

Arbeitsbelastungen von Schlüssel- Funktionären in nationalen Schweizer Sportverbänden – Analyse und Ermittlung von Hand- lungsvorschlägen

BACHELOR-ARBEIT

2019

Autorin
Eggli, Caroline

betreuende Person
Dr. Füllemann, Désirée

Praxispartner
Swiss Olympic AG
Pürro, Dominik

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit geht der Frage nach, welche psychischen Belastungen und Beanspruchungen bei den Schlüssel-Funktionären Chef/in Leistungssport und Chef/in Nachwuchs vorliegen und welche Handlungsvorschläge diese negativen Beanspruchungen reduzieren können. Zur Beantwortung dieser Fragen wurden Befunde aus der Literatur, eine Befragung (N = 71) und eine Fokusgruppe eingesetzt. Die Ergebnisse zeigen, dass hohe Anforderungen an die Funktionäre gestellt werden, diese jedoch auch ein hohes Arbeitsengagement zeigen. Die Auseinandersetzung der Ergebnisse in der Fokusgruppe zeigte, dass die Eigenverantwortung beim Umgang mit Arbeitsbelastungen eine grosse Rolle spielt.

Anzahl Zeichen

Diese Arbeit umfasst 82'903 (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang)

Inhaltsverzeichnis

1. <i>Einleitung</i>	1
1.1 Praxispartnerin	1
1.2 Ausgangslage und Fragestellungen	4
1.3 Aufbau der Arbeit	5
1.4 Abgrenzung	5
2. <i>Theoretische Grundlagen</i>	6
2.1 Begriffserklärungen	6
2.2 Das Job Demand-Control Modell	8
2.3 Job Demands-Resources Modell	9
2.4 Modell beruflicher Gratifikationskrisen	11
3. <i>Methodisches Vorgehen</i>	13
3.1 Umfrage	13
3.2 Fokusgruppe	17
4. <i>Ergebnisse</i>	19
4.1 Quantitative Erhebung	19
4.2 Qualitative Erhebung	38
5. <i>Zusammenfassung der Hauptergebnisse</i>	40
6. <i>Handlungsvorschläge</i>	45
7. <i>Reflexion und Ausblick</i>	47
8. <i>Literaturverzeichnis</i>	49
9. <i>Abbildungsverzeichnis</i>	52
10. <i>Tabellenverzeichnis</i>	53
11. <i>Anhang</i>	54

1. Einleitung

Dieses Kapitel widmet sich der Einführung in das Thema Arbeitsbelastungen, erläutert die Ausgangslage von Swiss Olympic und zeigt die zugrundeliegenden Fragestellungen, Zielsetzungen und Abgrenzungen dieser Arbeit auf.

Wie gesund sich ein Mensch fühlt, wird erst beim Auftreten von gesundheitlichen Problemen wahrgenommen. Ein Ungleichgewicht von Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz kann laut der Gesundheitsförderung Schweiz (2018) die Arbeitszufriedenheit wie auch die Gesundheit negativ beeinflussen. Seit Jahr 2014 erhebt die Gesundheitsförderung Schweiz (2018) mittels Job-Stress-Index das Verhältnis von Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen von Schweizer Erwerbstätigen. Im Jahr 2018 gab es ca. fünf Millionen erwerbstätige Personen, von denen 1.4 Millionen (27.1%) höhere Belastungen als Ressourcen angeben. Stress wird als das Ungleichgewicht von Arbeitsbelastungen und Ressourcen bezeichnet. Gemäss Zapf und Semmer (2004) kann chronisch arbeitsbedingter Stress sogar zu Krankheiten führen wie beispielsweise (bspw.) Depressivität und Burnout. Diese Krankheiten verursachen für betroffenen Unternehmen hohe Gesundheitskosten. Aus diesem Grund ist das Thema Gesundheit mitunter auch psychische Belastungen, inzwischen nicht nur bei grossen Unternehmen ein wichtiges Thema, sondern beschäftigt auch immer mehr kleine und mittlere Unternehmen. Auch die Swiss Olympic stellt fest, dass bei den Sportverbänden das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz thematisiert werden muss.

1.1 Praxispartnerin

Swiss Olympic ist eine Non-profit Organisation, welche im Jahr 2012 durch das Sportparlament (oberstes Organ von Swiss Olympic) erlassen wurde. Der Sitz der Unternehmung ist im Haus des Sports in Ittigen. Swiss Olympic hat zwei grundlegende Aufträge. Einerseits ist sie das Nationale Olympische Komitee (NOK) und andererseits der Dachverband für den privatrechtlichen, organisierten Schweizer Sport mit 88 Mitgliedern (76 nationale Sportverbände und 12 Partnerorganisationen). Als NOK ist Swiss Olympic zuständig für das Führen der olympischen Missionen und das Schaffen von Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Teilnahme an den Olympischen Spielen. Als Dachverband unterstützt Swiss Olympic 76 Schweizer Sportverbände respektive Schweizer Organisationen mit nationaler Sporttätigkeit. In Abbildung 1 ist die Organisation von Swiss Olympic dargestellt (Swiss Olympic, Unternehmenswebsite, 2019).

Organigramm

Stand: 01.09.2018

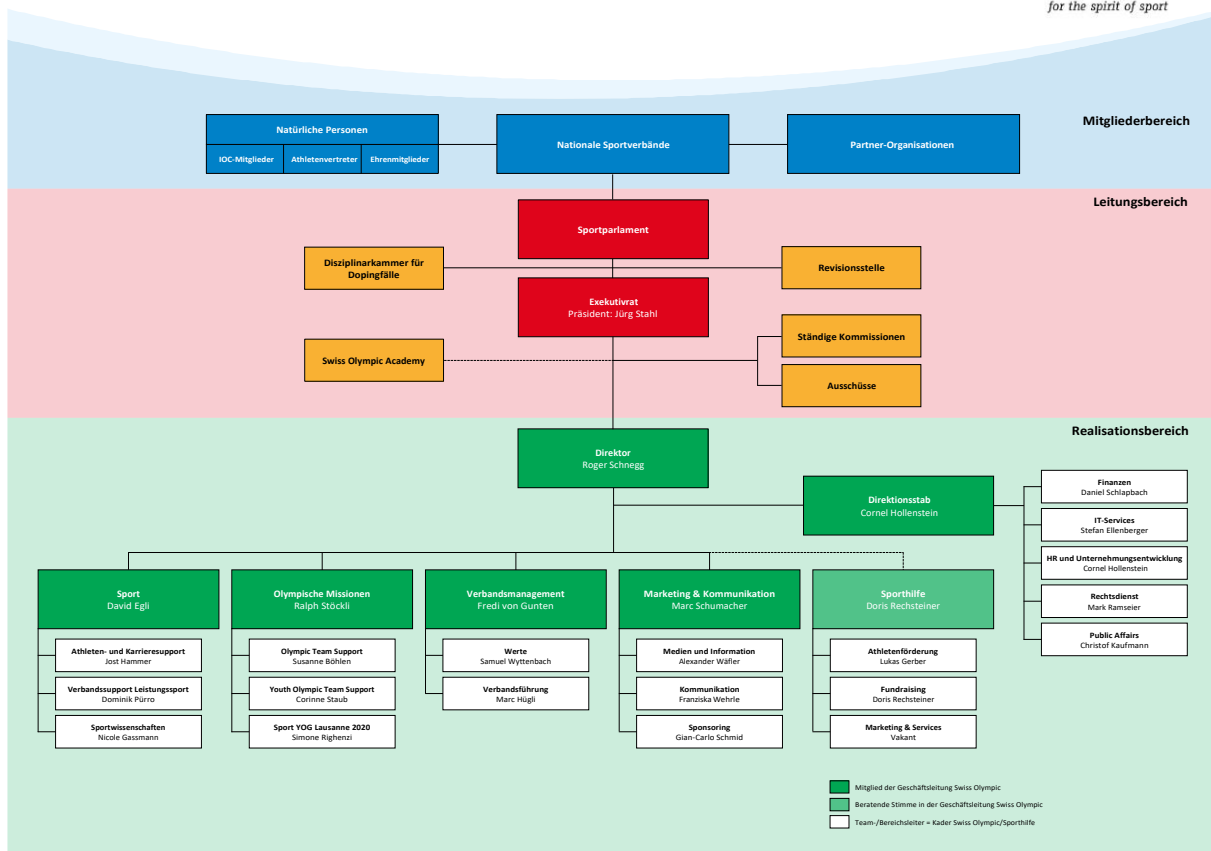


Abbildung 1: Organigramm Swiss Olympic (Stand 1.9.18)

Finanzielle Unterstützung erhalten die Verbände durch ein detailliertes Verbandförderungsmodell, welches von Swiss Olympic entwickelt wurde.

Das Verbandförderungsmodell ist so aufgebaut, dass Swiss Olympic die Sportarten der Mitgliedverbände hinsichtlich ihrer Resultate, ihres Potenzials, ihrer Leistungssportförderung und ihrer nationalen und internationalen Bedeutung beurteilt. Das zentrale Instrument der Beurteilung, ist die Einstufung der Sportarten, die jeweils nach den Olympischen Spielen vorgenommen wird. Die Einstufung der Sportarten dient Swiss Olympic als eines der Steuerungsinstrumente für die Festlegung der Unterstützung an jene Sportarten, welche sich auf der Basis eines spezifischen Leistungssport-Förderkonzepts auf die erfolgreiche Teilnahme an Olympischen Spielen, Paralympics, Welt- und Europameisterschaften (inklusive Universiade und World Games) ausrichten. Mit der Einstufung einer Sportart erhält der Mitgliedverband finanzielle Unterstützung von Swiss Olympic. Die finanziellen Mittel fließen in die jeweilige Leistungssportförderung des Mitgliederverbandes ein. (Swiss Olympic, Konzept Verbandssupport Leistungssport, August 2018).

Das Team Verbandsupport von Herrn Pürro ist das Bindeglied zwischen Swiss Olympic und den Mitgliederverbänden bzw. der Funktionen Chef/in Leistungssport (nachfolgend CL genannt) und Chef/in Nachwuchs (nachfolgend C-NW genannt). Die Mitgliederverbände schliessen jeweils für vier Jahre eine Leistungsvereinbarung mit Swiss Olympic ab. Mit dieser Vereinbarungsdauer erhalten die Verbände eine höhere Planungssicherheit. In den Vereinbarungen ist festgelegt, welche Verbandsbeiträge und Dienstleistungen Swiss Olympic für die Bereiche Verbandsmanagement, Ethik und Leistungssport erbringen sowie welche Aufgaben der Verband als Gegenleistung wahrnimmt.

Jeder Mitgliederverband hat Funktionäre mit definierten Aufgaben. Zu den Schlüssel-Funktionäre gehören u.a. die Funktionen CL und C-NW. Die Personalbeschaffung übernimmt jeder Verband selbständig. Swiss Olympic stellt den Verbänden für die Auswahl der passenden Personen ein Ideal-Anforderungsprofil zur Verfügung. Die Anforderungsprofile sollen als Richtwert bei einer Neueinstellung genutzt werden.

Die beiden Anforderungsprofile zeigen, dass die Funktion CL und C-NW viele Tätigkeitsfeldern abdecken. Die Funktion C-NW arbeitet in enger Zusammenarbeit mit der Funktion CL. Ersichtlich ist dies im Bereich Ausarbeitung und Weiterentwicklung des sportartspezifischen Athletenwegs. Die Funktion C-NW agiert zusätzlich als Support bei der Entwicklung des Leistungssportförderungskonzept für den CL. In der Tabelle 1 sind die Anforderungsprofile der Stellen CL und C-NW zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 1

Anforderungsprofil CL und C-NW (eigene Darstellung nach Swiss Olympic)

Tätigkeiten	Chef/in Leistungssport	Chef/in Nachwuchs
Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Support des Vorstands bei der Entwicklung der Verbandsstrategie im Leistungssport • Daraus Entwicklung Leistungssport-Förderkonzept und Umsetzung gemäss Jahresplanung/Mehrjahresplanung • Internationale Entwicklungen im Leistungssport erkennen und im Förderkonzept implementieren • Ausarbeitung und Weiterentwicklung des sportartspezifischen Athletenwegs nach FTEM 	<ul style="list-style-type: none"> • Support des Chefs Leistungssport bei der Entwicklung des Leistungssport-Förderkonzepts und Umsetzung gemäss Jahresplanung / Mehrjahresplanung • Internationale Entwicklungen im NW-Leistungssport erkennen und im Förderkonzept implementieren • Ausarbeitung und Weiterentwicklung des sportartspezifischen Athletenwegs nach FTEM in Zusammenarbeit mit dem Chef Leistungssport und dem Ausbildungsverantwortlichen.

Tätigkeiten	Chef/in Leistungssport	Chef/in Nachwuchs
Kaderaktivität	<p><i>Aktivitäten der nationalen Elitekader konzipieren und mit Techniker / Trainerteam umsetzen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Beschickung der internationalen Wettkämpfe und Meisterschaften vorbereiten und verantworten</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aktivitäten der nationalen Nachwuchskader konzipieren und mit Techniker-/Trainerteam umsetzen</i> • <i>Beschickung der internationalen Wettkämpfe und Meisterschaften vorbereiten und verantworten.</i>
Personalmanagement	<p><i>Mitarbeitende für Umsetzung der Verbandsstrategie auswählen/ anstellen, führen und fördern (insb. Chef Nachwuchs, Ausbildungsverantwortlicher, Nationaltrainer)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Karriereplanung für Trainer und Elite-Kaderathleten sicherstellen.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitarbeitende (Trainer etc.) im Bereich Nachwuchs führen und fördern</i> • <i>Karriereplanung für Trainer und Nachwuchssportler sicherstellen.</i>
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kernprozesse definieren und effizient umsetzen</i> • <i>Schnittstellen zwischen Breiten-, Nachwuchsleistungs- und Spitzensport abstimmen.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Koordination und Führung des NW-Trainerteams und Sicherstellung der Umsetzung des Förderkonzepts.</i>

1.2 Ausgangslage und Fragestellungen

Der Auftraggeber der Bachelorarbeit, Herr Pürro (Leiter Verbandsupport) beobachtet, dass viele CL und C-NW der nationalen Sportverbände mit einer hohen Arbeitsbelastung kämpfen. Dies zeigt sich bspw. darin, dass Termine von Swiss Olympic nicht eingehalten werden können. Bekannte Gründe sind die meist knappen Personalressourcen der Verbände. Zusätzlich nehmen die Funktionäre CL und C-NW auch mehrere Aufgaben in einem Verband gleichzeitig wahr (z. B. CL plus Geschäftsführung).

Gemäss dem Praxispartner ist die hohe Arbeitsbelastung ausschlaggebend dafür, dass diese Schlüsselpositionen langfristig im Verband bleiben. Neben der Arbeitsbelastung seien weitere Punkte wie Anstellungsbedingungen, Arbeitszeiten, Gehalt, Karrieremöglichkeiten womöglich Gründe dafür. Dies sind jedoch Annahmen, nachweisbare Daten sind nicht vorhanden. Somit kann nicht eingeschätzt werden, wie problematisch die IST-Situation der Schlüsselpositionen CL und C-NW tatsächlich ist.

Auf Wunsch des Praxispartners, werden die CL und die C-NW der Einstufungen 1 – 3 in der vorliegenden Arbeit hinsichtlich Arbeitsbelastungen und Ressourcen untersucht. Die CL und C-NW, welche sich auf der Einstufung 4 – 5 befinden, üben diese Funktion nur in einem Nebenamt aus und sind deshalb für Swiss Olympic im Rahmen dieser Untersuchung nicht von Bedeutung.

Mittels Problemanalyse soll Swiss Olympic Auskunft über die IST-Situation der psychischen Belastungen und Beanspruchungen der Schlüsselpositionen CL und C-NW bei den nationalen Sportverbänden geben können. Daraus ergeben sich folgende relevanten Fragestellungen:

Fragestellung 1: Welche psychischen Belastungen und Beanspruchungen liegen bei den Schlüssel-Funktionären CL und C-NW vor?

Fragestellung 2: Welche Handlungsvorschläge lassen sich aufgrund der erhobenen Daten formulieren, um die negativen Beanspruchungen zu reduzieren?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Bachelorarbeit ist in sechs Teilen gegliedert. Zu Beginn der Arbeit, wird die Praxispartnerin und die Fragestellungen vorgestellt. In Kapitel 2 werden die zentralen Begriffe geklärt und die theoretischen Grundlagen erläutert. Anschliessend werden in Kapitel 3 die methodische Vorgehensweise aufgezeigt und begründet. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der zwei Erhebungsmethoden beschrieben und in Kapitel 5 werden diese zusammengefasst. In Kapitel 6 sind die Handlungsvorschläge ersichtlich. Das Kapitel 7 rundet die Arbeit mit einer Reflexion und einem Ausblick ab.

1.4 Abgrenzung

Die quantitative Erhebung stellt einen aktuellen Zustand dar und soll in erster Linie als Bestandesaufnahme dienen. Arbeitsbelastungen und Ressourcen umfassen ein breites Themengebiet, welches eine Vielzahl von Modellen, Erklärungen und Konzepten zulässt. Die für diese Arbeit zentralsten Begriffe werden im nachfolgenden Abschnitt beschrieben, um ein allgemeingültiges Verständnis zu schaffen. Aufgrund des vorgeschriebenen Umfangs dieser Arbeit, wird nicht näher auf einzelne Themengebiete eingegangen.

2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden zuerst die für die Arbeit relevanten Begrifflichkeiten beschrieben. Anschliessend werden die wichtigsten und bekanntesten Modelle erläutert, welche zur Beantwortung der Fragestellungen dienen. Des Weiteren decken diese Theorien auch inhaltlich viele Bereiche des gewählten Messverfahren COPSOQ ab. Das Messverfahren wird im Kapitel 3 detailliert erläutert.

2.1 Begriffserklärungen

Jeder Mensch erlebt Situationen, in denen er gefordert ist. Viele Anforderungen können wir Menschen gut erfüllen, andere wiederum nicht. Wenn wir einer Anforderung nicht gewachsen sind, sind wir überfordert, was zu Stress führt. In der wissenschaftlichen Literatur wie auch im Alltag, werden die Begriffe Arbeitsbelastung, Ressourcen und Stress oft sehr unterschiedlich verstanden (Udris & Frese, 1999). In der Arbeits- und Organisationspsychologie gilt folgende Definition gemäss der internationalen Norm DIN EN ISO 10075-1:

Psychische Belastungen:

Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

Psychische Beanspruchung:

Die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung psychischer Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschliesslich der individuellen Bewältigungsstrategie.

Die oben erwähnte DIN-Norm EN ISO 10075-1 beschreibt die Begriffe neutral; denn diese sollen einem einheitlichen Sprachgebrauch für Praktizierende und Forschende dienen. Das Wort „psychisch“ wird verwendet, damit klar ist, dass damit alle kognitiven, informationsverarbeitenden und emotionalen Vorgänge im Menschen einbezogen werden (Demerouti et al., 2012).

Belastungsfolgen

Unter Belastungsfolgen verstehen Udris und Frese (1999) folgendes:

„Sie reichen von kurzfristigen, aktuellen, vorübergehenden Reaktionen bis zu langfristigen, chronischen Manifestationen mit körperlichem und/oder psychischem Krankheitscharakter“
Udris & Frese, 1999, S. 432).

Belastungen haben negative, jedoch auch positive Effekte. Dies wird in der Abbildung 2 anhand des Zusammenhangs zwischen psychischen Belastungen und Beanspruchungen veranschaulicht.

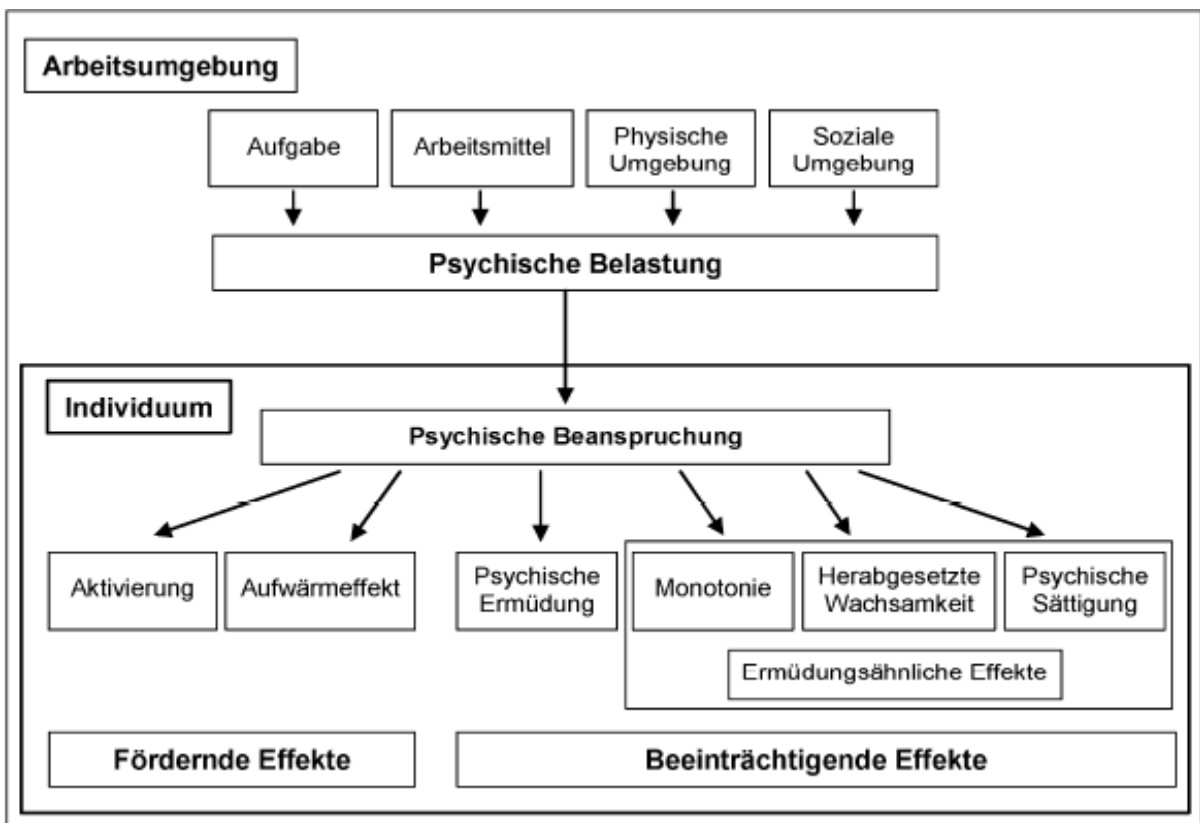


Abbildung 2: Terminologie und konzeptuelle Zusammenhänge nach DIN EN ISO 10075-1:2000-11
(Nachreiner, 2002, S. 520, zitiert in Ulich & Wülser, 2018)

2.2 Das Job Demand-Control Modell

Das Job Demand Control Modell von Karasek (1979) beschreibt den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen (Job Demands) und dem Handlungsspielraum (Job Control). Das Verhältnis hohe Arbeitsanforderungen und geringen Handlungsspielraum oder auf der anderen Seite geringe Arbeitsanforderungen und geringe Handlungsspielraum kann Fehlbelastungen auslösen. Fehlbelastungen können vermieden werden, wenn das Arbeitsumfeld aufgrund von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten anspruchsvoll gestaltet ist und gleichzeitig genügend Handlungsspielraum vorhanden ist (Karasek & Theorell, 1990). Sofern diese Bedingungen nicht vorhanden sind und ein Mensch z. B. hohen Anforderungen gegenübersteht, jedoch nur einen geringen Handlungsspielraum zur Verfügung hat, wird das Risiko für Fehlbeanspruchung und Erkrankung erhöht. In diesem Fall wird von einem high strain job gesprochen (Abbildung 3). Hingegen geht die Theorie davon aus, dass die Kombination von einer hohen Anforderung und einem hohen Handlungsspielraum als positiv und somit als Chance für Entwicklung und Wachstum spricht.

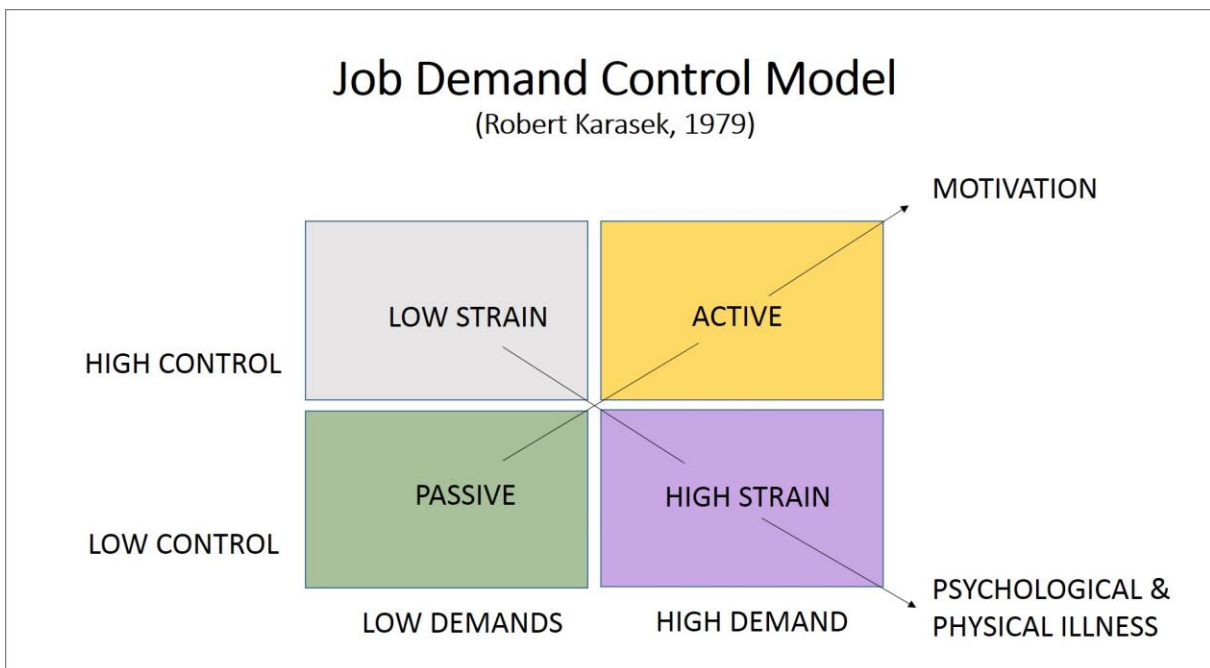


Abbildung 3: Job-Demand-Control Model (Karasek, 1979)

Gemäss neueren Untersuchungen (Ulich & Wülser, 2018) fehlen dem Modell jedoch individuelle Copingstrategien und die Berücksichtigung der individuellen Bewertung der Situation. Diese individuellen Copingstrategien werden beispielsweise im transaktionalen Stressmodell nach Lazarus (1966) festgehalten.

2.3 Job Demands-Resources Modell

Eines der bekanntesten Theorien im Bereich Belastungen und Beanspruchung im Arbeitskontext, ist das Job Demands-Resources Modell (JD-R Modell) von Bakker und Demerouti, (2007) (Abbildung 4). Das Modell beschreibt zwei parallel verlaufende Prozesse, einerseits der Prozess Arbeitsanforderungen (Job Demands) und andererseits die Arbeitsressourcen (Ressourcen). Die Prozesse laufen parallel eigenständig, beeinflussen sich jedoch auch gegenseitig in einer Wechselwirkung z. B. auf arbeitsbezogene Erfahrungen wie Arbeitsengagement und Burnout.

