

# Regeneration im Unternehmen

## Evaluationsstudie der Trainingsmaßnahme „BurnOn - Fit für eine starke Führung“

- Die statistische Analyse -

Autoren:

Dr. Uwe Kröcher

Dr. Johann Bölts

Dipl.-Sozialwiss. Jan Kalkmann

Kontakt:

Dr. Uwe Kröcher, Dr. Johann Bölts, Dipl. Sozialwissenschaftler Jan Kalkmann,  
Arbeitsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Center für lebenslanges Lernen C3L  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
26111 Oldenburg  
Tel.: 0441/798 – 4848  
C3l.ag.bgm@uni-oldenburg.de  
agbgm.uni-oldenburg.de

**Inhalt**

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>HINTERGRUND.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>KONZEPTION DER TRAININGSMABNAHME.....</b>	<b>5</b>
3.1	GRUNDANNAHMEN .....	5
3.2	ZIELSETZUNG DER TRAININGSMABNAHME .....	7
3.3	AUFBAU DER TRAININGSMABNAHME.....	7
<b>4</b>	<b>DURCHFÜHRUNG DER MABNAHME.....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>EVALUATIONSDESIGN .....</b>	<b>9</b>
<b>6</b>	<b>ERGEBNISSE .....</b>	<b>10</b>
6.1	BEWERTUNG DER MABNAHME INSGESAMT.....	10
6.2	VERÄNDERUNG VON EINSTELLUNG, PERSONALEM UND ORGANISATIONALEM VERHALTEN .....	11
	SOWIE DER WISSENSBASIS.....	11
6.3	WIRKUNGEN DER MABNAHME IM HINBLICK AUF WERTSCHÄTZUNG, TRANSPARENZ, HANDLUNGSSPIELRÄUME .....	15
6.4	QUALITATIVE EINSCHÄTZUNGEN ZUM ABLAUF UND ZUR DURCHFÜHRUNG .....	17
<b>7</b>	<b>ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSFOLGERUNGEN .....</b>	<b>17</b>
<b>8</b>	<b>FAZIT.....</b>	<b>19</b>
	<b>LITERATUR.....</b>	<b>20</b>
	<b>ANHANG.....</b>	<b>21</b>

## 1 Einleitung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation der Trainingsmaßnahme „BurnOn – Fit für eine starke Führung“ vorgestellt. Die Maßnahme wurde in dieser Form neu konzipiert und erstmalig in zwei Unternehmen im Herbst 2012 durchgeführt. Neben der Darstellung des theoretischen Hintergrundes (Kapitel 2) und der Konzeption bzw. konkreten Durchführung der Maßnahme (Kapitel 3 und 4), werden das Evaluationsdesign (Kapitel 5) und die wichtigsten Ergebnisse (Kapitel 6) vorgestellt. Für den eiligen Leser sind zum Ende (Kapitel 7) die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

Die Durchführung der Evaluation war vor allem deshalb möglich, weil die DAK die Maßnahme unterstützt hat. Dafür bedanken sich die Autoren recht herzlich. Auch den durchführenden Unternehmen und den Teilnehmern gebührt unser Dank für die konstruktive Teilnahme und geduldige Beantwortung der Fragebögen.

## 2 Hintergrund

Die heutige Arbeitswelt ist vor allem durch eine stark steigende Intensität geistiger Arbeit gekennzeichnet. Immer schneller, immer mehr und immer vielfältiger werden die Aufgaben. Führungskräfte sind von dieser steigenden Belastung besonders betroffen, denn sie sind nicht nur zentrale Leistungsträger und Taktgeber für das Unternehmen, sondern auch in vielfacher Weise Vorbilder für die gesamte Belegschaft. Folglich hängt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen entscheidend von der Produktivität der Beschäftigten und damit in ganz wesentlichem Maße von deren Gesundheit ab.

Die rasante Zunahme an psychisch bedingten Arbeitsausfällen zeigt, dass ein unzureichender Umgang mit zunehmender Belastung oftmals zu einem großen Risikofaktor für Unternehmen werden kann, wenn Führungskräfte krankheitsbedingt ausfallen. Zwar ist die gestiegene Sensibilität gegenüber psychischen Erkrankungen durch verändertes Diagnoseverhalten für die Zunahme psychischer Erkrankungen mitverantwortlich, weil sie damit stärker als in der Vergangenheit dokumentiert werden. Doch die Mehrheit der Experten ist sich einig, dass die real gestiegenen Anforderungen im Zusammenhang mit Arbeitsverdichtungen und zunehmenden Disbalancen zwischen Belastung und Regeneration als bedeutendere Faktoren zur Erhöhung von Krankheitsfällen anzusehen sind (Badura/Steinke 2011, Pangert/Schüppach 2011).

Gerade in Phasen hoher Belastung mit ausgeprägtem Arbeitsstress werden fast immer (mehr oder weniger unbewusst) auf scheinbar bewährte, vor allem aber gewohnte Handlungsroutrinen zurückgegriffen, um die Komplexität von Handlungsoptionen und damit den „Optionsstress“ (Pfaff u.a. 2012) zu reduzieren. Routinen als eingespielte Abläufe und Regelwerke helfen, um auf viele wiederkehrende Aufgabenstellungen effizient reagieren zu können. Trotz der Zunahme an Anforderungen und trotz neuer Herausforderungen werden oftmals „alte“ Routinen angewendet, die unter früheren Konstellationen entstanden sind und eingeübt wurden, unter den aktuellen Bedingungen aber oftmals dysfunktional wirken. Es wird somit nach dem Motto verfahren: „wie bisher nur mehr“ (vgl. Kröcher/Bölts 2011). Dabei werden schnell individuelle aber auch betrieblich-organisationale Belastungsgrenzen zurückgestellt und/oder ignoriert, um die gesetzten Arbeitsziele zu erreichen. Eine damit einhergehende zeitliche und räumliche

Ausdehnung der Arbeit (Entgrenzung der Arbeit) führt zwangsläufig zu einer Vernachlässigung der Regeneration. Kurzfristige Überforderungen können zwar durch das Engagement aller Beschäftigten bewältigt werden. Wird dieser Zustand dagegen dauerhaft, ist langfristig eine Schwächung der Arbeitsfähigkeit und des Leistungsvermögens zu befürchten. Disbalancen zwischen wachsender Verausgabung zur Bewältigung der gestiegenen Arbeitsintensität und –komplexität auf der einen Seite und notwendiger Regeneration auf der anderen Seite sind die Folge.

Eine Erschöpfungsprophylaxe und damit der langfristige Erhalt der Arbeitsfähigkeit kann somit nur gelingen, wenn neben Optimierungen auf Seiten der Verausgabung auch Optimierungen auf Seiten der Regeneration erfolgen, also Verausgabung und Regeneration als Kontinuum integriert betrachtet werden (z.B. Netta 2009, DAK Gesundheitsreport 2013, Fehlzeitenreport 2011). Somit muss eine wachsende Beanspruchung und Verausgabung auch eine mitwachsende Regeneration zur Folge haben.

Bezogen auf die hier betrachtete Zielgruppe der Führungskräfte trifft dabei eine Besonderheit zu, die mit der spezifischen Rolle und Funktion der Führungskraft zusammenhängt: Sie ist sowohl Beschäftigter eines Betriebes, der seine eigene personale Reproduktion der Arbeitsfähigkeit gewährleisten muss, als auch zentraler Taktgeber mit Personalverantwortung und damit in vielfacher Weise Vorbild für das eigene Team. Die Führungskraft wirkt damit nicht nur auf sich selbst (personale Ebene) sondern ihr Wirkungskreis ist in besonderer Weise auch auf die betriebliche Organisation bezogen (organisationale Ebene). Gleichzeitig wird sie durch eine Unternehmenskultur geprägt, ist aber auch Repräsentant des Unternehmens mit besonderer Gestaltungskraft zur Ausprägung der Unternehmenskultur; sie ist damit einerseits mit einer besonderen Teilautonomie ausgestattet als auch andererseits einer besonderen strukturellen Einbindung in die Unternehmensorganisation unterworfen. Dies bedeutet, Veränderungen zum Auflösen von Disbalancen können nur bei gleichzeitiger Bearbeitung der individuellen oder personalen Haltungs- bzw. Verhaltensebene und der betrieblich-organisationalen Ebene der besonderen Führungsverantwortung erzielt werden.

Die im Folgenden beschriebene und evaluierte Trainingsmaßnahme setzt genau an der Herausforderung an, die Balance zwischen Belastung und Regeneration sowohl auf personaler als auch auf organisationaler Ebene herzustellen. Die hiermit vorliegende Evaluation prüft, ob bzw. inwiefern die Trainingsmaßnahme diese Zielsetzung der Herstellung der Balance erreicht hat.

### **3 Konzeption der Trainingsmaßnahme**

#### **3.1 Grundannahmen**

Damit die Balance zwischen Verausgabung und Regeneration hergestellt werden kann, ohne das Leistungsvermögen zu beeinträchtigen und die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden, müssen sowohl Verausgabungsroutinen ressourcensparend optimiert werden, als auch Regenerationsroutinen entwickelt und implementiert werden, die einem vorzeitigen und irreversiblen Verschleiß des Leistungsvermögens vorbeugen. Daher müssen in der Trainingsmaßnahme entsprechende dysfunktionale Routinen offengelegt und reflektiert werden, als auch funktional wirksame Routinen entwickelt und eingeübt

werden. Es wird davon ausgegangen, dass bei den Führungskräften in der Regel bewusste Erholungsstrategien bei zunehmenden Belastungssituationen nicht oder nur unzureichend vorhanden sind und organisationale Wechselbeziehungen in der Regel zu Ungunsten von Erholung wirken.

Verschiedene Studien, z.B. die SHAPE-Studie (Kromm u.a. 2009, Netta 2009) haben gezeigt, dass drei Faktoren ausschlaggebend für die Optimierung von Verausgabung und Regeneration sind, an denen die Trainingsmaßnahme ansetzt: 1. *Transparenz* in der Aufgabenstellung wie auch im komplexen Zusammenwirken unterschiedlicher betrieblicher Erfordernisse und Strategien bedeutet Klarheit der Aufgaben und der persönlichen Teilziele für jede Führungskraft – aber auch für alle Beschäftigte. Diese Transparenz reduziert Widerstände, die aufgrund von Gerüchten und anderen Unklarheiten hervorgerufen werden, und damit unproduktive Arbeitsleistungen, die zur Beseitigung von Unklarheiten aufgewendet werden müssen. 2. *Handlungsspielräume*, die klar definiert sind, ermöglichen effizientes Arbeiten, um Arbeitsleistungen durch Führungskräfte aber auch durch jeden einzelnen Mitarbeiter selbstreguliert gestalten zu können. Sie sind die Voraussetzung für eigenverantwortliches und effizientes Arbeiten und fördern in erheblichem Maße die Arbeitszufriedenheit im Betrieb. 3. *Wertschätzung* ist für viele Beschäftigten und Führungskräften gleichermaßen eine entscheidende Motivationsquelle für leistungsorientierte Arbeit. Sie drückt sich u.a. in unterschiedlichen Anerkennungsformen (Geld, Lob etc.), aber auch in kommunikativen Prozessen und Umgangsformen innerhalb des Betriebs aus. Konstruktives Feedback und soziale Unterstützung der Mitarbeiter bedeuten in dem Sinne ein wertschätzendes Verhalten, das zur Steigerung der Arbeitsproduktivität beiträgt.

