

Entwicklung eines Instruments zur Erfassung gemeinsamer Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck



Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science in Psychologie

Eingereicht bei:

Hochschule für Angewandte Psychologie | Fachhochschule Nordwestschweiz

Begleitung:
Prof. Dr. Andreas Krause

Autorin:
Sandra Schwendener

Olten, im Juni 2014

Was alle angeht, können nur alle lösen.
Jeder Versuch eines Einzelnen, für sich zu lösen, was alle
angeht, muss scheitern.

Friedrich Dürrenmatt
Die Physiker

Abstract

The aim of this thesis is to develop an instrument in order to assess communal coping in dealing with time pressure. After a qualitative analysis, i.a. using Critical Incident Technique, to identify and categorize coping strategies, items to assess these strategies were formulated. An online data acquisition enabled factor analysis, examination of reliability and correlation analysis (N = 281). Eighteen scales to assess communal coping in dealing with time pressure were developed. The most used strategies are *Go on working*, *Dealing with meetings*, and *Set priorities*. Eleven scales showed good to very good reliability ($\alpha > .80$). Five scales correlated low but significantly with time pressure, 11 with burnout. Most of the intercorrelations between the items of the scales showed very high effect sizes ($r \geq .50$). This leads to the conclusion that most of the scales are adequate to assess communal coping reliable, are important for health but used independently from time pressure. Other factors than time pressure might influence the use of these strategies. Methods of qualitative analysis and intercorrelations indicate good content validity. This thesis provides a good basis for the further development of this instrument and may support teams in dealing with time pressure.

Schlüsselwörter: time pressure, stress, health, critical incident technique, questionnaire, instrument, communal coping, strategies

Zeichenzahl: 221'589 Zeichen, inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang

Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit war es, ein Instrument zu entwickeln, mit dem gemeinsame Strategien von Teams zur Bewältigung von Zeitdruck erfasst werden können. Dazu wurden im Rahmen einer qualitativen Analyse, u.a. mit Hilfe der Critical Incident Technique, Strategien gesammelt und anschliessend gruppiert. Darauf basierend wurden Items formuliert, die auf einer 5-stufigen-Likert-Skala beantwortet werden können. Mit den in einer Online-Erhebung gewonnenen Daten (N=281) wurden eine explorative Faktorenanalyse, Reliabilitätsanalysen und Korrelationsberechnungen durchgeführt. Es resultierten 18 Skalen zur Erfassung gemeinsamer Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck. Die am häufigsten eingesetzten Strategien sind *Abarbeiten*, *Umgang mit Sitzungen* und *Prioritäten setzen*. Eine gute bis sehr gute interne Konsistenz ($\alpha > .80$) weisen 11 Skalen auf. Fünf Skalen korrelieren signifikant mit Zeitdruck, 11 mit Burnout. Die meisten Interkorrelationen zwischen den Items von jeweils einer Skala sind $\geq .50$. Dies führt zum Schluss, dass die meisten Skalen gut geeignet sind, um gemeinsame Strategien zuverlässig zu erfassen, dass diese wichtig sind im Hinblick auf die Gesundheit und dass viele der Strategien unabhängig von Zeitdruck eingesetzt werden. Vermutlich spielen andere Faktoren eine Rolle ob und wie häufig entsprechende Strategien eingesetzt werden. Die Inhaltsvalidität kann jedoch als gut bezeichnet werden. Diese Masterarbeit bietet eine gute Grundlage für eine Weiterentwicklung des Instruments und kann Teams hinsichtlich des Einsatzes von gemeinsamen Bewältigungsstrategien sensibilisieren und unterstützen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Relevanz	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellungen	3
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2. Zeitdruck	6
2.1 Zeitdruck in der heutigen Arbeitswelt	6
2.2 Begriffsbestimmung	7
2.3 Auswirkungen von Zeitdruck	10
3. Teamarbeit	13
3.1 Definition	13
3.2 Merkmale	14
3.3 Formen	15
3.4 Modell der soziotechnischen Systemgestaltung	15
3.5 Konzept der Kollektiven Handlungsregulation	16
4. Individuelle Bewältigungsstrategien	19
4.1 Definition und Funktion von Stressbewältigung	19
4.2 Klassifikation von Bewältigungsstrategien	20
4.3 Effektivität von Stressbewältigung	21
4.4 Instrumente zur Erfassung individueller Bewältigungsstrategien	23
5. Gemeinsame Bewältigungsstrategien	27
5.1 Von individueller zu gemeinsamer Stressbewältigung	27
5.2 Instrumente zur Erfassung gemeinsamer Stressbewältigung	29
5.3 Modell der gemeinsamen Stressbewältigung	32
6. Sozial-kognitives Prozessmodell gesundheitlichen Handelns	35
7. Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams	38
7.1 Vorschlag für ein Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams	38
7.1.1 Motivationale Phase	39
7.1.2 Volitionsphase	40
7.1.3 Gemeinsame Aufgabe als Voraussetzung für gemeinsame Stressbewältigung	42
7.1.4 Motivation und Volition auf Teamebene	42
8. Methodik	44
8.1 Überblick über die methodische Vorgehensweise	44
8.2 Qualitative Voranalyse	45
8.2.1 Sammlung und Gruppierung von Bewältigungsstrategien	45

8.2.2	Workshops und Interviews mittels Critical-Incident-Technique.....	45
8.2.3	Anzahl, Dauer und Stichprobe der CIT-Workshops und -Einzelinterviews	46
8.2.4	Ablauf der CIT-Workshops und -Einzelinterviews	47
8.2.5	Auswertung der CIT-Workshops und -Einzelinterviews	47
8.2.6	Zur Validität der Strategien nach der qualitativen Voranalyse	48
8.3	Entwicklung eines Fragebogen-Entwurfs	49
8.3.1	Formulierung der Items und Wahl des Antwortformats.....	49
8.3.2	Feedback zur Verständlichkeit der Items und Passung der Antwortkategorien	51
8.3.3	Pretests zur Überprüfung der Verständlichkeit	51
8.3.4	Überprüfung der Items mit dem Fragebogen-Bewertungs-System.....	52
8.3.5	Testung des Online-Fragebogens	53
8.4	Fragebogenkonstruktion.....	53
8.5	Datenerhebung.....	58
8.6	Stichprobe der Befragung	59
8.7	Statistische Analysen zur Skalenentwicklung.....	62
8.7.1	Phase 1: Datenimport und -bereinigung.....	62
8.7.2	Phase 2: Erster Überblick über die Stichprobe	63
8.7.3	Phase 3: Explorative Faktorenanalyse und Reliabilitätsanalyse.....	63
8.7.4	Phase 4: Skalenbildung und Deskriptivstatistik zu den Bewältigungsstrategien	66
8.7.5	Phase 5: Korrelationen zur Überprüfung der Validität	66
9.	Ergebnisse.....	68
9.1	Ergebnis der Missing-Analyse.....	68
9.2	Deskriptive Statistiken zu den gemeinsamen Strategien	68
9.3	Ergebnis der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse	70
9.4	Überblick: Kategorien vor und Skalen nach statistischer Analyse	81
9.5	Validität der entwickelten Skalen	88
9.5.1	Kriteriumsvalidität.....	88
9.5.2	Inhaltsvalidität.....	92
10.	Diskussion und Ausblick	93
10.1	Reliabilität des entwickelten Instruments.....	93
10.2	Validität des entwickelten Instruments.....	95
10.3	Kritische Reflexion der methodischen Vorgehensweise	97
10.4	Ausblick	99
11.	Literaturverzeichnis.....	102
12.	Abbildungsverzeichnis.....	107
13.	Tabellenverzeichnis.....	107
14.	Erklärung	110
15.	Anhang-Verzeichnis	111

1. Einleitung

1.1 Relevanz

Für die Schweizer Erwerbsbevölkerung ist Zeitdruck ein sehr relevanter Stressor (Grebner, Berlowitz, Alvarado & Cassina, 2011). Nach den Unterbrechungen stellen Arbeiten in hohem Tempo sowie Arbeiten unter starkem Termindruck den zweithäufigsten bzw. dritthäufigsten Stressor dar. Zeitdruck spielt denn auch eine Rolle im Hinblick auf Wohlbefinden und Gesundheit der Erwerbstätigen. Es zeigen sich deutliche Zusammenhänge mit dem Stressempfinden: Je mehr sich die Erwerbstätigen unter Zeitdruck fühlen, desto öfter fühlten sie sich in den 12 Monaten vor der Befragung gestresst ($r = .35$, Grebner et al., 2011). Die Metaanalyse von Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger und Spector (2011) konnte zudem signifikante Zusammenhänge zwischen "Workload" und „Working hours“ und psychosomatischen Beschwerden (z.B. Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Schlafstörungen) sowie Erschöpfung aufzeigen.

Stress kann definiert werden als „ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint" (Greif 1991, S. 13). Strategien zur Bewältigung von Stress stellen einen Versuch dar, "Stress zu vermeiden, zu vermindern oder zu beenden" (Grebner et al., 2011, S. 26) und spielen eine bedeutende Rolle, denn sie tragen dazu bei, Beeinträchtigungen des Befindens und das Entstehen von Krankheiten zu vermeiden.

Zeitdruck ist also ein sehr häufiger und im Hinblick auf die Gesundheit bedeutender Stressor. Gleichzeitig fühlt sich die Schweizer Erwerbsbevölkerung aber zunehmend weniger kompetent in der Bewältigung von Stress (Grebner, et al., 2011), wobei sie nicht explizit nach den eigenen Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck befragt wurden. Im Jahr 2010 fühlten sich nur noch 20% der Schweizer Erwerbstätigen völlige imstande, ihren Stress zu bewältigen – im Gegensatz zu 31% im Jahr 2000 (Grebner et al., 2011).

Überstunden sind eine mögliche Strategie, um dem Zeitdruck zu begegnen, welche aber auch negative Auswirkungen haben können, da diese wiederum mit Stressempfinden zusammenhängen. Nach Grebner et al. (2011) fühlen sich „die Schweizer Erwerbstätigen umso häufiger gestresst, je öfter sie pro Monat mehr als 10 Stunden gearbeitet haben ($r = .24$, $p < .001$) und je öfter sie im letzten Jahr in der Freizeit arbeiteten, um die Anforderungen zu erfüllen ($r = .26$, $p < .001$)“ (S. 25).

Um Mitarbeitende im Umgang mit Zeitdruck kompetenter zu machen, könnte man in Unternehmen vermehrt individuelle Stressmanagementtrainings anbieten. Im Rahmen von Stressmanagement nur die individuellen Bewältigungsstrategien zu erfassen und zu fördern erscheint aber als zu einseitig. Die Verantwortung für den Umgang mit Stress wird damit ausschliesslich dem Individuum überlassen. Die andere Möglichkeit besteht darin, bei Mitarbeitenden, die interdependent in Teams arbeiten, die Aufmerksamkeit vermehrt auf gemeinsame Strategien zum Umgang mit Stress, insbesondere Zeitdruck, zu legen. Wünschenswert erscheint auf jeden Fall, dass Mitarbeitende über ein möglichst breites Spektrum an Strategien verfügen (Schulz, 2005) "und in der Lage sind, die im Hinblick auf ihre Bedürfnisse, Ressourcen sowie die Art der Stressquelle jeweils optimale Alternative auszuwählen" (Kaluza, 1996, zitiert nach Schulz, 2005, S. 233).

Die Stressforschung im Bereich Bewältigungsstrategien (auch Coping genannt) hat lange Zeit auf die individuellen Strategien der Menschen fokussiert (Lyons, 2004; Mickelson, Lyons, Sullivan & Coyne, 2001; Peiró, 2008). Entsprechend wird in der Literatur zu Stressbewältigung der soziale Aspekt noch häufig ausser Acht gelassen, „insbesondere wie Menschen Stress in einer sozialen Einheit erleben und wie sie gemeinsam handeln, um damit umzugehen“ (Lyons, 2004, S. 197). Lyons (2004) betont daher, dass es notwendig sei, das Konzept der gemeinsamen Stressbewältigung weiter zu entwickeln. Auch Peiró (2008) betont, dass Stressbewältigung bisher v.a. unter einer individualistischen Perspektive untersucht worden sei, unter der Annahme, dass Individuen ziemlich unabhängig funktionieren und selber entscheiden, wie sie mit Stress umgehen. Die soziale Unterstützung als zusätzliche Ressource im Umgang mit Stress sei zwar zunehmend betont worden, habe jedoch ihre Grenzen. Dies gelte v.a. für Arbeitssituationen, in denen effektive Stressbewältigung durch die einzelnen Mitarbeitenden kaum möglich sei, "since systems are designed and operate in a broader structure" (S. 302). Individuelle Ansätze für Stressbewältigung können kurzfristig effektiv (Bamberg & Busch, 1996) aber manchmal auch ineffektiv oder sogar kontraproduktiv sein, zu Frustration führen und schliesslich gemeinsame Strategien als einzige Möglichkeit zur Stressreduktion übrig lassen (Peiró, 2008).

Gemäss Busch, Deci und Laackmann (2013) ergreifen Mitarbeitende, die in Teams arbeiten, nicht nur individuelle sondern – aufgrund der Interdependenz ihrer Aufgaben – auch gemeinsame Strategien zur Bewältigung von Stress. In der Praxis werden also – wohl nicht immer gleichermassen bewusst und systematisch – gemeinsame Strategien zur Bewältigung von Zeitdruck eingesetzt. Die Autorin vermutet, dass diese in der Regel mit dem vorrangigen Ziel der Leistungserbringung eingesetzt werden, d.h. um Aufgaben

termingerecht bewältigen zu können. Je nach Team- oder Organisationskultur werden die Folgen von Zeitdruck – bzw. der Nutzen von Strategien zur Bewältigung desselben – für die Gesundheit mehr oder weniger stark thematisiert.

Peiró (2008) betont auch, dass es für die Stressprävention und die Gesundheitsförderung sehr nützlich sei, wenn man gemeinsame Strategien identifizieren könne, die am Arbeitsplatz zur Stressreduktion von Teams häufig angewendet werden. Die Beurteilung der Effektivität von gemeinsamen Strategien sei zudem wichtig, um professionelle Interventionen zu verbessern. "It may be more efficient to find ways to reduce work load requirements for a group under a heavy work load than to attempt to teach members of the group how to cope with the heavy workload" (Bliese & Halverson, 1996, zitiert nach Peiró, 2008).

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

In Kapitel 1.1 wurde die Relevanz von Zeitdruck und gemeinsamen Stressbewältigungsstrategien am Arbeitsplatz aufgezeigt. Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel dieser Arbeit darin, ein Instrument zu entwickeln, mit dem gemeinsame Strategien zur Bewältigung von Zeitdruck reliabel und valide erfasst werden können. Ein solches Instrument soll mehrfachen Nutzen bringen, z.B.:

- Einsatz in Unternehmen, um eine Ist-Analyse bezüglich des Einsatzes von gemeinsamen Strategien vornehmen zu können.
- Sensibilisierung von Teams für das Spektrum und die Bedeutung von gemeinsamen Bewältigungsstrategien.
- Grundlage für massgeschneiderte Workshops oder Teamentwicklungsmaßnahmen im Hinblick auf einen optimierten gemeinsamen, gesundheitsförderlichen Umgang mit Zeitdruck.

Im Folgenden wird an die Fragestellungen herangeführt, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

Im Zuge der noch eher geringen Forschungsbemühungen zu gemeinsamer Stressbewältigung mangelt es auch noch an entsprechenden theoretischen Modellen. Es gibt zwar Modelle, die sich der gemeinsamen Bewältigung von Stress widmen, wie z.B. das in Kapitel 5.3 beschriebene Modell der gemeinsamen Stressbewältigung von Lyons, Mickelson, Sullivan und Coyne (1998) und das Modell zu Ressourcen- und Stressmanagement von Teams von Busch et al. (2013). Das Modell zu Ressourcen- und

Stressmanagement von Teams (Busch et al., 2013) beschreibt relevante Ressourcen (z.B. Autonomie) und Stressoren (z.B. Zeitdruck oder Feindseligkeit), denen Teams ausgesetzt sein können. Aufgrund von Aufgabeninterdependenz kommt es gemäss dem Modell nicht nur zu individueller sondern auch gemeinsamer Stressbewertung und -bewältigung. Dabei spielt u.a. die Ansteckung von Stressempfinden auf andere Teammitglieder eine Rolle. Eine nähere Beschreibung des Prozesses, der durchlaufen werden muss, damit Teammitglieder tatsächlich gemeinsam Stress bewältigen, liefert dieses Modell jedoch nicht.

Das Modell der gemeinsamen Stressbewältigung (Lyons et al., 1998) grenzt gemeinsame Stressbewältigung von den Bewältigungsformen individuelle Bewältigung, Bereitstellen von sozialer Unterstützung und Hilfe/Suche nach Support ab. Es beschreibt weiter wichtige Komponenten der gemeinsamen Stressbewältigung: gemeinsame Bewältigungsorientierung, Kommunikation über den Stressor und kooperative Handlungen. Auch dieses Modell geht nicht näher auf den Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung ein. Um eine differenzierte Beschreibung und Erklärung dafür zu liefern, unter welchen Bedingungen und in welchen Schritten bzw. Phasen es zu gemeinsamer Stressbewältigung kommt, sollen Aspekte aus den beiden Modellen mit anderen Theorien, Konzepten und Erkenntnissen kombiniert und damit Fragestellung 1 dieser Arbeit beantwortet werden:

1. Wie kann der Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung beschrieben werden?

In den letzten Jahrzehnten wurde intensive Forschung zu individuellen Stressbewältigungsstrategien betrieben (Folkman & Moskowitz, 2004). An dieser individualistischen Perspektive wurde und wird zunehmend Kritik geübt, z.B. von Mickelson et al. (2001) oder von Muhonen und Torkelson (2008), da sie u.a. ausser Acht lässt, dass der Mensch normalerweise in einen sozialen Kontext eingebettet ist und nicht isoliert von anderen handelt (vgl. Kapitel 5.1). Forscher wie z.B. Lyons et al. (1998), die sich in den letzten Jahren der gemeinsamen Stressbewältigung gewidmet haben, legten den Fokus auf stressige Lebensereignisse. Eher wenige Forscher, wie z.B. Länsisalmi, Peiró und Kivimäki (2000), beschäftigten sich mit gemeinsamer Stressbewältigung im Arbeitskontext. Insgesamt konnte die Autorin folglich auch nur sehr wenig Literatur finden, die spezifische Strategien zur Bewältigung des für die Erwerbsbevölkerung äusserst relevanten Stressors Zeitdruck (Grebner et al., 2011, siehe auch Kapitel 2) beinhaltet. Entsprechend fand sich auch kein Kategoriensystem für solche Strategien. Die Fragestellungen 2 und 3 lauten daher:

2. Welche gemeinsamen Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck lassen sich identifizieren?

3. *Wie lassen sich die Strategien sinnvoll gruppieren?*

Im Zuge der intensiven Forschung und der grossen Anzahl an empirischen Studien zu individueller Stressbewältigung wurden auch zahlreiche qualitativ gute Fragebogen-Instrumente zu deren Erfassung entwickelt (vgl. Kapitel 4). Aufgrund mangelnder Forschungserkenntnisse zur gemeinsamen Stressbewältigung, insbesondere bei Zeitdruck am Arbeitsplatz, existieren bisher noch keine Skalen, mit denen gemeinsame Strategien zur Bewältigung von Zeitdruck reliabel und valide erfasst werden können. Die vierte und letzte Fragestellung dieser Arbeit lautet daher wie folgt:

4. *Wie lassen sich gemeinsame Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck reliabel und valide messen?*

1.3 Aufbau der Arbeit

Im folgenden Kapitel 2 dieser Arbeit wird das Phänomen Zeitdruck in der heutigen Arbeitswelt thematisiert, es wird eine Begriffsbestimmung gemacht und Auswirkungen von Zeitdruck, v.a. auf die Gesundheit, werden aufgezeigt. In Kapitel 3 werden theoretische Grundlagen zu Teamarbeit beschrieben. In Kapitel 4 wird auf individuelle Stressbewältigungsstrategien, genauer auf deren Funktion, Klassifikationsmöglichkeiten und Effektivität eingegangen. Zudem werden Beispiele für Instrumente zur Erfassung von individuellen Stressbewältigungsstrategien beschrieben. In Kapitel 5 wird auf den aktuellen Forschungsstand zu gemeinsamen Bewältigungsstrategien und deren Erfassungsmöglichkeiten eingegangen und das Modell der gemeinsamen Stressbewältigung dargestellt. Bevor in Kapitel 7 ein Vorschlag für ein Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams gemacht wird, wird in Kapitel 6 das zugrunde liegende Originalmodell – das Sozial-kognitive Prozessmodell gesundheitlichen Handelns (Scholz & Schwarzer, 2005) – beschrieben. Das methodische Vorgehen zur Entwicklung des Instruments ist in Kapitel 8 dargestellt, die Ergebnisse folgen in Kapitel 9. Im abschliessenden Kapitel 10 werden die wichtigsten Ergebnisse bzgl. Reliabilität und Validität des entwickelten Instruments diskutiert und die methodische Vorgehensweise wird kritisch reflektiert. Zudem wird ein Ausblick auf weiterführende Forschungsfragen und auf die mögliche Anwendung des Instruments in der Praxis gegeben.

2. Zeitdruck

In Kapitel 2 soll aufgezeigt werden, welche Rolle Zeitdruck in der heutigen Arbeitswelt spielt, es wird eine Begriffsbestimmung vorgenommen und es werden Erkenntnisse über die Auswirkungen von Zeitdruck auf den Menschen beschrieben.

2.1 Zeitdruck in der heutigen Arbeitswelt

In seinem Review zu chronischem Zeitdruck hält Szollos (2009) fest, dass eine der allgegenwärtigsten Erfahrungen in der heutigen Gesellschaft die Zeitknappheit sei. Die Erfahrung, nicht genug Zeit zu haben für das, was man machen will oder soll, habe in den letzten 30 Jahren sehr viel an Populär- wie auch professioneller Literatur hervorgebracht. Diese Literatur zeige Zeitknappheit oft als allgegenwärtig und die gesamte Kultur durchdringend. Auch gemäss Zuzanek (2004) haben zahlreiche Befragungen in den USA und anderen Ländern in den 80er und 90er- Jahren des 20. Jahrhunderts gezeigt, dass sich die Menschen stärker unter Zeitdruck fühlen als früher. Auch Szollos (2009), kommt zum Schluss, dass sich mehr Leute immer gehetzt fühlen oder den Eindruck haben, nie genug Zeit zu haben, um alles zu erledigen. Es gebe aber auch kritische Autoren, die sagen, Zeitknappheit sei ein "self-deceptive or illusory phenomenon" (Szollos, 2009, S. 333). Viele Leute würden einen hektischen Lebensstil suchen und geniessen, was zu einem Statussymbol geworden sei, und würden auch prahlen mit ihrer Zeitknappheit (Szollos, 2009). Das steigende Bewusstsein für und das Bedürfnis nach einer Reduktion von Zeitknappheit haben gemäss Szollos (2009) zum Ruf nach Interventionen auf gesellschaftlicher Ebene und zur Entstehung von Bewegungen wie z.B. der weltweiten "slow living" Bewegungen.

Aufgrund des vermehrten Erlebens von Zeitdruck in den letzten Jahrzehnten haben sich laut Zuzanek (2004) verschiedene Forscher die Frage gestellt, ob dies auf mehr (bezahlte und unbezahlte) Arbeitsstunden oder eher auf die generelle Beschleunigung des Lebens in einer von Medien und Computern dominierten Welt zurückzuführen sei. Robinson und Godbey (1997, zitiert nach Zuzanek, 2004) zufolge ist letzteres der Fall. Eine weitere Ursache wird in der stärkeren Fragmentierung der Zeit gesehen. Das schnelle Wechseln von einer Aktivität zu einer anderen führt zu einem Gefühl von Zeitknappheit. Andere Autoren sehen die Ursachen im Kapitalismus: "Social commentators have argued that capitalism, with its emphasis on the relentless pursuit of consumer goods, is responsible for the pervasive sense of busyness that seems to characterize North American culture" (Schor, 1998, zitiert nach Roxburgh, 2004, S. 115).

Auch gemäss Moen, Kelly und Lam (2013) haben sich die Arbeitsbedingungen seit den 20er-Jahren des letzten Jahrhunderts sehr stark verändert. Die Autoren führen an, dass technologische Fortschritte (und damit einhergehende Entgrenzung zwischen Arbeitszeit und Nichtarbeitszeit) und "global risk economy" (S. 157) zu höheren Anforderungen und Druck auf die Mitarbeitenden in Richtung mehr Engagement ausserhalb von traditionellen Arbeitszeiten und -orten geführt haben. Dieses vermehrte Engagement werde aufgebracht um die Arbeit zu erledigen aber auch um als ausserordentlich wertvolle Mitarbeitende mit hohem Commitment angesehen zu werden.

In der Schweiz ist Zeitdruck ein Stressor von zunehmender Bedeutung. In der Stressstudie 2010 wurden Schweizer Erwerbstätige danach gefragt, wie häufig ihre Arbeit mit hohem Tempo beinhaltet und wie häufig sie unter Termindruck arbeiten müssen (Grebner et al., 2011). Es zeigte sich, dass Arbeiten unter hohem Tempo der zweithäufigste und Arbeiten unter Termindruck der dritthäufigste Stressor für die Schweizer Erwerbsbevölkerung darstellt. 43% der Befragten gaben an, drei Viertel bis die ganze Zeit mit hohem Tempo arbeiten zu müssen. Ausserdem ist eine Zunahme der von diesem Stressor Betroffenen zu verzeichnen: „Im Jahr 2005 (Graf et al., 2007) gaben 72% und im Jahr 2010 85% der Schweizer Erwerbstätigen an, mindestens ein Viertel der Arbeitszeit mit hohem Tempo zu arbeiten. Damit sind 2010 13% mehr Erwerbstätige von hohem Arbeitstempo betroffen als fünf Jahre vorher“ (Grebner et al., 2011, S. 32). Was Arbeiten unter Termindruck betrifft, so sind 40% der Befragten drei Viertel bis die ganze Zeit davon betroffen (Grebner et al., 2011). Im Jahr 2005 haben 69% angegeben, mindestens ein Viertel der Arbeitszeit unter Termindruck zu stehen, 2010 war dies bei 80% der Fall. Es kam also auch bei diesem Stressor zu einer deutlichen Zunahme der Anzahl Betroffener.

2.2 Begriffsbestimmung

In der Literatur zu Zeitknappheit finden sich gemäss dem Review von Szollos (2009) viele verschiedene Begriffe wie z.B. "time crunch", "time famine" und auch "time pressure". Andere verwandte Konzepte fokussieren auf den hektischen, beschleunigten Lebensstil, der zur Erfahrung von "temporal overload" (Szollos, 2009, S. 336) führt. Diese Themen wie auch die Themen von Aktivitäten schneller ausführen oder Multitasking werden gemäss Szollos (2009) auch unter den Begriffen Arbeitsintensivierung und Zeitdruck beschrieben.

Szollos (2009) unterscheidet echte Zeitknappheit von "gehetzt sein", welche aber zwei sich überlappende Erfahrungen seien. Zu Zeitknappheit gehören Begriffe wie Zeitarmut und Zeitmangel. Hinter "gehetzt sein" stecken Begriffe wie "being harried, speeding up time, fast time, urgency..." (Szollos, 2009, S. 338).

Zeitknappheit impliziert die Wahrnehmung, regelmässig nicht genug Zeit für Aktivitäten zu haben. Es liegt also ein Problem der Zeitverteilung vor und beinhaltet nur in geringem Masse eine emotionale Komponente (Szollos, 2009). Vielmehr wird impliziert, dass die wahrgenommene Zeitknappheit erkannt, objektiv gemessen und vielleicht auch kontrolliert werden kann. Folglich wird Zeitknappheit auch oft als Zeitmanagementproblem betrachtet. "Gehetzt zu sein" hingegen hat eine stärker emotionale Komponente, fokussiert auf die emotionale Erfahrung eines hektischen Lebensstils, die Dinge schneller tun und konstante Aufmerksamkeit für enge Zeitpläne aufbringen zu müssen etc. Zeitknappheit ist nach Szollos (2009) schon mehr untersucht worden als die subjektive Erfahrung des "gehetzt seins".

Szollos (2009) schlägt vor, alle Begriffe, die mit Zeitknappheit und "gehetzt sein" in Verbindung stehen, unter dem Begriff **Zeitdruck** zusammen zu fassen. Er führt dazu an, dass Zeitdruck sehr gut die Erfahrung widerspiegeln, die in zahlreichen Begriffen hinter Zeitknappheit und "gehetzt sein" enthalten seien. Zeitdruck beinhalte sowohl ein kognitives Bewusstsein nicht genug Zeit zu haben als auch die emotionale Erfahrung eines hektischen Lebensstils und Eile, begleitet von Besorgnis und Frustration. Zeitdruck sei zudem konzeptionell verbunden mit "physiological, cognitive, and emotional 'strain'" (Selye, 1952, zitiert nach Szollos, 2009, S. 339), welche die menschlichen Stressreaktionen umfasst.

Nach Grebner et al. (2011) wird Zeitdruck "umgangssprachlich häufig mit Stress gleichgesetzt und ist ein Merkmal der Arbeitstätigkeit, welches die Intensität kennzeichnet, mit der gearbeitet wird" (S. 32). Ein Blick in verschiedene deutschsprachige Fragebogenskalen, mit denen Zeitdruck – oder ähnliche aber anders benannte Konstrukte – erfasst wird, zeigt keine ganz einheitliche Begriffsbestimmung. In der Skalendokumentation S-Tool wird Zeitdruck wie folgt definiert: „Zeitdruck entsteht dann, wenn ein zu hohes Arbeitstempo verlangt wird oder die Arbeitsmenge nicht oder nur schwer in der zur Verfügung stehenden Zeit bewältigt werden kann“ (S. 8). In der Kurzversion 5.2. des Fragebogens ISTA (Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse; Semmer, Zapf & Dunckel, 1995) dienen die folgenden Fragen der Erfassung von Zeitdruck:

- Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck?
- Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit nicht oder verspätet in die Pause gehen können?
- Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit verspätet in den Feierabend gehen?
- Wie oft wird bei Ihrer Arbeit ein hohes Arbeitstempo verlangt?

Nübling, Stössel, Hasselhorn, Michaelis und Hofmann (2005) erfassen im Fragebogen COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) Zeitdruck, hier quantitative Anforderungen genannt, u.a. mit folgenden Fragen:

- Müssen Sie sehr schnell arbeiten?
- Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich auftürmt?
- Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?
- Kommen Sie mit Ihrer Arbeit in Rückstand?
- Müssen Sie Überstunden machen?

Gemeinsam sind den Skalen von Semmer et al. (1995) und Nübling et al. (2005) das erhöhte Arbeitstempo und der Umstand, dass zu viel Arbeit in der eigentlich verfügbaren Arbeitszeit erledigt werden sollte. Beides findet sich auch in den Fragen von Roxburgh (2004) zur Erfassung von Zeitdruck. Sie formuliert u.a. die folgenden Items:

- You never seem to have enough time to get everything done.
- You feel pressed for time.
- You are often in a hurry.
- You feel rushed to do the things that you have to do.
- You worry about how you are using your time.
- You are always running out of time.
- There just don't seem to be enough hours in the day.

Hier wird jedoch noch stärker nach dem subjektiven Empfinden und intrapsychischen Prozessen gefragt („*feel* pressed for time“, „*be* in a hurry“, „*worry* about...“) und weniger nach äusseren Umständen (wie z.B. Arbeit ungleich verteilt in der Skala von Nübling et al. (2005)) oder nach Anforderungen aus der Arbeit, die ein bestimmtes Arbeitsverhalten erfordern (z.B. Überstunden machen müssen). Gemeinsam mit den anderen beschriebenen Skalen beinhaltet die Skala von Roxburgh (2004) den Aspekt, dass nicht genügend Zeit zur Verfügung steht für das, was getan werden sollte. Dies entspricht auch der bereits erwähnten Definition von Cooper, Dewe und O'Driscoll (2001, zitiert nach Pearsall, Ellis & Stein, 2009). Sie definieren **Zeitdruck als die Wahrnehmung, dass für eine bestimmte Menge an Arbeit nicht genügend Zeit zur Verfügung steht**. Diese Definition wird auch der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt. Damit beinhaltet diese Definition bewusst keine Verhaltensweisen wie z.B. schneller arbeiten oder Überstunden machen. Dies deshalb,

damit es nicht zu Überlappungen mit möglichen Strategien zur Bewältigung von Zeitdruck kommt.

2.3 Auswirkungen von Zeitdruck

Zeitdruck hat vielfältige Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen, sowohl auf seine Gesundheit und sein Wohlbefinden wie auch auf seine Leistungsfähigkeit. Beispielsweise zeigte ein Experiment von Schulze (1979, zitiert nach Semmer, Grebner & Elfering, 2010), dass Personen unter Zeitdruck weniger Zeit in das Einprägen von wichtigen Informationen investierten. Dies führte später zu einem erhöhten Aufwand, da diese Informationen wieder beschafft werden mussten. Auch voreilige Entscheidungen kamen unter Zeitdruck zustande: „Die Abwägung zwischen Genauigkeit und Schnelligkeit („speed-accuracy-tradeoff“) wurde verstärkt zugunsten der Schnelligkeit und zulasten der Genauigkeit vorgenommen, so dass mehr Fehler resultierten“ (Semmer et al., 2010, S. 344).

Nixon et al. (2011) untersuchten in ihrer Metaanalyse den Zusammenhang zwischen verschiedenen Stressoren am Arbeitsplatz und Symptomen wie Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Augenprobleme, Schlafstörungen, Schwindel, Erschöpfung, Appetitlosigkeit und Magendarmprobleme. Sie kamen zum Ergebnis, dass die Arbeitsbelastung (workload) sowohl in Querschnitt- wie auch in Längsschnitt-Untersuchungen in signifikanter Beziehung mit den genannten Symptomen steht. Arbeitsbelastung bezieht sich gemäss Nixon et al. (2001) auf die Menge an Arbeit, die ein Mitarbeitender in einem bestimmten Zeitraum erledigen muss, "along with the effort it takes to complete it" (S. 9). Die Arbeitsbelastung beinhaltet eine quantitative Komponente (Menge an Arbeit, die gemacht werden muss) und eine qualitative Komponente (mentale Anstrengung, die man aufbringen muss, um die Aufgaben zu erledigen). Die Anzahl an Arbeitsstunden steht gemäss Nixon et al. (2011) in geringem aber signifikantem Zusammenhang mit physischen Symptomen. Auch eine andere Studie zeigt auf, dass die Anzahl Arbeitsstunden an sich weniger bedeutsam sind: Die Reduzierung von "psychological time demands" können gemäss einer Studie von Moen et al. (2013) die Erhöhung von positiven Gesundheitsindikatoren (z.B. Energie, Wohlbefinden, selbsteingeschätzte Gesundheit) voraussagen. Die Veränderung der Arbeitsstunden jedoch können Veränderungen in den Gesundheitsindikatoren nicht voraussagen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsstunden bzw. Zeitdruck und Arbeits- sowie Lebenszufriedenheit wurden auch in kanadischen Erhebungen untersucht. Diese zeigten erstaunlicherweise einen schwachen *positiven* Zusammenhang zwischen der Länge der Arbeitszeit und der Arbeitszufriedenheit (Zuzanek, 2004). Subjektive Gefühle von Zeitdruck hingegen standen in negativem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und

Lebenszufriedenheit. Dieser Unterschied liegt laut Zuzanek (2004) an der Unterschiedlichkeit der beiden Konzepte "lange Arbeitszeit" und "subjektiv empfundener Zeitdruck". "People can work long hours without feeling 'time crunched' if they have freely chosen their work and are interested in it. People working shorter hours, on the contrary, may feel time-stressed if they are not interested in what they are doing and have little control over their work" (Zuzanek, 2004, S. 131). Folglich sei die An- oder Abwesenheit von Gefühlen von Zeitdruck der bessere Prädiktor für das emotionale Wohlbefinden als die Dauer der Arbeitszeit. Gemäss Moen et al. (2014) weisen auch andere Autoren darauf hin, dass subjektive Masse wie z.B. "perceived work overload" oder "perceived work-time pressure" für Zeitdruck wichtiger seien für die Gesundheit als die Anzahl Arbeitsstunden. Auch gemäss Roxburgh (2004) empfinden Personen, die sich oft oder immer gehetzt fühlen, mehr Stress, fühlen sich stärker ausgebrannt und bewerten ihre allgemeine Lebenszufriedenheit und "happiness" niedriger als Personen, die sich nicht gehetzt fühlen.

Eine andere Betrachtungsweise von Zeitdruck bieten Widmer, Semmer, Kälin, Jacobshagen und Meier (2012). Sie bezeichnen Zeitdruck als herausfordernden Stressor, der zu positivem Wohlbefinden führen kann, im Gegensatz zu behindernden Stressoren, die negative Folgen nach sich ziehen. "Challenge stressors trigger a positive self-evaluation and, consequently, foster self-esteem. This boost in self-esteem, in turn, affects positive subjective well-being in a wider sense" (Widmer et al., 2012, S.425). Widmer et al. (2012) untersuchten die Auswirkungen solcher Stressoren auf die Gesundheit. Zeitdruck war positiv assoziiert mit Beanspruchung (Widmer et al., 2012). Zudem wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Zeitdruck und positiver Einstellung gegenüber dem Leben gefunden, wenn Beanspruchung herauspartialisiert wurde. Dieser positive Effekt wurde mediiert durch "organization-based-self-esteem". Widmer et al. (2012) schlussfolgern, dass Mitarbeitende daher nicht immer dafür motiviert sind, Zeitdruck zu reduzieren, auch wenn sie könnten. "Feeling good about themselves and their lives may, at least temporarily, outweigh the strain" (Widmer et al., 2012, S. 422). Pearsall et al. (2009) fanden in ihrer Studie zu herausfordernden und behindernden Stressoren, dass Teams unter einem herausfordernden Stressor, wie beispielsweise Zeitdruck, Problemlösestrategien anwenden und es zu besserer Leistung kommt als in Teams, die einem behindernden Stressor wie Rollenambiguität ausgesetzt sind. Teammitglieder unter einem behindernden Stressor wählen vermeidende Bewältigungsstrategien. Wenn jedoch herausfordernde und behindernde Stressoren gleichzeitig vorhanden sind, kommt es zu schlechterer Teamleistung als wenn lediglich ein behindernder Stressor vorhanden ist. Das Vorhandensein von Zeitdruck neben anderen behindernden Stressoren dürfte in der Arbeitswelt häufig der Fall sein.

Aus dem Kapitel zu Zeitdruck ist für die weitere Arbeit, insbesondere für die Entwicklung des Instruments, die Definition von Zeitdruck wesentlich. Die Erfassung von Zeitdruck im Rahmen der geplanten Datenerhebung scheint für eine Validierung der Skalen zur Erfassung von Strategien bei Zeitdruck sinnvoll. Die auszuwählende Skala zur Erfassung von Zeitdruck sollte sich jedoch an der in Kapitel 2.2 formulierten Definition orientieren und selbst keine Verhaltensweisen bzw. mögliche Strategien zur Bewältigung von Zeitdruck beinhalten. Da auch aufgezeigt werden konnte, dass Zeitdruck einen Einfluss auf die Gesundheit hat, sollte auch eine Skala zur Erfassung von Gesundheit zur Validierung der Strategie-Skalen eingesetzt werden.

3. Teamarbeit

Gemäss der 4. Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005 waren in der Schweiz 20% der Beschäftigten in Teams tätig (Graf et al., 2007). Im europäischen Durchschnitt liegt dieser Wert bei 12%, in den an die Schweiz angrenzenden Nachbarländern Deutschland, Österreich, Italien und Frankreich zwischen 7% und 17%. Da es in der vorliegenden Arbeit um Stressbewältigungsstrategien geht, die Teammitglieder gemeinsam einsetzen, werden in diesem Kapitel Definitionen, Merkmale und Formen der Teamarbeit sowie das Modell der soziotechnischen Systemgestaltung und das Konzept der Kollektiven Handlungsregulation beschrieben.

