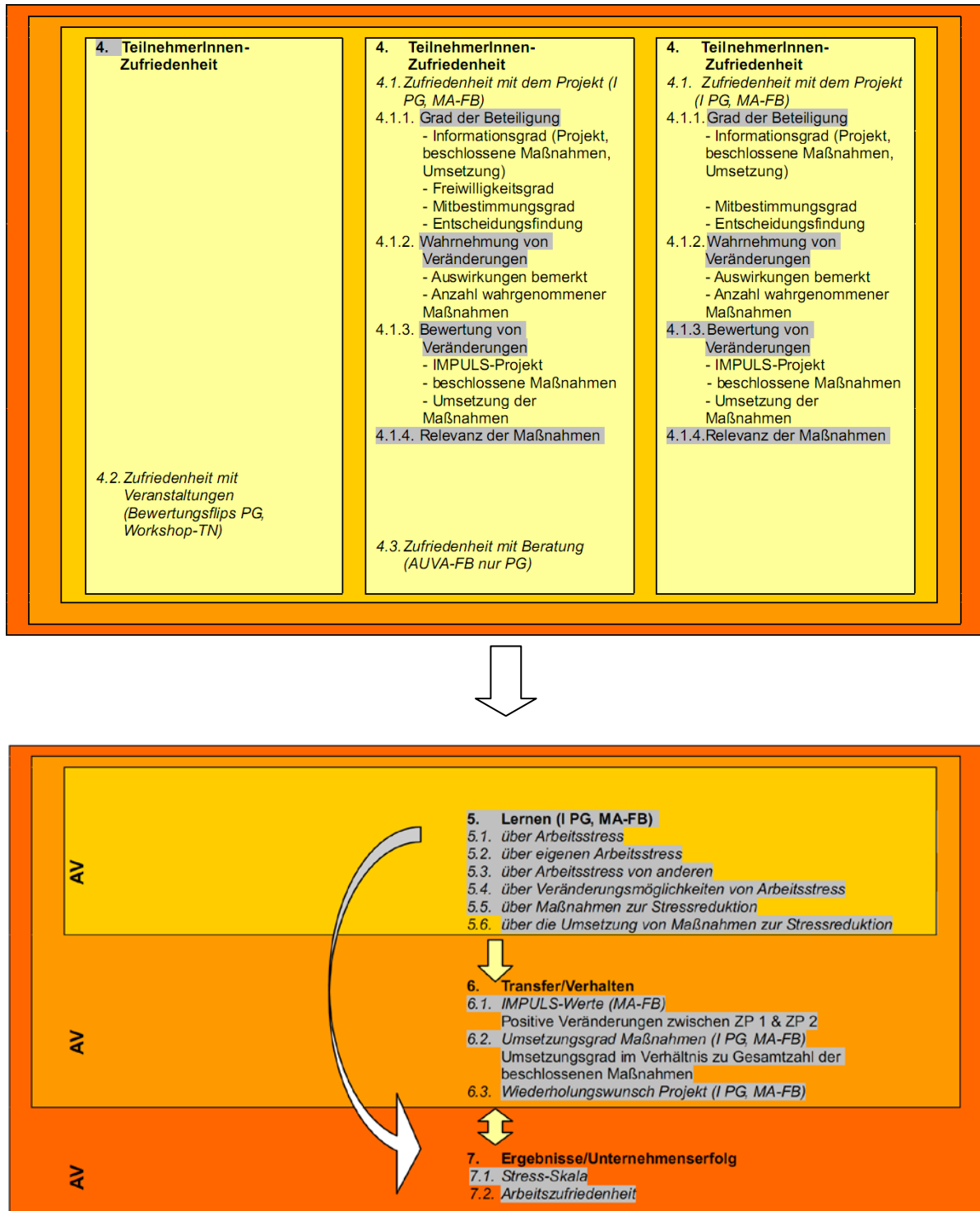


Abbildung 5: modifiziertes Modell – Detaildarstellung (MA = MitarbeiterInnen, FK = Führungskraft, TN = TeilnehmerInnen, PG = Projektgruppe, I = Interview, FB = Fragebogen, ZP = Zeitpunkt; grau unterlegt sind die zentralen Untersuchungshypothesen)

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich vor allem mit den folgenden Schwerpunkten:

- Wie wirken sich verhältnisbezogene Maßnahmen gegen Arbeitsstress auf die Arbeitssituation aus?
- Von welchen Einflussfaktoren sind das Ausmaß des Lernens, der Transfer/das Verhalten sowie die Ergebnisse/der Unternehmenserfolg abhängig?

Mögliche Einflussfaktoren sind zum Teil aus der Fachliteratur bekannt und zum anderen Teil müssen sie explorativ erhoben werden.

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellungen werden folgende Hypothesen herangezogen:

7 HYPOTHESEN DER STUDIE

Es werden zwei Arten von Hypothesen in der vorliegenden Arbeit unterschieden:

- Zusammenhang zwischen der einzelnen Modellkomponenten (Personenbiografie, Merkmale der Organisationskultur, TeilnehmerInnen-Zufriedenheit) und dem Lernen, Transfer/Verhalten, Ergebnisse/Unternehmenserfolg.
- Einflussfaktoren auf den Umsetzungsgrad der Maßnahmen sowie die Arbeitszufriedenheit.

(Unter einer Nullhypothese versteht man jene Annahme, dass es keinen Einfluss/Zusammenhang gibt. H_1 bezeichnet die Alternativhypothese, hier wird postuliert, dass es einen Einfluss/Zusammenhang gibt. In den nachfolgenden Überprüfungen wird getestet, ob die Nullhypothese gültig ist oder verworfen werden muss und in weiterer Folge die H_1 angenommen werden kann.)

7.1 Zusammenhangshypothesen

7.1.1 Zusammenhang TeilnehmerInnen-Zufriedenheit mit Lernen

Zwischen der TeilnehmerInnen-Zufriedenheit und dem Ausmaß des Lernens gibt es einen Zusammenhang. Es wird angenommen, dass das Ausmaß des Lernens steigt, je höher die TeilnehmerInnen-Zufriedenheit ist.

- H_1 : Je höher die TeilnehmerInnen-Zufriedenheit (Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt, Grad der Beteiligung, Wahrnehmung von Veränderungen, Bewertung von Veränderungen, Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen) ist, umso höher ist das Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress.

Insbesondere lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

Das Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress ist umso höher, ...

- o H_{1a} : ... je höher der Grad der Beteiligung (Informationsgrad, Mitbestimmung, Entscheidungsgrad) im Rahmen des IMPULS-Projektes ist.

- o H_{1b}: ... je mehr Auswirkungen auf Firmenebene bemerkt werden.
- o H_{1c}: ... je positiver dasIMPULS-Projekt bewertet wird.
- o H_{1d}: ... je wichtiger die Umsetzung der Maßnahmen den betroffenen MitarbeiterInnen, Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ist.

7.1.2 Zusammenhang TeilnehmerInnen-Zufriedenheit sowie dem Lernen mit Transfer/Verhalten

Zwischen der TeilnehmerInnen-Zufriedenheit sowie dem Lernen und dem Transfer/Verhalten gibt es einen Zusammenhang. Es wird angenommen, je höher die TeilnehmerInnen-Zufriedenheit bzw. je höher das Ausmaß des Lernens ist, umso größer ist das Ausmaß von Transfer/Verhalten.

Im Speziellen sollen folgende Hypothesen überprüft werden:

- H_{2a}: Je höher die TeilnehmerInnenzufriedenheit, umso geringer sind die Differenzen der IMPULS-Werte.
- H_{2b}: Je höher das Ausmaß des Lernens, umso höher ist der Umsetzungsgrad der Maßnahmen.

7.1.3 Zusammenhang TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, Lernen, Transfer/Verhalten mit Ergebnisse/Unternehmenserfolg

Zwischen der TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, dem Lernen sowie dem Transfer/Verhalten und den Ergebnissen/Unternehmenserfolg gibt es einen Zusammenhang. Es wird angenommen, je höher die TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, je höher das Ausmaß des Lernen sowie je besser der Transfer/Verhalten, umso positiver sind auch die Ergebnisse/der Unternehmenserfolg.

Dabei wird konkret auf die folgenden Hypothesen eingegangen:

- H_{3a}: Je höher die TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, umso höher ist die Arbeitszufriedenheit.
- H_{3b}: Je höher das Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress, umso geringer ist die Intensität des Arbeitsstress.
- H_{3c}: Je mehr die Ist-Situation in den IMPULS-Skalen zwischen Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 der Wunsch-Situation entspricht (das heißt je geringer die Differenzen sind), umso höher ist die Arbeitszufriedenheit.
- H_{3d}: Je höher der Umsetzungsgrad der Maßnahmen, umso höher ist die Arbeitszufriedenheit.

7.2 Explorative Untersuchung möglicher Einflussfaktoren

Im Zusammenhang mit dem vorliegenden Modell werden außerdem folgende Hypothesen explorativ überprüft:

- H₄: Personenbiografische Daten (Geschlecht, Ausbildungslevel, Anzahl Jahre im Betrieb) haben auf die Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ (Differenz der IMPULS-Werte, Umsetzungsgrad der Maßnahmen) und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ (Stress-Skala, Arbeitszufriedenheit) einen Einfluss.
- H₅: Merkmale der Organisationskultur (Zusammenarbeit der betroffenen Führungskräfte und MitarbeiterInnen, Veränderungen während des Projektes) haben auf die Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ (Differenz der IMPULS-Werte, Umsetzungsgrad der Maßnahmen) und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ (Stress-Skala, Arbeitszufriedenheit) einen Einfluss.

Aufgrund einer Firmenanzahl von n=3 ist es in der vorliegenden Diplomarbeit nicht sinnvoll, einen Einfluss der Firmenbiografie auf die Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ sowie „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ zu berechnen. An dieser Stelle wird an die weiterführende Diplomarbeit von Sergej Zimpel verwiesen. In diese weiterführende Arbeit fließen die Daten von 11 Firmen ein, sodass im Zusammenhang mit dem vorliegenden Modell der Einfluss firmenbiografischer und projektdemografischer Daten, der Einfluss von weiteren Organisationskulturmerkmalen sowie der Einfluss der Interventionsart explorativ überprüft werden kann.

Dazu schreiben Badura und Ritter (1998), dass bei Gesundheitsförderung die Größe des Unternehmens einen wesentlichen Faktor spielt. Mit der Größe des Unternehmens steigt auch die Anzahl derjenigen Personen, die in den Entscheidungsprozess miteingebunden werden können und auch müssen, so zum Beispiel ist die Einbindung der verschiedensten Fachkräfte (Betriebsrat, Betriebsarzt, Personalabteilung,...) für den Erfolg der Maßnahmen notwendig. Ihrer Meinung nach spielt auch die Branche, in der die Unternehmen tätig sind, eine wichtige Rolle in der Gesundheitsförderung. Dass die MitarbeiterInnen-Zahl einen entscheidenden Einfluss auf die Wirkung der Maßnahmen haben, findet man unter anderen auch bei Bamberg, Ducki & Greiner, 2004; Gröben, 2002, Hartmann & Traue, 1996; Caulfield, 2004). Die meisten Studien beziehen sich auf relativ kurzfristige Zeiträume, in denen nachhaltige Wirkung nicht unbedingt gemessen werden kann. Daher wird gefordert, dass sich die Studien auf länger dauernde Prozesse konzentrieren. Auch hier ist ein positiver Unterschied betreffend Nachhaltigkeit bei längerdauernden Projekten in den Ausprägungen der abhängigen Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ sowie „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ zu erwarten (Matson-Koffman et al., 2005; van der Klink et al., 2001; Bamberg, Busch & Ducki, 2009).

Aus denselben Gründen ist es auch bei der Projektdemografie nicht möglich, einen Einfluss auf die Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ zu berechnen. Auch hier sei auf die Diplomarbeit von Sergej Zimpel verwiesen. Es kann gesagt werden, dass die Anzahl der Befragten sowie die Rücklaufquoten einen Einfluss haben können (vgl. dazu u.a. Bamberg, Busch & Ducki, 2009; Schroda, Ishig, Riemeier & Hacker, 2002; Richardson & Rothenstein, 2008).

8 STUDIE

8.1 Studiendesign

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit basieren auf den Resultaten aus der MitarbeiterInnen-Befragung vom Zeitpunkt 1, aus den Telefoninterviews mit den Projektgruppenmitgliedern und involvierten Führungskräften (nach ca. 6 Monaten nach Projektstart) und aus der MitarbeiterInnen-Befragung zum Zeitpunkt 2 (nach ca. 12 Monaten). Der vorliegende Untersuchungszeitraum erstreckt sich von September 2009 bis April 2010.

Dabei sind die Daten mittels SPSS 14 und MS Excel ausgewertet und aufgearbeitet worden.

8.2 Instrumentarien

8.2.1 IMPULS-Test (Fragebogen)

Im Auftrag der Sozialpartner (2002) wurden von Molnar, Geißler-Gruber, und Haiden drei IMPULS-Unterlagen erstellt. Eine davon ist der IMPULS-Test, der es für Einzelpersonen oder Gruppen (Abteilungen, Firmen) möglich macht, 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. Er beruht auf dem Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) von Prümper et al. (1995). Der IMPULS-Test beinhaltet 11 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 (Real-Zahlen), und ein zweites Mal derart, wie eine wünschenswerte Arbeitssituation aussehen sollte (Wunsch-Zahlen). Mit Hilfe des IMPULS-Tests werden die Ausprägung der arbeitsbezogenen Stressoren und Ressourcen sowie diesbezügliche Veränderungswünsche (Differenz aus Real- und Wunsch-Zahlen) aus der Sicht der Befragten ermittelt. Anliegen ist es, aus den Ergebnissen geeignete Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsbedingungen zu finden.

8.2.2 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 (AV)
- Information über das Projekt (UV)
- Selbstbild über Zusammenarbeit innerhalb des Projektes (UV)
- Zufriedenheit mit dem Projekt (UV)
- Lernen über Arbeitsstress (AV)
- Transfer (AV)
- Wiederholungswunsch des Projekts (AV)

8.2.3 MitarbeiterInnen-Fragebogen (Fragebogen)

Der Fragebogen bezieht sich größtenteils auf die gleichen Inhalte, wie sie im Telefoninterviewleitfaden, der für die Mitglieder der Projektgruppe und die betroffenen Führungskräfte angewendet wird, enthalten sind. 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 und Mitarbeiter zu folgenden Themen befragt:

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

- Stress-Skala (AV)
- Veränderungen während des Projektes (UV)
- Personenbiografie (UV)

8.2.4 Maßnahmen-Merkmale (Experteneinschätzung)

Die in den einzelnen Unternehmen entstandenen Maßnahmen werden basierend auf wissenschaftlicher Literatur und Fachwissen von den am IMPULS-Projekt beteiligten PsychologInnen kategorisiert. Einerseits werden die Merkmale anhand von entstehenden Investitionskosten, Hierarchieabhängigkeit, Verhältnisbezogenheit und der Anzahl profitierender MitarbeiterInnen und andererseits gemäß den KFZA-Kategorien nach Prümper (1995) eingeteilt. Diese Einschätzung der Maßnahmen-Merkmale dient im Modell als unabhängige Variable.

8.2.5 Bewertungsflipcharts von betrieblichen Veranstaltungen (semantisches Differential)

Die in den spezifischen Phasen stattfindenden Veranstaltungen (Beratungsgespräch, MitarbeiterInnen-Info-Veranstaltung, IMPULS-Workshops, Ergebnis-Info-Besprechung mit Projektgruppe sowie Schlussbesprechung der Projektgruppe) werden von den TeilnehmerInnen anhand der Kriterien „Informationsgehalt“, „Organisation“, „Zufriedenheit“ und „Ergebnisse“ auf einer siebenstufigen Skala (von -3 bis +3) bewertet. Das Ergebnis ist die Zufriedenheit mit den Veranstaltungen, die wiederum eine unabhängige Variable im vorliegenden Modell darstellt.

8.2.6 AUVA-Fragebogen zur Beratungsevaluierung (Fragebogen)

Die Projektgruppen-Mitglieder und die betroffenen Führungskräfte schätzen sowohl nach der Phase 1 als auch nach der Phase 4 im IMPULS-Projekt ihre Zufriedenheit mit der Beratung durch die am IMPULS-Projekt beteiligten Psychologinnen mit Hilfe eines AUVA-Fragebogens ein. Diese Zufriedenheit mit der Beratung dient als unabhängige Variable.

8.2.7 Fremdbild über Zusammenarbeit innerhalb des Projektes (Experteneinschätzung)

In den spezifischen Phasen des IMPULS-Projektes werden in den einzelnen Veranstaltungen (Beratungsgespräch, Mitarbeiterinnen-Info-Veranstaltung, Ergebnis-Infobesprechung Projektgruppe, IMPULS-Workshops, Schlussbesprechung der Projektgruppe) die Organisation und Kommunikation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer von den IMPULS-BeraterInnen mithilfe eines semantischen Differentials eingeschätzt. Dieses Fremdbild über die Zusammenarbeit innerhalb des Projektes wird als unabhängige Variable im vorliegenden Modell verwertet.

8.3 Durchführung

8.3.1 Erste MitarbeiterInnen-Befragung

Die interessierenden MitarbeiterInnen wurden über die Projektgruppenmitglieder und/oder Führungskräfte und in einer MitarbeiterInnen-Veranstaltung über das IMPULS-Projekt informiert.

Dabei wurde über das Projekt, dessen Anliegen und Ziel informiert. Weiters wurde auf die Verfahrensweise der Rückmeldemöglichkeit, die Frist der Abgabemöglichkeit des IMPULS-Tests und die gewährleistete Anonymität aufmerksam gemacht. Die Austeilung der IMPULS-Tests ist firmenspezifisch unterschiedlich gewesen, auch die Art und Weise, wie die Tests ausgefüllt zurückgegeben werden konnten.

Mittels eines TeilnehmerInnen-Codes konnten die MitarbeiterInnen bei der Folgetestung zu ihren Ausgangswerten zugeordnet werden. Dieser setzt sich aus dem letzten Buchstaben des Vornamens der Mutter, dem zweistelligen Geburtstag der Mutter, dem ersten Buchstaben des Vornamens des Vaters und dem ersten Buchstaben des Mädchennamens der Mutter zusammen. Außerdem war bei abteilungsbezogenen Auswertungen zusätzlich die Abteilung anzugeben.

8.3.2 Telefoninterviews mit der Projektgruppe

Durchschnittlich 6 Monate nach der MitarbeiterInnen-Befragung erfolgten Telefoninterviews mit den Projektgruppenmitgliedern und den betroffenen Führungskräften. Dabei wurden die befragten Personen mittels Email darauf hingewiesen, dass sie in den nächsten Tagen einen Anruf erhalten werden, bei dem ein weiterer Gesprächstermin ausgemacht werden kann. Außerdem erhielten sie zur Erinnerung die Zusammenfassung der beschlossenen Maßnahmen, da sie diesbezüglich über dessen Umsetzungsgrad gefragt wurden. Anschließend haben die DiplomandInnen und PraktikantInnen die betroffenen Personen angerufen und entweder bei zeitlicher Gelegenheit sofort das Telefoninterview durchgeführt oder einen Termin für eine Gelegenheit dies zu tun ausgemacht. Diejenigen Personen, die telefonisch dreimal nicht erreichbar waren, wurden per Email kontaktiert mit der Bitte um Rückruf. Erfolgte dies nicht, kam es zu keiner weiteren Kontaktaufnahme mehr.

8.3.3 Zweite MitarbeiterInnen-Befragung

Firmenintern wurden die MitarbeiterInnen über die erneute Befragung nach ca. einem Jahr vorbereitet und informiert. Es kam zu einer erneuten Verteilung des IMPULS-Tests von der internen Projektgruppe. Es erfolgte wie bei der ersten Testung die Information darüber, wo die ausgefüllten Tests anonym gesammelt und anschließend an die Firma Humanware zur statistischen Aufbereitung der Daten geschickt werden.

Dieses Mal sollten die MitarbeiterInnen zusätzlich zum IMPULS-Test, der dadurch einen Vergleich der Arbeitssituation zwischen Zeitpunkt 1 und 2 möglich macht, einen Fragebogen ausfüllen. Auch hier war der anonyme TeilnehmerInnen-Code auszufüllen, um eine Zuordnung zum Zeitpunkt 1 möglich zu machen.

8.4 Angewandte Verfahren

8.4.1 Deskriptive Statistik

Mittels Häufigkeitstabellen bekommt man einen ersten Überblick über die vorliegenden Daten. Man kann die absoluten und die relativen Häufigkeiten, die Prozentwerte und die kumulierten Prozentwerte ablesen.

Die einzelnen statistischen Messmethoden hängen vom Messniveau der vorliegenden Daten ab. Je nachdem welches Skalenniveau vorliegt, dürfen gewisse Rechenoperationen durchgeführt werden oder nicht. Dies sei an den betreffenden Stellen vermerkt. Wichtig ist, dass in der vorliegenden Diplomarbeit die verwendeten 5-stufigen Likert-Skalen sowie die 5- bzw. 7-stufigen Kunin-Gesichter als intervallskaliert angesehen werden. Denn Hadler (2005) postuliert, dass man dies tun kann, auch wenn die Skalen streng mathematisch gesehen nicht dem Intervallskalenniveau entsprechen.

8.4.2 Reliabilitätsanalyse

Um Aufschluss darüber zu bekommen, ob die eingesetzten Messskalen auch zuverlässig sind, wurden die Skalen einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. Die berechneten Reliabilitäten werden in Tabelle 2 wiedergegeben. Dabei wird das Maß der Genauigkeit gezeigt, mit der sowohl der Telefoninterviewleitfaden als auch der MitarbeiterInnen-Fragebogen die Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes, die Bewertung von Veränderungen, die Relevanz der Maßnahmen, das Lernen, den Umsetzungsgrad der Maßnahmen, den Arbeitsstress sowie die Arbeitszufriedenheit misst (vgl. Buhl, 2006).

In allen Skalen wird derjenige Varianzanteil mittels dem Alpha-Koeffizient von Cronbach angegeben, der auf eine Merkmalsdimension bezogen ist. So bedeutet eine Reliabilität von .80, dass 80% der Merkmalsvarianz durch die wahren Merkmalsunterschiede erklärt werden, die restlichen 20% sind auf Einflüsse durch Fehler zurückzuführen. Ein guter Test, der nicht nur zu explorativen Zwecken verwendet wird, sollte eine Reliabilität von .80 oder höher aufweisen (Bortz & Döring, 2006).

Skala	Items	α
Merkmale Organisationskultur		
Zusammenarbeit innerhalb des Projektes	3	,74
TeilnehmerInnen-Zufriedenheit		
Informationsgrad	3	,93
Bewertung von Veränderungen	6	,94
Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen	3	,89
Lernen	6	,94
Transfer/Verhalten		
Umsetzungsgrad der Maßnahmen	23	,95
Ergebnisse/Unternehmenserfolg		
Arbeitsstress	3	,83
Arbeitszufriedenheit	9	,94

Tabelle 2 Reliabilitätskoeffizienten der Messskalen (Eine Reliabilität von .80, dass 80% der Merkmalsvarianz durch die wahren Merkmalsunterschiede erklärt werden, die restlichen 20% sind auf Einflüsse durch Fehler zurückzuführen)

Anhand dieser Tabelle ist erkennbar, dass bis auf die Skala „Zusammenarbeit innerhalb des Projektes“ den Reliabilitätsanforderungen von Bortz & Döring (2006) gerecht wird. Für ein α von .74 findet man bei Zimbardo & Gering (1995), dass die besten psychologischen Tests einen

Reliabilitätskoeffizienten von .70 haben. Also kann für alle Skalen eine zureichende Reliabilität angenommen werden.

8.4.3 Prüfung auf Normalverteilung

Zahlreiche Verfahren bezogen auf intervallskalierte Variablen fordern eine Normalverteilung von deren Werten. Unter einer Normalverteilung versteht man jene Verteilung, bei der die meisten Werte rund um den Mittelwert streuen, während sie gleichmäßig auf beiden Seiten abfallen (vgl. Bühl, 2006). Dabei kommt in der Praxis so gut wie nie eine exakte Normalverteilung vor. Insofern ist zu überprüfen, ob die vorliegenden Variablen zumindest hinreichend normalverteilt sind. Dieses wird mittels dem Kolmogorov-Smirnov-Test durchgeführt. Liegt eine Signifikanz kleiner als .05 vor, so ist keine Normalverteilung gegeben.

Skala	Normalverteilung bei PG	K-S-Test Signifikanz	Normalverteilung bei MA	K-S-Test Signifikanz
Merkmale Organisationskultur				
Zusammenarbeit innerhalb des Projektes	nein	,01	nein	,00
TeilnehmerInnen-Zufriedenheit				
Informationsgrad	ja		nein	,00
Bewertung von Veränderungen	ja	,39	nein	,03
Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen	nein	,02	nein	,00
Lernen	ja	,78	nein	,01
Transfer/Verhalten				
Umsetzungsgrad der Maßnahmen	ja	,48	ja	,20
Ergebnisse/Unternehmenserfolg				
Arbeitsstress	---		nein	,00
Arbeitszufriedenheit	---		ja	,20

Tabelle 3: Prüfung auf Normalverteilung der abhängigen Variablen (Liegt eine Signifikanz kleiner als .05 vor, so ist keine Normalverteilung gegeben.)

Die Zusammenarbeit innerhalb des Projektes, der Informationsgrad im Rahmen des IMPULS-Projektes, die Bewertung der Veränderungen, die Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen sowie das Lernen fließen in die weiteren Berechnungen mit ein. Daher werden diese Daten auch optisch in Abbildung 6, Abbildung 7, Abbildung 8, Abbildung 9 sowie Abbildung 10 wiedergegeben.

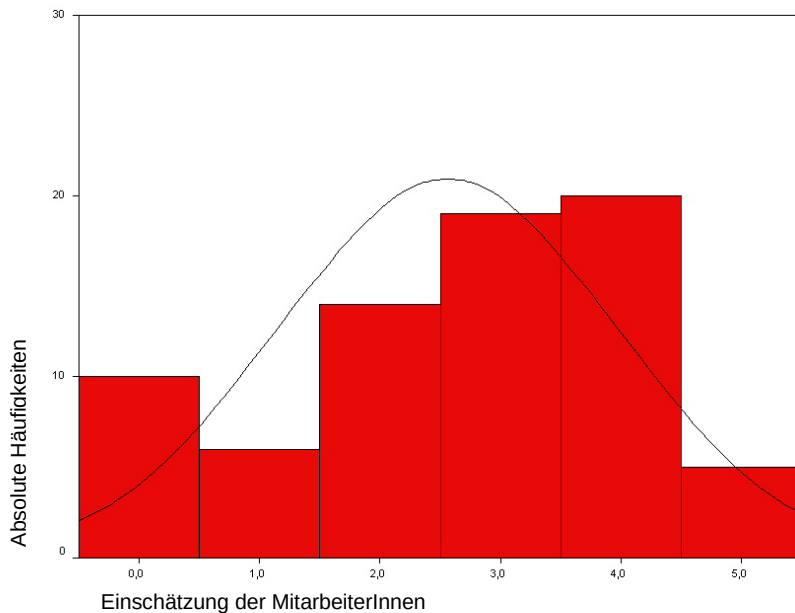


Abbildung 6 Verteilung von Einschätzung der Zusammenarbeit durch die MitarbeiterInnen (Anmerkung: Dargestellt sind die Häufigkeiten der Einschätzungen der MitarbeiterInnen in einem Histogramm mit eingezeichneter Normalverteilungskurve. Dabei entspricht 1 = „gar nicht gut“ bis hin zu 5 = „außerordentlich gut“. Der Mittelwert beträgt 2,6, die Standardabweichung 1,41 und die Anzahl der MitarbeiterInnen $n=74$)

In Abbildung 6 erkennt man die absoluten Häufigkeiten der Einschätzungen der MitarbeiterInnen betreffend Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes. Dabei machten 10 Personen gar keine Angabe. 8% schätzten die Zusammenarbeit der Projektgruppenmitglieder, der betroffenen Führungskräfte sowie der betroffenen MitarbeiterInnen als gar nicht gut, 23% als nicht so gut, 29% als mittelmäßig, 25% als ziemlich gut und 2% als außerordentlich gut ein.

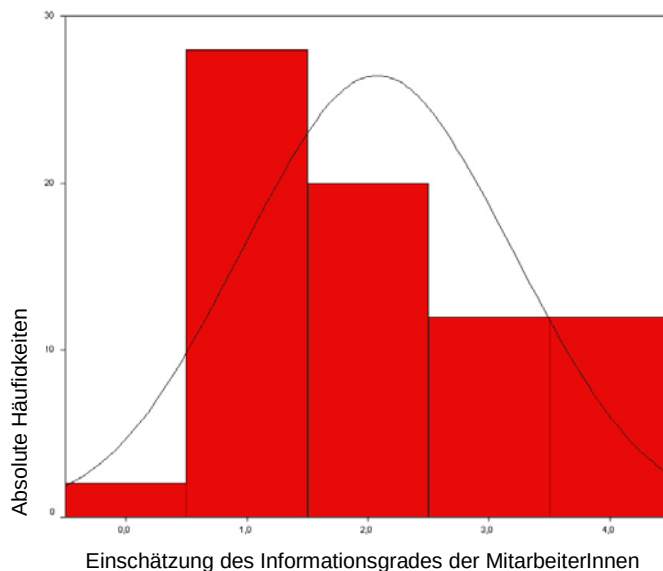


Abbildung 7 Verteilung von Informationsgrad der MitarbeiterInnen (Anmerkung: Dargestellt sind die Häufigkeiten des Informationsgrades der MitarbeiterInnen in einem Histogramm mit eingezeichneter Normalverteilungskurve. Dabei entspricht 1 = „gar nicht gut informiert“ bis hin zu 5 = „außerordentlich gut informiert“. Der Mittelwert beträgt 2,1, die Standardabweichung 1,11 und die Anzahl der MitarbeiterInnen $n=74$)

Wie in Abbildung 7 erkennbar, fühlen sich knapp 30% der MitarbeiterInnen gar nicht gut informiert, etwa 20% der MitarbeiterInnen gut, jeweils ca. 17% mittel bzw. gut informiert.

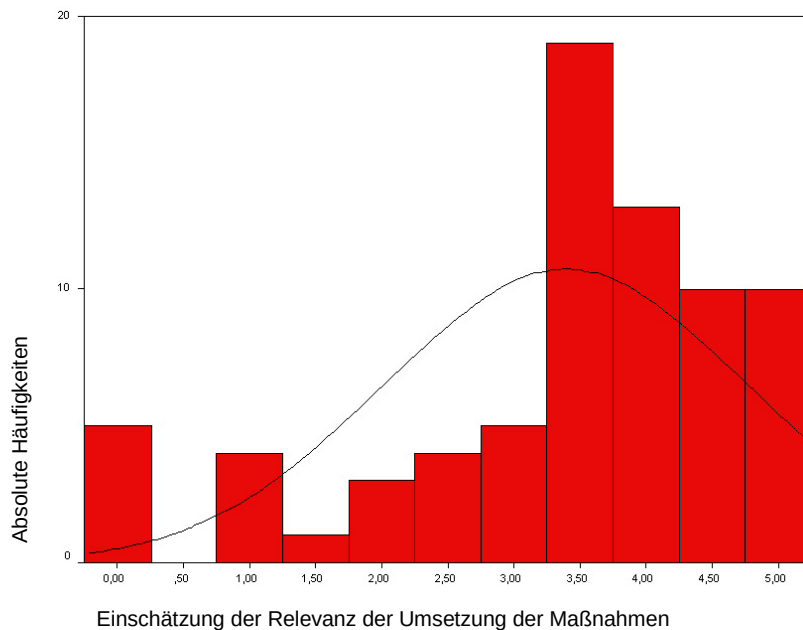


Abbildung 8 Verteilung der Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen des IMPULS-Projektes der MitarbeiterInnen (Anmerkung: Dargestellt sind die Häufigkeiten der Relevanz der MitarbeiterInnen in einem Histogramm mit eingezeichneter Normalverteilungskurve. Dabei entspricht 1 = „gar nicht wichtig“ bis hin zu 5 = „außerordentlich wichtig“. Der Mittelwert beträgt 3,4, die Standardabweichung 1,37 und die Anzahl der MitarbeiterInnen $n=74$)

Anhand der Abbildung 8 kann man erkennen, dass 5 MitarbeiterInnen gar keine Angaben machten. 6% schätzten die Umsetzung der Maßnahmen als gar nicht wichtig, 11% als kaum, 14% als mittelmäßig, 44% als ziemlich und 19% als außerordentlich wichtig ein.