Alle drei Bereiche tragen in erheblichem Maße zur Gestaltung von verausgabungsoptimierten und gesundheitsförderlichen Arbeitsroutinen bei bzw. führen im Umkehrschluss bei dysfunktionaler Anlage zu einer unproduktiven Verausgabung von Arbeitsleistungen und zu einer Erhöhung von Krankheitsständen. Sie wirken aber nicht nur auf organisationaler, sondern auch auf personaler Ebene: *Transparenz* bedeutet sich selbst gegenüber klar und wahrhaftig zu sein, wodurch eine Selbstwahrnehmung hergestellt wird. Dies schließt das Erkennen und Anerkennen der eigenen Belastungsgrenzen und Regenerationsanforderungen ein. *Handlungsspielräume* drücken sich u.a. in der beschränkten Autonomie aus, Erholungsspielräume selbst gestalten zu können, um Regeneration aktiv zu betreiben. *Wertschätzung* bedeutet auch immer sich selbst Wert zu schätzen im Sinne einer Selbstfürsorge, die in der Regel die notwendige Voraussetzung für wertschätzendes Verhalten anderen gegenüber ist.

Die Konzeption der Trainingsmaßnahme beruht auf der Annahme, dass in diesen drei Bereichen auf personaler und organisationaler Ebene eine entsprechende Haltung ausgebildet werden muss, die eine mitwachsende Regeneration erlaubt. Dabei folgt sie einem bestimmten Interventionsmodell: Eine Ausprägung von Haltung (im Sinne einer verfestigten Einstellung) ist ein langwieriger Prozess der Persönlichkeitsentwicklung, die in der zeitlich begrenzten Trainingsmaßnahme nur auf zwei Wegen vermittelbar ist: Zum einen muss auf kognitivem Wege Wissen vermittelt werden, damit intellektuell ein Verhaltensvorsatz gebildet werden kann, zum anderen muss auf handlungsorientiertem Wege entsprechendes kohärentes Verhalten und funktional wirksame Verhaltensroutinen in der Praxis trainiert werden.

Der spezifische Ansatz der Trainingsmaßnahme ist dabei – im Gegensatz zu anderen prophylaktisch wirkenden Programmen, die ausschließlich auf die kognitive Wissensvermittlung abzielen – die Leiberfah-

rung als integralen Bestandteil einzubeziehen. Denn der Leib ist ein zentraler Sensor für Belastungsgrenzen, der produktiv zur Regulation von Verausgabung und Regeneration eingesetzt werden muss und nicht ignoriert werden darf. Er ist in vielerlei Hinsicht ein beständigerer Ankerpunkt für Verhaltenseinübungen; Wissen kann dort tiefer gebunden werden und ist weniger flüchtig als in intellektuell gebildeten Strukturen. Daher zielt die Maßnahme auf das Training zur Aktivierung des Leibes, um Regeneration herbeizuführen. Die Gesundheitswissenschaft kommt zu dem Ergebnis, dass Regeneration am besten durch eine Kombination von Entspannung und Bewegung erreicht wird (vgl. Esch 2011), d.h. der Leib eine zentrale Stellung zur Erzielung von Regeneration einnimmt. Gerade die Implementierung von funktionalen Regenerationsroutinen verlangen ein wiederkehrendes Training, um im Arbeitsalltag wirksam sein zu können. Neben der kognitiven Vermittlung der Routinoptimierung sind somit leibbezogene Handlungseinübungen zentral.

### **3.2 Zielsetzung der Trainingsmaßnahme**

Die Trainingsmaßnahme soll Führungskräften folgende Lernziele vermitteln:

- die Fähigkeit, individuelle und organisationale Belastungsgrenzen wahrzunehmen,
- die Belastung zu bewerten und
- funktional wirkende Handlungsrouniten, die Regeneration integrativ berücksichtigen, entwickeln und praktisch anwenden.

### **3.3 Aufbau der Trainingsmaßnahme**

Die Trainingsmaßnahme ist mit einem Umfang von 3 ganzen Seminartagen konzipiert worden, wobei zwischen den jeweiligen Terminen ausreichend Zeit für selbstständige Übungen durch die Teilnehmer bestehen soll. Dadurch, dass die Trainingsmaßnahme nicht in Form einer Blockveranstaltung angelegt ist, sollen insbesondere wiederkehrende praktische Übungssequenzen trainiert werden. Wiederholung, kombiniert mit Selbstreflexion während und nach den Übungen, soll dabei zu einer stärkeren Einübung und „Verankerung“ der Trainingsmaßnahmen führen. Gerade die praktischen handlungsorientierten Übungen, die leibbezogen zur stärkeren Selbstwahrnehmung führen sollen, können nur begrenzt auf intellektuellem Wege vermittelt werden, sie müssen wiederholend praktiziert werden. Ein Zeitraum zwischen den einzelnen Seminartagen von 2 Wochen ist dabei das Mindestmaß, das eingehalten werden sollte.

Damit besteht die Trainingsmaßnahme aus drei Präsenztagen, in denen zu den drei Themenfeldern Transparenz/Klarheit, Handlungsspielräume und Wertschätzung theoretische Erkenntnisse zum Zusammenhang von Verausgabung und Erholung vermittelt (je ein Themenfeld pro Präsenztage) und praktische, leibbezogene Übungen vorgestellt und eingeübt werden, und aus zwei Praxisphasen, in denen Aufgaben und Übungen von den Teilnehmern selbst durchgeführt werden. An Tag 1 mit dem Schwerpunkt zum Thema Transparenz/Klarheit wird in die Wechselwirkung von Zielen, Ressourcen und Regeneration eingeführt; praktische Trainingsübungen zur Regeneration werden vorgestellt. Transparentes und damit Stress reduzierendes Führungsverhalten wird trainiert. An Tag 2 mit dem Schwerpunktthema „Handlungsspielräume“ werden Leitbilder und ihre Wechselwirkungen im Betrieb thematisiert und persönli-

che Handlungsspielräume in der betrieblichen Organisation mit Schwerpunkt auf die Mitarbeiterorientierung reflektiert. Es wird ein Programm zur Individuen bezogenen Regeneration eingeübt und bewertet. An Tag 3 wird das Themenfeld Wertschätzung behandelt, indem zentrale funktionale und dysfunktionale Arbeitsroutinen in den Blick genommen werden. Neue Wahrnehmungs- und Handlungsmuster in der Führung bezogen auf das Verhältnis von Leistung und Regeneration werden entwickelt. Die Maßnahme vermittelt auf der einen Seite kognitives Wissen in den jeweiligen Themenfeldern, verbindet dieses aber auch mit praktischen Trainingsaufgaben zur Entwicklung von Individuen bezogenen Wahrnehmungsmustern und einem optimierten Regenerationsverhalten.

Die Trainingsmaßnahme wurde zunächst so konzipiert, dass die Teilnehmer jeweils aus einem einzigen Unternehmenskontext stammen, sie ist aber auch betriebsübergreifend durchführbar. Die maximale Gruppengröße beträgt 15 Personen.

#### **4 Durchführung der Maßnahme**

Die Maßnahme, deren Durchführung evaluiert wird, wurde mit insgesamt 4 Gruppen aus zwei Unternehmen mit jeweils zwischen 10 und 13 Personen durchgeführt. Aus jedem Unternehmen wurden somit zwei Gruppen gebildet, mit denen zeitversetzt die Maßnahme durchgeführt wurde.

Mit dem Unternehmen A, einer Großhandelsfirma mit lokalen Filialen, wurde die Maßnahme mit Führungskräften im mittleren Management und den Filialleitern zwischen dem 21.09. und 18.12.2012 durchgeführt (genaue Übersicht siehe Anlage). Für die erste Gruppe A1 fanden die 3 Seminartage zwischen dem 21.09. und dem 17.10.2012 statt, für die zweite Gruppe A2 zwischen dem 07.11. und 18.12.2012. Das andere Unternehmen B ist ein Medienunternehmen, in dem ebenfalls Führungskräfte des mittleren Management und z.T. der Geschäftsleitung an der Trainingsmaßnahme teilnahmen. Bei diesem Unternehmen kam es zu einer zeitlichen Überlappung bei der Durchführung beider Gruppen. Die Gruppe B1 nahm an den Seminartagen zwischen dem 20.10. und dem 01.12.2012 teil, für die zweite Gruppe B2 fanden die 3 Präsenztage zwischen dem 27.10. und 08.12.2012 statt. Während die Präsenztage im Unternehmen A an Werktagen außer Samstagen stattfanden, wurden alle Veranstaltungen des Unternehmens B an Samstagen abgehalten. Alle Teilnehmer (insgesamt anfänglich 45) wurden aber für die Präsenzzeit von der Arbeitszeit freigestellt.

Die Durchführung der Maßnahme wurde im Vorfeld ausschließlich mit den Geschäftsleitungen der beiden Unternehmen besprochen, der genaue Ablauf in diesem Kontext vereinbart. Die Führungskräfte als Teilnehmer wurden nicht durch die Anbieter, sondern durch die Geschäftsleitungen im Vorfeld über Zielsetzung, Hintergrund und Ablauf informiert. Die Kosten der Maßnahme wurden von den Unternehmen mit einem Zuschuss seitens der DAK finanziert, für die Teilnehmer selbst war die Veranstaltung kostenlos.

Im Verlauf der Durchführung der Maßnahme sind zwei Teilnehmer bewusst ausgeschieden, weil sie den Nutzen der Maßnahme für sich nicht erkennen konnten. Bei allen 4 Gruppen war der erste Tag mit besonders großen Widerständigkeiten der Teilnehmer verbunden, die vor allem mit der mangelnden



Kommunikation über Inhalt und Form der Trainingsmaßnahme zusammenhing, wodurch Widersprüche zwischen Erwartungen und Angebot auftraten. Abgesehen von einzelnen krankheitsbedingten Ausfällen konnte die Trainingsmaßnahme mit allen Teilnehmern abgeschlossen werden.

## 5 Evaluationsdesign

Die Evaluation ist als Hypothesenüberprüfung angelegt. Die zentrale Frage soll beantwortet werden, ob und wie stark die Trainingsmaßnahme objektiv zu einem regenerationsoptimierten Verhalten zur Herstellung der Balance von Verausgabung und Regeneration geführt hat. Die Evaluation orientiert sich an dem zugrundeliegenden Interventionsmodell, indem in den drei Bereichen (a) Haltung bzw. Einstellung, (b) Verhalten im individuellen Sinne (auf personaler Ebene) und im betrieblichen Kontext (auf organisationaler Ebene) und (c) Wissen über den Zusammenhang von Erholung und Leistungsfähigkeit Veränderungen durch die Trainingsmaßnahme gemessen werden sollen. Zweitens soll die Wirkung der Trainingsmaßnahme in Bezug auf die drei Schwerpunktfelder Transparenz, Handlungsspielräume und Wertschätzung bewertet werden. Und drittens soll – nachrangig – die subjektive Bewertung der Maßnahme durch die Teilnehmer erfasst werden.

Die erste Hypothese ist, dass entsprechend der Zielsetzung der Trainingsmaßnahme sich positive Veränderungen in allen drei Interventionsbereichen Wissen, Haltung und Verhalten ergeben, allerdings unterschiedlich stark. Die zweite Hypothese geht davon aus, dass diese Veränderungen unterschiedlich gewichtet sind: Mit der Maßnahme werden vor allem Veränderungen im Bereich des (theoretischen) Wissens über Verausgabung und Regeneration herbeigeführt, in geringerem Maße führt sie zu Verhaltensänderungen und in noch geringerem Maße zu Haltungsänderungen.

Als Methodik wurden quantitativ auswertbare Fragebögen eingesetzt, die zu diesem Zweck selbst konzipiert wurden. Die subjektive Bewertung der Maßnahme erfolgte mittels dreier Fragen in einem Fragebogen (FB2) nach Beendigung der Maßnahme, die eine zugespitzte Entscheidung der Teilnehmer bei der Bewertung mittels einer vierstufigen Skala voraussetzen: „1. Das in der Trainingsmaßnahme Erlernte ist mir für meine Tätigkeit von Nutzen.“, „2. Ich konnte das Erlernte in vielen typischen Arbeitssituationen anwenden.“ und „3. Ich würde diese Trainingsmaßnahme anderen weiterempfehlen.“ Zudem hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, einzelne Aspekte der Zustimmung oder Ablehnung in Freitexten selbst zu formulieren.

