

## Evaluationsstudie

# „BurnOn - Fit für eine starke Führung“

### Training

zur personalen und organisationalen Erschöpfungsprophylaxe



Johann Bölts, Uwe Kröcher, Barbara Kosuch, Jens Dehrmann, Jan Kalkmann

Oldenburg, Juni 2013

**Kontakt**

Barbara Kosuch, Betriebspädagogin  
Arbeitsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Center für lebenslanges Lernen C3L  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
26111 Oldenburg  
Tel.: 0441/798 – 4848  
[c3l.ag.bgm@uni-oldenburg.de](mailto:c3l.ag.bgm@uni-oldenburg.de)

## Inhalt

Auf einen Blick.....	7
1 Einleitung.....	9
2 Ausgangslage.....	9
3 Zielsetzung eines nachhaltig wirksamen Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) .....	11
4 Die Untersuchung des Trainings.....	12
4.1 Das Training.....	12
4.1.1 Grundannahmen .....	12
4.1.2 Der inhaltliche und strukturelle Aufbau.....	14
4.1.3 Die Partner.....	16
4.1.4 Die Unternehmen.....	17
4.2 Das Untersuchungsdesign .....	18
4.2.1 Ziele der Evaluation .....	18
4.2.2 Die Teilnehmenden .....	19
4.2.3 Methodik .....	19
4.2.4 Ablauf der Untersuchung .....	20
4.2.5 Ergebnisse.....	21
4.2.5.1 Personale Perspektive der Führungskraft .....	21
4.2.5.1.1 Wissen .....	21
4.2.5.1.2 Einstellung.....	22
4.2.5.1.3 Verhalten.....	23
4.2.5.2 Organisationale Perspektive der Führungskraft.....	24
4.2.5.2.1 Wissen .....	24
4.2.5.2.2 Verhaltensvorsatz.....	26
4.2.5.2.3 Verhalten.....	26
4.2.5.2.4 Transparenz.....	27
4.2.5.2.5 Handlungsspielräume.....	28
4.2.5.2.6 Wertschätzung .....	29
4.2.5.3 Regenerationsroutinen.....	30
4.2.5.3.1 Individuelle Perspektive: Selbstorganisation .....	30
4.2.5.3.2 Organisationale Perspektive .....	31
4.2.5.3.3 Allgemeine Bewertung der Trainingsmaßnahme.....	32

4.2.6	Diskussion.....	32
4.2.6.1	Individuelle Ausgewogenheit von Verausgabung und Erholung.....	32
4.2.6.2	Ausgewogenheit von Verausgabung und Erholung im betrieblichen Kontext .....	34
4.2.6.3	Funktionale Regenerationsroutinen.....	35
4.2.6.4	Ressourcenschonende Verausgabungsrountinen: Transparenz, Handlungsspielräume, Wertschätzung .....	36
4.2.6.5	Weitere Aspekte.....	38
5	Schlussfolgerungen.....	41
6	Danksagung .....	42
	Literatur.....	43
	Anhang .....	46

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschätzte Anforderungs-Bewältigungs-Prognose 2020 .....	10
Abbildung 2: Geschätzte Anforderungs-Bewältigungs-Prognose 2020 – Regeneration.....	11
Abbildung 3: Trainingsablauf.....	15
Abbildung 4: Zeitplan des Unternehmens A .....	20
Abbildung 5: Wissensbezogene Items – personale Perspektive .....	21
Abbildung 6: Einstellungsbezogene Items FB1 – personale Perspektive .....	22
Abbildung 7: Einstellungsbezogene Items FB2 – personale Perspektive .....	22
Abbildung 8: Verhaltensbezogene Items FB1 – personale Perspektive.....	23
Abbildung 9: Verhaltensbezogene Items FB2 – personale Perspektive.....	24
Abbildung 10: Wissensbezogene Items FB1 – organisationale Perspektive .....	25
Abbildung 11: Wissensbezogene Items FB2 – organisationale Perspektive .....	25
Abbildung 12: Items zum Verhaltensvorsatz – organisationale Perspektive .....	26
Abbildung 13: Verhaltensbezogene Items – organisationale Perspektive.....	26
Abbildung 14: Items zu Transparenz FB1 – organisationale Perspektive .....	27
Abbildung 15: Items zu Transparenz FB2 – organisationale Perspektive .....	28
Abbildung 16: Items zu Handlungsspielräumen – organisationale Perspektive .....	28
Abbildung 17: Items zur Wertschätzung FB1 – organisationale Perspektive.....	29
Abbildung 18: Items zur Wertschätzung FB2 – organisationale Perspektive.....	30
Abbildung 19: Items zu Regenerationsroutinen – individuelle Perspektive .....	30
Abbildung 20: Items zu Regenerationsroutinen FB1 – organisationale Perspektive .....	31
Abbildung 21: Items zu Regenerationsroutinen FB2 – organisationale Perspektive .....	31
Abbildung 22: Items zur allgemeinen Bewertung der Trainingsmaßnahme.....	32



## Auf einen Blick

Bei zunehmender Arbeitsverdichtung und immer komplexer werdenden Arbeitsabläufen erhöht sich die Arbeitsbelastung und damit steigt die Gefahr der Zunahme arbeitsbedingter Erkrankungen. Während bei den klassischen Berufserkrankungen die Krankheitstage zurückgehen, steigen sie bei den arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen. Obwohl dies durch mehrere Faktoren bedingt ist, erscheint eine Frage relevant: „Benötigen wachsende Anforderungen im Arbeitsleben mitwachsende Regenerationsroutinen, um langfristig die Arbeitsfähigkeit zu sichern?“

In dem hier vorgestellten Pilotprojekt ist dieser Zusammenhang untersucht worden, um mehr über präventiv wirksame Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu erfahren.

In der Studie haben Führungskräfte von zwei in der Region Oldenburg tätigen, mittelgroßen Unternehmen ein 3 Tage umfassendes Training durchlaufen, in welchem sie selbstregulative Regenerationstechniken erlernten, die sie für die persönliche Erholung einsetzen können.

Sie wurden darüber hinaus in Führungstechniken trainiert, die die Belegschaft vor übermäßigen und unnötigen Kräfteverschleiß bewahrt, die die Organisationsprozesse gesundheitsförderlich gestaltet und die eine regenerationsfreundliche Arbeitskultur zum Ziel hat.

Dieser Ansatz ist insofern neu, da er sowohl der personalen als auch der organisationalen Erschöpfung vorbeugt und so die Arbeitsfähigkeit aller im Unternehmen bewahren hilft.

Hier nun in sehr knapper Form die Ergebnisse, die durch eine Befragung der teilnehmenden Führungskräfte erhoben wurden:

Das Training „BurnOn – Fit für eine starke Führung“

- unterstützt Führungskräfte dabei, gesundheitsförderliche Arbeitsroutinen einzuführen.
- qualifiziert Führungskräfte, Ressourcen zu schonen, indem unnötige Belastungen vermieden werden.
- fördert die Fähigkeit, Verausgabung und Erholung im Alltag ausgewogen gestalten zu können.
- führt zu der Erkenntnis, dass Regeneration eine Investition in die Leistungsfähigkeit ist.
- wird von den Führungskräften angenommen und sehr geschätzt, obwohl es hohe Anforderungen an persönliches Neudenken stellt.



## 1 Einleitung

Die Gesundheitsausgaben in Deutschland steigen permanent. Im Jahr 2012 waren es etwa 300 Mrd. Euro und damit fast 12 % des Bruttoinlandsproduktes. Diese Lasten trägt die gesamte Gesellschaft – Einzelpersonen wie Unternehmen.

Vor dem Hintergrund der sich verändernden Arbeitswelt und bei Berücksichtigung des demografischen Wandels erhält die Prävention eine zweifache Bedeutung. Sie hilft individuelles Leid zu vermeiden und erhöht die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Damit sichert sie Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland.

Für den Ausbau der betrieblichen Gesundheitsvorsorge gibt es gute Gründe: Sie sichert die Arbeitsfähigkeit, senkt die Krankheitskosten, erhöht die Attraktivität des Unternehmens, verbessert das Gefühl von Verbundenheit mit dem Unternehmen und steigert die Zufriedenheit der Belegschaft.

Die betriebliche Prävention leistet folglich einen wesentlich Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und ist damit eine Investition in die Zukunftssicherung.

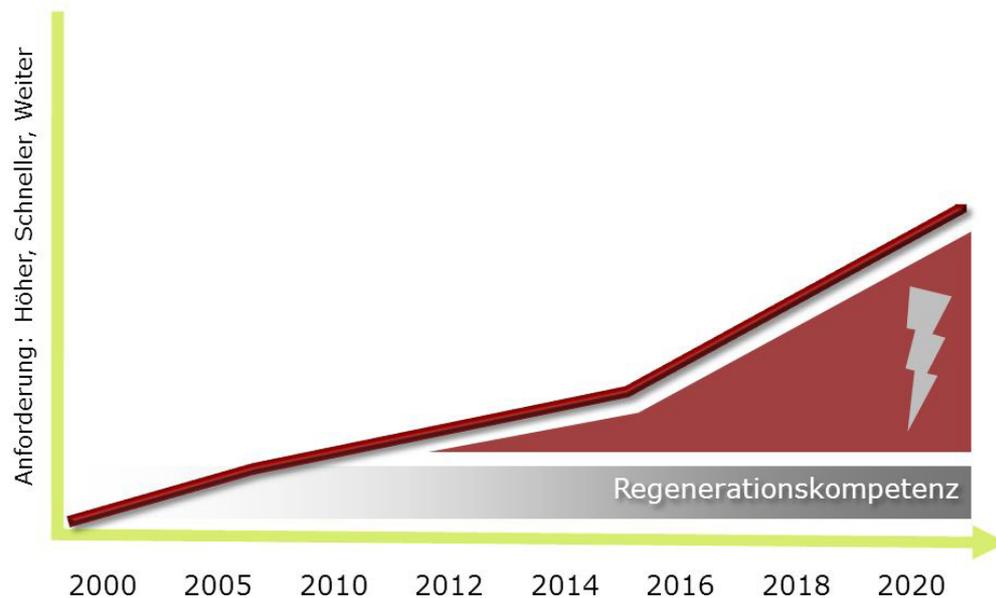
## 2 Ausgangslage

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

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

Gerade in Phasen hoher Belastung mit ausgeprägtem Arbeitsstress werden fast immer (mehr oder weniger unbewusst) auf scheinbar bewährte, vor allem aber gewohnte Handlungsriten zurückgegriffen, um die Komplexität von Handlungsoptionen und damit den „Optionsstress“ (Pfaff u.a. 2012) zu reduzieren. Routinen als eingespielte Abläufe und Regelwerke helfen, auf viele wiederkehrende Aufgabenstellungen effizient zu reagieren. Trotz der Zunahme von Anforderungen und trotz neuer Herausforderungen werden oftmals „alte“ Routinen angewendet, die unter früheren Konstellationen entstanden sind und eingeübt wurden, unter den aktuellen Bedingungen aber

oftmals dysfunktional wirken. Es wird somit nach dem Motto verfahren: „wie bisher nur mehr“ (vgl. Kröcher/Bölts 2011). Dabei werden schnell individuelle aber auch betrieblich-organisatorische Belastungsgrenzen zurückgestellt und/oder ignoriert, um die gesetzten Arbeitsziele zu erreichen. Eine damit einhergehende zeitliche und räumliche Ausdehnung der Arbeit (Entgrenzung der Arbeit) führt zwangsläufig zu einer Vernachlässigung der Regeneration. Kurzfristige Überforderungen können zwar durch das Engagement aller Beschäftigten bewältigt werden. Wird dieser Zustand dagegen dauerhaft, ist langfristig eine Schwächung der Arbeitsfähigkeit und des Leistungsvermögens zu befürchten. Disbalancen zwischen wachsender Verausgabung zur Bewältigung der gestiegenen Arbeitsintensität und –komplexität auf der einen Seite und notwendiger Regeneration auf der anderen Seite sind die Folge.



**Abbildung 1: Geschätzte Anforderungs-Bewältigungs-Prognose 2020**

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

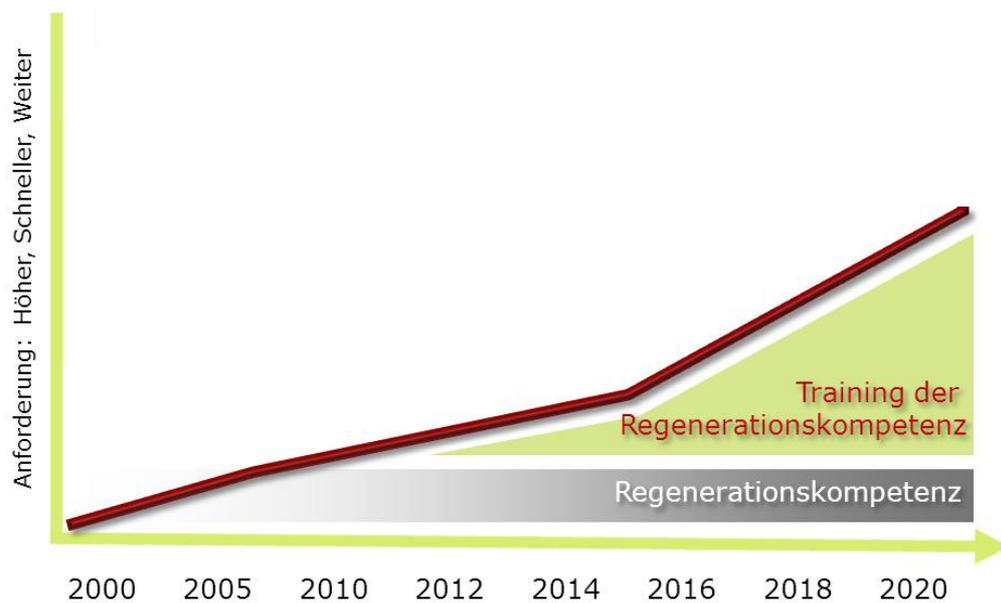


Abbildung 2: Geschätzte Anforderungs-Bewältigungs-Prognose 2020 – Regeneration

### 3 Zielsetzung eines nachhaltig wirksamen Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)

Klassische Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge, wie z.B. Unfallverhütung, Arbeitsschutz und gesundheitliche Aufklärung über gesunde Ernährung und Suchtmittelkonsum werden zunehmend ergänzt durch Angebote zum Stressmanagement und zur gesunden Mitarbeiterführung. In mehreren Studien (DAK-Gesundheitsreport 2013, GALLUP 2012, Adecco Institute 2008) ist gerade der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, guter Führung und einem niedrigen Krankenstand bestätigt worden. Daher müssen Konzepte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement die Gruppe der Führungskräfte qualifizieren für eine primärpräventiv ausgerichtete Arbeitsorganisation. Denn die Führungskraft ist sowohl Beschäftigter eines Betriebes, der seine eigene personale Reproduktion der Arbeitsfähigkeit gewährleisten muss, als auch zentraler Taktgeber mit Personalverantwortung und damit in vielfacher Weise Vorbild für das eigene Team. Folglich wirkt die Führungskraft nicht nur auf sich selbst (personale Ebene), sondern ihr Wirkungskreis ist in besonderer Weise auch auf die betriebliche Organisation bezogen (organisationale Ebene). Gleichzeitig wird sie durch eine Unternehmenskultur geprägt, ist aber auch Repräsentant des Unternehmens mit besonderer Gestaltungskraft zur Ausprägung der Unternehmenskultur; sie ist damit einerseits mit einer besonderen Teilautonomie ausgestattet als auch andererseits einer besonderen strukturellen Einbindung in die Unternehmensorganisation unterworfen. Dies bedeutet, Veränderungen zum Auflösen von Disbalancen können nur bei gleichzeitiger Bearbeitung der individuellen oder personalen Haltungs- bzw. Verhaltensebene und der betrieblich-organisationalen Ebene der besonderen Führungsverantwortung erzielt werden.

In der hervorgehobenen Bedeutung der Führungskraft für die gesundheitlichen Belange des Unternehmens liegt der Grund, das Training an diese Zielgruppe zu richten und nicht an die gesamte Belegschaft. Allerdings sollen die anderen im Unternehmen Tätigen nicht ausgeschlossen werden.

Vielmehr ist angestrebt, alle in funktionalen Strategien zur Erschöpfungsprophylaxe zu schulen, sobald sich die Unternehmensleitung im Verbund mit den Führungskräften für eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur entschieden hat. Und eine solche Kultur kann in Unternehmen nur dann nachhaltig etabliert werden, wenn die Führungskräfte mit dem notwendigen Knowhow ausgestattet sind und in ihrem gesamten Führungsverhalten einen ressourcenschonenden und regenerationsfreundlichen und damit einen vorbeugenden Arbeitsstil vorleben können.

## 4 Die Untersuchung des Trainings

### 4.1 Das Training

#### 4.1.1 Grundannahmen

Damit die Ausgewogenheit zwischen Verausgabung und Regeneration hergestellt werden kann, ohne das Leistungsvermögen zu beeinträchtigen und die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden, müssen sowohl Verausgabungsroutrinen ressourcenschonend optimiert werden, als auch Regenerationsroutrinen entwickelt und implementiert werden, die einem vorzeitigen und irreversiblen Verschleiß des Arbeitsvermögens vorbeugen. Daher müssen in dem Training entsprechende dysfunktionale Routrinen offengelegt und reflektiert werden, als auch funktional wirksame Routrinen entwickelt und eingeübt werden. Es wird davon ausgegangen, dass bei den Führungskräften in der Regel bewusste Erholungsstrategien bei zunehmenden Belastungssituationen nicht oder nur unzureichend vorhanden sind und organisationale Wechselbeziehungen in der Regel zu Ungunsten von Erholung wirken.