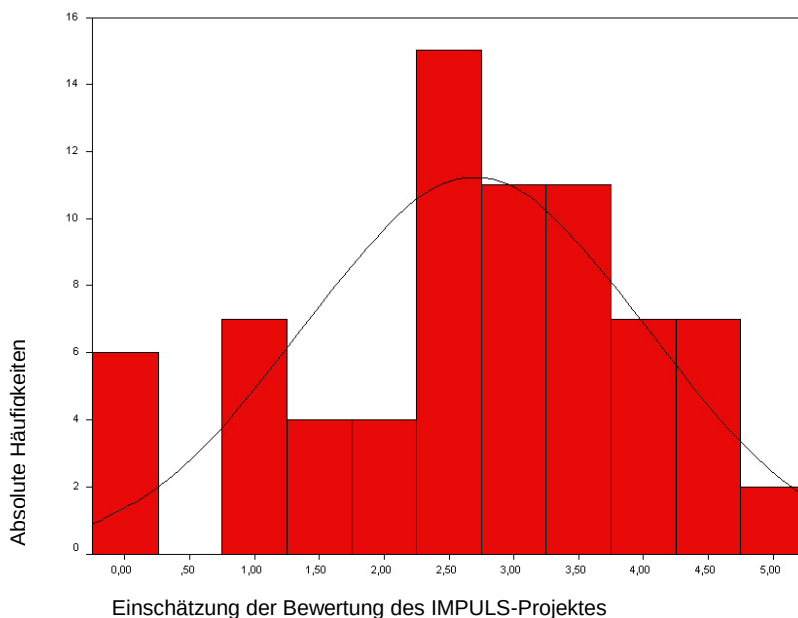


Abbildung 9 Verteilung von der Bewertung des IMPULS-Projektes der MitarbeiterInnen (Anmerkung: Dargestellt sind die Häufigkeiten der Bewertungen der MitarbeiterInnen in einem Histogramm mit eingezeichneter Normalverteilungskurve. Dabei entspricht 1 = „gar nicht positiv“ bis hin zu 5 = „außerordentlich positiv“. Der Mittelwert beträgt 2,7, die Standardabweichung 1,31 und die Anzahl der MitarbeiterInnen $n=74$)

In der Abbildung 9 erkennt man die Bewertung des IMPULS-Projektes anhand von absoluten Häufigkeiten. 6 MitarbeiterInnen machten keine Angaben in der Skala „Bewertung“. Ca. 12% schätzten das IMPULS-Projekt als gar nicht, 23% als kaum, 24% der MitarbeiterInnen als mittelmäßig,

28% der MitarbeiterInnen als ziemlich und 3% als außerordentlich positiv ein. (Dabei wurden jeweils die Werte zwischen .5-1 und 1.5-2, 2.5-3, 3.5-4, 4.5-5 zusammengefasst).

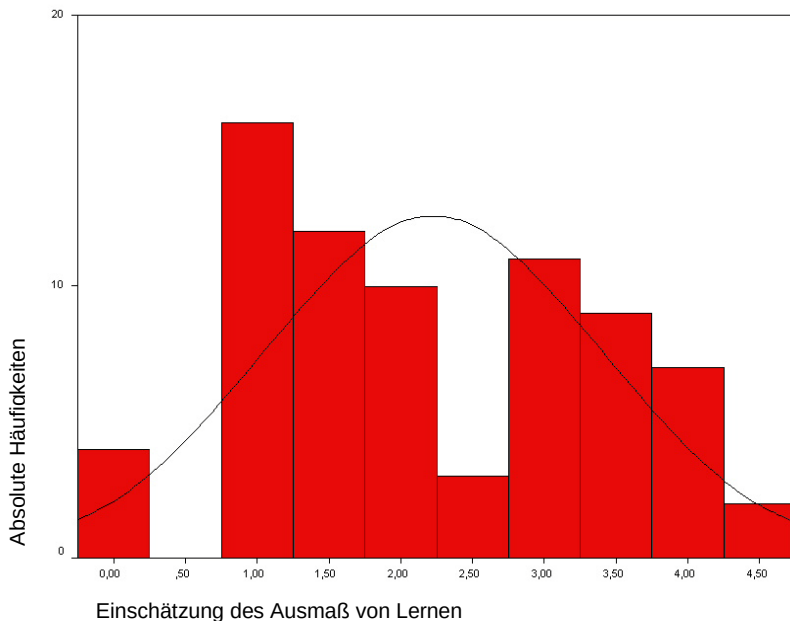


Abbildung 10 Verteilung von Lernen im Rahmen des IMPULS-Projektes der MitarbeiterInnen (Anmerkung: Dargestellt sind die Häufigkeiten der Variable „Lernen“ der MitarbeiterInnen in einem Histogramm mit eingezeichneter Normalverteilungskurve. Dabei entspricht 1 = „gar nichts gelernt“ bis hin zu 5 = „außerordentlich viel gelernt“. Der Mittelwert beträgt 2,2, die Standardabweichung 1,17 und die Anzahl der MitarbeiterInnen $n = 74$)

Wie in Abbildung 10 ersichtlich, haben ca. 18% gar nichts, 22% kaum etwas, 15% mittel viel, ca. 18% ziemlich viel und 3% außerordentlich viel im Rahmen des IMPULS-Projektes über Arbeitsstress gelernt (Dabei wurden die Bereiche zusammengefasst. Die Bewertung zwischen 1,5-2 ergibt kaum, 2,5-3 ist mittelmäßig, 3,5-4 ist ziemlich viel).

8.4.4 Korrelation

Unter Korrelation versteht man den Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Besteht ein hoher Zusammenhang zwischen zwei Variablen, so hat eine hohe Ausprägung in der einen Variablen eine hohe Ausprägung in der zweiten Variablen zufolge (vgl. Janssen & Laatz, 2010; Bühl, 2006).

8.4.5 T-Test für unabhängige und abhängige Stichproben

Dabei geht es darum, Zusammenhänge zwischen zwei und mehr Variablen, wobei die abhängige Variable zumindest Intervallskalenniveau besitzt und per arithmetisches Mittel erfasst wird, zu messen. Die unabhängigen Variablen haben kategoriales Skalenniveau (vgl. Janssen & Laatz, 2010; Bühl, 2006).

8.4.6 Einfaktorielle ANOVA

Mittels t-Test können nur zwei Mittelwerte miteinander verglichen und auf deren signifikanten Unterschied geprüft werden. Mithilfe der ANOVA können mehrere Mittelwerte zugleich untersucht werden. Dabei sind folgende Voraussetzungen gegeben: Abhängige Variable muss mindestens intervallskaliert und normalverteilt sein (vgl. Janssen & Laatz, 2010; Bühl, 2006). Bei mindestens einer unabhängigen Variablen muss es möglich sein, in Gruppen aufzuteilen. Die Vergleichsgruppen

müssen dabei unabhängig sein und etwa gleiche Varianzen aufweisen. In der vorliegenden Diplomarbeit wurde der t-Test für abhängige Stichproben dazu verwendet, um die Veränderung zwischen den beiden Messzeitpunkten in den IMPULS-Werten zu messen. Der t-Test für unabhängige Stichproben wurde beim Vergleich der MitarbeiterInnen mit der Projektgruppe bzw. der MitarbeiterInnen, die an beiden bei der MitarbeiterInnen-Befragung teilgenommen, und denen, die dies nur zu einem der beiden Zeitpunkte getan haben.

8.4.7 Univariante Varianzanalyse

Die univariate Varianzanalyse untersucht den Einfluss von einer oder mehreren unabhängigen auf eine abhängige Variable. Mittels Korrelationen wurde der Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Lernen, Transfer/Verhalten sowie Ergebnisse/Unternehmenserfolg und den einzelnen Modellkomponenten gemessen (vgl. Janssen & Laatz, 2010; Bühl, 2006).

8.4.7.1 Repräsentativität der Stichprobe

Um korrekte Rückschlüsse auf die Gesamtheit der beteiligten MitarbeiterInnen ziehen zu können, ist es vorerst notwendig, herauszufinden, ob sich die Personengruppe, die sowohl zum Zeitpunkt 1 als auch zum Zeitpunkt 2, deutlich von den Personen unterscheiden, die nur zum Zeitpunkt 1 oder nur zum Zeitpunkt 2 bei der MitarbeiterInnen-Befragung mitgemacht haben. Gibt es einen relevanten Unterschied im Antwortverhalten dieser beiden Gruppen, so ist nur mit dem Datensatz weiterzurechnen, der bei beiden Zeitpunkten teilgenommen hat. Ob ein Ergebnis signifikant ist oder nicht, ist abhängig von der Genauigkeit der Messung sowie der Anzahl der befragten Personen. Je größer die Stichprobengröße, umso eher kann es zu einem signifikanten Ergebnis kommen (Wottawa & Thierau, 2003, S. 136).

Bei einem Vergleich der Personengruppen, die entweder nur zum Zeitpunkt 1, nur zum Zeitpunkt 2, sowohl Zeitpunkt 1 als auch Zeitpunkt 2 den IMPULS-Test ausgefüllt haben sowie der Projektgruppenmitglieder, kam es zu keinem signifikanten Unterschied in den einzelnen Skalen. Eine genau Auflistung findet man im Anhang in der Tabelle 14. Somit wurden alle Personen in die Überprüfung der Hypothesen integriert.

9 STICHPROBE

9.1 Beschreibung der Stichprobe

Das IMPULS-Projekt hat sich über mehrere Ebenen in den jeweiligen Firmen erstreckt, um so eine realistische Einschätzung der Arbeitssituation zu erhalten. Da es sich um eine Evaluationsstudie handelt und es drei verschiedene Messzeitpunkte gab, werden im Folgenden beschreibend die Firmenbiografie, die Ergebnisse der 1. MitarbeiterInnen-Befragung, dann die Ergebnisse der Telefoninterviews mit der Projektgruppe und zum Schluss die Ergebnisse der 2. MitarbeiterInnen-Befragung für alle Firmen gesamt erläutert werden. Danach kommt es zu einer Überprüfung der Hypothesen.

9.2 Deskriptive Daten der Gesamt-Stichprobe

Insgesamt liegen Daten von 239 Personen vor. 142 Personen haben nur beim Zeitpunkt 1 und 45 haben nur beim Zeitpunkt 2 am IMPULS-Projekt teilgenommen, 32 Personen haben bei beiden Befragungen teilgenommen und 20 Projektgruppenmitglieder wurden telefonisch interviewt.

9.2.1 Erste MitarbeiterInnen-Befragung - Erhebung

Bei der ersten MitarbeiterInnen-Befragung haben insgesamt 174 Personen den IMPULS-Test ausgefüllt. Davon waren 26 Personen aus dem Kommunikationsunternehmen, 78 aus dem Verkehrsunternehmen und 70 aus dem IT-Unternehmen.

9.2.2 Telefoninterviews – Evaluierung

Mit 20 von insgesamt 26 Projektgruppenmitgliedern wurden erfolgreich Telefoninterviews durchgeführt. Diese lassen sich gleich auf die verschiedenen Unternehmen aufteilen. Sowohl beim Kommunikations- als auch beim IT-Unternehmen waren es 7 Personen und beim Verkehrsunternehmen 6.

9.2.3 Zweite MitarbeiterInnen-Befragung – Evaluierung

In der zweiten MitarbeiterInnen-Befragung haben insgesamt 77 Personen mitgemacht. Dabei waren 15 Personen aus dem Kommunikationsunternehmen, 38 Personen aus dem Verkehrsunternehmen und 24 Personen aus dem IT-Unternehmen. Nicht alle Daten konnten weiterverarbeitet werden, dies ist an entsprechender Stelle vermerkt.

Zusammenfassend lassen sich die Rücklaufquoten also wie folgt darstellen:

	1. MitarbeiterInnen-Befragung	Telefoninterviews	2. MitarbeiterInnen-Befragung
Kommunikationsunternehmen	70,3%	63,6%	50,0%
Verkehrsunternehmen	66,7%	85,7%	41,8%
IT-Unternehmen	53,4%	77,8%	48,0%
gesamt	61,1%	76,9%	44,9%

Tabelle 4 Rücklaufquoten der einzelnen Erhebungszeitpunkte

9.3 Ausgangssituation

9.3.1 IMPULS-Werte gesamt

Tabelle 5 gibt Auskunft darüber, wie alle MitarbeiterInnen im Rahmen des IMPULS-Projektes zum Zeitpunkt 1 der Befragung ihre damalige Arbeitssituation eingeschätzt haben. Dabei haben 174 MitarbeiterInnen (61,1%) die aktuelle Arbeitssituation sowohl nach dem Ist-Zustand bewertet, dies entspricht der Real-Zahl, und anschließend haben diese MitarbeiterInnen angegeben, wie sie gerne ihre Arbeitssituation hätten, das wird durch die Wunsch-Zahlen ausgedrückt. Über alle MitarbeiterInnen wurde in den jeweiligen Skalen ein Mittelwert gebildet, um so eine realistische Einschätzung der aktuellen Arbeitssituation in den beiden betroffenen Abteilungen zu erhalten.

	Real-Zahl ZP1	Wunsch-Zahl ZP1	Abweichung ZP1
Thema/Faktor A-K	n=174	n=174	n=174
A) Handlungsspielraum	2,91	4,03	-1,12
B) Vielseitiges Arbeiten	3,15	4,20	-1,04
C) Ganzheitliches Arbeiten	3,18	4,15	-0,97
D) Soziale Rückendeckung	3,79	4,71	-0,92
E) Zusammenarbeit	3,31	4,08	-0,76
F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	3,80	3,98	-0,19
G) Passende mengenmäßige Arbeit	2,91	3,94	-1,03
H) Passende Arbeitsabläufe	3,35	4,32	-0,98
I) Passende Arbeitsumgebung	2,91	4,63	-1,71
J) Information und Mitsprache	2,80	4,47	-1,67
K) Entwicklungsmöglichkeiten	2,44	4,31	-1,87

Tabelle 5 gesamt - IMPULS-Ergebnisse Zeitpunkt 1 (Die MitarbeiterInnen konnten von 1="trifft gar nicht zu" bis 5="trifft völlig zu" die einzelnen Items beantworten. Je kleiner die Abweichungen zwischen den Real- und den Wunsch-Zahlen sind, umso besser passen die Arbeitsbedingungen)

In der Spalte „Abweichungen“ können die Diskrepanzen zwischen Wunsch- und Real-Zahl abgelesen werden. Es ist erkennbar, dass die drei größten Abweichungen in den Skalen „Entwicklungsmöglichkeiten“ (-1,87), „Passende Arbeitsumgebung“ (-1,71) sowie „Information und Mitsprache“ (-1,67) liegen. Die drei geringsten Abweichungen findet man in den Skalen „Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen“ (-0,19), „Zusammenarbeit“ (-0,76) sowie „Soziale Rückendeckung“ (-0,92).

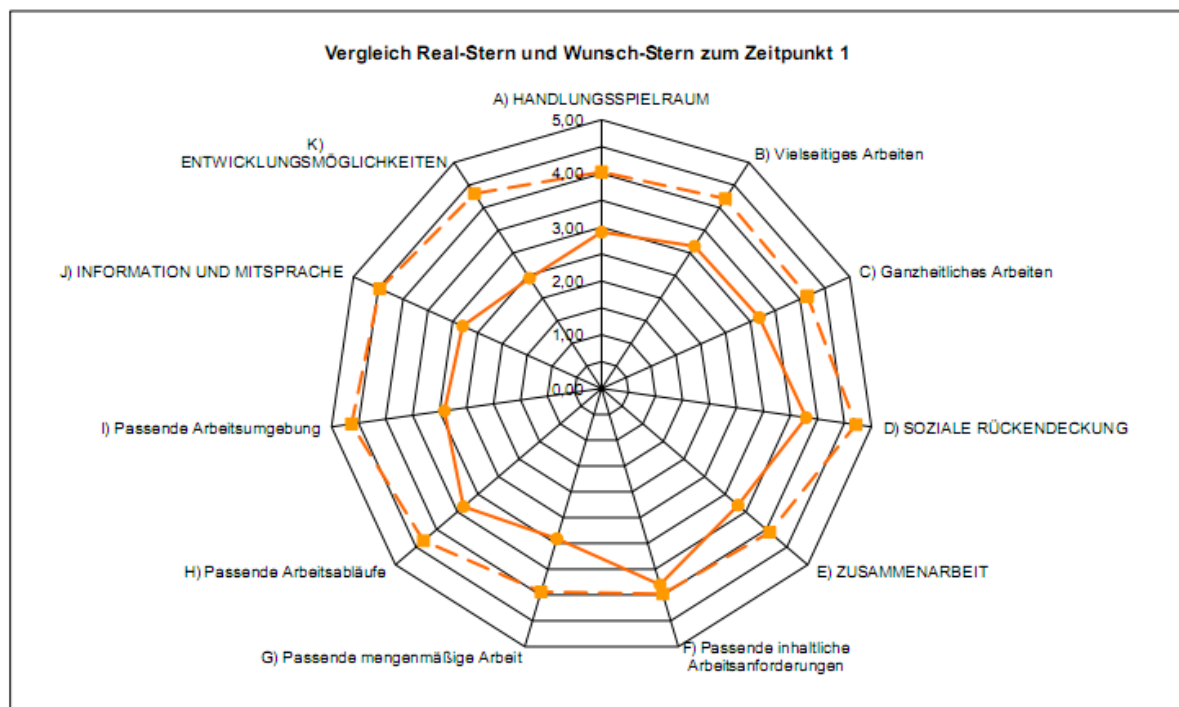


Abbildung 11 IMPULS-Stern Zeitpunkt 1 – gesamt (Die durchgezogene Linie entspricht den Real-Zahlen, die gestrichelte Linie entspricht den Wunsch-Zahlen. Je kleiner die Abweichungen zwischen den beiden Linien sind, umso besser passen die Arbeitsbedingungen)

Mithilfe des IMPULS-Sternes kann man die Unterschiede in den Real-Zahlen und Wunsch-Zahlen sehr deutlich anschaulich erkennen. Je größer der Abstand zwischen der durchgezogenen und der strichlierten Linie ist, umso größer sind die Abweichungen zwischen den Real- und Wunsch-Zahlen.

In den Skalen mit den drei größten Abweichungen wurden von den MitarbeiterInnen und Führungskräften vor Ort Maßnahmen entwickelt, beschlossen und sollten anschließend eigenständig umgesetzt werden. Dabei sind folgende Maßnahmen entwickelt worden:

- **Entwicklungsmöglichkeiten**

Pflege der vorhandenen guten Zusammenarbeit im Team sowie Förderung von Eigeninitiative zur individuellen Weiterentwicklung.

Aktive Durchführung von Feedback- und MA-Gespräche durch Führungskräfte

Runder Tisch bzw. 4-Augen-Besprechungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräfte (Feedback, aktuelle Themen)

Check Up-Gespräche mit MitarbeiterInnen (Skills, Potentiale, ...)

Arbeits- und Zwischenzeugnisse erstellen

Unterstützung bei interner Jobsuche

KnowHow-Transfer zwischen MitarbeiterInnen intern organisieren

Kursbedarf erheben und durchführen

Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen (sich aktiv in Themen einbringen)

Angebote und Durchführung Bewerbungstrainings

- **Information und Mitsprache**

Monatliche Leistungsdarstellung aus vorhandenen Kennzahlen als Feedback für die MitarbeiterInnen

Verbesserungsmaßnahmen im Bereich Schulungen (Liste möglicher Schulungsangebote, praktische Hilfsmittel für technische Schulungen)

Regelmäßiger Informationsaustausch FK und MA (Feedback, Jour Fixe, allgemeine Offenheit für Ideen und Vorschlägen)

Coaches bleiben bei Informationssuche der Agents begleitend dabei (Hilfestellung, Beratung, Feedback)

Info-Pool (sammelt anonym Störungen und Probleme, etc.)

Hausordnung wird gemeinsam überdacht und ergänzt (auch Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen zeigen)

Bestehende Meetingstrukturen konsequent, regelmäßig und öfter nutzen um Information und Kommunikation zu fördern

Gesprächsangebote von Führungskräften für MitarbeiterInnen für gemeinsame / individuelle Themen

Alte und neue Netzwerke für bleibende und gehende MitarbeiterInnen intern und extern sichern

- **Passende Arbeitsumgebung**

Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsumgebung (Raumklima, Lärm, Ordnung, Behebung technischer Mängel)

Mitgestaltung des neuen Standortes (IT, Kommunikationszonen)

Maßnahmen gegen Lärm (Lärmschutzdecke, Headsets, etc.)

Hygienemaßnahmen (Einrichtung einer Reinigungsinsel, MitarbeiterInnen-Info bezüglich Putzvertrag, Instruktion Reinigungspersonal bezüglich Ort und Zeit für Staubsaugen und WC-Reinigung)

10 DESKRIPTIVE BESCHREIBUNG DES EVALUATIONS-MODELLS

Im Folgenden werden sowohl die Ergebnisse aus den Telefoninterviews mit den Projektgruppenmitgliedern als auch die Ergebnisse aus der zweiten MitarbeiterInnen-Befragung deskriptiv beschrieben und näher erläutert.

10.1 Demografische Daten

Es sollen nun die einzelnen Firmen betreffend ihrer demografischen Daten näher beschrieben werden. Dies soll einen Überblick darüber geben, um welche Firmen und welche Personen es sich in der vorliegenden Arbeit handelt. Begonnen wird mit der Firmenbiografie, in der die grundlegendsten Eigenschaften der einzelnen Unternehmen beschrieben werden. Anschließend werden die wichtigsten Fakten betreffend IMPULS-Projekt in den einzelnen Betrieben erläutert und schlussendlich werden wesentliche Eigenschaften der befragten Personen dargestellt. Das Ganze basiert auf dem modifizierten Evaluationsmodell.

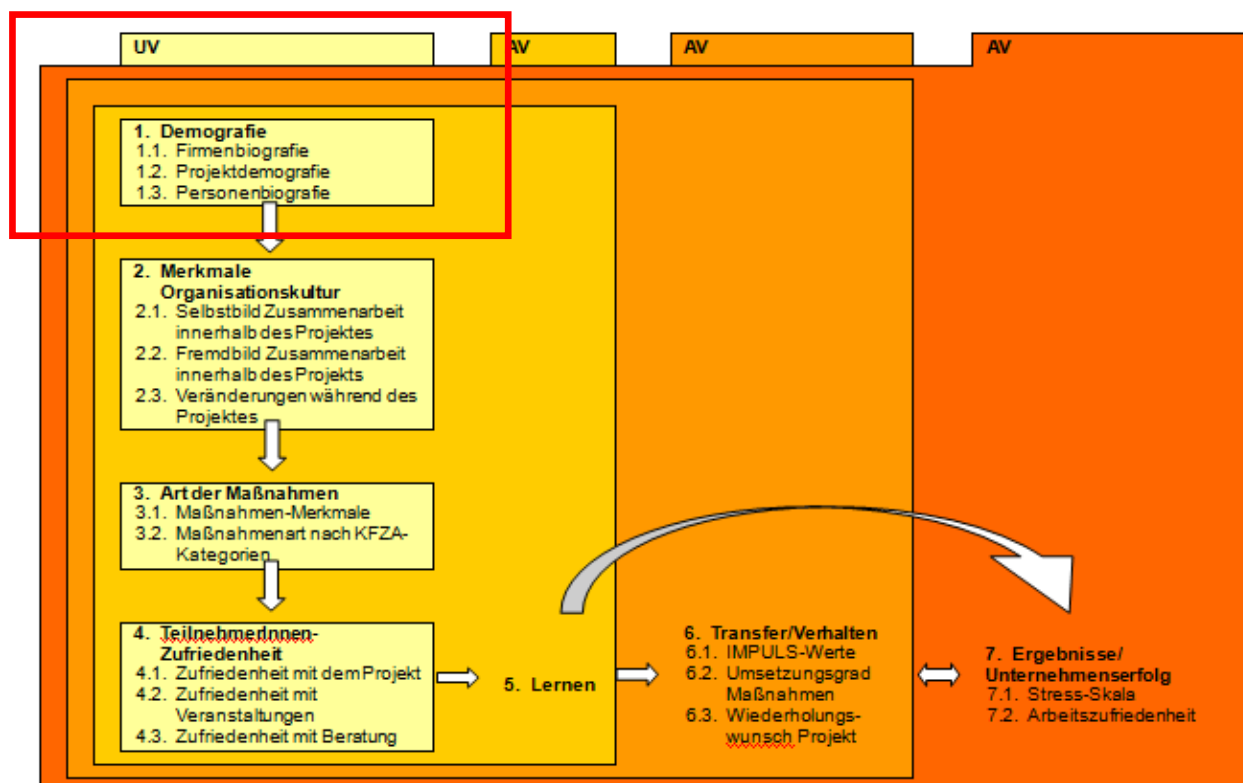


Abbildung 12 Beschreibung der Daten: Demografie

10.1.1 Firmenbiografie

Von jedem teilnehmenden Unternehmen wurden Informationen betreffend Organisationsform, Standort, Branche, Art der hauptsächlich durchgeführten Tätigkeit, MA-Zahl gesamt, Anzahl Abteilungen gesamt und Zeitraum bzw. Dauer des Projekts erhoben. Im Folgenden soll auf die einzelnen Firmen, die für die vorliegende Diplomarbeit herangezogen werden, näher eingegangen werden.

10.1.1.1 Kommunikations-Unternehmen

Das vorliegende Kommunikations-Unternehmen ist in der Medien-Branche tätig und hat seinen Standort in einer Stadt in Österreich. Insgesamt arbeiten in diesem Betriebsbereich ungefähr 120 MitarbeiterInnen in fünf bis sechs Abteilungen. Diese MitarbeiterInnen haben hauptsächlich geistige Tätigkeiten durchzuführen. Das IMPULS-Projekt hat hier im September 2008 begonnen und wurde im April 2010 abgeschlossen.

10.1.1.2 Verkehrsunternehmen

Ein weiteres Unternehmen, das beim IMPULS-Projekt von November 2008 bis April 2010 teilgenommen hat, zählt zu der Branche Verkehr. Auch hier handelt es sich um einen Betrieb, der seinen Sitz in einer Stadt in Österreich hat. Das Unternehmen beschäftigt in diesem Bereich circa 120 MitarbeiterInnen, die vorwiegend geistigen Tätigkeiten nachgehen. Insgesamt gibt es circa 30 verschiedene Abteilungen.

10.1.1.3 IT-Unternehmen

Aus der Privatwirtschaft hat ein Unternehmen aus der IT-Branche das IMPULS-Projekt von Oktober 2008 bis April 2010 durchgeführt. Auch dieses Unternehmen hat seinen Standort in einer Stadt in Österreich. Mit vorwiegend geistiger Tätigkeit sind ungefähr 130 MitarbeiterInnen in vier Abteilungen im Unternehmen beschäftigt.

10.1.2 Projektdemografie

10.1.2.1 Kommunikationsunternehmen

Im Rahmen des IMPULS-Projektes nahmen ausgewählte Abteilungen teil. Dabei waren 37 MitarbeiterInnen des Unternehmens betroffen. Zu der im Zuge des Projektes durchgeführten MitarbeiterInnen-Informationsveranstaltung kamen circa 20 Leute.

Bei der ersten MitarbeiterInnen-Befragung wurden 37 IMPULS-Tests verteilt. Insgesamt wurden 26 ausgefüllte Tests abgegeben und ausgewertet, was einer Rücklaufquote von 70,3% entspricht. Jeder einzelne Test konnte verwertet werden, es gab keine Fehldaten. Im Anschluss soll genauer auf die Datenauswertung eingegangen werden. Für die ausgeteilten Fragebögen zum Zeitpunkt 1 gab es eine gemeinsame Auswertung für die beiden Abteilungen. Die Ergebnisse wurden in einem Workshop mit den Führungskräften, der Projektgruppe und VertreterInnen der MitarbeiterInnen besprochen.

10.1.2.2 Verkehrsunternehmen

Im Verkehrsunternehmen bezog sich das IMPULS-Projekt auf einen Bereich. Insgesamt waren 117 MitarbeiterInnen dieses Bereiches betroffen. Bei der Informationsveranstaltung für die MitarbeiterInnen waren ungefähr 20 Personen anwesend.

Bei der ersten MitarbeiterInnen-Befragung wurden 117 Tests verteilt, wovon 82 rückgesandt worden sind. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 70,1%. Von den 82 erhaltenen IMPULS-Tests konnten 4 aufgrund fehlerhafter Angaben nicht in die Analyse miteinbezogen werden. Die Ergebnisse wurden in einem Workshop den Projektgruppen-Mitgliedern und den betroffenen Führungskräften mitgeteilt.

10.1.2.3 IT-Unternehmen

Das IMPULS-Projekt im IT-Unternehmen bezog sich auf vier Abteilungen. Dabei waren 131 MitarbeiterInnen betroffen, wovon ungefähr 40 bis 50 bei der MitarbeiterInnen-Informationsveranstaltung waren.

Bei der ersten MitarbeiterInnen-Befragung wurden 131 IMPULS-Tests verteilt, wovon 72 Tests zurückgekommen sind, das entspricht einer Rücklaufquote von 55%. Von diesen konnten 70 verwertet werden, die in 3 abteilungsspezifischen und einer Gesamt-Auswertung der Firma rückgemeldet wurden.

Geplant waren 4 Workshops, wovon einer abgesagt werden musste.

10.1.3 Personendemografie

Von den 212 befragten Personen bei der zweiten MitarbeiterInnen-Befragung mittels IMPULS-Test haben 77 Personen den Fragebogen ausgefüllt retour geschickt. Davon waren 32 Personen, die sowohl beim Zeitpunkt 1 als auch beim Zeitpunkt 2 mitgemacht haben. Diese sind relativ gleichmäßig auf die einzelnen Firmen aufgeteilt. Mit 28,1% waren 9 Personen vom Kommunikations-Unternehmen, mit 34,4% waren 11 Personen aus dem Verkehrsunternehmen und 37,5% (12 Personen) kamen aus dem IT-Unternehmen. Die restlichen 45 Personen haben den IMPULS-Test nur zum Zeitpunkt 2 ausgefüllt. 4 Personen haben keine Angaben bei den demografischen Daten gemacht, daher werden diese Personen bei der folgenden Darstellung ausgelassen.

10.1.3.1 Geschlecht

Insgesamt haben bei der zweiten MitarbeiterInnen-Befragung 41 (56,2%) Männer und 32 (43,8%) Frauen mitgemacht. Betrachtet man die einzelnen Firmen genauer, so gibt es hier signifikante Firmenunterschiede. Während im Kommunikationsunternehmen die Frauen dominieren, so verhält es sich im IT-Unternehmen genau umgekehrt. Im Verkehrsunternehmen ist die Geschlechterverteilung relativ ausgeglichen.

10.1.3.2 Ausbildung

Bei den 73 komplett ausgefüllt retournierten Fragebögen zum Zeitpunkt 2 liegt betreffend höchste abgeschlossene Ausbildung keine Normalverteilung vor. Die meisten haben entweder eine Berufsausbildung (21 Personen) oder eine höherbildende Schule mit Maturaabschluss (27 Personen). Mit einem Sechstel sei hier noch die höchste abgeschlossene Ausbildung „Studium“ erwähnt. Der Rest verteilt sich geringfügig auf die Abschlüsse „Pflichtschule“ (5 Personen) und „Höherbildende Schule ohne Matura“ (7 Personen).

Betrachtet man die einzelnen Firmen genauer, so gibt es einen signifikanten Unterschied in der Variable der höchsten abgeschlossenen Ausbildung. In allen drei Unternehmen hat ein sehr großer Anteil eine höherbildende Schule abgeschlossen und während weiters im IT-Unternehmen die meisten ein Studium absolviert haben, dominieren im Verkehrsunternehmen eine Berufsausbildung und im Kommunikationsunternehmen ein Pflichtschulabschluss an zweiter Stelle der höchsten abgeschlossenen Ausbildung.