Zusammen mit den vorgenannten Fragen wurden mit dem Fragebogen 26 Fragen zu den Wirkungen der Trainingsmaßnahme gestellt. Diese Items repräsentieren Wirkungen auf personaler Ebene (11 Items) und auf organisationaler Ebene, wobei dort eine Differenzierung zu den Themenfeldern Transparenz (4 Items), Handlungsspielräume (4 Items) und Wertschätzung (7 Items) vorgenommen wurde. Der Fragebogen wurde selbst konzipiert.

Die Veränderungen bezogen auf die Interventionsebenen Wissensvermittlung, Haltungs- und Verhaltensübungen wurden versucht mittels eines Fragebogens (FB1) zu messen, in den Elemente aus anderen getesteten Fragebögen eingeflossen sind. Es wurden ebenfalls mittels einer vierstufigen Skala Fragen

zum Wissen über den Zusammenhang von Erholung und Verausgabung (5 Items), zur Haltung bzw. Einstellung (9 Items), zum Verhalten auf personaler Ebene (7 Items), zum Verhalten auf organisationaler Ebene (12 Items). Zudem wurde der subjektiv empfundene Grad der Belastung (7 Items) gemessen. Die Items zum Verhalten auf personaler Ebene wurden, teilweise leicht verändert, dem Erholungsfragebogen EFB von Henning Allmer (1996) entnommen. Die Items zur Haltung bzw. Einstellung wurden der verkürzten Resilienzskala 11 entnommen (Schumacher u.a. 2004).

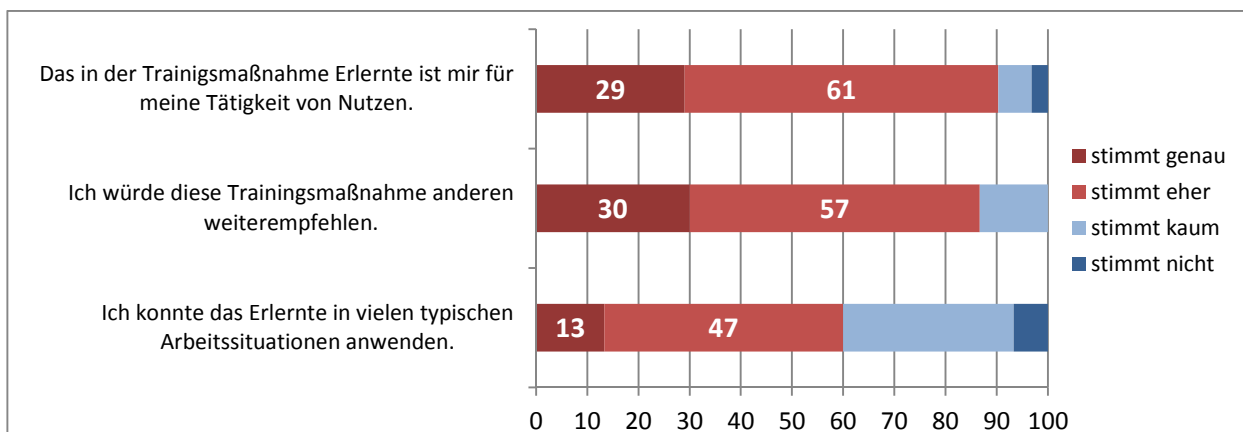
Der Fragebogen 1 kam in allen Gruppen jeweils zu drei Zeitpunkten zum Einsatz (vgl. Anhang 3). Durch die zweitversetzte Durchführung war es möglich, zwei Gruppen zu Beginn als Interventionsgruppen und zwei Gruppen als Wartegruppen zu befragen und somit Kontrollergebnisse zu erhalten. Alle Teilnehmer der beiden Unternehmen wurden vor Beginn der jeweiligen Maßnahme der ersten Gruppe befragt, nach der Intervention bzw. vor Interventionsbeginn der anderen Gruppe noch einmal sowie zum Abschluss der Intervention der anderen Gruppe ein drittes Mal. Die jeweilige Befragung nach der Intervention erfolgte zudem mit dem Fragebogen 2. Mit dieser Terminierung der Befragungen konnten Beeinflussungen einer Gruppe durch die andere über den „Flurfunk“ innerhalb der Unternehmen minimiert werden.

## 6 Ergebnisse

### 6.1 Bewertung der Maßnahme insgesamt

Die Trainingsmaßnahme wurde in ihrer Gesamtanlage als überaus positiv bewertet. 29% der Teilnehmenden können der Aussage voll zustimmen, dass das in der Maßnahme Erlernte in der beruflichen Tätigkeit von Nutzen ist, während 61% dem eher zustimmen können (vgl. Abb. 1). Diese positive Bewertung (insgesamt 90%) wird durch das Ergebnis unterstrichen, dass ein ähnlich hoher Anteil die Trainingsmaßnahme Anderen weiterempfehlen würde (volle und bedingte Zustimmung 87%). Diese beiden Items korrelieren signifikant, so dass über eine Clusterung 11 Fälle zusammengefasst wurden, die die Trainingsmaßnahme durch mindestens zwei der drei vorgestellten Items mit „stimmt genau“ bewertet haben und die im Folgenden als „Begeisterte“ bezeichnet werden.

Abb. 1: Beurteilung der Trainingsmaßnahme (N min=31)



Dagegen wurde die Praxistauglichkeit der Maßnahme mittels des Items „Ich konnte das Erlernte in vielen typischen Arbeitssituationen anwenden“ deutlich weniger positiv bewertet, wobei immer noch mehr als die Hälfte der Teilnehmer einen Praxisbezug erkennen konnten.

## 6.2 Veränderung von Einstellung, personalem und organisationalem Verhalten sowie der Wissensbasis

### Reliabilitätsprüfung der Konstrukte

Wie bereits im Evaluationsdesign erläutert, wurden die Ebenen des Interventionsmodells jeweils durch ein Bündel von Items zu messen versucht. Es wurde dabei angenommen, dass die verschiedenen Items ein Konstrukt repräsentieren können. Die Prüfung der Reliabilität hat dazu geführt, dass alle Konstrukte bis auf das Konstrukt „Wissen“ zufriedenstellende Konsistenzen aufweisen (vgl. Abb. 2). Für die Items zur Messung des Wissens über den Zusammenhang von Verausgabung und Erholung konnte keine Reliabilität festgestellt werden, weil kaum Zusammenhänge zwischen einzelnen Items vorlagen und auch bei Änderung der Schlüsselrichtung der beiden negativ formulierten Items keine ausreichende Konsistenz anzutreffen war. Aller Voraussicht nach könnten gerade die negativ formulierten Items in ihrer Ausprägung von einigen Teilnehmern „überlesen“ worden sein, so dass die Ergebnisse nicht vergleichbar wurden. Daher konnten Veränderungen in Bezug auf Wissen auf Konstruktebene nicht untersucht werden, sondern nur auf der Ebene einzelner Items.

Die Bildung von Konstrukten mehrerer Items hat den Vorteil, Irrtumswahrscheinlichkeiten aufgrund von unterschiedlichen Interpretationen einzelner Items durch die Teilnehmer zu minimieren. Daher ist die Validität der Veränderung dieser Konstrukte höher einzuschätzen als die einzelner Items.

Abb. 2: Reliabilität der Konstrukte

<b>Konstrukt: Grad der Belastung</b>			
Untersuchungszeitpunkt	Cronbachs Alpha	N	statist. Bewertung Konsistenz
T1	0,792	40	zufriedenstellend
T2	0,711	44	zufriedenstellend
T3	0,739	31	zufriedenstellend
<b>Konstrukt: Wissen über Verausgabung-Erholungs-Kontinuum</b>			
T1	-0,270	40	--
T2	-0,142	44	--
T3	-0,418	31	--
<b>Konstrukt: Einstellung/Haltung</b>			
T1	0,795	39	zufriedenstellend
T2	0,821	43	gut
T3	0,764	30	zufriedenstellend
<b>Konstrukt: Verhalten auf personaler Ebene</b>			
T1	0,681	40	gerade noch zufriedenstellend
T2	0,693	43	gerade noch zufriedenstellend
T3	0,542	29	grenzwertig
<b>Konstrukt: Verhalten auf organisationaler Ebene</b>			
T1	0,764	37	zufriedenstellend
T2	0,772	44	zufriedenstellend
T3	0,645	33	gerade noch zufriedenstellend

### Veränderungen bei Messwiederholung

Da die Reliabilität der übrigen Konstrukte im Durchschnitt zufriedenstellend ist, können die Veränderungen der Konstrukte auf ihre Signifikanz hin überprüft werden. Dabei zeigt sich, dass in dem globalen Test aller drei Zeitpunkte sich nur das Konstrukt „Verhalten auf personaler Ebene“ leicht signifikant verändert hat (vgl. Abb. 3), wobei die Veränderung in ihrer Ausprägung zu einem bewussteren Umgang mit Verhalten geführt hat. Sowohl im Verhalten auf organisationaler Ebene als auch im Bereich Haltung/Einstellung und Grad der Belastung wurden keine signifikanten Veränderungen festgestellt. Damit kann mit hoher Wahrscheinlichkeit angenommen werden, dass die Intervention im Bereich personalem Verhalten Veränderungen bewirkt hat.

Abb. 3: Globaler Signifikanztest (Messwiederholung zu 3 Messzeitpunkten)

Konstrukt	Signifikanz nach Greenhouse-Geisser	F	df
Grad der Belastung	0,109	2,476	1,545
Wissen über Erholung	n.m.	n.m.	n.m.
Haltung/Einstellung	0,248	1,435	1,937
Verhalten – personale Ebene	<b>0,015</b>	4,688	1,936
Verhalten – organisationale Ebene	0,695	0,356	1,928

Innerhalb der einzelnen Zeitpunkte konnte dies im Vergleich von t1 zu t3 bestätigt werden. Daneben wurden leicht signifikante Veränderungen im Grad der Belastung zwischen t1 und t2 festgestellt, bei dem die Belastung sank (vgl. Abb. 4). Diese Veränderung in dem Grad der Belastung wurde bei Untersuchungskonzeption nicht als Hypothese formuliert, weil davon ausgegangen war, dass der Belastungsgrad eine relative Konstante bildet. Das Ergebnis zeigt, dass der Grad der Belastung zumindest subjektiv gefühlt bzw. bewertet, sich ändern kann. In diesem Fall lässt das Ergebnis zwei Vermutungen zu: erstens könnte sich tatsächlich der Grad der Belastung aufgrund von betrieblichen Abläufen in dem Zeitraum gesenkt haben (z.B. durch Anforderungsreduktion), zweitens könnten mentale Einstellungen sich so verändert haben, dass sich die subjektive Bewertung des gleichbleibenden Belastungsgrades im Sinne eines veränderten Umgangs damit änderte. Letzteres würde auf eine Haltungsänderung hindeuten.

Abb. 4: Signifikanztest innerhalb der Zeitpunkte (nach Bonferroni)

Konstrukt	t1 – t2	t1 – t3	t2 – t3
Grad der Belastung	<b>0,038</b>	n.s.	n.s.
Wissen über Erholung	n.m.	n.m.	n.m.
Haltung/Einstellung	n.s.	n.s.	n.s.
Verhalten – personale Ebene	n.s.	<b>0,018</b>	n.s.
Verhalten – organisationale Ebene	n.s.	n.s.	n.s.

n.m. = nicht messbar, n.s. = nicht signifikant

Zeigen zwar die Konstrukte eine höhere Validität als einzelne Items, so können aber auch Veränderungen auf Itemebene Wirkungen der Trainingsmaßnahme anzeigen. Dabei sollen auch die anderen Items eines Konstruktes einer genaueren Interpretation unterzogen werden. In der Regel nehmen im Verlauf der Befragungen über 3 Zeitpunkte die Extrempositionen deutlich ab, was einem normalen Einebnungsprozess bei wiederholenden Messungen entspricht. Trotzdem lassen sich durch Varianzanalysen und Mittelwertvergleiche Aussagen auf Item-Ebene treffen.