Verschiedene Studien, z.B. die SHAPE-Studie (Kromm u.a. 2009, Netta 2009) haben gezeigt, dass drei Faktoren ausschlaggebend für die Optimierung von Verausgabung und Regeneration sind, an denen das Training ansetzt:

1. *Transparenz* in der Aufgabenstellung wie auch im komplexen Zusammenwirken unterschiedlicher betrieblicher Erfordernisse und Strategien bedeutet Klarheit der Aufgaben und der persönlichen Teilziele für jede Führungskraft – aber auch für alle Beschäftigte. Diese Transparenz reduziert Widerstände, die aufgrund von Gerüchten und anderen Unklarheiten hervorgerufen werden, und damit unproduktive Arbeitsleistungen, die zur Beseitigung von Unklarheiten aufgewendet werden müssen.
2. *Handlungsspielräume*, die klar definiert sind, ermöglichen effizientes Arbeiten, um Arbeitsleistungen durch Führungskräfte aber auch durch jeden einzelnen Mitarbeiter selbstreguliert gestalten zu können. Sie sind die Voraussetzung für eigenverantwortliches und effizientes Arbeiten und fördern in erheblichem Maße die Arbeitszufriedenheit im Betrieb.
3. *Wertschätzung* ist für viele Beschäftigten und Führungskräften gleichermaßen eine entscheidende Motivationsquelle für leistungsorientierte Arbeit. Sie drückt sich u.a. in unterschiedlichen Anerkennungsformen (Gehalt, Lob etc.), aber auch in kommunikativen Rückmeldeschleifen und Umgangsformen innerhalb des Betriebs aus. Die individuelle Sicherheit in einem komplexen und sich

rasch ändernden Anforderungsfeld wird durch ein wertschätzendes konstruktives Feedback und soziale Unterstützung (auch im Empfinden bei Leistungsträgern des Managements) in geradezu dramatischer Form verbessert. (Kromm u.a. 2009, Netta 2009)

Alle drei Bereiche tragen in erheblichem Maße zur Gestaltung von verausgabungsoptimierten und gesundheitsförderlichen Arbeitsroutinen bei bzw. führen im Umkehrschluss bei dysfunktionaler Anlage zu einer unproduktiven Verausgabung von Arbeitsleistungen und zu einer Erhöhung von Krankheitsständen. Hintergrund ist, dass die mangelnde Berücksichtigung dieser Faktoren zu einer erhöhten Unsicherheit führt und eine ständig erhöhte Bereitschaft erfordert, in ungeplanten Veränderungssituationen zu improvisieren, ohne das Gesamtergebnis zu verschlechtern. Dies führt häufig zu kollektivem Stress, der aufgrund der Komplexität der Prozessabläufe und der Unübersichtlichkeit emotionaler Zustände der handelnden Akteure zu weiteren Störungen führen kann. Damit ist ein permanent erhöhter Pegel an Konzentration nötig, der dem eigentlichen Arbeitsprozess fehlt. Sie wirken aber nicht nur auf organisationaler, sondern auch auf personaler Ebene: Intransparenz, beschränkte Autonomie und fehlende Wertschätzung führen auf Dauer zu persönlicher Verunsicherung, die sich z.B. in Unruhe und Schlafstörungen bemerkbar macht. Das Risiko, langfristig das persönliche Immunsystem zu beeinträchtigen wächst.

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

Der spezifische Ansatz des Trainings ist dabei – im Gegensatz zu anderen prophylaktisch wirkenden Programmen, die ausschließlich auf die kognitive Wissensvermittlung abzielen – die Leib erfahrung\* als integralen Bestandteil einzubeziehen. Denn der Leib ist ein zentraler Sensor für Belastungsgrenzen, der produktiv zur Regulation von Verausgabung und Regeneration eingesetzt werden muss und nicht ignoriert werden darf. Er ist in vielerlei Hinsicht ein beständigerer Ankerpunkt für Verhaltenseinübung; Wissen kann dort tiefer gebunden werden und ist weniger flüchtig als in intellektuell gebildeten Strukturen. Daher zielt die Maßnahme auf das Training zur Aktivierung des Leibes, um Regeneration herbeizuführen. Die Gesundheitswissenschaft kommt zu dem Ergebnis, dass Regeneration am besten durch eine Kombination von Entspannung und Bewegung erreicht wird (vgl. Esch 2011), d.h. der Leib eine zentrale Stellung zur Erzielung von Regeneration einnimmt. Gerade die Implementierung von funktionalen Regenerationsroutinen verlangen ein wiederkehrendes Training, um im Arbeitsalltag wirksam sein zu können. Neben der kognitiven Vermittlung der Routineoptimierung ist somit leibbezogene Handlungseinübung zentral.

Des Weiteren werden alle Überschreitungen von langanhaltenden oder dauerhaften Belastungsgrenzen körperlich wahrgenommen. Mattheit, Unwohlsein, Schmerzen vielfältiger Art und Orte, Verdauungsbeschwerden, innere Unruhe, Schlafproblematiken, Gereiztheit u.v.m. sind Anzeichen für ein unausgewogenes Verausgabungs- und Erholungskontinuum. Sollen nun mitwachsende

---

\* Leib wird hier verstanden als bewusst gespürtes körperliches Empfinden.

Regenerationsroutinen etabliert werden, so fördern die in den Erholungstechniken erlebten Körperreaktionen von innerer Ruhe, muskulärer Lösung und die Zunahme von Handlungsbereitschaft durch den wahrgenommenen Kräftezuwachs das Einüben und die Nutzung der leibbezogenen Erholungsstrategien.

Die über die Leibwahrnehmung erlebte Befindlichkeit wird somit zum Indikator der Belastungsintensität und des Belastungsprofils. Die, durch die auf den Körper bezogenen Regenerationstechniken entwickelte, Verfeinerung und Vertiefung des Befindens ermöglicht so die rechtzeitige Reaktion auf belastende Arbeitszeiten. Die Frage nach der Pause „Jetzt, später oder gar nicht“ kann durch die verbesserte Selbstwahrnehmung präziser beantwortet werden. Die Gewissheit über ein funktionales Repertoire an Regenerationstechniken zu verfügen, eröffnet in einer solchen Entscheidungssituation mehrere Handlungsoptionen und erhöht damit die Selbstwirksamkeitserwartung. Selbstfürsorge kann auch dann aufrechterhalten werden, wenn trotz empfundener hoher Belastung weitergearbeitet wird. Ist die Arbeit erledigt oder eine Unterbrechung möglich, stehen bewährte Regenerationsstrategien zur Verfügung verausgabte Kraft zurück zu erlangen. Auch ein übermäßiger Kräfteverschleiß kann ausgeglichen werden. Dazu kann ein vorübergehendes körperliches Unwohlsein entstanden durch hinausgeschobene Pausen ebenfalls besser toleriert und ein unausgewogenes Verausgabungs- und Erholungskontinuum kann sich nicht aufbauen oder gar dauerhaft werden. Einer Manifestation in psycho-physischer Symptomatik wird damit vorgebeugt.

#### **4.1.2 Der inhaltliche und strukturelle Aufbau**

Das Training „BurnOn – Fit für eine starke Führung“ besteht aus drei ganztägigen Präsenzphasen und erstreckt sich über einen Zeitraum von etwa sechs Wochen. Ein wichtiger Aspekt des Trainings sind die leibbezogenen Übungsaufgaben, welche die Teilnehmer im Anschluss an die jeweiligen Präsenztage selbstständig wiederholen und in ihren Arbeitsablauf einbringen sollen. In den darauffolgenden Präsenztagen wird auf die Erfahrungen der Teilnehmer mit den Übungen eingegangen und diese einer Selbstreflexion unterzogen. Damit leibbezogene Trainingsübungen im Arbeitsalltag der Teilnehmer „verankert“ werden, müssen diese wiederholend praktiziert und in der darauffolgenden Präsenzphase besprochen werden. Das Training benötigt daher einen Mindestabstand zwischen den einzelnen Präsenztagen, damit die Teilnehmer diese praktischen Übungssequenzen trainieren und in ihren Arbeitsalltag integrieren können.

An den drei Präsenztagen wird jeweils eines der Themenfelder „Transparenz“, „Handlungsspielräume“ und „Wertschätzung“ behandelt. Anhand dieser Themenfelder soll die personale und organisationale Regenerationsfähigkeit geschult werden. Während der einzelnen Präsenztage werden die jeweiligen Themenfelder in verschiedene Abschnitte unterteilt. Die Maßnahme vermittelt hierbei auf der einen Seite kognitives Wissen in den jeweiligen Themenfeldern, verbindet dieses aber auch mit jeweils zwei Praxismodulen, an denen Übungen von den Teilnehmern selbst durchgeführt werden.

Der erste Präsenztag mit dem Schwerpunkt „Transparenz“ behandelt die Anforderungen an „Führung“ zu Wettbewerbsfähigkeit und Gesundheit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter, die Wechselwirkungen von Verausgabung und Regeneration, die Notwendigkeit von transparenter Kommunikation und den nachhaltigen Personaleinsatz. Der praktische Übungspart vermittelt, über

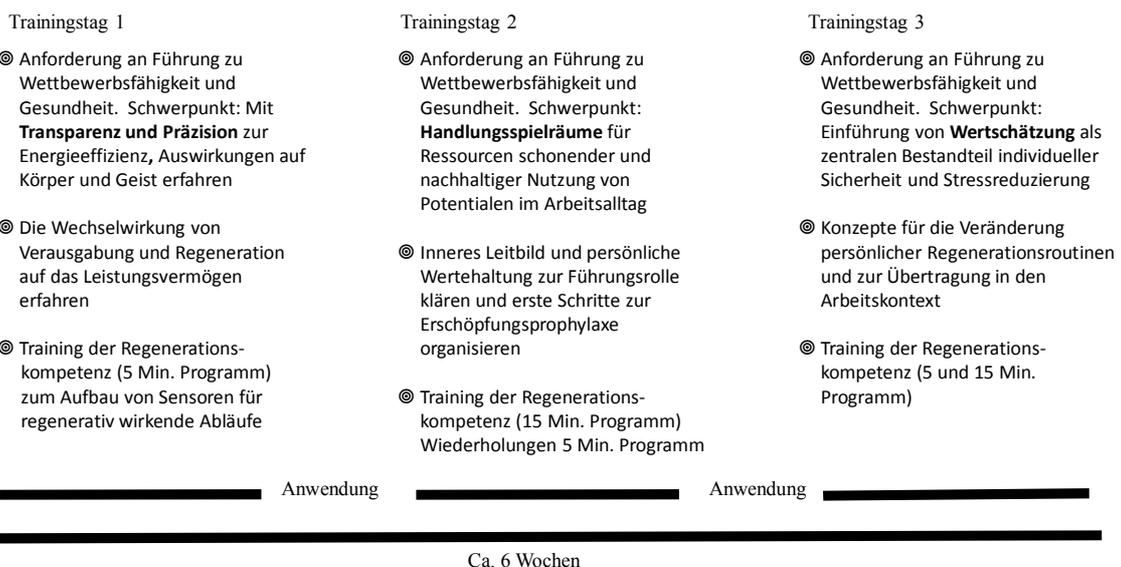
den Aufbau von Sensoren für regenerativ wirkende Abläufe, ein kurzes Training (5 Minuten Programm) zur Regenerationskompetenz der Führungskräfte.

Am zweiten Präsenztage mit dem Schwerpunkt „Handlungsspielräume“ werden die Anforderungen an Führung zu Wettbewerbsfähigkeit und Gesundheit betrachtet. Das Training befasst sich an diesem Tag mit den Unternehmensleitbildern, sowie dem individuellen Verständnis von Führung durch die Teilnehmer und wie diese sich gegenseitig beeinflussen. In diesem Zusammenhang werden die jeweiligen Handlungsspielräume in der betrieblichen Organisation der Führungskräfte in Bezug auf die Mitarbeiterorientierung begutachtet und reflektiert. Der praktische Übungspart vermittelt ein individuelles Training der Regenerationskompetenz (15 Minuten Programm) und eine Reflexion der Übungen des vorherigen Trainingstages.

Der dritte und letzte Präsenztage befasst sich mit dem Themenkomplex der „Wertschätzung“ als zentralen Bestandteil individueller Sicherheit und Stressreduzierung. An diesem Tag werden die persönlichen und betrieblichen Ressourcen und Potentiale des Unternehmens und seiner Mitarbeiter beleuchtet. *Dazu* werden die zentralen funktionalen und dysfunktionalen Arbeitsroutinen des Unternehmens untersucht. Dabei werden Konzepte für die Veränderung von Arbeitsroutinen entwickelt, um das häufige Überschreiten von Belastungsgrenzen zu vermeiden. Die praktischen Trainingsaufgaben befassen sich mit der Entwicklung von Individuen bezogenen Wahrnehmungsmustern und einem optimierten Regenerationsverhalten, sowie einer Wiederholung der bisherigen Übungseinheiten.

## Das Training in 3 Schritten

### Erweiterung des Wahrnehmungsfeldes „Verausgabung / Erholung“



**Abbildung 3: Trainingsablauf; 5 und 15 Minuten Programm s. Anhang 6**

### 4.1.3 Die Partner



Die **DAK-Gesundheit Versorgungsregion Oldenburg** ist ein Krankenversicherungsträger. Die DAK-Gesundheit bietet nicht nur Krankenversicherungsschutz für Privatpersonen, sondern wendet sich mit maßgeschneiderten Konzepten zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz auch an Unternehmen und Arbeitgeber. Als enger Partner der Unternehmen berät die DAK-Gesundheit dort zusätzlich umfassend über Service- und Leistungsangebote sowie über alle Fragen rund um die Sozialversicherung. In diesem Zusammenhang tritt die DAK-Gesundheit Vertriebsregion Oldenburg als Partner bei der Evaluationsstudie „BurnOn – Fit für eine starke Führung“ auf.



Das **Center für lebenslanges Lernen (C3L)** der Universität Oldenburg ist ein wissenschaftliches Zentrum, das sich mit Fragen der Weiterbildung und des lebenslangen Lernens in Forschung und Lehre befasst und forschungsorientierte sowie praxisrelevante Weiterbildungsangebote entwickelt und bereitstellt. Die Arbeitsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement (AG BGM) forscht innerhalb des C3L im Bereich Führung, Belastung, Stress und Erschöpfung in Unternehmen und entwickelt aus diesen Forschungen spezielle Trainingskonzepte, die interessierte Betriebe und Einrichtungen für ihre Betriebliche Gesundheitsförderung nutzen können. In diesem Zusammenhang wurde auch das Training „BurnOn – Fit für eine starke Führung“ als Ergebnis einer Machbarkeitsstudie mit dem Titel: „Zum Verhältnis von Belastung und Regeneration im mittleren Management von KMU“ konzipiert.



Die im Jahr 2004 gegründete **Führungsakademie Hannover** widmet sich der Ausbildung von Führungskräften. Durch die Ausbildungen erlangen Führungskräfte Wissen über das Management von Komplexität, über verantwortungsbewusste Führung und den Ressourcen schonenden Einsatz von Personal. Die durch die Ausbildung reflektierte Verknüpfung von Fühlen, Denken und Handeln in Übung und Praxis formt eine Haltung, die nachhaltig wirkendes unternehmerisches Handeln ermöglicht, notwendige Veränderungen einleitet und Potentiale für das Unternehmen freisetzt. Die Führungsakademie Hannover war gemeinsam mit dem C3L an der Konzipierung und Durchführung des Trainings beteiligt.

#### **4.1.4 Die Unternehmen**

Die **ZGO Zeitungsgruppe Ostfriesland GmbH (ZGO)** ist ein Verlag für Tages- und Wochenzeitungen in Ostfriesland mit Hauptsitz in Leer. Unter dem Firmendach der ZGO erscheinen die drei Tageszeitungen „Ostfriesenzeitung“, „Ostfriesische Nachrichten“ und „Generalanzeiger“, sowie die Anzeigenblätter „Der Wecker“ und „Von Haus zu Haus“. Die ZGO besitzt mit diesem Portfolio eine herausgehobene Stellung im Zeitungsmarkt Ostfrieslands. Im Rahmen ihres Betrieblichen Gesundheitsmanagement hat die ZGO mit ihren Führungskräften an dem Training und der Evaluationsstudie „BurnOn – Fit für eine starke Führung“ teilgenommen.

Die **BZN Baustoff Zentrale Nord GmbH & Co. KG (BZN)** mit dem Hauptsitz in Aurich ist ein moderner Verbund der Gesellschafter Beenen, Hedlefs und Logemann zum gemeinsamen Einkauf bei der Industrie und zu einer wirtschaftlich zentralen Buchhaltung und Verwaltung in Aurich, welcher im Jahr 2000 gegründet wurde. Aktuell betreibt die BZN an 19 Standorten 12 hagebaumärkte und 12 Baustoffhandlungen, darunter befinden sich an 4 Standorten so genannte Kombi-Betriebe als „Baustoffhandel und hagebaumarkt unter einem Dach“. Die einzelnen Baustoffhandlungen und hagebaumärkte sind dabei weiterhin rechtlich selbstständig. Die BZN ist das zweite Unternehmen, welches an dem Training und der damit verbundenen Evaluationsstudie teilgenommen hat.

## 4.2 Das Untersuchungsdesign

### 4.2.1 Ziele der Evaluation

Die Evaluation überprüft die zentrale Hypothese, dass das Training Führungskräfte dafür qualifiziert, für sich selbst und in deren Verantwortungsbereich geeignete Maßnahmen zur personalen und organisationalen Erschöpfungsprophylaxe umzusetzen. Sie überprüft, ob und in welcher Form vermitteltes Wissen und erworbene Kompetenzen die Führungskräfte befähigen, Verausgabungsroutrinen ressourcenschonend zu optimieren und adäquate Regenerationsroutrinen zu entwickeln.