3.1 Definition

Kauffeld (2001) zeigt auf, dass es viele verschiedene Definitionen für Teams gibt und einige Autoren die Begriffe synonym verwenden. Beispielsweise versteht Antoni (2000) unter "Gruppen und Teams zwei oder mehr Personen..., die über eine gewisse Zeit so zusammenwirken, dass jede Person die anderen Personen beeinflusst und von ihnen beeinflusst wird, die ein gemeinsames Ziel, eine Gruppenstruktur mit Rollen und Normen sowie ein Wir-Gefühl haben" (S. 19). Eine gute Abgrenzung der Begriffe erscheint nicht möglich (Kauffeld, 2001). In der vorliegenden Arbeit wird meist der Begriff Team verwendet. Sofern der Begriff Gruppe vorkommt, ist damit ebenfalls ein Team oder eine Arbeits- oder Projektgruppe am Arbeitsplatz gemeint (im Gegensatz zu studentischen Arbeitsgruppen oder Freizeitgruppen etc.). "Arbeitsgruppen werden als spezielle Gruppen betrachtet, die im Kontext von Organisationen Teilaufgaben ausführen und in bestimmte strukturelle und technologische Rahmenbedingungen eingebettet sind" (Cranach, Ochsenbein & Tschan, 1989, Gebert & Rosenstiel, 1989, zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 11). Gruppen agieren also in einem organisationalen Kontext. Dies hat zur Konsequenz, dass sie "in das Zielsystem der Organisation" (Kauffeld, 2001, S. 11) eingebunden sind. Daher müssen ihre Leistungen den Zielen der Organisation dienen. Zudem sind die Gruppenmitglieder gefordert, ihre Aufgaben interagierend mit anderen Personen oder Gruppen zu erbringen, womit "wechselnde Abhängigkeiten zwischen den Teams und ihrer unternehmensinternen Umwelt bestehen" (Kauffeld, 2001, S. 11).

3.2 Merkmale

Kauffeld (2001) beschreibt die folgenden zentralen Merkmale von Arbeitsgruppen (S. 11):
Arbeitsgruppen

- haben gemeinsame Ziele bei der Arbeit,
- bewältigen eine oder mehrere gemeinsame Aufgaben,
- produzieren ein Ergebnis (physisches Produkt, Entscheidung, Leistung o.ä.), für das sie gemeinsam Verantwortung übernehmen,
- haben eine organisationale Identität als Arbeitsgruppe,
- werden von anderen als eine definierte und abgegrenzte Gruppe wahrgenommen und
- bestehen aus mindestens 3 Personen.

Arbeitsgruppen können zudem nach den Merkmalen "Gruppengrösse, Zeitdauer der Zusammenarbeit, Arbeitsauftrag, Zielsetzung, Regeln und Normen, Rollenverteilung, Kooperation und Wir-Gefühl bzw. Kohäsion" (Antoni, 2000, S. 21) beschrieben werden. Nachfolgend werden diese Merkmale kurz erläutert.

Bei der Festlegung der *Gruppengrösse* ist u.a. der zu erfüllende Auftrag von Bedeutung. Damit die Gruppenmitglieder optimal untereinander kommunizieren und sich abstimmen können, wird eine Grösse von fünf bis sechs Personen als optimal angesehen, wie dies Antoni (2000) mit Verweis auf die Kleingruppenforschung beschreibt. Die Dauer der Zusammenarbeit der Gruppe hängt ebenfalls vom Auftrag der Gruppe ab und bestimmt, inwiefern sich gemeinsame Regeln, Normen und ein Wir-Gefühl entwickeln. Bei Gruppen, die nur ganz kurz zusammenarbeiten, ist dies weit weniger ausgeprägt als bei auf Dauer angelegten Teams. Dadurch, dass die Arbeitsgruppe einen gemeinsamen *Auftrag* bekommt und diesen gemeinsam interpretiert, entstehen gemeinsame Ziele. Diese helfen dabei, die Ausführung der Arbeit zu steuern. Die in der Gruppe entwickelten Regeln, Normen und Werte beziehen sich "auf die Art und Weise der Zusammenarbeit und die Grundorientierung der Gruppe" (Antoni, 2000, S. 22). Die *Rollenverteilung* legt die Funktion und die Übernahme von Teilaufgaben der einzelnen Gruppenmitglieder fest. Beim Merkmal *Kooperation* geht es um "das Ausmass an Zusammenarbeit und wechselseitiger Beeinflussung der Gruppenmitglieder" (Antoni, 2000, S. 23). Dies hängt davon ab, in welchem Grad eine gemeinsame Planung, Durchführung und Steuerung der Aufgaben erforderlich ist. Nicht zuletzt ist das *Wir-Gefühl* bzw. die *Kohäsion* ein wichtiges Merkmal von Arbeitsgruppen. Gemeint ist damit ein Gefühl von Bindung an die Gruppe, welches davon abhängt, wie attraktiv die Gruppe ist, wie die Qualität der emotionalen Beziehungen ist und wie attraktiv

die Aufgabe der Gruppe wahrgenommen wird. Auch die bereits erwähnten anderen Gruppenmerkmale haben einen Einfluss auf die Kohäsion.

3.3 Formen

Antoni (2000) unterscheidet fünf Formen von Teamarbeit: Qualitätszirkel, Projektgruppen, klassische Arbeitsgruppen, Fertigungsteams und teilautonome Arbeitsgruppen. Kauffeld (2001) schlägt vor, Teams nach den Formen Arbeitsteam, Projektteam und Führungsteam zu unterscheiden. Da für die vorliegende Arbeit die ersten beiden Formen relevant sind, werden diese nachfolgend kurz beschrieben.

Arbeitsteams: Mit Arbeitsteams sind formale Gruppen gemeint, die mehrheitlich ausführende Tätigkeiten innehaben und selbständig zusammenarbeiten (Kauffeld, 2001). Unter diese Kategorie fällt die klassische Gruppenarbeit, die teilautonome Gruppenarbeit und auch die "nach Ulich (1997) überwiegenden restriktiven Formen der Gruppenarbeit, die mit erheblichen Belastungen durch Arbeitsverdichtung und unzureichenden Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten einhergeht" (zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 21). Beispiele für Arbeitsteams sind Erzieherinnen in einer Kinderkrippe, Teams in der Verwaltung oder Pflegefachpersonen einer "Station" in einem Spital.

Projektteams: Zu den Projektteams können solche Teams gezählt werden, die gemeinsam "Planungs- und Entwicklungsaufgaben" (Kauffeld, 2001, S. 12) zu erledigen haben. Projekte sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nur temporär angelegt sind und die Bearbeitung umfangreicher oder komplexer Aufgaben beinhalten (Kauffeld, 2001). Nach Kauffeld (2001) gibt es aber in einer Organisation auch projektorientierte Teilbereiche, wie z.B. Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Hier findet eine kontinuierliche Zusammenarbeit statt.

3.4 Modell der soziotechnischen Systemgestaltung

Teamarbeit ist auch Bestandteil des Modells der soziotechnischen Systemgestaltung. Gemäss diesem Modell besteht ein Arbeitssystem aus einem sozialen und einem technischen Teilsystem (von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005). Das soziale Teilsystem wird aus den Mitarbeitenden gebildet, die bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen und individuelle wie auch gruppenspezifische Bedürfnisse in Bezug auf die Arbeit haben. Das technische System setzt sich zusammen aus "den Betriebsmitteln, den Anlagen und deren Layout, generell aus technologischen und räumlichen Arbeitsbedingungen, die als Anforderungen dem sozialen System gegenüberstehen" (Alioth, 1980, S. 26, zitiert nach von

Rosenstiel et al., 2005, S. 101). Dass die beiden Systeme nach unterschiedlichen Prinzipien funktionieren, hat sich in den Tavistock-Studien (Trist & Bamforth, 1951) gezeigt. In diesen Studien wurden ganzheitliche Gruppenaufgaben durch "Funktionsgruppen mit spezialisierten Tätigkeiten" (Rosenstiel et al., 2005) ersetzt, was zu sinkender Effizienz, weniger Arbeitsmotivation und gegenseitiger sozialer Unterstützung sowie zu einem Mangel an Kooperation und Gefühl von Arbeitssicherheit führte. Die zentrale Erkenntnis dieser Studien war, dass bei der Gestaltung von Arbeitssystemen und der Wahl der Arbeitsorganisation das soziale und das technische System gleichzeitig optimiert werden sollten (von Rosenstiel et al., 2005).

Weitere zentrale und eng miteinander zusammenhängende Prinzipien, die bei Veränderungen von Arbeitssystemen berücksichtigt werden sollten, sind die folgenden (von Rosenstiel et al., 2005, S. 101):

- Relativ unabhängige Organisationseinheiten: Den Gruppen sind ganzheitliche Aufgaben zu übertragen. Sie sind dadurch z.B. befähigt, Schwankungen und Störungen selbst zu regulieren.
- Aufgabenzusammenhang innerhalb der Organisationseinheit: Durch eine inhaltliche Verknüpfung der Teilaufgaben ist eine arbeitsbezogene Kommunikation erforderlich und eine gegenseitige Unterstützung möglich.
- Einheit von Produkt und Organisation: Damit soll erreicht werden, dass Arbeitsergebnisse den einzelnen Arbeitsgruppen zugeordnet werden können und sie sich entsprechend mit ihrem Arbeitsprodukt identifizieren

3.5 Konzept der Kollektiven Handlungsregulation

Mit Team- bzw. Gruppenarbeit und insbesondere mit der Frage, wie und v.a. unter welchen Bedingungen Teammitglieder gemeinsam handeln, beschäftigt sich auch das Konzept der Kollektiven Handlungsregulation. Dieses wird daher in diesem Kapitel kurz erläutert.

Als theoretische Grundlage für seine Kollektive Handlungsregulationstheorie benennt Weber (1999) das Konzept der *teilautonomen Gruppenarbeit*, wie es im soziotechnischen Ansatz vertreten wird (vgl. Prinzip der relativ unabhängigen Organisationseinheit, Kapitel 3.4).

Solche Arbeitsgruppen haben dezentrale Handlungs- und Entscheidungskompetenz (Weber, 1999). Dies ermöglicht das gleichzeitige Verfolgen von Produktionszielen und Zielen "der Persönlichkeitsförderung und der Befriedigung tätigkeitsbezogener Bedürfnisse" (Weber, 1999, S. 203). Ein Kennzeichen für teilautonome Gruppenarbeit ist gemäss Ulich und Weber (1996, zitiert nach Weber, 1999) das folgende Prinzip: "Mehreren Arbeitenden wird in einer

räumlich und organisatorisch abgegrenzten Produktionseinheit eine gemeinsame Aufgabe, welche der Herstellung eines gemeinsam erzeugten (Teil-)Produktes dient und sich in interdependenten Teilaufgaben unterteilt, in gemeinsamer Verantwortung dauerhaft übertragen" (S. 203). Die Gruppe besitzt kollektive Selbstregulation, d.h. sie kann in mittlerem bis hohem Ausmass über "die Koordination der Arbeitsabläufe, ihrer Rollen-, Funktions- und Ressourcenverteilung und die Input-/Output-Beziehungen innerhalb ihrer Produktionseinheit" (Weber, 1999, S. 203f) bestimmen. Die kollektive Selbstregulation und die kollektive Autonomie sind zwei wesentliche soziotechnische Kriterien, mit welchen das gesundheitsförderliche Potential von Gruppenarbeit beurteilt werden kann (Weber, 1999). Wenn Arbeitsgruppen kollektive Selbstregulation ermöglicht wird, dann können sie "gemeinsam Planungen vornehmen und Entscheidungen im Hinblick auf die ihnen übertragenen Aufgaben fällen bzw. gemäss der Vereinbarungen über die Entscheidungsprinzipien selbst treffen" (Weber, 1999, S. 204). Voraussetzung dafür ist, dass die Gruppe kollektive Autonomie hat, d.h. "Kompetenzen für die gemeinsame Selbstregulation bestimmter Produktionsfunktionen" (Weber, 1999, S. 204), die die Gruppe übertragen bekommen hat.

Ein wichtiges Merkmal von Arbeitsgruppen, wie Weber, Kirsch und Ulich (1997) sie verstehen, ist, dass die Arbeitsaufgaben der Gruppe arbeitsbezogene Kommunikation, also Abstimmungen unter den Mitarbeitenden zur Ausführung der Aufgaben erfordern. Dies ist notwendig um z.B. Abläufe zu koordinieren, Ressourcen zu verteilen oder die Grenzregulation des In- und Outputs zu managen (Weber, 1999).

Das Konzept der *Kollektiven Handlungsregulation* beschreibt Weber (1999) wie folgt: Gruppenmitglieder mit einer Aufgabe, die sie gemeinsam zu bewältigen haben (z.B. Aufgabenbearbeitung planen, Lösungen für Störungen finden),

"erzeugen...faktisch gleichberechtigt, im Dialog miteinander, nach und nach eine gemeinsame, hierarchisch-sequentielle Handlungsstruktur. Dies geschieht, indem die Gruppenmitglieder gemeinsam "flexible Grundmuster" (Volpert, 1992) bzw. "operative Abbildsysteme", kognitive Schemata und Pläne (sensu Hacker, 1986) hinsichtlich der geforderten Aktivitäten und Tätigkeitsergebnisse erzeugen bzw. auf vorhandene Pläne oder externe Wissensspeicher zurückgreifen" (S. 205).

Eine solche kollektive Handlungsstruktur entsteht aus den Regulationsprozessen der einzelnen Arbeitenden (Weber, 1999), welche dann "durch kommunikative Akte gruppenweit bewusst - zu 'sozialen Repräsentationen' - werden" (sensu Cranach et al., 1986; Raeithel, 1996, zitiert nach Weber, 1999, S. 205). Konkret heisst das, dass Gruppenmitglieder

zusammen kommen und ihre individuellen Beiträge in Form von z.B. Vorschlägen, Wahrnehmungen etc. den anderen mitteilen und diese "kommentiert, korrigiert oder verworfen, modifiziert bzw. erweitert" (Weber, 1999, S. 205) werden und so nach und nach eine "gemeinsame, heterarchisch-sequentiell organisierte, Ziel-Handlungsprogramm-Struktur" (Weber, 1999, S. 205) entsteht.

Wichtig ist zudem eine gemeinsame Aufgabe, damit gemeinsame Aufgabenorientierung möglich wird (Weber et al., 1997). Eine gemeinsame Aufgabe setzt sich aus "wechselseitig voneinander abhängigen Teilaufgaben" (Weber et al., 1997, S. 169) zusammen. Die gemeinsame Aufgabenorientierung liegt dann vor, wenn im Team

- ein hohes Mass an Verantwortungsbereitschaft,
- hohe Unterstützungsbereitschaft und eine
- hohe Bereitschaft für organisatorische Verbesserungen vorhanden ist (Weber et al., 1997).

Für die weitere Arbeit ist zusammenfassend festzuhalten, dass die Begriffe "Gruppe" und "Team" synonym verwendet werden. Der Fokus liegt in dieser Arbeit jedoch auf Arbeits- und Projektteams am Arbeitsplatz. Dies gilt es auch in dem zu entwickelnden Instrument bzw. in den einleitenden Instruktionen zur Befragung deutlich zu machen, um Missverständnisse seitens der Befragten zu vermeiden. Verschiedene weitere wichtige Punkte aus Kapitel 3, u.a. Bedingungen gemeinsamer Zielverfolgung und Planungen oder der gegenseitigen Unterstützung, werden im Vorschlag zum Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams wieder aufgegriffen.

4. Individuelle Bewältigungsstrategien

Die Stressbewältigungsforschung begann verstärkt in den 1970er-Jahren und wurde stark von Lazarus' ersten Arbeiten angestoßen (Dewe, O'Driscoll & Cooper, 2010). Ab den frühen 1980er-Jahren wurden viele empirische Studien zu individueller Stressbewältigung durchgeführt (Folkman & Moskowitz, 2004). In diesem Kapitel wird individuelle Stressbewältigung definiert, ihre Funktion beschrieben sowie Erkenntnisse zur Effektivität und Möglichkeiten der Klassifizierung entsprechender Strategien dargestellt. Zudem werden beispielhaft drei Instrumente zur Erfassung individueller Stressbewältigungsstrategien kurz dargestellt.

4.1 Definition und Funktion von Stressbewältigung

Stressbewältigung ist ein Prozess, der sich im Kontext einer Situation entfaltet, die vom Individuum als bedeutsam und als die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten strapazierend oder übersteigend bewertet wird (Folkman & Moskowitz, 2004).

Stressbewältigungsstrategien können auch definiert werden als Gedanken und Verhaltensweisen, die Individuen einsetzen, um mit inneren oder äusseren Anforderungen der Situation, die als stressend bewertet wird, umgehen zu können (Folkman & Moskowitz, 2004).

Unter den Begriff Stressbewältigungsstrategien fallen sowohl nützliche als auch weniger nützliche Strategien: „Bemühungen, die sich im Nachhinein als ungeeignet herausstellen, werden ebenso unter dem Begriff Bewältigung aufgeführt, wie solche, die sich als erfolgreich erweisen" (Schulz, 2005, S. 228).

Nach Cohen und Lazarus (1979, S. 232, zitiert nach Busch, 2004), haben Stressbewältigungsstrategien fünf Hauptaufgaben:

1. den Einfluss schädigender Umweltbedingungen reduzieren und die Aussicht auf Erholung verbessern
2. negative Ereignisse oder Umstände tolerieren bzw. den Organismus an sie anpassen
3. ein positives Selbstbild aufrechterhalten
4. das emotionale Gleichgewicht sichern
5. befriedigende Beziehungen mit anderen Personen fortsetzen

4.2 Klassifikation von Bewältigungsstrategien

Eine Klassifizierung von individuellen Stressbewältigungsstrategien wurde erstmals von Folkman und Lazarus (1984, zitiert nach Dewe et al., 2010) vorgenommen. Sie identifizierten zwei prozessorientierte Funktionen von Stressbewältigungsstrategien, die problem- und die emotionsorientierte Bewältigung. Bei der problemorientierten Stressbewältigung geht es darum, mit der Quelle des Stresses umzugehen wohingegen es bei der emotionsorientierten Stressbewältigung um den Versuch geht, Gedanken und Gefühle, die mit dem Stressor einhergehen, zu bewältigen (Litman, 2006). Diese Klassifikation wurde in vielen Studien verwendet aber auch kritisiert, z.B. durch Dewe et al. (2010), die sagen, dass diese zwei Kategorien der Komplexität der Anwendung von Stressbewältigungsstrategien nicht gerecht würden. Dewe et al. (2010) verweisen auf Autoren wie z.B. Lazarus, die der Ansicht sind, dass eine einzelne Stressbewältigungsstrategie zudem mehrere Funktionen habe, nicht nur eine. Empfohlen werde zudem, dass nicht nur der Fokus der Strategie (problemorientiert und emotionsorientiert) sondern auch die Form, nämlich kognitiv und behavioral berücksichtigt wird.

Dewe et al. (2010) stellen in ihrem Review verschiedene Vorschläge anderer Autoren zur Kategorisierung von Stressbewältigungsstrategien vor, z.B. die Unterscheidung von zwei problemorientierten (active cognitive, active behavioral) und einer emotionsorientierter Kategorie (avoidance). Weiter weisen Dewe et al. (2010) darauf hin, dass andere Forscher eine Ausweitung der Kategorien emotions- und problemorientiert vorschlagen. Die Kategorien sollten zudem beinhalten:

- relationship-focused coping,
- meaning-focused coping,
- proactive coping,
- problem-focused coping,
- emotion-focused coping,
- social coping,
- meaning-focused coping.

Es würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, alle in der Literatur vorliegenden Klassifikationen von Stressbewältigungsstrategien aufzuführen. In Tabelle 1 wird eine Klassifikation aufgeführt, wie sie von Schulz (2005) vorgeschlagen wird. Er kombiniert Einteilungsgesichtspunkte aus anderen Klassifikationsansätzen und unterscheidet u.a. offensive von defensiven Strategien. Die in Tabelle 1 aufgeführten Strategien 1-6 werden als

problemorientierte, die Strategien 7-10 als reaktionsbezogene Strategien bezeichnet (Schulz, 2005).

Tabelle 1. Klassifikation von Stressbewältigungsstrategien (adaptiert nach Schulz, 2005, S. 230)

Bewältigung erzielt über die Beeinflussung...	Offensive Bewältigung	Defensive Bewältigung
... der Stressquelle	1. Planvolles Handeln zur Beeinflussung der Stressquelle	2. Bewusstes Vermeiden der Konfrontation mit der Stressquelle
... der Stresswahrnehmung	3. Informieren über die Stressquelle	4. Verleugnen/Ignorieren oder Ausblenden der Stressquelle
... der Stressbewertung	5. Sich Mut machen durch Umbewerten	6. Akzeptieren durch Umbewerten
... der körperlichen Stressreaktion	7. Aktive Beruhigung und Anregung	8. Passive Beruhigung und Anregung
... des Stressausdrucks	9. Stresseemotionen ausdrücken/abreagieren/mitteilen	10. Stresseemotionen kontrollieren/unterdrücken

4.3 Effektivität von Stressbewältigung

Der Einsatz von Stressbewältigungsstrategien ist wichtig für die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden. Der kompetente Einsatz von Bewältigungsstrategien führt dazu, dass sie weniger Ärger oder Frustration erleben (Grebner et al., 2011). Negative Auswirkungen auf die Gesundheit können resultieren, wenn dies nicht gelingt: „Fehlende Stressbewältigungskompetenzen ... tragen zu stärkeren Stressreaktionen (z.B. mehr Frustration, grösserer Ärger, mehr Angst, grössere Enttäuschung) und beeinträchtigtem Befinden (z.B. stärkere Erschöpfung), zur Krankheitsentstehung (z.B. Herz-Kreislaufkrankheiten) und zu einem verzögerten Heilungsprozess bei bestehenden Krankheiten (Carver, Scheier, & Weintraub (1989); Skinner, Edge, Altman & Sherwood (2003)) bei“ (Grebner et al., 2011, S. 26).

Auch in der Stress-Studie 2010 zeigte sich, dass die Stressbewältigungsstrategien der Schweizer Erwerbstätigen mit dem Stressempfinden zusammenhängen (Grebner et al., 2011). Personen, die ihre Kompetenzen zur Stressbewältigung gering einschätzen, empfinden häufiger Stress als diejenigen, die die Kompetenzen als höher einschätzen

($r = -.23$). Zudem fühlen sich Personen mit geringen Kompetenzen eher emotional verbraucht (Burnout, $r = -.36$). „Erwerbstätige, die über höhere Stressbewältigungskompetenzen berichten, geben an, zufriedener mit ihren Arbeitsbedingungen zu sein ($r = .17$, $p < .001$), nennen einen besseren allgemeinen Gesundheitszustand ($r = .25$, $p < .001$) und weniger Gesundheitsprobleme wie Herz- und Gefässkrankheiten ($r = -.22$, $p < .001$)“ (Grebner et al., 2011, S. 27).

Aussagen über den Nutzen einzelner Stressbewältigungsstrategien sind nicht möglich, da die Strategien nicht unabhängig von Personen und Situationen sind (Schulz, 2005). Auch Busch (2004) weist darauf hin, dass die Wirksamkeit von Stressbewältigungsstrategien sowohl von der Situation und dem jeweiligen Kontext, als auch der Person mit ihrem Geschlecht und ihrem Alter abhängig sei. Bekannt sei jedoch, dass problembezogene Strategien zu besserem Wohlbefinden und positiven Emotionen führen. Eine problembezogene Strategie ist z.B. das Zeitmanagement. Studien haben gezeigt, dass Zeitmanagement in einem positiven Zusammenhang mit psychologischem Wohlbefinden steht (z.B. Dewe et al., 2010). Die Autoren weisen darauf hin, dass der Nutzen von Zeitmanagement auch durch Faktoren der Situation und der Person bestimmt wird, was sich mit der Aussage von Busch (2004) deckt.

Es ist anzustreben, dass Mitarbeitende ein möglichst grosses Repertoire an Strategien zur Verfügung haben und diese flexibel einsetzen können. "Starre und unflexible Bewältigungsmuster führen in der Regel zur Chronifizierung von Stress und Gesundheitsstörungen" (Auerbach & Gramling, 1998, zitiert nach Schulz, 2005, S. 233). Gemäss Schulz (2005) sind bei sehr starker Stressreaktion zuerst reaktionsbezogene (vgl. Strategien 7-10 in Tabelle 1) Strategien als effektiv anzunehmen "weil die Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit durch die Stressreaktion ein problemorientiertes Coping in der Regeln scheitern lässt" (Schulz, 2005, S. 233). Damit problemorientierte Strategien effektiv sein können, sollte man sich vorgängig folgende Gedanken machen (zitiert nach Schulz, 2005, S. 233):

1. *Stressquelle*: Ist die Stressquelle überhaupt zu beeinflussen? Wie hoch sind die Kosten für ihre Beseitigung?
2. *Ressourcen*: Welche Ressourcen hat die Person aktuell zur Verfügung?
3. *Bedürfnisse*: Ist eine Konfrontation mit der Stressquelle wirklich notwendig?
4. *Grad der Unsicherheit*: Besitzt die Person ausreichende Informationen über die Stressquelle?

4.4 Instrumente zur Erfassung individueller Bewältigungsstrategien

Entsprechend der ausgedehnten Forschungsbemühungen in den letzten Jahrzehnten wurden viele Instrumente zur Messung individueller Stressbewältigungsstrategien entwickelt.

Bekannte Instrumente, die auf der transaktionalen Stresstheorie gründen, sind die Folgenden (Busch, 2004):

- *COPE* (Carver, Scheier & Weintraub, 1989)
- *Coping Inventory for Stressful Situations* (CISS) von Endler und Parker (1990a, zitiert nach Cosway, Endler, Sadler & Deary, 2000)
- *Ways of Coping Scale* (Folkman & Lazarus, 1980)

COPE

Carver et al. (1989) waren der Ansicht, dass eine stärkere Differenzierung notwendig sei als nur die Unterscheidung von problem- und emotionsorientierter Stressbewältigung (vgl. Kapitel 4.2). Zudem sollten funktionale wie auch dysfunktionale Strategien erfasst werden können. Dazu entwickelten sie den Fragebogen COPE. Die 15 Skalen des COPE sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2. Die 15 Skalen des COPE (nach Litman, 2006, S. 275)

Developped to assess	Scale	Typified by
Problem-focused	Active-coping	Taking steps to eliminate the problem
	Planning	Thinking about dealing with the problem
	Suppression of Competing Activities	Focusing on the problem
	Restraint-coping	Waiting for the right moment to act
	Instrumental Social Support	Seeking advice from others
Emotion-focused	Positive reinterpretation	Reframing the stressor in positive terms
	Acceptance	Learning to accept the problem
	Denial	Refusing to believe the problem is real
	Turning to Religion	Using faith for support
	Emotional social support	Seeking sympathy from others
„Less useful“	Focus on & venting emotions	Wanting to express feelings
	Behavioral disengagement	Giving up trying to deal with the problem
	Mental disengagement	Distracting self from thinking about the problem
Recently developed	Substance use	Using alcohol or drugs to reduce distress
	Humor	Making light of the problem

Zahlreiche Studien untersuchten die Faktorenstruktur der COPE-Skalen. Es zeigte sich, dass problem- und emotionsorientierte Strategien oft auf demselben Faktor laden, was damit erklärt werden kann, dass Individuen in einer stressigen Situation oft beide Arten von Strategien einsetzen und nicht nur eine (Litman, 2006).

Coping Inventory for Stressful Situations (CISS)

Der CISS erfasst mit 48 Items die Stressbewältigungsstrategien von Individuen (Cosway et al., 2000). Dabei werden die Kategorien aufgabenorientierte Strategien (task-oriented: Umgang mit dem Problem), emotionsorientierte Strategien (emotion-oriented: Konzentration auf die Emotion (z.B. Ärger), die durch den Stressor entsteht) und vermeidungsorientierte Strategien (avoidance-oriented: Versuche, das Problem zu vermeiden) unterschieden. Letztere werden weiter unterteilt in "distraction" und "social diversion" (Cosway et al., 2000). Zu jeder Kategorie wird in Tabelle 3 je ein Beispiel gemacht.

Tabelle 3. Beispielitems zu den Kategorien des CISS (zitiert nach Cosway et al., 2000)

Kategorie	Beispielitem
Task coping	Schedule my time better
Emotion coping	Worry about what I am going to do
<i>Avoidance coping:</i>	
Distraction	Watch TV
Social diversion	Phone a friend

Ways of Coping Scale

Die „Ways of Coping“-Checkliste umfasst 68 Items, mit denen behaviorale und kognitive Stressbewältigungsstrategien erfasst werden können (Folkman & Lazarus, 1980). Dieser Fragebogen unterscheidet zwischen problem- und emotionsorientierter Stressbewältigung. In der Kategorie der problemorientierten Stressbewältigung sind Items enthalten, bei denen es um kognitive Problemlösungsbemühungen und um Verhaltensstrategien geht, um die Ursache des Problems zu beheben oder besser mit ihm zurechtzukommen, z.B.

- Got the person responsible to change his or her mind.
- Made a plan of action and followed it.
- Stood your ground and fought what you wanted.

In der Kategorie emotionsorientierte Strategien sind Items zu kognitiven und Verhaltensstrategien enthalten, die darauf abzielen, emotionalen Stress zu reduzieren oder damit umgehen zu können, z.B.

- Looked for the „silver lining“, so to speak; tried to look on the bright side of things.
- Accepted sympathy and understanding from someone.
- Tried to forget the whole thing.

5. Gemeinsame Bewältigungsstrategien

Die vorangegangenen Kapitel haben die wesentlichen theoretischen Grundlagen zu Zeitdruck und Teamarbeit aufgezeigt. Zudem wurde ein Überblick über individuelle Stressbewältigung gegeben. In diesem Kapitel liegt der Fokus auf dem Stand der Forschung zu gemeinsamer Stressbewältigung, es werden Möglichkeiten zu deren Erfassung aufgezeigt und ein Modell zur gemeinsamen Stressbewältigung beschrieben.

5.1 Von individueller zu gemeinsamer Stressbewältigung

In den letzten Jahrzehnten wurde viel Forschung zu individueller Stressbewältigung betrieben. Obwohl in diesem Bereich viele wichtige Erkenntnisse gewonnen wurden, sind Folkman und Moskowitz (2004) der Ansicht, dass bisher nur an der Oberfläche des Verständnisses gekratzt wurde, v.a. was die Auswirkungen auf psychologischer, physiologischer und Verhaltensebene betrifft, sowohl kurz- als auch langfristig. Sie führen an, dass Stressbewältigung kein isoliertes Phänomen sei: „It is embedded in a complex, dynamic stress process that involves the person, the environment, and the relationship between them" (S. 748). Sie bringen damit die Umgebung der einzelnen Person ins Spiel, zu der auch das soziale Umfeld gehört. Laut Lyons (2004) begannen Forscher wie Hobfoll, Gottlieb und Coyne in den späten 1980er- Jahren damit, den sozialen Kontext in die Forschung rund um gemeinsame Stressbewältigung einzubeziehen. Parallel dazu wurde zunehmend Kritik am Fokus auf die rein individuelle Stressbewältigung von vielen Forschern geübt. Hobfoll und Buchwald (2004) sind der Meinung, dass die traditionellen individualistischen Stressbewältigungsmodelle nur eine eingeschränkte Sicht auf das potenziell sehr grosse und vielseitige Spektrum an Bewältigungsstrategien erlauben. Unter ein grosses Spektrum an Strategien können auch *gemeinsame* Strategien von Menschen zur Bewältigung von Stress gefasst werden. Lyons (2004) definiert gemeinsame Stressbewältigung als "die Anstrengungen mehrerer Einzelpersonen (z.B. Paar, Familien oder Gemeinden) und deren Zusammenlegung von Ressourcen zur Bewältigung von Missverhältnissen" (S. 191). Entsprechend seiner Definition beschäftigte sich die Forschung zur gemeinsamen Stressbewältigung nicht nur mit Stress im Arbeitskontext – wie dies in der vorliegenden Arbeit der Fall ist – sondern sehr stark mit Stress in den verschiedenen anderen Lebensbereichen. Aussagen dazu, dass im Bereich der gemeinsamen Stressbewältigung noch vermehrt geforscht werden sollte, finden sich in diversen Publikationen zum Thema. Wie Menschen, eingebettet in einen sozialen Kontext, Stress erleben und gemeinsam damit umgehen, sollte auch gemäss Mickelson et al. (2001) stärker

in die Aufmerksamkeit der Stressbewältigungsforschung rücken: "The coping literature ... has overlooked the social and relationship context in which stressors are experienced (see Thoits, 1995, for a review), particularly how people experience stress in social units and how they engage together in actions to deal with it" (S. 182). Muhonen und Torkelson (2008) nennen diverse weitere Forscher, die Kritik an der individualistischen Perspektive üben, die in der Stressbewältigungsforschung bisher eingenommen wurde. Mit dieser Perspektive würden gemeinsame Aspekte von Stressbewältigung ignoriert und das Individuum als mehr oder weniger isoliert angesehen werden. Man müsse einen Schritt weiter gehen zu komplexeren Analysen, die auch den interpersonellen Kontext berücksichtigen, in dem Bewältigung stattfindet (Muhonen & Torkelson, 2008).

Peiró (2008) hält fest, dass in den letzten Jahren zunehmend mehr Forschung gemacht worden ist zu gemeinsamem Stress, dass jedoch eine noch systematischere Herangehensweise notwendig ist, um das komplexe Zusammenspiel zwischen Stressphänomenen bei der Arbeit auf verschiedenen Ebenen der Organisation zu verstehen. Wie Peiró (2008) weiter anführt, kommen – wenn man Arbeitsstress aus einer individuellen Perspektive analysiert – zahlreiche relevante Phänomene zum Vorschein, z.B. die fehlende Passung zwischen Anforderungen und Ressourcen, die individuelle Bewertung der Situation, die erlebten Emotionen und die eingesetzten Bewältigungsstrategien. Andere relevante Phänomene jedoch, z.B. wie die Stresserfahrung mit anderen derselben Abteilung oder dem Team geteilt wird, würden nicht mit einbezogen. Stress werde aber durch die Mitglieder eines Teams gemeinsam erlebt. Sie würden auch geteilte affektive Reaktionen zeigen und gemeinsame Handlungen initiieren um den Stress zu bewältigen. Die verschiedenen Komponenten von Stress (Bewertung, Emotion und Bewältigung) sollten daher gemäss Peiró (2008) nicht nur als individuelles sondern auch als gemeinsames Phänomen betrachtet werden. Im Rahmen der Stressbewertung entwickeln Personen unter gewissen Umständen eine geteilte Wahrnehmung der Situation (Peiró, 2008). Wenn Gruppen ihre Stresserfahrungen dann teilen, werden sie vermutlich ähnliche Emotionen erleben und ausdrücken und ein emotionales Klima entwickelt sich (Peiró, 2008).

Eine solche Betrachtungsweise berücksichtigt, dass Menschen nicht nur autonom reagieren, sondern in einen sozialen Kontext eingebettet sind, in dem bestimmte Regeln für Einstellungen und Verhaltensweisen vorhanden sind (Buchwald et al., 2004). In Teams am Arbeitsplatz sind also vermutlich kulturelle Aspekte des Teams wie auch der gesamten Organisation von Bedeutung, wenn es darum geht, wie Stress bewertet und gemeinsam (oder auch nur individuell) bewältigt wird.

Schein (1990) definiert Organisationskultur wie folgt: "Culture can now be defined as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (S. 111).

Gemäss Länsisalmi et al. (2000) lässt sich von dieser Definition ein Bezug herstellen zu gemeinsamer Bewertung und Bewältigung von Stress. Sie untersuchten das Phänomen der gemeinsamen Stressbewältigung im Kontext der Organisationskultur und fanden u.a., dass Arbeitsüberlastung (work overload) als gemeinsamer Stressor und das Gefühl gehetzt zu sein als gemeinsames Gefühl erlebt wurde. In der Folge kam es z.B. dazu, dass die Teammitglieder auch nach der Arbeit weniger informelle Gespräche miteinander führten. Das starke kollektive Commitment und der daraus entstehende soziale Druck führten dazu, dass die Teammitglieder fast keine Pausen mehr machten aus Angst davor, dass die Kolleginnen und Kollegen sonst ärgerlich würden. Auch vermehrte Arbeit am Wochenende und damit fehlende Erholungszeit kamen vor. Es kann nun aber nicht der Schluss gezogen werden, dass alle Teams in gleicher Weise auf denselben Stressor reagieren. Länsisalmi et al. (2000) kommen aufgrund ihrer Untersuchung verschiedener Teams zum Schluss, dass sich Bewältigungsstrategien als Reaktionen auf denselben Stressor je nach kulturellem Kontext in der Organisation unterscheiden.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die Forschung zu gemeinsamer Stressbewältigung in den letzten Jahren zwar vorangetrieben wurde, derjenigen der individuellen Stressbewältigung aber noch weit hinterher hinkt.

5.2 Instrumente zur Erfassung gemeinsamer Stressbewältigung

Entsprechend der noch eher geringen Forschungsbemühungen zu gemeinsamer Stressbewältigung mangelt es an Fragebogenskalen zur Erfassung derselben. Gmelch et al. (2008) haben das „Dyadische Coping Inventar“ entwickelt, das aber auf Bewältigung von Stress in Paarbeziehungen ausgerichtet ist. Ein weiteres Instrument ist die "Strategic Approach to Coping Scale" mit den folgenden neuen Subskalen (Hobfoll & Buchwald, 2004):

- Selbstbehauptung bzw. assertives Handeln
- Koalitionen/Teams mit anderen bilden
- Suche nach sozialer Unterstützung
- Vorsichtiges Handeln

- Instinktives Handeln
- Indirektes Handeln
- Antisoziales Handeln
- Aggressives Handeln
- Vermeidung

Das Instrument basiert auf dem multiaxialen Copingmodell von Dunahoo, Monnier, Hobfoll und Hulsizer (1998), welches aufzeigt, "wie Menschen mit stressreichen Situationen umgehen und wie Stressbewältigung in den sozialen Kontext eingebettet ist" (Schwarzer, Starke & Buchwald, 2004, S. 61). Wesentliche Kennzeichen dieses Modells sind, dass "es berücksichtigt, dass die meisten Stressoren eine interpersonale Komponente haben, dass individuelle Copinganstrengungen Konsequenzen für das soziale Klima haben und dass Bewältigungshandeln mit zwischenmenschlicher Interaktion einhergehen" (Hobfoll, 1998, zitiert nach Schwarzer et al., 2004, S. 62).

Muhonen und Torkelson (2008) forschten ebenfalls zu gemeinsamer Stressbewältigung. Sie verwendeten in einer Studie die drei Skalen „Seeking Instrumental Social Support“, „Seeking Emotional Support“ und „Social Joining“ aus dem COPE (vgl. Kapitel 4.5) um Aspekte gemeinsamer Stressbewältigung zu erfassen.

Auch Requa-Brückner (2010) greift in ihrer Diplomarbeit auf den COPE zurück, um gemeinsame Stressbewältigung zu erfassen, indem sie je zwei Items aus den COPE-Skalen Soziale, Unterstützung, Planen, Aktives Coping, Humor und Verleugnung von Carver et al. (1989, vgl. Kapitel 4.5) auf kollektives Niveau umformuliert hat. Diese sind in Tabelle 4 dargestellt. Die Instruktion zu jeder Skala lautet: "Denken Sie an aktuellen Stress, Probleme und Ärger bei der Arbeit. Was haben Sie gemeinsam im Team gedacht oder getan?" (Requa-Brückner, 2010, S. 90).

Tabelle 4. Fragebogen zur Erfassung gemeinsamer Stressbewältigung (Requa-Brückner, 2010, S. 90)

Suchen nach sozialer Unterstützung (instrumentell)

- ... haben wir von aussen Unterstützung erhalten.
- ... haben wir versucht, uns von aussen Hilfe zu holen.

Planen

- ... haben wir versucht, uns eine Strategie zu überlegen, wie wir am besten vorgehen.
- ... haben wir gemeinsam intensiv darüber nachgedacht, welche Schritte zu tun sind.

Aktives Coping

- ... haben wir alle unsere Kräfte eingesetzt, um etwas an der Situation zu ändern.
- ... haben wir etwas Konkretes getan, um unsere Situation zu verbessern.

Humor

- ... haben wir versucht, gemeinsam darüber zu lachen, um uns wieder besser zu fühlen.
- ... haben wir versucht, es mit Humor zu nehmen.

Verleugnung (dysfunktionale Stressbewältigung)

- ... haben wir versucht, so zu tun, als ob nichts passiert wäre.
 - ... haben wir versucht, die Situation mehr oder weniger zu ignorieren.
-

Items in Wir-Form zur Erfassung gemeinsamer Strategien von Teams setzten auch Pearsall et al. (2009) ein. Sie erfassten Problemlösung und vermeidende Stressbewältigung auf Teamlevel mit folgenden Items: „My team knew what had to be done, so we doubled our efforts to make things work“, und „We made a plan of action and followed it“. Um vermeidende Bewältigungsstrategien zu erfassen, setzten sie die Items “My team wished the situation was over and would just go away” und “We hoped a miracle would happen” ein. Die Werte für Cronbach's Alpha der beiden Skalen lagen bei .71 und .69. Da erwartet wurde, dass diese Bewältigungsstrategien einen gemeinsamen Mechanismus darstellen, wurden auch Intraklassenkoeffizienten berechnet.