Die Veränderungen können zwischen den gebildeten 4 Interventionsgruppen und 2 Wartegruppen differenziert werden, wenn nur die jeweiligen Messzeitpunkte vor und nach der Intervention verglichen werden. Im folgenden Vergleich wurde für die Interventionsgruppen der Zeitpunkt des erstmaligen Ausfüllens des Fragebogens (t1) mit dem Zeitpunkt des Ausfüllens des Fragebogens nach Abschluss der Trainingsmaßnahme verglichen (t2 oder t3), damit Gewöhnungseffekte an den Fragebogen ausgeschlossen werden können. Die beiden Messzeitpunkte der Wartegruppen liegen vor Beginn der Trainingsmaßnahme (t1 und t2). Im Ergebnis zeigt sich (vgl. Tabellen 5 und 6 im Anhang), dass bei den Interventionsgruppen insgesamt für 7 Items signifikante Veränderungen vorliegen, während bei den beiden Wartegruppen kein einziger Item signifikant unterschiedlich messbar war. Der Signifikanztest wurde über einen T-Test einer verbundenen Stichprobe ermittelt (Mittelwertvergleiche für normalverteilte Stichproben); ein Prüftest erfolgt mittels des Wilcoxon-Test für nicht-normalverteilte Stichproben mit fast gleichem Ergebnis. Dies deutet mit großer Wahrscheinlichkeit darauf hin, dass die Trainingsmaßnahme Wirkungen erzielen konnte.

Da das Konstrukt „Wissen“ keine Auswertung zugelassen hat, können möglicherweise auf Item-Ebene weitere Aussagen getroffen werden. „Wissen“ wurde durch 4 bzw. 5 Items repräsentiert, die als Aussagen konzipiert sind und eine Art Prüffragen bilden, denn in Ihnen sind mit der Trainingsmaßnahme erlerntes Wissen zum Verhältnis von Verausgabung und Erholung enthalten, denen zugestimmt oder die abgelehnt werden konnten. Alle drei auf individueller Ebene bezogene Items „Nur wer sich gut erholt, bleibt leistungsfähig.“, „Ich erhole mich, wenn ich nicht arbeite.“ und „Nur wenn ich mich gut fühle, kann ich auch gut arbeiten.“ haben sich relativ stark verändert, aber nur das Letztere leicht signifikant. Auch die beiden anderen, auf die organisationale Ebene bezogenen Items haben sich nicht signifikant verändert, wobei hier die Mittelwerte selbst fast konstant geblieben sind.

Das Konstrukt „Haltung/Einstellung“ hat sich kaum verändert. Dies spiegelt sich auch auf der Item-Ebene wieder. Bei keinem Item konnten signifikante Änderungen ausgemacht werden. Auch im Vergleich zwischen Interventionsgruppen und Wartegruppen konnten kaum Unterschiede festgestellt werden. Damit kann geschlossen werden, dass durch die Trainingsmaßnahme mit hoher Wahrscheinlichkeit keine direkten Wirkungen erzielt wurden.

Das Ergebnis des Signifikanztests über alle Zeitpunkte hinweg war, dass das Konstrukt „personales Verhalten“ eine leicht signifikante Veränderung zeigte. Auf der Item-Ebene zeigen sich bei vier Items deutliche Veränderungen der Mittelwerte, von denen die Veränderung bei 2 Items leicht signifikant und bei einem Item sogar nahezu höchst signifikant ausfällt (vgl. Tabelle im Anhang). Dieses Item („Ich plane Erholung als wichtigen Bestandteil in meinen Tagesablauf ein.“) repräsentiert einen Aspekt, welcher die Berücksichtigung von Erholung im betrieblichen Alltag am ehesten als autonome Entscheidung erscheinen lässt. Zudem steckt darin eine Wertung, dass Erholung als besonders wichtig anzusehen ist, die – wie viele andere Items bezogen auf das Verhalten – im Zusammenhang mit einer kognitiven Wissensvermittlung stehen kann. Die anderen Items sehen mehr oder weniger stark Erholung so, dass Zwänge des Arbeitsprozesses einer (ausreichenden) Erholung entgegenstehen. Die beiden nur leicht signifikant veränderten Items stellen Erholung in einen direkten Zusammenhang zu den Zwängen der Arbeitsanforderungen („Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein“,

„Erholung kommt bei mir zu kurz, weil dann die Arbeit liegen bleibt.“). Genauso müssen die anderen Items interpretiert werden, die Erholung stets unter Vorbehalt der Möglichkeiten durch die betrieblichen Arbeitsbedingungen stellen. Das Item „Ich verschaffe mir genügend Möglichkeiten zur Erholung.“, dessen Mittelwert sich sogar erhöht hat, verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass die unzureichende Möglichkeit zur Erholung vor dem Hintergrund von anderen Zwängen den Teilnehmern bewusster geworden ist, allerdings nicht signifikant.

Auf organisationaler Ebene des Verhaltens wurden durch die einzelnen Items verschiedene Aspekte gemessen – neben dem Zusammenhang von Erholung und Verausgabung/Produktivität im Arbeitsteam wurde auch originäres Führungsverhalten bezogen auf Handlungsspielräume, Wertschätzung und Transparenz einbezogen, z.B. Loben von Mitarbeitern, Klarheit der Zielsetzung, Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter. In der Gesamtbetrachtung waren nur die Veränderungen zweier Items signifikant, die beide explizit die Optimierung des Verausgabungs- und Erholungskontinuums thematisierten („Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig.“ und „In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung für meine Mitarbeiter.“), wobei die Veränderung des letztgenannten erholungsbetonenden Item hoch signifikant ist. Dies deutet darauf hin, dass innerhalb organisationalen Kontext der Zusammenhang von Verausgabung und Regeneration am deutlichsten verankert werden konnte und die Betonung auf regenerationsorientierte Verhaltensroutinen wirksam waren.

Dass bei den anderen Aspekten des organisationalen Verhaltens keine solche Ausprägung erreicht werden konnte, kann damit zusammenhängen, dass die Wirkungszusammenhänge von Wertschätzung, Transparenz und Handlungsspielräume zu einem „normalen“ Führungsverständnis gehören und damit ein Vorwissen und eine entsprechende Bildung eines Verhaltensvorsatzes bereits ausgeprägter vorlag als es in Bezug auf Regeneration der Fall war. Denn insgesamt sind bei diesen Items auch kaum Veränderungen zwischen beiden Zeitpunkten aufgetreten.

Bei den als relativ konstant eingestuften Items zur Messung des Belastungsgrades konnte bei einem Item entgegen der Annahme ebenfalls eine signifikante Veränderung festgestellt werden („Vor lauter beruflichen Pflichten komme ich kaum noch zu Dingen, die mir Freude machen.“). Dieser Aussage stimmten nach der Trainingsmaßnahme leicht signifikant mehr Teilnehmer zu, so dass hier die Schlussfolgerung gezogen wird, dass sich wahrscheinlich in der Tat die subjektive Bewertung der Belastung änderte. Allerdings nicht im Sinne eines widerstandsfähigeren Umgangs mit Belastung sondern in einer bewussteren subjektiven Wahrnehmung des Belastungsgrades. Gleichzeitig muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass andere Items, die ähnliche Wahrnehmungsmuster messen könnten, sich nicht signifikant veränderten.

#### *Einflussfaktoren Betriebszugehörigkeit, Belastungsgrad und Bewertung der Maßnahmen*

Als mögliche andere Faktoren, die einen Einfluss auf Veränderungen der Messzeitpunkte haben können, wurden die Betriebszugehörigkeit, der Belastungsgrad und die Bewertung der Maßnahme untersucht. Leichte Einflüsse konnten lediglich im Bereich der Betriebszugehörigkeit auf der Ebene des personalen Verhaltens festgestellt werden. Auf der Konstruktebene wurde mittels einer Varianzanalyse ein leicht signifikanter Zusammenhang über die Messzeiträume festgestellt, wobei die Interaktion nur knapp die

Signifikanz verfehlt hat. Dabei waren die Veränderungen im Unternehmen A aus der Handelsbranche deutlicher zugunsten eines erholungsorientierten Verhaltens abzulesen als im Medien-Unternehmen B (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung auf den Faktor Betrieb (nach Greenhouse-Geisser)

Konstrukt	Globaler Test	Interaktion	statistische Bewertung
Grad der Belastung	0,120	0,957	n.s.
Wissen über Erholung	n.m.	n.m.	n.m.
Haltung/Einstellung	0,28	0,955	n.s.
Verhalten – personale Ebene	<b>0,011</b>	<b>0,099</b>	<b>leicht signifikant</b>
Verhalten – organisationale Ebene	0,757	0,815	n.s.

n.m. = nicht messbar, n.s. = nicht signifikant

Vergleichbare Analysen mit der Gruppe der „Begeisterten“, die die Maßnahme für sich subjektiv besonders positiv bewertet haben, und den restlichen Teilnehmern, fielen allesamt ohne statistische Signifikanz aus. Gleichfalls konnten keine signifikanten Veränderungen zwischen Personen mit hohem und niedrigem Belastungsgrad festgestellt werden. Die Varianzanalyse auf Ebene einzelner Items brachte jeweils nur für ein einziges Item leicht signifikante Unterschiede zu Tage, so dass davon auszugehen ist, dass die Einflüsse sehr gering bis nicht vorhanden zu bewerten sind.

### 6.3 Wirkungen der Maßnahme im Hinblick auf Wertschätzung, Transparenz, Handlungsspielräume

Neben den wiederholten Messungen mit Fragebogen 1 wurden direkte Wirkungen Trainingsmaßnahme nach Abschluss der Intervention erhoben. Neben Individuen bezogenen Faktoren zur Befindlichkeit wurden organisationale Faktoren bezogen auf Wertschätzung, Transparenz und Handlungsspielräume erhoben. Wenn die deskriptiven Ergebnisse verglichen werden (vgl. Abb. 7), kann festgestellt werden, dass die Wirkungen der Trainingsmaßnahme auf die persönliche Befindlichkeit am geringsten ausgefallen sind. Trotzdem werden auch dort von der Mehrheit der Teilnehmer positive Wirkungen der Intervention wahrgenommen. Dies hängt wahrscheinlich auch damit zusammen, dass diese Items so formuliert sind, dass direkte Handlungen aus der Trainingsmaßnahme folgen. Dagegen wurde die Bewusstseinsbildung bei Aspekten der körperlichen sowie der äußeren wie inneren Wahrnehmung, die ebenfalls der personale Ebene zuzuordnen sind, aber nicht unmittelbar folgenreich in Bezug auf konkrete Handlungen formuliert wurden, mit am stärksten als Wirkung der Maßnahme zugeschrieben. Das allgemeine Item bezüglich der Bewusstseinsbildung des Zusammenhangs von Regeneration und Leistung wurde als am deutlichsten bewertet.

Dies verstärkt die Einschätzung, im Einklang zu den vorgenannten Ergebnissen, dass eine Sensibilisierung zur Herstellung einer Balance von Verausgabung und Regeneration durch die Trainingsmaßnahme stattgefunden hat und dass auf personaler Ebene zumindest Aspekte der (körperlichen) Selbstwahrnehmung bei der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmer vermittelt werden konnten.