10.1.3.3 Dauer im Unternehmen

Die meisten Personen (43 Personen, 59,7%) sind erst bis zu fünf Jahre im Unternehmen angestellt. An zweiter Stelle sind hier mit 18 Personen (25%) diejenigen, die bereits über 15 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Ein gutes Zehntel (8 Personen) arbeitet zwischen 5 und 10 Jahre und nur 3 Personen (4%) sind 10-15 Jahre im Betrieb tätig. 1 weitere Person hat hier keine Angaben abgeliefert.

Auch hier gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen den einzelnen Firmen. Während im Kommunikations- als auch im Verkehrsunternehmen die meisten Personen 0-5 Jahre beschäftigt sind, so sind die meisten Personen im IT-Unternehmen über 15 Jahre tätig.

10.1.3.4 Führungsposition

Die Frage, ob die Person selbst eine Führungskraft ist bzw. Personalverantwortung hat, verneinten 65 MitarbeiterInnen (89%).

Hier gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den am IMPULS-Projekt beteiligten Firmen.

10.2 Merkmale Organisationskultur

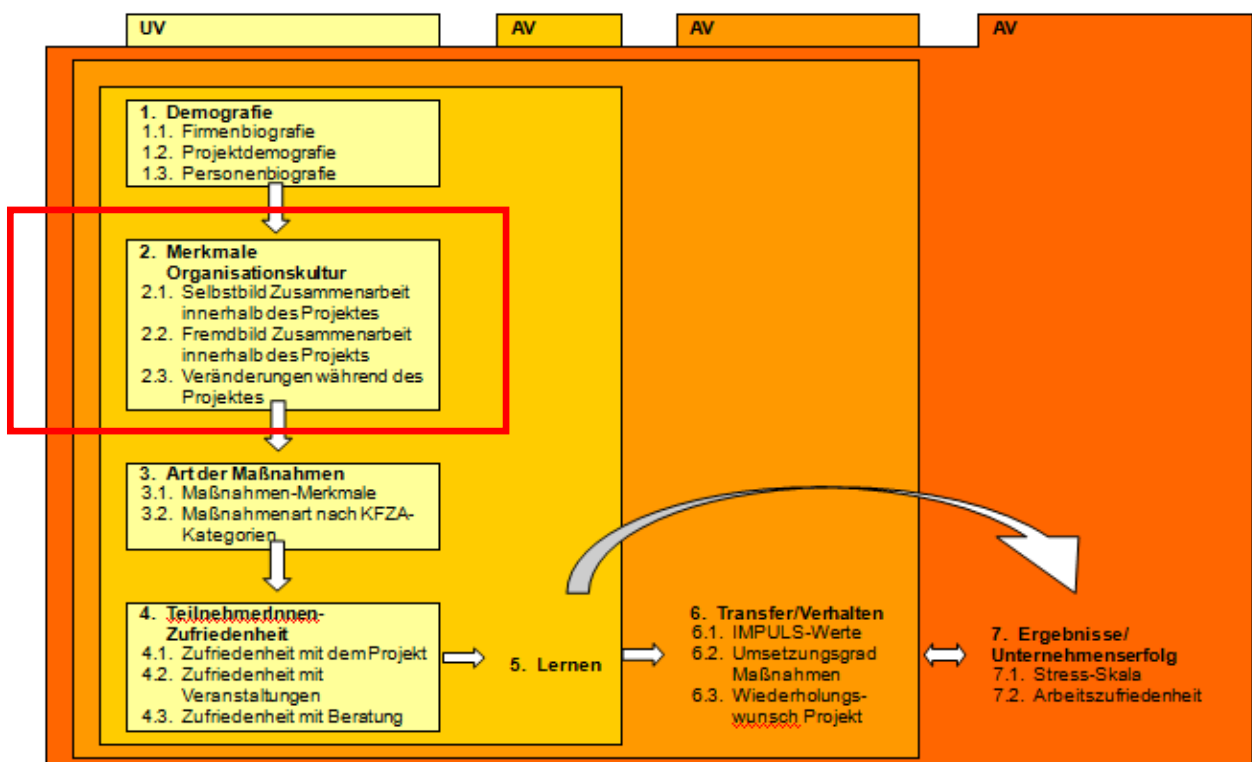


Abbildung 13 Beschreibung der Daten: Merkmale Organisationskultur

10.2.1 Selbstbild Zusammenarbeit innerhalb des Projektes.

Sowohl die Projektgruppenmitglieder und betroffenen Führungskräfte als auch die MitarbeiterInnen wurden gefragt, wie gut ihrer Meinung nach die Zusammenarbeit von den betroffenen Führungskräften und von den betroffenen MitarbeiterInnen im Rahmen des IMPULS-Projektes war. Zusätzlich wurden

nur die Projektgruppenmitglieder gefragt, wie gut sie die Zusammenarbeit der Projektgruppenmitglieder einschätzen.

Die Zusammenarbeit der betroffenen Führungskräfte schätzten die MitarbeiterInnen mit einem Wert von 2,49 als kaum bis mittelmäßig ein. Die Zusammenarbeit der betroffenen MitarbeiterInnen im Rahmen des IMPULS-Projektes war ihrer Meinung nach auch mittelmäßig (2,64).

Insgesamt gesehen schätzten die befragten Projektgruppenmitglieder die Zusammenarbeit von den Mitgliedern der Projektgruppe als außerordentlich gut (4,50) ein. Die Zusammenarbeit von den betroffenen Führungskräften (4,35) wurde genauso wie die Zusammenarbeit der betroffenen MitarbeiterInnen (4,3) als ziemlich gut eingestuft.

Durchschnittlich wird also von den Projektgruppenmitgliedern insgesamt die Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes als ziemlich gut (4,38) eingestuft.

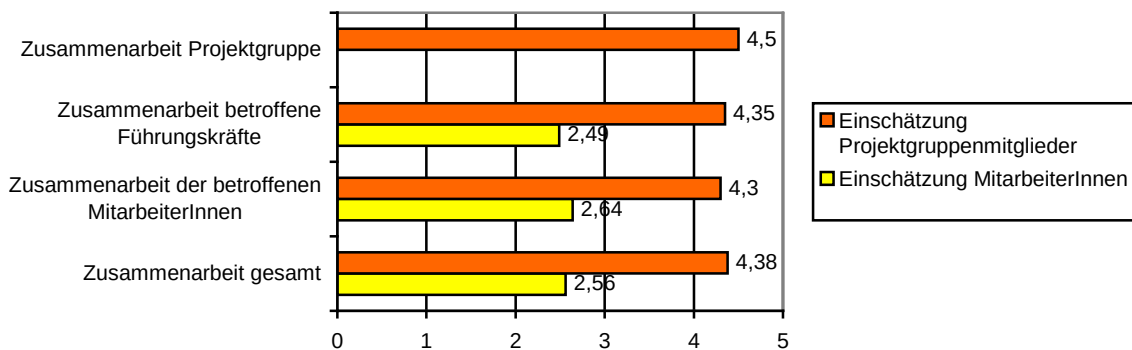


Abbildung 14 Einschätzung der Zusammenarbeit (Die Bewertung erfolgte anhand der Zahlen von 1 bis 5. Wobei 1=gar nicht, 2=kaum, 3=mittelmäßig, 4=ziemlich, 5=außerordentlich bedeutet. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

Vergleicht man die Angaben der Projektgruppenmitglieder und den betroffenen Führungskräften mit denen der MitarbeiterInnen, so gaben die Projektgruppenmitglieder und Führungskräfte weit bessere Werte in der Einschätzung der Zusammenarbeit der betroffenen Führungskräfte, der betroffenen MitarbeiterInnen als auch insgesamt gesehen an.

10.2.2 Fremdbild Zusammenarbeit innerhalb des Projektes

An dieser Stelle ist wieder auf die Diplomarbeit von Sergej Zimpel verwiesen, da aufgrund der geringen Unternehmensanzahl keine sinnvollen Berechnungen durchgeführt werden konnten.

10.2.3 Veränderung während des Projektes

Die MitarbeiterInnen wurden gefragt, ob es seit der ersten MitarbeiterInnen-Befragung eine Veränderung in ihrer Tätigkeit, in ihrer Funktion, in ihrer Führungskraft, am Arbeitsplatz bzw. in der Gesamtorganisation gegeben hat.

Von den 74 retournierten Fragebögen gaben 54 MitarbeiterInnen an, dass sich seit der ersten Befragung ihre Tätigkeit nicht verändert hat. Bei 17 Personen kam es zu einer Änderung der Tätigkeit seit der ersten Befragung, 3 Personen gaben keine Antwort.

Bei knapp 80% (59) der MitarbeiterInnen hat sich an der Funktion seit der ersten Befragung nichts verändert und bei zwei Drittel der Befragten (48) hat sich die Führungskraft nicht geändert.

Insgesamt gesehen hat es bei der Hälfte der Befragten (37 Personen) keine Änderung des Arbeitsplatzes gegeben und bei 40 Personen hat sich die Gesamtorganisation im Betrieb seit der ersten Befragung nicht geändert.

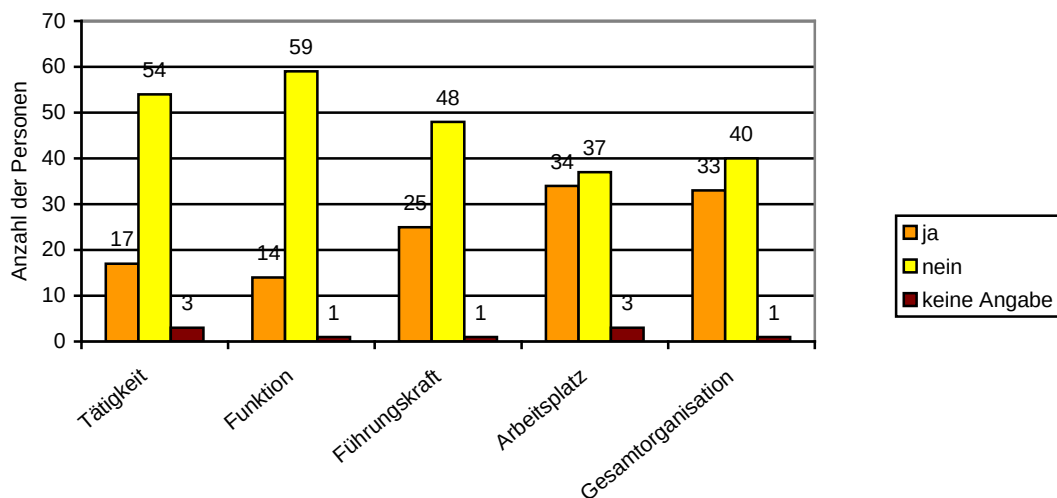


Abbildung 15 Veränderungen seit dem Zeitpunkt 1 im Rahmen des IMPULS-Projektes in den Bereichen "Tätigkeit", "Funktion", "Führungskraft", "Arbeitsplatz" sowie "Gesamtorganisation". Angegeben sind die Anzahl der betroffenen Personen (Dargestellt ist die Anzahl derjenigen Personen, die eine Veränderung in den angegebenen Bereichen während der Dauer des IMPULS-Projektes mitgemacht haben, in orange. In gelb wird die Anzahl der Personen wiedergegeben, die keine Veränderungen durchgemacht haben.)

10.3 TeilnehmerInnen-Zufriedenheit

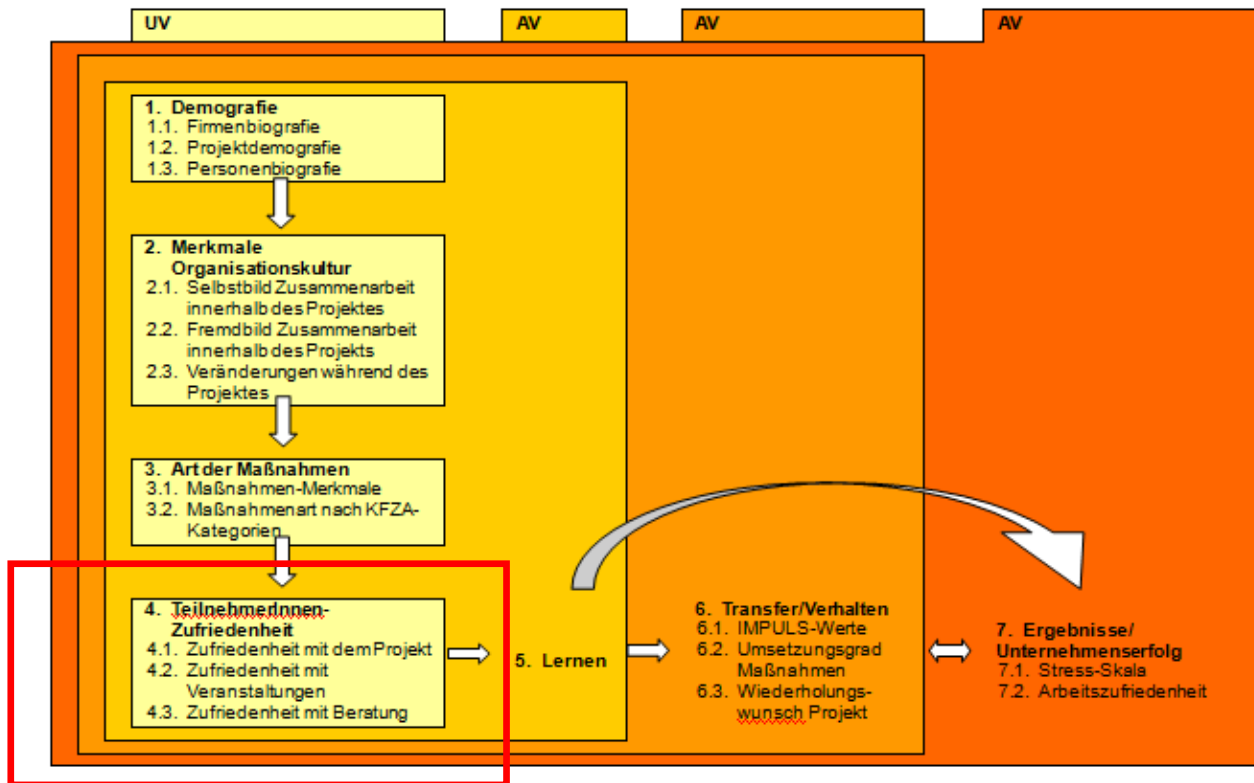


Abbildung 16 Beschreibung der Daten: TeilnehmerInnen-Zufriedenheit

10.3.1 Zufriedenheit mit dem Projekt

10.3.1.1 Grad der Beteiligung

In den Telefoninterviews wurden sowohl die Projektgruppenmitglieder als auch die MitarbeiterInnen mittels geschlossenen Fragen befragt, wie stark sie sich im IMPULS-Projekt an sich und im Speziellen bei Entscheidungen im Rahmen des IMPULS-Projektes einbringen konnten. Die Projektgruppenmitglieder wurden zusätzlich gefragt, wie ihre Mitwirkung am IMPULS-Projekt erfolgte. Es werden die Häufigkeiten der Antworten wiedergegeben.

Informationsgrad. Sowohl die Projektgruppenmitglieder als auch die MitarbeiterInnen wurden über den Informationsgrad befragt. Einerseits sollte sich jedes Projektgruppenmitglied und jedeR MitarbeiterIn selbst einschätzen, wie stark sie persönlich auf einer fünfstufigen Skala von „gar nicht“ bis „außerordentlich“ über den aktuellen Stand des IMPULS-Projektes, über die beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen und über die Umsetzung der konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb insgesamt informiert sind. Außerdem hat jedes Projektgruppenmitglied bei denselben drei Fragen einschätzen sollen, wie stark sie glauben, dass die MitarbeiterInnen informiert sind.

Insgesamt gesehen fühlten sich die MitarbeiterInnen nur kaum (2,20) über den aktuellen Stand des IMPULS-Projektes informiert. Auch über die beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen zur

Reduktion von Arbeitsstress (2,08) und deren Umsetzung (1,95) wussten die MitarbeiterInnen ihrer Meinung nach nur kaum Bescheid.

Die befragten Projektgruppenmitglieder gaben an, über den aktuellen Stand des IMPULS-Projektes mit einem Mittelwert von 2,72 ziemlich gut informiert zu sein. Auch der Informationsgrad der beschlossenen IMPULS-Maßnahmen (3,33) und der Umsetzungen der Maßnahmen (2,78) ist ziemlich gut.

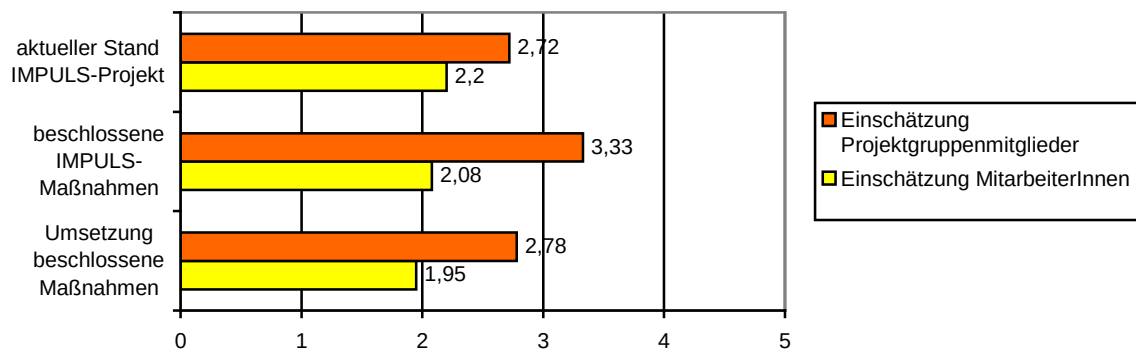


Abbildung 17 Informationsgrad der MitarbeiterInnen über den aktuellen Stand des IMPULS-Projektes, die beschlossenen IMPULS-Maßnahmen und die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen (Die Bewertung erfolgte anhand der Zahlen von 1 bis 5. Wobei 1=gar nicht, 2=kaum, 3=mittelmäßig, 4=ziemlich, 5=außerordentlich bedeutet. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

Mitbestimmung. Die MitarbeiterInnen konnten angeben, ob sie sich beim IMPULS-Projekt gar nicht, etwas oder gut einbringen konnten.

Beim IMPULS-Projekt in der eigenen Organisation konnten sich 32 MitarbeiterInnen gar nicht, 23 etwas und 14 gut einbringen. 5 Personen haben keine Aussage getätigt.

Von den befragten 20 Projektgruppenmitglieder gaben 85% (17 Personen) an, dass sie sich beim IMPULS-Projekt gut einbringen konnten. Die anderen drei Personen konnten sich etwas einbringen.

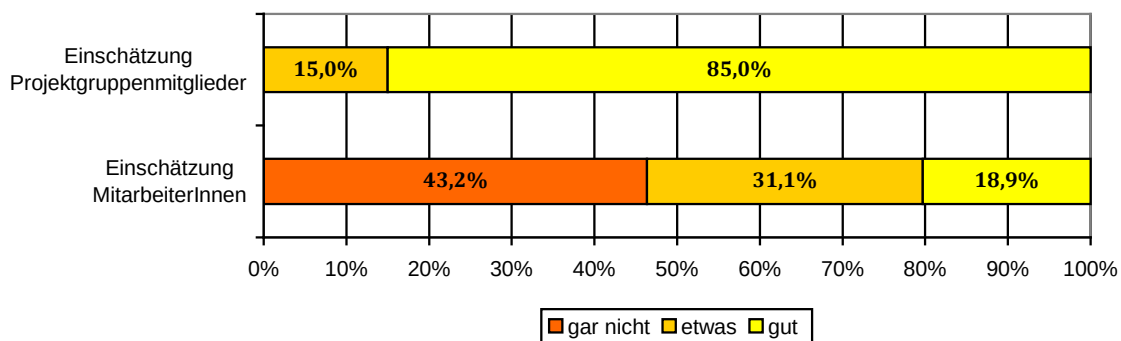


Abbildung 18 "Wie gut konnten Sie sich im Rahmen des IMPULS-Projektes einbringen?" (Die Einschätzung erfolgte mittels drei vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Dabei war die erste Möglichkeit „gar nicht“, die zweite „etwas“ und die dritte „gut“. Dargestellt sind die prozentuellen Anteile an der Gesamtstichprobe.)

Entscheidungsfindung. Außerdem wurden die MitarbeiterInnen befragt, ob sie sich bei Entscheidungen im Rahmen des IMPULS-Projektes gar nicht, etwas oder gut einbringen konnten.

Knapp 60 Prozent (43 MitarbeiterInnen) konnten sich bei Entscheidungen im Rahmen des IMPULS-Projektes gar nicht, 25% (18 Personen) etwas und lediglich 10% (7 Personen) gut einbringen.

Insgesamt haben 18 Projektgruppenmitglieder angegeben, dass sie sich bei Entscheidungen im Rahmen des IMPULS-Projektes in ihrem Betrieb gut einbringen konnten, zwei konnten sich etwas einbringen.

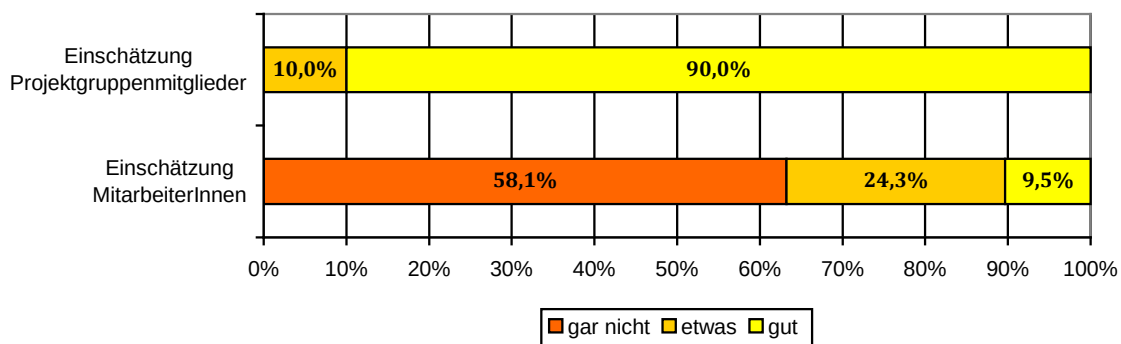


Abbildung 19 „Wie gut konnten sie sich bei Entscheidungen im Rahmen des IMPULS-Projektes einbringen“ (Die Einschätzung erfolgte mittels drei vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Dabei war die erste Möglichkeit „gar nicht“, die zweite „etwas“ und die dritte „gut“. Dargestellt sind die prozentuellen Anteile an der Gesamtstichprobe.)

10.3.1.2 Wahrnehmung von Veränderung

Eine weitere Frage bezog sich darauf, wo die MitarbeiterInnen Auswirkungen des IMPULS-Projektes bemerkt haben: in der gesamten Firma, der eigenen Abteilung oder am eigenen Arbeitsplatz.

Knapp ein Viertel der Befragten (18 Personen) hat vom IMPULS-Projekt Auswirkungen in der Firma bemerkt. Weitere 15 Prozent (11 Personen) haben Auswirkungen in der eigenen Abteilung erkannt und 5 Personen bekamen Auswirkungen am eigenen Arbeitsplatz mit. Auffallend ist hier, dass über die Hälfte der befragten MitarbeiterInnen (40 Personen) keine Antwort gegeben hat.

Auswirkungen des IMPULS-Projektes, das heißt Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb, haben 9 Projektgruppenmitglieder in der Firma, 8 in der eigenen Abteilung und 3 am eigenen Arbeitsplatz bemerkt.

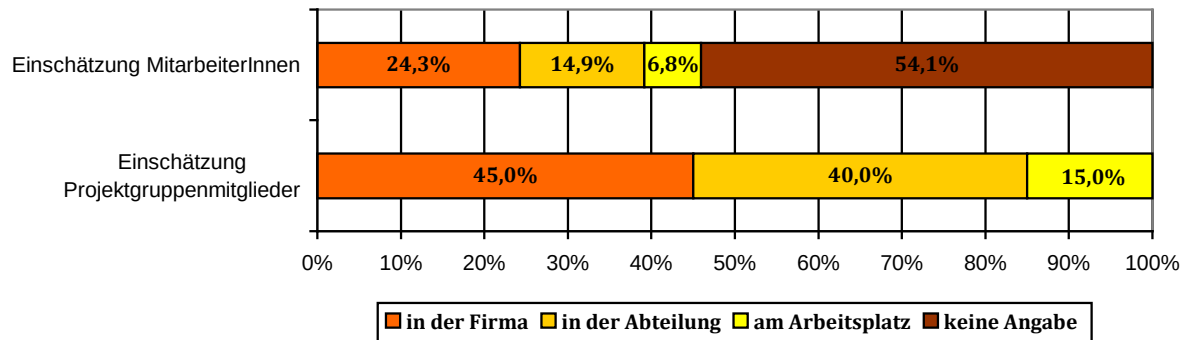


Abbildung 20 „Wo haben Sie Auswirkungen des IMPULS-Projektes bemerkt?“ (Die Einschätzung erfolgte mittels drei vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Dabei war die erste Möglichkeit „in der Firma“, die zweite „in der Abteilung“ und die dritte „am Arbeitsplatz“. Dargestellt sind die prozentuellen Anteile an der Gesamtstichprobe.)

10.3.1.3 Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt

Mittels drei verschiedener Items wurden einerseits die Projektgruppenmitglieder und andererseits die MitarbeiterInnen gefragt, wie zufrieden sie persönlich mit dem IMPULS-Projekt insgesamt, mit den beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen und mit der Umsetzung der konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb sind. Mithilfe derselben drei Items sollten sie im Anschluss die Zufriedenheit aller MitarbeiterInnen und außerdem die Zufriedenheit der Führungskräfte einschätzen.

Die MitarbeiterInnen gaben mit einem Mittelwert von 2,82 an, mit dem IMPULS-Projekt insgesamt gesehen persönlich mittelmäßig zufrieden zu sein. Mit den beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen zeigten sie sich kaum bis mittelmäßig (2,43) und mit der Umsetzung der Maßnahmen kaum (2,11) zufrieden.

Insgesamt gesehen sind die Projektgruppenmitglieder selbst mit dem IMPULS-Projekt ziemlich (4,15) zufrieden. Auch mit den beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen zeigen sich die Projektgruppenmitglieder als ziemlich (3,85) zufrieden. Mit der Umsetzung der konkreten IMPULS-Maßnahmen sind die Projektgruppenmitglieder mit einem Mittelwert von 3,35 mittelmäßig zufrieden.

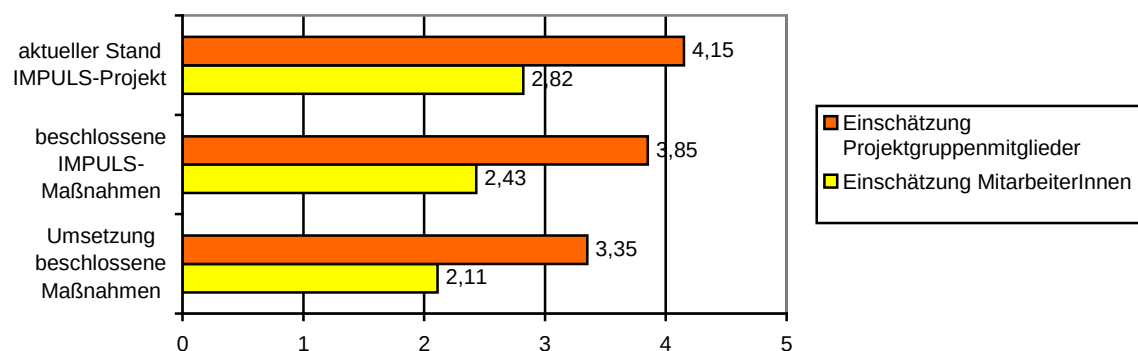


Abbildung 21 persönliche Zufriedenheit (Die Bewertung erfolgte anhand von fünf Kunin-Gesichtern, wobei das erste „gar nicht“, das zweite „kaum“, das dritte „mittelmäßig“, das vierte „ziemlich“ und das fünfte „außerordentlich“ zu verstehen sind. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

Laut MitarbeiterInnen waren die Führungskräfte mit dem IMPULS-Projekt mittelmäßig (3,00) und mit den beschlossenen Maßnahmen (2,96) und deren Umsetzung (2,96) ebenfalls mittelmäßig zufrieden.

Die Projektgruppenmitglieder sind der Meinung, dass die Führungskräfte insgesamt mit dem IMPULS-Projekt ziemlich (4,10) zufrieden sind. Mit den beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen sind die Führungskräfte ihrer Meinung nach ebenfalls ziemlich (3,70), mit deren Umsetzung mittelmäßig (3,25) zufrieden.

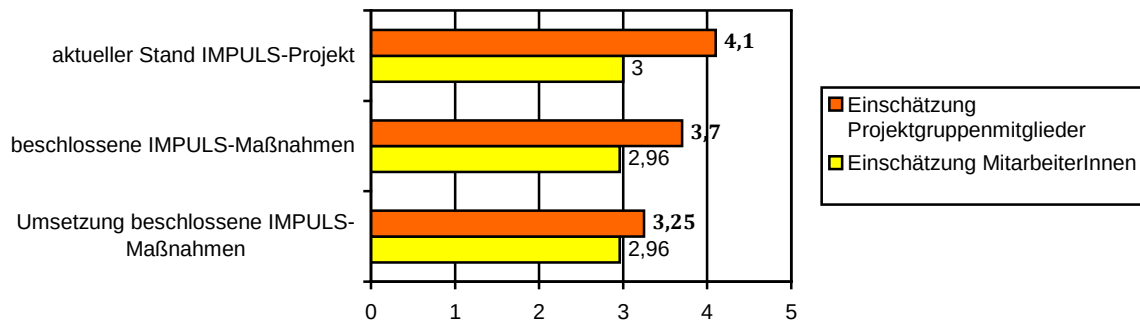


Abbildung 22 Zufriedenheit der Führungskräfte (Die Bewertung erfolgte anhand von fünf Kunin-Gesichtern, wobei das erste „gar nicht“, das zweite „kaum“, das dritte „mittelmäßig“, das vierte „ziemlich“ und das fünfte „außerordentlich“ zu verstehen sind. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

Insgesamt gesehen schätzen die MitarbeiterInnen die Zufriedenheit aller MitarbeiterInnen mit dem IMPULS-Projekt mit einem Wert von 2,43 als kaum bis mittelmäßig ein. Mit den beschlossenen Maßnahmen (2,27) und deren Umsetzung (2,04) sind alle MitarbeiterInnen durchschnittlich nur kaum zufrieden.

Mit einem Mittelwert von 3,55 schätzen die Projektgruppenmitglieder die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem IMPULS-Projekt als mittelmäßig bis ziemlich gut ein. Mit den beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen sind die MitarbeiterInnen laut Projektgruppenmitglieder ziemlich zufrieden (3,60), mit deren Umsetzung jedoch nur mittelmäßig (3,25).

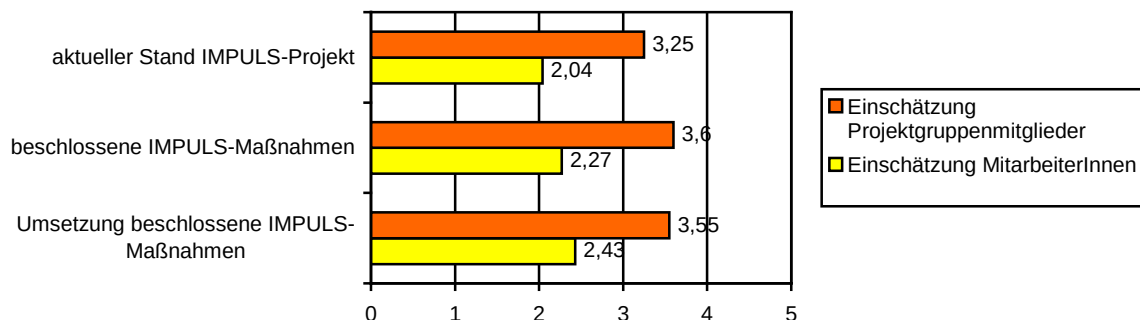


Abbildung 23 Zufriedenheit aller MitarbeiterInnen (Die Bewertung erfolgte anhand von fünf Kunin-Gesichtern, wobei das erste „gar nicht“, das zweite „kaum“, das dritte „mittelmäßig“, das vierte „ziemlich“ und das fünfte „außerordentlich“ zu verstehen sind. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

10.3.1.4 Relevanz

Sowohl die Projektgruppenmitglieder als auch die Mitarbeiterinnen wurden gebeten die Wichtigkeit der Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen konkreten Maßnahmen für die Projektgruppe, für die MitarbeiterInnen sowie für sie persönlich einzuschätzen.