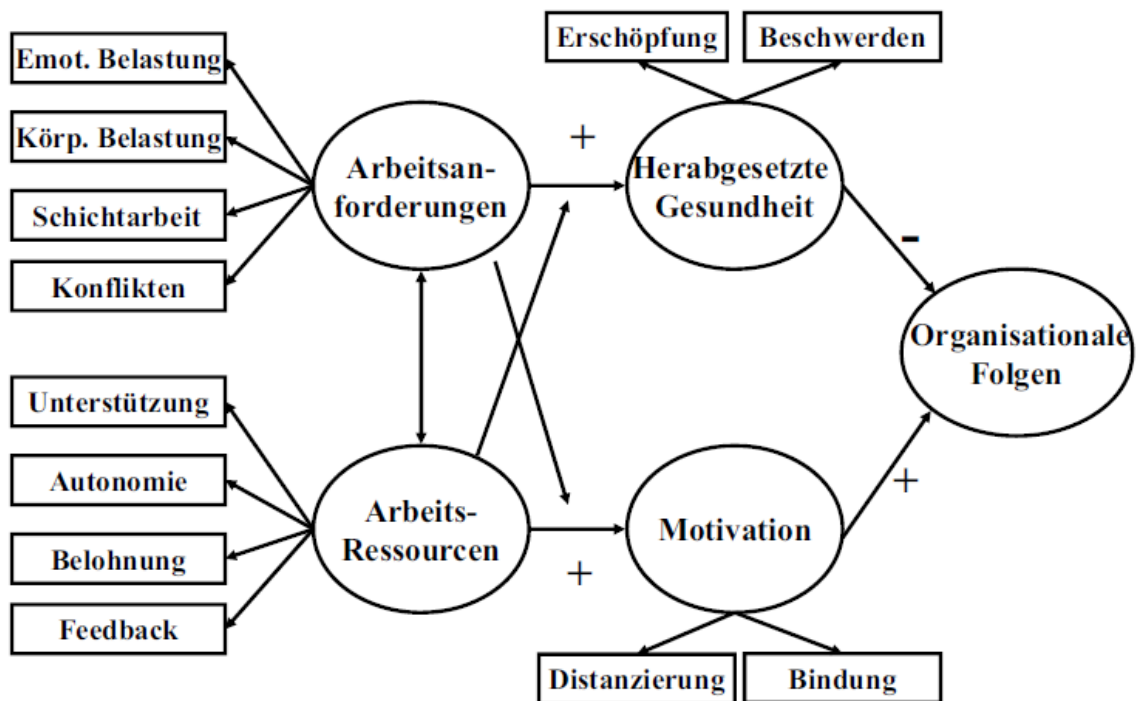


Abbildung 4: Das Arbeitsanforderungen–Arbeitsressourcen Modell nach Bakker und Demerouti (2007)

Unter Arbeitsanforderungen werden z. B. Zeitdruck, Körperliche Belastungen und Schichtarbeit verstanden. Unter Arbeitsressourcen werden bspw. Autonomie, Rückmeldungen verstanden. Das Modell geht davon aus, dass eine Häufung der Anforderungen einen negativen Prozess verursacht, den sog. Health impairment process, welcher zu einer Gesundheitsbeeinträchtigung wie unter anderem (u. a.) Burnout führen kann.

Unter Arbeitsressourcen bewirkt der motivationale Prozess positive Gesundheitsfolgen, wie höheres Engagement und bessere Leistung.

Wie diese Prozesse ablaufen, lässt sich nicht verallgemeinern, sondern ist von Individuum zu Individuum unterschiedlich. Welche Arbeitsressourcen notwendig sind und wie stark diese wirken um die Arbeitsanforderungen auffangen zu können, ist noch nicht definitiv erforscht. Dies wird als Kritikpunkt in der Literatur beschrieben.

Laut Schaufeli und Bakker (2004) spielen jedoch drei Prozesse im JD-R Modell eine Rolle bei der Entwicklung von psychischer Gesundheit. Diese sind empirisch bestätigt:

- Hohe Arbeitsanforderungen führen zu Burnout (gesundheitsbeeinträchtigenden Prozess)
- Arbeitsbezogene Ressourcen steigern die Motivation in Form von Arbeitsengagement (motivationaler Prozess)
- negative Effekte der Arbeitsanforderungen werden durch Ressourcen abgefangen, positive Effekte der Ressourcen vermindern die Arbeitsanforderungen (Puffer- und Interaktionsprozess)

Xanthapoulou, Bakker und Fischbach (2013) konnten allerdings aufzeigen das die persönliche Ressource wie Selbstwirksamkeit zusätzlich einen positiven Effekt auf das Arbeitsverhältnis haben, wenn die emotionalen Anforderungen hoch sind.

Aktueller Forschungsstand

Das Konzept des Job Demands-Resources Modells wird in neueren Studien mit zusätzlichen Faktoren ergänzt. In einer Längsschnittstudie stellten Bauer, Brauchli, Hakanen, Jenny und Vogt (2016) fest, dass Mitarbeitende, die auf eigene Initiative ein einfallreiches und herausforderndes Arbeitsumfeld für sich schaffen, positive Faktoren herbeiführen. Die Faktoren beeinflussen die Ergebnisse positiv bei der Arbeitsleistung und in den persönlichen Ressourcen (Hoffnung, Widerstandsfähigkeit, Optimismus und Selbstwirksamkeit).

2.4 Modell beruflicher Gratifikationskrisen

Das Modell der beruflichen Gratifikationskrise (Effort-Reward-Imbalance) von Siegrist (1996) geht einen Schritt weiter als nur die reine Arbeitstätigkeit und setzt sich mit den organisationalen Rahmenbedingungen auseinander. Das Modell geht davon aus, dass Personen während ihres Berufslebens Rollen einnehmen. Diese Rollen haben einen starken Einfluss auf die Selbstwirksamkeit, den Selbstwert und soziokulturelle Bedingungen.

Das Kernelement des Modells stellt eine Balance zwischen Verausgabung und Belohnung dar (Abbildung 5). Laut Siegrist (1996) sind insbesondere, die als sozial vermittelte Belohnungen (nachfolgend Gratifikation genannt) wie bspw. Lohn, Wertschätzung und Aufstiegsmöglichkeiten wichtig. Berufliche Gratifikationskrisen stellen somit ein Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und Belohnung dar. Weiter wird in diesem Modell auf die extrinsischen Komponenten (situativ) und die intrinsischen Komponenten (personale) eingegangen.

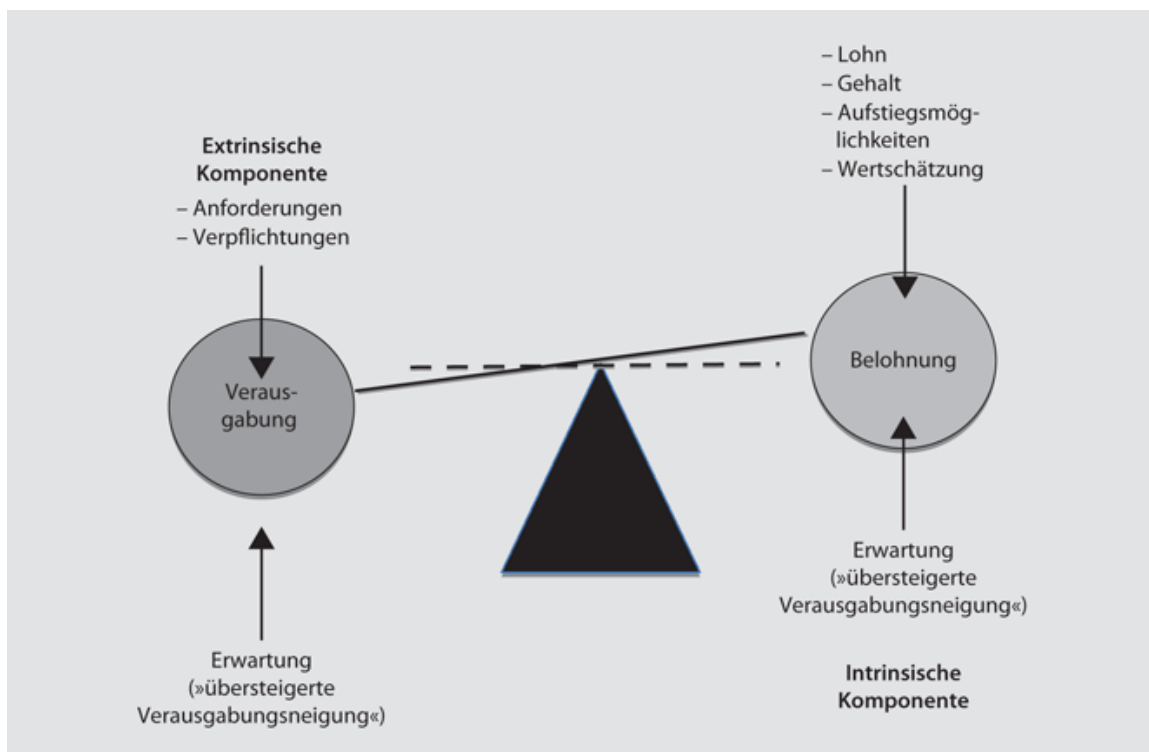


Abbildung 5: Gratifikationsmodell von Siegrist (1996)

Eine besondere Aufmerksamkeit ist auf die intrinsische Komponente zu legen, da diese nicht gleich offensichtlich ist, aber dennoch grosse Auswirkungen haben kann.

Eine langanhaltende Verausgabung und beispielsweise die Unzufriedenheit über einen zu geringen Lohn kann Stress auslösen (Siegrist, 2015). Empirisch konnten in verschiedenen Studien Zusammenhänge zwischen Gratifikationskrisen und u. a. (Bakker, Killmer, Siegrist & Schaufeli, 2000a) sowie Alkoholabhängigkeit (Head, Stansfeld & Siegrist, 2004) belegt werden. In einer Metaanalyse von van Vegchel, de Jonge, Bakker und Schaufeli (2005) konnte bestätigt werden, dass das Modell von Siegrist eine empirische Relevanz darlegt. 45 Studien aus den Jahren 1986 bis 2003 zeigten eindeutige positive Zusammenhänge zwischen Gratifikationskrisen und das Risiko für Herz- und Kreislauferkrankungen, neu aufgetretene Herz- und Kreislauferkrankungen, arbeitsbezogenes Wohlbefinden wie auch psychosomatische Beschwerden.

Aus den theoretischen Grundlagen lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Wenn die Arbeitsressourcen gegenüber den Arbeitsbelastungen überwiegen, sind Mitarbeitenden engagiert und leistungsfähig.
- Wenn Arbeitsbelastungen gegenüber den Arbeitsressourcen überwiegen, kann es gesundheitliche Folgen haben. Anhaltendes Ungleichgewicht führt zu Erschöpfung und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden nimmt ab.
- Die Balance zwischen Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen beeinflusst wie stark Mitarbeitende sich engagieren oder sich erschöpft fühlen.

3. Methodisches Vorgehen

Um die Fragestellungen (vgl. Kapitel 1.2) der vorliegenden Bachelorarbeit zu beantworten, wird eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Methoden gewählt. Für die Analyse der aktuellen IST- Situation der psychischen Arbeitsbelastungen wurde das Instrument Fragebogen ausgewählt. Damit konnte anonym und standardisiert Daten generiert werden. Für die Auseinandersetzung der Ergebnisse und um mögliche Handlungsempfehlungen ableiten zu können, wurde die Methode Fokusgruppe gewählt. Diese Vorgehensweise erlaubt eine Vertiefung mit der Thematik und einen persönlichen Zugang zum Praxispartner. Dieses Kapitel veranschaulicht das Vorgehen und beschreibt die verwendeten Methoden.

3.1 Umfrage

Das Ziel der Umfrage ist es, einen IST-Zustand der psychischen Belastungen und Beanspruchungen der Schlüssel-Funktionären CL und C-NW zu erhalten.

Erhebungsinstrument

Die Erhebung ist stark angelehnt an den deutschen COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) Fragebogen. Die deutsche Version entstammt der dänischen Originalversion und gehört zu den wissenschaftlich validierten Fragebögen zur Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen bei der Arbeit (www.copsoq.de). Gemäss Hasselhorn, Hofmann, Michaelis, Nübling und Stössel (2005) wurde bei der Entwicklung des Fragebogens mehrere wichtige psychosoziale Theorien, wie zum Beispiel das Job Demand-Control Model nach Karasek (1979) sowie auch Modell der beruflichen Gratifikationskrise (Siegrist, 1996) hinzugezogen. Beide Modelle (vgl. Kapitel 2.2. und 2.4) lassen sich gut in das Modell JD-R Modell (vgl. Kapitel 2.3) einfügen. Des Weiteren haben zahlreichen Studien die Güte des COPSOQ bestätigt und das Instrument kann gut als Screening Instrument zur Erhebung psychosozialer Belastungen und Beanspruchungen bei der Arbeit empfohlen werden (Hasselhorn et al., 2005).

Der Fragebogen wurde mit dem Praxispartner besprochen und als Erhebungsinstrument als gut befunden. Einzelne Fragen waren jedoch sprachlich nicht korrekt und sorgten für Verwirrung. Ebenso erschienen die Antwortskalen teilweise nicht passend zu den Fragen. Ausserdem wurden die Startfragen als negativ befunden. Aus diesen Gründen wurden einigen Anpassungen (Sprachstil, Antwortskalen und Reihenfolge Startfragen) vorgenommen.

Das folgende Beispielitem in Tabelle 2 entstammt aus dem deutschen Fragenbogen COP-SOQ.

Tabelle 2

Beispielitem Soziale Beziehungen und Führung

B.8: Die folgenden Fragen betreffen Ihr Verhältnis zu Ihren Kollegen/innen und zu Ihrem/Ihrer Vorgesetzten.

1. Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihren Kollegen/innen?

Anmerkung: Antwortskala: immer, oft, manchmal, selten, nie/fast nie, habe keine/n Vorgesetzte/n / Kollegen/innen

Es wurden minimalen Veränderungen vorgenommen und bei der Antwortskala die Skala «nie/fast nie» auf nur eine Möglichkeit «nie» geändert. Die Antwortmöglichkeit «nie/fast nie» verwirrt die Teilnehmenden, da es Interpretationsspielraum offenlässt.

Weiter wurde auf die Skala Arbeitsumgebung verzichtet, da diese für die Zielgruppe CL und C-NW nicht im Fokus dieser Arbeit stand. Insgesamt wurden 75 Items (Fragen) vom COP-SOQ inhaltlich übernommen. Sieben Items wurden eigenständig eingesetzt, um die demographischen Daten zu erfassen. Die Startfragen wurden geändert, damit die Teilnehmenden zuerst positiv gestimmt sind und nicht gleich mit negativen Fragen konfrontiert werden. Dies ist für das Ausfüllen eines Fragebogens mit so einem kritischen Thema sicherlich von Vorteil. Am Ende der Befragung wurden die demographischen Daten (nominalskaliert) erhoben und auf weitere Anmerkungen (offene Antwortkategorie) der Befragten eingegangen.

Nach der Überarbeitung folgte ein Pretest mit dem Praxispartner und zwei weiteren Probanden. Die Erwartungen wurden vorab telefonisch besprochen (benötigte Zeit, technische Durchführung, Layout, Rechtschreibung usw.).

Der Pretest ergab: Der meistgenannte Kritikpunkt war der Sprachstil der übernommenen Fragen des COPSOQ. Aus diesem Grund wurden die Fragen nochmals auf den Sprachstil geprüft und geändert.

Inhalte des COPSOQ-Fragebogens

Inhaltlich werden beim COPSOQ sechs Dimensionen psychosozialer Risikofaktoren, sowie vorhandene Ressourcen abgedeckt. Mit den Belastungsfolgen werden zusätzlich wichtige Früherkennungsfaktoren psychosozialer Belastungen erfragt.

Abbildung 6 veranschaulicht die Skalen nach thematisch geordneten Bereichen des COP-SOQ-Fragebogens.



Abbildung 6: Inhalte COPSOQ (Hasselhorn et al. 2005)

Stichprobe

Auf Wunsch des Praxispartners zählen alle CL und C-NW der Sportarten 1 – 3 zur Stichprobe. Die CL und C-NW der Sportarten 4 – 5 gehören nicht zu den olympischen Spielen, dadurch haben diese nicht dieselbe Ausgangslage wie diejenigen der Sportarten 1 – 3 und werden demzufolge nicht in die Zielgruppe miteingeschlossen. Die Stichprobe beträgt 85 Schlüssel-Funktionäre, darunter sind 31 Sportverbände vertreten. Die Teilnahme am COP-SOQ war freiwillig.

Durchführung

Nachdem die Autorin den Fragebogen mit dem Auftraggeber besprochen hatte, wurden einige formale Änderungen (z. B. Satzbau) vorgenommen. Der Auftraggeber informierte die ausgewählten Schlüssel-Funktionäre in einem Mail über das Projekt und dessen Ziele mit Hinweis auf den Link der Umfrage und Teilnahmefrist.

Nach einer Woche wurde eine Reminder-Mail verschickt und die Umfrage nochmals für vier Tage verlängert. Insgesamt betrug die Laufzeit der Umfrage 12 Tage. Es konnte eine Rücklaufquote von 84,5 % (71 Teilnehmende) erzielt werden.

Auswertung

Die Daten wurden mittels Unipark in das Statistik Programm (SPSS) exportiert und auf fehlende Werte / Missing geprüft. Einige der Fragen mussten umcodiert werden (negative und positive Polung), damit die Auswertung eine einheitliche Form erhielt. Abgesehen von der Erfassung der demographischen Daten wurden intervallskalierte Skalen für die Datenerhebung verwendet, um anschliessend die Mittelwerte berechnen zu können. Gemäss Zöfel (2003) wird bei Konstrukten, die eine Intervallskalierung vorweisen, die Mittelwertberechnung als sinnvoll erachtet. Alle Items wurden mit dem H-Test nach Kruskal und Wallis einer Häufigkeitsanalyse unterzogen. Gemäss dem Job-Demands Resources-Modell (Bakker und Demerouti, 2007) (vgl. Kapitel 2.3) können sich Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen auf arbeitsbezogene Erfahrungen wie Burnout und Arbeitsengagement auswirken. Die berechneten Mittelwerte wurden auf interne Konsistenz mit Cronbachs α geprüft.

Nach Zöfel (2013) wird Cronbach`s α folgendermassen interpretiert:

- >.9 exzellent*
- >.8 gut / hoch*
- >.7 akzeptabel*
- >.6 fragwürdig*
- >.5 niedrig*
- <.5 inakzeptabel*

Zur Überprüfung auf Normalverteilung wurde der Kolmogorov-Smirnov Test angewandt. Anschliessend wurden die Daten mit den zwei Skalen Burnout-Symptomen und Arbeitsengagement korreliert. Da es sich um intervallskalierte Daten mit einer Normalverteilung handelt, wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson gewählt.

Lauf Zöfel (2013) werden die Werte des Korrelationskoeffizienten wie folgt interpretiert:

- $r \leq 0.2$ sehr geringe Korrelation
- $0.2 < r \leq 0.5$ geringe Korrelation
- $0.5 < r \leq 0.7$ mittlere Korrelation
- $0.7 < r \leq 0.9$ hohe Korrelation
- $0.9 < r \leq 1$ sehr hohe Korrelation

Diese statistischen Tests lieferten die gesuchten Ergebnisse, um herauszufinden, welche psychischen Belastungen bei den CL und C-NW vorliegen bzw. hoch ausgeprägt sind.

3.2 Fokusgruppe

Um mögliche Handlungsvorschläge zur Reduktion von negativer Beanspruchung zu erarbeiten (Fragestellung 2; Kapitel 1.2) wurde die Methodik Fokusgruppe gewählt. Gemäss Schulz, Mack und Renn (2012) eignet sich dieses Instrument besonders, um mögliche Verbesserungsvorschläge zu einem spezifischen Thema von Teilnehmenden zu erhalten.

Konzeption

Für ein Fokusgruppeninterview empfehlen Schulz, Mack und Renn (2012) einen Leitfaden zwecks Strukturierung, eine Gruppengrösse zwischen sechs und zwölf Teilnehmende und ein Zeitrahmen zwischen anderthalb und drei Stunden. Mithilfe des Leitfadens soll sichergestellt werden, dass die Moderation eine Orientierungshilfe hat und alle vorgesehenen Themen diskutiert werden. Der Einstieg ins Thema erfolgt durch die Moderation, damit die Teilnehmenden zur Diskussion angeregt werden. Die Moderation ist zudem verantwortlich, dass alle Teilnehmenden in die Diskussion mit einbezogen werden.

Um eine tiefe Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Umfrage zu erhalten, hat die Autorin entschieden eine Fokusgruppe durchzuführen. Aufgrund der Ressourcen der Zielgruppe und auf Wunsch des Praxispartners wurde eine ergebnisorientierte Fokusgruppe gewünscht. Für die Anmeldung erfolgte vorab eine Einladung per Doodle, welche 3 Termine zur Auswahl standen. Bedauerlicherweise ergab nur ein Termin genügend Anmeldungen. Die Autorin entschied sich nach der Auswertung der Umfrage, welche Themenschwerpunkte in der Fokusgruppe bearbeitet werden. Diejenigen Items mit den höchsten Mittelwerten und somit auffälligsten Resultaten wurden ausgewählt. Ziel der Fokusgruppe ist, dass die Teilnehmenden sich mit den Ergebnissen der Umfrage beschäftigen, damit mögliche Handlungsvorschläge eruiert werden können.

Stichprobe

Die Fokusgruppe fand mit sechs Funktionären im Mai 2019 statt. Eine Teilnehmende konnte aufgrund einer Terminüberschneidung nicht an der Fokusgruppe teilnehmen.

Die Geschlechterverteilung lag bei drei Frauen und drei Männern (Die Teilnehmenden verfügen alle über mehrjährige Berufserfahrung in ihrer Funktion).

Tabelle 3

Stichprobe Fokusgruppe nach Funktion und Geschlecht (eigene Darstellung)

CL	CL/Trainer	C-NW/Trainer	C-NW/Admin
1 (w) 2 (m)	1 (w)	1 (m)	1 (w)

Durchführung

Die Fokusgruppe begann mit einer kurzen Einleitung der Moderatorin (inkl. Vorstellungsrunde). Anschliessend wurden die Themen von den Teilnehmenden priorisiert und der Diskussionsteil eröffnet. Für den Praxispartner und die Autorin waren folgende Fragen von Interesse:

1. Belastend ist...?
2. Wie äussert es sich?
3. Mögliche Lösungsansätze?

Der detaillierte Ablauf und die verwendeten Hilfsmittel sind in Anhang C ersichtlich.

4. Ergebnisse

Das folgende Kapitel veranschaulicht die Datenauswertung in Bezug auf die Fragestellungen (vgl. Kapitel 1.2). Es werden nur Daten erläutert, welche für die Beantwortung derjenigen Relevanz aufweisen. Die kompletten Auswertungen sind im Anhang B zu finden.

4.1 Quantitative Erhebung

Trotz einer eingeschränkten Laufzeit konnte eine hohe Response-Rate (n=71) verzeichnet werden. 71 Schlüssel-Funktionäre haben den Onlinefragebogen ausgefüllt. Dadurch wurden die Voraussetzungen einer repräsentativen Stichprobe erfüllt. Dies ermöglicht eine angemessene Aussage zu der IST-Situationen der CL und C-NW gegenüber den psychischen Belastungen.

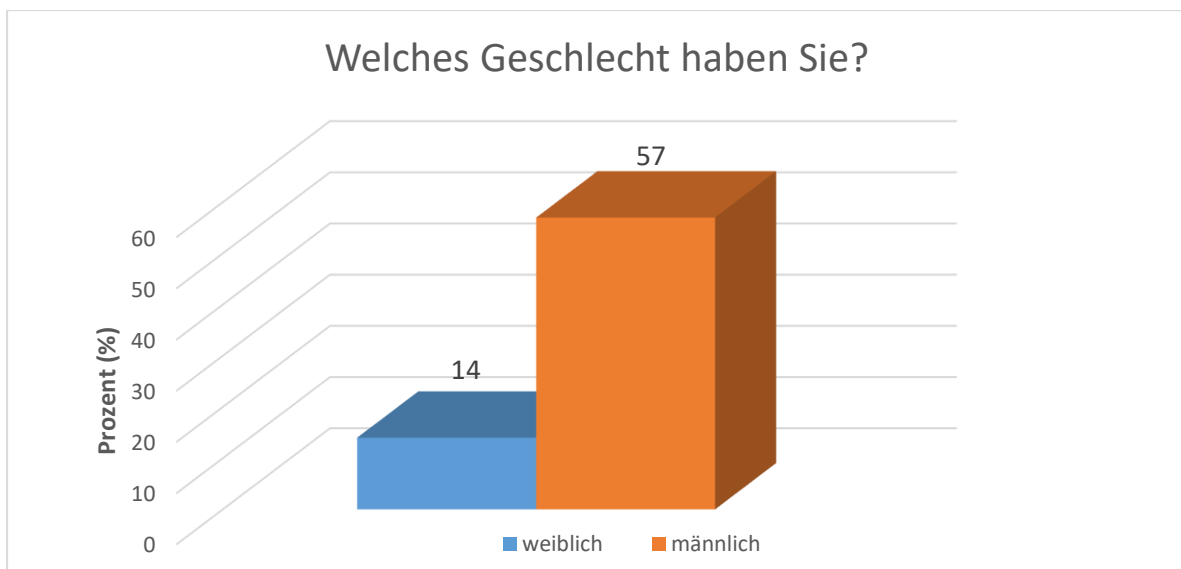


Abbildung 7: Gesamtrücklauf der Erhebung nach Geschlecht (eigene Darstellung)

Die *Abbildung 7* zeigt, dass der Anteil Männer mit 57 (80,3 %) den Anteil Frauen mit 14 (19,7 %) übersteigt. 48 Personen (67,60 %) sind zwischen 35-54 Jahre alt, wobei keine Person jünger als 25 Jahre ist. 23 Personen (32,4 %) sind zwischen 4-6 Jahren und 16 Personen (22,5 %) sind 10 Jahre und mehr in ihrer Funktion angestellt. 9 Personen sind weniger als ein Jahr in ihrer Funktion angestellt. 43 Personen (60,6 %) sind in einem 100 % Pensum angestellt.

40,8 % sind in der Funktion Chef/in Leistungssport und 42,3 % in der Funktion Chef/in Nachwuchs, nur 8 Personen haben die Doppelfunktion Chef/in Leistungssport und Chef/in Nachwuchs. 4 Personen haben die Funktion Chef/in Leistungssport und Geschäftsführer/in inne. 35 Personen (49,3 %) sind in der Sportart Einstufung 1, 19 Personen (26,8 %) in der Stufe 3 und 17 Personen (23,9 %) in der Stufe 2.

Nachfolgend werden alle Items des Fragebogens nach den thematisch geordneten Bereichen des COPSOQ (vgl. Kapitel 3) mit einem Mittelwert M und Standardabweichung SD aufsteigend aufgeführt. Nach jedem Bereich werden zwei Items aufgezeigt, welche prozentual am Häufigsten mit «oft» oder «immer» / «in hohem Mass» oder «in sehr hohem Mass» / «trifft eher zu» oder «trifft zu» bewertet wurden. Anschliessend wird ein Item aufgezeigt, welche am Häufigsten mit «in sehr geringem Mass» und «in geringem Mass» / «trifft eher nicht zu» oder «trifft nicht zu» beantwortet wurden.

Tabelle 4

Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items Anforderungen (eigene Darstellung)

Anforderungen	M	SD
Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?	2.72	.78
Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	2.93	.83
Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.	3.28	.78
Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.	3.30	.87
Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?	3.66	.75
Wie oft beschäftigen Sie sich bei Ihrer Arbeit mit den persönlichen Problemen anderer Menschen?	3.68	.67
Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	3.68	.71
Arbeiten Sie den ganzen Tag mit hohem Tempo?	3.97	.61
Wie oft müssen Sie Überstunden machen?	4.03	.74

Die Mittelwerte der Items bewegen sich zwischen 2.72 und 4.03 und innerhalb einer Standardabweichung von .61 bis .87.