Die beschriebenen Beispiele zeigen, dass im Bereich der Forschung zur gemeinsamen Stressbewältigung auch Bestrebungen vorhanden sind, Fragebogenskalen zur Erfassung entsprechender Strategien zu entwickeln. Es fällt allerdings auf, dass sich diese eher auf Stress allgemein denn auf einen spezifischen Stressor wie z.B. Zeitdruck beziehen.

5.3 Modell der gemeinsamen Stressbewältigung

In diesem Kapitel wird das Modell des "communal coping" von Lyons et al. (1998) als Modell der gemeinsamen Stressbewältigung beschrieben, um diese Form der Stressbewältigung von anderen Formen abgrenzen zu können. Buchwald (2004) verwendet in ihrer Übersetzung des Modells den Begriff "beziehungsbezogenes Coping". Um in dieser Arbeit eine konsistente Begriffsverwendung zu gewährleisten, wird der englische Begriff *Coping* durch den deutschen Begriff *Stressbewältigung* ersetzt. Da zudem der Fokus auf diejenige Form der Stressbewältigung gelegt werden soll, die von Buchwald (2004) und Lyons et al. (1998) als gemeinsame definiert wird, wird in dieser Arbeit von *gemeinsamer* Stressbewältigung gesprochen.

"Gemeinsame Stressbewältigung ist als ein Prozess definiert, bei dem stressreiche Ereignisse im Kontext sozialer Beziehungen eingeschätzt und bewältigt werden" (Buchwald, 2004, S. 32). Zu gemeinsamer Stressbewältigung kommt es dann, wenn eine oder mehrere Personen einen Stressor als *ihr* Problem bewerten und einen Prozess gemeinsamen Bewältigungshandelns einleiten (Lyons et al., 1998).

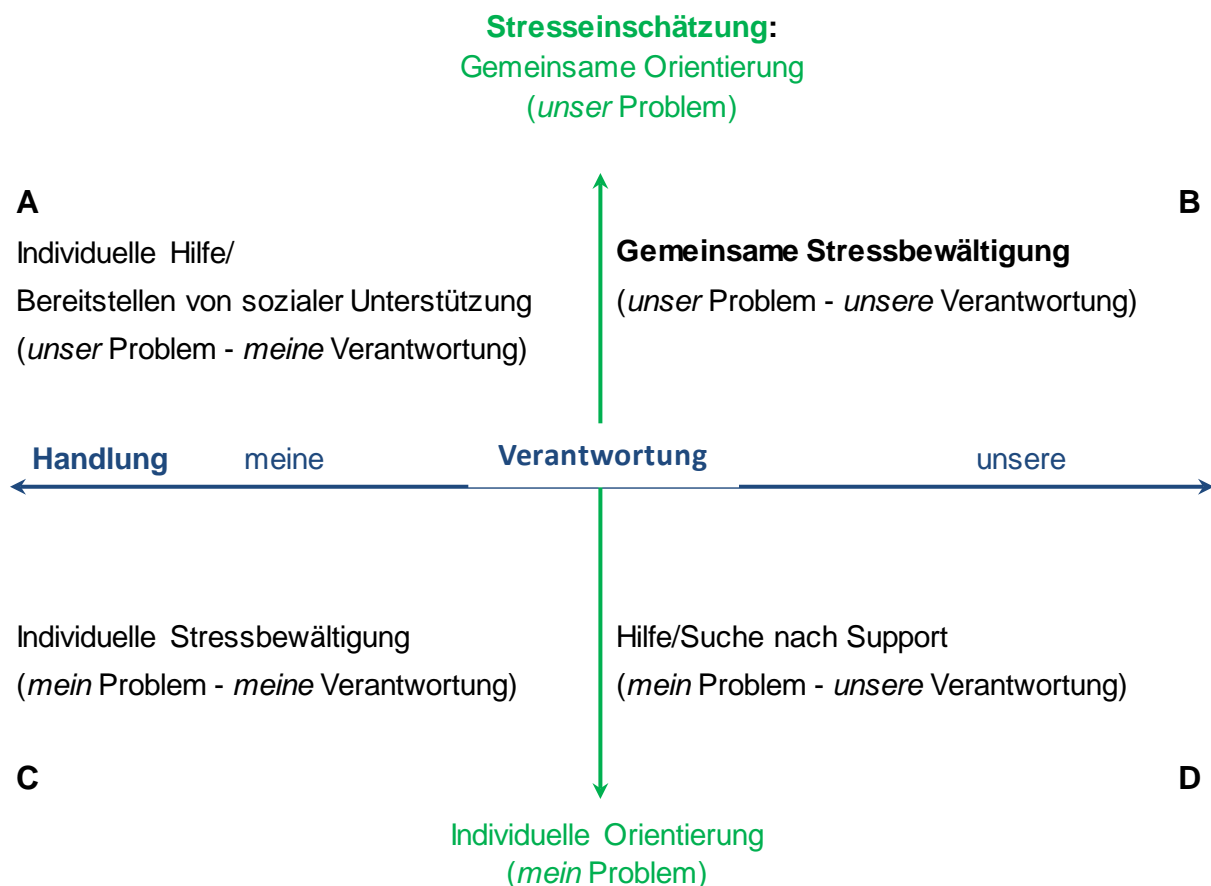


Abbildung 1. Modell der gemeinsamen Stressbewältigung (modifiziert nach Lyons et al., 1998, S. 586, zitiert nach Buchwald, 2004, S. 33)

Bewertung und Handlung stellen zwei verschiedene Dimensionen dar, die mittels zwei Achsen in Abbildung 1 dargestellt sind. Eine Stresssituation kann als individuelles oder gemeinsames Problem angesehen werden (grüne Achse Stresseinschätzung). Auf der Handlungsachse (blau) wird danach unterschieden, inwieweit Bewältigungsstrategien von mehreren involvierten Personen oder nur von einem einzelnen Individuum eingesetzt/initiiert werden.

Quadrant A beschreibt die Situation, dass eine Stresssituation zwar als gemeinsames Problem bewertet wird, die Verantwortung aber nur von einem einzelnen Individuum wahrgenommen und das Bewältigungshandeln entsprechend alleine initiiert wird. Lyons et al. (1998) führen hierzu ein Beispiel an: die Ehefrau eines an Alzheimer erkrankten Mannes sieht die Situation zwar als gemeinsames Problem, fühlt sich aber alleine verantwortlich für die Bewältigung der Anforderungen, die mit der Pflege ihres Mannes verbunden sind.

Gemäss *Quadrant B* liegt gemeinsame Stressbewältigung dann vor, wenn eine Stresssituation von einem oder mehreren Individuen als gemeinsames Problem bewertet und gemeinsam bewältigt wird bzw. andere Personen in die Initiierung von gemeinsamen Handlungen einbezogen werden.

Individuelle Stressbewältigung – *Quadrant C* – findet dann statt, wenn die Stresssituation als individuelles Problem eingeschätzt wird und die Person auch individuelle Bewältigungshandlungen durchführt.

Schliesslich gibt es noch die Möglichkeit, dass ein Individuum Unterstützung von anderen sucht, aber die Stresssituation dennoch weiterhin als ihr eigenes Problem ansieht. Dies wird in *Quadrant D* dargestellt.

Zur Abgrenzung der gemeinsamen Stressbewältigung von den anderen Stressbewältigungsformen (insbesondere Bereitstellen von sozialer Unterstützung und Suche nach Unterstützung) ist wichtig festzuhalten, dass gemeinsame Stressbewältigung *koordinierte Handlungen mit gemeinsamem Nutzen* beinhaltet.

Gemäss Lyons et al. (1998) sind drei Hauptkomponenten im Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung von Bedeutung: eine gemeinsame Bewältigungsorientierung, Kommunikation über den Stressor und kooperative Handlungen im Hinblick auf den Umgang mit dem Stressor:

- *Gemeinsame Bewältigungsorientierung*: Diese muss bei mindestens einer Person des sozialen Gefüges vorhanden sein, d.h. es ist der Glaube vorhanden, dass ein

gemeinsamer Umgang mit der Stresssituation nützlich oder notwendig ist oder erwartet wird.

- *Kommunikation über den Stressor*: Um Stress gemeinsam bewältigen zu können, braucht es Kommunikation über die Details der Situation, z.B. dazu, was genau das Problem ist und inwiefern die Einzelnen und die Gruppe davon betroffen sind.
- *Kooperative Handlungen*: Individuen müssen kooperieren, um Strategien entwickeln zu können, mit denen der negative Einfluss des Stressors reduziert werden kann.

6. Sozial-kognitives Prozessmodell gesundheitlichen Handelns

Fragestellung 1 dieser Arbeit beschäftigt sich damit, wie der Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung beschrieben werden kann. Neben den in den Kapiteln 3 bis 5 beschriebenen theoretischen Grundlagen dient das Sozial-kognitive Prozessmodell von Schwarzer (2004; 2005) als wesentliche konzeptionelle Basis für die Beschreibung des Prozesses gemeinsamer Stressbewältigung, zu welchem in Kapitel 7 ein Vorschlag gemacht wird. Das Modell wird daher in diesem Kapitel erläutert.

Das Sozial-kognitive Prozessmodell dient der Erklärung und der Vorhersage von Gesundheitsverhalten und zählt zu den dynamischen Prozessmodellen (Schwarzer, 2004). Eine wichtige Unterscheidung wird zwischen präintentionalen Motivationsprozessen und postintentionalen Volitionsprozessen gemacht. Charakteristisch für das Modell ist, dass eine Person erst dann die nächste Stufe erreicht, wenn die vorhergehende abgeschlossen und ein genügendes Mass an Selbstwirksamkeitserwartung vorhanden ist (Scholz & Schwarzer, 2005).

In der Motivationsphase sind die Risikowahrnehmung, die Handlungsergebniserwartungen und die Selbstwirksamkeitserwartung von Bedeutung für die Bildung einer Intention, d.h. einer Absicht zur Veränderung des eigenen Gesundheitsverhaltens (Scholz & Schwarzer, 2005).

Die *Risikowahrnehmung* "ist die subjektive Einschätzung des Schweregrads von Erkrankungen sowie der eigenen Verwundbarkeit" (Scholz & Schwarzer, 2005, S. 402). Wenn eine Person zum Schluss kommt, dass eine Bedrohung, z.B. durch Rauchen, vorliegt, dann ist es im Hinblick auf eine Verhaltensänderung wichtig, dass sie eine oder mehrere Verhaltensalternativen zur Reduktion der Bedrohung kennt (Schwarzer, 2004). Positive und negative Konsequenzen dieser Handlungen werden anschliessend überlegt und abgewogen, es wird also eine *Handlungsergebniserwartung* gebildet (Schwarzer, 2004). Zudem schätzt die Person ihre Selbstwirksamkeit ein. Diese hat im ganzen Prozess eine besonders hohe Bedeutung, da sie gemäss Scholz und Schwarzer (2005) in allen Phasen wichtig ist. "Selbstwirksamkeitserwartungen bezeichnen subjektive Überzeugungen, spezifische Verhaltensweisen aufgrund eigener Kompetenz ausführen zu können, und zwar insbesondere in Situationen, die neue, unvorhersehbare, schwierige oder stressreiche Elemente enthalten" (Schwarzer, 2004). Die Risikowahrnehmung und die Handlungsergebniserwartungen sind v.a. in früheren Phasen der Absichtsbildung relevant.

Sobald die Person die Intention gebildet hat, ihr Gesundheitsverhalten zu verändern, tritt sie in die Volitionsphase ein, in welcher es "um die Planung, Initiierung und Aufrechterhaltung des Gesundheitsverhaltens" (Scholz & Schwarzer, 2005, S. 402) geht. Bei der *Planung* "wird das Wann, Wo und Wie der Handlung festgelegt" (Schwarzer, 2004, S. 93). Es besteht anschliessend eine konkretisierte Absicht, etwas zu tun. In der darauf folgenden Phase der *Handlung* wird das neue gesundheitsförderliche Verhalten (z.B. Sport treiben) ausgeführt bzw. das bisherige gesundheitsschädigende Verhalten (z.B. Rauchen) unterlassen (Schwarzer, 2004).

Im Anschluss an die Handlungsausführung – in der postaktionalen Phase – nimmt die Person eine *Bewertung der Handlung* vor (Scholz & Schwarzer, 2005). Wenn die Handlungsausführung (z.B. mehr Sport treiben) misslungen ist, dann resultiert daraus eine verminderte Anstrengungsbereitschaft (relevant in der Volitionsphase). Eine erfolgreiche Handlungsausführung erhöht hingegen die Anstrengungsbereitschaft. Dies ist jedoch auch davon abhängig, ob die Person den Erfolg bzw. Misserfolg internal oder external attribuiert. "Wird beispielsweise ein Erfolg der eigenen Fähigkeit zugeschrieben, so fördert dies im Allgemeinen die Volitionsstärke und kann positive Selbstwirksamkeitserwartungen weiter erhöhen. Wird ein Erfolg dagegen günstigen Gelegenheiten zugeschrieben, so kann dies zukünftigen Versuchen abträglich sein" (Schwarzer, 2004 S. 95). Gelingt eine Verhaltensänderung nicht, dann kann es zu postaktionaler Zielentbindung (Disengagement; Schwarzer, 2004) kommen, d.h., die Person gibt das Ziel der Verhaltensänderung vollständig auf. Möglicherweise liegen dem Defizite in der Volitionsstärke oder der Selbstregulationskompetenz zugrunde.

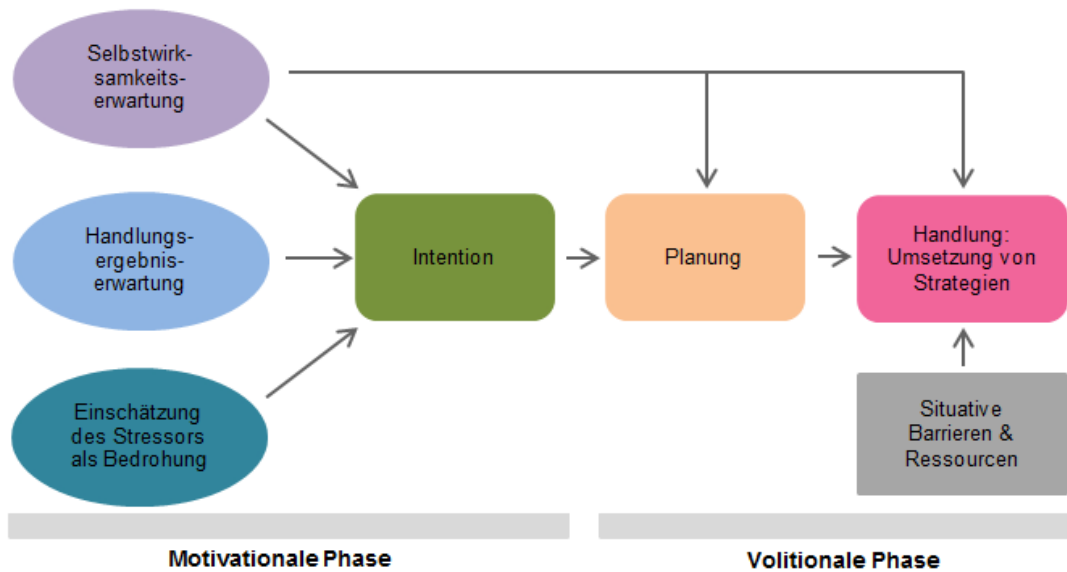


Abbildung 2. Sozial-kognitives Prozessmodell (adaptiert nach Scholz & Schwarzer, 2005)

Wie Abbildung 2 aufzeigt, kommt es bei einer Person dann zu einer Veränderung des Gesundheitsverhaltens, wenn:

- sie einen bestimmten Grad von Bedrohung der eigenen Gesundheit wahrnimmt (Risikowahrnehmung),
- sie Handlungsalternativen zur Reduktion der Bedrohung kennt und mehr positive denn negative Konsequenzen erwartet (Handlungsergebniserwartungen),
- die Person überzeugt ist, andere Verhaltensweisen ausführen zu können (Selbstwirksamkeitserwartung),
- sie diese genau plant (Planung) und
- sie die situativen Umstände als eher förderlich denn hinderlich wahrnimmt (situative Barrieren und Gelegenheiten).

7. Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams

Wie in Kapitel 5 beschrieben, gibt es – im Vergleich zu individueller Stressbewältigung – noch wenig wissenschaftliche Erkenntnisse zur gemeinsamen Stressbewältigung von Teams. Auch Modelle, die Stressbewältigungsstrategien auf Teamebene beschreiben, sind der Autorin kaum bekannt. Wie schon in Kapitel 1.2 und Kapitel 5 beschrieben, sind hier als Beispiele das Modell zu Ressourcen- und Stressmanagement von Teams (Busch et al., 2013) und das Modell der gemeinsamen Stressbewältigung (Lyons et al., 1998) anzuführen. Sie beschreiben jedoch nicht sehr genau die Komponenten und Phasen, die Teams durchlaufen müssen, damit es tatsächlich zu gemeinsamer Stressbewältigung kommt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher zur Beantwortung von Fragestellung 1 ein Vorschlag für ein Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams gemacht, indem das in Kapitel 6 beschriebene Prozessmodell des Gesundheitsverhaltens (Schwarzer, 2004; Scholz & Schwarzer, 2005) auf Teamebene übertragen wird. Dazu werden u.a. folgende Modelle, Theorien, Konzepte und Erkenntnisse integriert:

- Gemeinsame Stressbewältigung nach Lyons et al. (1998),
- Kollektive Selbstwirksamkeit (Bandura, 1997; Schmitz & Schwarzer, 2002),
- Aspekte der kollektiven Handlungsregulationstheorie (Weber, 1999),
- Soziotechnischer Systemansatz (vgl. von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005),
- Erkenntnisse zu gemeinsamer Stresswahrnehmung und -bewertung (Busch et al., 2013; Peiró, 2008),
- Erkenntnisse zu Motivations- und Volitionsprozessen auf Gruppenebene (Kleinbeck, 2010).

7.1 Vorschlag für ein Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams

Im Folgenden wird zuerst zusammenfassend dargestellt, wie es gemäss Integrationsvorschlag zur gemeinsamen Stressbewältigung von Teams kommt, bevor in den weiteren Abschnitten nähere Erläuterungen gemacht werden.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, setzen Teams dann gemeinsame Stressbewältigungsstrategien ein, wenn

- einzelne oder das ganze Team den Stressor als Bedrohung für die Gesundheit oder das Wohlbefinden wahrnehmen ("wir haben Zeitdruck und das tut uns nicht gut"; Einschätzung des Stressors),

- Bewältigungsstrategien bekannt sind und als wirksam erachtet werden ("man kann wirkungsvoll etwas gegen Zeitdruck tun"; Handlungs-Ergebnis-Erwartung),
- das Team/die Teilgruppe der Überzeugung ist, den Stressor erfolgreich bewältigen zu können ("wir können Bewältigungsstrategien erfolgreich umsetzen"; kollektive Selbstwirksamkeitserwartung),
- das Team oder die Teilgruppe gemeinsam bespricht und plant, wie mit dem Stressor umgegangen werden kann (Planung),
- das Team oder die Teilgruppe die situativen Möglichkeiten für den Einsatz von Bewältigungsstrategien eher förderlich als hinderlich einschätzt (situative Barrieren und Ressourcen).

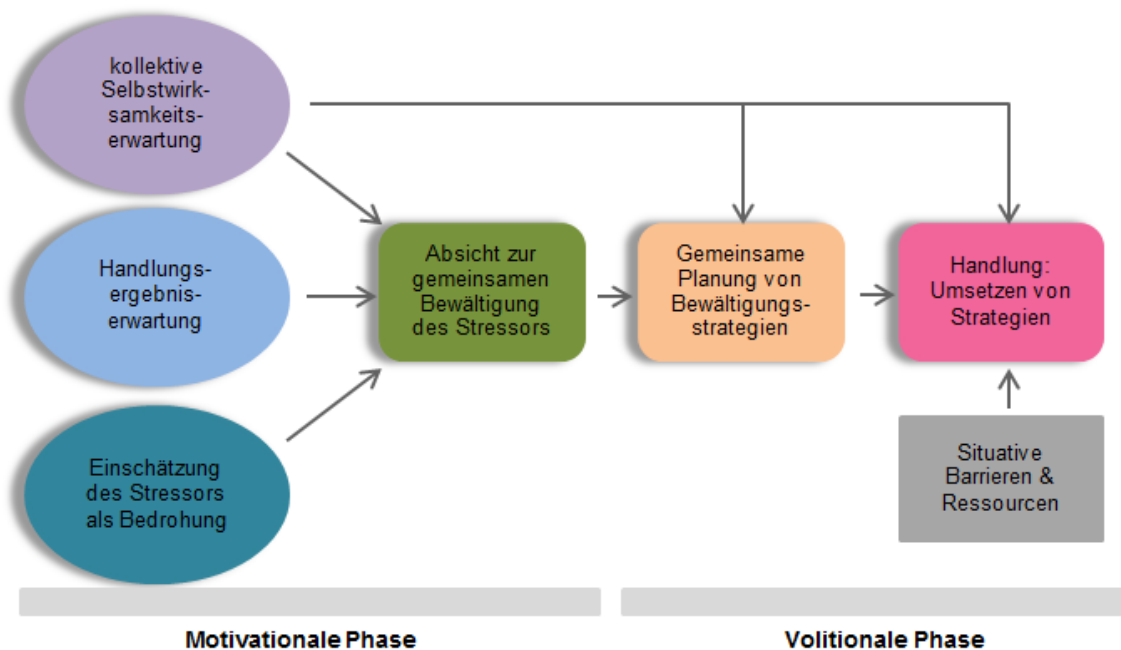


Abbildung 3. Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams in Anlehnung an Schwarzer (2005), im Hintergrund angedeutet sind jeweils die individuellen Prozesse

7.1.1 Motivationale Phase

Gemäss Peiró (2008) entwickeln Personen unter gewissen Umständen eine geteilte Wahrnehmung der stressreichen Situation. Es kann also zu einer kollektiven Erfahrung von Stress kommen. Auch Busch et al. (2013) postuliert, dass sich das Stresserleben von Mitgliedern eines Teams ähnlich ist, da diese oftmals den gleichen Stressoren und Ressourcen der Teamarbeit ausgesetzt sind, und dass Stresserleben in Teams ansteckend ist. Dies wurde auch schon empirisch belegt (vgl. Referenzen in Busch et al., 2013). Peiró

(2008) weist ebenfalls darauf hin, dass in derselben Stresssituation die Gruppenmitglieder ähnliche Emotionen erleben und ausdrücken und sich dadurch ein bestimmtes emotionales Klima entwickelt. Es kann unter Teammitgliedern also zu ähnlichem Stresserleben und in der Folge zu einer gemeinsamen *Einschätzung des Stressors* kommen, d.h. inwiefern sie diesen als bedrohlich für ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden wahrnehmen. Wenn Teammitglieder den Stressor als Bedrohung wahrnehmen und wissen, dass es grundsätzlich Massnahmen dagegen gibt, dann wägen sie die darauf bezogenen positiven und negativen Ergebnisse der Bewältigungsstrategien ab (*Handlungsergebniserwartung*).

Die *Selbstwirksamkeitserwartung* ist gemäss Schwarzer (2004) während des gesamten Prozesses von hoher Bedeutung. *Kollektive Selbstwirksamkeit* wird von Busch et al. (2013) als Ressource zur gemeinsamen Stressbewältigung beschrieben, die vor dem Hintergrund des soziotechnischen Systemansatzes dem sozialen Teilsystem zugeordnet werden kann. Bandura (1997) definiert kollektive Selbstwirksamkeit wie folgt: "Perceived collective efficacy is defined as a group's shared belief in its conjoint capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given levels of attainments" (S. 475). Wenn in einem Team kollektive Selbstwirksamkeit vorhanden ist, dann vertrauen die Teammitglieder also darauf, dass sie Stresssituationen erfolgreich bewältigen können (Schmitz & Schwarzer, 2002). Die kollektive Selbstwirksamkeit spielt daher eine wichtige Rolle bei der gemeinsamen Zielformulierung der Gruppe, hat einen Einfluss darauf, wie viel Anstrengung die Gruppenmitglieder in die Zielerreichung investieren und "wie viel Widerstand sie leisten, wenn Barrieren auftreten" (Schmitz & Schwarzer, 2002, S. 195).

Zur *Intention* (Scholz & Schwarzer, 2005), gemeinsame Bewältigungsstrategien gegen den Stressor zu ergreifen, kommt es in Teams also dann, wenn die kollektive Selbstwirksamkeitserwartung hoch ist, der Stressor als Bedrohung für die (Teil-)Gruppe eingeschätzt wird, die Teammitglieder Strategien kennen und die positiven Ergebniserwartungen überwiegen. Die gemeinsame Intentionsbildung hat Ähnlichkeiten mit der *gemeinsamen Stressbewältigungsorientierung*, welche von Lyons et al. (1998) definiert wird als der Glaube, dass ein gemeinsamer Umgang mit der Stresssituation nützlich oder notwendig ist oder erwartet wird.

7.1.2 Volitionsphase

Mit der Absichtsbildung ist die Motivationsphase abgeschlossen und es beginnt die *Volitionsphase* (Scholz & Schwarzer, 2005). In dieser Phase werden gemeinsam Strategien überlegt und geplant, die der Bewältigung des Stressors dienen. Kommunikation erscheint in dieser Phase besonders wichtig, wenn nicht sogar unabdingbar. Kommunikation über den

Stressor ist gemäss Lyons et al. (1998) eine der Hauptkomponenten der gemeinsamen Stressbewältigung. Im vorliegenden Integrationsvorschlag wird die Annahme getroffen, dass Kommunikation über den gesamten Prozess hinweg wichtig ist, auch wenn diese vielleicht nur im Schritt der Planung von Strategien offensichtlich notwendig ist. Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Kommunikation über den Stressor stattfinden und darüber hinaus gemeinsam Strategien dagegen entwickelt und geplant werden können, stellen regelmässige gemeinsame Teamsitzungen dar (Busch et al., 2013). Wichtig ist zudem die *Selbstregulationskompetenz von Teams*, welche – vor dem Hintergrund des soziotechnischen Ansatzes – dem sozialen Teilsystem zuzuordnen ist (Busch et al., 2013). Das heisst, dass Teams die Möglichkeit haben und darin gefördert werden sollten, gemeinsame Verantwortung zu übernehmen, gleichberechtigte Diskussionen zu führen und "regelmässig die Aufgaben, die Zusammenarbeit sowie die gemeinsamen Ziele und Wege zu besprechen, um gemeinsame Repräsentationen der Arbeitsaufgabe zu erhalten" (Busch, 2013). Eine entsprechende Kommunikation findet idealerweise in Teamsitzungen statt. Damit Analysen über Ursachen des Stressors, ein Austausch über die wahrgenommene Bedrohung, gleichberechtigte Diskussionen und die Erarbeitung von Bewältigungsstrategien tatsächlich gelingen, erscheint eine gute Moderation der Teamsitzungen von besonderer Bedeutung.

Wenn das Team die Möglichkeiten für den Einsatz der geplanten Bewältigungsstrategien positiv einschätzt, d.h. mehr Ressourcen als Barrieren wahrnimmt, dann kann es zur tatsächlichen Umsetzung der Strategien kommen. Als situative Ressourcen für die gemeinsame Stressbewältigung könnten Aspekte des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsorganisation wie die kollektive Autonomie von Bedeutung sein. Barrieren könnten die Stressoren selbst sein, z.B. Zeitdruck, der verhindert, dass Teams sich die Zeit nehmen, um gemeinsam über Strategien gegen den Zeitdruck zu sprechen und solche zu planen und umzusetzen. Nachfolgend werden zu relevant erscheinenden Ressourcen Erläuterungen vor dem Hintergrund des soziotechnischen Systemansatzes und der Kollektiven Handlungsregulationstheorie gemacht.

Nach Weber (1999) ist die *kollektive Autonomie* einer Gruppe Voraussetzung für *kollektive Selbstregulation*. Kollektive Autonomie kann im soziotechnischen Ansatz als Ressource des technischen Teilsystems bezeichnet werden (Busch et al., 2013). Wenn Teams kollektive Selbstregulation ermöglicht wird, dann können sie "gemeinsam Planungen vornehmen und Entscheidungen im Hinblick auf die ihnen übertragenen Aufgaben fällen bzw. Vereinbarungen über die Entscheidungsprinzipien selbst treffen" (Weber, 1999, S. 204). Kollektive Regulationsmöglichkeiten können z.B. "die Koordination, die Aufgabenverteilung

und die Grenzregulation im Produktionsprozess, aber auch die Entwicklung von Lösungsvorschlägen" (Busch et al., 2013) betreffen. Auch dies findet idealerweise im Rahmen von regelmässigen Teamsitzungen statt. Für die gemeinsame Stressbewältigung erscheint es also wichtig, dass ein Team ein gewisses Mass an Autonomie und die Möglichkeit zu regelmässigem Austausch hat, da ohne diese Voraussetzungen kaum nachhaltige Strategien, z.B. Veränderungen in der Arbeitsorganisation, möglich sind.

7.1.3 Gemeinsame Aufgabe als Voraussetzung für gemeinsame Stressbewältigung

Damit überhaupt eine gemeinsame Stressbewältigung möglich ist, erscheint eine *gemeinsame Aufgabe* eine wesentliche Voraussetzung zu sein. Die gemeinsame Aufgabe setzt sich aus "wechselseitig voneinander abhängigen Teilaufgaben zusammen" (Weber et al., 1997, S. 169). Es besteht somit eine gewisse Interdependenz. "In Teamarbeit kommt es – vermittelt durch die Aufgabeninterdependenz – neben individuellen Stressbewertungs und -bewältigungsprozessen zu kollektiver Stressbewertung und -bewältigung" (Busch et al., 2013).

Durch eine gemeinsame Aufgabe wird – wie in Kapitel 3.5 zur Kollektiven Handlungsregulationstheorie beschrieben – *gemeinsame Aufgabenorientierung* möglich (Weber et al., 1997). Sie liegt dann vor, wenn im Team ein hohes Mass an Verantwortungsbereitschaft, hohe Unterstützungsbereitschaft und eine hohe Bereitschaft für organisatorische Verbesserungen vorhanden ist (Weber et al., 1997). Die gemeinsame Aufgabenorientierung ist sehr wichtig für die Teamkohäsion, "d.h. den Zusammenhalt und die *Kooperationsbereitschaft* in einer Gruppe" (Weber et al., 1997, S. 169). Kooperationsbereitschaft ist gemäss Lyons et al. (1998) eine der Hauptkomponenten von gemeinsamer Stressbewältigung. Auch die von Weber (1999) genannte *Verantwortungsbereitschaft* ist im Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung wesentlich, da es nur bei deren Vorhandensein dazu kommen kann, dass Teams – wenn sie ein Problem als "ihr" Problem ansehen – auch eine gemeinsame Verantwortung wahrnehmen (vgl. Modell der gemeinsamen Stressbewältigung von Lyons et al., 1998, in Kapitel 5.3).

7.1.4 Motivation und Volition auf Teamebene

Der vorliegende Integrationsvorschlag für ein Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams stellt einen Versuch dar, den Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung, wie ihn Lyons et al. (1998) definieren, genauer zu beschreiben. Sie sagen, dass es zu gemeinsamer Stressbewältigung dann kommt, wenn eine oder mehrere Personen einen Stressor als *ihr gemeinsames* Problem bewerten und dann auch einen

Prozess des *gemeinsamen* Bewältigungshandelns einleiten. Die Bewertung des Stressors als gemeinsames Problem könnte der Motivationsphase, das gemeinsame Bewältigungshandeln der Volitionsphase zugeordnet werden. Es stellt sich jedoch die Frage, ob sich Motivations- und Volitionsprozesse, die sich im Prozessmodell von Schwarzer (2004; 2005) auf Individuen beziehen, auf Teams übertragen lassen.

DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner und Wiechmann (2004) konnten empirisch belegen, dass sich Konzepte der individuellen Handlungssteuerung auf Gruppenebene übertragen lassen. Kleinbeck (2010) überträgt aufgrund dieser Erkenntnis das motivationspsychologische Handlungsmodell von Heckhausen (1989, zitiert nach Kleinbeck, 2010) auf Gruppen. Das Handlungsmodell enthält die vier Phasen Vereinbarung von Gruppenzielen, Planung, Handlung und Bewertung. In diesen vier Phasen laufen motivationale und volitionale Prozesse ab (Kleinbeck, 2010). "Motivation und Volition bewegen Gruppenmitglieder dazu, ihre Handlungen zielorientiert zu planen und ihre Handlungsausführung auf die erwarteten Handlungsergebnisse mit ihren Folgen auszurichten" (Kleinbeck, 2010, S. 711). In der Volitionsphase sind mehrere Faktoren für die Zielverfolgung der Gruppe wichtig (Kleinbeck, 2010), u.a. die Interdependenz der Aufgaben. Damit wird nochmals die Bedeutung der Aufgabeninterdependenz für den Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung betont.

8. Methodik

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen für diese Arbeit aufgezeigt sowie zur Beantwortung von Fragestellung 1 ein Vorschlag für ein Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams gemacht. In Kapitel 8 wird die methodische Vorgehensweise zur Entwicklung eines Instruments beschrieben, mit dem gemeinsame Strategien zur Bewältigung von Zeitdruck erfasst werden können.

8.1 Überblick über die methodische Vorgehensweise

Um die Fragestellungen 2-4 beantworten zu können, wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. In der qualitativen Voranalyse wurden Fragestellung 2 (Welche gemeinsamen Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck lassen sich identifizieren?) und 3 (Wie lassen sich die Strategien sinnvoll gruppieren?) bearbeitet. Zur Beantwortung von Fragestellung 4 (Wie lassen sich gemeinsame Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck reliabel und valide messen?) wurde – auf der Grundlage der qualitativen Voranalyse – ein Fragebogen konstruiert. Dieser wurde in einer Online-Befragung eingesetzt und die Daten anschliessend statistisch ausgewertet. Das methodische Vorgehen ist in Abbildung 4 grafisch veranschaulicht und wird nachfolgend genauer beschrieben.

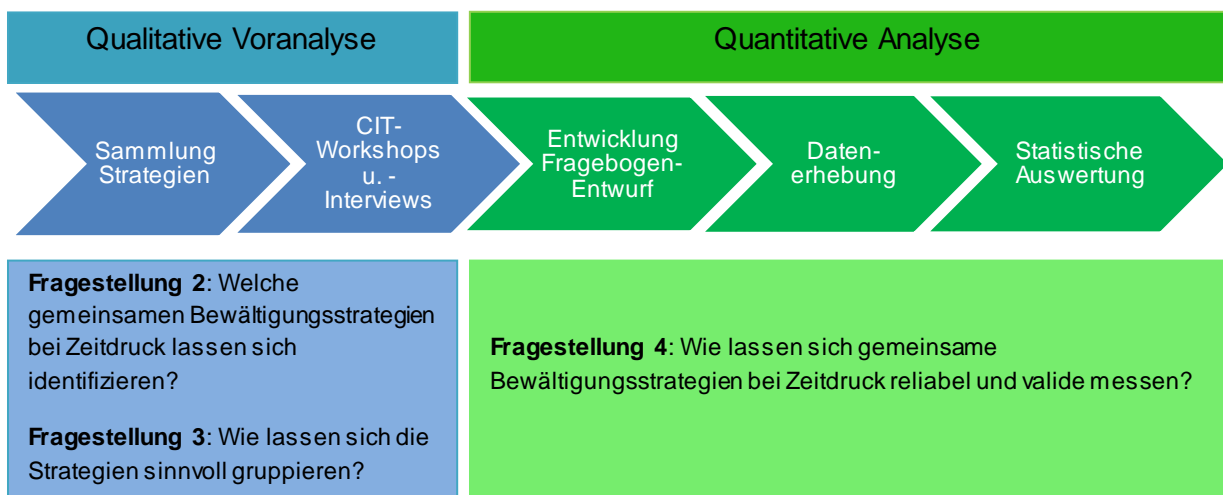


Abbildung 4. Prozess der Instrumentenentwicklung zur Erfassung gemeinsamer Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck

8.2 Qualitative Voranalyse

In der Phase der qualitativen Voranalyse wurden verschiedene Methoden zur Identifikation von gemeinsamen Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck (Fragestellung 2) eingesetzt. Diese Methoden werden in Kapitel 8.2.1 und 8.2.2 näher beschrieben.

8.2.1 Sammlung und Gruppierung von Bewältigungsstrategien

Die Hauptquelle zur Identifikation von gemeinsamen Strategien zum Umgang mit Zeitdruck bildeten Ergebnisse von Workshops mit Mitarbeitenden verschiedener Unternehmen, die von Prof. Dr. Andreas Krause, Begleiter dieser Arbeit, zum Thema Bewältigung von Zeitdruck und hoher Arbeitsmenge durchgeführt wurden. Dieses Material wurde gesichtet und die für die vorliegende Arbeit relevant erscheinenden Strategien erfasst. Ergänzt wurden diese Strategien mit solchen aus Bachelorarbeiten (Kudenholdt, 2012; Müller-Wieland, 2012; Schipper, 2012) zum individuellen Umgang mit Zeitdruck und aus Literatur, die gemeinsame als auch individuelle Strategien zum Umgang mit Zeitdruck beschreibt (Länsisalmi et al., 2000; Semmer et al., 2010; Szollos, 2009; Torkelson, Muhonen & Peiró 2007). Individuelle Strategien wurden in dieser ersten Phase deshalb einbezogen, weil es vergleichsweise wenig Literatur zu konkreten gemeinsamen Strategien –v.a. bei Zeitdruck – gibt. In der weiteren Bearbeitung der Strategien sollte kritisch geprüft werden, ob sich diese auch mit einer gewissen Augenscheinvalidität auf Teams übertragen lassen.

In einem nächsten Schritt fand eine intensive gedankliche Auseinandersetzung und Interpretation dieser Strategien statt. Ziel war es zu erkennen, worum es bei der jeweiligen Strategie genau geht, und thematische Gemeinsamkeiten mit anderen erfassten Strategien festzustellen. Diese gewonnen Erkenntnisse wurden dazu genutzt, die Strategien zu gruppieren bzw. Kategorien zu bilden.

8.2.2 Workshops und Interviews mittels Critical-Incident-Technique

Um weitere Strategien zu identifizieren, wurden Workshops und Einzelinterviews unter Einsatz der Critical-Incident-Technique, CIT (Flanagan, 1954) durchgeführt. Für diese Methode gibt es verschiedene Einsatzbereiche, u.a. im Personalbereich zur Anforderungsanalyse auf Verhaltensebene (Schuler, 2001). Personen werden bei dieser Methode gebeten, erfolgskritische Situationen und Verhaltensweisen zu beschreiben. Gemäss Dewe und Trenberth (2004) ist es mit dieser Technik auch möglich, eingesetzte Stressbewältigungsstrategien zu identifizieren. Torkelson et al. (2007) baten die Teilnehmenden ihrer Studie in einem ersten Schritt, an die letzten Monate zu denken und Situationen am Arbeitsplatz zu beschreiben, in denen sie sich gestresst gefühlt hatten.

Anschliessend wurden sie nach der Ursache für das stressende Ereignis gefragt. Zuletzt sollten sie beschreiben, was sie genau getan hatten, um die Situation zu bewältigen. Die CIT kann im Rahmen von Workshops (vgl. Länsisalmi et al., 2000; Torkelson et al., 2007) wie auch in Form von Einzelinterviews (Bühner, 2011) eingesetzt werden. Die Methode wird von Bühner (2011) dem analytisch-empirischen Ansatz zugeordnet. Mit Hilfe der CIT kann von konkret beschriebenen Verhaltensweisen auf Konstrukte geschlossen werden, weshalb diese Technik auch Bottom-Up-Technik genannt wird (Bühner, 2011).

Mit dem Einsatz der CIT sollten im Rahmen dieser Arbeit konkrete Beispiele dafür gefunden werden, was Personen am Arbeitsplatz gemeinsam mit anderen getan haben, um Zeitdruck zu bewältigen. Diese Beispiele wurden anschliessend – ergänzend zu den in der Literatur und in den Workshops von Krause gefundenen Strategien – für die Überprüfung der Kategorien sowie zur Itemformulierung genutzt.