Die MitarbeiterInnen bestätigten die Frage, ob ihnen die Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen Maßnahmen persönlich wichtig sei, mit einem Mittelwert von 3,62 durchschnittlich als „trifft eher zu“. Mit einem Wert von 3,50 ist allen MitarbeiterInnen zusammen die Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen als eher wichtig einzustufen. Und den Führungskräften ist laut Meinung der MitarbeiterInnen die Umsetzung der beschlossenen IMPULS-Maßnahmen mit einem Wert von 3,05 eher gleichgültig.

Die Projektgruppe schätzt die Wichtigkeit der Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen konkreten Maßnahmen für die Projektgruppe mit einem Mittelwert von 4,55 als ziemlich bis außerordentlich wichtig ein. Ihrer Meinung nach sind sowohl für die MitarbeiterInnen (durchschnittlich 4,25) als auch für sie persönlich (4,30) die Umsetzung der beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen ziemlich wichtig.

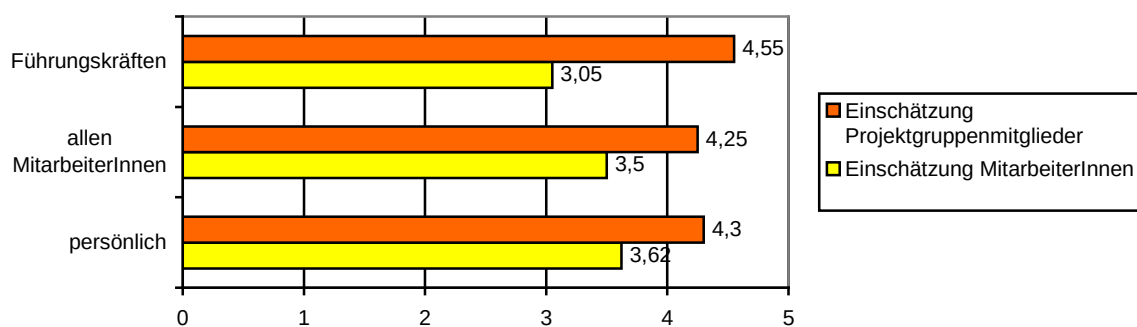


Abbildung 24 Wichtigkeit der Umsetzung der Maßnahmen (Die Bewertung erfolgte anhand der Zahlen von 1 bis 5. Wobei 1=trifft nicht zu, 2=trifft eher nicht zu, 3=weder/noch, 4=trifft eher zu, 5=trifft zu bedeutet. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

10.3.1.5 Bewertung des IMPULS-Projektes

Anhand einer fünfstufigen Skala sollten die MitarbeiterInnen angeben, inwiefern das IMPULS-Projekt sinnvoll, passend für den Bereich, motivierend und gut umgesetzt ist bzw. ob es viel verbessert und ihnen persönlich geholfen hat.

Alles in allem schätzten die MitarbeiterInnen das IMPULS-Projekt mit einem Wert von 3,45 als mittelmäßig bis ziemlich sinnvoll ein. Außerdem ist ihrer Meinung nach das IMPULS-Projekt mittelmäßig passend für den Bereich oder die Abteilung (3,22), mittelmäßig motivierend (2,97) und eher nicht gut umgesetzt (2,42). Laut den MitarbeiterInnen hat das IMPULS-Projekt eher wenig verbessert (1,99) und persönlich eher wenig geholfen (2,15).

Das IMPULS-Projekt wurde von den Projektgruppenmitgliedern durchschnittlich als ziemlich sinnvoll (4,40), ziemlich motivierend (4,05), ziemlich passend für den Bereich bzw. die Abteilung (4,30) und als

ziemlich gut umgesetzt (3,80) eingeschätzt. Außerdem hat es viel verbessert (3,50) bzw. persönlich geholfen (3,85).

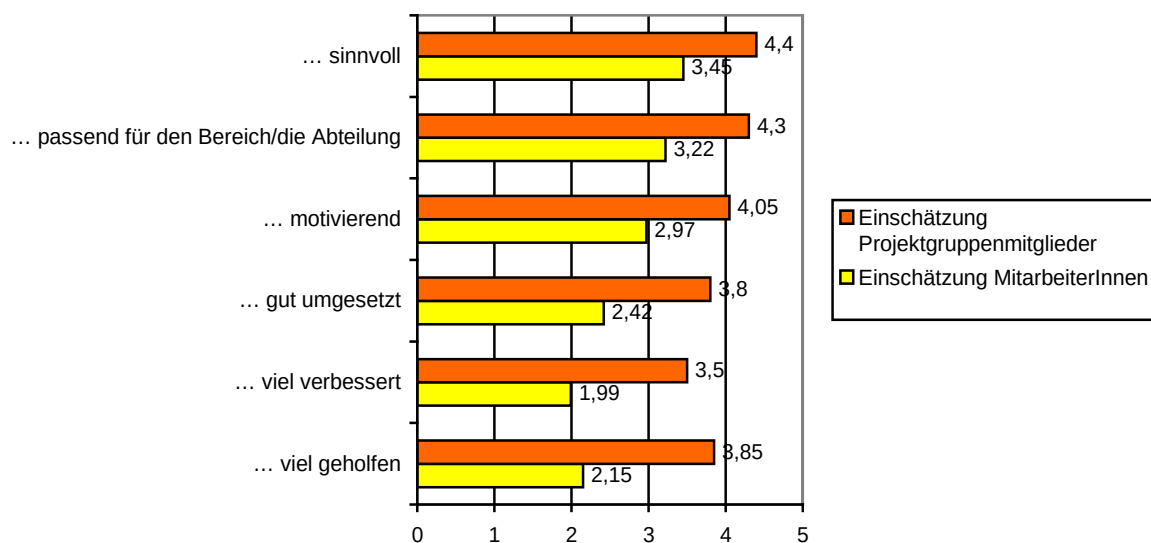


Abbildung 25 Bewertung IMPULS-Projekt – Das IMPULS-Projekt ist/hat ... (Die Bewertung erfolgte anhand der Zahlen von 1 bis 5. Wobei 1=trifft nicht zu, 2=trifft eher nicht zu, 3=weder/noch, 4=trifft eher zu, 5=trifft zu bedeutet. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

10.4 Lernen

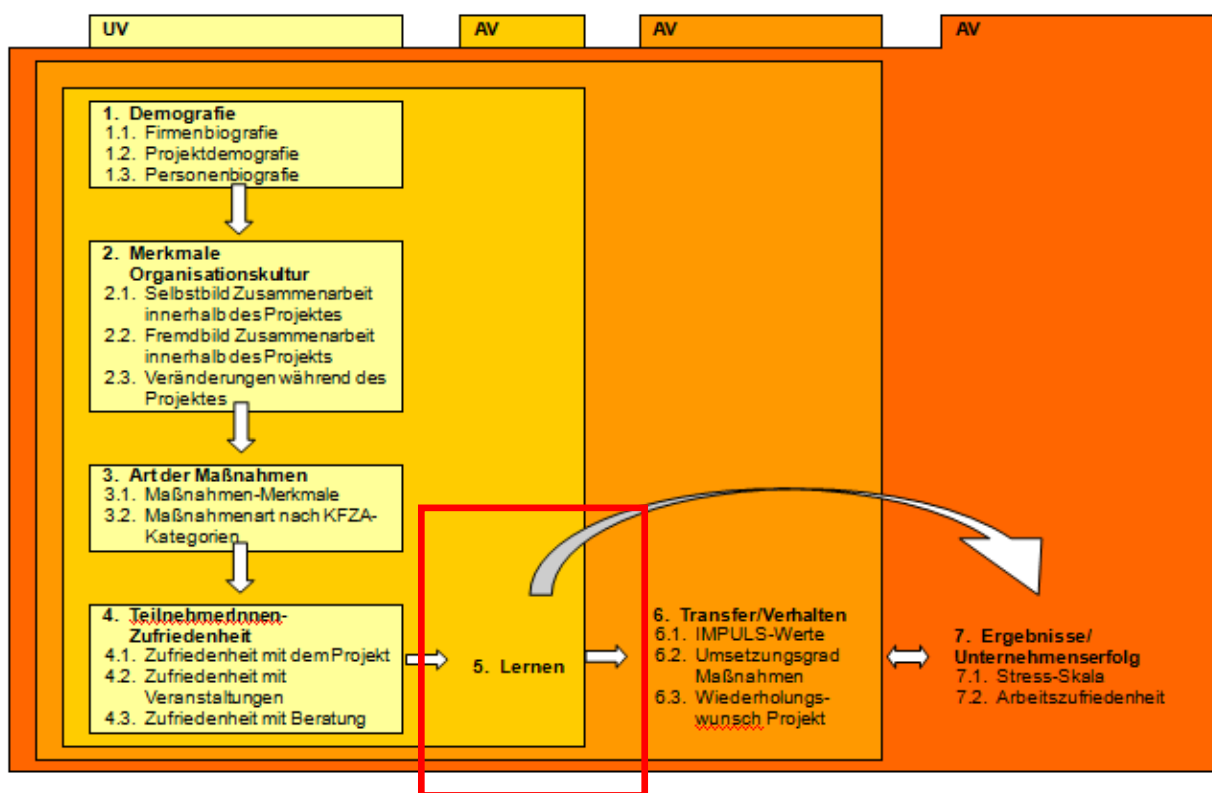


Abbildung 26 Beschreibung der Daten: Lernen

Mithilfe von sechs Items wurde erfasst, wie viel oder was die Projektgruppenmitglieder bzw. die MitarbeiterInnen im Rahmen des IMPULS-Projektes gelernt haben.

Allgemein haben die MitarbeiterInnen im Rahmen des IMPULS-Projektes eher weniger (2,23) über Arbeitsstress gelernt. Auch über den eigenen (2,26) als auch über den Arbeitsstress anderer (2,09) haben die MitarbeiterInnen nichts Neues gelernt. Über Möglichkeiten der Veränderung (2,34) sowie über die Entwicklung passender Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress (2,24) haben die MitarbeiterInnen sich eher weniger neue Kenntnisse angeeignet. Auch darüber, wie Maßnahmen zur Veränderung von Arbeitsstress umgesetzt werden können, haben die MitarbeiterInnen eher weniger (2,19) gelernt.

Die Projektgruppenmitglieder haben die Frage, ob sie etwas Neues über Arbeitsstress gelernt haben mit einem Mittelwert von 3,5 als „weder/noch“ bis „trifft zu“ eingeschätzt. Ob sie etwas Neues über den eigenen Arbeitsstress gelernt haben, haben sie durchschnittlich mit „weder/noch“ (2,75) angegeben, wohingegen sie angaben, dass sie durchschnittlich mit 3,7 etwas Neues über den Arbeitsstress anderer Personen im Betrieb gelernt haben. Durchschnittlich haben die Projektgruppenmitglieder neue Möglichkeiten der Veränderung von Arbeitsstress kennen gelernt (3,70), gelernt, wie passende Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress entwickelt werden können (3,70) sowie wie Maßnahmen zur Veränderung von Arbeitsstress umgesetzt werden können (3,60).

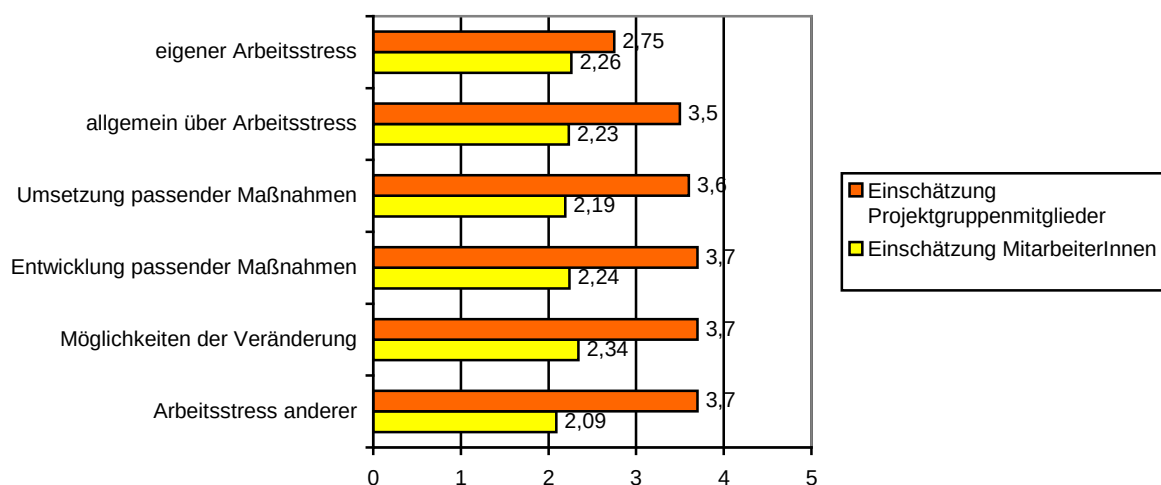


Abbildung 27 Ausmaß des Lernens (Die Bewertung erfolgte anhand der Zahlen von 1 bis 5. Wobei 1=trifft nicht zu, 2=trifft eher nicht zu, 3=weder/noch, 4=trifft eher zu, 5=trifft zu bedeutet. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

10.4.1 Transfer/Verhalten

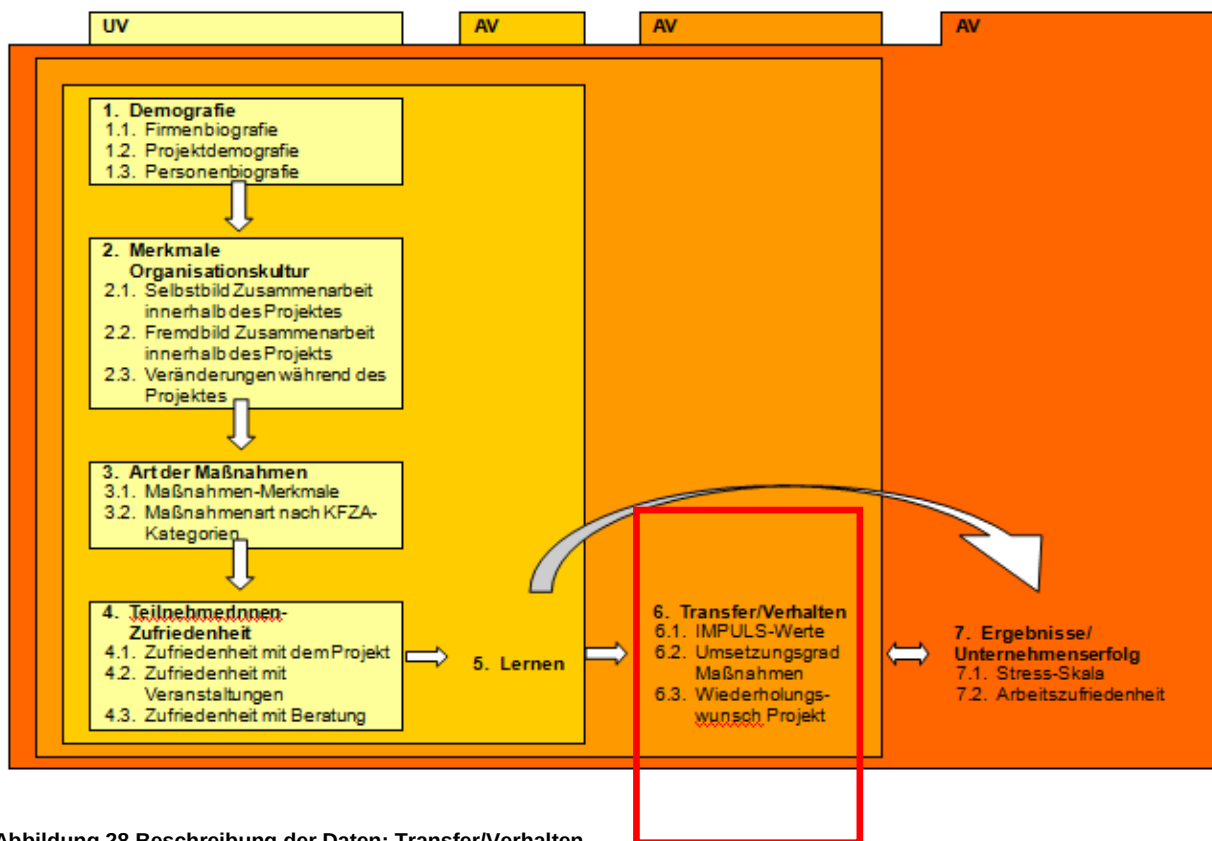


Abbildung 28 Beschreibung der Daten: Transfer/Verhalten

10.4.2 IMPULS-Werte Zeitpunkt 2

In der zweiten MitarbeiterInnen-Befragung wurde nochmals der IMPULS-Test vorgegeben. Im Folgenden sollen die Ergebnisse wieder mittels Tabelle der Real- und Wunsch-Zahlen als auch mittels IMPULS-Stern wiedergegeben werden.

Bei der zweiten MitarbeiterInnen-Befragung haben insgesamt 74 von insgesamt 184 Personen den Fragebogen korrekt ausgefüllt abgegeben. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 40,2%. In der nachfolgenden Tabelle werden über alle 74 MitarbeiterInnen die Mittelwerte in den einzelnen Skalen gebildet.

Thema/Faktor A-K	Real-Zahl ZP2 n=74	Wunsch-Zahl ZP 2 n=74	Abweichung ZP2 n=74
A) Handlungsspielraum	2,74	3,84	-1,11
B) Vielseitiges Arbeiten	3,07	3,93	-0,86
C) Ganzheitliches Arbeiten	3,13	3,94	-0,81
D) Soziale Rückendeckung	3,67	4,53	-0,86
E) Zusammenarbeit	3,19	4,07	-0,88
F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	3,68	3,91	-0,22
G) Passende mengenmäßige Arbeit	2,63	3,56	-0,92
H) Passende Arbeitsabläufe	3,18	4,17	-0,99

I) Passende Arbeitsumgebung	3,28	4,50	-1,22
J) Information und Mitsprache	2,45	4,08	-1,63
K) Entwicklungsmöglichkeiten	2,07	3,79	-1,72

Tabelle 6 gesamt - IMPULS-Ergebnisse Zeitpunkt 2 (Die MitarbeiterInnen konnten von 1="trifft gar nicht zu" bis 5="trifft völlig zu" die einzelnen Items beantworten. Je kleiner die Abweichungen zwischen den Real- und den Wunsch-Zahlen sind, umso besser passen die Arbeitsbedingungen)

Die drei größten Abweichungen findet man in den Skalen „Entwicklungsmöglichkeiten“ (-1,72), „Information und Mitsprache“ (-1,63) sowie „Passende Arbeitsumgebung“ (-1,22). Wohingegen die drei geringsten Abweichungen in den Skalen „Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen“ (-0,22), „Ganzheitliches Arbeiten“ (-0,81), „Vielseitiges Arbeiten“ (-0,86) gleich mit „Soziale Rückendeckung“ (-0,86) zu finden sind.

Es sei wieder der neu generierte IMPULS-Stern für diejenigen Personen angezeigt, die sowohl beim Zeitpunkt 1 als auch beim Zeitpunkt 2 mitgemacht haben, um einen wahren Vergleich liefern zu können.

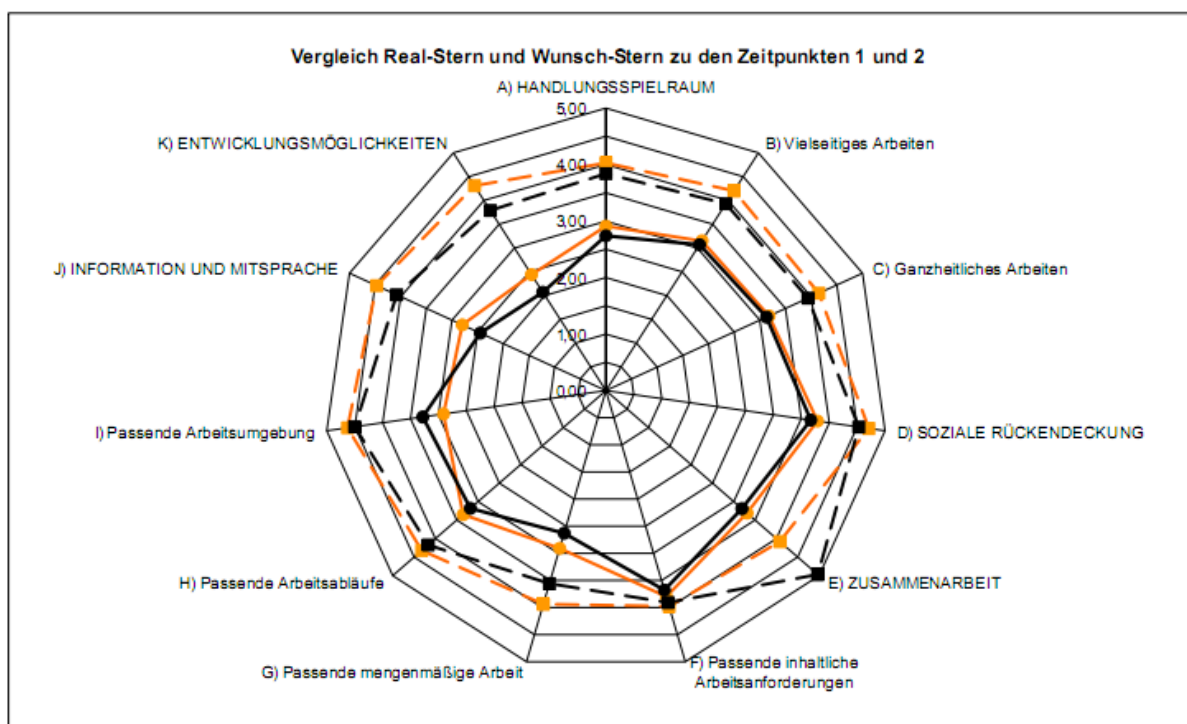


Abbildung 29 gesamt - IMPULS-Stern Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 nur mit den MitarbeiterInnen, die bei beiden Zeitpunkten den IMPULS-Test ausgefüllt haben (Die durchgezogene Linie entspricht den Real-Zahlen, die gestrichelte Linie entspricht den Wunsch-Zahlen. Je kleiner die Abweichungen zwischen den beiden Linien sind, umso besser passen die Arbeitsbedingungen. In orange sind die Werte des Zeitpunktes 1 und in schwarz die Werte des Zeitpunktes 2.)

Es können die Veränderungen von den IMPULS-Werten von Zeitpunkt 1 auf den Zeitpunkt 2 abgelesen werden. Auch hier sind die strichlierten Linien wiederum die Wunsch-Zahlen und die durchgezogenen Linien die Real-Zahlen.

10.4.3 Umsetzungsgrad der Maßnahmen

Sowohl die Projektgruppenmitglieder als auch die MitarbeiterInnen haben die einzelnen beschlossenen IMPULS-Maßnahmen auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „gar nicht“ bis „außerordentlich“ einschätzen sollen, inwiefern diese bereits umgesetzt worden sind.

Insgesamt betrachtet finden die MitarbeiterInnen, dass die Maßnahmen als kaum (1,69) umgesetzt ein.

Alles in allem schätzen die Projektgruppenmitglieder den Umsetzungsgrad der Maßnahmen als ziemlich gut (3,72) ein.

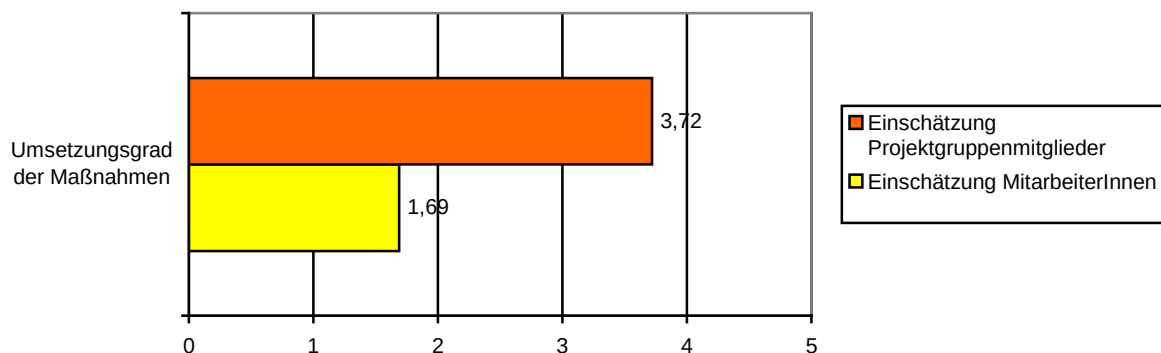


Abbildung 30 Einschätzung Umsetzungsgrad der Maßnahmen (Die Bewertung erfolgte anhand der Zahlen von 1 bis 5. Wobei 1=gar nicht, 2=kaum, 3=mittelmäßig, 4=ziemlich, 5=vollständig bedeutet. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

10.4.4 Wiederholungswunsch Projekt

Zum Schluss gaben die Projektgruppenmitglieder noch an, ob sie noch einmal an einem IMPULS-Projekt teilnehmen würden, ob sie das Projekt in der Organisation wiederholen würden und ob sie das IMPULS-Projekt insgesamt gesehen weiterempfehlen würden.

Durchschnittlich beantworteten die Projektgruppenmitglieder die Frage, ob sie noch einmal bei einem IMPULS-Projekt teilnehmen, mit einem Mittelwert von 4,45 mit „trifft zu“. In der Organisation würden sie das IMPULS-Projekt mit einem Wert von 4,10 noch einmal starten und außerdem würden die Projektgruppenmitglieder insgesamt gesehen das IMPULS-Projekt weiterempfehlen (4,45).

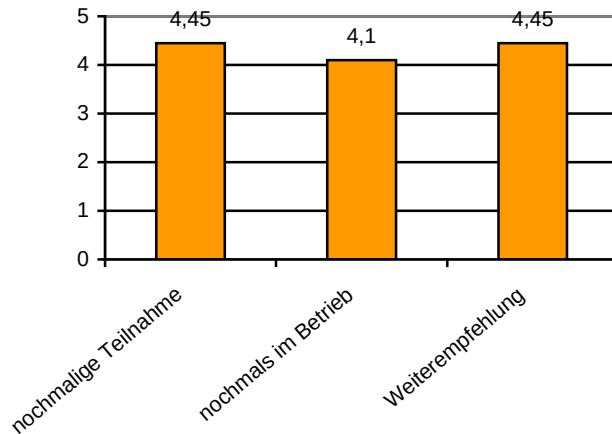


Abbildung 31 Einschätzung der Projektgruppe, ob sie noch einmal an einem IMPULS-Projekt teilnehmen, es im eigenen Betrieb noch einmal starten und ob sie das IMPULS-Projekt weiterempfehlen würden. (Die Bewertung erfolgte anhand der Zahlen von 1 bis 5. Wobei 1=gar nicht, 2=kaum, 3=mittelmäßig, 4=ziemlich, 5=außerordentlich bedeutet. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

10.5 Ergebnisse/Unternehmenserfolg

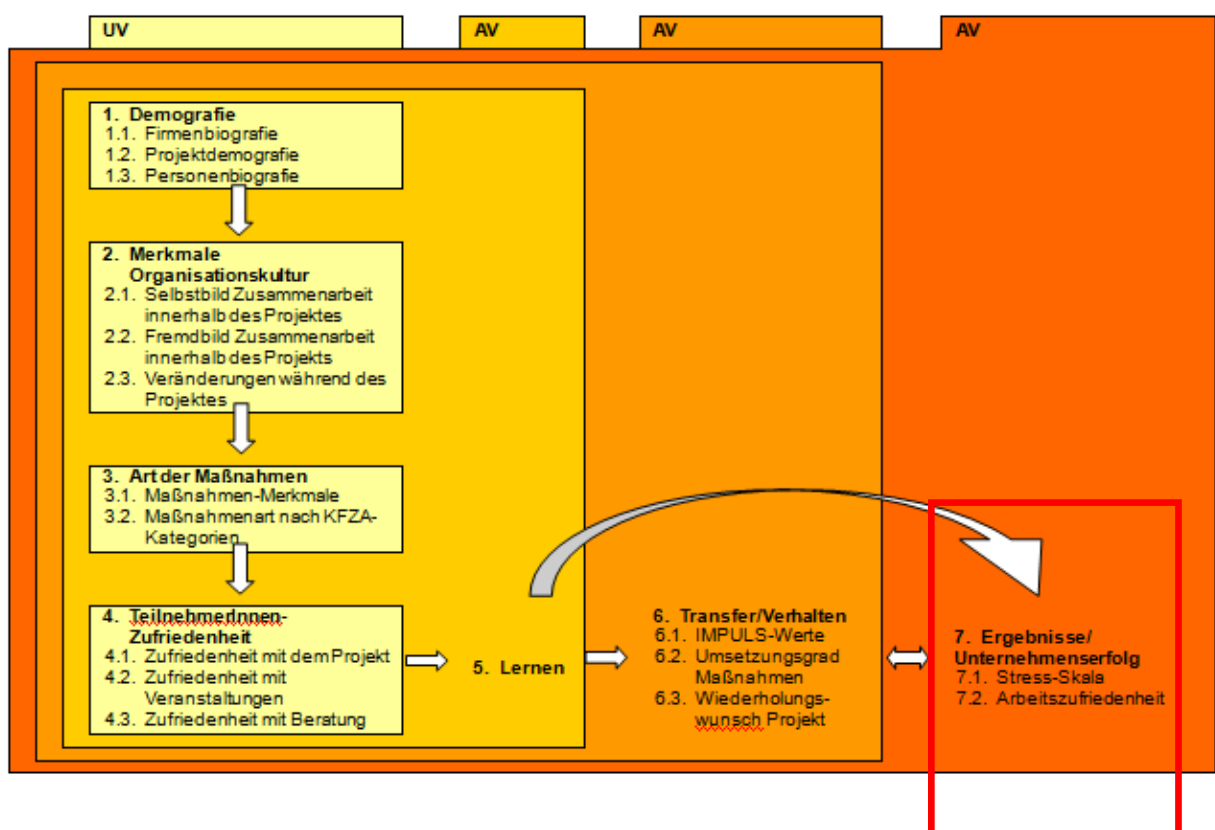


Abbildung 32 Beschreibung der Daten: Ergebnisse/Unternehmenserfolg

10.5.1 Arbeitszufriedenheit

Die MitarbeiterInnen wurden gefragt, wie sehr sie mit ihren KollegInnen, die unmittelbar im Team sind, mit ihrer Tätigkeit, mit der Einteilung der Arbeitszeit, mit der Stimmung bzw. dem Klima in der Abteilung, ihren Führungskräften, den Arbeitsbedingungen, den beruflichen

Entwicklungsmöglichkeiten und den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden sind. Dabei konnten sie mittels einer 7-stufigen Skala (Kunin-Gesichter) ihre Zufriedenheit ausdrücken, wobei die Bewertung aufsteigend ist.

Die MitarbeiterInnen sind mit ihren KollegInnen, die unmittelbar im Team sind (5,24), mit ihrer Tätigkeit (4,74), mit der Einteilung der Arbeitszeit (4,14) und mit der Stimmung, dem Klima in der Abteilung (4,22) durchschnittlich eher zufrieden. Mit ihren Führungskräften (4,38) und den Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzgestaltung, etc. ...) (4,04) sind sie mittelmäßig zufrieden. Mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten (3,01) und den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten (2,95) sind sie eher weniger zufrieden.