Abb. 7: Ergebnisse des Fragebogens 2, Items geordnet nach Mittelwert

Fragebogen 2		N	Standard-abw.	stimmt genau	stimmt eher	stimmt kaum	stimmt nicht	Zu-stimmung	Ableh-nung	Mittel-wert	
Nr.	Durch die Trainingsmaßnahme ...			1	2	3	4	1+2	3+4		
12	... wurde mir bewusster, dass Leistungskraft und Regeneration einander bedingen.		31	0,643	38,7	51,6	9,7	0,0	90,3	9,7	1,71
17	... ist mir deutlicher geworden, dass ein wertschätzender Umgang die Erfolgsaussichten verbessert.	W	31	0,805	38,7	51,6	3,2	6,5	90,3	9,7	1,77
3	... wurde mir bewusster, dass mein Verhalten als Führungskraft Vorbildfunktion hat.	T	31	0,762	38,7	48,4	9,7	3,2	87,1	12,9	1,77
4	... erlebe ich meine körperliche Verfassung bewusster.		31	0,638	29,0	58,1	12,9	0,0	87,1	12,9	1,84
1	... wächst meine innere wie äußere Wahrnehmung.		31	0,583	25,8	64,5	9,7	0,0	90,3	9,7	1,84
21	... wurde mir bewusster, dass ich meine Mitarbeiter bei Veränderungen mitnehmen muss.	T	31	0,885	38,7	41,9	12,9	6,5	80,6	19,4	1,87
22	... formuliere ich Ziele präziser als früher.	T	31	0,885	38,7	41,9	12,9	6,5	80,6	19,4	1,87
13	... ist mir die Zufriedenheit meiner Mitarbeiter wichtiger geworden.	W	31	0,79	32,3	48,4	16,1	3,2	80,7	19,3	1,90
23	... erkläre ich Ziele und Aufgabenstellungen besser als früher.	T	31	0,746	29,0	54,8	12,9	3,2	83,8	16,1	1,90
16	... werde ich häufiger darauf achten, ob Veränderungen zum jetzigen Zeitpunkt den Mitarbeitern zugemutet werden können.	W	31	0,597	19,4	74,2	3,2	3,2	93,6	6,4	1,90
7	... erlebe ich meine psychische Verfassung bewusster.		31	0,68	22,6	64,5	9,7	3,2	87,1	12,9	1,94
15	... formuliere ich Kritik so, dass wir aus Fehlern lernen bzw. Fehlern vorbeugen können.	W	31	0,772	25,8	61,3	6,5	6,5	87,1	13,0	1,94
20	... werde ich mehr auf die Einhaltung von Pausen zu achten.	W	31	0,814	32,3	45,2	19,4	3,2	77,5	22,6	1,94
14	... ist mir der „persönliche Draht“ zu meinen Mitarbeitern wichtiger geworden	W	31	0,894	32,3	41,9	19,4	6,5	74,2	25,9	2,00
18	... lobe ich mehr.	W	31	0,856	29,0	48,4	16,1	6,5	77,4	22,6	2,00
9	... kann ich mehr auf Körpersignale achten.		31	0,657	19,4	58,1	22,6	0,0	77,5	22,6	2,03
19	... ist mir bewusster geworden, dass eigene Ideen meiner Mitarbeiter die Arbeit verbessern können.	H	31	0,908	29,0	38,7	25,8	6,5	67,7	32,3	2,10
24	... ist mir die Meinung meiner Mitarbeiter wichtiger geworden.	H	31	0,87	25,8	45,2	22,6	6,5	71,0	29,1	2,10
26	... möchte ich häufiger versuchen, meinen Mitarbeitern Entscheidungsspielräume zu gewähren.	H	31	0,873	19,4	51,6	19,4	9,7	71,0	29,1	2,19
10	... kann ich mein Befinden bewusster beeinflussen.		31	0,703	12,9	58,1	25,8	3,2	71,0	29,0	2,19
25	... werde ich häufiger überprüfen, ob bisherige Arbeitsroutinen sinnvoll sind.	H	31	0,91	22,6	45,2	22,6	9,7	67,8	32,3	2,19
5	... fühle ich mich optimistischer.		31	0,833	19,4	48,4	25,8	6,5	67,8	32,3	2,19
2	... kann ich mich besser konzentrieren.		31	0,693	9,7	54,8	32,3	3,2	64,5	35,5	2,29
6	... kann ich berufliche Probleme gelassener angehen.		31	0,783	12,9	51,6	29,0	6,5	64,5	35,5	2,29
11	... kann ich stressige Arbeitszeiten besser überstehen.		31	0,702	6,5	61,3	25,8	6,5	67,8	32,3	2,32
8	... fühle ich mich ausgeglichener.		31	0,803	12,9	41,9	38,7	6,5	54,8	45,2	2,39

Wenn die Wirkungen der Maßnahme im Bereich der organisationsbezogenen Aspekte differenziert werden, dann erscheint vor allem das Themenfeld Transparenz und Klarheit besonders wirkungsvoll thematisiert worden zu sein. Die diesbezüglichen Items wurden besonders stark als Wirkung der Trainingsmaßnahme bewertet, Aspekte der Wertschätzung und wertschätzendes Verhalten insbesondere den Mitarbeitern gegenüber wurden darüber hinaus ebenfalls erfolgreich thematisiert. Die geringste Wirkungszuschreibung der organisational bezogenen Items erfuhren die Items, die (Herstellung von) Handlungsspielräume(n) behandeln. Dies kann entweder damit zusammenhängen, dass die Aspekte am we-



nigsten vermittelt wurden, oder aber die Items so relativ wirkungsarm bewertet wurden, weil die Wichtigkeit der Mitarbeiterorientierung schon vor der Maßnahme besser bekannt war als die Wichtigkeit einer klaren und transparenten oder wertschätzenden Führung. Doch auch in diesen Aspekten wurde die Maßnahme mehrheitlich als wirkungsvoll bewertet.

#### **6.4 Qualitative Einschätzungen zum Ablauf und zur Durchführung**

Neben den Auswertungen der quantitativ gemessenen Items mittels Fragebögen können auch qualitative Informationen in die Evaluation einbezogen werden. 3 Teilnehmer gaben in den Freitextfeldern als Schwächen der Maßnahme an, dass Teile der Durchführung (Erläuterungen bzw. Besprechung der Aufgaben, einige inhaltliche Bereiche) zu langatmig ausgefallen seien. Ein etwas strafferes Durcharbeiten der Seminarabschnitte wäre aus Sicht einiger Teilnehmer förderlich. In den Auswertungsrunden konnte diese Sicht von den meisten Teilnehmern bestätigt werden. Von einem Teil der Teilnehmer wurde der vermittelte theoretische Teil als sehr positiv angesehen, ebenfalls drei Teilnehmer wünschten sich sogar mehr theoretische Zusammenhänge vermittelt zu bekommen. Dies korrespondiert mit der Einschätzung einiger Teilnehmer, wobei nur zwei dies schriftlich expliziert hatten, die weitgehende Skepsis bezogen auf die leiborientierten Praxisübungen. Hier konnten zwar im Verlauf der Maßnahme die anfänglichen Widerständigkeiten größtenteils abgebaut werden, bei einem nicht näher zu quantifizierenden Teil der Teilnehmer bestand aber auch nach der Maßnahme gegenüber dem Praxisteil die Skepsis fort. Ebenfalls von drei Teilnehmern wurden Änderungswünsche bezüglich der zeitlichen Gestaltung der Maßnahme geäußert: zum einen wurde die zeitliche Notwendigkeit der drei vollen Tage angezweifelt, was mit Sicherheit auch mit dem Eindruck der Langatmigkeit bei einigen Teilaufgaben zusammenhängt, zum anderen wurde die Terminierung auf den Samstag als Wochenend-Termin bei dem Medienunternehmen kritisiert. Ein letzter Kritikpunkt bezog sich auf die Zusammensetzung der Teilnehmer: zum einen wurde von Teilnehmern des Medienunternehmens kritisiert, dass auch Mitglieder der Geschäftsführung teilnahmen und man sich daher eher gehemmt fühlte, zum anderen wurde die Zusammensetzung mit betriebsfremden Personen als wünschenswert erachtet. Positiv wurde insbesondere die Fach- und didaktische Kompetenz der Dozenten von drei Teilnehmern herausgehoben.

Die durchführenden Dozenten haben darüber hinaus festgestellt, dass die Übungsaufgaben zwischen den Präsenztagen hätten verbindlicher gestellt werden müssen, um die Beliebigkeit in der Ausführung zu vermindern und damit auch die Wertigkeit der Übungen zu steigern.

### **7 Zusammenfassende Schlussfolgerungen**

Die Maßnahme konnte messbare Wirkungen zur verbesserten Balance von Verausgabung und Erholung bei den Führungskräften in beiden Unternehmen erzielen. Die Auswertung zeigt, dass es gelang, den Stellenwert von Erholung im Hinblick auf den nachhaltigen Erhalt von Arbeitsfähigkeit in verschiedener Weise zu verankern. Die sehr positiv ausfallende subjektive Bewertung der Maßnahme durch die Teilnehmer unterstreicht die praxistaugliche und zielführende Konzeption der Trainingsmaßnahme.

Zwar konnten nicht alle Hypothesen bestätigt werden, doch die beabsichtigten prophylaktischen Wirkungen durch die Trainingsmaßnahme sind evident. Die Ergebnisse im Einzelnen:

1. Insgesamt erfuhr die Maßnahme trotz der anfänglichen, z.T. erheblich ausfallenden Widerständigkeiten in der abschließenden Bewertung eine sehr hohe Akzeptanz. Diese Bewertung drückt sich auch in den relativ hoch bewerteten einzelnen Wirkungsweisen der Maßnahme aus.
2. In den Interventionsbereichen Wissen und Verhalten konnte die Trainingsmaßnahme eindeutig positive Wirkungen erzielen, so dass erholungsförderliche Führungsarbeit gestärkt wurde.
3. Die Wirkungen der Maßnahme scheinen im Bereich des personenbezogenen Regenerationsverhaltens am stärksten ausgeprägt zu sein. Erholungsnotwendigkeit als bisher vernachlässigter aber bei wachsenden Anforderungen zunehmend wichtigerer Faktor zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Produktivität wurde damit messbar vermittelt. Im Mittelpunkt steht dabei aber der Verhaltensvorsatz und nicht die direkte Umsetzung in aktives Verhalten.
4. Wenn auch der Zusammenhang von Erholung und Verausgabung bei wachsenden Anforderungen vor allem auf individueller Ebene für die eigene Person vermittelt werden konnte, so hatte dies auch Auswirkungen auf das organisationale Verständnis von Regeneration. Besonders erholungsbezogene Verhaltensabsichten (in der Gegenüberstellung zu anderen Führungsthemen) konnten verankert werden.
5. Wenn auf organisationaler Ebene die Wirkungen der Maßnahme nach den drei Schwerpunktbereichen Transparenz, Handlungsspielräume und Wertschätzung differenziert werden, dann scheinen die Wirkungen am ehesten in den Bereichen Transparenz und Wertschätzung erzielt worden zu sein.
6. Die positiven Wirkungen der Trainingsmaßnahme müssen noch höher bewertet werden, weil sie auf die Teilnehmer, die die Maßnahme begeistert durchgeführt und anschließend subjektiv als sehr gut bewertet haben, und die skeptischeren Teilnehmer gleichermaßen zutrafen. Auch bei der letztgenannten Gruppe konnten Lernziele erreicht werden.
7. Trotz des sehr voraussetzungsvollen Ansatzes der leiborientierten Praxisübungen konnten zumindest das Verständnis und die Akzeptanz dazu bei der Mehrheit der Teilnehmer verankert werden und für die meisten einen Zugang zu den Übungen geschaffen werden.
8. Auch wenn die Wissensvermittlung mit den genutzten Messinstrumenten nur schwer analysierbar war, konnte augenscheinlich auf kognitivem Wege Wissen über den Zusammenhang von Erholung und Verausgabung vermittelt werden, so dass viele Teilnehmer darauf aufbauend ein Verhaltensvorsatz zur stärkeren Berücksichtigung der Regenerationsorientierung bilden konnten.
9. Haltungsänderungen konnten, bewirkt durch die Trainingsmaßnahme, dagegen nicht festgestellt werden. Einstellung oder Haltungen als grundlegendes Persönlichkeitsmerkmal prägen sich nur sehr langsam über einen langen Entwicklungsprozess aus und weisen eine hohe Persistenz auf, die im Evaluationszeitraum nicht gemessen werden konnten.