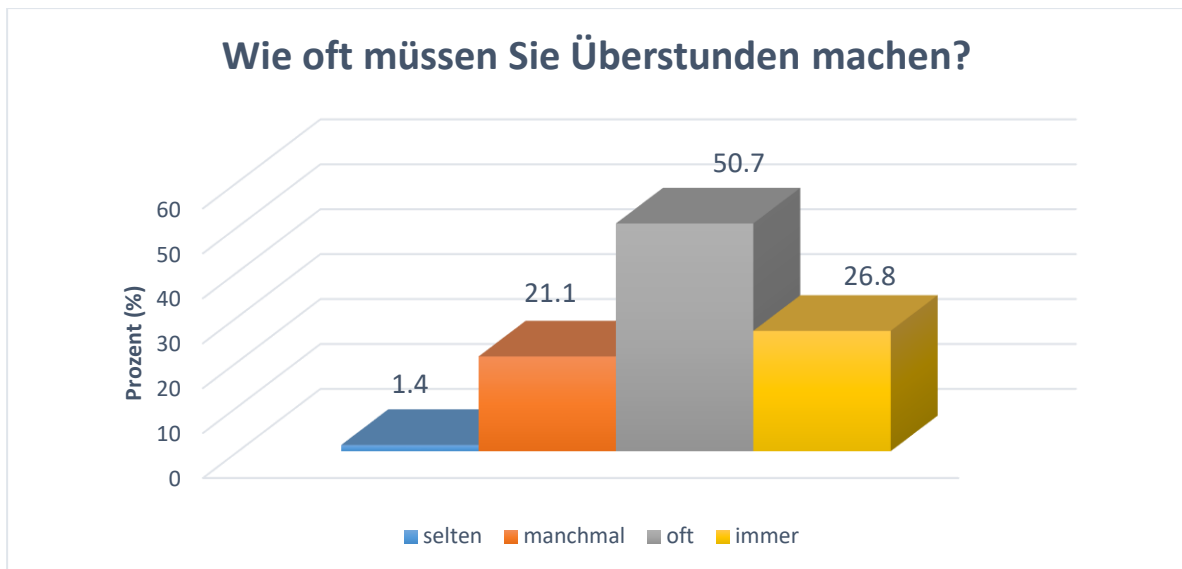


Abbildung 8: Ergebnis zur Frage: «Wie oft müssen Sie Überstunden machen?» (eigene Darstellung)

77.5 % der Befragten geben an, dass sie «oft» oder «immer» Überstunden machen. Keine der befragten Personen hat diese Frage mit der Antwortmöglichkeit «nie» beantwortet.

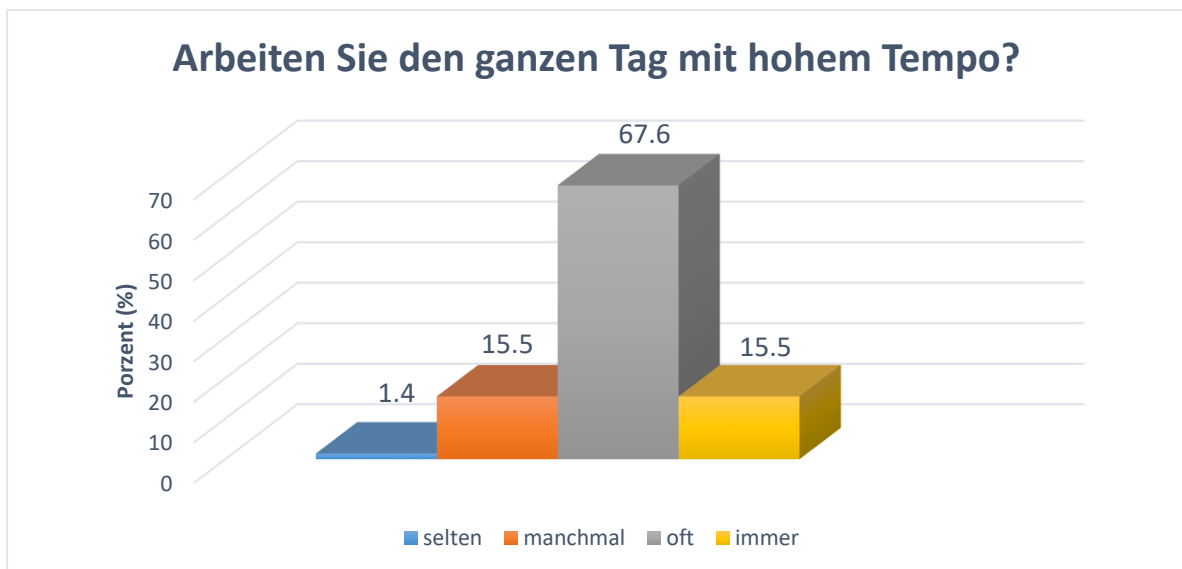


Abbildung 9: Ergebnis zur Frage: «Arbeiten Sie den ganzen Tag mit hohem Tempo?»

(eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Fragen zu den Anforderungen der Arbeit ergibt, dass über 80 % der Befragten «oft» oder «immer» mit hohem Tempo arbeiten müssen.

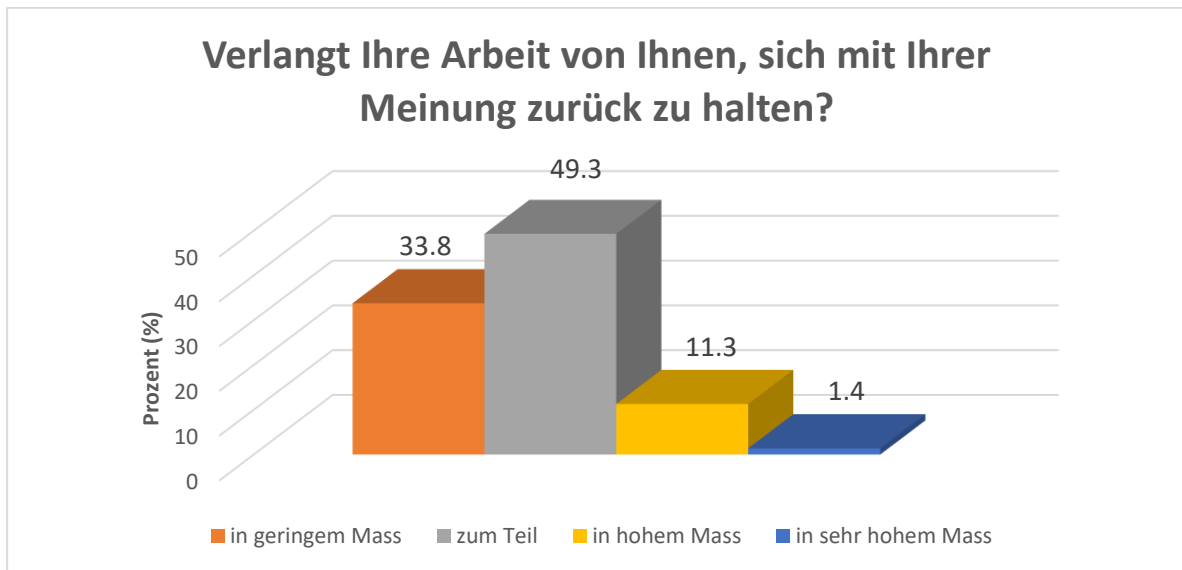


Abbildung 10: Ergebnis zur Frage: «Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?» (eigene Darstellung)

49,3 % der Teilnehmenden stimmen der Frage mit «zum Teil» zu. 12,7 % beantworten die Frage mit «in hohem Mass» bis «in sehr hohem Mass».

Tabelle 5

Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items Einfluss und Entwicklungsmöglichkeit (eigene Darstellung)

Einfluss und Entwicklungsmöglichkeit	M	SD
Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?	1.34	.56
Ist Ihre Arbeit sinnvoll?	1.72	.64
Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei Ihrer Arbeit anwenden?	1.73	.63
Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?	1.75	.69
Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?	1.86	.62
Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?	1.87	.72

Einfluss und Entwicklungsmöglichkeit	M	SD
Haben Sie grossen Einfluss auf Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen?	2.00	.68
Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?	2.04	.66
Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?	2.25	.77
Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?	2.32	.91
Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?	2.55	.88
Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?	3.01	.82

Die Mittelwerte der Items bewegen sich zwischen 1.34 und 3.01 und innerhalb einer Standardabweichung von .56 bis .91.

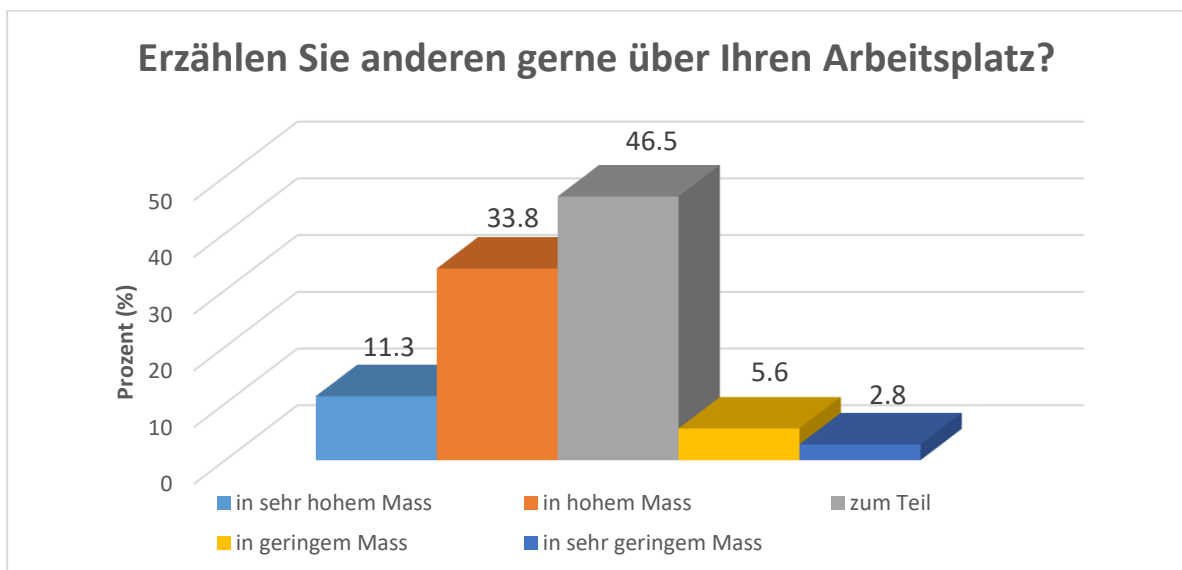


Abbildung 11: *Ergebnis zur Frage: «Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?» (eigene Darstellung)*

Aus *Abbildung 11* geht hervor, dass 45,1 % der Teilnehmenden «in sehr hohem Mass» oder «in hohem Mass» gerne über ihren Arbeitsplatz erzählen. Die andere Hälfte der Befragten wählt die Antwort «zum Teil».

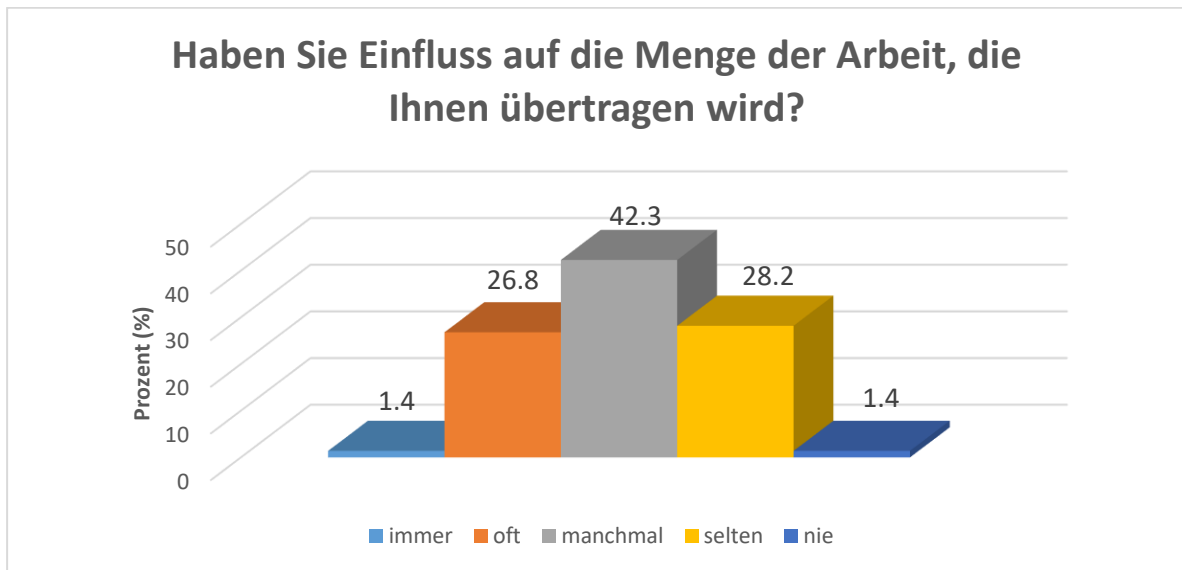


Abbildung 12: Ergebnis zur Frage: «Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?» (eigene Darstellung)

70,5 % der Befragten haben «selten» bis «manchmal» Einfluss, nur eine Person gibt an, dass sie «immer» und eine Person «nie» Einfluss haben.

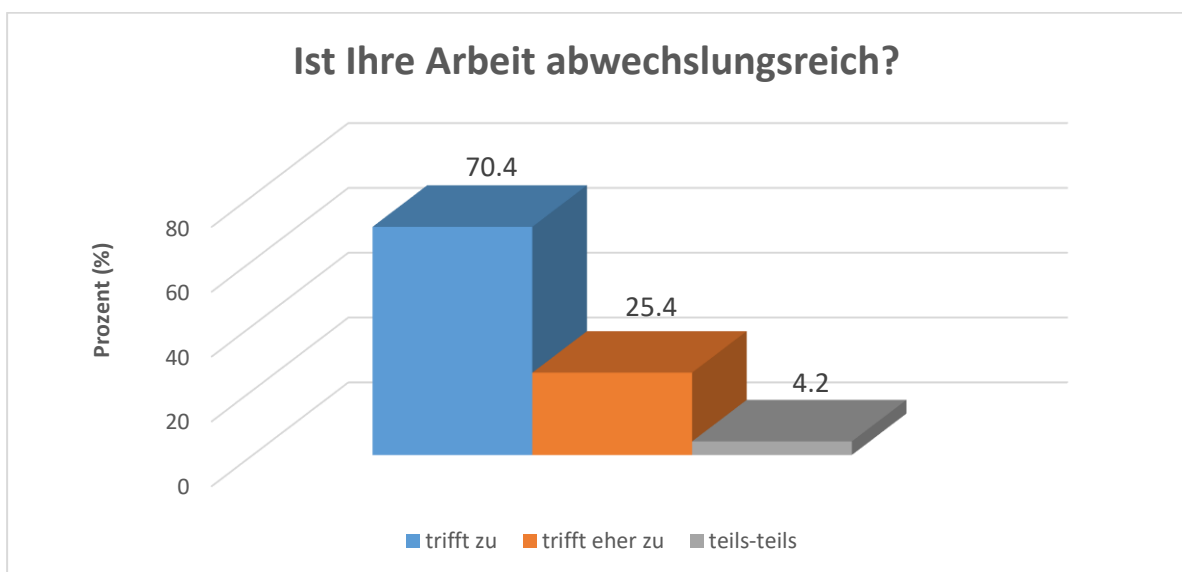


Abbildung 13: Ergebnis zur Frage: «Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?» (eigene Darstellung)

Praktisch alle Befragten geben, an das ihre Arbeit abwechslungsreich ist. Keine Nennungen zu den Antwortmöglichkeiten «trifft eher nicht zu» oder «trifft nicht zu».

Tabelle 6

Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items Soziale Beziehungen und Führung

(eigene Darstellung)

Soziale Beziehungen und Führung	M	SD
Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen/innen gut?	1.73	.61
Wie oft fühlen Sie sich durch Kollegen/innen oder Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen blossgestellt?	1.73	.89
Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	1.85	.73
Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?	1.89	.85
Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen/innen gut?	1.92	.77
Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?	1.93	.83
Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	2.10	.78
Wie oft ist Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r bei Bedarf bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	2.10	.99
Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleginnen und Kollegen?	2.18	.88
Wie oft sind Ihre Kollegen/innen bei Bedarf bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	2.18	.82
Werden Sie rechtzeitig im Voraus über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert, z. B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft?	2.21	.93
Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihrem/Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten?	2.38	1.09
Bitte schätzen Sie ein, in welchem Mass Ihre unmittelbare Vorgesetzte/Ihr unmittelbarer Vorgesetzter der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst?	2.48	.91

Soziale Beziehungen und Führung	M	SD
Bitte schätzen Sie ein, in welchem Mass Ihre unmittelbare Vorgesetzte/Ihr unmittelbarer Vorgesetzter Konflikte gut löst?	2.61	.93
Bitte schätzen Sie ein, in welchem Mass Ihre unmittelbare Vorgesetzte/Ihr unmittelbarer Vorgesetzter für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen sorgt?	2.63	.90
Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	2.80	.90
Bitte schätzen Sie ein, in welchem Mass Ihre unmittelbare Vorgesetzte/Ihr unmittelbarer Vorgesetzter die Arbeit gut plant?	2.83	.94
Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?	2.89	.93
Wie oft spricht Ihr/e Vorgesetzte/r mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	3.03	.79
Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?	3.06	.92
Wie oft sprechen Ihre Kollegen/innen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	3.15	.77

Die Mittelwerte der Items bewegen sich zwischen 1.73 und 3.15 und innerhalb einer Standardabweichung von .61 bis 1.09.

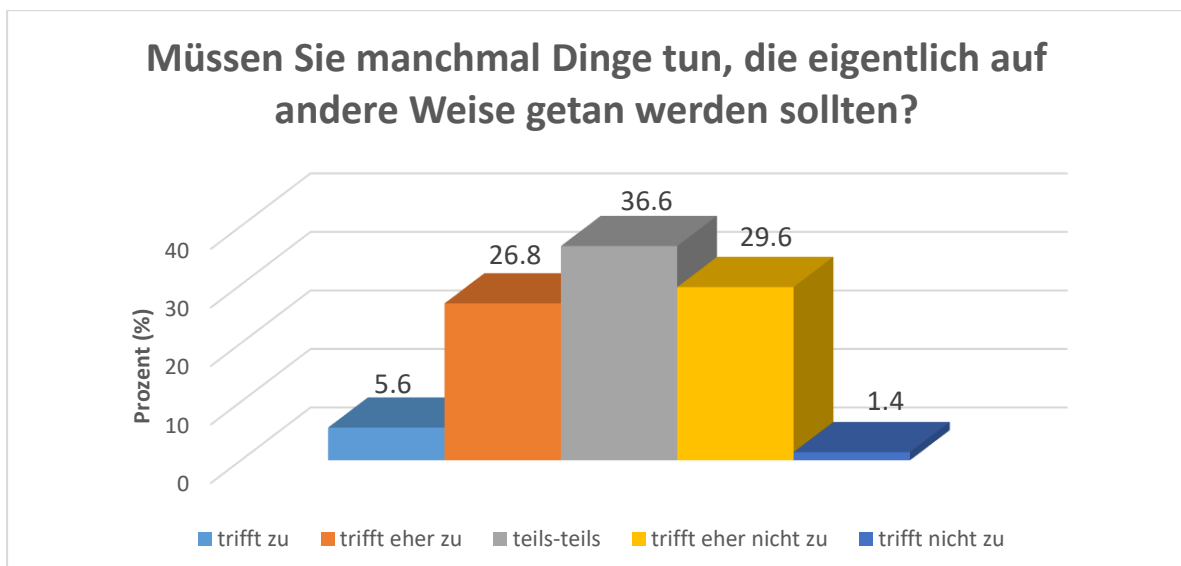


Abbildung 14: Ergebnis zur Frage: «Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?» (eigene Darstellung)

Aus Abbildung 14 geht hervor, dass 32,4 % der Befragten mit «trifft zu» oder «trifft eher zu» die Aussage beantworten. 36,6 % empfinden es «teils-teils».

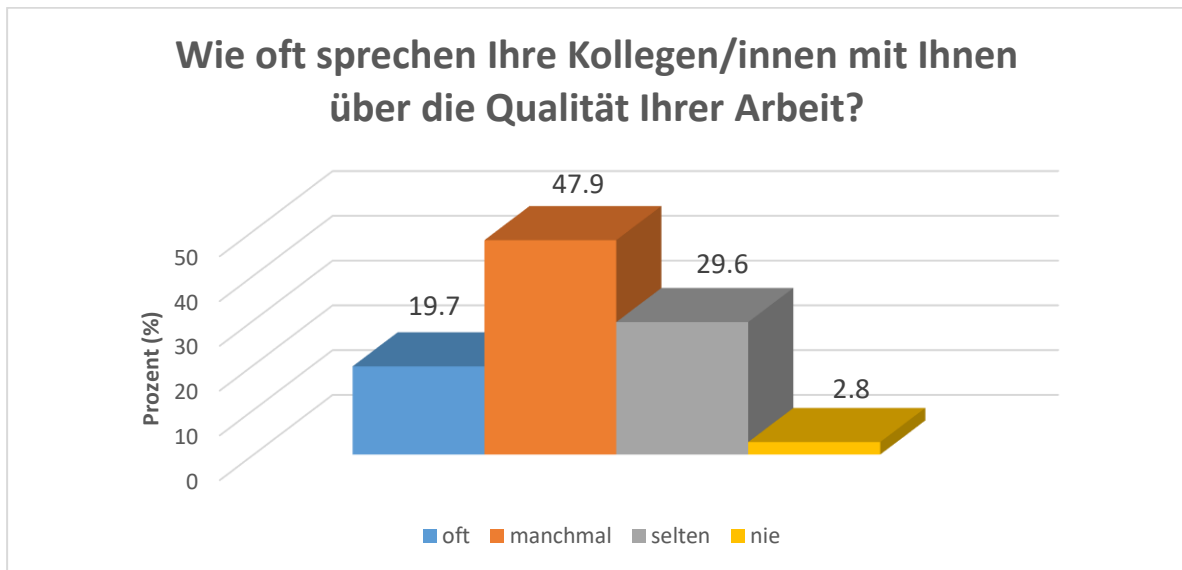


Abbildung 15: Ergebnis zur Frage: «Wie oft sprechen Ihre Kollegen/innen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?» (eigene Darstellung)

Über die Hälfte 67,6 % gibt an das sie «oft» oder «manchmal» mit Kollegen/innen über die Qualität der eigenen Arbeit sprechen. 32,4 % geben an «selten» oder «nie», keine Aussage «immer».

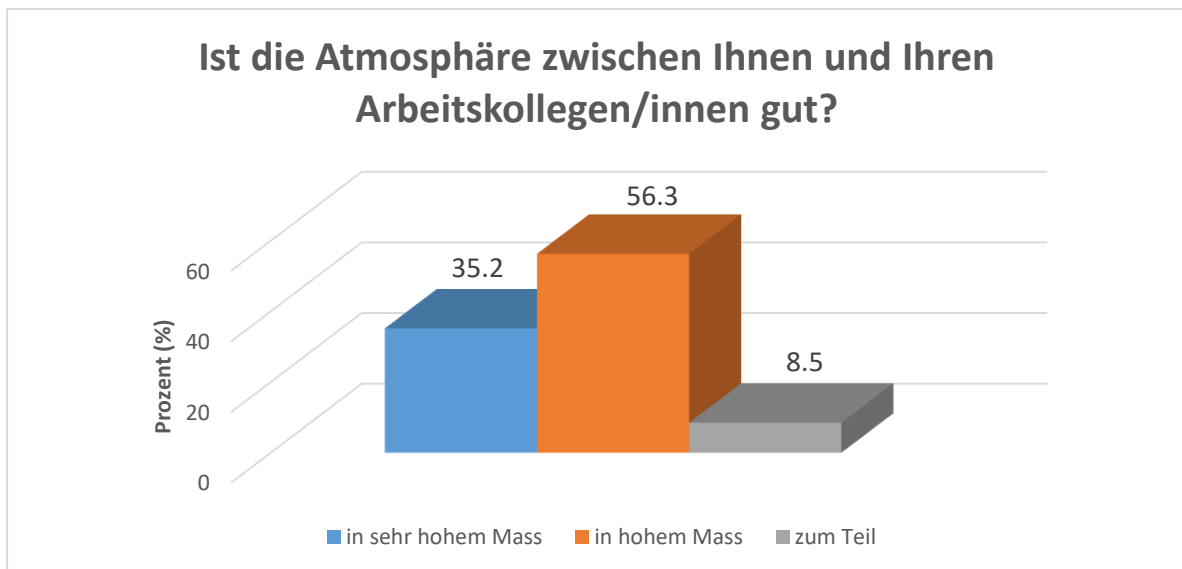


Abbildung 16: Ergebnis zur Frage: «Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen/innen gut?» (eigene Darstellung)

Aus *Abbildung 16* geht hervor, dass mit 91,5 % fast alle Teilnehmenden die Atmosphäre als gut empfinden. Keine einzige Nennung «in geringem Mass» oder «in sehr geringem Mass».

Tabelle 7

Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items weitere Belastungen

(eigene Darstellung)

weitere Belastungen	M	SD
Machen Sie sich Sorgen, dass neue Technologien Sie überflüssig machen?	1.38	.62
Machen Sie sich Sorgen, dass man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?	1.56	.73
Machen Sie sich Sorgen, dass Ihre Arbeitszeiten gegen Ihren Willen verändert werden (z. B. Arbeitstage, Schichtpläne, Arbeitsbeginn- und ende)?	1.56	.71
Machen Sie sich Sorgen, dass Ihr Lohn verringert werden könnte?	1.85	.89
Vertraut das Management / die Führung darauf, dass die Mitarbeiter/innen ihre Arbeit gut machen?	1.89	.75
Machen Sie sich Sorgen, dass Sie arbeitslos werden?	1.89	.96
Können die Mitarbeiter/innen den Informationen vertrauen, die vom Management / der Führung kommen?	2.11	.82
Werden Konflikte auf gerechte Weise gelöst?	2.35	.68
Wird die Arbeit gerecht verteilt?	2.46	.63
Machen Sie sich Sorgen, dass es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeit zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?	2.55	1.31
Erfährt Ihre Arbeit Anerkennung und Wertschätzung durch das Management / die Führung?	2.70	.89
Ich erledige berufliche Dinge auch ausserhalb meiner Arbeitszeit.	3.82	.85
In meiner Freizeit bin ich für Personen, mit denen ich beruflich zu tun habe, erreichbar.	4.07	.93

Die Mittelwerte der Items bewegen sich zwischen 1.38 und 4.07 und innerhalb einer Standardabweichung von .62 bis 1.31.