Alles in allen sind die MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit und allen Faktoren, die für diese eine Rolle spielen, mit einem Wert von 4,34 mittelmäßig zufrieden.

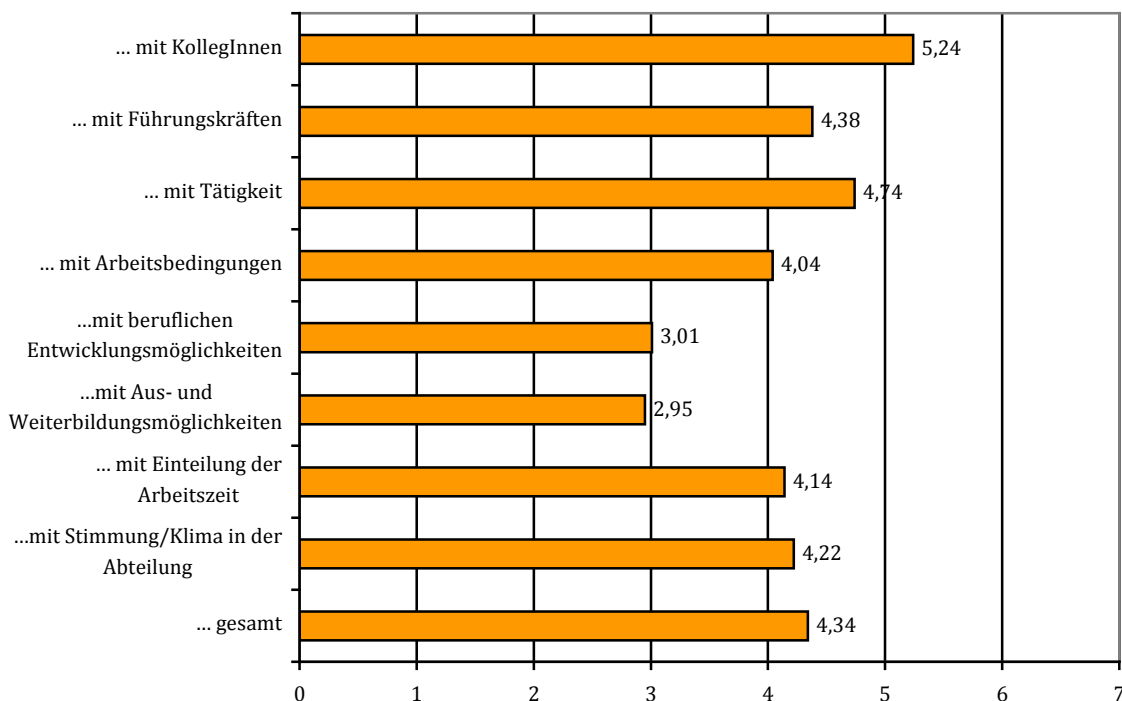


Abbildung 33 Einschätzung der Arbeitszufriedenheit... (Die Bewertung erfolgte anhand von sieben Kunin-Gesichtern, die aufsteigend bewertet werden, wobei 1=gar nicht und 7=außerordentlich bedeutet. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

10.5.2 Arbeitsstress

Die MitarbeiterInnen wurden gefragt, wie erschöpft sie am Ende des Arbeitstages sind, ob ihr Arbeitstag mit viel Stress verbunden ist und inwiefern die täglichen Aufgaben fordernd und anstrengend sind.

Am Ende des Arbeitstages sind die MitarbeiterInnen durchschnittlich mit einem Wert von 3,27 fallweise erschöpft. Die MitarbeiterInnen gaben an, dass ihr Arbeitstag fallweise (3,49) mit viel Stress

verbunden ist. Außerdem sind durchschnittlich die täglichen Aufgaben für die MitarbeiterInnen fallweise (3,18) fordernd und anstrengend.

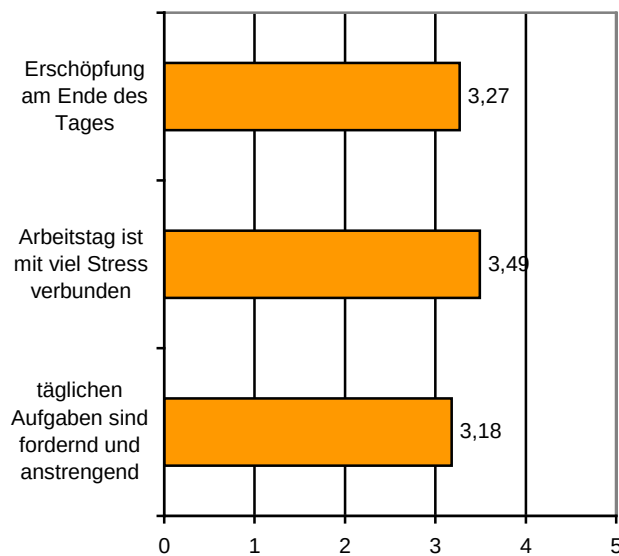


Abbildung 34 Einschätzung der MitarbeiterInnen betreffend Arbeitsstress (Die Bewertung erfolgte anhand der Zahlen von 1 bis 5. Wobei 1=nie, 2=selten, 3=fallweise, 4=häufig, 5=immer bedeutet. Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen. Hohe Werte sind positiv und niedrige Werte negativ zu interpretieren.)

11 HYPOTHESENPRÜFUNG

An dieser Stelle sollen die laut Untersuchungsmodell aufgestellten Hypothesen überprüft werden. Auf mögliche Gründe für deren Annahme bzw. Verwerfung wird in Kapitel 12 näher eingegangen.

11.1 Einschränkungen

11.1.1 IMPULS-Werte

Die 11 Skalen lassen sich nach Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995) inhaltlich vier Hauptaspekten zuordnen:

- Arbeitsinhalte (vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten)
- Ressourcen (Handlungsspielraum, soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit)
- Stressoren (passende mengenmäßige Arbeit, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung)
- Organisationsklima (Information und Mitsprache, Betriebliche Leistungen).

11.1.2 Statistisches Verfahren

Um den Einfluss auf die Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ sowie auf „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ zu ermitteln, ist jeweils eine univariate Varianzanalyse vorgesehen gewesen. Da allerdings in den abhängigen Variablen bis auf „Umsetzungsgrad der Maßnahmen“

sowie „Arbeitszufriedenheit“ keine Normalverteilung gegeben ist, wird im Zuge dessen, eine Korrelation berechnet. In den besagten Skalen erfolgt jedoch eine univariate Varianzanalyse.

11.2 Einflussfaktoren auf „Lernen“

Der Zusammenhang der Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projektes, dem Grad der Beteiligung, der Wahrnehmung von Veränderung, der Bewertung des IMPULS-Projektes, die Wichtigkeit der Umsetzung der Maßnahmen mit dem Ausmaß des Lernens wurde mittels Korrelation überprüft.

	Lernen
Personenbiografie	
Geschlecht	-,01
höchste abgeschlossene Ausbildung	-,04
Dauer im Unternehmen	,17
Führungsposition	-,16
Merkmale Organisationskultur	
Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes	,66**
Veränderungen während des Projektes	
Tätigkeit	,08
Funktion	,06
Führungskraft	,09
Arbeitsplatz	,07
Gesamtorganisation	,10
TeilnehmerInnen-Zufriedenheit	
Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt	,70**
Grad der Beteiligung	
Informationsgrad	,69**
Mitbestimmungsgrad	,53**
Entscheidungsfindungsgrad	,54**
Wahrnehmung von Veränderung	,14
Bewertung von Veränderung	,78**
Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen	,57**

Tabelle 7: Korrelation Personenbiografie, Merkmale der Organisationskultur sowie TeilnehmerInnen-Zufriedenheit mit der Variablen „Lernen“ (Anmerkung: *statistisch signifikante Korrelation bis $p < .05$, ** statistisch signifikante Korrelation bis $p < .01$)

Wie aus Tabelle 9 ersichtlich haben personenbiografische Daten keinen Einfluss auf Lernen. Bei den Merkmalen der Organisationskultur wirkt sich die Zusammenarbeit der beteiligten Personen auf das Ausmaß des Lernens aus. Auf der Ebene „TeilnehmerInnen-Zufriedenheit“ konnte lediglich bei der Variablen „Wahrnehmung von Veränderung“ kein signifikanter Zusammenhang mit dem Ausmaß des Lernens im Rahmen des IMPULS-Projektes gefunden werden.

Im Speziellen können folgende Hypothesen bestätigt werden:

Das Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress ist umso höher, ...

- H_{1a}: ... je höher der Grad der Beteiligung (Informationsgrad, Mitbestimmung, Entscheidungsgrad) im Rahmen des IMPULS-Projektes ist, umso höher ist das Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress.
- H_{1c}: ... je positiver das IMPULS-Projekt bewertet wird.
- H_{1d}: ... je wichtiger die Umsetzung der Maßnahmen den betroffenen MitarbeiterInnen, Projektgruppenmitgliedern und Führungskräften ist, umso höher ist das Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress.

Daher kann insgesamt gesehen folgende Hypothese angenommen werden:

- H₁: Je höher die TeilnehmerInnen-Zufriedenheit (Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt, Grad der Beteiligung, Wahrnehmung von Veränderungen, Bewertung von Veränderungen, Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen) ist, umso höher ist das Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress.

Außerdem können folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Das Ausmaß des Lernens im Rahmen des IMPULS-Projektes ist umso größer, ...

- ... je besser die Zusammenarbeit der beteiligten Personen im Rahmen des IMPULS-Projektes ist.
- ... je zufriedener die beteiligten Personen mit dem IMPULS-Projekt sind.

11.3 Einflussfaktoren auf „Transfer/Verhalten“

11.3.1 Differenz der IMPULS-Werte

Der Zusammenhang zwischen personenbiografischer Daten, Merkmalen der Organisationskultur, TeilnehmerInnen-Zufriedenheit sowie Lernen und den Differenzen der IMPULS-Werte wurde mittels Korrelation überprüft. Folgende Hypothese soll gezeigt werden:

- H₂: Je höher das Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress ist, umso höher ist das Ausmaß von Transfer/Verhalten.

	Arbeitsinhalte	Stressoren	Ressourcen	Organisationsklima
Personendemografie				
Geschlecht	,03	-,00	,12	,02
Höchste abgeschlossene Ausbildung	-,05	-,21	-,12	-,03
Dauer im Unternehmen	-,35*	-,27	-,33*	-,26*
Führungsposition	,10	-,05	,14	-,07
Merkmale Organisationskultur				
Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes	-,29*	-,07	-,21	-,25*
Veränderung während des Projektes				
Tätigkeit	,20	,04	,17	,14
Funktion	,14	,21	,19	,17
Führungskraft	,14	,34**	,27	,20
Arbeitsplatz	,21	,21	,17	,24*
Gesamtorganisation	,17	,19	,24*	,17
TeilnehmerInnen-Zufriedenheit				
Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt	-,22	,04	-,1	-,13
Grad der Beteiligung				
Informationsgrad	-,11	,03	-,13	-,11
Mitbestimmungsgrad	-,27*	-,09	-,21	-,26*
Entscheidungsfindungsgrad	-,24	-,09	-,29*	-,27*
Wahrnehmung von Veränderung	-,37*	,30	-,45**	-,37*
Bewertung des IMPULS-Projektes	-,18	,10	-,06	-,13
Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen	-,01	,16	,11	,04
Lernen über Arbeitsstress	-,15	,08	-,11	-,07

Tabelle 8 Korrelation Personenbiografie, Merkmale der Organisationskultur, TeilnehmerInnen-Zufriedenheit sowie Ausmaß des Lernens mit den Variablen „Arbeitsinhalte“, „Stressoren“, „Ressourcen“ sowie „Organisationsklima“
 (Anmerkung: *statistisch signifikante Korrelation bis $p < .05$, ** statistisch signifikante Korrelation bis $p < .01$)

Nur vereinzelt gibt es signifikante Zusammenhänge mit den Differenzen der IMPULS-Werten. Dabei konnte die Annahme, dass das Lernen über Arbeitsstress einen Einfluss auf die Differenzen der IMPULS-Werte hat, nicht bestätigt werden.

Weiters können folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- Die Differenzen in der Dimension „Arbeitsinhalte“ (vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten) sind umso kleiner, je länger die Beschäftigungsdauer im Unternehmen, je besser die Zusammenarbeit der beteiligten Personen innerhalb des IMPULS-Projektes, je höher das Ausmaß der Mitbestimmung, je mehr Veränderungen auf Firmenebene wahrgenommen werden.
- Die Differenzen in der Dimension „Stressoren“ (passende mengenmäßige Arbeit, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung) sind umso höher, wenn es zu einer Veränderung der Führungskraft während der Dauer des IMPULS-Projektes kommt.

- Die Differenzen in der Dimension „Ressourcen“ (soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, Handlungsspielraum) sind umso kleiner, je länger die Beschäftigungsdauer im Betrieb ist, wenn es zu keiner Veränderung der Gesamtorganisation während der Dauer des IMPULS-Projektes kommt, je höher der Grad der Entscheidungsfindung und je mehr Auswirkungen auf Firmenebene wahrgenommen werden.
- Die Differenzen in der Dimension „Organisationsklima“ (Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten) sind umso kleiner, je länger die Beschäftigungsdauer im Betrieb, je besser die Zusammenarbeit der beteiligten Personen innerhalb des IMPULS-Projektes, wenn es zu keiner Veränderung des Arbeitsplatzes kommt, je höher der Grad der Mitbestimmung und Entscheidungsfindung ist und je mehr Auswirkungen auf Firmenebene wahrgenommen werden.

11.3.2 Umsetzungsgrad der Maßnahmen

Um den Einfluss personenbiografischer Daten, Merkmale der Organisationskultur, TeilnehmerInnen-Zufriedenheit sowie Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress auf die Höhe des Umsetzungsgrades der Maßnahmen zu berechnen, wurde eine univariate Varianzanalyse berechnet.

Umsetzungsgrad Maßnahme	
Personenbiografie	
Geschlecht	,12
höchste abgeschlossene Ausbildung	-,20
Dauer im Unternehmen	-,05
Führungsposition	-,03
Merkmale Organisationskultur	
Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes	,00**
Veränderungen während des Projektes	
Tätigkeit	,54
Funktion	,48
Führungskraft	,03*
Arbeitsplatz	,21
Gesamtorganisation	,05*
TeilnehmerInnen-Zufriedenheit	
Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt	,11
Grad der Beteiligung	
Informationsgrad	,00**
Mitbestimmungsgrad	,00**
Entscheidungsfindungsgrad	,00**
Wahrnehmung von Veränderung	,17
Bewertung von Veränderung	,22
Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen	,11
Lernen über Arbeitsstress	,00**

Tabelle 9 Einfluss personenbiografischer Daten, Merkmale der Organisationskultur, TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, Lernen auf die Variable „Umsetzungsgrad der Maßnahmen“ – gegeben sind die Signifikanzen (Anmerkung: statistisch signifikanter Einfluss bis $p < .05$, statistisch hochsignifikanter Einfluss bis $p < .01$)

Anhand der Tabelle ist erkennbar, dass auf die Höhe des Umsetzungsgrades der Maßnahmen folgende Faktoren einen Einfluss haben:

- Zusammenarbeit der beteiligten Personen innerhalb des IMPULS-Projektes
- Veränderung der Führungskraft während der Dauer des Projektes
- Veränderung der Gesamtorganisation während der Dauer des Projektes
- Höhe des Informationsgrades
- Höhe des Mitbestimmungsgrades
- Höhe des Grades der Entscheidungsfindung
- Höhe des Ausmaß von Lernen über Arbeitsstress

Dabei konnte gezeigt werden (siehe Anhang), dass es sich bei der Zusammenarbeit der beteiligten Personen innerhalb des Projektes, der Höhe des Informationsgrades, der Höhe des Mitbestimmungsgrades, dem Grades der Entscheidungsfindung sowie dem Ausmaß von lernen über Arbeitsstress um einen positiven Einfluss handelt, bei der Veränderung der Führungskraft sowie der Gesamtorganisation um einen negativen Einfluss.

Somit kann folgende Hypothese angenommen werden:

- H_{2b} : Je höher das Ausmaß des Lernens, umso höher ist der Umsetzungsgrad der Maßnahmen.

11.3.3 Einfluss auf Ergebnisse/Unternehmenserfolg

11.3.4 Arbeitsstress

Mittels Korrelation konnte der Zusammenhang zwischen der Personenbiografie, den Merkmalen der Organisationskultur, der TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, dem Ausmaß des Lernens sowie den Differenzen der IMPULS-Werte und dem Umsetzungsgrad der Maßnahmen mit den Werten der Arbeitsstress-Skala berechnet werden.

Anhand der nachfolgenden Tabelle ist erkennbar, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen einzelnen Teilen der Merkmale der Organisationskultur, TeilnehmerInnen-Zufriedenheit sowie Transfer/Verhalten und der Intensität von Arbeitsstress gibt.

Arbeitsstress	
Personenbiografie	
Geschlecht	-,00
höchste abgeschlossene Ausbildung	-,11
Dauer im Unternehmen	-,13
Führungsposition	,08
Merkmale Organisationskultur	
Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes	,06
Veränderungen während des Projektes	
Tätigkeit	,15
Funktion	,27*
Führungskraft	,48**
Arbeitsplatz	,37**
Gesamtorganisation	,29*
TeilnehmerInnen-Zufriedenheit	
Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt	,31**
Grad der Beteiligung	
Informationsgrad	,11
Mitbestimmungsgrad	,04
Entscheidungsfindungsgrad	-,00
Wahrnehmung von Veränderung	-,20
Bewertung von Veränderung	,25*
Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen	,31**
Lernen über Arbeitsstress	,14
Transfer/Verhalten	
Differenz IMPULS-Werte	
Arbeitsinhalte	,16
Stressoren	,33**
Ressourcen	,32**
Organisationsklima	,22
Umsetzungsgrad der Maßnahmen	-,01

Tabelle 10 Korrelation personenbiografischer Daten, Merkmale Organisationskultur, TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, Lernen über Arbeitsstress, Transfer/Verhalten mit der Variablen „Arbeitsstress“ (Anmerkung: *statistisch signifikante Korrelation bis $p < .05$, ** statistisch signifikante Korrelation bis $p < .01$)

Es lässt sich Folgendes zusammenfassen:

Die Intensität des Auftretens von Arbeitsstress ist umso höher, ...

- ... wenn es zu einer Veränderung in der Funktion, der Führungskraft, des Arbeitsplatzes sowie der Gesamtorganisation kommt.
- ... je höher die Zufriedenheit der beteiligten Personen mit dem IMPULS-Projekt ist.
- ... je positiver die Bewertung des IMPULS-Projektes ist.

- ... je wichtiger den beteiligten Personen die Umsetzung der Maßnahmen ist.
- ... je größer die Differenz der IMPULS-Werte in den Dimensionen „Stressoren“ sowie „Ressourcen“ ist.

Die angenommene Hypothese, dass es einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress und der Intensität des Arbeitsstress gibt, konnte nicht bestätigt werden.

11.3.5 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit	
Personenbiografie	
Geschlecht	,07
höchste abgeschlossene Ausbildung	,41
Dauer im Unternehmen	,44
Führungsposition	,77
Merkmale Organisationskultur	
Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes	,00**
Veränderungen während des Projektes	
Tätigkeit	,96
Funktion	,61
Führungskraft	,16
Arbeitsplatz	,39
Gesamtorganisation	,32
TeilnehmerInnen-Zufriedenheit	
Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt	,02*
Grad der Beteiligung	
Informationsgrad	,00**
Mitbestimmungsgrad	,00**
Entscheidungsfindungsgrad	,00**
Wahrnehmung von Veränderung	,26
Bewertung von Veränderung	,91
Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen	,96
Lernen über Arbeitsstress	,00**
Transfer/Verhalten	
Differenz IMPULS-Werte	
Arbeitsinhalte	,00**
Stressoren	,07
Ressourcen	,02*
Organisationsklima	,07
Umsetzungsgrad der Maßnahmen	,00**

Tabelle 11 Einfluss personenbiografischer Daten, Merkmale der Organisationskultur, TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, Lernen, Transfer/Verhalten auf die Variable „Arbeitszufriedenheit“ – gegeben sind die Signifikanzen (Anmerkung: statistisch signifikanter Einfluss bis $p < .05$, statistisch hochsignifikanter Einfluss bis $p < .01$)

Mittels univariater Varianzanalyse konnte gezeigt werden, dass auf die Werte der Arbeitszufriedenheit folgende Faktoren einen positiven Einfluss haben:

- Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes
- Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt
- Grad der Beteiligung im Rahmen des IMPULS-Projektes
- Lernen über Arbeitsstress
- Differenz der Dimensionen „Arbeitsinhalte“ sowie „Ressourcen“
- Umsetzungsgrad der Maßnahmen

Daher können folgende Hypothesen bestätigt werden:

- H_{3a} : Je höher die TeilnehmerInnen-Zufriedenheit, umso höher ist die Arbeitszufriedenheit.
- H_{3c} : Je mehr die Ist-Situation in den IMPULS-Skalen zwischen Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 der Wunsch-Situation entspricht (das heißt je geringer die Differenzen sind), umso höher ist die Arbeitszufriedenheit.
- H_{3d} : Je höher der Umsetzungsgrad der Maßnahmen ist, umso höher ist die Arbeitszufriedenheit.

11.4 Explorative Untersuchung möglicher Einflussfaktoren

Im Zusammenhang mit dem vorliegenden Modell sollten folgende Hypothesen explorativ überprüft werden:

- H_4 : Personenbiografische Daten (Geschlecht, Ausbildungslevel, Anzahl Jahre im Betrieb) haben auf die Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ (Differenz der IMPULS-Werte, Umsetzungsgrad der Maßnahmen) und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ (Stress-Skala, Arbeitszufriedenheit) einen Einfluss.
- H_5 : Merkmale der Organisationskultur (Zusammenarbeit der betroffenen Führungskräfte und MitarbeiterInnen, Veränderungen während des Projektes) haben auf die Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ (Differenz der IMPULS-Werte, Umsetzungsgrad der Maßnahmen) und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ (Stress-Skala, Arbeitszufriedenheit) einen Einfluss.

Betrachtet man nochmals die Tabellen 7-11 genauer, so kann folgendes festgestellt werden:

Es gibt keinen Zusammenhang zwischen personenbiografischen Daten und den Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ sowie „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“. Das heißt H_4 konnte nicht bestätigt werden.

Es gibt einen Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Organisationskultur (Zusammenarbeit der betroffenen Führungskräfte und MitarbeiterInnen, Veränderungen während des Projektes) und den

Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ (Differenz der IMPULS-Werte, Umsetzungsgrad der Maßnahmen) und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ (Stress-Skala, Arbeitszufriedenheit). Somit kann bestätigt werden:

- H₅: Merkmale der Organisationskultur (Zusammenarbeit der betroffenen Führungskräfte und MitarbeiterInnen, Veränderungen während des Projektes) haben auf die Variablen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ (Differenz der IMPULS-Werte, Umsetzungsgrad der Maßnahmen) und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ (Stress-Skala, Arbeitszufriedenheit) einen Einfluss.

11.5 Validitätsmessung

An dieser Stelle wurde der IMPULS-Test mit seinen Skalen mit den Skalen des Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger & Allerbeck (1978) korreliert, um so herauszufinden, ob der IMPULS-Test auch das misst, was er vorgibt zu messen, nämlich die Arbeitssituation und deren Bewertung. Besteht ein signifikanter Zusammenhang in den zutreffenden Items, so ist der IMPULS-Test ein passendes Verfahren dafür, Arbeitszufriedenheit als auch Arbeitsstress zu bewerten.

	KollegInnen	Führungskräfte	Tätigkeit	Arbeits- bedingungen	Entwicklungs- möglichkeiten	Aus- und Weiterbildung	Einteilung Arbeitszeit	Stimmung in Abteilung	gesamt
Handlungsspielraum	,112	-,053	-,016	,058	-,140	-,098	-,039	-,030	,012
vielseitiges Arbeiten	-,156	,172	-,250	-1,69	-,178	-,154	-,383*	-,339	-3,02
ganzheitliches Arbeiten	,011	,037	-,085	-,024	,081	,111	-,153	-,155	-1,27
Soziale Rückendeckung	-,211	-,353	-,333	-,358*	-,409*	-,349	-,148	-,235	-,238
Zusammenarbeit	-,433*	-,256	-,350	-,386	-,282	-,256	-,370*	-,387*	-,363*
passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	-,233	,119	,048	,003	-,015	-,035	,077	,071	,133
passende mengenmäßige Arbeit	-,266	-,078	-,272	-,384*	-,270	-,192	-,178	-,151	-,237
passende Arbeitsabläufe	,234	-,120	-,019	-,080	-,190	-,222	-,348	-,106	-,175
passende Arbeitsumgebung	-,351	-,360*	-,467**	-,456**	-,447*	-,413*	-,445*	-,475**	-,436*
Information und Mitsprache	,035	-,209	-,170	-,038	-,237	-,175	-,021	-,137	-,197
Entwicklungs- möglichkeiten	-,125	-,317	-,424*	-,340	-,358*	-,335	-,491**	-,455*	-,514**

Tabelle 12 Korrelation von den Differenzen der IMPULS-Werte mit den Items der Skala „Arbeitszufriedenheit“ von Neuberger & Allerbeck (1978) (Anmerkung: * statistisch signifikante Korrelationen bis $p < .05$, ** statistisch signifikante Korrelationen bis $p < .01$)

Es konnte in einigen der Skalen des IMPULS-Tests Korrelate in der Arbeitszufriedenheits-Skala nach Neuberger gefunden werden. Es bedarf in jedem Fall einer genaueren Überprüfung der Gütekriterien des IMPULS-Tests. Für die vorliegende Untersuchung sei an dieser Stelle vermerkt, dass die

Zusammenhänge ausreichend sind, um den Test als halbwegs nützliches Verfahren in der interessierenden Fragestellung anzuwenden. Um Arbeitszufriedenheit zu messen, ist vom IMPULS-Test eher abzuraten.

	Erschöpfung am Ende des Arbeitstages	Arbeitstag ist viel mit Stress verbunden	tägliche Aufgaben sind fordernd und anstrengend
Handlungsspielraum	-,082	,043	-,010
vielseitiges Arbeiten	,115	,144	-,006
ganzheitliches Arbeiten	,191	,096	,009
Soziale Rückendeckung	,273	,326	,446*
Zusammenarbeit	,262	,333	,327
passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	,082	,168	,039
passende mengenmäßige Arbeit	,133	,276	,170
passende Arbeitsabläufe	,161	,066	-,019
passende Arbeitsumgebung	,043	,113	,042
Information und Mitsprache	,130	,281	,321
Entwicklungsmöglichkeiten	,185	,215	,061

Tabelle 13 Korrelation von den Differenzen der IMPULS-Werte mit den Items der Skala „Arbeitsstress“ (Anmerkung: * statistisch signifikante Korrelationen bis $p < .05$, ** statistisch signifikante Korrelationen bis $p < .01$)

Lediglich in einer Skala des IMPULS-Tests konnte ein Zusammenhang mit der Intensität von Arbeitsstress gefunden werden. Daher ist der IMPULS-Test kein geeignetes Messinstrument, die Häufigkeit des Auftretens von Arbeitsstress zu messen.

An dieser Stelle werden die Ergebnisse zusammengefasst und vor dem Hintergrund der Theorie interpretiert. Weiters wird diskutiert, inwiefern die Ergebnisse generalisierbar sind, wo die Aussagekraft der Ergebnisse begrenzt ist.

12 DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich vor allem mit den folgenden beiden Schwerpunkten:

- Wirkung von Maßnahmen gegen Arbeitsstress und
- Faktoren, die diese Wirkung beeinflussen

Dabei wurden mittels eines modifizierten Modells (siehe Abbildung 4), welches auf dem Evaluationsmodell von Kirkpatrick (2000) beruht, vier verschiedene Ebenen genauer untersucht und analysiert.

12.1 Einfluss von Personenbiografie auf „Lernen“, „Transfer/Verhalten“, „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“

Die IMPULS-Test-Ergebnisse basieren auf Daten von 219 MitarbeiterInnen aus drei verschiedenen Unternehmen, wovon 32 sowohl zum Zeitpunkt 1 als auch Zeitpunkt 2 den Fragebogen ausgefüllt haben. Die Ergebnisse der Studie basieren vor allem auf den 77 MitarbeiterInnen, die insgesamt bei der zweiten MitarbeiterInnen-Befragung mitgemacht haben. Dabei wurden ungefähr gleich viele Männer wie Frauen befragt, die hauptsächlich erst bis zu fünf Jahre im Betrieb tätig sind. Die höchste abgeschlossene Ausbildung liegt bei den meisten entweder in einer Berufsausbildung oder der Matura in einer höher bildenden Schule. Nur knappe 10% der befragten MitarbeiterInnen hat selbst Führungsverantwortung.

Geschlecht. Ein Kritikpunkt vieler Stressmanagement-Programme betrifft das fehlende Gendermainstreaming. Frauen zeigen wesentlich ungünstigere Kombinationen aus hohen körperlichen und psychischen Beanspruchungen bei gleichzeitig geringen Anforderungen über verschiedene Berufsgruppen hinweg als Männer (BMFSFJ, 2002). Ein Einfluss von Geschlecht auf die Ebenen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ sowie „Ergebnisse/Verhalten“ konnte jedoch nicht bestätigt werden.

Höchste abgeschlossene Ausbildung. Außerdem gaben die Autoren zu bedenken, dass viele Stressinterventionsprogramme sich hauptsächlich an höher qualifizierte MitarbeiterInnen widmen. Daher fordern sie, dass sich die Analyse und Interventionen auch an minder qualifizierte MitarbeiterInnen stützen. Hier war ein Unterschied in den Ausprägungen von „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ zu erwarten, konnte jedoch nicht bestätigt werden (Bamberg et al., 2009; Robert-Koch-Institut, 2006; Mielck & Bloomfield, 2001; Röttger, Friedel & Bödeker, 2003)

Dauer im Unternehmen. Betreffend Dauer im Unternehmen schreibt Zettl (2006), dass es sich ähnlich wie mit dem Alter verhält. Länger Beschäftigte haben sich an die Arbeitssituation angepasst und sind insgesamt mit ihrer Arbeit zufriedener. Sowohl in der Dimension „Arbeitsinhalte“ (vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten) als auch in der Dimension „Ressourcen“ (soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit sowie Handlungsspielraum) entspricht die Ist-Situation der Wunsch-Situation, je länger man im Unternehmen beschäftigt ist. Auch in der Dimension „Organisationsklima“ (Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten) kann dieses Ergebnis bestätigt werden. Dies lässt sich dadurch erklären, dass MitarbeiterInnen, die bereits länger im Unternehmen beschäftigt sind, den Betrieb und seine Ablaufprozesse kennen und mit diesen umgehen können. ArbeitsanfängerInnen müssen sich dieses Wissen erst aneignen. Auch spielen in diesem Zusammenhang Gewöhnungseffekte eine Rolle (vgl. Zettl, 2006). Ein Zusammenhang mit dem Umsetzungsgrad und den Werten in der Skala „Arbeitsstress“ konnte nicht gefunden werden.

Führungsposition. Die Annahme, dass sich die Stellung im Betrieb (ob Führungskraft mit Personalverantwortung ja oder nein) auf die Ebenen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ sowie „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ auswirkt, konnte nicht bestätigt werden.

12.2 Merkmale der Organisationskultur

Zusammenarbeit. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen bedarf es neben dem einheitlichen Präventionsverständnis einer gut funktionierenden Zusammenarbeit aller Beteiligten und einer engen Betreuung der betroffenen MitarbeiterInnen (vgl. Bamberg, Busch, Ducki, 2009). Dies konnte für die Ebene „Lernen“ bestätigt werden. Außerdem wirkt sich erfolgreiche Zusammenarbeit auf die Dimension „Arbeitsinhalte“ (ganzheitliches und vielseitiges Arbeiten) sowie „Organisationsklima“ (Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten) positiv aus. Zu guter Letzt folgt mit einer besseren Einschätzung der Zusammenarbeit eine höhere Einschätzung des Umsetzungsgrades und der Arbeitszufriedenheit. Es zeigt sich hier also, wie wesentlich die Zusammenarbeit der betroffenen Führungskräfte, der Projektgruppenmitglieder und der betroffenen MitarbeiterInnen ist.