Das Training geht davon aus, dass ein Ressourcenverschleiß immer dann wahrscheinlich ist, wenn intransparent, stark direktiv und unachtsam geführt wird. Werden dagegen Transparenz, Eröffnung von Handlungsspielräumen und Wertschätzung zu zentralen Komponenten einer Führungshaltung, reduziert sich übermäßige Verausgabung. Diese durch Wissen erzeugte Einstellung verändert das Führungsverhalten und begünstigt damit eine gesundheitsförderliche und nachhaltig präventiv wirksame Führungskultur.

Zu untersuchende Fragestellung 1:

Wurden Führungskräfte durch das Training von der Notwendigkeit überzeugt, für sich selbst Verausgabung und Erholung im Arbeitsalltag ausgewogen herstellen und Erholung aktiv gestalten zu können?

Zu untersuchende Fragestellung 2:

Wurden Führungskräfte durch das Training dafür qualifiziert, in ihrem betrieblichen Verantwortungsbereich gesundheitsförderliche und damit präventiv wirksame Arbeitsabläufe zu organisieren?

Zu untersuchende Fragestellung 3:

Fördert das Training eine Bereitschaft von Führungskräften, nachhaltig wirkende funktionale Regenerationsroutrinen für sich selbst und für die Belegschaft im Verantwortungsbereich zu entwerfen und umzusetzen?

Zu untersuchende Fragestellung 4:

Motiviert das Training Führungskräfte dazu, ressourcenschonende Verausgabungsroutrinen in Bezug auf Transparenz, Handlungsspielräume und Wertschätzung zu entwickeln und zukünftig eine gesundheitsförderliche Führungskultur einzuführen?

#### 4.2.2 Die Teilnehmenden

Das Training wurde mit insgesamt 4 Gruppen aus zwei Unternehmen mit jeweils zwischen 10 und 13 Personen durchgeführt. Insgesamt haben 45 Personen an der Maßnahme teilgenommen. 22 Personen waren Führungskräfte im mittleren Management und Filialleiter einer Großhandelsfirma mit zahlreichen lokalen Filialen (Unternehmen A), 23 Personen waren Führungskräfte des mittleren Management und z.T. der Geschäftsführung eines Medienunternehmens (Unternehmen B).

#### 4.2.3 Methodik

Die Evaluation orientiert sich an dem zugrundeliegenden Interventionsmodell, indem in den drei Bereichen

(a) Haltung bzw. Einstellung,

(b) Verhalten bzw. Verhaltensvorsatz im individuellen Sinne (auf personaler Ebene) und im betrieblichen Kontext (auf organisationaler Ebene) und

(c) Wissen über den Zusammenhang von Erholung und Leistungsfähigkeit Veränderungen durch die Trainingsmaßnahme gemessen werden.

Des Weiteren soll die Wirkung des Trainings für die drei zentralen Aspekte von Führung: Transparenz, Handlungsspielräume und Wertschätzung bewertet werden. Und drittens soll die subjektive Bewertung des Trainings durch die Führungskräfte erfasst werden.

Als Methodik wurden zwei quantitativ auswertbare Fragebögen eingesetzt, die zu diesem Zweck konzipiert wurden. Der Fragebogen 1 (FB1) wurde von jeder Gruppe jeweils an drei verschiedenen Zeitpunkten beantwortet und mittels einer Kodierung individuell zugeordnet, so dass eine Auswertung als abhängige Stichprobe mit drei Zeitpunkten möglich war. Es wurden mittels einer vierstufigen Skala (stimmt genau, stimmt eher, stimmt kaum und stimmt nicht) Aussagen zum Wissen über den Zusammenhang von Erholung und Verausgabung, zur Haltung bzw. Einstellung, zum Verhalten auf personaler Ebene, zum Verhalten auf organisationaler Ebene zur Bewertung gestellt. Die Items zum Verhalten auf personaler Ebene wurden, teilweise leicht verändert, dem Erholungsfragebogen EFB von Henning Allmer (1996) entnommen. Die Items zur Haltung bzw. Einstellung wurden der verkürzten Resilienzskala 11 entnommen (Schumacher u.a. 2004).

In einem zweiten Fragebogen (FB2) wurden 26 Fragen zu den Wirkungen des Trainings gestellt. Diese Items repräsentieren Wirkungen auf personaler Ebene und auf organisationaler Ebene, wobei dort eine Differenzierung zu den Aspekten Transparenz, Handlungsspielräume und Wertschätzung vorgenommen wurde. Der Fragebogen wurde neu konzipiert. Die subjektive Bewertung der Maßnahme erfolgte mittels dreier Fragen, die eine zugespitzte Entscheidung der Führungskräfte bei der Bewertung mittels einer vierstufigen Skala voraussetzen: „1. Das in der Trainingsmaßnahme Erlernte ist mir für meine Tätigkeit von Nutzen.“, „2. Ich konnte das Erlernte in vielen typischen Arbeitssituationen anwenden.“ und „3. Ich würde diese Trainingsmaßnahme anderen weiterempfehlen.“ Zudem hatten die Führungskräfte die Möglichkeit, einzelne Aspekte der Zustimmung oder Ablehnung in Freitexten selbst zu formulieren.

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

#### 4.2.4 Ablauf der Untersuchung

Das in dieser Untersuchung evaluierte Training wurde im vierten Quartal 2012 mit insgesamt 4 Gruppen aus den beiden Unternehmen A und B durchgeführt. Aus den beiden Unternehmen wurden jeweils zwei Gruppen gebildet, welche zeitversetzt das Training durchlaufen haben.

Während die erste Gruppe eines Unternehmens mit der Intervention durch das Training begonnen hat, fungierte die zweite Gruppe als Wartegruppe. Nachdem auch in der zweiten Gruppe das Training abgeschlossen wurde, fungierte die erste Gruppe, welche ihr Training bereits vor längerer Zeit abgeschlossen hatte als Kontrollgruppe. Die jeweilige Befragung nach der Intervention erfolgte zudem mit dem Fragebogen 2. Mit dieser Terminierung der Befragungen konnten Beeinflussungen einer Gruppe durch die andere innerhalb der Unternehmen minimiert werden.

#### Unternehmen A

Gruppe 1	21.09	04.10	17.10	18.12
Befragung	T1		T2	T3
Training	Start	Verlauf	Ende	Pause
Fragebogen	I1	kein	I1+I2	I1

Gruppe 2	21.09	07.11	28.11	18.12
Befragung	T1	T2		T3
Training	Pause	Start	Verlauf	Ende
Fragebogen	I1	I1	kein	I1+I2

Abbildung 4: Zeitplan des Unternehmens A

Für die Evaluation des Trainings wurden zwei quantitativ auswertbare Fragebögen eingesetzt. Der erste Fragebogen (FB1) wurde zu drei verschiedenen Messzeitpunkten eingesetzt und zwar am ersten und letzten Tag der Intervention des Trainings. Ein weiterer Messzeitpunkt wurde in der

Wartegruppe vor Beginn des Trainings durchgeführt und in der Kontrollgruppe ca. eine Woche nach Beendigung des Trainings. Der zweite Fragebogen (FB2) wurde einmalig jeweils nach Beendigung des Trainings erhoben.

In den Fragebögen wurden die Namen der Teilnehmenden durch einen Code ersetzt. Durch dieses Vorgehen können die einzelnen Fragebögen einander zugeordnet werden, ohne die Teilnehmer direkt zu identifizieren.

#### 4.2.5 Ergebnisse

Die folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf der Befragung der Führungskräfte. Den jeweiligen Auswertungen liegen auswertbare Fragebögen von minimal 29 und maximal 33 Teilnehmer zugrunde. Die dargestellten Werte vor und nach dem Training (aus dem Fragebogen 1) werden im Folgenden nur als Veränderung bezeichnet, wenn sie mehr als 2 Prozentpunkte abweichen, da weniger abweichende Prozentwerte nur von der unterschiedlichen Stichprobengröße herrühren.

##### 4.2.5.1 Personale Perspektive der Führungskraft

Zunächst sollen die Auswirkungen des Trainings mit einem Selbstbezug auf die eigene Person (als Führungskraft) analysiert werden. Dazu werden die Ergebnisse zu den Dimensionen Wissen, Einstellung/Haltung sowie Verhalten dargestellt.

##### 4.2.5.1.1 Wissen

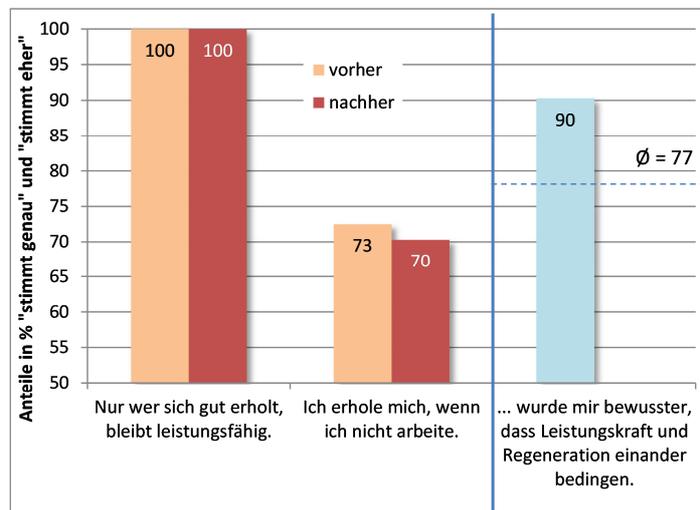


Abbildung 5: Wissensbezogene Items – personale Perspektive

Die teilnehmenden Führungskräfte bewerten Aussagen, die auf die Vermittlung von kognitivem Wissen über den Zusammenhang von Verausgabung und Erholung hindeuten, wie folgt: Vor Beginn der Trainingsmaßnahme haben alle Führungskräfte (100%) der Aussage über die Bewertungsskala „stimmt genau“ und „stimmt eher“ zugestimmt („Nur wer sich gut erholt, bleibt leistungsfähig. Nach Abschluss der Maßnahme wurde dieser Wert gehalten“). Die Aussage „Ich erhole mich, wenn ich nicht arbeite“ erfuhr vor der Maßnahme eine Zustimmung von 73% der Teilnehmenden, die nach der

Maßnahme nur bei gut 70% ausfiel. Eine sehr hohe Zustimmung von über 90% erfuh die Aussage, dass durch die Maßnahme den Teilnehmern bewusster geworden ist, dass Leistungskraft und Regeneration einander bedingen.

#### 4.2.5.1.2 Einstellung

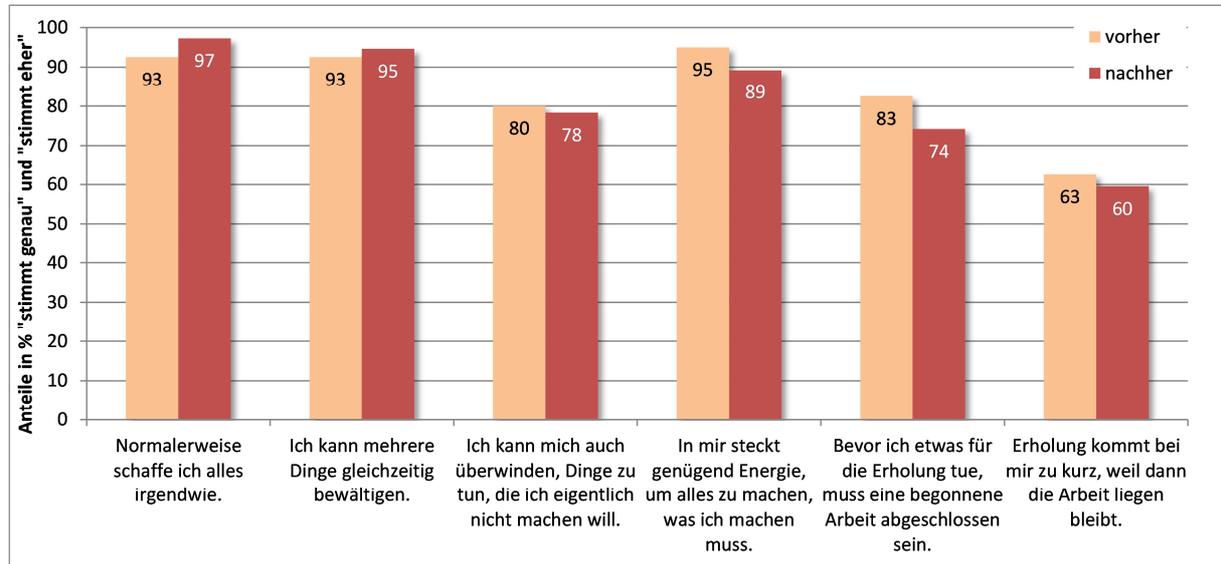


Abbildung 6: Einstellungsbezogene Items FB1 – personale Perspektive

Die haltungsbezogenen Aussagen, die sich auf die Arbeitsfähigkeit beziehen („Normalerweise schaffe ich alles irgendwie“, „Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen“) liegen auf einem relativ konstant hohen Niveau: deutlich über 90% stimmen diesen beiden Aussagen zu, sowohl vor als auch nach der Trainingsmaßnahme. Auch die Aussage „In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss“ erfährt vor der Maßnahme eine hohe Zustimmung von 95%, sinkt aber nach der Maßnahme auf 89% ab. Ein geringeres Niveau der Zustimmung erfährt die Aussage

„Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will“, der vorher und nachher rund 80% zustimmen. Bei den beiden erholungsbezogenen Aussagen haben sich Veränderungen der Zustimmungswerte ergeben: Die Aussage „Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein“ sinkt an Zustimmung von 83% auf 74%, die Aussage „Erholung kommt bei mir zu kurz, weil dann die Arbeit liegen bleibt“ sinkt leicht von 63% auf 60%.

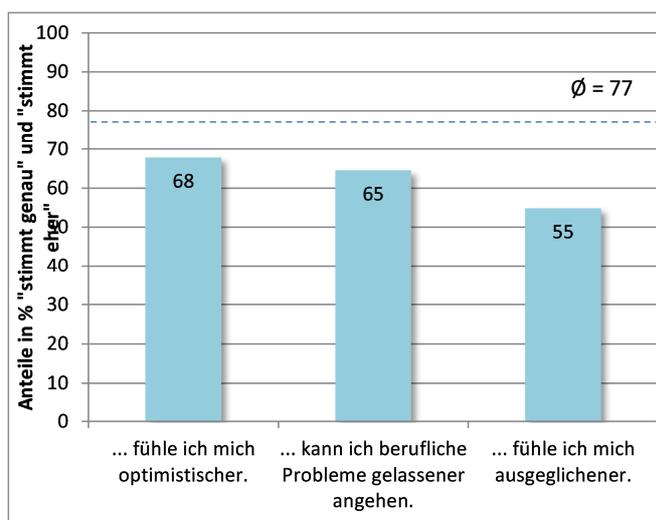
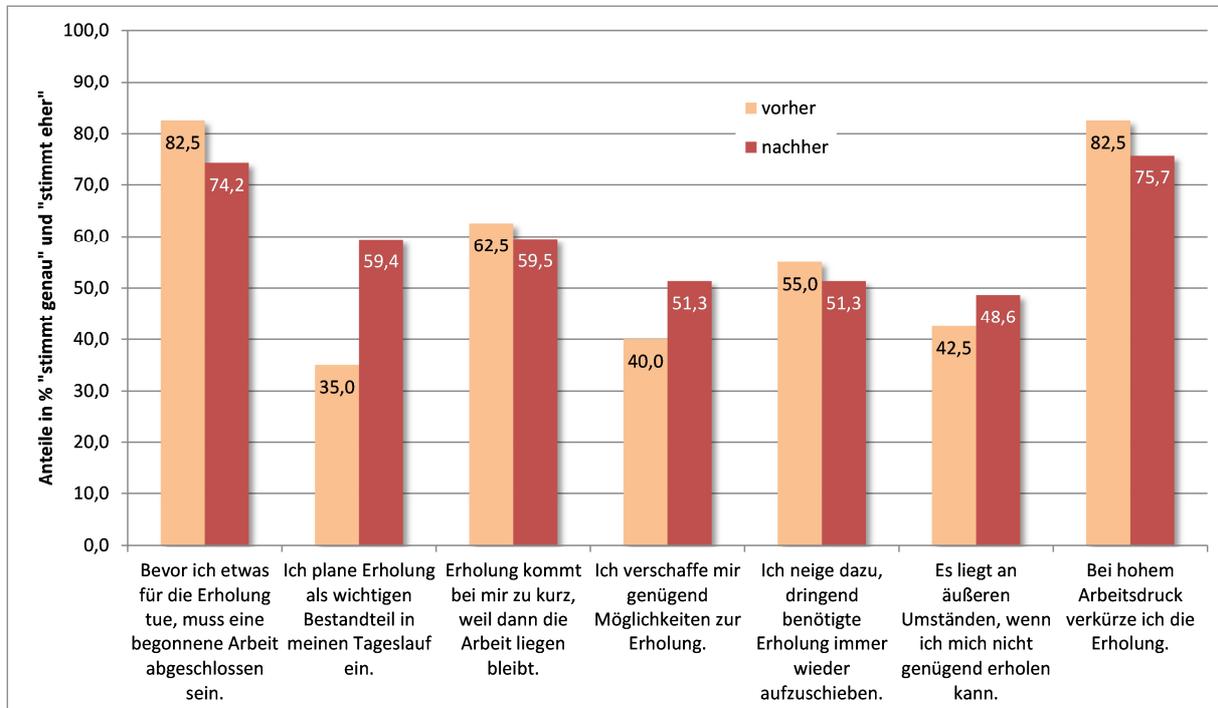


