

Gemeinsam gegen Zeitdruck

Masterarbeit



Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz

Begleitung: Prof. Dr. Andreas Krause

Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS)

Autorin: Kim Bogusch

Olten, Juni 2017

Gemeinsam gegen Zeitdruck

Autorin:

Kim Bogusch

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Begleitung:

Prof. Dr. Andreas Krause

andreas.krause@fhnw.ch

Olten, Juni 2017

Die Zeit vergeht nicht schneller als früher, aber wir
laufen eiliger an ihr vorbei.

George Orwell (1903 - 1950)

Abstract

The aim of this work was to assess the influence of a teamworkshop on the subject of time pressure. For this purpose, teamwork workshops were carried out in five teams from the same work area. Questionnaires were used to record the coping strategies for dealing with time pressure on each team. The aim of the workshop was to discuss the results together, to develop the existing strategies and to draw on new ones. Subsequent to the intervention came the implementation phase of two months. This ended with a final questionnaire and a semi-individualized interview with the respective team heads. The results shows a significant change of how the teams handle time pressure. The five teams have developed a total of eleven strategies, five of which have significant values. Time pressure has declined in all five teams, the exhaustion figures also show a downward tendency in three teams.

Keywords: time pressure, coping strategy, team workshop, health psychology, teamworking

Zeichenzahl: 171'894 Zeichen, inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang

Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit war es, den Einfluss eines Teamworkshops zum Thema Zeitdruck zu erfassen. Dazu wurde im Rahmen einer Intervention, Teamworkshops mit fünf Teams aus dem gleichen Arbeitsfeld durchgeführt. Mittels Fragebogen wurden vorab die bisherigen Bewältigungsstrategien pro Team im Umgang mit Zeitdruck erfasst. Ziel des Workshops war es, Ergebnisse gemeinsam zu diskutieren und die vorhandenen Strategien weiter zu entwickeln beziehungsweise neue hinzuzuziehen. Aufbauend darauf erfolgte die zweimonatige Umsetzungsphase. Diese wurde mit einem abschliessenden Fragebogen sowie einem halbstandardisierten Interview mit den jeweiligen Teamchefs beendet. Die Ergebnisse zeigen, dass der durchgeführte Workshop zu signifikanten Veränderungen im Umgang mit Zeitdruck geführt hat. Die fünf Teams haben insgesamt elf Strategien entwickelt, von denen fünf signifikante Werte hervorbrachten. Der Zeitdruck hat in allen fünf Teams tendenziell abgenommen, die Erschöpfungswerte zeigen im Gegensatz dazu in vier Teams eine zunehmende Tendenz.

Schlüsselwörter: Zeitdruck, Bewältigungsstrategien, Teamworkshop, Gesundheitspsychologie, Teamarbeit

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Hintergrund	1
1.2	Fragestellungen	2
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Zeitdruck	5
2.1	Der Wandel der Zeitstrukturen	5
2.1.1	Organisationsstruktur	6
2.1.2	Arbeitsorganisation	6
2.2	Auswirkungen auf die Erwerbstätigen	6
2.2.1	Arbeitsintensivierung	6
2.2.2	Unsicherheitsmanagement	7
2.2.3	Notwendigkeit zur Neuorientierung	7
2.2.4	Autonomieanforderung	7
2.3	Zeitdruck heute	8
2.4	Job-Stress-Index der Gesundheitsförderung Schweiz von 2016	8
2.4.1	25,4% im kritischen Bereich	9
2.4.2	Junge Mitarbeiter neigen zu hohem Stresslevel und Erschöpfung	10
2.4.3	Folgen für die Produktivität eines Unternehmens	11
2.5	Begriffsdefinition Zeitdruck und Zeitknappheit	11
2.6	Fazit	13
3	Stress und Stressoren	14
3.1	Auswirkungen von Stressoren auf die Gesundheit	14
3.2	Stressentstehung	16
3.3	Ressourcen im Umgang mit Stressoren	17
3.3.1	Externe Ressourcen	17
3.3.2	Personale Ressourcen	19
3.3.3	Direkte und indirekte Wirkung von Ressourcen	20
3.3.4	Pufferwirkung von Ressourcen	21
3.4	Fazit	22
4	Coping	23
4.1	Bewältigungsstrategien	23
4.1.1	Individuelles Bewältigungsmodell: Zwei-Prozess	24
4.1.2	Teambasiertes Bewältigungsmodell	24
4.2	Fazit	26
5	Ressourcenorientierte Ansätze zur Gesundheitsförderung	27
5.1	Zwei Modelle des Gesundheitsverhaltens	28
5.1.1	Theorie der Schutzmotivation	28
5.1.2	Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung	29
5.2	Volitionales Modell des Gesundheitsverhaltens (MoVo-Modell)	30
5.2.1	Health Action Process Approach Model - HAPA	30
5.3	Auswirkungen der sozialen Ressource auf die Gesundheit	32
5.4	Fazit	34
6	Teamarbeit	35
6.1	Begriffsbestimmung	35
6.2	Formen der Teamarbeit in Organisationen	36
6.3	Teams erfolgreich einsetzen	37
6.3.1	Erfolgsfaktoren von Teams	38
6.4	Fazit	41
7	Trainingsevaluation	42

7.1	Vier-Stufen-Modell	42
7.2	Das Transfermodell von Baldwin und Ford (1988)	43
7.3	Fazit	44
8	Forschungsdesign und methodisches Vorgehen	45
8.1	Datenerhebung	45
8.2	Online-Fragebogen	46
8.3	Bewältigungsstrategien des Online-Fragebogens	46
8.4	Workshopdesign	49
8.4.1	Evaluationsbogen	51
8.5	Interviews	51
8.6	Stichprobe	52
9	Datenauswertung	53
9.1	Datenaufbereitung	53
9.2	Rücklaufquote	53
9.3	Mann-Whitney-U-Test	54
9.3.1	Überprüfung auf Normalverteilung	54
9.3.2	Post-hoc-Test	55
9.3.3	Effektstärke	55
9.4	Deskriptive Statistiken und Regressionanalyse	55
9.4.1	Standardabweichung	56
9.4.2	Rangkorrelationen nach Spearman	56
9.5	Intra-Klassen-Korrelationskoeffizient	56
9.6	Interviews	56
9.7	Methodenkritik	58
9.7.1	Fragebogenerhebung	58
9.7.2	Workshopdesign	58
9.7.3	Interviewerhebung	59
10	Ergebnisse	60
10.1	Entwickelte Teamstrategien im Workshop	60
10.2	Evaluationsbogen	63
10.2.1	Zusammenfassung	64
10.3	Veränderung der Teamstrategien	65
10.3.1	Team 1 – Teamstrategien	65
10.3.2	Team 2 – Teamstrategien	68
10.3.3	Team 3 – Teamstrategien	70
10.3.4	Team 4 – Teamstrategien	72
10.3.5	Team 5 – Teamstrategien	74
10.3.6	Post-hoc-Test	76
10.3.7	Zusammenfassung	76
10.4	Einfluss der Strategien auf die Erschöpfung	77
10.4.1	Veränderung Erschöpfung: Team 1	77
10.4.2	Veränderung Erschöpfung: Team 2	78
10.4.3	Veränderung Erschöpfung: Team 3	79
10.4.4	Veränderung Erschöpfung: Team 4	80
10.4.5	Veränderung Erschöpfung: Team 5	81
10.4.6	U-Test Zeitdruck und Erschöpfung	82
10.4.7	Korrelation nach Spearman über alle Teams hinweg	83
10.4.8	Zusammenfassung	84
10.5	Beobachterübereinstimmung innerhalb der Teams	85
10.5.1	Zusammenfassung	88
10.5.2	Interpretation der Beobachterübereinstimmung	89
10.6	Interviewergebnisse	90
10.6.1	Kernaussagen aus dem Interview – Team 1	90
10.6.2	Kernaussagen aus dem Interview – Team 2	90

10.6.3	Kernaussagen aus dem Interview – Team 3	91
10.6.4	Kernaussagen aus dem Interview – Team 4	91
10.6.5	Kernaussagen aus dem Interview – Team 5	91
10.6.6	Zusammenfassung	92
11	Diskussion.....	93
11.1	Wirkung des Workshops.....	93
11.2	Zuordnung geplanter Massnahmen	93
11.3	Zusammenhang des Erschöpfungswertes und der Strategien.....	94
11.4	Dauer der Umsetzungsphase	94
11.5	Ergebnisse der Beobachterübereinstimmung.....	94
11.6	Weitere Vorgehensweise	95
11.7	Veränderungen im Team.....	95
12	Fazit.....	96
12.1	Fragestellung 1 – Veränderungen der Strategien.....	96
12.2	Fragestellung 2 – Auswirkung auf die Erschöpfung	96
12.3	Fragestellung 3 - Beobachterübereinstimmung	97
12.4	Interviewergebnisse	97
13	Ausblick.....	98
14	Literaturverzeichnis	99
15	Abbildungsverzeichnis	102
16	Tabellenverzeichnis	103
17	Abkürzungsverzeichnis	104
18	Glossar	105
19	Selbständigkeitserklärung.....	106
20	Anhang-Verzeichnis	107

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen herzlich bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst möchte ich mich bei Prof. Dr. Andreas Krause, meiner Betreuungsperson der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, bedanken. Sein Wissen und Engagement hat massgeblich zum Entstehen dieser Masterarbeit beigetragen. Ich danke ausserdem Sandra Vonier, die diese Arbeit mit kritischem Blick gegengelesen hat und all jenen Menschen aus meinem Umfeld, die mich immer wieder motiviert haben.

Diese Arbeit war nur durch die zahlreichen Teilnehmer meines Praxispartners möglich. Ihnen sei herzlich gedankt für die Zeit, die sie für die Teilnahme an diesem Projekt investiert haben.

1 Einleitung

In der folgenden Einleitung wird dem Leser zu Beginn der Hintergrund und die Relevanz des Themas näher gebracht. Im Anschluss daran werden die daraus resultierenden Fragestellungen und deren Hypothesen vorgestellt. Die Beschreibung des Aufbaus der Arbeit bildet den Schluss der Einleitung.

1.1 Hintergrund

In der heutigen modernen Welt zählt Zeitdruck zu einer der grössten Herausforderungen der Gesellschaft. Laut Job-Stress-Index von 2016, erhoben von der Gesundheitsförderung Schweiz, ist jeder vierte Befragte zwischen 16 und 65 Jahren gestresst oder fühlt sich erschöpft. Die bereits dritte Erhebung dieser Art bestätigt nur einmal mehr, welche Mehrkosten daraus für die Unternehmen entstehen. Auf ca. 7,5 Milliarden Franken wird das ökonomische Potential derzeit geschätzt. Die Burnout-Krankheit, eine psychosomatische Form von Überlastung, ist nur eine von vielen möglichen Folgen. Abgesehen von psychischen Leiden resultieren daraus nicht selten gesundheitschädliche Belastungen.

Ein Viertel aller Erwerbstätigen verfügt über keine beziehungsweise zu wenig Ressourcen, um auf das Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Belastungen zu reagieren. Dabei befindet sich die Hälfte aller Erwerbstätigen jedoch noch im „sensiblen Bereich“, was bedeutet, dass die Ressourcen gerade noch knapp ausreichen, um die Belastungen auszugleichen. Die Belastungen reichen vom sozialen Bereich (private Probleme oder Probleme mit Arbeitskollegen und/oder Vorgesetzten) bis hin zur Über- bzw. Unterforderung bei der Arbeit (Igic, Brunner, Elfering, Semmer, & Wieser, 2016). Diese und weitere Faktoren haben dazu geführt, dass sich unterschiedliche Wissenschaften, unter anderem die Angewandte Psychologie, diesem Thema gewidmet haben.

Neben den unterschiedlichsten Belastungsfaktoren wird von der Autorin in dieser Arbeit hauptsächlich auf einen der bedeutendsten Indikatoren eingegangen, den „Zeitdruck“. Dieses Thema wurde von der Autorin aufgrund der Aktualität und vor allem aber aus persönlichen Identifikationsgründen ausgewählt. Sie selber versucht laufend durch organisierte, langfristige Planung und bestmögliche Einteilung Studium, Job, Sport und Private Angelegenheiten zu vereinbaren. Ein weiterer Faktor ist, dass bisher hauptsächlich nur Strategien im Umgang mit Zeitdruck auf individueller Ebene entwickelt wurden.

In den letzten Jahren hat sich dank mehrerer Forschungen gezeigt, dass ein enormes Potenzial an Ressourcen auf Teamebene vorhanden ist. Daher möchte die Autorin auf die Masterarbeit von Sandra Schwendinger, die bereits 2014 einen Fragebogen für Bewältigungsstrategien gegen Zeitdruck auf teambasierter Ebene entworfen hat, Bezug nehmen. Hauptbestandteil dieses Fragebogens ist die Erfassung des IST-Zustandes der aktuell angewandten Massnahmen in Belastungssituationen. Unter Anwendung dieses entwickelten Fragebogens wird in dieser Arbeit mit Hilfe von Workshops erforscht, welche teamorientierten Ressourcen erfolgreich gegen Zeitdruck eingesetzt werden können, um Stress und Erschöpfung langfristig zu reduzieren. Davon ausgehend sind drei Fragestellungen entstanden, zu denen nachvollziehbare Hypothesen aufgestellt wurden. Die Datenerhebung sowie die Teamworkshops wurden in der Abteilung einer renomierten Bank durchgeführt. Insgesamt haben fünf Teams an der Erhebung mitgewirkt. Mit jedem Team wurde ein teambasierter Workshop zur Entwicklung von Massnahmen im Umgang mit Zeitdruck durchgeführt. Die genaue Vorgehensweise und die daraus resultierenden Ergebnisse werden in den Kapiteln 8-10 erläutert.

1.2 Fragestellungen

In Kapitel 1.1 wurde der Hintergrund der Arbeit erläutert. Darauf aufbauend besteht das Ziel dieser Arbeit darin, den Effekt einer Intervention und deren Auswirkungen zu erfassen. Zur Erreichung dieses Ziels wurden drei Fragestellungen erstellt, auf die im Folgenden Absatz näher eingegangen wird.

Mit einer Intervention kann auf unterschiedliche Art und Weise eine Veränderung angestrebt werden. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Auswirkungen eines Teamworkshops. Die zu untersuchende Abteilung der Bank bestand zum Zeitpunkt der Erhebung aus fünf Teams mit unterschiedlichen Gruppengrößen. Die Zusammensetzung dieser Teams wurden von der Autorin unverändert übernommen. Ein vorangegangener Fragebogen zur Erfassung des IST-Bestandes pro Team ergab mehrere verschiedene Ausgangslagen. Basierend auf diesen Ergebnissen wurde ein ausführlich durchdachter Workshop geplant und durchgeführt. Das Ziel eines jeden Workshops bestand letztendlich darin, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu entwickeln und den Faktor Zeitdruck weitgehend und langfristig zu reduzieren. Ausserdem wurden spezifische Themenfelder, welche Entwicklungspotenzial mit sich bringen, diskutiert. Daraus ergab sich folgende erste Fragestellung:

1) *Inwieweit verändert ein Teamstrategie-Workshop die Strategien des Teams im Umgang mit Zeitdruck?*

H1: Nach dem Teamstrategie-Workshop werden mehr Massnahmen gegen Zeitdruck als vor dem Workshop angewandt.

Das Durchführen des Workshops und das Entwickeln von Strategien beabsichtigt eine messbare Veränderung des Erschöpfungsniveaus. Die bearbeiteten Strategien im Workshop korrelieren signifikant mit Zeitdruck und Burnout. Da sich die Folgen auch weitgehend gesundheitsschädlich auswirken können, ist es unumgänglich, langfristige Lösungen zu finden und Ressourcen zu schaffen. In Kapitel 4 wird vertieft auf Lösungsansätze und Bewältigungsstrategien eingegangen. Daraus hat die Autorin die zweite Fragestellung abgeleitet:

2) *Inwieweit wird die Erschöpfung der Mitarbeiter über Teamstrategie-Workshops reduziert?*

H2: Die Mitarbeiter weisen nach der Intervention ein geringeres Erschöpfungsniveau als vor der Intervention auf.

Die dritte Fragestellung befasst sich mit der Beobachterübereinstimmung innerhalb eines Teams. In der Teamintervention wurden die aktuelle Situation und das Verbesserungspotenzial thematisiert. Die Wahrnehmung des Einzelnen und der Umgang der einzelnen Teammitglieder mit dem Thema Zeitdruck ist von zentraler Bedeutung, da eine gemeinsame Diskussion zu besseren Teamergebnissen führt und die gemeinsame Wahrnehmung sowie das Zugehörigkeitsgefühl der Teammitglieder fördert. Aufgrund der kurzen Interventionsdauer von zwei Stunden ist es jedoch sehr unwahrscheinlich eine wahrnehmbare Veränderung zu erzielen. Da es sich in der vorliegenden Arbeit lediglich um eine zweistündige Intervention handelt, steht die Chance auf eine wahrnehmbare Veränderung gering. Trotz dieser Bedenken wurde in der dritten Fragestellung folgende Hypothese aufgestellt:

3) *Inwieweit stimmen die Urteile von Teammitgliedern innerhalb eines Teams bezüglich eingesetzter Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck überein?*

H3: Nach der Intervention kann eine höhere Übereinstimmung der Teammitglieder bezüglich eingesetzter Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck festgestellt werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Das folgende Kapitel 2 „Zeitdruck“ befasst sich mit der Bedeutung und der Entwicklung des Phänomens „Zeitdruck“. In Kapitel 3 „Stress und Stressoren“ werden die Auswirkungen von Zeitdruck mittels bekannten Modellen erläutert. Zusätzlich werden in Kapitel 4 die Bewältigungsstrategien auf individueller und teambasierter Ebene erläutert. Kapitel 5 widmet sich den ressourcenorientierten Ansätzen der Gesundheitspsychologie. Da sich die vorliegende Arbeit auf die Teamebene bezieht, wird in Kapitel 6 auf die Teamarbeit und dessen Besonderheiten eingegangen. Kapitel 7 ist das letzte theoretische Kapitel und befasst sich abschliessend mit der Trainingsevaluation.

Im Anschluss an den Theorieteil wird das Forschungsdesign und das methodische Vorgehen in Kapitel 8 detailliert erläutert. Kapitel 9 widmet sich dem theoretischen Vorgehen der Datenauswertung. In Kapitel 10 folgen die Ergebnisse, unterteilt nach Fragestellungen, Interview und Workshopevaluation.

In der abschliessenden Diskussion in Kapitel 11 werden die Ergebnisse und die daraus entstehenden Fragen diskutiert. In Kapitel 12, dem Fazit, sind die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst. Den Abschluss der Arbeit bildet der Ausblick in Kapitel 13, in dem weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten zusammengetragen sind.

2 Zeitdruck

Viele Arbeitnehmer sind vom Gefühl geprägt, mehr Arbeitsaufgaben in kürzerer Zeit erledigen zu müssen. Diese Grundbefindlichkeit wird in der Sozialwissenschaft durch die Veränderung moderner Zeitstrukturen erklärt. Die heutige Zeit ist durch eine konstante Steigerung von Geschwindigkeit und Veränderungsraten geprägt, die neue Anforderungen in der Arbeitswelt mit sich bringen. Als konkrete Beispiele zählen hierzu die Arbeitsintensivierung, das Unsicherheitsmanagement zur Selbstkontrolle und die Notwendigkeit zur Neuorientierung. Junghanns und Morschhäuser (2013) vertreten die Theorie, dass beschleunigungsbedingte Anforderungen sowohl positive als auch negative Folgen für das Individuum bereithaltet (Junghanns & Morschhäuser, 2013). Im nächsten Kapitel wird der Wandel der Zeitstrukturen erläutert und der aktuelle Stand zum Thema Zeitdruck anhand einer Studie der Gesundheitsförderung Schweiz 2016 vorgestellt. Das Kapitel wird mit der Begriffsdefinition von „Zeitdruck“ abgeschlossen.

2.1 Der Wandel der Zeitstrukturen

Die Soziologie postuliert eine Veränderung der modernen Zeitstrukturen (z.B. Rosa 2005, Giddens 1990). Es verändert sich nicht die Art, sondern vielmehr die Geschwindigkeit mit der sich die Wandlungen vollziehen. Nehmen wir als Beispiel die Finanzwirtschaft, so erfolgen Krisenmeldungen in kürzesten Abständen. Immobilienkrise 2007, globale Finanzkrise 2008, Euro-Krise 2009, Griechisches Rettungspaket 2010, ESM-Projekt startet 2012, Gefahr von Rezession in Europa 2013, Wachstumspaket für die EU 2014, Griechenland-Krise 2015 und Chinas Börsen in Turbulenzen 2016 (ARD-aktuell, 2016). Diese Beispiele sprechen für die beschleunigte Veränderung gesellschaftlicher und ökonomischer Strukturen und Prozesse (Junghanns & Morschhäuser, 2013).

Eingeleitet wurde die Beschleunigung jener Prozesse in den Industriestaaten durch technische Innovationen und ökonomische und politische Umbrüche zu Beginn des 21. Jahrhunderts (Rosa 2005). Die Verbreitung technischer und technologischer Erneuerungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie führen zu einer Beschleunigung von Transport-, Kommunikations- und Produktionsprozessen. Die Verkürzung von Innovationszyklen ermöglicht einen Wandel in der Konsumationsgeschwindigkeit der modernen Gesellschaft. Diese Veränderungen ziehen in der Arbeitswelt einen tiefgreifenden Strukturwandel mit sich. Der Wandel in der Arbeitswelt kann im Folgenden auf den Ebenen der Organisationsstruktur und der Arbeitsorganisation betrachtet werden (Junghanns & Morschhäuser, 2013).

2.1.1 Organisationsstruktur

Die Entscheidungsgeschwindigkeit erhält mit steigendem internationalem Wettbewerb an Bedeutung. Sie trägt entscheidend dazu bei, wie lange es dauert, bis ein Produkt von der Erfindung bis zum Verkauf fertiggestellt ist (Zundel, 2004). Innovation und Anpassungsleistungen repräsentieren auf dem internationalen Markt den entscheidenden Unterschied (Backhaus & Bonus, 1997). Unternehmen gestalten ihre Organisationsstrukturen zunehmend flexibel (Casico, 2003). Hierarchische Strukturen werden durch flexible Netzwerkstrukturen mit flachen Hierarchien ersetzt. Veränderungsprozesse und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen werden folglich als zentraler Wert des Unternehmens betrachtet (Tomlinson, 2002).

2.1.2 Arbeitsorganisation

Hinsichtlich der Arbeitsorganisation lässt sich der Wandel der Zeitstrukturen mit den Veränderungen der Arbeitszeiten in Verbindung setzen. Die Standardarbeitszeit bezieht sich auf die Flexibilität von Ort, Dauer und Aufteilung (Seifert, 2007). Teilzeitarbeiten, Gleitzeiten und Schichtarbeiten sind einige Beispiele der Flexibilisierung der Arbeitszeit. Des Weiteren ist eine Veränderung in der zeitlichen und örtlichen Entgrenzung zu beobachten. Diese beschriebenen Prozesse ermöglichen uns eine dynamische Strukturierung, die erwerbstätige Personen gesamtwirtschaftlich als auch innerbetrieblich beeinflussen (Junghanns & Morschhäuser, 2013).

2.2 Auswirkungen auf die Erwerbstätigen

Im folgenden Kapitel liegt der Fokus der Auswirkungen in der Arbeitswelt. Mit dem gestiegenen Arbeitstempo entstehen neue Anforderungen an die Erwerbstätigen, wie Arbeitsintensivierung, Unsicherheitsmanagement, Neuorientierung und Autonomieanforderung. Auf diese Faktoren wird im Folgenden genauer eingegangen.

2.2.1 Arbeitsintensivierung

Mehrere Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass sich die Arbeit in Folge der Einfügung von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien wandelt. Insbesondere die Verbreitung von Laptops und Smartphones, welche die Arbeit auch ausserhalb der Bürozeiten oder per Homeoffice ermöglichen, stehen mit der Intensivierung in engem Zusammenhang (Green, 2001). Junghanns und Morschhäuser (2013) vermuten, dass die Arbeitsintensivierung sich in zwei Arten äussert. Zum einen in Form von längeren Arbeitszeiten und zum anderen durch höheren Arbeitseinsatz pro Zeiteinheit (Junghanns & Morschhäuser, 2013).

2.2.2 Unsicherheitsmanagement

Untersuchungen zeigen auf, dass die Beschleunigung des sozialen und wirtschaftlichen Wandels sowie der zunehmende Wettbewerb zu einer Arbeitsplatzunsicherheit führt (Handel 2005; Gallie 2007; Olsen/ Kalleberg/ Nesheim 2010; Obschonka/ Silbereisen/ Wasilewski 2012). Besonders intensiv ist die Unsicherheit zu Beginn der Erwerbsbiografie. Die Phase des Berufseintritts dehnt sich insofern aus, als dass die erste unbefristete Beschäftigung immer später eintrifft. Auch hoch qualifizierte Arbeitnehmer sind von der Zunahme von befristeten Arbeitsverträgen betroffen (Junghanns & Morschhäuser, 2013).

2.2.3 Notwendigkeit zur Neuorientierung

Die technologische Beschleunigung und der rasche Wandel gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und organisationaler Strukturen bewirken, dass die Halbwertszeit des Wissens sinkt. Das alltägliche Wissen, wie auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse sind davon betroffen. Das Wissen über Computerprogramme, Geräte, Organisationslinien, Ansprechpartnern und Fortbildungsprogramme muss in immer kürzeren Zeitabständen aktualisiert werden. Abschliessend umfasst die Notwendigkeit zur Neuorientierung die Anpassung der sich rasch verändernden Handlungserwartungen (Junghanns & Morschhäuser, 2013).

2.2.4 Autonomieanforderung

Die neuen Arbeitsformen haben die Tendenz Strukturen aufzubrechen, um flexible Anpassungen zu ermöglichen. Es folgt eine systematische Destrukturierung des Arbeitskontextes. Daraus resultieren zwei Aspekte: Zum einen werden Einschränkungen reduziert und der Handlungsspielraum der Erwerbstätigen wird erweitert. Zum anderen gehen hilfreiche Orientierungshilfen verloren. Strukturen schränken nicht nur die Handlungsmöglichkeit ein, sondern ermöglichen auch ein Handeln und Kooperieren in einem plan- und berechenbaren Rahmen. Angesichts der erwähnten Punkte kann die ausschliesslich positive Sichtweise auf die Autonomie kritisch hinterfragt werden (Junghanns & Morschhäuser, 2013). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird sich die Autorin hauptsächlich auf die Auswirkungen in Bezug auf die Erwerbstätigen und insbesondere auf die Arbeitsintensivierung fokussieren.

2.3 Zeitdruck heute

Das Gefühl unter Zeitdruck zu stehen, hat in den letzten 30 Jahren stark zugenommen. Gemäss Zuzaneck (2004) haben zahlreiche Befragungen in unterschiedlichen Ländern gezeigt, dass sich Menschen stärker unter Zeitdruck fühlen als früher. Auch Szollos (2009) stellt fest, dass sich immer mehr Leute gehetzt fühlen oder das Gefühl haben, nie genug Zeit zu haben. Im Gegensatz dazu gibt es auch kritische Autoren, die Zeitknappheit als ein „self-deceptive or illusory phenomem“ (Szollos, 2009, S. 333) sehen. Die Menschen suchen den hektischen Lebensstil, um mit einem Statussymbol von Zeitknappheit zu prahlen (Szollos, 2009). Der Anstieg an Zeitknappheit hat zu Forschung und Entwicklung von Bewältigungs- bzw. Gegenmassnahmen auf gesellschaftlicher Ebene geführt.

Auch in der Schweiz nimmt der Stressor Zeit zunehmend an Bedeutung zu. Die Gesundheitsförderung Schweiz ermittelt jährlich die Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress auf Gesundheit und Produktivität von Erwerbstätigen (Ilgic, Keller, Elfering, Semmer, & Brunner, 2015). Im nächsten Kapitel sind die Ergebnisse der Erhebung von 2016 dargestellt.

2.4 Job-Stress-Index der Gesundheitsförderung Schweiz von 2016

Der Job-Stress-Index der Gesundheitsförderung Schweiz ist repräsentativ für die Schweizer Erwerbsbevölkerung. 2973 Erwerbstätige zwischen 16 und 65 Jahren wurden im Frühjahr 2016 Jahren zum Thema Stress am Arbeitsplatz befragt. Ziel dieser Studie ist es, die Auswirkungen gesundheitsgefährdender Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und diesen Faktoren anhand Bewältigungsstrategien entgegenzuwirken. Die Haupterhebungswerte befassen sich hauptsächlich mit folgenden Ursachen:

- Anteil der stressbedingten Erwerbstätigen aufgrund von Belastungen und mangelnden Ressourcen am Arbeitsplatz (25,4% lt. 2016)
- Anteil der Erschöpften aufgrund von Müdigkeit, zu wenig Erholungszeiten oder emotionalem Ausgelaugtsein (25,4% lt. 2016)
- Erfassung des aktuellen ökonomischen Potentials (5,7 Milliarden Franken lt. 2016)

Je schlechter das Verhältnis von Belastungen und Ressourcen (hoher Job- Stress-Index), desto höher die Erschöpfung. Den Zusammenhang dieser drei Kennzahlen des Job-Stress-Index kann der folgenden Abbildung 1 entnommen werden (Ilgic, et al. 2016).

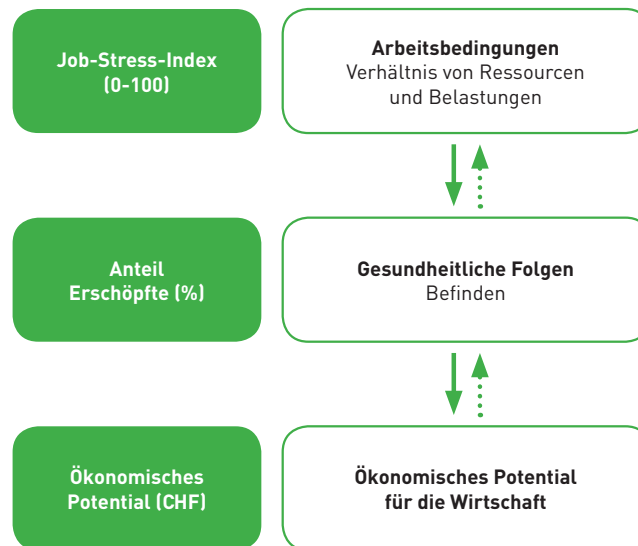


Abbildung 1: Zusammenhang der drei Kennzahlen des Job-Stress-Index (eigene Darstellung nach Iglic, et al. 2016)

2.4.1 25,4% im kritischen Bereich

Die Forschungserkenntnisse wurden in folgenden Kennzahlen prozentual verrechnet: Jeder vierte Erwerbstätige (25,4%) befindet sich in der aktuellen Studie bereits im „kritischen, gesundheitsgefährdenden Roten Bereich“ in Folge von Stress und Erschöpfung, was bedeutet, dass er am Arbeitsplatz mehr Belastungen als Ressourcen ausgesetzt ist (Iglic, et al. 2016).

Nicht ausser Acht zu lassen ist hierbei die Erkenntnis, dass sich fast die Hälfte der Erwerbstätigen (46,3%) in einem stark schwankenden Gleichgewicht von Ressourcen und Belastungen befinden, in der Grafik als „Sensibler Bereich“ gekennzeichnet. In diesem Bereich reichen die vorhandenen Ressourcen gerade so aus, um die aktuellen Belastungen auszugleichen. Positiverweise hat sich ein Viertel der Schweizer Erwerbstätigen (28,3 %) nach eigenen Angaben im „Grünen Bereich“ eingeordnet. Sie sehen ihr Arbeitsverhältnis also in einem deutlich stabilen, positiven Verhältnis mit einem hohen Ressourcenbestand als Ausgleich zu ihren momentanen Belastungen am Arbeitsplatz (Iglic, et al. 2016). In der folgenden Abbildung 2 ist die derzeitige Situation von der Erhebung 2016 ersichtlich:

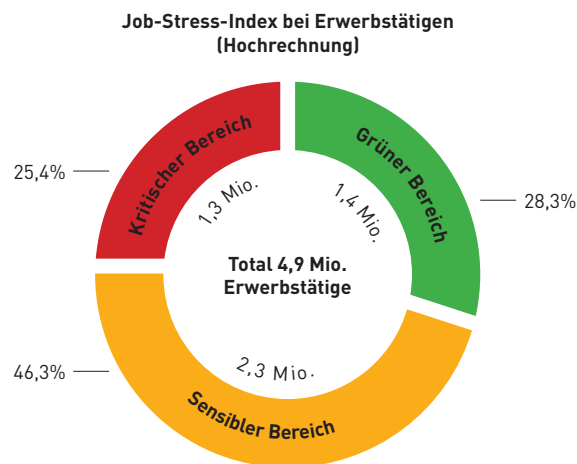


Abbildung 2: Verteilung Erwerbstätige (eigene Darstellung nach Igic, et al. 2016)

2.4.2 Junge Mitarbeiter neigen zu hohem Stresslevel und Erschöpfung

Durch die Studie konnte auch die immer weiter ansteigende Anzahl an jungen gestressten und erschöpften Mitarbeitern bestätigt werden. Jüngere Erwerbstätige zwischen 16 und 24 Jahren verfügen demnach über eine deutlich geringere Belastungskompensation als ältere Personen. Der Handlungsspielraum von älteren Personen bewegt sich in ganzheitlichen Tätigkeiten und höherer Wertschätzung. Junge Menschen hingegen erleben deutlich höhere Belastungen am Arbeitsplatz sowie auch im privaten Bereich. Im Vergleich zu älteren Mitarbeitern sind sie dafür nicht so vielen gesundheitsbedingten Produktivitätsverlusten in Folge von Krankheiten ausgesetzt (Igic, et al. 2016).

Auch Führungskräfte sind weniger gestresst als Erwerbstätige ohne Führungsverantwortung. Trotz ständigem Zeitdruck verfügen sie aber über deutlich mehr Ressourcen um die Belastungen am Arbeitsplatz auszugleichen. Einbussen erleben Führungskräfte hauptsächlich durch enorme Verantwortung und einem eingeschränkten Privatleben, sie profitieren gleichzeitig aber auch von einem deutlich höheren Handlungsspielraum und einer allgemein höherer Wertschätzung. Ausserdem sind auch teilzeitarbeitende Erwerbstätige nicht so erschöpft und gestresst wie Vollzeitarbeitende, was weniger vom Alter als mit den Möglichkeiten zusammenhängt, Belastungen in der freien Zeit erfolgreicher zu kompensieren (Igic, et al. 2016).

2.4.3 Folgen für die Produktivität eines Unternehmens

Oft leidet die Produktivität der Unternehmen an den Folgen vom Stress der Arbeitnehmer. Laut der Studie der Gesundheitsförderung Schweiz 2016 kostet das die Arbeitgeber rund 5,7 Milliarden Franken jährlich aufgrund des aktuellen ökonomischen Potentials. Das ökonomische Potential entspricht dem Zusammenhang von Gesundheit und Kosten. Es definiert die gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste, genauer gesagt die daraus resultierende reduzierte Arbeitsleistung während der Arbeit infolge von gesundheitlichen Problemen (Präsentismus) und den gesundheitsbedingten Fehlzeiten aufgrund von Krankheit (Absentismus). Die Kennzahlen dazu sind in der Tabelle 1 ersichtlich (Ilgic, et al. 2016). Die Prozentwerte sind wie in der Abbildung 2 (siehe oben) in die drei Bereiche Grüner, Sensibler und Kritischer Bereich unterteilt.

Tabelle 1

Gesundheitsbedingte Produktivitätsverluste (eigene Darstellung nach Ilgic, et al. 2016)

Formen von Produktivitätsverlust	Grüner Bereich Ressourcen > Belastung	Sensibler Bereich Ressourcen = Belastung	Kritischer Bereich Ressourcen < Belastung	Total
Absentismus (in % der Arbeitszeit)	2,94%	2,92%	4,72%	3,38%
Präsentismus (in % der Arbeitszeit)	5,47%	9,38%	14,74%	9,64%
Total gesundheitsbedingter Produktivitätsverlust (in % der Arbeitszeit)	8,41%	12,3%	19,46%	13,02%

2.5 Begriffsdefinition Zeitdruck und Zeitknappheit

Morgenroth (2008) befasst sich ausgiebig mit dem Forschungsfeld Zeitdruck. Er bezeichnet den Themenbereich jedoch immer noch als „weit verstreut liegende Puzzleteile“ (S. 10). Szollos (2009, S. 338) zeigt die vielfältigen Begrifflichkeiten auf, die Zeitknappheit benennen: „Time crunch“, „time deficit“, „time famine“, „time scarcity“, „time squeeze“, „time stress“, „increased pace of life“, „fast time“, „being rushed“, oder „speeded up time“ sind einige Ausdrücke dafür. Er weist auf den essentiellen Unterschied zwischen objektiver und subjektiv wahrgenommener Zeitknappheit hin. Hamermesh und Lee (2007) beschreiben subjektiven Zeitdruck als Belastung oder Beanspruchung, welche durch das Gefühl entsteht, dass die vorhandene Zeit zur Erledigung der gewünschten Aktivität nicht ausreicht. Bei der subjektiven Zeitknappheit nimmt Szollos (2009) nochmals eine Differenzierung vor. Auf der einen Seite gibt es Begriffe wie „time deficit“, oder „time poverty“, welche die kognitiven Komponenten betonen und bedeutet, dass gerade wenig

Zeit zur Verfügung steht. Auf der anderen Seite stehen die Begriffe wie beispielsweise „being rushed“, oder „being harried“, welche das Gefühl des Gehetztseins ins Zentrum stellen (Mayer, 2013).

In der vorliegenden Arbeit ist das Erfassen der aktuellen Arbeitssituation und die daraus resultierende Beanspruchung zentral. Folglich hat die Autorin die Definition von Cooper, Dewe und O’Driscoll (2001, zitiert nach Pearsall, Ellis & Stein, 2009) als Basis für diese Arbeit festgelegt. Gemäss diesen Autoren wird Zeitdruck wie folgt definiert:

„Zeitdruck als Wahrnehmung, dass für eine bestimmte Menge an Arbeit nicht genügend Zeit zur Verfügung steht.“ (Pearsall, Ellis, & Stein, 2009)

Diese Definition ermöglicht eine Unterscheidung zwischen der Arbeitssituation, wie dem damit einhergehenden Zeitdruck und der individuell daraus resultierenden Beanspruchung wie beispielsweise der Erschöpfung.