Veränderung während des Projektes. Als mögliche Einflussquelle auf die Wirkung von Maßnahmen wird in der Literatur unter anderen eine Veränderung von wesentlichen Rahmenbedingungen der Arbeit genannt (vgl. Schroda, F.; Ishig, A.; Riemer, S. & Hacker, W. 2002). Eine Änderung der Tätigkeit während der Dauer des IMPULS-Projektes wirkt sich nicht auf die Ebenen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ sowie „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ aus. Auffallend ist hier, dass es bei Veränderungen aller anderen Bereiche (Funktion, Führungskraft, Arbeitsplatz, Gesamtorganisation) zu einer Erhöhung der Häufigkeit von Arbeitsstress kommt. Auf den Umsetzungsgrad wirkt sich eine Veränderung von Führungskraft und Gesamtorganisation aus. Eine Veränderung der Führungskraft wirkt sich außerdem signifikant auf die Dimension „Stressoren“ (passende mengenmäßige Arbeit, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung) aus.

12.3 TeilnehmerInnen-Zufriedenheit

Insgesamt gesehen wird die TeilnehmerInnen-Zufriedenheit im Rahmen des IMPULS-Projektes als „mittelmäßig gut“ gut bezeichnet. Die MitarbeiterInnen waren nur mäßig informiert über das Projekt, dessen aktuellen Stand und die Umsetzung der Maßnahmen. Sie konnten sich ihrer Meinung nach hauptsächlich gar nicht bis etwas beim Projekt einbringen und bei Entscheidungen im Rahmen des IMPULS-Projektes konnten sich lediglich 10% gut einbringen. Betreffend Wahrnehmung der Auswirkungen von beschlossenen Maßnahmen im Rahmen des IMPULS-Projektes hat eine überragende Mehrheit keine Antwort gegeben. Dies könnte allerdings auch daraufhin zurückführbar sein, dass dieses Item nicht eindeutig beantwortbar war. In den Telefoninterviews mit den Mitgliedern der Projektgruppe und den betroffenen Führungskräften merkte man, dass die Projektgruppenmitglieder und betroffenen Führungskräfte genau an dieser Stelle nachgefragt haben, was denn mit der Frage gemeint sei und ob auch Mehrfachantworten möglich wären. Das Item lautete folgendermaßen: „Vom IMPULS-Projekt (Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb) habe ich Auswirkungen bemerkt: a) in unserer Firma, b) in meiner Abteilung oder c) an meinem Arbeitsplatz.“ Da dieses Item einen Einfluss auf die Variable „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ und „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ hat, ist es wichtig, dass dieses Item bei zukünftigen Studien überarbeitet und verbessert wird.

Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt. Die Ergebnisse von mehreren Studien zeigen, dass der Grad der Zufriedenheit mit dem Erfolg von Maßnahmen positiv korreliert (vgl. Busch, 2004; Semmer, 2003; Richardson & Rothstein, 2008; van der Klink, Blonk, Schene & Dijk, 2001; Roscher, 2002). Die persönliche Zufriedenheit mit dem Projekt unterscheidet sich bei den MitarbeiterInnen signifikant von der Einschätzung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen durch die Projektgruppenmitglieder und die betroffenen Führungskräfte. Einerseits könnte dies aus Verzerrungen entstehen (wer gesteht sich schon selbst ein, dass seine eigene Leistung in diesem Zusammenhang nicht zufriedenstellend ist), andererseits könnten die MitarbeiterInnen auch zu hohe Erwartungen an das Projekt und mit zu vielen Verbesserungen gerechnet haben. Vor allem bezüglich aktuellem Stand des IMPULS-Projektes fühlten sich die MitarbeiterInnen weniger zufrieden. In den Abschlussbesprechungen wurde dies auch von dem MitarbeiterInnen zum Ausdruck gebracht. Das Ausmaß der Zufriedenheit wirkt sich jedoch positiv auf das Ausmaß des Lernens über Arbeitsstress, auf die Höhe des Umsetzungsgrades der Maßnahmen, auf das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit allerdings auch auf die Häufigkeit von Arbeitsstress aus.

Grad der Beteiligung. Einen wesentlichen Teil der TeilnehmerInnen-Zufriedenheit stellt der Grad der Beteiligung dar. Dieser setzt sich zusammen aus dem Informationsgrad, dem Grad der Mitbestimmung sowie dem Grad der Entscheidungsfindung.

Die MitarbeiterInnen fühlten sich über den aktuellen Stand, die beschlossenen Maßnahmen und deren Umsetzung im Rahmen des Projektes nur kaum informiert. Betreffend Informationsgrad meinten u.a. Bamberg und Metz (1998), dass es für die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben vor allem wichtig ist, eine effiziente Informations- und Kommunikationsstruktur zu haben. Diese sichern in weitere Folge, dass die benötigten Informationen rechtzeitig in der entsprechenden Qualität vorliegen. Fehlt es an

Informationen, so kommt es zu einem Mehraufwand, dies wiederum zu einem Anstieg der Belastungsfaktoren. In diesem Zusammenhang hat sich bestätigt, dass die Höhe des Informationsgrades ein wesentlicher Faktor für das Ausmaß des Lernens, für den Erfolg einer Maßnahme und für die Einschätzung der Arbeitszufriedenheit ist. Die Höhe des Informationsgrades (kaum vorhanden) ist somit auch eine Erklärung für die niedrige Einschätzung des Ausmaßes an Lernen, des Umsetzungsgrades, den Werten der Arbeitszufriedenheit. Es zeigte sich bereits, dass gerade die Skala „Information und Mitsprache“ des IMPULS-Tests in allen drei Firmen zu den drei größten Abweichungen zählte.

Dass sich der Aspekt der erfolgreichen Beteiligung der MitarbeiterInnen im Rahmen von Stress-Präventionsprogrammen positiv auswirkt, konnte bereits in vielen Studien gezeigt und nun auch in der vorliegenden Diplomarbeit bestätigt werden (vgl. Heaney et al., 1995; Badura & Ritter, 1998; Bamberg & Metz, 1998; Kramer, Sockoll, Bödeker, 2008; Elke & Zimolong, 2005; Mohr & Udris, 1997). So stellt einen weiteren wichtigen Einflussfaktor auf die Ebenen „Lernen“, „Transfer/Verhalten“ sowie „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“ der Grad der Mitbestimmung dar. Bereits in der Literatur zeigte sich, dass der partizipative Ansatz von einem erfolgreichen Stressmanagement-Programm nicht mehr wegzudenken ist (vgl. u.a. Bamberg, Busch & Ducki, 2009, Ducki, 1994, Bamberg & Metz, 1998, Badura & Ritter, 1998). Die meisten MitarbeiterInnen hatten das Gefühl, dass sie sich im Rahmen des IMPULS-Projekts gar nicht einbringen konnten. Ein gutes Drittel konnte sich etwas einbringen. Je mehr MitarbeiterInnen sich im Rahmen des IMPULS-Projektes einbringen konnten, umso mehr haben sie auch gelernt, umso höher schätzten sie den Umsetzungsgrad der Maßnahmen ein und umso zufriedener sind sie mit der Arbeit. Mit zunehmenden Ausmaß der Mitbestimmung entspricht in den Dimensionen „Arbeitsinhalte“ (vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten) sowie „Organisationsklima“ (Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten) die Ist-Situation der Wunsch-Situation.

Zusätzlich zum Grad der Mitbestimmung ist aber für den Erfolg einer Maßnahme ganz wesentlich, dass die MitarbeiterInnen auch in Entscheidungsprozesse miteingebunden werden (vgl. u.a. Heaney et al., 1995, Badura & Ritter, 1998) Je mehr sich die MitarbeiterInnen bei Entscheidungen einbringen konnten, umso mehr haben sie gelernt, umso höher ist der Umsetzungsgrad, umso zufriedener sind sie mit der Arbeit und umso mehr entspricht die Ist-Situation der Wunsch-Situation in den Dimensionen „Ressourcen“ als auch „Organisationsklima“ (Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten). Es gibt einen sehr geringen Anteil der MitarbeiterInnen, der sich im Rahmen des IMPULS-Projektes bei Entscheidungen gut einbringen konnte. Dies ist ebenfalls eine Erklärung dafür, dass das Ausmaß des Lernens, die Höhe des Umsetzungsgrades, sowie die Höhe der Arbeitszufriedenheit in der vorliegenden Studie nur gering ausgeprägt sind.

Wahrnehmung von Veränderungen. Mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen machten keine Angabe darüber, wo sie Auswirkungen des IMPULS-Projektes gemerkt haben. Diejenigen, die etwas angaben, haben hauptsächlich Auswirkungen auf Firmenebene bemerkt. Es konnte kein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Veränderung und dem Ausmaß des Lernens gefunden werden. In der Literatur konnte gezeigt werden, dass in Organisationen immer vereinzelt die intendierten Veränderungen wahrgenommen werden (vgl. Bamberg & Busch, 2006). In der vorliegenden Arbeit

konnte gezeigt werden, dass sich das Bemerken auf Firmenebene von Auswirkungen des IMPULS-Projektes positiv auf die Differenz der Dimensionen „Arbeitsinhalte“ (vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten), „Ressourcen“ (soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, Handlungsspielraum) als auch „Organisationsklima“ (Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten) auswirkt. Auf den Umsetzungsgrad der Maßnahmen, die Werte der Arbeitsstress-Skala sowie die Arbeitszufriedenheit wirkt sich die Wahrnehmung der Veränderungen nicht aus.

Bewertung von Veränderungen. In der Literatur wird oft ein Zusammenhang zwischen der positiven Bewertung von Veränderungen und der Wirkung von Maßnahmen gefunden (vgl. Busch, 2004; Bamberg & Busch, 2006, Semmer, 2006; Richardson & Rothenstein, 2008; van der Klink, Blonk, Schene & Dijk, 2001; Roscher, 2002). Alles in allem wird das IMPULS-Projekt sowohl von den MitarbeiterInnen als auch von den Projektgruppenmitgliedern und den betroffenen Führungskräften als positiv bewertet. Betreffend Umsetzung, Verbesserungen und persönlich hilfreicher Effekte gab es nicht zufriedenstellende Ausprägungen von Seiten der MitarbeiterInnen. Es zeigte sich, dass die Bewertung von Veränderungen auch in der vorliegenden Arbeit einen Einfluss auf das Ausmaß von Lernen, den Umsetzungsgrad der Maßnahmen, die Höhe der Arbeitszufriedenheit allerdings auch auf die Intensität von Arbeitsstress hat. Somit konnten die Angaben der Literatur bestätigt werden.

Relevanz der Umsetzung der Maßnahmen. Es konnte ebenfalls bereits schon in der einschlägigen Fachliteratur gezeigt werden, dass die Wichtigkeit von Maßnahmen und deren Umsetzungen für die beteiligten Personen einen Erfolgsfaktor für Stresspräventionsprogramme darstellt (vgl. Busch, 2004; Bamberg & Busch, 2006, Semmer, 2003; Richardson & Rothenstein, 2008; van der Klink, Blonk, Schene & Dijk, 2001; Roscher, 2002). In der vorliegenden Arbeit schätzten die MitarbeiterInnen die Wichtigkeit der Umsetzung der Maßnahmen für die MitarbeiterInnen als mittel bis ziemlich hoch ein. Dabei stellte sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Wichtigkeit und dem Lerneffekt, dem Umsetzungsgrad der Maßnahmen, der Arbeitszufriedenheit jedoch auch der Intensität von Arbeitsstress heraus. Auch hier wurden die Angaben der Literatur bestätigt.

12.4 Lernen

Fasst man die gefundenen Ergebnisse zusammen, so zeigt es sich, dass im Rahmen verhältnisbezogener Projekte gegen Arbeitsstress der Lernaspekt ein wesentlicher Faktor ist. Um etwas zu lernen, bedarf es eines besseren Informationsflusses, einer vermehrten Beteiligung der MitarbeiterInnen im Projekt als auch bei Entscheidungen im Rahmen des Projektes. Außerdem ist es eher förderlich, wenn die MitarbeiterInnen das durchgeführte Projekt als positiv bewerten und es für sie persönlich wichtig ist. Hier zeigt sich auch der Umkehrschluss, je mehr MitarbeiterInnen in das Projekt miteingebunden werden, umso wichtiger ist das Projekt für sie, umso positiver können sie es bewerten, umso mehr Informationen erhalten sie und können sie auch leichter an ArbeitskollegInnen kommunizieren.

Betreffend Lernen zeigte sich, je mehr MitarbeiterInnen im Rahmen des IMPULS-Projektes gelernt haben, umso höher schätzten sie auch den Umsetzungsgrad der Maßnahmen ein. Dabei stellte sich

heraus, dass das Ausmaß von Lernen einen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung des Umsetzungsgrades der Maßnahmen hat. Diesbezüglich wird die Aussage von Kirkpatrick (2000) bestätigt, dass es zu keiner trainingsbezogenen Verhaltensänderung kommen kann, wenn in Bezug auf Wissen, Verbesserung der Fähigkeiten und deren Anwendung nichts gelernt wurde.

12.5 Transfer/Verhalten

12.5.1 IMPULS-Test

In der ersten MitarbeiterInnen-Befragung lagen die drei größten Abweichungen zwischen Real- und Wunsch-Zahl in allen drei untersuchten Firmen in den Skalen „Passende Arbeitsumgebung“, „Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Information und Mitsprache“. In diesen Bereichen wurden 55 verschiedene Maßnahmen von den Projektgruppenmitgliedern, den betroffenen Führungskräften und VertreterInnen von MitarbeiterInnen entwickelt.

Nach knapp einem Jahr konnten in einer zweiten MitarbeiterInnen-Befragung teilweise signifikante Veränderungen in den betreffenden Skalen festgestellt werden. Insgesamt gesehen kam es zu keiner deutlichen Verbesserung oder Verschlechterung in den einzelnen Skalen des IMPULS-Testes. Diese Ergebnisse lassen jedoch nicht darauf schließen, dass die Maßnahmen nicht wirksam waren. So muss man einerseits den theoretisch aufgearbeiteten Effekt der „Regression zur Mitte“ mitberücksichtigen, dass bei einer zweiten Befragung die Antworttendenzen eher gegen Mittelwert hin tendieren. Andererseits müssen auch die in der Studie untersuchten Einflussfaktoren und Begleitumstände im Rahmen des Projektes mitberücksichtigt werden.

Betrachtet man zusammenfassend mögliche Einflussfaktoren, so zeigt sich, dass auf die Dimension „Arbeitsinhalte“ (vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten) die Dauer im Unternehmen, die Zusammenarbeit der beteiligten Personen, das Ausmaß der Mitbestimmung, die Wahrnehmung von Veränderungen einen Einfluss haben. Auf die Dimension „Stressoren“ (passende mengenmäßige Arbeit, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung) wirkt lediglich die Veränderung der Führungskraft während der Dauer des Projektes ein. Auf die Dimension „Ressourcen“ (soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, Handlungsspielraum) haben die Dauer im Unternehmen, das Ausmaß der Beteiligung bei Entscheidungen und die Wahrnehmung von Veränderungen einen Einfluss. Und auf die Dimension „Organisationsklima“ (Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten) wirken die Dauer im Unternehmen, die Zusammenarbeit der beteiligten Personen, das Ausmaß der Mitbestimmung, das Ausmaß der Beteiligung bei Entscheidungen sowie die Wahrnehmung von Veränderungen ein.

Die IMPULS-Werte selbst haben laut Modell wiederum einen Einfluss auf die Skalen „Arbeitszufriedenheit“ als auch „Arbeitsstress“ der Ebene „Ergebnisse/Unternehmenserfolg“. Dies ließ sich nur teilweise bestätigen. Die Dimensionen „Arbeitsinhalte“ (vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten) als auch „Ressourcen“ (soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, Handlungsspielraum) haben einen signifikanten Einfluss auf das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit. Mit der Skala „Arbeitsstress“ zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang mit den Dimensionen „Ressourcen“ (soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, Handlungsspielraum) sowie „Stressoren“ (passende

mengenmäßige Arbeit, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung).

12.5.2 Umsetzungsgrad der Maßnahmen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Umsetzungsgrad der Maßnahmen von folgenden Faktoren abhängt: Zusammenarbeit der beteiligten Personen, Ausmaß des Informationsgrades, des Mitbestimmungsgrades sowie des Grades der Entscheidungsfindung als auch dem Ausmaß des Lernens.

In den Abschlussbesprechungen kam hervor, dass bis zu den Telefoninterviews mit den betroffenen Führungskräften sowie den Mitgliedern der Projektgruppe gute Arbeit geleistet wurde, die Motivation da war, die allerdings dann nach den Interviews „im Sand verlief“. Dabei müssen allerdings auch die Barrieren, warum es dazu gekommen ist, dass nicht alles vollständig umgesetzt worden ist, berücksichtigt werden. So beschreiben die Projektgruppenmitglieder und betroffenen Führungskräfte in den geführten Telefoninterviews, dass aufgrund von Zeitmangel, anderen Terminen, fehlendes Kapital, zu vielen Formalismen, Wunschvorstellungen, Abhängigkeiten von anderen Personen, Personalmangel, großen Umstrukturierungen im Betrieb, fehlenden klaren Vorgaben, fehlender Mut, fehlender Informationen, fehlender Beteiligung von Seiten der MitarbeiterInnen die Umsetzung der Maßnahmen nicht vollständig erfolgen konnte. Betrachtet man diese Aussagen genauer, so spiegelt dies auch teilweise die Ergebnisse wider. So zum Beispiel kommen auch hier der Informations- und Partizipationsaspekt zu tragen. Auch werden die Veränderungen des Betriebes an sich während des IMPULS-Projektes erwähnt und auch Eingeständnisse gemacht, dass vieles nicht schaffbar ist. Interessant wird in der weiterführenden Diplomarbeit der Kostenaspekt. Es zeigt sich in den vorliegenden drei Firmen, dass die meisten Maßnahmen nur mit geringfügigen Kosten verbunden sind, daher sollte dies an sich kein Grund für die Minderung der Höhe des Umsetzungsgrades sein.

Die Höhe des Umsetzungsgrad hat wiederum einen signifikanten Einfluss auf die Skala „Arbeitszufriedenheit“, jedoch nicht auf die Intensität der Skala „Arbeitsstress“.

12.6 Ergebnisse/Unternehmenserfolg

12.6.1 Arbeitsstress

Die MitarbeiterInnen schätzen ihre Arbeitssituation als fallweise stressig ein. Es wurde bereits gezeigt, dass eine Veränderung der Tätigkeit, der Führungskraft, des Arbeitsplatzes, der Gesamtorganisation während der Dauer des IMPULS-Projektes mit kleineren Ausprägungen im Bereich des Arbeitsstress zusammenhängt. Weiters spielt auch die Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt (aktueller Stand, beschlossene Maßnahmen und Umsetzung der Maßnahmen) eine wesentliche Rolle für die Einschätzung der Höhe des Arbeitsstress von Seiten der MitarbeiterInnen, jedoch in der vorliegenden Arbeit in positiver Korrelation. Der Zusammenhang zwischen den IMPULS-Werten und den Werten in der Skala Arbeitsstress lässt sich durch das transaktionale Stressmodell von Lazarus (1966) auch insofern schön zeigen, in dem er meint, dass nicht nur die Anwesenheit von Stressoren sondern auch das Fehlen von passenden Bewältigungsstrategien ausschlaggebend dafür sind, ob Stress entsteht

oder nicht. Da genau diese beiden Faktoren (Stressoren und Ressourcen) mit Arbeitsstress korrelieren, konnte hier die Theorie erfolgreich bestätigt werden.

12.6.2 Arbeitszufriedenheit

Insgesamt gesehen sind die MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit eher zufrieden. Dabei wurden sie nach der Zufriedenheit mit ihren KollegInnen, ihren Führungskräften, ihrer Tätigkeit, ihren Arbeitsbedingungen, ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, ihren Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, ihrer Einteilung der Arbeitszeit, der Stimmung in der Abteilung gefragt. Es stellte sich heraus, dass die bessere Einschätzung der Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes mit einer höheren Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Weitere Zusammenhänge mit „Arbeitszufriedenheit“ konnte bei den Veränderungen, die in den Betrieben während der Dauer des IMPULS-Projektes stattgefunden haben, bei den MitarbeiterInnen, die das IMPULS-Projekt positiver bewerteten, bei dem Grad der Beteiligung und bei der Wichtigkeit der Umsetzung der Maßnahmen gefunden werden. Außerdem sind die MitarbeiterInnen zufriedener mit ihrer Arbeit, je besser die Wunsch- der Real-Situation zum Zeitpunkt 2 im Vergleich zum Zeitpunkt 1 im Bereich der Arbeitsinhalte, Stressoren, Ressourcen sowie Organisationsklima entspricht. Hier konnten die Aussagen von Murphy und Sauter (2004) bestätigt werden, dass eine erfolgreiche Veränderung des Organisationskultur und des Organisationsklimas eine immense Auswirkung auf die Gesundheit und Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen und insbesondere in weiterer Folge auf das Unternehmen hat.

12.7 Erklärungen der Ergebnisse durch die Betriebe

Die IMPULS-Werte des Zeitpunktes 2 wurden den einzelnen Betrieben rückgemeldet. Daraufhin wurde das Projekt mit den Projektgruppenmitgliedern und den betroffenen Führungskräften genauer bezüglich Erklärungen für die gewonnen Ergebnisse analysiert. Sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Projektgruppenmitglieder und betroffenen Führungskräfte wurden nach den positiven und negativen Aspekten des Projektverlaufs gefragt. Auch wurden sie über eine mögliche, wünschenswerte Änderung der Projektstruktur gefragt. Es sollen hier nun Auszüge daraus wieder gegeben werden, um sich ein genaueres Bild von den teilnehmenden Betrieben machen zu können.

Was war im Projektverlauf gut?	Was war im Projektverlauf nicht so gut?	Veränderungswünsche
• Überdenken der Arbeitssituation • Motivierende Impulse • Konkretisieren der Themen • Erarbeitung von Lösungsstrategien • MA motiviert • Langfristigkeit des Projektes • Engagement der FK • Klare Zieldefinition • Zusammenhalt	• Keine Weiterführung durch das interne Projektteam • Mangelnder Informationsfluss • Anfangselan hat nachgelassen • Umgebungsbedingungen haben sich dramatisch geändert • Rückhalt durch Führungsebene ist verloren gegangen • „Zerfleddern“ des Projektteams	• Feedback aus den Projektgruppen einholen • Raschere Umsetzung • „Dran bleiben“ • Schritte gut sichtbar machen • Kommunikation, Information und Austausch verbessern • Einbeziehung MA

Tabelle 14 Reaktionen der Projektgruppenmitglieder, betroffenen Führungskräfte sowie MitarbeiterInnen auf Ergebnissrückmeldungen der 2. IMPULS-Erhebung mitsamt der Fragebogen-Auswertung.

13 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Das besondere der vorliegenden Diplomarbeit zeichnete sich durch die Verarbeitung der in der Fachliteratur angesprochenen Kritikpunkte betreffend verhältnisbezogenen Evaluationsstudien aus. Es wurde versucht, die fehlenden und/oder mangelnden Untersuchungsthemen (theoretische Fundierung, Wirksamkeit der Maßnahmen, Zielgruppenproblematik, Interventionsarten, Reichweite und Nachhaltigkeit der einzelnen Interventionen) systematisch zu erfassen und messbar zu machen, um Aussagen über die Effektivität von verhältnisbezogenen Maßnahmen treffen zu können. Als Verfahren zur Analyse der Ausgangssituation diente der IMPULS-Test (Molnar et al. 2002). Dieses Verfahren wurde anhand des Arbeitsbeschreibungsbogens von Neuberger et al. (1978) und drei Items zum Thema Arbeitsstress validiert, um zu zeigen, dass der IMPULS-Test ein geeignetes Messverfahren bei einer derartigen Untersuchung ist.

In der durchgeführten Studie zeigte sich, dass ein großer Teil, der auf den Umsetzungsgrad und auf die Effektivität der Maßnahmen einwirkt, Information und Mitsprache sind. Genau diese Faktoren wurden auch in den größten Abweichungen zwischen Real- und Wunschsituation in den Betrieben wiedergefunden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei betrieblichen Maßnahmen gegen Arbeitsstress ist vor allem die Einbindung der MitarbeiterInnen im Rahmen des Projektes allgemein und im speziellen auch bei Entscheidungen. Unter Berücksichtigung der eventuell stattgefundenen Regression zur Mitte, spielen auch die Anzahl der Jahre im Betrieb eine entscheidende Rolle. Sehr spannend ist das explorativ gefundene Ergebnis der Wahrnehmung von Veränderungen. Dies könnte mit den in den Studien gefundenen Aussagen, dass verhältnisbezogene Maßnahmen eine effektivere Wirkung zeigen, bestätigen und wieder dafür plädieren Stresspräventionsprogramme auf Betriebsebene anzulegen und nicht auf individuellen Maßnahmen.

Vor allem kam das Bewusstsein Schaffen und das Konkretisieren der Themen und in weiterer Folge das Erarbeiten von Lösungsvorschlägen bei den Firmen gut an. Es zeigt sich hier ein klares Bild, dass es gut war und auch notwendig ist, dass MitarbeiterInnen miteinbezogen werden. Während für die einen die Langfristigkeit des Projektes als positiv bewertet wird, wird von anderen die Projektdauer als zu lange empfunden. Es habe der Anfangselan nachgelassen und das Projekt sich im Sand verlaufen. Eine mögliche Klärung dieser Situation könnte durch eine externe Projektleitung angedacht werden.

Es stellte sich außerdem heraus, dass es notwendig ist, mitzuberücksichtigen, welche Rahmenbedingungen sich im Betrieb während der Dauer des Projektes geändert haben. Auch spielt Zufriedenheit mit dem Projekt eine entscheidende Rolle.

Insgesamt gesehen kann das modifizierte Untersuchungsmodell, das auf dem Evaluationsmodell von Kirkpatrick (2000) aufbaut, als vorläufig bestätig angesehen werden. Es bedarf einer genaueren Untersuchung der verschiedenen Untersuchungsebenen, sowie der Analyse möglicher Einflussfaktoren betreffend Firmenbiografie, Projektdemografie sowie Interventionsarten, die in einer weiterführenden Diplomarbeit von Sergej Zimpel erfolgen.

Literatur

- Alliger, G. & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's Levels Of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, 42 (2), 331.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennis, W., Traver, H. & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50 (2), 341-358.
- Atteslander, P. (2000). *Methoden empirischer Sozialforschung*. Berlin: de Gruyter.
- 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., Schellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.) (2005). *Fehlzeiten-Report 2005: Schwerpunktthema: Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit - Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin: Springer.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.) (1998). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Bamberg, E. & Metz, A.-M. (1998). Intervention. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Bamberg, E. & Busch, C. (2006). Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), 215-226.
- Barrick, M. & Ryan, A.M. (Ed.) (2003). *Personality and Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27, 341-347.
- Bortz, J. & Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. Auflage). Berlin: Springer-Verlag.
- Bredenkamp, J. & Feger, H. (1983). *Enzyklopädie der Psychologie*, Band V, Forschungsmethoden. Göttingen: Hogrefe.
- Bruggemann, A, Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Buchhester, S. (2003). *Bildungscontrolling – Der Einfluss von individuellen und organisationalen Faktoren auf den wahrgenommenen Weiterbildungserfolg*. Hamburg: Kovac.
- Bühl, A. (2006). *SPSS 14 – Einführung in die modern Datenanalyse (10., Überarbeitete und erweiterte Auflage)*. München: Pearson Studium.
- Bunce, D. & West, M.A. (1996). Stress Management und Innovation Interventions at Work. *Human relations*, 49 (2), 209-232.

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2007): Psychische Belastung. URL: http://www.baua.de/cln_094/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Fehlbelastung-Stress/ISO10075/Grundlagen/Psychische-Belastung/Psychische-Belastung.html [13. November 2009].
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2007): Psychische Beanspruchung. URL: http://www.baua.de/cln_094/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Fehlbelastung-Stress/ISO10075/Grundlagen/Psychische-Beanspruchung/Psychische-Beanspruchung.html [13. November 2009].
- Busch, C. (1998). Stressmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Busch, C. (2004). *Stressmanagement für Teams. Entwicklung und Evaluation eines Trainings im Call Center*. Hamburg: Kovac.
- Busch, C. Bamberg, E. & Ducki, A. (2009). Stressmanagement und Personalentwicklung – Ein Diskussionsbeitrag zum Status Quo. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 40, 85-101.
- Caulfield, N., Chang, D., Dollard, M.F. & Elshaug C. (2004). A review of occupational stress interventions in Australia. *International Journal of Stress Management*, 11 (2), 149-166.
- Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26 (1), 5-30.
- Cook, T.D. & Matt, G.E. (1990). Theorien der Programmevaluation – Ein kurzer Abriss. In Koch, U. & Wittmann, W.W. (Hrsg.). *Evaluationsforschung: Bewertungsgrundlage von Sozial- und Gesundheitsprogrammen*. Berlin: Springer.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685-701.
- Cronbach, L. J. & Furby, L. (1970). How we should measure change: Or should we? *Psychological Bulletin*, 74 (1), 68-80.
- Delahaye, B. L. (2000). *Human resource development: principles and practice*. Milton: Wiley.
- Deller, J. & Süßmair, A. (2006). Konzepte der Nutzenerfassung in Managemententwicklung und Corporate Universities – Theorien, Anwendungen, Perspektiven. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 32-44.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (Hrsg.) (2008). *Standards für Evaluation*, 4. unveränderte Auflage. Mainz.
- Diener, E. & Lucas, R. (2003). The Happy worker: hypotheses About the Role of Positive Affect in Worker Productivity. In: Barrick, M. & Ryan, A.M. (Ed.). *Personality and Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dlugosch, G. E. & Wottawa, H. (1994). Evaluation in der Gesundheitspsychologie. In Schwenkmezger, P. & Schmidt, L. R. (Hrsg.) *Lehrbuch der Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Enke.

- Dormann, C. & Zapf, D., (2006). Gesundheit und Arbeitsschutz. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 699-728). Göttingen: Hogrefe.
- Dragano, N. & Siegrist J. (2008). Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz*, 51 (3), 305-12.
- Ducki, A. (1998). Allgemeine Prozessmerkmale betrieblicher Gesundheitsförderung. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Ducki, A. (1998). Ressourcen, Belastungen und Gesundheit. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Dunette, M. D. (Ed.) (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Earley, P.C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), 89-117.
- Edwards, J. (1995). Alternatives to Difference Scores as Dependent Variables in the Study of Congruence in Organizational Research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64 (3), 307-324.
- Edwards, J. (2001). Ten Difference Score Myths. *Organizational Research Methods*, 4 (3), 265-287.
- Elke, G. & Zimolong, B. (2005). Eine Interventionsstudie zum Einfluss des Human Resource Managements im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49 (3), 117-130.
- Ferreira, Y. (2007). Evaluation von Instrumenten zur Erhebung von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 61, 87-94.
- Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, L. (Hrsg.) (2006). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen et al.: Hogrefe.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Giga, S.I., Noblet, A.J., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2003). The UK Perspective: A Review of Research on Organisational Stress Management Interventions. *Australian Psychologist*, 38(2), 158-164.
- Gottman, J.M. & Rushe, R. (1993). The analysis of change: issues, fallacies and new ideas, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61 (6), 907-910.