8.2.3 Anzahl, Dauer und Stichprobe der CIT-Workshops und -Einzelinterviews

Insgesamt wurden zwei 90-minütige Workshops und drei Einzelinterviews à 30-45 Minuten durchgeführt. Das Ziel war, Personen aus unterschiedlichen Unternehmen und Teams mit Hilfe der CIT zu befragen, um ein möglichst breites Spektrum an Strategien erfassen zu können.

Ein Workshop fand mit fünf Studierenden der Hochschule für Angewandte Psychologie statt, die neben dem Studium einer Erwerbstätigkeit in verschiedenen Unternehmen nachgehen. Die Teilnehmenden waren im Alter zwischen 24 und 42 Jahre, das Durchschnittsalter betrug 34.6 Jahre. Alle fünf Teilnehmenden waren Frauen. Ihr Arbeitspensum lag zwischen 30% und 40%. Sie waren zum Zeitpunkt des Workshops alle in der Dienstleistungsbranche, jedoch in verschiedenen Bereichen (Sozial- und Gesundheitswesen, Forschung, Unterricht, Beratung, Verteidigung) tätig.

Da eine zweite Gruppe mit ähnlicher Heterogenität nicht zustande kam bzw. der Aufwand für dessen Organisation als zu hoch eingeschätzt wurde, fand ein weiterer Workshop mit fünf Mitarbeitenden eines Telekommunikationsunternehmens (Dienstleistungsbranche) im Alter zwischen 32 und 57 ($M = 43.8$ Jahre) statt. Darunter waren zwei Frauen und drei Männer. Das Arbeitspensum dieser Workshop-Teilnehmenden lag zwischen 80% und 100%.

Weiter wurden drei Einzelinterviews mit zwei Frauen und einem Mann im Alter zwischen 32 und 36 Jahren durchgeführt. Deren Arbeitspensum lag zwischen 50% und 100%. Alle drei Personen arbeiteten in der Dienstleistungsbranche, davon zwei Personen im Bereich Forschung, eine Person im Bereich Verkehr.

8.2.4 Ablauf der CIT-Workshops und -Einzelinterviews

Zuerst fand eine Einleitungsphase mit Begrüssung, Vorstellungsrunde und Erläuterung des Ablaufs statt. In der zweiten Phase wurden die Teilnehmenden mit einer fünfminütigen Power-Point-Präsentation ins Thema Umgang mit Zeitdruck eingeführt, bevor Sie auf eine Phantasiereise eingeladen wurden. Diese diente dazu, die Erinnerung der Teilnehmenden an Situationen anzuregen, in denen sie gemeinsam mit anderen unter Zeitdruck standen und auch gemeinsamen versucht haben, etwas dagegen zu unternehmen. Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihre Erinnerungen auf einem Blatt Papier zu notieren. In der anschliessenden Kleingruppenarbeit sollten alle Teilnehmenden ein Beispiel schildern, dies auf ein Flip-Chart-Blatt schreiben und sich dabei an den folgenden Fragen orientieren:

1. Wie war die Situation?
 - a. Warum hatten Sie Zeitdruck?
 - b. Woran haben Sie das gemerkt?
 - c. Wer war betroffen?
2. Was konkret haben Sie dann zusammen mit den anderen Betroffenen gemacht, um den Zeitdruck zu reduzieren?

Nach der Gruppenarbeit hat die Autorin die einzelnen Beispiele im Plenum vorgestellt und dabei allfällige Verständnisfragen gestellt. Das detaillierte Drehbuch zum Workshop findet sich in Anhang A.

8.2.5 Auswertung der CIT-Workshops und -Einzelinterviews

Die im Rahmen der CIT-Workshops und Einzelinterviews gesammelten Beispiele wurden in einer Tabelle erfasst (Anhang B). Die einzelnen identifizierten Strategien wurden mit den in der vorangegangenen Phase eruierten Strategien und Kategorien verglichen, um zu erkennen, zu welchen Kategorien in den CIT-Workshops und -Einzelinterviews ebenfalls Beispiele genannt wurden, zu welchen Kategorien keine Beispiele genannt wurden und ob sich allenfalls zusätzliche Kategorien identifizieren lassen. Das Ergebnis dieses Abgleichs findet sich in Anhang C. Darauf hin wurde entschieden, mit welchen Kategorien weiter gearbeitet werden sollte. Die entstandenen Kategorien sind in Tabelle 5 aufgeführt.

In Kapitel 5.3 wurde definiert, dass im Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung Stressoren im Kontext von sozialen Beziehungen bewertet und bewältigt werden (Buchwald, 2004) und dass dabei der Stressor als gemeinsames Problem angesehen und darauf hin auch gemeinsam gehandelt wird. Ziel der qualitativen Voranalyse war es, möglichst viele verschiedene Strategien zu finden, die dieser Definition entsprechen. Da es in dieser Arbeit

um eine Neuentwicklung eines Erfassungsinstruments geht, wurden jedoch bewusst auch Strategien miteinbezogen, die eher den Stressbewältigungsformen "Bereitstellen von sozialer Unterstützung" und "Hilfe/Suche nach Support" entsprechen.

8.2.6 Zur Validität der Strategien nach der qualitativen Voranalyse

Die Frage, wie sich gemeinsame Strategien valide messen lassen, ist in Abbildung 4 aus Gründen der Übersichtlichkeit lediglich dem zweiten Teil der Studie, der quantitativen Analyse, zugeordnet. Es wurde jedoch bereits im Rahmen der qualitativen Analyse auf eine gute Validität hingearbeitet. "Die Validität bezeichnet das Ausmass, mit dem ein Messinstrument auch das misst, was es messen sollte" (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 128). Eine Art von Validität stellt die Inhaltsvalidität dar, die dann vorliegt, "wenn eine Messung inhaltlich-semantisch auch das der Messung zugrunde liegende Konstrukt repräsentiert" (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 128). Geeignet hierzu sei die Beurteilung durch Experten. In der vorliegenden Studie stellen die durch Prof. Krause und die Autorin durchgeführten Workshops und Einzelinterviews eine Form von Experteneinbezug dar. Die Teilnehmenden wurden nach gemeinsamen Strategien zum Umgang mit Zeitdruck bei der Arbeit befragt. Die Befragten werden als sehr erfahren im Umgang mit Stressoren am Arbeitsplatz, u.a. auch Zeitdruck, und daher als Experten für ein breites Spektrum an Strategien angesehen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die am Ende der qualitativen Voranalyse vorliegenden Items eine gute Inhaltsvalidität aufweisen. Auf eine Möglichkeit der statistischen Überprüfung der Inhaltsvalidität sowie auf eine weitere Art von Validität, die Kriteriumsvalidität, wird in Kapitel 8.7.5 näher eingegangen.

8.3 Entwicklung eines Fragebogen-Entwurfs

Um im zweiten Teil der Studie im Rahmen der quantitativen Analyse die Fragestellung 4 (Wie lassen sich gemeinsame Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck reliabel und valide messen?) beantworten zu können, wurde auf der Grundlage der Ergebnisse der qualitativen Voranalyse ein Fragebogen entwickelt. Dazu wurde ein Vorgehen in Anlehnung an Faulbaum (2009) gewählt (vgl. Abbildung 5).

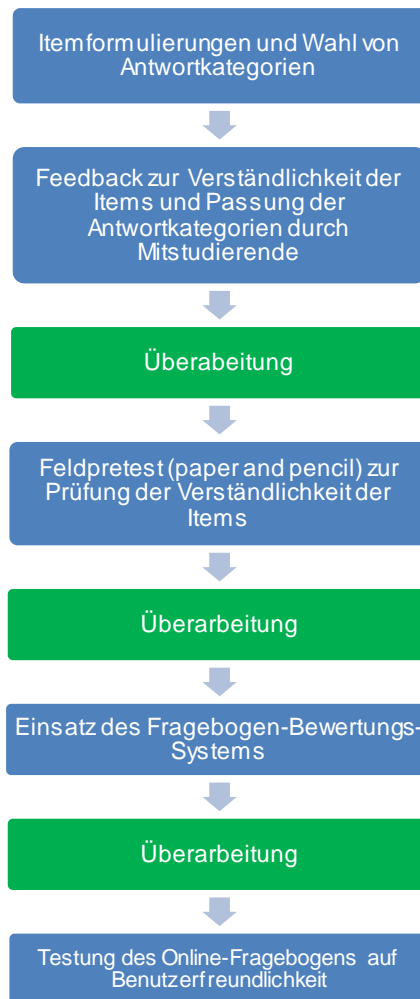


Abbildung 5. Vorgehen bei der Entwicklung des Fragebogens von der Itemformulierung bis zur Onlineversion des Fragebogens

8.3.1 Formulierung der Items und Wahl des Antwortformats

Die Items wurden – entsprechend den Beispielitems von Requa-Brückner (2010) und Pearsall et al. (2009) in Kapitel 5.2 – in wir-Form formuliert, da *gemeinsame* Strategien erfasst werden sollten. Bei der Wahl der Zeitform erschien mehrheitlich die

Vergangenheitsform (z.B. "Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir die gemeinsamen Pausen verkürzt.") und vereinzelt auch die Gegenwartsform (z.B. "Bei der Planung von Projekten/Aufträgen planen wir jeweils genug Puffer mit ein.") passend. Mehrheitlich wurden die Items in Aussageform formuliert, wie in den beiden genannten Beispielen ersichtlich. Vereinzelt wurde die Frageform gewählt (z.B. "Haben Sie in diesen Phasen die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst, wenn neue Aufgaben hinzugekommen sind?"). Bei den Itemformulierungen wurden weiter die Hinweise von Bühner (2011) beachtet. Besonders wichtig war, die Zielgruppe stets im Auge zu behalten (Bühner, 2011). So wurde z.B. darauf geachtet, für die Zielgruppe geläufige Begriffe zu verwenden. Ebenso wurde darauf geachtet, Begriffe mit mehreren Bedeutungen zu vermeiden und jedem Item nur einen sachlichen Inhalt zugrunde zu legen (also nicht zwei Inhalte miteinander zu verknüpfen, die unterschiedlich beantwortet werden könnten; z.B. "Ich fahre sehr gerne und sehr schnell Auto"). Weiter galt es, doppelte Verneinungen und umständliche und lange Sätze zu vermeiden.

Als Antwortformat wurde eine Ratingskala gewählt. Ratingskalen bringen den Vorteil von "differenzierten Informationen über die Ausprägung eines Merkmals" (Bühner, 2011, S. 115) und sind zudem ökonomisch in der Durchführung wie auch in der Auswertung (Bühner, 2011). Eine hohe Zahl an Antwortstufen kann Befragte überfordern und sich negativ auf die Messeigenschaften eines Items auswirken (Bühner, 2011). Eine zu geringe Zahl erlaubt jedoch wenig Differenzierung. Gemäss Bühner (2011) ist eine fünf- bis siebenstufige Skala angebracht, wenn die Reliabilität maximiert werden soll. Da fünfstufige Ratingskalen in Fragebogenskalen zur Erfassung von Konstrukten im Bereich Stress sehr verbreitet sind und die Differenzierung angemessen erscheint, wurde ein solches Antwortformat für die Items zur Erfassung der Bewältigungsstrategien gewählt. Je nach inhaltlicher Passung zu den Items wurde eine Zustimmungsskala (trifft völlig zu - trifft überwiegend zu - trifft teilweise zu - trifft wenig zu - trifft nicht zu) oder eine Häufigkeitsskala (sehr oft/ständig - oft - gelegentlich - selten - sehr selten/nie) gewählt. "Durch Häufigkeitsfragen erfasst man, wie oft ein Ereignis innerhalb eines bestimmten Referenzzeitraums aufgetreten ist" (Bühner, 2011, S. 135). Das Ereignis, um das es geht – in der vorliegenden Arbeit sind es eingesetzte Strategien zur Reduktion oder Vermeidung von Zeitdruck – muss daher genau definiert und ein geeigneter Referenzzeitraum (nicht zu lang und nicht zu kurz) muss gewählt werden. Bühner (2011) weist zudem darauf hin, dass Zeitspannen *eindeutig* definiert sein sollten. In der Instruktion zu den Items oder in den Items selbst wurde deshalb jeweils darauf hingewiesen, dass die Befragten angeben sollten, was sie in den letzten *sechs* Monaten zum Umgang mit Zeitdruck getan haben. Situationen mit Zeitdruck in den letzten sechs Monaten können vermutlich noch recht gut erinnert werden. In einem sehr kurzen Zeitraum, z.B. nur zwei Wochen, wird

von Erwerbstätigen wahrscheinlich nur eine begrenzte Zahl von Bewältigungsstrategien eingesetzt.

8.3.2 Feedback zur Verständlichkeit der Items und Passung der Antwortkategorien

Der erste Entwurf des Fragebogens wurde zwei Mitstudierenden in einem Word-Dokument per E-Mail zugestellt. Ziel war eine erste Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen sowie der Passung der Antwortformate. Entsprechend wurden die beiden Personen darum gebeten, Anmerkungen bei nicht optimal verständlichen Items und unpassenden Antwortformaten und wenn möglich Verbesserungsvorschläge zu machen. Aufgrund der Rückmeldungen wurden Optimierungen vorgenommen. Dies waren im Wesentlichen Kürzungen von langen Items zwecks besserer Lesbarkeit und Verständlichkeit und teilweise auch Veränderungen in den Formulierungen, damit die Items inhaltlich besser zum Antwortformat (z.B. Häufigkeitsskala) passten.

8.3.3 Pretests zur Überprüfung der Verständlichkeit

Zur Prüfung der Praxistauglichkeit eines Fragebogens empfiehlt Bühner (2011), Pretests mit Personen der Zielgruppe durchzuführen. Die Pretests in der vorliegenden Arbeit stellten eine Mischform zwischen Feldpretest und kognitivem Interview dar (in Anlehnung an Faulbaum, 2009) und fanden mit einer Papierversion des Fragebogens statt. Das Hauptziel war die Prüfung der Verständlichkeit der nun vorliegenden Items. Die Benutzerfreundlichkeit des Online-Fragebogens wurde zu einem späteren Zeitpunkt überprüft (vgl. 8.3.5)

Es wurden insgesamt vier Pretests mit einer Dauer von je ca. 45 Minuten durchgeführt. Insgesamt lagen zum Zeitpunkt der Pretests 116 Items zur Erfassung gemeinsamer Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck vor. Für die Pretests wurde bei jedem Item eine sechste Antwortstufe "weiss nicht" ergänzt. Dies für den Fall, dass die Testperson mit der Frage gar nichts anfangen konnte oder überfordert war. Um die Ausdauer und Konzentrationsfähigkeit der einzelnen Testpersonen nicht zu stark zu strapazieren, wurde der Fragebogen in zwei Hälften geteilt. Mit zwei Personen wurde Teil A (64 Items) mit zwei weiteren Personen Teil B (52 Items) getestet. Zuerst wurden die Personen über das Ziel und den Ablauf des Pretests informiert. Danach wurde der Testperson der entsprechende Fragebogenteil vorgelegt und sie wurde gebeten, die Fragen laut zu lesen und möglichst spontan zu beantworten. Die Autorin hat die Testperson beim Lesen und Beantworten der Items beobachtet. Nachfragen hat die Autorin dann gestellt, wenn

- die Testperson beim Lesen der Frage gestockt oder die Frage zwei Mal gelesen hat,

- wenn sie beim Beantworten der Frage gezögert hat,
- wenn sie die Antwortoption "weiss nicht" angekreuzt hat,
- wenn sie auf die schriftliche Frage, ob das Item verständlich war, "nein" angekreuzt hat.

Die Beobachtungen sowie Äusserungen der Testpersonen zu jedem Item wurden direkt in eine Tabelle eingetragen. Zusätzlich wurden die Interviews mit einem Audiogerät aufgenommen, um später bei Bedarf nochmals überprüfen zu können, was die Testperson genau gesagt hatte. Der detaillierte Interviewleitfaden findet sich in Anhang D. Aufgrund der Ergebnisse wurden weitere Optimierungen vorgenommen. Dies waren v.a. weitere Kürzungen und Vereinfachungen sowie der Ersatz von Begriffen, die noch nicht optimal verständlich waren. In den Pretests hatte sich zudem gezeigt, dass bei den Testpersonen manche in den Items zugrunde liegenden Annahmen (z.B., dass die Person bei der Arbeit über Fristen verhandeln kann) nicht auf deren Arbeitssituation zugetroffen haben. Entsprechend konnten sie auch keine Häufigkeit angeben. Deshalb wurde entschieden, bei den Items mit Häufigkeitsskala die Antwortmöglichkeit "nicht zutreffend" hinzuzufügen.

8.3.4 Überprüfung der Items mit dem Fragebogen-Bewertungs-System

Der zu diesem Zeitpunkt vorliegende Fragebogen mit den Items zur Erfassung der gemeinsamen Bewältigungsstrategien wurde nach den Pretests mit dem Fragebogen-Bewertungs-System (FBS; Faulbaum, Prüfer & Rexroth, 2009) durch die Autorin überprüft und nochmals optimiert. Mit diesem System können Forscher ihre Frageentwürfe selbstkritisch beurteilen und allenfalls noch vorhandene Probleme und Fehler weitgehend aufdecken. Dabei wurden aus der Checkliste des FBS die folgenden relevanten Bereiche ausgewählt:

- Bereich A: Probleme mit Worten/Texten
- Bereich B: Unzutreffende Annahmen über Befragte
- Bereich J: Antwortvorgaben
- Bereich M: Probleme im Zusammenhang mit der Aufgabenbeschreibung in selbst-administrierten Fragen

Nach der Anwendung des Fragebogen-Bewertungs-Systems wurden z.B. nochmals einzelne Begriffe präzisiert, Items zu anderen Kategorien verschoben oder Instruktionen vereinfacht. Zudem wurde entschieden, den Zeitraum, auf den sich die Befragten beziehen sollten, grafisch deutlich hervorzuheben, damit dieser von den Befragten nicht übersehen wird.

8.3.5 Testung des Online-Fragebogens

Der nun vorliegende Gesamtfragebogen inkl. ergänzender Skalen bzw. Items (siehe Kapitel 8.4) wurde im Programm Questback, EFS Survey 10.1 erfasst. Der Fragebogen-Link wurde zur Testung der Benutzerfreundlichkeit anschliessend an vier Personen aus dem Bekanntenkreis der Autorin versendet. Die Personen wurden gebeten, den Fragebogen auszufüllen und allfällige Fehler, technische Probleme oder andere Auffälligkeiten in der Kommentarfunktion einzutragen. Dieser Test gab zudem Hinweise darauf, wie lange das Ausfüllen des Fragebogens dauert. Die Befragten brauchten zwischen 18 und 25 Minuten. Im Anschluss wurden letzte Optimierungen am Fragebogen vorgenommen (v.a. Beseitigung weniger Tippfehler und grafische Hervorhebung einzelner Wörter in den Items, damit inhaltliche Unterschiede zwischen ähnlichen Items deutlicher wurden).

8.4 Fragebogenkonstruktion

Der für die Online-Befragung schlussendlich vorliegende Fragebogen enthielt insgesamt 106 Items, davon 89 zur Erfassung gemeinsamer Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck. Der Fragebogen gliederte sich in vier Teile:

1. Einleitung mit Instruktionen zum Ausfüllen,
2. Fragen zur Häufigkeit von Zeitdruck sowie verschiedene Fragen rund um das Thema Team und Teamarbeit
3. Fragen zu den gemeinsamen Bewältigungsstrategien, gruppiert nach Kategorien
4. Fragen zum Befinden, zu demografischen Angaben und zur Branche

Der Gesamtfragebogen findet sich in Anhang E. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Skalen bzw. Kategorien und Einzelitems des Fragebogens. Die in der ersten Spalte aufgeführten, selbst entwickelten Kategorien zu den gemeinsamen Bewältigungsstrategien beantworten die Fragestellung 2 dieser Arbeit (Welche gemeinsamen Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck lassen sich identifizieren?).

Tabelle 5. Skalen bzw. Kategorien des Online-Fragebogens mit Angaben zu den Anzahl Items pro Skala, je einem Beispielitem und Angaben zum Antwortformat

Skala bzw. Kategorie oder Einzelitem	Quelle	Anzahl Items	Beispielitem	Antwortformat
Zeitdruck (original: Quantitative Anforderungen)	Nübling et al. (2005)	5	Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	immer-oft-manchmal-selten-nie/fast nie
Teamgrösse	E (= Eigenentwicklung)	1	Wie gross ist das Team, mit dem Sie am häufigsten zusammenarbeiten?	Offenes Feld zum Eintragen einer Zahl
Arbeitsbesprechungen (Filterfrage)	E	1	Gibt es mit diesem Team regelmässige Arbeitsbesprechungen?	ja - nein
Häufigkeit Arbeitsbesprechungen	E	1	Wie oft werden diese Arbeitsbesprechungen durchgeführt?	täglich - wöchentlich - alle zwei Wochen - monatlich - seltener
Aufgabeninterdependenz	Pearce & Gregersen (1991); eigene Übersetzung	4	Die Teammitglieder arbeiten eng zusammen, um ihre Arbeit zu erledigen.	ZS
Arbeitsintensivierung	E	5	Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir die gemeinsamen Pausen verkürzt.	HS
Aufgaben anders verteilen	E	3	In den letzten sechs Monaten haben wir für eine begrenzte Zeit die Aufgaben anders verteilt, um Teammitglieder unter besonders viel Zeitdruck zu entlasten.	ZS
Aufgabenbezogene Unterstützung	E	4	Zur Reduzierung von Zeitdruck haben wir einander angeboten, Aufgaben kurzfristig abzunehmen.	HS
Abarbeiten	E	3	Wir haben einfach weiter gearbeitet, um den Berg an Arbeit abzubauen.	HS

Tabelle 5. Fortsetzung

Skala bzw. Kategorie oder Einzelitem	Quelle	Anzahl Items	Beispielitem	Antwortformat
Prioritäten setzen	E	3	Haben Sie in diesen Phasen die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst, wenn neue Aufgaben hinzugekommen sind?	ZS
Termine oder Aufgaben verschieben	E	4	Um Zeitdruck zu reduzieren, haben wir nach gemeinsamer Absprache Termine verschoben.	HS
Aufgaben nichtmehr machen	E	3	Um Zeitdruck zu reduzieren haben wir gemeinsam entschieden, nicht so wichtige Aufgaben einfach wegzulassen.	ZS
Aufgaben oder Aufträge ablehnen	E	4	Um Zeitdruck in der Zukunft zu vermeiden, haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	ZS
Umgang mit Fristen	E	3	Wir haben mit der zuständigen Person über eine Fristverlängerung verhandelt.	HS
Arbeitsklima	E	4	Wir haben uns mit Witzen gegenseitig aufgeheitert.	HS
Emotionale Unterstützung	E	4	Wir haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal etwas vergessen geht.	HS
Überstunden	E	3	Wir haben länger als die vertraglich vereinbarte tägliche Arbeitszeit gearbeitet.	HS
Erholung	E	4	Wir haben dazu Sorge getragen, dass während des Arbeitstages/der Schicht trotz Zeitdruck jeder genügend Pausen machen kann.	ZS
Anforderungen klären	E	5	Wir haben vor der Aufgabenbearbeitung ganz genau definiert, wie das Resultat aussehen soll.	HS

Tabelle 5. Fortsetzung

Skala bzw. Kategorie oder Einzelitem	Quelle	Anzahl Items	Beispielitem	Antwortformat
Qualität reduzieren	E	5	Wir haben uns darauf geeinigt, dass wir uns mit einer geringeren Qualität des Arbeitsergebnisses zufrieden geben.	HS
Effizienz erhöhen	E	4	Wir haben in den letzten sechs Monaten für Routineaufgaben Standards festgelegt.	ZS
Umgang mit Informationen	E	6	Wir haben unsere Ablage (elektronisch oder in Papierform) gut strukturiert, damit wir Informationen schnell finden.	ZS
Umgang mit Sitzungen	E	8	Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir Sitzungen durchgeführt, ohne von den festgelegten Themen abzuweichen.	HS
Unterbrechungen reduzieren	E	3	Wir haben uns überlegt, wodurch wir unterbrochen werden und Massnahmen dagegen ergriffen.	ZS
Umgang mit der Zeit	E	7	Wir erstellen jeweils gemeinsam einen Jahresplan mit den im Voraus bekannten Aktivitäten.	ZS
Umgang mit Zielen	E	3	Um Zeitdruck zu vermeiden überprüfen wir unsere Teamziele darauf, ob sie wirklich realistisch sind.	ZS
Burnout	Nübling et al. (2005); Langversion der Originalskala um 2 Items gekürzt	4	Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?	immer - oft - manchmal - selten - nie/fast nie
Alter	E	1	Wie alt sind Sie?	
Geschlecht	E	1	Welches Geschlecht haben Sie?	männlich - weiblich

Tabelle 5. Fortsetzung

Skala bzw. Kategorie oder Einzelitem	Quelle	Anzahl Items	Beispielitem	Antwortformat
Arbeitspensum	E		Wie hoch ist Ihre vertraglich vereinbarte Anzahl Arbeitsstunden pro Woche?	Offenes Feld zum Eintragen einer Zahl
Führungsfunktion	E	1	Haben Sie eine Führungsfunktion?	ja - nein
Branche	Grebner et al. (2011)	1	Was ist das Hauptgeschäftsfeld oder das Haupttätigkeitsfeld der Firma oder Organisation, in der Sie in den letzten sechs Monaten gearbeitet haben?	16 Antwortmöglichkeiten plus Kategorie "weiss nicht"

Anmerkung. HS = Häufigkeitsskala: sehr oft/ständig-oft-gelegentlich-selten-sehr selten/nie ergänzt um Antwortmöglichkeit "nicht zutreffend"; ZS = Zustimmungsskala: trifft völlig zu-trifft überwiegend zu-trifft teilweise zu-trifft wenig zu-trifft nicht zu

Zur Erfassung von *Aufgabeninterdependenz* wurde die englische Skala Task Interdependence von Pearce und Gregersen (1991) gewählt. Die von der Autorin vorgenommene Übersetzung wurde von einer Englischdozentin der Fachhochschule Nordwestschweiz mit Englisch als Muttersprache überprüft. Um den Befragten das Ausfüllen zu erleichtern, wurde die Antwortskala nicht wörtlich übersetzt, sondern dieselbe Zustimmungsskala verwendet, die auch für die Erfassung der gemeinsamen Bewältigungsstrategien eingesetzt wurde.

Zur Erfassung von *Zeitdruck* wurde die Langversion der Skala *Quantitative Anforderungen* von Nübling et al. (2005) gewählt und um die zwei Items gekürzt, die Verhaltensweisen von Mitarbeitenden beschreiben ("Müssen Sie sehr schnell arbeiten?" und "Müssen Sie Überstunden machen?"). Schneller arbeiten oder Überstunden machen können als Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck angesehen werden, auch wenn die Items so formuliert sind, dass die Anforderung an eine bestimmte Verhaltensweise von aussen auf die Mitarbeitenden einwirken. Die Skala Zeitdruck diente als Aussenkriterium zur Überprüfung der Validität der Strategieskalen. Bei Verwendung der Originalskala von Nübling et al. (2005) wäre aus Sicht der Autorin eine methodisch saubere Trennung von Aussenkriterium und zu validierenden Skalen nicht möglich gewesen. Auch andere Skalen zur Erfassung von Zeitdruck, die die Autorin gesichtet hat, beinhalteten Items, die Verhaltensweisen bzw.

Anforderungen an bestimmte Verhaltensweisen beschrieben (z.B. weniger Pausen machen). Daher fiel die Wahl auf diese lange Skala zur Erfassung von Quantitativen Anforderungen von Nübling et al. (2005), die trotz Kürzung um zwei Items in der adaptierten Version immer noch fünf Items beinhaltete. Das Antwortformat ist in Tabelle 5 aufgeführt.

Zur Erfassung einer Gesundheitsvariablen wurde die Skala *Burnout* von Nübling et al. (2005) eingesetzt und von sechs auf vier Items gekürzt. Das Antwortformat ist ebenfalls in Tabelle 5 aufgeführt.

Am Ende des Fragebogens konnten die Befragten angeben, ob Sie die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit erhalten möchten, indem sie Ihre E-Mailadresse eintragen. Zudem hatten Sie die Möglichkeit, ihre E-Mailadresse anzugeben, wenn Sie an der Verlosung von Warengutscheinen teilnehmen wollten.

8.5 Datenerhebung

Die Online-Befragung wurde mit dem Programm Questback, EFS Survey 10.1 zwischen dem 14. Januar 2014 und dem 14. Februar 2014 durchgeführt. Ein Beispiel dafür, wie eine Fragebogen-Seite ausgesehen hat, findet sich in Anhang F. Vorteile von Online-Datenerhebungen sind u.a. die guten Zugangsmöglichkeiten zu potenziellen Befragungsteilnehmenden sowie die geringen Kosten (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010). Der Nachteil kann sein, dass die Stichprobe nicht repräsentativ ist, da u.U. mehrheitlich Personen zwischen 20 und 40 Jahren solchen Befragungen teilnehmen. Zudem kann das Ausfüllen des Fragebogens, z.B. das Befolgen der Instruktionen, nicht überwacht werden. Die Autorin entschied sich für eine Online-Befragung nach dem Schneeballprinzip, weil sie sich davon eine für die geplanten statistischen Auswertungen ausreichend grosse Stichprobe versprach. Der Fragebogen wurde über das Xing-Netzwerk der Autorin, per E-Mail an private und geschäftliche Kontakte sowie an folgende Verbände (in alphabetischer Reihenfolge) versendet:

- Berufsverband Gesundheitsförderung e.V. (Magdeburg, Deutschland)
- BGMnetzwerk.ch (vormals Schweizerischer Berufsverband für Betriebliche Gesundheitsförderung)
- Schweizerischer Berufsverband für Angewandte Psychologie (SBAP)
- Schweizerische Vereinigung Neuropsychologinnen und Neuropsychologen
- Verband der Solothurner Psychologinnen und Psychologen

Die Verbände haben das Anschreiben mit dem Fragebogen-Link freundlicherweise an ihre Mitglieder weitergeleitet. Das E-Mail-Anschreiben findet sich in Anhang G.

Zudem wurde der Fragebogen-Link auf der Homepage der Alumni der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW sowie in verschiedenen anderen Gruppen auf Xing gepostet.

8.6 Stichprobe der Befragung

Bei der Stichprobe in der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine angefallene Stichprobe (Hussy et al., 2010), d.h. der Datensatz besteht aus den Daten der Personen, die mit der Online-Befragung nach dem Schneeballprinzip erreicht werden konnten und die dazu motiviert waren, den Fragebogen auszufüllen.

Die Stichprobe besteht – nach Ausschluss von 103 Fällen im Rahmen der Missing-Analyse – aus insgesamt 281 Fällen (nähere Erläuterungen zur Missing-Analyse siehe Kapitel 8.7.1). In der Stichprobe vertreten sind 41.4% *Männer* und 58.2% *Frauen*. Eine Person hat keine Angabe zum Geschlecht gemacht. Wie aus Tabelle 6 ersichtlich ist, lag das *Alter* der Befragten im Mittel bei knapp über 40 Jahren. Die mittlere *Teamgrösse* betrug 8.4 Personen, wobei die Streuung sehr gross war (2-40). Bezüglich der vertraglich vereinbarten Anzahl *Arbeitsstunden pro Woche* gaben die Befragten im Mittel 37.19 Stunden an. In der Stichprobe vertreten waren sowohl Personen mit niedrigem (11 Stunden) als auch sehr hohem Pensum (65 Stunden).

Tabelle 6. Anzahl Fälle, Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) sowie tiefster (Min.) und höchster Wert (Max.) zu Alter, Teamgrösse und vertraglich vereinbarte Anzahl Arbeitsstunden pro Woche

	N	M	SD	Min.	Max.
Alter	279	42.85	10.59	22	70
Teamgrösse	281	8.4	5.86	2	40
Vertraglich vereinbarte Anzahl Arbeitsstunden pro Woche	278	37.19	7.87	11	65

Deutlich über Dreiviertel der Befragten gaben an, dass sie mit dem Team, mit dem sie am häufigsten zusammen arbeiten, regelmässige *Arbeitsbesprechungen* durchführen (siehe Abbildung 6).

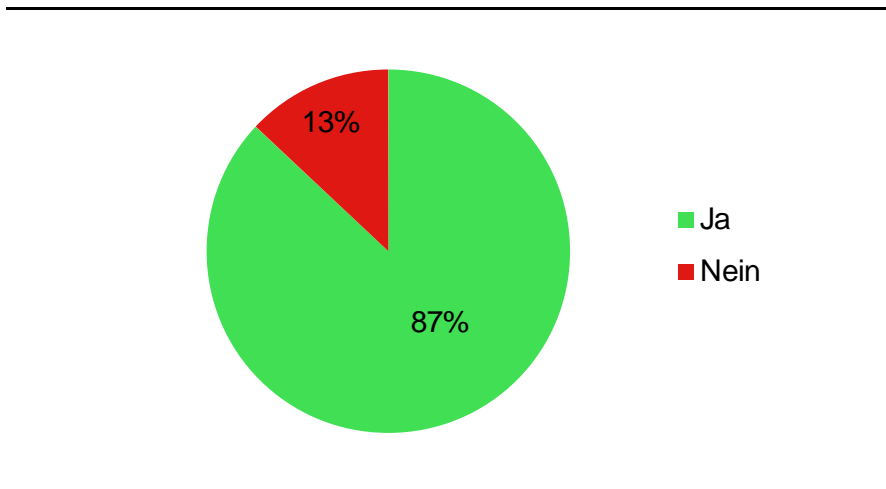


Abbildung 6. Häufigkeiten der Antworten auf die Frage "Gibt es mit diesem Team regelmässige Arbeitsbesprechungen?" (Anzahl Befragte in %, N = 281)

Unter denjenigen, die Arbeitsbesprechungen regelmässig durchführen, tun dies etwa ein Sechstel täglich, zwei Fünftel jede Woche und etwas mehr als ein Fünftel alle zwei Wochen (siehe Abbildung 7). Monatliche oder seltenere Besprechungen kommen bei einem Fünftel der Befragten vor.

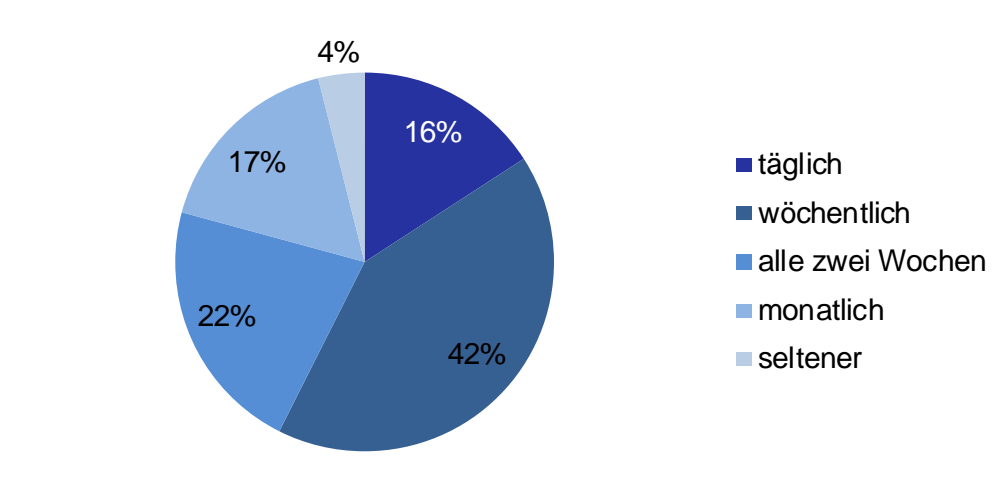


Abbildung 7. Häufigkeit der Arbeitsbesprechungen (Anzahl Befragte in %, N = 244)

Wie aus Tabelle 7 ersichtlich ist, sind fast alle Befragten in der Dienstleistungsbranche tätig. Am stärksten vertreten in der Stichprobe sind – mit einem Anteil von etwas mehr als einem Drittel – Personen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen.

Tabelle 7. Hauptgeschäftsfeld oder Haupttätigkeitsfeld der Firma oder Organisation, in der die Befragten in den letzten sechs Monaten gearbeitet haben (Häufigkeiten absolut und in %, N = 280)

Branche bzw. Branche und Bereich	Häufigkeit	Prozent
Rohstoffgewinnung	1	0.4
Industrie/Herstellung von Waren	17	6.0
Energie- und Wasserversorgung	2	0.7
Dienstleistungsbranche: Handel (Gross & Detail); Reparatur Motorfahrzeuge & Gebrauchsgüter	10	3.6
Dienstleistungsbranche: Gastgewerbe, Gastronomie	4	1.4
Dienstleistungsbranche: Private Haushalte	1	0.4
Dienstleistungsbranche: Verkehr, Lagerei, Post	14	5.0
Dienstleistungsbranche: Banken, Versicherungen	32	11.4
Dienstl: Immobilien, Vermietung, Datenverarbeitung, Forschung, unternehmensbezogene Dienstleistungen (Werbung, Recht, Architekt,...)	26	9.3
Dienstleistungsbranche: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	32	11.4
Dienstleistungsbranche: Erziehung und Unterricht	13	4.6
Dienstleistungsbranche: Gesundheits- und Sozialwesen	102	36.3
Dienstleistungsbranche: Sonstige öffentliche/persönliche Dienstleistungen	19	6.8
Dienstleistungsbranche: Botschaft, Internationale Organisationen	1	0.4
Weiss nicht	5	1.8

Die Befragten weisen eine etwas mehr als mittelmässig ausgeprägte Aufgabeninterdependenz (z.B. eng zusammen arbeiten oder sich untereinander koordinieren müssen) auf. Unter Zeitdruck zu stehen kommt bei den Befragten im Mittel gelegentlich vor. Symptome von Burnout (z.B. Müdigkeit, Erschöpfung) zeigten die Befragten etwas weniger als gelegentlich. Die Skalenparameter, u.a. die Angabe zur Reliabilität der Skalen, sind in Tabelle 8 aufgeführt.

Tabelle 8. Anzahl Fälle (N), Mittelwert (M), Standardabweichung (SD), Schiefe und Cronbach's Alpha (α) zu Aufgabeninterdependenz, Zeitdruck und Burnout

	N	M	SD	Schiefe	α
Aufgabeninterdependenz	281	3.39	.818	-.156	.721
Zeitdruck	281	3.17	.665	-.007	.826
Burnout	280	2.63	.828	.622	.885

Anmerkung. 5-stufige Likert-Skalierung bei allen drei Skalen

8.7 Statistische Analysen zur Skalenentwicklung

Zur Entwicklung von Skalen sowie zur Prüfung von Reliabilität und Validität wurden die erhobenen Daten statistisch ausgewertet. Dabei wurde gemäss folgendem Ablauf vorgegangen:

- Phase 1: Datenimport und -bereinigung
- Phase 2: Erster Überblick über die Stichprobe
- Phase 3: Faktoren- und Reliabilitätsanalyse
- Phase 4: Skalenbildung zu den Strategieskalen
- Phase 5: Berechnung von Korrelationen zur Überprüfung der Validität

Diese Phasen werden nachfolgend näher erläutert.

8.7.1 Phase 1: Datenimport und -bereinigung

Zuerst wurde die erhobenen Daten aus Questback in das Statistikprogramm SPSS 21 exportiert und in der Variablenansicht die korrekten Beschriftungen und Einstellungen vorgenommen. Wo nötig, wurden Items umcodiert, so dass alle in Richtung des Konstrukts codiert waren (d.h., dass z.B. ein hoher Wert von 5 bei der Frage, wie häufig gemeinsam Prioritäten gesetzt werden, auch einer hohen Häufigkeit entspricht).

Bei den Items mit Häufigkeitsskala wurde die sechste Antwortstufe (nicht zutreffend) mit -99 und somit wie die tatsächlichen Missing-Werte codiert. Im Rahmen der darauf folgenden Missing-Analyse galt die Aufmerksamkeit zunächst den Missing-Werten auf der Ebene der Fälle. Fälle mit Missings > 30% (insgesamt 103 Fälle) wurden aus dem Datensatz eliminiert (Wirtz, 2004). Anschliessend wurde eine Missing-Analyse auf Itemebene durchgeführt. Items, bei denen mehr als 10-15% Missing-Werte zu verzeichnen sind, sollten gemäss Nübling et al. (2005) ebenfalls aus der Analyse ausgeschlossen werden. Jedoch galt es in

der vorliegenden Arbeit bei solchen Items zu prüfen, ob die Befragten hier tatsächlich keine Antwort gegeben hatten, oder ob es sich um Items mit Häufigkeitsskala handelt und die Probanden die Antwortstufe sechs - nicht zutreffend - angekreuzt hatten. War letzteres der Fall, so wurden diese Items nicht ausgeschlossen.