## 8 Fazit

In diesem Pilotprojekt zur personalen und organisationalen Erschöpfungsprophylaxe in klein- und mittelgroßen Unternehmen (KMU) konnten erste Hinweise darauf ermittelt werden, wie die Handhabung von aktuellen Führungsherausforderungen ermöglicht werden können. Unzweifelhaft festzustellende zunehmende Belastungen müssen zu allererst die Führungskräfte für sich selbst moderieren können. Erst dann gelingt die gesundheitsförderliche und die Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten erhaltende Unternehmenskultur.

Zentrale Kompetenz zur Moderation von arbeitsbedingten Belastungen ist die Fähigkeit, Verausgabung und Erholung auch im Arbeitsalltag immer wieder in ein ausgewogenes Verhältnis bringen zu können. Die teilnehmenden Führungskräfte bestätigen diese Notwendigkeit und die meisten von ihnen entwickeln Vorsätze hierzu. Nicht nur für sich selbst, sondern gerade auch für die Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich erkennen sie die Wichtigkeit einer regenerationsorientierten Führungskultur. Die Etablierung eines solchen den Kräfteverschleiß regulierenden und auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigtengruppen ausgerichteten Führungsverhaltens gelingt je eher, umso mehr die konzipierten Trainingsprogramme die Führungskräfte in die strukturierte Regeneration einführen. Die selbst erlebten Werte regenerativen Verhaltens werden auf den Verantwortungsbereich übertragen und fördern so den Erhalt von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und die Gesundheit aller Beschäftigten.

Für diesen Ansatz gibt es in der Studie bestätigende Hinweise, die in weiteren Untersuchungen zu überprüfen und zu präzisieren sind.

## Literatur

- Badura, B.; Steinke, M. (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg! Gütersloh.
- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Stressreport Deutschland 2012. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Bertelsmann Stiftung (2008): Work-Life-Balanceorientiertes Personalmanagement. Qualifizierung für Führungskräfte und Personalverantwortliche in Unternehmen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben. Gütersloh.
- DAK (2013): DAK Gesundheitsreport 2013. Hamburg.
- Echterhoff, M. (2011): Führungskräfte tragen Verantwortung – auch für die Gesundheit der Beschäftigten?! Eine empirische Untersuchung zur Selbsteinschätzung von Führungskräften hinsichtlich ihrer gesundheitsrelevanten Einflussmöglichkeiten im Betrieb. In: Badura, B. u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg, S. 89-95.
- Esch, Tobias (2011): (Neuro)biologische Aspekte der Regeneration: Entspannung als Instrument der Stressregulation. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 65, S. 125-135
- GALLUP (2012): Engagement Index 2011. Berlin.
- Gottschall, K. & Voß, G. (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zur Einführung. In K. Gottschall/ K. Voß (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. Wiesbaden (2. Auflage), S. 11-33.
- Hoss, Dennis: Personalentwicklung – Evaluation von off-the-job-Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung. Theoretische Grundlagen und praxisorientierter Leitfaden zur Lösung der Evaluationsproblematik. o.O.
- Kröcher, Uwe; Bölts, Johann (2011): Zum Verhältnis von Belastung und Regeneration im mittleren Management von KMU. Zusammenfassung der Machbarkeitsstudie. Oldenburg.
- Kromm, W.; Frank, G.; Gadinger, M. (2009): Sich tot arbeiten – und dabei gesund bleiben. In: Kromm, W.; Frank, G. (Hrsg.): Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf, S. 27-51.
- Kromm, Walter u.a. (2009): Sich tot arbeiten – und trotzdem gesund bleiben. In: Kromm, Walter; Frank, Gunter (Hrsg.): Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf, S. 27-52.
- Netta, Franz (2009): Gesunde Mitarbeiter – gesunde Bilanz. In: Kromm, Walter; Frank, Gunter (Hrsg.): Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf, S. 71-90.
- Pangert, B.; Schüpbach, H. (2011): Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In: Badura, B. u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg, S. 71-79.
- Pfaff, H. u.a. (2010): Optionsstress in der Wissensarbeit. In: Wirtschaftspsychologie, Heft 3, S. 29-37.
- Schumacher, J. u.a. (2004): Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal. Jena.

## **Anhang**

- 1. Fragebogen 1**
- 2. Fragebogen 2**
- 3. Zeitplan der Intervention**
- 4. Deskriptive Auswertung Fragebogen 1**
- 5. Signifikanztest vor und nach der Intervention Gesamtgruppe (nach T-Test und Wilcoxon)**
- 6. Signifikanztest der Wartegruppe (T-Test)**

## Fragebogen 1

Mit dieser Befragung wollen wir die Wirkung unserer Trainingsmaßnahme überprüfen. Ihre Antworten werden **nicht** an die Unternehmensleitung weitergegeben! Es geht uns um Ihre **persönlichen** Einschätzungen.

Bitte lesen Sie sich jede Aussage durch und kreuzen Sie die Antwort an, mit der Sie am ehesten übereinstimmen.

**Wichtig: Antworten Sie spontan, ohne längeres Zögern und Nachdenken!**

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

	stimmt genau	stimmt eher	stimmt kaum	stimmt nicht
1 Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Ich plane Erholung als wichtigen Bestandteil in meinen Tagesablauf ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Erholung kommt bei mir zu kurz, weil dann Arbeit liegen bleibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Ich verschaffe mir genügend Möglichkeiten zur Erholung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Nur wer sich gut erholt, bleibt leistungsfähig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Es fällt mir schwer, mich ganz auf eine Sache zu konzentrieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Ich neige dazu, dringend benötigte Erholung immer wieder aufzuschieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Ich mache oft mehrere Dinge gleichzeitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Ich erhole mich, wenn ich nicht arbeite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fortsetzung Rückseite, bitte wenden!  
Oldenburg 2012 [FB1]

	stimmt genau	stimmt eher	stimmt kaum	stimmt nicht
17 Sogar kleine Aufgaben und Probleme erfordern zunehmend Kraft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Es liegt an äußeren Umständen, wenn ich mich nicht genügend erholen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Vor lauter beruflichen Pflichten komme ich kaum noch zu Dingen, die mir Freude machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Früher hat mir vieles mehr Spaß gemacht als heute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Ich ertappe mich dabei, dass ich Dinge vor mir herschiebe, die ich dringend erledigen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Ich habe Mühe, mich von meinen beruflichen Problemen zu lösen und innerlich zur Ruhe zu kommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Bei hohem Arbeitsdruck verkürze ich die Erholung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Ich mag mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Nur wenn ich mich gut fühle, kann ich auch gut arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Ich bin entschlossen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Als Vorgesetzter habe ich einen großen Einfluss auf die Gesundheit meiner Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht von der Gesundheit seiner Mitarbeiter ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Ich erkläre Ziele und Teilziele für unsere Arbeit so, dass meine Mitarbeiter verstehen, was sie für ihren speziellen Aufgabenbereich bedeuten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Meine Mitarbeiter wissen genau, was ich von Ihnen erwarte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Ich zeige Interesse daran, wie sich meine Mitarbeiter fühlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Meine Mitarbeiter können ihre Arbeitsziele mit den verfügbaren Mitteln erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Meine Mitarbeiter können alleine entscheiden, wie sie meine Arbeitsaufträge umsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Ich lobe meine Mitarbeiter, wenn sie etwas gut gemacht haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Meine Mitarbeiter können sich an mir ein Beispiel nehmen, wie ich trotz hoher Belastungen motiviert und konzentriert meine Aufgaben erledige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Die Belastung am Arbeitsplatz wird in meinem Team regelmäßig besprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung für meine Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 Ich spreche mit meinen Mitarbeitern, wenn sie etwas nicht gut gemacht haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 Ich Sorge dafür, dass zur Erreichung der Arbeitsziele in meinem Team alles notwendige vorhanden ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Fragebogen 2

Sie haben an der Trainingsmaßnahme „BurnOn – Fit für eine starke Führung“ teilgenommen. Mit dieser Befragung wollen wir die Wirkung unserer Trainingsmaßnahme überprüfen. Ihre Antworten werden **nicht** an die Unternehmensleitung weitergegeben! Es geht uns um Ihre **persönlichen** Einschätzungen. Bitte lesen Sie sich jede Aussage durch und kreuzen Sie die Antwort an, mit der Sie am ehesten übereinstimmen.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Durch die Trainingsmaßnahme ...	stimmt genau	stimmt eher	stimmt kaum	stimmt nicht
1 ... wächst meine innere wie äußere Wahrnehmung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ... kann ich mich besser konzentrieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ... wurde mir bewusster, dass mein Verhalten als Führungskraft Vorbildfunktion hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 ... erlebe ich meine körperliche Verfassung bewusster.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ... fühle ich mich optimistischer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 ... kann ich berufliche Probleme gelassener angehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 ... erlebe ich meine psychische Verfassung bewusster.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ... fühle ich mich ausgeglichener.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 ... kann ich mehr auf Körpersignale achten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 ... kann ich mein Befinden bewusster beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 ... kann ich stressige Arbeitszeiten besser überstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 ... wurde mir bewusster, dass Leistungskraft und Regeneration einander bedingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 ... ist mir die Zufriedenheit meiner Mitarbeiter wichtiger geworden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 ... ist mit der „persönliche Draht“ zu meinen Mitarbeitern wichtiger geworden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 ... formuliere ich Kritik so, dass wir aus Fehlern lernen bzw. Fehlern vorbeugen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 ... werde ich häufiger darauf achten, ob Veränderungen zum jetzigen Zeitpunkt den Mitarbeitern zugemutet werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 ... ist mir deutlicher geworden, dass ein wertschätzender Umgang die Erfolgsaussichten verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Fortsetzung Rückseite, bitte wenden!**

Durch die Trainingsmaßnahme ...	stimmt genau	stimmt eher	stimmt kaum	stimmt nicht
18 ... lobe ich mehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 ... ist mir bewusster geworden, dass eigene Ideen meiner Mitarbeiter die Arbeit verbessern können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 ... werde ich mehr auf die Einhaltung von Pausen zu achten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 ... wurde mir bewusster, dass ich meine Mitarbeiter bei Veränderungen mitnehmen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 ... formuliere ich Ziele präziser als früher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 ... erkläre ich Ziele und Aufgabenstellungen besser als früher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 ... ist mir die Meinung meiner Mitarbeiter wichtiger geworden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 ... werde ich häufiger überprüfen, ob bisherige Arbeitsroutinen sinnvoll sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 ... möchte ich häufiger versuchen, meinen Mitarbeitern Entscheidungsspielräume zu gewähren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Beurteilung der Trainingsmaßnahme</b>				
1 Das in der Trainingsmaßnahme Erlernte ist mir für meine Tätigkeit von Nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Ich konnte das Erlernte in vielen typischen Arbeitssituationen anwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ich würde diese Trainingsmaßnahme anderen weiterempfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Wie beurteilen Sie die Trainingsmaßnahme insgesamt? (in Stichworten)				
Was hat Ihnen nicht gefallen?				
Was hat Ihnen gefallen?				