- Götz, K. (1998): *Zur Evaluierung beruflicher Weiterbildung*. Band 1: Theoretische Grundlagen, Weinheim.
- Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg.) (1991). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W. (1991a). Aspekte einer gesundheitsstabilisierenden und - fördernden Arbeitsgestaltung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 48-58.
- Hackett, R. D. & Guion, R. M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340-381.
- Hager, W. (2000). Zur Wirksamkeit von Interventionsprogrammen: Allgemeine Kriterien der Wirksamkeit von Programmen in einzelnen Untersuchungen. In Hager, W. & Patry, J. L. (Hrsg.), *Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien: Ein Handbuch* (S. 153-168). Bern: Hans Huber.
- Hager, W., Patry, J.-L. & Brenzing (Hrsg.) (2000). *Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien: Ein Handbuch*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Händler, K. (2008). *Qualitätssicherung und Evaluation in der betrieblichen Gesundheitsförderung unter Berücksichtigung von Klein- und Mittelunternehmen*. Diplomarbeit, Universität, Wien.
- Hartmann S. & Traue, H.C. (1996). *Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention im betrieblichen Umfeld*. Ulm: Universitätsverlag Ulm.
- Heaney, C., Price, R. & Rafferty, J. (1995): Increasing coping resources at work: a field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health. *Journal of organizational behavior*, 16, 335-352.
- Hellstern, G.M. & Wollmann, H. (Hrsg.) (1984) *Handbuch zur Evaluationsforschung*. Bd. 1, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hemann, E., Merboth, H. & Richter, P. (1997). Gestaltung von Arbeitsanforderungen im Hinblick auf psychische Gesundheit und sicheres Verhalten. In: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Forschung (Bd. Fb 764). Dortmund Berlin: Wirtschaftsverlag NW.
- Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hignett, S., Wilson, J.R., Morris, W. (2005). Finding ergonomic solutions — participatory approaches, *Occupational Medicine*, 55, 200–207.
- Irving, P. G. & Meyer, J.P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 937-949.
- Janssen, J. & Laatz, W. (2010): *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*. Berlin: Springer-Verlag.
- Jehn, K. & Chatman, J. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict management*, 11, 56-73.

- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1999). *The program evaluation standards: how to assess evaluations of educational programs*. Thousand Oaks: Sage.
- Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational behavior variables: A critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 443-463.
- Karasek, R. (1992). Stress Prevention through work reorganization. A Summary of 19 International case studies. *Conditions of Work Digest*, 11, 23-42.
- Karasek, R. (2004). An Analysis of 19 International case studies of Stress Prevention Through Work Reorganization Using the Demand/Control Model. *Bulletin of Science Technology Society*, 24 (5), 446-456.
- Kirchler, E. (Hrsg.) (2005). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas.
- Kinzl, J. F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T. & Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British Journal of Anaesthesia*, 94 (2), 211-215.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.
- Kirkpatrick, D. L. (2000). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. L. (2004). AT+D Classic: How to start an objective evaluation of your training program. *T+D*, 58 (5), 1-3.
- Klauer, K. J. (Hrsg.) (1993). *Kognitives Training*. Göttingen: Hogrefe.
- van der Klink, J.J., Blonk, R.W., Schene, A.H. & van Dijk, F.J. (2001). The Benefits of Interventions for Work-Related Stress. *American Journal of Public Health*, 91 (2), 270-276.
- Koch, U. & Wittmann, W.W. (Hrsg.) (1990). *Evaluationsforschung: Bewertungsgrundlage von Sozial- und Gesundheitsprogrammen*. Berlin: Springer.
- Kuper, H. (2005). *Evaluation im Bildungssystem*. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag.
- Kurt, D. (2007). *Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung: Darstellung und kritische Würdigung*. Studienarbeit. Nordersted: Grin Verlag.
- Landsbergis, P., Vivona-Vaughan, E. (1995). Evaluation of an occupational stress -Intervention in a public agency. *Journal of organizational behaviour*, 16, 29-48
- Lenhardt, U. (1997). *Zehn Jahre betriebliche Gesundheitsförderung – Eine Bilanz*. Veröffentlichungsreihe der Arbeitsgruppe Public Health, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Auflage). Weinheim: PVU.
- Locke, E.-A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunette, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

- Lösel, F. & Nowack, W. (1987). *Evaluationforschung*. In: J. Schultz-Gambard (Hrsg.): *Angewandte Sozialpsychologie* (S. 57-87). München, Weinheim.
- Martocchio, J. J. & Judge, T. A. (1995). When We Don't See Eye to Eye: Discrepancies in Absence Disciplinary Decisions. *Journal of Management*, 21, 251-278.
- Matson-Koffman, D.M.; Brownstein, J.N.; Neiner, J.A. & Greaney, M.L. (2005). A Sitespecific Literature Review of Policy and Environmental Interventions that Promote Physical Activity and Nutrition for Cardiovascular Health: What Works? *The Science of Health Promotion*. 19 (3), 167-193.
- McFarland, L. A. & Ryan, A. M. (2000). Variance in faking across noncognitive measures. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 812-821.
- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D. & Sonntag, K. (2009). Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53 (1), 11-21.
- Michie, S. & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 3-9.
- Mielck, A., Bloomfield, K. (2001). Verringerung der Einkommens-Ungleichheit und Verstärkung des sozialen Kapitals: Neue Aufgaben der sozial-epidemiologischen Forschung. *Gesundheitswesen*, 63 (1), 18-23.
- 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.
- Mittag, W. & Jerusalem, M. (1997). Evaluation von Präventionsprogrammen. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 595-611). Göttingen: Hogrefe.
- Möbus, C., Nagl, W. (1983). Messung, Analyse und Prognose von Veränderungen. In: Bredenkamp & Feger, *Enzyklopädie der Psychologie*, Band V, Forschungsmethoden.
- Mohr, G. & Udris, I. (1997): Gesundheit und Gesundheitsförderung. In Schwarzer, R. (Hrsg.): *Gesundheitspsychologie*, Göttingen: Hogrefe.
- Molnar, M., Geißler-Gruber, B. & Haiden C. (2002). IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. WKÖ, AK, ÖGB, (Hrsg.), Wien.
- Molnar, M., Geißler-Gruber, B. & Haiden C. (2009). IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen (15. erweiterte Auflage). WKÖ, AK, ÖGB, (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. (2006): Betriebliche Stressprojekte in der Praxis. In: Psychologie in Österreich 2006(2). Sonderausgabe betriebliche Gesundheitsvorsorge. Serviceorganisation des BÖP GmbH. (Hrsg.), Wien, 104-109.
- 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.
- Nachtigall, C. & Suhl, U. (2005). Evaluation intraindividuelle Veränderung – Ein Vergleich verschiedener Veränderungskennwerte. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 34 (4), 241-247.
- Neuberger, O. (1976). *Der Arbeitsbeschreibungsbogen. Ein Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit. Problem und Entscheidung*, 15, 1-129.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit: Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*. Bern: Huber.
- Nöldner, W. (1990). Evaluation in der Gesundheitspsychologie. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie. Ein Lehrbuch*, (S. 475-487). Göttingen: Hogrefe.
- Pollard, W.E. (1986). *Bayesian statistics for evaluation research. An Introduction*. Beverly Hills: Sage CA.
- Prior, A. & Renner, A. (1995): *Bilanzierung belastungsorientierter Gesundheitsförderung im Betrieb - unter besonderer Berücksichtigung der körperlichen Belastungen*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH.
- Prümper, J. (2009). KFZA – Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band 2: Organisationspsychologische Instrumente*. Lengerich: Pabst-Verlag (in Druck).
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 125-132.
- Rajeev, P, Madan, M. S. & Jayarajan, K. (2009). Revisiting Kirkpatrick's model – an evaluation of an academic training course. *Current Science*, 96 (2), 272-276.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C., Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviour, *Journal of Organizational Behaviour*, 20,159-174.
- Randall, R., Cox, T. & Griffiths, A. (2007). Participants' accounts of a stress management intervention. *Human Relations*, 60 (8), 1181.
- Richardson, K. M. & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13 (1), 69-93.
- Robert-Koch-Institut (Hrsg.) (2006). *Gesundheit in Deutschland. Gesundheitsberichterstattung des Bundes*. Berlin: Robert-Koch-Institut.

- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Roscher, S. (2002). *Metaanalyse von betrieblichen Stressmanagementtrainings*. Hamburg: Universität.
- Rosenstiel von, L. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rossi, P.H. and Freeman, H. E. (1999). *Evaluation. A systematic approach*. 5th ed. Newbury Park: Sage.
- Rost, J. (1996). *Lehrbuch Testtheorie – Testkonstruktion*. Bern: Huber.
- Rost, J. (2000): *Allgemeine Standards für die Evaluationsforschung*. In: Hager, W.; Patry, J.-L. & Brenzing (Hrsg.) *Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien: Ein Handbuch*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Roth, E. (Hrsg.) (1989). *Organisationspsychologie*. Enzyklopädie der Psychologie, Band 3. Göttingen: Hogrefe.
- Röttger, C., Friedel, H. & Bödeker, W. (2003). Arbeitsbelastungen und gesellschaftliche Kosten – Fokus und Perspektiven der Prävention. *WSI Mitteilungen*, 56 (10), 591–596.
- Saksvik, P. O. & Nytro, K. L. (2001). Improving subjective health and reducing absenteeism in a natural work life-intervention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 17-24.
- Sanders, J. R. (Hrsg.) (2000). *Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“*. Opladen: Leske & Budrick Verlag.
- Schroda, F., Ishig, A. Riemer, S. & Hacker, W. (2002). Die Erschließung arbeitsinhaltlicher und arbeitsorganisatorischer Ressourcen zur gesundheitsfördernden Gestaltung von Arbeitsprozessen. *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften*, 10 (2), 126-143.
- Schwager, T. & Udris, I. (1998). Gesundheitsförderung in Schweizer Betrieben. In Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 437-444). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schwenkmezger, P. & Schmidt, L. R. (Hrsg.) (1994). *Lehrbuch der Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Enke.
- Semmer, N. K. & Zapf, D. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32 (6), 515–527.
- Seymour, J.D.; Yaroch, A. L., Serdula, M.; Blanck, H.M. & Khan, L.K. (2004): Impact of nutrition environmental interventions on point-of-purchase behavior in adults: a review. *Preventive Medicine*, 39,108-136.

- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Leviton, L. C. (1991). *Foundations of program evaluation. Theories of practice*. Newbury Park: Sage.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In Roth, E. (Hrsg.). *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, Band 3. Göttingen: Hogrefe.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago.
- Smith, C. S. & Tisak, J. (1993). Discrepancy measures of role stress revisited: New perspectives on old issues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56 (2), 285-307.
- Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2008). *IGA-Report 13*. BKK, BGAG, AOK, Arbeiter-Ersatzkassenverband (Hrsg.), 1. Auflage, Essen.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-281.
- Stewart, G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behaviour in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.
- Stufflebeam, D. L. (1972). Evaluation als Entscheidungshilfe. In: Wulf, C. (Hrsg.): *Evaluation*. München: Piper.
- Suchman, E. A. (1967). *Evaluation research*. New York: Russell Sage Foundation.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (5. Auflage). Stuttgart: Scheffer-Poeschel.
- Walberg, H. J. & Haertel, G. D. (1992). Educational psychology's first century. *Journal of Educational Psychology*, 84 (1), 6-19.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weiss, C. H. (1974). *Evaluierungsforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Westermann, R. (2002). Merkmale und Varianten von Evaluationen: Überblick und Klassifikation. *Zeitschrift für Psychologie*, 210 (1), 4-26.
- Westermayer, G., Stein, B. (2006). *Produktivitätsfaktor Betriebliche Gesundheit*. Hogrefe: Göttingen.
- WHO/Europa (1986): Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. URL: http://www.euro.who.int/AboutWHO/Policy/20010827_2?language=German [24. November 2009]
- Will, H., Winteler, A., Krapp, A. (Hrsg.) (1987). *Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Konzepte und Strategien*. Heidelberg: Sauer.

- 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.
- Wittmann, W. W. (1985). *Evaluationsforschung. Aufgaben, Probleme und Anwendungen*. Berlin: Springer-Verlag.
- Wottawa, H. (1986): *Evaluation*. In: Weidenmann, B., Krapp, A., Hofer, M., Haber, H.L., Mandl, H. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (2003). *Lehrbuch Evaluation*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Wulf, C. (Hrsg.) (1972). *Evaluation. Beschreibung und Bewertung von Unterricht, Curricula und Schulversuchen*. München: Piper.
- Zettl, I. (2006). Arbeitszufriedenheit in Österreich – eine Sekundäranalyse des Eurobarometer 56.1. Diplomarbeit. Wien.
- Zimbardo, P. (2003). *Psychologie*. Berlin: Verlag Springer.

ANHANG

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Differenz_ZP2_A	Zwischen den Gruppen	6,254	1	6,254	5,447	,022
	Innerhalb der Gruppen	82,672	72	1,148		
	Gesamt	88,926	73			
Differenz_ZP2_B	Zwischen den Gruppen	,165	1	,165	,153	,697
	Innerhalb der Gruppen	77,619	72	1,078		
	Gesamt	77,784	73			
Differenz_ZP2_C	Zwischen den Gruppen	2,803	1	2,803	2,668	,107
	Innerhalb der Gruppen	75,643	72	1,051		
	Gesamt	78,446	73			
Differenz_ZP2_D	Zwischen den Gruppen	,190	1	,190	,168	,683
	Innerhalb der Gruppen	81,420	72	1,131		
	Gesamt	81,610	73			
Differenz_ZP2_E	Zwischen den Gruppen	3,832	1	3,832	3,663	,060
	Innerhalb der Gruppen	75,317	72	1,046		
	Gesamt	79,149	73			
Differenz_ZP2_F	Zwischen den Gruppen	,487	1	,487	,365	,548
	Innerhalb der Gruppen	95,976	72	1,333		
	Gesamt	96,463	73			
Differenz_ZP2_G	Zwischen den Gruppen	,113	1	,113	,074	,786
	Innerhalb der Gruppen	109,499	72	1,521		
	Gesamt	109,611	73			
Differenz_ZP2_H	Zwischen den Gruppen	1,135	1	1,135	1,074	,304
	Innerhalb der Gruppen	76,125	72	1,057		
	Gesamt	77,260	73			
Differenz_ZP2_I	Zwischen den Gruppen	,186	1	,186	,117	,733
	Innerhalb der Gruppen	114,476	72	1,590		
	Gesamt	114,662	73			
Differenz_ZP2_J	Zwischen den Gruppen	,048	1	,048	,032	,858
	Innerhalb der Gruppen	107,064	72	1,487		
	Gesamt	107,111	73			
Differenz_ZP2_K	Zwischen den Gruppen	3,042	1	3,042	1,841	,179
	Innerhalb der Gruppen	118,945	72	1,652		
	Gesamt	121,986	73			

Tabelle 15 gesamt - Vergleich Personengruppe Zeitpunkt 2 mit Personengruppe Zeitpunkt 1 und 2

Item	Ausprägung	Kommunikations-unternehmen	Verkehrs-unternehmen	IT-Unternehmen	Gesamt
Mitbestimmung	gar nicht	2 (15,4%)	20 (52,6%)	10 (43,5%)	32 (43,2%)
	etwas	6 (46,2%)	7 (18,4%)	10 (43,5%)	23 (31,1%)
	gut	4 (30,8%)	8 (21,1%)	2 (8,7)	14 (18,9%)
Entscheidungsfindung	gar nicht	5 (38,5%)	24 (63,2%)	14 (60,9%)	43 (58,1%)
	etwas	5 (38,5%)	7 (18,4%)	6 (26,1%)	18 (24,3%)
	gut	2 (15,4%)	3 (7,9%)	2 (8,7%)	7 (9,5%)
Wahrnehmung von Veränderung	in der Firma		13 (34,2%)	5 (21,7%)	18 (24,3%)
	in der eigenen Abteilung	6 (46,2%)	5 (13,2%)		11 (14,9%)
	am eigenen Arbeitsplatz	2 (15,4%)	1 (2,6%)	2 (8,7%)	5 (6,8%)
	keine Angabe	5 (38,5%)	19 (50%)	16 (69,6%)	40 (54,1%)

Tabelle 16 Einschätzung der Mitarbeiterinnen - Grad der Beteiligung und Wahrnehmung von Veränderung

Item	Ausprägung	Kommunikations- unternehmen	Verkehrs-unternehmen	IT-Unternehmen	Gesamt
Veränderung der Tätigkeit	ja	3 (23,3%)	5 (13,2%)	9 (39,1%)	17 (23%)
	nein	9 (69,2%)	31 (81,6%)	14 (60,9%)	54 (73%)
Veränderung der Funktion	ja	2 (15,4%)	4 (10,5%)	8 (34,8%)	14 (18,9%)
	nein	11 (84,6%)	33 (86,8%)	15 (65,2%)	59 (79,7%)
Veränderung der Führungskraft	ja	4 (30,8%)	3 (7,9%)	18 (78,3%)	25 (33,8%)
	nein	9 (69,2%)	34 (89,5%)	5 (21,7%)	48 (64,9%)
Veränderung des Arbeitsplatzes	ja	5 (38,5%)	8 (21,1%)	21 (91,3%)	34 (45,9%)
	nein	8 (61,5%)	28 (73,7%)	1 (4,3%)	37 (50%)
Veränderung der Gesamtorganisation	ja	2 (15,4%)	8 (21,1%)	23 (100%)	33 (44,6%)
	nein	11 (84,6%)	29 (76,3%)	--	40 (54,1%)

Tabelle 17 Veränderungen während des Projektes

INSTRUMENTARIEN



IMPULS-Test¹

www.impulstest.at

IMPULS-Test online im Internet mit automatischer Ergebnisauswertung!

Sehr geehrte Mitarbeiterin! Sehr geehrter Mitarbeiter!

Der IMPULS-Test macht die Stressfaktoren und Ressourcen Ihrer Arbeitsbedingungen sichtbar. Das Ergebnis ist Ihr persönlicher IMPULS-Stern.

Beantworten Sie bitte die 26 Fragen und Aussagen zu Ihren Arbeitsbedingungen auf den nächsten Seiten.

Jede Frage wird zweimal beantwortet: Einmal so, wie Sie Ihre reale Arbeitssituation sehen, einmal so, wie Sie sich Ihre Arbeitssituation wünschen.²

Bitte lassen Sie keine Frage aus, denn sonst kann der Test nicht ausgewertet werden. Ihre persönliche Einschätzung ist entscheidend.

Der Fragebogen ist anonym. Bitte keinen Namen anführen.

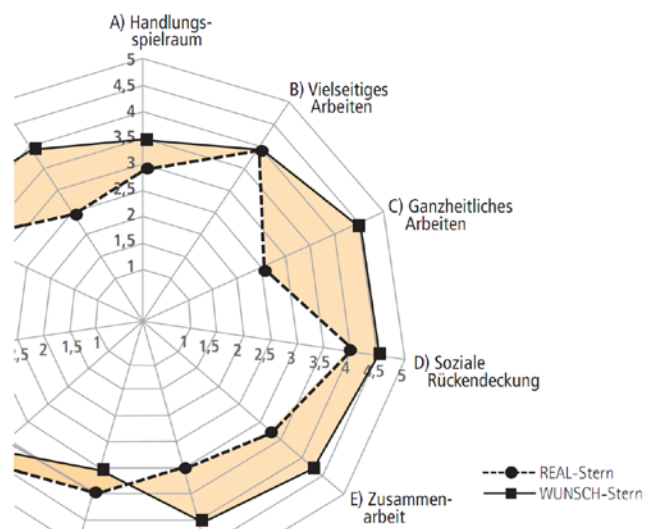
Folgen Sie jetzt einfach den Schritten ① bis ③ auf den nächsten Seiten.

Danke für Ihre Mitarbeit!

Gehen Sie so vor:

- ① Lesen der IMPULS-Test-Anleitung
- ② IMPULS-Test ausfüllen
- ③ IMPULS-Stern zeichnen

Den IMPULS-Test gibt es auch online mit automatischer Auswertung!
www.impulstest.at



¹ Nach KFZA - Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse - ein arbeitspsychologisches Verfahren von J. Prümper, K. Hartmannsgruber und M. Frese. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1995) 39 (N.F. 13) 3. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

² Die WUNSCH-Zahl wurde als Ergänzung zum KFZA als Interpretationshilfe für „Nicht-PsychologInnen“ entwickelt. Mit statistischen Methoden vertraute PsychologInnen oder andere Fachleute können die Ergebnisse des IMPULS-Tests mit weiteren Verfahren vertiefen und detaillierter interpretieren.

1

IMPULS-Test Auswertung

Nachfolgend finden Sie zu den Themenbereichen 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**.

1. Durchgang: Errechnen der REAL-Zahlen (A bis K)

- Bitte markieren Sie pro Zeile im Kästchen ☒ welche Antwort auf Ihre **reale** Arbeitssituation am besten zutrifft.
- Bilden Sie aus allen Zahlen neben den markierten Kästchen ☒ eine Summe.
- Teilen Sie diese Summe durch die Anzahl der Fragen (also 2 oder 3). Damit haben Sie Ihre REAL-Zahl errechnet.

Zum Beispiel:

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
arbeit mit anderen Leuten	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☒ 4	☐ 5
mit verschiedenen Kollegen ange unterhalten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☒ 4	☐ 5
ten und Kollegen immer Rückmeldung arbeit.	☐ 1	☒ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Summe = 10 : 3 = REAL-Zahl **3,3** Summe = ... : 3 = WUNSCH-Zahl

Sie können auch die Rechenhilfe auf Seite 5 verwenden.

2. Durchgang: Errechnen der WUNSCH-Zahlen (A bis K)

- Bitte markieren Sie pro Zeile im Kreis ☒ welche Antwort auf Ihre **gewünschte** Arbeitssituation am besten zutrifft.
- Bilden Sie aus allen Zahlen neben den markierten Kreisen ☒ eine Summe.
- Teilen Sie diese Summe durch die Anzahl der Fragen (also 2 oder 3). Damit haben Sie Ihre WUNSCH-Zahl errechnet.

Zum Beispiel:

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
arbeit mit anderen Leuten	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☒ 4	☒ 5
mit verschiedenen Kollegen ange unterhalten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☒ 4	☐ 5
ten und Kollegen immer Rückmeldung arbeit.	☐ 1	☒ 2	☐ 3	☒ 4	☐ 5

Summe = 10 : 3 = REAL-Zahl **3,3** Summe = 13 : 3 = WUNSCH-Zahl **4,3**

Sie können auch die Rechenhilfe auf Seite 5 verwenden.

3. Übertragen der REAL- und WUNSCH-Zahlen

Rechnen Sie nun alle REAL- und WUNSCH-Zahlen aus.

Tragen Sie am Ende alle REAL- und WUNSCH-Zahlen in die IMPULS-Tabelle und den IMPULS-Stern auf Seite 7 ein.

Weiter geht's mit **2** 

2

IMPULS-Test ausfüllen

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 überwiegend 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 überwiegend 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 überwiegend 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 überwiegend 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

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

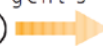
Summe = : 2 = REAL-Zahl ☐

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

Weiter geht's mit **3** 

3

IMPULS-Stern zeichnen

IMPULS-Tabelle ausfüllen

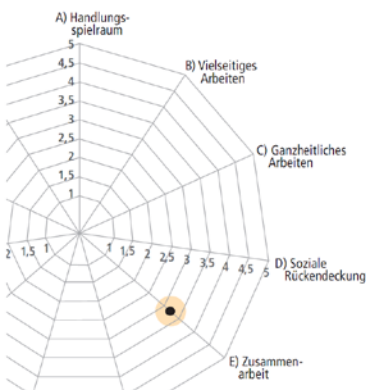
Übertragen Sie Ihre REAL- und WUNSCH-Zahlen von den Seiten 4 und 5 zuerst in die IMPULS-Tabelle auf Seite 7 oben.

IMPULS-Stern zeichnen

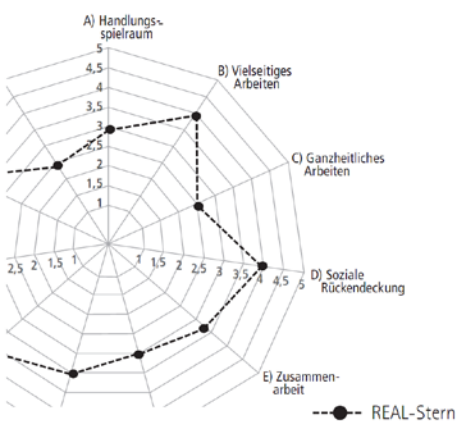
Unter der IMPULS-Tabelle befindet sich der IMPULS-Stern. Tragen Sie Ihre REAL- und WUNSCH-Zahlen für die Bereiche A bis K in den IMPULS-Stern ein. Die Werte können zwischen 1 und 5 liegen.

Um die Ergebnisse besser unterscheiden zu können, nehmen Sie bitte für die REAL- und WUNSCH-Zahlen unterschiedliche Farben.

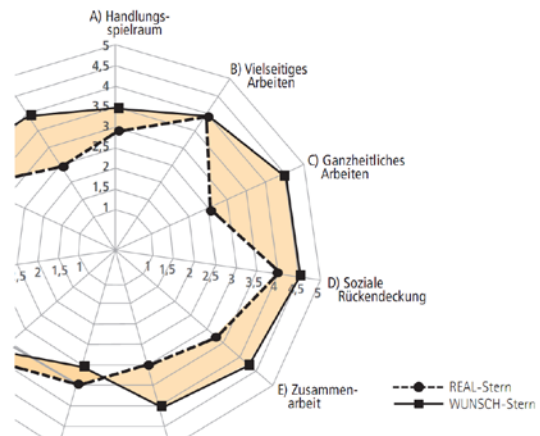
Angenommen Sie haben die **REAL-Zahl 3,3** für E) Zusammenarbeit ausgerechnet. Sie markieren diese nun bei 3,3 auf der Linie E.



Wenn Sie alle Markierungen gemacht haben, verbinden Sie diese mit Linien. Nun haben Sie Ihren REAL-Stern.



Gehen Sie mit einer anderen Farbe nun genauso für die **WUNSCH-Zahlen** vor: Markierungen eintragen und mit Linien verbinden. Sie haben nun Ihren WUNSCH-Stern.



Was bedeutet Ihr IMPULS-Stern?

Ziel des IMPULS-Tests ist es, Ausgangspunkte für die Reduktion von Stressfaktoren und für die Erweiterung von Ressourcen bei der Arbeit zu erkennen.

1. Hohe und niedrige Werte

Höhere Werte (zwischen 3,5 und 5) sind eher positiv und niedrige Werte (zwischen 1 und 2,5) sind eher negativ. Aber nicht alle Menschen finden, dass 5 der beste Wert für sie ist. Daher hat es sich bewährt, vor allem die Abweichungen zwischen den REAL- und WUNSCH-Zahlen zu betrachten.

2. Große und kleine Abweichungen

Je kleiner die Abweichungen zwischen den REAL- und WUNSCH-Zahlen, desto besser passen Ihre Arbeitsbedingungen für Sie. Sie haben in diesen Bereichen eher Ressourcen und sind eher zufrieden. Große Abweichungen weisen darauf hin, dass die Arbeitsbedingungen nicht gut passen. Sie haben in diesen Bereich eher mehr Stressoren und sind unzufriedener. Je besser Realität und Wunsch der Arbeitsbedingungen passen, desto eher fördert das Gesundheit und Zufriedenheit.

Was können Sie konkret tun?

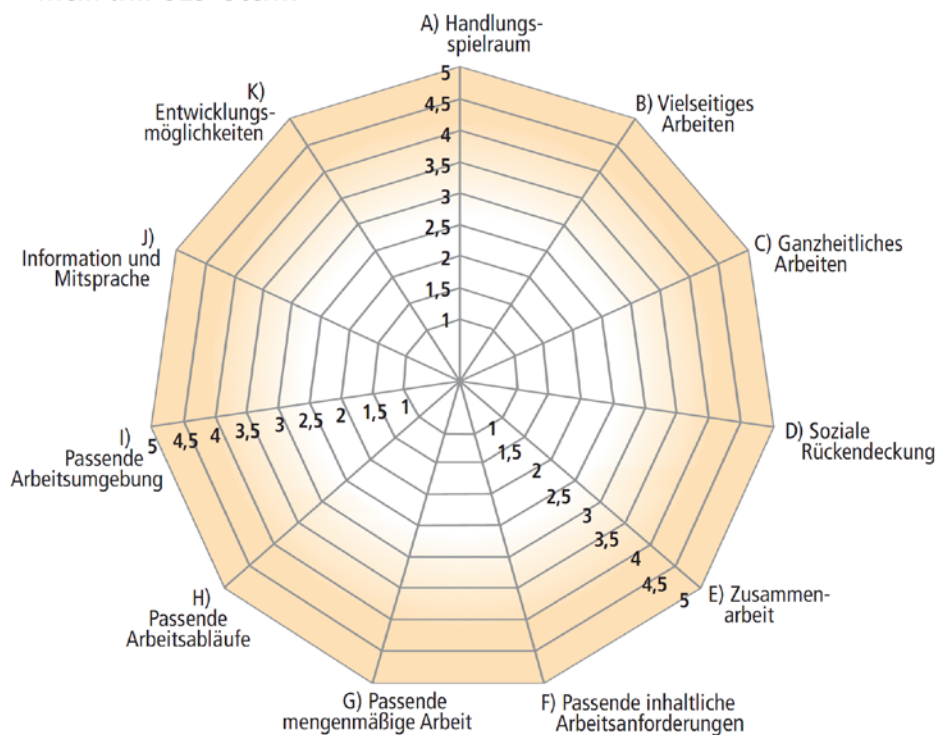
Der IMPULS-Stern zeigt anhand der Zahlen, welche der 11 Bereiche der Arbeit für Sie besser oder schlechter passen. Überlegen Sie, welche konkreten Arbeitsbedingungen hinter Ihren Zahlen stehen. Erst dann können Ideen für Optimierungsmaßnahmen konkret entwickelt werden. Lesen Sie dazu auch das Kapitel Anti-Stress-Massnahmen in der IMPULS-Broschüre. Dort erfahren Sie mehr über betriebliche oder persönliche Maßnahmen.

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 für Sie. Sie haben in diesen Bereichen mehr Ressourcen und sind eher zufrieden. Große Abweichungen weisen darauf hin, dass die Arbeitsbedingungen nicht gut passen. Sie haben in diesem Bereich mehr Stressoren und sind eher unzufriedener.

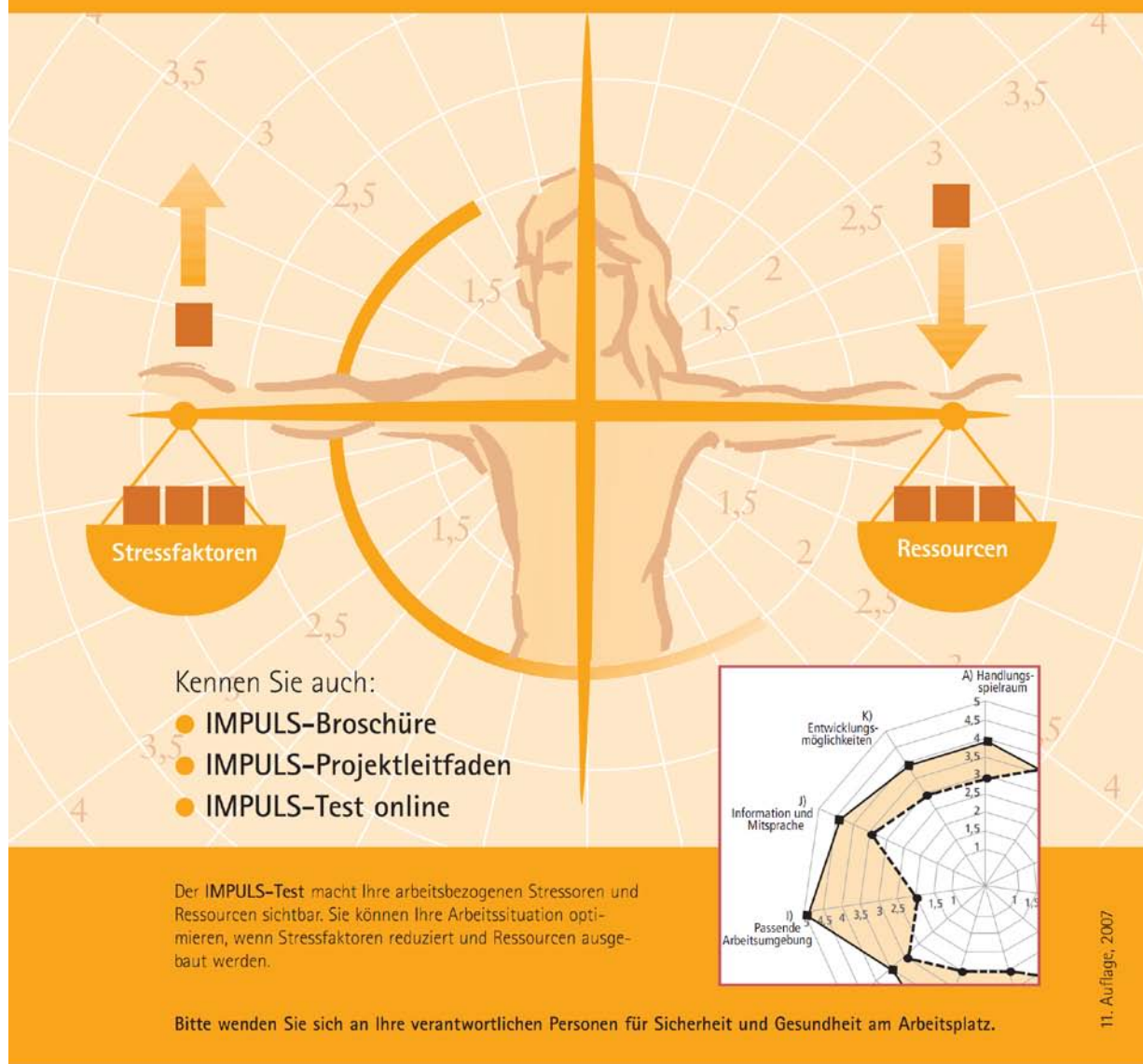
Bitte blättern Sie um



7

IMPULSE

Reduzieren von Stressfaktoren und Erweitern von Ressourcen im Betrieb



Zur sachgerechten und seriösen Anwendung des IMPULS-Tests ist es erforderlich, sich mit den theoretischen Grundlagen und organisatorischen Rahmenbedingungen in der IMPULS-Broschüre vertraut zu machen. Das ist im Selbststudium möglich. Sinnvoll ist es eine Schulung zu besuchen. Information über Schulungen bei:



Telefonat mit Fr. / Hr. **Funktion** **Datum** **durch:**.....