8.7.2 Phase 2: Erster Überblick über die Stichprobe

Um einen ersten Eindruck über die Stichprobe zu erhalten, wurden - je nach Skalenniveau - Mittelwert, Standardabweichung und Range (kleinster und grösster Wert) bzw. Häufigkeiten (absolut und in Prozent) berechnet. Zu den Skalen Aufgabeninterdependenz, Zeitdruck und Burnout wurden Mittelwert, Standardabweichung, Schiefe sowie Cronbach's Alpha zur Überprüfung der Reliabilität berechnet.

8.7.3 Phase 3: Explorative Faktorenanalyse und Reliabilitätsanalyse

Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit war die Bildung von Skalen zur Erfassung gemeinsamer Strategien bei Zeitdruck. Um zu prüfen, ob die im Rahmen der qualitativen Voranalyse zu Kategorien zusammengefassten Items auch im statistischen Sinne zu einer Skala zusammengefasst werden können, wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Diese kann eingesetzt werden, wenn im Voraus noch nicht ganz klar ist, welche Items tatsächlich Indikatoren für bestimmte Fähigkeiten, Eigenschaften (vgl. Bühner, 2011) oder – wie in der vorliegenden Arbeit – Kategorien von Bewältigungsstrategien sind.

Zur Prüfung der Voraussetzungen für die Faktorenanalyse wurden zunächst *sämtliche* Strategie-Items in eine explorative Faktorenanalyse einbezogen. In einem ersten Schritt wurde der KMO-Koeffizient (Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient) betrachtet. Der "KMO-Koeffizient gibt Anhaltspunkte, ob die Itemauswahl für eine Faktorenanalyse geeignet ist" (Bühner, 2011, S. 346). Damit eine Faktorenanalyse durchgeführt werden kann, sollte dieser Koeffizient $>.50$ sein (Bühner, 2011). Weiter wurde der Bartlett-Test durchgeführt, der zeigt, ob die Korrelationen zwischen den Items signifikant von 0 abweichen (Bühner, 2011). Nur wenn dies der Fall ist, kann eine Faktorenanalyse durchgeführt werden. Insbesondere bei einer Stichprobengrösse von $N \geq 60$, "ist ein signifikanter Bartlett-Test eine Minimalbedingung, die erfüllt sein sollte, um eine Faktorenanalyse durchzuführen" (Bühner, 2011, S. 348). Wenn der Test nicht signifikant wird, bedeutet dies, dass die Items unkorreliert sind.

In einem nächsten Schritt wurden die Kommunalitäten der Items geprüft. "Die Kommunalitäten zeigen an, wie viel Varianz durch die gemeinsamen Faktoren erklärt wird" (Eid, Gollwitzer & Schmitt, 2011, S. 906). Kommunalitäten $<.40$ sind als niedrig zu

bezeichnen (Bühner, 2011), weshalb entsprechende Items aus der weiteren Analyse ausgeschlossen wurden. Mit den verbleibenden Items wurden die oben genannten Schritte mehrmals durchgeführt und Items ausgeschlossen, bis keine Kommunalitäten $<.40$ mehr zu verzeichnen waren.

Vor der Durchführung der Faktorenanalyse muss eine Entscheidung über die Methode gefällt werden. Für die vorliegende Arbeit wurde die Hauptachsenanalyse gewählt, da es das Ziel war, die Korrelationen der Items durch weniger Faktoren zu erklären (Bühner, 2011). Weiter ist die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren zu wählen. Bühner (2011) beschreibt hierzu verschiedene Methoden und weist darauf hin, dass schlussendlich eine Faktorenanzahl gewählt werden soll, die "inhaltlich plausibel interpretiert werden kann" (S. 328). Es wurde zunächst erwartet, dass sich die im Rahmen der qualitativen Voranalyse gefundenen 21 Kategorien bzw. Faktoren extrahieren lassen. Zur Überprüfung der Faktorenanzahl wurden das Eigenwertkriterium, das > 1 sein sollte, sowie der Scree-Test betrachtet (Bühner, 2011).

Weiter galt es, eine Auswahl der Rotationsmethode zu treffen. Bühner (2011) empfiehlt eine oblique Rotation mit der Promax-Methode, wenn die Korrelationsmatrix zeigt, dass die meisten Korrelationen Werte $r >.10$ aufweisen. Anschliessend wurden die Faktorladungen $>.30$ interpretiert (Eid et al., 2011) und die entstandenen Faktoren auf Sinnhaftigkeit geprüft.

Die im Rahmen der bisher beschriebenen Schritte gefundenen Faktoren mit den entsprechenden Items wurden in je eine einzelne explorative Faktorenanalyse einbezogen. Zunächst wurden wiederum KMO-Koeffizient und Bartlett-Test betrachtet. Items mit Kommunalitäten $<.40$ wurden ausgeschlossen und die verbleibenden Items des Faktors nochmals einer Analyse unterzogen. Dies wurde so lange gemacht, bis keine Kommunalitäten $<.40$ mehr zu verzeichnen waren. Bei den verbleibenden Items wurden nochmals die Faktorladungen überprüft, um allenfalls weitere Items auszuschliessen. Bühner (2011) weist jedoch darauf hin, dass vor Ausschluss von Items mit niedrigen Ladungen unbedingt auf die Inhaltsvalidität zu achten ist. Sollte ein Item für das Konstrukt wichtig sein, dann solle dieses trotz geringer Ladung auf den Faktor nicht ausgeschlossen werden.

Bei grossen Stichproben wird davon ausgegangen, dass Items annähernd normalverteilt sind. Dennoch wurde zur Prüfung der Items auf *Normalverteilung* der Kolmogorov-Smirnov-Test durchgeführt. Der Kolmogorov-Smirnov-Test ist jedoch abhängig von der Stichprobengrösse (Field, 2009). Dies bedeutet, dass bei einer grossen Stichprobe relativ leicht ein signifikantes Ergebnis entsteht (was heisst, dass keine Normalverteilung vorliegt), auch wenn nur sehr leichte Abweichungen der Normalverteilung vorliegen. Ein signifikantes Ergebnis sagt daher nicht zwingend etwas darüber aus, ob die Abweichung von der Normalverteilung „gross genug ist“, um die Ergebnisse zu verzerren. Eine weitere

Möglichkeit, die Daten auf ihre Normalverteilung hin zu überprüfen, stellt die Betrachtung der Schiefe dar. Ist diese betragsmässig kleiner als 1 spricht dies für annähernd normalverteilte Daten. Bei Werten zwischen 1 und 2 kann höchstens von einer moderaten Verletzung der Normalverteilung ausgegangen werden (Weiber & Mühlhaus, 2010). Daher wurden zusätzlich zu jedem Item die Werte für die Schiefe berechnet.

In einem nächsten Schritt wurde die **Reliabilitätsanalyse** durchgeführt. Diese "prüft nach verschiedenen Kriterien, welche Items sich für den Gesamttest als brauchbar und welche als unbrauchbar erweisen" (Zöfel, 2003, S. 231). Im Rahmen der Reliabilitätsanalyse wurden die Trennschärfen (korrigierte Item-Skala-Korrelationen) zu jedem Item berechnet. Die Trennschärfe gibt an, wie gut das Item das Konstrukt misst (Bühner, 2011). Gemäss Zöfel (2003) ist der Trennschärfekoeffizient das wichtigste "Kriterium zur Beurteilung der Brauchbarkeit eines Items" (2003, S. 235). Trennschärfen sollten $>.30$ sein (Ducki, 2000; Weiber & Mühlhaus, 2010). Items mit zu geringen Trennschärfen sollten eliminiert werden. Hohe Trennschärfen von Items begünstigen eine hohe Reliabilität der Skala (Bühner, 2011). Zur Bestimmung der Reliabilität (interne Konsistenz) der Skalen wurde Cronbach's Alpha (Zöfel, 2003) berechnet. Es handelt sich dabei um einen Reliabilitätskoeffizienten, "dessen Wert zwischen 0 und 1 liegt" (Zöfel, 2003, S. 239). "Cronbach's Alpha ist ein kombinierter Index, der die Höhe der Itemkorrelationen und gleichzeitig die Itemanzahl berücksichtigt" (Cortina, 1993, zitiert nach Bühner, 2011, S. 168). Als gut werden Werte $>.80$, als gering bis zufriedenstellend Werte zwischen $.60$ und $.80$ bezeichnet (Ducki, 2000). Nach Nunnally und Bernstein (1994) sollte Cronbach's Alpha einer Skala $\geq .70$ sein. Die Reliabilität bzw. der Wert von Cronbach's Alpha kann erhöht werden, wenn nach der Berechnung der Trennschärfekoeffizienten Items eliminiert werden, die zu wenig trennscharf sind (Zöfel, 2003). Zudem wurde zu jeder Skala die Schiefe berechnet, die eine Aussage bzgl. Normalverteilung macht.

Folkman und Moskowitz (2004) weisen auf die Problematik von psychometrischen Gütekriterien hin, die auf der Gruppierung von Stressbewältigungsstrategien beruhen. Normalerweise wolle man hohe interne Konsistenz mit Werten für Cronbach's Alpha $>.85$. Dies sei nicht unbedingt angemessen bei Stressbewältigungsskalen. "An upper limit may be placed on internal consistency coefficients by the fact that the use of one coping response may be sufficient to reduce stress and thus lessen the need to use other responses from either the same or other categories of coping" (Billings & Moos, 1981, S. 145, zitiert nach Folkman & Moskowitz, 2004, S. 753). Die Autoren weisen zudem darauf hin, dass verschiedene Arten von Stressbewältigung durchaus auch einhergehen können. Es sei

daher heikel, auf der Unabhängigkeit der Faktoren zu bestehen mit dem Ziel von "guten" psychometrischen Werten und beispielsweise einzelne Items zu eliminieren, die mit verschiedenen Faktoren korrelieren. Dies könne die Validität der Messung beeinträchtigen.

8.7.4 Phase 4: Skalenbildung und Deskriptivstatistik zu den Bewältigungsstrategien

Nach Vorliegen der endgültigen Anzahl Faktoren zu den gemeinsamen Bewältigungsstrategien wurden in einem nächsten Schritt die entsprechenden Skalen gebildet. Dazu mussten in SPSS 21 zuerst die Mittelwerte der entsprechenden Items pro Fall berechnet werden. Dabei galt es zu berücksichtigen, dass bei manchen Fällen fehlende Werte zu einem Item vorlagen. Daher wurden bei der Skalenmittelwertberechnung zu jedem Fall folgende Regeln berücksichtigt:

- bei Faktoren mit zwei Items wurde der Skalenmittelwert pro Fall nur gebildet, wenn beide Items beantwortet wurden,
- bei Faktoren mit drei und vier Items, wenn mindestens zwei Items beantwortet wurden,
- bei Faktoren mit fünf Items, wenn mindestens drei Items beantwortet wurden.

8.7.5 Phase 5: Korrelationen zur Überprüfung der Validität

Eine statistisch überprüfbare Art von Validität stellt die Kriteriumsvalidität dar, die dann vorliegt, "wenn zwischen der Messung eines Konstrukts und einem validen Aussenkriterium eine hohe Übereinstimmung besteht" (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 129). Für die vorliegende Studie wurden Zeitdruck und Burnout als Aussenkriterien gewählt. Es wurden Korrelationen zwischen den Skalenmittelwerten der einzelnen Bewältigungsstrategien und Zeitdruck berechnet. Bevor Korrelationen berechnet werden können, müssen das Skalenniveau und die Verteilungsform bestimmt werden.

Zur Erfassung der Bewältigungsstrategien und der Aussenkriterien Zeitdruck und Burnout wurden fünfstufige Ratingskalen (vgl. auch Kapitel 8.3.1) eingesetzt. Bei diesem Antwortformat können die Abstände zwischen den Ausprägungen bzw. Antwortstufen nicht automatisch als gleich gross angenommen werden. Dennoch erachten Autoren wie z.B. Behnke und Behnke (2006) für die meisten praktischen Zwecke die Annahme akzeptabel, dass die Abstände zwischen solchen Antwortstufen gleich gross sind. Somit kann von quasi-intervallskalierten Variablen gesprochen werden.

Aufgrund der Stichprobengrösse in der vorliegenden Untersuchung und der berechneten Werte der Schiefe auf Skalenebene (keine Werte > 2), wurden die Skalenwerte als

normalverteilt angesehen. Zur Berechnung von Zusammenhängen zwischen intervallskalierten und normalverteilten Variablen wird der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Entsprechend wurden in der vorliegenden Studie zur Prüfung der Zusammenhänge zwischen den Skalenmittelwerten der Strategie-Items und den Skalenmittelwerten von Zeitdruck und Burnout Korrelationen nach Pearson berechnet. Der Korrelationskoeffizient macht eine Aussage über die Stärke des Zusammenhangs (Zöfel, 2003). Sein Betrag kann im Bereich zwischen -1 und +1 liegen. Ein negatives Vorzeichen gibt an, dass der Zusammenhang gegenläufig ist (je grösser die eine Variable, desto kleiner ist die andere Variable oder umgekehrt), ein positiver Zusammenhang weist auf einen gleichläufigen Zusammenhang hin (je grösser die eine Variable, desto grösser ist auch die andere Variable).

Eine gewisse Inhaltsvalidität ist bereits durch die qualitative Voranalyse gewährleistet, da Experten zur Generierung von Strategien zum gemeinsamen Umgang mit Zeitdruck einbezogen wurden. Inhaltsvalidität kann auch durch Betrachtung der Interkorrelationen zwischen Items einer Skala überprüft werden (Weiber & Mühlhaus, 2010). Da die Items als quasi-intervallskaliert sowie normalverteilt betrachtet werden können, wurde jeweils der Korrelationskoeffizient nach Pearson zwischen den Items einer Skala berechnet.

9. Ergebnisse

Zur Beantwortung der Fragestellung 4 (Wie lassen sich gemeinsame Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck reliabel und valide messen?) werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der statistischen Analysen dargestellt.

9.1 Ergebnis der Missing-Analyse

Aufgrund des Ausschlusses von 103 Fällen mit mehr als 30% fehlenden Werten ergab sich ein $N = 281$. Die Missing-Analyse auf Itemebene zeigte, dass bei zehn Strategie-Items Missings zwischen 16.3% und 41.5% vorlagen. Es wurde jedoch keines dieser Items ausgeschlossen, da es sich ausschliesslich um Items mit Häufigkeitsskala gehandelt hat und die Anzahl Missing-Werte zum grössten Teil darauf zurück zu führen sind, dass die Befragten die Antwortstufe sechs – nicht zutreffend – angekreuzt hatten.

13.5% Missings waren bei der Frage nach der Häufigkeit von Arbeitsbesprechungen zu verzeichnen, was auf die vorangehende Filterfrage ("Gibt es mit diesem Team regelmässige Arbeitsbesprechungen?") zurückzuführen ist.

9.2 Deskriptive Statistiken zu den gemeinsamen Strategien

Einen Überblick über Mittelwert, Standardabweichung und Schiefe aller Skalen zu gemeinsamen Strategien, die sich als Resultat der statistischen Analyse ergeben haben, gibt Tabelle 9. Die Skalen sind nach Mittelwert sortiert. An erster Stelle aufgeführt ist die Skala mit dem höchsten Mittelwert, d.h. die Strategie, die am häufigsten bzw. am stärksten eingesetzt wird. An erster Stelle steht die Strategie des *Abarbeitens*. Die Befragten gaben im Mittel an, dies oft zu tun. Auf einen guten gemeinsamen *Umgang mit Sitzungen* achten die Befragten gelegentlich bis oft. Am dritthäufigsten wird die Strategie *Prioritäten setzen* eingesetzt. Im Mittel gaben die Befragten an, dass es etwas mehr als teilweise zutrifft, dass sie dies in Phasen von Zeitdruck gemeinsam tun.

Tabelle 9. Skalenparameter der Strategieskalen: Anzahl Items pro Skala, Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Schiefe (geordnet nach Höhe des Mittelwerts in absteigender Reihenfolge)

Skala	N of Items	M	SD	Schiefe
Abarbeiten	3	3.88	0.84	-0.84
Umgang mit Sitzungen	4	3.69	0.76	-0.81
Prioritäten setzen	3	3.34	1.06	-0.34
Rückendeckung durch Vorgesetzte	2	3.18	1.12	-0.44
Umgang mit Informationen	3	3.16	1.05	-0.27
Langfristige Planung	5	3.15	1.05	-0.26
Gegenseitige Entlastung	2	3.05	0.80	-0.17
Anforderungen klären	4	3.02	0.98	-0.29
Verzicht und Kürzung von Pausen	2	3.00	1.05	-0.25
Toleranz bei Fehlern	2	2.87	0.95	-0.04
Effizienz erhöhen	4	2.84	1.02	0.08
Aufgaben nicht mehr machen	3	2.68	0.98	0.14
Umgang mit Fristen	2	2.67	0.97	-0.12
Kompensation von Überstunden	3	2.54	1.16	0.19
Qualität reduzieren	3	2.34	0.84	0.36
Aufgaben/Aufträge ablehnen	2	2.18	1.04	0.64
Unterstützung bzgl. Aufgaben-/Auftragsablehnung	3	2.00	0.94	0.67
Umgang mit E-Mails	2	1.94	1.09	1.07

Anmerkung. N = 203-281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu* bzw. 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Die Strategien *Rückendeckung durch Vorgesetzte, Umgang mit Informationen, Langfristige Planung, Gegenseitige Entlastung, Anforderungen klären, Verzicht und Kürzung von Pausen und Toleranz bei Fehlern* setzen die Befragten gelegentlich ein bzw. geben an, dass es teilweise zutrifft, dass sie dies in Phasen von Zeitdruck gemeinsam tun.

Am wenigsten werden die Strategien *Aufgaben/Aufträge ablehnen, Unterstützung bzgl. Aufgaben/Auftragsablehnung* und *Umgang mit E-Mails* eingesetzt. Im Mittel antworteten die Befragten, dies selten bzw. wenig zu tun.

9.3 Ergebnis der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse

Im Rahmen der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse konnten 18 Skalen gebildet werden. Einen Überblick über die Reliabilität bzw. die Werte für Cronbach's Alpha aller gebildeten Skalen gibt Tabelle 10. Alle 18 Skalen weisen Werte $\geq .70$ auf. Die Items der Skalen, die in der Phase der Faktorenanalyse gebildet werden konnten, wiese alle eine Trennschärfe (r_{it}) von mindestens $.30$ auf, weshalb aufgrund dieses Kriteriums keine weiteren Items mehr eliminiert werden mussten.

Tabelle 10. Cronbach's Alpha (α) der Strategieskalen (geordnet nach der Höhe von Alpha, in absteigender Reihenfolge)

Skala	α
Rückendeckung durch Vorgesetzte	.91
Umgang mit Fristen	.90
Aufgaben/Aufträge ablehnen	.90
Prioritäten setzen	.89
Langfristige Planung	.88
Toleranz bei Fehlern	.87
Effizienz erhöhen	.87
Anforderungen klären	.84
Verzicht und Kürzung von Pausen	.82
Qualität reduzieren	.82
Abarbeiten	.80
Umgang mit Sitzungen	.79
Aufgaben nicht mehr machen	.79
Umgang mit E-Mails	.79
Kompensation von Überstunden	.77
Umgang mit Informationen	.76
Gegenseitige Entlastung	.72
Unterstützung bzgl. Aufgaben-/Auftragsablehnung	.70

Anmerkung. N = 203-281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu* bzw. 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Zu beachten ist, dass bei den Skalen *Qualität reduzieren* (Tabelle 20), *Kompensation von Überstunden* (Tabelle 25), *Umgang mit Informationen* (Tabelle 26) und *Unterstützung bzgl. Aufgaben-/Auftragsablehnung* (Tabelle 28) jeweils ein Item (grau hinterlegt) in der Skala belassen worden ist, obwohl die Itemparameter nicht optimal sind. Im Rahmen der vorliegenden Instrumentenentwicklung mit erstmaliger statistischer Überprüfung von Skalen wurde entschieden, beim Ausschluss von Items nicht allzu restriktiv zu sein, insbesondere bei Skalen, die ansonsten nur noch aus zwei Items bestanden hätten. Mit Ausnahme der vier

Items in den genannten Skalen weisen alle Items der 18 Skalen Kommunalitäten $\geq .40$, Faktorladungen $\geq .60$ sowie Trennschärfen $\geq .40$ auf.

Tabelle 11. Itemparameter der Skala Rückendeckung durch Vorgesetzte

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F*	r_{it}^{**}
1. 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.	3.28	1.17	-0.56	.83	.83	.83
2. Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren, stand unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person hinter uns, wenn wir bestimmte Aufgaben nicht erledigt haben.	3.08	1.15	-0.25	.83	.83	.83

Anmerkung. *N = 214-222; **N = 203; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 12. Itemparameter der Skala Umgang mit Fristen

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F*	r_{it}^{**}
1. Wir haben mit der zuständigen Person über eine Fristverlängerung verhandelt.	2.61	1.04	-0.08	.82	.91	.82
2. Wir haben Fristen für die Fertigstellung der Aufgabe/des Auftrags nach Rücksprache mit der zuständigen Person nach hinten verschoben.	2.66	1.03	-0.03	.82	.91	.82

Anmerkung. *N = 243-252; **N = 241; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 13. Itemparameter der Skala *Aufgaben/Aufträge ablehnen*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F	r_{it}
1. Um Zeitdruck in der Zukunft zu vermeiden, haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	2.16	1.11	.76	.81	.90	.81
2. Um akuten Zeitdruck zu reduzieren, haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	2.20	1.08	.65	.81	.90	.81

Anmerkung. N = 281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 14. Itemparameter der Skala *Prioritäten setzen*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F	r_{it}
1. Haben Sie in diesen Phasen gemeinsam klar festgelegt, welche Anliegen von Kunden/Klienten/Patienten wie schnell bearbeitet werden müssen?	3.27	1.16	-0.36	.57	.98	.72
2. Haben Sie in diesen Phasen die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst, wenn neue Aufgaben hinzugekommen sind?	3.37	1.17	-0.37	.95	.84	.86
3. Haben Sie in diesen Phasen bei unerwarteten Schwierigkeiten die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst?	3.37	1.17	-0.32	.71	.75	.78

Anmerkung. N = 281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 15. Itemparameter der Skala *Langfristige Planung*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F	r_{it}
1. Wir erstellen jeweils gemeinsam einen Jahresplan mit den im Voraus bekannten Aktivitäten.	2.85	1.40	0.07	.44	.86	.63
2. Wir schauen jeweils schon mehrere Monate im Voraus, welche Aufgaben auf uns zukommen, um Zeitdruck vermeiden zu können.	2.99	1.18	-0.20	.55	.84	.71
3. Um Zeitdruck zu vermeiden vereinbaren wir im Team jeweils Ziele für das kommende Jahr bzw. mehrere Monate, so dass klar wird, was auf uns zukommt.	3.40	1.27	-0.38	.73	.79	.78
4. Um Zeitdruck zu vermeiden überprüfen wir unsere Teamziele darauf, ob sie wirklich realistisch sind.	3.26	1.26	-0.25	.70	.74	.76
5. Um Zeitdruck zu vermeiden achten die vorgesetzte Person und der Mitarbeitende in Gesprächen gemeinsam darauf, dass die Ziele in der vereinbarten Arbeitszeit auch wirklich erreichbar sind.	3.26	1.24	-0.38	.62	.66	.72

Anmerkung. N = 280; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 16. Itemparameter der Skala *Toleranz bei Fehlern*

Item	M	SD	Schiefe	h^{2*}	F*	r_{it}^{**}
1. Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren, haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal etwas vergessen geht.	2.78	1.04	-0.01	.76	.87	.76
2. Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren, haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal ein Fehler passiert.	2.92	.99	-0.18	.76	.87	.76

Anmerkung. *N = 260-271; **N = 257; 5-stufige Likert-Skalierung 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 17. Itemparameter der Skala *Effizienz erhöhen*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F	r_{it}
1. Wir haben in den letzten sechs Monaten unsere Prozesse genauer definiert.	2.86	1.20	-0.04	.62	.82	.71
2. Wir haben in den letzten sechs Monaten unsere Prozesse vereinfacht.	2.71	1.18	0.15	.68	.78	.74
3. Wir haben in den letzten sechs Monaten uns darüber ausgetauscht, wie Routineaufgaben besonders effizient erledigt werden können.	2.96	1.18	-0.14	.63	.79	.73
4. Wir haben in den letzten sechs Monaten für Routineaufgaben Standards festgelegt.	2.84	1.29	0.004	.56	.75	.69

Anmerkung. N = 281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 18. Itemparameter der Skala *Anforderungen klären*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F*	r_{it}^{**}
1. Wir haben vor der Aufgabenbearbeitung ganz genau definiert, wie das Resultat aussehen soll.	3.15	1.20	-0.43	.69	.83	.74
2. Wir haben vor der Aufgabenbearbeitung ganz genau definiert, wie die Aufgabe ausgeführt werden soll.	2.83	1.18	-0.11	.54	.81	.67
3. Wir haben gemeinsam besprochen, welche Qualität wir bei einer Aufgabe/einem Auftrag erreichen wollen.	3.21	1.19	-0.45	.65	.74	.72
4. Wir haben nach gemeinsamer Absprache nur genau das gemacht, was die Kunden/Klienten/Patienten etc. erwarten.	2.92	1.18	-0.12	.42	.65	.59

Anmerkung. *N = 244-255; **N = 226; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 19. Itemparameter der Skala *Verzicht und Kürzung von Pausen*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F	r_{it}
1. Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir während eines Arbeitstages/einer Schicht auf gemeinsame Pausen verzichtet.	3.01	1.19	-0.27	.70	.84	.70
2. Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir die gemeinsamen Pausen verkürzt.	2.99	1.12	-0.27	.70	.84	.70

Anmerkung. N = 249 ; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Bei der Skala *Qualität reduzieren* (Tabelle 20), wurde das Item 1 trotz einer Kommunalität knapp unter .40 in der Skala belassen, da die Faktorladung ausreichend ist, die Reliabilität (α) gleich bleibt (.82, ohne Item 1 .81) und die Trennschärfe des Items als ausreichend bezeichnet werden kann.

Tabelle 20. Itemparameter der Skala *Qualität reduzieren*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F*	r_{it}^{**}
1. Wir haben weniger Zeit für die Aufgaben aufgewendet.	2.76	1.00	-.19	.38	.62	.57
2. Wir haben die Aufgaben weniger sorgfältig erledigt.	2.27	1.05	.30	.93	.96	.77
3. Wir haben die Qualität der Arbeit reduziert und in Kauf genommen, dass dies negative Konsequenzen nach sich ziehen kann.	1.93	.97	.67	.52	.72	.65

Anmerkung. *N = 226-259; **N = 220; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 21. Itemparameter der Skala *Abarbeiten*

Item	M	SD	Schiefe	h^{2*}	F*	r_{it}^{**}
1. Wir haben einfach weiter gearbeitet, um den Berg an Arbeit abzubauen.	3.98	0.93	-1.13	.53	.86	.64
2. Wir haben einfach weitergemacht wie bisher.	4.01	0.70	-1.29	.74	.69	.70
3. Wir haben einfach die Arbeit erledigt, die von uns erwartet wurde.	3.64	1.06	-0.62	.47	.73	.61

Anmerkung. *N = 267-277; **N = 264; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 22. Itemparameter der Skala *Umgang mit Sitzungen*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F*	r_{it}^{**}
1. Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir darauf geachtet, Sitzungen pünktlich zu beginnen.	4.25	0.95	-1.51	.54	.78	.63
2. Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir darauf geachtet, Sitzungen pünktlich zu beenden.	3.79	1.15	-0.88	.60	.74	.65
3. Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir Sitzungen durchgeführt, ohne von den festgelegten Themen abzuweichen.	3.41	1.14	-0.60	.43	.66	.56
4. Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir klare Traktanden oder Ziele für unsere Sitzungen festgelegt.	4.04	1.05	-0.10	.43	.65	.57

Anmerkung. *N = 269-271; **N = 262 ; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 23. Itemparameter der Skala *Aufgaben nicht mehr machen*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F	r_{it}
1. Um Zeitdruck zu reduzieren, haben wir gemeinsam entschieden, aus unserer Sicht eher unnötige administrative Aufgaben nicht mehr zu machen.	2.66	1.11	0.18	.52	.82	.62
2. Um Zeitdruck zu reduzieren, haben wir Aufgaben, die zwar interessant sind, aber eigentlich nicht zum Hauptauftrag unseres Teams gehören, nicht mehr gemacht.	2.87	1.16	-0.01	.49	.72	.61
3. Um Zeitdruck zu reduzieren, haben wir gemeinsam entschieden, nicht so wichtige Aufgaben einfach wegzulassen.	2.52	1.22	0.33	.68	.70	.67

Anmerkung. N = 281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 24. Itemparameter der Skala *Umgang mit E-Mails*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F	r_{it}
1. Wir haben klare Regeln vereinbart, um die Anzahl E-Mails zu reduzieren.	1.87	1.09	1.31	.66	.81	.66
2. Wir haben klar vereinbart, dass E-Mails nicht sofort nach Erhalt beantwortet werden müssen.	2.02	1.30	1.06	.66	.81	.66

Anmerkung. N = 281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Trotz nicht optimaler Itemparameter wurde Item 1 in der Skala *Kompensation von Überstunden* belassen (Tabelle 25). Die Kommunalität liegt knapp unter .40. Die Faktorladung liegt jedoch noch im akzeptablen Bereich und der Wert von Cronbach's Alpha ist unverändert bei .77. Die Trennschärfe von Item 1 ist zudem als ausreichend zu bezeichnen.

Tabelle 25. Itemparameter der Skala *Kompensation von Überstunden*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F	r_{it}
1. Wir haben gemeinsam geplant, wann die einzelnen Teammitglieder Überstunden abbauen werden.	2.20	1.27	0.68	.37	.61	.54
2. Wir haben mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person abgemacht, dass wir Überstunden in Form von ganzen freien Tagen kompensieren können.	2.98	1.52	-.02	.79	.89	.69
3. Wir haben mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person abgemacht, dass wir Überstunden direkt nach der Phase mit hohem Zeitdruck kompensieren dürfen.	2.46	1.40	.44	.50	.71	.61

Anmerkung. N = 281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Bei der Skala *Umgang mit Informationen* (Tabelle 26) ist besonders auf das Item 1 hinzuweisen. Dieses wurde in der Skala belassen, obwohl die Kommunalität leicht unter .40 liegt. Für einen Verbleib des Items in der Skala spricht die noch akzeptable Faktorladung sowie die Tatsache, dass Cronbach's Alpha mit Item 1 noch gleich hoch ist (.76), wie ohne ohne Item 1 (.75). Die Trennschärfe von Item 1 ist zudem ausreichend.

Tabelle 26. Itemparameter der Skala *Umgang mit Informationen*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F	r_{it}
1. Wir haben darauf geachtet, dieselbe Information nicht über mehrere Kanäle (z.B. mündlich und per E-Mail) im Team zu verbreiten.	2.85	1.31	0.06	.37	.60	.53
2. Wir haben unsere Ablage (elektronisch oder in Papierform) gut strukturiert, damit wir Informationen schnell finden.	3.46	1.25	-0.57	.86	.93	.70
3. Wir haben wichtige schriftliche Informationen (z.B. Handbücher, Merkblätter) regelmässig aktualisiert.	3.16	1.26	-0.22	.42	.65	.56

Anmerkung. N = 281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

Tabelle 27. Itemparameter der Skala *Gegenseitige Entlastung*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F*	r_{it}^{**}
1. Zur Reduzierung von Zeitdruck haben Teammitglieder unter besonders hohem Zeitdruck Aufgaben an Personen abgegeben, die Zeit dafür hatten.	2.87	.93	-.09	.56	.75	.56
2. Zur Reduzierung von Zeitdruck haben wir einander angeboten, Aufgaben kurzfristig abzunehmen.	3.24	.88	-.35	.56	.75	.56

Anmerkung. N* = 270-275; N**= 268; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

In der Skala *Unterstützung bzgl. Aufgaben-/Auftragsablehnung* (Tabelle 28) weist Item 3 eine sehr geringe Kommunalität auf und auch die Faktorladung ist eher tief. Das Item wurde jedoch in der Skala belassen, da die Itemtrennschärfe als ausreichend bewertet werden kann. Die Reliabilität (α) der Skala unter Einschluss dieses Items ist nahezu unverändert (.70 statt .68).

Tabelle 28. Itemparameter der Skala *Unterstützung bzgl. Aufgaben-/Auftragsablehnung*

Item	M	SD	Schiefe	h^2	F*	r_{it}^{**}
1. Wir haben mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person klare Regeln dazu vereinbart, wann wir neue Aufgaben/Aufträge ablehnen dürfen.	1.97	1.21	.99	.48	.70	.54
2. Wir haben klar vereinbart, dass es jedem erlaubt ist, zusätzliche Aufgaben/Aufträge abzulehnen.	1.82	1.10	1.17	.55	.74	.56
3. Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren, hat unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person die Teammitglieder dazu ermutigt, bei zu viel Arbeit zusätzliche Aufgaben abzulehnen.	2.45	1.13	.20	.31	.55	.46

Anmerkung. * N = 213-281; **N = 213; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig*; h^2 = Kommunalität; F = Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Hauptachsenanalyse); r_{it} = Trennschärfekoeffizient

9.4 Überblick: Kategorien vor und Skalen nach statistischer Analyse

Von den 21 theoretisch angenommenen Kategorien – als Ergebnis der qualitativen Voranalyse – haben sich 10 bestätigt (in kursiver Schrift in Tabelle 30). Diese bilden aus statistischer Sicht jeweils eine Skala. Teilweise kam es zu einer Reduktion der Itemzahl. Eine Skala besteht aus Items, die in der qualitativen Voranalyse zwei verschiedenen Kategorien zugeteilt waren. Bei drei Kategorien kam es zu einer Aufteilung der Items in je zwei verschiedene Skalen. Mit sämtlichen Items von vier Kategorien konnten keine Skalen gebildet werden, weshalb sie im entwickelten Instrument nicht mehr vorkommen. Die Veränderungen der Kategorien sind in Tabelle 29 dargestellt.

Tabelle 29. Die theoretisch angenommenen Kategorien mit den Items, wie sie in der Online-Fragebogenversion eingesetzt wurden, und deren Veränderungen aufgrund der statistischen Analyse

Theoretisch angenommene Kategorie (Online-Version)	N of Items vor stat. Analyse	Allfällige Veränderung	N of Items nach stat. Analyse	Skalename
Abarbeiten	3	--	3	Abarbeiten
Anforderungen klären	5	Wegfall eines Items	4	Anforderungen klären
Arbeitsklima	4	Wegfall aller Items	0	--
Arbeitsintensivierung	5	Wegfall von drei Items	2	Verzicht u. Kürzung von Pausen
Aufgaben anders verteilen	3	Wegfall aller Items	0	--
Aufgabenbezogene Unterstützung	4	Wegfall von zwei Items	2	Gegenseitige Entlastung
Aufgaben nicht mehr machen	3	--	3	Aufgaben nicht mehr machen
Aufgaben oder Aufträge ablehnen	4	zwei Items bilden separate Skala	2	Aufgaben oder Aufträge ablehnen
		zwei Items bilden separate Skala	2	Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung
Effizienz erhöhen	4	--	4	Effizienz erhöhen
Emotionale Unterstützung	5	Wegfall eines Items	--	--
		zwei Items bilden neue Skala	2	Toleranz bei Fehlern
		zwei Items bilden neue Skala	2	Rückendeckung durch Vorgesetzte
Erholung	4	Wegfall eines Items	3	Kompensation von Überstunden
Termine oder Aufgaben verschieben	4	Wegfall aller Items	0	--
Umgang mit Fristen	3	Wegfall eines Items	2	Umgang mit Fristen
Überstunden	3	Wegfall aller Items	0	--
Prioritäten setzen	3	--	3	Prioritäten setzen
Qualität reduzieren	5	Wegfall von zwei Items	3	Qualität reduzieren

Tabelle 29. Fortsetzung

Theoretisch angenommene Kategorie (Online-Version)	N of Items <u>vor</u> stat. Analyse	Allfällige Veränderung	N of Items <u>nach</u> stat. Analyse	Skalename
Umgang mit der Zeit	7	Wegfall von fünf Items, zwei Items bilden neue Skala mit drei Items der Kategorie Umgang mit Zielen	5	Langfristige Planung
Umgang mit Zielen	3	alle drei Items bilden neue Skala zusammen mit zwei Items der Kategorie Umgang mit der Zeit		
		Wegfall eines Items	--	--
Umgang mit Informationen	6	drei Items bilden eine separate Skala	3	Umgang mit Informationen
		zwei Items bilden eine separate Skala	2	Umgang mit E-Mails
<i>Umgang mit Sitzungen</i>	8	Wegfall von vier Items	4	Umgang mit Sitzungen
Unterbrechungen reduzieren	3	Wegfall aller Items	0	--

Anmerkung. In kursiver Schrift sind Kategorien, die sich bestätigt haben (ggf. lediglich Wegfall einzelner Items)

Zu denjenigen Kategorien, bei denen es zu grösseren Veränderungen gekommen ist, werden diese nachfolgend genauer erläutert.

Das erste Item aus der Kategorie *Anforderungen klären* musste aufgrund zu geringer Kommunalität (<.40) ausgeschlossen werden.

Aus der Kategorie *Arbeitsklima* wurden das zweite und das vierte Item aus der weiteren Analyse ausgeschlossen, da sie auf keinen Faktor >.30 geladen haben. Item 1 und 3 wiesen in einem der Schritte der Faktorenanalyse eine zu geringe Kommunalität auf und wurden daher eliminiert.

Die Items 1, 2 und 5 der Kategorie *Arbeitsintensivierung* wurden wegen zu geringer Kommunalität ausgeschlossen.

Das erste und das zweite Item der Kategorie *Aufgaben anders verteilen* musste im Rahmen der Faktorenanalyse aufgrund zu geringer Kommunalität ausgeschlossen werden.

Das dritte Item der Kategorie *Aufgabenbezogene Unterstützung* wurde ebenfalls ausgeschlossen. Es hat nicht auf denselben Faktor wie die anderen Items der Kategorie sondern auf denselben Faktor wie zwei Items aus zwei anderen Kategorien (Arbeitsintensivierung und Umgang mit der Zeit) geladen. Diese Kombination hätte jedoch inhaltlich keinen sinnvollen Faktor ergeben. Das vierte Item der Kategorie musste wegen zu geringer Kommunalität ausgeschlossen werden.

Aus der Kategorie *Aufgaben oder Aufträge ablehnen* haben jeweils Item 1 und 2 sowie 3 und 4 auf denselben Faktor geladen, wodurch es zu einer Aufteilung der vier Items auf zwei Skalen gekommen ist (vgl. Tabelle 30).

Tabelle 30. Items der Kategorie *Aufgaben oder Aufträge ablehnen* (gemäss Online-Fragebogenversion) und Aufteilung der Items auf die gebildeten *Skalen Aufgaben oder Aufträge ablehnen* und *Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung*

Kategorie	Items	Skalen
Aufgaben oder Aufträge ablehnen	1. Um Zeitdruck in der <i>Zukunft</i> zu <i>vermeiden</i> , haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	Aufgaben oder Aufträge ablehnen
	2. Um <i>akuten</i> Zeitdruck zu <i>reduzieren</i> , haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	
	3. Wir haben mit der <i>vorgesetzten</i> oder einer anderen zuständigen Person klare <i>Regeln</i> dazu vereinbart, wann wir neue Aufgaben/Aufträge ablehnen dürfen.	Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung
	4. Wir haben klar vereinbart, dass es jedem erlaubt ist, zusätzliche Aufgaben/Aufträge abzulehnen.	

Das letzte Item der Kategorie *Emotionale Unterstützung* hat in den ersten Schritten der Faktorenanalyse auf denselben Faktor geladen wie die Items 3 und 4 der Kategorie *Aufgaben oder Aufträge ablehnen*, wurde jedoch in einem der weiteren Schritte aufgrund zu geringer Kommunalität ausgeschlossen. Item 1 und 2 sowie 3 und 4 haben auf jeweils verschiedene Faktoren geladen, wodurch es zu einer Aufteilung dieser vier Items auf zwei Skalen kam (siehe Tabelle 31).