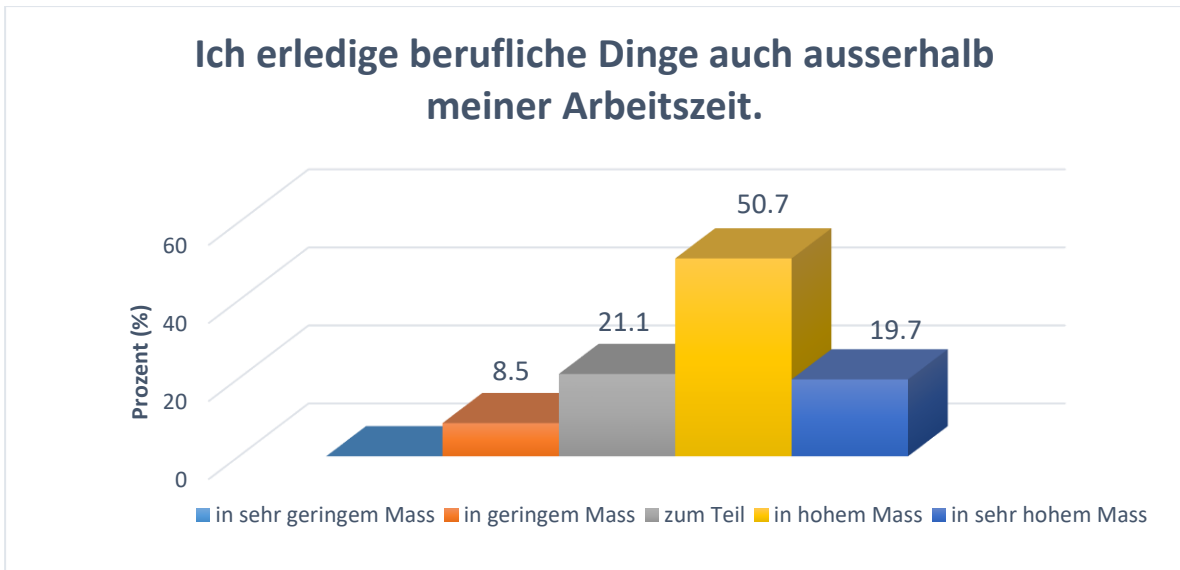


Abbildung 17: Ergebnis zur Frage: «Ich erledige berufliche Dinge auch ausserhalb meiner Arbeitszeit.» (eigene Darstellung)

Gut 70 % erledigen berufliche Dinge «in hohem Mass» bis «in sehr hohem Mass» auch ausserhalb der Arbeitszeit. Keine Nennung «in sehr geringem Mass».

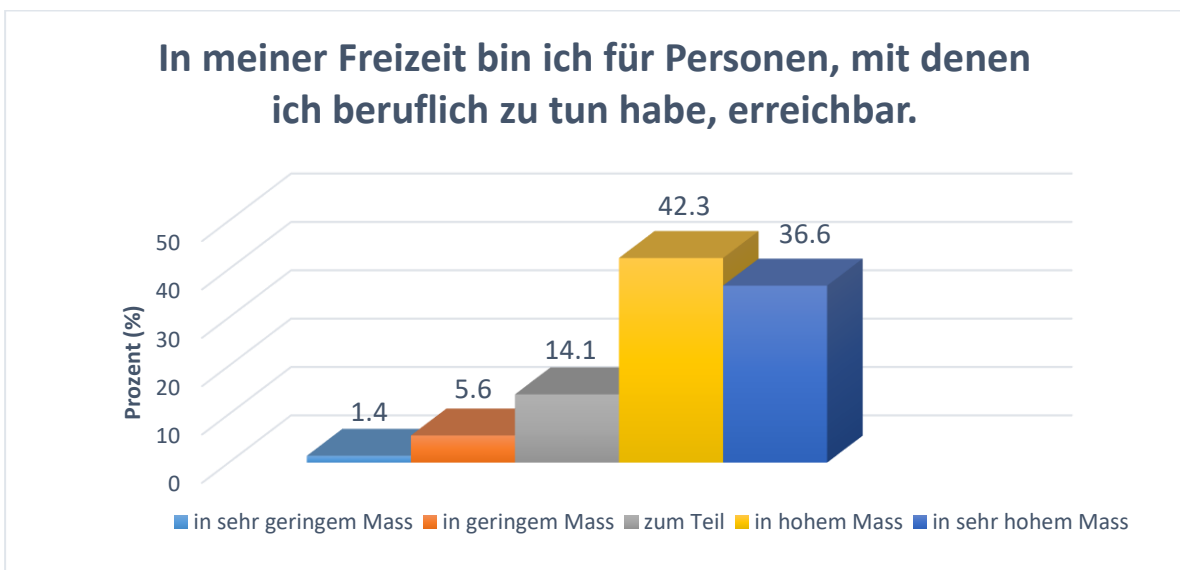


Abbildung 18: Ergebnis zur Frage: «In meiner Freizeit bin ich für Personen, mit denen ich beruflich zu tun habe, erreichbar.» (eigene Darstellung)

Aus der *Abbildung 18* geht hervor, dass insgesamt 78,9 % «in hohem Mass» oder «in sehr hohem Mass» in der Freizeit erreichbar sind.

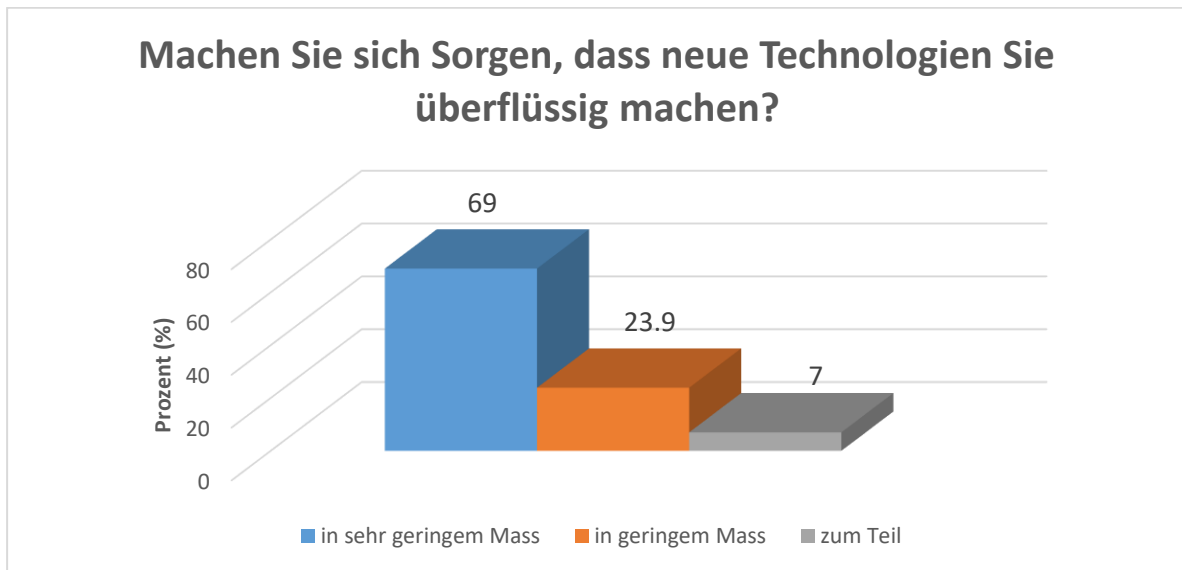


Abbildung 19: Ergebnis zur Frage: «Machen Sie sich Sorgen, dass neue Technologien Sie überflüssig machen?» (eigene Darstellung)

Fast alle Teilnehmenden (92,9 %) geben an, dass sie sich «in sehr geringem Mass» oder «in geringem Mass» Sorgen machen. Nur 7 % geben an «zum Teil», niemand «in hohem Mass» oder «in sehr hohem Mass».

Tabelle 8

Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items Belastungsfolgen, Beanspruchungen

(eigene Darstellung)

Belastungsfolgen, Beanspruchungen	M	SD
Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht Ihren Beruf aufzugeben?	1.79	.83
Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit den körperlichen Arbeitsbedingungen?	1.82	.68
Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht Ihre Arbeitsstelle zu wechseln?	1.94	.84
Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit den Leuten, mit denen Sie arbeiten?	1.99	.77
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?	2.07	.59

Belastungsfolgen, Beanspruchungen	M	SD
Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?	2.11	.73
Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie Ihre Abteilung geführt wird?	2.25	.84
Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit Ihren Berufsperspektiven?	2.28	.83
Wie häufig sind Sie körperlich erschöpft?	2.69	.69
Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?	2.70	.80
Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?	2.99	.73
Wie viele Punkte vergeben Sie für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand?	7.90	1.11

Die Mittelwerte der Items bewegen sich zwischen 1.79 und 7.90 und innerhalb einer Standardabweichung von .59 bis 1.11.

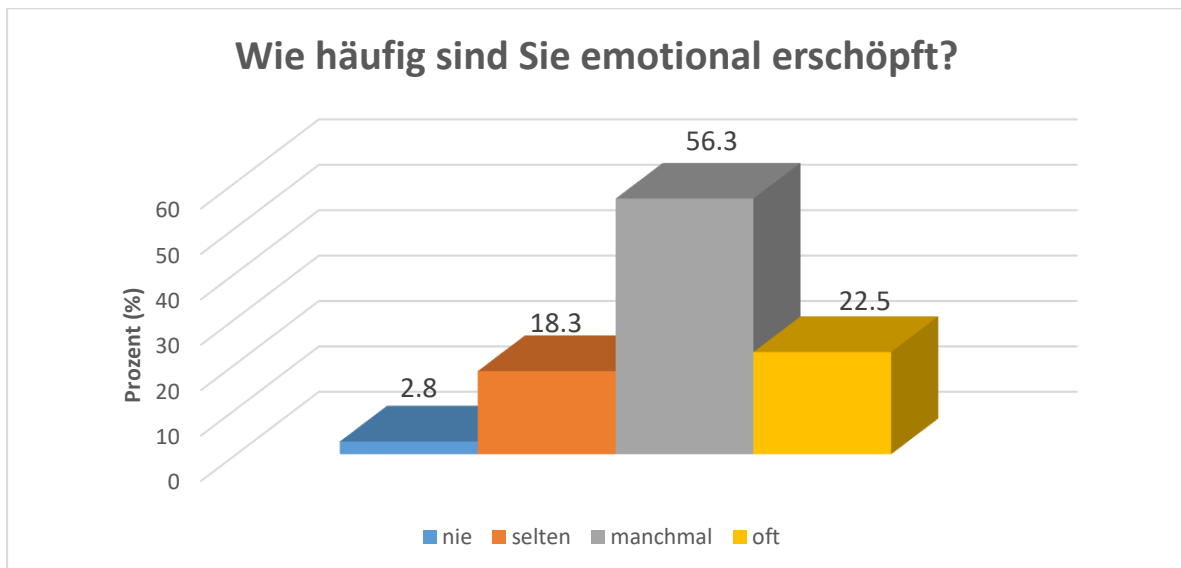


Abbildung 20: Ergebnis zur Frage: «Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?» (eigene Darstellung)

78 % sind «manchmal» oder «oft» emotional erschöpft. Keine Person gibt an, dass sie «immer» emotional erschöpft ist.

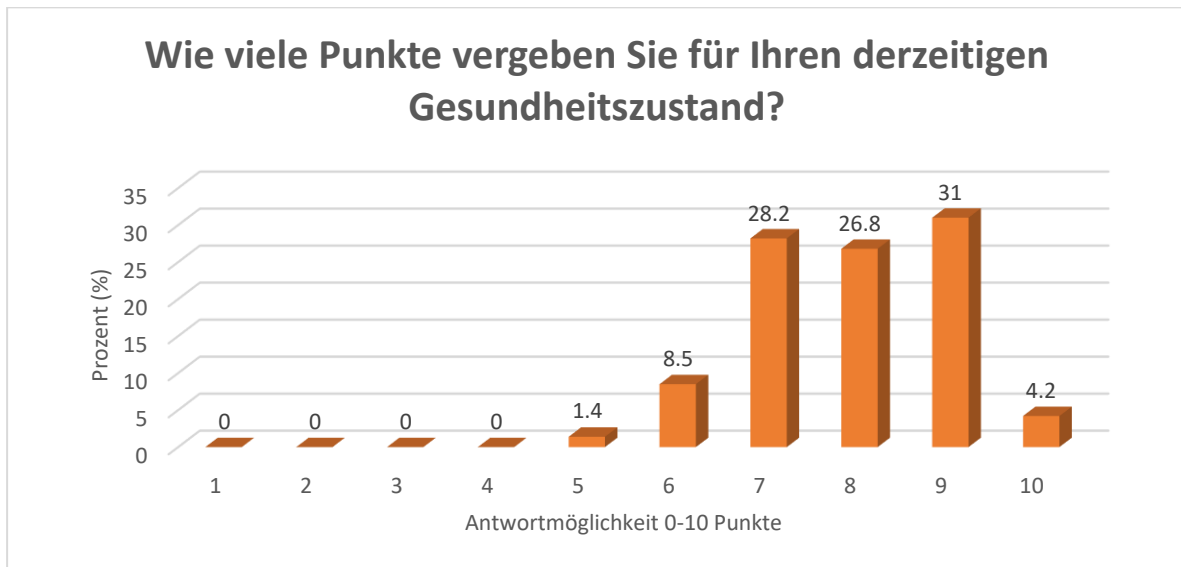


Abbildung 21: Ergebnis zur Frage: «Wie viele Punkte vergeben Sie für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand?» (eigene Darstellung)

Die Bewertung des Gesundheitszustands ist eine Punkte Skala, wobei 0 Punkten für den schlechtesten denkbaren Gesundheitszustand zählt und 10 Punkte für den denkbar besten Gesundheitszustand. Die Befragten schätzen ihren derzeitigen Gesundheitszustand zwischen 5-10 Punkte ein, wobei sich die grosse Mehrheit zwischen 7-9 Punkte bewegt. Drei Personen empfinden ihren derzeitigen Gesundheitszustand als den höchstmöglichen mit 10 Punkten.

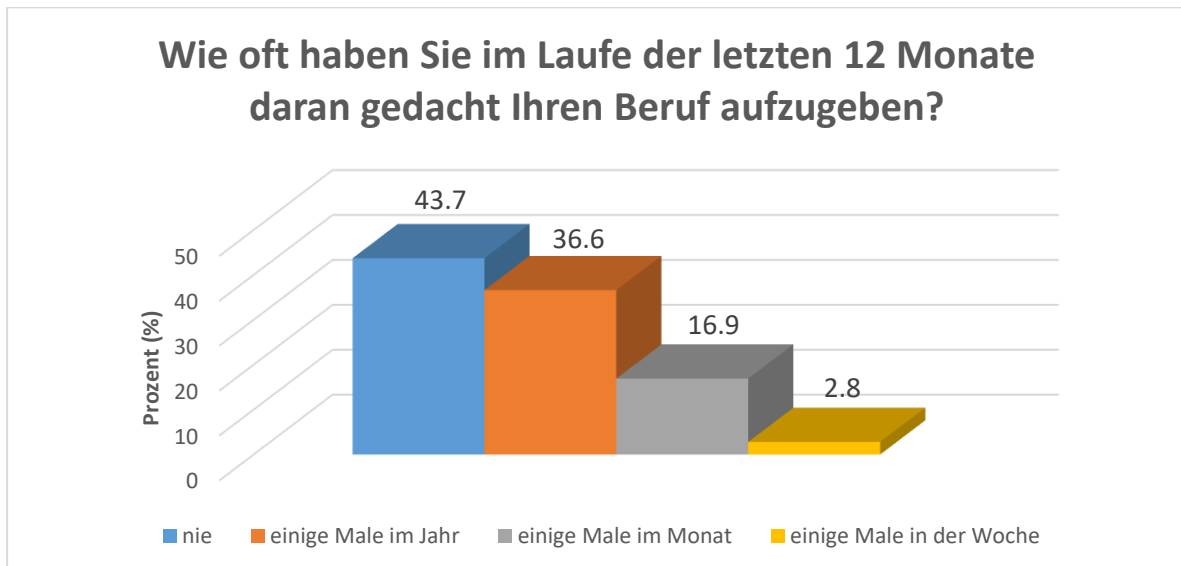


Abbildung 22: Ergebnis zur Frage: «Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht Ihren Beruf aufzugeben?» (eigene Darstellung)

Rund 43,7 % haben nie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht ihren Beruf aufzugeben. 36,6 % geben an, dass sie nur einige Male im Jahr daran gedacht haben. Niemand hat die Antwort jeden Tag abgegeben.

Tabelle 9

Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items weitere Beanspruchungen

(eigene Darstellung)

weitere Beanspruchungen	M	SD
Bei meiner Arbeit bin ich voller Energie.	1.80	.50
Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	1.83	.41
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	1.87	.63
Wie oft haben Sie in den letzten 12 Monaten daran gedacht Ihre Arbeitsstelle zu wechseln?	1.94	.84
Wie häufig kommen Sie zur Arbeit, obwohl Sie sich richtig krank und unwohl fühlen?	2.55	1.07
Wie häufig können Sie in Ihrer Freizeit die Arbeit nicht vergessen?	3.38	.98

Die Mittelwerte der Items bewegen sich zwischen 1.80 und 3.38 und innerhalb einer Standardabweichung von .41 bis 1.07.

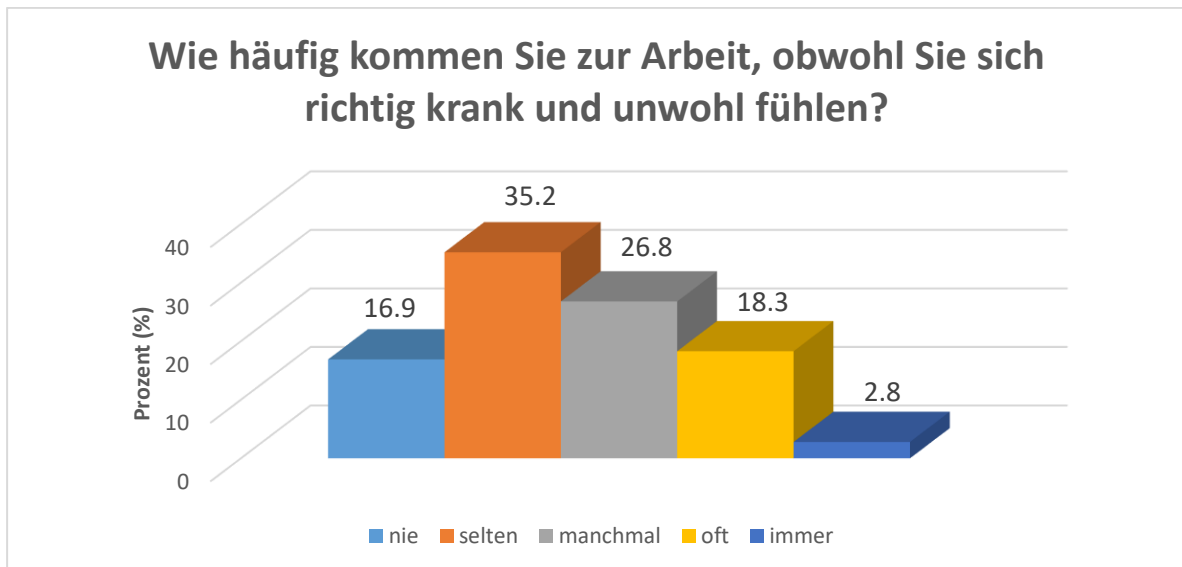


Abbildung 23: Ergebnis zur Frage: «Wie häufig kommen Sie zur Arbeit, obwohl Sie richtig krank und unwohl fühlen?» (eigene Darstellung)

Aus Abbildung 23 geht hervor, dass knapp die Hälfte (47,9 %) der Teilnehmenden zur Arbeit gehen, obwohl sie sich richtig krank und unwohl fühlen.

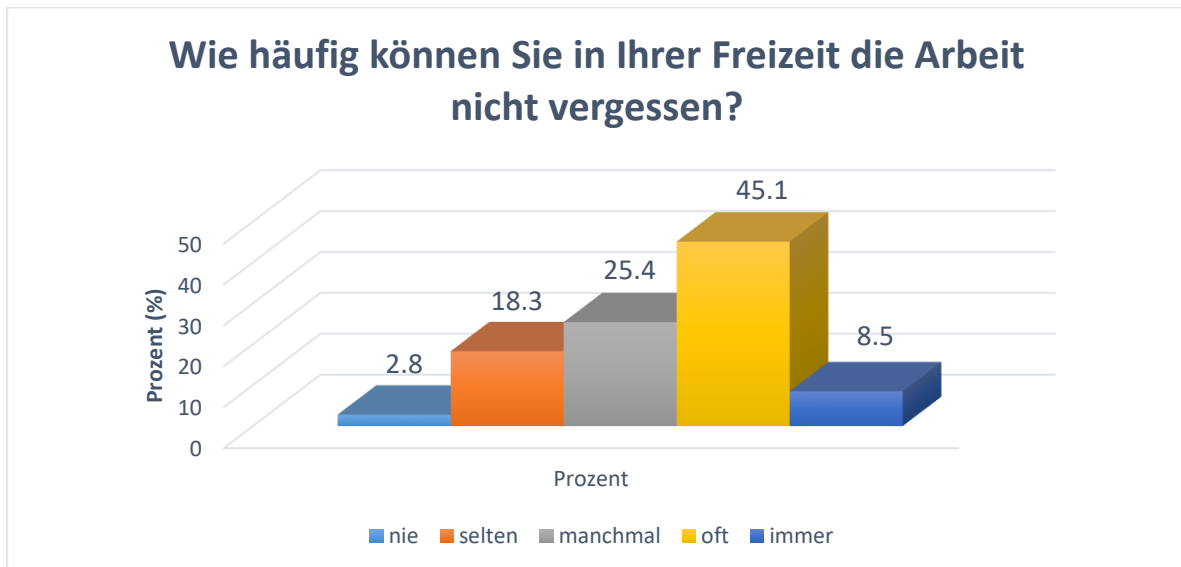


Abbildung 24: Ergebnis zur Frage: «Wie häufig können Sie in Ihrer Freizeit die Arbeit nicht vergessen?» (eigene Darstellung)

Die *Abbildung 24* zeigt, dass über 50 % der Teilnehmenden in der Freizeit die Arbeit nicht vergessen können.

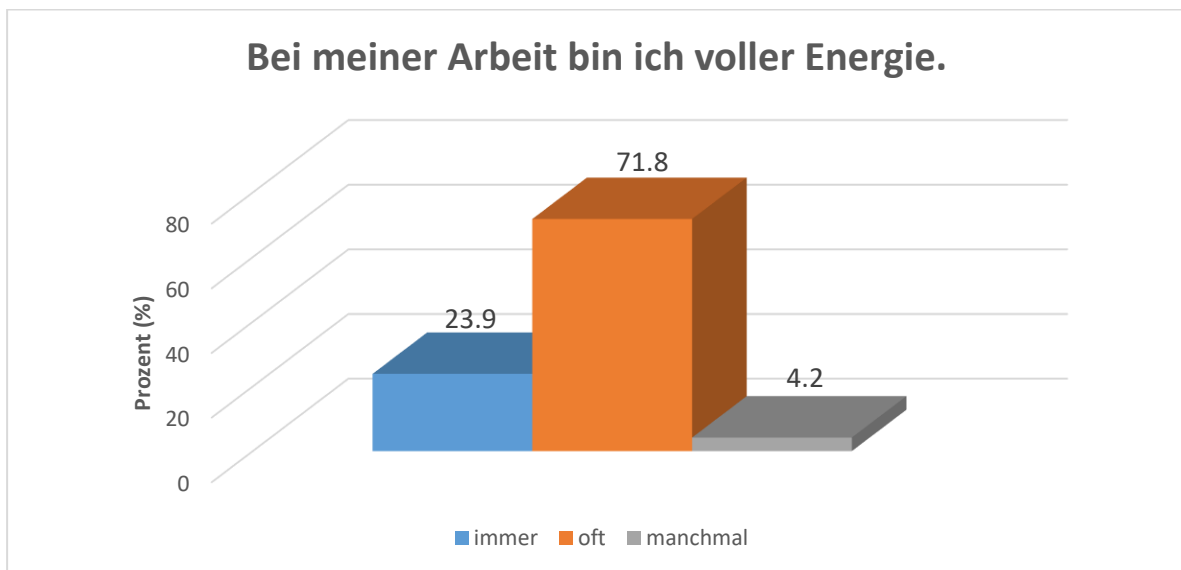


Abbildung 25: Ergebnis zur Frage: «Bei meiner Arbeit bin ich voller Energie.» (eigene Darstellung)

Fast alle Teilnehmenden (95,7 %) stimmen der Aussage mit «immer» oder «oft» zu. Keine Person fühlt sich «selten» oder «nie» voller Energie bei ihrer Arbeit.

Korrelation

Die im Fokus stehenden Werte in

Tabelle 10 wurden fett gedruckt gekennzeichnet. Einige Skalen enthielten nur ein Item, aus diesem Grund konnte dort kein Cronbach's α berechnet werden (Hinweis mit x).

Die Ergebnisse der Skalen *Quantitative Anforderungen*, *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz* und *Feedback Rückmeldung* sind alle kleiner als $<.5$. Die restlichen Skalen bewegen sich zwischen $>.8$ gut / hoch und $>.6$ fragwürdig, wobei der grösste Anteil $>.7$. Der höchste Wert mit $.819$ ergab die Skala *Gemeinschaftsgefühl*.

Tabelle 10

M, SD, Reliabilitäten und Korrelation von Burnout-Symptomen / Arbeitsengagement

Skalen	M	SD	Cronbach's α	Korrelation mit Burn-out-Symptomen	Korrelation mit Arbeitsengagement
Anforderungen					
Quantitative Anforderungen	3.85	.563	.478	.301*	-.143
Emotionale Anforderungen	3.67	.621	.676	.421**	-.191
Verbergen von Emotionen	2.82	.697	.663	.340**	.054
Work Privacy-Konflikt	3.29	.750	.790	.408**	-.133
Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten					
Einfluss auf die Arbeit	2.35	.540	.603	.392**	.221
Spielraum bei Pausen und Urlaub	2.04	.704	.688	.302*	.036
Entwicklungsmöglichkeiten	1.77	.436	.355	.131	.183
Bedeutung der Arbeit	1.79	.558	.741	.320**	.353**
Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz	2.21	.647	.475	.152	.241*
Soziale Beziehungen und Führung					
Vorhersehbarkeit der Arbeit	2.15	.740	.666	.055	.059
Rollenklarheit	1.89	.674	.781	.210	.173
Rollenkonflikte	2.92	.717	.674	.189	.105
Führungsqualität	2.64	.703	.762	.132	.137
Unterstützung bei der Arbeit	2.21	.715	.747	.085	.138
Feedback Rückmeldung	3.09	.593	.271	-.032	.127
Gemeinschaftsgefühl	1.82	.639	.819	.009	.208
Ungerechte Behandlung	1.73	.894	x	-0.58	-.030

Skalen	M	SD	Cronbach's α	Korrelation mit Burn- out- Symp- tomen	Korrelation mit Arbeitsen- gagement
Weitere Belastungen					
Vertrauen und Gerechtigkeit	2.20	.553	.765	.132	.190
Unsicherheit des Arbeits- platzes	1.85	.687	.706	.221	-.219
Entgrenzung	3.94	.773	.668	.220	-.195
Wertschätzung	2.70	.885	x	.096	.198
Unsicherheit der Arbeitsbe- dingungen	1.70	.700	.677	.209	.106
Belastungsfolgen, Beanspruchungen					
Gedanke an Berufswechsel	1.79	.827	x	.333**	.171
Arbeitszufriedenheit	2.09	.493	.743	.216	.190
Allgemeiner Gesundheitszu- stand	7.90	1.110	x	-.328**	.016
Burnout Symptome	2.79	.618	.784	1	.074
Weitere Beanspruchungen					
Präsentismus	2.55	1.066	x	.334**	.034
Gedanke an Stellenwechsel	1.94	.843	x	.297*	.160
Unfähigkeit abzuschalten	3.38	.976	x	.211	-.054
Arbeitsengagement	1.84	.425	.747	.074	1

x nicht berechenbar

**Korrelation ist auf Niveau 0.01 signifikant.

* Korrelation ist auf Niveau 0.05 signifikant.

Die Ergebnisse zwischen *Quantitativen Anforderungen* sowie *Spielraum bei Pausen und Urlaub*, *Gedanke an Stellenwechsel* mit Burnout-Symptomen zeigen eine Signifikanz auf Niveau 0.05.