Abbildung 7: Einstellungsbezogene Items FB2 – personale Perspektive

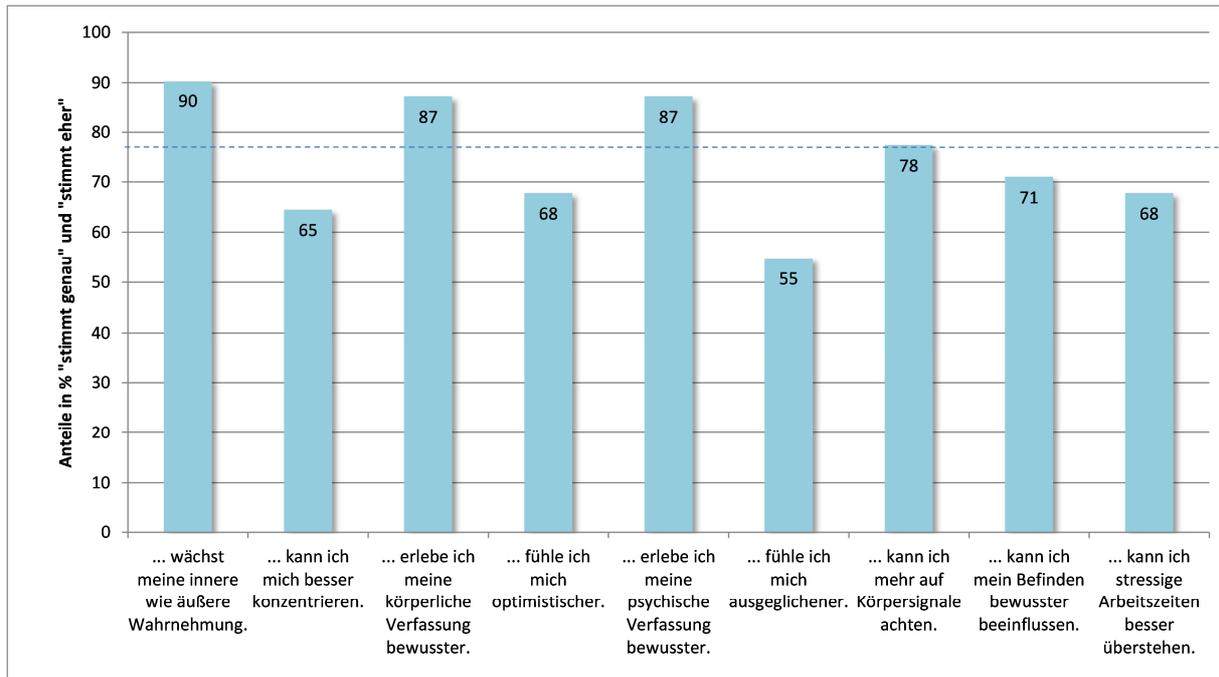
Bei den Aussagen zu den direkten Wirkungen der Trainingsmaßnahme, die der inneren Haltung bzw. Einstellung zuzurechnen sind, liegen Zustimmungswerte zwischen 55% und 68% vor, die aber niedriger sind als der Durchschnittswert der Zustimmung bezogen auf alle Aussagen, die abgefragt wurden (77%).

#### 4.2.5.1.3 Verhalten



**Abbildung 8: Verhaltensbezogene Items FB1 – personale Perspektive**

Verhaltensbezogene Aussagen, die das Erholungsverhalten betreffen, erhielten ein unterschiedliches Niveau der Zustimmung. Bei zwei Aussagen, die Erholung in Beziehung zum Primat der Arbeit setzen („Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein.“ und „Bei hohem Arbeitsdruck verkürze ich die Erholung.“) ist der Zustimmungswert besonders hoch (83%), sinkt aber nach der Trainingsmaßnahme auf 74% bzw. 76% ab. Noch deutlicher haben sich zwei Aussagen verändert, die die Erholungsplanung beschreiben: „Ich plane Erholung als wichtigen Bestandteil in meinen Tagesablauf ein“ (von 35% auf 59%) und „Ich verschaffe mir genügend Möglichkeiten zur Erholung“ (von 40% auf 51%). Die anderen Aussagen veränderten sich nur leicht.



**Abbildung 9: Verhaltensbezogene Items FB2 – personale Perspektive**

Bei den direkten Wirkungen des Trainings, die der personalen Ebene des Verhaltens zuzurechnen sind, erfahren die Aussagen eine überdurchschnittlich hohe Zustimmung, die sich auf „die äußere und innere Wahrnehmung“, auf das Erleben „der körperlichen Verfassung“ und „der psychischen Verfassung“ beziehen. Diesen drei Aussagen werden mit mindestens 87% deutlich mehr zugestimmt als allen Aussagen im Durchschnitt (77%). Den Aussagen über die individuelle Befindlichkeit („Kann ich mich besser konzentrieren“, „fühle ich mich optimistischer“ und „fühle ich mich ausgeglichener“) kommen nur auf eine Zustimmung von mindestens 55%.

#### 4.2.5.2 Organisationale Perspektive der Führungskraft

Neben der personalen Perspektive der Führungskraft kann die Wirkung des Trainings auf sein Führungsverhalten hin evaluiert werden. Die Führungskraft handelt dabei in einem Verantwortungsbereich für die eigenen Mitarbeiter und führt ein Arbeitsteam. Diese Perspektive wurde anhand der drei Aspekte Transparenz, Handlungsspielräume und Wertschätzung untersucht.

##### 4.2.5.2.1 Wissen

Im Hinblick auf den Verantwortungsbereich im Betrieb konnten 83% der Teilnehmer vor der Trainingsmaßnahme der Aussage zustimmen, dass sie als Vorgesetzte einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben. Nach Abschluss der Maßnahme waren es 92%. Der Aussage „Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht von der Gesundheit der Mitarbeiter ab“ wird nach der Maßnahme nur noch zu 16% zugestimmt, während es vorher 30% waren. Auch der Zusammenhang von Erholungsmaßnahme und abgeschlossener Arbeit erfuhr dahingehend eine Veränderung, dass der Zustimmungsgrad von 83% auf 74% nach dem Training sank.

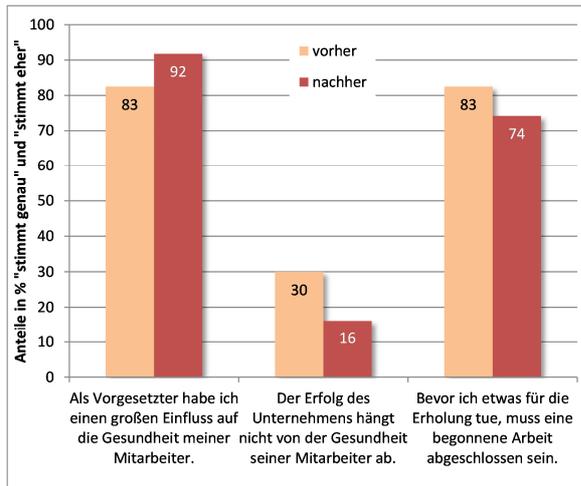


Abbildung 10: Wissensbezogene Items FB1 – organisationale Perspektive

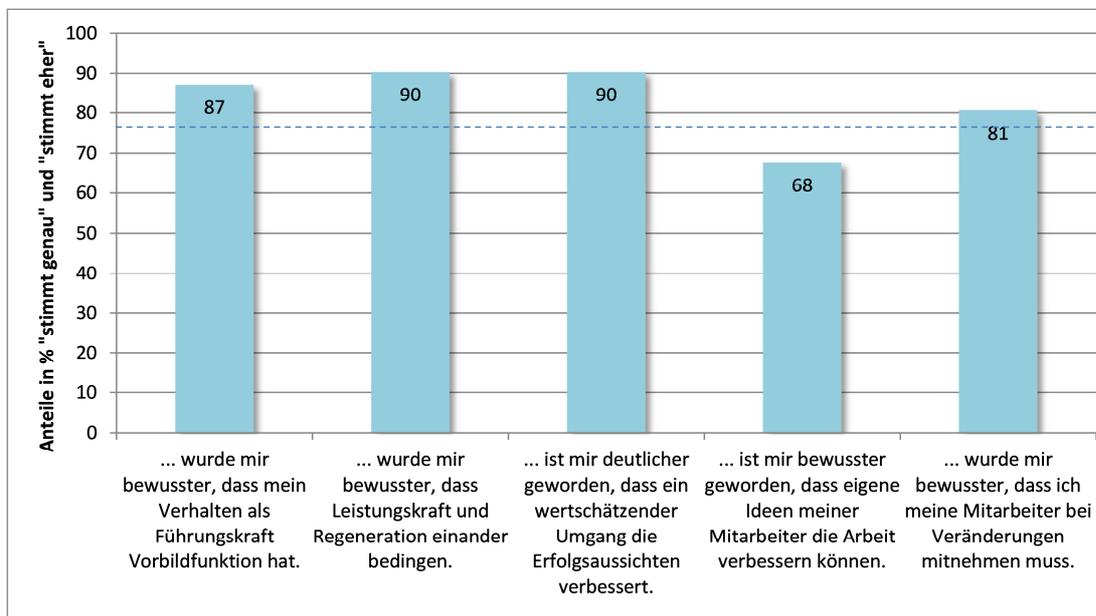


Abbildung 11: Wissensbezogene Items FB2 – organisationale Perspektive

Die meisten Aussagen, bei der eine Wissensvermittlung durch das Training zum Ausdruck kommt, erfuhren eine überdurchschnittliche Zustimmung. Den Führungskräften ist zu 87% durch das Training bewusster bzw. deutlicher geworden, dass ihr Verhalten als Führungskraft eine Vorbildfunktion hat, dass Leistungskraft und Regeneration einander bedingen und dass ein wertschätzender Umgang die Erfolgsaussichten verbessert. Etwas weniger Teilnehmer stimmten der Aussage zu, „dass ich meine Mitarbeiter bei Veränderungen mitnehmen muss“. Unter dem Durchschnitt von 77% liegt die Aussage, dass eigene Ideen der Mitarbeiter die Arbeit verbessern können.

## 4.2.5.2.2 Verhaltensvorsatz

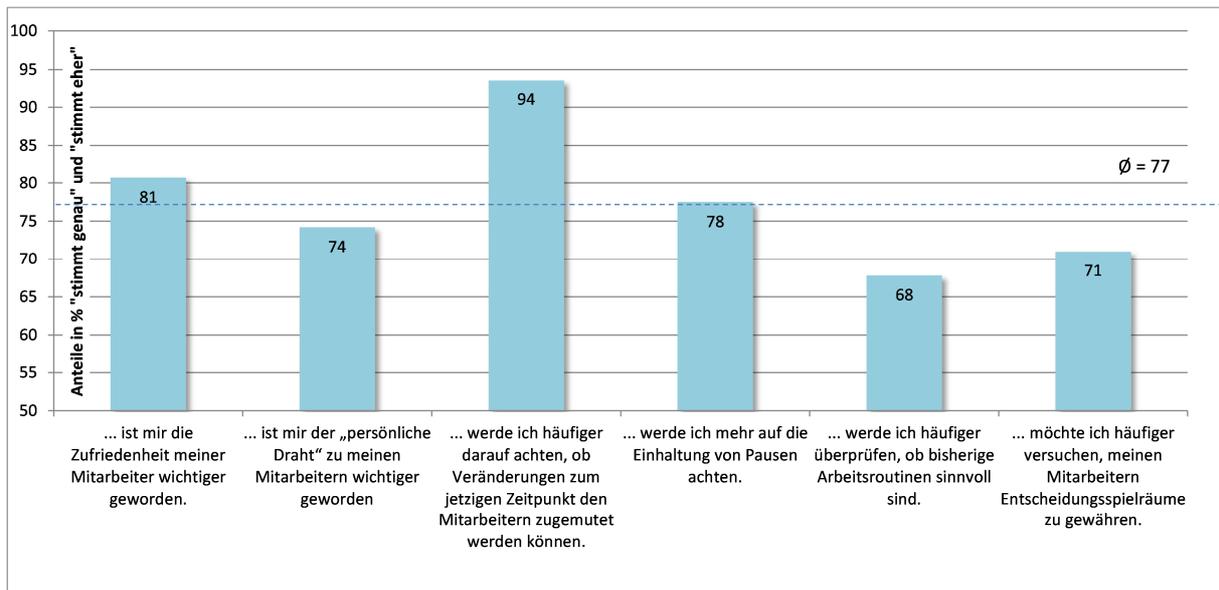


Abbildung 12: Items zum Verhaltensvorsatz – organisationale Perspektive

Neben der direkten Wissensvermittlung sind auch Aussagen bewertet worden, die einen Verhaltensvorsatz repräsentieren, der auf die erlangte Einsicht über die Ausgewogenheit von Verausgabung und Erholung zurückzuführen ist. Der höchste Zustimmungswert von 94% erhält die Aussage, dass die Führungskräfte durch das Training häufiger darauf achten werden, ob Veränderungen zum jetzigen Zeitpunkt den Mitarbeitern zugemutet werden können. Veränderungen in Bezug auf Organisationsstrukturen werden in der Regel als weitere Belastung der Mitarbeiter empfunden. Entsprechend niedriger fällt der Zustimmungswert für die Überprüfung von bisherigen Arbeitsroutinen aus (68%), weil auch diese Überprüfung zu Veränderungen führen kann. Für über drei Viertel der Führungskräfte führt das Training dazu, dass mehr auf Pausen geachtet wird, d.h. stärker als bisher Erholungsphasen in den Arbeitsalltag integriert werden.

## 4.2.5.2.3 Verhalten

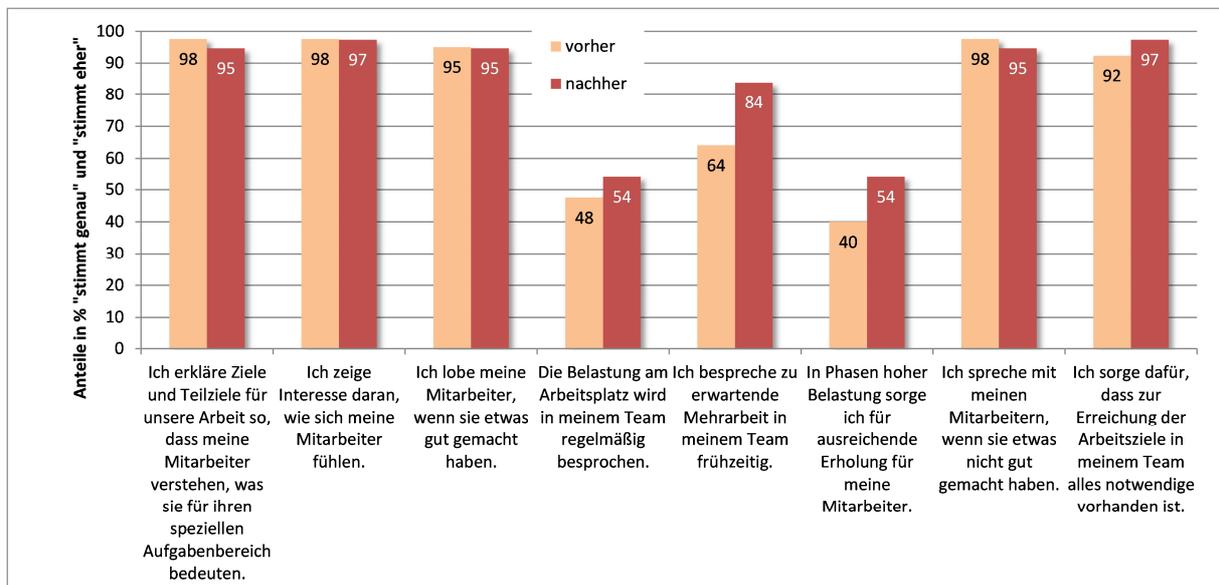
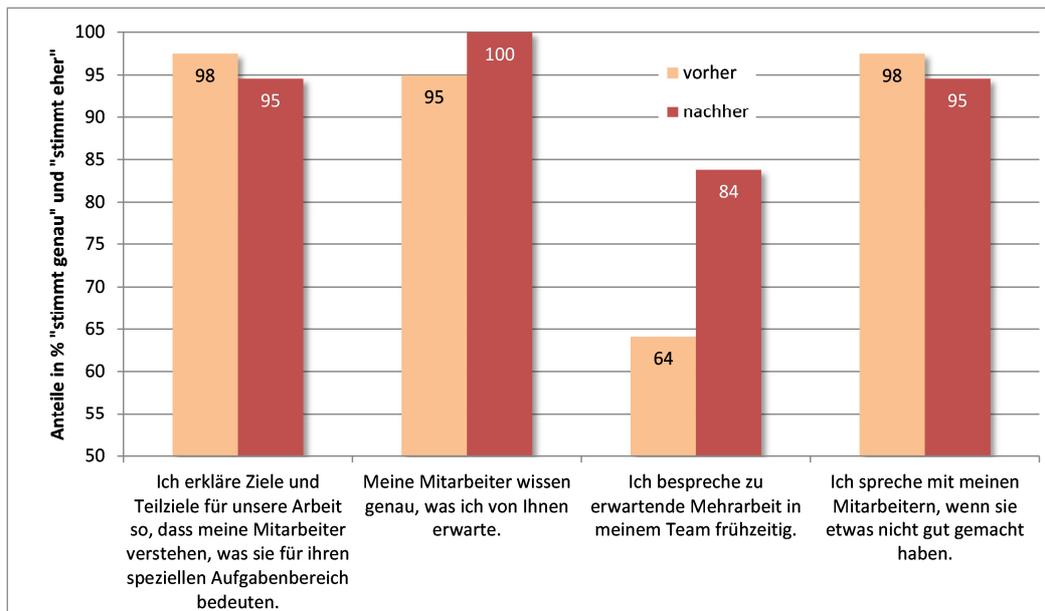


Abbildung 13: Verhaltensbezogene Items – organisationale Perspektive

Die Führungskräfte stimmen zum überwiegenden Teil von einem konstant hohen Niveau vor (mindestens 92%) und nach dem Training (mindestens 95%) den Aussagen zu, die sich auf allgemeine Aspekte des Führungsverhaltens beziehen: „Ich erkläre Ziele und Teilziele für unsere Arbeit so, dass meine Mitarbeiter verstehen, was sie für ihren speziellen Aufgabenbereich bedeuten“, „Ich zeige Interesse daran, wie sich meine Mitarbeiter fühlen“, „Ich lobe meine Mitarbeiter, wenn sie etwas gut gemacht haben“, „Ich spreche mit meinen Mitarbeitern, wenn sie etwas nicht gut gemacht haben“ und „Ich Sorge dafür, dass zur Erreichung der Arbeitsziele in meinem Team alles notwendige vorhanden ist“.