2.6 Fazit

In Kapitel zwei „Zeitdruck“ wird zu Beginn auf die Veränderung der modernen Zeitstrukturen eingegangen. Rosa (2005) beschreibt beispielsweise die Beschleunigung der Veränderungsraten unseres Alltags. Folglich verändert sich nicht die Art, sondern vielmehr die Geschwindigkeit mit der Veränderungen stattfinden. Diese Auswirkungen werden in Kapitel zwei auf die Organisation sowie auf die Erwerbstätigen bezogen. Die Beschleunigung der Zeitstrukturen verändert die Ansprüche und Herausforderungen der Erwerbstätigen. Der Fokus in diesem Kapitel liegt auf vier neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt, der Intensivierung der Tätigkeit durch Beschleunigung, dem Umgang mit Unsicherheit bezüglich Arbeitsplatz, der ständigen Notwendigkeit sich weiterzuentwickeln und anzupassen und der Anforderung nach Autonomie. Der Blick auf die Veränderung der Zeitstrukturen ermöglicht einen allgemeinen Blick auf das Phänomen Zeit. In Kapitel 2.2.1 wurde die Arbeitsintensivierung genauer betrachtet, dabei geht es insbesondere um den höheren Arbeitseinsatz pro Zeiteinheit (Junghanns & Morschhäuser, 2013). Diese Intensivierung hängt eng mit dem Entstehen von Zeitdruck zusammen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit steht dieses Phänomen klar im Zentrum.

In Kapitel 2.4 werden mehrere Studien vorgestellt, welche für die Zunahme von Zeitdruck sprechen. Der Anstieg an Zeitknappheit führt zu vermehrter Forschung. Die Gesundheitsförderung Schweiz hat zum dritten Mal die Auswirkungen von arbeits-bedingtem Stress auf die Gesundheit und die Produktivität erhoben. Die Erhebung von 2016 zeigt, dass sich bereits 25% der Erwerbstätigen in einem gesundheitsgefährdenden Bereich befinden (Ilgic, et al. 2016). Die Produktivität eines Unternehmens leidet an den Folgen vom Stress seiner Mitarbeiter. Die Erhebung der Gesundheitsförderung Schweiz 2016 zeigt auf, dass die Mehrkosten für die Arbeitgeber rund 5,7 Milliarden Franken jährlich aufgrund des aktuellen ökonomischen Potenzials beträgt. Diese Ergebnisse bestätigen die Notwendigkeit von Gegenmassnahmen. Diese Arbeit obliegt dem Versuch, Zeitdruck entgegenwirken zu können.

Abschliessend wurde in diesem Kapitel der Unterschied zwischen „Zeitdruck und Zeitknappheit“ definiert. In eigenen Worten zusammengefasst beschreibt der „Zeitdruck eine momentane Tätigkeit, für die in der aktuellen Situation nicht ausreichend Zeit vorhanden ist, während „Zeitknappheit“ ein nicht vorhandenes Zeitfenster für eine noch nicht ausgeführte Tätigkeit definiert. Für die Arbeit der Autorin wurde Definition von Cooper et al. (2001) als Basis festgelegt. Bei der Definition ist zu beachten, dass klar zwischen Arbeitssituation und Beanspruchung unterschieden wird.

3 Stress und Stressoren

Zeitdruck wird der Kategorie „Stressoren“ zugeordnet. Im Folgenden geht die Autorin auf den Begriff „Stress und Stressoren“ ein und erläutert deren Auswirkungen anhand von unterschiedlichen Modellen.

Der Begriff Stress hat sich in der Alltagssprache durchgesetzt. Er wird in erster Linie zur Beschreibung von Belastungen, Anforderungen und für mögliche Überforderungen verwendet. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Medizin und Chemie und bezeichnet eine Reaktion des Körpers auf starke Reize, die die Gesundheit potenziell beeinträchtigen (Mohr & Otto, 2007). Heute wird der Begriff nicht mehr nur zur Beschreibung akuter Belastungsreaktionen verwendet, sondern wird auf drei Ebenen betrachtet:

- Physikalische und körperliche Stressoren (Kälte, Lärm, Schmerz, Gefahren für Leib und Leben, usw.)
- Soziale Stressoren (Konflikte, Trennungen, soziale Veränderungen, usw.)
- Anforderungen im Bereich der Leistung (Überforderungen, geringer Handlungsspielraum, Zeitdruck, usw.) (Mohr & Otto, 2007)

Bei der Frage nach der eigentlichen Definition von Stress ist die Bewertung eines Stressors durch den Betroffenen zentral. Stressoren sind hypothetische Faktoren, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit Stress oder Stressempfinden auslösen (Greif, 1991). Als Beispiel gelten Überforderungen, Unterforderungen, Zeitdruck, Lärm und Konflikte (Mohr & Otto, 2007). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird lediglich auf die dritt erwähnte Ebene „Anforderungen im Bereich der Leistung“ eingegangen.

3.1 Auswirkungen von Stressoren auf die Gesundheit

In einer Metanalyse von Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger, und Spector 2011 wurden die Zusammenhänge zwischen Stressoren am Arbeitsplatz und Rückenschmerzen, sowie Kopfschmerzen, Augenproblemen, Schlafstörungen, Schwindel, Erschöpfung, Appetitlosigkeit und Magendarmproblemen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitsbelastung sowohl in der Querschnittuntersuchung wie auch in Längsschnittuntersuchungen in signifikanter Beziehung mit den genannten Symptomen steht. Arbeitsbelastung wird als Menge an Arbeit, die ein Mitarbeiter in einer bestimmten Zeit erledigen muss, definiert (Nixon et al., 2011). Die Arbeitsbelastung beinhaltet eine qualitative und eine quantitative Komponente. Unter der qualitativen Komponente wird die

mentale Anstrengung zur Erledigung einer Aufgabe verstanden. Bei der quantitativen Komponente liegt der Fokus auf der Menge an Arbeit, die erledigt werden muss.

In der Metastudie von Nixon et al. (2011) ist ein geringer signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl an Arbeitsstunden und den physischen Symptomen zu erkennen. Das subjektive Gefühl von Zeitdruck hingegen steht in starkem signifikanten Zusammenhang mit den gesundheitlichen Symptomen. Folglich muss das Augenmerk auf den Unterschied zwischen langer Arbeitszeit und subjektiv empfundenem Zeitdruck gelegt werden. Die Wahrnehmung des Gefühls von Zeitdruck ist folglich der bessere Prädiktor für das Wohlbefinden als die Anzahl an Arbeitsstunden. Zusammengefasst sind folgende kurz- und langfristige Auswirkungen festzuhalten:

Kurzfristige Auswirkungen von Stressoren:

- Nervosität
- Gereiztheit
- Erhöhte Adrenalinausschüttung
- Erhöhte kardiovaskuläre Aktivität
- Geringere Effizienz
- Geringere Handlungsregulation

Langfristige Auswirkungen von Stressoren:

- Negatives Wohlbefinden
- Psychosomatische Beschwerden
- Ungesunde Verhaltensweisen
- (bsp. Bewegungsmangel, Essgewohnheiten, Rauchen, Alkoholmissbrauch, Drogenmissbrauch, Medikamentenmissbrauch)
- Beeinträchtigung sozialer Kompetenzen und sozialer Kontakte

(Bartholdt & Schütz, 2010)

3.2 Stressentstehung

Unterschiedliche Anforderungen und Ausgangslagen wirken sich auch unterschiedlich auf den Menschen aus. Einige bleiben trotz hoher zeitlicher Beanspruchung gelassen und andere fühlen sich unter den gleichen Bedingungen gestresst. Im folgenden Abschnitt wird ein grundlegender Ansatz der psychologischen Stressforschung vorgestellt.

Eines der bekanntesten transaktionalen Stressmodelle stammt von Lazarus und Launier (1966). Nach Lazarus ist die Stärke des Zeitdrucks weniger von der tatsächlichen Situation, sondern vielmehr davon abhängig, ob diese als Herausforderung oder Bedrohung wahrgenommen wird. Als Ausgangspunkt dienen Personenmerkmale und Umweltbelastungen. Gemäss dem Stressmodell nach Lazarus schätzen Menschen dieselben Situationen unterschiedlich ein. Sie verfügen über unterschiedliche Bewältigungsstrategien um ein Problem zu lösen. Des Weiteren verfügen die Betroffenen über unterschiedliche Bewältigungsstrategien und -kompetenzen. Die gleiche Situation wird unterschiedlich wahrgenommen und je nach vorhandenen Bewältigungsstrategien auch unterschiedlich bekämpft (Bartholdt & Schütz, 2010).

Zuzüglich zu den unterschiedlichen Sichtweisen kommen in diesem Modell die unterschiedlichen Strategien und Kompetenzen der Mitarbeiter hinzu. Im Laufe des Prozesses verändern die Ausgangsbedingungen die gegenseitigen Einwirkungen, daher auch die Bezeichnung des Modells als transaktionales Stressmodell. In Abbildung 3 ist der theoretische Ablauf dargestellt.

In einem ersten Schritt tritt ein Stressor wie beispielsweise Zeitdruck durch einen zusätzlichen Arbeitsauftrag ein. Im zweiten Schritt kommen die Persönlichkeitsfaktoren und die Situationsdeutung hinzu. Folglich kommt es auf die Belastbarkeit eines jeden Individuums an und wie die Situation vom Betroffenen attribuiert wird. Verfügt der Betroffene über ausreichend Kapazität und attribuiert die Situation extern, entsteht kein Stress. Tritt einer dieser beiden Bedingungen nicht ein, erfährt der Betroffene eine Stresssituation, die sich auf motorischer, emotionaler und kognitiver Ebene auswirkt. Je nach Persönlichkeit und Bewältigungsstrategie findet eine hohe oder niedrige Stresskontrolle statt (Bartholdt & Schütz, 2010).

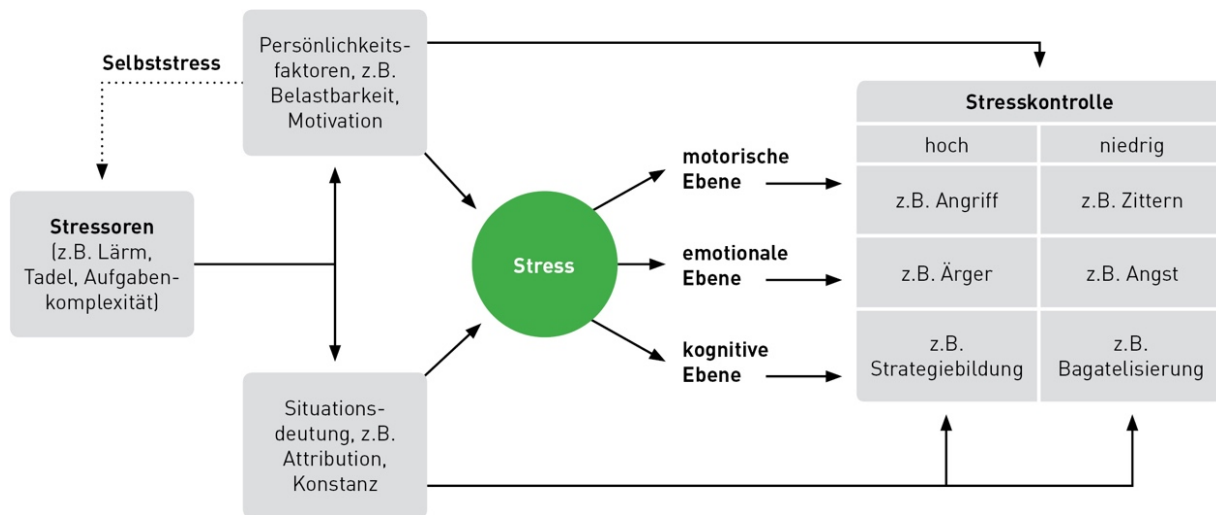


Abbildung 3: Transaktionales Stressmodell (eigene Darstellung nach Lazarus (1966))

3.3 Ressourcen im Umgang mit Stressoren

Ob und wie stark wir Stress erleben, ist wesentlich von den Ressourcen des Teams oder des Individuums abhängig. Ressourcen ermöglichen es, eine Belastung zu verhindern oder sie zu bewältigen. Es wird zwischen internen und externen Ressourcen unterschieden. Interne Ressourcen, auch als personale Ressourcen bezeichnet, sind Ressourcen, über die eine Person selbst verfügt, beispielsweise berufliche Qualifikationen, soziale Kompetenzen oder Strategien im Umgang mit Zeitdruck. Externe Ressourcen sind durch unterschiedliche Arbeitssituationen vorgegeben. Zu den zwei wichtigsten externen Ressourcen zählen die soziale Unterstützung und der Handlungsspielraum (Bartholdt & Schütz, 2010). Im Folgenden werden die unterschiedlichen internen und externen Ressourcen vorgestellt.

3.3.1 Externe Ressourcen

Die wichtigsten externen Ressourcen bilden die soziale Unterstützung und der Handlungsspielraum, auf die im Folgenden detaillierter eingegangen wird.

3.3.1.1 Soziale Unterstützung

Eine der bedeutendsten externen Ressourcen ist die soziale Unterstützung. Dabei müssen die qualitativen und quantitativen Aspekte betrachtet werden. Die quantitative Komponente bezieht sich auf die strukturelle Voraussetzung, wie beispielsweise das Vorhandensein eines sozialen Netzwerkes. Das soziale Netzwerk ist eine Voraussetzung, die alleine aber nicht ausreicht. Diese qualitative Facette ist von grösserer Bedeutung als die quantitative. Das Vorhandensein einer Vielzahl von sozialen Kontakten gewährleistet

in Stresssituationen noch keine soziale Unterstützung (Bartholdt & Schütz, 2010). Soziale Unterstützung erfolgt auf vier unterschiedliche Arten und Weisen:

Instrumentelle Unterstützung:	konkrete Hilfestellung bei Aufgaben die zeitlich nicht bewältigt werden können
Emotionale Unterstützung:	aktuelle Themen gemeinsam zu diskutieren und Trost spenden sowie Verständnis zeigen
Informationale Unterstützung:	in Form von Ratschlägen wird das Problem analysiert, was dazu führt, dass das Problem besser eingeschätzt werden kann
Bewertungsbezogene Unterstützung:	die Entscheidung und Meinung des anderen wird bestätigt, was Akzeptanz und Wertschätzung vermittelt

(Bartholdt & Schütz, 2010)

3.3.1.2 Handlungsspielraum

Eine zweite externe Ressource im Umgang mit Stress stellt das Ausmass dar, mit dem verschiedene Aspekte unserer Arbeit beeinflusst werden können. In der Literatur werden eine Vielzahl an Synonymen für diesem Begriff genannt, wie beispielweise Gestaltungsspielraum, Entscheidungsspielraum, Kontrollmöglichkeit oder Autonomie. Die meisten dieser Konzepte thematisieren im Grunde die Möglichkeit zur Einflussnahme bei der Arbeit, wobei ein grosser Handlungsspielraum ganz unterschiedliche Auswirkungen haben kann. Er kann sich darin äussern, dass die Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen, wie Körperhaltung oder Lärmpegel, beeinflusst werden können. Zudem kann bei einem grossen Handlungsspielraum die Reihenfolge der Arbeiten variiert werden, um beispielsweise Prioritäten direkt zu berücksichtigen (Bartholdt & Schütz, 2010).

Demand-Control-Model

Das Demand-Control-Model (Abbildung 4) ist ein international anerkanntes Modell. Es betont die Bedeutung des arbeitsbezogenen Handlungsspielraumes im Stressprozess (Karasek, 1979). Nach diesem Modell lassen sich Arbeitstätigkeiten nach zwei Dimensionen charakterisieren, den Arbeitsanforderungen (job demands) und dem Handlungsspielraum, welche bei der Entstehung von Stress besonders relevant sind. Das Modell geht davon aus, dass durch die Kombination der beiden Dimensionen die Entstehung von Stress beeinflusst wird. Die beiden Dimensionen können in hoher und niedriger Ausprägung vorhanden sein, wie im folgenden Vier-Feld-Schema ersichtlich (Bartholdt & Schütz, 2010).

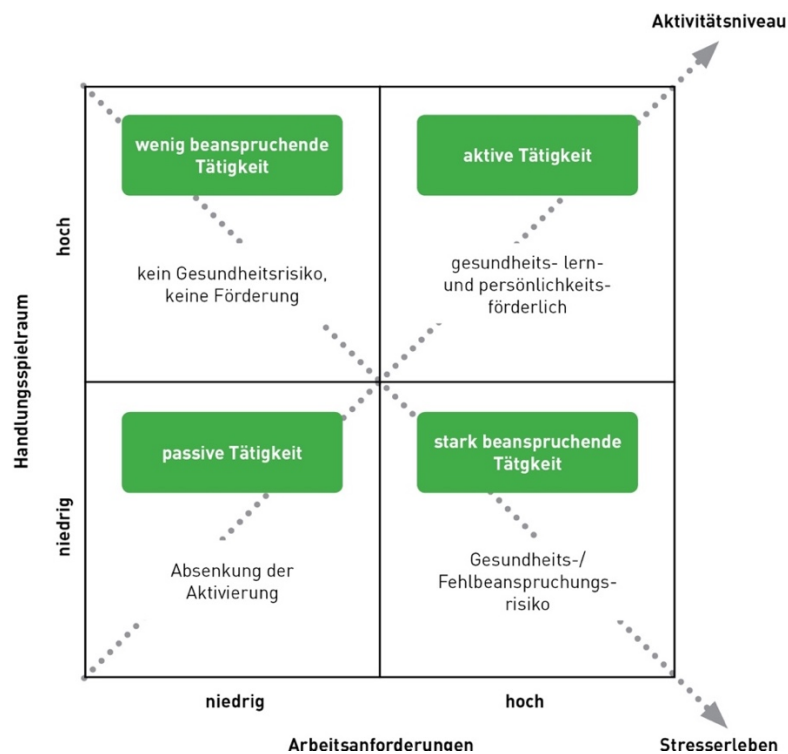


Abbildung 4: Demand-Control-Model (eigene Darstellung nach Barthold & Schütz, 2010)

In diesem Schema (Abbildung 4) beschreibt die Diagonale von links oben nach rechts unten einen Anstieg des Stresserlebens. Die Darstellung zeigt auf, dass bei grösser werdenden Arbeitsanforderungen und einem gering bleibendem Handlungsspielraum die Wahrscheinlichkeit für Stress steigt. Bei einer Tätigkeit mit geringen Arbeitsanforderungen und grossem Handlungsspielraum hingegen ist die Wahrscheinlichkeit einer Stressentstehung gering. Stark beanspruchte Arbeitstätigkeiten, die hohe Anforderungen mit sich bringen, aber einen geringen Handlungsspielraum zur Verfügung stellen, erhöhen das Risiko für chronisches Stresserleben und langfristige negative Stressfolgen (Bartholdt & Schütz, 2010).

3.3.2 Personale Ressourcen

Neben den externen Ressourcen, die die soziale Unterstützung und den Handlungsspielraum beinhalten, sind zusätzlich die personalen Ressourcen zu berücksichtigen. Diese Ressourcen werden im folgenden Kapitel erläutert. Da sich die vorliegende Arbeit auf den Umgang mit Stress auf Teamebene fokussiert, werden die personalen Ressourcen nicht ausführlich erläutert (Bartholdt & Schütz, 2010).

Die Charaktereigenschaften und Merkmale einer Person beeinflussen den Stressprozess massgeblich (vgl. Kapitel 3.2 Stressentstehung). Menschen unterscheiden sich darin, wie sie Stressoren wahrnehmen, bewerten und bewältigen. Personale Ressourcen sind relativ

stabile Merkmale einer Person, deren Vorhandensein die Auftretenswahrscheinlichkeit von Stress reduzieren, eine Bewältigung erleichtern oder die Auswirkungen mildern. Unter personalen Ressourcen werden beispielsweise Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden. Diese Merkmale betreffen zum Beispiel die Fähigkeit, Stress im Vorfeld zu verhindern oder konstruktiv mit Belastung umzugehen (Bartholdt & Schütz, 2010).

3.3.3 Direkte und indirekte Wirkung von Ressourcen

Ressourcen können im Stressprozess direkt, indirekt oder als Puffer wirken (Zapf & Semmer, 2004). Die potenziellen Auswirkungen sind in der Abbildung 5 dargestellt.

Die meisten Ressourcen zeigen einen direkten Effekt in der Stressreaktion und den Stressfolgen. Diese Effekte stehen in positivem Zusammenhang mit der Gesundheit. Bei den indirekten Effekten können Stressoren reduziert werden. Der Einfluss eines Stressors wird abgemildert, was einen positiven Effekt auf das Befinden mit sich zieht. Beispielsweise können Arbeitnehmer, die über einen ausreichenden Handlungsspielraum verfügen, Arbeitsaufträge ablehnen um so Zeitdruck zu vermeiden (Bartholdt & Schütz, 2010).

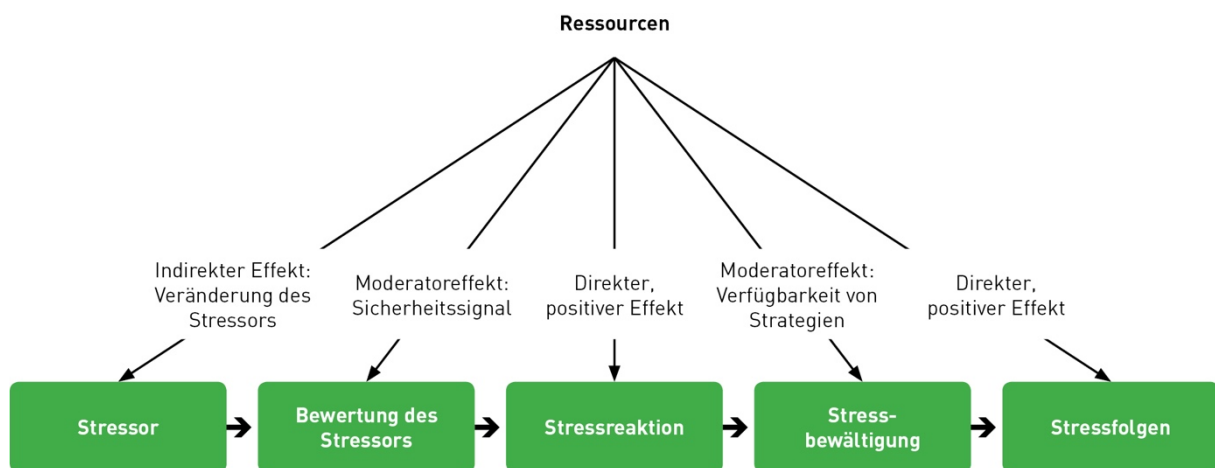


Abbildung 5: Ressourcen im Umgang mit Stress (eigene Darstellung nach Bartholdt & Schütz, 2010)

3.3.4 Pufferwirkung von Ressourcen

Ressourcen puffern Stresseffekte ab, auch bezeichnet als Moderatoreffekt. Dies ist insbesondere von Bedeutung, wenn ein Stressor nicht beeinflussbar ist. Die Pufferwirkung äussert sich auf zwei verschiedene Weisen. Mit Hilfe von Ressourcen werden die Möglichkeiten an Bewältigungsstrategien erweitert. Beispielsweise kann ein Arbeitnehmer mit einem optimalen Handlungsspielraum selber entscheiden, wie ein Prozess optimiert werden kann. Zum anderen ermöglichen Ressourcen eine gezieltere Bewertung der Stressoren. Allein der Gedanke, eine Stresssituation bewältigen zu können, dämpft die Wirkung potenzieller Stressoren, da diese als weniger bedrohlich wahrgenommen werden (Bartholdt & Schütz, 2010).

In der vorliegenden Arbeit erhält der Puffereffekt eine zentrale Bedeutung. Die in den Teamworkshops erarbeiteten Bewältigungsstrategien haben das Ziel, einen solchen Puffereffekt zu erzielen. In der Abbildung 6 ist der Puffereffekt am Beispiel „viel oder wenig gemeinsame Prioritäten setzen“ dargestellt. Die Abbildung zeigt, dass bei wenig Zeitdruck (grüner Bereich) es keinen Einfluss hat, ob Prioritäten gemeinsam gesetzt werden oder nicht. Besteht jedoch viel Zeitdruck (roter Bereich), und die Bewältigungsstrategie „Prioritäten gemeinsam setzen“ angewandt wird, entsteht ein Puffereffekt (weisser Bereich). Daraus resultiert langfristig ein tieferes Erschöpfungsniveau (Schwendener, Krause & Berset, 2016).

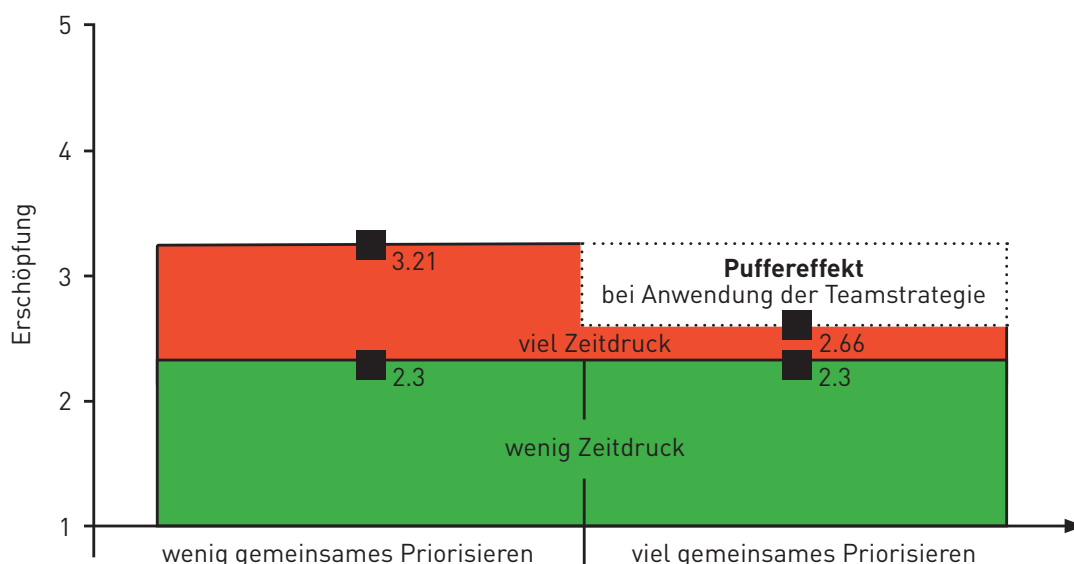


Abbildung 6: Puffereffekt am Beispiel „Prioritäten setzen“ (eigene Darstellung nach Schwendener, Krause & Berset, 2016)

3.4 Fazit

In Kapitel drei wird zu Beginn auf die Auswirkungen von Stressoren auf die Gesundheit eingegangen. Der Begriff Stress kann auf drei Ebenen betrachtet werden, dem physikalischen und körperlichen Stress, dem sozialen Stress und dem Stress in Bezug auf die Leistungsanforderungen (Mohr & Otto, 2007). Auf Grund der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit, wird der Fokus auf den Stress in Bezug auf die Leistungsanforderungen gesetzt .

Die Auswirkungen von Stressoren wurden umfassend erforscht. In Kapitel 3.1 wurde eine Metastudie vorgestellt, die den Zusammenhang zwischen den physischen und psychischen Auswirkungen in Bezug auf die Stressoren erforscht hat (Nixon et al., 2011). Daraus resultieren kurzfristige Auswirkungen wie Nervosität, Gereiztheit, geringere Handlungsregulation, usw. und langfristige Auswirkungen wie beispielsweise negatives Wohlbefinden, psychosomatische Beschwerden und Beeinträchtigung der sozialen Kompetenzen (Bartholdt & Schütz, 2010).

Im Anschluss an die Erläuterung von Stressoren und deren Auswirkungen wird die Entstehung von Stress anhand eines Modelles beschrieben. Beim bekannten transaktionalen Stressmodell nach Lazarus und Launier (1966) wird die Intensität des Zeitdrucks weniger von der tatsächlichen Situation, als vielmehr durch die individuell wahrgenommene Bedrohung eingestuft. Gemäss diesem Modell schätzen Menschen ein und dieselbe Situation unterschiedlich ein und verfügen über individuelle Bewältigungsstrategien- und kompetenzen.

Auf die Auswirkungen der spezifischen Bewältigungsstrategien und den damit einhergehenden Ressourcen wird Kapitel 4 näher eingegangen. Es wird zwischen internen und externen Ressourcen unterschieden. Unter internen Ressourcen werden individuelle Qualifikationen, soziale Kompetenzen und Strategien im Umgang mit Zeitdruck verstanden. Zu den externen Ressourcen zählt beispielsweise die soziale Unterstützung und der Handlungsspielraum (Bartholdt & Schütz, 2010). Bei einem positivem Effekt der Ressource wird der Stressor gemildert, was sich positiv auf das Wohlbefinden auswirkt. Beispielsweise können Arbeitnehmer, die über einen ausreichenden Handlungsspielraum verfügen, Arbeitsaufträge ablehnen um so Zeitdruck zu vermeiden (Bartholdt & Schütz, 2010).

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf internen sowie externen Ressourcen, um kombinierte Strategien zu entwickeln, welche anschliessend einen Puffereffekt bei hohem Zeitdruck hervorbringen.

4 Coping

Eine Stresssituation entsteht, wenn eine Person bei der Bewertung der Anforderungen zum Schluss kommt, dass diese ihre Anpassungsfähigkeiten übersteigen und somit das Wohlbefinden gefährden. In einer solchen Situation ist die Person bestrebt, die wahrgenommene Diskrepanz zwischen Anforderungen und Möglichkeiten zu reduzieren. Die Bemühung zur Bewältigung dieser Diskrepanz wird als Coping bezeichnet (Bartholdt & Schütz, 2010). In diesem Kapitel werden die Bewältigungsstrategien auf individueller und teambasierter Ebene genauer erläutert.

4.1 Bewältigungsstrategien

Wird die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Bewältigung“ betrachtet, so wird „etwas bewältigen“ häufig folgendermassen interpretiert: „in seine Gewalt bringen“, „sich einer Sache gewaltig zeigen“ und „mit etwas zurecht kommen“ (Filipp, 1997). Jeden Tag stehen wir vor Aufgaben, denen wir uns „gewaltig zeigen“ sollen. Sei es ein Gespräch, eine Verhandlung oder der Umgang mit Zeitknappheit (Renneberg & Hammelstein, 2006).

Es ist eine enorme Anzahl an Literatur zum Thema Bewältigungsverhalten vorhanden. Sie alle haben einen gemeinsamen Nenner. Eine einheitliche und umfassende Verhaltensweise ist nicht möglich. Vielmehr ist die Frage entscheidend, welche Person, in welcher Situation, mit welcher Reaktion Zeitdruck am effektivsten bewältigen kann (Greve, 1997).

Mögliche Strategien, um mit belastenden Ereignissen oder Nicht-Ereignissen umzugehen, werden in der Literatur unterteilt. Dabei stellt sich immerwährend die Frage, wie die Ist-Soll-Diskrepanz dauerhaft beseitigt werden kann. Letztendlich entscheiden zwei Gesichtspunkte über die Umgehungsweise der Ist-Soll-Diskrepanz. Der erste Faktor beinhaltet die Veränderung der Ist-Komponente, in der eingesetzte Strategien das Ziel verfolgen, die Belastung aktiv zu beseitigen. Folglich wird eine Anpassung der Umwelt an die persönlichen Bedürfnisse angestrebt, was auch als Assimilation bezeichnet wird. Der zweite Faktor erstrebt die Möglichkeit, die individuellen Ziele, Bewertungen, Einstellungen, Bedürfnisse, Wünsche und Vorstellungen als Soll-Komponente zu verändern. Diese Anpassung wird als Akkomodation bezeichnet (Renneberg & Hammelstein, 2006). Im Folgenden wird zuerst ein Modell zur individuellen Bewältigung und anschliessend ein Modell auf teambasierter Bewältigung erläutert (Renneberg & Hammelstein, 2006).

4.1.1 Individuelles Bewältigungsmodell: Zwei-Prozess

Das Zwei-Prozess-Modell von Rothermund und Brandstädter (1997) basiert auf der assimilativen und akkomativen Bewältigungsweise. Im Problemfall gehen Rothermund und Brandstädter (1997) davon aus, dass folgende Verhaltensweisen je nach Situation eintreten:

- Suche nach der Ursache der Problems
- Suche nach Lösungsoptionen
- Aneignung neuer Fähigkeiten
- Hilfesuchen im sozialen Umfeld oder im professionellen System
- Bereitstellung von Energie, um das Problem zu bewältigen

Eine oder mehrere dieser Verhaltensweisen treten ein, wenn Menschen die Möglichkeit zur aktiven Problembewältigung sehen. Im Gegensatz dazu steht das Neuorientieren von Prioritäten und das Abwerten blockierter Ziele etc. Diese Prozesse werden nur als Ergebnis von Entlastungsmechanismen, die im Wesentlichen automatisch ablaufen, betrachtet (Rothermund und Brandstädter, 1997). Solche akkomodativen Prozesse können als effektiver Umgang mit Belastungen betrachtet werden, wenn dem Menschen keine anderen Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Dieser Bewältigungsstrategie kommt insbesondere bei längerfristigen Belastungen, die beispielsweise zu chronischen Erkrankungen führen können, grosse Bedeutung zu (Renneberg & Hammelstein, 2006).

Die Grundvoraussetzung für diese zwei Bewältigungsstrategien ist die Wahrnehmung einer Ist-Soll-Diskrepanz. Nur was ein Mensch wahrnehmen kann, kann er auch bewältigen. Probleme die geleugnet oder ausgeblendet werden, können in dieses Modell nur schwer integriert werden. Dieses Modell bietet eine gute Möglichkeit, um eine Rahmenbedingung für die Auswahl der Prozesse zu schaffen und die verschiedenen Bewältigungsweisen in einem formalen Ordnungsrahmen festzuhalten (Renneberg & Hammelstein, 2006).

4.1.2 Teambasiertes Bewältigungsmodell

Das Modell basiert auf Buchwald (2004), der das Modell „beziehungsbezogenes Coping“ nennt. Die gemeinsame Stressbewältigung ist ein Prozess, bei dem Stressoren mithilfe sozialer Beziehungen eingeschätzt und bewältigt werden. Es wird von einer gemeinsamen Bewältigung gesprochen, wenn eine oder mehrere Beteiligte einen Stressor als

gemeinsames Problem bewerten und Gegenmassnahmen einleiten (Lyons, Mickelson, Sullivan, & Coyne, 1998).

In der folgenden Abbildung 7 sind die Möglichkeiten zur Bewertung und Bewältigung der Stressoren auf der individuellen und der teambasierten Ebene abgebildet. Das Bewerten und Handeln stellt zwei unterschiedliche Bereiche dar. Eine Stresssituation kann als persönliches oder gemeinsames Problem beurteilt werden. Diese Einteilung wird durch die y-Achse (Bewertungsrichtung) vorgenommen. So wie die Beurteilung, kann die Handlung auf individueller oder teambasierter Ebene stattfinden. Diese Unterscheidung stellt die x-Achse dar. In der folgenden Abbildung werden die vier Möglichkeiten anhand von Quadraten dargestellt (Lyons, Mickelson, Sullivan, & Coyne, 1998).

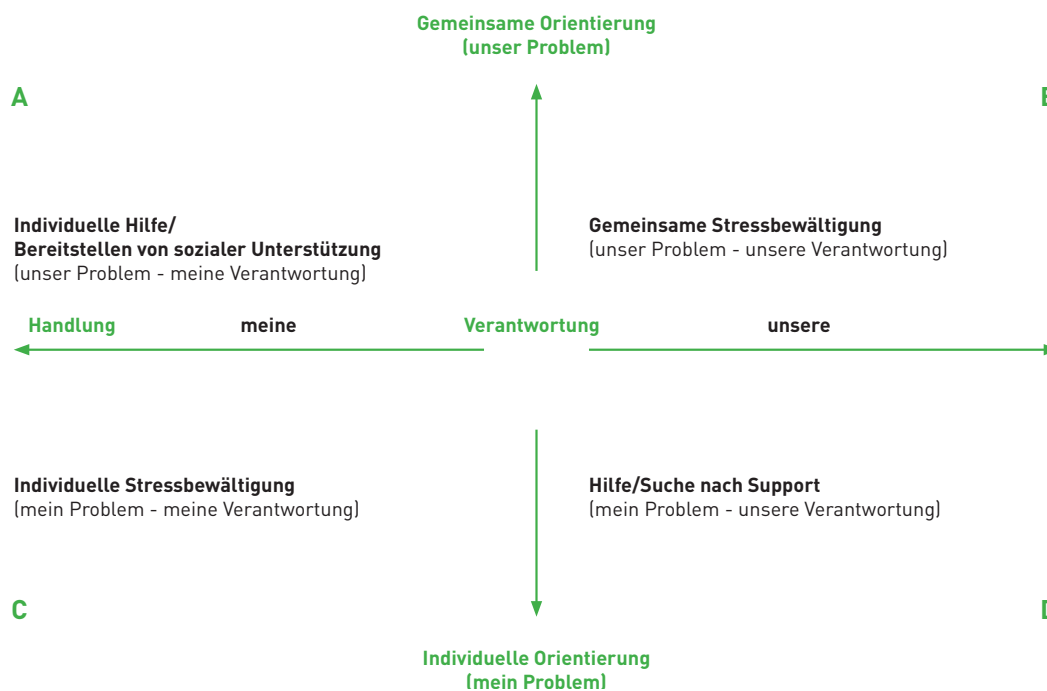


Abbildung 7: Teambasiertes Bewältigungsmodell (eigene Darstellung nach Lyons et al. 1998)

Das Quadrat A stellt die Situation dar, in der ein Stressor als gemeinsames Problem eingestuft wird. Die Bewältigungsstrategie erfolgt jedoch eigenständig. Gemäss Quadrat B wird das Problem als gemeinsames Problem eingestuft und auch gemeinsam bewältigt. Folglich liegt beim Quadrat B eine gemeinsame Stressbewältigung vor. Die individuelle Stressbewältigung wird von Quadrat C dargestellt. In dieser Situation wird ein Problem als das eigene eingestuft und die Bewältigung ebenfalls individuell gelöst. Das letzte Situation in Quadrat D handelt vom Problem einer Einzelperson, zu dessen Bewältigung die Unterstützung anderer hinzugezogen wird (Lyons, Mickelson, Sullivan, & Coyne, 1998).

4.2 Fazit

Die Bewältigung einer Stresssituation wird als Coping bezeichnet. Diese Bewältigung kann auf Individueller- oder auf Teamebene stattfinden. Im vorangegangenen Kapitel wurden sowohl die vorhandenen internen als auch die externen Ressourcen betrachtet. Folglich stellt sich die Frage nach der Kombination vorhandener Ressourcen und dem Bewältigen der Stresssituation auf individueller- oder Teamebene.