Tabelle 31. Items der Kategorien *Emotionale Unterstützung* (gemäss Online-Fragebogenversion) und Aufteilung der Items 1-4 auf die gebildeten *Skalen Toleranz bei Fehlern* und *Rückendeckung durch Vorgesetzte*

Kategorie	Items	Skalen
Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren,...		
Emotionale Unterstützung	1. ...haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal etwas <i>vergessen</i> geht.	Toleranz bei Fehlern
	2. ...haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal ein <i>Fehler</i> passiert.	
	3. ...stand unsere <i>vorgesetzte</i> oder eine andere zuständige Person hinter uns, wenn wir eine <i>Aufgabe/einen Auftrag abgelehnt</i> haben.	Rückendeckung durch Vorgesetzte
	4. ...stand unsere <i>vorgesetzte</i> oder eine andere zuständige Person hinter uns, wenn wir <i>bestimmte Aufgaben nicht erledigt</i> haben.	
	5. ... hat unsere <i>vorgesetzte</i> oder eine andere zuständige Person die Teammitglieder dazu ermutigt, bei zu viel Arbeit zusätzliche Aufgaben abzulehnen.	-- Wegfall

Aus der Kategorie *Erholung* musste das erste Item ausgeschlossen werden. Dieses hat im ersten Schritt der Faktorenanalyse auf denselben Faktor wie drei Items der Kategorie *Arbeitsintensivierung* geladen. Dies hätte eine inhaltlich plausible Skala ergeben. In einem der weiteren Schritt wies das Item jedoch eine Kommunalität $<.40$ auf, weshalb es aus dem Instrument eliminiert wurde. Die Skala wurde anschliessend umbenannt in *Kompensation von Überstunden*.

Sämtliche Items der Kategorie *Termine oder Aufgaben verschieben* konnten nicht in das Instrument aufgenommen werden. Item 3 hat bereits im ersten Schritt der Faktorenanalyse auf keinen Faktor $>.30$ geladen. Die Items 1, 2 und 4 wurden wegen zu geringer Kommunalität aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Aus der Kategorie *Umgang mit Fristen* wurde das dritte Item ausgeschlossen, weil es auf keinen Faktor $>.30$ geladen hat.

Item 2 der Kategorie *Überstunden* musste wegen zu geringer Kommunalität ausgeschlossen werden. Item 1 hatte anfänglich noch auf denselben Faktor wie Item 2 geladen, musste jedoch ebenfalls ausgeschlossen werden, da es nach der Elimination von Item 2 mit keinem anderen Item mehr auf denselben Faktor geladen hat. Item 3 konnte mit keinem anderen Item zu einem Faktor zusammengefasst werden. Dieses Item hat zwar mit Item 2 aus der

Kategorie *Erholung* auf denselben Faktor geladen, letzteres hat jedoch eine höhere Ladung auf einen anderen Faktor aufgewiesen.

Aus der Kategorie *Qualität reduzieren* wurden die das erste und das zweite Item wegen zu geringer Kommunalität ausgeschlossen.

Aus der Kategorie *Umgang mit der Zeit* sind – wie aus Tabelle 32 ersichtlich – fünf der sieben Items weggefallen. Item 1 hat bereits in der ersten Faktorenanalyse nicht auf denselben Faktor geladen wie die meisten anderen Items dieser Kategorie sondern auf einen anderen Faktor gemeinsam mit Items aus verschiedenen anderen Kategorien. Eine inhaltliche Überprüfung ergab, dass die Kombination dieser Items zu einer Skala nicht sinnvoll war. Derselbe Grund für einen Wegfall kann für Item 3, 5 und 7 angeführt werden. Item 2 hat bereits in der ersten Faktorenanalyse auf keinen Faktor $>.30$ geladen und wurde daher in die weiteren Schritten nicht mehr mit einbezogen. Item 4 und 6 haben in einem der weiteren Analyseschritte zusammen mit allen drei Items der Kategorie *Umgang mit Zielen* auf einen Faktor geladen. Auch die weiteren Itemparameter (siehe Tabelle 16), die interne Konsistenz (α , siehe Tabelle 10) sowie die inhaltliche Sinnhaftigkeit konnten als genügend gut bezeichnet werden. Aufgrund der Neukombination mit den drei Items aus der Kategorie *Umgang mit Zielen* wurde die Skala neu in *Langfristige Planung* umbenannt.

Tabelle 32. Items der Kategorien *Umgang mit der Zeit* und *Umgang mit Zielen* (gemäss Online-Fragebogenversion) und der gebildeten *Skala Langfristige Planung*

Kategorie	Ursprüngliche Items	Items der gebildeten Skala Langfristige Planung
Umgang mit der Zeit	1. Wenn wir befürchten, dass Zeitdruck auf uns zukommt, dann suchen wir gemeinsam nach Möglichkeiten, diesen zu vermeiden.	
	2. Wir respektieren es, wenn sich Teammitglieder Zeitfenster für die Erledigung von Aufgaben reservieren und Termine für diese Zeit ablehnen.	
	3. Bei der Planung von Projekten/Aufträgen planen wir jeweils genug Puffer mit ein.	
	4. Wir erstellen jeweils gemeinsam einen Jahresplan mit den im Voraus bekannten Aktivitäten.	Wir erstellen jeweils gemeinsam einen Jahresplan mit den im Voraus bekannten Aktivitäten.
	5. Wir vereinbaren schon mehrere Monate im Voraus Termine für Sitzungen, bei denen alle Teammitglieder anwesend sein müssen.	
	6. Wir achten frühzeitig darauf, dass nicht mehr als eine bestimmte Anzahl Teammitglieder gleichzeitig Ferien macht.	Wir achten frühzeitig darauf, dass nicht mehr als eine bestimmte Anzahl Teammitglieder gleichzeitig Ferien macht.
	7. Wir achten frühzeitig darauf, dass nicht mehr als eine bestimmte Anzahl Teammitglieder gleichzeitig Ferien macht.	
Um Zeitdruck zu vermeiden...		
Umgang mit Zielen	1. ...vereinbaren wir im Team jeweils Ziele für das kommende Jahr bzw. mehrere Monate, so dass klar wird, was auf uns zukommt.	...vereinbaren wir im Team jeweils Ziele für das kommende Jahr bzw. mehrere Monate, so dass klar wird, was auf uns zukommt.
	2.überprüfen wir unsere Teamziele darauf, ob sie wirklich realistisch sind.	...überprüfen wir unsere Teamziele darauf, ob sie wirklich realistisch sind.
	3. ...achten die vorgesetzte Person und der Mitarbeitende in Gesprächen <i>gemeinsam</i> darauf, dass die Ziele in der vereinbarten Arbeitszeit auch wirklich erreichbar sind.	...achten die vorgesetzte Person und der Mitarbeitende in Gesprächen <i>gemeinsam</i> darauf, dass die Ziele in der vereinbarten Arbeitszeit auch wirklich erreichbar sind.

Aus der Kategorie *Umgang mit Informationen* kam es zur Elimination von Item 6 aufgrund zu geringer Kommunalität. Die ersten drei Items haben auf einen Faktor, das vierte und fünfte

Item auf einen anderen Faktor geladen, weshalb diese fünf Items auf zwei Skalen aufgeteilt wurden, wie aus Tabelle 33 ersichtlich ist.

Tabelle 33. Items der Kategorie *Umgang mit Informationen* (gemäss Online-Fragebogenversion) und Aufteilung der Items 1-5 auf die gebildeten Skalen *Umgang mit Informationen* und *Umgang mit E-Mails*

Kategorie	Ursprüngliche Items	Skalen
Umgang mit Informationen	1. Wir haben darauf geachtet, dieselbe Information <i>nicht</i> über mehrere Kanäle (z.B. mündlich <i>und</i> per E-Mail) im Team zu verbreiten.	Umgang mit Informationen
	2. Wir haben unsere Ablage (elektronisch oder in Papierform) gut strukturiert, damit wir Informationen schnell finden.	
	3. Wir haben wichtige schriftliche Informationen (z.B. Handbücher, Merkblätter) regelmässig aktualisiert.	
	4. Wir haben klare Regeln vereinbart, um die Anzahl E-Mails zu reduzieren.	Umgang mit E-Mails
	5. Wir haben klar vereinbart, dass E-Mails <i>nicht sofort</i> nach Erhalt beantwortet werden müssen.	
	6. Wir haben besonders darauf geachtet, wichtige Informationen zeitnah an Teammitglieder weiterzugeben.	-- Elimination

Bei der Kategorie *Umgang mit Sitzungen* kam es zu einer Reduktion von acht auf vier Items. Item 1 wurde ausgeschlossen, da es in einer ersten Faktorenanalyse mit zwei Items aus zwei verschiedenen anderen Kategorien auf einen Faktor geladen hat, was jedoch inhaltlich keinen Sinn ergab. Das zweite, dritte und das letzte Item der Kategorie wurden aufgrund zu geringer Kommunalität aus dem Instrument ausgeschlossen.

Item 1 der Kategorie *Unterbrechungen reduzieren* hat in einem der Schritte der Faktorenanalyse auf keinen Faktor $>.30$ geladen und wurde daher aus der weiteren Analyse ausgeschlossen. Die Items 2 und 3 wurden wegen zu geringer Kommunalität eliminiert.

9.5 Validität der entwickelten Skalen

9.5.1 Kriteriumsvalidität

Zur Überprüfung der Kriteriumsvalidität wurden die Korrelationen (Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson) zwischen den Bewältigungsstrategien einerseits und *Zeitdruck* sowie *Burnout* andererseits berechnet. Einen Überblick über die Ergebnisse gibt Tabelle 35.

Es sind keine Korrelationen $>.55$ zu verzeichnen. Eine Übersicht, beim welchem Betrag des Korrelationskoeffizienten r man von welcher Effektgrösse spricht, gibt Tabelle 34.

Tabelle 34. Effektgrösse des Korrelationskoeffizienten r (Cohen, 1992)

r	Effektgrösse
.10	klein
.30	mittel
.50	gross

Tabelle 35. Korrelationen zwischen den Skalen; Strategie-Skalen in alphabetischer Reihenfolge

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. Abarbeiten	1.00																			
2. Anforderungen klären	-.04	1.00																		
3. Aufgaben nicht mehr machen	.02	.12	1.00																	
4. Aufgaben/Aufträge ablehnen	-.02	.04	.38**	1.00																
5. Effizienz erhöhen	-.19**	.53**	.29**	.12*	1.00															
6. Gegenseitige Entlastung	-.18**	.29**	.13**	.02	.29**	1.00														
7. Langfristige Planung	-.11	.40**	.26**	.23*	.44**	.25**	1.00													
8. Kompensation von Überstunden	-.08	.24**	.23**	.15*	.42**	.19**	.33**	1.00												
9. Prioritäten setzen	-.20**	.43**	.28**	.16**	.43**	.41**	.48**	.29**	1.00											
10. Qualität reduzieren	.08	-.07	.11	.11	-.08	-.01	-.07	-.07	.00	1.00										
11. Rückendeckung durch Vorgesetzte	-.07	.40**	.08	.11	.29**	.29**	.33**	.09	.33**	-.05	1.00									
12. Toleranz bei Fehlern	-.03	.17**	.21**	.10	.16**	.12	.15*	.13*	.18**	.18**	.25**	1.00								
13. Umgang mit E-Mails	-.08	.34**	.31**	.17**	.46**	.19**	.38**	.36**	.37**	-.09	.22**	.22**	1.00							
14. Umgang mit Fristen	-.01	.23**	.30**	.35**	.15*	.14**	.27**	.12	.25**	.13	.29**	.17**	.16	1.00						
15. Umgang mit Informationen	-.20**	.412**	.16**	.06	.54**	.35**	.44**	.23**	.42**	-.10	.29**	.29**	.45**	.109	1.00					
16. Umgang mit Sitzungen	-.02	.35**	.11	.11	.28**	.16*	.33**	.24**	.25**	-.09	.21**	.15*	.25**	.20**	.35**	1.00				
17. Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung	-.07	.19**	.38**	.55**	.27**	.10	.25**	.23**	.24**	.03	.33**	.19**	.25**	.38**	.17**	.14*	1.00			
18. Verzicht und Kürzung von Pausen	.15*	-.04	.05	.07	-.06	.04	-.061	.02	.03	.11	-.05	.02	-.03	.06	.02	.07	.12	1.00		
19. Burnout	.20**	-.18**	-.05	-.01	-.20**	-.04	-.19**	-.12	-.19**	.26**	-.25**	-.03	-.13*	-.04	-.22**	-.19**	-.06	.16*	1.00	
20. Zeitdruck	.26**	-.18**	.15*	.04	-.08	-.05	-.06	.06	-.09	.21**	-.03	-.03	.01	.06	-.05	.03	-.04	.20**	.40**	1.00

Anmerkung. N = 164-281; Pearson Korrelation; * $p < .05$, ** $p < .01$ (zweiseitig).

In Tabelle 36 sind für einen besseren Überblick nur die signifikanten Korrelationen der Strategie-Skalen mit *Burnout* und *Zeitdruck* dargestellt. Es liegen keine Zusammenhänge $\geq .30$ vor. Somit handelt es sich um eher kleine bis mittlere Effektgrößen (vgl. Cohen, 1992). Die höchste signifikante Korrelation besteht zwischen der Skala *Abarbeiten* und *Zeitdruck*, die zweithöchste Korrelation zwischen der Skala *Qualität reduzieren* und *Burnout*.

Tabelle 36: Überblick über die Strategie-Skalen, die signifikant mit Burnout und Zeitdruck korrelieren

	Zeitdruck	Burnout
Abarbeiten	.26**	.20**
Anforderungen klären	-.18**	-.18**
Aufgaben nicht mehr machen	.15*	
Effizienz erhöhen		-.20**
Langfristige Planung		-.19**
Prioritäten setzen		-.19**
Qualität reduzieren	.21**	.26**
Rückendeckung durch Vorgesetzte		-.25**
Umgang mit E-Mails		-.13*
Umgang mit Informationen		-.22**
Umgang mit Sitzungen		-.19**
Verzicht und Kürzung von Pausen	.20**	.16*

Anmerkung. N = 164-281; Pearson Korrelation; * $p < .05$, ** $p < .01$ (zweiseitig).

Zeitdruck korreliert mit 5 der 18 Strategie-Skalen signifikant, drei der Korrelationen (mit *Abarbeiten*, *Qualität reduzieren* sowie *Verzicht und Kürzung von Pausen*) sind $\geq .20$, was bereits schon als mittlere Effektgrösse bezeichnet werden kann. Zwischen Zeitdruck und den Strategien *Abarbeiten*, *Aufgaben nicht mehr machen*, *Qualität reduzieren* und *Verzicht und Kürzung von Pausen* bestehen positive Zusammenhänge, d.h. je öfter die Befragten Zeitdruck erleben desto häufiger bzw. stärker werden diese Strategien eingesetzt. Ein negativer Zusammenhang besteht mit der Strategie *Anforderungen klären*. Je häufiger dies

getan wird, desto seltener erleben die Befragten Zeitdruck bzw. je seltener sie Zeitdruck haben, desto häufiger klären sie Anforderungen.

Burnout korreliert mit 11 der Skalen signifikant, davon bestehen zu folgenden vier Strategien Korrelationen $\geq .20$: *Abarbeiten*, *Effizienz erhöhen*, *Qualität reduzieren*, *Rückendeckung durch Vorgesetzte* und *Umgang mit Informationen*. Positive Zusammenhänge bestehen zwischen Burnout und den Strategien *Abarbeiten*, *Qualität reduzieren* sowie *Verzicht und Kürzung von Pausen*. Das heisst, je häufiger bzw. stärker diese Strategien eingesetzt werden, desto häufiger sind Symptome von Burnout. Negative Zusammenhänge bestehen zwischen Burnout und den Strategien *Anforderungen klären*, *Effizienz erhöhen*, *Langfristige Planung*, *Prioritäten setzen*, *Rückendeckung durch Vorgesetzte*, *Umgang mit E-Mails* und *Umgang mit Sitzungen*, d.h. je häufiger oder stärker diese Strategien eingesetzt werden, desto seltener weisen die Befragten Symptome von Burnout auf.

Ergänzend findet sich in Anhang H eine Übersicht und kurze Erläuterung dazu, welche Skalen untereinander mit mittlerer und welche mit hoher Effektgrösse signifikant korrelieren.

9.5.2 Inhaltsvalidität

Die statistische Überprüfung der Inhaltsvalidität mittels Berechnung von Interkorrelationen zwischen den einzelnen Items einer Skala – wie sie Weiber und Mühlhaus (2010) als Möglichkeit vorschlugen – ergab, dass 44 Korrelationen mit sehr grosser Effektgrösse, d.h. signifikante Korrelationen zwischen $.50$ und $.81$ und 12 signifikante Korrelationen mit mittlerer bis grosser Effektgrösse, d.h. Korrelationen $\geq .30$ und $< .50$, vorliegen (vgl. Anhang I). Das bedeutet, dass bei den 10 Skalen *Abarbeiten*, *Aufgaben nicht mehr machen*, *Aufgaben/Aufträge ablehnen*, *Effizienz erhöhen*, *Gegenseitige Entlastung*, *Prioritäten setzen*, *Rückendeckung durch Vorgesetzte*, *Toleranz bei Fehlern*, *Umgang mit E-Mails* und *Umgang mit Fristen* ausschliesslich sehr grosse Effektgrössen (vgl. Cohen, 1992) vorliegen. Bei sieben Skalen (*Anforderungen klären*, *Langfristige Planung*, *Kompensation von Überstunden*, *Qualität reduzieren*, *Umgang mit Informationen*, *Umgang mit Sitzungen*, *Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung*) sind mittlere bis grosse Effektgrössen zu beobachten.

10. Diskussion und Ausblick

In dieser Arbeit wurden die folgenden Fragestellungen bearbeitet:

1. Wie kann der Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung beschrieben werden?
2. Welche gemeinsamen Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck lassen sich identifizieren?
3. Wie lassen sich die Strategien sinnvoll gruppieren?
4. Wie lassen sich gemeinsame Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck reliabel und valide messen?

Das Hauptziel der Arbeit bestand darin, ein Instrument zu entwickeln, mit dem gemeinsame Strategien von Teams zur Bewältigung von Zeitdruck erfasst werden können. In diesem Kapitel wird daher – wie schon im Ergebniskapitel 9 – der Schwerpunkt auf die Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse zu Fragestellung 4 gelegt. Im Anschluss daran wird die Bearbeitung aller Fragestellungen kritisch reflektiert und zum Schluss ein Ausblick auf weiterführende Untersuchungen und die Anwendung des Instruments in der Praxis gegeben.

10.1 Reliabilität des entwickelten Instruments

Alle 18 entwickelten Skalen weisen Werte für Cronbach's Alpha von über .70 auf, was von Nunnally und Bernstein (1994) als wünschenswert beschrieben wird. Die drei Skalen *Rückendeckung durch Vorgesetzte*, *Umgang mit Fristen* und *Aufgaben/Aufträge ablehnen* weisen sogar sehr hohe Werte von $\alpha \geq .90$ auf (vgl. Tabelle 37). Bei weiteren acht Skalen liegt Cronbach's Alpha bei über .80, was als gut bewertet werden kann. Diese Skalen weisen somit eine gute bis sehr gute Qualität auf und können in dieser Form eingesetzt werden. Mit Werten zwischen .70 und .79 noch zufriedenstellend (vgl. Ducki, 2000) sind die Reliabilitäten von weiteren sieben Skalen. Zur weiteren Erhöhung der Reliabilität sollten diese Skalen – wie auch diejenigen mit nur zwei Items – um weitere Items ergänzt werden.

Tabelle 37. Einstufung der Reliabilität der Strategieskalen und Konsequenz für den Einsatz der Skalen

Reliabilität	Skalen	Konsequenz
Sehr gut ($\alpha \geq .90$)	<ul style="list-style-type: none"> – Rückendeckung durch Vorgesetzte – Umgang mit Fristen – Aufgaben/Aufträge ablehnen 	– Skalen können in dieser Form eingesetzt werden
Gut ($.80 \leq \alpha \leq .89$)	<ul style="list-style-type: none"> – Prioritäten setzen – Langfristige Planung – Toleranz bei Fehlern – Effizienz erhöhen – Anforderungen klären – Verzicht und Kürzung von Pausen – Qualität reduzieren – Abarbeiten 	– Skalen können in dieser Form eingesetzt werden
Zufriedenstellend ($.70 \leq \alpha \leq .79$)	<ul style="list-style-type: none"> – Umgang mit Sitzungen – Aufgaben nicht mehr machen – Umgang mit E-Mails – Kompensation von Überstunden – Umgang mit Informationen – Gegenseitige Entlastung – Unterstützung bzgl. Aufgaben-/Auftragsablehnung 	– Skalen können eingesetzt werden, Optimierungen sollten wenn möglich vorgenommen werden

Anmerkung. N = 203-281; 5-stufige Likert-Skalierung von 1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu* bzw. 1 = *sehr selten/nie* bis 5 = *sehr oft/ständig*

Zur Verbesserung der Reliabilität sollten auch die Formulierungen einzelner Items überprüft werden. Dies sollte insbesondere bei denjenigen Items gemacht werden, die trotz nicht optimaler Itemparameter in der Skala belassen wurden (*Skalen Qualität reduzieren, Kompensation von Überstunden, Umgang mit Informationen, Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung*). Die derzeit geringen Trennschärfekoeffizienten könnten durch eine optimierte Formulierung allenfalls erhöht werden.

Da bei der Gruppierung der Strategien relativ stark induktiv vorgegangen wurde – aus der Literatur ergaben sich nur wenige Hinweise auf Kategorien gemeinsamer Strategien – fiel der Entscheid im Rahmen der statistischen Analysen auf eine explorative Faktorenanalyse. Mit den vorliegenden Daten – oder in einer zukünftigen Studie mit optimierten Items – sollte

eine konfirmatorische Faktorenanalyse zum Einsatz kommen, um die aktuell vorliegenden Faktoren überprüfen zu können.

Insgesamt sollte jedoch bei einer erneuten Überprüfung der Faktoren der Hinweis von Folkman und Moskowitz (2004) beachtet werden, dass mehrere Stressbewältigungsstrategien durchaus auch miteinander einhergehen können und es daher im Hinblick auf die Validität nicht unbedingt angemessen ist, bei der Skalenentwicklung lediglich auf hohe psychometrische Werte abzielen.

10.2 Validität des entwickelten Instruments

Bei der Überprüfung der Kriteriumsvalidität mittels Zusammenhangsberechnungen zwischen den Bewältigungsstrategien und *Zeitdruck* ergaben sich weniger und niedrigere Korrelationen als erwartet. Insgesamt liegen nur fünf signifikante Korrelationen vor und es handelt sich dabei um mittlere Effektgrößen. Die höchsten Zusammenhänge sind zwischen der Strategie *Abarbeiten* und *Zeitdruck* sowie der Strategie *Qualität reduzieren* und *Zeitdruck* zu verzeichnen. Der Einsatz von Strategien scheint demnach nicht nur davon abhängig zu sein, ob Teams unter *Zeitdruck* stehen oder nicht. Auch andere Einflussfaktoren spielen eine Rolle. Wie dies im Vorschlag für ein Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams (vgl. Kapitel 7) beschrieben wird, hängt es möglicherweise auch davon ab, ob Teammitglieder *Zeitdruck* als Bedrohung für die Gesundheit und das Wohlbefinden wahrnehmen oder nicht. Widmer et al. (2012) weisen zudem darauf hin, dass Mitarbeitende nicht immer motiviert sind, *Zeitdruck* zu reduzieren, weil dieser auch positive Effekte auf das Befinden haben kann. Auch dies könnte einen Einfluss auf die Intention zur Stressbewältigung haben. Weiter hängt die Intentionsbildung gemäss dem Prozessmodell auch vom Ausmass der kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung sowie von der Handlungsergebniserwartung ab. Falls es in Teams doch zu einer Absicht kommt, *Zeitdruck* gemeinsam bewältigen zu wollen, spielt es gemäss Prozessmodell zudem eine Rolle, ob anschliessend auch gemeinsam Massnahmen geplant werden. Dazu sind Kommunikationsgefässe wie regelmässige Teamsitzungen wichtig, in denen über den Stressor gesprochen und gemeinsam konkrete Schritte zur Bewältigung festgelegt werden können. Auch das Fehlen oder zu seltene Durchführen von z.B. Teamsitzungen könnte also einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen *Zeitdruck* und Bewältigungsstrategien haben. Dieser Einfluss könnte mit den vorliegenden Daten berechnet werden. Beispielsweise könnte dies mit Hilfe von Moderatoranalysen oder der Berechnung von Gruppenunterschieden erfolgen. Interessant wäre, ob es hinsichtlich des Einsatzes von Bewältigungsstrategien Unterschiede gibt im Einsatz der Bewältigungsstrategien, je nach

Häufigkeit der Teamsitzungen. Weiter stellt sich auch die Frage, ob das Team genügend Autonomie und kollektive Selbstregulationsmöglichkeiten hat, um Massnahmen, wie etwa organisatorische Veränderungen, zeitnah und ohne grössere Hindernisse umsetzen zu können (vgl. Kapitel 3.5). Eine weitere Erklärung für das Vorliegen nur weniger und eher geringer bis mittlerer Korrelationen zwischen Strategien und Zeitdruck könnte sein, dass auch die jeweilige Teamkultur mit ihren Werten wichtig ist, wenn es darum geht, welche Strategien eingesetzt werden (vgl. Länsisalmi et al., 2000). "Bewältigungsforschung kann nicht in einem "sozialen Vakuum" stattfinden und muss die Werte, die Individuen innerhalb von sozialen Settings teilen, als das Verbindungsstück zwischen Person und Umwelt verstehen, die die Copingreaktion mitbestimmen" (Jerusalem, 1997; Kaplan, 1996, zitiert nach Hobfoll & Buchwald, 2004, S. 17).

Mit 11 Korrelationen konnten deutlich mehr signifikante Zusammenhänge mit der Befindensvariablen *Burnout* festgestellt werden. Die höchsten Zusammenhänge bestehen mit *Qualität reduzieren* und *Rückendeckung durch Vorgesetzte*. Auch wenn die Zusammenhänge eher schwach waren, so geben die Ergebnisse doch einen Hinweis darauf, dass die entsprechenden Bewältigungsstrategien im Hinblick auf die Gesundheit von Mitarbeitenden relevant sind, auch wenn sie u.U. unabhängig von Zeitdruck eingesetzt werden. Auch Ergebnisse aus der Forschung zeigen, dass Stressbewältigungsstrategien wichtig sind für die Gesundheit, z.B. im Hinblick auf Erschöpfungszustände (Grebner et al., 2011). Zu beobachten ist ein solcher Zusammenhang gemäss der Stress-Studie 2010 auch bei der Schweizer Erwerbsbevölkerung (Grebner et al., 2011). Es zeigte sich, dass sich Personen mit geringen Kompetenzen eher emotional verbraucht fühlen. Interessant ist, dass die höchste signifikante Korrelation zwischen der Skala *Qualität reduzieren* und *Burnout* vorliegt. Dass dies mit Beeinträchtigungen des Befindens einhergehen kann, beschreiben auch Semmer, Grebner und Elfering (2010). Sie benennen das Senken von Ansprüchen an Qualität als Stressbewältigungsstrategie. Die Strategie kann gemäss Semmer et al. (2010) aber nicht so ohne weiteres realisiert werden, da man gegenüber Kundinnen und Kunden oder dem Arbeitgeber zu gewissen Leistungen verpflichtet ist. Wenn im Rahmen von Stressbewältigung dennoch die Qualität reduziert wird, dann kann "dies – durch andere oder die Person selbst – als Misserfolg, als Zeichen der Inkompetenz u.Ä. interpretiert werden und dementsprechend mit "Kosten" in sozialer oder persönlicher Hinsicht ("Imageverlust, Selbstvorwürfe, beeinträchtigtes Kompetenzerleben") verbunden sein, die nicht zu unterschätzen sind" (Semmer et al., 2010, S. 345).

Die Vorgehensweise bei der Identifizierung der gemeinsamen Bewältigungsstrategien, z.B. der Einsatz der Critical Incident Technique, spricht für eine gute Inhaltsvalidität der

entwickelten Skalen. Auch die statistische Überprüfung der Interkorrelationen zwischen den Items einer Skala ergab grösstenteils Zusammenhänge mit grossen Effektstärken. Ein Blick auf die Zusammenhänge mit lediglich mittleren Effektstärken zeigt, dass es sich mehrheitlich um diejenigen Items handelt, die im Rahmen der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse trotz nicht optimaler Itemparameter in der Skala belassen wurden. Es sollte überprüft werden, ob im Zuge einer optimierten Formulierung auch die Inhaltsvalidität (und somit die Höhe der Interkorrelationen) verbessert werden kann.

Die vorliegende Arbeit stellt einen ersten Schritt auf dem Weg zu einem optimalen Instrument dar, mit dem gemeinsame Bewältigungsstrategien im Umgang mit Zeitdruck erfasst werden können. Offen bleibt die Frage, ob es sich bei diesen Bewältigungsstrategien tatsächlich um *gemeinsame* Strategien handelt, also um solche, die zumindest ein Teil des Teams gemeinsam einsetzt. Um dies herauszufinden, sollten in einer nächsten Studie reale Teams in der Arbeitswelt untersucht werden. Durch die zusätzliche Erfassung der Teamzugehörigkeit könnte im Rahmen der statistischen Analyse die Interraterreliabilität berechnet werden. Eine hohe Interraterreliabilität wäre ein Hinweis dafür, dass es sich tatsächlich um gemeinsame Strategien mehrerer Teammitglieder handelt.

10.3 Kritische Reflexion der methodischen Vorgehensweise

Fragestellung 1: Zur Beantwortung von Fragestellung 1 (Wie kann der Prozess der gemeinsamen Stressbewältigung beschrieben werden?) wurde ein Vorschlag für ein Prozessmodell gemacht, das die gemeinsame Stressbewältigung von Teams beschreibt. Dazu wurden zahlreiche Erkenntnisse, z.B. zu gemeinsamer Stressbewältigung (Lyons et al., 1998), zu kollektiver Selbstwirksamkeit (Bandura, 1997; Schmitz & Schwarzer, 2002) und zu Motivations- und Volitionsprozessen auf Gruppenebene (Kleinbeck, 2010) auf Teams übertragen. Dieses Prozessmodell stellt einen ersten Erklärungsversuch gemeinsamer Stressbewältigung von Teams dar. Aus Ressourcengründen konnten dabei nicht *alle* aktuellen Erkenntnisse aus der Forschung zu den Konstrukten des Modells in Bezug auf Teams berücksichtigt und integriert werden. Dies hätte den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt.

Fragestellung 2 und 3: Um die Fragestellungen 2 (Welche gemeinsamen Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck lassen sich identifizieren?) und 3 (Wie lassen sich die Strategien sinnvoll gruppieren?) beantworten zu können, wurden im Rahmen der *qualitativen Voranalyse* Strategien aus der Literatur und aus Workshops von Krause gesammelt und um eigens für diese Arbeit mittels CIT-Workshops und -Interviews eruierte Strategien ergänzt.

Das Resultat der qualitativen Voranalyse waren verschiedene Kategorien von Strategien. Die Gruppierung der gesammelten Strategien erfolgte nach inhaltlichen Gemeinsamkeiten. Dieses Zwischenresultat hätte ebenfalls mehreren Versuchspersonen zur Überprüfung vorgelegt werden können, worauf aus Zeitgründen jedoch verzichtet wurde. Im Rahmen der Faktorenanalyse zeigte sich, dass die meisten der Kategorien bestätigt werden konnten. Es ist nicht auszuschließen, dass durch eine höhere Anzahl an Workshops bzw. den Einbezug von mehr Teilnehmenden noch mehr Strategien hätten identifiziert werden können. Eine Möglichkeit wäre auch gewesen, je einen Workshop mit mehreren Mitgliedern des jeweils gleichen Teams durchzuführen. Dabei hätte im Rahmen der Sammlung von Strategien auch gleich die Frage diskutiert werden können, ob es sich tatsächlich um gemeinsame Strategien handelt und ob Zeitdruck der Auslöser für den Einsatz der Strategie war oder es noch andere Beweggründe gab. Auch ganz andere Methoden zur Identifikation von Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck wären denkbar gewesen, z.B. die Beobachtung realer Teams am Arbeitsplatz, die Tagebuchmethode oder die *Experience Sampling Method* (Szollos, 2009). Dabei werden – ergänzend zu Tagebuchdaten – Personen mehrmals täglich zu zufälligen Zeiten kontaktiert. Zu diesem Zeitpunkt müssen die Personen ihre mentale Verfassung, Gefühle und Kognitionen beschreiben oder vorbereitete Ratingskalen ausfüllen. Fragen danach, ob die Person und andere Teammitglieder zum jeweiligen Zeitpunkt unter Zeitdruck stehen oder diesen antizipieren sowie Fragen nach gemeinsamen Strategien zur Bewältigung desselben könnten integriert werden.

Fragestellung 4: In der Vorbereitungsphase der quantitativen Analyse wurden zu jeder Kategorie Items entwickelt. Die Items zu den Strategien wurden in mehreren Schritten überprüft und der Fragebogen mit ausgewählten Skalen (z.B. zu Zeitdruck und Burnout) sowie Einzelitems ergänzt. Nach der darauf folgenden Online-Befragung wurde mittels Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sowie Zusammenhangsberechnungen (Korrelationen) die *Fragestellung 4* (Wie lassen sich gemeinsame Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck reliabel und valide messen?) bearbeitet. Im Rahmen der Pretests hätten mehr als nur vier Personen mit ausführlicheren Methoden befragt werden können, um die Verständlichkeit der Items und der Instruktionen zu testen, z.B. mit einer Kombination kognitiver Techniken wie das Paraphrasieren Lassen aller Items und das Nachfragen (Prüfer & Rexroth, 2005) oder mit der Technik des Lauten Denkens (Bühner, 2011). Möglicherweise hätten Items mit geringen Trennschärfekoeffizienten damit vermieden werden können. Aufgrund der hohen Anzahl Items wäre der damit verbundene Zeitaufwand jedoch zu hoch gewesen.

Bei der Datenerhebung mittels Schneeball-Prinzip bestand das Hauptziel darin, eine genügend grosse Stichprobe zu erhalten, um die beschriebenen statistischen Analysen durchführen zu können. Die Zusammensetzung der Stichprobe ist für die Schweizer Erwerbsbevölkerung nicht repräsentativ, was jedoch auch nicht das Ziel war. Angefragt wurden zahlreiche Verbände und Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Dienstleistungssektoren. Der hohe Anteil an Personen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen ist mit den vorhandenen Kontakten der Autorin zu erklären sowie der Tatsache, dass ausschliesslich Verbände mit Bezug zu Psychologie und Betrieblichem Gesundheitsmanagement bereit waren, das Anschreiben mit dem Fragebogen-Link an ihre Mitglieder weiterzuleiten. Eine andere Möglichkeit als die Verbreitung des Fragebogens via Mail und Xing wäre gewesen, in spezifischen Unternehmen Teams zu befragen. Dies hätte jedoch einen hohen Organisationsaufwand und die Gefahr eines zu geringen Rücklaufs mit sich gebracht.

10.4 Ausblick

In Kapitel 10.1 und 10.2 wurden bereits einige Ideen für die Weiterentwicklung des vorliegenden Instruments formuliert. Diese werden hier nochmals zusammenfassend dargestellt und um weitere Ideen ergänzt:

- 2-Item-Skalen und Skalen mit lediglich zufriedenstellendem Cronbach's Alpha um weitere Items ergänzen,
- Formulierungen von Items mit nicht optimalen Itemparametern, insbesondere geringer Trennschärfe, optimieren,
- Faktorenstruktur mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse überprüfen,
- Instrument in realen Teams einsetzen und Interraterreliabilität berechnen, um zu prüfen, ob es sich tatsächlich um gemeinsame Strategien handelt.

Zur Ergänzung der 2-Item-Skalen sowie der übrigen Skalen mit lediglich zufriedenstellendem Wert für Cronbach's Alpha könnten die vorliegenden Items im Rahmen eines Workshops realen Teams vorgelegt werden. Die Teammitglieder könnten dann darum gebeten werden, weitere zur jeweiligen Skala passende Strategien zu nennen, die sie gemeinsam schon eingesetzt haben zur Bewältigung von Zeitdruck.

Zudem könnte es auch interessant sein, mit Hilfe einer grossen repräsentativen Stichprobe Gruppenunterschiede zu berechnen, beispielsweise zwischen Branchen bzw. einzelnen Dienstleistungssektoren, zwischen Männern und Frauen, verschiedenen Altersklassen oder zwischen Personen mit und ohne Führungsfunktion. Auch der Frage, inwiefern die

Teamgrösse eine Rolle spielt bezüglich des Einsatzes von Bewältigungsstrategien, könnte nachgegangen werden. Hierzu könnten Erkenntnisse aus der Gruppenforschung dazu, welche Gruppengrössen für Kommunikations- und Abstimmungsprozesse optimal sind (Antoni, 2000; vgl. Kapitel 3.2), einbezogen werden.

Wie schon unter 10.1 erwähnt, könnte das Instrument in realen Teams zur Berechnung der Interraterreliabilität eingesetzt werden. Mittels anschliessender Gruppendiskussionen kann darüber hinaus auch eruiert werden, in welchen Situationen und aus welchen Beweggründen heraus die Teammitglieder die Strategien einsetzen, wie und in welchem Rahmen sie sich darüber austauschen, welche Faktoren am Arbeitsplatz sie unterstützen oder behindern bei der Umsetzung der Bewältigungsstrategien etc. Diese Erkenntnisse könnten zur Weiterentwicklung des in dieser Arbeit vorgeschlagenen Prozessmodells zur gemeinsamen Stressbewältigung von Teams genutzt werden.

Um die Bedeutung der gemeinsamen Bewältigungsstrategien für die Gesundheit noch genauer zu verstehen, sollten in einer zukünftigen Studie mehrere Skalen zur Erfassung von Gesundheit und Wohlbefinden eingesetzt werden. Mittels Regressionsanalysen kann geprüft werden, welche Strategien Gesundheitsindikatoren vorhersagen können. Von grossem Interesse wäre auch die Analyse von Kausalzusammenhängen zwischen Bewältigungsstrategien und der Gesundheit mittels Längsschnittstudien.

Eine empirische Überprüfung des Prozessmodells (z.B. mittels Strukturgleichungsanalyse) wäre im Hinblick auf Interventionen zur Förderung der gemeinsamen Stressbewältigung in der Praxis, also in realen Teams, sinnvoll. Ein solches überarbeitetes Modell kann aufzeigen, welche Bedeutung einzelnen Variablen, z.B. kollektive Selbstwirksamkeit, für den Einsatz von Bewältigungsstrategien zukommt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das vorliegende Instrument bereits eine gute Qualität aufweist und in der Praxis eingesetzt werden kann. Dennoch sollte es gemäss der in diesem Kapitel beschriebenen Hinweise zur weiteren Erhöhung der Reliabilität und Validität noch optimiert werden.

Bei einem Einsatz des Instruments in realen Teams kann eruiert werden, welche Strategien schon wie häufig bzw. in welchem Ausmass eingesetzt werden. Durch das Ausfüllen des Fragebogens und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen kann ein Team für das grosse Spektrum an Strategien sensibilisiert sowie zu Reflexion und Diskussion angeregt werden. Leitfragen dazu könnten sein:

- Wie offen wird bisher über Zeitdruck und damit möglicherweise einhergehende Veränderungen im Befinden gesprochen?
- Welche Strategien werden kaum eingesetzt und weshalb?
- Welche Strategien werden aus welchen Beweggründen heraus oft eingesetzt und welche erscheinen wie nützlich zur Bewältigung von Zeitdruck?
- Welche äusseren Bedingungen am Arbeitsplatz werden als unterstützend, welche als behindernd für den Einsatz der Bewältigungsstrategien erlebt?
- Welche Strategien möchte ein Team vermehrt einsetzen und welche Schritte sollten eingeleitet werden, damit dies gelingt?

Abschliessend kann festgehalten werden, dass mit der vorliegenden Arbeit ein Beitrag zur Forschung zu gemeinsamen Stressbewältigungsstrategien von Teams geleistet und mit dem entwickelten Instrument ein wichtiger Schritt gemacht wurde, um in Zukunft gemeinsame Strategien von Teams zur Bewältigung von Zeitdruck erfassen zu können. Auch wenn weitere Optimierungen vorgenommen werden sollten, so kann das vorliegende Instrument Teams bei der gemeinsamen Bewältigung des äusserst relevanten Stressors Zeitdruck bereits gut unterstützen.

11. Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (2000). *Teamarbeit gestalten*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.
- Bamberg, E. & Busch, C. (1996). Betriebliche Gesundheitsförderung durch Stressmanagementtraining: Eine Metaanalyse (quasi-)experimenteller Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40 (2), 127-137.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Behnke, J. & Behnke, N. (2006). *Grundlagen der statistischen Datenanalyse. Eine Einführung für Politikwissenschaftler*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267–283.
- Cosway, R., Endler, N. S., Sadler, A. J. & Deary, I. J. (2000). The coping inventory for stressful situations: Factorial structure and associations with personality traits and psychological health. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 2, 121-143.
- Buchwald, P. (2004). Verschiedene theoretische Modelle gemeinsamer Stressbewältigung. In P. Buchwald, C. Schwarzer & S. E. Hobfoll (Hrsg.), *Stress gemeinsam bewältigen. Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping* (S.27-42). Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Busch, C. (2004). *Stressmanagement für Teams. Entwicklung und Evaluation eines Trainings im Call Center*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Busch, C., Deci, N. & Laackmann, M. (2013). Teamarbeit und Gesundheit – Der Einfluss von Teammerkmalen auf Stressbewältigung und Gesundheit bei Un- und Angelernten. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*. verfügbar unter <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11612-013-0209-z> [02.05.2014]
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155-159.
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R. & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1035–1056.
- Dewe, P., O' Driscoll, M. P. & Cooper, C. L. (2010). *Coping with work stress. A review and critique*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Dewe, P. & Trenberth, L. (2004). Work stress and coping: drawing together research and practice. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (2), 143-156.
- Ducki, A. (2000). *Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

- Dunahoo, C. L., Monnier, J., Hobfoll, S. E. & Hulsizer, M. R. (1998). There is more than rugged individualism in coping - Even the lone ranger had Tonto. *Anxiety, Stress, and Coping*, 11, 137-165.
- Eid, M., Gollwitzer, M. & Schmitt, M. (2011). *Statistik und Forschungsmethoden*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Faulbaum, F., Prüfer, P. & Rexroth, M. (2009). *Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragenqualität*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London. SAGE.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Folkman, S. & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual review of psychology*, 55, 745-774.
- Gesundheitsförderung Schweiz & Schweizerischer Versicherungsverband (2009). *S-Tool. Skalendokumentation*. Bern (Hrsg.).
- Gmelch, S., Bodenmann, G., Meuwly, N., Ledermann, T., Steffen-Sozinova, O. & Striegl, K. Dyadisches Coping Inventar (DCI): Ein Fragebogen zur Erfassung des partnerschaftlichen Umgangs mit Stress. *Zeitschrift für Familienforschung*, 2, 185-202.
- Graf, M., Pekruhl, U., Korn, K., Krieger, R., Mücke, A. & Zölch, M. (2007). 4. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005. *Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive*. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. verfügbar unter <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/02035/index.html?lang=de> [09.05.2014]
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2011). Stressstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Staatssekretariat für Wirtschaft (Hrsg.): Bern. verfügbar unter <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/?msg-id=40970> [02.05.2014]
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 1-28). Göttingen: Hogrefe.
- Hobfoll, S. E. & Buchwald, P. (2004). Die Theorie der Ressourcenerhaltung und das multiaxiale Copingmodell - eine innovative Stresstheorie. In P. Buchwald, C. Schwarzer & S. E. Hobfoll (Hrsg.), *Stress gemeinsam bewältigen* (S. 11-26). Göttingen: Hogrefe.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin: Springer.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Kleinbeck, U. (2010). Förderung motivationaler und volitionaler Kompetenz in Arbeitsgruppen. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 705-747). Göttingen: Hogrefe.
- Kudenholdt, N. (2012). *Bewältigungsstrategien von arbeitsbedingtem Zeitdruck und ihre Auswirkungen - eine qualitative Interviewstudie*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Universität Hamburg.
- Länsisalmi, H., Peiró, J. M. & Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Culture*, 9 (4), 527–559.
- Litman, J. A. (2006). The COPE inventory: Dimensionality and relationships with approach- and avoidance-motives and positive and negative traits. *Personality and Individual Differences*, 41, 273-284.
- Lyons, R. F. (2004). Zukünftige Herausforderungen für Theorie und Praxis. In P. Buchwald, C. Schwarzer & S. E. Hobfoll (Hrsg.), *Stress gemeinsam bewältigen. Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping* (S.191-204). Göttingen: Hogrefe.
- Lyons, R. F., Mickelson, K.D., Sullivan, M. J. L. & Coyne, J. C. (1998). Coping as a communal process. *Journal of Social and Personal Relationships*, 15 (5), 579-605.
- Mickelson, K.D., Lyons, R. F., Sullivan, M. J. L. & Coyne, J. C. (2001). Yours, mine, ours: The relational context of communal coping. In B.R. Sarason & S. W. Duck (Eds.), *Personal Relationships: Implications for Clinical and Community Psychology* (pp. 181-200). Sussex: Wiley Sons.
- Moen, P., Kelly, E. L. & Lam, J. (2013). Healthy work revisited: do changes in time strain predict well-being? *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (2), 157-172.
- Müller-Wieland, R. (2012). *Bewältigungsstrategien von Zeitdruck - eine Interviewstudie über Anwendung, Auswirkungen und Effektivität*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Universität Hamburg.
- Muhonen, T. & Torkelson, E. (2008). Collective and individualistic coping with stress at work. *Psychological Reports*, 102, 450-458.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R. & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A metaanalysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25, 1-22.
- Nübling, M., Stössel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pearce, J. L. & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: a test of mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 838-844.

- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J. & Stein, J. H. (2009). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 18–28.
- Peiró, J. M. (2008). Stress and coping at work: new research trends and their implications for practice. In K. Naswall, J. Hellgren & M. Sverke (Eds.), *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 284-310). Cambridge: Cambridge University Press.
- Prüfer, P. & Rexroth, M. (2005). *Kognitive Interviews*. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen: Mannheim. verfügbar unter http://www.soz.uni-heidelberg.de/assets/soz_download_345.pdf [05.05.2014]
- Requa-Brückner, G. (2010). *Kollektive Stressbewältigung in Teamarbeit von Geringqualifizierten. Entwicklung von Items aufgrund teilnehmender Beobachtung*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Hamburg.
- Roxburgh, S. (2004). There just aren't enough hours in the day: The mental health consequences of time pressure. *Journal of Health and Social Behavior*, 45, 115-131.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schipper, N. (2012). *Bewältigungsstrategien von Zeitdruck – Ergebnisse einer Interviewstudie*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Universität Hamburg.
- Schmitz, G. S. & Schwarzer, R. (2002). Individuelle und kollektive Selbstwirksamkeitserwartung von Lehrern. In M. Jerusalem & D. Hopf (Hrsg.), *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen* (S. 192-214). Weinheim: Beltz.
- Scholz, U. & Schwarzer, R. (2005). Modelle der Gesundheitsverhaltensänderung. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 393 - 405). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2001). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 43-61). Göttingen: Hogrefe.
- Schulz, P. (2005). Stress- und Copingtheorien. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 227 -235). Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens*. Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. K., Grebner, S. & Elfering, A. (2010). "Psychische Kosten" von Arbeit: Beanspruchung und Erholung, Leistung und Gesundheit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 325-370). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1995). Assessing stress at work: A framework and an instrument. In O. Svane & C. Johansen (Eds.). *Work and Health - Scientific basis of progress in the working environment* (pp. 105-113). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Szollos, A. (2009). Toward a psychology of chronic time pressure: Conceptual and methodological review. *Time & Society*, 18 (2), 332-350.

- Torkelson, E., Muhonen, T. & Peiró, J. M. (2007). Constructions of work stress and coping in a female-and a male-dominated department. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 261-270.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coalgetting. *Human Relations*, 4 (3), 3-38.
- Von Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Weber, W. G. (1999). Kollektive Handlungsregulation, kooperative Handlungsbereitschaften und gemeinsame Vergegenständlichungen in industriellen Arbeitsgruppen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43 (4), 202-215.
- Weber, W. G., Kirsch, C. & Ulich, E. (1997). Analyse und Bewertung von Arbeitsgruppen. In O. Strohm (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten* (S. 165-199). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Weiber, R. & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Heidelberg: Springer.
- Widmer, P. S., Semmer, N. K., Kälin, W., Jacobshagen, N. & Meier, L. L. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 422–433.
- Wirtz, M. (2004). Über das Problem fehlender Werte: Wie der Einfluss fehlender Informationen auf Analyseergebnisse entdeckt und reduziert werden kann. *Rehabilitation*, 43, 109-115.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen*. München: Pearson Studium.
- Zuzanek, (2004). Work, leisure, time pressure and stress. In T. Haworth & A. J. Veal (Eds.), *Work and Leisure* (pp. 123-144). East Sussex: Psychology Press.

12. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Modell der gemeinsamen Stressbewältigung (modifiziert nach Lyons et al., 1998, S. 586, zitiert nach Buchwald, 2004, S. 33)	32
Abbildung 2. Sozial-kognitives Prozessmodell (adaptiert nach Scholz & Schwarzer, 2005) .	37
Abbildung 3. Prozessmodell der gemeinsamen Stressbewältigung von Teams in Anlehnung an Schwarzer (2005), im Hintergrund angedeutet sind jeweils die individuellen Prozesse...	39
Abbildung 4. Prozess der Instrumentenentwicklung zur Erfassung gemeinsamer Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck	44
Abbildung 5. Vorgehen bei der Entwicklung des Fragebogens von der Itemformulierung bis zur Onlineversion des Fragebogens	49
Abbildung 6. Häufigkeiten der Antworten auf die Frage "Gibt es mit diesem Team regelmässige Arbeitsbesprechungen?" (Anzahl Befragte in %, N = 281)	60
Abbildung 7. Häufigkeit der Arbeitsbesprechungen (Anzahl Befragte in %, N = 244)	60

13. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Klassifikation von Stressbewältigungsstrategien (adaptiert nach Schulz, 2005, S. 230).....	21
Tabelle 2. Die 15 Skalen des COPE (nach Litman, 2006, S. 275)	24
Tabelle 3. Beispielitems zu den Kategorien des CISS (zitiert nach Cosway et al., 2000)	25
Tabelle 4. Fragebogen zur Erfassung gemeinsamer Stressbewältigung (Requa-Brückner, 2010, S. 90)	31
Tabelle 5. Skalen bzw. Kategorien des Online-Fragebogens mit Angaben zu den Anzahl Items pro Skala, je einem Beispielitem und Angaben zum Antwortformat	54
Tabelle 6. Anzahl Fälle, Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) sowie tiefster (Min.) und höchster Wert (Max.) zu Alter, Teamgrösse und vertraglich vereinbarte Anzahl Arbeitsstunden pro Woche.....	59
Tabelle 7. Hauptgeschäftsfeld oder Haupttätigkeitsfeld der Firma oder Organisation, in der die Befragten in den letzten sechs Monaten gearbeitet haben (Häufigkeiten absolut und in %, N = 280).....	61
Tabelle 8. Anzahl Fälle (N), Mittelwert (M), Standardabweichung (SD), Schiefe und Cronbach's Alpha (α) zu Aufgabeninterdependenz, Zeitdruck und Burnout	62

Tabelle 9. Skalenparameter der Strategieskalen: Anzahl Items pro Skala, Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und Schiefe (geordnet nach Höhe des Mittelwerts in absteigender Reihenfolge)	69
Tabelle 10. Cronbach's Alpha (α) der Strategieskalen (geordnet nach der Höhe von Alpha, in absteigender Reihenfolge)	71
Tabelle 11. Itemparameter der Skala <i>Rückendeckung durch Vorgesetzte</i>	72
Tabelle 12. Itemparameter der Skala <i>Umgang mit Fristen</i>	72
Tabelle 13. Itemparameter der Skala <i>Aufgaben/Aufträge ablehnen</i>	73
Tabelle 14. Itemparameter der Skala <i>Prioritäten setzen</i>	73
Tabelle 15. Itemparameter der Skala <i>Langfristige Planung</i>	74
Tabelle 16. Itemparameter der Skala <i>Toleranz bei Fehlern</i>	74
Tabelle 17. Itemparameter der Skala <i>Effizienz erhöhen</i>	75
Tabelle 18. Itemparameter der Skala <i>Anforderungen klären</i>	75
Tabelle 19. Itemparameter der Skala <i>Verzicht und Kürzung von Pausen</i>	76
Tabelle 20. Itemparameter der Skala <i>Qualität reduzieren</i>	76
Tabelle 21. Itemparameter der Skala <i>Abarbeiten</i>	77
Tabelle 22. Itemparameter der Skala <i>Umgang mit Sitzungen</i>	77
Tabelle 23. Itemparameter der Skala <i>Aufgaben nicht mehr machen</i>	78
Tabelle 24. Itemparameter der Skala <i>Umgang mit E-Mails</i>	78
Tabelle 25. Itemparameter der Skala <i>Kompensation von Überstunden</i>	79
Tabelle 26. Itemparameter der Skala <i>Umgang mit Informationen</i>	79
Tabelle 27. Itemparameter der Skala <i>Gegenseitige Entlastung</i>	80
Tabelle 28. Itemparameter der Skala <i>Unterstützung bzgl. Aufgaben-/Auftragsablehnung</i>	80
Tabelle 29. Die theoretisch angenommenen Kategorien mit den Items, wie sie in der Online-Fragebogenversion eingesetzt wurden, und deren Veränderungen aufgrund der statistischen Analyse	82
Tabelle 30. Items der Kategorie <i>Aufgaben oder Aufträge ablehnen</i> (gemäss Online-Fragebogenversion) und Aufteilung der Items auf die gebildeten <i>Skalen Aufgaben oder Aufträge ablehnen</i> und <i>Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung</i>	84
Tabelle 31. Items der Kategorien <i>Emotionale Unterstützung</i> (gemäss Online-Fragebogenversion) und Aufteilung der Items 1-4 auf die gebildeten <i>Skalen Toleranz bei Fehlern</i> und <i>Rückendeckung durch Vorgesetzte</i>	85
Tabelle 32. Items der Kategorien <i>Umgang mit der Zeit</i> und <i>Umgang mit Zielen</i> (gemäss Online-Fragebogenversion) und der gebildeten <i>Skala Langfristige Planung</i>	87

Tabelle 33. Items der Kategorie <i>Umgang mit Informationen</i> (gemäss Online-Fragebogenversion) und Aufteilung der Items 1-5 auf die gebildeten <i>Skalen Umgang mit Informationen und Umgang mit E-Mails</i>	88
Tabelle 34. Effektgrösse des Korrelations- koeffizienten r (Cohen, 1992)	89
Tabelle 35. Korrelationen zwischen den Skalen; Strategie-Skalen in alphabetischer Reihenfolge	90
Tabelle 36: Überblick über die Strategie-Skalen, die signifikant mit Burnout und Zeitdruck korrelieren.....	91
Tabelle 37. Einstufung der Reliabilität der Strategieskalen und Konsequenz für den Einsatz der Skalen	94

14. Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Master-Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Datum:

Unterschrift:

15. Anhang-Verzeichnis

Anhang A: Drehbuch CIT-Workshop	112
Anhang B: Ergebnisse der CIT-Workshops und -interviews	113
Anhang C: Gemeinsame Bewältigungsstrategien - Kategorien nach Durchführung CIT.....	120
Anhang D: Interviewleitfaden Pretest	122
Anhang E: Fragebogen für die Online-Befragung	123
Anhang F: Screenshot einer Fragebogen-Seite	141
Anhang G: E-Mail-Anschreiben für Online-Befragung	141
Anhang H: Korrelationen zwischen den Strategie-Skalen	143
Anhang I: Interkorrelationen zwischen den Items einer Skala	144

Anhang A: Drehbuch CIT-Workshop

Einrichtung Raum: Block mit Tischen, 2 Pinwände, Flip, Beamer, Moderationskoffer, Aufnahmegerät

Dauer	Schritt	Methode	Hilfsmittel
10	Begrüssung Eigene Vorstellung Kurze Vorstellungsrunde Teilnehmende (Name, Arbeitsstelle) Ablauf Workshop vorstellen	Plenum	Begrüssung auf Flip
5	Einführung ins Thema	Input, Plenum	Ppt, Beamer
10	Phantasiereise: <i>Ich möchte euch jetzt auf eine kleine Phantasiereise führen. Wenn ich zu sprechen aufhöre, dann bleibt ruhig noch einen Moment bei euren Gedanken und notiert diese dann auf einem der bereitgelegten Blätter.</i> <i>Wenn ihr mögt, schliesst nun die Augen.</i> <i>Bitte versetzt euch einen Moment lang in die letzten Monate bei eurer Arbeitsstelle. Denkt bitte an eine Phase bei der Arbeit, in der ihr und andere, mit denen ihr zusammen gearbeitet habt, unter Zeitdruck gestanden habt.</i> <i>Wie war die Situation? Woher kam der Zeitdruck? Wer war alles davon betroffen?</i> <i>Habt ihr gemeinsam mit anderen irgendetwas unternommen, um mit dem Zeitdruck umzugehen?</i> <i>Habt ihr vielleicht über den Zeitdruck gesprochen und darüber, was ihr jetzt tun könntet?</i> <i>Wenn ja, was habt ihr genau gemacht?</i>		Leere Blätter A4 Kugelschreiber
40	TN bitten, sich zu gruppieren und die Fragen zu bearbeiten. TN sollen Antworten auf einen Flip notieren. Bitte 1-2 Beispiele pro TN. 1. <i>Wie war die <u>Situation</u> (Warum hattet ihr Zeitdruck? Woran habt ihr das gemerkt? Wer war betroffen?) - bitte ganz <u>kurz</u> festhalten</i> 2. <i>Was <u>konkret</u> habt ihr dann zusammen mit den anderen Betroffenen <u>gemacht</u>, um den Zeitdruck zu reduzieren? - bitte dies möglichst <u>präzise</u>/selbsterklärend beschreiben.</i>	2er- oder 3er-Gruppen	Flips Stifte Pinwände Nadeln
20	Ich stelle vor, was auf den Flips notiert wurde und frage nach bei Unklarheiten. Danach: Wenn zu einer meiner entwickelten Kategorien kein Beispiel genannt wurde, dann nachfragen, ob die TN dazu schon gemeinsam mit anderen etwas gemacht haben. Wenn auffällt, dass v.a. kurzfristige Strategien in der akuten Zeitdrucksituation getroffen wurden: nachfragen, ob mit anderen zusammen auch schon Strategien geplant und umgesetzt wurden, die eher der zukünftigen Vermeidung von Zeitdruck dienen, langfristig angelegt sind, z.B. sich generell mal mit den Ursachen für den Zeitdruck beschäftigen und versuchen, diese zu beheben, z.B. Personalmangel, häufige Unterbrechungen, ineffiziente Prozesse.	Plenum	Flips anschliessend fotografieren

5	Ausblick:	Plenum	Ppt
	<ul style="list-style-type: none"> • Was mache ich nun mit den Ergebnissen • Bei Interesse an Masterarbeit können sich die TN auf einer Liste eintragen mit Name und Mailadresse • Dank für Teilnahme 		

Anhang B: Ergebnisse der CIT-Workshops und -interviews

Erhebungsform	Situation?	Was gemeinsam gemacht?	Zuordnung zu Kategorien
WS	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p> <p>Auftragsvolumen hatte zugenommen, es kamen vermehrt kurzfristig Aufträge rein für deren Bearbeitung (Planung u. Durchführung von Assessments) wenig Zeit war.</p> <p><u>Woran gemerkt?</u></p> <p>Absprachen untereinander wurden häufiger notwendig und waren dringender, es wurde hektisch.</p> <p><u>Wer war betroffen?</u></p> <p>Ganzes Team von 5 Personen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tägliches kurzes Briefing wurde eingeführt. Besprochen werden jeweils zeitliche Kapazitäten der Teammitglieder und Prioritäten verschiedener Aufgaben und entsprechend Aufgaben verteilt. • Offenes Sprechen über Situation diente auch dazu den "Kropf" zu leeren. • Während des Tages ging man aktiv aufeinander zu um nachzufragen ob man jemandem noch dringende Arbeit abnehmen kann oder man hat von sich aus Arbeit delegiert. Dies geschah auch über Funktionen hinweg (z.B. Back-Office-Mitarbeitende und Assessments-Durchführende unterstützten sich gegenseitig). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben anders verteilen u. Priorisieren • Kommunikation über Stressor • Instrumentelle Unterstützung, prüfen: eher Aufgaben anders verteilen?
WS	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p> <p>Bearbeitungsfrist für ein Projekt war schon nahe, obwohl man regelmässig daran gearbeitet hat gibt es noch viel zu tun.</p> <p><u>Woran gemerkt?</u></p> <p>Stimmung angespannt, Aggressionen, Ungeduld</p> <p><u>Wer war betroffen?</u></p> <p>Ganzes Team von 5 Personen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anstelle von Aufgabenbearbeitung in Kleingruppe (zu zweit oder zu dritt) wurde entschieden, anstehende Aufgaben in Einzelarbeit zu erledigen. • Ergebnis einer Einzelarbeit wurde dann nur noch von einer anderen Person angeschaut und kurz kommentiert, nicht von allen. • Diese Massnahmen dienten der Steigerung der Produktivität, gewisse Qualitätseinbussen wurden in Kauf genommen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz erhöhen • Effizienz erhöhen u. gleichzeitig Qualität reduzieren
WS	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p> <p>Ein Teammitglied fiel krankheitsbedingt während mind. 2 Monaten aus, in einer Zeit, in der Zeitplan sowieso schon sehr eng getaktet war. Die abwesende Person hatte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Problematik (d.h. die Auswirkungen des wie Aufgaben bleiben liegen, Reklamationen...) wurde offen angesprochen und gemeinsam wurde nach Lösungen gesucht: Wie können wir den Ausfall bzw. die Konsequenzen handeln? • In Sitzungen und spontanen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Meeting zur Problemlösung • Aufgaben anders

	<p>diverse Prozesse neu aufgegleist. Verbleibende Personen wussten nicht über alles so genau Bescheid, da die neuen Prozesse noch nicht genau niedergeschrieben waren, einiges erst im Kopf der abwesenden Person existierte. Daher musste viel Zeit mit Suchen nach Informationen verbringen.</p> <p><u>Woran gemerkt?</u></p> <p>Tagesgeschäft blieb liegen, Prozesse gerieten ins Stocken, es gab Reklamationen von aussen.</p> <p><u>Wer war betroffen?</u></p> <p>Ganzes Team von 5 Personen.</p>	<p>Besprechungen wurde besprochen, wer was kann und wer nun was macht. Klare Zuständigkeiten (z.B. wer ist Ansprechperson bei bestimmten Fragen von aussen) wurden definiert und dies wurde auch nach aussen und oben kommuniziert. Weniger wichtige Aufgaben wurden verschoben.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es wurden Überstunden gemacht. • Gegenüber Vorgesetzten wurde um Verständnis gebeten, dass Überstunden aktuell und bis auf weiteres unumgänglich sind (wird sonst nicht gerne gesehen, wenn Überstunden gemacht werden). • Aufgaben wurden delegiert. • Es wurde personelle Unterstützung von anderen Teams geholt für bestimmte Aufgaben. 	<p>verteilen: Aufgaben nach Kapazität verteilen u. Zuständigkeiten definieren auch nach aussen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorisieren • Überstunden leisten • Aufgaben anders verteilen • Personelle Ressourcen erhöhen
WS	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p> <p>Es gibt zu viele Aufgaben für zu wenig Personal. Verschiedene Aufgaben müssen gleichzeitig erledigt werden, darunter sind auch Notfälle (im Spital).</p> <p><u>Woran gemerkt?</u></p> <p>Hektik entstand. Es gab Unklarheiten, wer was erledigen soll. Es kam zu Überschneidung von Aufträgen, z.B. dadurch, dass mehrere Personen zur eigenen Entlastung Aufgaben an eine bestimmte Person delegiert hatten, so dass diese die übertragenen Aufgaben gar nicht bewältigen konnten.</p> <p><u>Wer war betroffen?</u></p> <p>Pflegefachfrauen, Lernende, Patienten, Stationslogistikerin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Ressourcen der Teammitglieder wurden geklärt und besser aufgeteilt • Mitarbeitende konnten sich mit "Hilferuf" infolge Zeitdruck an Gruppenleitung wenden, welche dann Mitarbeitende von anderen Abteilungen/Springer organisiert hat • Patiententermine wurden verschoben (z.B. erst nachmittags durchgeführt) • Man hat nach Möglichkeiten gesucht die Arbeit abzukürzen ohne, dass es zu Qualitäts einbussen kommt (z.B. bei Patienten mal nur "Katzenwäsche" machen statt diese zu duschen) • Es wurde nach Möglichkeiten gesucht, verschiedene Aufgaben sinnvoll miteinander zu verbinden, z.B. wenn jemand von A nach B gehen muss, dass er auf dem Weg gerade noch einige Dinge erledigen kann. • Es wurde "funktionaler" gearbeitet um Effizienz zu steigern, z.B. eine Person misst gleich bei allen Patienten den Blutdruck. • Aufgabenausführung wurde wenn möglich standardisiert bzw. Entscheidungshilfen niedergeschrieben, z.B. festgehalten, "wenn...dann". • Man entwickelte die Haltung, dass Überzeit halt manchmal notwendig ist (wurde aber nicht explizit so besprochen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben anders verteilen • Personelle Ressourcen erhöhen • Priorisieren • Effizienz erhöhen • Effizienz erhöhen • Effizienz erhöhen • Überstunden leisten

		<ul style="list-style-type: none"> Man hat gemeinsam für eine gute, konstruktive Stimmung gesorgt, nach dem Motto "keep smiling", hat negative Kommentare vermieden und Feedback-Runden durchgeführt. Diese habe zwar nicht das Problem an sich behoben aber der Stress durch den Zeitdruck wurde etwas erträglicher erlebt. 	<ul style="list-style-type: none"> Gutes Arbeitsklima schaffen
WS	<p><u>Situation:</u></p> <p>Arbeit auf einem Campingplatz. Hochsaison ist im Sommer. Man weiss aber trotzdem nicht ganz genau weit im Voraus, wie viele Leute kommen. Es kamen dann unvorhergesehen sehr viele Leute aufs Mal und gleichzeitig fiel eine Mitarbeiterin krankheitsbedingt aus.</p> <p>Campingplatz hatte Montag bis Sonntag geöffnet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Am Abend schon Vorbereitungen gemacht für den nächsten Tag, der Arbeitstag war dann zwar länger aber dafür kam man nicht ins Hetzen am nächsten Tag. Emotionale Unterstützung gegenseitig: man hat sich gesagt, es läuft jetzt halt grad viel, da kann mal etwas vergessen gehen oder Fehler passieren. Man hat zusammen dafür geschaut, dass dennoch alle ihre Pausen machen können. Wir haben gemeinsam Prioritäten gesetzt, d.h. besprochen, was zuerst gemacht werden soll und was warten kann. Wir haben häufiger Informationen ausgetauscht zu den Gästen und zwar mündlich statt schriftlich. Da ein Ende des Zeitdrucks lange nicht zu sehen war, haben wir überlegt, wer noch einspringen konnte und es sind auch Mitarbeiter an ihren freien Tagen arbeiten gekommen. Es wurde dann auch ein Ausblick gemacht auf das nächste Jahr: was hat sich bewährt und soll wieder so gemacht werden und was nicht. Es wurde über Erhöhung der personellen Ressourcen nachgedacht aber es war kein Budget vorhanden und von der räumlichen Situation her auch kein Platz für eine weitere Person. 	<ul style="list-style-type: none"> Überstunden leisten Emotionale Unterstützung Erholung planen - innerhalb Arbeitstag Priorisieren Umgang mit Informationen verändern Überstunden machen Neu: Reflexion der Massnahmen und Anpassung für Zukunft -- Idee, aber nicht umgesetzt

WS	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p> <p>Es haben sich drei Teilprojekte überlappt, Peaks von den drei Projektphasen kamen zum gleichen Zeitpunkt.</p> <p>Viele Lieferobjekte mussten zum gleichen Zeitpunkt fertig sein. Zudem hoher Abstimmungsbedarf unter Beteiligten. Zudem viele andere Aufgaben (für andere Projekte) zu erledigen durch die Teammitglieder.</p> <p><u>Woran gemerkt</u></p> <p>Voller Terminkalender.</p> <p>Lange Arbeitstage, z.B. bis 20 Uhr, nie vor 18:30 Feierabend.</p> <p><u>Wer war betroffen?</u></p> <p>Ganzes Projektteam von 5 Personen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleiterin hat bestimmte Aufgaben bewusst weggelassen, Entscheidung nach dem, was gefühlsmässig weniger wichtig war. • In Akutsituation: Standortbestimmung mit Team wurde durchgeführt, in der gemeinsam definiert wurde, was wichtig ist und somit Priorität hat in der aktuellen Situation. • Projektleiterin holte Unterstützung aus Team, d.h. andere Teammitglieder, die gerade nicht in diesen Projekten beteiligt waren, haben geholfen. • Teammitglieder sind zu Projektleiterin gekommen und haben gesagt, sie schaffen es nicht alleine mehr. Wir haben das dann über Praktikanten versucht zu lösen. Besser als gar nichts. 	<ul style="list-style-type: none"> • -- <i>Individuelle Strategie</i> • Priorisieren • Aufgaben anders verteilen (delegieren im Team) • Kommunikation über Stressor u. Personelle Ressourcen erhöhen
WS	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p> <p>Mitarbeiter hat einen Workshop gut vorbereitet, dafür ein Drehbuch geschrieben.</p> <p>Für eine Stunde geplant. andere haben das ganze Drehbuch umgestellt und Inhalte geändert. Wurde vor vollendete Tatsachen gestellt 30 Min. vor Beginn des Workshops. Da kam grad Stress auf.</p> <p>Dazu kam, dass im einen WS noch drei Topmanager saßen und Mitarbeiter wusste, dass er die Arbeit gut machen musste.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ich habe Personen gesucht, die letztes Mal dabei gewesen sind, die also schon Erfahrung damit hatte. Mit dieser Person habe ich zusammen die neue Planung besprochen. • Für sich selber hat er zudem das Anspruchsniveau gesenkt und sich gesagt, dass es halt auch mal Fehler geben darf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentelle Unterstützung • --- <i>individuelle Strategie</i>
WS	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p> <p>Ferienüberschneidungen/Abwesenheiten im Sommer. Gleichzeitig gab es einen Liefertermin für ein Produkt für Anfang August. Um das zu erreichen, hätte es mehr Personal gebraucht.</p> <p>Folge: Qualität ist gesunken.</p> <p><u>Wer war betroffen?</u></p> <p>Ganzes Projektteam von 5 Personen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalt bzgl. Quantität "abgespeckt", nur "must haves" gemacht. Das, was wichtig und absolut dringend ist. Den Rest haben wir weggelassen, also einfach nicht gemacht. • Man musste für bestimmte Entscheidungen andere, weniger optimale Entscheidungsträger finden und hat akzeptiert, dass dies Leute waren, welche thematisch weiter weg vom Produkt waren. Ansonsten hätte man nicht vorwärts arbeiten und den Termin einhalten können. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisieren: Teilaufgaben streichen • Passt zu keiner der definierten Kategorien

WS	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p> <p>Die installierte Plattform war nach dem Upgrade instabil. Kunden konnten nicht arbeiten, viele rufen an oder machten elektronische Störungsmeldungen (Tickets). Kunden riefen auch bei höheren Vorgesetzten und Account Managern an und beschwerten sich. Haben Druck erhöht.</p> <p><u>Wer war betroffen?</u></p> <p>Team von 30 Personen aus verschiedenen internen Organisationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zuerst wurde während drei Tagen weiter Störungsbehebung nach Standardprozess gemacht, hat sich aber nicht bewährt da man kaum vorwärts kam im Abarbeiten des grossen Berges an Störungsmeldungen. Anzahl Tickets sind gestiegen, Kunden wurden noch "hässiger". • Daher wurde eine Task Force etabliert, die sich zwei Mal täglich für eine Stunde zu Conference Calls getroffen hat um zu besprechen/sich abzustimmen, was man als nächstes tun möchte. ca. 10 Personen in Task Force. 10 Tage lang • Dann haben wir uns alle (6 Personen) in einen Raum gesetzt und die Arbeit abgearbeitet, bis es geschafft war. • <i>Zusatzkommentar:</i> Bei verteilten Problemstellungen ist es wichtig, dass schnell alle zusammenkommen sind um gemeinsam nach Lösungen zu suchen und zu definieren, was das Ziel ist und ob alle sich dafür einsetzen können. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abarbeiten • Gemeinsame Meetings zur Besprechung von Massnahmen • Abarbeiten • <i>Bedeutung von kurzfristigen gemeinsamen Meetings zur Problemlösung wird betont.</i>
WS	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p> <p>Wichtiger Termin stand an für Präsentation und Workshop.</p> <p>Termin war fix, keine Alternative, Projektleiter forderte Leistung/Abgabe von Aufgaben.</p> <p><u>Wer war betroffen?</u></p> <p>Ganzes Team von 7 Personen betroffen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der schon bestehende gemeinsame Meetingtermin wurde nicht für vorgesehene Thema genutzt sondern für die gemeinsame Bearbeitung der Aufgabe, deren Abgabetermin unbedingt eingehalten werden musste. Es konnte kein anderer gemeinsamer freier Termin gefunden werden für fünf Personen. • Für diesen Meetingtermin wurden ganz klare Vorbereitungsarbeiten festgelegt: jeder sollte sich gut vorbereiten für ganz kurze Präsentation zu dem Erarbeiteten → möglichst effiziente Nutzung des Meetings. Dies war eine Idee/Anweisung von der Mitarbeiterin selbst. • Während Meetings wurden jegliche Störungen eliminiert, z.B. Handy- und Laptopgebrauch nicht erlaubt. • Um in kürzester Zeit eine Lösung hinzubringen, mussten alle physisch anwesend sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Meetings verändern • Umgang mit Meetings verändern / deren Effizienz erhöhen • Unterbrechungen reduzieren • Gemeinsames Meeting face-to-face
E	<p><u>Woher kam Zeitdruck?</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nach akuter Zeitdrucksituation wurden in einem Gespräch 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Meeting zur

	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitspensum 50%, daneben Studium mit grossem Projekt Projekt 2-3 Mal so viel Aufwand wie erwartet, dauernde Terminverschiebungen Es musste unvorhergesehen plötzlich alles auf Mal gemacht werden (bei Studienprojekt und Arbeitsstelle) Eigenes Prioritäten setzen hat bei Führungskraft Unzufriedenheit ausgelöst, in der akuten Stresssituation musste daher eine Aussprache stattfinden Person hatte nirgends wirklich das Sagen, fühlte sich der Situation ausgeliefert <p><u>Woran gemerkt?</u></p> <p>Es war nicht wie vorgesehen möglich, alles in einem bestimmten Zeitraum zu erledigen.</p> <p><u>Wer war betroffen?</u></p> <p>Mitarbeitender und deren Führungskraft.</p>	<p>gemeinsam Massnahmen festgelegt, um Zeitdruck und darauf folgende Unzufriedenheit der Vorgesetzten durch individuelles Prioritäten setzen der Mitarbeiterin zu vermeiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Arbeitspensum von 50% wird nur noch vor Ort und an bestimmten Tagen und nicht mehr (auch nicht teilweise) im Home Office geleistet, damit häufigere und spontanere Absprachen zur Aufgabenerledigung möglich sind und Unklarheiten reduziert werden, und ohne Zeitverlust durch auf Antwort-Warten oder etwas überarbeiten müssen vorwärts gearbeitet werden kann. Die übrigen Werkzeuge werden ganz klar nicht für die Arbeit sondern für das Studium genutzt, keine Erreichbarkeit. Für bestimmte Aufgaben werden vorgängig durch Führungskraft Zeitlimiten festgelegt, damit Mitarbeitender nicht mehr Zeit aufwendet als erwartet. Aufgaben und deren Zeitbudget werden über Project Place dem Mitarbeitenden kommuniziert. 	<p>Problemlösung</p> <ul style="list-style-type: none"> Effizienz erhöhen (durch Ermöglichung rascher Absprachen) Zeitmanagement - gemeinsam und eher grob Anforderungen klären
E	<p><u>Situation:</u></p> <p>Auftrag zu erledigen mit unverschiebbarem Abgabetermin. Frist war von vorneherein unrealistisch. Daher kam es zu Zeitdruck.</p> <p>Folge waren kürzere Ruhepausen (Zeit ohne Arbeit), d.h. 14 Stunden arbeiten am Tag, Arbeiten z.T. am Wochenende.</p> <p>Bei sich selber gespürt, dass die Anforderungen die persönlichen Ressourcen fast übersteigen.</p> <p><u>Betroffen:</u> Person selbst (Teamleiter) und Projektteam von 4 Personen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Habe als Teamleiter viel Präsenz gezeigt und viel gearbeitet, als erster ins Büro gekommen und als letzter gegangen. Aus eigener Initiative als Teamleiter Aufträge in höherer Frequenz verteilt und kontrolliert. Gemeinsam haben wir Aufträge von Beginn weg viel genauer definiert. Qualitätskontrollen haben wir stärker und strikter gemacht, auch viel früher im Prozess schon, nicht erst am Ende. Zuerst bringt das mehr Arbeit aber dafür wird am Ende Zeit eingespart. Am Abgabetag war dann nur noch Detailarbeit zu leisten. 	<ul style="list-style-type: none"> --- individuelle Strategie aber mit (vermutlich) Wirkung auf das Team Arbeitsintensivierung - ausgehend vom Teamleiter, der die Mitarbeitenden damit "antreibt" Anforderungen klären Passt zu keiner der definierten Kategorien
E	<p><u>Situation:</u></p> <p>Kollege hat Arbeitsplan erstellt für eine Woche, in der in einer anderen Stadt</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gespräch zwischen den Betroffenen hat stattgefunden. Es wurden die konkreten Bedenken bzgl. des Arbeitsplans 	

<p>Personal rekrutiert werden musste. Das Betrachten des Plans hat das Gefühl ausgelöst, dass es zu Stress kommen kann, weil Zeitplan für diese Woche extrem eng war. Person selber traute sich nicht, dies anzusprechen, weil sie noch neu im Team war. Kollegin hat Bedenken aber angesprochen.</p>	<p>(bzw. der drei verschiedenen Varianten) besprochen (Wegfall von sämtlichen Pausen, weil in die Arbeitstage so viel reingeplant wird, und 12-Stunden-Tag).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmanagement
<p><u>Betroffen:</u> Person selbst und Rest des Teams (total vier Personen).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wunsch, nach zusätzlicher Person, die in dieser Woche unterstützt, wurde geäußert. Wunsch wurde dann auch erfüllt (Chefin hat dies organisiert). • Teamchefin hat aber auch beschwichtigt, dass Arbeitsmenge an den Nachmittagen erfahrungsgemäss nicht so hoch sein werde wie befürchtet, sie müssten sich nicht so grosse Sorgen machen. • Chefin hat als Ausgleich zu der intensiven Woche mit nicht vermeidbaren sehr langen Arbeitstagen (= Überstunden) zwei zusätzliche freie Tage (zu den regulären) zugesprochen nach dieser strengen Arbeitsphase (konnten direkt danach oder etwas später zur Erholung bezogen werden). 	<ul style="list-style-type: none"> • Personelle/instrumentelle Unterstützung • Emotionale Unterstützung • Erholung planen (Abbau von Überstunden)

Anmerkung. WS = Workshop, E = Einzelinterview

Anhang C: Gemeinsame Bewältigungsstrategien - Konsequenz für die Kategorien nach Durchführung CIT

Rot: in CIT-Workshops bzw. -Interviews nicht genannt

Grün: neu hinzugekommen

Kategorie	Konkretisierung / Unterkategorien (wo vorhanden bzw. nötig)	Konsequenz für Fragebogen, wenn in CIT-Workshops-/Interviews nicht enthalten
Abarbeiten	einfach weitermachen, einfach versuchen die Arbeit zu erledigen	
Anforderungen klären	Bzgl. Qualität und Quantität der Arbeit	
Arbeitsintensivierung	sich mehr anstrengen, mehr konzentrieren, schneller arbeiten, Pausen verkürzen oder weglassen	In Fragebogen aufnehmen aber Beschränkung auf Strategien aus Workshops Krause und solche, die schon auf Gruppen bezogen sind.
Aufgaben anders verteilen	z.B. gemeinsam für gleichmässige Aufgabenverteilung sorgen, Aufgaben delegieren	
Emotionale Unterstützung	z.B. bei anderen Trost suchen; Rückendeckung durch Führungskraft	
Erholung planen	Pausen trotz Zeitdruck einhalten!	
Fristen ausweiten		In Fragebogen aufnehmen , da aus Workshops Krause u. Studie, in der diese Strategie als gemeinsame Strategie bei Zeitdruck identifiziert wurde.
Instrumentelle Unterstützung	gegenseitige Hilfe bei Aufgabenbearbeitung	
Kommunikation über Stressor	anderen gegenüber sagen, dass man unter Zeitdruck steht	
Orale Befriedigung, z.B. Kaffee trinken		Nicht in Fragebogen aufnehmen . Quelle ist Literatur zu individuellen Strategien.
Personelle Ressourcen	Temporär oder dauerhaft mehr	

erhöhen	Personal einstellen	
Persönliche Stressverschärfer bearbeiten	Qualitätsanspruch/Perfektionismus hinterfragen u. reduzieren	In Fragebogen nicht aufnehmen . Strategien dazu aus Workshops Krause sind recht stark individuumbezogen.
Polyvalenz erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitende schulen, so dass sie auch andere Aufgaben übernehmen können 	•
Priorisieren	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben streichen Aufgaben verschieben Auf Einarbeitung verzichten Routineaufgaben reduzieren Ablehnung Aufträge 	<ul style="list-style-type: none"> Auf Einarbeitung verzichten: nicht in Fragebogen aufnehmen. Nur zwei Beispiele dazu (eines aus Workshop Krause, eines aus Literatur). Routineaufgaben reduzieren: nicht in Fragebogen aufnehmen. Nur ein Beispiel dazu (aus Workshop Krause). Ablehnung Aufträge: in den Fragebogen aufnehmen. Strategien stammen aus Quellen, in denen es explizit um Umgang mit Zeitdruck/ gemeinsame Strategien ging.
Qualität reduzieren		
Sich informieren über Arbeitsvolumen	Zunahme Arbeitsvolumen dokumentieren	Dies alleine stellt noch keine Strategie bzw. konkrete Massnahme dar, sondern nur ein erster Schritt, wenn man Zeitdruck "beweisen" und Verbesserung erreichen möchte. Eher nicht in Fragebogen aufnehmen .
Umbewerten: Distanzieren	z.B. sich selber sagen, dass es einem egal ist, dass man zeitlich im Rückstand ist	Kategorie nicht in Fragebogen aufnehmen . Vermutlich handelt es sich hier um eine rein individuelle Strategie. Strategie stammt aus Literatur zu individuellen Strategien.
Umbewerten: Akzeptieren	z.B. sich sagen, dass es okay ist, dass man im Rückstand ist	Kategorie aufnehmen . Strategien stammen aus Workshops Krause zum Umgang mit zu hoher Arbeitsmenge.
Zeitfresser reduzieren	<ul style="list-style-type: none"> Effizienz erhöhen: z.B. bei Routineaufgaben effiziente Ausführung definieren; in der Zusammenarbeit: durch räumliche Nähe und zeitnahe Absprachen Umgang mit Informationen verändern: z.B. durch Regeln 	

	<p>Mailflut vermeiden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Meetings verändern: z.B.: Meetings nicht überziehen, Effizienz von Meetings steigern durch gute Vorbereitung u. Eliminierung von Unterbrechungen • Unterbrechungen reduzieren: z.B.: Stillarbeitszeiten vereinbaren • Behinderungen vermeiden/reduzieren • Unabhängigkeit erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> • Behinderungen vermeiden: nicht in Fragebogen aufnehmen. Nur eine Einzelstrategie. • Unabhängigkeit erhöhen: nicht in Fragebogen aufnehmen. Nur eine Einzelstrategie.
Zeitmanagement kurz- und langfristig	Zeitfenster im Kalender reservieren für Aufgabenbearbeitung, Jahresplan machen um Engpässe zu vermeiden	In Fragebogen aufnehmen. Quelle z.T. Workshops Krause. Könnte sich zudem um eine wichtige präventive Strategie handeln, die von den TN der CIT-Workshops/-Interviews noch nicht eingesetzt oder einfach nicht als Strategie zur Vermeidung von Zeitdruck erkannt oder erinnert wurde.
Zielvereinbarungen	realistische Ziele setzen, Ziele flexibel anpassen	In Fragebogen aufnehmen. Quellen Workshops Krause. Könnte sich um eine wichtige präventive Strategie handeln.