Die Skalen *Emotionale Anforderungen*, *Verbergen von Emotionen*, *Work Privacy-Konflikt*, *Einfluss auf die Arbeit*, *Bedeutung der Arbeit*, *Präsentismus* und *Gedanke an Stellenwechsel* zeigen eine positive Signifikanz mit Burnout-Symptomen auf einem Niveau von 0.01. Die Skala *Allgemeiner Gesundheitszustand* zeigt ebenfalls eine Signifikanz auf Niveau 0.01, jedoch handelt es sich an dieser Stelle um eine negative Korrelation.

Die Ergebnisse zwischen *Bedeutung der Arbeit* mit Arbeitsengagement zeigen eine Signifikanz auf einem Niveau von 0.01. Die Skala *Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz* zeigen ebenfalls eine Signifikanz, jedoch auf einem Niveau von 0.05.

Keine Signifikanzen zeigen die Skalen unter *Soziale Beziehung und Führung* wie auch *weitere Belastungen* mit Burnout-Symptomen oder Arbeitsengagement.

Gemäss Tabelle 10 ist der tiefste Wert $r = .241$ und der höchste Wert $r = .421$.

Zusammenfassend zeigt die quantitative Erhebung folgende Erkenntnis:

- Die Anforderungen (*Quantitative Anforderungen, Emotionale Anforderungen, Verbergen von Emotionen, Work Privacy-Konflikt*) werden von den Befragten als Belastungen wahrgenommen. Diese empfundenen hohen Anforderungen können Einfluss auf Burnout Symptome haben.
- Die Skala *Entgrenzung* (vgl. Abbildung 17 und Abbildung 18) sind hoch ausgeprägt, d. h. sie weisen die höchsten Mittelwerte unter *weitere Belastungen* auf.
- Die Skala *Burnout-Symptome* zeigt den höchsten Mittelwert unter *Belastungsfolgen, Beanspruchungen*. Über die Hälfte (56,3 %) der Befragten geben an, häufig emotional erschöpft zu sein (vgl. Abbildung 20). Im Vergleich sind die Befragten mehr emotional als körperlich erschöpft (vgl. Tabelle 8).
- Der *Allgemeine Gesundheitszustand* bewerten die Befragten als gut bis sehr gut (Abbildung 21.)
- Bei Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten empfinden die Befragten die *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Bedeutung der Arbeit* als höchst ausgeprägte Ressourcen.
- Bei Soziale Beziehungen und Führung empfinden die Befragten die *Rollenklarheit* und das *Gemeinschaftsgefühl* als höchst ausgeprägte Ressourcen.
- *Präsentismus* (vgl. Abbildung 23) und *Unfähigkeit abzuschalten* (vgl. Abbildung 24) sind hoch ausgeprägt d. h. sie weisen die höchsten Mittelwerte unter weitere Beanspruchungen auf.
- Die Befragten verfügen über ein hoch ausgeprägtes *Arbeitsengagement* (vgl. Abbildung 25).

4.2 Qualitative Erhebung

Die nachfolgenden schriftlichen Ergebnisse ergeben sich aus den erarbeiteten Flipcharts und sind in Anhang D ersichtlich. Die Resultate werden pro Themenschwerpunkt dargestellt.

Quantitative Anforderungen

Die Quantitativen Anforderungen werden zwar als belastend angesehen, allerdings wird diese Belastung als nicht sehr hoch eingestuft und wird im Leistungssport als normal angesehen. Im Bereich Leistungssport arbeiten viele ehrgeizige Personen, die das Leisten von Überstunden akzeptieren. Bereits in früheren Tätigkeiten, wie z. B. als Trainer, werden die Personen mit denselben Themen, wie z. B. Leisten von Überstunden, konfrontiert. Die Anforderungen seien hoch und es werde erwartet, dass man bspw. auch mit den Athleten an Events geht. Als belastend empfinden die CL und C-NW es, wenn ihre Arbeit nicht geschätzt und kein Verständnis vom Umfeld für den zeitintensiven Job entgegengebracht wird. Auch die Bürokratisierung wird als belastend empfunden, da die CL und C-NW zusätzlich auch noch die administrativen Aufgaben selbst übernehmen müssen (z. B. Beantwortung von unzähligen E-Mails, Erledigung von administrativen Arbeiten nach Events).

Um den Belastungen entgegenzuwirken haben die CL und C-NW verschiedene Ideen. Einerseits könnten die Belastungen reduziert werden, indem der Beschäftigungsgrad der jeweiligen CL oder / und C-NW erhöht würde. Andererseits könnte auch das Personalbudget erhöht werden, damit neue Mitarbeitende, bspw. für die administrativen Arbeiten, angestellt werden könnten.

Eine andere Möglichkeit wäre, dass Weiterbildungen besucht würden, wie z. B. zum Thema Selbstmanagement, damit die schwierigen Themen sensibilisiert werden können. Ein weiterer Vorschlag wäre, dass z. B. die Funktion CL Mitglied des strategischen Gremiums sein sollte. Dadurch würde bestenfalls die Möglichkeit entstehen, den Geschäftsführer, das Präsidium und den Zentralvorstand mit den schwierigen Themen zu konfrontieren und zu sensibilisieren.

Unfähigkeit abzuschalten

Die Teilnehmenden empfinden es als belastend, wenn sie in Ihrer Freizeit die Arbeit nicht vergessen können. Es kommt allerdings auf das Thema an. Manche empfinden es durchwegs nicht als negativ, sondern als positiv, wenn sie in der Freizeit an die Arbeit denken und z. B. eine gute Idee haben oder eine schöne Erinnerung; dies wiederum gebe Energie.

Die Teilnehmenden schlagen folgende Möglichkeiten vor, um die Arbeit in der Freizeit vergessen zu können: Sport, Freunde treffen, Aktivitäten für die freien Tage im Voraus planen. Eine Methode sei bspw. auch, dass man eine E-Mail-freie Zeit ansetzt und sich aus der eigenen Sportart, die man betreut, rausnimmt. D. h. man sucht sich andere Hobbies, damit sich nicht alles um diese eine Sportart dreht.

Work Privacy Konflikt

Die Teilnehmenden geben an, dass die Anforderungen ihrer Arbeit ihr Privat- und Familienleben stören, aber nicht zu belastend seien. Mögliche Lösungsvorschläge sehen die Teilnehmenden in einer sehr guten Planung. Wichtig seien zudem Geduld und Verständnis seitens der Partnerin / des Partners sowie innerhalb der Familie für die langen Arbeitstage. Allenfalls könne es wertvoll sein, wenn man von der Partnerin / vom Partner die Erwartungshaltung abkläre, damit keine Missverständnisse entstehen. Die Selbstkenntnis, d. h. wissen, welche Herausforderungen anstehen und wie man als Person damit umgehe, sei von grosser Bedeutung. Wenn man mit der ganzen Situation selbst nicht mehr klarkomme, solle man unbedingt Hilfe holen.

5. Zusammenfassung der Hauptergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Erhebung zusammengefasst dargestellt. Die Ergebnisse dienen dazu, die Fragestellungen zu beantworten.

Anforderungen

Das Item zum Thema *Quantitative Anforderungen* «Wie oft müssen Sie Überstunden machen?» wies einen Mittelwert M von 4.03. 77.5 % der Befragten haben angegeben, dass sie «oft» oder «immer» Überstunden machen. Keine der befragten Personen hat diese Frage mit der Antwortmöglichkeit «nie» beantwortet. Es war in der Skala quantitative Anforderungen das am schlechtesten bewertete. Die weiteren Items zu den *Quantitativen Anforderungen*: «Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?» und «Arbeiten Sie den ganzen Tag mit hohem Tempo?» weisen ebenfalls hohe Mittelwerte auf. Diese Angaben lassen sich gut mit dem JD-R Modell von Bakker und Demerouti, (2007) (vgl. Kapitel 2.3) verknüpfen. Die *Quantitativen Anforderungen* geben an, wie viel Arbeit geleistet werden muss und wie viel Zeit dafür vorhanden ist. Daraus lässt sich ableiten, dass die CL und C-NW aktuell zu wenig Zeit haben, um ihre Arbeit zu erledigen und dies als eine Belastung angesehen wird. Weiter wurde eine geringe Korrelation der Skala *Quantitative Anforderungen* mit Burnout-Symptomen festgestellt.

Das Item zum Thema *Work-Privacy-Konflikt* «Die Anforderungen stören mein Privat- und Familienleben» wies einen Mittelwert von 3.28 auf. Über die Hälfte der Teilnehmenden (53,5 %) haben die Antwort «zum Teil», 29,6 % «in hohem Mass» und 5,6 % «in sehr hohem Mass» angegeben. Das Item «Wie oft beschäftigen Sie sich bei Ihrer Arbeit mit den persönlichen Problemen anderer Menschen?» wies einen Mittelwert von 3.68 auf, wobei die Antwort «oft» von 62 %, die Antwort «immer» von 5,6 % und die Antwort «manchmal» von 26,8 % der Teilnehmenden angegeben wurde.

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und Familie zu Konflikten führen kann. Diese Konflikte erhöhen gemäss JD-R Modell die Arbeitsanforderungen. Ein Aspekt ist bspw. die Beschäftigung mit den persönlichen Problemen anderer Menschen, diese könnte für die Menschen, die Hilfe erhalten als Ressource (Unterstützung und Feedback) angesehen werden. In diesem Fall ist es jedoch für diejenigen, die sich mit den Problemen beschäftigen, als Arbeitsanforderung zu interpretieren, die belastend sein kann. Die

Skala *Work Privacy- Konflikt* zeigt keine bedeutende Korrelation mit Arbeitsengagement, jedoch konnte eine geringe Korrelation mit Burnout-Symptomen festgestellt werden.

Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten

Das Item zum Thema *Entwicklungsmöglichkeiten* «Ist ihre Arbeit abwechslungsreich?» wies einen Mittelwert M von 1.34 auf. Praktisch alle Befragten haben angegeben, dass ihre Arbeit abwechslungsreich ist. Es sind keine Nennungen zu den Antwortmöglichkeiten «trifft eher nicht zu» oder «trifft nicht zu» vorhanden. Es war unter Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten das am besten bewertete Item. Die Items zum Thema *Bedeutung der Arbeit* «Ist Ihre Arbeit sinnvoll?» und «Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?» weisen ebenfalls hohe Mittelwerte auf.

Die hohen Ausprägungen sprechen dafür, dass die CL und C-NW über hohe Ressourcen in diesen Bereichen verfügen. Nach dem Job Demand-Control Modell nach Karasek und Theorell (1990) (vgl. Kapitel 2.1) könnte es sich bei den CL und C-NW aktuell um einen active job handeln; die Anforderungen an ihre Arbeit sind hoch, jedoch verfügen sie über einen grossen Handlungsspielraum, welcher sich positiv auf die Motivation auswirkt. Dies spricht wiederum für die Entwicklungsmöglichkeit, die gemäss Teilnehmenden vorhanden ist. Die *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Bedeutung der Arbeit* stellen die höchsten Arbeitsressourcen dar. Die Skala *Bedeutung der Arbeit* zeigt eine geringe Korrelation mit Burnout-Symptomen und Arbeitsengagement. Die Skala *Entwicklungsmöglichkeiten* ergab keine bedeutende Korrelation.

Soziale Beziehungen und Führung

Das Item zum Thema *Rollenklarheit* «Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?» wies einen Mittelwert von 1.85 auf. Es ist unter Soziale Beziehungen und Führung das am besten bewertete Item. Auch die weiteren Items zu *Rollenklarheit* «Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?» und «Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?» ergaben positive Mittelwerte. Die Resultate sprechen dafür, dass die CL und C-NW sich Ihrer Rolle bewusst sind und wissen, welche Erwartungen an sie gestellt werden.

Das Item zu *Gemeinschaftsgefühl* «Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen/innen gut?» wies einen Mittelwert von 1.73 auf. 91,5 %, d. h. fast alle Teilnehmenden empfinden die Atmosphäre als gut. Keine einzige Nennung der Antworten «in geringem Mass» oder «in sehr geringem Mass». Auch das Item «Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen/innen gut?» weist einen guten Mittelwert auf. Die Skalen *Rollenklarheit* und *Gemeinschaftsgefühl* zeigen keine Korrelation mit Burnout-Symptomen oder Arbeitsengagement.

Weitere Belastungen

Das Item zum Thema *Entgrenzung* «Ich erledige berufliche Dinge auch ausserhalb meiner Arbeitszeit» wies einen Mittelwert von 3.82 auf. 70 % der Teilnehmenden erledigen berufliche Dinge «in hohem Mass» bis «in sehr hohem Mass» auch ausserhalb der Arbeitszeit.

Keine einzige Person hat diese Frage mit «in sehr geringem Mass» beantwortet.

Das Item «In meiner Freizeit bin ich für Personen, mit denen ich beruflich zu tun habe, erreichbar» wies einen Mittelwert von 4.07 auf. Insgesamt gaben 78,9 % der Teilnehmenden an «in hohem Mass» oder «in sehr hohem Mass» in der Freizeit erreichbar zu sein. Es war in der Skala *Weitere Belastungen* die am schlechtesten bewerteten Item. Die weiteren Items wiesen keine Ausprägung auf. Die Skalen *Entgrenzung* zeigt keine Korrelation mit Burnout-Symptomen.

Weitere Beanspruchungen

Das Item zum Thema *Präsentismus* «Wie häufig kommen Sie zur Arbeit, obwohl Sie richtig krank und unwohl fühlen?» wies einen Mittelwert M von 2.55 auf. Fast die Hälfte (47,9 %) der Teilnehmenden gehen zur Arbeit, obwohl sie sich richtig krank und unwohl fühlen. Laut Brandenburg und Nieder (2009) sind die hauptsächlich Gründe für Präsentismus u. a. ein grosses Arbeitsvolumen, Pflichtgefühl, Rücksicht auf Kollegen, Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und dass die Krankheit als Bagatellerkrankung angeschaut wird. Nach der Studie von Hägerbäumer (2011) sind die Hauptgründe für Präsentismus die Rücksichtnahme auf Kollegen und das Nichtvorhandensein einer Vertretung. Das grosse Arbeitsvolumen geht mit den Resultaten der Anforderungen einher. Die Rücksicht auf Kollegen lässt sich mit den Resultaten des Work Privacy-Konflikt erklären. Die Bedeutung der Arbeit, welche eine hohe Ausprägung zeigt spricht für die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Das Item zum Thema *Unfähigkeit abzuschalten* «Wie häufig können Sie in Ihrer Freizeit die Arbeit nicht vergessen?» wies einen Mittelwert von 3.38 auf. Über 50 % der Teilnehmenden können in der Freizeit die Arbeit nicht vergessen. Es war in der Skala *Weitere Beanspruchungen* das am schlechtesten bewertete Item. Die Skala *Präsentismus* zeigt eine geringe Korrelation mit Burnout-Symptomen. Die Skala *Unfähigkeit abzuschalten* zeigt keine Korrelation.

Das Item zum Thema *Arbeitsengagement* «Bei meiner Arbeit bin ich voller Energie?» wies einen Mittelwert M von 1.80 auf. Fast alle Teilnehmenden (95,7 %) haben der Aussage mit «immer» oder «oft» zugestimmt. Keine Person fühlt sich «selten» oder «nie» voller Energie bei ihrer Arbeit. Die weiteren Items «Ich bin von meiner Arbeit begeistert» und «Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf» zeigen ebenfalls hohe Mittelwerte. Daraus schliesst sich, dass die arbeitsbezogenen Ressourcen aktuell die Motivation steigern, diese zeigen sich in Form von Arbeitsengagement. Dieser motivationale Prozess ist im JD-R Modell von Bakker und Demerouti (2007) ersichtlich (vgl. Kapitel 2.2).

Belastungsfolgen, Beanspruchungen

Das Item zum Thema *Burnout-Symptome* «Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?» wies einen Mittelwert M von 2.99 auf. 78 % sind «manchmal» oder «oft» emotional erschöpft. Keine Person hat angegeben, dass sie «immer» emotional erschöpft ist. Es war in der Skala *Burnout-Symptome* die am schlechtesten bewerteten Item. Die weiteren Items zu *Burnout-Symptomen* «Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?» und «Wie häufig sind Sie körperlich erschöpft?» weisen ebenfalls hohe Mittelwerte auf. Im Vergleich sind die Befragten jedoch mehr emotional als körperlich erschöpft. Die Werte zeigen *unter Belastungsfolgen, Beanspruchungen* die höchsten Mittelwerte. Diese Angaben lassen sich gut mit dem JD-R Modell von Bakker und Demerouti (2007) verbinden (vgl. Kapitel 2.3). Die emotionalen wie auch die körperlichen Belastungen wirken sich negativ auf die Gesundheit aus. Wenn diese Belastungen über längere Zeit anhalten, können sie u. a. zu einem Burnout führen. Das Item «Wie viele Punkte vergeben Sie für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand?» wird als gut bis sehr gut bewertet. Die grosse Mehrheit bewegt sich zwischen 7 – 9 Punkte. Drei Personen empfinden ihren derzeitigen Gesundheitszustand als den höchstmöglichen mit 10 Punkten. Die Skala *Allgemeiner Gesundheitszustand* zeigt eine geringe negative Korrelation mit Burnout-Symptomen.

Es kann zusammenfassend festgehalten werden, dass zwar Belastungen vorhanden sind, jedoch überwiegen die Arbeitsressourcen die Belastungen. Dies führt zu engagierten und leistungsfähigen Mitarbeitenden (vgl. Kapitel 2.4). Die Ergebnisse der quantitativen Umfrage sind womöglich für die meisten Personen zutreffend, jedoch ist es nicht auszuschliessen, dass einzelne CL und C-NW zu hohe Arbeitsbelastungen haben. Für diese Personen sollte es unbedingt eine Anlaufstelle geben.

Ergebnisse Fokusgruppe

Die *Quantitativen Anforderungen* werden in der Fokusgruppe als belastend angesehen, allerdings wird diese Belastung als nicht sehr hoch eingestuft und wird im Leistungssport als normal angesehen. Die Autorin leitet ab, dass die Teilnehmenden die Anforderungen so empfinden, da sie gemäss JD-R Modell nach Bakker und Demerouti (2007) Unterstützung und Feedback erhalten. Gute Resultate eines Athleten fallen auf die CL und C-NW positiv zurück und kann die Motivation für Ihre Arbeit verstärken. Die *Unfähigkeit abzuschalten* beziehungsweise die Arbeit in der Freizeit nicht vergessen zu können, spricht für das enorm hohe Arbeitsengagement. Der *Work Privacy Konflikt* ist vorhanden, jedoch nicht so stark, dass es als zu belastend erachtet wird. Dies spricht für eine gute Balance von Arbeitsbelastungen und Arbeitsanforderungen.

Es kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Belastungen wahrgenommen werden, aber eine gewisse Akzeptanz vorhanden ist. Die Ergebnisse der Fokusgruppe sind mit sechs Personen von insgesamt 85 CL und C-NW jedoch nicht zu hoch zu Gewichten. Es kann an dieser Stelle nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne CL und C-NW die Belastungen anders bewertet hätten.

Fragestellung 1: Welche psychischen Belastungen und Beanspruchungen liegen bei den Schlüssel-Funktionären CL und C-NW vor?

Es konnten sowohl psychische Belastungen wie auch Beanspruchungen festgestellt werden.

Die Anforderungen, insbesondere die quantitativen und emotionalen Anforderungen sowie die Work Privacy-Konflikte und Entgrenzung sind die höchsten psychischen Belastungen. Es konnten geringe Korrelationen zwischen diesen Belastungen mit Burnout-Symptomen festgestellt werden. Die auffälligsten Beanspruchungen sind Burnout-Symptome, Präsentismus und die Unfähigkeit abzuschalten. Es konnte eine geringe Korrelation zwischen Präsentismus und Burnout-Symptomen abgeleitet werden.

6. Handlungsvorschläge

Die folgenden Handlungsvorschläge beruhen auf den Ergebnissen der erhobenen Daten und sind mit den theoretischen Grundlagen verknüpft (vgl. Kapitel 2). Die zu Beginn der Arbeit zweite definierte Fragestellung: *Welche Handlungsvorschläge lassen sich aufgrund der erhobenen Daten formulieren, um die negativen Beanspruchungen zu reduzieren?* bildet den Rahmen der Antwort. Die vorgestellten Handlungsvorschläge sollen als Empfehlungen betrachtet werden. Sie gelten nicht als abschliessend, da die Untersuchung zu den psychischen Belastungen und Beanspruchungen einen IST-Zustand wiedergeben.

Burnout-Symptome

In dieser Arbeit zeigen die Resultate, dass die CL und C-NW hohe Anforderungen haben und diese als Belastungen wahrgenommen werden. Die Korrelationen mit Burnout-Symptomen befanden sich jedoch alle im Bereich $0.2 < r \leq 0.5$; somit liegt nur eine geringe Korrelation vor. Die Korrelationen geben einen Hinweis auf mögliche Zusammenhänge der Skalen zwischen Burnout-Symptomen (vgl. Tabelle 10). Die Werte sind jedoch nicht sehr aussagekräftig und müssen deshalb kritisch betrachtet werden. Eine Korrelation bedeutet auch nicht, dass es sich zwingend um eine Kausalität handelt. In der qualitativen Erhebung werden die *Quantitativen Anforderungen* als nicht belastend betrachtet. Die Autorin sieht Ansatzpunkte, die ineinanderfliessen. Einerseits ist es von grosser Bedeutung, dass die CL und C-NW zum Thema Eigenverantwortung gestärkt und sensibilisiert werden. Die wenigsten Menschen wissen genau, welche Arbeitsressourcen sie stärken müssen oder an welchem Punkt ihre persönliche Grenze erreicht ist. Es ist wichtig, dass ein CL oder C-NW seine eigenen Grenzen kennt und auch dementsprechend handelt. Die Funktion CL und C-NW enthält Führungsaufgaben und trägt somit auch eine gewisse Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitenden und Athleten mit ein. Andererseits ist es besonders wichtig – auch wenn die Funktion CL und C-NW eine Vorbildfunktion ist – über eine ausgeglichene Work Life Balance zu verfügen, damit das Gleichgewicht zwischen Arbeitsbelastungen und Ressourcen erfolgreich gehalten werden kann.

Präsentismus

Die Autorin schlägt auch bei diesem Thema vor, die CL und C-NW zu sensibilisieren. Es ist sinnvoll, wenn die Folgen von Präsentismus aufgezeigt werden. Erholungsphasen bei kurzen Krankheiten helfen, eine Genesung zu beschleunigen und chronische Krankheiten vorzubeugen. In einer neueren Studie von Schmid et al. (2017) konnte festgestellt werden, dass unterstützendes Vorgesetztenverhalten positive Auswirkungen auf Präsentismus haben kann. Die C-NW können diese Unterstützung von den CL erhalten. Die CL oder diejenigen die keinen Vorgesetzten haben, könnten diese Unterstützung von dem Geschäftsführer oder dem Vorstand erhalten. Die Autorin schlägt vor, den Vorstand der Verbände auch in diese Thematik mit einzubeziehen und zu diesem Thema zu sensibilisieren.

Unfähigkeit abzuschalten

Die Autorin schlägt vor, dass die CL und C-NW bewusst handyfreie Zeiten einplanen. Manche Personen kennen ihre Grenzen diesbezüglich bereits, jedoch kann es helfen, die handyfreie Zeit zu planen, um nicht in alte Muster zu verfallen.

Bei neuen Mitarbeitenden könnte Swiss Olympic unterstützend wirken, indem analog dem Anforderungsprofil weitere Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden. Z. B. könnte ein Einführungsprogramm, welches bspw. die Punkte beinhaltet, welche bei jedem Verband dieselben sind und jeder neue CL oder C-NW durchlaufen muss, dienlich sein. Bei einem Einführungsprogramm ist es zudem von Vorteil eine Patin, einen Paten zu bestimmen, damit die neue Person eine Anlaufstelle für Fragen hat. Eine weitere Idee wäre ein Mentorenprogramm, welches für die neuen CL und C-NW geschaffen werden könnte. So könnten Wissen und Erfahrung weitergegeben werden und Ressourcen innerhalb der Verbände werden minimiert.

Swiss Olympic hat für den Wissens- und Erfahrungsaustausch die selbstlernende Online-Plattform elitesportinsights (esi) ins Leben gerufen. Die CL und C-NW erhalten so Antworten auf ihre Fragen aus dem Leistungssport, können einander unterstützen und ihre Erfahrungen mit anderen Experten teilen. Die Autorin schlägt vor, diese Plattform zu stärken und auch als Informationstool zu nutzen. Des Weiteren könnten schweizweite Kurse zu den Themen Prävention und Gesundheit koordiniert werden. Bspw. könnten Kurse zu Selbstmanagement (wie in der Fokusgruppe erwähnt) angeboten werden, um so die Sensibilisierung zu stärken.

Ein weiterer Schritt wäre, dass Swiss Olympic selber ein betriebliches Gesundheitsmanagement einführt und die Verbände bei der Erarbeitung der Strategie miteinbezieht. Die Verbände hätten somit die Möglichkeit, ihre Wünsche und Anliegen einzubringen und von gesundheitsförderlichen Angeboten zu profitieren.

7. Reflexion und Ausblick

In diesem Kapitel werden die wissenschaftlichen Methoden kritisch reflektiert und ein praxisbezogener Ausblick gegeben.

Zu Beginn dieser Bachelorarbeit sind verschiedene Annahmen des Praxispartners beschrieben, weshalb Arbeitsbelastungen vorliegen könnten (vgl. Kapitel 1.2). Anhand der zwei in Kapitel 1.2 aufgeführten Fragestellungen wurde versucht, die Annahmen zu belegen. Die Vorgehensweise durch eine qualitative und anschliessend quantitative Erhebung lieferten einen guten Überblick über die möglichen Arbeitsbelastungen. Eine Interpretation und Bewertung aller erhobenen Daten hätten jedoch den Rahmen der Bachelorarbeit überschritten. Die Diskussionen in der Fokusgruppe zu den Themenschwerpunkte lieferten wichtige Erkenntnisse, um mögliche Handlungsvorschläge zu erarbeiten.

Umfrage

Der Fragebogen COPSOQ ist ein gutes Messinstrument für psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Die deutsche Version zeigt allerdings Schwächen im Sprachstil auf. Für eine weitere Befragung könnten noch mehr eigene Items eingesetzt werden, die spezifisch auf die Funktion CL und C-NW zutreffen. Dies könnte unter anderem helfen, genau herauszufinden, welche quantitativen Anforderungen als belastend wahrgenommen werden und welche weniger. Weitere Items könnten bspw. die Ressourcen detaillierter abfragen, bspw. *Wie kann der Verbandssupport besser informieren und unterstützen*. Auch interessant gewesen wäre, wenn erfragt wird, welche Themen die CL und C-NW als belastend wahrnehmen und diese dann gewichten. So könnte der Verbandssupport diese Themen priorisiert angehen.

Fokusgruppe

Das qualitative Verfahren war für die Autorin eine Premiere. Die Schwierigkeit bestand darin, Themenschwerpunkte zu definieren. Die Präsentation der Ergebnisse und Schwerpunkte empfand die Autorin als wichtig. Ein Optimierungspunkt wäre der, dass die Stichprobe der Fokusgruppe bereits zum Zeitpunkt der quantitativen Erhebung feststehen würde. Weiter wäre es von Vorteil gewesen, den Teilnehmenden die Präsentation der Umfrageergebnisse per E-Mail vorgängig zur Besprechung zu senden, damit man möglichst schnell in die Diskussion gehen kann. Die Themenschwerpunkte hätten so vollumfänglich diskutiert werden können.