**Termine der Trainingsmaßnahme:**

Unternehmen A

Gruppe A1:

Intervention	Freitag, 21.09.2012	Donnerstag, 04.10.2012	Mittwoch, 17.10.2012
Ausgabe FB 1	Freitag, 21.09.2012	Mittwoch 17.10.2012	Dienstag 18.12.2012
Ausgabe FB 2		Mittwoch 17.10.2012	

Gruppe A2:

Intervention	Mittwoch, 07.11.2012	Mittwoch, 28.11.2012	Dienstag, 18.12.2012
Ausgabe FB 1	Freitag, 21.09.2012	Mittwoch, 07.11.2012	Dienstag, 18.12.2012
Ausgabe FB 2			Dienstag, 18.12.2012

Unternehmen B

Gruppe B1:

Intervention	Samstag, 20.10.2012	Samstag, 10.11.2012	Samstag, 01.12.2012
Ausgabe FB 1	Samstag, 20.10.2012	Samstag, 01.12.2012	Samstag, 08.12.2012
Ausgabe FB 2		Samstag, 01.12.2012	

Gruppe B2:

Intervention	Samstag, 27.10.2012	Samstag, 17.11.2012	Samstag, 08.12.2012
Ausgabe FB 1	Samstag, 20.10.2012	Samstag, 27.20.2012	Samstag, 08.12.2012
Ausgabe FB 2			Samstag, 08.12.2012

**Termine der Trainingsmaßnahme:**

Firma BZN – Baustoffzentrum Nord

Gruppe 1:

Intervention	Freitag, 21.09.2012	Donnerstag, 04.10.2012	Mittwoch, 17.10.2012
Ausgabe Fragebogen 1	Freitag, 21.09.2012	Mittwoch 17.10.2012	Dienstag 18.12.2012
Ausgabe Fragebogen 2		Mittwoch 17.10.2012	

Gruppe 2:

Intervention	Mittwoch, 07.11.2012	Mittwoch, 28.11.2012	Dienstag, 18.12.2012
Ausgabe Fragebogen 1	Freitag, 21.09.2012	Mittwoch, 07.11.2012	Dienstag, 18.12.2012
Ausgabe Fragebogen 2			Dienstag, 18.12.2012

Firma ZGO – Zeitungsgruppe Ostfriesland

Gruppe 1:

Intervention	Samstag, 20.10.2012	Samstag, 10.11.2012	Samstag, 01.12.2012
Ausgabe Fragebogen 1	Samstag, 20.10.2012	Samstag, 01.12.2012	Samstag, 08.12.2012
Ausgabe Fragebogen 2		Samstag, 01.12.2012	

Gruppe 2:

Intervention	Samstag, 27.10.2012	Samstag, 17.11.2012	Samstag, 08.12.2012
Ausgabe Fragebogen 1	Samstag, 20.10.2012	Samstag, 27.20.2012	Samstag, 08.12.2012
Ausgabe Fragebogen 2			Samstag, 08.12.2012

### Deskriptive Auswertung Fragebogen 1

Nr.		ta (vor Intervention)					tb (nach Intervention)					Veränd. Mittelwert
		stimmt genau	stimmt eher	stimmt kaum	stimmt nicht	Mittelwert	stimmt genau	stimmt eher	stimmt kaum	stimmt nicht	Mittelwert	
		1	2	3	4		1	2	3	4		
	<b>Grad der Belastung</b>											
13	Es fällt mir schwer, mich ganz auf eine Sache zu konzentrieren.	2,5	27,5	22,5	47,5	3,15	16,2	45,9	37,8	0	3,22	0,07
15	Ich mache oft mehrere Dinge gleichzeitig.	35	47,5	17,5	0	1,83	13,5	75,7	10,8	0	1,97	0,14
17	Sogar kleine Aufgaben und Probleme erfordern zunehmend Kraft.	5	10	47,5	37,5	3,18	10,8	56,8	32,4	0	3,22	0,04
19	Vor lauter beruflichen Pflichten komme ich kaum noch zu Dingen, die mir Freude machen.	2,5	20	50	27,5	3,03	8,1	35,1	35,1	21,6	2,7	-0,33
20	Früher hat mir vieles mehr Spaß gemacht als heute.	7,5	17,5	37,5	37,5	3,05	2,7	27	40,5	29,7	2,97	-0,08
21	Ich erhalte mich dabei, dass ich Dinge vor mir herschiebe, die ich dringend erledigen muss.	10	27,5	42,5	20	2,73	2,7	29,7	56,8	10,8	2,76	0,03
22	Ich habe Mühe, mich von meinen beruflichen Problemen zu lösen und innerlich zur Ruhe zu kommen.	20	20	37,5	22,5	2,63	10,8	40,5	35,1	13,5	2,51	-0,12
	<b>Wissen</b>											
12	Nur wer sich gut erholt, bleibt leistungsfähig.	57,5	42,5	0	0	1,43	67,6	32,4	0	0	1,32	-0,11
16	Ich erhole mich, wenn ich nicht arbeite.*	10	17,5	40	32,5	2,95	8,1	21,6	51,4	18,9	2,81	-0,14
25	Nur wenn ich mich gut fühle, kann ich auch gut arbeiten.	45	37,5	10	7,5	1,8	21,6	51,4	18,9	8,1	2,14	0,34
27	Als Vorgesetzter habe ich einen großen Einfluss auf die Gesundheit meiner Mitarbeiter.	52,5	30	15	2,5	1,68	45,9	45,9	8,1	0	1,62	-0,06
28	Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht von der Gesundheit seiner Mitarbeiter ab.*	60	10	15	15	1,85	59,5	24,3	5,4	10,8	1,68	-0,17
	<b>Einstellung/Haltung</b>											
1	Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.	67,5	32,5	0	0	1,33	54,1	45,9	0	0	1,46	0,13
2	Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.	47,5	45	5	2,5	1,63	43,2	54,1	2,7	0	1,59	-0,04
5	Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.	32,5	60	7,5	0	1,75	21,6	73	5,4	0	1,84	0,09
7	Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.	45	52,5	2,5	0	1,58	35,1	56,8	8,1	0	1,73	0,15
8	Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.	32,5	47,5	20	0	1,88	29,7	48,6	21,6	0	1,92	0,04
9	In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.	32,5	62,5	5	0	1,73	29,7	59,5	10,8	0	1,81	0,08
10	Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.	67,5	27,5	5	0	1,38	54,1	40,5	5,4	0	1,51	0,13
24	Ich mag mich.	64,1	35,9	0	0	1,36	56,8	43,2	0	0	1,43	0,07
26	Ich bin entschlossen.	57,5	42,5	0	0	1,43	51,4	45,9	2,7	0	1,51	0,08
	<b>Verhalten - personale Ebene</b>											
3	Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein.	10	7,5	40	42,5	3,15	8,6	17,1	57,1	17,1	2,83	-0,32
4	Ich plane Erholung als wichtigen Bestandteil in meinen Tageslauf ein.	10	25	42,5	22,5	2,78	16,2	43,2	32,4	8,1	2,32	-0,46
6	Erholung kommt bei mir zu kurz, weil dann die Arbeit liegen bleibt.	15	22,5	40	22,5	2,7	10,8	29,7	54,1	5,4	2,54	-0,16
11	Ich verschaffe mir genügend Möglichkeiten zur Erholung.	20	20	40	20	2,6	18,9	32,4	40,5	8,1	2,38	-0,22
14	Ich neige dazu, dringend benötigte Erholung immer wieder aufzuschieben.	10	45	25	20	2,55	5,4	45,9	35,1	13,5	2,57	0,02
18	Es liegt an äußeren Umständen, wenn ich mich nicht genügend erholen kann.	7,5	35	42,5	15	2,65	2,7	45,9	43,2	8,1	2,57	-0,08
23	Bei hohem Arbeitsdruck verkürze ich die Erholung.	10	7,5	50	32,5	3,05	10,8	13,5	59,5	16,2	2,81	-0,24
	<b>Verhalten - organisationale Ebene</b>											
29	Ich erkläre Ziele und Teilziele für unsere Arbeit so, dass meine Mitarbeiter verstehen, was sie für ihren speziellen Aufgabenbereich bedeuten.	35	62,5	2,5	0	1,68	18,9	75,7	5,4	0	1,86	0,18
30	Meine Mitarbeiter wissen genau, was ich von Ihnen erwarte.	37,5	57,5	5	0	1,68	21,6	78,4	0	0	1,78	0,1
31	Ich zeige Interesse daran, wie sich meine Mitarbeiter fühlen.	47,5	50	2,5	0	1,55	43,2	54,1	2,7	0	1,59	0,04
32	Meine Mitarbeiter können ihre Arbeitsziele mit den verfügbaren Mitteln erreichen.	30	60	7,5	2,5	1,83	27	73	0	0	1,73	-0,1
33	Meine Mitarbeiter können alleine entscheiden, wie sie meine Arbeitsaufträge umsetzen.	20	75	5	0	1,85	16,2	78,4	5,4	0	1,89	0,04
34	Ich lobe meine Mitarbeiter, wenn sie etwas gut gemacht haben.	50	45	5	0	1,55	43,2	51,4	5,4	0	1,62	0,07
35	Meine Mitarbeiter können sich an mir ein Beispiel nehmen, wie ich trotz hoher Belastungen motiviert und konzentriert meine Aufgaben erledige.	35,1	48,6	13,5	2,7	1,84	32,4	56,8	10,8	0	1,78	-0,06
36	Die Belastung am Arbeitsplatz wird in meinem Team regelmäßig besprochen.	10	37,5	40	12,5	2,55	8,1	45,9	45,9	0	2,38	-0,17
37	Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig.	15,4	48,7	28,2	7,7	2,28	18,9	64,9	16,2	0	1,97	-0,31
38	In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung für meine Mitarbeiter.	7,5	32,5	47,5	12,5	2,65	13,5	40,5	45,9	0	2,32	-0,33
39	Ich spreche mit meinen Mitarbeitern, wenn sie etwas nicht gut gemacht haben.	50	47,5	2,5	0	1,53	35,1	59,5	5,4	0	1,7	0,17
40	Ich Sorge dafür, dass zur Erreichung der Arbeitsziele in meinem Team alles notwendige vorhanden ist.	28,2	64,1	5,1	2,6	1,82	35,1	62,2	2,7	0	1,68	-0,14

\* Umkehrung der Schlüsselrichtung wegen negativer Fragestellung ("stimmt genau" mit 4 belegt, "stimmt nicht" mit 1 belegt)