Dagegen sind die Aussagen, die die Besprechung der Verausgabungsintensität und der Erholungsplanung betreffen, auf einem deutlich niedrigeren Niveau, verändern aber ihre Zustimmungswerte ebenso deutlich. Der Aussage „Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig“ steigt signifikant<sup>1</sup> (!) von 64% auf 84% an, die Aussage „In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung für meine Mitarbeiter“ steigt ebenso signifikant(!) von 40% auf 54%.

#### 4.2.5.2.4 Transparenz



**Abbildung 14: Items zu Transparenz FB1 – organisationale Perspektive**

Die Führungskräfte stimmen fast allen Aussagen mit hohem Niveau von über 95% zu, die das Thema Transparenz im Führungsverhalten repräsentieren, wobei jeweils nur leichte Veränderungen durch das Training zu verzeichnen sind. Dagegen hat die bereits erwähnte Aussage zur Besprechung von Mehrarbeit eine hoch signifikante\* (!!)-Veränderung von 64% auf 84% erfahren.

\* Statistisch signifikant bedeutet, dass die Beziehung zweier Variablen, hier Grad der Belastung im Verhältnis zur Bewertung der anderen Aussagen, sich nicht nur zufällig unterscheiden. In der Evaluation werden die Ergebnisse mittels der Veränderungen in der Zustimmung der Aussagen vor Beginn und nach Ende des Trainings mit Hilfe eines T-Tests für verbundene Stichproben und alternativ mit dem Wilcoxon-Test auf ihre Signifikanz getestet.

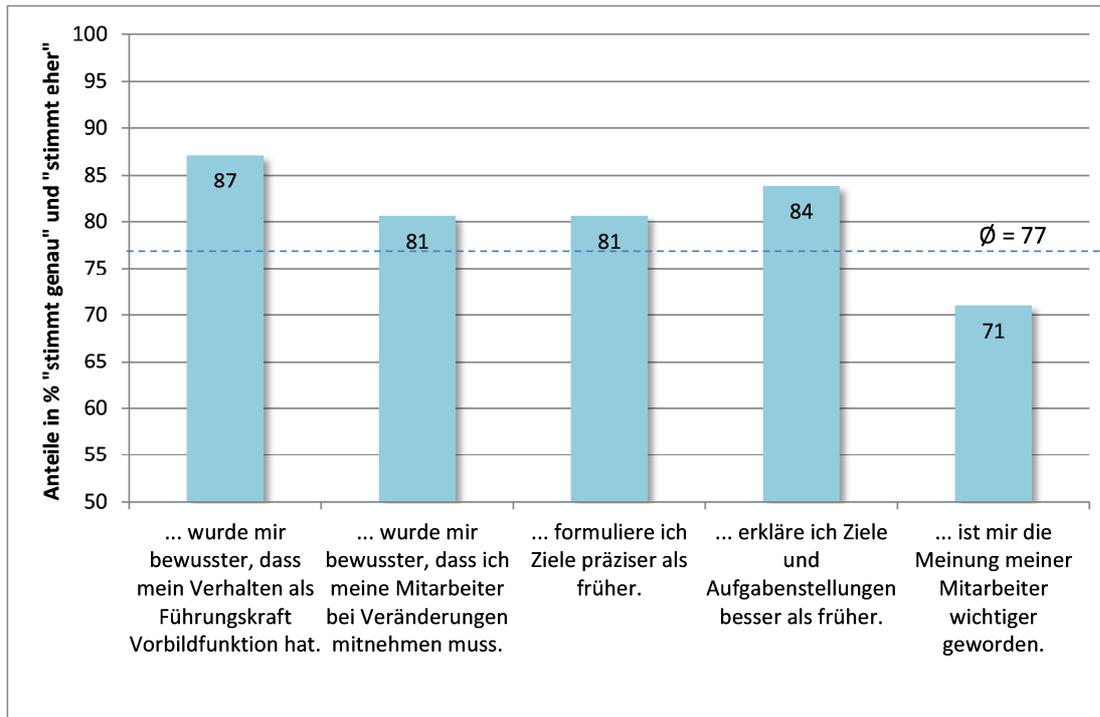


Abbildung 15: Items zu Transparenz FB2 – organisationale Perspektive

Gleichzeitig stimmten überdurchschnittlich viele Führungskräfte Aussagen zu, dass das Training eine Optimierung des Führungsverhaltens bezogen auf die Herstellung von Transparenz bewirkt hat. So wurde der Führungskraft durch das Training bewusster, „dass mein Verhalten als Führungskraft Vorbildfunktion hat“ (87%) und „dass ich meine Mitarbeiter bei Veränderungen mitnehmen muss“ (81%). Auch die Zielformulierung sei durch die Maßnahme präziser (81%) bzw. besser (84%). Dagegen ist die Meinung der Mitarbeiter durch die Trainingsmaßnahme nur für 71% der Teilnehmer wichtiger geworden.

#### 4.2.5.2.5 Handlungsspielräume

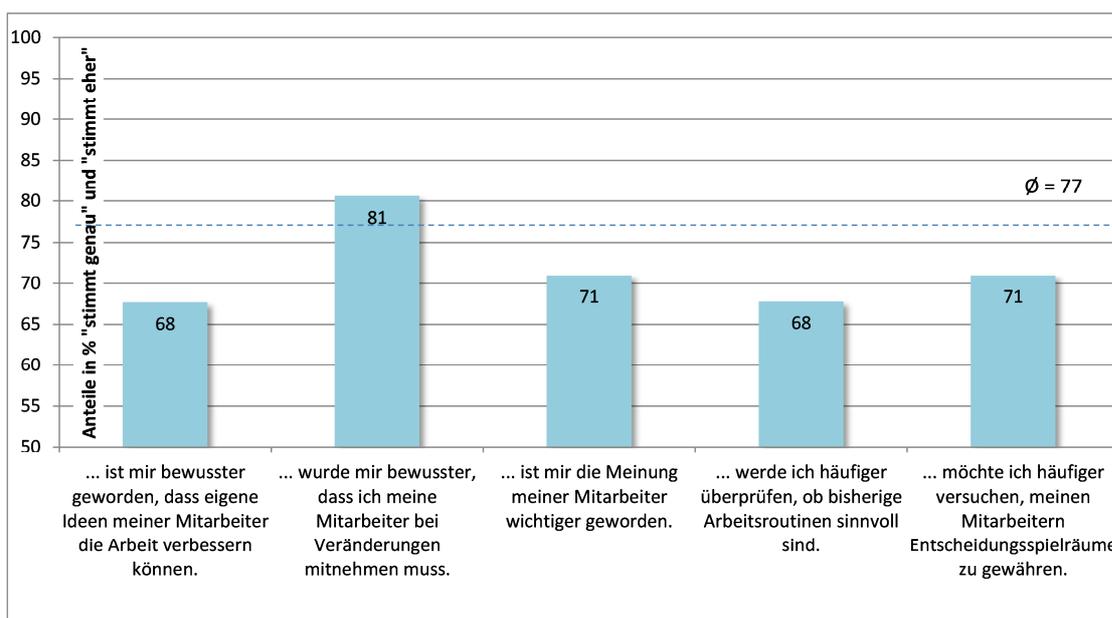
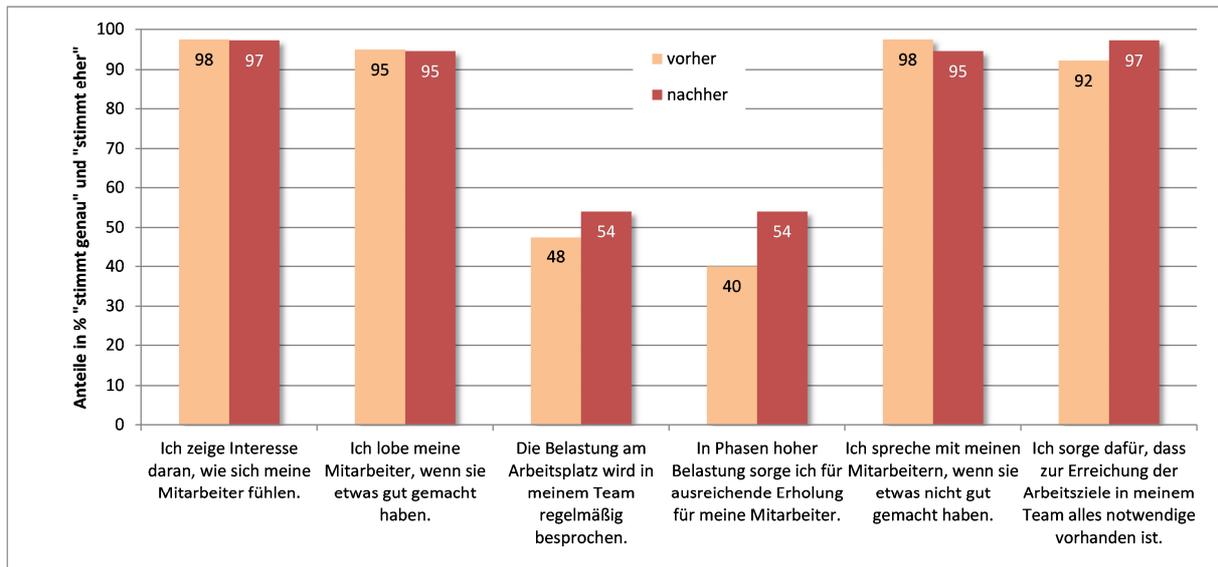


Abbildung 16: Items zu Handlungsspielräumen – organisationale Perspektive

Die Führungskräfte stimmen den Aussagen, die dem Training Wirkungen auf die Erweiterung oder Präzisierung von Handlungsspielräumen zuschreiben, unterschiedlich stark zu. Während die Aussage „Durch die Trainingsmaßnahme wurde mir bewusster, dass ich meine Mitarbeiter bei Veränderungen mitnehmen muss“ mit 81% Zustimmungswert überdurchschnittlich abschneidet, werden den anderen Aussagen mit höchstens 71% deutlich weniger zugestimmt.

#### 4.2.5.2.6 Wertschätzung



**Abbildung 17: Items zur Wertschätzung FB1 – organisationale Perspektive**

Vielen Aussagen, die ein wertschätzendes Führungsverhalten repräsentieren, werden sowohl vor als auch nach dem Training von über 92% der Führungskräfte zugestimmt, darunter dass man Interesse daran zeige, wie sich die Mitarbeiter fühlen, dass man bei guter Arbeit die Mitarbeiter lobt und bei schlechter Arbeit kritisiert und dass man dafür Sorge, dass zur Erreichung der Arbeitsziele „alles notwendige vorhanden ist“. Dagegen weisen die beiden Aussagen deutlich niedrigere Zustimmungswerte auf, die sich aber stark verändert haben: „Die Belastung am Arbeitsplatz wird in meinem Team regelmäßig besprochen“ (von 48% auf 54%) und „In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung meiner Mitarbeiter“ (von 40% auf 54%, statistisch hoch signifikant).

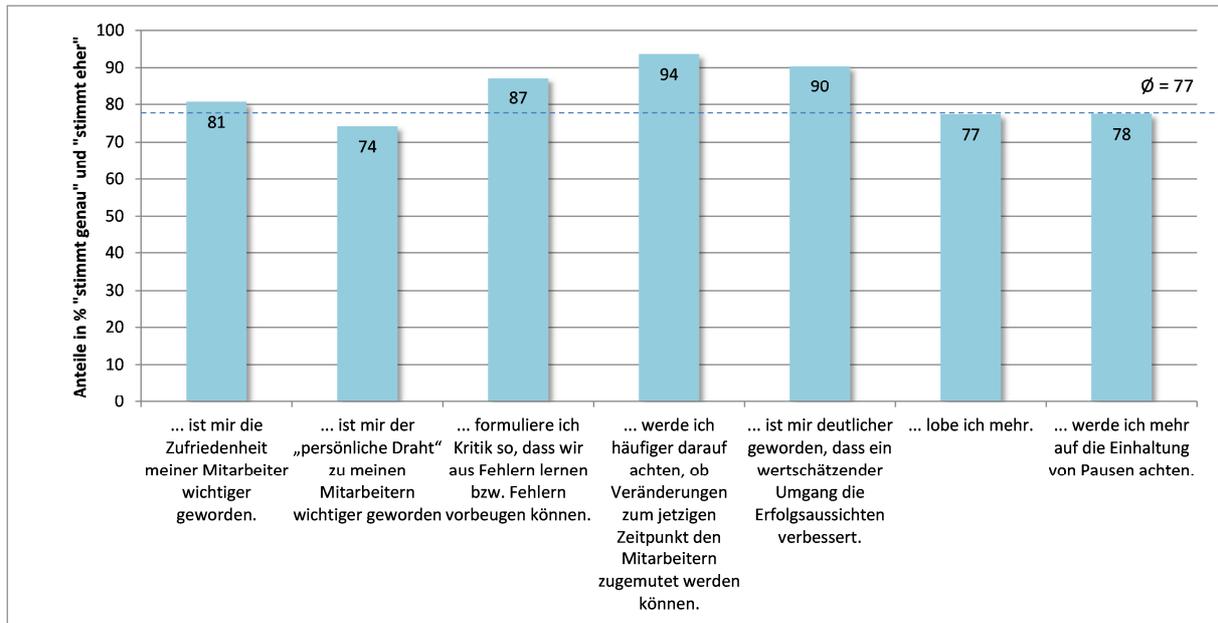


Abbildung 18: Items zur Wertschätzung FB2 – organisationale Perspektive

Zudem wurden die Wirkungen des Trainings und die Ausbildung von wertschätzendem Führungsverhalten erfasst. Danach wurden fast allen Aussagen, die ein wertschätzendes Verhalten repräsentieren, durchschnittlich oder überdurchschnittlich häufig zugestimmt. So gaben z.B. 90% der Teilnehmer an, durch das Training „ist mir deutlicher geworden, dass ein wertschätzender Umgang die Erfolgsaussichten verbessert“.

#### 4.2.5.3 Regenerationsroutinen

##### 4.2.5.3.1 Individuelle Perspektive: Selbstorganisation

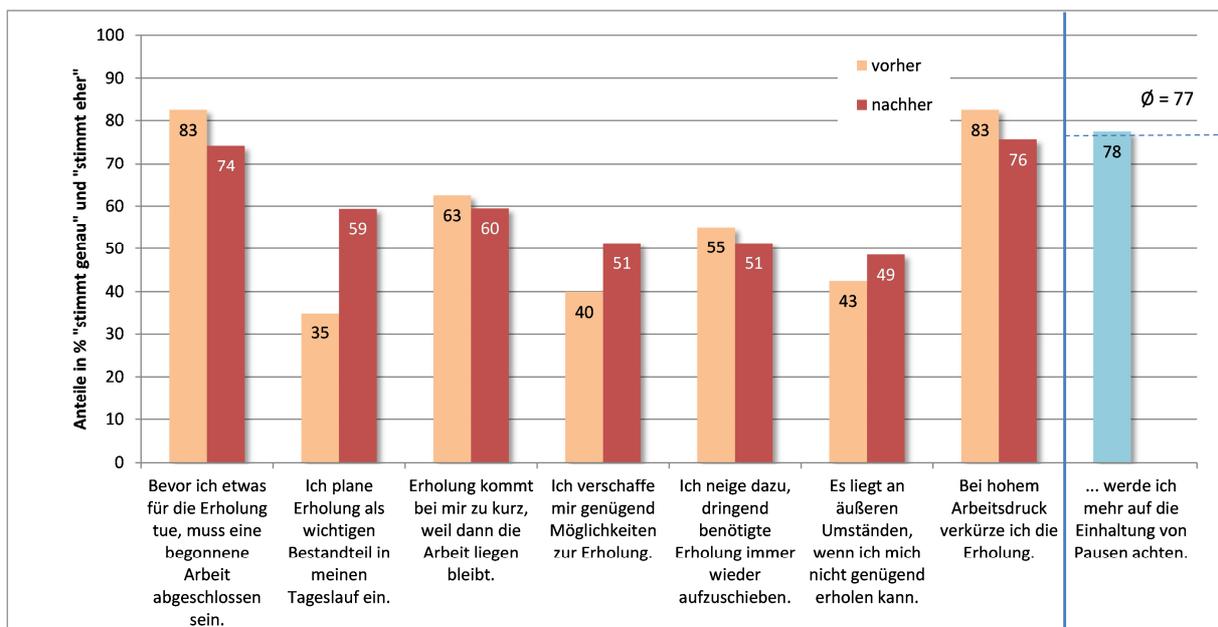


Abbildung 19: Items zu Regenerationsroutinen – individuelle Perspektive

Neben der allgemeinen Erhöhung der Bedeutung von Erholung, sollte das Training dazu führen, Routinen zu etablieren, die Regeneration auch bei hoher Belastung ermöglichen. Diese

Regenerationsroutinen können mittels verschiedener Aussagen abgebildet werden. Die schon angesprochenen Aussagen, die den Zusammenhang von Erholung und dem Primat der Arbeit repräsentieren, sind durch ein hohes Zustimmungsniveau gekennzeichnet. Nach der Trainingsmaßnahme sinkt die Zustimmung der beiden Items um 7 bzw. 9 Prozentpunkte. Die größte Zustimmungssteigerung erfährt die Aussage, dass man Erholung stärker einplane (von 35% auf 59%, statistisch höchst signifikant) und man sich genügend Erholung verschaffe (von 40% auf 51%).