Ausblick

Die CL und C-NW verfügen über ein hohes Arbeitsengagement und sind sich bewusst in welchem Arbeitsfeld sie sich bewegen. Leistungssport / Nachwuchs ist ein dynamisches und anspruchsvolles Umfeld. Die Berechnungen zu den demographischen Daten (welche nicht zur Beantwortung der Fragestellung gehörten) liefern minime Hinweise, welche Skalen Signifikanz in den Altersgruppen, Geschlecht, Beschäftigungsgrad, Funktion aufzeigen könnten. Aus diesem Grund könnte eine weitere Fokusgruppe mit der Variable Beschäftigungsgrad oder Alter sinnvoll sein. Anhand einer weiteren Fokusgruppe würden die Erkenntnisse noch etwas stichhaltiger werden. Ein weiteres Instrument, das einfließen könnte, wäre das Probezeit-Gespräch/Formular sowie das Austritts-Gespräch. Mithilfe dieser Daten könnte man in einer weiteren Umfrage spezifische Items formulieren. Psychische Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen sind wichtige Themen, welche einen IST-Zustand abbilden. Erschöpfte Mitarbeitende sind gefährdet, mittel- bis langfristig zu erkranken. Eine hohe Absenzzrate und Leistungseinbussen haben für Betriebe negative Folgen. Im Gegensatz dazu beeinflussen engagierte und gesunde Mitarbeitende einen Betrieb positiv.

8. Literaturverzeichnis

Bauer, G.F., Brauchli, R., Hakanen, J.J, Jenny G. J., & Vogt, K. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (3), 353-362.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.

Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J. & Schaufeli, W. B. (2000a). Effort Reward Imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31, 884-891.

Brandenburg, U. & Nieder, P. (2009). *Betriebliches Fehlzeiten-Management*. Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits - und Vertrauensmanagement (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Demerouti, E., Fergen, A., Glaser, J., Herbig, B., Hofmann, A., Nachreiner, F. et al. (2012). *Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz: Inklusive DIN EN ISO 10075-1 bis 3*. Berlin: Beuth Verlag GmbH.

Freiburger Forschungsstelle für Arbeitswissenschaften. (M.D.). *Inhalte des COPSOQ*. Zugriff am 02.01.2019, von: <https://www.copsoq.de/was-ist-copsoq/inhalt-des-copsoq/>

Gesundheitsförderung Schweiz (2018). *Job-Stress-Index 2018. Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Faktenblatt 34. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Hasselhorn, Hofmann, Michaelis, Nübling und Stössel (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen*. Zugriff am 02.01.2019, von: <https://www.copsoq.de/assets/pdf/BUCH-coposq-dt-baua-2005-Fb1058.pdf>

Hägerbäumer, M. (2011). *Ursachen und Folgen des Arbeitens trotz Krankheit – Implikationen des Präsentismus für das betriebliche Fehlzeiten und Gesundheitsmanagement*. Osnabrück: Diss. rer.nat.

Head, J., Stansfeld, S. A. & Siegrist, J. (2004). The psychosocial work environment and alcohol dependence: A prospective study. *Occupational and Environmental Medicine*, 61, 219-224.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Lazarus, R. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multiple-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schmid, J.A., Jarczok, M.N., Sonntag, D., Herr, R.M., Fischer, J.E., Schmid, B. (2017) Association between supportive leadership behavior and the costs of absenteeism and presenteeism. *J Occup Environ Med* 59(2):141–147.

Schulz, M., Mack, B. & Renn, O. (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, No. 1, 27-41.

Siegrist, J. (2015): *Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Massnahmen*. München: Urban & Fischer Verlag.

Swiss Olympic AG. Unternehmenswebsite 2019. Zugriff am 4.2.2019. Verfügbar unter <https://www.swissolympic.ch/ueber-swiss-olympic/ueber-uns/strategie.html>

Swiss Olympic AG (2018). *Konzept Verbandsupport Leistungssport*. Offiziell nicht verfügbar aufgrund Vertraulichkeit.

Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits -und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429-445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (7., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Zapf, D. & Semmer, N. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3* (S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.

Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson.

van Vegchel, N., de Jonge, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2002). Testing global and specific indicators of rewards in the Effort-Reward Imbalance Model: Does it make any difference? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (4), 403-421.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 74–84.

9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Organigramm Swiss Olympic (Stand 1.9.18)</i>	2
Abbildung 2: <i>Terminologie und konzeptuelle Zusammenhänge nach DIN EN ISO 10075-1.2000-11</i>	7
Abbildung 3: <i>Job-Demand-Control Model (Karasek, 1979)</i>	8
Abbildung 4: <i>Das Arbeitsanforderungen–Arbeitsressourcen Modell nach Bakker und Demerouti (2007)</i>	9
Abbildung 5: <i>Gratifikationsmodell von Siegrist (1996)</i>	11
Abbildung 6: <i>Inhalte COPSOQ (Hasselhorn et al. 2005)</i>	15
Abbildung 7: <i>Gesamtrücklauf der Erhebung nach Geschlecht (eigene Darstellung)</i>	19
Abbildung 8: <i>Ergebnis zur Frage: «Wie oft müssen Sie Überstunden machen?» (eigene Darstellung)</i>	21
Abbildung 9: <i>Ergebnis zur Frage: «Arbeiten Sie den ganzen Tag mit hohem Tempo?»</i>	21
Abbildung 10: <i>Ergebnis zur Frage: «Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?» (eigene Darstellung)</i>	22
Abbildung 11: <i>Ergebnis zur Frage: «Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?» (eigene Darstellung)</i>	23
Abbildung 12: <i>Ergebnis zur Frage: «Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?» (eigene Darstellung)</i>	24
Abbildung 13: <i>Ergebnis zur Frage: «Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?» (eigene Darstellung)</i>	24
Abbildung 14: <i>Ergebnis zur Frage: «Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?» (eigene Darstellung)</i>	26
Abbildung 15: <i>Ergebnis zur Frage: «Wie oft sprechen Ihre Kollegen/innen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?» (eigene Darstellung)</i>	27
Abbildung 16: <i>Ergebnis zur Frage: «Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen/innen gut?» (eigene Darstellung)</i>	27
Abbildung 17: <i>Ergebnis zur Frage: «Ich erledige berufliche Dinge auch ausserhalb meiner Arbeitszeit.» (eigene Darstellung)</i>	29
Abbildung 18: <i>Ergebnis zur Frage: «In meiner Freizeit bin ich für Personen, mit denen ich beruflich zu tun habe, erreichbar.» (eigene Darstellung)</i>	29
Abbildung 19: <i>Ergebnis zur Frage: «Machen Sie sich Sorgen, dass neue Technologien Sie überflüssig machen?» (eigene Darstellung)</i>	30

Abbildung 20: *Ergebnis zur Frage: «Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?» (eigene Darstellung).....31*

Abbildung 21: *Ergebnis zur Frage: «Wie viele Punkte vergeben Sie für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand?» (eigene Darstellung).....32*

Abbildung 22: *Ergebnis zur Frage: «Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht Ihren Beruf aufzugeben?» (eigene Darstellung).....32*

Abbildung 23: *Ergebnis zur Frage: «Wie häufig kommen Sie zur Arbeit, obwohl Sie richtig krank und unwohl fühlen?» (eigene Darstellung).....33*

Abbildung 24: *Ergebnis zur Frage: «Wie häufig können Sie in Ihrer Freizeit die Arbeit nicht vergessen?» (eigene Darstellung).....34*

Abbildung 25: *Ergebnis zur Frage: «Bei meiner Arbeit bin ich voller Energie.» (eigene Darstellung).....34*

10. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 *Anforderungsprofil CL und C-NW (eigene Darstellung nach Swiss Olympic) 3*

Tabelle 2 *Beispielitem Soziale Beziehungen und Führung 14*

Tabelle 3 *Stichprobe Fokusgruppe nach Funktion und Geschlecht (eigene Darstellung)..... 18*

Tabelle 4 *Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items Anforderungen (eigene Darstellung) 20*

Tabelle 5 *Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items Einfluss und Entwicklungsmöglichkeit..... 22*

Tabelle 6 *Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items Soziale Beziehungen und Führung..... 25*

Tabelle 7 *Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items weitere Belastungen 28*

Tabelle 8 *Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items Belastungsfolgen, Beanspruchungen 30*

Tabelle 9 *Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) einzelne Items weitere Beanspruchungen 33*

Tabelle 10 *M, SD, Reliabilitäten und Korrelation von Burnout-Symptomen / Arbeitsengagement 35*

11. Anhang

Anhang A: Befragung54
 Anhang B: Befragung Ergebnisse61
 Anhang C: Leitfaden Fokusgruppe80
 Anhang D: Flipcharts: Ergebnisse Fokusgruppe.....81

Anhang A: Befragung

Fragebogen

1 Willkommen

Herzlich Willkommen zur Umfrage Arbeitsbelastungen und Ressourcen

Mit Ihrer Teilnahme leisten Sie einen wertvollen Beitrag für Swiss Olympic und unterstützen mich bei meiner Bachelorarbeit.

Die Befragung wird etwa 20 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Bitte beantworten Sie jede Frage spontan und ehrlich.

Alle im Fragebogen gemachten Angaben werden streng vertraulich behandelt. Nach der Datenauswertung können somit keine Rückschlüsse auf Ihre Person gemacht werden.

Bitte füllen Sie den Fragebogen bis am Mittwoch, 6. März 2019 aus.

Bei Rückfragen oder Unklarheiten dürfen Sie sich gerne jeder Zeit per E-Mail an mich wenden (caroline.eggli@students.fhnw.ch).

Ich bedanke mich für Ihre Teilnahme und das wahrheitsgetreue Ausfüllen des Fragebogens.

Sportliche Grüsse

Caroline Eggli,
Bachelorstudierende Angewandte Psychologie, FHNW Olten

1.1 B. Wie oft treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

Wie oft treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

1. Bei meiner Arbeit bin ich voller Energie.

immer oft manchmal selten nie

2. Ich bin von meiner Arbeit begeistert.

immer oft manchmal selten nie

3. Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.

immer oft manchmal selten nie

2 B.1: Die folgenden Fragen betreffen die Anforderungen bei Ihrer Arbeit

B.1: Die folgenden Fragen betreffen die Anforderungen bei Ihrer Arbeit.

1. Arbeiten Sie häufig den ganzen Tag mit hohem Tempo?

immer oft manchmal selten nie

2. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?

immer oft manchmal selten nie

3. Wie oft kommen Sie mit Ihrer Arbeit in Rückstand?

- immer oft manchmal selten nie

4. Wie oft müssen Sie Überstunden machen?

- immer oft manchmal selten nie

5. Wie oft beschäftigen Sie sich bei Ihrer Arbeit mit den persönlichen Problemen anderer Menschen?

- immer oft manchmal selten nie

3 B.1: Anforderungen bei der Arbeit (Teil 2).

B.1: Anforderungen bei der Arbeit (Teil 2).

7. Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

8. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

9. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

4 B.2: Die folgenden Fragen betreffen das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

B.2: Die folgenden Fragen betreffen das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

1. Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

2. Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

3. Meine Arbeit beansprucht so viel Energie, dass sich dies negativ auf mein Privatleben auswirkt.

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

4. Meine Arbeit nimmt so viel Zeit in Anspruch, dass sich dies negativ auf mein Privatleben auswirkt.

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

5. Ich erledige berufliche Dinge auch ausserhalb meiner Arbeitszeit.

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

6. In meiner Freizeit bin ich für Personen, mit denen ich beruflich zu tun habe, erreichbar.

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

5 B.3: Die folgenden Fragen betreffen Ihre Einflussmöglichkeiten und Ihren Spielraum bei der Arbeit.

B.3: Die folgenden Fragen betreffen Ihre Einflussmöglichkeiten und Ihren Spielraum bei der Arbeit. Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit diese auf Sie zutrifft.

1. Haben Sie grossen Einfluss auf Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen?

- immer oft manchmal selten nie

2. Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?

- immer oft manchmal selten nie

3. Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?

- immer oft manchmal selten nie

4. Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?

- immer oft manchmal selten nie

5. Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?

- immer oft manchmal selten nie

6 B.4: Entwicklungsmöglichkeiten und die Bedeutung der Arbeit (Teil 1).

B.4: Entwicklungsmöglichkeiten und die Bedeutung der Arbeit (Teil 1).

1. Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?

- trifft zu trifft eher zu teils/teils trifft eher nicht zu trifft nicht zu

7 B.5: Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (Teil 2).

B.5: Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (Teil 2).

1. Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

2. Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei Ihrer Arbeit anwenden?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

3. Ist Ihre Arbeit sinnvoll?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

4. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

5. Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

6. Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

8 B.6: Nun einige Fragen zu Regelungen und Abläufen bei Ihrer Arbeit.

B.6: Nun einige Fragen zu Regelungen und Abläufen bei Ihrer Arbeit.

1. Werden Sie rechtzeitig im Voraus über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert, z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft?

- trifft zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft nicht zu

2. Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?

- trifft zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft nicht zu

3. Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?

- trifft zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft nicht zu

4. Wissen Sie genau, welche Aufgaben in Ihren Verantwortungsbereich fallen?

- trifft zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft nicht zu

5. Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?

- trifft zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft nicht zu

6. Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?

- trifft zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft nicht zu

7. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?

- trifft zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft nicht zu

8. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?

- trifft zu trifft eher zu teils-teils trifft eher nicht zu trifft nicht zu

9 B.7: Bitte schätzen Sie ein, in welchem Mass Ihre unmittelbare Vorgesetzte/Ihr unmittelbarer Vorgesetzter ...

B.7: Bitte schätzen Sie ein, in welchem Mass Ihre unmittelbare Vorgesetzte/Ihr unmittelbarer Vorgesetzter ...

1. ... für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden sorgt?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass habe keine/n Vorgesetzte/n

2. ... der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass habe keine/n Vorgesetzte/n

3. ... die Arbeit gut plant?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass habe keine/n Vorgesetzte/n

4. ... Konflikte gut löst?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass habe keine/n Vorgesetzte/n

10 B.8: Die folgenden Fragen betreffen Ihr Verhältnis zu Ihren Kolleginnen und Kollegen und zu Ihrer/Ihrem Vorgesetzten

B.8: Die folgenden Fragen betreffen Ihr Verhältnis zur Ihren Kollegen/innen und zu Ihrem/Ihrer Vorgesetzten.

1. Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleginnen und Kollegen?

- immer oft manchmal selten nie habe keine Kolleg/innen

2. Wie oft sind Ihre Kolleginnen und Kollegen bei Bedarf bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?

- immer oft manchmal selten nie habe keine Kolleg/innen

3. Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihrer/Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?

- immer oft manchmal selten nie habe keine/n Vorgesetzte/n

4. Wie oft ist Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r bei Bedarf bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?

- immer oft manchmal selten nie habe keine/n Vorgesetzte/n

5. Wie oft spricht Ihr/e Vorgesetzte/r mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?

- immer oft manchmal selten nie habe keine/n Vorgesetzte/n

6. Wie oft sprechen Ihre Kollegen/innen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?

- immer oft manchmal selten nie habe keine Kolleg/innen

7. Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen/innen gut?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass habe keine Arbeitskollegen/innen

8. Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen/innen gut?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass habe keine Arbeitskollegen/innen

9. Wie oft fühlen Sie sich durch Kollegen/innen oder Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen blossgestellt?

- immer oft manchmal selten nie habe keine/n Vorgesetzte/n /Kollegen/innen

11 B.8a: Die nächsten Fragen beziehen sich nicht auf Ihre eigene Tätigkeit, sondern auf den Arbeitsplatz an sich.

B.8a: Die nächsten Fragen beziehen sich nicht auf Ihre eigene Tätigkeit, sondern auf den Arbeitsplatz an sich.

1. Vertraut das Management / die Führung darauf, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit gut machen?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

2. Können die Mitarbeitenden den Informationen vertrauen, die vom Management / der Führung kommen?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

3. Werden Konflikte auf gerechte Weise gelöst?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

4. Wird die Arbeit gerecht verteilt?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

5. Erfährt Ihre Arbeit Anerkennung und Wertschätzung durch das Management / die Führung?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

12 B.9: Machen Sie sich Sorgen, dass ...

B.9: Machen Sie sich Sorgen, dass ...

1. ... Sie arbeitslos werden?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

2. ... neue Technologien Sie überflüssig machen?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

3. ... es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeit zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

4. ... man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

5. ... Ihre Arbeitszeiten gegen Ihren Willen verändert werden (z.B. Arbeitstage, Arbeitsbeginn- und ende)?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

6. ... Ihr Lohn verringert werden könnte?

- in sehr hohem Mass in hohem Mass zum Teil in geringem Mass in sehr geringem Mass

13 B.10: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht ...**B.10: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht ...****1. ... Ihren Beruf aufzugeben?**

- nie
 einige Male im Jahr
 einige Male im Monat
 einige Male in der Woche
 jeden Tag

2. ... Ihre Arbeitsstelle zu wechseln?

- nie
 einige Male im Jahr
 einige Male im Monat
 einige Male in der Woche
 jeden Tag

14 B.11: Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit...**B.11: Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit...****1. ... Ihren Berufsperspektiven?**

- sehr zufrieden
 zufrieden
 teils-teils
 unzufrieden
 sehr unzufrieden

2. ... den Leuten, mit denen Sie arbeiten?

- sehr zufrieden
 zufrieden
 teils-teils
 unzufrieden
 sehr unzufrieden

3. ... den körperlichen Arbeitsbedingungen?

- sehr zufrieden
 zufrieden
 teils-teils
 unzufrieden
 sehr unzufrieden

4. ... der Art und Weise, wie Ihre Abteilung geführt wird?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teils-teils
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

5. ... der Art und Weise, wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teils-teils
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

6. ... Ihrem Lohn?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teils-teils
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

7. ... Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teils-teils
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

15 B.12: Ihr Gesundheitszustand:

B.12: Ihr Gesundheitszustand:

Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten bewerten und den schlechtesten denkbaren mit 0 Punkten: Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihrer derzeitigen Gesundheitszustand? Bitte wählen Sie die entsprechende Zahl an.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

15.1 B.13: Energie und psychisches Wohlbefinden: Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit diese auf Sie zutrifft. Wie häufig...

B.13: Energie und psychisches Wohlbefinden: Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit diese auf Sie zutrifft. Wie häufig...

1. ... sind Sie körperlich erschöpft?

- immer
- oft
- manchmal
- selten
- nie

2. ... sind Sie emotional erschöpft?

- immer
- oft
- manchmal
- selten
- nie

3. ... fühlen Sie sich ausgelaugt?

- immer
- oft
- manchmal
- selten
- nie

4. ... kommen Sie zur Arbeit, obwohl Sie sich richtig krank und unwohl fühlen?

- immer
- oft
- manchmal
- selten
- nie

5. ... können Sie in Ihrer Freizeit die Arbeit nicht vergessen?

- immer
- oft
- manchmal
- selten
- nie

16 Demographische Daten

Sie sind nun fast am Ende des Fragebogens angekommen. Auch diese Daten werden anonym und streng vertraulich behandelt, damit keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Vielen Dank für das wahrheitsgetreue Ausfüllen.

Welche Funktion haben Sie im Unternehmen?

- Cheffin Leistungssport
- Cheffin Nachwuchs
- Cheffin Leistungssport und Cheffin Nachwuchs
- Cheffin Leistungssport und Geschäftsführerin
- Cheffin Nachwuchs und Geschäftsführerin

Sie sind...?

- weiblich
- männlich

Wie alt sind Sie?

- bis 24 Jahre
- 25 - 34 Jahre
- 35 - 44 Jahre
- 45 - 54 Jahre
- 55 Jahre und älter

Wie lange sind Sie in dieser Funktion angestellt?

- weniger als 1 Jahr
- 1 - 3 Jahre
- 4 - 6 Jahre
- 7 - 9 Jahre
- 10 und mehr Jahre

Wie viel Prozent beträgt Ihr Beschäftigungsgrad?

- 10-30%
- 40-50%
- 60-70%
- 80-90%
- 100%

Sie sind verantwortlich für eine Sportart mit der Swiss Olympic Einstufung...?

- 1
- 2
- 3

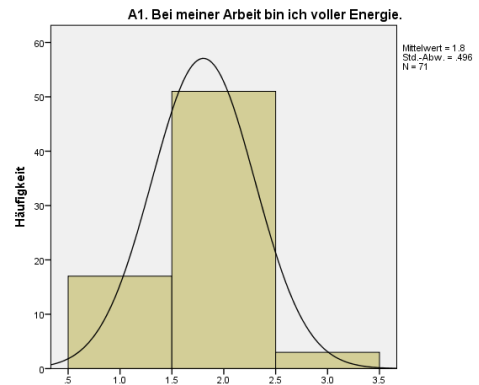
16.1 Freitext Anmerkungen**C.2: Haben Sie weitere Anmerkungen zum Fragebogen oder zur Befragung allgemein?****17 Endseite**

Herzlichen Dank für Ihre wertvolle Zeit!

Anhang B: Befragung Ergebnisse

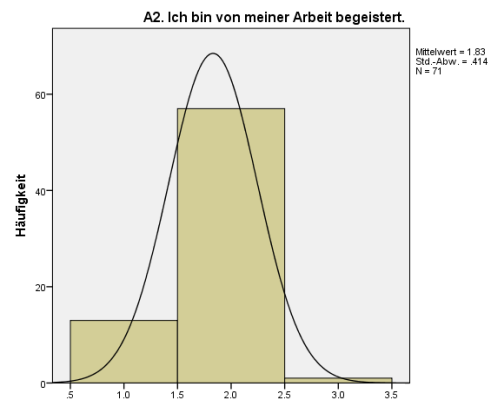
A1. Bei meiner Arbeit bin ich voller Energie.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	17	23.9	23.9	23.9
	oft	51	71.8	71.8	95.8
	manchmal	3	4.2	4.2	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



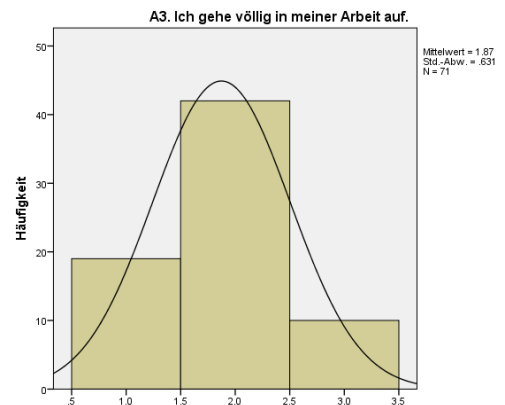
A2. Ich bin von meiner Arbeit begeistert.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	13	18.3	18.3	18.3
	oft	57	80.3	80.3	98.6
	manchmal	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



B1aR. Arbeiten Sie den ganzen Tag mit hohem Tempo?

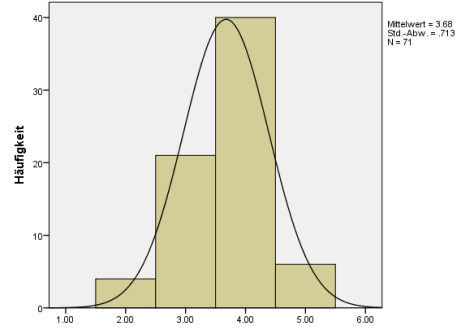
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	selten	1	1.4	1.4	1.4
	manchmal	11	15.5	15.5	16.9
	oft	48	67.6	67.6	84.5
	immer	11	15.5	15.5	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



B1bR. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	selten	4	5.6	5.6	5.6
	manchmal	21	29.6	29.6	35.2
	oft	40	56.3	56.3	91.5
	immer	6	8.5	8.5	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

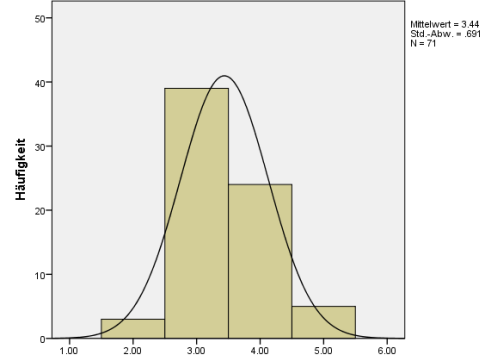
B1bR. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?



B1cR. Wie oft kommen Sie mit Ihrer Arbeit in Rückstand?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	selten	3	4.2	4.2	4.2
	manchmal	39	54.9	54.9	59.2
	oft	24	33.8	33.8	93.0
	immer	5	7.0	7.0	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

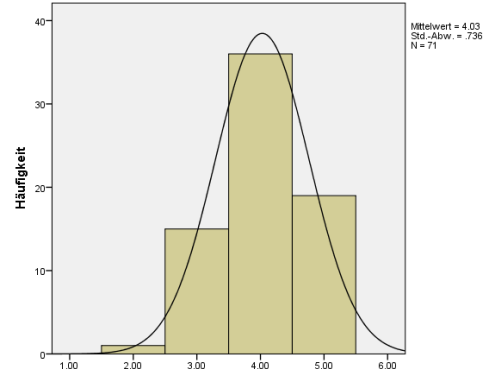
B1cR. Wie oft kommen Sie mit Ihrer Arbeit in Rückstand?



B1dR. Wie oft müssen Sie Überstunden machen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	selten	1	1.4	1.4	1.4
	manchmal	15	21.1	21.1	22.5
	oft	36	50.7	50.7	73.2
	immer	19	26.8	26.8	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

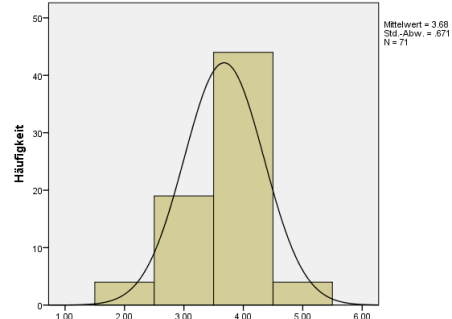
B1dR. Wie oft müssen Sie Überstunden machen?



B1eR. Wie oft beschäftigen Sie sich bei Ihrer Arbeit mit den persönlichen Problemen anderer Menschen?

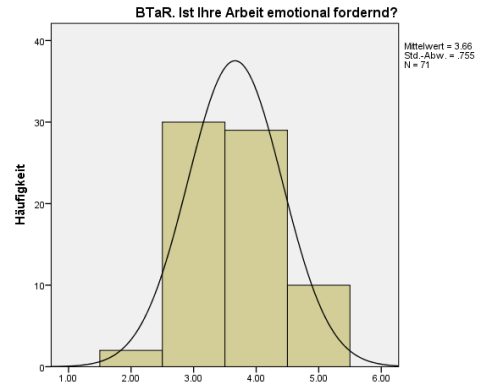
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	selten	4	5.6	5.6	5.6
	manchmal	19	26.8	26.8	32.4
	oft	44	62.0	62.0	94.4
	immer	4	5.6	5.6	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

B1eR. Wie oft beschäftigen Sie sich bei Ihrer Arbeit mit den persönlichen Problemen anderer Menschen?