**Signifikanztest vor und nach der Intervention Gesamtgruppe (nach T-Test und Wilcoxon)**

Nr.	paarweiser T-Test für verbundene Stichproben	Gepaarte Differenzen						T	df	Sig. (2-seitig)	Wilcoxon-Test	
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	Konfidenzintervall		Z				Asymptotische	
					Untere	Obere						
<b>Grad der Belastung</b>												
13	Es fällt mir schwer, mich ganz auf eine Sache zu konzentrieren.	-,091	,879	,153	-,403	,221	-,594	32	,557	-,595 <sup>b</sup>	,552	
15	Ich mache oft mehrere Dinge gleichzeitig.	-,121	,600	,104	-,334	,091	-1,161	32	,254	-1,155 <sup>b</sup>	,248	
17	Sogar kleine Aufgaben und Probleme erfordern zunehmend Kraft.	-,030	,637	,111	-,256	,195	-,273	32	,786	-,277 <sup>b</sup>	,782	
19	Vor lauter beruflichen Pflichten komme ich kaum noch zu Dingen, die mir Freude machen.	,303	,847	,147	,003	,603	2,055	32	,048	-1,945 <sup>c</sup>	,052	
20	Früher hat mir vieles mehr Spaß gemacht als heute.	,091	,843	,147	-,208	,390	0,620	32	,540	-,619 <sup>c</sup>	,536	
21	Ich ertappe mich dabei, dass ich Dinge vor mir herschiebe, die ich dringend erledigen muss.	-,121	,545	,095	-,315	,072	-1,277	32	,211	-1,265 <sup>b</sup>	,206	
22	Ich habe Mühe, mich von meinen beruflichen Problemen zu lösen und innerlich zur Ruhe zu kommen.	,030	1,104	,192	-,361	,422	,158	32	,876	-,107 <sup>c</sup>	,915	
<b>Wissen</b>												
12	Nur wer sich gut erholt, bleibt leistungsfähig.	,121	,650	,113	-,109	,352	1,071	32	,292	-1,069 <sup>c</sup>	,285	
16	Ich erhole mich, wenn ich nicht arbeite.	,212	,992	,173	-,140	,564	1,228	32	,228	-1,224 <sup>c</sup>	,221	
25	Nur wenn ich mich gut fühle, kann ich auch gut arbeiten.	-,364	,929	,162	-,693	-,034	-2,248	32	,032	-2,105 <sup>b</sup>	,035	
27	Als Vorgesetzter habe ich einen großen Einfluss auf die Gesundheit meiner Mitarbeiter.	,152	,870	,152	-,157	,460	1,000	32	,325	-,994 <sup>c</sup>	,320	
28	Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht von der Gesundheit seiner Mitarbeiter ab.	,152	1,326	,231	-,319	,622	,657	32	,516	-,741 <sup>c</sup>	,459	
<b>Einstellung/Haltung</b>												
1	Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.	-,030	,467	,081	-,196	,135	-,373	32	,712	-,378 <sup>b</sup>	,705	
2	Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.	,061	,659	,115	-,173	,294	,529	32	,601	-,535 <sup>c</sup>	,593	
5	Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.	-,061	,556	,097	-,258	,136	-,627	32	,535	-,632 <sup>b</sup>	,527	
7	Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.	-,121	,600	,104	-,334	,091	-1,161	32	,254	-1,155 <sup>b</sup>	,248	
8	Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.	,061	,429	,075	-,091	,213	,812	32	,423	-,816 <sup>c</sup>	,414	
9	In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.	-,030	,529	,092	-,218	,157	-,329	32	,744	-,333 <sup>b</sup>	,739	
10	Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.	-,061	,556	,097	-,258	,136	-,627	32	,535	-,632 <sup>b</sup>	,527	
24	Ich mag mich.	0,061	,429	,075	-,091	,213	0,812	32	0,423	-,816 <sup>c</sup>	,414	
26	Ich bin entschlossen.	,030	,529	,092	-,157	,218	,329	32	,744	-,333 <sup>c</sup>	,739	
<b>Verhalten - personale Ebene</b>												
3	Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein.	,344	0,902	,159	,019	,669	2,156	31	,039	-2,016 <sup>c</sup>	,044	
4	Ich plane Erholung als wichtigen Bestandteil in meinen Tageslauf ein.	,545	,794	,138	,264	,827	3,946	32	,000	-3,274 <sup>c</sup>	,001	
6	Erholung kommt bei mir zu kurz, weil dann die Arbeit liegen bleibt.	,242	,663	,115	,007	,477	2,101	32	,044	-2,000 <sup>c</sup>	,046	
11	Ich verschaffe mir genügend Möglichkeiten zur Erholung.	,242	,792	,138	-,038	,523	1,759	32	,088	-1,660 <sup>c</sup>	,097	
14	Ich neige dazu, dringend benötigte Erholung immer wieder aufzuschieben.	-,121	,781	,136	-,398	,156	-,892	32	,379	-,894 <sup>b</sup>	,371	
18	Es liegt an äußeren Umständen, wenn ich mich nicht genügend erholen kann.	,091	,914	,159	-,233	,415	,571	32	,572	-,585 <sup>c</sup>	,559	
23	Bei hohem Arbeitsdruck verkürze ich die Erholung.	,273	,977	,170	-,074	,619	1,604	32	,119	-1,524 <sup>c</sup>	,128	
<b>Verhalten - organisationale Ebene</b>												
29	Ich erkläre Ziele und Teilziele für unsere Arbeit so, dass meine Mitarbeiter verstehen, was sie für ihren speziellen Aufgabenbereich bedeuten.	-,121	,600	,104	-,334	,091	-1,161	32	,254	-1,155 <sup>b</sup>	,248	
30	Meine Mitarbeiter wissen genau, was ich von Ihnen erwarte.	-0,030	,529	,092	-,218	,157	-,329	32	0,744	-,333 <sup>b</sup>	,739	
31	Ich zeige Interesse daran, wie sich meine Mitarbeiter fühlen.	-,030	,467	,081	-,196	,135	-,373	32	,712	-,378 <sup>b</sup>	,705	
32	Meine Mitarbeiter können ihre Arbeitsziele mit den verfügbaren Mitteln erreichen.	,061	,496	,086	-,115	,237	0,702	32	,488	-,707 <sup>c</sup>	,480	
33	Meine Mitarbeiter können alleine entscheiden, wie sie meine Arbeitsaufträge umsetzen.	-,030	,684	,119	-,273	,212	-,255	32	,801	-,250 <sup>b</sup>	,803	
34	Ich lobe meine Mitarbeiter, wenn sie etwas gut gemacht haben.	,000	,559	,097	-,198	,198	,000	32	1,000	,000 <sup>a</sup>	1,000	
35	Meine Mitarbeiter können sich an mir ein Beispiel nehmen, wie ich trotz hoher Belastungen motiviert und konzentriert meine Aufgaben erledige.	-0,031	,695	,123	-,282	,219	-,254	31	0,801	-,258 <sup>b</sup>	,796	
36	Die Belastung am Arbeitsplatz wird in meinem Team regelmäßig besprochen.	,242	,751	,131	-,024	,509	1,854	32	,073	-1,789 <sup>c</sup>	,074	
37	Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig.	,375	,833	,147	,075	,675	2,547	31	,016	-2,364 <sup>c</sup>	,018	
38	In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung für meine Mitarbeiter.	,394	,788	,137	,114	,673	2,871	32	,007	-2,595 <sup>c</sup>	,009	
39	Ich spreche mit meinen Mitarbeitern, wenn sie etwas nicht gut gemacht haben.	-,091	,459	,080	-,253	,072	-1,139	32	,263	-1,134 <sup>b</sup>	,257	
40	Ich Sorge dafür, dass zur Erreichung der Arbeitsziele in meinem Team alles notwendige vorhanden ist.	,125	,554	,098	-,075	,325	1,277	31	,211	-1,265 <sup>c</sup>	,206	

**Signifikanztest der Wartegruppe (T-Test)**

Nr.	paarweiser T-Test für verbundene Stichproben	Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2-seitig)	
		Mittelwert	Standardabweichung	fehler des Mittelwertes	Konfidenzintervall Untere Obere				
<b>Grad der Belastung</b>									
13	Es fällt mir schwer, mich ganz auf eine Sache zu konzentrieren.	,000	1,085	,256	-,539	,539	,000	17	1,000
15	Ich mache oft mehrere Dinge gleichzeitig.	,056	,639	,151	-,262	,373	0,369	17	,717
17	Sogar kleine Aufgaben und Probleme erfordern zunehmend Kraft.	,000	,686	,162	-,341	,341	,000	17	1,000
19	Vor lauter beruflichen Pflichten komme ich kaum noch zu Dingen, die mir Freude machen.	,444	,984	,232	-,045	,934	1,917	17	,072
20	Früher hat mir vieles mehr Spaß gemacht als heute.	,167	,857	,202	-,260	,593	0,825	17	,421
21	Ich erhalte mich dabei, dass ich Dinge vor mir herschiebe, die ich dringend erledigen muss.	,167	,514	,121	-,089	,423	1,374	17	,187
22	Ich habe Mühe, mich von meinen beruflichen Problemen zu lösen und innerlich zur Ruhe zu kommen.	,222	,943	,222	-,247	,691	1,000	17	,331
<b>Wissen</b>									
12	Nur wer sich gut erholt, bleibt leistungsfähig.	,278	,575	,135	-,008	,563	2,051	17	,056
16	Ich erhole mich, wenn ich nicht arbeite.	,167	,985	,232	-,323	,657	,718	17	,483
25	Nur wenn ich mich gut fühle, kann ich auch gut arbeiten.	,111	,583	,137	-,179	,401	,809	17	,430
27	Als Vorgesetzter habe ich einen großen Einfluss auf die Gesundheit meiner Mitarbeiter.	,222	,732	,173	-,142	,586	1,288	17	,215
28	Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht von der Gesundheit seiner Mitarbeiter ab.	-,222	1,555	,367	-,996	,551	-,606	17	,552
<b>Einstellung/Haltung</b>									
1	Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.	-,111	,471	,111	-,346	,123	-,1000	17	,331
2	Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.	,167	,618	,146	-,141	,474	1,144	17	,269
5	Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.	,056	,639	,151	-,262	,373	,369	17	,717
7	Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.	,000	,594	,140	-,295	,295	0,000	17	1,000
8	Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.	,000	,594	,140	-,295	,295	,000	17	1,000
9	In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.	-,111	,676	,159	-,447	,225	-,697	17	,495
10	Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.	-,111	,583	,137	-,401	,179	-,0,809	17	,430
24	Ich mag mich.	-,0059	,243	,059	-,184	,066	-,1,000	16	0,332
26	Ich bin entschlossen.	,056	,236	,056	-,062	,173	1,000	17	,331
<b>Verhalten - personale Ebene</b>									
3	Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein.	-,111	0,832	,196	-,525	,303	-,0,566	17	,579
4	Ich plane Erholung als wichtigen Bestandteil in meinen Tageslauf ein.	,222	,732	,173	-,142	,586	1,288	17	,215
6	Erholung kommt bei mir zu kurz, weil dann die Arbeit liegen bleibt.	-,056	,802	,189	-,455	,343	-,0,294	17	,772
11	Ich verschaffe mir genügend Möglichkeiten zur Erholung.	,167	,786	,185	-,224	,557	0,900	17	,381
14	Ich neige dazu, dringend benötigte Erholung immer wieder aufzuschieben.	,111	,583	,137	-,179	,401	,809	17	,430
18	Es liegt an äußeren Umständen, wenn ich mich nicht genügend erholen kann.	-,235	,970	,235	-,734	,264	-,1,000	16	,332
23	Bei hohem Arbeitsdruck verkürze ich die Erholung.	,056	,873	,206	-,378	,489	,270	17	,790
<b>Verhalten - organisationale Ebene</b>									
29	Ich erkläre Ziele und Teilziele für unsere Arbeit so, dass meine Mitarbeiter verstehen, was sie für ihren speziellen Aufgabenbereich bedeuten.	,000	,686	,162	-,341	,341	0,000	17	1,000
30	Meine Mitarbeiter wissen genau, was ich von Ihnen erwarte.	-,0,111	,323	,076	-,272	,050	-,1,458	17	0,163
31	Ich zeige Interesse daran, wie sich meine Mitarbeiter fühlen.	,111	,323	,076	-,050	,272	1,458	17	,163
32	Meine Mitarbeiter können ihre Arbeitsziele mit den verfügbaren Mitteln erreichen.	,000	,686	,162	-,341	,341	0,000	17	1,000
33	Meine Mitarbeiter können alleine entscheiden, wie sie meine Arbeitsaufträge umsetzen.	-,056	,539	,127	-,324	,213	-,0,437	17	,668
34	Ich lobe meine Mitarbeiter, wenn sie etwas gut gemacht	,056	,539	,127	-,213	,324	,437	17	,668
35	Meine Mitarbeiter können sich an mir ein Beispiel nehmen, wie ich trotz hoher Belastungen motiviert und konzentriert meine Aufgaben erledige.	0,063	,772	,193	-,349	,474	0,324	15	0,751
36	Die Belastung am Arbeitsplatz wird in meinem Team regelmäßig besprochen.	-,111	,676	,159	-,447	,225	-,0,697	17	,495
37	Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig.	,167	,514	,121	-,089	,423	1,374	17	,187
38	In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung für meine Mitarbeiter.	-,056	,873	,206	-,489	,378	-,0,270	17	,790
39	Ich spreche mit meinen Mitarbeitern, wenn sie etwas nicht gut gemacht haben.	-,167	,707	,167	-,518	,185	-,1,000	17	,331
40	Ich Sorge dafür, dass zur Erreichung der Arbeitsziele in meinem Team alles notwendige vorhanden ist.	,000	,840	,198	-,418	,418	,000	17	1,000