Auf der individuellen Basis wurde ein bekanntes Zwei-Prozess-Modell vorgestellt. Nach diesem Modell sieht der Betroffene die Möglichkeit, das Problem aktiv und eigenständig zu bewältigen. Es können Verhaltensmuster wie das Suchen nach Ursachen, das Suchen nach Lösungsoptionen, oder das Aneignen neuer Fähigkeiten beobachtet werden. Den Gegensatz entsteht in der Situation, in der eine Person keine Handlungsmöglichkeit mehr sieht. Bei diesem Prozess setzt der Betroffene beispielsweise neue Prioritäten oder wertet eine gesetztes Ziel ab.

Um eine Bewältigung auf Teamebene zu ermöglichen, müssen die Betroffenen einen Stressor als gemeinsamen Nenner bewerten. Daraus folgt eine Verteilung der Verantwortung zwischen den Beteiligten und eine gemeinsame Bewältigung wird angestrebt. Dabei wird die Bewertung des Problems als Ausgangslage festgelegt, um eine gemeinsame Bewältigung zu ermöglichen und anzustreben.

Um die Ressourcen eines ganzen Teams nutzen zu können, muss folglich eine gemeinsame Bewertung und Verantwortungsübernahme stattfinden. Ist diese Basis gegeben, kann eine gemeinsame Bewältigung erfolgen.

5 Ressourcenorientierte Ansätze zur Gesundheitsförderung

In der Gesundheitspsychologie werden unterschiedliche Perspektiven eingenommen. Es werden nicht ausschliesslich Risikofaktoren untersucht, die zu Krankheiten und Störungen beitragen, sondern es werden Faktoren und psychische Prozesse untersucht, die dazu beitragen, dass Menschen körperlich und psychisch trotz hoher Belastung gesund bleiben. Biopsychologische Modelle sehen Gesundheit und Krankheit als unterschiedliche Dimensionen. Diese Dimensionen lassen sich durch die Pole „völlige Gesundheit, Zufriedenheit und Gesundheit“ beschreiben (health ease). Auf der anderen Seite liegt der Pol der völligen Abwesenheit von Wohlbefinden und Gesundheit (dis-ease) (Mittelmark, et al., 2017). Antonovsky (1979) bezeichnet dieses Kontinuum als „health ease-disease“ Kontinuum. Der ursprüngliche pathogenetische Ansatz beschäftigt sich mit folgenden Fragen:

- Welche Ursachen sind für die Entstehung einer Krankheit verantwortlich?
- Welche Faktoren erhalten die Krankheit aufrecht?

(Renneberg & Hammelstein, 2006)

Im Gegensatz dazu beschäftigt sich der salutogenetische Ansatz mit der Fragestellung, welche Bedingungen, Eigenschaften, Umstände und Situationen dazu führen, dass ein Mensch gesund bleibt. Aus dieser Frage kann abgeleitet werden, dass eine wesentliche Aufgabe des Salutogenese-Konzeptes darin besteht, Schutzfaktoren zu erfassen. Dem Bewältigungsverhalten der Betroffenen wird grosse Bedeutung beigemessen (Renneberg & Hammelstein, 2006). Basierend auf dem salutogenetischen Ansatz werden im Anschluss Modelle erläutert, die das Gesundheitsverhalten erklären.

In der vorliegenden Arbeit werden Bewältigungsstrategien im Umgang mit Zeitdruck entwickelt. Im Prozess zwischen Planung und Umsetzung treten viele unvorhergesehene Hindernisse auf. Um mögliche psychologische Prozesse eines Menschen in solch einer Situation nachvollziehen zu können, werden im folgenden Absatz zwei Modelle zur Förderung der Gesundheit vorgestellt (Renneberg & Hammelstein, 2006).

5.1 Zwei Modelle des Gesundheitsverhaltens

Gesundheitsverhalten ist jegliches Verhalten, das die Gesundheit fördert und langfristig erhält. Gesundheitsverhalten kann auch die Unterlassung eines Risikoverhaltens sein. Im Folgenden werden zwei zentrale Theorien des Gesundheitsverhaltens erläutert:

- Theorie der Schutzmotivation
- Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung

(Renneberg & Hammelstein, 2006)

5.1.1 Theorie der Schutzmotivation

Dieses Modell wird auch Protection Motivation Theory genannt (Rogers, 1975). Rogers hatte das Ziel mit diesem Modell zu erklären, wie die Furchtappelle auf Gesundheitsverhalten Einfluss nehmen. Die Einschätzung der Bedrohung (Verwundbarkeit und Schweregrad) und die Einschätzung der Bewältigung (Handlungswirksamkeit und Selbstwirksamkeit) führen zu einer Schutzmotivation (Intention), was letztendlich eine Verhaltensänderung bewirkt (Milne et al., 2000).

Im Folgenden wird das Modell am Beispiel der „Rauchentwöhnung“ erläutert.

Informationsquellen wie Beobachten, verbale Überzeugungen, Persönlichkeitsvariablen und Erfahrungen nehmen starken Einfluss auf die Bedrohungs- bzw. auf die Bewältigungseinschätzung. Die Bedrohungseinschätzung setzt sich aus der intrinsischen (ich fühle mich gesünder) und der extrinsischen (meine Freunde loben mich) Belohnung zusammen. Diese werden von der wahrgenommenen gesundheitlichen Verwundbarkeit (Einschätzung des Risikos von Lungenkrebs) und dem Schweregrad (Wahrscheinlichkeit mit dem der Lungenkrebs zum Tode führt) abgezogen. Die Bewältigungseinschätzung besteht aus den positiven Komponenten der Handlungswirksamkeit (ich lebe länger, wenn ich das rauchen aufhöre) und der Selbstwirksamkeit (ich kann dem Rauchen auch in stressbedingten Situationen widerstehen), von denen die Handlungskosten (Arztkosten) abgezogen werden. Die Bedrohungs- und die Bewältigungseinschätzung führen zu einer Intention (ich habe die Absicht, mit dem Rauchen aufzuhören). Diese Intention führt theoretisch zur Verhaltensänderung (Milne et al., 2000).

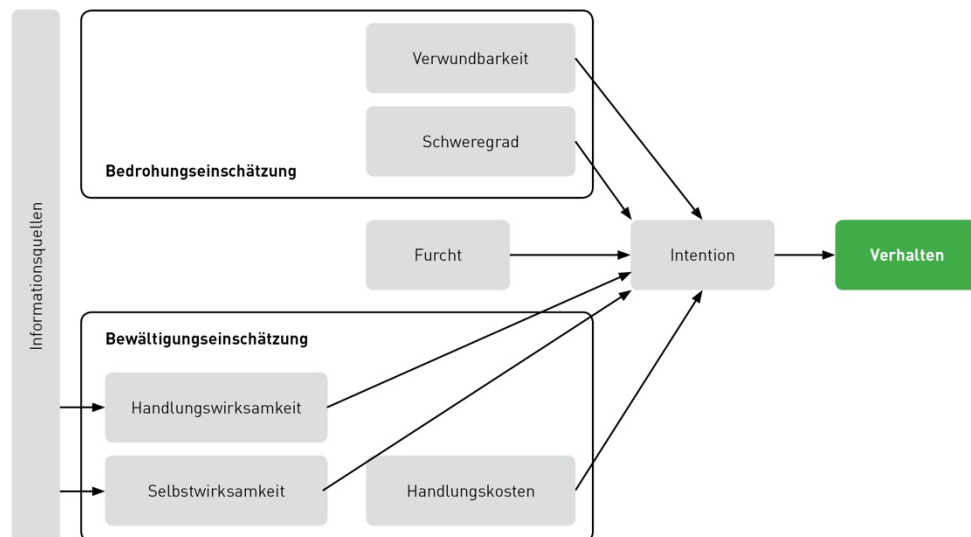


Abbildung 8: Theorie der Schutzmotivation (Eigene Darstellung nach Milne et al., 2000)

Zur PMT wurden im Jahr 2000 zwei Metaanalysen von Floyd et al. (2000) und Milne et al. (2000) durchgeführt. Beide Metaanalysen haben gezeigt, dass „Selbstwirksamkeit“ der stärkste Prädiktor für die Intention darstellt. Im folgenden Modell spielt der Prädiktor „Selbstwirksamkeitserwartung“ eine zentrale Rolle.

5.1.2 Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung

Die Selbstwirksamkeitserwartung nimmt direkten Einfluss auf das Verhalten. Mehrere Untersuchungen kamen zum Schluss, dass die Selbstwirksamkeitserwartung, die Ereigniserwartung, die Zielsetzung und die soziale Unterstützung zentral zur Verhaltensänderung beitragen (Renneberg & Hammelstein, 2006).

Gemäss Bandura (1971) haben eigene Erfolgsfaktoren, selbererlebte Erfahrungen (Modelllernen), verbale Verstärkung (Überreden) und physiologische und affektive Zustände einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung. Eigene Erfolgserfahrungen haben den stärksten Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung. Das Beobachtungslernen oder auch Lernen am Modell, sowie das verbale Verstärken durch Drittpersonen, hat ebenfalls einen starken Einfluss. Die physiologischen und affektiven Zustände bilden die schwächsten Quellen, welche deshalb oftmals nicht in Interventionsprogrammen berücksichtigt werden (Renneberg & Hammelstein, 2006).

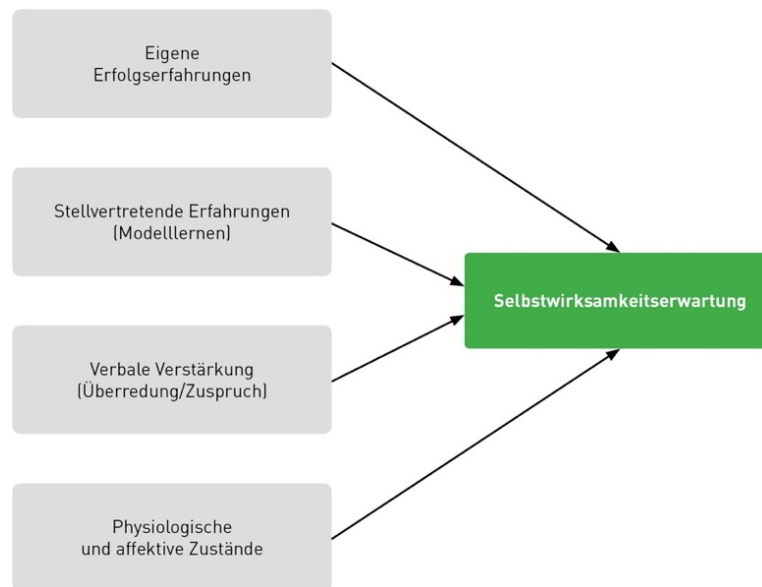


Abbildung 9: Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung (Eigene Darstellung nach Bandura, 2004)

5.2 Volitionales Modell des Gesundheitsverhaltens (MoVo-Modell)

Menschen die einem Gesundheitsrisiko ausgesetzt sind, ändern ihr Verhalten am Ehesten, wenn sie die eigenen Verhaltensänderungen selber steuern können. Trotz allem verändern viele Menschen ihr Verhalten nicht. Viele verhalten sich wie bisher und verbleiben in ihren alten Gewohnheiten. Es scheint als ob ein Faktor zwischen Intention und Verhalten in dem zuerst beschriebenen Modelle nicht berücksichtigt wird. Folglich stellt eine Intention nicht sicher, dass ein entsprechendes Lösungsverhalten auch wirklich erfolgt. Dabei stellt sich die Frage, welche Faktoren bewirken, dass Menschen ihre gesetzten Ziele umsetzen (Renneberg & Hammelstein, 2006). Schwarzer (2001) hat sich ausführlich mit diesem Phänomen befasst und hat ein Modell hervorgebracht, dass im Anschluss erläutert wird.

5.2.1 Healt Action Process Approach Model - HAPA

Das sozial-kognitive Prozessmodell des Gesundheitsverhaltens nach Schwarzer (2001) zählt zu den dynamischen Stadienmodellen. Es unterscheidet zwischen präintentionalen Motivationsprozessen und postintentionalen Volitionsprozessen. Wie in der Abbildung dargestellt, kann eine bestimmte Stufe erst erreicht werden, wenn die vorhergehende Stufe bereits erreicht wurde und zugleich genügend Selbstwirksamkeitserwartung vorliegt. Die folgende Abbildung 11 stellt das Modell grafisch dar.

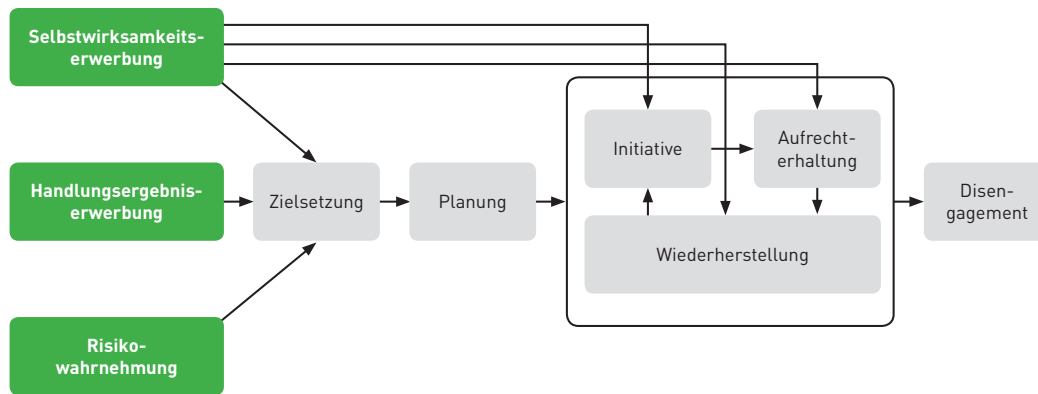


Abbildung 10: Sozial-kognitives Prozessmodell (eigene Darstellung nach Schwarzer, 2001)

In der Motivationsphase beeinflussen Risikowahrnehmung, Handlungsergebniserwartung und Selbstwirksamkeitserwartung die Intentionsbildung. Unter Risikowahrnehmung wird die subjektive Einschätzung des Schweregrades der eigenen Verwundbarkeit definiert. Daraus ergibt sich eine bestimmte Höhe an Bedrohung, welche sich meist vom objektiven Risikostatus differenziert. Wird eine Bedrohung wahrgenommen, so kommt es zum Abwägen zwischen positiven und negativen Handlungsergebniserwartungen zwischen Gesundheitsverhalten und Selbstwirksamkeit. Die Intentionsbildung wird durch positive Konsequenserwartungen und einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung begünstigt (Schwarzer, 2001).

Die Motivationsphase endet mit der Bildung der Intention, dann erst folgt der Beginn der Volitionsphase. In dieser Phase geht es um die Planung, Initiierung und Aufrechterhaltung des Gesundheitsverhaltens sowie um die Erholung von eventuellen Rückschlägen. Die Volitionsphase wird in eine präaktionale Phase (Planung und Initiative), eine aktionale Phase (Handlungsausführung und Aufrechterhaltung), sowie in eine postaktionale Phase (Wiederherstellung oder Disengagement nach Misserfolg) aufgeteilt (Schwarzer, 2001).

In der präaktionalen Phase wird die geplante Handlung durchgeführt. Das Abwägen von Alternativen hängt stark von der Selbstwirksamkeit ab. Die aktionale Phase beginnt mit der Initiierung der Handlung. In dieser Phase finden Handlungsausführungskontrollen statt, wobei die Handlung von Misserfolg abgelenkt wird. Durchhaltetendenzen sorgen dafür, dass das Ziel nicht verloren geht, die Handlung nicht unterbrochen oder die Aufmerksamkeit schwindet. Nach Abschluss der Handlung findet in der postaktionalen Phase eine Bewertung statt (Schwarzer, 2004).

5.3 Auswirkungen der sozialen Ressource auf die Gesundheit

Ein zentraler Faktor für die körperliche und seelische Gesundheit der Menschen sind soziale Beziehungen und Interaktionen. Ein Zusammenhang zwischen sozialen Interaktionen und der Gesundheit wurde bereits früh postuliert. Die Veröffentlichung von Daten aus der Alameda County Longitudinal Epidemiological Study von Berkman (1977) wurde als Wendepunkt in der Forschung über Auswirkungen sozialer Interaktionen auf die Gesundheit betrachtet. Insbesondere die Auswirkung von sozialen Interaktionen auf die körperliche Gesundheit eröffnete eine neue Forschungsperspektive (Schwarzer, 2004).

Stress äussert sich einerseits auf der affektiven bzw. kognitiven Ebene, sowie andererseits durch somatische Reaktionen. Stressreiche Situationen können auf der affektiven Ebene zu negativen Emotionen wie Angst, Ärger oder Trauer führen. Es wird davon ausgegangen, dass soziale Unterstützung positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden hat und folglich negative Emotionen wie Angst, Ärger oder Trauer in Stresssituationen mildern. Vor allem die wahrgenommene Unterstützung (der Betroffene ist sich der Unterstützung im Notfall sicher) wirkt als Schutzfaktor gegen Stress (Schwarzer, 2004).

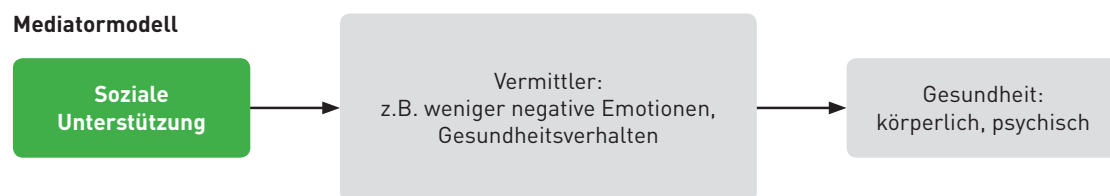


Abbildung 11: Mediatormodell (eigene Darstellung nach Hobfoll, 2001)

Sobald der Stressprozess beginnt, kann mit Hilfe tatsächlich erhaltener sozialer Unterstützung die Situation besser bewältigt werden. Die Befunde zur Pufferhypothese sind jedoch heterogen. Weitere Forschungen haben widersprüchliche Ergebnisse hervorgebracht, bei denen die erhaltene Unterstützung gar keinen oder sogar einen negativen Einfluss auf den Stressprozess haben kann (Hobfoll, 2001, zitiert nach Revenson et al. 1991).

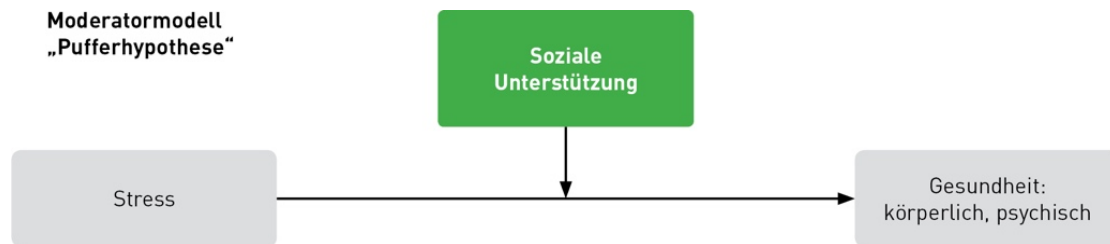


Abbildung 12: Moderatormodell (eigene Darstellung nach Hobfoll, 2001)

Zurzeit ist nicht klar, ab wann die soziale Unterstützung entlastend, belastend oder keine Auswirkung hat. Hobfoll (2001, zitiert nach Dunbar et al. 1998) hat sich mit Faktoren beschäftigt, die erhaltene soziale Unterstützung unwirksam oder schädlich machen. Er hält folgende Ergebnisse fest:

- Stärker gestresste Beschäftigte erhalten mehr Unterstützung als weniger gestresste Beschäftigte
- Unterstützungsversuche können fehlschlagen
- Oftmals entsteht mit der Unterstützungsleistung eine normative Erwartung an den Rezipienten, die zu erfüllen er nicht im Stande ist
- Der Erhalt von Unterstützung kann Schäden am Selbstwert des Rezipienten nach sich ziehen (dem Betroffenen wird klar, dass er auf Unterstützung angewiesen ist)

Hobfoll (2001, zitiert nach Dunbar et al. 1998)

5.4 Fazit

In der vorliegenden Arbeit werden Bewältigungsstrategien im Umgang mit Zeitdruck entwickelt. Von der gemeinsamen Bewertung eines Problems bis hin zur Umsetzung einer Strategie können unzählige Hindernisse auftreten. Um den psychologischen Prozess eines Menschen bezüglich Veränderungen im Gesundheitsverhalten zu verstehen, wurden zwei Modelle vorgestellt.

Als erstes Modell wird die Theorie der Schutzmotivation dargestellt, auch Protection Motivation Theory genannt (Rogers, 1975). Das Modell erläutert den Einfluss der Furchtappelen auf das Gesundheitsverhalten. Gemäss diesem Modell führt die Einschätzung der Bedrohung und die Einschätzung der Bewältigungsmöglichkeit zu einer Intention, was letztlich eine Verhaltensänderung bewirkt.

Das zweite Modell stellt die Selbstwirksamkeitserwartung dar. Das Modell hält fest, dass die Selbstwirksamkeitserwartung, die Ergebniserwartung, die Zielsetzung und die soziale Unterstützung zentral zur Verhaltensänderung im Gesundheitsverhalten beitragen.

In beiden Modellen sticht die Selbstwirksamkeitserwartung als zentrales Element zur Verhaltensänderung hervor. Das volitionale Modell des Gesundheitsverhaltens geht davon aus, dass noch weitere Faktoren für eine langfristige Verhaltensänderung ausschlaggebend sind. Schwarzer (2001) hält im sozial-kognitiven Prozessmodell noch weitere Einflussfaktoren fest. Das Modell wird in fünf Phasen unterteilt, in die Motivationsphase, die Volitionsphase, die Präaktionale Phase, die aktionale Phase und in die postaktionale Phase.

Zusammengefasst ist neben der Selbstwirksamkeit zur Verhaltensänderung auch die soziale Ressource zentral, welche zur Gesundheit beiträgt. Die vorgestellten Modelle zur Verhaltensänderung basieren auf individueller Basis. Folglich dürfen diese nicht direkt auf Teams übertragen werden. Auf die Besonderheiten von teambasierten Methoden wird im folgenden Kapitel eingegangen.

6 Teamarbeit

In diesem Theorieblock wird das Thema „Teamarbeit“ genauer erläutert. Im Folgenden wird auf das Arbeiten in Teams, auf die unterschiedlichen Formen von Teamarbeit und auf das erfolgreiche Einsetzen von Teams eingegangen.

Das Arbeiten in einem Team ist spannend, faszinierend, herausfordernd und vor allem vielfältig. Die Vielfalt der Teamarbeit ist enorm. Forschungsbefunde zeigen auf, wie komplex das Phänomen Gruppe ist. Teams besitzen die Fähigkeit Ziele zu erreichen, zu denen eine Einzelperson im Normalfall nicht in der Lage ist. Sie sind jedoch andererseits auch Quelle für Konflikte und Reibungen.

6.1 Begriffsbestimmung

Gruppe

Eine Gruppe hat 3-20 Mitglieder, die einer gemeinsamen Aufgabe nachgehen. Ab einer Mitgliederanzahl von über 20 Personen wird von einer Grossgruppe gesprochen. Eine Gruppe existiert über eine zeitliche Dauer hinweg, in vielen Lebenssituationen halten Gruppenzugehörigkeiten oft über mehrere Jahre hinweg an. Mit der Zeit entwickelt das Team eine Kohäsion. Gemeinsame Normen und Richtlinien werden entwickelt und von den Teammitgliedern eingehalten (Eberhardt, 2013).

Team

In Teams ist im Vergleich zu einer Gruppe eine stärkere Kohäsion und Kooperation vorhanden. Die gegenseitige Abhängigkeit in Form von Verantwortung ist zur Zielerreichung zentral. In einer Gruppe besitzt jedes der Teammitglieder Eigenverantwortung zur Zielerreichung. Teams haben eine Teammitgliederanzahl von zwei bis ca. acht Personen (Eberhardt, 2013).

Ein Team wird gemäss Rosenstiel, 2007 wie folgt definiert:

„Eine Mehrzahl von Personen, die über längere Zeit in direktem Kontakt stehen, wobei sich Rollen ausdifferenzieren, gemeinsame Normen entwickelt werden und Kohäsion besteht.“ (Nerdinger, Blicke & Schaper, 2014, S. 96)

6.2 Formen der Teamarbeit in Organisationen

Lerngruppen und Qualitätszirkel

Teamarbeit ist in der Organisation weit verbreitet (Kuhn, 2009). Team- oder Gruppenarbeit als Form der Arbeitsorganisation wurde in den 70er Jahren eingeführt, um das Wissen der Mitarbeiter spezifischer nutzen zu können. In vielen Unternehmen entstanden Lerngruppen und Qualitätszirkel, die sich je nach Ziel zusammenschlossen und Erfahrungswissen austauschten (Eberhardt, 2013).

Teilautonome Arbeitsgruppen

In den 80er Jahren lag der Fokus der Gruppenarbeiten auf der Produktivität. Vor allem in Produktionsunternehmen entstanden teilautonome Arbeitsgruppen, in denen die Verantwortung neu definiert wurde. Die Arbeitsgruppe ist für die Erstellung eines Teils- bzw. eines Produkts verantwortlich, Planungs- und Kontrollfunktionen sind im Team integriert. (vgl. Zink, Ritter & Thul, 1993, Eberhardt, 1998). Forschungen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie befassen sich mit der Frage nach der Bedeutung von geteiltem oder ungeteiltem Wissen innerhalb eines Teams. Metawissen sollte innerhalb einer Arbeitsgruppe geteilt werden (Brauner, 2002). Geteiltes Wissen fördert die Produktivität eines Teams, ungeteiltes Wissen innerhalb des Unternehmens erhöht das Team-Commitment (Henschel, Kauffeld, & Neininger, 2011).

Projektgruppen

Die befristeten und zielgerichteten Zusammenarbeiten in Form von Projektgruppen hat stark zugenommen (Antoni, 2004). Die Gruppenmitglieder einer Projektgruppe werden auf Basis von heterogenem und qualifikatorischem Hintergrund und Wissen ausgewählt. Eine Projektgruppe verfolgt das Ziel, innovative und kreative Projektaufgaben zu bearbeiten (Eberhardt, 2013).

Virtuelle Teams

Mitglieder von virtuellen Teams arbeiten standortverteilt und teils zu unterschiedlichen Zeiten zusammen, dabei oftmals sogar über regionale und nationale Organisationsgrenzen hinaus, und sie kommunizieren dabei mehrheitlich über neue Medien (Duarte & Snyder-Tennent, 2001). Ein besonderes Augenmerk bei virtuellen Teams liegt auf der Auswahl der Teammitglieder. Diese benötigen eine hohe mediale und soziale Kompetenz und müssen in der Lage sein, sich selber zu organisieren (Eberhardt, 2013).

High Responsibility Team

Dem Handeln eines High Responsibility Teams wird eine hohe Verantwortung für die Umwelt oder das Leben anderer beigemessen. In der Praxis basiert der Kompetenzerwerb eines Teammitgliedes oft über ein Trainingsansatz. Dabei wird die effektive Nutzung aller zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Verbesserung der Zusammenarbeit und auch die Betrachtung potenzieller menschlicher Fehler trainiert (Salas, Burke & Wigham, 2006).

Mit den vorgestellten Teamarbeitsformen kann vieles erreicht werden. Wissen wird ausgetauscht, die Produktivität eines Unternehmens steigt, komplexe Sachverhalte können bearbeitet werden, Team-Commitment entsteht, Lösungen können umgesetzt werden und die eigene Professionalität steigert sich erheblich. Alles zusammen führt zu mehr Perspektiven im Unternehmen (Eberhardt, 2013).

6.3 Teams erfolgreich einsetzen

Im organisatorischen Kontext ist ein Team vollständig für die Erbringung einer Leistung zuständig. Teilweise haben Einzelpersonen innerhalb eines Teams unterschiedliche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Die strukturelle Aufteilung in einem Team hat Einfluss auf das Geschehen. Die Teilnahme der Mitglieder und die Gruppenprozesse beeinflussen die Akzeptanz und ihre Entscheidungen. Gemäss Buchinger (2008) sind folgende Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Teamarbeit nötig. Teams benötigen eine klare Aufgabe und ein klares und verbindliches Ziel. Das Ziel muss klar definiert sein und von allen Teammitgliedern verfolgt werden. Teams arbeiten effizienter, wenn die Teamziele von den Mitgliedern gemeinsam erarbeitet oder zumindest konkretisiert wurden. Die freie Wahl von Mitteln und Methoden zur Zielerreichung ist ein wichtige Voraussetzung. Teams benötigen für eine gemeinsame Arbeit Ressourcen in Form von geeigneten Räumen, Zeit und Arbeitsmaterialien. Eine teambezogene Entlohnung oder ein grosser Anteil des flexiblen Lohnanteils für Teamarbeit unterstützt die Eigenständigkeit von Teams. Liegen strukturelle Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit im Team vor, ist die Grundlage für eine erfolgreiche Teamarbeit gegeben. Die Feedbackkultur ist ein wichtiges Instrument für eine erfolgreiche Teamentwicklung bzw. für eine produktive Teamarbeit. Die interne Kommunikation und Reflexion von Gruppenprozessen ist für die Entwicklung essentiell (Eberhardt, 2013).

6.3.1 Erfolgsfaktoren von Teams

Die Forschung ist bestrebt, Zusammenhänge zwischen situativen Bedingungen wie Art der Aufgabe, Autonomie der Gruppe, Organisationsklima oder weitere Rahmenbedingungen und ihre Wirkung auf die Gruppenleistung herzustellen. Es wird nach generellen Gesetzmässigkeiten gesucht, die einen vorhersagbaren Einfluss erzielen. Die Studien zeigen jedoch widersprüchliche Ergebnisse auf. Es wurden Faktoren identifiziert, deren Effekt sich auf die Gruppe nicht vorhersagen lässt. Einer kausalen Wenn-Dann-Beziehung wird dem Charakter einer selbststeuernden Gruppe nicht gerecht. Die gleichen Umweltbedingungen oder Impulse können von zwei Teams unterschiedlich vernommen, verarbeitet und umgesetzt werden (Kuhn, 2009).

Dennoch konnten einige einflussreiche Faktoren identifiziert werden. Solansky (2011) beschreibt die Identifikation mit dem Team und die Motivation als wichtige Erfolgsfaktoren für die Teamarbeit. Folglich stellt sich die Frage, welche Faktoren gegeben sein müssen, damit eine hohe Motivation und Identifikation möglich ist. Dieser Frage möchte die Autorin gemäss dem Modell von James Shonk (1982) nachgehen (Eberhardt, 2013).

Modell der erfolgreichen Teamarbeit



Abbildung 13: Faktoren erfolgreicher Teamarbeit (eigene Darstellung nach Shonk, 1982)

Die ausschlaggebenden Faktoren lassen sich in einem einfachen Modell von James Shonk zuordnen, mit dessen Hilfe eine strukturierte Vorgehensweise für die Analyse möglich wird. Dabei handelt es sich um die Faktoren Umwelt, Ziele, Funktionsrolle und Aufgaben, Handlungsweisen und Beziehungen. Im Folgenden wird auf diese Faktoren genauer eingegangen (Eberhardt, 2013).

Umweltfaktoren

Die Umweltfaktoren beschreiben die Rahmenbedingungen einer Teamarbeit. Darunter fällt die Zusammensetzung des Teams, die Führung, die Kultur der Organisation und die zur Verfügung gestellten Ressourcen (Eberhardt, 2013). Die richtige Zusammensetzung eines Teams sowie die individuelle Rollenverteilung muss je nach Situation und Ziel neu angepasst werden (Eberhardt, 2013). Die Leistung eines Teams wird ebenso durch die Kultur der Organisation beeinflusst. Positive Erfahrungen, wie beispielsweise mit Selbststeuerungsfähigkeiten, spielen dabei eine zentrale Rolle (Kainz & Simsa, 2005).

Ziele

Gemäss Shonk (1992) sind folgende Aspekte zur Zielerreichung im Team bedeutend:

- Klare Formulierung (gemäss SMART-Modell)
- Ziele müssen einvernehmlich festgelegt werden
- Verbindlichkeit der Ziele
- Ziele sollten für die Organisation von Bedeutung sein
- Handlungs- und Entscheidungskompetenzen müssen zur Erreichung des Ziels gegeben sein (Eberhardt, 2013)

Funktionsrollen und Aufgaben

Die klare Aufgaben- und Rollenverteilung bildet neben klaren Anweisungen und einem eindeutig formulierten Ziel einen wertvollen Beitrag zur Leistungsfähigkeit eines Teams. Gegebenfalls kann auch während einer Teamarbeit eine Anpassung im Verantwortungsbereich vorgenommen werden. Eine offene Auseinandersetzung mit den Aufgaben- und Rollenverteilungen fördert die Übernahme von Verantwortung und ermöglicht eine hohe Teamleistung (Eberhardt, 2013).

Handlungsweisen

Auf der Ebene der Handlungsweisen geht es in erster Linie um die Kommunikation. Das Ziel besteht darin, eine schnelle und effektive Kommunikation sicherzustellen. In welcher Art (bsp. Termine, Sitzungen, Veranstaltungen) die Kommunikation stattfindet, muss je nach Situation entschieden werden (Eberhardt, 2013).

Beziehungen

Die Basisebene des Shonk-Modells bilden die Beziehungen. Shonk vertritt dabei die Position, dass gute zwischenmenschliche Beziehungen nicht die Voraussetzung, sondern das Ergebnis erfolgreicher Arbeit sind (Hackmann & Wageman, 2005). Durch die Auseinandersetzung mit Zielen, Rollen und Handlungsweisen werden die Beziehungen entwickelt und durchlaufen die Phasen der Gruppenbildung. Um die bestmögliche Entwicklung zu erreichen, benötigen die Mitglieder Zeit sowie soziale und kommunikative Kompetenzen. Das Gefühl der Teamzugehörigkeit wächst und ein respektvoller Umgang entsteht (Eberhardt, 2013).

6.4 Fazit

In diesem Kapitel wurde auf die unterschiedlichen Formen von Teamarbeit eingegangen, wie Lerngruppen und Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen, Projektgruppen, virtuelle Teams und High Responsibility Teams. Gemäss Buchinger (2008) sind vier Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Teamarbeit nötig. Dazu gehört ein verbindliches und gemeinsames Ziel, das von allen Teammitgliedern verfolgt wird. Optimalerweise sind genug Mittel und Ressourcen zur Zielerreichung vorhanden.

Gemäss Shonk (1982) gibt es fünf Faktoren, die die Identifikation und Motivation des Teams positiv beeinflussen. Zu diesen Faktoren zählt die Umwelt, die Zusammensetzung und die Führung des Teams sowie die Kultur der Organisation.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein Team-Workshop gestaltet und durchgeführt. Um einen möglichst erfolgreichen Workshop durchzuführen, wurde er auf Basis mehrerer Theorien erstellt. Unter anderem wurden die eben genannten fünf Faktoren für eine erfolgreiche Teamarbeit dafür herangezogen.

Der erste Faktor bezieht sich auf die Zielerarbeitung, die Zielformulierung sollte gemäss dem SMART-Modell erfolgen. Zudem sollte ein Ziel einvernehmlich und gemeinsam im Team festgelegt werden. Das Hauptziel des Workshops war die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung von Zeitdruck. Die Teilnehmer haben anschliessend durch Diskussionen und Auseinandersetzungen mit dieser Problematik eigene Unterziele zur Zielerreichung bzw. Umsetzung erarbeitet und gemeinsam festgehalten. Ein wichtiger Faktor stellt die Aufgaben- bzw. Rollenverteilung dar. Eine klare Vorgehensweise begünstigt eine erfolgreiche Umsetzung (vergleiche Abb. 18 Massnahmenposter). Die Handlungsweise ist in der dritten Ebene verankert (Abbildung 14). Hierbei geht es in erster Linie darum, einen klaren Kommunikationsweg sicherzustellen und schriftlich festzuhalten (vergleiche Abb. 18 Massnahmenposter).

Die Basisebene bildet die Beziehung. Shonk (1982) vertritt die Position, dass eine gute zwischenmenschliche Beziehung die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Teamarbeit ist. Der Aufbau einer Beziehung ist ein langer Prozess und kann daher im Workshop nur kurz angeschnitten werden. Durch eine offene Diskussionsrunde und klar definierte Regeln und Ziele kann dieser Beziehungsaufbau gefördert werden.

7 Trainingsevaluation

Im Folgenden Kapitel wird auf die Evaluation im Workshop eingegangen. Eine grundlegende Theorie der Trainingsevaluation ist das Vier-Stufen-Modell von Kirkpatrick (2013). Im Anschluss wird das Transfermodell von Baldwin und Ford (1988) erläutert, welches die Generalisierung und die Aufrechterhaltung thematisiert.

7.1 Vier-Stufen-Modell

Das Vier-Stufen-Modell von Kirkpatrick (2013) ist ein weit verbreitetes Modell in der Evaluationsforschung. In vier Ebenen kann systematisch überprüft werden, wie die Teilnehmer auf verschiedene Massnahmen reagieren, welche Lernfortschritte realisiert wurden, ob auf Basis der Lernfortschritte das Verhalten am Arbeitsplatz geändert wurde und ob der gewünschte Effekt eingetreten ist. Die plausible und nachvollziehbare Systematik von Kirkpatrick wurde mehrfach überprüft und konnte bestätigt werden (Ridder, 2009).

Kirkpatrick's These besagt, dass eine Evaluation nur dann einen Mehrwert bietet, wenn alle vier Stufen erfolgreich durchlaufen werden. Der Erfolg der vorherigen Stufe ist massgeblich für den Erfolg der nächsthöheren Stufe. Die genannten Stufen sind in der Abbildung 14 ausführlich erläutert (Ridder, 2009).