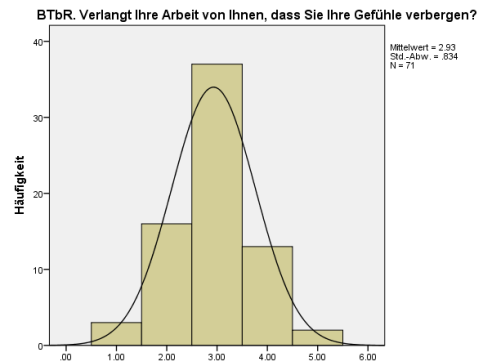
BTaR. Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in geringem Mass	2	2.8	2.8	2.8
	zum Teil	30	42.3	42.3	45.1
	in hohem Mass	29	40.8	40.8	85.9
	in sehr hohem Mass	10	14.1	14.1	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



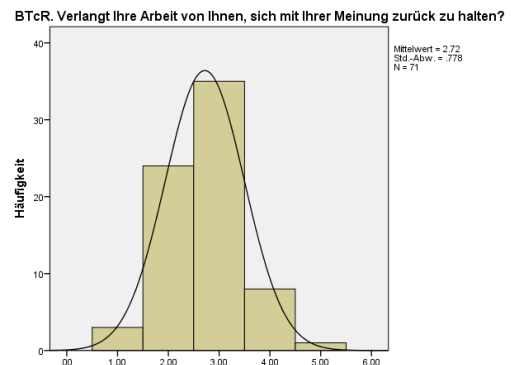
BTbR. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	3	4.2	4.2	4.2
	in geringem Mass	16	22.5	22.5	26.8
	zum Teil	37	52.1	52.1	78.9
	in hohem Mass	13	18.3	18.3	97.2
	in sehr hohem Mass	2	2.8	2.8	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



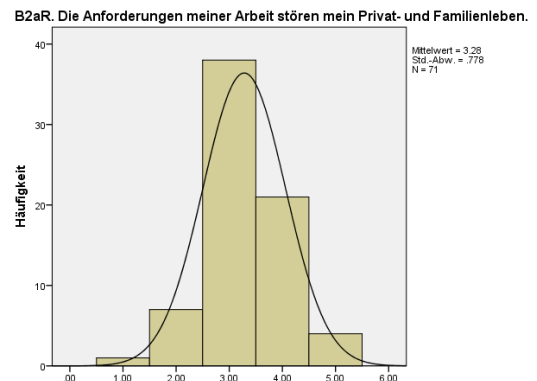
BTcR. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	3	4.2	4.2	4.2
	in geringem Mass	24	33.8	33.8	38.0
	zum Teil	35	49.3	49.3	87.3
	in hohem Mass	8	11.3	11.3	98.6
	in sehr hohem Mass	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt	71	100.0	100.0		



B2aR. Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.

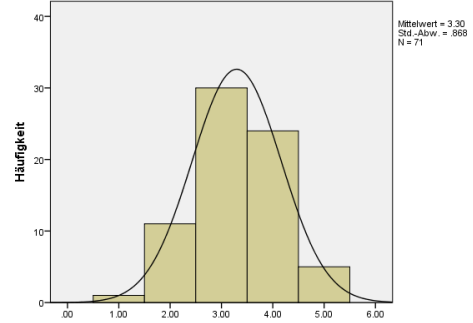
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	1	1.4	1.4	1.4
	in geringem Mass	7	9.9	9.9	11.3
	zum Teil	38	53.5	53.5	64.8
	in hohem Mass	21	29.6	29.6	94.4
	in sehr hohem Mass	4	5.6	5.6	100.0
Gesamt	71	100.0	100.0		



B2bR. Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	1	1.4	1.4	1.4
	in geringem Mass	11	15.5	15.5	16.9
	zum Teil	30	42.3	42.3	59.2
	in hohem Mass	24	33.8	33.8	93.0
	in sehr hohem Mass	5	7.0	7.0	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

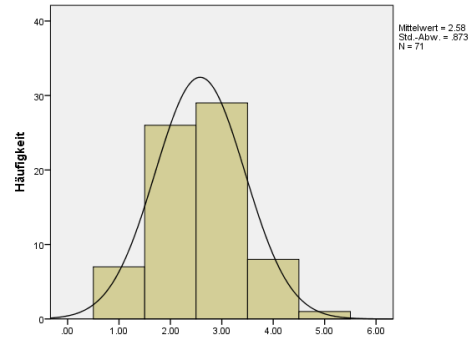
B2bR. Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.



B2cR. Meine Arbeit beansprucht so viel Energie, dass sich dies negativ auf mein Privatleben auswirkt.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	7	9.9	9.9	9.9
	in geringem Mass	26	36.6	36.6	46.5
	zum Teil	29	40.8	40.8	87.3
	in hohem Mass	8	11.3	11.3	98.6
	in sehr hohem Mass	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

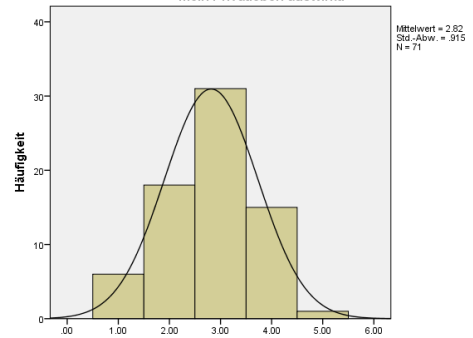
B2cR. Meine Arbeit beansprucht so viel Energie, dass sich dies negativ auf mein Privatleben auswirkt.



B2dR. Meine Arbeit nimmt so viel Zeit in Anspruch, dass sich dies negativ auf mein Privatleben auswirkt.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	6	8.5	8.5	8.5
	in geringem Mass	18	25.4	25.4	33.8
	zum Teil	31	43.7	43.7	77.5
	in hohem Mass	15	21.1	21.1	98.6
	in sehr hohem Mass	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

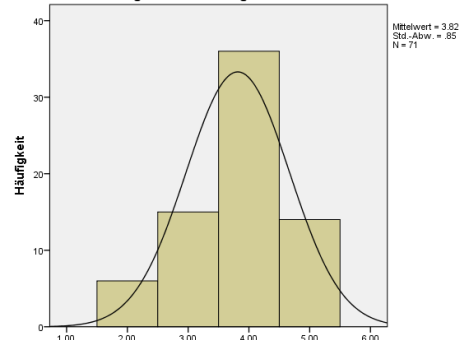
B2dR. Meine Arbeit nimmt so viel Zeit in Anspruch, dass sich dies negativ auf mein Privatleben auswirkt.



B2eR. Ich erledige berufliche Dinge auch ausserhalb meiner Arbeitszeit.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in geringem Mass	6	8.5	8.5	8.5
	zum Teil	15	21.1	21.1	29.6
	in hohem Mass	36	50.7	50.7	80.3
	in sehr hohem Mass	14	19.7	19.7	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

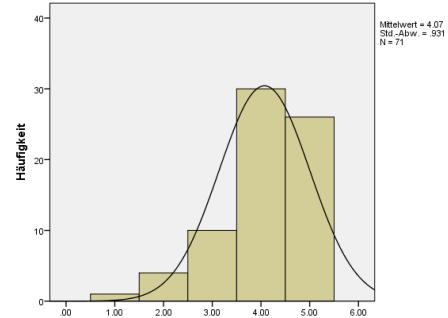
B2eR. Ich erledige berufliche Dinge auch ausserhalb meiner Arbeitszeit.



B2fR. In meiner Freizeit bin ich für Personen, mit denen ich beruflich zu tun habe, erreichbar.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	1	1.4	1.4	1.4
	in geringem Mass	4	5.6	5.6	7.0
	zum Teil	10	14.1	14.1	21.1
	in hohem Mass	30	42.3	42.3	63.4
	in sehr hohem Mass	26	36.6	36.6	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

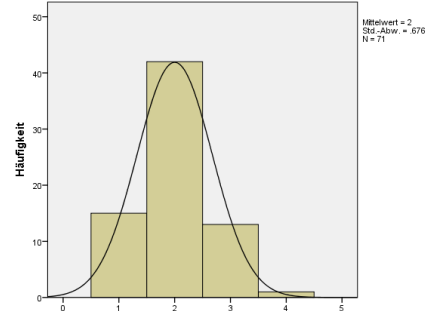
B2fR. In meiner Freizeit bin ich für Personen, mit denen ich beruflich zu tun habe, erreichbar.



B3a. Haben Sie grossen Einfluss auf Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	15	21.1	21.1	21.1
	oft	42	59.2	59.2	80.3
	manchmal	13	18.3	18.3	98.6
	selten	1	1.4	1.4	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

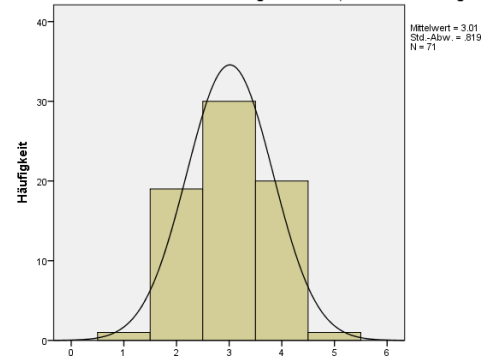
B3a. Haben Sie grossen Einfluss auf Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen?



B3b. Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	1	1.4	1.4	1.4
	oft	19	26.8	26.8	28.2
	manchmal	30	42.3	42.3	70.4
	selten	20	28.2	28.2	98.6
	nie	1	1.4	1.4	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

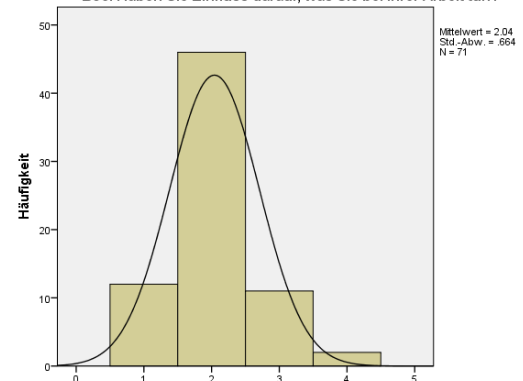
B3b. Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?



B3c. Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?

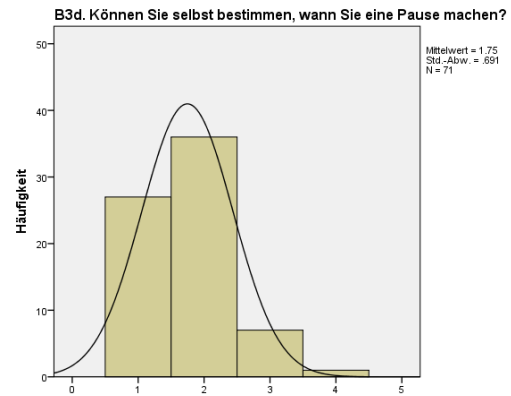
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	12	16.9	16.9	16.9
	oft	46	64.8	64.8	81.7
	manchmal	11	15.5	15.5	97.2
	selten	2	2.8	2.8	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

B3c. Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?



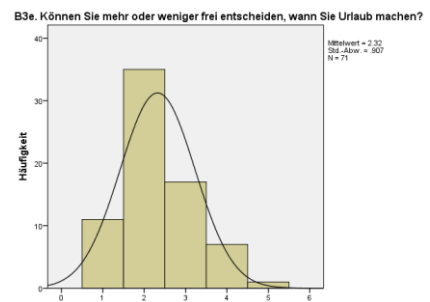
B3d. Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	27	38.0	38.0	38.0
	oft	36	50.7	50.7	88.7
	manchmal	7	9.9	9.9	98.6
	selten	1	1.4	1.4	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



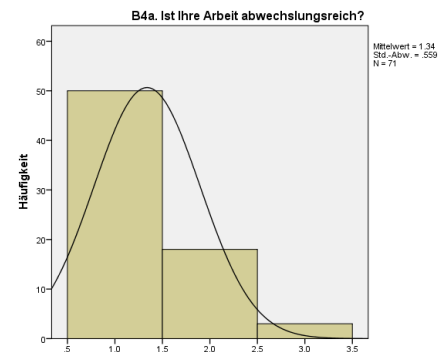
B3e. Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	11	15.5	15.5	15.5
	oft	35	49.3	49.3	64.8
	manchmal	17	23.9	23.9	88.7
	selten	7	9.9	9.9	98.6
	nie	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt	71	100.0	100.0		



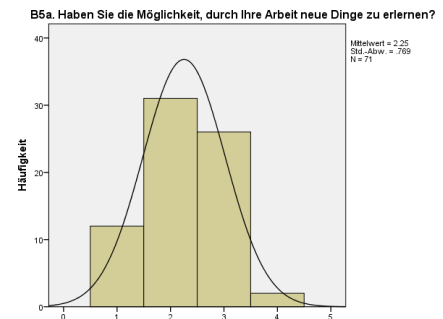
B4a. Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	50	70.4	70.4	70.4
	trifft eher zu	18	25.4	25.4	95.8
	teils/teils	3	4.2	4.2	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



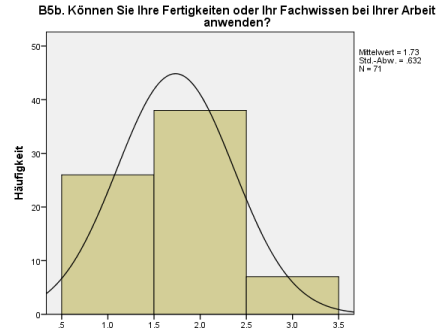
B5a. Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	12	16.9	16.9	16.9
	in hohem Mass	31	43.7	43.7	60.6
	zum Teil	26	36.6	36.6	97.2
	in geringem Mass	2	2.8	2.8	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



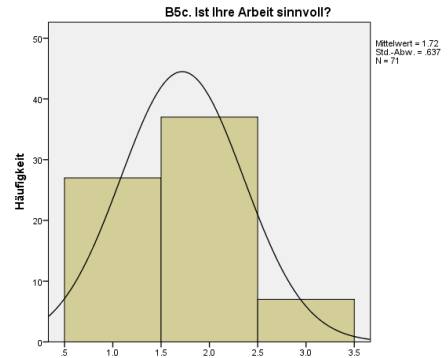
B5b. Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei Ihrer Arbeit anwenden?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	26	36.6	36.6	36.6
	in hohem Mass	38	53.5	53.5	90.1
	zum Teil	7	9.9	9.9	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



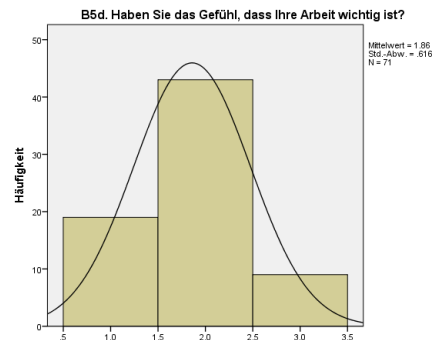
B5c. Ist Ihre Arbeit sinnvoll?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	27	38.0	38.0	38.0
	in hohem Mass	37	52.1	52.1	90.1
	zum Teil	7	9.9	9.9	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



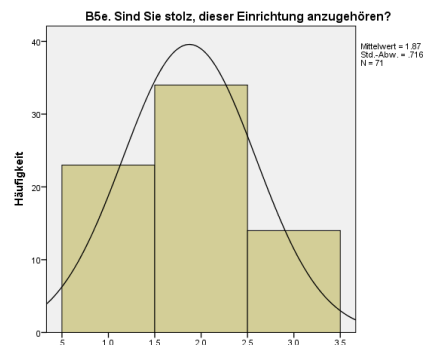
B5d. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	19	26.8	26.8	26.8
	in hohem Mass	43	60.6	60.6	87.3
	zum Teil	9	12.7	12.7	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



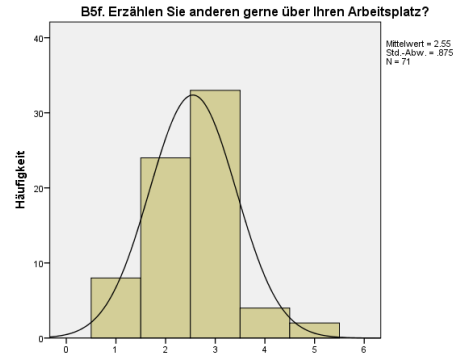
B5e. Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	23	32.4	32.4	32.4
	in hohem Mass	34	47.9	47.9	80.3
	zum Teil	14	19.7	19.7	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



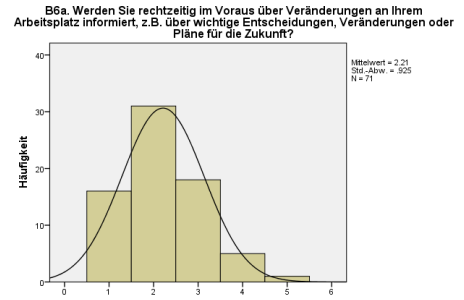
B5f. Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	8	11.3	11.3	11.3
	in hohem Mass	24	33.8	33.8	45.1
	zum Teil	33	46.5	46.5	91.5
	in geringem Mass	4	5.6	5.6	97.2
	in sehr geringem Mass	2	2.8	2.8	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



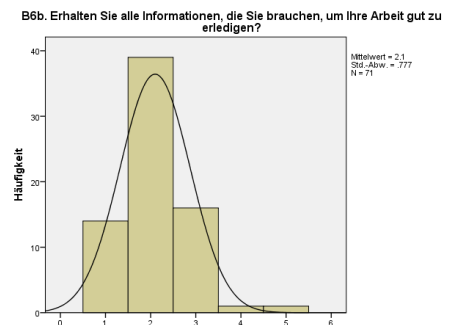
B6a. Werden Sie rechtzeitig im Voraus über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert, z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	16	22.5	22.5	22.5
	trifft eher zu	31	43.7	43.7	66.2
	teils-teils	18	25.4	25.4	91.5
	trifft eher nicht zu	5	7.0	7.0	98.6
	trifft nicht zu	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



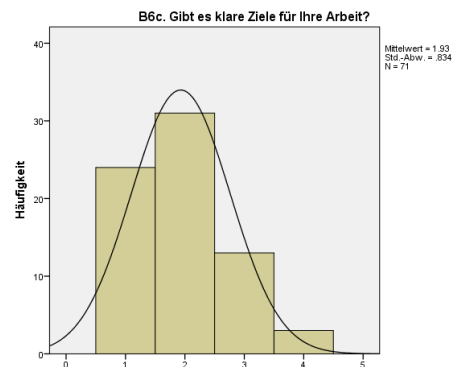
B6b. Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	14	19.7	19.7	19.7
	trifft eher zu	39	54.9	54.9	74.6
	teils-teils	16	22.5	22.5	97.2
	trifft eher nicht zu	1	1.4	1.4	98.6
	trifft nicht zu	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



B6c. Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?

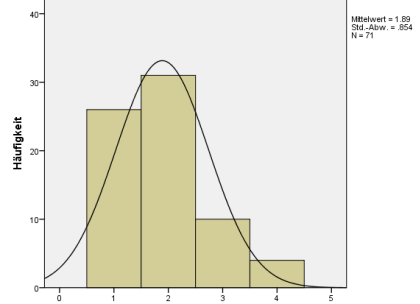
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	24	33.8	33.8	33.8
	trifft eher zu	31	43.7	43.7	77.5
	teils-teils	13	18.3	18.3	95.8
	trifft eher nicht zu	3	4.2	4.2	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



B6d. Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	26	36.6	36.6	36.6
	trifft eher zu	31	43.7	43.7	80.3
	teils-teils	10	14.1	14.1	94.4
	trifft eher nicht zu	4	5.6	5.6	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

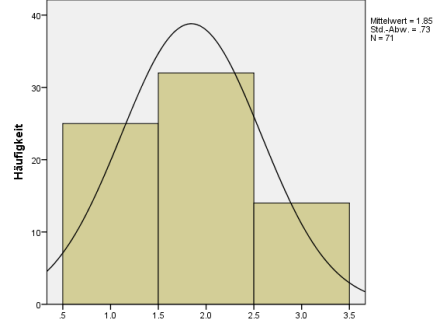
B6d. Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?



B6e. Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	25	35.2	35.2	35.2
	trifft eher zu	32	45.1	45.1	80.3
	teils-teils	14	19.7	19.7	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

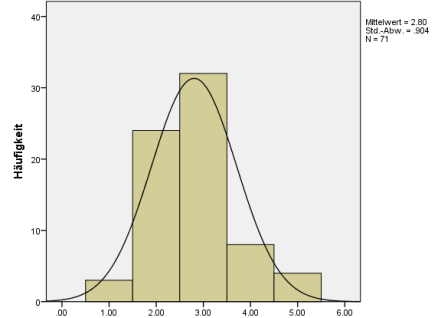
B6e. Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?



B6fR. Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	3	4.2	4.2	4.2
	trifft eher nicht zu	24	33.8	33.8	38.0
	teils-teils	32	45.1	45.1	83.1
	trifft eher zu	8	11.3	11.3	94.4
	trifft zu	4	5.6	5.6	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

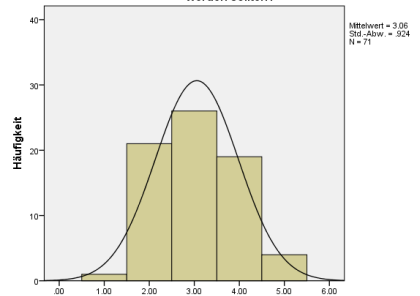
B6fR. Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?



B6gR. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?

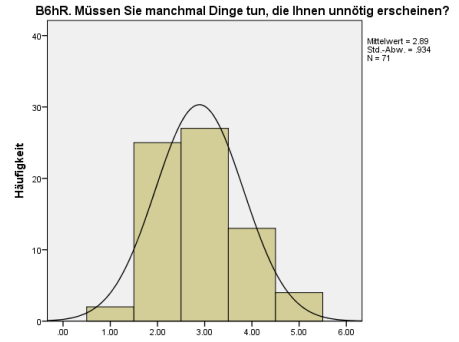
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	1	1.4	1.4	1.4
	trifft eher nicht zu	21	29.6	29.6	31.0
	teils-teils	26	36.6	36.6	67.6
	trifft eher zu	19	26.8	26.8	94.4
	trifft zu	4	5.6	5.6	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

B6gR. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?



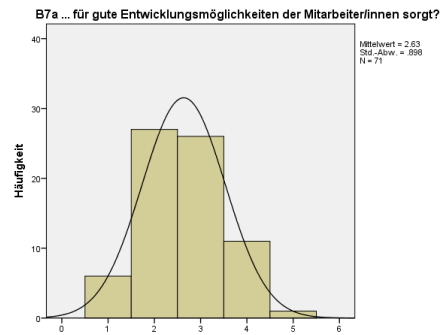
B6hR. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	2	2.8	2.8	2.8
	trifft eher nicht zu	25	35.2	35.2	38.0
	teils-teils	27	38.0	38.0	76.1
	trifft eher zu	13	18.3	18.3	94.4
	trifft zu	4	5.6	5.6	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



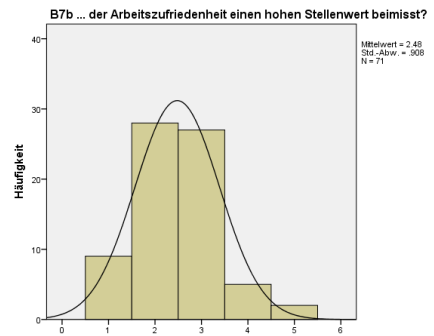
B7a ... für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen sorgt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	6	8.5	8.5	8.5
	in hohem Mass	27	38.0	38.0	46.5
	zum Teil	26	36.6	36.6	83.1
	in geringem Mass	11	15.5	15.5	98.6
	in sehr geringem Mass	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



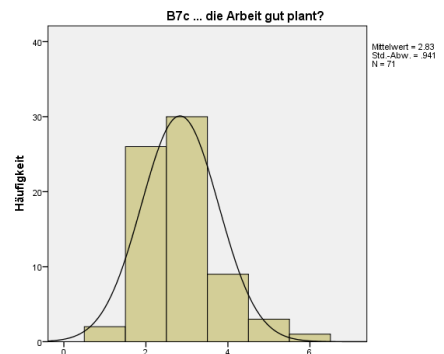
B7b ... der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	9	12.7	12.7	12.7
	in hohem Mass	28	39.4	39.4	52.1
	zum Teil	27	38.0	38.0	90.1
	in geringem Mass	5	7.0	7.0	97.2
	in sehr geringem Mass	2	2.8	2.8	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



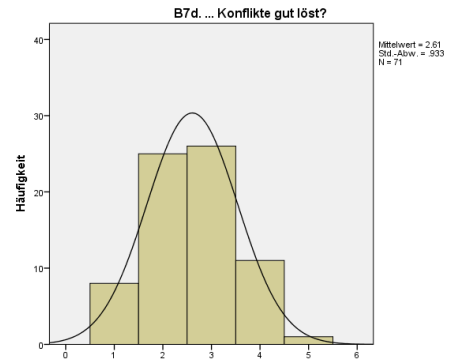
B7c ... die Arbeit gut plant?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	2	2.8	2.8	2.8
	in hohem Mass	26	36.6	36.6	39.4
	zum Teil	30	42.3	42.3	81.7
	in geringem Mass	9	12.7	12.7	94.4
	in sehr geringem Mass	3	4.2	4.2	98.6
	habe keine/n Vorgesetzte/n	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



B7d. ... Konflikte gut löst?

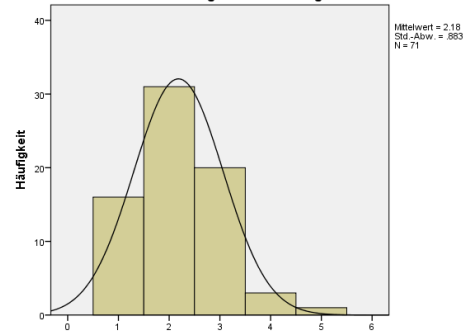
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	8	11.3	11.3	11.3
	in hohem Mass	25	35.2	35.2	46.5
	zum Teil	26	36.6	36.6	83.1
	in geringem Mass	11	15.5	15.5	98.6
	in sehr geringem Mass	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



B8a. Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleginnen und Kollegen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	16	22.5	22.5	22.5
	oft	31	43.7	43.7	66.2
	manchmal	20	28.2	28.2	94.4
	selten	3	4.2	4.2	98.6
	nie	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

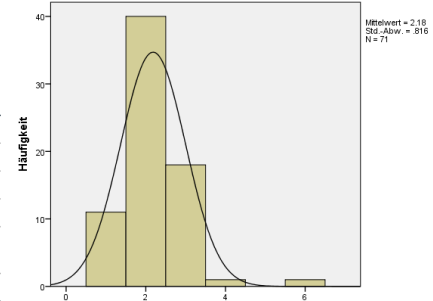
B8a. Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleginnen und Kollegen?



B8b. Wie oft sind Ihre Kolleginnen bei Bedarf bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	11	15.5	15.5	15.5
	oft	40	56.3	56.3	71.8
	manchmal	18	25.4	25.4	97.2
	selten	1	1.4	1.4	98.6
	habe keine Kolleginnen	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

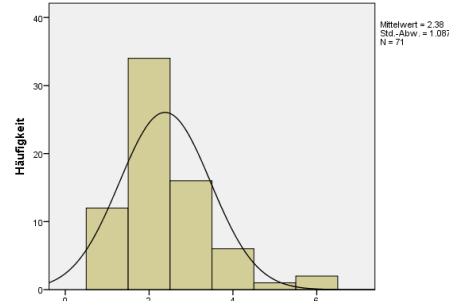
B8b. Wie oft sind Ihre Kolleginnen bei Bedarf bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?



B8c. Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihrem/Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	12	16.9	16.9	16.9
	oft	34	47.9	47.9	64.8
	manchmal	16	22.5	22.5	87.3
	selten	6	8.5	8.5	95.8
	nie	1	1.4	1.4	97.2
	habe keine/n Vorgesetzte/n	2	2.8	2.8	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

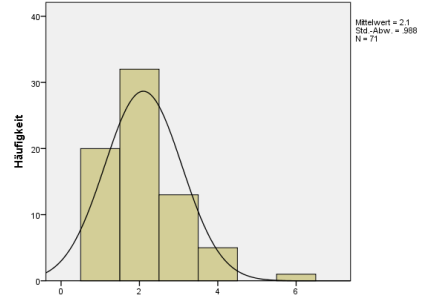
B8c. Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihrem/Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten?



B8d. Wie oft ist Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r bei Bedarf bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	immer	20	28.2	28.2	28.2
	oft	32	45.1	45.1	73.2
	manchmal	13	18.3	18.3	91.5
	selten	5	7.0	7.0	98.6
	habe keine/n Vorgesetzte/n	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

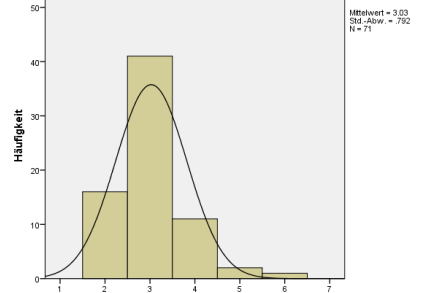
B8d. Wie oft ist Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r bei Bedarf bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?