Evaluierung 1: Interviewleitfaden

Mein Name ist Ich schreibe eine Diplomarbeit an der Universität Wien, in der es um die Evaluierung aller IMPULS-Projekte gehen wird.

Ich möchte mit Ihnen als Projektgruppen-Mitglied ein kurzes Telefonat bezüglich des in Ihrem Betrieb ÖGB-geförderten IMPULS-Projektes führen.

Das Gespräch dauert ca. 20-30 Minuten. Haben Sie jetzt Zeit dafür? (Wenn nein, neuen Termin vereinbaren).

Es geht bei diesem Gespräch um Ihre Einschätzung des IMPULS-Projektes, daher gibt es auch kein „richtig“ oder „falsch“.

Alle Interview-Informationen aus sämtlichen IMPULS-Projekten werden gesammelt und statistisch aufbereitet. Daher werden Ihre Aussagen selbstverständlich anonym verwertet.

Können wir anfangen?

Beschlossene IMPULS-Maßnahmen und deren Umsetzung

Bereich / Abteilung 1:

	In den IMPULS-Workshops sind konkret folgende Maßnahmen in Ihrer Organisation beschlossen worden:	Wie stark wurde Ihrer Meinung nach die jeweilige Maßnahme umgesetzt?						Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass die jeweilige Maßnahme noch nicht vollständig umgesetzt worden ist? Welche Barrieren gibt es?
		gar nicht	kaum	mittel	ziemlich	vollständig	weiß nicht	
Führungskräfte								
1.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	
2.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	
3.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	

MA							
4.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
5.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
6.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
7.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
8.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
9.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
10.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
11.		☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6

Was glauben Sie, welche Maßnahme kommt ...

12 ... besonders gut an?	
13 ... nicht so gut an?	

Information über das Projekt

Wie gut sind Sie derzeit insgesamt gesehen informiert		gar nicht	kaum	mittelmäßig	ziemlich	außerordentlich
1	... über den aktuellen Stand des IMPULS-Projektes zum Thema Arbeitsstress im Betrieb?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
1	... über die beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
1	... über die Umsetzung der konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Wie gut sind Ihrer Meinung nach derzeit die MitarbeiterInnen im Betrieb informiert		gar nicht	kaum	mittelmäßig	ziemlich	außerordentlich
1	... über den aktuellen Stand des IMPULS-Projekts zum Thema Arbeitsstress im Betrieb?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
1	... über die beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
1	... über die Umsetzung der konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Zusammenarbeit

	Wie gut war Ihrer Einschätzung nach die Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes	gar nicht	kaum	mittelmäßig	ziemlich	außerordentlich
23	... von den Mitgliedern der Projektgruppe (Steuerungsgruppe)?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
24	... von den betroffenen Führungskräften?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
25	... von den betroffenen MitarbeiterInnen?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Grad der Beteiligung

23	Meine Mitwirkung am IMPULS-Projekt erfolgte (Bitte nur ein Kästchen)	☐ ₁ weil ich mich selbst aktiv dafür interessiert habe. ☐ ₂ weil mich jemand um Mitwirkung gebeten hat. ☐ ₃ weil ich dazu verpflichtet wurde
24	Beim IMPULS-Projekt in unserem Haus konnte ich mich (Bitte nur ein Kästchen)	☐ ₁ gar nicht einbringen. ☐ ₂ etwas einbringen ☐ ₃ gut einbringen
25	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

Wahrnehmung von Veränderungen

26	Vom IMPULS-Projekt (Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb) in unserem Betrieb habe ich Auswirkungen bemerkt... (Bitte nur ein Kästchen)	☐ ₁ in unserer Firma. ☐ ₂ in meiner Abteilung. ☐ ₃ an meinem Arbeitsplatz	
27	Wie viele umgesetzte konkrete IMPULS-Maßnahmen (Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb) sind Ihnen bekannt? Ich kenne... (Bitte nur ein Kästchen)	☐ ₁ keine konkrete Maßnahme ☐ ₂ eine konkrete Maßnahme ☐ ₃ mehrere konkrete Maßnahmen	

Bewertung der Veränderungen

	Schätzen Sie bitte ein, ...	gar nicht	kaum	mittelmäßig	ziemlich	außerordentlich
2	... wie zufrieden sind Sie mit dem IMPULS-Projekt ?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
2	... wie zufrieden sind Sie mit den beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
3	... wie zufrieden sind Sie mit der Umsetzung der konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
3	... wie zufrieden sind die MitarbeiterInnen mit dem IMPULS-Projekt sind?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
3	... wie zufrieden die MitarbeiterInnen mit den beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb sind?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
3	... wie zufrieden die MitarbeiterInnen mit der Umsetzung der konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb sind?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
3	... wie zufrieden die Führungskräfte mit dem IMPULS-Projekt sind?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
3	... wie zufrieden die Führungskräfte mit den beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb sind?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
3	... wie zufrieden die Führungskräfte mit der Umsetzung der konkreten IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb sind?	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

	Schätzen Sie bitte ein:	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	weder/ noch	trifft zu	trifft genau zu
37	Der Steuerungsgruppe insgesamt ist die Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen wichtig.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
38	Den MitarbeiterInnen insgesamt ist die Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen wichtig.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
39	Mir ist insgesamt die Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen konkreten IMPULS-Maßnahmen wichtig.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Relevanz und Gesamtbewertung

	Das IMPULS-Projekt ...	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	weder/ noch	trifft zu	trifft genau zu
40	... ist sinnvoll.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
41	... ist passend für den Bereich bzw. die Abteilung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
42	... ist motivierend.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
43	... ist gut umgesetzt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
44	... hat viel verbessert.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
45	... hat mir persönlich geholfen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Lernen

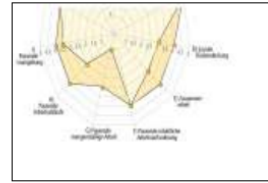
	Schätzen Sie bitte ein:	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	weder/ noch	trifft zu	trifft genau zu
46	Ich habe etwas Neues über Arbeitsstress gelernt.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
47	Ich habe etwas Neues über meinen eigenen Arbeitsstress gelernt.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
48	Ich habe etwas Neues über den Arbeitsstress von anderen Personen im Betrieb gelernt.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
49	Ich habe neue Möglichkeiten der Veränderung von Arbeitsstress kennen gelernt.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
50	Ich habe gelernt, wie passende Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress entwickelt werden können.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
51	Ich habe gelernt, wie Maßnahmen zur Veränderung von Arbeitsstress umgesetzt werden können.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

Transfer

	Bitte schätzen Sie ein:	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	weder/ noch	trifft zu	trifft genau zu
52	Ich würde noch einmal bei einem IMPULS-Projekt teilnehmen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
53	Insgesamt gesehen würde ich das Projekt in unserer Organisation noch einmal starten.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
54	Insgesamt gesehen würde ich das Projekt weiterempfehlen.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅



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 Erhebung möchten wir Sie fragen, ob diese Maßnahmen wirksam waren bzw. wie Sie Ihre **aktuelle** Arbeitssituation mit dem IMPULS-Test beurteilen. Dazu erhalten Sie hiermit:

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-Tests und des Zusatzfragebogens dauert ca. 20-30 Minuten.

Es geht um Ihre persönliche Einschätzung des IMPULS-Projektes, daher gibt es auch keine „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, Institut für Wirtschaftspsychologie



IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum 12.05.2010

Letzter Buchstabe Vorname Mutter:	Geburts-tag Mutter (zweistellig):	Erster Buchstabe Vorname Vater:	Erster Buchstabe Mädchen-name Mutter:

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

2

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum 12.05.2010

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

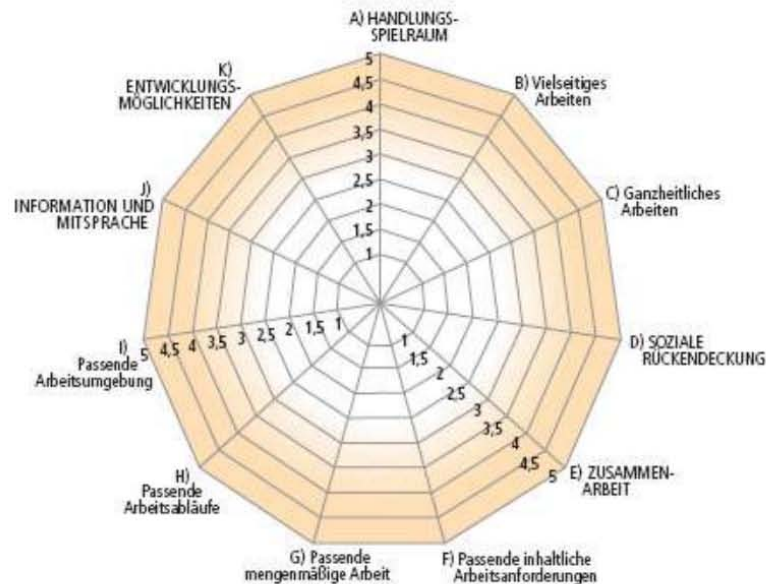
Wichtiger Hinweis: Der IMPULS-Stern kann als Ihr persönliches Ergebnis bei Ihnen bleiben. Bitte geben Sie nur den Fragebogen in das Kuvert.

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 passen. Sie haben in diesem Bereich mehr Stressoren und sind eher unzufrieden.

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum 12.05.2010

1) Bei Ihnen beschlossene Maßnahmen

In den IMPULS-Workshops sind konkrete Maßnahmen in Ihrer Organisation angeboten und gemeinsam beschlossen 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 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 angeboten					
6.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
7.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
8.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
9.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
10.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
11.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
12.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
Von der Projektgruppe / Geschäftsleitung angeboten					
13.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
14.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
15.	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum 12.05.2010

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 12.05.2010

6) Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie persönlich...



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
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

18. ... ist mir wichtig.

19. ... ist den MitarbeiterInnen wichtig.

20. ... ist den Führungskräften wichtig.

8) Bewertung

Das IMPULS-Projekt ...

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder/ noch	Trifft eher zu	Trifft zu
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

21. ... ist sinnvoll.

22. ... ist passend für den Bereich bzw. die Abteilung.

23. ... ist motivierend.

24. ... ist gut umgesetzt.

25. ... hat viel verbessert.

26. ... hat mir persönlich geholfen.

IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum 12.05.2010

9) Lernen

Haben Sie...

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder/ noch	Trifft eher zu	Trifft zu
27. ...etwas Neues über Arbeitsstress allgemein 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

Schätzen Sie bitte folgende Aussagen für Ihre Arbeitssituation ein: 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

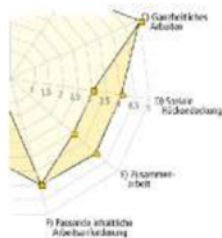
IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum 12.05.2010

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 Betriebe 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 Jahre ☐ ₂ 6 - 10 Jahre ☐ ₃ 11 - 15 Jahre ☐ 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.

LEBENS LAUF

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name Nicole van der Klaauw
 Geburtsangaben 7. Jänner 1985 in Hollabrunn, NÖ
 Wohnort 2013 Göllersdorf
 E-mail nicole.vanderklaauw@hotmail.com



Ausbildungsweg

10/2003 – 06/2010 Universität Wien, Studium Psychologie mit der Spezialisierung auf Psychologische Diagnostik, Bildungs- und Wirtschaftspsychologie
 Diplomarbeit „Evaluierung von verhältnisbezogenen Arbeitsstress-Interventionen betrieblicher IMPULS-Projekte: „IMPULSe gegen Arbeitsstress“. Eine Pilotstudie.“
 08/2006 – 06/2007 Auslandsjahr in Prag, Tschechische Republik
 seit 03/2004 Universität Wien, Studium Mathematik
 09/1995 – 06/2003 BG/BRG Hollabrunn, Europaklasse
 09/1991 – 06/1995 VS Göllersdorf

Berufserfahrung, Praktika

seit 08/2009 **Projektmanagerin bei der Katholischen Jugend Wien (Wien)**
 Seit 09/2009 **Diplomandin und Evaluatorin im Rahmen des IMPULS-Projektes zur Reduzierung von Arbeitsstress (Wien)**

- Mithilfe bei der Entwicklung des IMPULS-Projektes
- Statistische Aufbereitung und Auswertung quantitativer und qualitativer Daten
- Datengenerierung durch MitarbeiterInnen-Befragung und Telefoninterviews

03/2008 – 06/2008 **Student mentor an der Universität Wien (Wien)**

- Team- und Kooperationsfähigkeit
- Feedback- und Moderationskompetenz
- Zeit- und Selbstmanagement
- Selbstreflexionsfähigkeit
- Kompetenz in der Wissensvermittlung

seit 02/2008 **Obfrau des Vereins Junge ArbeiterInnen Österreichs (Wien)**
 02/2008 – 04/2008 **Pflichtpraktikum bei HumanWare im Bereich Arbeitspsychologie, Sicherheit & Ergonomie im Betrieb (Wien)**

- Datenrecherche und Aufbereitung sowie redaktionelle Mitarbeit für die Neuauflage der InForm-Broschüre 2008
- Datenrecherche, Mitwirkung bei der Unterlagenerstellung und Organisation im Rahmen des Projektes „Profi“
- Mitarbeit bei der Erstellung von Strategie-, Organisations- und PR-Unterlagen für IMPULS-Projekte
- Datenrecherche, Vorbereitung und Durchführung eines Workshops zu betrieblichen Präventions- und Akutstrategien

08/2007 – 07/2008 **Programmteamleiter bei der Katholischen Jugend, Eurocamp 2008**
(Gösselsdorf)

11/2007 - 01/2008 **100-stündiges Praktikum bei Hill International im Bereich
Forschung und Entwicklung** (Wien)

- Diagnostik, Testentwicklung und Statistik (Unterstützung bei der statistischen Normberechnung und Itemanalyse zur HILL Kompetenzanalyse; statistische Auswertungen; Unterstützung bei Testentwicklung)
- Berufsberatung und Karrierecoaching (Teilnahme an Berufs- und Karriereberatungen; Durchführung, Auswertung sowie Interpretation von Tests; Berufs- und Ausbildungsinformationsrecherchen)
- Entwicklung eines kundenspezifischen Online-Screeningverfahrens (Mithilfe bei der Entwicklung des Layouts und der Itemgenerierung)

08/2007 **Praktikum beim Ferienabenteuer „Lerne lernen“** (Holzschlag)

- Psychologische Testung zur Ermittlung von Konzentrationsfähigkeit
- Erfassung des individuellen Lernstils
- Vermittlung von Lernstrategien
- Kinder- und Jugendbetreuung

Besondere Kenntnisse

Fremdsprachen Englisch (8 Jahre Schulkenntnisse), Sprachkurs in Bournemouth (GB)
Französisch (6 Jahre Schulkenntnisse), mit Sprachaufenthalt
Italienisch (4 Jahre Schulkenntnisse), mit Sprachaufenthalt
Latein (4 Jahre Schulkenntnisse)
Niederländisch (Grundverständnis)
Tschechisch (Grundverständnis), 1-jähriger Sprachaufenthalt

IT-Kenntnisse MS Office, Internetrecherche, SPSS

Führerschein Fahrzeugklasse B

Weiterbildungen

- Europäischer Wirtschaftsführerschein EBCL, Level A
- Seminar „Projektmanagement“, Bildungsforum
- Seminar „Führen und Motivieren von Teams“, Bildungsforum
- Seminar „Ergonomie“, „Ergonomie in der Produktion“ sowie „Arbeitspsychologie“
- 3-malige Teilnahme an der Sommerakademie (Hochbegabtenförderung) des Landes Niederösterreich an den Kursen Deutsch und Psychologie
- mehrtägige Seminare über Journalismus und Rechte im Journalismus

Persönliche Interessen

Freunde, Musik, lesen, reisen, mit Jugendlichen arbeiten

KURZZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen der Aktion „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ wird die Durchführung von nachhaltigen betrieblichen Stresspräventionsprojekten von der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt und dem Österreichischen Gewerkschaftsbund gefördert. Basis dafür sind die IMPULS-Werkzeuge, in deren Zentrum mit dem IMPULS-Test ein bedingungsbezogener Fragebogen zu Stressoren und Ressourcen der Arbeitssituation steht (Molnar, Haiden, Geißler-Gruber, 2002) und auf dem KFZA (Prümper et al., 1995) beruht. Ziel der IMPULS-Projekte ist die Entwicklung von bedingungsbezogenen Maßnahmen durch Führungskräfte und MitarbeiterInnen, um Stressoren abzubauen und Ressourcen zu erhöhen. Der Projektablauf folgt in allen Betrieben vier Phasen (Beratung und Entscheidung, Projekt-Konzept und –Planung, Projekt-Durchführung, Nachhaltigkeit, Erfolgskontrolle).

Die Ziele der Evaluationsstudie sind die Überprüfung der Wirksamkeit der betrieblichen Interventionen und die Untersuchung von Einflussfaktoren auf solche Veränderungen. Zur Wirksamkeit von betrieblichen Stress-Interventions-Maßnahmen wurden mehrere Meta-Analysen durchgeführt, die auf Lücken und offenen Forschungsbedarf hinweisen (z.B. Bamberg und Busch, 2006). Es gibt zum Beispiel kaum Studien, die systematisch Quantität und Qualität von verhältnisbezogenen Interventionen erfassen und in ihre Wirkung untersuchen. Auch Einflussfaktoren wie Information, Kommunikation und die Partizipation der MitarbeiterInnen bei betrieblichen Projekten sind kaum systematisch hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Projekterfolg untersucht. Diese Evaluationsstudie stellt daher solche Aspekte in den Mittelpunkt.

Das Untersuchungsmodell beruht auf einem Modell von Kirkpatrick (1959, 2004) und Ansätzen der partizipativen Ergonomie. Kirkpatrick geht davon aus, dass Veränderungen auf vier nacheinander folgenden Ebenen stattfinden: TeilnehmerInnenzufriedenheit, Lernen, Verhalten, Ergebnisse. In der vorliegenden Evaluationsstudie werden demgemäß die Wirkungen der unabhängigen Variablen (neben der TeilnehmerInnen-Zufriedenheit auch demografische Daten, Merkmale der Organisationskultur, Art der Maßnahmen) auf die abhängigen Variablen (Lernen über Arbeitsstress, Transfer/Verhalten und Ergebnisse/Unternehmenserfolg) statistisch überprüft.

Die in der Fachliteratur (Bamberg & Busch, 2006) beschriebenen Einflussfaktoren wie Information und Beteiligung der Akteure oder Unterstützung von Vorgesetzten auf die Effektivität von bedingungsbezogenen betrieblichen Interventionen zu Arbeitsstress konnten in der vorliegenden Evaluationsstudie „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ nach 6 Monaten mittels Telefoninterviews mit den Projektgruppenmitgliedern und betroffenen Führungskräften sowie nach 12 Monaten mit einem darauf beruhendem MitarbeiterInnen-Fragebogen erfasst und bestätigt werden.

Ausblick: Eine Ergänzung und Vertiefung der Evaluierungsstudie ist auf Basis der Daten aller 11 einbezogenen Betriebe in der Diplomarbeit von S. Zimpel Ende 2010/Anfang 2011 vorgesehen. Darüber hinaus findet eine Überprüfung des Gesamtmodells mittels Pfadmodell statt. In diesem Rahmen werden weitere Variablen Berücksichtigung finden (Art der Maßnahmen, Firmen- sowie Projektdemografie), die bisher aufgrund des zu kleinen Datensatzes hinsichtlich ihres Einflusses auf den Interventionseffekt nicht untersucht werden konnten.

ABSTRACT

Für den 16. Workshop „Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit“

Martina Molnar, Nicole van der Klaauw, Sergej Zimpel
& Christian Korunka
humanware GmbH., Burggasse 88, 1070 Wien
Fakultät für Psychologie, Universitätsstrasse 7, 1010 Wien

Evaluierung von verhältnisbezogenen Arbeitsstress-Interventionen bei einem Dutzend betrieblicher IMPULS-Projekte

1 IMPULS-Projekte

Die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt und der Österreichische Gewerkschaftsbund fördern im Rahmen der Aktion „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ die Durchführung von nachhaltigen betrieblichen Stresspräventionsprojekten. Basis dafür sind die IMPULS-Werkzeuge (www.impulstest.at), in deren Zentrum mit dem IMPULS-Test ein bedingungsbezogener Fragebogen zu Stressoren und Ressourcen der Arbeitssituation steht (Molnar, Haiden, Geißler-Gruber, 2002) und auf dem KFZA (Prümper et al., 1995) beruht. Ziel der IMPULS-Projekte ist die Entwicklung von bedingungsbezogenen Maßnahmen durch Führungskräfte und MitarbeiterInnen, um Stressoren abzubauen und Ressourcen zu erhöhen. Der Projektablauf folgt in allen Betrieben vier Phasen:

Phase 1 - Beratung und Entscheidung: Betriebliche EntscheiderInnen, Fachkräfte und betroffene Führungskräfte machen sich im Rahmen eines Halbtags-Workshops ein Bild von einem IMPULS-Projekt im eigenen Betrieb und treffen eine Entscheidung für oder gegen eine Projektdurchführung.

Phase 2 - Projekt-Konzept und –Planung: Gemeinsam mit den betrieblichen Ansprechpersonen werden die Ziele, Erfolgsfaktoren, Aufgabenschritte, Mitglieder und Rollen der Projektgruppe, Zeitpläne und Kosten des IMPULS-Projektes im Betrieb festgelegt.

Phase 3 - Projekt-Durchführung: Am Beginn werden die betroffenen Führungskräfte / MitarbeiterInnen zum Projekt informiert. Es folgt eine Befragung mit dem IMPULS-Test. Die Daten werden entsprechend des Konzeptes ausgewertet (z.B. Auswertung pro Abteilung, Auswertung nach Berufsgruppen). Die Ergebnisse werden von Führungskräften und MitarbeiterInnen in IMPULS-Workshops qualitativ aufgearbeitet, priorisiert und passende Lösungen entwickelt.

Phase 4 - Nachhaltigkeit, Erfolgskontrolle: Nach ca. einem halben Jahr findet eine erste Evaluierung mittels Telefoninterviews der Projektgruppenmitglieder bzw. der betroffenen Führungskräfte statt, bei der es vor allem um den Umsetzungsgrad der Maßnahmen und die Projektinformation und –bewertung geht. Nach ca. einem Jahr findet eine zweite Befragung der

MitarbeiterInnen mit dem IMPULS-Test sowie einem Zusatzfragebogen zur Wahrnehmung und Bewertung der betrieblichen Maßnahmen statt. Die Ergebnisse werden in einem Schlussworkshop mit der Projektgruppe bearbeitet.

2 Die Evaluationsstudie

Die Ziele der Evaluationsstudie sind die Überprüfung der Wirksamkeit der betrieblichen Interventionen und die Untersuchung von Einflussfaktoren auf solche Veränderungen. Zur Wirksamkeit von betrieblichen Stress-Interventions-Maßnahmen gibt es Meta-Analysen, die häufig auf Lücken und offenen Forschungsbedarf hinweisen (z.B. Bamberg und Busch, 2006). Es gibt zum Beispiel kaum Studien, die systematisch Quantität und Qualität von verhältnisbezogenen Interventionen erfassen und in ihre Wirkung untersuchen. Auch Einflussfaktoren wie Information, Kommunikation, Partizipation bei betrieblichen Projekten sind kaum systematisch hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Projekterfolg untersucht. Diese Evaluationsstudie stellt daher solche Aspekte in den Mittelpunkt.

2.1 Untersuchungsmodell

Das Untersuchungsmodell beruht auf dem Modell zum Lerntransfer von Kirkpatrick (1959, 2004) und Ansätzen der partizipativen Ergonomie. Kirkpatrick postuliert, dass trainingsbedingte Veränderungen auf vier nacheinander folgenden Ebenen stattfinden: TeilnehmerInnenzufriedenheit, Lernen, Verhalten, Ergebnisse. In der vorliegenden Evaluationsstudie werden demgemäß die Wirkungen der unabhängigen Variablen (neben der TeilnehmerInnen-Zufriedenheit auch demografische Daten, Merkmale der Organisationskultur, Art der Maßnahmen) auf die abhängigen Variablen entsprechend des Modells (Lernen über Arbeitsstress, Transfer/Verhalten und Ergebnisse/Unternehmenserfolg) statistisch überprüft.

Datenerhebung und Datenvergleich finden auf drei Ebenen statt (Firmenebene: $n = \text{ca. } 11$ Firmen; Projektgruppen-Mitglieder und betroffene Führungskräfte: $n = \text{ca. } 100$ Personen; MitarbeiterInnen-Ebene: $n = \text{ca. } 800$ Personen).

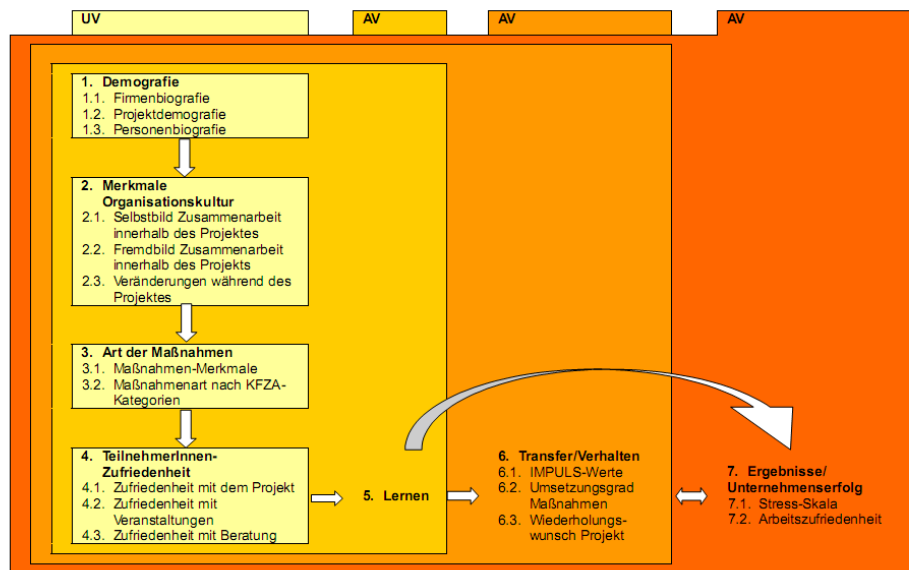


Abb. 1: Untersuchungsmodell

2.2 Messinstrumente

Basierend auf dem Untersuchungsmodell wurden die nachfolgenden Erhebungsinstrumente zusammengestellt:

IMPULS-Test (Molnar, Geißler-Gruber, Haiden, 2002): Mit dem IMPULS-Test werden arbeitsbezogene Stressoren und Ressourcen sowie diesbezügliche Veränderungswünsche aus der Sicht der MitarbeiterInnen anhand von 26 Items einmal vor und einmal nach den betrieblichen Interventionen quantitativ ermittelt.

Telefoninterviews mit Projektgruppen-Mitgliedern und betroffenen Führungskräften: Die Fragen der Telefoninterviews beziehen sich auf den Umsetzungsgrad der Maßnahmen, auf Aspekte der Kommunikation, Information, Partizipation und Zusammenarbeit sowie auf die Projekt-Zufriedenheit. Die Interviews finden einige Monate nach Festlegung der Interventionen statt.

MitarbeiterInnen-Fragebogen: Erhebt auf der Ebene der MitarbeiterInnen die gleichen Inhalte wie der Telefoninterviewleitfaden. Zusätzlich füllen die MitarbeiterInnen eine kurze Stress-Skala sowie Items zur Arbeitszufriedenheit (Neuberger et. al, 1978) aus. Diese dienen als Außenkriterien, um die Validität der vorliegenden Messung zu prüfen. Der Fragebogen wird nur einmal gemeinsam mit der zweiten IMPULS-Befragung vorgegeben.

Maßnahmen-Merkmale: Die in den einzelnen Unternehmen beschlossenen Maßnahmen werden von den am IMPULS-Projekt beteiligten PsychologInnen kategorisiert (KFZA-Dimensionen und weitere Aspekten wie z.B.

Investitionskosten, Hierarchieabhängigkeit, Verhältnisbezogenheit, Anzahl profitierender MitarbeiterInnen, etc.).

2.3 Hypothesen

Der Einfluss u.a. folgender unabhängiger Variablen auf die abhängigen Variablen „Lernen“, „Transfer / Verhalten“ und „Ergebnisse / Unternehmenserfolg“ wird vermutet und untersucht:

- Projektdemografie (z.B. Zielebene der Maßnahmen abteilungs- bzw. funktionsbezogen, Rücklauf- bzw. Erreichungsquote der Fragebögen bzw. der TelefonpartnerInnen, Anzahl der TeilnehmerInnen bei Informationsveranstaltungen und Workshops).
- Organisationskultur (z.B. Zusammenarbeit der Projektgruppe, der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen im Projekt)
- Art der Maßnahmen (z.B. Investitionskosten, Hierarchieabhängigkeit, Verhältnisbezogenheit sowie die Anzahl der profitierenden MitarbeiterInnen).
- Projektzufriedenheit (z.B. der Beteiligungsgrad, die Wahrnehmung und Bewertung von Veränderungen sowie die Relevanz der Maßnahmen).

3 Ausblick

Die Ergebnisse der Evaluationsstudie werden nach Beendigung der Förderaktion Ende 2010 publiziert.

Literatur

- Bamberg, E. & Busch, C. (2006). Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 215-226.
- Molnar, M., Geißler-Gruber, B. & Haiden C. (2009): IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen (15. erweiterte Auflage). WKÖ, AK, ÖGB, (Hrsg.), Wien, 2009.
- Kirkpatrick, D. L. (1959): Techniques for evaluation training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 28-32.
- Kirkpatrick, D. L. (2004): AT+D Classic: How to start an objective evaluation of your training program. *T+D*, 58 (5), 1-3. zitiert nach Deller, J., & Süßmair, A. (2006) : Konzepte der Nutzenerfassung in Managemententwicklung und Corporate Universities – Theorien, Anwendungen, Perspektiven. *Wirtschaftspsychologie – Heft 1*, 32-44.
- Neuberger, o. & Allerbeck, M. (1978). Messungen und Analyse der Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA – Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 125-132.

POSTER

Für den 16. Workshop „Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit“