Anhang D: Interviewleitfaden Pretest

- Begrüssung und Dank für Teilnahme am Interview.
- Instruktion: *In diesem Interview möchte ich Ihnen eine Reihe von Fragen oder Aussagen vorlegen und Sie darum bitten, diese zu beantworten mit einem Kreuz auf der vorgegebenen Skala zu beantworten. Anschliessend werde ich Ihnen Fragen dazu stellen.*
*Das Ziel des Interviews ist es, die Fragen zu testen und herauszufinden, wie ich diese noch optimieren kann, damit ich sie später in einer Online-Befragung einsetzen kann. Es werden also die Fragen getestet und nicht Sie als Person. Es geht mir darum, dass Sie offen äussern können, was Sie denken, es gibt kein richtig oder falsch. Damit ich nicht so viel mitschreiben muss, möchte ich das Interview gerne aufnehmen. Sind Sie damit einverstanden?
Haben Sie noch Fragen?*

- Der Testperson Fragebogen und Kugelschreiber vorlegen und die Antwortoptionen kurz erklären.
- *Bitte lesen Sie die Fragen jeweils laut und machen Sie dann ein Kreuz bei einer der Antwortoptionen, die für Sie zutrifft. Geben Sie zudem bitte mit ja oder nein in der letzten Spalte an, ob Sie die Frage als auf Anhieb verständlich beurteilen. Anschliessend frage ich sie etwas oder bitte Sie, mit der nächsten Frage fortzufahren.*
- Person beobachten:
 - Kreuzt sie die Antwort relativ spontan an oder überlegt/zögert sie?
 - Wählt sie eine der Antwortstufen der fünfstufigen Ratingskala oder die Option "weiss nicht"?
 - Gibt Sie an, Item verständlich oder nicht verständlich zu finden?
- Nachfragen:
 - Bei Zögern oder "weiss nicht"-Antwort um Begründung u. ggf. Paraphrasierung bitten.
 - *Wenn Person angegeben hat, dass sie Item nicht auf Anhieb verständlich findet:*
 - nach Grund fragen bzw. was genau daran nicht verständlich ist und fragen, ob Person einen Vorschlag für bessere Formulierung hat.
- Am Ende des Interviews: Person fragen, ob Sie noch generelle Bemerkungen oder Fragen zum Fragebogen hat. Dank für Teilnahme.

Anhang E: Fragebogen für die Online-Befragung

Vielen Dank, dass Sie sich entschlossen haben, diesen Fragebogen auszufüllen!

Bei jeder Frage gibt es mehrere Antwortmöglichkeiten. **Bitte wählen Sie jeweils diejenige Antwort, die aus Ihrer Sicht zutreffend ist.**

Bei der Beantwortung der Fragen kommt es auf Ihre persönliche Erfahrung bzw. Situation am Arbeitsplatz an – es gibt kein „richtig“ oder „falsch“.

Sie werden bei den meisten Fragen gebeten, mit einem Kreuz entweder Ihre **Zustimmung** anzugeben (trifft völlig zu - trifft überwiegend zu - trifft teilweise zu - trifft wenig zu - trifft nicht zu) oder wie **häufig** Sie etwas getan haben (sehr oft/ständig - oft - gelegentlich - selten - sehr selten/nie).

Bei den Fragen, in denen Sie nach der Häufigkeit eingesetzter Strategien gefragt werden, steht zusätzlich die **Antwortmöglichkeit "nicht zutreffend"** zur Verfügung. Diese Option können Sie wählen, falls der Inhalt der Frage auf Ihre Arbeitssituation gar nicht zutrifft. Beispiel: Es gibt Fragen, die sich auf den Umgang mit Sitzungen beziehen, z.B. wie häufig Sie Sitzungen pünktlich beenden. Wenn Sie mit Ihrem Team gar keine Sitzungen durchführen, dann wird es für Sie nicht möglich sein, eine Häufigkeit, z.B. "selten" oder "oft" als Antwort anzukreuzen. In diesem Fall wählen Sie bitte die Option "nicht zutreffend".

Zeitdruck

Bitte kreuzen Sie an, was auf Sie zutrifft.

	immer	oft	manchmal	selten	nie/ fast nie
Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich auftürmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommen Sie mit Ihrer Arbeit in Rückstand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie genug Zeit für Ihre Arbeitsaufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft können Sie einen ruhigen Gang einlegen und trotzdem Ihre Arbeit bewältigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hinweis 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 die 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.**

Teamgrösse

Wie gross ist das Team, mit dem Sie am häufigsten zusammenarbeiten?
Bitte geben Sie die Anzahl Personen an. Zählen Sie sich selbst auch dazu.

Arbeitsbesprechungen

Gibt es mit diesem Team regelmässige Arbeitsbesprechungen? (Filterfrage)

ja	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	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"/>

Teamarbeit (Aufgabeninterdependenz)

Bitte kreuzen Sie an, was bei Ihnen zutrifft.

	trifft völlig zu	trifft überwiegend zu	trifft teilweise zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu
Die Teammitglieder arbeiten eng zusammen, um ihre Arbeit zu erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Teammitglieder müssen sich im Arbeitsalltag häufig unter einander koordinieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die individuelle Arbeitsleistung hat einen bedeutenden Einfluss auf die anderen Teammitglieder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Es kann sein, dass jeweils nicht alle Teammitglieder gleich viel Zeitdruck haben. In den folgenden Fragen ist mit Formulierungen wie "Wenn wir unter Zeitdruck waren..." gemeint, dass auch nur ein Teil des Teams - und nicht unbedingt alle - von Zeitdruck betroffen sein kann.

Intensiver arbeiten (Arbeitsintensivierung)

Wie oft haben Sie sich in den letzten sechs Monaten wie folgt verhalten?

Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir...	sehr oft/ ständig	oft	gelegent- lich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... weniger miteinander geplaudert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... einander gesagt, dass wir jetzt etwas schneller arbeiten müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... während eines Arbeitstages/einer Schicht <i>auf</i> gemeinsame Pausen verzichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... die gemeinsamen Pausen <i>verkürzt</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... die Pausen für Arbeitsbesprechungen genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aufgaben anders verteilen

Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Team zu?

In den letzten <u>sechs Monaten</u> haben wir...	trifft völlig zu	trifft über- wiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. ... für eine <i>begrenzte Zeit</i> die Aufgaben anders verteilt, um Teammitglieder unter besonders viel Zeitdruck zu entlasten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... die Aufgaben dauerhaft neu zugeteilt, um Teammitglieder unter besonders viel Zeitdruck zu entlasten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... uns <i>gegenseitig geschult</i> , damit wir in Phasen von Zeitdruck auch Aufgaben der anderen Teammitglieder übernehmen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aufgabenbezogene Unterstützung

Bitte denken Sie an die letzten sechs Monate.

Zur Reduzierung von Zeitdruck...	sehr oft/ ständig	oft	gelegent- lich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... haben Teammitglieder unter besonders hohem Zeitdruck Aufgaben an Personen abgegeben, die Zeit dafür hatten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... haben wir einander angeboten, Aufgaben kurzfristig abzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... haben wir Aufgaben gemeinsam bearbeitet, um schneller voranzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... haben wir erfahrene Mitarbeitende um Rat gefragt, um bei der Arbeit schneller voranzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abarbeiten

Bitte denken Sie an die letzten sechs Monate.

Wir haben...	sehr oft/ ständig	oft	gelegent- lich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... einfach weiter gearbeitet, um den Berg an Arbeit abzubauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... einfach die Arbeit erledigt, die von uns erwartet wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... einfach weitergemacht wie bisher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prioritäten setzen

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

Haben Sie in diesen Phasen...	trifft völlig zu	trifft über- wiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. ... gemeinsam klar festgelegt, welche Anliegen von Kunden/Klienten/Patienten wie schnell bearbeitet werden müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst, wenn <i>neue Aufgaben</i> hinzugekommen sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... bei <i>unerwarteten Schwierigkeiten</i> die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Termine oder Aufgaben verschieben

Wie oft haben Sie in den letzten sechs Monaten folgende Dinge getan?

Um <u>Zeitdruck</u> zu reduzieren, haben wir nach gemeinsamer Absprache...	sehr oft/ ständig	oft	gelegent- lich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... Termine verschoben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... bestimmte Aufgaben auf später verschoben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... entschieden, die wichtigsten Aufgaben zuerst zu erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... die betroffenen Stellen über die Verschiebung von Aufgaben informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aufgaben nicht mehr machen

Bitte denken Sie an die letzten sechs Monate.

Um Zeitdruck zu reduzieren haben wir...	trifft völlig zu	trifft über- wiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. ... gemeinsam entschieden, aus unserer Sicht eher <i>unnötige administrative Aufgaben</i> nicht mehr zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...Aufgaben, die zwar interessant sind, aber eigentlich nicht zum Hauptauftrag unseres Teams gehören, nicht mehr gemacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... gemeinsam entschieden, nicht so wichtige Aufgaben einfach wegzulassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aufgaben oder Aufträge ablehnen

Wie sind Sie in den letzten sechs Monaten mit Aufgaben oder Aufträgen umgegangen, um Zeitdruck zu reduzieren oder zu vermeiden?

	trifft völlig zu	trifft über- wiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. Um Zeitdruck in der <i>Zukunft</i> zu <i>vermeiden</i> , haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Um <i>akuten</i> Zeitdruck zu <i>reduzieren</i> , haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wir haben mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person klare <i>Regeln</i> dazu vereinbart, wann wir neue Aufgaben/Aufträge ablehnen dürfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wir haben klar vereinbart, dass es jedem erlaubt ist, zusätzliche Aufgaben/Aufträge abzulehnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Umgang mit Fristen

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

Wir haben...	sehr oft/ ständig	oft	gelegentlich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... mit der zuständigen Person über eine Fristverlängerung verhandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...Fristen für die Fertigstellung der Aufgabe/des Auftrags nach Rücksprache mit der zuständigen Person nach hinten verschoben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... schon bei der Annahme einer Aufgabe/eines Auftrags eine realistische Frist für die Erledigung eingefordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitsklima

Wie oft haben Sie in den letzten sechs Monaten folgendes getan, wenn Sie unter Zeitdruck waren?

Wir haben...	sehr oft/ ständig	oft	gelegentlich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... uns mit Witzen gegenseitig aufgeheitert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... uns darum bemüht, negative Kommentare über die stressige Situation zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... uns trotz Zeitdruck gegenseitig konstruktives Feedback gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... trotz Zeitdruck nach Feierabend gemeinsam etwas unternommen (z.B. etwas trinken gehen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Emotionale Unterstützung

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen.

Wenn wir in den letzten <u>sechs Monaten</u> unter Zeitdruck waren,...	sehr oft/ ständig	oft	gelegent- lich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ...haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal etwas <i>vergessen</i> geht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal ein <i>Fehler</i> passiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ...stand unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person hinter uns, wenn wir eine Aufgabe/einen <i>Auftrag abgelehnt haben</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ...stand unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person hinter uns, wenn wir <i>bestimmte Aufgaben nicht erledigt haben</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... hat unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person die Teammitglieder dazu ermutigt, bei zu viel Arbeit zusätzliche Aufgaben abzulehnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Überstunden

Wenn wir in den letzten <u>sechs Monaten</u> unter Zeitdruck waren, haben wir...	sehr oft/ ständig	oft	gelegent- lich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... länger als die vertraglich vereinbarte tägliche Arbeitszeit gearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... auch am <i>Wochenende</i> bzw. normalerweise arbeitsfreien Tagen gearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... dafür gesorgt, dass Überstunden am Wochenende bzw. an normalerweise arbeitsfreien Tagen <i>gleichmässig</i> unter den Teammitgliedern verteilt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Erholung

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

Wir haben...	trifft völlig zu	trifft über- wiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. ... dazu Sorge getragen, dass während des Arbeitstages/der Schicht trotz Zeitdruck jeder genügend Pausen machen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... <i>gemeinsam</i> geplant, wann die einzelnen Teammitglieder Überstunden abbauen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person abgemacht, dass wir Überstunden in Form von <i>ganzen freien Tagen</i> kompensieren können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person abgemacht, dass wir Überstunden <i>direkt nach der Phase mit hohem Zeitdruck</i> kompensieren dürfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anforderungen klären

Wie oft haben Sie in den letzten sechs Monaten folgendes getan, um Zeitdruck zu reduzieren oder zu vermeiden?

Wir haben...	sehr oft/ ständig	oft	gelegentlich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... gemeinsam mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person festgelegt, wie viel Zeit für bestimmte Aufgaben eingesetzt werden soll, damit wir nicht <i>mehr</i> machen als erwartet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... vor der Aufgabenbearbeitung ganz genau definiert, wie das <i>Resultat</i> aussehen soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... vor der Aufgabenbearbeitung ganz genau definiert, wie die Aufgabe <i>ausgeführt</i> werden soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... gemeinsam besprochen, welche Qualität wir bei einer Aufgabe/einem Auftrag erreichen wollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... nach gemeinsamer Absprache <i>nur</i> genau <i>das</i> gemacht, was die Kunden/Klienten/Patienten etc. erwarten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qualität reduzieren

Wie oft haben Sie in den letzten sechs Monaten folgendes getan, um Zeitdruck zu reduzieren?

Wir haben...	sehr oft/ ständig	oft	gelegentlich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... uns darauf geeinigt, dass wir uns mit einer geringeren Qualität des Arbeitsergebnisses zufrieden geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... die erledigten Aufgaben <i>weniger stark gegenseitig überprüft</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... <i>weniger Zeit</i> für die Aufgaben aufgewendet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... die Aufgaben <i>weniger sorgfältig</i> erledigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... die Qualität der Arbeit reduziert und in Kauf genommen, dass dies negative Konsequenzen nach sich ziehen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Effizienz erhöhen

Bei den folgenden Aussagen geht es um Massnahmen, die dazu dienen Zeitdruck zu vermeiden.

Wir haben in den letzten <u>sechs Monaten</u> ...	trifft völlig zu	trifft überwiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. ... unsere Prozesse <i>genauer definiert</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... unsere Prozesse <i>vereinfacht</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... uns darüber ausgetauscht, wie Routineaufgaben besonders effizient erledigt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... für Routineaufgaben Standards festgelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Umgang mit Informationen

Bitte denken Sie an die letzten sechs Monate.

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

	trifft völlig zu	trifft über- wiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. Wir haben darauf geachtet, dieselbe Information <i>nicht</i> über mehrere Kanäle (z.B. mündlich <i>und</i> per E-Mail) im Team zu verbreiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wir haben unsere Ablage (elektronisch oder in Papierform) gut strukturiert, damit wir Informationen schnell finden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wir haben wichtige schriftliche Informationen (z.B. Handbücher, Merkblätter) regelmässig aktualisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wir haben klare Regeln vereinbart, um die Anzahl E-Mails zu reduzieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wir haben klar vereinbart, dass E-Mails <i>nicht sofort</i> nach Erhalt beantwortet werden müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wir haben besonders darauf geachtet, wichtige Informationen zeitnah an Teammitglieder weiterzugeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Umgang mit Sitzungen

Bitte denken Sie an die letzten sechs Monate.

Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir...	sehr oft/ ständig	oft	gelegentlich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
1. ... Sitzungen für die <i>gemeinsame Bearbeitung / Besprechung von ganz dringenden</i> Aufgaben genutzt, statt für die vorgesehen Themen / Traktanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... uns gut auf Sitzungen vorbereitet, damit diese effizient durchgeführt werden konnten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... darauf geachtet, dass Handys während der Sitzung ausgeschaltet sind, um Störungen zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... darauf geachtet, Sitzungen pünktlich zu <i>beginnen</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... darauf geachtet, Sitzungen pünktlich zu <i>beenden</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ... klare Traktanden oder Ziele für unsere Sitzungen festgelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ... Sitzungen durchgeführt, <i>ohne</i> von den festgelegten Themen abzuweichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ... Diskussionen in Sitzungen <i>kurz gehalten</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unterbrechungen reduzieren

Bitte beurteilen Sie, was Sie in den letzten sechs Monaten zur Reduktion von Unterbrechungen gemeinsam gemacht haben.

Wir haben...	trifft völlig zu	trifft über- wiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. ... uns überlegt, wodurch wir unterbrochen werden und Massnahmen dagegen ergriffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... störungsfreie Zeiten (z.B. keine Telefonate oder persönliche Kontaktaufnahme) vereinbart.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... nach gemeinsamer Absprache vermehrt von zu Hause aus gearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Umgang mit der Zeit

	trifft völlig zu	trifft über- wiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. Wenn wir befürchten, dass Zeitdruck auf uns zukommt, dann suchen wir gemeinsam nach Möglichkeiten, diesen zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wir respektieren es, wenn sich Teammitglieder Zeitfenster für die Erledigung von Aufgaben reservieren und Termine für diese Zeit ablehnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bei der Planung von Projekten/Aufträgen planen wir jeweils genug Puffer mit ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wir erstellen jeweils gemeinsam einen Jahresplan mit den im Voraus bekannten Aktivitäten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wir vereinbaren schon mehrere Monate im Voraus Termine für Sitzungen, bei denen alle Teammitglieder anwesend sein müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wir schauen jeweils schon mehrere Monate im Voraus, welche Aufgaben auf uns zukommen, um Zeitdruck vermeiden zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Wir achten frühzeitig darauf, dass nicht mehr als eine bestimmte Anzahl Teammitglieder gleichzeitig Ferien macht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Umgang mit Zielen

Um Zeitdruck zu vermeiden...	trifft völlig zu	trifft über- wiegend	trifft teilweise zu	zu trifft wenig zu	trifft nicht zu
1. ...vereinbaren wir im Team jeweils Ziele für das kommende Jahr bzw. mehrere Monate, so dass klar wird, was auf uns zukommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...überprüfen wir unsere Teamziele darauf, ob sie wirklich realistisch sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ...achten die vorgesetzte Person und der Mitarbeitende in Gesprächen <i>gemeinsam</i> darauf, dass die Ziele in der vereinbarten Arbeitszeit auch wirklich erreichbar sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Burnout

	sehr oft/ ständig	oft	gelegent- lich	selten	sehr selten/ nie
Wie häufig fühlen Sie sich müde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie häufig denken Sie: "Ich kann nicht mehr"?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Demografische Angaben

Wie alt sind Sie?

Jahre

Welches Geschlecht haben Sie?

männlich weiblich

Wie hoch ist Ihre **vertraglich vereinbarte** Anzahl Arbeitsstunden **pro Woche**?

Stunden

Haben Sie eine Führungsfunktion?

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

Branche

Was ist das **Hauptgeschäftsfeld** oder das **Haupttätigkeitsfeld** der Firma oder Organisation, in der Sie in den letzten sechs Monaten gearbeitet haben?

Bitte kreuzen Sie eine Antwortmöglichkeit an. Wenn Sie in mehreren Firmen oder Organisationen gearbeitet haben, dann beziehen Sie Ihre Antwort bitte auf diejenige Firma oder Organisation, in der Sie in den letzten sechs Monaten hauptsächlich tätig waren.

Land-/Forstwirtschaft/Fischerei/Fischzucht	<input type="checkbox"/>
Rohstoffgewinnung	<input type="checkbox"/>
Industrie/Herstellung von Waren	<input type="checkbox"/>
Energie- und Wasserversorgung	<input type="checkbox"/>
Baugewerbe/Ausbaugewerbe	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungsbranche: Handel (Gross & Detail); Reparatur Motorfahrzeuge & Gebrauchsgüter	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungsbranche: Gastgewerbe, Gastronomie	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungsbranche: Private Haushalte	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungsbranche: Verkehr, Lagerei, Post	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungsbranche: Banken, Versicherungen	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungsbranche: Immobilien, Vermietung, Datenverarbeitung, Forschung, unternehmensbezogene Dienstleistungen (Werbung, Recht, Architekt,...)	<input type="checkbox"/>

Dienstleistungsbranche: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozial-versicherung

Dienstleistungsbranche: Erziehung und Unterricht

Dienstleistungsbranche: Gesundheits- und Sozialwesen

Dienstleistungsbranche: Sonstige öffentliche/persönliche Dienstleistungen

Dienstleistungsbranche: Botschaft, Internationale Organisationen

Weiss nicht

Möchten Sie im Sommer 2014 meine Masterarbeit zugeschickt bekommen?

Wenn ja, dann tragen Sie bitte hier Ihre Mailadresse ein:

Möchten Sie an der Verlosung teilnehmen?

Wenn ja, dann tragen Sie bitte hier Ihre Mailadresse ein:

Herzlichen Dank, dass Sie diesen Fragebogen ausgefüllt haben!

Bei Fragen oder Rückmeldungen kontaktieren Sie mich gerne unter
sandra.schwendener@students.fhnw.ch

Anhang F: Screenshot einer Fragebogen-Seite

24%

Intensiver arbeiten

Wie oft haben Sie sich in den letzten sechs Monaten wie folgt verhalten?

Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir...

	sehr oft/ ständig	oft	gelegentlich	selten	sehr selten/ nie	nicht zutreffend
... weniger miteinander geplaudert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... einander gesagt, dass wir jetzt etwas schneller arbeiten müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... während eines Arbeitstages/einer Schicht auf gemeinsame Pausen <i>verzichtet</i> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die gemeinsamen Pausen <i>verkürzt</i> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Pausen für Arbeitsbesprechungen genutzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück weiter

Anhang G: E-Mail-Anschreiben für Online-Befragung

Liebe Leserin, lieber Leser

Stehen Sie hin und wieder unter **Zeitdruck**? Und arbeiten Sie in einem Team?

Dann freue ich mich, wenn Sie sich ein paar Minuten Zeit nehmen, um an der Befragung im Rahmen meiner Masterarbeit in Angewandter Psychologie teilzunehmen!

Wenn wir unter Zeitdruck stehen – also das Gefühl haben, in Rückstand zu geraten oder nicht genug Zeit zu haben für alle Aufgaben, die wir erledigen sollten – dann überlegt jeder für sich, was er dagegen tun könnte. Wir setzen dann z.B. Prioritäten. Solche Strategien kann jeder mit Hilfe von Seminaren trainieren und umsetzen.

Bisher gibt es jedoch noch kein **Training für Teams**, damit diese sich mit Strategien auseinander setzen und gemeinsam besser mit Zeitdruck umgehen können (z.B. gemeinsames Prioritäten setzen, Anforderungen klären, Effizienz erhöhen). Ein Fragebogen, mit dem gemeinsame Strategien bei Zeitdruck erfasst werden können, wird im Rahmen der vorliegenden Befragung zum ersten Mal eingesetzt. **Mit Hilfe Ihrer Teilnahme** an dieser Befragung wird es möglich sein, den aktuellen Fragebogen zu optimieren und ein **qualitativ**

hochwertiges Instrument zu schaffen, das bei einem späteren Einsatz in Teams eine wertvolle Grundlage für Trainings zum besseren Umgang mit Zeitdruck sein wird!

Durchgeführt wird die Befragung von mir, Sandra Schwendener, im Studiengang Master of Science in Angewandter Psychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Die Daten werden von mir streng vertraulich behandelt und es werden keine Rückschlüsse auf Personen möglich sein.

An der Befragung teilnehmen können Erwerbstätige aller Branchen und Funktionen. **Ich freue mich, wenn Sie diese E-Mail auch an andere Personen weiterleiten.** Die Befragung dauert bis 14. Februar 2014.

Unter den Teilnehmenden werden Warengutscheine im Gesamtwert von CHF 300 verlost. Wenn Sie an der **Verlosung** teilnehmen und/oder **Einsicht in die Ergebnisse** der Befragung bekommen möchten, dann können Sie am Ende der Befragung Ihre E-Mailadresse eintragen.

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 20 - 25 Minuten. Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme! **Um zu beginnen, klicken Sie bitte auf folgenden Link.** Falls dies nicht funktioniert, dann kopieren Sie den Link bitte in die Adresszeile Ihres Webbrowsers.

<http://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/70b3/>

Freundliche Grüsse

Sandra Schwendener

sandra.schwendener@students.fhnw.ch

Anhang H: Korrelationen zwischen den Strategie-Skalen

Tabelle H1 gibt einen Überblick darüber, mit wie vielen und welchen anderen Strategie-Skalen die einzelnen Strategie-Skalen mit einem $r \geq .30$ signifikant korrelieren.

H1: Signifikante Korrelationen mit mittlerer und hoher Effektgrösse zwischen den Strategien

Skala	Anzahl aller signifikanter Korrelationen	Skalen, mit denen die Strategie signifikant korreliert	
		.30 \geq r \leq .49	r \geq .50
Prioritäten setzen	17	Rückendeckung durch Vorgesetzte, Umgang mit E-Mails, Anforderungen klären, Effizienz erhöhen, Langfristige Planung, Umgang mit Informationen	--
Effizienz erhöhen	16	Langfristige Planung, Kompensation von Überstunden, Prioritäten setzen, Umgang mit E-Mails	Anforderungen klären, Umgang mit Informationen
Langfristige Planung	15	Anforderungen klären, , Effizienz erhöhen, Kompensation von Überstunden, Prioritäten setzen, Rückendeckung durch Vorgesetzte, Umgang mit E-Mails, Umgang mit Informationen, Umgang mit Sitzungen	--
Umgang mit E-Mails	15	Anforderungen klären, Aufgaben nicht mehr machen, Effizienz erhöhen, Langfristige Planung, Kompensation von Überstunden, Prioritäten setzen, Umgang mit Informationen	--
Umgang mit Informationen	15	Anforderungen klären, Langfristige Planung, Prioritäten setzen, Umgang mit E-Mails	Effizienz erhöhen
Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung	15	Aufgaben nicht mehr machen, Rückendeckung durch Vorgesetzte, Umgang mit Fristen	Aufgaben/ Aufträge ablehnen
Kompensation von Überstunden	13	Effizienz erhöhen, Langfristige Planung, Umgang mit E-Mails	--
Anforderungen klären	13	Langfristige Planung, Prioritäten setzen, Rückendeckung durch Vorgesetzte, Umgang mit E-Mails, Umgang mit Informationen, Umgang mit Sitzungen	Effizienz erhöhen
Gegenseitige Entlastung	13	Umgang mit Informationen	
Umgang mit Fristen	13	Aufgaben nicht mehr machen, Aufgaben/Aufträge ablehnen, Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung	

Fortsetzung. Tabelle H1

Skala	Anzahl aller signifikanter Korrelationen	Skalen, mit denen die Strategie signifikant korreliert	
Rückendeckung durch Vorgesetzte	12	Langfristige Planung, Prioritäten setzen, Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung, Anforderungen klären	
Toleranz bei Fehlern	12	--	--
Umgang mit Sitzungen	12	Anforderungen klären, Langfristige Planung, Umgang mit Informationen	
Aufgaben nicht mehr machen	11	Aufgaben/Aufträge ablehnen, Umgang mit E-Mails, Umgang mit Fristen, Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung	
Aufgaben/Aufträge ablehnen	8	Umgang mit Fristen, Aufgaben nicht mehr machen	Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung
Abarbeiten	5	--	--
Qualität reduzieren	2	--	--
Verzicht und Kürzung Pausen	1	--	--

Anhang I: Interkorrelationen zwischen den Items einer Skala

I1: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Abarbeiten*

Variable	I1.	I2.
I1. Wir haben einfach weiter gearbeitet, um den Berg an Arbeit abzubauen.	1.00	
I2. Wir haben einfach die Arbeit erledigt, die von uns erwartet wurde.	.63**	1.00
I3. Wir haben einfach weitergemacht wie bisher	.50**	.59**

Anmerkung. N = 265-277; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I2: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Anforderungen klären*

Variable	S2.	S3.	S4.
S2. Wir haben vor der Aufgabenbearbeitung ganz genau definiert, wie das Resultat aussehen soll.	1.00		
S3. Wir haben vor der Aufgabenbearbeitung ganz genau definiert, wie die Aufgabe ausgeführt werden soll.	.65	1.00	
S4. Wir haben gemeinsam besprochen, welche Qualität wir bei einer Aufgabe/einem Auftrag erreichen wollen.	.66**	.57**	1.00
S5. Wir haben nach gemeinsamer Absprache nur genau das gemacht, was die Kunden/Klienten/Patienten etc. erwarten.	.51**	.47**	.57**

Anmerkung. N = 233-255; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I3: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Aufgaben nicht mehr machen*

Variable	L1.	L2.
L1. Um Zeitdruck zu reduzieren haben wir gemeinsam entschieden, aus unserer Sicht eher unnötige administrative Aufgaben nicht mehr zu machen.	1.00	
L2. Um Zeitdruck zu reduzieren haben wir Aufgaben, die zwar interessant sind, aber eigentlich nicht zum Hauptauftrag unseres Teams gehören, nicht mehr gemacht.	.51**	1.00
L3. Um Zeitdruck zu reduzieren haben wir gemeinsam entschieden, nicht so wichtige Aufgaben einfach wegzulassen.	.50**	.50**

Anmerkung. N = 281; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I4: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Aufgaben/Aufträge ablehnen*

Variable	M1.
M1. Um Zeitdruck in der Zukunft zu vermeiden, haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	1.00
M2. Um akuten Zeitdruck zu reduzieren, haben wir neue Aufgaben/Aufträge abgelehnt.	.81

Anmerkung. N = 281; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I5: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Effizienz erhöhen*

Variable	U1.	U2.	U3.
U1. Wir haben in den letzten sechs Monaten unsere Prozesse genauer definiert.	1.00		
U2. Wir haben in den letzten sechs Monaten unsere Prozesse vereinfacht.	.73**	1.00	
U3. Wir haben in den letzten sechs Monaten uns darüber ausgetauscht, wie Routineaufgaben besonders effizient erledigt werden können.	.56**	.63**	1.00
U4. Wir haben in den letzten sechs Monaten für Routineaufgaben Standards festgelegt.	.56**	.55**	.69**

Anmerkung. N = 281; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I6: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Gegenseitige Entlastung*

Variable	G1.
H1. Zur Reduzierung von Zeitdruck haben Teammitglieder unter besonders hohem Zeitdruck Aufgaben an Personen abgegeben, die Zeit dafür hatten.	1.00
H2. Zur Reduzierung von Zeitdruck haben wir einander angeboten, Aufgaben kurzfristig abzunehmen.	.56**

Anmerkung. N = 268-270; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I7: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Kompensation von Überstunden*

Variable	R2.	R3.
R2. Wir haben gemeinsam geplant, wann die einzelnen Teammitglieder Überstunden abbauen werden.	1.00	
R3. Wir haben mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person abgemacht, dass wir Überstunden in Form von ganzen freien Tagen kompensieren können.	.54**	1.00
R4. Wir haben mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person abgemacht, dass wir Überstunden direkt nach der Phase mit hohem Zeitdruck kompensieren dürfen.	.43**	.63**

Anmerkung. N = 281; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I8: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Langfristige Planung*

Variable	Y4.	Y6.	Z1.	Z2.
Y4. Wir erstellen jeweils gemeinsam einen Jahresplan mit den im Voraus bekannten Aktivitäten.	1.00			
Y6. Wir schauen jeweils schon mehrere Monate im Voraus, welche Aufgaben auf uns zukommen, um Zeitdruck vermeiden zu können.	.69**	1.00		
Z1. Um Zeitdruck zu vermeiden vereinbaren wir im Team jeweils Ziele für das kommende Jahr bzw.	.52**	.61**	1.00	
Z2. Um Zeitdruck zu vermeiden überprüfen wir unsere Teamziele darauf, ob sie wirklich realistisch sind.	.49**	.55**	.76**	1.00
Z3. Um Zeitdruck zu vermeiden achten die vorgesetzte Person und der Mitarbeitende in Gesprächen gemeinsam darauf, dass die Ziele in der vereinbarten Arbeitszeit auch wirklich erreichbar sind.	.46**	.53**	.69**	.74**

Anmerkung. N = 280; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I9: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Prioritäten setzen*

Variable	J1.	J2.
J1. Haben Sie in diesen Phasen gemeinsam klar festgelegt, welche Anliegen von Kunden/Klienten/Patienten wie schnell bearbeitet werden müssen?	1.00	
J2. Haben Sie in diesen Phasen die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst, wenn neue Aufgaben hinzugekommen sind?	.74	1.00
J3. Haben Sie in diesen Phasen bei unerwarteten Schwierigkeiten die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst?	.63**	.82**

Anmerkung. N = 281; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I10: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Qualität reduzieren*

Variable	T3.	T4.
T3. Wir haben weniger Zeit für die Aufgaben aufgewendet.	1.00	
T4. Wir haben die Aufgaben weniger sorgfältig erledigt.	.60**	1.00
T5. Wir haben die Qualität der Arbeit reduziert und in Kauf genommen, dass dies negative Konsequenzen nach sich ziehen kann.	.45**	.70**

Anmerkung. N = 222-259; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I11: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Rückendeckung durch Vorgesetzte*

Variable	P3.
P3. 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.	1.00
P4. Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren, stand unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person hinter uns, wenn wir bestimmte Aufgaben nicht erledigt haben.	.83**

Anmerkung. N = 203-222; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I12: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Toleranz bei Fehlern*

Variable	P1.
P1. Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren, haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal etwas vergessen geht.	1.00
P2. Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren, haben wir uns gegenseitig gesagt, dass es normal ist, wenn mal ein Fehler passiert.	.76**

Anmerkung. N = 257-271; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I13: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Umgang mit E-Mails*

Variable	V4.
V4. Wir haben klare Regeln vereinbart, um die Anzahl E-Mails zu reduzieren.	1.00
V5. Wir haben klar vereinbart, dass E-Mails nicht sofort nach Erhalt beantwortet werden müssen.	.66

Anmerkung. N = 257-271; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I14: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Umgang mit Fristen*

Variable	N1.
N1. Wir haben mit der zuständigen Person über eine Fristverlängerung verhandelt.	1.00
N2. Wir haben Fristen für die Fertigstellung der Aufgabe/des Auftrags nach Rücksprache mit der zuständigen Person nach hinten verschoben.	.82

Anmerkung. N = 241-252; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I15: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Umgang mit Informationen*

Variable	V1.	V2.
V1. Wir haben darauf geachtet, dieselbe Information nicht über mehrere Kanäle (z.B. mündlich und per E-Mail) im Team zu verbreiten.	1.00	
V2. Wir haben unsere Ablage (elektronisch oder in Papierform) gut strukturiert, damit wir Informationen schnell finden.	.56**	1.00
V3. Wir haben wichtige schriftliche Informationen (z.B. Handbücher, Merkblätter) regelmässig aktualisiert.	.39**	.60**

Anmerkung. N = 281; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I16: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Umgang mit Sitzungen*

Variable	W4.	W5.	W6.
W4. Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir darauf geachtet, Sitzungen pünktlich zu beginnen.	1.00		
W5. Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir darauf geachtet, Sitzungen pünktlich zu beenden.	.60	1.00	
W6. Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir klare Traktanden oder Ziele für unsere Sitzungen festgelegt.	.45**	.51**	1.00
W7. Um Zeitdruck zu vermeiden oder zu reduzieren, haben wir Sitzungen durchgeführt, ohne von den festgelegten Themen abzuweichen.	.49**	.48**	.46**

Anmerkung. N = 254-271; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I17: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Unterstützung bzgl. Auftragsablehnung*

Variable	M3.	M4.
M3. Wir haben mit der vorgesetzten oder einer anderen zuständigen Person klare Regeln dazu vereinbart, wann wir neue Aufgaben/Aufträge ablehnen dürfen.	1.00	
M4. Wir haben klar vereinbart, dass es jedem erlaubt ist, zusätzliche Aufgaben/Aufträge abzulehnen.	.52	1.00
P5. Wenn wir in den letzten sechs Monaten unter Zeitdruck waren, hat unsere vorgesetzte oder eine andere zuständige Person die Teammitglieder dazu ermutigt, bei zu viel Arbeit zusätzliche Aufgaben abzulehnen.	.38**	.41**

Anmerkung. N = 213-281; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiseitig).

I18: Korrelationen zwischen den Items der Skala *Verzicht und Kürzung von Pausen*

Variable	F3.
F3. Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir während eines Arbeitstages/einer Schicht auf gemeinsame Pausen verzichtet.	1.00
F4. Wenn wir unter Zeitdruck waren, haben wir die gemeinsamen Pausen verkürzt.	.70

Anmerkung. N =249-260; Pearson Korrelation; ** $p < .01$ (zweiteilig).