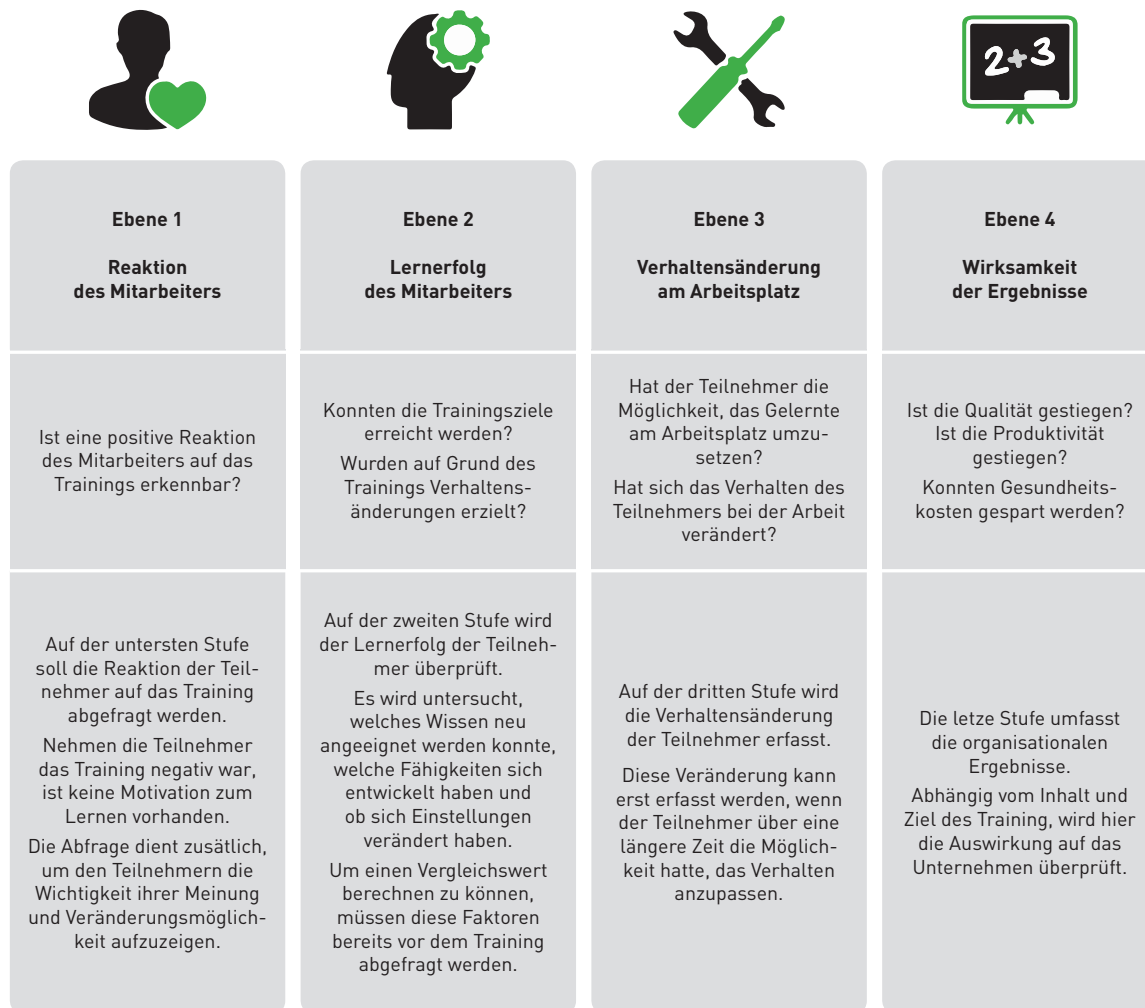


Abbildung 14: Evaluationsmodell (eigene Darstellung nach Kirkpatrick, 1959)

7.2 Das Transfermodell von Baldwin und Ford (1988)

Das Transfermodell von Baldwin und Ford (1988) fasst die Ergebnisse aus 70 empirischen Studien zum Transfermodell in einem Modell zusammen. Baldwin und Ford teilen die Annahme, dass der Inhalt eines Trainings nicht nur gelernt und behalten, sondern auch generalisiert und aufrecht erhalten werden muss (Bergmann, 2009).

Das Transferlernen wird durch drei Faktoren beeinflusst. Die Teilnehmermerkmale, die Massnahmenmerkmale und die Arbeitsumgebung. Diese drei Faktoren wirken direkt auf das Lernen und das Behalten des neuen Wissens ein. Zudem haben die Teilnehmermerkmale und die Arbeitsumgebung einen direkten Einfluss auf die Generalisierbarkeit und Aufrechterhaltung des Wissens. Alle Einflüsse konnten auf Basis mehrerer empirischer Studien bestätigt werden (Bergmann, 2009).

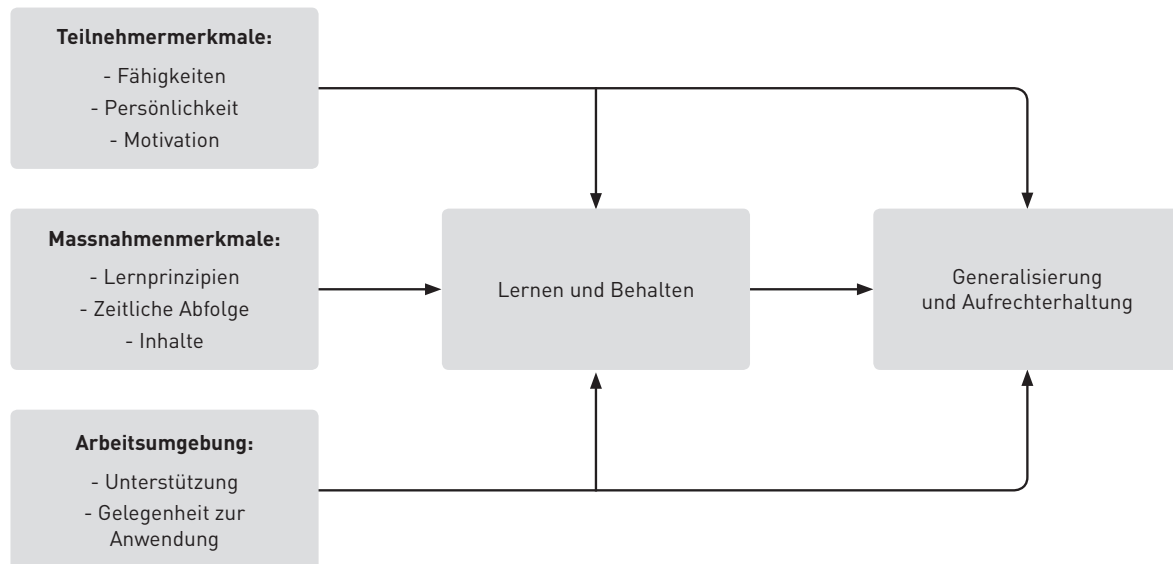


Abbildung 15: Transfermodell (Eigene Darstellung nach Baldwin & Ford, 1988)

Es können nicht alle Faktoren, die den Transfer eines Trainings beeinflussen, in einem einzigen Modell erfasst werden. Das Modell von Baldwin und Ford (1988) dient als Orientierung und Einordnung der wichtigsten Einflussfaktoren (Bergmann, 2009; Duarte & Snyder-Tennent, 2001; Kuhn, 2009; Plattner, 1990; Schwarz & Bruderer Enzler, 2016).

7.3 Fazit

Kapitel 7 zeigt auf, welche Faktoren den Lerntransfer massgeblich beeinflussen. Gemäss dem Transfermodell von Baldwin und Ford (1988) sind nicht nur die Massnahmenmerkmale (wie ist ein Workshop aufgebaut und welche Ziele werden angestrebt), sondern auch die Teilnehmermerkmale und die Arbeitsumgebung ausschlaggebend für den Transfer. Im vorliegenden Fall sind die beiden Faktoren Teilnehmermerkmale und Arbeitsumgebung nicht wesentlich beeinflussbar und müssen folglich bei der Interpretation berücksichtigt werden.

8 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Die Datenerhebung und die Intervention durfte ich in einer renommierten Bank durchführen. Die Erhebung fand zwischen Oktober 2016 und März 2017 statt. Auf die genaue Zusammensetzung der Stichprobe und das Vorgehen bei der Datenerhebung wird in den folgenden Unterkapiteln eingegangen.

8.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit kann in vier Sequenzen aufgeteilt werden. Eine erste Erhebung wurde mittels Online-Fragebogen erhoben, um die aktuell angewandten Bewältigungsstrategien im Umgang mit Zeitdruck zu erfassen. Hierbei ging es nicht um individuelle, sondern um jene Strategien, die gemeinsam im Team angewandt wurden. In einem zweiten Schritt erfolgte der Teamworkshop, der von der Autorin geleitet wurde. Der Workshop umfasste das Diskutieren der Ergebnisse aus dem ersten Fragebogen. Die aktuell angewandten Bewältigungsstrategien wurden besprochen und weiterentwickelt und neue Strategien gebildet. Um den Lerntransfer zu fördern, wurde die weitere Vorgehensweise schriftlich festgehalten und Rollen verteilt. Durch die Rollenverteilung erhalten die einzelnen Teilnehmer Verantwortung, was die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöht. Das Workshopdesign ist in Kapitel 7.4 ausführlich dargestellt.

Im Anschluss an den Workshop erfolgte eine zweimonatige Umsetzungsphase. In diesem Zeitraum der Umsetzung und Generalisierung wurden die entwickelten Bewältigungsstrategien aus dem Workshop in die Praxis integriert. Die Autorin trat aktiv mit den Teamleitern in Kontakt, um eine reibungslose Umsetzung der Methoden zu ermöglichen. Nach Abschluss dieser Phase erhielten die Teilnehmer erneut denselben Online-Fragebogen, um den Trainingstransfer und die Veränderungen in Bezug zur Erstbefragung zu erfassen. Zusätzlich wurden nach dem zweiten Fragebogen halbstandardisierte Telefoninterviews mit den Teamchefs durchgeführt. Die Interviews verfolgten das Ziel, weitere Informationen zur Arbeitsauslastung, zu Veränderungen im Team und den Umgang mit neuen Strategien zu erfahren. Zudem konnten mittels Interviews Rückfragen zu den Datenauswertungen gestellt werden. Die Abbildung 16 fasst die Datenerhebungen der vorliegenden Arbeit zusammen.

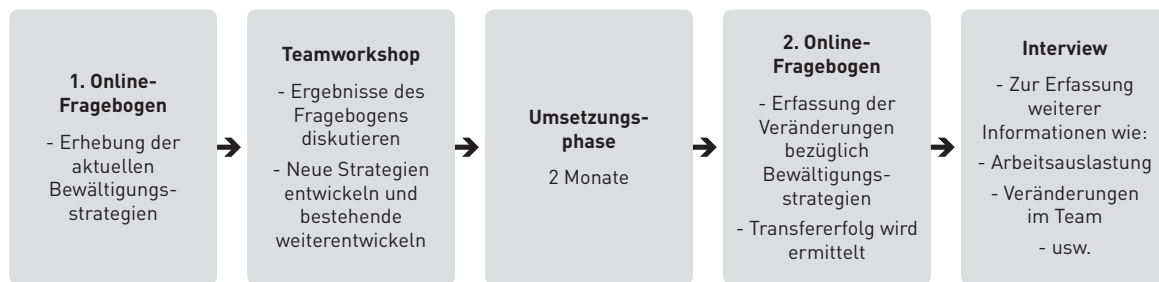


Abbildung 16: Ablauf der Datenerhebung (eigene Darstellung)

8.2 Online-Fragebogen

Mit dem eingesetzten Fragebogen wurden Bewältigungsstrategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck erfasst. Insgesamt besteht der Fragebogen aus 17 Strategien, die auf einer 5-stufigen-Antwortskala eingestuft werden konnten. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang A ersichtlich.

8.3 Bewältigungsstrategien des Online-Fragebogens

In Tabelle 3 sind alle Kategorien zusammengefasst, die der Fragebogen beinhaltet und welche für die vorliegende Arbeit relevant sind. Grüne Illustrationen kennzeichnen hierbei die gesundheitsförderlichen- und die roten Illustrationen die gesundheitsschädlichen Bewältigungsstrategien. Das Antwortformat ist jeweils ordinalskaliert (immer-oft-manchmal-selten-nie). Bei den Items wurden unterschiedliche Antwortrichtungen angewandt, die in Tabelle 2 dargestellt sind.







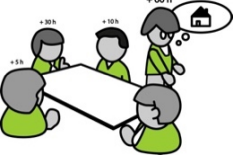

Tabelle 2


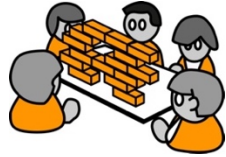






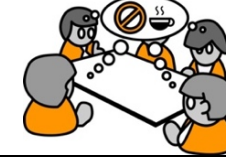
Antwortformat im Fragebogen

Zeitdruck	1 = nie unter Zeitdruck	5 = immer unter Zeitdruck
Erschöpfung	1 = nie erschöpft	5 = immer erschöpft
Gesundheitsförderliche Strategien (grüne Illustrationen)	1 = Strategie wird nie angewandt	5 = S. wird immer angewandt
Gesundheitsschädliche Strategien (rote Illustrationen)	1 = Strategie wird immer angewandt	5 = S. wird nie angewandt

Tabelle 3

Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck

Item	Anzahl	Beispielitem	Illustration
Abarbeiten (ABAR)	3	Wir haben einfach die Arbeit erledigt, die von uns erwartet wurde.	
Anforderungen klären (ANF)	4	Wir haben vor der Aufgabebearbeitung ganz genau definiert, wie das Resultat aussehen soll.	
Aufgaben nicht mehr machen (ANM)	3	Um Zeitdruck zu reduzieren, haben wir gemeinsam entschieden, aus unserer Sicht eher unnötige administrative Aufgaben nicht mehr zu machen.	
Aufgaben / Aufträge ablehnen (AAB)	2	Um Zeitdruck in der Zukunft zu vermeiden, haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	
Effizienz erhöhen (EFF)	4	Wir haben in den letzten sechs Monaten diskutiert, wie Routineaufgaben besonders effizient erledigt werden können.	
Gegenseitige Entlastung (GENT)	2	Zur Reduzierung von Zeitdruck haben Teammitglieder die unter besonders hohem Zeitdruck standen, Aufgaben an Personen abgegeben, die Zeit dafür hatten.	
Kompensation von Überstunden (KOUE)	3	Wir haben gemeinsam geplant, wann die einzelnen Teammitglieder Überstunden abbauen werden.	
Langfristige Planung (LAP)	5	Zukünftige Aufgaben werden schon mehrere Monate im Voraus besprochen.	

Prioritäten setzen (PRIO)	3	Bitte denken Sie an jene Phasen in den letzten sechs Monaten, in denen Sie unter Zeitdruck standen. Haben Sie in diesen Phasen gemeinsam klar festgelegt, welche Anliegen von Kunden wie schnell bearbeitet werden müssen?	
Qualität reduzieren (QUAL)	4	Wir haben uns darauf geeinigt, uns mit einer geringeren Qualität des Arbeitsergebnisses zufrieden zu geben.	
Rückendeckung durch Vorgesetzte (RVG)	3	Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren, stand unsere Vorgesetzte oder eine andere zuständige Person hinter uns, wenn wir eine Aufgabe/einen Auftrag abgelehnt haben.	
Toleranz bei Fehlern (TOL)	2	Wenn wir unter Zeitdruck waren haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal etwas vergessen geht.	
Umgang mit E-Mails (UEM)	2	Wir haben klare Regeln vereinbart, um die Anzahl an E-Mails zu reduzieren.	
Umgang mit Fristen (UF)	3	Wir haben Abgabefristen in Rücksprache mit der zuständigen Person nach hinten verschoben.	
Umgang mit Informationen (UINF)	3	Wir haben unsere Ablage (elektronisch oder in Papierform) gut strukturiert, damit wir Informationen schnell finden.	
Umgang mit Sitzungen (US)	5	Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir darauf geachtet, Sitzungen pünktlich zu beginnen.	
Verzicht und Kürzung von Pausen (VKP)	3	Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir während eines Arbeitstages/einer Schicht auf gemeinsame Pausen verzichtet.	

Anmerkung: Illustrationen (eigene Darstellung)

8.4 Workshopdesign

Die fünf Teamworkshops wurden thematisch alle identisch aufgebaut. Die Ergebnisse der ersten Fragebogenerhebung liefern den inhaltlichen Fokus für das jeweilige Team. Die Dauer der Workshops betrug inklusive einer 20 minütigen Pause jeweils zwei Stunden. Um die Zeit möglichst effizient nutzen zu können, hatte die Autorin den Teilnehmern eine Woche vor dem Workshop Unterlagen zur Vorbereitung zukommen lassen. Die Unterlagen enthielten mögliche Bewältigungsstrategien und deren Erläuterung, die Teamergebnisse des ersten Fragebogens und die Einordnung der Teamergebnisse in die bereits erläuterten Strategien.

Der Ablauf des Workshops entspricht dem Moderationsplan, der im Anhang I einzusehen ist. Zu Beginn erläuterte die Autorin den Ablauf, den Sinn und das Ziel des Workshops. Nachdem die ersten Rahmenbedingungen gelegt wurden, begann die Autorin mit einem kurz gehaltenen Theorieinput zu den Themen Zeitdruck und Bewältigungsstrategien in Teams. Im Anschluss daran wurden die Teamergebnisse ausführlich diskutiert und besprochen. Zur Übersicht und insbesondere um die Ergebnisse mit den anderen beteiligten Teams der Bank vergleichen zu können, wurden die Teamergebnisse grafisch aufbereitet und Referenzwerte gebildet (siehe Abbildung 17).



Abbildung 17: Workshop-Poster mit der Ergebnisübersicht eines Teams (eigene Darstellung)

Im Anschluss an die Ergebnisdiskussion wurden die Bewältigungsstrategien genauer besprochen und Fragen geklärt. Gleichzeitig wurden die Ergebnisse den jeweiligen Bewältigungsstrategien zugeordnet.

Im Anschluss an die Diskussionen im Plenum wurden die Teilnehmer in zwei Gruppen aufgeteilt. Beide Teams widmeten sich der folgenden Fragestellung und notierten sich dabei ihre Gedanken auf einem vorbereiteten Flipchart.

- Mit welchen Methoden könnten wir das Thema Zeitdruck in Zukunft besser bewältigen?

Die beiden Gruppen beschäftigten sich ca. 20 Minuten mit dieser Fragestellung. Die Workshopleiterin klärte währenddessen bei beiden Gruppen allfällige Fragen und half bei Problemen weiter. Nach der Gruppenarbeit kamen alle Teilnehmer wieder im Plenum zusammen. Eine beliebige Person des Teams stellte das erstellte Flipchart der anderen Gruppe vor. Nachdem beide Gruppen ihre Notizen vorgestellt hatten, übernahm die Workshopleiterin wieder die Moderation und startete eine erneute Diskussionsrunde. Im Plenum wurde über folgende Frage entschieden:

- Welche „zwei“ Strategien bearbeiten wir im heutigen Workshop?

Die Entscheidung wurde mittels offener Diskussion gefällt. Nachdem die zu bearbeitenden Strategien festgelegt wurden, haben sich die Teilnehmer wieder in gleichen Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe erhält eine oder zwei Strategien zugeteilt, für die sich das Team entschieden hatte. Ihre Aufgabe bestand nun darin, die Strategie zu definieren, verantwortliche Personen zu ernennen und den Umsetzungsrahmen sowie mögliche Hindernisse schriftlich festzuhalten. Die Ergebnisse wurden auf dem Poster „Gemeinsam gegen Zeitdruck“ schriftlich festgehalten (Abbildung 18). Die erarbeiteten Strategien aller Teams sind in Kapitel 10.1 Ergebnisse ersichtlich.

Gemeinsam gegen Zeitdruck

Massnahmenplan

Team-Strategie	Vorgehensweise / Umsetzung	Rahmen / Gefäss (bsp. Teamsitzung)	Verantwortlichkeit	Überprüfung	Zu beachten



Abbildung 18: Massnahmenposter (eigene Darstellung)

Zum Abschluss wurden die erarbeiteten Bewältigungsstrategien gemeinsam begutachtet und allfällige Fragen zum weiteren Vorgehen geklärt. Die Workshopleiterin beendete den Workshop mit einem kurzen Einblick in die Umsetzungsphase und in den bevorstehenden zweiten Fragebogen in zwei Monaten. Die Teilnehmer erhielten die Möglichkeit, mittels vorbereitetem Evaluationsbogen ein Feedback abzugeben.

Im Anschluss an den Workshop fand jeweils ein kurzes Gespräch mit dem Teamleiter statt, in welchem offene Fragen geklärt und das weitere Vorgehen durch die Moderatorin angesprochen wurde.

8.4.1 Evaluationsbogen

Am Ende jedes Workshops wurde ein Evaluationsbogen ausgeteilt. Der vollständige Evaluationsbogen ist im Anhang J ersichtlich. Die zusammenfassenden Ergebnisse des Evaluationsbogens sind im Kapitel 10.2 aufgelistet.

8.5 Interviews

Zur Erfassung von Arbeitsbedingungen, Teamkonstellationen und weiteren Einflussfaktoren auf die Umsetzungsphase hat die Autorin halbstandardisierte Interviews mit den Teamchefs durchgeführt. Ziel war es, die Arbeitsauslastung während der Umsetzungsphase, Veränderungen im Team, sowie aufgetretene Probleme bei der Umsetzung der erarbeiteten Strategien zu erfassen. Der eigens dafür entwickelte Interviewleitfaden diente dabei als Richtlinie (siehe Anhang F).

8.6 Stichprobe

Bei der vorliegenden Forschungsarbeit waren insgesamt fünf Teams beteiligt. Aufgrund der hohen Teamanzahl wurde auf eine Kontrollgruppe verzichtet. An der ersten Fragebogenerhebung hatten insgesamt 45 Mitarbeiter und an der zweiten 34 Mitarbeiter teilgenommen. Bei der zweiten Erhebung bestand die Stichprobe zu Beginn aus zwei weiteren Teilnehmern, die aufgrund von Extremwerten nicht berücksichtigt werden konnten. In der Stichprobe stellen fünf Teilnehmer gleichzeitig die Funktion als Teamchef dar. Die Führungskräfte gehören dem mittleren Kader an und setzen daher strategische Entscheidungen des Top-Managements um. Gleichzeitig haben sie auch ihre eigenen Zielvorgaben, was nicht selten zu Spannungen führen kann.

Die Teamgrösse variierte zwischen 6 und 15 Mitarbeitern. Alle Teilnehmer sind im Bereich „Privatkunden“ tätig. Je nach Aufgabenfeld und Kundengruppe sind die Mitarbeiter der Abteilung in verschiedene Teams unterteilt worden. Folglich kann auf eine eher homogene Stichprobe geschlossen werden, was einen internen Vergleich ermöglicht. Die Geschlechterverteilung war bei der Stichprobe zum ersten Erhebungszeitpunkt mit 29 Frauen und 16 Männern nicht ausgeglichen. Bei den Teamchefs handelte es sich zudem ausschliesslich um Männer. Beim zweiten Erfassungszeitpunkt konnte die Geschlechterverteilung nicht genau festgehalten werden, zudem sank bei der zweiten Befragung die Teilnehmeranzahl.

9 Datenauswertung

9.1 Datenaufbereitung

Die Datenanalyse wurde mittels SPSS Statistics 23 durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden jene Proband/-innen aus dem Datensatz entfernt, welche den Fragebogen nicht bis zum Schluss bearbeitet haben oder Extremwerte aufwiesen. Insgesamt wurden zwei Personen mit Extremwerten entfernt. In einem zweiten Schritt wurden invers gepolte Items umgepolt und Skalen für Zeitdruck, Erschöpfung und 17 Strategien gebildet.

9.2 Rücklaufquote

In der folgenden Tabelle 4 sind die Rücklaufquoten der Fragebogen zum Zeitpunkt 1 (T_1) und zum Zeitpunkt 2 (T_2) dargestellt. Die Teamgrösse bezieht sich auf die Grösse des Teams zum Zeitpunkt der ersten Erhebung. Die Teams bestanden aus 6 bis 15 Personen. Bei der ersten Befragung betrug die Rücklaufquote bei allen Teams 100%. An der Intervention haben in drei Teams alle Personen an der Befragung teilgenommen. Im Team Nr. 4 hat eine Person gefehlt und in Team 5 waren von 15 Teammitgliedern 5 Personen abwesend. Bei der zweiten Erhebung haben in 4 Teams alle Personen teilgenommen. In Team 1 und 2 musste je eine Person ausgeschlossen werden, da sie durchgehend Extremwerte angekreuzt hatten. In Team 5 hatten zum zweiten Erhebungszeitpunkt lediglich noch 6 von 15 Teammitgliedern teilgenommen. Mögliche Gründe dafür konnten nicht ausfindig gemacht werden.

Tabelle 4

Übersicht aller Teams und deren Rücklaufquote zu den Zeitpunkten T1 und T2 des Fragebogens zur Erfassung der Bewältigungsstrategien.

Teamnummer	Teamgrösse	Beteiligung an Befragung T_1	Beteiligung an Workshop	Beteiligung an Befragung T_2
1	7	7 (100%)	7 (100%)	6 (86%)
2	6	6 (100%)	6 (100%)	5 (83%)
3	9	9 (100%)	9 (100%)	9 (100%)
4	8	8 (100%)	7 (87.5%)	8 (100%)
5	15	15 (100%)	10 (66.7%)	6 (40%)

Anmerkung: T_1 : Zeitpunkt 1, T_2 : Zeitpunkt 2

9.3 Mann-Whitney-U-Test

Die erste Fragestellung befasste sich mit der Wirksamkeit eines Workshops zur Entwicklung von Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck. Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurde jeweils für jedes der fünf Teams die Stichprobe vor und nach dem Workshop pro Strategie sowie die Items Zeitdruck und Erschöpfung verglichen. Der von H.B. Mann und D.R. Whitney im Jahre 1947 entwickelte U-Test dient zum Vergleich von zwei Stichproben hinsichtlich ihrer zentralen Tendenzen. Der Mann-Whitney-U-Test wird verwendet, wenn die Voraussetzungen für den t-Test für unabhängige Stichproben nicht erfüllt sind (Zöfel, 2003).

Die zweite Fragestellung befasste sich mit den Auswirkungen des Workshops auf die Items Zeitdruck und Erschöpfung. Auch hier wurde der Mann-Whitney-U-Test zusätzlich zur deskriptiven Statistik hinzugezogen.

Vorab wurden die Voraussetzungen für den t-Test für unabhängige Stichproben überprüft. Da die erhoffte Normalverteilung nicht vorlag, wurde anschliessend der U-Test durchgeführt. Zur Berechnung des U-Tests wurde die Grösse der Grundgesamtheit (N), die Ränge und die Rangsummen (R) berechnet. Zur anschliessenden Interpretation wurden zusätzlich die Effektstärken separat berechnet. Für den U-Test gelten folgende Voraussetzungen:

- Die abhängige Variable ist mindestens ordinalskaliert
- Es liegt eine unabhängige Variable vor, mittels der die beiden zu vergleichenden Gruppen gebildet werden (Zöfel, 2003)

9.3.1 Überprüfung auf Normalverteilung

Die Voraussetzung der Normalverteilung wurde mittels Kolmogorov-Smirnov-Test (KS-Test) geprüft. Der KS-Test eignet sich für eine Stichprobe von $N=34$ und < 300 . Bei grösseren Stichproben bestünde die Gefahr, dass der Test zu sensitiv wäre und bei unbedeutenden Ergebnissen ein signifikantes Ergebnis produzieren würde (Leonhart, 2013). Dies ist in der vorliegenden Arbeit nicht der Fall, da eine Stichprobe von $N=45$ zum Zeitpunkt eins und eine Stichprobe von $N=34$ zum Zeitpunkt zwei vorliegt. Der KS-Test zeigt keine Signifikanz, was bedeutet, dass keine Normalverteilung der Daten vorliegt. Der SPSS Output zur Berechnung der Normalverteilung ist im Anhang B einsehbar (Zöfel, 2003).

9.3.2 Post-hoc-Test

Der Post-hoc-Test ist ein Signifikanztest. Mit dem Kruskal-Wallis-Test werden nur die signifikanten Mittelwerte einer Gruppe festgehalten. Der Post-hoc-Test vergleicht paarweise jene Mittelwerte, welche sich signifikant voneinander unterscheiden. Bei der Berechnung des Post-hoc-Tests wird für jede Mittelwertkombination ein t-Test durchgeführt (Schwarz & Bruderer Enzler, 2016).

9.3.3 Effektstärke

Um die Bedeutsamkeit eines Ergebnisses beurteilen zu können, werden Effektstärken berechnet. Bei auffallendem Wert im U-Test muss die Bedeutsamkeit dieser Frage erst überprüft werden (Zöfel, 2003).

Es gibt unterschiedliche Arten zur Messung der Effektstärke. Zu den Bekanntesten zählen die Effektstärken von Cohen und der Korrelationskoeffizient von Pearson. Bei der Berechnung des Korrelationskoeffizienten entsteht immer ein Wert zwischen 0 (kein Effekt) und 1 (maximaler Effekt). Zur Berechnung des Korrelationskoeffizienten (r) wird der z-Wert und die Stichprobengröße (n) verwendet. Zur Beurteilung des Effektes nach seiner Grösse dient die Einteilung von Cohen (1992):

$r = .10$ entspricht einem schwachen Effekt

$r = .30$ entspricht einem mittleren Effekt

$r = .50$ entspricht einem starken Effekt

(Zöfel, 2003)

Die Ergebnisse der Effektstärken sind im Ergebnisteil zur Fragestellung eins und zwei in den Tabellen ersichtlich.

9.4 Deskriptive Statistiken und Regressionanalyse

Die Auswertung der zweiten Frage erfolgte in erster Linie mittels deskriptiver Statistik. Die univariate, oder auch deskriptive Analyse genannt, ist eine der Wichtigsten im Rahmen der Datenanalyse. Sie dient zur Beschreibung des Datensatzes anhand einzelner Merkmale (Brosius, 2013). In der vorliegenden Arbeit wurde für alle Skalen die Grösse der Grundgesamtheit (N), das Minimum/Maximum und die Summe, der Mittelwert (M) und die Standardabweichung (SD) berechnet.

9.4.1 Standardabweichung

Die Standardabweichung ist die Quadratwurzel der Varianz. Der Vorteil der Standardabweichung gegenüber der Varianz ist, dass sie die gleiche Masseinheit wie die ursprüngliche Variable aufweist. Dadurch wird die Interpretation eines Wertes erleichtert (Zöfel, 2003). Eine Standardabweichung von 1.00 bedeutet in den vorliegenden Daten eine durchschnittliche Streuung des Antwortwertes 1 um den Mittelwert.

9.4.2 Rangkorrelationen nach Spearman

Die Rangkorrelationsanalyse nach Spearman berechnet den linearen Zusammenhang zweier mindestens ordinalskaliert Variablen. Da jeweils die Verbindung zwischen zwei Variablen untersucht wird, wird von einem bivariaten Zusammenhang gesprochen (Leonard, 2013). Um in der zweiten Fragestellung genauer auf die Zusammenhänge zwischen Erschöpfung und Zeitdruck eingehen zu können, wurde eine bivariate Korrelation miteinberechnet. Es wurde der Korrelationskoeffizient nach Spearman verwendet, da es sich nicht um normalverteilte Daten handelt. Die Ergebnisse sind im Kapitel 10.4.7 dargestellt.

9.5 Intra-Klassen-Korrelationskoeffizient

Die dritte Frage befasst sich abschliessend mit der Bedeutsamkeit der Gruppenzugehörigkeit. Dabei wird untersucht, ob eine Veränderung der Mitarbeiterbeobachtungen bezüglich eingesetzter Strategien durch den Workshop erreicht werden konnte. Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurde die Interklassenkorrelation (ICC) berechnet. Die ICC ist ein Mass für die Reliabilitätsprüfung der Einschätzung von Personen/Objekten durch zwei oder mehrere Beobachter, auch Rater genannt. Dazu wurde für jede Skala mittels ANOVA-Tabelle die Quadratsumme, der Freiheitsgrad (df), das Mittel der Quadrate, der F-Wert, die Signifikanz und abschliessend die ICC separat in Excel berechnet. Die Ergebnisse der dritten Fragestellung sind in Kapitel 10.5 dargestellt.

9.6 Interviews

Die Auswertung entspricht der zusammenfassenden Analyse nach Mayring (2010). Das Ziel dieses Analysevorgangs besteht darin, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und durch Abstraktion einen übersichtlichen Text zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist. In vier Arbeitsschritten wird das vorliegende Material paraphrasiert, systematisch gekürzt und auf das Wesentliche redu-

ziert. Auf diese Weise entsteht ein Kategorienraster für jedes Team, das eine thematische Gliederung enthält. Die Gliederung ermöglicht eine Sortierung und Zusammenfassung des Materials. Mayring (2010) beschreibt zur Analysetechnik-Zusammenfassung ein grobes Ablaufmodell mit folgender Schrittabfolge:

- | | |
|---|---------------------|
| 1. Paraphrasierung | 3. Erste Reduktion |
| 2. Generalisierung auf das Abstraktionsniveau | 4. Zweite Reduktion |
- (Mayring, 2010)

Der erste Schritt sieht das Zusammenfassen von Kurz- und Umformulierungen vor. Dabei werden vorrangig Ausschmückungen, Umformulierungen und grammatische Kurzformen auf ein einheitliches Sprachniveau gebracht. Im zweiten Schritt wird das Abstraktionsniveau definiert. Anhand dieses Abstraktionsniveaus wird überprüft, welche paraphrasierte Materialeinheiten unter dem Abstraktionsniveau liegen, um diese anschliessend allgemeiner zu verfassen. Materialeinheiten, die in paraphrasierter Form über dem definierten Abstraktionsniveau liegen, verbleiben zunächst unbearbeitet. Im dritten Schritt werden gleichbedeutende Paraphrasen entfernt und nur diejenigen weiterverwendet, welche von zentraler Bedeutung für das Material sind. Abschliessend werden in Schritt vier Paraphrasen mit ähnlichem Inhalt gebündelt und gegebenenfalls neu formuliert (Mayring, 2010).

Die Paraphrasierung, die Generalisierung, die abschliessende Reduktion pro Team sowie das Kategoriensystem sind in tabellarischer Form im Anhang G und H ersichtlich.

9.7 Methodenkritik

Nach Bearbeitung des Datensatzes und der Anwendung des Methodendesigns möchte die Autorin auf einige Punkte eingehen und kritisch analysieren. Die Methodenkritik bezieht sich auf das Workshopdesign, die Fragebogenerhebung und die halbstandardisierten Interviews.

9.7.1 Fragebogenerhebung

Die Ergebnisauswertung wurde auf Basis einer unabhängigen Stichprobe durchgeführt. Eine anonyme Zuordnung der Mitarbeiter in der ersten und zweiten Erhebung würde erlauben, genauere Aussagen über die Veränderung einer Strategie zu treffen. Optimalerweise wird für jeden Teilnehmer ein Code konfiguriert, anhand diesem er anonym an der Befragung teilnehmen kann.

9.7.2 Workshopdesign

Die Methodenkritik des Workshopdesigns ist in vier Bereiche unterteilt, welche im Folgenden genauer erläutert werden.

Aktives Einbeziehen aller Teilnehmer

Damit alle Teilnehmer aktiv zu Wort kommen und ein Austausch zwischen allen Beteiligten stattfinden kann, könnte der Workshop mit einer Erfahrungsrunde gestartet werden. Jedem Teilnehmer wird die dieselbe Eröffnungsfrage gestellt, beispielsweise die nach der eigenen Verhaltensweise unter Zeitdruck. Diese Ausgangslage könnte als Überleitung in die Teamebene genutzt werden und sorgt gleichzeitig für eine Sensibilisierung der Teilnehmer.

Ausreichend Zeit zur Erläuterung von statistischen Ergebnissen

Beim zeitlichen Ablauf des Workshops wurde wenig Zeit zur Erläuterung der statistischen Ergebnisse eingeplant. Für das Erklären und das Aufzeigen von Grafiken und Statistiken in Laiengruppen muss einiges mehr Zeit investiert werden, da dieser Schritt die Basis des Workshops darstellt. Desweiteren wäre es eine Möglichkeit, in den für die Teilnehmer erstellten Unterlagen, die Begrifflichkeiten sowie Tabellen und Grafiken ausführlicher zu erläutern.

Evaluationsbogen

Die Fragen im Evaluationsbogen haben nur wenig zum Feedback des Workshops beigetragen. Ausschlaggebend waren hier die individuellen Anmerkungen der Teilnehmer. Vor einer erneuten Befragung sollte der Evaluationsbogen daher überarbeitet und konkretere Fragen hinzugefügt werden.

Weiterführung des Workshops

In diesem Workshopdesign erhielten die Teams die Ergebnisse der zweiten Fragebogenerhebung lediglich per Mail. Um den Teams die langfristige Sichtweise der Massnahmen nahe zu legen, wäre eine zusätzliche Intervention von Vorteil gewesen. Die Ergebnisse und deren Bedeutung könnten so ausführlicher diskutiert, sowie ein möglicher Erfolg und dessen positive Auswirkungen verdeutlicht werden.

9.7.3 Interviewerhebung

Die Interviews wurden per Mail terminisiert und anschliessend per Telefon durchgeführt. Bei den Interviews wurden die Teamchefs das erste Mal mit den Interviewfragen und den Ergebnissen konfrontiert. Die Aussagen der Teamchefs wären bestimmt ausführlicher ausgefallen, wenn Ihnen eine Vorbereitung auf die Fragen ermöglicht worden wäre, beispielsweise durch Zusendung des Fragebogens ein paar Tage vorher. Zudem hätte der Teamchef auf diese Weise seine Mitarbeiter bezüglich offener Fragen zu Rate ziehen können.

10 Ergebnisse

10.1 Entwickelte Teamstrategien im Workshop

Insgesamt wurden in allen fünf Teams 11 Massnahmen während des Workshops entwickelt. Im Folgenden sind die konkreten Massnahmen, Teamzuordnungen und Itemzuordnungen aufgelistet. Insgesamt wurden eins bis drei Massnahmen pro Team erarbeitet. Die Strategien wurden zudem gemeinsam im Team einer Teamstrategie zugeordnet. Bei der Zuordnung kam es vor, dass eine Strategie mehreren Teamstrategien zugeteilt wurde (Strategiezuordnung).

Tabelle 5

Entwickelte Massnahmen im Workshop

Team	Strategiezuordnung	Beschriftung fürs Team	Beschreibung der entwickelten Strategie
1	Anforderungen klären Effizienz erhöhen Toleranz bei Fehlern	Arbeitsqualität	Komplexe Aufträge werden nach dem Vieraugenprinzip überprüft. Dabei findet bei der Übergabe vom Bearbeiter zum Überprüfer ein kurzer Austausch statt. Es wird notiert, wo genau Unsicherheiten auftreten und unter welchem Zeitdruck die Arbeit erstellt wurde.
2	Gegenseitige Entlastung	Auslastung der einzelnen Mitarbeiter	Jeden Morgen um 08:30 Uhr wird ein kurzes Teammeeting abgehalten. Jedes Teammitglied ordnet seine Tagesauslastung in einer Skala von 1-10 ein, wobei 1 „keine Auslastung“ und 10 „hohe Überlastung“ bedeutet. Mit dieser Information kann die Auslastung sichtbar gemacht und die Aufträge ressourcengerecht verteilt werden.