B8e. Wie oft spricht Ihr/e Vorgesetzte/r mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	oft	16	22.5	22.5	22.5
	manchmal	41	57.7	57.7	80.3
	selten	11	15.5	15.5	95.8
	nie	2	2.8	2.8	98.6
	habe keine/n Vorgesetzte/n	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

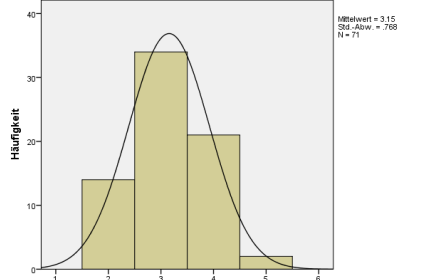
B8e. Wie oft spricht Ihr/e Vorgesetzte/r mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?



B8f. Wie oft sprechen Ihre Kollegen/innen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	oft	14	19.7	19.7	19.7
	manchmal	34	47.9	47.9	67.6
	selten	21	29.6	29.6	97.2
	nie	2	2.8	2.8	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

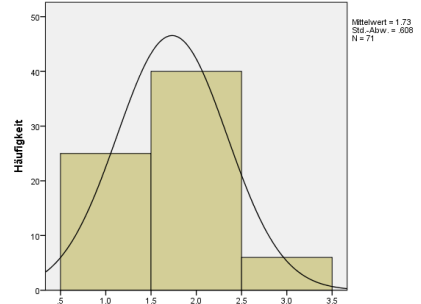
B8f. Wie oft sprechen Ihre Kollegen/innen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?



B8g. Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen/innen gut?

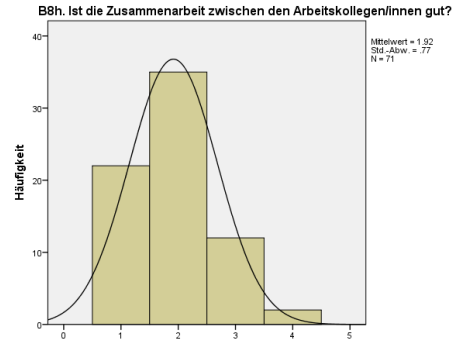
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	25	35.2	35.2	35.2
	in hohem Mass	40	56.3	56.3	91.5
	zum Teil	6	8.5	8.5	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

B8g. Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen/innen gut?



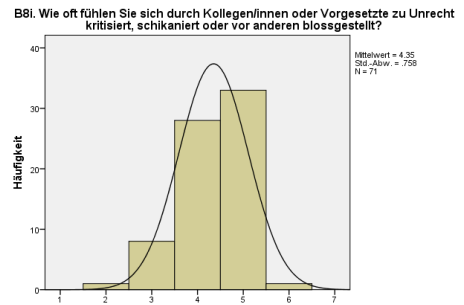
B8h. Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen/innen gut?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr hohem Mass	22	31.0	31.0	31.0
	in hohem Mass	35	49.3	49.3	80.3
	zum Teil	12	16.9	16.9	97.2
	in geringem Mass	2	2.8	2.8	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



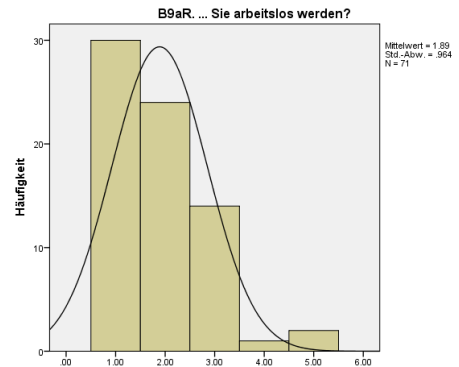
B8i. Wie oft fühlen Sie sich durch Kollegen/innen oder Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen blossgestellt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	oft	1	1.4	1.4	1.4
	manchmal	8	11.3	11.3	12.7
	selten	28	39.4	39.4	52.1
	nie	33	46.5	46.5	98.6
	habe keine/n Vorgesetzte/n /Kollegen/innen	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



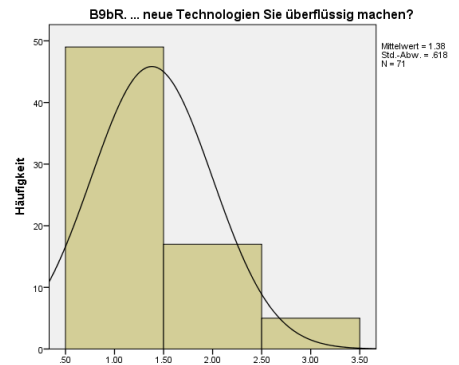
B9aR. ... Sie arbeitslos werden?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	30	42.3	42.3	42.3
	in geringem Mass	24	33.8	33.8	76.1
	zum Teil	14	19.7	19.7	95.8
	in hohem Mass	1	1.4	1.4	97.2
	in sehr hohem Mass	2	2.8	2.8	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



B9bR. ... neue Technologien Sie überflüssig machen?

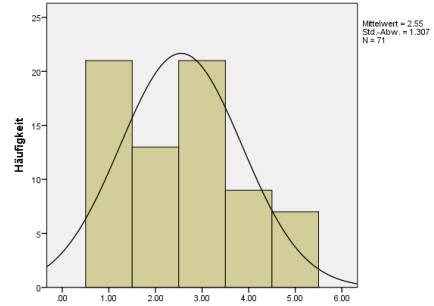
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	49	69.0	69.0	69.0
	in geringem Mass	17	23.9	23.9	93.0
	zum Teil	5	7.0	7.0	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



B9cR. ... es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeit zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	21	29.6	29.6	29.6
	in geringem Mass	13	18.3	18.3	47.9
	zum Teil	21	29.6	29.6	77.5
	in hohem Mass	9	12.7	12.7	90.1
	in sehr hohem Mass	7	9.9	9.9	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	

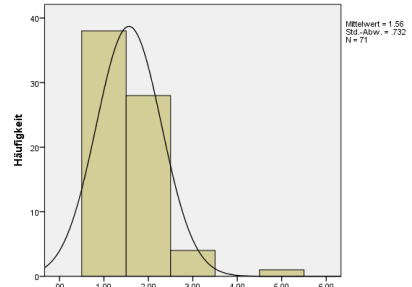
B9cR. ... es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeit zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?



B9dR. ... man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	38	53.5	53.5	53.5
	in geringem Mass	28	39.4	39.4	93.0
	zum Teil	4	5.6	5.6	98.6
	in sehr hohem Mass	1	1.4	1.4	100.0
	Gesamt		71	100.0	100.0

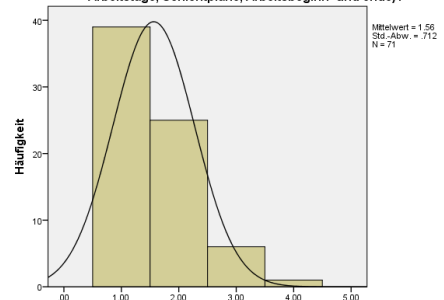
B9dR. ... man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?



B9eR. ... Ihre Arbeitszeiten gegen Ihren Willen verändert werden (z.B. Arbeitstage, Schichtpläne, Arbeitsbeginn- und ende)?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	in sehr geringem Mass	39	54.9	54.9	54.9
	in geringem Mass	25	35.2	35.2	90.1
	zum Teil	6	8.5	8.5	98.6
	in hohem Mass	1	1.4	1.4	100.0
	Gesamt		71	100.0	100.0

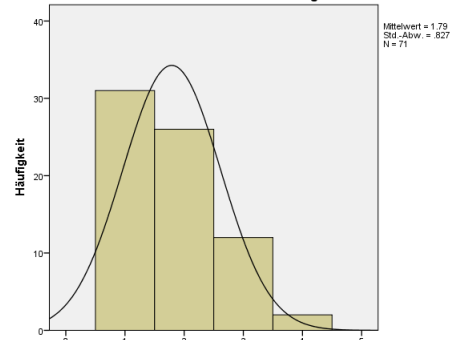
B9eR. ... Ihre Arbeitszeiten gegen Ihren Willen verändert werden (z.B. Arbeitstage, Schichtpläne, Arbeitsbeginn- und ende)?



B10a. ... Ihren Beruf aufzugeben?

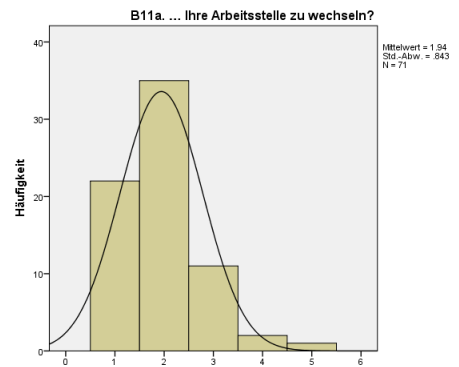
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nie	31	43.7	43.7	43.7
	einige Male im Jahr	26	36.6	36.6	80.3
	einige Male im Monat	12	16.9	16.9	97.2
	einige Male in der Woche	2	2.8	2.8	100.0
	Gesamt		71	100.0	100.0

B10a. ... Ihren Beruf aufzugeben?



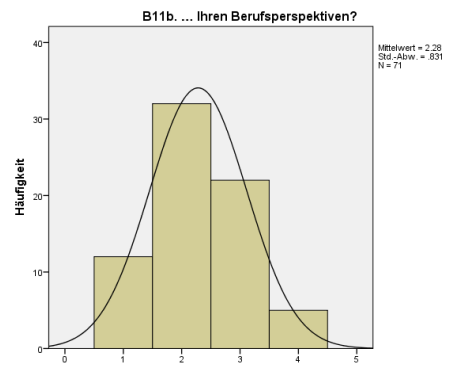
B11a. ... Ihre Arbeitsstelle zu wechseln?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nie	22	31.0	31.0	31.0
	einige Male im Jahr	35	49.3	49.3	80.3
	einige Male im Monat	11	15.5	15.5	95.8
	einige Male in der Woche	2	2.8	2.8	98.6
	jeden Tag	1	1.4	1.4	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



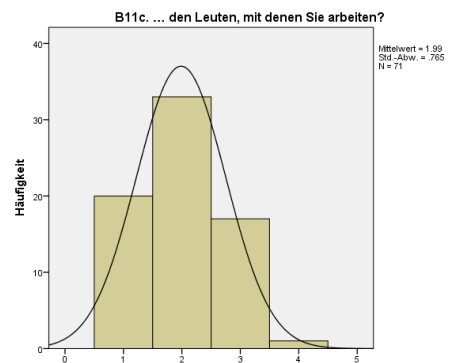
B11b. ... Ihren Berufsperspektiven?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr zufrieden	12	16.9	16.9	16.9
	zufrieden	32	45.1	45.1	62.0
	teils-teils	22	31.0	31.0	93.0
	unzufrieden	5	7.0	7.0	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



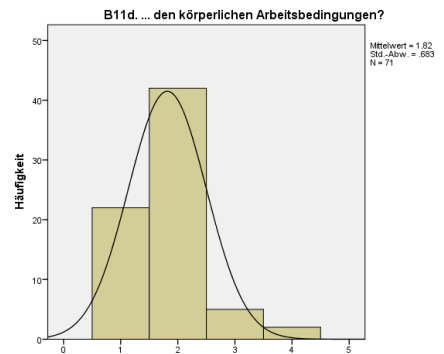
B11c. ... den Leuten, mit denen Sie arbeiten?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr zufrieden	20	28.2	28.2	28.2
	zufrieden	33	46.5	46.5	74.6
	teils-teils	17	23.9	23.9	98.6
	unzufrieden	1	1.4	1.4	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



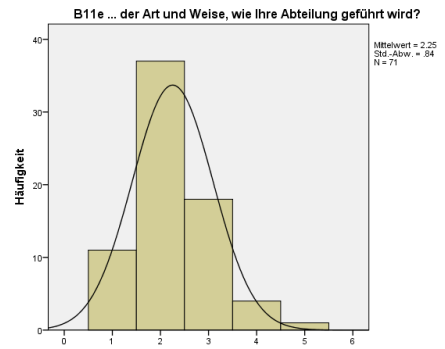
B11d. ... den körperlichen Arbeitsbedingungen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr zufrieden	22	31.0	31.0	31.0
	zufrieden	42	59.2	59.2	90.1
	teils-teils	5	7.0	7.0	97.2
	unzufrieden	2	2.8	2.8	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	



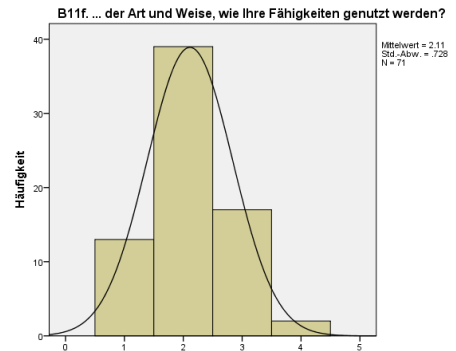
B11e ... der Art und Weise, wie Ihre Abteilung geführt wird?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr zufrieden	11	15.5	15.5	15.5
	zufrieden	37	52.1	52.1	67.6
	teils-teils	18	25.4	25.4	93.0
	unzufrieden	4	5.6	5.6	98.6
	sehr unzufrieden	1	1.4	1.4	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



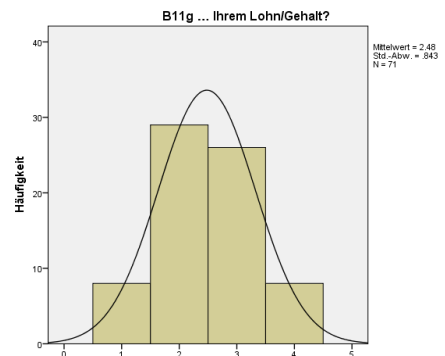
B11f. ... der Art und Weise, wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr zufrieden	13	18.3	18.3	18.3
	zufrieden	39	54.9	54.9	73.2
	teils-teils	17	23.9	23.9	97.2
	unzufrieden	2	2.8	2.8	100.0
	Gesamt		71	100.0	100.0



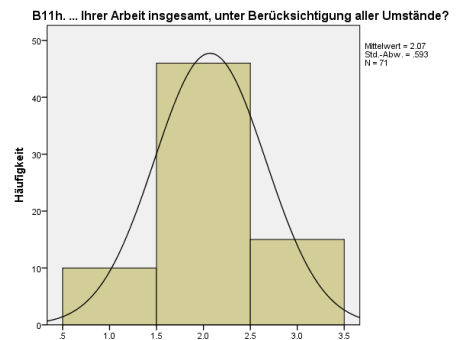
B11g ... Ihrem Lohn/Gehalt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr zufrieden	8	11.3	11.3	11.3
	zufrieden	29	40.8	40.8	52.1
	teils-teils	26	36.6	36.6	88.7
	unzufrieden	8	11.3	11.3	100.0
	Gesamt		71	100.0	100.0



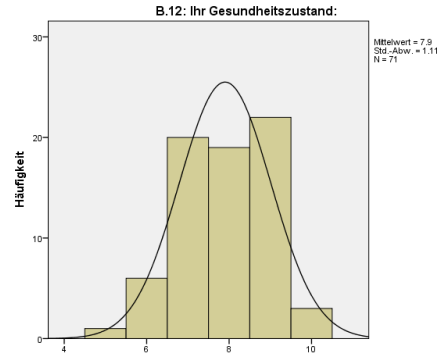
B11h. ... Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr zufrieden	10	14.1	14.1	14.1
	zufrieden	46	64.8	64.8	78.9
	teils-teils	15	21.1	21.1	100.0
	Gesamt		71	100.0	100.0



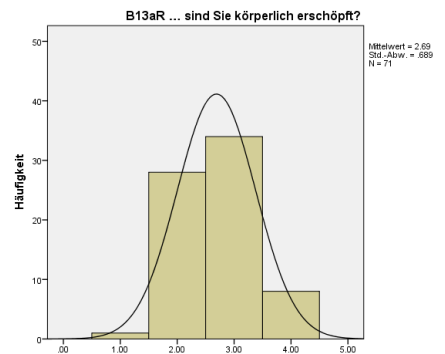
B.12: Ihr Gesundheitszustand:

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 5	1	1.4	1.4	1.4
6	6	8.5	8.5	9.9
7	20	28.2	28.2	38.0
8	19	26.8	26.8	64.8
9	22	31.0	31.0	95.8
10	3	4.2	4.2	100.0
Gesamt	71	100.0	100.0	



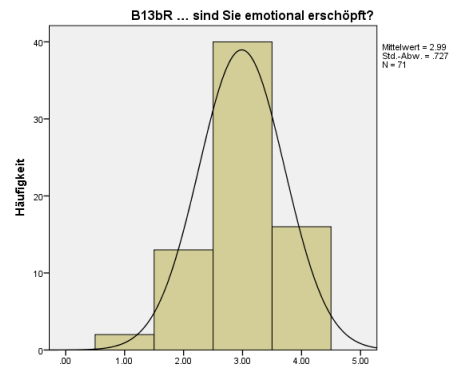
B13aR ... sind Sie körperlich erschöpft?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nie	1	1.4	1.4	1.4
selten	28	39.4	39.4	40.8
manchmal	34	47.9	47.9	88.7
oft	8	11.3	11.3	100.0
Gesamt	71	100.0	100.0	



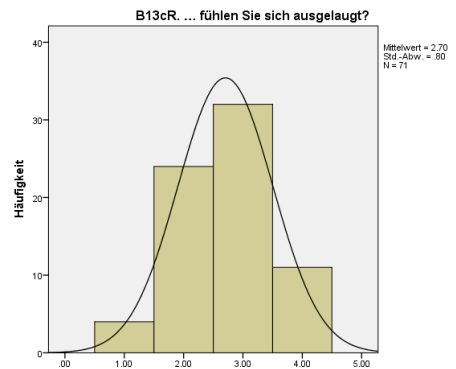
B13bR ... sind Sie emotional erschöpft?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nie	2	2.8	2.8	2.8
selten	13	18.3	18.3	21.1
manchmal	40	56.3	56.3	77.5
oft	16	22.5	22.5	100.0
Gesamt	71	100.0	100.0	



B13cR ... fühlen Sie sich ausgelagt?

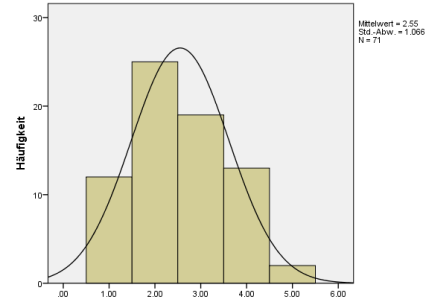
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nie	4	5.6	5.6	5.6
selten	24	33.8	33.8	39.4
manchmal	32	45.1	45.1	84.5
oft	11	15.5	15.5	100.0
Gesamt	71	100.0	100.0	



B13dR ... kommen Sie zur Arbeit, obwohl Sie sich richtig krank und unwohl fühlen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nie	12	16.9	16.9	16.9
	selten	25	35.2	35.2	52.1
	manchmal	19	26.8	26.8	78.9
	oft	13	18.3	18.3	97.2
	immer	2	2.8	2.8	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

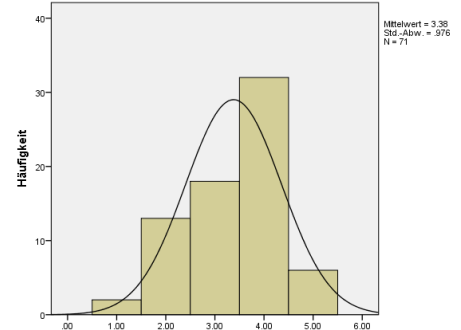
B13dR ... kommen Sie zur Arbeit, obwohl Sie sich richtig krank und unwohl fühlen?



B13eR. ... können Sie in Ihrer Freizeit die Arbeit nicht vergessen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nie	2	2.8	2.8	2.8
	selten	13	18.3	18.3	21.1
	manchmal	18	25.4	25.4	46.5
	oft	32	45.1	45.1	91.5
	immer	6	8.5	8.5	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

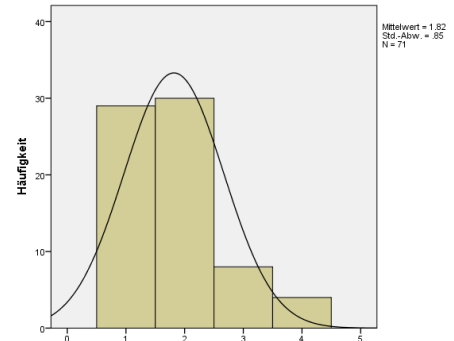
B13eR. ... können Sie in Ihrer Freizeit die Arbeit nicht vergessen?



Welche Funktion haben Sie im Unternehmen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Chefin Leistungssport	29	40.8	40.8	40.8
	Chefin Nachwuchs	30	42.3	42.3	83.1
	Chefin Leistungssport und Chefin Nachwuchs	8	11.3	11.3	94.4
	Chefin Leistungssport und Geschäftsführer/in	4	5.6	5.6	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

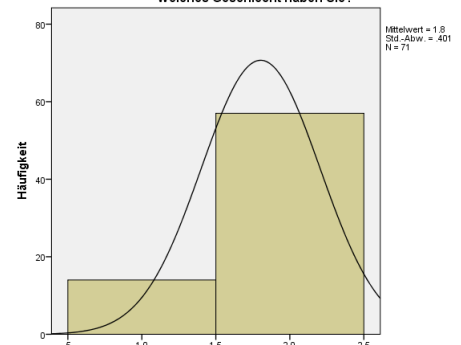
Welche Funktion haben Sie im Unternehmen?



Welches Geschlecht haben Sie?

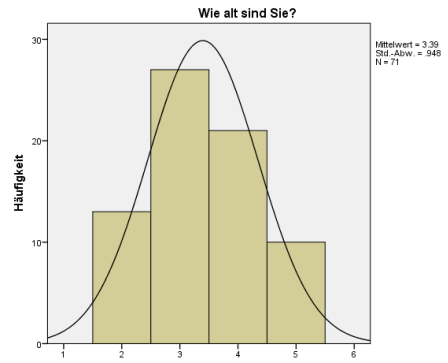
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	14	19.7	19.7	19.7
	männlich	57	80.3	80.3	100.0
	Gesamt	71	100.0	100.0	

Welches Geschlecht haben Sie?



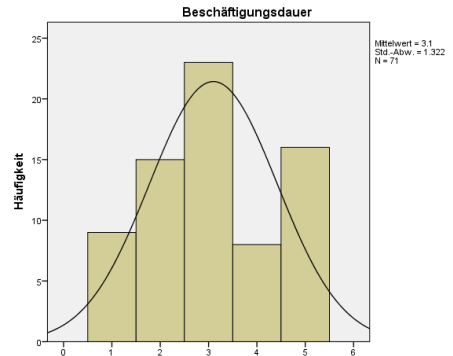
Wie alt sind Sie?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	25 - 34 Jahre	13	18.3	18.3	18.3
	35 - 44 Jahre	27	38.0	38.0	56.3
	45 - 54 Jahre	21	29.6	29.6	85.9
	55 Jahre und älter	10	14.1	14.1	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



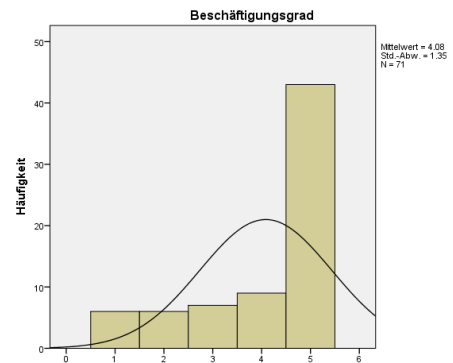
Beschäftigungsdauer

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weniger als 1 Jahr	9	12.7	12.7	12.7
	1 - 3 Jahre	15	21.1	21.1	33.8
	4 - 6 Jahre	23	32.4	32.4	66.2
	7 - 9 Jahre	8	11.3	11.3	77.5
	10 und mehr Jahre	16	22.5	22.5	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



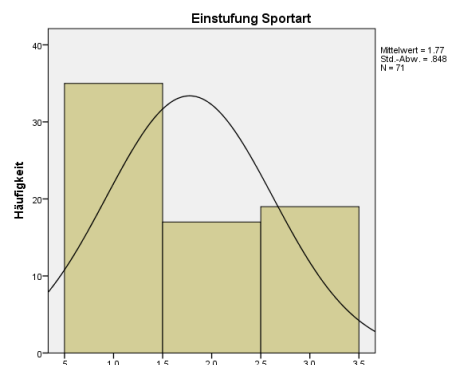
Beschäftigungsgrad

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	10-30%	6	8.5	8.5	8.5
	40-50%	6	8.5	8.5	16.9
	60-70%	7	9.9	9.9	26.8
	80-90%	9	12.7	12.7	39.4
	100%	43	60.6	60.6	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



Einstufung Sportart

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	35	49.3	49.3	49.3
	2	17	23.9	23.9	73.2
	3	19	26.8	26.8	100.0
Gesamt		71	100.0	100.0	



Anhang C: Leitfaden Fokusgruppe

Zeit	Dauer	Thema	Inhalt	Technik/Material
14:00	10'	Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüssung der Teilnehmenden - Ablauf und Ziel der Fokusgruppe vorstellen - Vorstellungsrunde (Name, Funktion, Verband und Einstufung, Anstellungsdauer, Beschäftigungsgrad) 	PPT Flipchart
14:10	15'	Vorstellung Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Kurzes Vorstellen der Ergebnisse der Befragung - Kurz Nachfragen ob der Fragebogen passend war 	PPT
14:25	10'	Priorisierung Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche drei Themen sollen weiterverfolgt werden 	
14:35	40'	Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> - Diskussion - Handlungsempfehlungen festhalten auf Flipchart 	PPT, Leitfaden, Flipchart, Notizen
15:15	15'	Pause		
15:30	5'		<ul style="list-style-type: none"> - Feedbackrunde 	
15:36	1'		<ul style="list-style-type: none"> - Danksagung 	

Anhang D: Flipcharts: Ergebnisse Fokusgruppe

Quantitative Anforderungen

- fehlende Wertschätzung / Verständnis
- Bürokratisierung
- Anforderungen ↑ (Events ↑, ...)
- "Art" der Leute (CL/C-NW) → Energieig & etc.
- Art des Umfelds
- Keine gr. Belastung? Akzeptiert?!
- ~~50%~~ Energiebalance
- bei neg. Klima

belastend ist...

Wo äussert
sich...?

- persönlich vs. VB?
- BG ↑
- Jahresarbeitszeit / Komp.
- pos. Einstellung / Ehre...
- Weiterbildung → Selbstmanagement (TBS)
↳ (Sensibilisieren → Steuern)
- Rolle strat. Gremium
↳ Rolle CL!
- Sensibilisieren: GF, Präsidium, Vorstand

Lösungsmöglichkeiten

iba special

UNFÄHIGKEIT ABZUSCHALTEN

- belastend ja, aber nicht nur
↳ je nach Thema
- denken bis Problem gelöst
- Ärger aber z.T. auch Energie (par)
- Sport, ...
Gedanken über Arbeit
- zulassen; ist ok
- 'rausnehmen' aus eigener Sportart
(≠ Hobby)
- Triggerpoints definieren & Reaktion
bzw. Nicht-Reaktion vordef.
- Email-freie Zeit
- Aktivitäten planen für freie Tage
- Freunde

belastend...?

wie nicht
sich das an?
?

Lösungen

iba special

WORK-PRIVACY KONFLIKTE

- Teilzeit? 100% Job, 70% bez.
- ja, aber nicht zu belastend

belastend?

Querschnitt?

- Planung ↑
- planen
- Erwartungshaltungen klären
- Geduld & Verständnis
- Selbstkenntnis
- Hilfe holen

Lösungen

iba