#### 4.2.5.3.2 Organisationale Perspektive

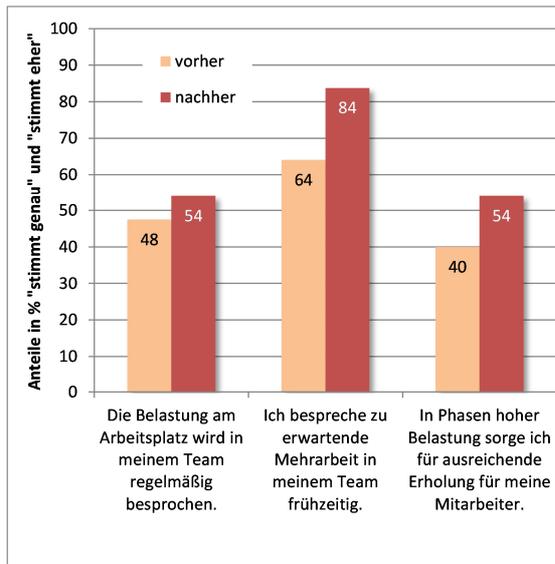


Abbildung 20: Items zu Regenerationsroutinen FB1 – organisationale Perspektive

Auf die Organisation bezogene Regenerationsroutinen werden durch Aussagen repräsentiert, die Verausgabung und Erholung im Verantwortungsbereich der Führungskräfte thematisieren. Deutlich mehr Führungskräfte stimmen den Aussagen nach dem Training zu bei der „Besprechung von Mehrarbeit“ und dem „Sorgen für ausreichende Erholung“ sogar statistisch signifikant.

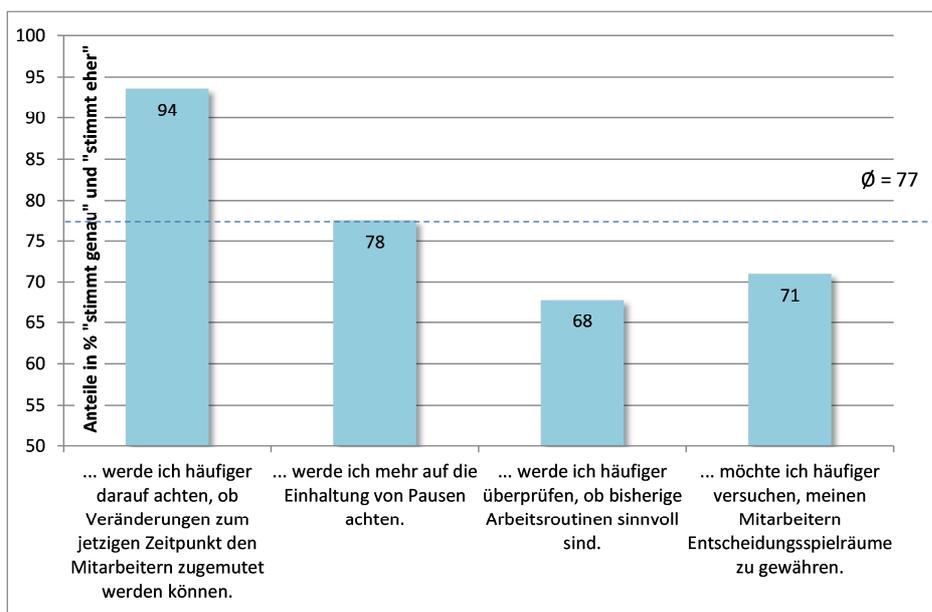
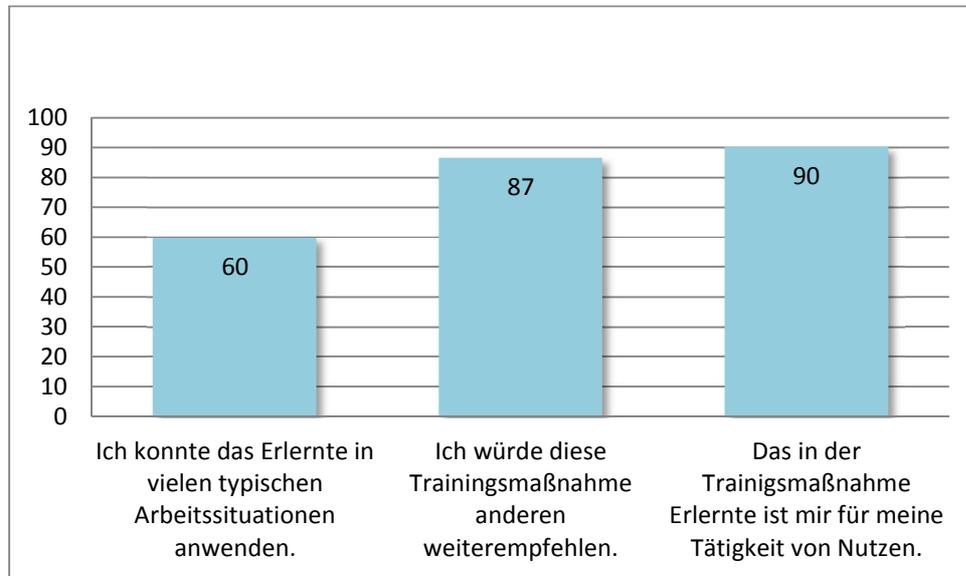


Abbildung 21: Items zu Regenerationsroutinen FB2 – organisationale Perspektive

Bei den Aussagen, die für die Ausbildung von Regenerationsroutinen auf organisationaler Ebene stehen, können unterschiedliche Zustimmungswerte abgelesen werden. Der Aussage „Durch die Trainingsmaßnahme werde ich häufiger darauf achten, ob Veränderungen zum jetzigen Zeitpunkt den Mitarbeitern zugemutet werden können“, stimmen 94% zu. Immerhin 78% der Führungskräfte schätzen ein, dass das Training bewirkt habe, dass sie „mehr auf die Einhaltung von Pausen achten“. Dagegen wurde der Aussage, dass das Training zu einer häufigeren Überprüfung von Arbeitsroutinen führt, nur zu 68% zugestimmt.

#### 4.2.5.3.3 Allgemeine Bewertung der Trainingsmaßnahme



**Abbildung 22: Items zur allgemeinen Bewertung der Trainingsmaßnahme**

Die zusammenfassende Bewertung des Trainings fällt deutlich positiv aus. 90% der Führungskräfte finden das Training nützlich für die eigene (berufliche) Tätigkeit. Ein ähnlich hoher Anteil von 87% würde das Training weiterempfehlen. Zwischen beiden Aussagen ist eine starke Korrelation festzustellen: diejenigen, die einen Nutzen aus dem Training ziehen konnten, empfehlen es auch weiter. Dagegen fällt die Bewertung des Trainings hinsichtlich der Praxistauglichkeit des vermittelten Inhalts etwas geringer aus: 60% stimmen der Aussage zu, dass sie das Erlernete in vielen typischen Arbeitssituationen anwenden können.

#### 4.2.6 Diskussion

Die Darstellung der Ergebnisse zeigt, dass das Training in weiten Teilen seine Ziele erreichen konnte. Im Folgenden werden die Ergebnisse bezogen auf die einzelnen Fragestellungen der Evaluation diskutiert.

##### 4.2.6.1 Individuelle Ausgewogenheit von Verausgabung und Erholung

**Fragestellung 1:** Wurden Führungskräfte durch das Training von der Notwendigkeit überzeugt, für sich selbst Verausgabung und Erholung im Arbeitsalltag ausgewogen herstellen und Erholung aktiv gestalten zu können?

Die Ergebnisse belegen eindeutig, dass das Training einen Beitrag zur Herstellung der Ausgewogenheit von Verausgabung und Erholung im eigenen Verantwortungsbereich leistet. Das theoretische Wissen über den Zusammenhang von Verausgabung und Erholung ist deutlich verbreitet, wie die Ergebnisse zu den entsprechenden Aussagen belegen: Der Aussage „Nur wer sich gut erholt, bleibt leistungsfähig“ stimmten alle Führungskräfte sowohl vor als auch nach dem Training zu. Trotzdem hat das Training offensichtlich Wirkungen erzielt, weil ein überdurchschnittlicher Anteil von 90% der Führungskräfte erklärte, dass ihnen durch das Training bewusster geworden sei, dass Leistungskraft und Regeneration einander bedingen.

Diese Bewusstseinsänderung bezieht sich auf die allgemeine Bedeutung von Erholung und insbesondere auf das Verhältnis von individuell benötigter Erholung und dem arbeitsbedingten Zwang zur Verausgabung. Die insgesamt hohe Zustimmung zu den Aussagen „Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein“ und „Bei hohem Arbeitsdruck verkürze ich die Erholung“ zeigt, dass im Selbstverständnis der Führungskräfte im Konfliktfalle die Arbeit und damit die Verausgabung der Erholung vorgeht. Das Training hat aber genau an dieser Einstellung deutliche Veränderungen bewirkt. Nicht nur ist bei beiden Aussagen die Zustimmung nach dem Training deutlich gesunken (bei der ersten sogar statistisch signifikant), sondern auch die Veränderungen der anderen Aussagen deuten auf ein verbessertes individuelles Erholungsverhalten hin. So hat die Aussage „Ich plane Erholung als wichtigen Bestandteil in meinen Tagesablauf ein“ eine enorme Zustimmungsveränderung erfahren von 35% auf 59%, was eine höchst signifikante Veränderung darstellt. Auch die leichte Zustimmungsverringerung der Aussagen „Ich neige dazu, dringend benötigte Erholung immer wieder aufzuschieben“ (von 55% auf 51%) und „Erholung kommt bei mir zu kurz, weil dann die Arbeit liegen bleibt“ (von 63% auf 60%) deuten darauf, dass das Training dazu geführt hat, dass die Führungskräfte Erholung als wichtigen und notwendigen Bestandteil der Gestaltung des Arbeitsalltags erkennen. Zusammenfassend kann gefolgert werden: Abstrakt war die Notwendigkeit von Erholung auch schon vor dem Training bei den Führungskräften vorhanden. Das Training hat aber vor allem bewirkt, dass auch bei arbeitsintensiven Phasen das Zurückstellen von Erholung als nicht zielführend sondern im Gegenteil mittel- und langfristig als schädlich für den Erhalt der Leistungsfähigkeit angesehen wird. Phasen der Erholung müssen demnach verbindlicher in den Arbeitsalltag eingeplant werden.

Neben dem Bedeutungsgewinn von Erholung wurde auch eine Änderung des Erholungsverständnisses selbst erreicht. Die Aussage „Ich erhole mich, wenn ich nicht arbeite“ sank in der Zustimmung leicht auf 70%. Damit sank die Zustimmung zu einer Aussage, die ein im Allgemeinen weit verbreitetes passives Erholungsverständnis repräsentiert, mit dem der Glaube verbunden ist, die Abwesenheit von Arbeit führe automatisch zu Erholung. Das Training versucht, dieses passive Erholungsverständnis zu durchbrechen und durch ein aktives zu ersetzen. Erholung muss aktiv hergestellt werden, für die Zeit aufgewendet und ein System aus leibzentrierten Methoden eingeübt werden muss.

Eine Komponente des aktiven Erholungsverständnisses besteht aus der Erkenntnis, dass Erholung durch eine integrierte Behandlung von Körper und Geist zu erreichen ist und dass dabei der Leib ein zentraler Ankerpunkt für Regenerationsmethoden darstellt. Die Ergebnisse des Trainings aus Kapitel 4.2.5.1.2 belegen diesen Zusammenhang.

#### 4.2.6.2 Ausgewogenheit von Verausgabung und Erholung im betrieblichen Kontext

**Fragestellung 2:** Wurden Führungskräfte durch das Training dafür qualifiziert, in ihrem betrieblichen Verantwortungsbereich gesundheitsförderliche und damit präventiv wirksame Arbeitsabläufe zu organisieren?

Die Ergebnisse geben deutliche Hinweise darauf, dass es gelungen ist, Führungskräfte für gesundheitsförderliche und präventiv wirksame Arbeitsabläufe zu sensibilisieren. Dafür spricht, dass es gelungen ist, das theoretische Wissen über die Beziehung von Erholung und Leistungsfähigkeit im Betrieb und insbesondere über die besondere Verantwortung der Führungskraft für die Gestaltung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsumgebung zu verbessern. Die Zustimmung zu der Aussage „Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht von der Gesundheit seiner Mitarbeiter ab“ hat sich im Verlauf des Trainings deutlich von 30% auf 16% reduziert. Gleiches gilt für die Aussage „Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein“. Ebenso deutlich fällt die überdurchschnittliche Bewertung des Trainings aus, durch die den Führungskräften bewusster geworden ist, „dass Leistungskraft und Regeneration einander bedingen“ (vgl. Kapitel 4.2.5.2).

Bezogen auf den Verantwortungsbereich haben die Führungskräfte die Teilnehmer Veränderungen in der Bewertung der Aussage „Als Vorgesetzter habe ich einen großen Einfluss auf die Gesundheit meiner Mitarbeiter“ (von 83% auf 92%) vorgenommen. Die Führungskräfte haben dem Training eine professionelle Identität stiftende Wirkung zugeschrieben, da sie überdurchschnittlich der Aussage „Durch die Trainingsmaßnahme wurde mir bewusster, dass mein Verhalten als Führungskraft Vorbildfunktion hat“ zugestimmt haben (87%). Gleichfalls haben sie der Aussage zugestimmt, dass sie durch das Training „mehr auf die Einhaltung von Pausen achten“ werden (78%). Die besondere Verantwortung, den notwendigen Rahmen bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses für die Erholung der Mitarbeiter zu setzen, drückt sich auch in der erheblichen Zunahme der Aussage aus „In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung meiner Mitarbeiter“ (von 40% auf 54%).

Eine ähnliche Veränderung, wenn auch nicht so ausgeprägt, findet sich bei Aussagen, die die Gestaltung der Verausgabungsseite repräsentieren. Die Aussagen „Die Belastung am Arbeitsplatz wird in meinem Team regelmäßig besprochen“ (von 48% auf 54%) und „Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig“ (von 64% auf 84%) haben sich deutlich verschoben und zeigen, dass die Führungskräfte die Verausgabung des Arbeitsprozess stärker gesundheitsförderlich gestalten wollen als vor dem Training. Dies wird auch unterstrichen durch die Aussage „Durch die Trainingsmaßnahme werde ich häufiger darauf achten, ob Veränderungen zum jetzigen Zeitpunkt den Mitarbeitern zugemutet werden können“, die den höchsten Zustimmungswert von 94% erhielt.

Das Training konnte somit eindeutige Wirkungen dahingehend erzielen, dass die Herstellung von Erholung nicht nur für die eigene Arbeitskraft wichtig ist, sondern dass die Führungskraft Verantwortung in dieser Hinsicht für ihre Mitarbeiter übernehmen muss.

Allerdings wird auch deutlich, dass die Fürsorgekultur noch weiter entwickelt werden kann. Die Aussagen gerade bei hoher Arbeitsintensität für Erholung zu sorgen oder die Verausgabung zu reduzieren, haben im Vergleich zu den anderen Aussagen zur Optimierung von Erholung und Verausgabung ein niedrigeres Niveau der Zustimmung. Auch die erholungsbezogenen Aussagen im Bereich Verhalten auf organisationaler Ebene haben eine insgesamt deutlich geringere Zustimmung erhalten als die Aussagen, die die traditionellen Führungsaufgaben anzeigen (wie Ziele erläutern, Interesse zeigen, Kommunikation mit Mitarbeitern und Ressourcenorganisation). Damit zeigt sich,

dass die Etablierung von Regenerationsstrukturen als integraler Bestandteil von Führungshandeln noch nicht das Niveau erreicht hat, das andere Führungsaufgaben haben. Die Zustimmungswerte hierfür allerdings steigen.

#### 4.2.6.3 Funktionale Regenerationsroutinen

**Fragestellung 3:** Fördert das Training die Bereitschaft von Führungskräften, nachhaltig wirkende funktionale Regenerationsroutinen für sich selbst und für die Belegschaft im Verantwortungsbereich zu entwerfen und umzusetzen?

Die Befragung hat deutliche Anzeichen hervorgebracht, dass das Training die Ausbildung von wirkungsvollen Regenerationsroutinen begünstigt. Routinen drücken sich in wiederkehrenden Verhaltensmustern aus, die gerade in Phasen hoher Belastung dafür sorgen können, dass Erholung trotzdem möglich bleibt. Die wiederkehrend einzuplanenden Erholungsroutinen haben eine starke Zustimmungsveränderung erfahren. So ist die Aussage „Ich plane Erholung als wichtigen Bestandteil in meinen Tagesablauf ein“ sehr deutlich und höchst signifikant von 35% auf 59% nach dem Training angestiegen. Ähnlich drückt die Aussage „Ich verschaffe mir genügend Möglichkeiten zur Erholung“ aus, dass Erholung prinzipiell als Komponente des Arbeitens gewahrt werden muss, und zwar gegenüber und im Widerstreit mit anderen zeit- und kräfteraubenden Tätigkeiten. Auch diese Aussage erfuhr eine starke Änderung (von 40% auf 51%). Diese Veränderung deutet auch auf eine Verhaltensänderung hin, der der Vorsatzbildung vorausgeht, sich mehr Freiräume für Erholung zu organisieren. Aufgrund der anderen ähnlich formulierten Aussagen kann davon ausgegangen werden, dass die Führungskräfte ihr Erholungsverhalten reflektiert haben und mehr in Erholung investieren werden, um das tatsächliche Erholungsniveau zu verbessern.