Dabei ist zu beachten, dass jeder Mitarbeiter eine ehrliche Auskunft gibt und seine Aussage möglichst kurz und verständlich hält.

2	Umgang mit E-Mails	E-Mail-Regeln	<p>Jede einzelne E-Mail wird innerhalb von 24 Stunden bestätigt oder beantwortet.</p> <p>Rechercheanfragen können an den Assistenten weitergeleitet werden.</p> <p>Börsenaufträge, welche per Mail von Kunden eintreffen, werden innert 24h bearbeitet. Der Kunde wird dabei über die konstanten Börsenschwankungen informiert.</p>
3	Umgang mit Sitzungen	Sitzungsprotokoll	<p>Das Team bestimmt gemeinsam nach jeder Sitzung, welche besprochenen Punkte schriftlich festgehalten werden, damit sie zu einem späteren Zeitpunkt eingesehen werden können.</p>
3	Umgang mit E-Mails Umgang mit Fristen	Zeit verschaffen	<p>Beim Eingang eines Kundenauftrages wird sofort das Datum und die Zeit quittiert. Optimalerweise wird mit dem Kunden ein Bearbeitungszeitrahmen vereinbart und die Dringlichkeit des Auftrages festgelegt. Standardsätze und Fristen werden gemeinsam im Team erarbeitet und einheitlich festgelegt.</p>
4	Anforderungen klären	Auftragsklärung	<p>Bei Auftragseingang wird das Ziel festgelegt und die dazu nötigen Schritte ausführlich besprochen. Der Auftrag wird nach vorhandenen Ressourcen im Team verteilt. Diese Massnahme gewährleistet von Beginn an eine klare Kommunikation und einen höchst möglichen Kundenservice.</p>
4	Gegenseitige Entlastung Umgang mit E-Mails	Struktur des Mail- Posteingangs	<p>In der Teamsitzung werden die individuellen Aufteilungen und Ordnungssysteme vorgestellt. Das Team einigt sich auf ein einheitliches System. Somit werden eintreffende Kundenmails auch in Ausfallsituationen weitergeleitet und zuverlässig sowie gewissenhaft bearbeitet.</p>

4	Verzicht und Kürzung von Pausen	Pausen	Das Team legt fix einzuhaltende Pausenzeiten fest (10:00 und 15:15 Uhr) um die Teamkohäsion zu stärken.
5	Umgang mit E-Mails	Auftragsmail	Jedem Teammitglied wird ein Stellvertreter zugeordnet, der eintreffende Mails bei dessen Abwesenheit bearbeitet.
5	Anforderungen klären	Termine vergeben	Für spezielle Kunden werden persönliche Besprechungstermine benötigt, welche im Team festgelegt und zeitlich fixiert werden. Um die Laufkundschaft besser koordinieren zu können, wird für kleinere Aufträge ein passendes Zeitfenster bestimmt.
5	Effizienz erhöhen	Telefon	Die Telefone an der Front werden während der Schaltertätigkeit in den Rückraum umgeleitet.

10.2 Evaluationsbogen

Beim Ausfüllen des Evaluationsbogens wurden die Fragen fast ausschliesslich mit „Ja“ beantwortet. Daher bezieht sich die Autorin in der Auswertung des Evaluationsbogens hauptsächlich auf die Antworten zu den folgenden offenen Fragen: „Das hat mir heute besonders gut gefallen.“ und „Das sollte bei den Workshops unbedingt verbessert werden.“ In der folgenden Tabelle sind die erwähnten Rückmeldungen nach Anzahl der Nennungen tabellarisch aufgelistet.

Tabelle 6

Ergebnisse Evaluationsbogen

Das hat mir besonders gut gefallen.	Anzahl Nennungen
Diskussion im Team	17
Offene Kommunikation	11
Vereinbarung konkreter Massnahmen	9
Offenes Ansprechen der Problemfelder	7
Konkrete Unterstützung und Zielsetzung durch die Moderation	7
Aufbau und Moderation des Workshops	6
Gemeinsames Verständnis erarbeiten	4
Positive Atmosphäre	3
Flexibilität im Workshop	2
Teamergebnisse diskutieren und in Vergleich setzen	2

Das sollte bei den Workshops unbedingt verbessert werden.	Anzahl Nennungen
Zu wenig Austausch	1
Zu wenig moderiert	1
Fehlende offene Kommunikation	1
Alle Mitarbeiter aktiv ansprechen	1

10.2.1 Zusammenfassung

Aus dieser Aufstellung kann entnommen werden, dass den Mitarbeitern besonders die Diskussion in Team, die offene Kommunikation und das Vereinbaren von konkreten Massnahmen gefallen hat. Insgesamt wurde der Workshop von den Teilnehmern als „gut“ bewertet.

Die Fragen des Evaluationsbogens wurden fast ausschliesslich mit „Ja“ beantwortet, was für erfolgreich angewendete Rahmenbedingungen und für eine funktionierende Workshopstruktur spricht. Wie bereits in der Methodenkritik erwähnt, sollte bei der Wiederholung dieses Workshops der Evaluationsbogen erweitert bzw. verbessert werden, um spezifischere Rückmeldungen zu erhalten.

10.3 Veränderung der Teamstrategien

Zur Beantwortung der ersten Fragestellung wurde für die Berechnung der U-Test verwendet. In diesem Kapitel sind die statistischen Ergebnisse dargestellt. In den folgenden Balkendiagrammen sind pro Team die Veränderungen der Strategien grafisch aufbereitet. Dabei sind auf der x-Achse die Strategien zu beiden Zeitpunkten der Fragebogenerhebung abgebildet und auf der y-Achse der Wert des mittleren Ranges aus dem U-Test. Die grün markierten Werte signalisieren signifikante Werte bei den Strategien. Zu Werten im Bold-Schriftschnitt wurde im Workshop eine Massnahmen erarbeitet.

Die exakten statistischen Ergebnisse sind in den Tabellen aufgelistet. Der SPSS Output (siehe Anhang C) zeigt eine asymptotische, als auch eine exakte Signifikanz auf. Da in allen Teams die geforderte Stichprobengrösse von ($n_1 + n_2 > 30$) nicht erreicht wurde, wird in den Tabellen nach dem Balkendiagramm auf die exakte Signifikanz eingegangen. Den Tabellen kann zudem die Effektstärke, der exakte Mittelwert der Strategien zum Zeitpunkt 1 und 2 sowie die dazugehörigen Standardabweichungen entnommen werden (Schwarz & Bruderer Enzler, 2016; Schwendener, Krause, & Berset, 2016; Seifert, 2007).

10.3.1 Team 1 – Teamstrategien

Team 1 weist bei der Strategie „Aufgaben nicht mehr machen“ signifikant verbesserte Werte auf (.022*), wobei die Effektstärke den Effekt bestätigt. In Team 1 wurden drei Strategien entwickelt, die jedoch zu keiner signifikanten Verbesserung geführt haben („Anforderungen klären“, „Effizienz erhöhen“ und „Toleranz bei Fehlern“). Die Autorin möchte jedoch darauf hinweisen, dass die Strategien „Anforderungen klären“ (.051) und „Effizienz erhöhen“ (.073) ebenfalls gute Werte aufweisen, jedoch nicht im signifikanten Bereich. Die Standardabweichungen der Strategie „Toleranz bei Fehlern“ ($T_1=1.64$; $T_2=1.18$) stellt höhere Werte dar. Dieses Ergebniss muss folglich mit Vorsicht interpretiert werden.

Beim Betrachten der Standardabweichungen weisen bei der ersten Erhebung zwei Items einen Wert über 1 auf („Kompensation von Überstunden“ und „Rückendeckung durch Vorgesetzte“). Bei der zweiten Erhebung ragen sogar acht Strategien mit einer Standardabweichung deutlich über den Wert 1 heraus.

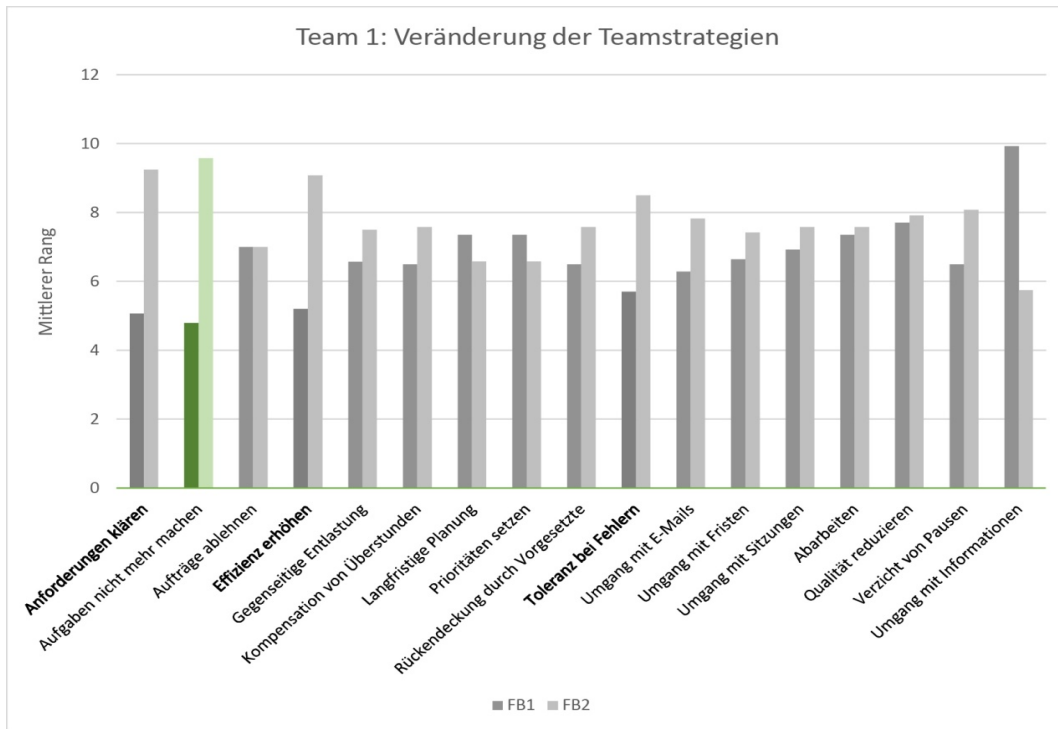


Abbildung 19: Veränderung der Strategien Team 1

Tabelle 7

Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test : Team 1 (n₁=7 n₂=6)

Strategie	p	Effektstärke	T ₁	SD des T ₁	T ₂	SD des T ₂
Anforderungen klären	0.051	0.54	3.36	0.43	3.83	0.63
Aufgaben nicht mehr machen	0.022*	0.62	1.90	0.71	3.00	0.67
Aufträge ablehnen	1.000	0.00	2.00	0.29	2.25	1.25
Effizienz erhöhen	0.073	0.50	3.00	0.52	3.67	0.56
Gegenseitige Entlastung	0.731	0.13	3.36	0.69	3.50	0.55
Kompensation von Überstunden	0.628	0.14	2.48	1.00	2.78	1.33
Langfristige Planung	0.731	0.10	3.83	0.41	3.73	0.56
Prioritäten setzen	0.731	0.10	3.62	0.68	3.50	1.03
Rückendeckung durch Vorgesetzte	0.628	0.14	3.24	1.21	3.56	1.11
Toleranz bei Fehlern	0.234	0.36	1.64	0.56	2.50	1.18
Umgang mit E-Mails	0.534	0.20	2.07	0.53	2.83	1.44
Umgang mit Fristen	0.731	0.10	2.00	0.72	2.61	1.57
Umgang mit Sitzungen	0.628	0.14	3.97	0.58	4.13	0.50
Abarbeiten	0.628	0.14	3.47	0.54	3.67	1.01
Qualität reduzieren	0.445	0.22	4.39	0.35	4.58	0.56
Verzicht von Pausen	0.366	0.27	2.29	0.41	2.50	0.86
Umgang mit Informationen	0.295	0.32	3.91	0.42	3.95	0.49

Anmerkung:

p: Exakte Signifikanz [$2 \cdot (1\text{-seitige Sig.})$]; *: Signifikanz auf dem Niveau 0.05

Effektstärke entspricht der Berechnung des Korrelationskoeffizienten (r),

T₁: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T₂: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2.

SD: Standardabweichung

10.3.2 Team 2 – Teamstrategien

Team 2 weist gleich zwei signifikante Werte auf: „Umgang mit E-Mails“ (.017*) und „Umgang mit Informationen“ (.030*). Auch bei diesem Team weisen diese Strategien zusätzlich eine starke Effektstärke auf. Bei der Strategie „Umgang mit E-Mails“ haben die im Workshop entwickelten Massnahmen einen signifikanten Effekt erzielt. Die Strategie „Anforderungen klären“ (.051) weist ebenfalls einen bemerkenswerten guten Wert auf, jedoch nicht im signifikanten Bereich.

Beim ersten Erhebungszeitpunkt weist in Team 2 keine Strategie eine hohe Standardabweichung auf. Zum Zeitpunkt 2 weisen mehrere Strategien leicht erhöhte Werte auf. Im auffallend höheren Bereich befindet sich die Strategie „Aufgaben nicht mehr machen“.

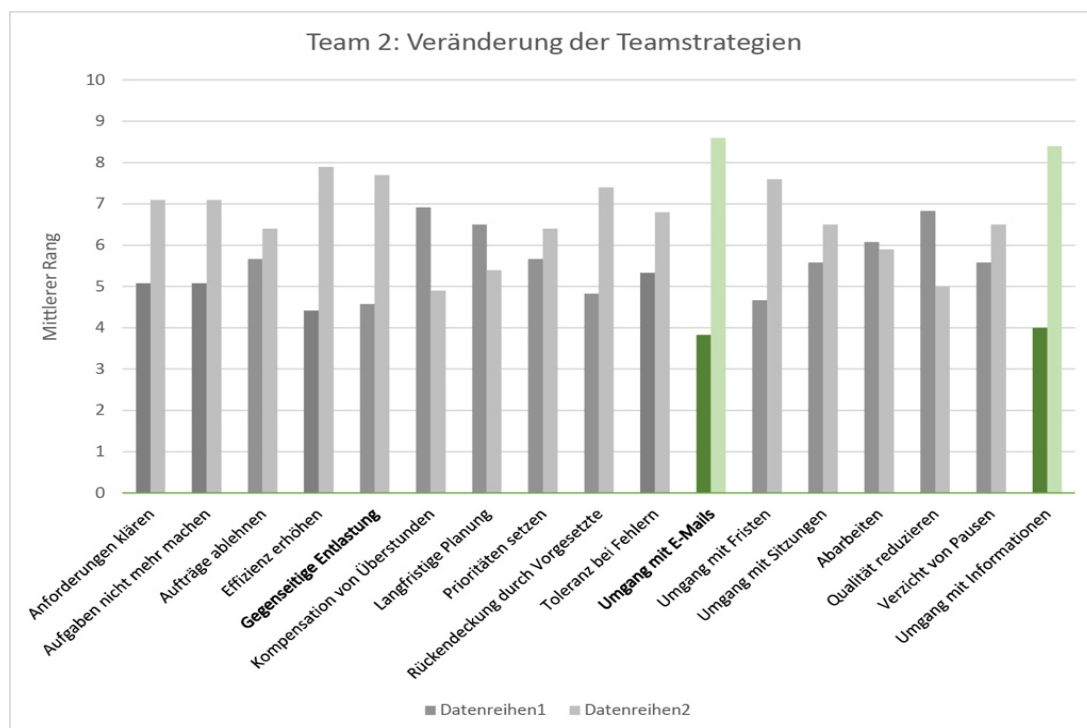


Abbildung 20: Veränderung der Strategien Team 1

Tabelle 8

Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test : Team 2 (n₁=6 n₂=5)

Strategie	p	Effektstärke	T ₁	SD des T ₁	T ₂	SD des T ₂
Anforderungen klären	0.329	0.31	2.92	0.79	3.40	0.56
Aufgaben nicht mehr machen	0.329	0.31	2.00	0.73	2.53	1.07
Aufträge ablehnen	0.792	0.12	1.67	0.52	1.90	0.74
Effizienz erhöhen	0.082	0.53	3.29	0.89	3.90	0.65
Gegenseitige Entlastung	0.126	0.51	2.75	0.69	3.40	0.22
Kompensation von Überstunden	0.329	0.31	3.28	0.93	2.73	0.60
Langfristige Planung	0.662	0.17	3.23	0.69	2.96	0.83
Prioritäten setzen	0.792	0.11	2.89	0.75	3.20	0.84
Rückendeckung durch Vorgesetzte	0.247	0.39	3.28	0.71	3.87	0.45
Toleranz bei Fehlern	0.537	0.24	1.42	0.49	2.20	1.64
Umgang mit E-Mails	0.017*	0.74	1.42	0.49	2.50	0.61
Umgang mit Fristen	0.177	0.45	1.89	0.50	2.73	0.98
Umgang mit Sitzungen	0.662	0.14	4.03	0.34	4.24	0.67
Abarbeiten	0.931	0.03	3.89	0.66	3.87	0.87
Qualität reduzieren	0.429	0.28	4.58	0.61	4.25	0.53
Verzicht von Pausen	0.662	0.14	2.83	0.35	2.93	0.28
Umgang mit Informationen	0.030*	0.69	3.00	0.76	3.87	0.30

Anmerkung:

p: Exakte Signifikanz [2*(1-seitige Sig.)] *: Signifikanz auf dem Niveau 0.05

Effektstärke entspricht der Berechnung des Korrelationskoeffizienten (r),

T₁: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T₂: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

SD: Standardabweichung

10.3.3 Team 3 – Teamstrategien

Das dritte Team hat einen höchst signifikanten Wert bei der Strategie „Umgang mit E-Mails“. Der Wert der Effektstärke (.72) sticht ebenfalls stark heraus. Beim Workshop wurden für die Strategie „Umgang mit E-Mails“ sowie für zwei weitere Strategien („Umgang mit Fristen“ und „Umgang mit Sitzungen“) Massnahmen entwickelt. Die Umsetzung der Massnahmen der Strategien „Umgang mit Fristen“ und „Umgang mit Sitzungen“ haben keine bedeutende Veränderung erzielt. In Hinblick auf die Standardabweichungen weist das Team 3 zu beiden Zeitpunkten keine hohen Abweichungen auf.

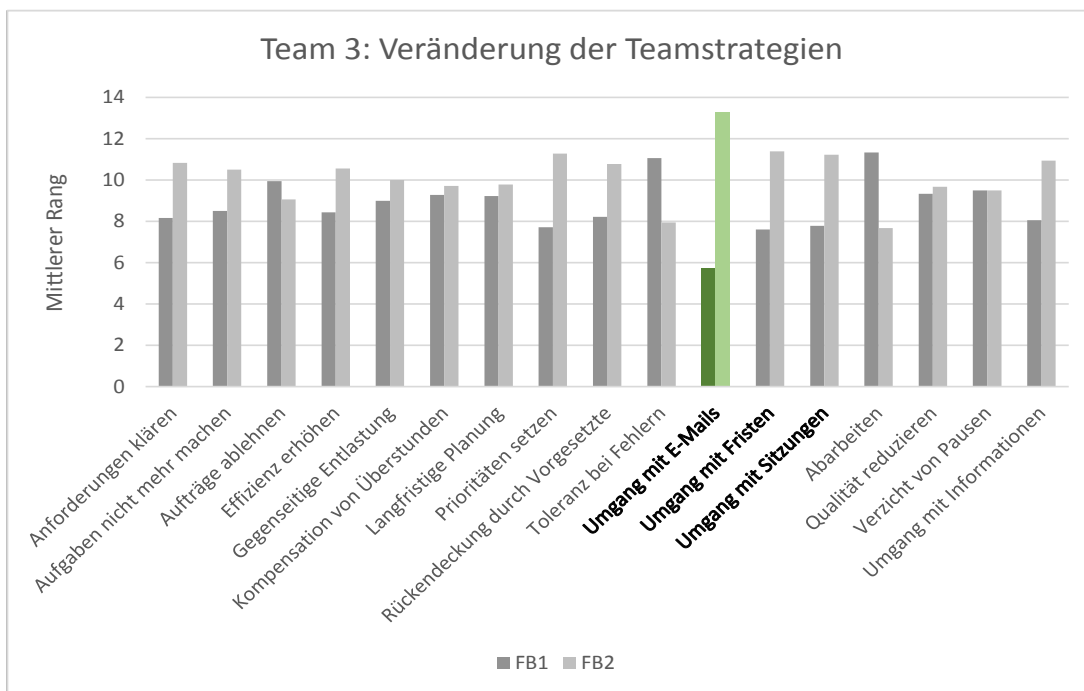


Abbildung 21: Veränderung der Strategien Team 3

Tabelle 9

Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test: Team 3 (n₁=9 n₂=9)

Strategie	p	Effektstärke	T ₁	SD	T ₂	SD
Anforderungen klären	0.297	0.25	2.64	0.18	2.97	0.35
Aufgaben nicht mehr machen	0.436	0.19	2.11	0.26	2.59	0.41
Aufträge ablehnen	0.730	0.09	2.22	0.33	2.00	0.26
Effizienz erhöhen	0.436	0.20	3.50	0.22	3.67	0.23
Gegenseitige Entlastung	0.730	0.11	4.00	0.24	4.17	0.17
Kompensation von Überstunden	0.863	0.04	2.52	0.38	2.63	0.43
Langfristige Planung	0.863	0.05	2.56	0.37	2.69	0.32
Prioritäten setzen	0.161	0.34	2.74	0.36	3.52	0.32
Rückendeckung durch Vorgesetzte	0.340	0.24	3.41	0.33	3.93	0.35
Toleranz bei Fehlern	0.222	0.31	2.33	0.19	2.06	0.41
Umgang mit E-Mails	0.001***	0.72	1.28	0.12	2.94	0.29
Umgang mit Fristen	0.136	0.36	2.37	0.29	3.00	0.31
Umgang mit Sitzungen	0.190	0.33	4.02	0.15	4.29	0.12
Abarbeiten	0.161	0.35	4.08	0.31	3.70	0.17
Qualität reduzieren	0.931	0.03	4.36	0.18	4.36	0.22
Verzicht von Pausen	1.000	0.00	2.74	0.12	2.74	0.12
Umgang mit Informationen	0.258	0.27	3.26	0.29	3.70	0.27

Anmerkung:

p: Exakte Signifikanz [2*(1-seitige Sig.)] ***: Signifikanz auf dem Niveau 0.001

Effektstärke entspricht der Berechnung des Korrelationskoeffizienten (r),

T₁: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T₂: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

SD: Standardabweichung

10.3.4 Team 4 – Teamstrategien

Bei Team Nummer 4 konnte ebenfalls ein starke Veränderung festgestellt werden. Die Strategie „Abarbeiten“ (.050*) weist gerade noch einen signifikanten Wert auf. Dabei hat sich der Wert der Strategie jedoch immens verschlechtert. Das vierte Team hat insgesamt vier Massnahmen im Workshop entwickelt und initiiert. Die Massnahmen beziehen sich auf die Strategien „Aufgaben nicht mehr machen“, „Gegenseitige Entlastung“, „Umgang mit E-Mails“ und „Verzicht und Kürzung von Pausen“. Keine der Massnahmen hat über die Umsetzungsphase hinweg zu einer signifikanten Entwicklung geführt. Bezüglich Standardabweichungen entspricht das Team 4 gleichermassen Team 3. Die Werte bewegen sich zu beiden Erhebungszeitpunkten in einem sehr guten Rahmen, nämlich unter 0.46.

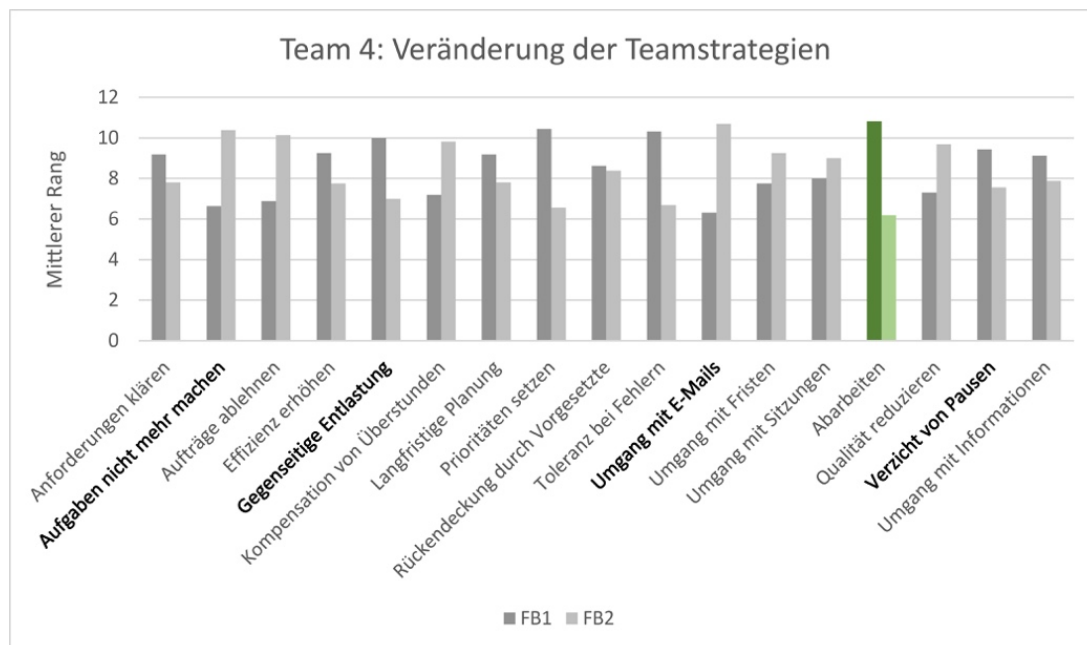


Abbildung 22: Veränderung der Strategien Team 4

Tabelle 10

Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test: Team 4 (n₁=8 n₂=8)

Strategie	p	Effektstärke	T ₁	SD	T ₂	SD
Anforderungen klären	0.574	0.15	3.75	0.31	3.44	0.34
Aufgaben nicht mehr machen	0.130	0.40	2.29	0.39	3.00	0.24
Aufträge ablehnen	0.195	0.36	1.63	0.26	2.25	0.33
Effizienz erhöhen	0.574	0.16	3.94	0.24	3.56	0.37
Gegenseitige Entlastung	0.234	0.33	4.19	0.33	3.56	0.38
Kompensation von Überstunden	0.279	0.28	3.25	0.45	3.96	0.34
Langfristige Planung	0.574	0.15	3.55	0.37	3.20	0.39
Prioritäten setzen	0.105	0.42	4.42	0.23	3.71	0.34
Rückendeckung durch Vorgesetzte	0.959	0.03	4.04	0.18	3.92	0.31
Toleranz bei Fehlern	0.130	0.39	3.06	0.38	2.19	0.38
Umgang mit E-Mails	0.065	0.47	1.69	0.38	2.75	0.42
Umgang mit Fristen	0.574	0.17	2.87	0.40	3.13	0.23
Umgang mit Sitzungen	0.721	0.11	4.05	0.25	4.28	0.15
Abarbeiten	0.050*	0.51	3.92	0.31	3.08	0.19
Qualität reduzieren	0.328	0.25	4.13	0.22	4.47	0.15
Verzicht von Pausen	0.442	0.20	2.75	0.29	2.67	0.17
Umgang mit Informationen	0.645	0.13	3.79	0.27	3.46	0.42

Anmerkung:

p: Exakte Signifikanz [2*(1-seitige Sig.)] *: Signifikanz auf dem Niveau 0.05

Effektstärke entspricht der Berechnung des Korrelationskoeffizienten (r),

T₁: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T₂: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

SD: Standardabweichung

10.3.5 Team 5 – Teamstrategien

Das Team Nummer 5 zeigt einen signifikanten Wert bei der Strategie „Umgang mit E-Mails“ auf. Dieses Team hat gemeinsam insgesamt drei Strategien im Workshop entwickelt und geplant: „Anforderungen klären“, „Effizienz erhöhen“ und „Umgang mit E-Mails“. Der zweiten Tabelle können keine auffälligen Werte bezüglich Standardabweichungen entnommen werden, weder zu Zeitpunkt 1 noch zu Zeitpunkt 2.

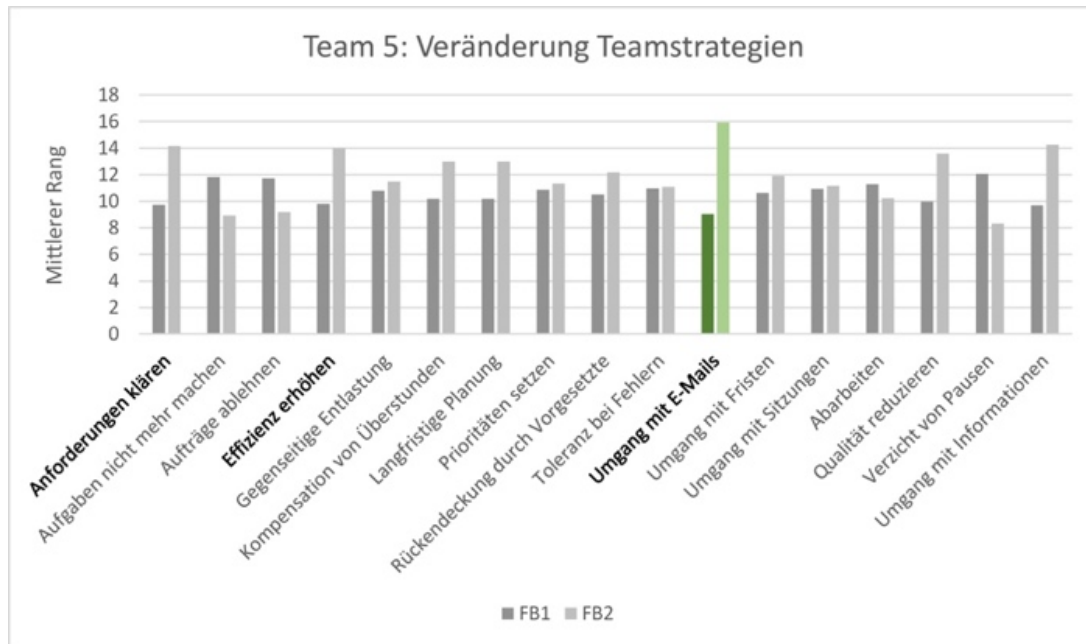


Abbildung 23: Veränderung der Strategien Team 5

Tabelle 11

Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test: Team 5 (n₁=15 n₂=6)

Strategie	p	Effektstärke	T ₁	SD	T ₂	SD
Anforderungen klären	0.154	0.33	3.80	0.18	4.29	0.19
Aufgaben nicht mehr machen	0.340	0.23	1.51	0.17	1.22	0.16
Aufträge ablehnen	0.424	0.20	1.83	0.21	1.50	0.34
Effizienz erhöhen	0.178	0.31	3.32	0.29	4.00	0.41
Gegenseitige Entlastung	0.850	0.05	3.30	0.18	3.25	0.36
Kompensation von Überstunden	0.381	0.21	2.73	0.24	3.17	0.34
Langfristige Planung	0.381	0.21	3.47	0.22	3.87	0.30
Prioritäten setzen	0.910	0.03	3.29	0.20	3.22	0.57
Rückendeckung durch Vorgesetzte	0.622	0.12	3.11	0.26	3.45	0.29
Toleranz bei Fehlern	0.970	0.01	2.87	0.20	2.83	0.38
Umgang mit E-Mails	0.018*	0.52	1.70	0.20	2.83	0.40
Umgang mit Fristen	0.677	0.10	1.73	0.24	1.67	0.29
Umgang mit Sitzungen	0.970	0.02	3.93	0.29	3.93	0.48
Abarbeiten	0.733	0.08	3.38	0.25	3.06	0.50
Qualität reduzieren	0.235	0.30	4.67	0.13	4.96	0.04
Verzicht von Pausen	0.235	0.28	2.89	0.10	2.61	0.20
Umgang mit Informationen	0.132	0.34	3.47	0.15	4.06	0.33

Anmerkung:

p: Exakte Signifikanz [2*(1-seitige Sig.)] *: Signifikanz auf dem Niveau 0.05

Effektstärke entspricht der Berechnung des Korrelationskoeffizienten (r),

T₁: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T₂: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

SD: Standardabweichung

10.3.6 Post-hoc-Test

Zur Überprüfung und Bestätigung der Ergebnisse des U-Tests wurde ein Post-hoc-Test durchgeführt. Die Ergebnisse des Post-hoc-Tests sind mit den Ergebnissen des U-Tests identisch und bestätigen somit die Werte. Da die Ergebnisse nicht vom U-Test abweichen, wird auf diese Werte in der Arbeit nicht weiter eingegangen.

10.3.7 Zusammenfassung

Die Fragestellung Nummer 1 befasst sich mit den Auswirkungen eines Teamworkshops auf die Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck. Insgesamt konnten 6 signifikante Veränderungen erreicht werden. Davon konnten 5 positive und eine negative Veränderung festgehalten werden. Bei drei der positiven Veränderungen wurden Massnahmen während Workshops entwickelt und in der Umsetzungsphase in den Alltag integriert. Verbesserungen durch entwickelte Massnahmen konnten in den Teams 2,3 und 5 erreicht werden. Bei allen Teams hat sich vor allem die Strategie „Umgang mit E-Mails“ deutlich verbessert. In Team 4 wurde die Strategie „Umgang mit E-Mails“ ebenfalls umgesetzt. Die Berechnung des U-Tests ergab nahezu einen signifikanten Wert von $p=.065$. Da nach dem Workshop mehr Massnahmen als vor dem Workshop angewandt werden, kann Hypothese 1 bestätigt werden.

Aufgrund der geringen Stichprobengrösse zieht die Autorin die deskriptiven Ergebnisse mitein. Die Strategien „Anforderung klären“ und „Effizienz erhöhen“ in Team 1 und „Effizienz erhöhen“ in Team 2 weisen deutliche Verbesserungen auf, die sich jedoch nicht im signifikanten Bereich befinden.

10.4 Einfluss der Strategien auf die Erschöpfung

Frage 2 befasst sich mit der Auswirkung des Workshops auf das Erschöpfungsniveau der Teilnehmer. Zur Auswertung dieser Fragestellung wurden die Daten deskriptiv analysiert, eine Korrelationsberechnung nach Spearman vorgenommen und ein U-Test durchgeführt. Im Folgenden sind die Ergebnisse pro Team dargestellt. Der Tabelle können die Mittelwerte zu beiden Zeitpunkten (T_1 und T_2) sowie die dazugehörigen Standardabweichungen entnommen werden.

10.4.1 Veränderung Erschöpfung: Team 1

Im ersten Team wurden während des Workshops drei Massnahmen entwickelt. Keine der geplanten Strategien zeigte nach der Umsetzungsphase eine signifikante Verbesserung auf. Die Veränderung der Mittelwerte von Zeitpunkt 1 (2.60) zu Zeitpunkt 2 (2.57) bezüglich „Zeitdruck“ deutet auf eine leichte Abnahme hin. Der Wert der „Erschöpfung“ zeigt eine tendenzielle Zunahme (T_1 : 1.68; T_2 : 1.96). Das Team hat im Workshop drei Strategien erarbeitet, von denen keine einen signifikanten Wert hervorbrachte. Dafür konnte die Strategie „Aufgaben nicht mehr machen“ stark verbessert werden.

Tabelle 12

Deskriptive Analyse Team 1

Team 1				
Geplante Massnahmen	Anforderungen klären			
	Effizienz erhöhen			
	Toleranz bei Fehlern			
<hr/>				
Signifikante Strategien	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Aufgaben nicht mehr machen	1.90	.71	3.00	.67
<hr/>				
Zeitdruck	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	2.60	.49	2.57	.35
<hr/>				
Erschöpfung	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	1.68	.49	1.96	.33

Anmerkung:

T_1 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T_2 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

SD: Standardabweichung

10.4.2 Veränderung Erschöpfung: Team 2

Im Team Nummer 2 wurden zwei Massnahmen im Workshop entwickelt. Die Massnahme „Umgang mit E-Mails“ zeigt eine signifikante Verbesserung auf. Die Standardabweichungen dieser Massnahme ($T_1=.49$; $T_2=.61$), bewegt sich in einem tolerierbaren Rahmen. Die Veränderung des Mittelwerts „Zeitdruck“ zeigt eine leichte Abnahme von $T_1=2.53$ auf $T_2=2.40$. Die Veränderung des Mittelwerts der „Erschöpfung“ bewegt sich leicht aufwärts von $T_1= 1.88$ hin zu $T_2=1.95$.

Tabelle 13

Deskriptive Analyse Team 2

Team 2				
Geplante Massnahmen	Gegenseitige Entlastung			
	Umgang mit E-Mails			
Signifikante Strategien	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Umgang mit Informationen	3.00	.76	3.87	.30
Umgang mit E-Mails	1.42	.49	2.50	.61
Zeitdruck	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	2.53	.33	2.40	.91
Erschöpfung	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	1.88	.34	1.95	.67

Anmerkung:

 T_1 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T_2 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

SD: Standardabweichung

10.4.3 Veränderung Erschöpfung: Team 3

In Team drei wurden im Workshop zwei Massnahmen entwickelt, „Umgang mit E-Mails“, „Fristen und Sitzungen“. Die Massnahme „Umgang mit E-Mails“ weist eine deutliche Verbesserung auf. Die Standardabweichung der Massnahme (.12 und .29) bewegt sich in einem sehr guten Rahmen. Die beiden anderen Massnahmen konnten keine auffallenden Veränderungen der Strategien bewirken.

Der „Zeitdruck“ in Team 3 zeigt von Zeitpunkt 1 (2.58) zu Zeitpunkt 2 (2.42) eine leichte Abnahme. Im Vergleich dazu hat sich der Mittelwert der „Erschöpfung“ leicht erhöht ($T_1=1.58$; $T_2=1.81$).

Tabelle 14

Deskriptive Analyse Team 3

Team 3				
Geplante Massnahmen	Umgang mit Sitzungen			
	Umgang mit E-Mails			
	Umgang mit Fristen			
Signifikante Strategien	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Umgang mit E-Mails	1.28	.12	2.94	.29
Zeitdruck	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	2.58	.60	2.42	.83
Erschöpfung	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	1.58	.13	1.81	.20

Anmerkung:

T_1 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T_2 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

SD: Standardabweichung

10.4.4 Veränderung Erschöpfung: Team 4

Team 4 hat im Workshop vier Massnahmen gegen Zeitdruck geplant („Aufgaben nicht mehr machen“, „Gegenseitige Entlastung“, „Umgang mit E-Mails“ und „Verzicht und Kürzung von Pausen“). Mit diesen vier Massnahmen konnte leider keine der Strategien signifikant verbessert werden. Die Strategie „Abarbeiten“ hat sich sogar noch deutlicher verschlechtert ($T_1=3.92$; $T_2=3.08$).