Regenerationsroutinen werden umso stärker wirken, umso mehr sie nicht nur kognitiv nachvollzogen sondern körperlich verankert werden. Diese Verankerung drückt sich vor allem in der verbesserten Kompetenz aus, körperliches Befinden präziser wahrnehmen zu können. Somit kann frühzeitig ein unausgewogenes Verausgabungs- und Erholungsverhältnis erkannt werden. Dies wiederum generiert die angemessenen Maßnahmen gegen dauerhafte Fehlbelastungen und schützt so vor erschöpfungsbedingten Leistungseinbrüchen. Das Training hat sehr deutliche Wirkungen dahingehend erzielt, dass die leibbezogenen Wahrnehmungen gestärkt und dadurch entsprechende regenerationszentrierten Routinen eingeleitet werden konnten. Deutlich wird dies anhand der Zustimmungswerte für die direkten Wirkungen der Maßnahme. Im Vergleich zu anderen Aussagen haben die Aussagen, die sich auf körperliche Wahrnehmung beziehen, eine überdurchschnittliche Zustimmung erfahren: Durch das Training „wächst meine innere wie äußere Wahrnehmung“ (90%), „... erlebe ich meine körperliche Verfassung bewusster“ (87%), „... erlebe ich meine psychisches Verfassung bewusster“ (87%). Auch die Aussage „Durch die Trainingsmaßnahme kann ich mehr auf meine Körpersignale achten“ liegt mit 78% sehr hoch. Das Training hat durch leibzentrierte Übungen die entsprechenden Wahrnehmungsmuster schulen können. Da hier von einer ganzheitlichen Sichtweise mit einer Einheit aus Körper und Geist ausgegangen wird, bezeugen diese Zustimmungswerte, dass Routineveränderungen in Richtung erholungs- und damit gesundheitsförderliches Verhalten eingeleitet wurde.

Je stärker Regenerationsroutinen im individuellen und betrieblichen Arbeitsprozess integriert werden, umso effektiver wirken sie. Während auf individueller Ebene die Entwicklung von erholungsförderlichen Routinen stärker in Angriff genommen wurde, sind die Hürden dafür auf betrieblicher Ebene höher. Die schon diskutierte Problematik, dass in Phasen hoher Belastung die

Arbeit vorgeht und Erholung zurückgestellt wird, deutet auf diese Interpretation hin. Zwar sind auch hier deutliche Veränderungen in der Einstellung zugunsten einer stärkeren Berücksichtigung von Erholung festzustellen (z.B. wurde der Aussage „Bei hohem Arbeitsdruck verkürze ich die Erholung“ vorher zu 83% zugestimmt, nach der Maßnahmen zu 76%), doch das Niveau fällt höher aus, als bei den Aussagen, bezogen auf die Einführung von individuellen Regenerationsroutinen, die zwischen 50% und 60% liegen. Die Aussage „Erholung kommt bei mir zu kurz, weil dann Arbeit liegen bleibt“ verdeutlicht prägnant den Widerspruch zwischen Erholungsnotwendigkeit und Arbeitsanforderungen, die sich nur leicht von 63% auf 60% an Zustimmung verringert hat. Somit kann insgesamt geschlussfolgert werden, dass Führungskräfte durch das Training deutlich besser in die Lage versetzt werden, für sich selbst funktional wirkende Regenerationsroutinen zu entwickeln und als Vorhaben in Angriff zu nehmen. Zunehmender Arbeitsdruck erhöht allerdings das Rückfallrisiko in alte Muster. Für diese Interpretation spricht die Veränderung der Zustimmung zu der Aussage, dass es an „äußeren Umständen“ liegt, „wenn ich mich nicht genügend erhole“, die von 43% auf 49% angestiegen ist. Das Training konnte somit die Betriebsabläufe als äußere Umstände identifizieren, die einer Erholung entgegenstehen. Damit wurde ein Problembewusstsein geschaffen, das die aktive Erarbeitung einer betriebspezifischen Verbesserung von Verausgabungsdruck und Erholungsnotwendigkeit ermöglicht.

Bezogen auf den Verantwortungsbereich der Führungskraft konnten Ansätze von einzuführenden Regenerationsroutinen festgestellt werden. Die starken Veränderungen der Aussagen „Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig“ (von 64% auf 84%) und „In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung meiner Mitarbeiter“ (von 40% auf 54%) sowie die überdurchschnittliche Zustimmung zur Aussage, dass durch die Trainingsmaßnahme „ich häufiger darauf achten (werde), ob Veränderungen zum jetzigen Zeitpunkt den Mitarbeitern zugemutet werden können“ (94%) und die durchschnittliche Zustimmung zur Aussage, dass durch das Training „werde ich mehr auf die Einhaltung von Pausen achten“ deuten darauf hin, dass Routinebildung für regenerationsbetontes Verhalten im betrieblichen Kontext vorbereitet wird. Allerdings scheinen diese Ansätze von Regenerationsroutinen noch nicht integriert zu sein mit den „normalen“ Arbeitsroutinen. Denn nur unterdurchschnittliche 68% der Führungskräfte stimmen der Aussage zu „Durch die Trainingsmaßnahme werde ich häufiger überprüfen, ob bisherige Arbeitsroutinen sinnvoll sind“. Diese unterdurchschnittliche Zustimmung zur Überprüfung von Arbeitsroutinen könnte aber auch eine Reaktion der Führungskräfte auf bereits häufig stattgefundenene betriebliche Umstrukturierungen bedeuten, mit denen negative Erfahrungen verbunden sind. Es können aus den vorliegenden Daten keine gesicherten Schlüsse gezogen werden, dass das Training zur Umsetzung von regenerationszentrierten Routinen in der betrieblichen Praxis geführt hat, sondern lediglich, dass Ansätze hierfür in Form einer Vorsatzbildung entwickelt wurden.

#### 4.2.6.4 Ressourcenschonende Verausgabungsrountinen: Transparenz, Handlungsspielräume, Wertschätzung

**Fragestellung 4:** Motiviert das Training Führungskräfte dazu, ressourcenschonende Verausgabungsrountinen in Bezug auf Transparenz, Handlungsspielräume und Wertschätzung zu entwickeln und zukünftig eine gesundheitsförderliche Führungskultur einzuführen?

Neben den schon diskutierten Wirkungen bezogen auf die Optimierung individuellen Erholungsverhaltens können auch Wirkungen auf die Optimierung von Verausgabungsrountinen festgestellt werden. Die Optimierung von Verausgabung im betrieblichen bzw. organisationalen

Kontext wurde im Training durch die drei Aspekte Transparenz, Handlungsspielräume und Wertschätzung thematisiert.

Die Aussagen bezogen auf die Herstellung von Transparenz im eigenen Verantwortungsbereich verdeutlichen die Wichtigkeit dieses Aspektes. Die verhaltensbezogenen Aussagen „Ich erkläre Ziele und Teilziele für unsere Arbeit so, dass meine Mitarbeiter verstehen, was sie für ihren speziellen Aufgabenbereich bedeuten“, „Ich spreche mit meinen Mitarbeitern, wenn sie etwas nicht gut gemacht haben“ und „Ich lobe meine Mitarbeiter, wenn sie etwas gut gemacht haben“ sind mit jeweils 98% bzw. 95% vor und 95% nach dem Training auf konstant sehr hohem Niveau. Das Führungsverhalten hat sich vor allem auf der Ebene der Planung und frühzeitigen Kommunikation von Verausgabungsspitzen verbessert, denn die Aussage „Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig“ hat eine signifikante Zustimmungsverbesserung von 64% auf 84%. Transparenz über Mehrarbeit herstellen ist dabei besonders wichtig, um im Team die Bewältigung der Mehrarbeit ressourcenschonend organisieren zu können. Gleichzeitig wurden bei den direkten Wirkungen des Trainings den Aussagen, die eine transparente Führung repräsentieren, überdurchschnittlich hoch zugestimmt. Das Training hat danach auch bei den traditionellen Führungsaufgaben wie z.B. die Erklärung von Zielen oder das „Mitnehmen“ von Mitarbeitern bei Veränderungen deutliche Wirkungen erzielen zu können, obwohl diese Aufgaben auch vorher zumindest theoretisch verankert waren. Das Training konnte hier entsprechende Verhaltenszusammenhänge festigen.

Handlungsspielräume für die Belegschaft erweitern bzw. ihr gegenüber zu präzisieren, hat dagegen weniger stark zu ressourcenschonenden Verausgabungsroutinen geführt. Nur eine von fünf Aussagen hierzu fiel überdurchschnittlich hoch aus („... wurde mir bewusster, dass ich meine Mitarbeiter bei Veränderungen mitnehmen muss“, 81% Zustimmung). Diese Aussage repräsentiert vor allem die Kommunikationskultur, die für die Ausgestaltung von Handlungsspielräumen notwendig ist. Die Aussagen durch das Training „ist mir bewusster geworden, dass eigene Ideen meiner Mitarbeiter die Arbeit verbessern können“ (68% Zustimmung) und vor allem „möchte ich häufiger versuchen, meinen Mitarbeitern Entscheidungsspielräume zu gewähren“ (71% Zustimmung) liegen deutlich unter dem Durchschnitt von 77%. Der Grund für diese niedrige Bewertung von Handlungsspielräumen liegt vermutlich darin, dass Handlungsspielräume immer noch eine ambivalente Bedeutung für ressourcenschonende Verausgabungsroutinen besitzen. Einerseits können durchaus erweiterte Handlungsspielräume zu einer Reduktion von verausgabungsintensiven Reibungsverlusten bei innerbetrieblichen Arbeitsabläufen führen und Klarheit über Handlungsspielräume zu weniger unproduktivem Ressourcenverbrauch beitragen. Andererseits führen – evtl. wird diese Einschätzung aus eigener Erfahrung der Führungskraft gespeist – erweiterte Handlungsspielräume zu einem Anstieg des Selbstregulationsaufwandes und dadurch erstmals zu einer Erhöhung von Unsicherheit, so dass Führungskräfte diesem Thema skeptischer gegenüberstehen als den beiden anderen Aspekten Transparenz und Wertschätzung.

Wertschätzendes Verhalten gilt als Schlüssel zur Reduzierung von Ressourcenverschleuderung. Dass wertschätzendes Verhalten im Repertoire der Führungskräfte fest verankert ist, zeigen die diesbezüglichen Aussagen im Vergleich vor und nach dem Training. Sowohl das Interesse an den Mitarbeitern, als auch das Loben und Kritisieren von Mitarbeitern und die ausreichende Bereitstellung von Ressourcen zur Zielerreichung wird nach eigenen Angaben von weit über 90% der Führungskräfte praktiziert – vor und nach dem Training auf einem fast konstant hohen Niveau. Eine Verbesserung durch das Training konnte somit kaum stattfinden. Jedoch wurden deutliche

Veränderungen bei der frühzeitigen Kommunikation und Thematisierung von möglichen arbeitsintensiven Phasen erzielt. Die Aussage „Die Belastung am Arbeitsplatz wird in meinem Team regelmäßig besprochen“ (von 48% auf 54%) und die Aussage „In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung für meine Mitarbeiter“ (signifikant von 40% auf 54%) zeigt, dass den Führungskräften deutlich geworden ist, wie wichtig eine rechtzeitige Kommunikation und Planung von Arbeitsspitzen für die Erschöpfungsprophylaxe und den Erhalt der Leistungsfähigkeit der gesamten Belegschaft ist. Mit diesen Angaben wird auch deutlich, dass mit dem Training wertschätzendes Verhalten im Hinblick auf die Optimierung des Verausgabungs- und Erholungszusammenhangs erweitert werden konnte. Die eingeschätzten direkten Wirkungen des Trainings zeigen darüber hinaus die Verfestigung schonender Verausgabungsrouitinen, da fast alle Aussagen, die wertschätzendes Verhalten repräsentieren, durchweg im Durchschnitt der Zustimmung liegen oder sogar deutlich darüber. 90% der Führungskräfte stimmen der Aussage zu „Durch die Trainingsmaßnahme ist mir deutlicher geworden, dass ein wertschätzender Umgang die Erfolgsaussichten verbessert“, 87% können der Aussage folgen: „Durch die Trainingsmaßnahme formuliere ich Kritik so, dass wir aus Fehlern lernen bzw. Fehlern vorbeugen können“. Viele Führungskräfte (zwischen 77% und 81%) schätzen ein, dass Ihnen durch das Training die Mitarbeiterzufriedenheit wichtiger geworden ist, dass sie mehr loben oder sie mehr auf die Einhaltung von Pausen achten werden.

Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass eine Verbesserung von Verausgabungsrouitinen in Bezug auf Transparenz und Wertschätzung, weniger in Bezug auf Handlungsspielräume gelungen ist. Dabei können Anzeichen einer nachhaltig wirksamen Führungskultur ausgemacht werden, die sich ressourcenschonender Verausgabungsrouitinen bedient.

#### 4.2.6.5 Weitere Aspekte

Das Training ist so konzipiert, dass neben der Vermittlung von Wissen über Erschöpfungsprophylaxe und deren personaler und organisationaler Zusammenhänge auch durch leibbezogene Übungen eine Verhaltensoptimierung und dadurch mittelbar eine veränderte Haltung bzw. Einstellung erreicht wird. Die Diskussion der Ergebnisse kann dahingehend zusammengefasst werden, dass eine Wissensvermittlung über die Ausgewogenheit von Verausgabung und Erholung erreicht wurde. Es wurde kognitiv nachvollzogen, wie wichtig Erholung für die Führungskraft selbst und für die Leistungsfähigkeit der Belegschaft und damit für die Unternehmensproduktivität ist. Es konnte ebenfalls wissensbasiert ein passives Erholungsverständnis in ein aktives Erholungsverständnis umgewandelt werden.

Dagegen konnten auf der Ebene Haltung bzw. Einstellung kaum Veränderungen festgestellt werden. Haltung ist ein weitgehend persistiertes und tief verankertes Muster, das sich nur langsam und langfristig ändern lässt. Daher waren Änderungen der Haltung durch die dreitägige Veranstaltung auch kaum zu erwarten. Es konnten aber handlungsrelevante Veränderungen identifiziert werden, die zu einer gesundheitsförderlichen Gestaltung des Arbeitslebens führen. Dabei lassen sich die dargestellten verhaltensbezogenen Veränderungen in aller Regel nicht als direkte Verhaltensanpassung bewerten sondern als Vorsatzbildung oder Intention, ein Verhalten entsprechend des Vorsatzes umzusetzen. Dieser Vorsatz beschreibt die Richtung, in die die Führungskräfte ihr Verhalten ändern wollen. Dabei wird die Etablierung von Regenerationsrouitinen zum Zielpunkt.

Die Diskussion hat gezeigt, dass das Training Effekte für die Etablierung von funktionalen Regenerations- und ressourcenschonende Verausgabungsrountinen erzeugt. Insbesondere konnte dies durch Änderungen von Aussagen vor und nach dem Training belegt werden. Diese Veränderungen waren bei einigen Aussagen statistisch signifikant. Dass tatsächlich das Training diese Veränderungen bewirkt, kann dadurch nachgewiesen werden, indem die Ergebnisse der Wartegruppe mit denen der Interventionsgruppe verglichen werden. Denn für zwei der vier Gruppen liegen Ergebnisse der ersten beiden Befragungszeitpunkte vor, die beide vor Beginn des Trainings liegen. Während bei der Interventionsgruppe (bei der die beiden Befragungsergebnisse vor und nach Durchführung des Trainings verglichen wurden) insgesamt sieben Aussagen statistisch signifikante Veränderungen auftraten, war bei der Wartegruppe (bei der die beiden verglichenen Befragungsergebnisse vor der Intervention entstanden) keine Aussage signifikant verschieden. Dies deutet somit darauf hin, dass ursächlich das Training Wirkungen erzielt hat.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse:**

- Insgesamt erfuhr das Training in der abschließenden Bewertung eine sehr hohe Akzeptanz. Diese überaus positive Bewertung drückt sich auch in den relativ hoch bewerteten einzelnen Wirkungsweisen für eine strukturierte Erholung aus.
- Das Training trägt dazu bei, die Ausgewogenheit von Erholung und Verausgabung besser herstellen zu können.
- Mit dem Training wird ein aktives Erholungsverständnis bei Führungskräften verankert.
- Führungskräfte werden durch das Training dazu motiviert, in ihrem betrieblichen Verantwortungsbereich aktiv für eine ausgewogenere Gestaltung von Verausgabung und Erholung zu sorgen.
- Das Training trägt dazu bei, dass Führungskräfte Regenerationsrountinen für sich selbst und für ihren betrieblichen Verantwortungsbereich entwickeln und in den Arbeitsalltag integrieren.
- Erholung als bisher vernachlässigter aber bei wachsenden Arbeitsanforderungen zunehmend wichtiger werdender Faktor zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Produktivität wurde damit messbar vermittelt. Im Mittelpunkt steht dabei der Verhaltensvorsatz. Die direkte Umsetzung in aktives Verhalten konnte wegen der kurzen Laufzeit der Untersuchung nicht ermittelt werden.
- Veränderungen innerer Haltungen konnten dagegen nicht festgestellt werden. Von dem Training gehen allerdings Anregungen für die Überprüfung solcher Überzeugungen aus.
- Trotz des voraussetzungsvollen Ansatzes der leiborientierten Übungen konnten das Verständnis und die Akzeptanz für dieses Konzept bei der Mehrheit der Führungskräfte verankert und für die meisten ein Zugang zu den Übungen geschaffen werden.
- Ressourcenschonende Verausgabungsrountinen in den Aspekten Transparenz, Handlungsspielräume und Wertschätzung konnten Führungskräften nachvollziehbar verdeutlicht werden. Die Verankerung von funktionalen und damit stressreduzierenden Verausgabungsrountinen erfolgte am stärksten in den Aspekten Transparenz und Wertschätzung.
- Das Training trägt dazu bei, einen präventiv wirksamen Transfer von gesundheitsbezogenem Wissen zu organisieren. Aus diesem Wissen heraus konnten die teilnehmenden Führungskräfte Verhaltensvorsätze formulieren, die sie dabei unterstützen, Verausgabung und Erholung im Arbeitsalltag ausgewogen zu gestalten. In die Erschöpfung führende Verausgabungsrountinen können so nach und nach ersetzt werden durch Arbeitsrountinen, die trotz hoher Belastung die Arbeitsfähigkeit schützen.



## 5 Schlussfolgerungen

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

Zentrale Kompetenz zur Bewältigung von arbeitsbedingten Belastungen ist die Fähigkeit, Verausgabung und Erholung auch im Arbeitsalltag immer wieder in ein ausgewogenes Verhältnis bringen zu können.

Die teilnehmenden Führungskräfte bestätigen diese Notwendigkeit, und die meisten von ihnen entwickeln Vorsätze hierzu. Nicht nur für sich selbst, sondern gerade auch für die Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich erkennen sie die Wichtigkeit einer regenerationsorientierten Führungskultur.

Die Etablierung eines den Kräfteverschleiß regulierenden und auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigtengruppen ausgerichteten Führungsverhaltens gelingt je eher, umso mehr Trainingsprogramme die Führungskräfte in die strukturierte Regeneration einführen. Die selbst erzeugten Effekte regenerativen Verhaltens im Arbeitsleben werden auf den Verantwortungsbereich übertragen und fördern so den Erhalt von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und die Gesundheit der Beschäftigten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Training messbare Wirkungen zur verbesserten Ausgewogenheit von Verausgabung und Erholung bei den Führungskräften in beiden Unternehmen erzielen konnte. Die Auswertung zeigt, dass es gelang, den Stellenwert von Erholung im Hinblick auf den Erhalt von Arbeitsfähigkeit mittels kognitiver Wissensvermittlung einerseits und leibbezogener Übungen andererseits zu verankern. Die sehr positiv ausfallende subjektive Bewertung des Trainings durch die Führungskräfte unterstreicht die praxistaugliche und zielführende Anlage des Konzeptes.

Das Training ist damit ein sinnvoller Baustein eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Es ist eine plausible Strategie zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Denn die Ergebnisse der Evaluation berechtigen zu der Vermutung, dass das Training arbeitsbedingter Erschöpfung vorbeugt und damit persönliches Leid und volkswirtschaftlichen Schaden reduziert.

In diesem Trainingskonzept sind personale und organisationale Perspektiven verschränkt worden, um eine nachhaltige Wirkung auf die Entwicklung und Etablierung eines gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens zu erzeugen. Die Ergebnisse bestätigen diesen Ansatz. Weitere Untersuchungen werden notwendig sein, um detailliertere Aufschlüsse über die präventive Wirkung dieses Ansatzes im betrieblichen Gesundheitsmanagement zu erhalten.

## 6 Danksagung

Wir bedanken uns bei der DAK-Gesundheit Versorgungsregion Oldenburg, für die Unterstützung bei der Durchführung dieses Evaluationsprojektes. Die DAK hat gezeigt, dass sie Neuerungen gegenüber offen ist und plausiblen Konzepten Erprobungsmöglichkeiten erschließt. Damit fördert sie in ganz entscheidendem Maße die Entwicklung zukunftsfähiger, akademisch orientierter Strategien im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Unser Dank gilt auch den beiden beteiligten Firmen, der ZGO Zeitungsgruppe Ostfriesland GmbH, und der BZN Baustoff Zentrale Nord GmbH & Co. KG für die Bereitschaft an diesem Pilotvorhaben mitzuwirken. In den Vorgesprächen mit der jeweiligen Geschäftsführung ist deren großes Interesse an der Fortführung der bereits im Hause begonnenen Vorhaben zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement deutlich geworden. Dabei zeigte sich auch eine große Innovationsbereitschaft an noch nicht etablierten Strategien zum BGM mitzuwirken.

Ganz herzlich bedanken möchten wir uns bei allen Führungskräften, die sich mit großem Engagement an dem Training und an der Evaluation beteiligt haben. Weit mehr als zu erwarten war haben sie durch ihre hohe Reflexionsbereitschaft und durch ihre sehr genaue Analyse eigener und betrieblicher Arbeits- und Regenerationsroutinen zum guten Erfolg dieses Projektes beigetragen.

## Literatur

- Adecco Institute (2008): Facing Europe's Demographic Challenge: The Demographic Fitness Survey 2007
- Badura, B.; Steinke, M. (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg! Gütersloh.
- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Stressreport Deutschland 2012. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Bertelsmann Stiftung (2008): Work-Life-Balanceorientiertes Personalmanagement. Qualifizierung für Führungskräfte und Personalverantwortliche in Unternehmen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben. Gütersloh.
- DAK (2013): DAK Gesundheitsreport 2013. Hamburg.
- Echterhoff, M. (2011): Führungskräfte tragen Verantwortung – auch für die Gesundheit der Beschäftigten?! Eine empirische Untersuchung zur Selbsteinschätzung von Führungskräften hinsichtlich ihrer gesundheitsrelevanten Einflussmöglichkeiten im Betrieb. In: Badura, B. u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg, S. 89-95.
- Esch, Tobias (2011): (Neuro)biologische Aspekte der Regeneration: Entspannung als Instrument der Stressregulation. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 65, S. 125-135
- GALLUP (2012): Engagement Index 2011. Berlin.
- Gottschall, K. & Voß, G. (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zur Einführung. In K. Gottschall/ K. Voß (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. Wiesbaden (2. Auflage), S. 11-33.
- Hochschild, A. (2006): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und Zuhause nur Arbeit wartet. Wiesbaden (2. Auflage).
- Hoss, Dennis: Personalentwicklung – Evaluation von off-the-job-Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung. Theoretische Grundlagen und praxisorientierter Leitfaden zur Lösung der Evaluationsproblematik. o.O.
- Kröcher, Uwe; Bölts, Johann (2011): Zum Verhältnis von Belastung und Regeneration im mittleren Management von KMU. Zusammenfassung der Machbarkeitsstudie. Oldenburg.
- Kromm, W.; Frank, G.; Gadinger, M. (2009): Sich tot arbeiten – und dabei gesund bleiben. In: Kromm, W.; Frank, G. (Hrsg.): Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf, S. 27-51.

- Kromm, Walter u.a. (2009): Sich tot arbeiten – und trotzdem gesund bleiben. In: Kromm, Walter; Frank, Gunter (Hrsg.): Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf, S. 27-52.
- Netta, Franz (2009): Gesunde Mitarbeiter – gesunde Bilanz. In: Kromm, Walter; Frank, Gunter (Hrsg.): Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf, S. 71-90.
- Pangert, B.; Schüpbach, H. (2011): Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In: Badura, B. u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg, S. 71-79.
- Pfaff, H. u.a. (2010): Optionsstress in der Wissensarbeit. In: Wirtschaftspsychologie, Heft 3, S. 29-37.
- Schumacher, J. u.a. (2004): Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personmerkmal. Jena.

**Autoren**

Dr. Johann Böltz, Koordinator der Arbeitsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement im Center für lebenslanges Lernen der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Dr. Uwe Kröcher, Geschäftsführer der regio gmbh, Institut für Regionalentwicklung und Informationssysteme

Barbara Kosuch, Betriebspäd., wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement im Center für lebenslanges Lernen der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Dr. Jens Dehrmann, Leiter der Führungsakademie Hannover; Leiter des Institut für Kompetenz und Potenzialentwicklung (IKP), Köln

Jan Kalkmann, Dipl.-Sozialwiss., Mitarbeiter der Arbeitsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement im Center für lebenslanges Lernen der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

## Anhang

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

## Fragebogen 1

Mit dieser Befragung wollen wir die Wirkung unserer Trainingsmaßnahme überprüfen. Ihre Antworten werden **nicht** an die Unternehmensleitung weitergegeben! Es geht uns um Ihre **persönlichen** Einschätzungen. Bitte lesen Sie sich jede Aussage durch und kreuzen Sie die Antwort an, mit der Sie am ehesten übereinstimmen. **Wichtig: Antworten Sie spontan, ohne längeres Zögern und Nachdenken!**

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

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

Fortsetzung Rückseite, bitte wenden!  
Oldenburg 2012 [FB1]

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

## Fragebogen 2

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

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

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

Fortsetzung Rückseite, bitte wenden!

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

**Termine des Trainings:**Firma A

## Gruppe 1:

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

## Gruppe 2:

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

Firma B

## Gruppe 1:

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

## Gruppe 2:

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

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

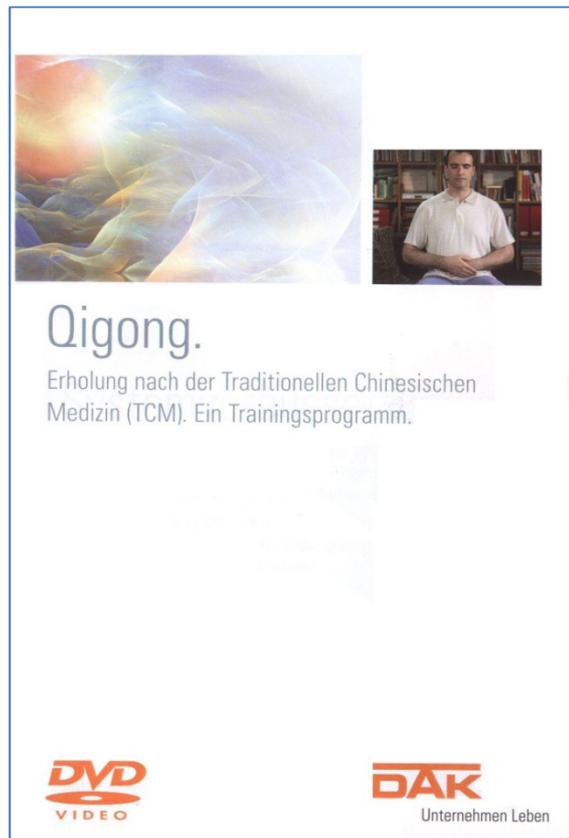
Nr.	paarweiser T-Test für verbundene Stichproben	Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)	Wilcoxon-Test	
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	Konfidenzintervall					Z	Asymptotische
					Untere	Obere					
	<b>Grad der Belastung</b>										
13	Es fällt mir schwer, mich ganz auf eine Sache zu konzentrieren.	-,091	,879	,153	-,403	,221	-,594	32	,557	-,595 <sup>b</sup>	,552
15	Ich mache oft mehrere Dinge gleichzeitig.	-,121	,600	,104	-,334	,091	-,161	32	,254	-,155 <sup>b</sup>	,248
17	Sogar kleine Aufgaben und Probleme erfordern zunehmend Kraft.	-,030	,637	,111	-,256	,195	-,273	32	,786	-,277 <sup>b</sup>	,782
19	Vor lauter beruflichen Pflichten komme ich kaum noch zu Dingen, die mir Freude machen.	,303	,847	,147	,003	,603	2,055	32	,048	-,945 <sup>c</sup>	,052
20	Früher hat mir vieles mehr Spaß gemacht als heute.	,091	,843	,147	-,208	,390	0,620	32	,540	-,619 <sup>c</sup>	,536
21	Ich erlaube mir dabei, dass ich Dinge vor mir herschiebe, die ich dringend erledigen muss.	-,121	,545	,095	-,315	,072	-,127	32	,211	-,126 <sup>b</sup>	,206
22	Ich habe Mühe, mich von meinen beruflichen Problemen zu lösen und innerlich zur Ruhe zu kommen.	,030	1,104	,192	-,361	,422	,158	32	,876	-,107 <sup>c</sup>	,915
	<b>Wissen</b>										
12	Nur wer sich gut erholt, bleibt leistungsfähig.	,121	,650	,113	-,109	,352	1,071	32	,292	-,106 <sup>c</sup>	,285
16	Ich erhole mich, wenn ich nicht arbeite.	,212	,992	,173	-,140	,564	1,228	32	,228	-,122 <sup>c</sup>	,221
25	Nur wenn ich mich gut fühle, kann ich auch gut arbeiten.	-,364	,929	,162	-,693	-,034	-,248	32	,032	-,210 <sup>b</sup>	,035
27	Als Vorgesetzter habe ich einen großen Einfluss auf die Gesundheit meiner Mitarbeiter.	,152	,870	,152	-,157	,460	1,000	32	,325	-,994 <sup>c</sup>	,320
28	Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht von der Gesundheit seiner Mitarbeiter ab.	,152	1,326	,231	-,319	,622	,657	32	,516	-,741 <sup>c</sup>	,459
	<b>Einstellung/Haltung</b>										
1	Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.	-,030	,467	,081	-,196	,135	-,373	32	,712	-,378 <sup>b</sup>	,705
2	Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.	,061	,659	,115	-,173	,294	,529	32	,601	-,535 <sup>c</sup>	,593
5	Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.	-,061	,556	,097	-,258	,136	-,627	32	,535	-,632 <sup>b</sup>	,527
7	Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.	-,121	,600	,104	-,334	,091	-,161	32	,254	-,155 <sup>b</sup>	,248
8	Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.	,061	,429	,075	-,091	,213	,812	32	,423	-,816 <sup>c</sup>	,414
9	In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.	-,030	,529	,092	-,218	,157	-,329	32	,744	-,333 <sup>b</sup>	,739
10	Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.	-,061	,556	,097	-,258	,136	-,627	32	,535	-,632 <sup>b</sup>	,527
24	Ich mag mich.	0,061	,429	,075	-,091	,213	0,812	32	0,423	-,816 <sup>c</sup>	,414
26	Ich bin entschlossen.	,030	,529	,092	-,157	,218	,329	32	,744	-,333 <sup>c</sup>	,739
	<b>Verhalten - personale Ebene</b>										
3	Bevor ich etwas für die Erholung tue, muss eine begonnene Arbeit abgeschlossen sein.	,344	0,902	,159	,019	,669	2,156	31	,039	-,201 <sup>c</sup>	,044
4	Ich plane Erholung als wichtigen Bestandteil in meinen Tageslauf ein.	,545	,794	,138	,264	,827	3,946	32	,000	-,327 <sup>c</sup>	,001
6	Erholung kommt bei mir zu kurz, weil dann die Arbeit liegen bleibt.	,242	,663	,115	,007	,477	2,101	32	,044	-,200 <sup>c</sup>	,046
11	Ich verschaffe mir genügend Möglichkeiten zur Erholung.	,242	,792	,138	-,038	,523	1,759	32	,088	-,166 <sup>c</sup>	,097
14	Ich neige dazu, dringend benötigte Erholung immer wieder aufzuschieben.	-,121	,781	,136	-,398	,156	-,892	32	,379	-,894 <sup>b</sup>	,371
18	Es liegt an äußeren Umständen, wenn ich mich nicht genügend erholen kann.	,091	,914	,159	-,233	,415	,571	32	,572	-,585 <sup>c</sup>	,559
23	Bei hohem Arbeitsdruck verkürze ich die Erholung.	,273	,977	,170	-,074	,619	1,604	32	,119	-,152 <sup>c</sup>	,128
	<b>Verhalten - organisationale Ebene</b>										
29	Ich erkläre Ziele und Teilziele für unsere Arbeit so, dass meine Mitarbeiter verstehen, was sie für ihren speziellen Aufgabenbereich bedeuten.	-,121	,600	,104	-,334	,091	-,161	32	,254	-,155 <sup>b</sup>	,248
30	Meine Mitarbeiter wissen genau, was ich von ihnen erwarte.	-,030	,529	,092	-,218	,157	-,329	32	0,744	-,333 <sup>b</sup>	,739
31	Ich zeige Interesse daran, wie sich meine Mitarbeiter fühlen.	-,030	,467	,081	-,196	,135	-,373	32	,712	-,378 <sup>b</sup>	,705
32	Meine Mitarbeiter können ihre Arbeitsziele mit den verfügbaren Mitteln erreichen.	,061	,496	,086	-,115	,237	0,702	32	,488	-,707 <sup>c</sup>	,480
33	Meine Mitarbeiter können alleine entscheiden, wie sie meine Arbeitsaufträge umsetzen.	-,030	,684	,119	-,273	,212	-,025	32	,801	-,250 <sup>b</sup>	,803
34	Ich lobe meine Mitarbeiter, wenn sie etwas gut gemacht haben.	,000	,559	,097	-,198	,198	,000	32	1,000	,000 <sup>d</sup>	1,000
35	Meine Mitarbeiter können sich an mir ein Beispiel nehmen, wie ich trotz hoher Belastungen motiviert und konzentriert meine Aufgaben erledige.	-,031	,695	,123	-,282	,219	-,025	31	0,801	-,258 <sup>b</sup>	,796
36	Die Belastung am Arbeitsplatz wird in meinem Team regelmäßig besprochen.	,242	,751	,131	-,024	,509	1,854	32	,073	-,178 <sup>c</sup>	,074
37	Ich bespreche zu erwartende Mehrarbeit in meinem Team frühzeitig.	,375	,833	,147	,075	,675	2,547	31	,016	-,236 <sup>c</sup>	,018
38	In Phasen hoher Belastung Sorge ich für ausreichende Erholung für meine Mitarbeiter.	,394	,788	,137	,114	,673	2,871	32	,007	-,259 <sup>c</sup>	,009
39	Ich spreche mit meinen Mitarbeitern, wenn sie etwas nicht gut gemacht haben.	-,091	,459	,080	-,253	,072	-,139	32	,263	-,134 <sup>b</sup>	,257
40	Ich Sorge dafür, dass zur Erreichung der Arbeitsziele in meinem Team alles notwendige vorhanden ist.	,125	,554	,098	-,075	,325	1,277	31	,211	-,126 <sup>c</sup>	,206

## Signifikanztest der Wartegruppe (T-Test)

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

## Das Regenerationskompetenztraining

Die Regenerationstechniken, die im Training „BurnOn – Fit für eine starke Führung“ vermittelt worden sind, werden auf folgender DVD vorgestellt:



Dieses Trainingsprogramm wurde 2007 in der Abteilung für Gesundheits- und Klinischer Psychologie der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg von Dr. Johann Bölts entwickelt.