Der „Zeitdruck“ in Team 4 zeigt von Zeitpunkt 1 (3.40) zu Zeitpunkt 2 (3.33) eine leichte Abnahme. Die „Erschöpfung“ hat sich wie in den letzten drei Teams leicht erhöht (T_1 : 3.38; T_2 : 3.47).

Tabelle 15

Deskriptive Analyse Team 4

Team 4				
Geplante Massnahmen	Aufgaben nicht mehr machen			
	Gegenseitige Entlastung			
	Umgang mit E-Mails			
	Verzicht und Kürzung von Pausen			
<hr/>				
Signifikante Strategien	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Abarbeiten	3.92	.31	3.08	.19
<hr/>				
Zeitdruck	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	3.40	.61	3.33	.76
<hr/>				
Erschöpfung	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	3.38	.28	3.47	.26

Anmerkung:

T_1 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T_2 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

SD: Standardabweichung

10.4.5 Veränderung Erschöpfung: Team 5

Im Workshop von Team 5 wurden drei Massnahmen festgelegt, „Anforderungen klären, „Effizient erhöhen“ und „Umgang mit E-Mails“. Die anschliessende Auswertung brachte eine wesentliche Verbesserung der Strategie „Umgang mit E-Mails“ hervor. Die Standardabweichung dieser Massnahme (SD von $T_1=.20$; SD von $T_2=.40$) bewegt sich in einem annehmbaren Rahmen. Die beiden anderen Massnahmen konnten keine signifikanten Veränderungen der Strategien bewirken.

Die Mittelwerte von „Zeitdruck“ und „Erschöpfung“ in Team 5 nehmen von Zeitpunkt eins zu Zeitpunkt zwei leicht ab. Der „Zeitdruck“ verändert sich von ($T_1=2.09$) zu ($T_2= 1.80$). Die „Erschöpfung“ hat einen ähnlichen Abnahmewert ($T_1= 2.02$) hin zu ($T_2= 1.58$).

Tabelle 16

Deskriptive Analyse des Teams 5

Team 5				
Geplante Massnahmen	Anforderungen klären			
	Effizienz erhöhen			
	Umgang mit E-Mails			
Signifikante Strategien	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Umgang mit E-Mails	1.70	.20	2.83	.40
Zeitdruck	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	2.09	.48	1.80	.49
Erschöpfung	T_1	SD von T_1	T_2	SD von T_2
Mittelwert	2.02	.20	1.58	.20

Anmerkung:

T_1 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T_2 : Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

SD: Standardabweichung

10.4.6 U-Test Zeitdruck und Erschöpfung

Um einen statistisch korrekten Vergleich zwischen den Werten „Zeitdruck“ und „Erschöpfung“ zu erreichen, wurde zusätzlich zur deskriptiven Statistik ein U-Test durchgeführt. Die ausführlichen Ergebnisse sind in der Tabelle 17 ersichtlich. Es konnten dabei keine signifikanten Werte erreicht werden. Auf die tatsächlichen Veränderungen pro Team wurde bereits in den Kapiteln 10.4.1-10.4.5 eingegangen.

Tabelle 17

U-Test Erschöpfung und Zeitdruck

Team	Item	T ₁	T ₂	U, p
1	Zeitdruck	2.60	2.57	U=20.5; p=.945
	Erschöpfung	1.68	1.96	U=12.5; p=.234
2	Zeitdruck	2.53	2.40	U=14.0; p=.931
	Erschöpfung	1.88	1.95	U=12.0; p=.662
3	Zeitdruck	2.58	2.42	U=34.0; p=.605
	Erschöpfung	1.58	1.81	U=34.0; p=.605
4	Zeitdruck	3.40	3.33	U=32.0; p=1.00
	Erschöpfung	3.38	3.47	U=29.5; p=.798
5	Zeitdruck	2.01	1.800	U=31.5; p=.302
	Erschöpfung	2.02	1.58	U=29.5; p=.235

Anmerkung:

T₁: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 1, T₂: Erhebungszeitpunkt des Fragebogens 2

U: Wert des Mann-Whitney-U

p: Exakte Signifikanz [2(1-seitige Sig.)]*

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass das Item „Zeitdruck“ in allen fünf Teams eine leichte Abnahme verzeichnet (Abbildung 24). Im Vergleich zum „Zeitdruck“, hat das Erschöpfungsniveau bei vier von fünf Teams leicht zugenommen (Abbildung 25).

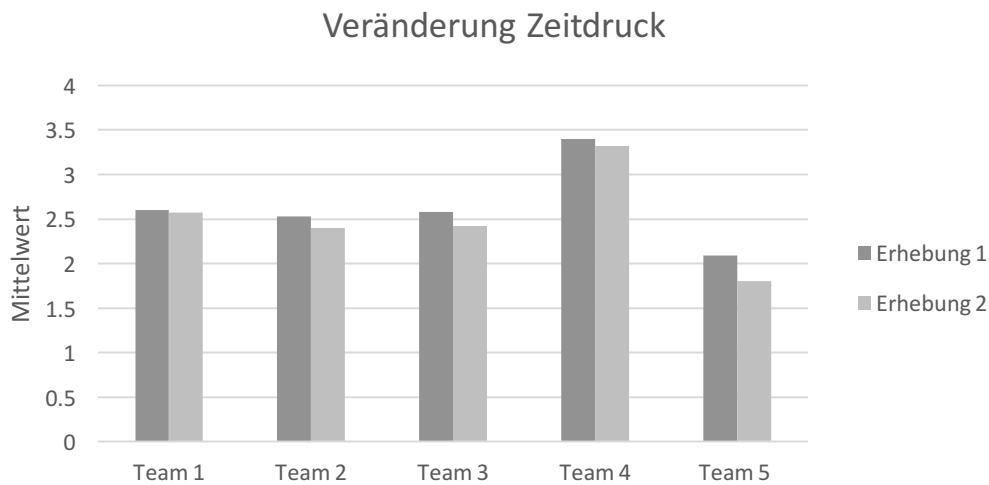


Abbildung 24: Veränderung des Mittelwerts von Zeitdruck

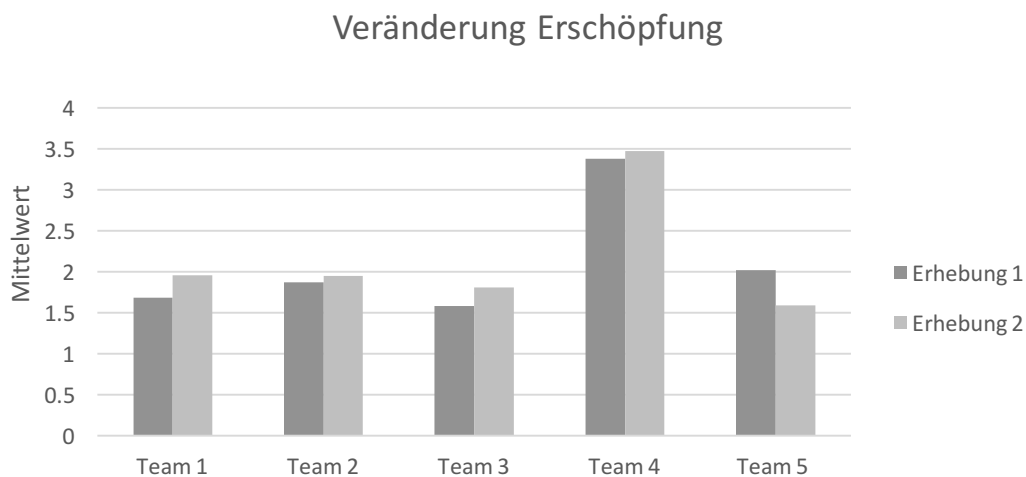


Abbildung 25: Veränderung des Mittelwerts von Erschöpfung

10.4.7 Korrelation nach Spearman über alle Teams hinweg

Die Berechnungen der Korrelation nach Spearman zwischen den Items „Zeitdruck“ und „Erschöpfung“ hat zu zwei signifikanten Ergebnissen geführt. Der Erschöpfungswert zum Zeitpunkt 1 korreliert positiv mit dem Erschöpfungswert zum Zeitpunkt 2 (.367*). Des Weiteren korrelieren die „Erschöpfung“ und der „Zeitdruck“ zum Zeitpunkt zwei hoch signifikant (.505**). Die Werte sind in der Tabelle 18 ersichtlich.

Tabelle 18

Korrelationen: Zeitdruck und Erschöpfung

		Korrelationen			
		Zeitdruck_FB1	Erschöpfung_FB1	Zeitdruck_FB2	Erschöpfung_FB2
Zeitdruck_FB1	Korrelationskoeffizient	1.000	.241	.029	.223
	Sig. (2-seitig)	.	.111	.871	.204
	N	45	45	34	34
Erschöpfung_FB1	Korrelationskoeffizient	.241	1.000	-.020	.367*
	Sig. (2-seitig)	.111	.	.908	.033
	N	45	45	34	34
Zeitdruck_FB2	Korrelationskoeffizient	.029	-.020	1.000	.505**
	Sig. (2-seitig)	.871	.908	.	.002
	N	34	34	34	34
Erschöpfung_FB2	Korrelationskoeffizient	.223	.367*	.505**	1.000
	Sig. (2-seitig)	.204	.033	.002	.
	N	34	34	34	34

Anmerkungen:

*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

10.4.8 Zusammenfassung

Die zweite Ausgangsfrage befasst sich mit der Auswirkung der Intervention auf das Erschöpfungsniveau. In den Workshops wurden insgesamt elf Strategien entwickelt. Bei fünf Strategien konnte eine deutliche Verbesserung erzielt werden, obwohl nur drei Massnahmen umgesetzt wurden. Die beiden anderen Strategien haben sich ohne konkrete Massnahmen deutlich verbessert.

Sehr unterschiedliche Werte zeigen die Standardabweichungen der Strategien. In zwei Teams hat sich die Streuung der Antworten vom Erhebungszeitpunkt 1 zum Erhebungszeitpunkt 2 stark vergrössert. In den übrigen drei Teams wurde keine grosse Veränderung festgestellt.

Der Wert des „Zeitdrucks“ ist bei allen Teams leicht gesunken. Das Erschöpfungsniveau zeigt jedoch in vier der fünf Teams eine tendentielle Zunahme. Folglich kann die zweite Hypothese (Die Mitarbeiter weisen nach der Intervention einen geringeren Erschöpfungswert auf als vor der Intervention) nicht bestätigt werden und wird daher verworfen.

10.5 Beobachterübereinstimmung innerhalb der Teams

Die Fragestellung 3 befasst sich mit den unterschiedlichen Beobachtungen der Teammitglieder. Im anschliessenden Balkendiagramm sind die Ergebnisse veranschaulicht. Die grün markierten Balken zeigen eine Verbesserung der Werte bezüglich vorgenommener Bewertung auf. Unter Verbesserung wird im vorliegenden Fall eine Angleichung der Beobachterübereinstimmungen innerhalb eines Teams verstanden. Dem Balkendiagramm kann entnommen werden, dass die Items „Aufgaben nicht mehr machen“ und „Kompensation von Übersunden“ deutlich verbesserte Werte aufzeigen.

Insgesamt zeigen 2 Items nennbare positive Veränderungen zwischen erstem und zweiten Fragebogen auf, nämlich bei „Aufgaben nicht mehr machen“ und „Kompensation von Überstunden“. Die Items „Aufträge ablehnen“ und „Umgang mit Sitzungen“ weisen zu beiden Zeitpunkten einen Wert von 0 auf. Das bedeutet, dass keine wesentlichen Unterschiede zu den anderen Teams vorhanden sind. Die rote Linie kennzeichnet den ICC-Wert 0.6. Alles was sich über diesem Wert befindet, kann als gut eingestuft werden. Folglich zeigen die Ergebnisse fast ausschliesslich schlechte bis ausreichende Werte.

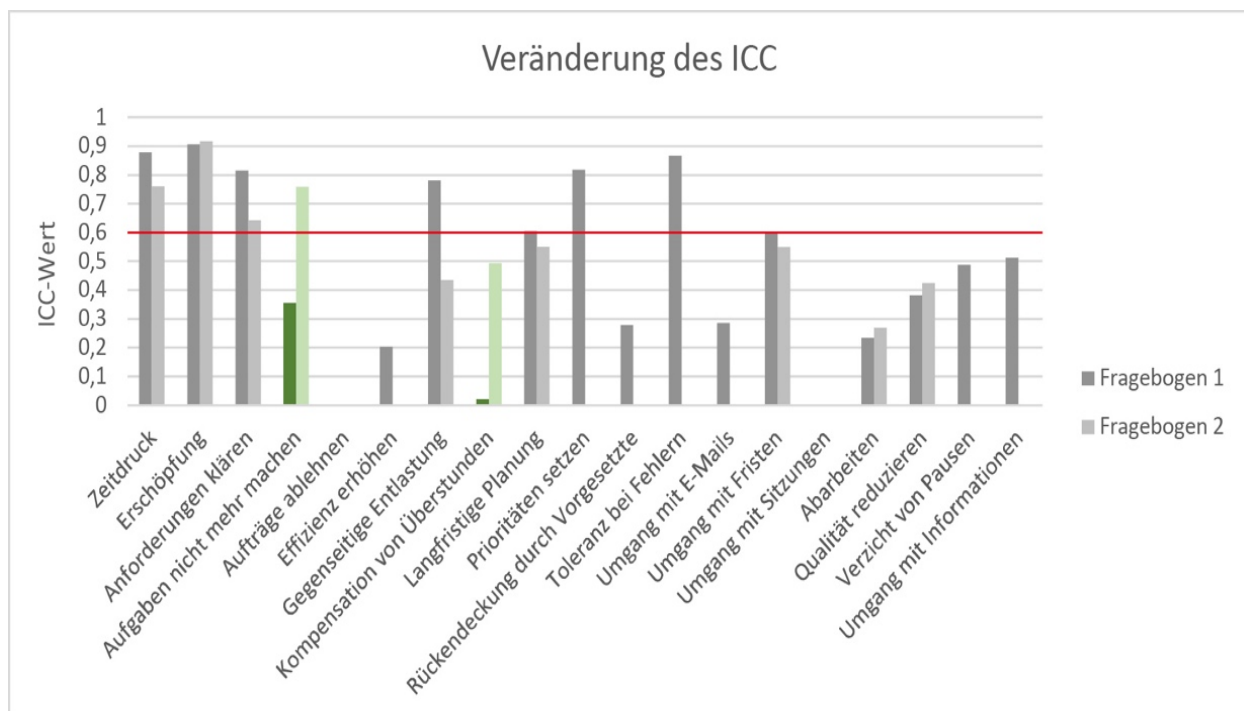


Abbildung 26: Veränderung der ICC-Werte

In Tabelle 19 und 20 sind die exakten Werte aus der ANOVA-Tabelle ersichtlich. Tabelle 19 stellt die ICC-Werte der Teams zum Zeitpunkt der Fragebogenerhebung 1 und die Tabelle 20 stellt die Ergebnisse zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung dar. In der rechten Spalte ist eine Bewertung aus Sichtweise der Psychologie angefügt. Diese ist wie folgt zu verstehen:

< 0.4	schlecht
0.40 bis 0.59	ausreichend
0.60 bis 0.74	gut
> 0.74	sehr gut

In der zweiten Tabelle sind die Items farbig markiert. „Rot“ bedeutet eine Verschlechterung des ICC-Wertes zwischen Fragebogen 1 und 2. „Gelb“ steht für keine Veränderung und „Grün“ kennzeichnet eine Verbesserung des Wertes. Die Einfärbung basiert nicht auf dem exakten ICC-Wert, sondern auf der vorgenommenen Bewertung.

Tabelle 19

ICC Ergebnisse 1. Fragebogenerhebung

Items Fragebogen 1	ICC	Bewertung
Zeitdruck	0.879	sehr gut
Erschöpfung	0.908	sehr gut
Anforderungen klären	0.815	sehr gut
Aufgaben nicht mehr machen	0.356	schlecht
Aufträge und Aufgaben ablehnen	0.000	schlecht
Effizienz erhöhen	0.203	schlecht
Gegenseitige Unterstützung	0.781	sehr gut
Kompensation von Überstunden	0.022	schlecht
Langfristige Planung	0.605	gut
Prioritäten setzen	0.818	sehr gut
Rückendeckung durch Vorgesetzte	0.278	schlecht
Toleranz bei Fehlern	0.868	sehr gut
Umgang mit E-Mails	0.286	schlecht
Umgang mit Fristen	0.601	gut
Umgang mit Sitzungen	0.000	schlecht
Abarbeiten	0.235	schlecht
Qualität reduzieren	0.382	schlecht
Verzicht und Kürzung von Pausen	0.487	ausreichend
Umgang mit Informationen	0.513	ausreichend

Anmerkung:

ICC: Intra-Klassen-Korrelation

Tabelle 20

ICC Ergebnisse 2. Fragebogenerhebung

Items Fragebogen 1	ICC	Bewertung
Zeitdruck	0.761	sehr gut
Erschöpfung	0.918	sehr gut
Anforderungen klären	0.643	gut
Aufgaben nicht mehr machen	0.760	sehr gut
Aufträge und Aufgaben ablehnen	0.000	schlecht
Effizienz erhöhen	0.000	schlecht
Gegenseitige Unterstützung	0.435	ausreichend
Kompensation von Überstunden	0.493	ausreichend
Langfristige Planung	0.551	ausreichend
Prioritäten setzen	0.000	schlecht
Rückendeckung durch Vorgesetzte	0.000	schlecht
Toleranz bei Fehlern	0.000	schlecht
Umgang mit E-Mails	0.000	schlecht
Umgang mit Fristen	0.550	gut
Umgang mit Sitzungen	0.000	schlecht
Abarbeiten	0.270	schlecht
Qualität reduzieren	0.425	ausreichend
Verzicht und Kürzung von Pausen	0.000	schlecht
Umgang mit Informationen	0.000	schlecht

Anmerkung:

ICC: Intra-Klassen-Korrelation

10.5.1 Zusammenfassung

Die Frage 3 befasst sich mit der Beobachterübereinstimmung innerhalb eines Teams. In der Teamintervention wurden die aktuelle Situation und das Verbesserungspotenzial gemeinsam diskutiert. Dieser Austausch fördert die gemeinsame Wahrnehmung der Teammitglieder im Umgang mit Zeitdruck. Da es sich jedoch lediglich um eine Intervention von zwei Stunden handelt, ist die Wahrscheinlichkeit einer Anpassung sehr gering. Um sich mit der Beobachterübereinstimmung auseinander setzen zu können, wurde die Fragestellung 3 und folgende Hypothese aufgestellt:

H3: Nach der Intervention kann eine höhere Übereinstimmung der Teammitglieder bezüglich eingesetzter Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck festgestellt werden.

In Tabelle 20 sind die Veränderungen der ICC-Werte farblich dargestellt. Bei lediglich drei Strategien konnte eine Verbesserung der Werte erreicht werden. In neun Fällen hat keine Verbesserung stattgefunden und in den übrigen sieben Strategien haben sich die ICC-Werte verschlechtert. Folglich kann die Hypothese nicht bestätigt werden.

10.5.2 Interpretation der Beobachterübereinstimmung

Zur Interpretation der ICC-Werte werden einige Hintergrundinformationen benötigt. Wie bereits in der Einleitung erläutert, handelt es sich um fünf Teams aus der gleichen Abteilung. Die Arbeitstätigkeiten unterscheiden sich in erster Linie nur durch verschiedene Kunden, welche unterschiedliche Anforderungen mit sich bringen. Dies kann dazu geführt haben, dass die Teams keine grossen Unterschiede untereinander aufweisen.

Ein weiterer Punkt ist die Umstrukturierung der Abteilung. Die Umstrukturierungspläne wurden vor der zweiten Fragebogenerhebung bekanntgegeben. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass bereits vor der zweiten Erhebung Teamüberschneidungen stattgefunden haben. Dies fungiert als Interpretationsansatz für die negativen Veränderungen der grau markierten Items im Balkendiagramm. Die erwähnten Erklärungsansätze sind lediglich Interpretationsmöglichkeiten, für genauere Ergebnisse müsste eine weitere Studie durchgeführt werden.

Bei der deskriptiven Analyse zu Frage 2 wurden die grossen Veränderungen bezüglich Standardabweichung zwischen den Zeitpunkten diskutiert. Diese Ergebnisse stimmen mit den ICC-Werten überein. Wichtig ist hier anzumerken, dass lediglich zwei der fünf Teams von den starken Veränderungen in den Standardabweichungen betroffen sind.

10.6 Interviewergebnisse

Im folgenden Absatz sind die Kernaussagen der Teamchefs von Gruppe 1-5 zusammengefasst. Die ausführliche Paraphrasierung, Generalisierung und abschliessende Reduktion der Aussagen ist im Anhang H ersichtlich. Die Zuordnung der Aussagen fand auf Basis des Kategoriensystems statt (Anhang G). Das Vorgehen entspricht der zusammenfassenden Analyse nach (Mayring, 2010).

10.6.1 Kernaussagen aus dem Interview – Team 1

Aus dem Interview mit dem Teamchef des ersten Teams konnten die folgenden Kernaussagen entnommen werden:

Die Mitarbeiter konnten aufgrund der Umstrukturierung lediglich eine kurzfristige Wirkung des Workshops wahrnehmen. Für sie wäre eine zeitlich bessere Einplanung eines solchen Workshops ausschlaggebend gewesen, um eine langfristige Wirkung und Initiierung der erarbeiteten Strategien umzusetzen.

Die Arbeitsauslastung wird durch den Teamchef als tief eingeschätzt. Die Mitarbeiter haben die Strategien direkt nach dem Workshop in der Praxis angewendet und implementiert. Die neuen Massnahmen werden durch die Mitarbeiter als unterstützend und sinnvoll eingestuft. Die bevorstehenden Veränderungen in der Umstrukturierung führen dazu, dass die Massnahmen zukünftig nicht mehr im gleichen Team weitergeführt werden können.

10.6.2 Kernaussagen aus dem Interview – Team 2

Das Interview mit dem Teamchef von Team 2 hat ergeben, dass die Rückmeldungen des Workshops einheitlich gut sind. Der Inhalt und das Thema des Workshops wurden als sinnvoll eingestuft. Die zeitliche Einordnung vor der grossen Umstrukturierung wurde jedoch mehrfach kritisiert. Insgesamt schätzt der Teamchef die momentane Auslastung dieses Teams als „Mittel“ ein. Die Strategie „Umgang mit E-Mails“ konnte sinnvoll in den Arbeitsalltag integriert werden und wird als sehr hilfreich wahrgenommen. Die Strategie „Gegenseitiges Entlasten“ konnte von Beginn an erfolgreich eingesetzt werden. Durch die anschliessenden Umstellungen im Team wurde diese jedoch aktuell bis auf Weiteres eingestellt. Die erarbeiteten Massnahmen werden jedoch zukünftig wieder aufgegriffen. Im gesamten Team lag der Fokus in den letzten zwei Monaten auf der Umstrukturierung und den damit verbundenen Tätigkeiten.

10.6.3 Kernaussagen aus dem Interview – Team 3

Aus dem Interview mit dem Teamchef von Team 3 konnten die folgenden Kernaussagen entnommen werden:

Der Teamchef hat die Auslastung des Teams in den letzten Monaten als tief wahrgenommen. Die Mitarbeiter haben sich positiv zum Workshop geäußert. Die in der Intervention erarbeiteten Massnahmen konnten individuell umgesetzt werden. Die erarbeitete Strategie „Zeit schaffen“ wurde direkt in den Arbeitsalltag integriert, jedoch war dies nur auf Einzelbasis möglich. Das Umsetzen der Strategie auf Teamebene wurde durch die bevorstehende Umstrukturierung und durch die Veränderung der Teamkonstellation negativ beeinflusst. Die Strategie „Umgang mit Sitzungen“ konnte nicht umgesetzt werden, da das Team kurz vor der Umstrukturierung keinen Sinn in der Einführung von neuen Sitzungsregelungen sah.

10.6.4 Kernaussagen aus dem Interview – Team 4

Aus dem Interview des vierten Teams wurden ebenfalls die Erkenntnisse zusammengefasst. Die Mitarbeiter haben sich über das Thema „Zeitdruck“ im Workshop nur positiv und motiviert geäußert. Gemeinsam haben sie es in Angriff genommen, die geplanten Massnahmen umzusetzen. Als einziger Kritikpunkt wurde ebenfalls der Zeitpunkt des Workshops vor der Umstrukturierung genannt.

Die Auslastung des vierten Teams wird vom Teamchef als eher hoch eingestuft. Insbesondere die aktuelle Situation der Umstrukturierung fordert die volle Aufmerksamkeit des Teams. Viele Aufgaben und Projekte mussten noch rechtzeitig vor der Teamumstellung beendet werden. Das hat letztendlich leider dazu geführt, dass keine der geplanten Massnahmen umgesetzt werden konnte.

10.6.5 Kernaussagen aus dem Interview – Team 5

Im letzten Interview konnten mit dem Teamchef von Team 5 die folgenden Punkte festgehalten werden:

Die momentane Auslastung des Teams war für den Teamchef durch die ständig stattfindenden Veränderungen schwer einzuschätzen und wurde anschliessend als „tief bis mittel“ eingeordnet. In den letzten Wochen gab es tätigkeitsbedingt nur selten die Möglichkeit die Strategien im Arbeitsprozess umzusetzen. Die erste Strategie „Vergeben von Terminen“ fand insbesondere in vorab definierten Situationen Anwendung. Die

erarbeitete Strategie „Umleiten des Telefons am Abend“ konnte erfolgreich in den Arbeitsalltag integriert werden. Kunden können auf diese Weise noch effizienter bedient werden. Die Strategie „Umgang mit E-mails“ wird erfolgreich angewendet. Dieses Team ist von der Umstrukturierung nicht betroffen und bleibt weiterhin in dieser Konstellation bestehen.

10.6.6 Zusammenfassung

Aus den fünf Interviews geht hervor, dass die Mitarbeiter den Workshop positiv in Erinnerung haben. Der Zeitpunkt des Workshops wurde mehrfach kritisiert, da durch die Umstrukturierung, die Umsetzung der selbst entwickelten Massnahmen nur schwer möglich war. Die Auslastung der Teams schwankte stark zwischen niedrig und hoch.

Mehrere Teamchefs bestätigten die Aussage, dass die Massnahmen zwar zu Beginn gut umgesetzt werden konnten, dann aber aufgrund der Umstrukturierung nicht weiterverfolgt werden konnten. Zudem konnten einige Strategien in Hinblick auf die Teamveränderungen gar nicht erst implementiert werden. Der Grundgedanke der Weiterführung dieser Strategien im neuen Team bleibt zwar bestehen, konkrete Massnahmen wurden jedoch noch nicht festgelegt.

11 Diskussion

Im folgenden Abschnitt werden die Diskussionspunkte der Fragestellungen 1-3 kritisch beleuchtet und Setting sowie Vorgehensweise kritisch hinterfragt.

11.1 Wirkung des Workshops

Bei der ersten Frage wurde die Wirkung des Teamworkshops genauer unter die Lupe genommen. Bei der vorliegenden Stichprobe wurde die Strategie „Umgang mit E-Mails“ viermal bearbeitet, drei dieser Strategien haben dabei zu signifikanten Verbesserungen geführt. Dieses Beispiel zeigt auf, wie intensiv der Workshop sich auf die Strategien im Umgang mit Zeitdruck auswirkt.

Erstaunlicherweise haben sich zwei Strategien signifikant verbessert, ohne dass spezifische Massnahmen angewandt wurden. Ohne weitere Hintergrundinformationen können zur Aufklärung dieses Phänomens in diesem Fall jedoch keine weiteren Schlüsse gezogen werden.

11.2 Zuordnung geplanter Massnahmen

Ein weiterer Diskussionspunkt bezieht sich auf die Auswertung des Workshops. Um die entwickelten Teamstrategien statistisch auswerten zu können, wurden diese auf die Strategien des Fragebogens zurückgeführt. Folglich wurden neu entwickelte Strategien auf ein Raster von 17 Strategien beschränkt. Obwohl diese Zuordnung im Team erfolgt, stellte sich die Frage nach einer anderen Möglichkeit der Erfassung. Gegebenenfalls weisen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit darauf hin, dass die angewandten Teamstrategien noch nicht das gesamte Spektrum der bedeutenden Strategien im Umgang mit Zeitdruck abdecken.

Zudem ist hierbei zu beachten, dass bei der Zuordnung der entwickelten Strategien auf die Teamstrategien keine exakte inhaltliche Passung vorliegt. Beispielsweise beinhaltet die Massnahme von Team 2 „Umgang mit E-Mails“ Regeln zum Umgang mit Fristen, wurde jedoch aber der Teamstrategie „Umgang mit E-Mails“ zugeordnet. Je näher der Inhalt einer Strategie dem Inhalt der Items von Teamstrategien entspricht, desto eher ist eine tatsächliche Veränderung möglich.

11.3 Zusammenhang des Erschöpfungswertes und der Strategien

In der zweiten Frage wurde insbesondere die Veränderung des Erschöpfungswertes berechnet. Die Korrelationsberechnung zeigt auf, dass die „Erschöpfung“ und der „Zeitdruck“ jeweils zum gleichen Zeitpunkt signifikant korrelieren. Dabei stellt sich die Frage, wie sich die Strategien auf die Erschöpfung auswirken und welche Rolle dabei der Zeitdruck spielt.

Die Ergebnisse in Team 4 weisen auf einen Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Erschöpfung hin. Das Team weist im Vergleich zu andere Teams zu beiden Zeitpunkten einen höheren Wert bei den Items „Zeitdruck“ und „Erschöpfung“ auf.

11.4 Dauer der Umsetzungsphase

Das Setting der Master-Thesis ermöglichte eine Umsetzungsphase von zwei Monaten. In den Interviews wurde erwähnt, dass die Strategien in der vorgegebenen Zeit oft nicht angewendet werden konnten. Eine längere Umsetzungsphase hätte demnach zu möglichen weiteren Veränderungen führen können.

11.5 Ergebnisse der Beobachterübereinstimmung

Die Frage 3 befasste sich mit der Beobachterübereinstimmung. Die Ergebnisse offenbaren wesentlich mehr Verschlechterungen als Verbesserungen, sodass sich die Werte im Vergleich zum zweiten Zeitpunkt sogar weniger unterschieden als zum ersten Zeitpunkt. Diese Verschiebung kann mit der bevorstehenden Umstrukturierung und der sehr ähnlichen Tätigkeit der Teams zusammenhängen. Unterschiedlichere Teams hätten gemäss dieser Interpretation bessere Ergebnisse erzielen müssen. Die Ähnlichkeit der Teams hat jedoch auch Vorteile mit sich gebracht. Die Teams konnten direkt miteinander verglichen und ein Referenzwert erstellt werden.

Bei der deskriptiven Analyse der Teamwerte konnte festgestellt werden, dass zu Zeitpunkt 1 weniger Strategien hohe Standardabweichungen aufweisen als im Vergleich zu Zeitpunkt 2. Diese Erkenntnisse spiegeln sich in den Ergebnissen der ICC-Werte wieder.

11.6 Weitere Vorgehensweise

Die Teams bekamen die Auswertung des zweiten Fragebogens per E-Mail zugesendet. Die weitere Vorgehensweise, beispielsweise die Weiterentwicklung der Strategien, wird den Teams selber überlassen. Mit einem erneuten Treffen zwischen Workshop-Moderator und Team könnten die Ergebnisse und die möglichen Erfolge von Strategien ausführlicher besprochen werden. Des Weiteren könnten eventuell weitere Schritte und Ideen bestimmt werden, um die Langfristigkeit der Strategien und deren Auswirkungen zu garantieren.

11.7 Veränderungen im Team

Der letzte Diskussionspunkt widmet sich der Umstrukturierung. Die bevorstehenden Veränderungen waren in fast jedem Workshop und Interview omnipräsent. Trotz kurzer Umsetzungsphase aufgrund von Teamumstrukturierungen wurde in mehreren Strategien ein besserer Wert erreicht. Es kann die Annahme getroffen werden, dass die Umstrukturierung durchaus eine positive Wirkung mit sich brachte. Möglicherweise hat sie zu einer Erhöhung des Teamzusammenhalts geführt. Die zusätzlichen Aufgaben haben eine erhöhte Auslastung mit sich gebracht. Vielleicht wurde dies von den Mitarbeitern als Motivator wahrgenommen, um die erarbeiteten Strategien gegen Zeitdruck direkt in die Tat umzusetzen. Diese Annahmen sind jedoch reine Spekulation und dienen lediglich als möglicher Erklärungsansatz.

12 Fazit

In diesem Kapitel sind die wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst.

12.1 Fragestellung 1 – Veränderungen der Strategien

Die Fragestellung 1 befasst sich mit der Auswirkung eines Teamworkshops auf die Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass fünf Strategien signifikante Verbesserungswerte aufweisen. Bei drei dieser signifikanten Werte wurden konkrete Massnahmen während des Workshops entwickelt. Die Strategie „Umgang mit E-Mails“ hat sich ausserdem in vier der fünf Teams deutlich verbessert, wovon drei Werte sich in einem auffallend hohen Bereich bewegen. Das Thema rund um den Umgang mit E-Mails stellt somit einen sehr bedeutenden Aspekt dar. Die Hypothese zu Frage 1, dass mehr Massnahmen als zum Zeitpunkt vor dem Workshop gegen Zeitdruck angewandt werden, kann folglich bestätigt werden.

12.2 Fragestellung 2 – Auswirkung auf die Erschöpfung

In der zweiten Frage wird die Auswirkung der Intervention auf das Erschöpfungsniveau beschrieben. In den Workshops wurden elf Strategien entwickelt, wovon fünf eine signifikante Verbesserung erzielt haben. Des Weiteren haben sich zwei Strategien auch ohne konkrete Massnahmen deutlich verbessert. In vier der fünf Teams ist der Wert der Erschöpfung tendenziell gestiegen. Der Wert des Zeitdrucks hingegen ist bei allen fünf Teams leicht gesunken. Daher kann die Annahme der Hypothese 2, dass die Mitarbeiter nach der Intervention ein geringeres Erschöpfungsniveau aufweisen als vor der Intervention, nicht bestätigt werden.

Möglicherweise könnte der Wert des Zeitdrucks durch angewandte Strategien dauerhaft gesenkt werden. Durch die kurze Umsetzungsphase konnte jedoch kein klarer Effekt auf das Erschöpfungsniveau beobachtet werden. Ausserdem zeigt nur Team 5, welches nicht von der Umstrukturierung betroffen war, keine tendenzielle Zunahme des Erschöpfungsniveaus auf. Folglich kann die Umstrukturierung mit der Zunahme des Erschöpfungsniveaus in Verbindung gebracht werden.

12.3 Fragestellung 3 - Beobachterübereinstimmung

Die Frage 3 befasst sich mit der Beobachterübereinstimmung innerhalb eines Teams. Dabei wurden die ICC-Werte vor und nach der Intervention verglichen. Die Hypothese 3 geht von einer höheren Übereinstimmung innerhalb der Teams nach dem Workshop aus. In neun Fällen hat überhaupt keine Verbesserung stattgefunden, in sieben Strategien haben sich die ICC-Werte verschlechtert und lediglich in drei Fällen konnte eine Verbesserung verzeichnet werden. Folglich kann die Hypothese nicht bestätigt werden. Diese unzureichenden Ergebnisse können durch die sehr ähnlichen Tätigkeiten der Teams, sowie durch die bevorstehenden Teamveränderungen vor der zweiten Erhebung entstanden sein.

12.4 Interviewergebnisse

Die Interviews haben massgeblich zur Interpretation der Ergebnisse beigetragen. Aus ihnen geht hervor, dass sich die Umstrukturierung und die damit einhergehenden Veränderungen stark auf die Umsetzung und die Weiterführung der Strategien ausgewirkt haben.

13 Ausblick

Dieser Ausblick dient hauptsächlich der Durchführung weiterer Studien und Interventionen bezüglich Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck.

In der vorliegenden Arbeit basieren die Berechnungen auf zwei unabhängigen Stichproben. Bei einer Zuordnung der Workshopteilnehmer zwischen Zeitpunkt 1 und 2 könnten weitere Berechnungen und Schlüsse gezogen werden. Es würde sich dann folglich um zwei abhängige Stichproben handeln. Um dies zu erreichen, müssten sich die Teilnehmer jeweils anonym mit individuellem Code einloggen.

Eine weitere spannende Frage ergibt sich bezüglich der Rolle des Zeitdrucks. Wie hängen die Veränderungen der Strategien mit Zeitdruck und Erschöpfung zusammen und welche Rolle spielt dabei der Faktor Zeit?

Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit umfasst im ersten Durchlauf 45 und im zweiten Durchlauf 30 Teilnehmer. Zum ersten Erhebungszeitpunkt variierten die Teamgrößen zwischen 6 und 15 und zum zweiten Erhebungszeitpunkt variierten die Teamgrößen zwischen 6 und 9 Personen. Diese grossen Stichprobenunterschiede können zu Verzerrungen in der Datenauswertung führen. Bei einer weiteren Studie sollte wenn möglich darauf geachtet werden, dass die Teamgrößen zwischen den Erhebungszeitpunkten weniger stark variieren.

Die Ergebnisse der Master-These konnten keine zufriedenstellenden Ergebnisse bezüglich Beobachterübereinstimmung zwischen den Teams hervorbringen. Das Untersuchen von Teams mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern könnte hier zu aufschlussreicheren Ergebnissen führen.

Der abschliessende Fokus liegt auf der Nachhaltigkeit des Workshops. Mit einem erweiterten Workshopkonzept sollten die Teams zur eigenständigen Weiterentwicklung von Teammassnahmen motiviert werden.

14 Literaturverzeichnis

- Antoni, C. (2004). Gruppen- und Teamarbeit in der Industrie, Erfahrungen und Konsequenzen für die Gestaltung. (K. S. C.O. Vermerig, Hrsg.) *Teamarbeit, Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz*, 45-58. ARD-aktuell. (31.. 08 2016). *tagesschau.de*. Abgerufen am 22. 01 2017 von <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/chronologiefinanzmarktkrise100.html>
- Backhaus, K., & Bonus, H. (1997). *Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte*. (K. Backhaus, & H. Bonus, Hrsg.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bartholdt, L., & Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext: Ursachen, Bewältigung und Prävention*. Basel: Beltz Verlag.
- Bergmann, B. (2009). *Training für den Arbeitsprozess: Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme*. Stuttgart: vdf Verlag.
- Brauner, E. (2002). *Transactive knowledge systems in groups and organizations*. Berlin: Habilitationsschrift, Humboldt-Universität.
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21* (1. Aufl. Ausg.). Heidelberg: Hüthig Jehle Rehm Verlag.
- Buchinger, K. (2008). *Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen*. (I. P. Heintel, Hrsg.) Wiesbaden: Sozialwissenschaften.
- Buchwald, P. (2004). *Verschiedene theoretische Modelle gemeinsamer Stressbewältigung*. (C. S. P. Buchwald, Hrsg.) Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Casico, W. (2003). Changes in workers, work, and organizations. *Borman, W. C. et al.*, 401-422.
- Duarte, D. L., & Snyder-Tennent, N. (2001). *Managing virtual teams. Strategies, tools and techniques that succeed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eberhardt, D. (2013). *Together ist better?: Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln*. (D. Eberhardt, Hrsg.) Zürich: Springer.
- Fröhlich, W. D. (2010). *Wörterbuch der Psychologie*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Green, F. (2001). It's been a hard day's night: The concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39, 53-80.
- Hackmann, R. J., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team-Coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hamermesh, D., & Lee, J. (2007). Stressed out on four continents: Time crunch or yuppie kvetch? *The review of economics and statistics*, 89(2), 374-383.
- Henschel, A., Kauffeld, S., & Neining, A. (2011). Wissensorganisation in teilautonomen Arbeitsgruppen. Zur Bedeutung geteilten und ungeteilten Objektwissens für Leistung, Innovation und Team Commitment. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55(3), S. 132-142.
- Igic, I., Brunner, B., Elfering, A., Semmer, N. K., & Wieser, S. (05. 09 2016). Job-Stress-Index 2016. (G. Schweiz, Hrsg.) *Gesundheitsförderung Schweiz*, S. 1-6.
- Igic, I., Keller, A., Elfering, A., Semmer, N., & Brunner, B. (2015). *Job-Stress-Index 2015*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz Faktenblatt.
- Junghanns, G., & Morschhäuser, M. (2013). *Immer schneller, immer mehr: Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. (B. f. Arbeitsmedizin, Hrsg.) Wiesbaden: Springer VS.
- Kainz, E., & Simsa, R. (2005). *Die Bedeutung der Moderationstechnik für Mediation und Konfliktmanagement*. (G. Falk, P. Heintel, & E. Krainz, Hrsg.) Wiesbaden: Sozialwissenschaft.
- Kirkpatrick, C. D. (2013). *Kirkpatrick's Investment and Trading Strategies: Tools and Techniques for Profitable Trend Following*. New Jersey: Pearson Education.
- Kuhn, H. (2009). Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung. (C. & In Edding, Hrsg.) *Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis*, 124-161.

- Leonard, R. (2013). *Lehrbuch Statistik. Einstieg und Vertiefung* (3. Aufl. Ausg.). Bern: Hans Huber.
- Lyons, R. F., Mickelson, K. D., Sullivan, M. J., & Coyne, J. C. (1998). Coping as a communal process. *Journal of Social and Personal Relationships*, 15(5), S. 579-605.
- Mayer, A. (2013). *Zur empirischen Erfassbarkeit des Erlebens von Zeitknappheit und Zeitdruck – exploriert anhand von qualitativen Interviews*. Wien: Universität Wien.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen Techniken* (11. Aufl. Ausg.). Basel: Beltz Verlag.
- Mittelmark, M. B., Sagy, S., Eriksson, M., Bauer, G. F., Pelikan, J. M., Lindström, B., & Espnes, G. A. (2017). *The Handbook of Salutogenesis*. Switzerland: Springer Verlag.
- Morgenroth, O. (2008). *Zeit und Handeln: Psychologie der Zeitbewältigung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Myers, D. G. (2008). *Psychologie*. Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W., Blicke, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Auflage Ausg.). Heidelberg: Springer.
- Nixon, A., Mazzola, J., Bauer, J., Krueger, J., & Spector, P. (2011). Can work make you sick? A metaanalysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25, 1-22.
- Oettingen, G., & Gollwitzer, P. M. (2002). *Theorien der modernen Zielpsychologie*. Bern: Huber Verlag.
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P., & Stein, J. H. (kein Datum). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(109), S. 18-28.
- Plattner, I. (1990). *Zeitbewusstsein und Lebensgeschichte. Theoretische und methodische Überlegungen zur Erfassung des Zeitbewusstseins*. Heidelberg: Roland Asanger.
- Renneberg, B., & Hammelstein, P. (2006). *Gesundheitspsychologie*. Heidelberg: Springer verlag.
- Ridder, H.-G. (2009). *Personalwirtschaftslehre* (3. Auflage Ausg.). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Rogers, R. W. (1975). protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *Journal of Psychology*(91), S. 93-114.
- Schwarz, J., & Bruderer Enzler, H. (13.09.2016). *Universität Zürich UZH*. (H. B. Jürgen Schwarz, Hrsg.) Abgerufen am 19.06.2017 von Methodenberatung: <http://www.methodenberatung.uzh.ch/de/impressum.html>
- Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens: Einführung in die Gesundheitspsychologie* (3. Auflage Ausg.). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH.
- Schwendener, S., Krause, A., & Berset, M. (02.09.2016). *alumni fhnw angewandte psychologie*. Abgerufen am 13.. 06. 2017 von Gemeinsam gegen Zeitdruck: <http://web.fhnw.ch/plattformen/alumni-fhnw-psychologie/newsletter/november-2016/lab/gemeinsam-gegen-zeitdruck>
- Seifert, H. (2007). Arbeitszeit – Entwicklungen und Konflikte. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 57(4-5), 17-24.
- Semmer, N., & Udris, I. (2004). *Bedeutung und Wirkung von Arbeit*. (Schuler, Hrsg.) Bern: Huber.
- Solansky, S. T. (2011). Team identification: a determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 247-258.
- Szollos, A. (2009). Toward a psychology of chronic time pressure: Conceptual and methodological review. *Time & Society*, 18(2), 332-350.
- Tomlinson, J. (2002). The culture of speed. The coming of immediacy. (N. J. Sage Turner, Hrsg.) *Positive psychology at work*, 715-730.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Auflage Ausg.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

- von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise* (6. Auflage Ausg.). München: Schäffer-Poeschel.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson Verlag.
- Zundel, S. (2004). Innovation. *Heitkötter, J. et al.*, 43-44.
- Zuzanek, J. (2004). Work, leisure, time-pressure and stress. (J. T. Veal, Hrsg.) *Work and leisure*, 123-144.

15 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kennzahlen des Job-Stress-Index (eigene Darstellung nach Igic, et al. 2016).....	9
Abbildung 2: Verteilung Erwerbstätige (eigene Darstellung nach Igic, et al. 2016).....	10
Abbildung 3: Transaktionales Stressmodell (eigene Darstellung nach Lazarus (1966)	17
Abbildung 4: Demand-Control-Model (eigene Darstellung nach Barthold & Schütz, 2010).....	19
Abbildung 5: Ressourcen Umgang mit Stress (eigene Darstellung nach Bartholdt & Schütz, 2010)	20
Abbildung 6: Puffereffekt (eigene Darstellung nach Schwendener, Krause & Berset, 2016).....	21
Abbildung 7: Teambasiertes Bewältigungsmodell (eigene Darstellung nach Lyons et al. 1998).....	25
Abbildung 8: Theorie der Schutzmotivation (Eigene Darstellung nach Milne et al., 2000)	29
Abbildung 9: Quellen Selbstwirksamkeitserwartung (Eigene Darstellung nach Bandura, 2004).....	30
Abbildung 10: Sozial-kognitives Prozessmodell (eigene Darstellung nach Schwarzer, 2001).....	31
Abbildung 11: Mediatormodell (eigene Darstellung nach Hobfoll, 2001)	32
Abbildung 12: Moderatormodell (eigene Darstellung nach Hobfoll, 2001)	33
Abbildung 13: Faktoren erfolgreicher Teamarbeit (eigene Darstellung nach Shonk, 1982).....	38
Abbildung 14: Evaluationsmodell (eigene Darstellung nach Kirkpatrick, 1959)	43
Abbildung 15: Transfermodell (Eigene Darstellung nach Baldwin & Ford, 1988)	44
Abbildung 16: Ablauf der Datenerhebung (eigene Darstellung).....	46
Abbildung 17: Workshop-Poster mit der Ergebnisübersicht eines Teams (eigene Darstellung).....	49
Abbildung 18: Massnahmenposter (eigene Darstellung)	51
Abbildung 19: Veränderung der Strategien Team 1	66
Abbildung 20: Veränderung der Strategien Team 1	68
Abbildung 21: Veränderung der Strategien Team 3	70
Abbildung 22: Veränderung der Strategien Team 4.....	72
Abbildung 23: Veränderung der Strategien Team 5	74
Abbildung 24: Veränderung des Mittelwerts von Zeitdruck	83
Abbildung 25: Veränderung des Mittelwerts von Erschöpfung.....	83
Abbildung 26: Veränderung der ICC-Werte	85

16 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Gesundheitsbedingte Produktivitätsverluste	11
Tabelle 2 Antwortformat im Fragebogen	46
Tabelle 3 Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck	47
Tabelle 4 Übersicht aller Teams und deren Rücklaufquote	53
Tabelle 5 Entwickelte Massnahmen im Workshop	60
Tabelle 6 Ergebnisse Evaluationsbogen	63
Tabelle 7 Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test: Team 1	67
Tabelle 8 Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test: Team 2	69
Tabelle 9 Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test: Team 3	71
Tabelle 10 Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test: Team 4	73
Tabelle 11 Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test: Team 5	75
Tabelle 12 Deskriptive Analyse des Team 1	77
Tabelle 13 Deskriptive Analyse des Team 2	78
Tabelle 14 Deskriptive Analyse des Team 3	79
Tabelle 15 Deskriptive Analyse des Team 4	80
Tabelle 16 Deskriptive Analyse des Team 5	81
Tabelle 17 U-Test Erschöpfung und Zeitdruck	82
Tabelle 18 Korrelation Zeitdruck und Erschöpfung	84
Tabelle 19 ICC Ergebnisse der 1. Fragebogenerhebung	87
Tabelle 20 ICC Ergebnisse der 2. Fragebogenerhebung	88

17 Abkürzungsverzeichnis

AAB	Aufträge und Aufgaben ablehnen
ABAR	Abarbeiten
ANF	Anforderung klären
ANM	Aufgaben nicht mehr machen
BO	Burnout
df	Freiheitsgrad
EFF	Effizient erhöhen
ES	Erschöpfung
F	F-Wert
GENT	Gegenseitige Unterstützung
ICC	Interklassenkorrelation
KOUE	Kompensation von Überstunden
KS-Test	Kolmogorov-Smirnov-Test
LAP	Langfristige Planung
M	Mittelwert
N	Grösse der Grundgesamtheit
PRIO	Prioritäten setzen
QUAL	Qualität reduzieren
RVG	Rückendeckung durch Vorgesetzte
SD	Standardabweichung
T ₁	Zeitpunkt 1
T ₂	Zeitpunkt 2
TOL	Toleranz bei Fehlern
UEM	Umgang mit E-Mails
UF	Umgang mit Fristen
UINF	Umgang mit Informationen
US	Umgang mit Sitzungen
VKP	Verkürzung und Verzicht von Pausen
WS	Workshop
ZD	Zeitdruck

18 Glossar

Coping	Alle Bemühungen die darauf abzielen, die Stresssituationen zu mildern, abzuändern oder zu beenden, und zwar unabhängig vom Erfolg dieser Bemühungen (Zapf & Semmer, 2004).
Furchtappelle	Eine Furchtappelle bezeichnet das drastische Aufzeichnen von negativen, schädlichen Folgen eines bestimmten Verhaltens um abzuschrecken (Fröhlich, 2010).
Ressourcen	Mittel die eingesetzt werden können, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern (Zapf & Semmer, 2004).
Selbstwirksamkeit	Die kognitive Psychologie versteht unter Selbstwirksamkeit die Überzeugung einer Person, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können (Fröhlich, 2010).
Ökonomisches Potenzial	Zusammenhang zwischen der Gesundheit und den damit entstehenden Kosten. Es definiert die gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste infolge von gesundheitlichen Problemen (Präsentismus) und gesundheitsbedingten Fehlzeiten aufgrund von Krankheit (Absentismus) (Ilgic, et al., 2016).

19 Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Master-Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass Zitate kenntlich gemacht sind.

Datum

Unterschrift

20 Anhang-Verzeichnis

Anhang A: Fragebogen	109
Anhang B: KS-Test – SPSS Output	114
Anhang C: U-Test – SPSS Output	115
Anhang D: Veränderung der Erschöpfung – SPSS Output.....	118
Anhang E: ICC Ergebnisse	123
Anhang F: Interviewleitfaden	125
Anhang G: Kategoriensystem.....	126
Anhang H: Kategorienraster.....	127
Anhang I: Moderationsplan.....	132
Anhang J: Evaluationsbogen.....	134

Anhang A: Fragebogen

Fragebogen zur Erfassung gesundheitsförderlicher Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck

Text auf Startseite (separates Dokument)

Zeitdruck (ZD)

1 = *nie/fast nie*, 2 = *selten*, 3 = *manchmal*, 4 = *oft* 5 = *immer*

In diesem Fragebogen geht es um den **gemeinsamen Umgang mit Zeitdruck**. Bitte geben Sie nun aber zuerst an, wie hoch für Sie persönlich der Zeitdruck in den letzten sechs Monaten war.

1. Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich aufhäuft?
2. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?
3. Kommen Sie mit Ihrer Arbeit in Rückstand?
4. Haben Sie genug Zeit für Ihre Arbeitsaufgaben?
5. Wie oft können Sie einen ruhigen Gang einlegen und trotzdem Ihre Arbeit bewältigen?

Nun zuerst einige Fragen zu Ihrem Team.

In vielen der folgenden Fragen wird jeweils von Ihrem "Team" gesprochen. Mit **Team** sind hier sowohl feste, auf unbegrenzte Zeit bestehende Teams als auch Projektteams oder Arbeitsgruppen gemeint, in denen zeitlich befristet zusammengearbeitet wird.

Sie werden jeweils gebeten, an die **letzten sechs Monate** an Ihrem Arbeitsplatz zu denken. Falls Sie in dieser Zeit in mehreren Teams gearbeitet haben, denken Sie bitte jeweils an das **Team, mit dem Sie am häufigsten zusammengearbeitet haben**.

Arbeitsbesprechungen (AB) (Filterfrage)

Gibt es mit Ihrem Team regelmässige Arbeitsbesprechungen?

Ja	Nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Häufigkeit von Arbeitsbesprechungen (HAB)	täglich	wöchentlich	alle zwei Wochen	monatlich	seltener
Wie oft werden diese Arbeitsbesprechungen durchgeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wir starten nun mit dem Teamstrategien. Denken Sie bitte jeweils an die letzten sechs Monate.

Umgang mit Sitzungen (USI) 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir

USI1. darauf geachtet, Sitzungen pünktlich zu beginnen.

USI2. darauf geachtet, Sitzungen pünktlich zu beenden.

USI3. Sitzungen durchgeführt, ohne von den festgelegten Themen abzuweichen.

USI4. klare Tagesordnungspunkte oder Ziele für unsere Sitzungen festgelegt.

USI5. Diskussionen in Sitzungen kurz gehalten.

Gegenseitige Entlastung (GENT) 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*

GENT1. Zur Reduzierung von Zeitdruck haben Teammitglieder unter besonders hohem Zeitdruck Aufgaben an Personen abgegeben, die Zeit dafür hatten.

GENT2. Zur Reduzierung von Zeitdruck haben wir einander angeboten, Aufgaben kurzfristig abzunehmen.

Abarbeiten (ABAR) 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Bitte beurteilen Sie, wie Sie als Team in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck mit Ihrer Arbeit umgegangen sind.

ABAR1. Wir haben einfach weiter gearbeitet, um den Berg an Arbeit abzubauen.

ABAR2. Wir haben einfach weitergemacht wie bisher.

ABAR3. Wir haben einfach die Arbeit erledigt, die von uns erwartet wurde.

Aufgaben/Aufträge ablehnen (AAB) 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*

AAB1. Um Zeitdruck in der Zukunft zu *vermeiden*, haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.

AAB2. Um akuten Zeitdruck zu *reduzieren*, haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.

Effizienz erhöhen (EFF) 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*

Bei den folgenden Aussagen geht es um Massnahmen, die dazu dienen, Zeitdruck zu vermeiden. Wir haben in den letzten sechs Monaten

EFF1. unsere Prozesse genauer definiert.

EFF2. unsere Prozesse vereinfacht.

EFF3. uns darüber ausgetauscht, wie Routineaufgaben besonders effizient erledigt werden können.

EFF4. für Routineaufgaben Standards festgelegt.

Prioritäten setzen (PRIO) 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*

Bitte denken Sie an Phasen mit Zeitdruck in den letzten sechs Monaten.
Haben Sie in diesen Phasen

PRIO1. gemeinsam klar festgelegt, welche Anliegen von Kunden wie schnell bearbeitet werden müssen?

PRIO2. die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst, wenn neue Aufgaben hinzugekommen sind?

PRIO3. bei unerwarteten Schwierigkeiten die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst?

Toleranz bei Fehlern (TOL) 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Wenn wir unter Zeitdruck waren

TOL1. haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal etwas vergessen geht.

TOL2. haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal ein Fehler passiert.

Qualität reduzieren (QUAL) 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Wie oft haben Sie folgendes getan, um Zeitdruck zu reduzieren?

QUAL1. Wir haben uns darauf geeinigt, uns mit einer geringeren Qualität des Arbeitsergebnisses zufrieden zu geben.

QUAL2. Wir haben weniger Zeit für die Aufgaben aufgewendet.

QUAL3. Wir haben die Aufgaben weniger sorgfältig erledigt.

QUAL4. Wir haben die Qualität der Arbeit reduziert und in Kauf genommen, dass dies negative Konsequenzen nach sich ziehen kann.

Umgang mit Informationen (UINF) 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*

Bitte denken Sie weiterhin an die letzten sechs Monate.

Was haben Sie im Umgang mit Informationen getan, um Zeitdruck zu reduzieren oder zu vermeiden?

UINF1. Wir haben darauf geachtet, dieselbe Information nicht über mehrere Kanäle (z.B. mündlich und per E-Mail) im Team zu verbreiten.

UINF2. Wir haben unsere Ablage (elektronisch oder in Papierform) gut strukturiert, damit wir Informationen schnell finden.

UINF3. Wir haben wichtige schriftliche Informationen (z.B. Handbücher, Merkblätter) regelmäßig aktualisiert.

Verzicht und Kürzung von Pausen (VKP) 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir

VKP1. während eines Arbeitstages/einer Schicht auf gemeinsame Pausen verzichtet.

VKP2. die gemeinsamen Pausen verkürzt.

VKP3. dazu Sorge getragen, dass während des Arbeitstages/der Schicht trotz Zeitdruck jeder genügend

Pause machen kann.

Aufgaben nicht mehr machen (ANM) 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*

Um Zeitdruck zu reduzieren, haben wir

ANM1. gemeinsam entschieden, aus unserer Sicht eher unnötige administrative Aufgaben nicht mehr zu machen.

ANM2. Aufgaben, die zwar interessant sind, aber eigentlich nicht zum Hauptauftrag unseres Teams gehören, nicht mehr gemacht.

ANM3. gemeinsam entschieden, nicht so wichtige Aufgaben einfach wegzulassen.

Umgang mit Emails (UEM) 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*

Bitte denken Sie weiterhin an die letzten sechs Monate.

Was haben Sie im Umgang mit Emails getan, um Zeitdruck zu reduzieren oder zu vermeiden?

UEM1. Wir haben klare Regeln vereinbart, um die Anzahl E-Mails zu reduzieren.

UEM2. Wir haben klar vereinbart, dass E-Mails nicht sofort nach Erhalt beantwortet werden müssen.

Anforderungen klären (ANF) 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Bitte denken Sie jeweils an Phasen mit Zeitdruck in den letzten sechs Monaten.

ANF1. Wir haben vor der Aufgabenbearbeitung ganz genau definiert, wie das Resultat aussehen soll.

ANF2. Wir haben vor der Aufgabenbearbeitung ganz genau definiert, wie die Aufgabe ausgeführt werden soll.

ANF3. Wir haben gemeinsam besprochen, welche Qualität wir bei einer Aufgabe/einem Auftrag erreichen wollen.

ANF4. Wir haben nach gemeinsamer Absprache nur genau das gemacht, was die Kunden etc. erwarten.

Umgang mit Fristen und Terminen (UF) 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Bitte geben Sie an, wie oft Sie in den letzten sechs Monaten in Bezug auf Fristen (zur Erledigung von Aufgaben oder Aufträgen) oder Termine folgendes getan haben, um Zeitdruck zu reduzieren oder zu vermeiden.

UF1. Wir haben mit der zuständigen Person über eine Fristverlängerung verhandelt.

UF2. Wir haben Fristen für die Fertigstellung der Aufgabe/des Auftrags nach Rücksprache mit der zuständigen Person nach hinten verschoben.

UF3. Wir haben nach gemeinsamer Absprache Termine verschoben.

Langfristige Planung (LAP) 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*

Bitte überlegen Sie, was Sie gemeinsam tun, um Zeitdruck zu vermeiden.

LAP1. Wir erstellen jeweils gemeinsam einen Jahresplan mit den im Voraus bekannten Aktivitäten.

LAP2. Wir schauen jeweils schon mehrere Monate im Voraus, welche Aufgaben auf uns zukommen.

LAP3. Wir vereinbaren im Team jeweils Ziele für das kommende Jahr bzw. für mehrere Monate, so dass klar wird, was auf uns zukommt.

LAP4. Wir überprüfen unsere Teamziele darauf, ob sie wirklich realistisch sind.

LAP5. Die vorgesetzte Person und der Mitarbeitende achten in Gesprächen gemeinsam darauf, dass die Ziele in der vereinbarten Arbeitszeit auch wirklich erreichbar sind.

Rückendeckung durch Vorgesetzte (RVG) 1 = sehr selten/nie bis 5 = sehr oft/ständig

Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren,

RVG1. stand unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person hinter uns, wenn wir eine Aufgabe/einen Auftrag abgelehnt haben.

RVG2. stand unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person hinter uns, wenn wir bestimmte Aufgaben nicht erledigt haben.

RVG3. hat unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person die Teammitglieder dazu ermutigt, bei zu viel Arbeit zusätzliche Aufgaben abzulehnen.

Kompensation von Überstunden (KOUE) 1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft völlig zu

KOUE1. Wir haben gemeinsam geplant, wann die einzelnen Teammitglieder Überstunden abbauen werden.

KOUE2. Wir haben mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person abgemacht, dass wir Überstunden in Form von ganzen freien Tagen kompensieren können.

KOUE3. Wir haben mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person abgemacht, dass wir Überstunden direkt nach der Phase mit hohem Zeitdruck kompensieren dürfen.

Nun noch einige Fragen zu Ihrem persönlichen Befinden in den letzten sechs Monaten.

(ES) 1 = sehr selten/nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft/ständig

1. Wie häufig fühlen Sie sich müde?
2. Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?
3. Wie häufig denken Sie: "Ich kann nicht mehr"?
4. Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?

Vielen Dank, dass Sie an der Befragung zu den Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck teilgenommen haben!

Alle Antworten der Mitarbeitenden der DIV01 BU13 werden in einem Gesamtbericht zusammengefasst und Ihnen in wenigen Wochen bereitgestellt.

Anhang B: KS-Test – SPSS Output

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

		ZD_FB1	ES_FB1	ANF_FB1	ANM_FB1	AAB_FB1	EFF_FB1	GENT_FB1	KOUE_FB1	LAP_FB1	PRIO_FB1
N		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	2.5600	2.1000	3.3722	1.8958	1.8778	3.4111	3.5333	2.8147	3.3244	3.3773
	SD	.66960	.86340	.80415	.81869	.74739	.86792	.85546	1.04865	.94030	.95526
Extremste Differenzen	Absolut	.098	.168	.123	.186	.235	.148	.156	.104	.149	.165
	Positiv	.098	.168	.123	.186	.235	.148	.156	.099	.076	.098
	Negativ	-.076	-.101	-.077	-.137	-.232	-.112	-.152	-.104	-.149	-.165
Statistik für Test		.098	.168	.123	.186	.235	.148	.156	.104	.149	.165
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.200 ^{c,d}	.003 ^c	.087 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.015 ^c	.008 ^c	.200 ^{c,d}	.014 ^c	.004 ^c

- a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.
- b. Aus den Daten berechnet.
- c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.
- d. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

		RVG_FB1	TOL_FB1	UEM_FB1	UF_FB1	US_FB1	ABAR_FB1	QUAL_FB1	VKP_FB1	UINF_FB1
N		45	45	45	45	45	45	45	45	45
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	3.3776	2.4111	1.6333	2.1258	3.9911	3.6964	4.4556	2.7336	3.4891
	SD	.94997	.93717	.72614	.94109	.76747	.86088	.53377	.50560	.71724
Extremste Differenzen	Absolut	.154	.180	.231	.129	.163	.110	.176	.183	.127
	Positiv	.101	.158	.231	.129	.102	.080	.154	.144	.127
	Negativ	-.154	-.180	-.192	-.116	-.163	-.110	-.176	-.183	-.123
Statistik für Test		.154	.180	.231	.129	.163	.110	.176	.183	.127
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.009 ^c	.001 ^c	.000 ^c	.060 ^c	.004 ^c	.200 ^{c,d}	.001 ^c	.001 ^c	.066 ^c

Anhang C: U-Test – SPSS Output

Team 1

Statistik für Test^a

	ZD	ES	ANF	ANM	AAB	EFF	GENT	KOMP	LAP	PRIO	RVG	TOL	UEM	UF	US	ABAR	QUALI	VKP	UINF
Mann-Whitney-U	20.500	12.500	7.500	5.500	21.000	8.500	18.000	17.500	18.500	18.500	17.500	12.000	16.000	18.500	17.500	17.500	15.500	14.500	20.500
Wilcoxon-W	48.500	40.500	35.500	33.500	42.000	36.500	46.000	45.500	39.500	39.500	45.500	40.000	44.000	46.500	45.500	45.500	43.500	42.500	48.500
Z	-.072	-1.242	-1.956	-2.230	.000	-1.803	-.459	-.502	-.362	-.365	-.507	-1.307	-.736	-.362	-.508	-.509	-.806	-.962	-.074
Asymptotische Sig. (2-seitig)	.942	.214	.051	.026	1.000	.071	.647	.616	.717	.715	.612	.191	.462	.717	.611	.611	.420	.336	.941
Exakte Sig. [2*(1-seitige Sig.)]	.945 ^b	.234 ^b	.051 ^b	.022 ^b	1.000 ^b	.073 ^b	.731 ^b	.628 ^b	.731 ^b	.731 ^b	.628 ^b	.234 ^b	.534 ^b	.731 ^b	.628 ^b	.628 ^b	.445 ^b	.366 ^b	.945 ^b

a. Gruppenvariable: Fragebogendurchführung

Team 2

Statistik für Test^a

	ZD	ES	ANF	ANM	AAB	EFF	GENT	KOMP	LAP	PRIO	RVG	TOL	UEM	UF	US	ABAR	QUALI	VKP	UINF
Mann-Whitney-U	14.000	12.000	9.500	9.500	13.000	5.500	6.500	9.500	12.000	13.000	8.000	11.000	2.000	7.000	12.500	14.500	10.000	12.500	3.000
Wilcoxon-W	29.000	33.000	30.500	30.500	34.000	26.500	27.500	24.500	27.000	34.000	29.000	32.000	23.000	28.000	33.500	29.500	25.000	33.500	24.000
Z	-.184	-.559	-1.018	-1.016	-.403	-1.771	-1.702	-1.021	-.554	-.376	-1.296	-.786	-2.459	-1.509	-.463	-.094	-.939	-.480	-2.298
Asymptotische Sig. (2-seitig)	.854	.576	.309	.310	.687	.077	.089	.307	.580	.707	.195	.432	.014	.131	.644	.925	.348	.631	.022
Exakte Sig. [2*(1-seitige Sig.)]	.931 ^b	.662 ^b	.329 ^b	.329 ^b	.792 ^b	.082 ^b	.126 ^b	.329 ^b	.662 ^b	.792 ^b	.247 ^b	.537 ^b	.017 ^b	.177 ^b	.662 ^b	.931 ^b	.429 ^b	.662 ^b	.030 ^b

a. Gruppenvariable: Fragebogendurchführung

Team 3

Statistik für Test^a

	ZD	ES	ANF	ANM	AAB	EFF	GENT	KOMP	LAP	PRIO	RVG	TOL	UEM	UF	US	ABAR	QUALI	VKP	UINF
Mann-Whitney-U	34.000	34.000	28.500	31.500	36.500	31.000	36.000	38.500	38.000	24.500	29.000	26.500	6.500	23.500	25.000	24.000	39.000	40.500	27.500
Wilcoxon-W	79.000	79.000	73.500	76.500	81.500	76.000	81.000	83.500	83.000	69.500	74.000	71.500	51.500	68.500	70.000	69.000	84.000	85.500	72.500
Z	-.581	-.587	-1.068	-.801	-.367	-.847	-.455	-.178	-.222	-1.431	-1.027	-1.300	-3.075	-1.530	-1.397	-1.482	-.135	.000	-1.164
Asymptotische Sig. (2-seitig)	.562	.558	.286	.423	.714	.397	.649	.859	.824	.153	.305	.194	.002	.126	.162	.138	.892	1.000	.245
Exakte Sig. [2*(1-seitige Sig.)]	.605 ^b	.605 ^b	.297 ^b	.436 ^b	.730 ^b	.436 ^b	.730 ^b	.863 ^b	.863 ^b	.161 ^b	.340 ^b	.222 ^b	.001 ^b	.136 ^b	.190 ^b	.161 ^b	.931 ^b	1.000 ^b	.258 ^b

a. Gruppenvariable: Fragebogendurchführung

Team 4

Statistik für Test^a

	ZD	ES	ANF	ANM	AAB	EFF	GENT	KOMP	LAP	PRIO	RVG	TOL	UEM	UF	US	ABAR	QUALI	VKP	UINF
Mann-Whitney-U	32.000	29.500	26.500	17.000	19.000	26.000	20.000	21.500	26.500	16.500	31.000	17.500	14.500	26.000	28.000	13.500	22.500	24.500	27.000
Wilcoxon-W	68.000	65.500	62.500	53.000	55.000	62.000	56.000	57.500	62.500	52.500	67.000	53.500	50.500	62.000	64.000	49.500	58.500	60.500	63.000
Z	.000	-.266	-.582	-1.589	-1.425	-.641	-1.306	-1.117	-.581	-1.687	-.107	-1.555	-1.871	-.674	-.424	-2.033	-1.013	-.801	-.528
Asymptotische Sig. (2-seitig)	1.000	.790	.560	.112	.154	.522	.191	.264	.562	.092	.915	.120	.061	.500	.671	.042	.311	.423	.597
Exakte Sig. [2*(1-seitige Sig.)]	1.000 ^b	.798 ^b	.574 ^b	.130 ^b	.195 ^b	.574 ^b	.234 ^b	.279 ^b	.574 ^b	.105 ^b	.959 ^b	.130 ^b	.065 ^b	.574 ^b	.721 ^b	.050 ^b	.328 ^b	.442 ^b	.645 ^b

a. Gruppenvariable: Fragebogendurchführung

Team 5

Statistik für Test^a

	ZD	ES	ANF	ANM	AAB	EFF	GENT	KOMP	LAP	PRIO	RVG	TOL	UEM	UF	US	ABAR	QUALI	VKP	UINF
Mann-Whitney-U	31.500	29.500	26.000	32.500	34.000	27.000	42.000	33.000	33.000	43.000	38.000	44.500	15.500	39.500	44.000	40.500	29.500	29.000	25.500
Wilcoxon-W	52.500	50.500	146.000	53.500	55.000	147.000	162.000	153.000	153.000	163.000	158.000	164.500	135.500	159.500	164.000	61.500	149.500	50.000	145.500
Z	-1.067	-1.217	-1.497	-1.039	-.921	-1.410	-.240	-.948	-.942	-.158	-.553	-.041	-2.395	-.443	-.078	-.354	-1.387	-1.287	-1.546
Asymptotische Sig. (2-seitig)	.286	.224	.134	.299	.357	.158	.811	.343	.346	.874	.580	.967	.017	.658	.938	.723	.165	.198	.122
Exakte Sig. [2*(1-seitige Sig.)]	.302 ^b	.235 ^b	.154 ^b	.340 ^b	.424 ^b	.178 ^b	.850 ^b	.381 ^b	.381 ^b	.910 ^b	.622 ^b	.970 ^b	.018 ^b	.677 ^b	.970 ^b	.733 ^b	.235 ^b	.235 ^b	.132 ^b

a. Gruppenvariable: Fragebogendurchführung

Anhang D: Veränderung der Erschöpfung - SPSS Out-Put

Team 1

Deskriptive Statistik							
	N	Minimum	Maximum	Summe	Mittelwert	SD	Varianz
Zeitdruck_FB1	7	2.00	3.40	18.20	2.6000	.48990	.240
Erschöpfung_FB1	7	1.00	2.50	11.75	1.6786	.49401	.244
Anforderungen klären_FB1	7	2.75	4.00	23.50	3.3571	.42956	.185
Aufgaben nicht mehr machen_FB1	7	1.00	3.00	13.32	1.9029	.71292	.508
Aufträge ablehnen_FB1	7	1.50	2.50	14.00	2.0000	.28868	.083
Effizienz erhöhen_FB1	7	2.50	4.00	21.00	3.0000	.52042	.271
Gegenseitige Entlastung_FB1	7	2.50	4.00	23.50	3.3571	.69007	.476
Kompensation von Überstunden_FB1	7	1.00	3.67	17.33	2.4757	.99836	.997
Langfristige Planung_FB1	7	3.20	4.40	26.80	3.8286	.40708	.166
Prioritäten setzen_FB1	7	2.33	4.33	25.32	3.6171	.67940	.462
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB1	7	1.00	4.33	22.65	3.2357	1.21213	1.469
Toleranz bei Fehlern_FB1	7	1.00	2.50	11.50	1.6429	.55635	.310
Umgang mit E-Mails_FB1	7	1.50	3.00	14.50	2.0714	.53452	.286
Umgang mit Fristen_FB1	7	1.00	2.67	14.00	2.0000	.72060	.519
Umgang mit Sitzungen_FB1	7	3.20	4.80	27.80	3.9714	.58228	.339
Abarbeiten_FB1	7	2.67	4.33	24.32	3.4743	.53833	.290
Qualität reduzieren_FB1	7	4.00	5.00	30.75	4.3929	.34932	.122
Verzicht und Kürzung von Pausen_FB1	7	2.00	3.00	16.00	2.2857	.40546	.164
Umgang mit Informationen_FB1	7	3.33	4.67	27.34	3.9057	.41900	.176
Zeitdruck_FB2	6	2.00	3.00	15.40	2.5667	.34448	.119
Erschöpfung_FB2	6	1.50	2.50	11.75	1.9583	.33229	.110
Anforderungen klären_FB2	6	3.50	4.25	23.00	3.8333	.30277	.092
Aufgaben nicht mehr machen_FB2	6	2.00	3.67	18.01	3.0017	.66701	.445
Aufträge ablehnen_FB2	6	1.00	4.00	13.50	2.2500	1.25499	1.575
Effizienz erhöhen_FB2	6	2.75	4.50	22.00	3.6667	.56273	.317
Gegenseitige Entlastung_FB2	6	3.00	4.00	21.00	3.5000	.54772	.300
Kompensation von Überstunden_FB2	6	1.00	4.33	16.66	2.7767	1.32637	1.759
Langfristige Planung_FB2	6	3.20	4.40	22.40	3.7333	.56095	.315
Prioritäten setzen_FB2	6	2.33	5.00	21.00	3.5000	1.02914	1.059
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB2	6	2.00	4.67	21.33	3.5550	1.10982	1.232
Toleranz bei Fehlern_FB2	6	1.00	4.00	15.00	2.5000	1.18322	1.400
Umgang mit E-Mails_FB2	6	1.50	5.00	17.00	2.8333	1.43759	2.067
Umgang mit Fristen_FB2	6	1.00	5.00	15.66	2.6100	1.57004	2.465
Umgang mit Sitzungen_FB2	6	3.20	4.60	24.80	4.1333	.50067	.251
Abarbeiten_FB2	6	2.33	5.00	22.00	3.6667	1.01083	1.022
Qualität reduzieren_FB2	6	3.75	5.00	27.50	4.5833	.56273	.317
Verzicht Pausen_FB2	6	1.00	3.33	15.00	2.5000	.86230	.744
Umgang mit Informationen_FB2	6	3.33	4.67	23.67	3.9450	.49119	.241
Gültige Werte (Listenweise)	6						

Team 2

Deskriptive Statistik							
	N	Minimum	Maximum	Summe	Mittelwert	SD	Varianz
Zeitdruck_FB1	6	2.20	3.00	15.20	2.5333	.32660	.107
Erschöpfung_FB1	6	1.50	2.25	11.25	1.8750	.34460	.119
Anforderungen klären_FB1	6	1.50	3.75	17.50	2.9167	.78528	.617
Aufgaben nicht mehr machen_FB1	6	1.33	3.33	12.00	2.0000	.72848	.531
Aufträge ablehnen_FB1	6	1.00	2.00	10.00	1.6667	.51640	.267
Effizienz erhöhen_FB1	6	2.50	5.00	19.75	3.2917	.88624	.785
Gegenseitige Entlastung_FB1	6	2.00	3.50	16.50	2.7500	.68920	.475
Kompensation von Überstunden_FB1	6	2.33	4.33	19.66	3.2767	.92912	.863
Langfristige Planung_FB1	6	2.00	3.80	19.40	3.2333	.68605	.471
Prioritäten setzen_FB1	6	2.33	4.33	17.33	2.8883	.74962	.562
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB1	6	2.33	4.00	19.67	3.2783	.71301	.508
Toleranz bei Fehlern_FB1	6	1.00	2.00	8.50	1.4167	.49160	.242
Umgang mit E-Mails_FB1	6	1.00	2.00	8.50	1.4167	.49160	.242
Umgang mit Fristen_FB1	6	1.00	2.33	11.33	1.8883	.50038	.250
Umgang mit Sitzungen_FB1	6	3.60	4.40	24.20	4.0333	.34448	.119
Abarbeiten_FB1	6	3.00	5.00	23.34	3.8900	.65501	.429
Qualität reduzieren_FB1	6	3.50	5.00	27.50	4.5833	.60553	.367
Verzicht und Kürzung von Pausen_FB1	6	2.33	3.33	17.00	2.8333	.34898	.122
Umgang mit Informationen_FB1	6	1.67	3.67	18.01	3.0017	.75954	.577
Zeitdruck_FB2	5	1.40	3.60	12.00	2.4000	.90554	.820
Erschöpfung_FB2	5	1.00	2.50	9.75	1.9500	.67082	.450
Anforderungen klären_FB2	5	2.75	4.00	17.00	3.4000	.57554	.331
Aufgaben nicht mehr machen_FB2	5	1.00	3.67	12.67	2.5340	1.07015	1.145
Aufträge ablehnen_FB2	5	1.00	3.00	9.50	1.9000	.74162	.550
Effizienz erhöhen_FB2	5	3.25	5.00	19.50	3.9000	.65192	.425
Gegenseitige Entlastung_FB2	5	3.00	3.50	17.00	3.4000	.22361	.050
Kompensation von Überstunden_FB2	5	2.00	3.33	13.66	2.7320	.59508	.354
Langfristige Planung_FB2	5	1.80	3.80	14.80	2.9600	.82946	.688
Prioritäten setzen_FB2	5	2.33	4.00	15.99	3.1980	.83825	.703
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB2	5	3.33	4.33	19.33	3.8660	.44574	.199
Toleranz bei Fehlern_FB2	5	1.00	5.00	11.00	2.2000	1.64317	2.700
Umgang mit E-Mails_FB2	5	2.00	3.50	12.50	2.5000	.61237	.375
Umgang mit Fristen_FB2	5	2.00	4.33	13.66	2.7320	.98218	.965
Umgang mit Sitzungen_FB2	5	3.40	5.00	21.20	4.2400	.66933	.448
Abarbeiten_FB2	5	2.67	5.00	19.34	3.8680	.86725	.752
Qualität reduzieren_FB2	5	3.75	5.00	21.25	4.2500	.53033	.281
Verzicht Pausen_FB2	5	2.67	3.33	14.67	2.9340	.27610	.076
Umgang mit Informationen_FB2	5	3.67	4.33	19.34	3.8680	.29516	.087
Gültige Werte (Listenweise)	5						

Team 3

Deskriptive Statistik							
	N	Minimum	Maximum	Summe	Mittelwert	SD	Varianz
Zeitdruck_FB1	9	2.00	3.80	23.20	2.5778	.60369	.364
Erschöpfung_FB1	9	1.00	2.00	14.25	1.5833	.12500	.141
Anforderungen klären_FB1	9	2.00	3.75	23.75	2.6389	.17732	.283
Aufgaben nicht mehr machen_FB1	9	1.00	3.33	19.00	2.1111	.26040	.610
Aufträge ablehnen_FB1	9	1.00	4.00	20.00	2.2222	.33449	1.007
Effizienz erhöhen_FB1	9	2.75	4.75	31.50	3.5000	.22048	.438
Gegenseitige Entlastung_FB1	9	3.00	5.00	36.00	4.0000	.23570	.500
Kompensation von Überstunden_FB1	9	1.00	4.00	22.67	2.5189	.38154	1.310
Langfristige Planung_FB1	9	1.00	4.20	23.00	2.5556	.37384	1.258
Prioritäten setzen_FB1	9	1.33	4.33	24.67	2.7411	.35904	1.160
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB1	9	1.00	4.33	30.66	3.4067	.33223	.993
Toleranz bei Fehlern_FB1	9	1.50	3.00	21.00	2.3333	.18634	.313
Umgang mit E-Mails_FB1	9	1.00	2.00	11.50	1.2778	.12108	.132
Umgang mit Fristen_FB1	9	1.33	4.00	21.34	2.3711	.28568	.735
Umgang mit Sitzungen_FB1	9	3.20	4.60	36.20	4.0222	.15072	.204
Abarbeiten_FB1	9	2.00	5.00	36.68	4.0756	.31323	.883
Qualität reduzieren_FB1	9	3.50	5.00	39.25	4.3611	.17732	.283
Verzicht und Kürzung von Pausen_FB1	9	2.33	3.33	24.66	2.7400	.12162	.133
Umgang mit Informationen_FB1	9	2.00	4.67	29.33	3.2589	.29343	.775
Zeitdruck_FB2	9	1.40	4.40	21.80	2.4222	.82731	.684
Erschöpfung_FB2	9	1.25	3.00	16.25	1.8056	.19886	.356
Anforderungen klären_FB2	9	1.00	4.50	26.75	2.9722	.34722	1.085
Aufgaben nicht mehr machen_FB2	9	1.00	4.00	23.34	2.5933	.41482	1.549
Aufträge ablehnen_FB2	9	1.00	3.50	18.00	2.0000	.26352	.625
Effizienz erhöhen_FB2	9	2.25	4.25	33.00	3.6667	.23199	.484
Gegenseitige Entlastung_FB2	9	3.50	5.00	37.50	4.1667	.16667	.250
Kompensation von Überstunden_FB2	9	1.00	4.67	23.66	2.6289	.43227	1.682
Langfristige Planung_FB2	9	1.00	4.20	24.20	2.6889	.31642	.901
Prioritäten setzen_FB2	9	2.00	5.00	31.67	3.5189	.32454	.948
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB2	9	2.00	5.00	35.33	3.9256	.34595	1.077
Toleranz bei Fehlern_FB2	9	1.00	5.00	18.50	2.0556	.41201	1.528
Umgang mit E-Mails_FB2	9	1.00	4.00	26.50	2.9444	.29397	.778
Umgang mit Fristen_FB2	9	2.00	4.33	27.00	3.0000	.30907	.860
Umgang mit Sitzungen_FB2	9	3.60	4.60	38.60	4.2889	.12070	.131
Abarbeiten_FB2	9	3.00	4.67	33.33	3.7033	.17129	.264
Qualität reduzieren_FB2	9	3.25	5.00	39.25	4.3611	.22092	.439
Verzicht Pausen_FB2	9	2.33	3.33	24.66	2.7400	.12162	.133
Umgang mit Informationen_FB2	9	2.00	4.67	33.34	3.7044	.26893	.651
Gültige Werte (Listenweise)	9						

Team 4

Deskriptive Statistik							
	N	Minimum	Maximum	Summe	Mittelwert	SD	Varianz
Zeitdruck_FB1	8	2.60	4.60	27.20	3.4000	.61412	.377
Erschöpfung_FB1	8	2.50	4.50	27.00	3.3750	.27549	.607
Anforderungen klären_FB1	8	2.75	5.00	30.00	3.7500	.31339	.786
Aufgaben nicht mehr machen_FB1	8	1.00	4.33	18.33	2.2913	.39019	1.218
Aufträge ablehnen_FB1	8	1.00	3.00	13.00	1.6250	.26305	.554
Effizienz erhöhen_FB1	8	3.25	5.00	31.50	3.9375	.23975	.460
Gegenseitige Entlastung_FB1	8	3.00	5.00	33.50	4.1875	.32647	.853
Kompensation von Überstunden_FB1	8	1.00	5.00	26.00	3.2500	.44872	1.611
Langfristige Planung_FB1	8	1.60	4.60	28.40	3.5500	.36791	1.083
Prioritäten setzen_FB1	8	3.33	5.00	35.33	4.4163	.23386	.438
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB1	8	3.67	5.00	32.35	4.0438	.18270	.267
Toleranz bei Fehlern_FB1	8	1.00	4.00	24.50	3.0625	.38310	1.174
Umgang mit E-Mails_FB1	8	1.00	4.00	13.50	1.6875	.37723	1.138
Umgang mit Fristen_FB1	8	1.00	5.00	23.00	2.8750	.40295	1.299
Umgang mit Sitzungen_FB1	8	2.60	4.80	32.40	4.0500	.25284	.511
Abarbeiten_FB1	8	3.00	5.00	31.33	3.9163	.30679	.753
Qualität reduzieren_FB1	8	3.00	4.75	33.00	4.1250	.21651	.375
Verzicht und Kürzung von Pausen_FB1	8	1.00	3.67	22.00	2.7500	.28709	.659
Umgang mit Informationen_FB1	8	3.00	5.00	30.33	3.7913	.26720	.571
Zeitdruck_FB2	8	2.20	4.60	26.60	3.3250	.76298	.582
Erschöpfung_FB2	8	2.75	5.00	27.75	3.4688	.26065	.544
Anforderungen klären_FB2	8	2.00	5.00	27.50	3.4375	.34314	.942
Aufgaben nicht mehr machen_FB2	8	2.00	4.00	24.00	3.0000	.24398	.476
Aufträge ablehnen_FB2	8	1.00	4.00	18.00	2.2500	.32733	.857
Effizienz erhöhen_FB2	8	1.50	5.00	28.50	3.5625	.36824	1.085
Gegenseitige Entlastung_FB2	8	2.50	5.00	28.50	3.5625	.38310	1.174
Kompensation von Überstunden_FB2	8	2.33	5.00	31.65	3.9563	.34198	.936
Langfristige Planung_FB2	8	1.60	4.80	25.60	3.2000	.38545	1.189
Prioritäten setzen_FB2	8	2.33	5.00	29.67	3.7087	.33616	.904
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB2	8	2.67	5.00	31.33	3.9163	.30679	.753
Toleranz bei Fehlern_FB2	8	1.00	4.00	17.50	2.1875	.37723	1.138
Umgang mit E-Mails_FB2	8	1.00	5.00	22.00	2.7500	.42258	1.429
Umgang mit Fristen_FB2	8	2.00	4.00	25.00	3.1250	.22658	.411
Umgang mit Sitzungen_FB2	8	3.80	5.00	34.20	4.2750	.14608	.171
Abarbeiten_FB2	8	2.33	4.00	24.67	3.0837	.18663	.279
Qualität reduzieren_FB2	8	4.00	5.00	35.75	4.4688	.14514	.169
Verzicht Pausen_FB2	8	2.00	3.33	21.33	2.6663	.16643	.222
Umgang mit Informationen_FB2	8	1.67	5.00	27.67	3.4587	.41745	1.394
Gültige Werte (Listenweise)	8						

Team 5

Deskriptive Statistik							
	N	Minimum	Maximum	Summe	Mittelwert	SD	Varianz
Zeitdruck_FB1	15	1.60	2.80	31.40	2.0933	.48324	.234
Erschöpfung_FB1	15	1.00	3.50	30.25	2.0167	.19891	.593
Anforderungen klären_FB1	15	2.75	4.75	57.00	3.8000	.17627	.466
Aufgaben nicht mehr machen_FB1	15	1.00	3.00	22.66	1.5107	.17487	.459
Aufträge ablehnen_FB1	15	1.00	3.00	27.50	1.8333	.20509	.631
Effizienz erhöhen_FB1	15	1.00	5.00	49.75	3.3167	.28605	1.227
Gegenseitige Entlastung_FB1	15	2.00	4.50	49.50	3.3000	.18127	.493
Kompensation von Überstunden_FB1	15	1.00	4.00	41.00	2.7333	.23749	.846
Langfristige Planung_FB1	15	2.00	5.00	52.00	3.4667	.21880	.718
Prioritäten setzen_FB1	15	2.00	4.67	49.33	3.2887	.19511	.571
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB1	15	1.33	5.00	46.66	3.1107	.25549	.979
Toleranz bei Fehlern_FB1	15	1.00	4.00	43.00	2.8667	.19801	.588
Umgang mit E-Mails_FB1	15	1.00	3.00	25.50	1.7000	.20000	.600
Umgang mit Fristen_FB1	15	1.00	3.67	25.99	1.7327	.23737	.845
Umgang mit Sitzungen_FB1	15	1.40	5.00	59.00	3.9333	.29255	1.284
Abarbeiten_FB1	15	1.67	5.00	50.67	3.3780	.24513	.901
Qualität reduzieren_FB1	15	3.50	5.00	70.00	4.6667	.12599	.238
Verzicht und Kürzung von Pausen_FB1	15	2.00	3.67	43.35	2.8900	.10091	.153
Umgang mit Informationen_FB1	15	2.33	4.67	52.00	3.4667	.14872	.332
Zeitdruck_FB2	6	1.20	2.60	10.80	1.8000	.48990	.240
Erschöpfung_FB2	6	1.00	2.25	9.50	1.5833	.20069	.242
Anforderungen klären_FB2	6	3.75	5.00	25.75	4.2917	.18727	.210
Aufgaben nicht mehr machen_FB2	6	1.00	2.00	7.33	1.2217	.16473	.163
Aufträge ablehnen_FB2	6	1.00	3.00	9.00	1.5000	.34157	.700
Effizienz erhöhen_FB2	6	2.25	5.00	24.00	4.0000	.41332	1.025
Gegenseitige Entlastung_FB2	6	1.50	4.00	19.50	3.2500	.35940	.775
Kompensation von Überstunden_FB2	6	1.67	3.67	19.02	3.1700	.34157	.700
Langfristige Planung_FB2	6	3.00	5.00	23.20	3.8667	.30405	.555
Prioritäten setzen_FB2	6	1.00	5.00	19.33	3.2217	.56897	1.942
Rückendeckung durch Vorgesetzte_FB2	6	2.67	4.67	20.68	3.4467	.29431	.520
Toleranz bei Fehlern_FB2	6	1.50	4.00	17.00	2.8333	.38006	.867
Umgang mit E-Mails_FB2	6	1.00	4.00	17.00	2.8333	.40139	.967
Umgang mit Fristen_FB2	6	1.00	3.00	10.00	1.6667	.28571	.490
Umgang mit Sitzungen_FB2	6	1.80	5.00	23.60	3.9333	.48074	1.387
Abarbeiten_FB2	6	1.00	4.33	18.33	3.0550	.50427	1.526
Qualität reduzieren_FB2	6	4.75	5.00	29.75	4.9583	.04167	.010
Verzicht Pausen_FB2	6	2.00	3.33	15.66	2.6100	.20025	.241
Umgang mit Informationen_FB2	6	3.00	5.00	24.34	4.0567	.32652	.640
Gültige Werte (Listenweise)	6						

Anhang E: ICC Ergebnisse

1. Fragebogenerhebung

Items Fragebogen 1		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	ICC	Bewertung
Zeitdruck	Zwischen den Gruppen	8.93	4	2.232	8.27	0	0.879	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	10.798	40	0.27				
	Insgesamt	19.728	44					
Erschöpfung	Zwischen den Gruppen	17.06	4.00	4.27	10.84	0.000	0.908	Sehr gut
	Innerhalb der Gruppen	15.74	40.00	0.39				
	Insgesamt	32.80	44.00					
Anforderungen klären	Zwischen den Gruppen	9.97	4.00	2.49	5.40	0.001	0.815	Sehr gut
	Innerhalb der Gruppen	18.48	40.00	0.46				
	Insgesamt	28.45	44.00					
Aufgaben nicht mehr machen	Zwischen den Gruppen	3.96	4.00	0.99	1.55	0.206	0.356	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	25.53	40.00	0.64				
	Insgesamt	29.49	44.00					
Aufträge und Aufgaben ablehnen	Zwischen den Gruppen	1.98	4.00	0.50	0.88	0.487	0	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	22.60	40.00	0.57				
	Insgesamt	24.58	44.00					
Effizienz erhöhen	Zwischen den Gruppen	3.69	4.00	0.92	1.25	0.304	0.203	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	29.45	40.00	0.74				
	Insgesamt	33.14	44.00					
Gegenseitige Unterstützung	Zwischen den Gruppen	10.10	4.00	2.53	4.57	0.004	0.781	Sehr gut
	Innerhalb der Gruppen	22.10	40.00	0.55				
	Insgesamt	32.20	44.00					
Kompensation von Überstunden	Zwischen den Gruppen	4.49	4.00	1.12	1.02	0.408	0.022	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	43.90	40.00	1.10				
	Insgesamt	48.39	44.00					
Langfristige Planung	Zwischen den Gruppen	7.86	4.00	1.97	2.53	0.055	0.605	gut
	Innerhalb der Gruppen	31.04	40.00	0.78				
	Insgesamt	38.90	44.00					
Prioritäten setzen	Zwischen den Gruppen	14.23	4.00	3.56	5.49	0.001	0.818	Sehr gut
	Innerhalb der Gruppen	25.92	40.00	0.65				
	Insgesamt	40.15	44.00					
Rückendeckung durch Vorgesetzte Fragebogen 1	Zwischen den Gruppen	4.83	4.00	1.21	1.38	0.257	0.278	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	34.88	40.00	0.87				
	Insgesamt	39.71	44.00					
Toleranz bei Fehlern	Zwischen den Gruppen	16.63	4.00	4.16	7.55	0.000	0.868	Sehr gut
	Innerhalb der Gruppen	22.02	40.00	0.55				
	Insgesamt	38.64	44.00					
Umgang mit E-Mails	Zwischen den Gruppen	2.85	4.00	0.71	1.40	0.251	0.286	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	20.35	40.00	0.51				
	Insgesamt	23.20	44.00					
Umgang mit Fristen	Zwischen den Gruppen	7.80	4.00	1.95	2.50	0.057	0.601	gut
	Innerhalb der Gruppen	31.17	40.00	0.78				
	Insgesamt	38.97	44.00					
Umgang mit Sitzungen	Zwischen den Gruppen	0.10	4.00	0.03	0.04	0.997	0.000	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	25.82	40.00	0.65				
	Insgesamt	25.92	44.00					
Abarbeiten	Zwischen den Gruppen	3.77	4.00	0.94	1.31	0.284	0.235	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	28.84	40.00	0.72				
	Insgesamt	32.61	44.00					
Qualität reduzieren	Zwischen den Gruppen	1.75	4.00	0.44	1.62	0.188	0.382	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	10.79	40.00	0.27				
	Insgesamt	12.54	44.00					
Verzicht und Kürzung von Pausen	Zwischen den Gruppen	1.83	4.00	0.46	1.95	0.121	0.487	ausreichend
	Innerhalb der Gruppen	9.42	40.00	0.24				
	Insgesamt	11.25	44.00					
Umgang mit Informationen	Zwischen den Gruppen	3.86	4.00	0.96	2.05	0.105	0.513	ausreichend
	Innerhalb der Gruppen	18.78	40.00	0.47				
	Insgesamt	22.64	44.00					

2. Fragebogenerhebung

Items Fragebogen 2		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	ICC	Bewertung
Zeitdruck	Zwischen den Gruppen	8.441	4	2.11	4.185	0.009	0.761	ausreichend
	Innerhalb der Gruppen	14.624	29	0.504				
	Insgesamt	23.065	33					
Erschöpfung	Zwischen den Gruppen	17.22	4	4.31	12.23	0	0.918	Sehr gut
	Innerhalb der Gruppen	10.21	29	0.35				
	Insgesamt	27.43	33					
Anforderungen klären	Zwischen den Gruppen	6.99	4	1.75	2.80	0.044	0.643	gut
	Innerhalb der Gruppen	18.11	29	0.62				
	Insgesamt	25.10	33					
Aufgaben nicht mehr machen	Zwischen den Gruppen	13.40	4	3.35	4.16	0.009	0.760	Sehr gut
	Innerhalb der Gruppen	23.34	29	0.81				
	Insgesamt	36.74	33					
Aufträge und Aufgaben ablehnen	Zwischen den Gruppen	2.43	4	0.61	0.72	0.588	0.000	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	24.58	29	0.85				
	Insgesamt	27.00	33					
Effizienz erhöhen	Zwischen den Gruppen	0.87	4	0.22	0.32	0.865	0.000	Schlecht
	Innerhalb der Gruppen	19.88	29	0.69				
	Insgesamt	20.74	33					
Gegenseitige Unterstützung	Zwischen den Gruppen	3.86	4	0.97	1.77	0.161	0.435	ausreichend
	Innerhalb der Gruppen	15.79	29	0.55				
	Insgesamt	19.65	33					
Kompensation von Überstunden	Zwischen den Gruppen	9.18	4	2.30	1.97	0.125	0.493	ausreichend
	Innerhalb der Gruppen	33.72	29	1.16				
	Insgesamt	42.90	33					
Langfristige Planung	Zwischen den Gruppen	6.96	4	1.74	2.23	0.09	0.551	ausreichend
	Innerhalb der Gruppen	22.63	29	0.78				
	Insgesamt	29.58	33					
Prioritäten setzen	Zwischen den Gruppen	1.22	4	0.31	0.28	0.889	0.000	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	31.73	29	1.09				
	Insgesamt	32.95	33					
Rückendeckung durch Vorgesetzte	Zwischen den Gruppen	1.34	4	0.34	0.41	0.797	0.000	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	23.44	29	0.81				
	Insgesamt	24.78	33					
Toleranz bei Fehlern	Zwischen den Gruppen	2.62	4	0.65	0.45	0.773	0.000	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	42.32	29	1.46				
	Insgesamt	44.94	33					
Umgang mit E-Mails	Zwischen den Gruppen	0.67	4	0.17	0.15	0.963	0.000	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	32.89	29	1.13				
	Insgesamt	33.56	33					
Umgang mit Fristen	Zwischen den Gruppen	8.71	4	2.18	2.22	0.091	0.550	gut
	Innerhalb der Gruppen	28.39	29	0.98				
	Insgesamt	37.09	33					
Umgang mit Sitzungen	Zwischen den Gruppen	0.57	4	0.14	0.34	0.849	0.000	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	12.22	29	0.42				
	Insgesamt	12.80	33					
Abarbeiten	Zwischen den Gruppen	3.74	4	0.94	1.37	0.269	0.270	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	19.81	29	0.68				
	Insgesamt	23.55	33					
Qualität reduzieren	Zwischen den Gruppen	1.79	4	0.45	1.74	0.168	0.425	ausreichend
	Innerhalb der Gruppen	7.45	29	0.26				
	Insgesamt	9.24	33					
Verzicht und Kürzung von Pausen	Zwischen den Gruppen	0.58	4	0.15	0.54	0.711	0.000	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	7.84	29	0.27				
	Insgesamt	8.42	33					
Umgang mit Informationen	Zwischen den Gruppen	1.54	4	0.38	0.57	0.69	0.000	schlecht
	Innerhalb der Gruppen	19.72	29	0.68				
	Insgesamt	21.26	33	0.26				

Anhang F: Interviewleitfaden

Mir ist es wichtig, dass ich neben den Fragebogenergebnissen auch noch Hintergrundinformationen habe, wie es euch ergangen ist. Ich habe ein paar Fragen zur Umsetzung und möglichen Problemen vorbereitet, die wir gerne zusammen durchgehen könne. Weitere Themen und Anregungen kannst du aber gerne jederzeit miteinbringen. Das Interview wird ca. 15 min dauern und wird anonym behandelt.

- Wie ist es euch nach dem Workshop ergangen?
- Was für Rückmeldungen haben die Mitarbeiter gemacht?
- Wie hast du die Arbeitsauslastung in dieser Zeit wahrgenommen?
- Wie ist es euch bei der Umsetzung der Massnahmen ergangen?
- Gab es Probleme bei der Umsetzung der entwickelten Massnahmen?
 - Wenn ja, welche?
- Wurden alle Strategien in den Arbeitsprozess integriert?
 - Welche ja und wie?
 - Welche nicht, und warum?
- Gab es Veränderungen im Team?
 - Wenn ja, welche?
- Gab es sonstige Veränderungen die auf die Umsetzung der Strategien Einfluss hatten?
- Gibt es sonst noch etwas, das du gerne mitteilen möchtest?

Anhang G: Kategoriensystem

Hauptkategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Codierregel
Eindrücke	F1: Feedback	Welche Rückmeldungen kamen von den Mitarbeitern nach dem Workshop.	Ich bin gespannt auf die Umsetzung.	Äusserungen bezüglich Eindrücken zum Workshop.
	F2: Erfahrungen	Wie ist es dem Team nach dem Workshop ergangen.	Ich konnte spannende Inputs aus dem Workshop mitnehmen.	Es werden die Feedbacks und Eindrücke von Mitarbeitern und Teamchefs berücksichtigt.
Auslastung	A1: Tiefe Auslastung	Tiefe Auslastung des Teams über die letzten zwei Monate	Die Auslastung der letzten Monate war eher tief.	Äusserungen bezüglich tiefer Arbeitsauslastung des Teams.
	A2: Mittlere Auslastung	Mittlere Auslastung des Teams über die letzten zwei Monate.	Die Auslastung der letzten Monate war mittel.	Äusserungen bezüglich mittlerer Arbeitsauslastung des Teams.
	A3: Hohe Auslastung	Hohe Auslastung des Teams über die letzten zwei Monate.	Die Auslastung der letzten Monate war eher hoch.	Äusserungen bezüglich hoher Arbeitsauslastung des Teams.
Strategien	S1: Einsetzbarkeit der Strategie	Wie oft eine Strategie eingesetzt werden konnte.	Die Strategie konnte leider nicht oft angewandt werden.	Äusserungen bezüglich Einsetzbarkeit der Strategien.
	S2: Sinnhaftigkeit der Strategie	Wie sinnvoll die Strategie in der Praxis wahrgenommen wurde.	Das Einsetzen der erarbeiteten Strategie ergab in der Praxis keinen Sinn mehr.	Äusserungen bezüglich Sinnhaftigkeit der Strategien.
	S3: Umsetzbarkeit der Strategie	Wie die Strategie umgesetzt werden konnte.	Die Strategie konnte in der Praxis angewandt werden.	Äusserungen bezüglich Umsetzbarkeit der Strategien.
Veränderungen	V1: Teamveränderungen	Was für Teamveränderungen stattgefunden haben.	Ein Mitarbeiter ist in Pension gegangen.	Äusserungen bezüglich Teamveränderungen der letzten zwei Monate.
	V2: Umstrukturierung	Einfluss der Teamumstrukturierung auf die Massnahmen.	Wir waren von der Umstrukturierung nicht betroffen.	Äusserungen bezüglich Umstrukturierung der Abteilung.

Anhang H: Kategorienraster

Team 1: Kategorienraster

Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Auslastung des Teams bisher tief, ohne grosse Veränderung.	Auslastung tief	F1: Workshop hat eine kurzfristige Wirkung F1: Workshop zeitlich nicht sinnvoll geplant A1: tiefe Auslastung
2	Die Mitarbeiter sehen lediglich eine kurze Umsetzungsmöglichkeit der Strategien.	Mitarbeiter können nur kurzfristig vom Workshop profitieren	S1: Strategie zu Beginn eingesetzt S2: Strategie wurde als sinnvoll eingestuft
3	Nach der Umstrukturierung sind fast alle Mitarbeiter nicht mehr in meinem Team.	Team ist stark von Umstrukturierung betroffen	S3: Strategie wird nicht mehr weiter eingesetzt V2: grosse Veränderungen durch die Umstrukturierung
4	Die erarbeitete Strategie wurde zu Beginn erfolgreich umgesetzt.	Strategie zu Beginn eingesetzt	
5	Strategie konnte die Lücke schliessen.	Strategie erzielt den erhofften Erfolg	
6	Strategie im neuen Team nicht weiterhin im Fokus.	Strategie wird nicht mehr weiter verfolgt	
7	Workshop wurde zeitlich nicht sinnvoll eingesetzt.	Workshop zeitlich nicht sinnvoll	

Team 2: Kategorienraster

Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Die Rückmeldungen waren durchmisch, insbesondere wegen der kurzen Einsetzbarkeit der Strategien bezüglich der bevorstehenden Umstrukturierung.	Durchgezogene Rückmeldung wegen kurzfristiger Sinnhaftigkeit.	F1: Workshop wurde als sinnvoll wahrgenommen F1: Sinnhaftigkeit des WS wegen Umstrukturierung umstritten
2	Die Auslastung des Teams wird als mittel wahrgenommen.	Mittlere Auslastung.	A2: mittlere Auslastung S1: Einsetzbarkeit fürs nachfolgende Team
3	Die Strategien bezüglich gegenseitiger Auslastung konnte insbesondere zu Beginn durchgesetzt werden.	Strategie zur gegenseitigen Entlastung wurde direkt nach dem Workshop eingesetzt.	S2: Strategie E-Mails konnte sinnvoll in den Alltag integriert werden S3: Umsetzbarkeit der gegenseitigen Entlastung zu Beginn möglich
4	Die Massnahmen im Umgang mit E-Mails konnten direkt umgesetzt werden und haben die Arbeit wesentlich erleichtert.	Strategie E-Mails konnte mit Erfolg eingesetzt werden.	V2: Umstrukturierung im Fokus V2: Umstrukturierung setzt die Sinnhaftigkeit des Strategien in Frage
5	Umstrukturierung im Fokus der aktuellen Tätigkeiten und Gesprächsthemen.	Umstrukturierung im Fokus.	
6	Massnahmen können eventuell im neuen Team nochmals aufgenommen oder Ideen dort initiiert werden.	Massnahmen können ins nächste Team übernommen werden.	
7	Neue Ideen und Betrachtungsweisen im Umgang mit Zeitdruck durch den Workshop.	Mitarbeiter konnten aus dem Workshop etwas mitnehmen.	

Team 3: Kategorienraster

Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Das Feedback und die Eindrücke des Workshops waren positiv.	Positives Feedback zum WS	F1: positives Feedback zum WS A1: geringe Auslastung
2	Die Auslastung der letzten Monate war eher gering.	Geringe Auslastung	S1: Strategie Zeit verschaffen wurde individuell eingesetzt S2: Strategie Sitzungsprotokoll vor
3	Der Fokus lag auf der Umstrukturierung und der Teamver-änderung.	Umstrukturierung im Fokus	Umstrukturierung nicht mehr sinnvoll S3: Umsetzung wegen Umstrukturierung erschwert V2: Umstrukturierung im Fokus
4	Strategien konnten durch die vorzeitigen Veränderungen nur schwer umgesetzt werden.	Umsetzung der Strategien aufgrund Umstrukturierung schwer	
5	Die Strategie Sitzungsprotokoll konnte aufgrund der Umstrukturierung nicht umgesetzt werden.	Strategie Sitzungsprotokoll nicht umgesetzt	
6	Das Festhalten von neuen Regeln bezüglich Sitzung hat in einem Team, welches bald umstrukturiert wird, keinen Sinn mehr gemacht.	Umsetzung der Strategie Sitzungsprotokoll ergibt aufgrund der Teamumstrukturierung keinen Sinn mehr	
7	Die Strategie Zeit verschaffen wurde weniger im sich verändernden Team als vielmehr individuell betrachtet.	Strategie Zeit verschaffen individuell eingesetzt	

Team 4: Kategorienraster

Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Wir hatten in der letzten Zeit viel zu tun. Es ist einiges gelaufen.	Hohe Auslastung	F1: WS hat motiviert F1: Workshop wird als sinnvoll wahrgenommen F1: Zeitpunkt des WS schlecht gewählt
2	Die Mitarbeiter waren motiviert die Strategien umzusetzen.	Workshop hat die Mitarbeiter motiviert	A3: hohe Auslastung S1: Einsetzbarkeit der Strategien zeitlich nicht möglich
3	Die Umstrukturierung kam uns jedoch in die Quere und hat die Umsetzung der Strategien fast unmöglich gemacht.	Umsetzung der Strategien wegen Umstrukturierung fast unmöglich	S3: hohe Auslastung erschwert die Umsetzung V1: Team wurde durch Umstrukturierung stark verändert
4	Das Beenden der offenen Arbeiten war für uns zentral, so konnten wir uns nicht dem Umsetzen der Strategien widmen.	Hohe Auslastung erschwert die Umsetzung der Strategien	V2: Umstrukturierung erschwert die Umsetzung der Strategien
5	Die Umstrukturierungen haben unser Team grundlegend verändert.	Grosse Teamveränderung durch Umstrukturierung	
6	Inhalt und Sinn des Workshops wurde positiv aufgenommen.	Inhalt und Sinn des Workshops stösst auf positives Feedback	
7	Der Zeitpunkt des Workshops hat eine langfristige Umsetzung nicht ermöglicht.	Zeitpunkt des Workshops schlecht	
8	Aktuelle Themen und Tätigkeiten die termingerecht beendet werden mussten, wurden als relevanter betrachtet.	Relevanz der Strategien wegen hoher Auslastung tief	

Team 5: Kategorienraster

Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	In den letzten Monaten hatten wir eine tiefe oder eher mittlere Auslastung.	Tiefe bis mittlere Auslastung	A1/2: tiefe bis mittlere Auslastung S1: Termine vergeben: nicht oft eingesetzt
2	Von der Umstrukturierung sind wir nicht betroffen.	Von Umstrukturierung nicht betroffen	S1: Telefon: nicht oft eingesetzt S1: Mailvorlagen: nicht oft eingesetzt
3	Die Planung ist bei uns sehr zentral, vor allem das Planen der Ferien und voraussehbaren Absenzen.	Langfristige Planung zentral	S3: Mailvorlagen: erstellt S3: Telefon: Regelung für den Abend vorhanden
4	Einige Strategien konnten teilweise umgesetzt werden, andere wiederum weniger.	Umsetzung der Strategien sehr unterschiedlich	S3: Termine vergeben: bei Neukunden angewandt V2: von Umstrukturierung nicht betroffen
5	Die Strategie Termine vergeben konnte nicht so oft eingesetzt werden, da er nicht so oft vorkam.	Strategie Termine vergeben konnte nicht oft eingesetzt werden	
6	Die Strategie Termine vergeben haben wir insbesondere bei Neukunden angewandt.	Strategie Termine vergeben wurde bei Neukunden angewandt	
7	Aufgrund der sich ständig verändernden Situation an der Front konnte die Strategie Termine vergeben nicht so oft angewandt werden.	Strategie Termine vergeben konnte nicht oft eingesetzt werden	
8	Bezüglich Strategie Telefon konnten wir eine Regelung für das Umleiten ab 17 Uhr einrichten.	Strategie Telefon wurde erfolgreich eingerichtet	
9	Die Strategie Mailvorlagen kam in letzter Zeit weniger vor.	Strategie Mailvorlagen konnte nicht oft eingesetzt werden	
10	Die Mailvorlagen wurden wie geplant erstellt.	Mailvorlagen wurden erstellt	

Anhang I: Moderationsplan

Moderationsplan „Gemeinsam gegen Zeitdruck“

Ergebnisrückmeldung und teamspezifische Erarbeitung ausgewählter Strategien

- Team:** Team X
Dauer: 2 h
Ziele: TN kennen die Teamergebnisse
 TN wählen 2 Strategien für ihr Team aus
 TN planen die Umsetzung und das weitere Vorgehen der ausgewählten Strategien
Teilnehmer: Optimalerweise das ganze Team inklusive Führungskraft

Zeit	Dauer	Thema	Inhalt / Methode	Material
	10	Begrüssung Ablauf Ziel	<ul style="list-style-type: none"> - TN begrüßen - Sie / Du - Kultur abklären und Namensschilder verteilen - Ziel des WS - Ablauf des WS - Regeln der Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - PP (Folien 1-2) - Namensschilder - PP ausgedruckt für alle TN - FHNW Kugelschreiber für die TN
	5	Einführung ins Thema	<ul style="list-style-type: none"> - Präsenz des Themas Zeitdruck in der Schweiz - Individuelle vs. Team Strategien (Ressource im Team) 	<ul style="list-style-type: none"> - PP (Folien 3-4)
	15	Ergebnispräsentation	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation der wichtigsten Ergebnisse - Fazit der 1. Erhebung (evt. im Vergleich zu den anderen Teams) - Auf Poster „alle Teamstrategien“ die Ergebnisse festhalten <p><i>TN in die Ergebnisse miteinbeziehen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Beispiele zu den angewandten Strategien zusammentragen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - PP (Folien 5-...) - Poster „alle Teamstrategien“
	10	Präsentation der möglichen Strategien	<ul style="list-style-type: none"> - Powerpoint zu den gesundheitsförderlichen und schädlichen Strategien (Bezug auf die Ergebnisse des Teams nehmen) - Nutzen der Strategien / Puffereffekt erläutern 	<ul style="list-style-type: none"> - PP (Folien 7-25)
	15	Aktuelle Strategien und mögliche Strategien	<p>TN teilen sich in 2 Gruppen auf und befassen sich mit folgenden Fragen (Ergebnisse werden auf vorbereiteten Flipchart festgehalten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PP (Folien 26) - Kugelschreiber FHNW

			<ul style="list-style-type: none"> - Welche der bereits angewandten Strategien hat besonderes Potenzial, um Zeitdruck in unserem Team in Zukunft besser bewältigen zu können? - Mit welcher neuen Methode könnten wir das Thema Zeitdruck in Zukunft besser bewältigen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Flipchart mit den angewandten Strategien - 2 vorbereitete Flipcharts mit folgender Aufschrift: „Welche der bereits angewandten Strategien hat besonderes Potenzial? Warum?“ „Mit welcher neuen Methode könnten wir das Thema Zeitdruck in Zukunft besser bewältigen?“
	15	Auswahl der Strategien	<p>Im Plenum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ein TN aus jeder Gruppe stellt die Ideen des jeweiligen Teams vor <p>Diskussion im Plenum</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche zwei Strategien bearbeiten wir im heutigen Workshop? <p><i>Klebepunkte verteilen (je nach Gruppe)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>TN kleben zwei Punkte zu den Strategien die sie bearbeiten möchten</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - PP (Folien 27) - Flipchart - Stifte - Klebepunkte
	15	Kaffeepause		
	15	Implementierung planen	<p>Jede Kleingruppe erhält eine Massnahme</p> <ul style="list-style-type: none"> - füllt Massnahmenplan aus <ul style="list-style-type: none"> - <i>Wer sorgt dafür, dass die Bearbeitung und Umsetzung von Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck langfristig gelingt? Verantwortlicher?</i> - <i>In welchen Gefässen? Situationen? (z.B. monatliche Teamsitzung) könnten die Teamstrategien integriert werden?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - PP (Folie 28) - Flipchart zur Massnahmenplanung
	10	Plenum zum weiteren Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> - Jede Gruppe stellt das weitere Vorgehen vor 	<ul style="list-style-type: none"> - PP (Folie 29)
	5	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - TN füllen den Evaluationsbogen aus? 	Evaluationsbogen
	5	Fragen Dank für Teilnahme Verabschiedung		<ul style="list-style-type: none"> - PP (Folie 30)
	10	Puffer		

Anhang J: Evaluationsbogen

Evaluation des heutigen Workshops:

	Ja	Nein	kann ich nicht beurteilen
Die Ergebnisse unseres Teams wurden verständlich erklärt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Team hat gemeinsam Teamstrategien gegen Zeitdruck entwickelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist das weitere Vorgehen bezüglich Teamstrategien klar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gehe davon aus, dass wir konkrete Massnahmen für einen gemeinsamen Umgang mit Zeitdruck umsetzen werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich setzte mich aktiv bei der Umsetzung der Teamstrategien ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin mit dem Ergebnis des Workshops zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um mit Zeitdruck besser umgehen zu können, ist es erforderlich, dass wir gemeinsam Massnahmen zu den Teamstrategien erarbeiten (so wie heute).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im heutigen Workshop fand ein offener und vertrauensvoller Austausch statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit der Moderation des Workshops bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Das hat mir heute besonders gut gefallen:

Das sollte bei den Workshops unbedingt verbessert werden: