

Gesundheitsförderndes Führen durch gesunde(te) Führungskräfte

Projektnummer: 1561

Evaluationsbericht

Projektträger:

Niederösterreichische Gebietskrankenkasse

Autorinnen:

Mag.^a Birgit Kriener (Ergebnisevaluation)

Mag.^a Brigitta Gruber (Prozessevaluation)

Statistische Auswertungen:

Harald Brix-Samoylenko

Wien/Vorchdorf, im September 2011



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse	5
Resumée und Empfehlungen	8
1. Gegenstand der Evaluation	11
2. Fragestellungen der Evaluation	12
3. Methoden und Schritte der Evaluation	13
3.1 Das Befragungsdesign.....	14
3.2 Die Erhebungsinstrumente.....	15
4. Ergebnisse der Evaluation	19
4.1 Output: Zu welchen Aktivitäten hat das Förderprojekt in den Betrieben geführt?.....	19
4.1.1 Teilnehmende Betriebe	19
4.1.2 Anzahl der Führungskräfte in den Vermittlungsmodulen zum „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ (Gesunder Dialog I)	20
4.1.3 Anzahl der „Gesunden Dialoge“, geführt von Führungskräften.....	21
4.1.4 Erkenntnisse aus dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“: Stärken-/Schwächenauswertung.....	21
4.1.5 Erkenntnisse aus dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“: Beslossene Maßnahmen.....	25
4.1.6 Erkenntnisse aus dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“: Umgesetzte Maßnahmen.....	27
4.2 Outcomes: Welche Auswirkungen der Interventionen zeigen sich?.....	28
4.2.1 Beschreibung von Stichprobe und Rücklauf.....	28
4.2.2 Darstellung der Ergebnisse.....	30
MitarbeiterInnen Querschnitte: Allgemeine Ergebnisse nach Betrieben	30
MitarbeiterInnen Querschnitte: Ergebnisse in Abhängigkeit von Gesunden Dialogen	40
MitarbeiterInnen Querschnitte: Ergebnisse in Abhängigkeit von Maßnahmenumsetzung.....	49
MitarbeiterInnen Querschnitte: Ergebnisse in Abhängigkeit von der Betriebsgröße	55
MitarbeiterInnen Längsschnitte	60
Führungskräfte Querschnitt: Allgemeine Ergebnisse nach Betrieben	67
Führungskräfte Längsschnitte	69
4.2.3 Interpretation der Ergebnisse.....	71
4.3 Tauglichkeit des Führungsinstruments/UnternehmerInnenmodells „Gesundes Führen“	75
Einschätzungen der Führungskräfte im Abschlussgespräch	75
Einschätzungen der Führungskräfte in der anonymen Mitarbeiterbefragung.....	82
Einschätzungen der MitarbeiterInnen in der anonymen Mitarbeiterbefragung	82
Einschätzungen der MitarbeiterInnen in den qualitativen Interviews	84
4.4 Einschätzung der Einführungsberatung „Gesundes Führen“	94

6. Anhang: Materialien	97
A. Leitfaden für Abschlussgespräch der BezugsberaterIn mit Führungskraft	97
B. Leitfaden für qualitative Interviews mit MitarbeiterInnen der Interventionsbetriebe.....	99
C. Fragebogen Beispiel: MitarbeiterInnen Interventionsbetriebe, Zeitpunkt T1.....	100
Impressum	108

Einleitung

Die Niederösterreichische Gebietskrankenkasse (NÖGKK) hat sich bereit erklärt, ein gesundheitsförderndes Führungsmodul (Kurzform: „Gesundes Führen“) als Ergänzung zu ihrem - seit 2007 erfolgreichen - BGF-Modul „Gesundheitscoaching“ zu erproben. Dabei wurden die in großen Unternehmen bewährten und erprobten Instrumente der wertschätzenden Führungs-Mitarbeiter-Dialoge¹, insbesondere der „Anerkennende Erfahrungsaustausch“², in 16 niederösterreichischen Kleinbetrieben weiterentwickelt, eingeführt und umgesetzt. Die ProjektideengeberInnen Feigl und Gruber strebten ein Anwendungsforschungsprojekt an, dessen Umsetzung umfassend und prozessbegleitend evaluiert werden sollte. Dies konnte nur mit einem starken und innovativen BGF-Anbieter gelingen, der offen war, seine bestehenden Beratungen durch ein neues Modul zu erweitern. Durch die Beteiligung von Betrieben, die beide Module umsetzten (Gesundheitscoaching & Gesundes Führen) und von Betrieben mit nur einem Modul (Gesundheitscoaching) konnte ein Evaluationsdesign mit Interventions- und Kontrollgruppenvergleich bewerkstelligt werden.

Die Ergebnisevaluation wurde von Mag.^a Birgit Kriener, die Prozessevaluation von Mag.^a Brigitta Gruber durchgeführt. Die Ergebnisse (vor allem der Prozess-Evaluation) wurden laufend an das Projektteam rückgespiegelt, reflektiert und in der weiteren Projektumsetzung berücksichtigt. Im vorliegenden Bericht werden die zentralen Evaluationsergebnisse dargestellt und ihre Bedeutsamkeit für künftige Projekte zum Thema Gesundes Führen in Kleinbetrieben diskutiert. Der Evaluationsbericht ist eine Ergänzung zum Projekt-Endbericht „Gesundheitsförderndes Führen durch gesunde(te) Führungskräfte“.

¹ Geißler, Bökenheide, Schlünkes, Geißler-Gruber (2007).

² Geißler, Bökenheide, Geißler-Gruber, Schlünkes & Rinninsland (2003).

Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse

Im Rahmen der **Prozessevaluation** zeichnet sich folgendes Bild zu Ablauf und Output dieses speziellen betrieblichen Gesundheitsförderungsprogramms, getragen durch die Unternehmensführung:

- 80% der Betriebe dieses Anwendungsforschungsprojektes sind für die Weiterführung der Betrieblichen Gesundheitsförderung mittels „Gesunden Führen“ offen. Für ein Fünftel potenzieller Kooperationsbetriebe ist eine klassische, beratungsgestützte Betriebliche Gesundheitsförderung das Optimum bzw. ausreichend.
- In einem Großteil der Kooperationsbetriebe besteht eine Führungsspanne (Ø ein/e Vorgesetzte/r: neun Beschäftigte), die den notwendigen Zeitaufwand für die Durchführung der MitarbeiterInnengespräche pro Jahr prinzipiell plan- und bewältigbar erscheinen lassen. Gleichwohl erreichen die Führungskräfte der Kooperationsbetriebe mit dem gesundheitsfördernden MitarbeiterInnengespräch „Anerkennender Erfahrungsaustausch“ durchschnittlich nur 60% ihres Personals. In wenigen Betrieben geht die Einladung gar nur an einen von fünf Beschäftigten (21% Beteiligung). Als Grund dafür wird hauptsächlich Zeitknappheit angeführt. Auf der anderen Seite gibt es Betriebe, die das gesundheitsfördernde Führungs-MitarbeiterInnengespräch bei nahezu allen MitarbeiterInnen durchführen.
- Die Führungskräfte erhalten mit dem gesundheitsfördernden MitarbeiterInnengespräch „Anerkennender Erfahrungsaustausch“ durchschnittlich 7,2 Hinweise von einer/einem MitarbeiterIn. In allen Kooperationsunternehmen ergeben sich mehr Stärken- als Schwächen-Hinweise. Ein Teil der Führungskräfte zeigt sich davon positiv überrascht.
- Die Führungskräfte beschließen aufgrund der Hinweise aus den gesundheitsfördernden MitarbeiterInnen-Gesprächen durchschnittlich 5 Fördermaßnahmen pro Kooperationsbetrieb. Der Großteil bezieht sich auf Verbesserungsmaßnahmen für gesundheitsgerechtes und zufriedenstellendes Arbeiten angesichts benannter Schwachstellen. Die Aktionspläne sind betriebsspezifisch inhaltlich aber auch quantitativ unterschiedlich: Ein Unternehmen beschließt eine relativ umfassende Fördermaßnahme und ein anderes Unternehmen beschließt 14 Fördermaßnahmen mit zahlreichen Teilförderaspekten.
- Bei Förderprojektschluss bilanzieren die Führungskräfte mehr als die Hälfte der beschlossenen Fördermaßnahmen nach dem Anerkennenden Erfahrungsaustausch als umgesetzt; knapp ein Viertel der Maßnahmen bleibt unbearbeitet.
- Die Bewertungen des „Gesunden Führens“ aus Sicht der Führungskräfte sind positiv. Gleichwohl verweisen sie auf einen Weiterentwicklungsbedarf in verschiedenen Aspekten:
 - 76% der Führungskräfte finden den „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ positiv.
 - 82% der Führungskräfte meinen, daraus Positives für ihre MitarbeiterInnenführung zu schöpfen.

71% der Führungskräfte meinen, dass sie mit diesem MitarbeiterInnengespräch bei den MitarbeiterInnen Wohlbefinden und Arbeitsbewältigung beeinflussen.

65% der Führungskräfte schätzen Aufwand und Ertrag dieser MitarbeiterInnengespräche als ausgeglichen ein.

71% der Führungskräfte ist es beim Gespräch sehr gut ergangen. Insbesondere wird hervorgehoben, dass es gelungen sei, zuzuhören.

59% der Führungskräfte beschreiben Aspekte, die ihnen bei den MitarbeiterInnengesprächen persönlich gut gelungen sind.

71% der Führungskräfte erwähnen auch Schwierigkeiten bei der Durchführung dieser MitarbeiterInnengespräche.

47% der Führungskräfte bemerken positive Auswirkungen nach den MitarbeiterInnengesprächen.

Nur eine Führungskraft spricht von der Auswirkung, dass die MitarbeiterInnen nun skeptischer reagieren. 24% erkennen positive Veränderungen im Umgang miteinander, wie mehr Vertrauen und mehr Offenheit.

65% der Führungskräfte bemerken nach den Gesprächen keine Veränderung darin, wie die MitarbeiterInnen ihnen begegnen.

Für 35% der Führungskräfte ergeben sich durch die Gespräche neue Zugänge zu ihren MitarbeiterInnen. 53% der Führungskräfte sehen ihre MitarbeiterInnen nach den Gesprächen nicht anders als vorher.

65% der Führungskräfte bewerten die Auswertung der MitarbeiterInnen-Hinweise als positiv, informativ und überschaubar, wenn auch nicht inhaltlich überraschend.

88% der Führungskräfte sprechen davon, die gesundheitsförderlichen MitarbeiterInnengespräche (zum Großteil mit Adaptierungen) fortzusetzen.

- 11 Führungskräfte (65%) beschreiben die Einführungsberatung sehr positiv.

Die **Ergebnisevaluation** stellte die Frage nach den Wirkungen der gesundheitsfördernden MitarbeiterInnengespräche auf Arbeitsfähigkeit, Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und auf die Einschätzung der gesundheitsbezogenen betrieblichen Gesamtsituation durch die MitarbeiterInnen und die Führungskräfte. Dabei zeigt sich:

- Der **Arbeitsbewältigungsindex (ABI)** der **MitarbeiterInnen** verbessert sich in den Interventionsbetrieben zwischen T0 und T1, während er in den Kontrollbetrieben (auf hohem Niveau) gleich bleibt. Diese Veränderung wird durch die Ergebnisse der Längsschnittgruppe untermauert.
- Die Einschätzung der eigenen **Gesundheit** unterscheidet sich grundsätzlich nicht zwischen den Interventions- und den Kontrollbetrieben und verändert sich in der Längsschnittgruppe auch nicht zwischen den beiden Befragungszeitpunkten.
- Die **Arbeitszufriedenheit** der befragten MitarbeiterInnen unterscheidet sich insgesamt ebenfalls nicht zwischen den Interventions- und den Kontrollbetrieben; allerdings ist sie in

der MitarbeiterInnengruppe der Interventionsbetriebe, mit der (noch) kein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat, signifikant schlechter als in den Kontrollbetrieben.

- Beim **SALSA** ist eine Veränderung des „Positiven Sozialklimas“ bemerkbar: innerhalb der Interventionsbetriebe sinkt es, bei den Kontrollbetrieben kommt es eher zu einer Steigerung. Die Verschlechterung in den Interventionsbetrieben fällt besonders stark ins Gewicht, wenn noch kein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat. Es sinkt in diesem Fall tendenziell stärker, als wenn ein Gespräch stattgefunden hat. Ebenso zeigt sich: Hat (bereits) ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden, wird die „Soziale Unterstützung durch den/die Vorgesetzte/n“ besser bewertet als in der Gruppe ohne MitarbeiterInnen-gespräch. Tendenziell besser wird von der Gruppe mit den Gesunden Dialogen auch das „Klima unter KollegInnen“ und die „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ bewertet. Im Vergleich zu den Kontrollbetrieben zeigen sich auf einigen Dimensionen Unterschiede, allerdings nur in der Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch – die „Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte“, „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ und „Positives Sozialklima“ werden in der Gruppe ohne Gespräche schlechter bewertet als in den Kontrollbetrieben.
- Im **IMPULS-Test** werden bei den Real-Zahlen die Bereiche „Handlungsspielraum“ und „Zusammenarbeit“ besser bewertet, wenn bereits ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat. Beim Wunsch zeigen sich ebenfalls Unterschiede: hat bereits ein Gespräch stattgefunden, ist der Wunsch auf den Skalen „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ größer. Die Differenz zwischen Wunsch- und Realzahl ist in der Gruppe mit MitarbeiterInnengespräch in den Bereichen „Passende Arbeitsabläufe“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“ höher als in den Kontrollbetrieben. Ebenso gibt es beim IMPULS-Test positive Tendenzen in den Bereichen „Zusammenarbeit“ und „Information und Mit-sprache“ – diese werden besser bewertet, wenn von den Befragten (bereits) Maßnahmen wahrgenommen wurden. Auch die Differenz zwischen Realität und Wunsch ist in den Be-reichen „Zusammenarbeit“ und „Soziale Rückendeckung“ bei jenen MitarbeiterInnen ge-ringer, nach deren Angaben Maßnahmen umgesetzt wurden.
- Nur 31 von 123 Personen geben an, dass im Anschluss an die MitarbeiterInnengesprä-che **Maßnahmen/Veränderungen im Betrieb umgesetzt** wurden, das sind **25%**. Wäh-rend in den Kleinstbetrieben (bis 10 MA) 47% der MitarbeiterInnen angeben, dass nach den Gesprächen Maßnahmen umgesetzt wurden, sind es in den Kleinbetrieben (mehr als 10 MA) nur 21%. Die **Arbeitszufriedenheit** ist bei jenen MitarbeiterInnen, die angeben, dass (bereits) Maßnahmen umgesetzt wurden, deutlich höher als bei jenen, die keine Maßnahmen wahrnehmen.
- Bei den **Führungskräften** zeigen sich auf keiner Dimension (Arbeitsfähigkeit, Gesund-heit, Arbeitszufriedenheit) Unterschiede zwischen Interventions- und Kontrollbetrieben oder Veränderungen zwischen T0 und T1 – weder im Querschnitt noch im Längsschnitt.

Resumée und Empfehlungen

... für das UnternehmerInnenmodell „Gesundes Führen“ und die Einführungsberatung:

- Das UnternehmerInnenmodell „Gesundes Führen“ ist ein taugliches Alternativvorgehen betrieblicher Gesundheitsförderung, das für einen guten Teil kleiner Betriebe passt; ein anderer Teil interessierter Betriebe zieht ein stärker beratungsgestütztes Vorgehen vor.
- „Gesundes Führen“ wirkt positiv auf die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten. Dies erfahren insbesondere die Beschäftigten, die am „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ mit ihrer Führungskraft teilgenommen haben und jene, die aus dem Gespräch abgeleitete und umgesetzte betriebliche Maßnahmen wahrnehmen.
- Gleichwohl erweist sich Zeitknappheit der Führungskräfte als ein Hindernis für die Durchführung und damit auch für die Wirksamkeit von „Gesundem Führen“. So kommen nicht alle Beschäftigten in den Genuss einer Einladung zum „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ und die Maßnahmenumsetzung bzw. zumindest die Kommunikation über die Maßnahmenumsetzung werden häufig vernachlässigt.
- „Gesundes Führen“ in kleinen Betrieben bringt den Führungskräften eine beachtliche Anzahl an Hinweisen aus Sicht der MitarbeiterInnen („den internen BeraterInnen des Unternehmens“). Da es sich bei einem Großteil der Rückmeldungen um Hinweise auf gelungene, wohltuende, zufriedenstellende Aspekte der Arbeit oder des Unternehmen handelt, könnte die Aufmerksamkeit darauf zu einer positiven und fördernden Dynamik im Betrieb führen.
- Die Führungskräfte nehmen – mit entsprechender Moderation und Unterstützung durch die Einführungsberatung – die Hinweise aus dem Anerkennenden Erfahrungsaustausch ernst und beschließen bedarfsgerechte Fördermaßnahmen. Während nur ein Viertel der befragten Beschäftigten Maßnahmenumsetzungen bemerkt, bilanzieren die Führungskräfte, dass mehr als die Hälfte der beschlossenen Maßnahmen umgesetzt und ein Viertel verworfen wurden bzw. versandet seien.
- Dennoch oder deshalb bleiben das subjektive Gesundheitserleben und die Zufriedenheitsäußerungen der Beschäftigten von „Gesundem Führen“ (auf jeden Fall kurzfristig) eher unbeeinflusst.
- Die Bewertung der Arbeits- und Organisationsbedingungen durch die Beschäftigten wird in den Betrieben mit „Gesundem Führen“ (auf jeden Fall kurzfristig) eher kritischer.
- Ein Großteil der Führungskräfte findet den „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ positiv und schöpft daraus Positives für ihre MitarbeiterInnenführung. Zwei Drittel schätzen Aufwand und Ertrag dieser MitarbeiterInnengespräche als ausgeglichen ein. Weniger als die Hälfte der Führungskräfte bemerken aber unmittelbar positive Auswirkungen nach den MitarbeiterInnengesprächen.
- Stolpersteine des derzeitigen UnternehmerInnenmodells „Gesundes Führen“ liegen in einer zu geringen diesbezüglicher Betriebskommunikation, Einbindung der gesamten

Belegschaft, persönlichen Schwierigkeiten bei der Gesprächsführung und Problemen bei Auswertung und Maßnahmenumsetzung.

- Der Großteil der Führungskräfte bewertet die externe Einführungsberatung sehr positiv, unterstützend und notwendig.
- Im Durchschnitt erfahren die Führungskräfte in diesem Projekt (zumindest kurzfristig) keine zusätzlichen positiven Auswirkungen auf ihre eigene Arbeitsbewältigungsfähigkeit, ihr subjektives Gesundheitserleben und ihre Arbeitszufriedenheit.
- Ein Großteil der Führungskräfte spricht davon, die gesundheitsförderlichen MitarbeiterInnengespräche mit Adaptierungen fortsetzen zu wollen.

Aus den dargestellten Ergebnissen lässt sich in verschiedenen Punkten ein **Anpassungs- und Weiterentwicklungsbedarf** für die Einführungsberatung und für das UnternehmerInnenmodell „Gesundes Führen“ allgemein ableiten. Die diesbezüglich wesentlichen Aspekte sind:

- Eine noch bessere Vermittlung der Bedeutung der Betriebskommunikation und der Einbindung der Beschäftigten
- Praktische Unterstützung der gesprächsführenden Führungskräfte bei der zeitlichen Organisation des „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“, der Betriebskommunikation, des Auswertungs- und Schlussfolgerungsbausteins und der Maßnahmenumsetzung
- Begleitung in der Ausbildung von Personalführungskompetenzen und –strukturen im Betrieb
- Noch ausführlichere und vertiefte Erprobung der Gesprächsführung im „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“, um die Führungskräfte bei der Bewältigung dieser neuen und ungewohnten Aufgabe zu unterstützen
- Begleitungsangebote bei der Bewältigung der Arbeits- und Lebensaufgaben bzw. in Gesundheits-/Arbeitsbewältigungskrisen von Führungskräften
- Serviceangebote für die Fortsetzung des „Gesunden Führens“ in Eigenregie wie z.B. Erinnerung in regelmäßigen Zeitabständen („Nachfragen von außen wäre gut“), Moderationshilfe bei Auswertung und Schlussfolgerung etc. Deutlich wird, dass Kleinbetrieben Impulse von außen gut tun: Auch wenn diese Gesundheitsförderung in den Händen der UnternehmerInnen/Führungskräfte liegt und weniger in BeraterInnenhänden, brauchen die UnternehmerInnen die BeraterInnen als Unterstützung und/oder „SparringpartnerInnen“.
- Angebot eines „Mentoring-Systems“ für die Führungskräfte (BeraterIn begleitet z.B. bei der Durchführung der ersten Dialoge und gibt gezielt Rückmeldung)

Allgemeine Empfehlungen aus der Evaluation des Anwendungsforschungsprojekts:

- Der doppelte Prozess „Gesundheitscoaching“ und „Gesundes Führen“³ war für manche Betriebe eine inhaltliche und/oder zeitliche Überforderung bzw. was die Erarbeitung und Umsetzung von Ergebnissen betrifft auch redundant – für die MitarbeiterInnen war dann oft nicht nachvollziehbar, welche Maßnahmen welchem Projektteil zuzuordnen sind. Wir empfehlen also, in der Beratung von Kleinbetrieben zunächst gemeinsam mit dem Betrieb zu entscheiden, welches Beratungsmodell (zum jeweiligen Zeitpunkt) das geeignetste für den Betrieb ist und die Beratung dann (zunächst) auf einen Prozess zu beschränken.
- Wir empfehlen ein Follow-up bzw. weitere Unterstützung für Führungskräfte beim zweiten Durchlauf „Gesunden Führens“ im Betrieb, wie z.B. das Angebot der Unterstützung durch BeraterInnen bei der Gesprächsauswertung.
- Wir empfehlen, das UnternehmerInnenmodell „Gesundes Führen“ zu ergänzen mit Bausteinen einer „Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit“ im Unternehmen (Badura) und die Einführungsberatung in diesem Sinne zu erweitern.
- Die Ergebnisevaluation fand in den meisten Kooperationsbetrieben in großer zeitlicher Nähe des Auswertungs- und Schlussfolgerungsbausteins statt. Durch die meist fehlende MitarbeiterInnen-Rückmeldung über die beschlossenen Maßnahmen und/oder durch die noch nicht begonnene Umsetzung eines beträchtlichen Teils der Maßnahmen kann nicht von einer vollständigen Erfassung der möglichen Auswirkungen von „Gesundes Führen“ ausgegangen werden. Wir empfehlen daher eine Wiederholungs-Erhebung zu einem sinnvollen späteren Zeitpunkt (Vorschlag: Anfang 2012).

³ dargestellt in Abbildung 1

1. Gegenstand der Evaluation

„Gesundes Führen“ ist ein gesundheitsbezogenes Modell der MitarbeiterInnenführung. Es integriert gesundheitswissenschaftliche Erkenntnisse über wesentliche Gesundheits- und Arbeitsbewältigungs-Ressourcen in der Arbeitswelt, die u.a. sind: Wertschätzung und hier insbesondere die An-Erkennung durch Vorgesetzte, sowie Gesundheit als die Balance zwischen Belastungen und Ressourcen.

Der Weg „**Gesundes Führen**“, beschritten durch Führungskräfte und Beschäftigte, orientiert sich am Ablauf und den Prinzipien der Betrieblichen Gesundheitsförderung und besteht aus folgenden **Meilensteinen**:

1. Überlegte Planung, Steuerung und Kommunikation
2. Vier-Augen-Gespräche zwischen Führungskraft und Beschäftigten zum Zweck des „Anerkennenden Erfahrungsaustauschs“ über Ist-Situation und Wunsch bzw. bei gesundheitlich gefährdeten MitarbeiterInnen „Achtsames Arbeitsbewältigungsgespräch“⁴
3. Ernstnehmen und Zusammenführen der persönlichen Einschätzungen und Hinweise der MitarbeiterInnen, Ableiten von Schlussfolgerungen für gesundheitsfördernde Maßnahmen und eine gesunde Unternehmensentwicklung
4. Informieren der Beschäftigten
5. Umsetzung von Maßnahmen
6. Gemeinsame Bewertung des Umgesetzten und ggf. Gewinnen neuer Gestaltungshinweise in der Wiederholung des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs / der Achtsamen Arbeitsbewältigungsgespräche

Der erste Durchlauf „Gesundes Führen“ im Betrieb wird durch externe BeraterInnen⁵ begleitet und unterstützt, danach soll das Führungsinstrument in den Regelbetrieb übergehen und kann eigenständig eingesetzt werden. Im gegenständlichen Förder- und Anwendungsforschungsprojekt war diesem ersten begleiteten Durchgang des „Gesunden Führens“ noch der Prozess des „Gesundheitscoachings“ vorangestellt. Das **Gesundheitscoaching** beinhaltet drei Förderelemente, die ebenfalls von externen BeraterInnen⁶ begleitet werden:

⁴ In den Schulungen wurden den Führungskräften beide Dialogformen vermittelt, tatsächlich wurde in den Betrieben im Interventionszeitraum jedoch nur der „Anerkennende Erfahrungsaustausch“ angewendet (siehe dazu den Projekt-Endbericht). Es wird daher im weiteren Berichtsverlauf vom „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ gesprochen.

⁵ Es handelte sich dabei um die BGF-BeraterInnen Mag. Markus Feigl, Mag. Gernot Loitzl, Mag.^a Birgit Pichler und DSA Anja Kogelnig.

⁶ Die Gesundheitscoachings wurden von NÖGKK-BeraterInnen durchgeführt. Es waren also im „Gesundheitscoaching“ andere BeraterInnen im Einsatz als im darauffolgenden Prozess „Gesundes Führen“.

1. Vertrauliches Coaching mit der Führungskraft zu ihren eigenen Gesundheitsbelangen
2. Beschäftigten-Workshops zur Ermittlung der Ist-Situation von Arbeit & Gesundheit und Erarbeitung von Fördermaßnahmen
3. Zusammenführung der Fördermaßnahmen von Führungskraft und Beschäftigten und gemeinsame Vorbereitung der Maßnahmenumsetzung.

Gegenstand der vorliegenden Evaluation ist der Prozess „Gesundes Führen“, der in insgesamt 16 Betrieben auf dem Gesundheitscoaching aufsetzte. Als „Kontrollgruppe“ diente eine Gruppe von 9 Betrieben, in denen „nur“ das Gesundheitscoaching stattfand.

2. Fragestellungen der Evaluation

Der Prozess- und Ergebnisevaluation lagen folgende Fragestellungen zugrunde:

1. **Outputs – Feststellbare Ergebnisse der Intervention:** Welche Aktivitäten und Maßnahmen wurden aufgrund der Durchführung von „Gesundem Führen“ in den teilnehmenden Betrieben umgesetzt?
2. **Outcomes - Wirksamkeit der Intervention:** Was kann über die Wirksamkeit der Interventionen im Betrieb (Anwendung des Instruments „Anerkennender Erfahrungsaustausch“ sowie Umsetzung der darauf basierenden Maßnahmen) auf Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten und der Führungskräfte sowie auf die Einschätzung der gesundheitsbezogenen Arbeitssituation im Betrieb ausgesagt werden?
3. **Tauglichkeit des Instruments:** Ist der „Anerkennende Erfahrungsaustausch“ aus Sicht der Führungskräfte ein Handwerkszeug, das ihnen die Führungsarbeit erleichtert und die Umsetzung gesundheitsfördernder Führung ermöglicht? Empfinden die MitarbeiterInnen das Instrument als hilfreich und sinnvoll?
4. **Bewertung des Beratungsprozesses:** Wie wird die Einführungsberatung zum „Gesunden Führen“ von den Führungskräften eingeschätzt und bewertet?
5. **Lessons learned:** Welche Erfolgsfaktoren und Stolperstellen lassen sich aus den Erfahrungen der BeraterInnen und aus den gesammelten Ergebnissen der Evaluation ableiten? Welche Empfehlungen können auf dieser Basis formuliert werden?

3. Methoden und Schritte der Evaluation

Zur Beantwortung der oben dargestellten Fragestellungen wurden unterschiedliche Erhebungsmethoden eingesetzt, welche in Tabelle 1 im Überblick dargestellt sind (MA=MitarbeiterInnen, FK=Führungskräfte).

Tabelle 1: Fragestellungen, Zielgruppen und Methoden der Evaluation

Fragestellung	Befragte	Methoden
Outputs Anzahl der Gesunden Dialoge Inhalte der Gesunden Dialoge Art und Anzahl der beschlossenen und der umgesetzten Maßnahmen		Auswertung der Dokumentation
Outcomes Wirkungen und Wirksamkeit der Interventionen in Bezug auf Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Einschätzung der gesundheitsbezogenen Situation im Betrieb	MA der teilnehmenden Betriebe (Intervention/Kontroll) FK der teilnehmenden Betriebe (Intervention/Kontroll)	Fragebogenerhebung zu Projektbeginn & -ende
Tauglichkeit des Führungs-Instruments „Anerkennender Erfahrungsaustausch“ aus Sicht der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen	MA der teilnehmenden Betriebe (Intervention) FK der teilnehmenden Betriebe (Intervention)	Abschluss-/Review-Gespräch mit BeraterIn Qualitative Interviews zu Projektende
Bewertung des Beratungsprozesses zur Einführung des „Gesunden Führens“ aus Sicht der Führungskräfte	FK der teilnehmenden Betriebe (Intervention)	Abschluss-/Review-Gespräch mit BeraterIn
Erfolgsfaktoren und Stolperstellen in der Umsetzung	Prozess-BeraterInnen	Laufende Reflexion im Rahmen der Prozessevaluation

Abbildung 1 stellt den gesamten Beratungsablauf dar (Gesundheitscoaching auf der linken Seite & „Gesundes Führen“ auf der rechten Seite der Grafik), **Abbildung 2** zeigt die Schritte der Evaluation im Zeitverlauf.

Abbildung 1: Der Beratungsablauf (links Gesundheitscoaching, rechts Gesundes Führen)

Der gesamte Beratungsablauf

(Gesundheitscoaching + Gesundes Führen)

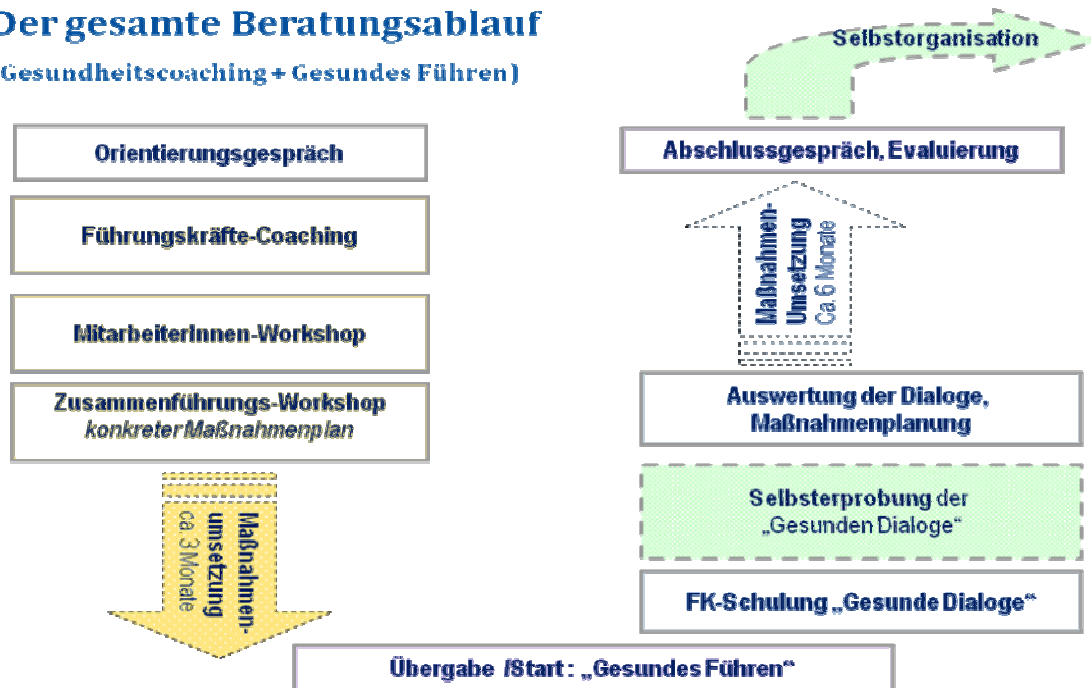
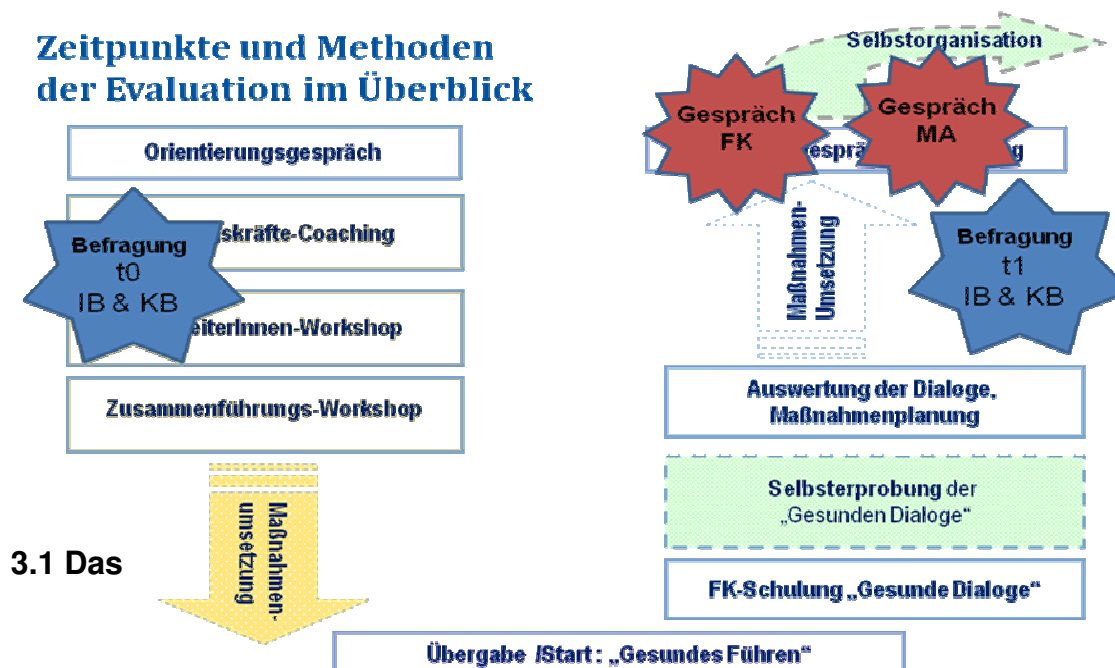


Abbildung 2: Zeitpunkte und Methoden der Evaluation im Überblick

Zeitpunkte und Methoden der Evaluation im Überblick



3.1 Das

Befragungsdesign

Für die Erhebung der Wirkungen und Wirksamkeit der Interventionen wurde ein „Interventions- und Kontrollgruppendesign“ verwendet. Die MitarbeiterInnen und Führungskräfte aus 16 Interventionsbetrieben (Gesundheitscoaching & Gesundes Führen) und 9 Kontrollbetrieben („nur“ Gesundheitscoaching) wurden zu zwei Zeitpunkten schriftlich befragt. Es handelt sich also bei der Vergleichsgruppe um keine Kontrollbetriebe im strengen Sinn, da auch in ihnen eine umfassende Intervention zum Thema Gesundheit stattgefunden hat⁷. Ziel dieses Designs war es dennoch, aus den Ergebnissen mögliche Erkenntnisse über eine zusätzliche Wirkung des Prozesses „Gesundes Führen“ zu gewinnen. Die Interventionsbetriebe werden in der Ergebnisdarstellung mit „IB“, die Kontrollbetriebe mit „KB“ abgekürzt.

Die erste Befragung fand in beiden Betriebsgruppen zu Beginn des Gesundheitscoachings statt – also noch vor einer gezielten Intervention – und wurde von den BGF-BeraterInnen der NÖGKK begleitet. Der erste Erhebungszeitpunkt wird im Folgenden mit T0 bezeichnet.

Die zweite Befragung fand in den Interventionsbetrieben zum Abschluss des „Gesunden Führens“ – je nach Betrieb während oder nach der Phase der Maßnahmenumsetzung - statt. In den Kontrollbetrieben wurde die nochmalige Befragung nach einem ähnlichen Zeitraum (ohne „Gesundes Führen“) durchgeführt, in der Regel zwischen 6 Monaten und einem Jahr nach dem Abschluss des Gesundheitscoachings. Der zweite Erhebungszeitpunkt wird im Folgenden mit T1 bezeichnet.

3.2 Die Erhebungsinstrumente

Für die qualitativen **Prozesserhebungen** wurden semistrukturierte Befragungsleitfäden für Führungskräfte und für Beschäftigte ausgearbeitet (Fragebogen-Beispiel siehe Anhang).

Entsprechend der Fragestellung der **Ergebnisevaluation** wurde ein Erhebungsinstrument zusammengestellt, mit dem die Befragten ihre Arbeitsfähigkeit, ihre Gesundheit, die gesundheitsbezogene Situation im Betrieb sowie die „Gesunden Dialoge“ bewerten konnten.

⁷ Die Gewinnung von Betrieben als „reine Kontrollbetriebe“ – also für eine Befragung ohne Intervention – wäre erstens schwierig gewesen, da sich kaum ein Betrieb dem Aufwand einer Befragung unterziehen dürfte, ohne etwas „davon zu haben“. Zum anderen - und gewichtiger - wäre es nicht sinnvoll und vertretbar, MitarbeiterInnen lediglich zu befragen (an sich bereits eine Intervention, die Erwartungen weckt), ohne den Ergebnissen Taten folgen zu lassen. Das gewählte Design war demnach ein gut vertretbarer Kompromiss, mit dem Ziel, den Interventionsbetrieben eine Vergleichsgruppe gegenüberzustellen, in der kein „Gesundes Führen“ stattgefunden hat.

Die Grundlage des Fragebogens waren bewährte, standardisierte arbeitswissenschaftliche Instrumente, welche um Fragen zur Einschätzung des „Gesunden Führens“ ergänzt wurden.

Da unterschiedliche Zielgruppen befragt wurden (Interventions-/Kontrollbetriebe, MitarbeiterInnen/Führungskräfte) kamen unterschiedliche Varianten des Fragebogens zum Einsatz.

Tabelle 2 zeigt die Elemente der einzelnen Fragebogenvarianten im Überblick, im Anschluss werden sie kurz beschrieben.

Tabelle 2: Überblick über die Varianten und Elemente des Fragebogens

	Interventionsbetriebe		Kontrollbetriebe	
Zeitpunkt T0	MA-Fragebogen IMPULS-Test ABI „Gesundheit“ „Arbeitszufriedenheit“ SALSA-Skalen Auswahl Statistische Angaben	FK-Fragebogen - ABI „Gesundheit“ „Arbeitszufriedenheit“ - Statistische Angaben	MA-Fragebogen IMPULS-Test ABI „Gesundheit“ „Arbeitszufriedenheit“ SALSA-Skalen Auswahl Statistische Angaben	FK-Fragebogen - ABI „Gesundheit“ „Arbeitszufriedenheit“ - Statistische Angaben
Zeitpunkt T1	MA-Fragebogen IMPULS-Test ABI „Gesundheit“ „Arbeitszufriedenheit“ SALSA-Skalen Auswahl „Gesunde Dialoge“ Statistische Angaben	FK-Fragebogen - ABI „Gesundheit“ „Arbeitszufriedenheit“ - „Gesunde Dialoge“ Statistische Angaben	MA-Fragebogen IMPULS-Test ABI „Gesundheit“ „Arbeitszufriedenheit“ SALSA-Skalen Auswahl - Statistische Angaben	FK-Fragebogen - ABI „Gesundheit“ „Arbeitszufriedenheit“ - „Gesunde Dialoge“ Statistische Angaben

Der MitarbeiterInnen-Fragebogen aus den Interventionsbetrieben zu T1 findet sich exemplarisch im Anhang. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente kurz – in der Reihenfolge, in der sie im Fragebogen enthalten sind – beschrieben.

IMPULS-Test

Molnar, M., Haiden, Ch. & Geißler-Gruber, B. (2003). Impuls Test. Hrsg. v. Wirtschaftskammer Österreich, Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund. Wien.

Der IMPULS-Test ist ein Screening-Fragebogen zur Ermittlung arbeitsbezogener Stressfaktoren und Ressourcen. In 26 Fragen zu 11 Themenbereichen (Skalen) werden die Arbeitsbedingungen (z.B. Handlungsspielraum, Entwicklungsmöglichkeiten oder Arbeitsmenge) aus der Sicht der Beschäftigten bewertet. Jede Frage wird zweimal beantwortet: einmal so, wie die derzeitige Arbeitssituation real gesehen wird und einmal so, wie eine wünschenswerte Arbeitssituation aus Sicht der Person aussehen würde. Aus der

Differenz zwischen Wunsch- und Real-Zahl (abbildbar im sog. IMPULS-Stern) kann der Handlungsbedarf zu den einzelnen Themenfeldern abgeleitet werden.

Arbeitsbewältigungs-Index (ABI)

Tuomi, K. et al (2001). Arbeitsbewältigungs-Index. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Dortmund-Berlin.

Der Fragebogen ABI (auch WAI - Work Ability Index) ist ein Messinstrument zur Erfassung der Arbeits(bewältigungs)fähigkeit von Beschäftigten. Arbeitsfähigkeit bezeichnet das Ausmaß, in dem eine Person in der Lage ist, ihre Arbeit angesichts der Arbeitsanforderungen und der zur Verfügung stehenden persönlichen Ressourcen zu bewältigen. Der ABI besteht aus 7 Dimensionen, zu denen jeweils eine oder mehrere Fragen zu beantworten sind. Der Indexwert, der sich aus der Beantwortung der Fragen ergibt, steht für das Maß der Übereinstimmung der persönlichen Ressourcen und der Arbeitsanforderungen und kann zwischen 7 und 49 Punkten liegen. Aus jeder Ergebniskategorie (sehr gute, gute, mittelmäßige oder kritische Arbeitsbewältigung) ergibt sich ein Schutz- oder Förderziel, das mit persönlichen und betrieblichen Maßnahmen angegangen werden sollte.

Fragen zu Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Zur subjektiven Einschätzung ihrer allgemeinen Gesundheit und Arbeitszufriedenheit wurden den MitarbeiterInnen und Führungskräften folgende Fragen gestellt: „Wie gesund fühlen Sie sich im Allgemeinen?“ und „Wenn Sie an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Vorgesetzte, KollegInnen, Arbeitszeit usw.): Wie zufrieden sind Sie dann insgesamt?“. Beide Fragestellungen werden auch in Erhebungen der OÖGKK verwendet.

Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA)

Rimann, M. & Udrys, I. (1997). Der Fragebogen SALSA. In: Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Zürich.

Der Fragebogen SALSA dient der subjektiven Einschätzung der Arbeitssituation durch den/die Beschäftigte/n. Bewertet werden das Vorhandensein und die Ausprägung verschiedener Aufgabenmerkmale, Belastungen sowie organisationaler und sozialer Ressourcen der Arbeit. Der Schwerpunkt des SALSA liegt auf den Arbeitsbedingungen und Schutzfaktoren der Arbeit („salutogenetische Ressourcen“), die dazu beitragen, dass Beschäftigte ihre Gesundheit trotz Belastungen aufrechterhalten und wiederherstellen können. Für das Erhebungsinstrument im Rahmen der vorliegenden Evaluation wurden

folgende 6 Merkmalsbereiche mit den dazugehörigen Items ausgewählt: Belastendes Sozialklima KollegInnen, Belastendes Vorgesetztenverhalten, Positives Sozialklima, Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten, Soziale Unterstützung durch ArbeitskollegInnen, Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten.

Fragen zu den Gesunden Dialogen

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt (T1) wurden sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Führungskräfte der Interventionsbetriebe durch zusätzliche Fragen um ihre Bewertung der „Gesunden Dialoge“ gebeten. Dabei wurden die MitarbeiterInnen gefragt, wie sie das MitarbeiterInnen-Gespräch insgesamt erlebt haben, wie gut sie sich von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten verstanden gefühlt haben, ob sie ihre Anliegen im Gespräch einbringen konnten, ob sie den Eindruck hatten, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Interesse an ihnen hatte und ob im Anschluss an das MitarbeiterInnen-Gespräch Maßnahmen/Veränderungen im Betrieb umgesetzt wurden (und wenn ja, welche). Die Führungskräfte wurden um Rückmeldung zu den Fragen gebeten, ob sie während des Projektzeitraums Maßnahmen zur Förderung ihrer eigenen Arbeitsfähigkeit und Gesundheit umgesetzt haben (und wenn ja, welche) sowie ob ihnen die „Gesunden Dialoge“ die MitarbeiterInnen-Führung erleichtern.

Diese Ergebnisse werden in Kapitel 4.3 „Tauglichkeit des Führungs-Instruments“ dargestellt.

Persönliches Kennwort – Längsschnitte

Zu beiden Erhebungszeitpunkten wurden die Befragten um Angabe eines persönlichen, nur der jeweiligen Person bekannten Kennworts, gebeten, um in der wiederholten Befragung Längsschnittergebnisse zu erhalten. Das Kennwort setzt sich aus folgenden Angaben zusammen: „Anfangsbuchstabe des Vornamens Ihrer Mutter“, „Geburtsmonat Ihrer Mutter (zweistellig, z.B. 02 für Februar)“ und „Anfangsbuchstabe Ihres eigenen Geburtsorts“.

Die Ergebnisse der Längsschnittgruppe lassen einen direkten Schluss auf die Entwicklung der Ergebnisse für einzelne Personen zu. In Kapitel 4.2 werden sowohl die Ergebnisse aus dem Querschnitt (Interventions- bzw. Kontrollbetriebe zum Zeitpunkt T0 und T1) als auch die Ergebnisse der Längsschnittgruppen dargestellt.

4. Ergebnisse der Evaluation

4.1 Output: Zu welchen Aktivitäten hat das Förderprojekt in den Betrieben geführt?

4.1.1 Teilnehmende Betriebe

Die Planung des Anwendungsforschungsprojekts sah die Einführungsberatung für insgesamt 20 Kooperationsbetriebe vor. Die folgenden Betriebe hatten zum Start des Gesundheitscoachings auch eine Kooperationsabsicht für das weiterführende „Gesunde Führen“ ausgesprochen.

Tabelle 3: Teilnehmende Betriebe im Überblick

Kooperationsbetriebe	Wirtschaftsklasse	MA-Anzahl (inkl. FK)	FK- Anzahl	Dialog- Anzahl
Gugerell Alfred	Fleischerei	6	2	5
Eisenhuber GmbH & Co KG	Elektrotechnik	26	1	20
Putz Markus	Versicherungswesen	5	1	3
MSM Marketing	Marketing	11	1	10
Massage Kandra Bernhard	Gesundheitswesen	7	1	6
Ing. Zeilinger	Maschinenbau	(6)		
Apotheke Skarka Ilse Mag.	Gesundheitswesen	13	1	10
Steyr Werner	Handel	27	2	14
IEW Induktive	Elektrotechnik	8	2	7
Ing. Wolfgang Schuster	Handel	8	1	6
Water&Waste GmbH	Umweltschutz	(23)		
Schwier Roland	Installateur	3	1	2
Ulrich & Horn Etiketten	Papierherzeugung	(30)		
Candol Produktions- u. Handelsges.m.b.H.	Handel	(35)		
Zuklin Bus Unternehmen	Personentransport	45	1	20
Dipl.-Ing. Peter Schmid	Ziviltechnik	28	5	6
V & C Kathodischer Korrosionsschutz GesmbH	Instandhaltungstechnik	38	5	20
Stadmüller GmbH	LKW-Werkstätte	41	5	33
Hanno-Werk GmbH	Produktion	40	5	20
Technische Industriebürsten Ingrisch	Produktion	14	1	10
<i>20 Kooperationsbetriebe</i>		<i>(414) 320</i>	<i>35</i>	<i>192</i>

Von den ursprünglich 20 Unternehmen haben vier nach absolviertem Gesundheitscoaching die Fortsetzung abgesagt (siehe farblich unterlegte Zeilen). Ein Unternehmen begründete die Absage mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Bei den anderen kam die konsequente Beschäftigung mit Gesundheitsthemen schon während des Gesundheitscoaching aus verschiedenen, meist nicht näher beschriebenen, Gründen ins Stocken. Letztlich lehnten diese Unternehmen die Einführungsberatung für „Gesundes Führen“ schon vor dem diesbezüglichen Erstgespräch ab.

Schlussendlich kooperierten 16 Betriebe mit insgesamt 320 Beschäftigten inkl. 35 Führungskräfte. Dabei handelte sich um:

- 6 Kleinstbetriebe mit bis zu 10 Beschäftigten (38%),
- 3 Betriebe mit 11-25 Beschäftigten (19%) und
- 7 Betriebe mit 26 bis 50 Beschäftigten (43%).

Die Führungsspanne in Relation zur MitarbeiterInnenanzahl beträgt durchschnittlich 1 Führungskraft auf 9 Beschäftigte. Gleichwohl gibt es hier Ausreißer z.B.:

- ein Unternehmen mit 44 Beschäftigten und einer/einem UnternehmerIn ohne weitere leitende Beschäftigte bzw. disziplinarische Führungskräfte oder
- ein anderes Unternehmen mit einer/m UnternehmerIn und zwei MitarbeiterInnen.

Fazit:

- ⇒ In einem Großteil der beteiligten Unternehmen besteht eine Führungsspanne, die den notwendigen Zeitaufwand für die Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen pro Jahr prinzipiell planbar und zu bewältigen erscheinen lassen. Abgesehen von einer Ausnahme (ein/e UnternehmerIn, die angesichts von 44 MitarbeiterInnen nahezu jede Woche einen Dialog führen müsste, um alle zu erreichen) könnten die „gesunden Dialoge“ und die anschließende Auswertung und Maßnahmenentwicklung in einem überschaubaren Zeitfenster organisiert werden.

4.1.2 Anzahl der Führungskräfte in den Vermittlungsmodulen zum „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ (Gesunder Dialog I)

An dem Vermittlungsmodul zum Kennenlernen und Einüben der „gesunden Dialogen“ und hier insbesondere des „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ haben alle Führungskräfte teilgenommen. In einigen Betrieben wurde im Anschluss eine Entscheidung darüber getroffen, welche Führungskraft oder -kräfte diese Dialoge führen. Insbesondere in Betrieben, in denen eine Übergabe an jüngere Familienmitglieder bzw. an neue Führungskräfte erfolgte, haben die Seniorchefs, diese Aufgabe nicht mehr selbst ausgeübt.

Fazit:

- ⇒ Es beteiligten sich sowohl UnternehmerInnen, ggf. LebenspartnerInnen der Geschäftsführung als auch alle leitenden Beschäftigten an dem Vermittlungsmodul.

4.1.3 Anzahl der „Gesunden Dialoge“, geführt von Führungskräften

Die ausgebildeten Führungskräfte erreichten mit dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ insgesamt 192 Beschäftigte, das sind 60% der MitarbeiterInnen in diesen Kleinst- und Kleinbetrieben. Nur eine Führungskraft berichtete, dass 2 von ihren insgesamt 13 Beschäftigten die Einladung zum Gespräch abgelehnt hatten. Bei anderen Führungskräften dürfte die zum Teil relativ geringe Einbeziehung der Beschäftigten (kleinste Beteiligungsquote: 21%) durch zeitliche Umsetzungsschwierigkeiten begründet sein. Gleichzeitig gibt es Führungskräfte, insbesondere aus Kleinstbetrieben, die einen 100% Wirkungskreis der Beschäftigten erreichen konnten.

Fazit:

- ⇒ Die Führungskräfte erreichten mit dem Anerkennenden Erfahrungsaustausch durchschnittlich nur 60% ihres Personals. In wenigen Betrieben ging die Einladung gar nur an einen von fünf Beschäftigten (21% Beteiligung). Als Grund dafür wurde hauptsächlich Zeitknappheit angeführt. Auf der anderen Seite gibt es Betriebe, die das gesundheitsfördernde Führungs-MitarbeiterInnengespräch bei allen MitarbeiterInnen durchführen.

4.1.4 Erkenntnisse aus dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“: Stärken-/ Schwächenauswertung

Die Einführungsberatung für „Gesundes Führen“ macht aus Führungskräften keine GesundheitswissenschaftlerInnen, sondern macht sie aufmerksam für und vertraut mit

- a) dem Gesundheitspotenzial, das in der Art und Qualität der MitarbeiterInnenführung liegt und
- b) der Ermittlung und Bearbeitung sowohl vorhandener Fehlbelastungsfaktoren aus Sicht der Beschäftigten, wie auch vorhandener Gesundheits- oder Bewältigungsressourcen.

Die Leitfragen des „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ nehmen Bezug auf diese beiden Einflussfaktoren: Die/der GesprächspartnerIn wird auffordert, über Aspekte bei der Arbeit zu berichten, die belasten und die verändert werden sollten, sowie über Vorhandenes bei der Arbeit oder im Unternehmen, das einem gut tut, das einem gefällt und das positive Gefühle (z.B. Stolz) auslöst. So erfahren Vorgesetzte, was ihre Beschäftigten ganzheitlich gesundheitsbezogen bewegt. Gleichzeitig fördert der/die Vorgesetzte bei dem/der MitarbeiterIn ein „Sich-wieder-Bewusst-Werden“, welche Gesundheitsfaktoren im Kritischen, aber auch im Positiven wirken. Das Gespräch darüber hat zum Ziel, diese Aspekte zu erkennen und sich dazu zu verhalten, d.h. Belastungen (gemeinschaftlich) zu lösen und Ressourcen (gemeinschaftlich) zu bewahren.

Um diese Hinweise der MitarbeiterInnen ernst zu nehmen und auch im Unternehmen weiterzuverfolgen, werden im „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ Gesprächsnotizen erstellt und in weiterer Folge ausgewertet. Es entstehen Zusammenfassungen der genannten Belastungen (Schwächenliste) und der genannten Ressourcen (Stärkenliste).

Das folgende Evaluationsergebnis gibt einen Einblick, welche gesundheitsrelevanten Hinweise die Führungskräfte in den Gesprächen gesammelt haben. Das Ergebnis bezieht sich auf insgesamt 182 gesunde Dialoge (in allen Fällen der „Anerkennende Erfahrungsaustausch“) in 15 Kooperationsunternehmen. Eine Führungskraft führte die zusammenfassende Auswertung (ihrer 10 Dialoge) nicht durch.

In den 182 ausgewerteten Gesprächsnotizen wurden insgesamt 1.303 Hinweise auf Arbeits- und Organisationsbedingungen gegeben. Das sind durchschnittlich 7,2 Hinweise pro GesprächspartnerIn.

- ⇒ Insgesamt 491 Hinweise oder 38% aller Nennungen beziehen sich auf Belastungen oder sind Veränderungsvorschläge und
- ⇒ 812 Hinweise oder 62% aller Nennungen beziehen sich auf vorhandene Stärken, Gesundheits- oder Bewältigungsressourcen bei der Arbeit oder in den Unternehmen.

Einige Führungskräfte waren erstaunt über die Menge der genannten Ressourcen. Im Alltag bekommen meistens die gut laufenden und wohltuenden Dinge wenig Aufmerksamkeit im Vergleich zu jenen, die schwierig und kritisch sind (*„Wann wird der Geschäftsleitung schon einmal etwas Positives zugetragen?“*). Häufig besteht die Tendenz, die Positiva als etwas Selbstverständliches aus dem Blickfeld zu verlieren. So erfährt eine Führungskraft, *„was meine Mitarbeiter teilweise alles am Betrieb schätzen – es war für mich eine Selbstverständlichkeit; einiges an positiven Rückmeldungen hätte ich mir nicht erwartet“*. Eine weitere Führungskraft meint: *„Das positive Feedback der Mitarbeiter hat mich und die Firma stolz gemacht.“*

Bei den Hinweisen auf Belastungen haben manche Führungskräfte aber auch damit zu tun, standzuhalten und zuzuhören, obwohl der überwiegende Teil des Besprochenen für sie keine inhaltliche Überraschung war.

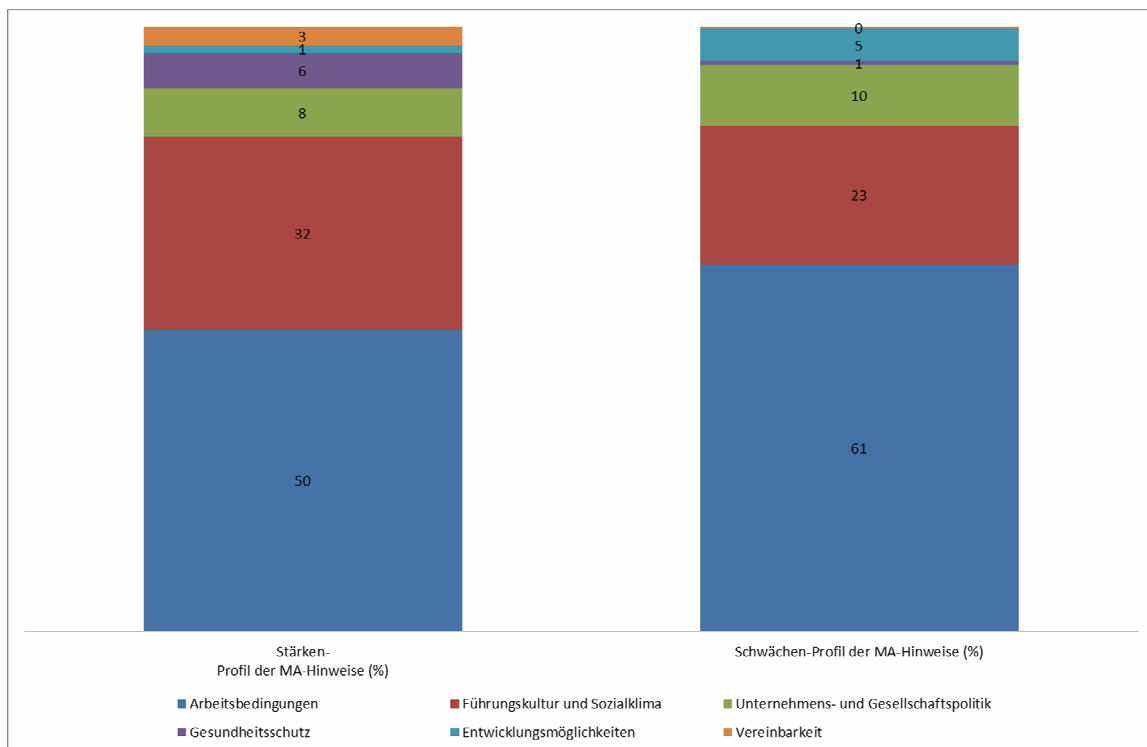
Im Weiteren wird die jeweilige Stärken- und Schwächenliste durch eine Priorisierung nach Häufigkeit der Nennungen zu einzelnen zusammengehörigen Themen strukturiert. Hier liegen betriebsspezifische Feinauswertungen vor. Um den LeserInnen des Evaluationsberichts einen inhaltlichen Überblick über die MitarbeiterInnen-Hinweise zu geben, haben wir in der nachfolgenden Gesamtauswertung eine Zuordnung nach dem arbeitswissenschaftlichen Modell „Haus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ (nach Ilmarinen,

2005, S.133) vorgenommen. Als wesentliche Bauelemente der Arbeitsbewältigungsfähigkeit werden gesehen:

- ⇒ Gesundheitsschutz
- ⇒ Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- ⇒ Führungskultur und Sozialklima
- ⇒ Arbeitsbedingungen
- ⇒ Vereinbarkeit Beruf und Privates
- ⇒ Unternehmens- und Gesellschaftspolitik.

Die folgende **Abbildung 3** zeigt die Häufigkeitsverteilung der MitarbeiterInnen-Hinweise aus dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ auf diese Bauelemente der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Die meisten Hinweise beziehen sich sowohl bei den Stärken als auch bei den Schwächen auf die Bereiche Arbeitsbedingungen und Führungskultur/Sozialklima.

Abbildung 3: Häufigkeitsverteilung der MitarbeiterInnen-Hinweise, nach Themen



Im Detail beziehen sich die MitarbeiterInnen-Hinweise auf ...

	Gesamt abs.	Stärken in %	Schwächen in %
1. Arbeitsbedingungen	703	58% z.B. <i>„Es gibt selbständiges Arbeiten, freie Zeiteinteilung, eigenes Gebiet, selbst gestaltbar, eigenes Arbeitsgebiet, ungebunden“</i>	42% z.B. <i>„Es herrscht Unordnung, weil es keine Zeit zum Aufräumen gibt.“</i>
2. Führungskultur und Sozialklima	371	70% z.B. <i>„Kurzer Weg zur Chefin; gutes Verhältnis zu Chefin, Rücksicht auf Witterung bei Arbeitseinteilung; kein Zeitdruck – Sicherheit im Vordergrund; kein Schimpfen, kein Druck z.B. bei Krankenstand; Unterstützung durch Chef – Zuhören“</i>	30% z.B. <i>„Suderei im Team, Aufregungen des Chefs; Perfektionismus, Druck, Murren des Chefs“</i>
3. Unternehmens- und Gesellschaftspolitik	115	57% z.B. <i>„Zukunftsorientierung; Bezahlung o.k.; breites Kundenfeld; langjährig bestehendes Unternehmen; in der Gegend bekannt; positives Feedback in Gegend“</i>	43% z.B. <i>„Präsenz im Ort erhöhen; mehr Präsenz der Marke statt xy“</i>
4. Gesundheitsschutz	51	94% z.B. <i>„Infrastruktur zum Wohlbefinden: Getränkeautomat, Kaffeemaschine, Essensmöglichkeit, Duschkabine, 50% Beteiligung für Essen“</i>	6% z.B. <i>„Wunsch: mehr Sportangebote“</i>
5. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	36	28% z.B. <i>„Kompetenz im Team ist hoch; viel Wissen vorhanden – welches geteilt wird, keine Verschwiegenheit, MA stellen Wissen zur Verfügung, MA bekommen fachliche Antworten“</i>	72% z.B. <i>„Zu wenig Schulungen, Kurse; erste Hilfe-Kurs erneuern“</i>
6. Vereinbarkeit	27	93% z.B. <i>„Lage des Betriebes, Nähe zum Arbeitsplatz“</i>	7% z.B. <i>„Übersiedelung nach xy bringt lange Wege, öffentliche Anbindung problematisch“</i>

Fazit:

- ⇒ Die Führungskräfte erhalten im Anerkennenden Erfahrungsaustausch durchschnittlich 7,2 Hinweise von dem/der MitarbeiterIn.
- ⇒ In allen Kooperationsunternehmen ergeben sich etwas mehr Stärken- als Schwächen-Hinweise. Ein Teil der Führungskräfte zeigt sich davon positiv überrascht.
- ⇒ Mit Blick auf die Themenfelder überwiegen ebenfalls die Stärken-Nennungen, mit Ausnahme der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

4.1.5 Erkenntnisse aus dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“: Beschlossene Maßnahmen

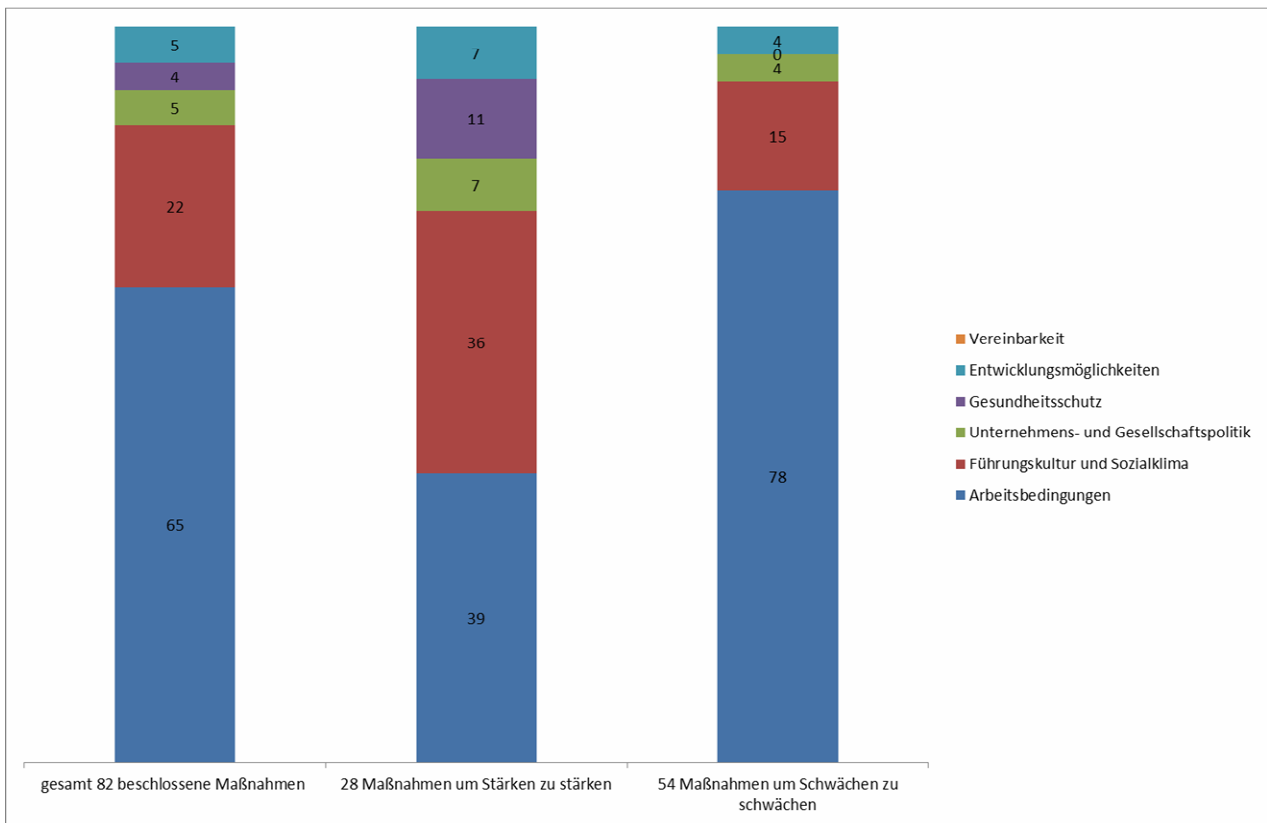
In 15 Kooperationsbetrieben haben die Führungskräfte mit Moderationsunterstützung der EinführungsberaterInnen Schlussfolgerungen aus den MitarbeiterInnen-Hinweisen gezogen und gesundheitsfördernde Maßnahmen entwickelt und beschlossen. Zusammengenommen stehen auf diesen betrieblichen Aktionsplänen 82 Maßnahmen. Davon beziehen sich:

- 28 Maßnahmen (34%) auf „genannte Stärken stärken“ und
- 54 Maßnahmen (64%) auf „genannte Schwächen schwächen“ (verändern).

Durchschnittlich wurden 5 Maßnahmen pro Kooperationsbetrieb beschlossen, wobei die Streuung groß ist: Es gibt Betriebe mit einer beschlossenen Maßnahmen und solche mit mehr als zehn beschlossenen Maßnahmen.

Im Detail haben sich die Führungskräfte vorrangig für Maßnahmen in den Handlungsfeldern Arbeitsbedingungen und Führungskultur/Sozialklima entschlossen – in einer ähnlichen Prioritätenreihung wie es die Ermittlung der MitarbeiterInnen-Einschätzungen ergeben hatte.

Abbildung 4: Häufigkeitsverteilung der beschlossenen Maßnahmen, nach Themen



Beispiele für die beschlossenen Maßnahmen sind:

	Gesamt abs.	Stärken in %	Schwächen in %
Arbeitsbedingungen	53	21% z.B. „Arbeitszeitflexibilisierung im MitarbeiterInnen-Treffen besprechen“	79% z.B. „Bessere Abstimmung Produktion-Verkauf, um Stress bei Kundenansturm zu reduzieren“
Führungskultur und Sozialklima	18	56% z.B. „Teamgeist weiter stärken (bewusstes Feiern von Erfolgen, Angebote bei Besprechungen)“	44% z.B. „Ideen-/Vorschlagsmanagement einführen“
Unternehmens- und Gesellschaftspolitik	4	50% z.B. „Warenpräsentation im Verkaufsraum verbessern“	50% z.B. „Bezahlungssystem mit Beteiligungen einführen“
Gesundheitsschutz	3	100% z.B. „Genannte Gesundheitsangebote beibehalten u. ausbauen“	0%
Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	4	50% z.B. „Seminar zu gesundheitsgerechtem Umgang mit Stress organisieren“	50% z.B. „Regelung finden und umsetzen, wie mit Ausbildungszeiten umgegangen wird und Mitsprache-/Vorschlagsmöglichkeiten für Schulungen schaffen“
Vereinbarkeit	0		

Fazit:

- ⇒ Die Führungskräfte beschließen aufgrund der Hinweise aus den gesundheitsfördernden MitarbeiterInnen-Gesprächen durchschnittlich 5 Fördermaßnahmen. Der Großteil bezieht sich auf Verbesserungsmaßnahmen angesichts benannter Schwachstellen für gesundheitsgerechtes und zufriedenstellendes Arbeiten. Die Aktionspläne sind betriebsspezifisch sowohl inhaltlich als auch quantitativ unterschiedlich: Ein Unternehmen beschließt eine relativ umfassende Fördermaßnahme und ein anderes Unternehmen beschließt 14 Fördermaßnahmen, mit zahlreichen Teilförderaspekten.

4.1.6 Erkenntnisse aus dem „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“: Umgesetzte Maßnahmen

Zum Abschluss des Förderprojekts wurden die Führungskräfte gefragt, welchen Umsetzungsstatus die beschlossenen Aktionspläne haben. Die 82 Maßnahmen der 15 Kooperationsbetriebe waren zu 60% umgesetzt. Im Detail zeigt sich folgendes Umsetzungsbild.

Tabelle 4: Umsetzungsstatus in den teilnehmenden Betrieben zu Projektabschluss

Kooperationsbetrieb	Beschlossene Maßnahmen	Umgesetzte Maßnahmen	Maßnahmen in Planung	Nicht umgesetzte Maßnahmen
1	4	1		3
2	8	5	1	2
3	5	5		
4 (Der Betrieb hat keinen Schlussfolgerungsworkshop durchgeführt, jedoch verschiedene Maßnahmen umgesetzt)				
5	6	3	1	2
7	6	5	1	
8	4	4		
9	6	2	2	2
10	6			6
12	6	5	1	
15	4	1	2	1
17	4	3		1
16	2		2	
18	8	6	1	1
19	12	5	6	1
20	1	1		
Gesamt	82	46	17	19
%-Anteile		56%	21%	23%

Mehr als die Hälfte der beschlossenen Maßnahmen war zum Projektabschluss bereits umgesetzt (56%), 21% befanden sich in Planung und 23% war definitiv nicht umgesetzt. Die Umsetzungsquote ist nach Unternehmen unterschiedlich. Nach Auskunft der Führungskräfte

gab es nur einen Betrieb, der aus den Hinweisen der MitarbeiterInnen keine Maßnahmen umgesetzt hatte.

Fazit:

- ⇒ Bei Förderprojektschluss bilanzieren die Führungskräfte mehr als die Hälfte der beschlossenen Fördermaßnahmen nach dem Anerkennenden Erfahrungsaustausch als umgesetzt, knapp ein Viertel wird nicht umgesetzt werden.

4.2 Outcomes: Welche Auswirkungen der Interventionen zeigen sich?

4.2.1 Beschreibung von Stichprobe und Rücklauf

Die Grundgesamtheit besteht in den Interventionsbetrieben aus 320 MitarbeiterInnen und davon 35 Führungskräften. Über die Anzahl der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen in den Kontrollbetrieben lässt sich leider keine genaue Aussage machen.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Zahl der ausgewerteten Fragebögen (wobei sich die Zuordnung zu MA bzw. FK durch die Selbsteinschätzung der Befragten im Fragebogen ergibt).

Tabelle 5: Rücklauf der Fragebogenerhebung in IB und KB

MitarbeiterInnen (MA)	IB	KB	Gesamt
T0	189	108	296
T1	123	60	183
Summe MA			480
Davon Längsschnitt	59	50	109
Führungskräfte (FK)			
T0	33	17	50
T1	40	30	14
Summe FK			64
Davon Längsschnitt	20	13	33

Zwischen den Stichproben aus den Interventions- und den Kontrollbetrieben bestehen signifikante Unterschiede im Hinblick auf Alter ($p=0,004$), Geschlecht ($p<0,001$), Beschäftigungsstatus ($p=0,043$) und Schulbildung ($p=0,019$). Die Befragten in den Interventionsbetrieben sind älter, häufiger männlich und höher gebildet und arbeiten in einem höheren Wochenstundenausmaß als die MitarbeiterInnen in den Kontrollbetrieben. **Tabelle 6** zeigt die soziodemografischen Daten der beiden Stichproben im Detail.

**Tabelle 6: Soziodemografische Daten, nach Interventions- und Kontrollbetrieben
(Rücklauf gesamt T0+T1; nur MitarbeiterInnen)**

		Interventionsbetriebe (IB) (n=312:T0+T1)		Kontrollbetriebe (KB) (n=168: T0+T1)	
		N	%	N	%
Alter (p=0,001)	<=29 J.	67	22%	61	36%
	30-44 J.	119	39%	47	28%
	45-59 J.	110	36%	60	36%
	>=60 J.	8	3%	0	0%
Geschlecht (p<0,001)	weiblich	95	32%	82	49%
	männlich	206	68%	85	51%
Zeit (p=0,043)	Vollzeit	244	80%	117	70%
	Teilzeit	53	17%	44	26%
	Geringfügig	7	2%	6	4%
Funktion (p=0.085)	Beschäftige/r	269	88%	156	93%
	FK	35	12%	11	7%
Schule (p=0,002)	Pflichtschule	59	20%	45	27%
	Lehre/BMS	150	50%	96	57%
	Höhere Schule	93	31%	27	16%

4.2.2 Darstellung der Ergebnisse

Ein Überblick über die Abfolge der Ergebnisdarstellung auf den nächsten Seiten findet sich in der untenstehenden **Tabelle 7**.

Tabelle 7: Abfolge der Ergebnisdarstellung

Befragte und Zeitpunkte	Fragestellung	Abfolge der Ergebnisdarstellung
Querschnitt MitarbeiterInnen IB T0 & T1 MitarbeiterInnen KB T0 & T1	Allgemeine Unterschiede zwischen Interventions- und Kontrollbetrieben zu T0 und T1	ABI Gesundheit und Arbeitszufriedenheit SALSA Impuls Test
Querschnitt MitarbeiterInnen IB T1 MitarbeiterInnen KB T1	Unterschiede in Abhängigkeit von durchgeführtem/nicht durchgeführtem MitarbeiterInnen-Gespräch	ABI Gesundheit und Arbeitszufriedenheit SALSA Impuls Test
Querschnitt MitarbeiterInnen IB T1 MitarbeiterInnen KB T1	Unterschiede in Abhängigkeit von umgesetzten/nicht umgesetzten Maßnahmen	ABI Gesundheit und Arbeitszufriedenheit SALSA Impuls Test
Querschnitt MitarbeiterInnen IB T0 & T1 MitarbeiterInnen KB T0 & T1	Unterschiede in Abhängigkeit von Betriebsgröße	ABI Gesundheit und Arbeitszufriedenheit SALSA Impuls Test
Längsschnitt MitarbeiterInnen IB T0 & T1 MitarbeiterInnen KB T0 & T1	Unterschiede und Veränderungen in Interventions- und Kontrollbetrieben zu T0 und T1	ABI Gesundheit und Arbeitszufriedenheit SALSA Impuls Test
Querschnitt Führungskräfte IB T0 & T1 Führungskräfte KB T0 & T1	Allgemeine Unterschiede zwischen Interventions- und Kontrollbetrieben zu T0 und T1	ABI Gesundheit und Arbeitszufriedenheit
Längsschnitt Führungskräfte IB T0 & T1 Führungskräfte KB T0 & T1	Unterschiede und Veränderungen in Interventions- und Kontrollbetrieben zu T0 und T1	ABI Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

MitarbeiterInnen Querschnitte: Allgemeine Ergebnisse nach Betrieben

Fragestellung: Unterscheiden sich die Einschätzungen von Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfähigkeit und gesundheitsbezogener Situation im Betrieb zu T0 und zu T1 zwischen den Interventions- und den Kontrollbetrieben?

ABI (Arbeitsbewältigungs-Index)

Der aus den Antworten einer befragten Person oder Gruppe errechnete ABI-Wert kann zwischen 7 und 49 Punkten liegen. Die Ergebnisgruppen des ABI und ihr jeweiliges Schutz- oder Förderziel sind in **Tabelle 8** dargestellt.

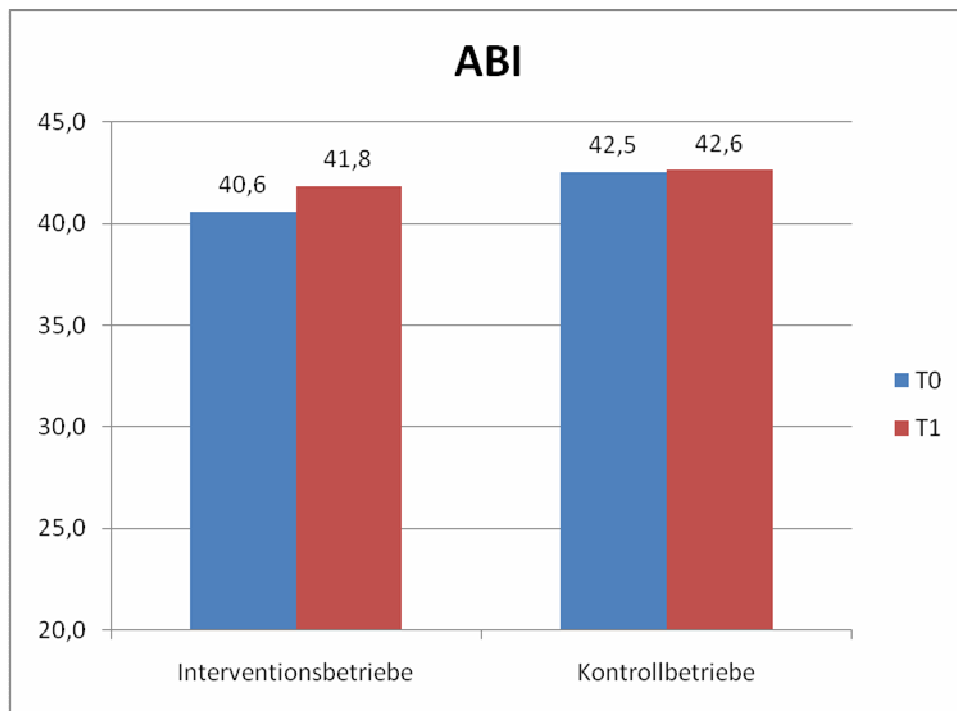
Tabelle 8: Ergebnisgruppen des ABI

ABI-Wert	Arbeitsbewältigungs-Status	Schutz- oder Förderziel
7-27 Punkte	„kritisch“	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen
28-36 Punkte	„mäßig“	Arbeitsfähigkeit verbessern
37-43 Punkte	„gut“	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44-49 Punkte	„sehr gut“	Arbeitsfähigkeit erhalten

Die ABI-Mittelwerte der Interventions- und der Kontrollbetriebe unterscheiden sich zu T0 signifikant voneinander ($p=0,007$). Die durchschnittliche Arbeitsbewältigung ist in der Gruppe der Interventionsbetriebe schlechter ($M=40,6$) als in jener der Kontrollbetriebe ($M=41,8$). (Beide Gruppen liegen damit im Bereich einer „guten“ Arbeitsbewältigung.)

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt T1 sind die Unterschiede in den ABI-Werten zwischen Interventions- und Kontrollbetrieben nicht mehr signifikant ($p=0,422$). Die Mittelwerte sind nun praktisch identisch. Innerhalb der Interventionsbetriebe ist die Veränderung von T0 auf T1 tendenziell signifikant ($p=0,097$), bei den Kontrollbetrieben sind die Werte konstant geblieben ($p=0,916$). Die ABI-Werte haben sich also in den Interventionsbetrieben verbessert, während sie in den Kontrollbetrieben – auf einem bereits sehr hohen Ausgangsniveau – gleich geblieben sind.

Abbildung 5: ABI MA zu T0 und T1, nach IB und KB

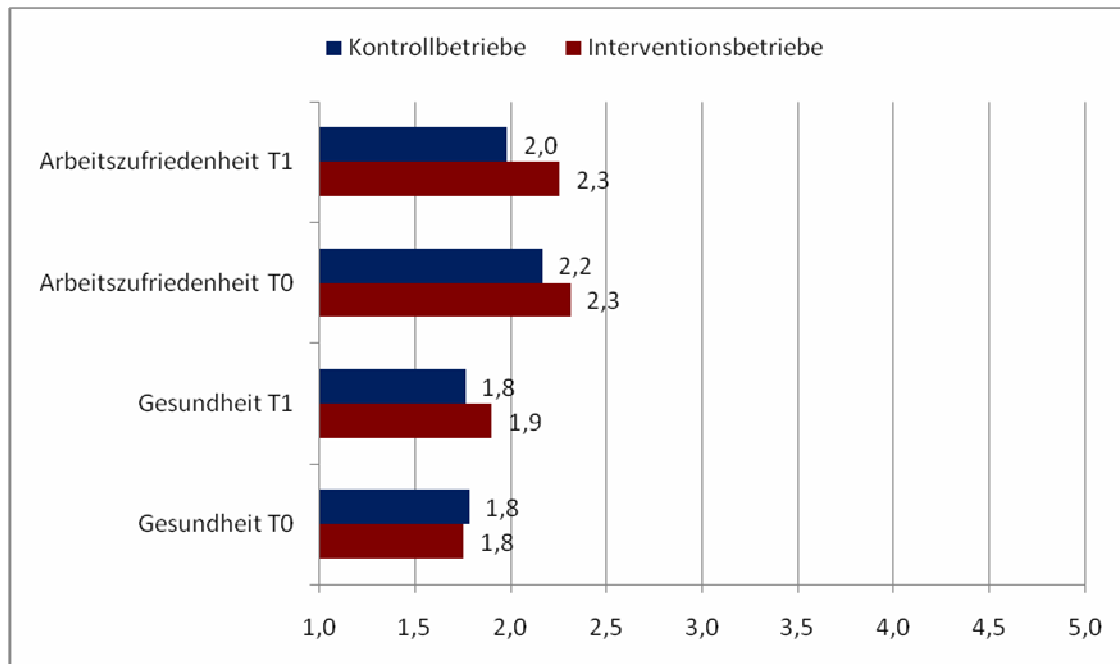


Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Die Einschätzung der eigenen **Gesundheit** unterscheidet sich zu T0 nicht signifikant zwischen Interventions- und Kontrollbetrieben ($p=0,729$). Mit einem Durchschnittswert von 1,8 liegt der mittlere Gesundheitszustand der Beschäftigten im Bereich zwischen „völlig gesund“ (1) und „gesund, mit vorübergehenden leichten Beeinträchtigungen“ (2). Zu T1 unterscheidet sich die Einschätzung der Gesundheit zwischen den beiden Betriebsgruppen ebenfalls nicht signifikant. Die deskriptiv beobachtete Verschlechterung von 1,8 bei T0 auf 1,9 bei T1 bei den Interventionsbetrieben ist als nicht signifikant zu bewerten ($p=0,107$). Nicht signifikant sind auch die Unterschiede zwischen T0 und T1 bei den Kontrollbetrieben ($p=0,860$).

Auch die **Arbeitszufriedenheit** unterscheidet sich zu T0 nicht zwischen Interventions- und Kontrollbetrieben. Der Durchschnittswert von 2,2 bzw. 2,3 steht für eine Arbeitszufriedenheit zwischen „ziemlich zufrieden“ (2) und „einigermaßen zufrieden“ (3). Zu T1 sind tendenziell signifikante Unterschiede bei der Arbeitszufriedenheit gegeben ($p=0,066$): Die Arbeitszufriedenheit ist in den Interventionsbetrieben tendenziell geringer als in den Kontrollbetrieben. Vergleicht man nun die Zeitpunkte, so sind die Unterschiede zwischen T0 und T1 weder in den Interventionsbetrieben als signifikant ($p=0,593$) zu bewerten, noch in den Kontrollbetrieben ($p=0,210$).

Abbildung 6: Gesundheit und Arbeitszufriedenheit MA zu T0 und T1, nach IB und KB



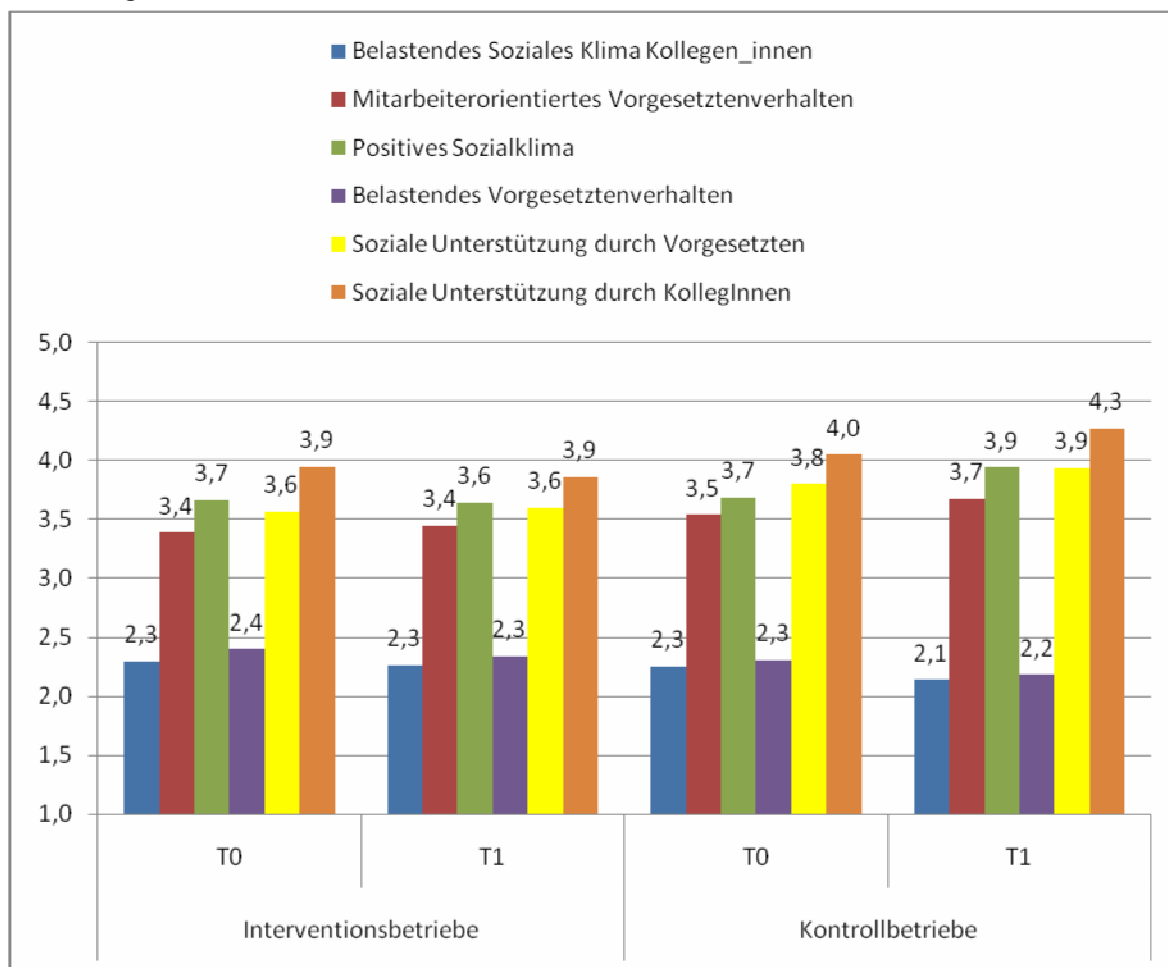
SALSA

Bei den ausgewählten SALSA-Skalen zeigen sich zu T0 signifikante Unterschiede ($p=0,049$) auf der Skala „Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten“. In den Kontrollbetrieben wird diese besser bewertet ($M=3,8$) als in den Interventionsbetrieben ($M=3,6$). Dieser Unterschied zwischen den beiden Betriebsgruppen bleibt auch zu T1 bestehen ($p=0,028$).

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt T1 unterscheiden sich Interventions- und Kontrollbetriebe zudem auf den Skalen „Positives Sozialklima“ ($p=0,008$) und „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ ($p=0,001$) und zwar jeweils zugunsten der Kontrollbetriebe. Das „Positive Sozialklima“ wird in den Interventionsbetrieben mit einem Mittelwert von 3,6 leicht schlechter bewertet als in den Kontrollbetrieben mit 3,9. Bei der „Sozialen Unterstützung durch KollegInnen“ ergibt sich für die Interventionsbetriebe ein Mittelwert von 3,9 und für die Kontrollbetriebe von 4,3.

Bei den Interventionsbetrieben ist bei keiner Skala des SALSA ein signifikanter Unterschied über die Zeit feststellbar (alle $p>0,363$). Bei den Kontrollbetriebe ist ein signifikanter Unterschied zwischen T0 und T1 bei der Skala „Positives Sozialklima“ ($p=0,035$) gegeben. Innerhalb der Kontrollbetriebe ist bei der zweiten Erhebung ein positiveres Sozialklima beobachtbar.

Abbildung 7: SALSA-Skalen MA zu T0 und T1, nach IB und KB



IMPULS-Test

Wie bereits beschrieben ergeben sich aus der zweimaligen Beantwortung der Fragen im IMPULS-Test zwei Werte: die Real-Zahl (als Einschätzung der tatsächlichen Arbeitssituation) und die Wunsch-Zahl (als Einschätzung der gewünschten Arbeitssituation). Im Allgemeinen sind höhere Real-Zahlen eher positiv und gesundheitsförderlich, niedrige Real-Zahlen eher negativ bzw. auf Dauer gesundheitsschädlich. Im Detail: Werte zwischen 1 - 2,5 = stark negativ, 2,51 - 3 = tendenziell negativ, 3,1 - 3,5 = tendenziell positiv, 3,51 – 5 = stark positiv.

Nicht alle Menschen finden jedoch, dass 5 der beste Wert für sie ist. Daher hat es sich bewährt, auch die Abweichungen zwischen den Real- und den Wunsch-Zahlen zu betrachten. Je kleiner die Abweichungen zwischen Real- und Wunsch-Zahlen, desto besser passen die Arbeitsbedingungen für die betreffende Person(engruppe). Große Abweichungen weisen darauf hin, dass die Arbeitsbedingungen als veränderungswürdig empfunden werden und zeigen damit einen großen Handlungsbedarf auf.⁸

⁸ Erläuterung leicht abgeändert entnommen von www.impulstest.at

Real-Zahlen

Zum Zeitpunkt T0 ist ein signifikanter Unterschied zwischen Interventions- und Kontrollbetrieben auf der Skala „Ganzheitliches Arbeiten“ gegeben ($p=0,048$). In den Kontrollbetrieben ($M=3,9$) wird dieses besser bewertet als in den Interventionsbetrieben ($M=3,7$).

Der Unterschied auf dieser Skala bleibt zu T1 weiterhin bestehen ($p=0,024$; Kontrollbetriebe $M=4,0$; Interventionsbetriebe $M=3,7$). Ebenso werden die Skalen „Soziale Rückendeckung“ ($p=0,009$) und „Zusammenarbeit“ zum Zeitpunkt T1 in den Kontrollbetrieben jeweils besser bewertet als in den Interventionsbetrieben.

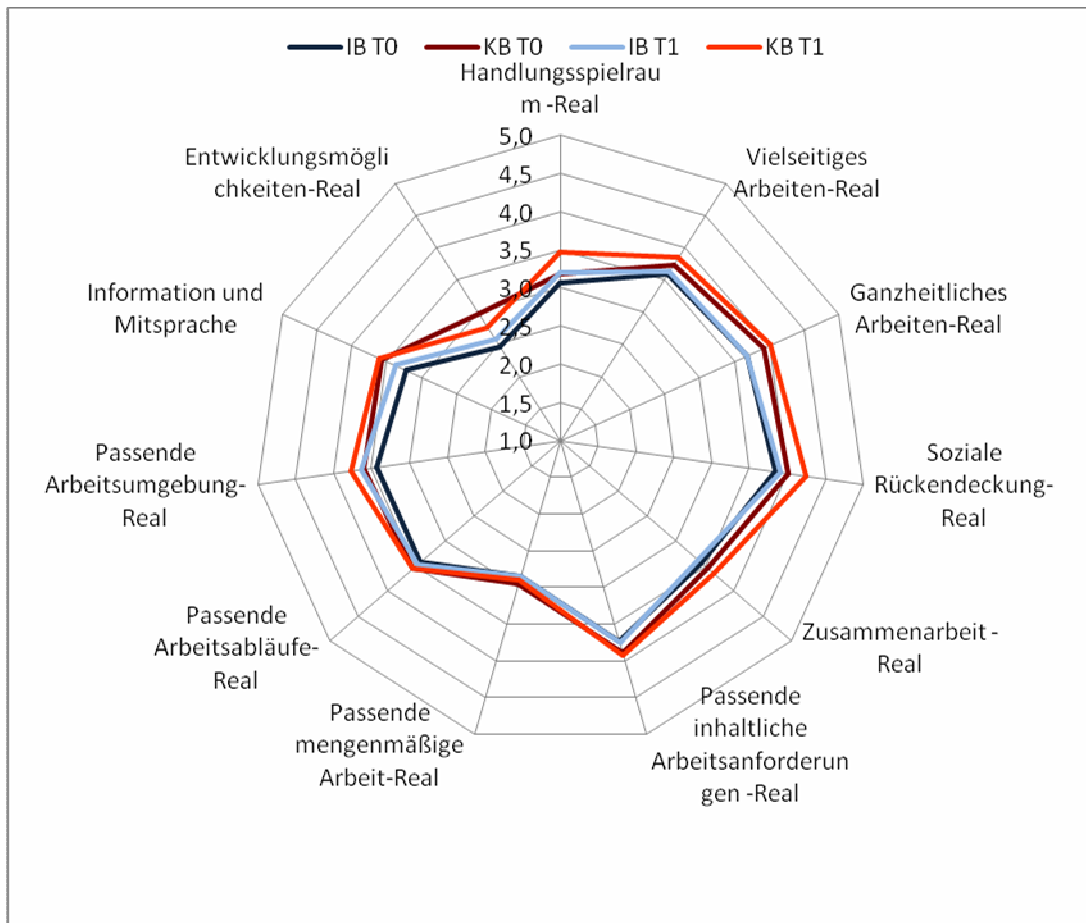
Innerhalb der Interventionsbetriebe lässt sich zwischen T0 und T1 bei keiner Skala des IMPULS Test ein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten feststellen (alle $p>0,137$). Bei den Kontrollbetriebe ist ein signifikanter Unterschied bei der Skala „Handlungsspielraum“ ($p=0,046$) gegeben. Die Bewertung des Handlungsspielraums ist bei der zweiten Erhebung höher als bei der ersten. Als tendenziell signifikant kann der Unterschied bei der Skala Soziale Rückendeckung bewertet werden ($p=0,077$). Die Bewertung dieser Skala ist bei T1 tendenziell höher als bei T0.

Insgesamt zeigt sich aus den unten tabellarisch und grafisch dargestellten IMPULS-Werten, dass die meisten Dimensionen sowohl in den Interventions- als auch in den Kontrollbetrieben zu beiden Zeitpunkten positiv oder sogar stark positiv bewertet wurden (gesundheitsförderndes Potenzial). Am schlechtesten wurden in beiden Betriebsgruppen die Dimensionen „Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Passende mengenmäßige Arbeit“ bewertet.

Tabelle 9: IMPULS-Skalen Real MA zu T0 und T1, nach IB und KB

	T0		T1		Vgl: IB/KB		Vgl: T0/T1	
	IB T0	KB T0	IB T1	KB T1	p T0	p T1	p (IB)	p (KB)
Handlungsspielraum - Real	3,1	3,2	3,2	3,5	0,376	0,085	0,287	0,046
Vielseitiges Arbeiten - Real	3,6	3,7	3,6	3,9	0,131	0,104	0,704	0,396
Ganzheitliches Arbeiten - Real	3,7	3,9	3,7	4,0	0,048	0,023	0,955	0,431
Soziale Rückendeckung - Real	3,8	4,0	3,9	4,3	0,159	0,009	0,589	0,077
Zusammenarbeit - Real	3,4	3,5	3,4	3,7	0,297	0,036	0,597	0,368
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen - Real	3,7	3,9	3,8	3,9	0,235	0,251	0,926	0,825
Passende mengenmäßige Arbeit - Real	2,8	3,0	2,9	2,9	0,388	0,779	0,903	0,727
Passende Arbeitsabläufe - Real	3,4	3,6	3,5	3,6	0,231	0,580	0,649	0,941
Passende Arbeitsumgebung - Real	3,4	3,6	3,6	3,8	0,222	0,416	0,137	0,331
Information und Mitsprache - Real	3,2	3,6	3,4	3,6	0,004	0,149	0,218	0,804
Entwicklungsmöglichkeiten - Real	2,5	3,0	2,6	2,8	0,000	0,257	0,416	0,185

Abbildung 8: IMPULS-Stern Real MA zu T0 und T1, nach IB und KB



Wunsch-Zahlen

Die gewünschten Arbeitsbedingungen werden in den Interventions- und den Kontrollbetrieben auf der Skala „Soziale Rückendeckung“ sowohl zu T0 ($p=0,027$) als auch zu T1 ($p=0,049$) signifikant unterschiedlich bewertet. Die durchschnittliche Wunsch-Zahl zur „Sozialen Rückendeckung“ ist in den Kontrollbetrieben höher als in den Interventionsbetrieben.

Zu T1 finden sich außerdem signifikante Unterschiede im Wunsch auf den Skalen „Zusammenarbeit“ ($p=0,032$) und „Information und Mitsprache“ ($p=0,035$). Auch hier sind die Wunsch-Zahlen in den Kontrollbetrieben höher ausgeprägt als in den Interventionsbetrieben.

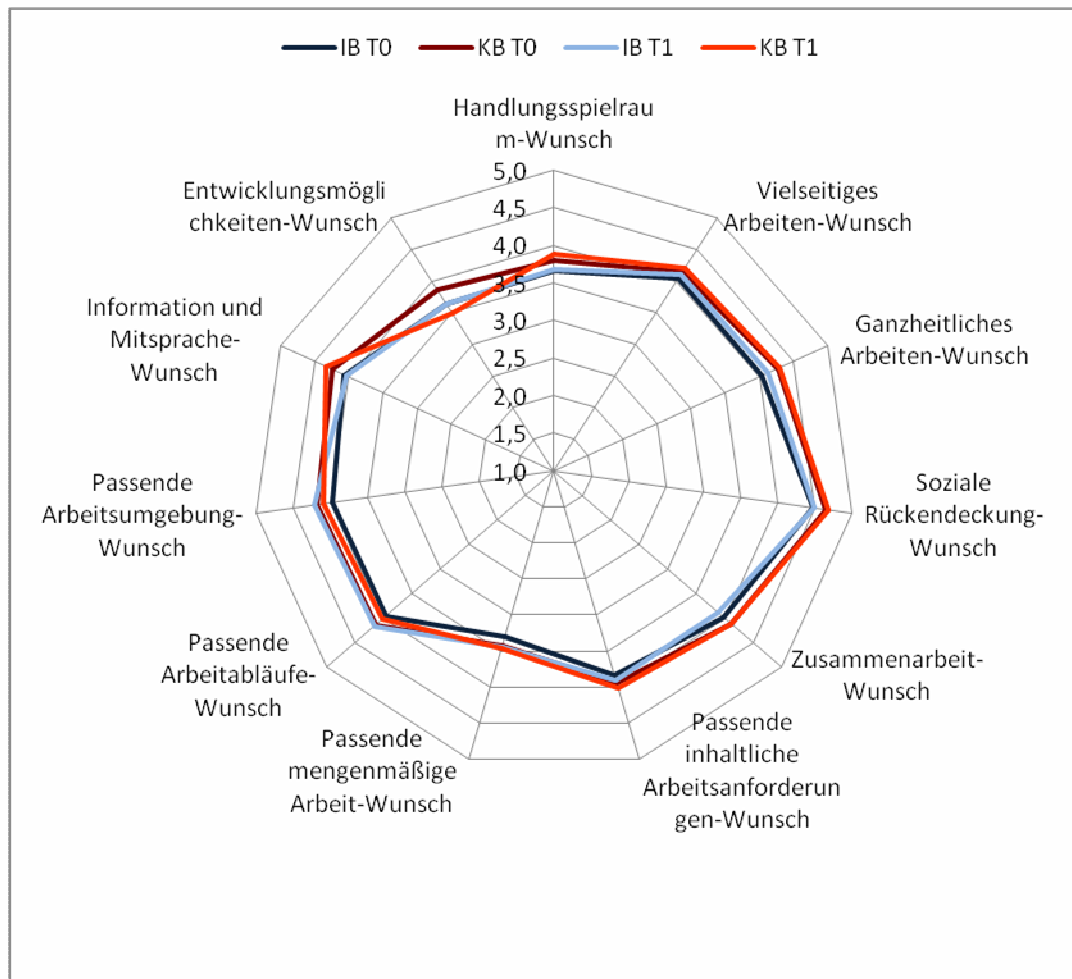
Vergleicht man die Zeitpunkte miteinander, so sind bei den Interventionsbetrieben bei der Skala „Passende Arbeitsumgebung“ signifikante Unterschiede feststellbar ($p=0,045$). Es kommt zu einem Anstieg der Werte, der Wunsch nach passender Arbeitsumgebung ist bei der Stichprobe zu T1 höher als bei der Stichprobe zu T0. Bei der Skala „Passende Arbeitsabläufe“ ist ein tendenziell signifikantes Ergebnis feststellbar ($p=0,085$). Auch hier sind die Werte bei T1 höher. Bei den Kontrollbetrieben findet sich bei der Skala „Entwicklungsmög-

lichkeiten“ ein signifikantes Ergebnis ($p=0,032$). Der Mittelwert zu T1 ist deutlich niedriger als jener zu T0.

Tabelle 10: IMPULS-Skalen Wunsch MA zu T0 und T1, nach IB und KB

	T0		T1		Vgl: IB/KB		Vgl: T0/T1	
	IB T0	KB T0	IB T1	KB T1	p T0	p T1		
Handlungsspielraum - Wunsch	3,7	3,8	3,7	3,9	0,162	0,079	0,839	0,388
Vielseitiges Arbeiten - Wunsch	4,0	4,1	4,1	4,2	0,262	0,328	0,474	0,525
Ganzheitliches Arbeiten - Wunsch	4,0	4,3	4,1	4,3	0,019	0,124	0,369	0,875
Soziale Rückendeckung - Wunsch	4,5	4,6	4,5	4,7	0,027	0,049	0,912	0,780
Zusammenarbeit - Wunsch	4,0	4,1	3,9	4,1	0,124	0,032	0,280	0,920
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen - Wunsch	3,8	3,9	3,9	4,0	0,449	0,465	0,560	0,586
Passende mengenmäßige Arbeit - Wunsch	3,3	3,4	3,4	3,5	0,289	0,861	0,235	0,839
Passende Arbeitsabläufe - Wunsch	4,0	4,1	4,1	4,0	0,132	0,287	0,085	0,398
Passende Arbeitsumgebung - Wunsch	4,0	4,2	4,2	4,1	0,098	0,371	0,045	0,544
Information und Mitsprache - Wunsch	4,1	4,2	4,0	4,3	0,106	0,035	0,740	0,467
Entwicklungsmöglichkeiten - Wunsch	3,6	3,9	3,6	3,5	0,098	0,426	0,994	0,032

Abbildung 9: IMPULS-Stern Wunsch MA zu T0 und T1, nach IB und KB



Differenz zwischen Wunsch- und Real-Zahlen

Die Differenzen ergeben sich aus den Mittelwerten der Wunsch-Zahlen minus den Mittelwerten der Ist-Zahlen. In beiden Betriebsgruppen und zu beiden Zeitpunkten sind die Wunsch-Zahlen immer höher als die Real-Zahlen bzw. in einem Fall gleich hoch. Die höchsten Differenzen finden sich in beiden Betriebsgruppen auf der Dimension „Entwicklungsmöglichkeiten“. Hier ist auch ein signifikanter Unterschied zwischen den zwei Gruppen gegeben und zwar sowohl zu T0 ($p=0,029$) als auch zu T1 ($p=0,018$) – in den Interventionsbetrieben ist der Unterschied zwischen Real- und Wunschsituation noch größer als in den Kontrollbetrieben.

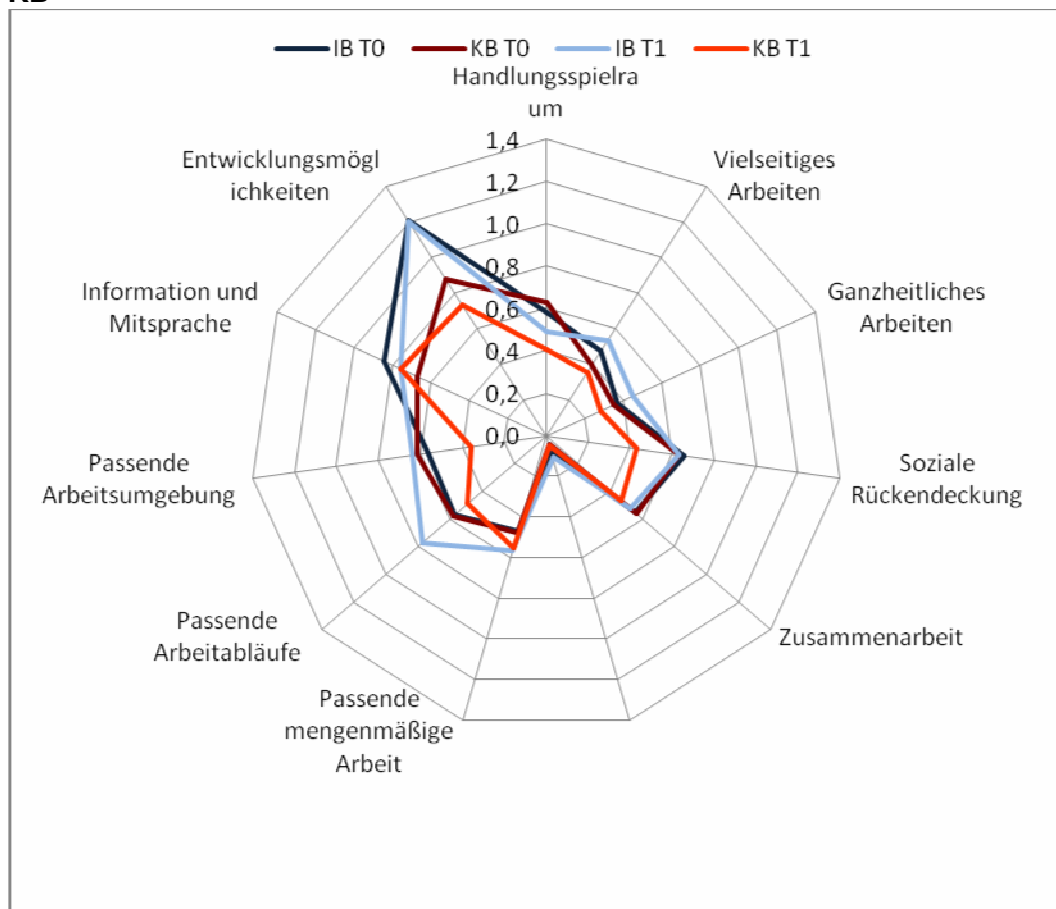
Tendenziell signifikante Unterschiede gibt es zudem in den Bereichen „Passende Arbeitsabläufe“ ($p=0,063$) und „Passende Arbeitsumgebung“ ($p=0,066$). In beiden Fällen weisen die MitarbeiterInnen in den Interventionsbetrieben eine größere Differenz zwischen Realität und Wunsch auf als jene in den Kontrollbetrieben – das heißt, hier besteht auch ein höherer Handlungsbedarf.

Beim Vergleich der Zeitpunkte findet sich innerhalb der Interventionsbetriebe bei keiner einzigen Skala ein signifikanter Unterschied. Auch bei den Kontrollbetriebe ist kein signifikantes Ergebnis vorhanden, bei den Skalen „Handlungsspielraum“ ($p=0,057$), „Soziale Rückendeckung“ ($p=0,094$) und „passende Arbeitsumgebung“ ($p=0,061$) kann jedoch eine statistische Tendenz belegt werden. Die Differenzen zwischen Real und Wunsch werden bei T1 geringer.

Tabelle 11: Differenzen IMPULS-Skalen Wunsch-Real MA zu T0 und T1, nach IB und KB

	T0		T1		Vgl: IB/KB		Vgl: T0/T1	
	IB T0	KB T0	IB T1	KB T1	p T0	p T1	p (IB)	p (KB)
Handlungsspielraum	0,6	0,6	0,5	0,4	0,632	0,437	0,327	0,057
Vielseitiges Arbeiten	0,5	0,4	0,5	0,4	0,353	0,137	0,507	0,687
Ganzheitliches Arbeiten	0,4	0,3	0,5	0,3	0,820	0,106	0,323	0,429
Soziale Rückendeckung	0,7	0,6	0,6	0,4	0,785	0,114	0,775	0,094
Zusammenarbeit	0,6	0,6	0,5	0,5	0,882	0,592	0,712	0,374
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	0,1	0,0	0,1	0,1	0,651	0,631	0,785	0,944
Passende mengenmäßige Arbeit	0,5	0,5	0,6	0,6	0,915	0,918	0,391	0,586
Passende Arbeitsabläufe	0,6	0,6	0,8	0,5	0,950	0,063	0,103	0,521
Passende Arbeitsumgebung	0,6	0,6	0,6	0,4	0,693	0,066	0,570	0,061
Information und Mitsprache	0,8	0,7	0,8	0,8	0,157	0,992	0,458	0,623
Entwicklungsmöglichkeiten	1,2	0,9	1,2	0,7	0,029	0,018	0,971	0,443

Abbildung 10: Differenzen IMPULS-Skalen Wunsch-Real MA zu T0 und T1, nach IB und KB



Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse:

- Die ABI-Werte der MitarbeiterInnen verbessern sich in den Interventionsbetrieben zwischen T0 und T1, während sie in den Kontrollbetrieben (auf hohem Niveau) gleich bleiben.
- In Bezug auf Gesundheit keine Unterschiede zwischen IB und KB und zwischen T0 und T1
- Auch in Bezug auf Arbeitszufriedenheit keine wesentlichen Unterschiede
- Beim SALSA schneiden die Kontrollbetriebe auf einigen Dimensionen besser ab als die Interventionsbetriebe. Zwischen T0 und T1 keine signifikanten Unterschiede bei den Interventionsbetrieben; in den Kontrollbetrieben verbessert sich im Zeitverlauf das „Positive Sozialklima“.
- Bei den Real-Zahlen im IMPULS-Test werden die meisten Dimensionen in beiden Betriebsgruppen und zu beiden Zeitpunkten (stark) positiv bewertet; am schlechtesten werden in IB und KB die Dimensionen „Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Passende mengenmäßige Arbeit“ bewertet. Die Kontrollbetriebe haben auf einigen Dimensionen zu beiden Zeitpunkten positivere Werte als die Interventionsbetriebe; innerhalb der Interventionsbetriebe gibt es keine Unterschiede zwischen T0 und T1.
- Die Wunsch-Zahlen im IMPULS-Test sind in den Kontrollbetrieben auf einigen Dimensionen höher ausgeprägt als in den Interventionsbetrieben. Im Zeitverlauf steigt die Wunsch-Zahl auf der Skala „Passende Arbeitsumgebung“ in den Interventionsbetrieben zwischen T0 und T1, der Wunsch wird also größer.

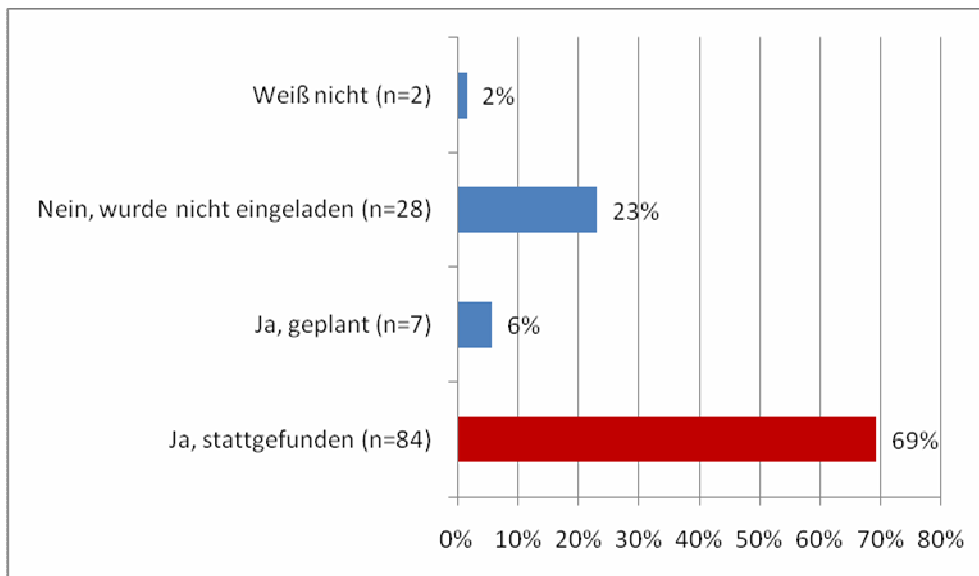
→ Die höchsten Differenzen zwischen Wunsch- und Real-Zahlen finden sich in beiden Betriebsgruppen bei den „Entwicklungsmöglichkeiten“, wobei der Unterschied in den Interventionsbetrieben noch größer ist als in den Kontrollbetrieben. Es zeigen sich keine Unterschiede zwischen den beiden Zeitpunkten.

MitarbeiterInnen Querschnitte: Ergebnisse in Abhängigkeit von Gesunden Dialogen

Fragestellung: Unterscheiden sich die Einschätzungen von Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und gesundheitsbezogener Situation im Betrieb zu T1 zwischen jenen MitarbeiterInnen der Interventionsbetriebe, mit denen gesundheitsbezogene MitarbeiterInnen-Gespräche geführt wurden und jenen, mit denen (noch) keine Gespräche geführt wurden? Und unterscheiden sich die Einschätzungen zwischen den MitarbeiterInnen, mit denen Gespräche geführt wurden und den MitarbeiterInnen der Kontrollbetriebe?

69% (84) der Befragten zu T1 geben an, dass sie von ihrem/ihrer Vorgesetzten zum persönlichen MitarbeiterInnen-Gespräch eingeladen wurden und dass dieses bereits stattgefunden habe, weitere 6% (7) wurden eingeladen, das Gespräch hat jedoch noch nicht stattgefunden. 23% der Befragten (28) wurden zu keinem MitarbeiterInnengespräch eingeladen, 2% (2) konnten keine Auskunft darüber geben.

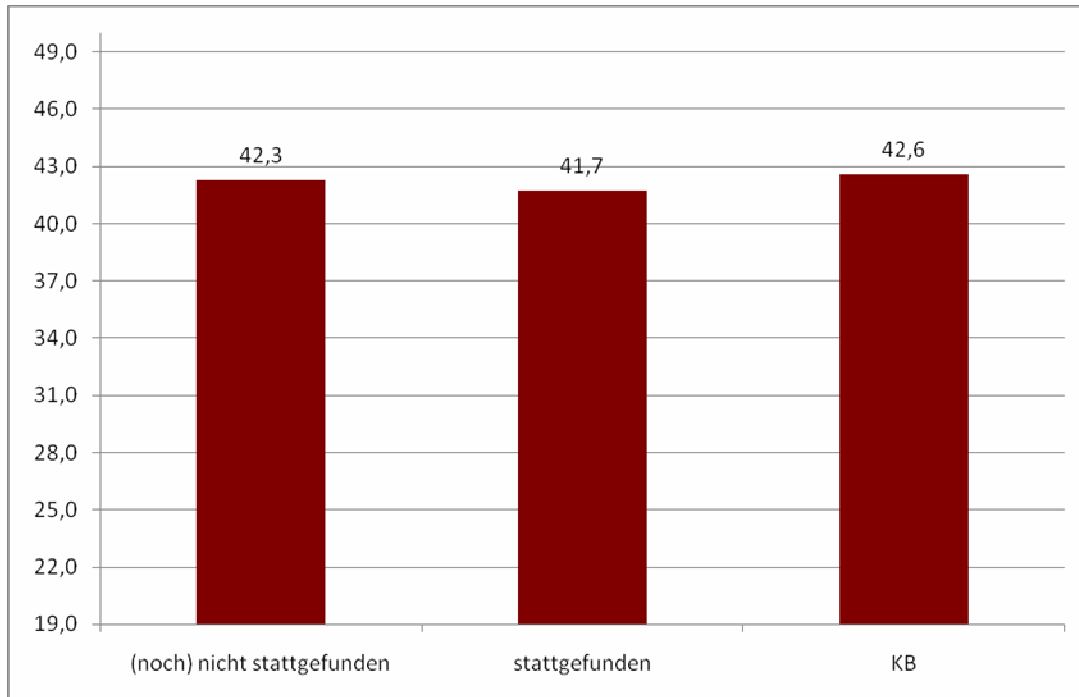
Abbildung 11: MitarbeiterInnengespräch hat bereits/nicht stattgefunden (n=121)



ABI

Der Arbeitsbewältigungs-Index unterscheidet sich nicht signifikant in den Gruppen mit bereits durchgeführtem und (noch) nicht durchgeführtem MitarbeiterInnengespräch ($p=0,888$). Die Unterschiede zu den Werten der Kontrollbetriebe sind weder bei der Gruppe, die bereits Gespräche hatte ($p=0,679$) noch bei der Gruppe, in der noch keine Gespräche stattfanden, signifikant ($p=0,958$).

Abbildung 12: ABI MA zu T1, nach MitarbeiterInnengespräch

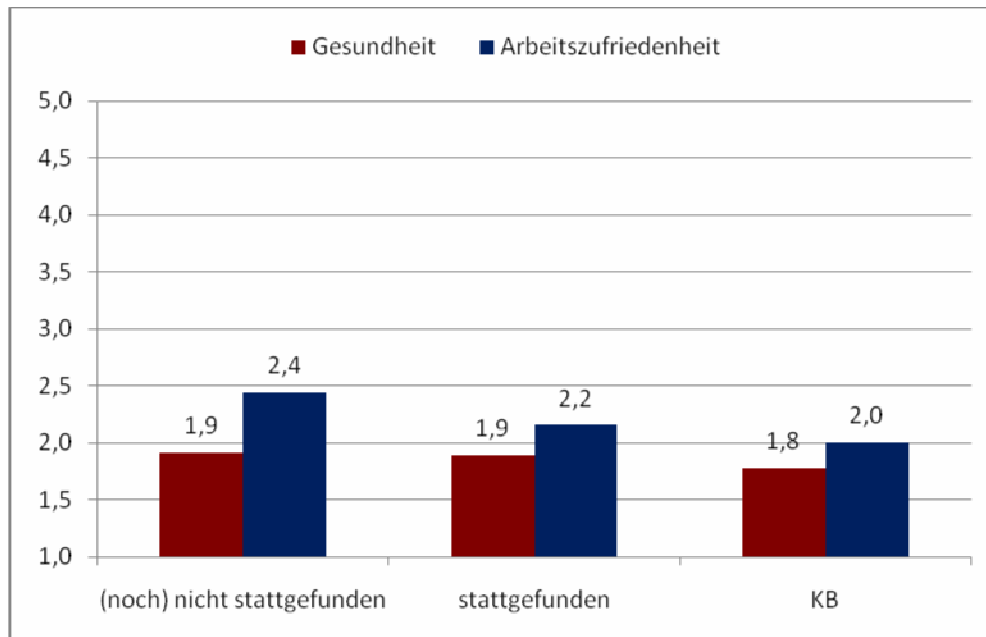


Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Die Einschätzung der eigenen **Gesundheit** unterscheidet sich nicht signifikant ($p=0,879$) zwischen den beiden Gruppen mit und ohne MitarbeiterInnengespräch. Auch zu den Kontrollbetrieben finden sich keine signifikanten Unterschiede (Gespräch stattgefunden: $p=0,581$; Gespräch (noch) nicht stattgefunden: $p=0,610$).

Auch die Unterschiede in Bezug auf die **Arbeitszufriedenheit** sind zwischen der Gruppe, mit der Gespräche geführt wurden und jener, mit der (noch) keine geführt wurden, nicht signifikant ($p=0,145$). Hat noch kein Mitarbeitergespräch stattgefunden, ist die Arbeitszufriedenheit jedoch signifikant schlechter als in den Kontrollbetrieben. Die Kontrollbetriebe und die Gruppe von MitarbeiterInnen, mit denen bereits ein „Anerkennender Erfahrungsaustausch“ geführt wurde, unterscheiden sich nicht signifikant ($p=0,516$).

Abbildung 13: Gesundheit (1=völlig gesund, 4=nicht gesund) und Arbeitszufriedenheit (1=sehr zufrieden; 5=nicht zufrieden) MA, nach MitarbeiterInnengespräch



SALSA

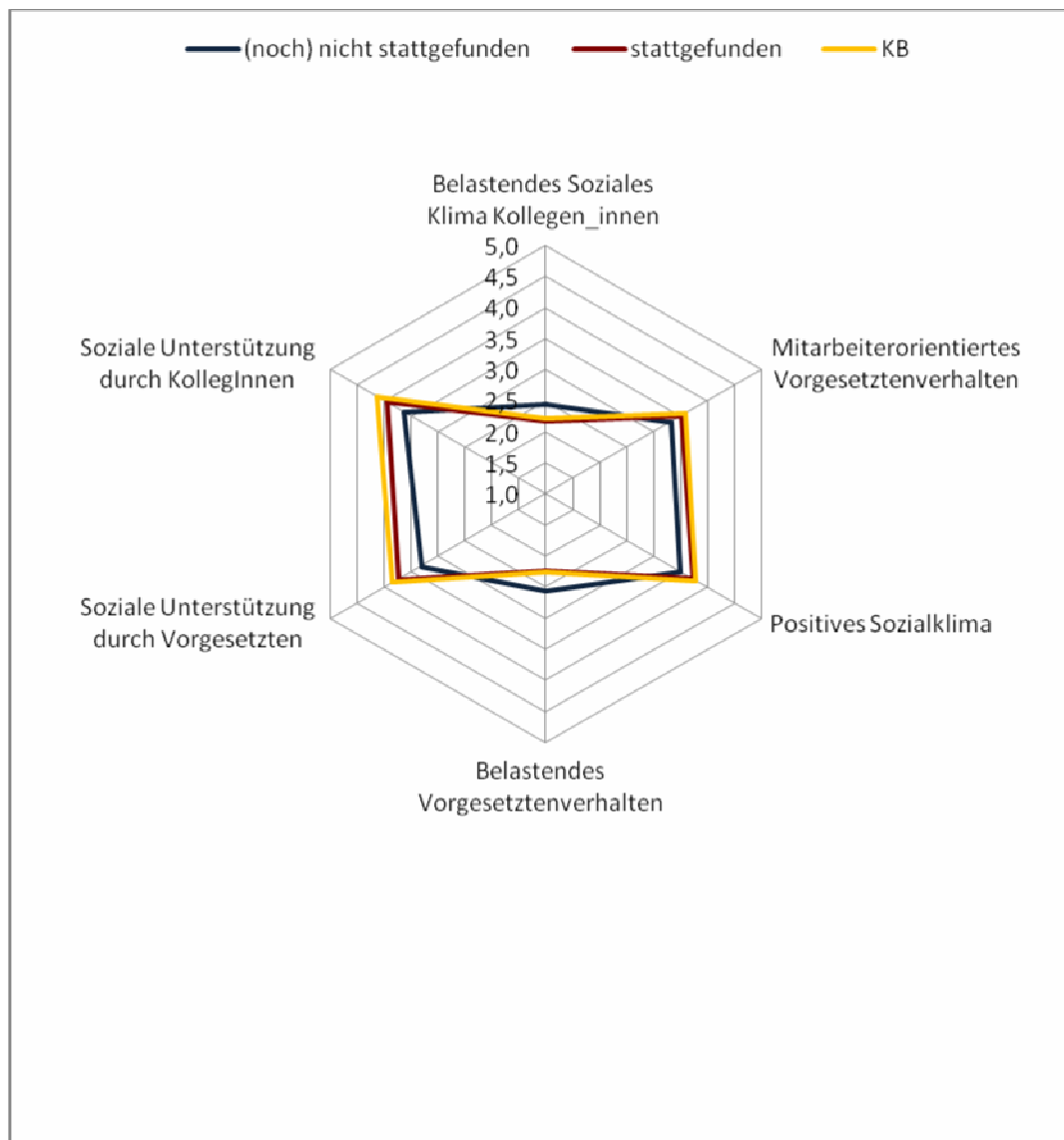
Bei den SALSA-Skalen findet sich ein signifikanter Unterschied im Bereich „Soziale Unterstützung durch Vorgesetzten“ ($p=0,031$). Hat ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden so, wird die soziale Unterstützung durch den/die Vorgesetzte/n besser bewertet ($M=3,7$) als wenn (noch) keines stattgefunden hat ($M=3,3$). Tendenziell signifikante Unterschiede zeigen sich auf den Skalen „Belastendes Sozialklima KollegInnen“ ($p=0,079$) und „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ ($p=0,051$). Hat bereits ein Gespräch stattgefunden, wird das Klima unter KollegInnen als weniger belastend wahrgenommen und die soziale Unterstützung durch die KollegInnen wird besser bewertet.

Die Gruppe, mit der bereits ein Gespräch stattgefunden hat, unterscheidet sich nur auf der Skala „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ tendenziell signifikant von den Kontrollbetrieben. Die Bewertung ist in den Kontrollbetrieben etwas höher. Zu der MitarbeiterInnengruppe, mit der (noch) keine Gespräche stattgefunden haben, weisen die Kontrollbetriebe bei den Skalen „Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte“ ($p=0,006$), „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ ($p=0,001$) und „Positives Sozialklima“ ($p=0,008$) signifikante Unterschiede auf. Auf diesen Skalen ist die Bewertung in den Kontrollbetrieben besser.

Tabelle 12: SALSA-Skalen, nach MitarbeiterInnengespräch

	Kein Gespräch (KG)	Gespräch (G)	KB	G/KB	KG/KB	G/KG
Belastendes Soziales Klima KollegInnen	2,4	2,2	2,1	1,000	0,190	0,079
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	3,3	3,5	3,7	0,743	0,116	0,234
Positives Sozialklima	3,5	3,7	3,9	0,179	0,008	0,110
Belastendes Vorgesetztenverhalten	2,5	2,2	2,2	1,000	0,189	0,102
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzten	3,3	3,7	3,9	0,672	0,006	0,031
Soziale Unterstützung durch KollegInnen	3,6	4,0	4,3	0,063	0,001	0,052

Abbildung 14: SALSA-Skalen MA, nach MitarbeiterInnengespräch



IMPULS-Test

Real-Zahlen

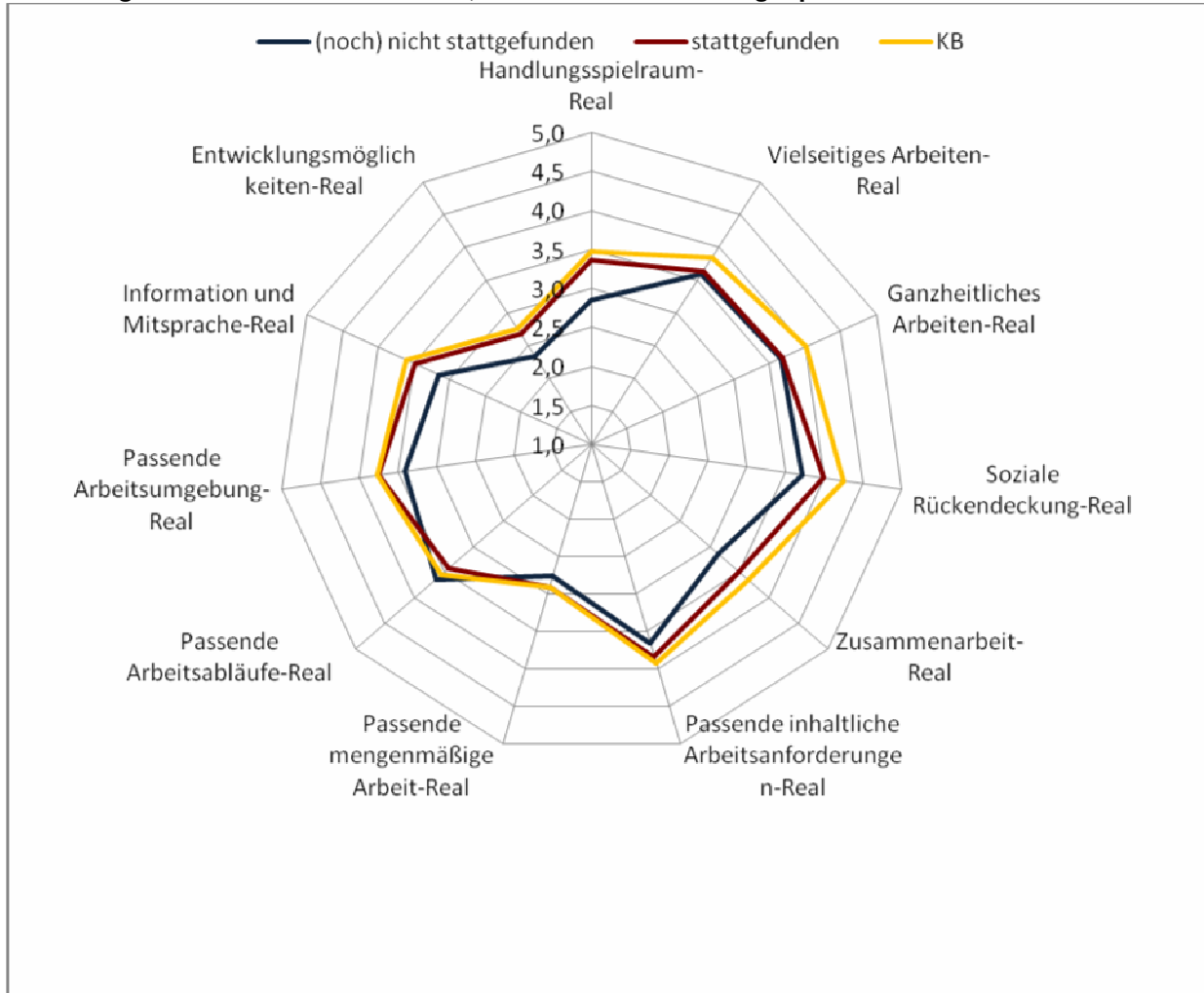
Hat ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden, so werden innerhalb der Interventionsbetriebe die Bereiche „Handlungsspielraum“ ($p=0,014$) und „Zusammenarbeit“ ($p=0,041$) signifikant besser bewertet, die Skala „Information und Mitsprache“ wird tendenziell signifikant besser bewertet ($p=0,084$).

Die Werte der Kontrollbetriebe unterscheiden sich von der Gruppe mit stattgefundenem MitarbeiterInnengespräch nur tendenziell signifikant bei der Skala „Ganzheitliches Arbeiten“ ($p=0,096$), hier weisen die Kontrollbetriebe eher bessere Werte auf. Fand bisher kein MitarbeiterInnengespräch statt, so finden sich signifikante Unterschiede zu den Kontrollbetrieben bei den Skalen „Handlungsspielraum“ ($p=0,007$), „Zusammenarbeit“ ($p=0,008$) und „Soziale Rückendeckung“ ($p=0,008$). Ein tendenziell signifikantes Ergebnis liegt bei der Skala „Information und Mitsprache“ ($p=0,094$) vor. Die Kontrollbetriebe weisen bei den aufgezählten Skalen durchwegs bessere Bewertungen auf.

Tabelle 13: IMPULS-Skalen Real MA, nach MitarbeiterInnengespräch

	Kein Gespräch (KG)	Gespräch (G)	KB	KB/G	KB/KG	P: G/KG
Handlungsspielraum - Real	2,8	3,4	3,5	1,000	0,007	0,014
Vielseitiges Arbeiten - Real	3,6	3,6	3,9	0,426	0,449	0,792
Ganzheitliches Arbeiten - Real	3,7	3,7	4,0	0,096	0,188	0,896
Soziale Rückendeckung - Real	3,7	4,0	4,3	0,217	0,008	0,117
Zusammenarbeit - Real	3,1	3,5	3,7	0,651	0,008	0,041
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen - Real	3,7	3,8	3,9	1,000	0,499	0,306
Passende mengenmäßige Arbeit - Real	2,8	2,9	2,9	1,000	1,000	0,424
Passende Arbeitsabläufe - Real	3,6	3,4	3,6	1,000	1,000	0,258
Passende Arbeitsumgebung - Real	3,4	3,8	3,8	1,000	0,327	0,107
Information und Mitsprache - Real	3,1	3,5	3,6	1,000	0,094	0,084
Entwicklungsmöglichkeiten - Real	2,3	2,7	2,8	1,000	0,201	0,144

Abbildung 15: IMPULS-Stern Real MA, nach MitarbeiterInnengespräch



Wunsch-Zahlen

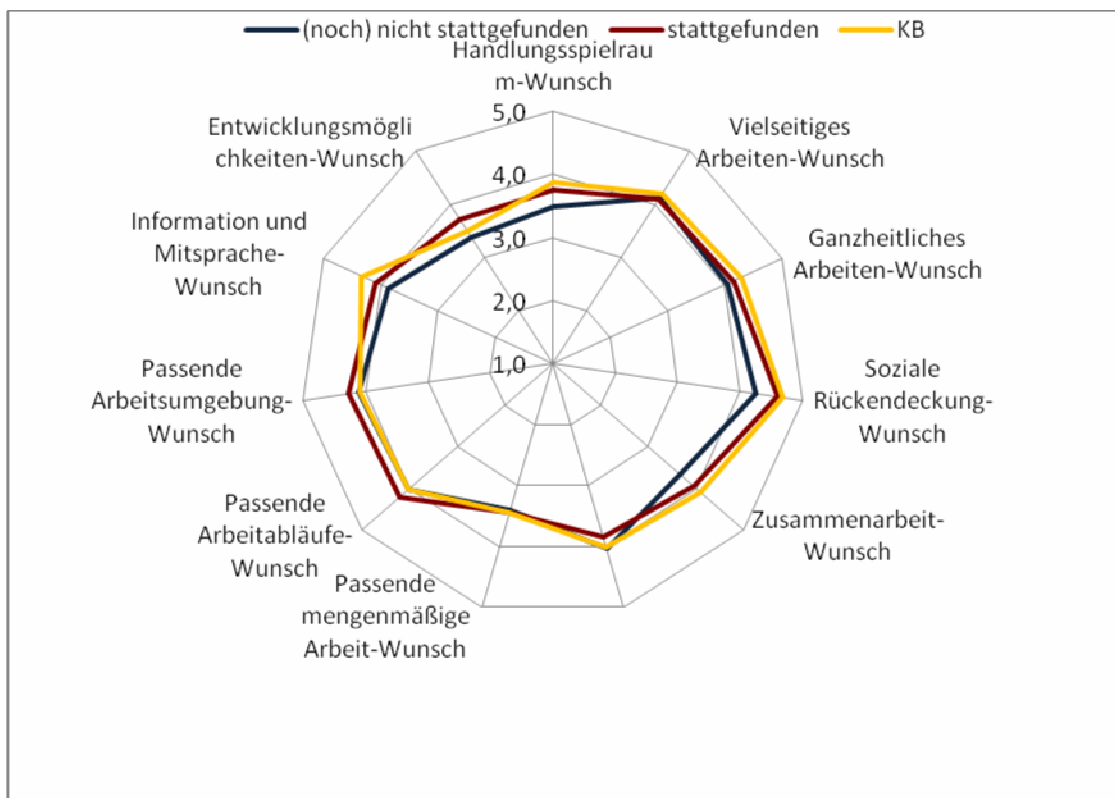
Beim Wunsch finden sich innerhalb der Interventionsbetriebe zu T1 signifikante Unterschiede bei „Soziale Rückendeckung“ ($p=0,010$) und „Zusammenarbeit“ ($p=0,049$). Hat bereits ein Gespräch stattgefunden, so ist der Wunsch auf diesen beiden Skalen größer.

Die Gruppe, mit der MitarbeiterInnengespräche stattgefunden haben, weisen auf keinen Skalen Unterschiede zu den Kontrollbetriebe auf (alle $p>0,387$). Die Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch weist signifikante Unterschiede zu den Kontrollbetrieben bei den Skalen „Soziale Rückendeckung“ ($p=0,003$) und „Zusammenarbeit“ ($p=0,009$) auf. Bei den Skalen „Information und Rücksprache“ ($p=0,050$) und „Handlungsspielraum“ ($p=0,050$) liegt ein tendenziell signifikanter Unterschied vor. Die Werte in den Kontrollbetrieben sind bei den genannten Skalen stärker ausgeprägt.

Tabelle 14: IMPULS-Skalen Wunsch MA, nach MitarbeiterInnengespräch

	Kein Gespräch (KG)	Gespräch (G)	KB	KB/G	KB/KG	P: G/KG
Handlungsspielraum - Wunsch	3,5	3,8	3,9	0,981	0,050	0,124
Vielseitiges Arbeiten - Wunsch	4,1	4,1	4,2	1,000	1,000	0,827
Ganzheitliches Arbeiten - Wunsch	4,0	4,1	4,3	0,706	0,308	0,496
Soziale Rückendeckung - Wunsch	4,3	4,6	4,7	1,000	0,003	0,010
Zusammenarbeit - Wunsch	3,7	4,0	4,1	0,553	0,009	0,049
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen - Wunsch	4,0	3,9	4,0	0,971	1,000	0,323
Passende mengenmäßige Arbeit - Wunsch	3,4	3,4	3,5	1,000	1,000	0,831
Passende Arbeitsabläufe - Wunsch	4,0	4,2	4,0	0,459	1,000	0,224
Passende Arbeitsumgebung - Wunsch	4,1	4,3	4,1	0,712	1,000	0,343
Information und Mitsprache - Wunsch	3,9	4,1	4,3	0,387	0,050	0,243
Entwicklungsmöglichkeiten - Wunsch	3,4	3,7	3,5	0,654	1,000	0,123

Abbildung 16: IMPULS-Stern Wunsch MA, nach MitarbeiterInnengespräch



Differenz zwischen Wunsch- und Real-Zahlen

Bei den Differenzen zwischen Wunsch- und Real-Zahlen sind keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen innerhalb der Interventionsbetriebe gegeben.

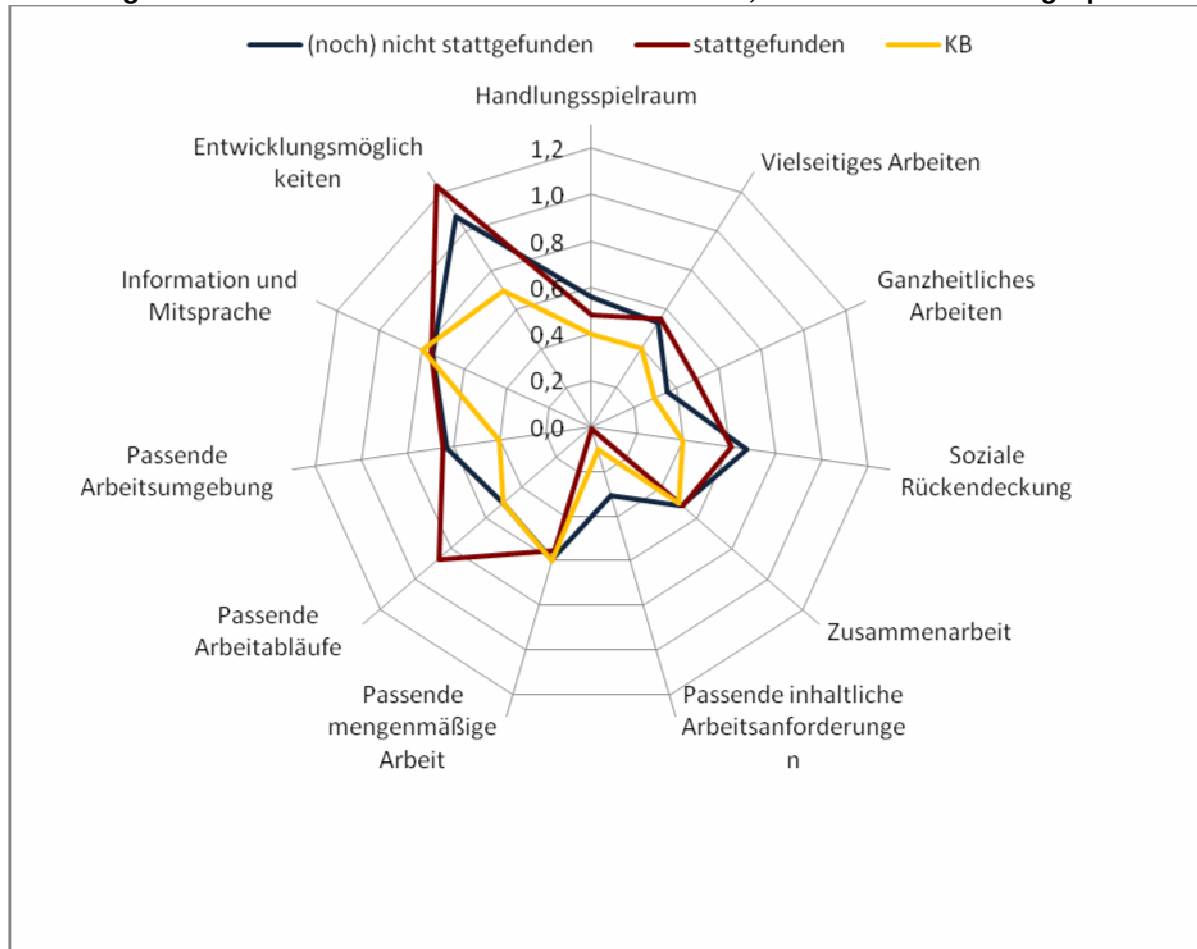
Auf der Skala „Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen“ ($p=0,075$) besteht ein tendenziell signifikanter Unterschied: hat bereits ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden, decken sich Wunsch- und Real-Zahl, während in der Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch der Wunsch größer ist als die Real-Zahl. Eine umgekehrte Tendenz zeigt sich auf der Skala „Passende Arbeitsabläufe“ ($p=0,077$): hier ist die Differenz zwischen Ist- und Wunschsituation in der Gruppe mit stattgefundenem MitarbeiterInnengespräch tendenziell signifikant größer als bei den MitarbeiterInnen ohne Gespräch.

Die Kontrollbetriebe unterscheiden sich tendenziell signifikant von den MitarbeiterInnen, mit denen bereits ein „Anerkennender Erfahrungsaustausch stattgefunden hat auf den Skalen „Passende Arbeitsabläufe“ ($p=0,055$) und „Entwicklungsmöglichkeiten“ ($p=0,061$). Die Differenzen zwischen Wunsch und Wirklichkeiten sind in der Gruppe mit MitarbeiterInnengespräch höher. In der MitarbeiterInnen-Gruppe ohne „Anerkennendem Erfahrungsaustausch“ in den Interventionsbetrieben zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zu den Kontrollbetrieben.

Tabelle 15: IMPULS Differenzen Wunsch-Real MA, nach MitarbeiterInnengespräch

	Kein Gespräch (KG)	Gespräch (G)	KB	KB/G	KB/KG	G/KG
Handlungsspielraum	0,6	0,5	0,4	1,000	0,967	0,638
Vielseitiges Arbeiten	0,5	0,6	0,4	0,378	0,854	0,889
Ganzheitliches Arbeiten	0,4	0,5	0,3	0,194	1,000	0,386
Soziale Rückendeckung	0,7	0,6	0,4	0,569	0,460	0,699
Zusammenarbeit	0,5	0,5	0,5	1,000	1,000	0,973
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	0,3	0,0	0,1	1,000	0,298	0,075
Passende mengenmäßige Arbeit	0,6	0,6	0,6	1,000	1,000	0,823
Passende Arbeitsabläufe	0,5	0,9	0,5	0,055	1,000	0,077
Passende Arbeitsumgebung	0,6	0,6	0,4	0,256	0,552	0,953
Information und Mitsprache	0,8	0,8	0,8	1,000	1,000	0,987
Entwicklungsmöglichkeiten	1,1	1,2	0,7	0,061	0,579	0,563

Abbildung 17: IMPULS-Stern Differenzen Wunsch-Real MA, nach MitarbeiterInnengespräch



Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse:

- 69% der zu T1 Befragten in den IB geben an, dass das MitarbeiterInnengespräch (Anerkennender Erfahrungsaustausch) bereits stattgefunden hat, 23% wurden zu keinem Gespräch eingeladen.
- Der ABI unterscheidet sich nicht zwischen der Gruppe mit und der Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch. Ebenso wenig finden sich Unterschiede zu den Kontrollbetrieben.
- Auch die Einschätzung der Gesundheit unterscheidet sich nicht zwischen den Gruppen mit/ohne MitarbeiterInnengespräch.
- Die Arbeitszufriedenheit unterscheidet sich ebenfalls nicht zwischen den beiden Gruppen; allerdings ist sie in der Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch signifikant schlechter als in den Kontrollbetrieben.
- Beim SALSA zeigt sich: Hat (bereits) ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden, wird die „Soziale Unterstützung durch den/die Vorgesetzte/n“ besser bewertet als in der Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch. Tendenziell besser wird von der Gruppe mit den Gesunden Dialogen auch das „Klima unter KollegInnen“ und die „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ bewertet. Im Vergleich zu den Kontrollbetrieben zeigen sich auf einigen Dimensionen Unterschiede, allerdings nur in der Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch – die „Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte“, „Soziale

Unterstützung durch KollegInnen“ und „Positives Sozialklima“ werden in der Gruppe ohne Gespräche schlechter bewertet als in den Kontrollbetrieben.

→ Im IMPULS-Test werden bei den Real-Zahlen die Bereiche „Handlungsspielraum“ und „Zusammenarbeit“ besser bewertet, wenn bereits ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat. Beim Wunsch zeigen sich ebenfalls Unterschiede: hat bereits ein Gespräch stattgefunden, ist der Wunsch auf den Skalen „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ größer. Die Differenz zwischen Wunsch- und Realzahl ist in der Gruppe mit MitarbeiterInnengespräch in den Bereichen „Passende Arbeitsabläufe“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“ höher als in den Kontrollbetrieben.

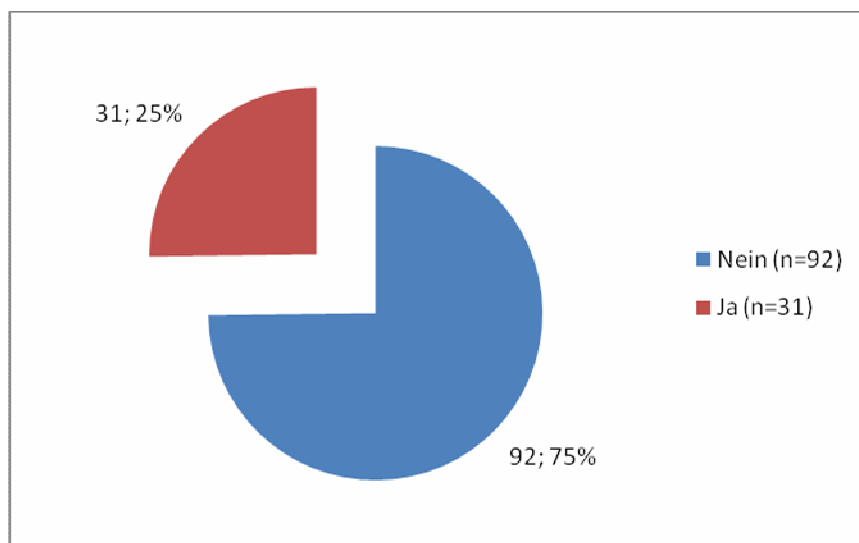
MitarbeiterInnen Querschnitte: Ergebnisse in Abhängigkeit von Maßnahmenumsetzung

Fragestellung: Unterscheiden sich die Einschätzungen von Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfähigkeit und gesundheitsbezogener Situation im Betrieb zu T1 zwischen jenen MitarbeiterInnen aus den Interventionsbetrieben, aus deren Sicht Maßnahmen/Veränderungen im Betrieb umgesetzt wurden und jenen, die solche Maßnahmen nicht bemerkt haben? Unterscheiden sich die Einschätzungen zwischen den MitarbeiterInnen, die Maßnahmen wahrgenommen haben und den MitarbeiterInnen der Kontrollbetriebe?

Die entsprechende Frage im Fragebogen der Interventionsbetriebe zu T1 lautete: „Wurden im Anschluss an die Mitarbeiter-Gespräche Maßnahmen/Veränderungen im Betrieb umgesetzt?“

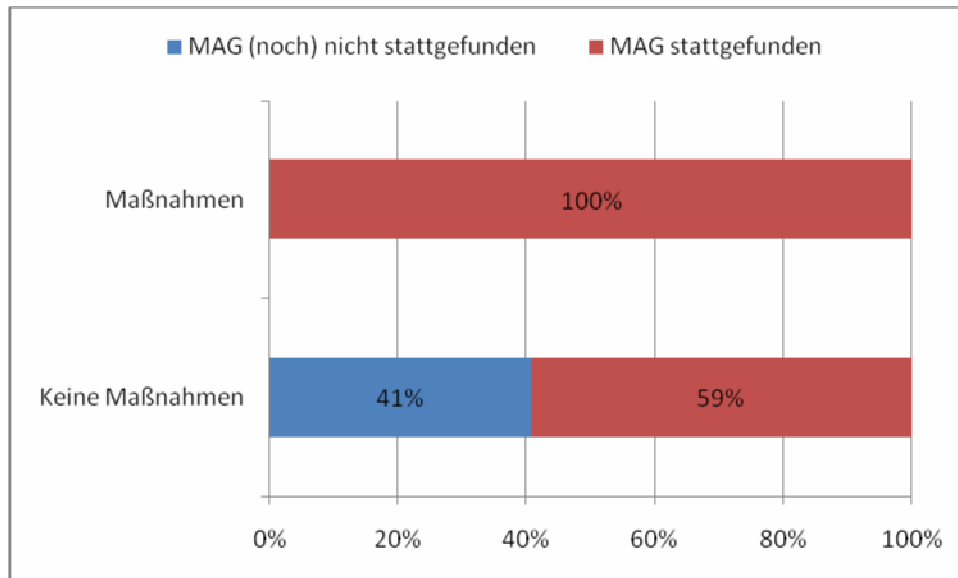
Von 123 Personen geben lediglich 31 an, dass im Anschluss an das MitarbeiterInnen-Gespräch wenigstens eine Maßnahme/Veränderung umgesetzt wurde, das sind 25% der Befragten.

Abbildung 18: Durchgeführte Maßnahmen (n=123)



Alle MitarbeiterInnen, die angeben, dass Maßnahmen umgesetzt wurden, haben auch bereits ein MitarbeiterInnen-Gespräch geführt. Von den MitarbeiterInnen, die keine Maßnahmen wahrnehmen konnten, hatten 59% bereits ein MitarbeiterInnen-Gespräch mit ihrer Führungskraft.

Abbildung 19: Zusammenhang von MitarbeiterInnengespräch und umgesetzten Maßnahmen



ABI, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Der **ABI** als Maß der Arbeitsbewältigungsfähigkeit unterscheidet sich nicht signifikant zwischen den MitarbeiterInnen mit oder ohne wahrgenommene Maßnahmen ($p=0,921$). Vergleicht man die Kontrollbetriebe mit der Gruppe, die Maßnahmen wahrnehmen, so findet sich ebenfalls kein signifikanter Unterschied ($p=0,865$). Die Kontrollbetriebe unterscheiden sich im ABI auch nicht von jenen MitarbeiterInnen, die angaben, dass keine Maßnahmen umgesetzt wurden ($p=0,709$).

Auch bei der Einschätzung der eigenen **Gesundheit** gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen ($p=0,775$). Unterschiede zu den Kontrollbetrieben sind ebenfalls nicht gegeben (Maßnahmen umgesetzt: $p=0,565$; keine Maßnahmen umgesetzt: $p=0,590$).

Die Frage nach der **Arbeitszufriedenheit** wird jedoch signifikant unterschiedlich beantwortet ($p=0,039$): die Arbeitszufriedenheit ist bei MitarbeiterInnen, die angeben, dass bereits Maßnahmen umgesetzt wurden, deutlich höher als bei jenen, die keine Maßnahmen wahrnehmen.

Es gibt keine signifikanten Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit zwischen den MitarbeiterInnen, die Maßnahmen wahrnehmen und jenen der Kontrollbetriebe ($p=0,970$). Es zeigen sich jedoch signifikante Unterschiede zwischen den MitarbeiterInnen der Kontrollbetriebe

und jenen, die angeben, dass keine Maßnahmen umgesetzt wurden ($p=0,036$). Die MitarbeiterInnen in den Kontrollbetrieben weisen demnach eine bessere Arbeitszufriedenheit auf.

Tabelle 16: ABI, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit, nach stattgefundenen Maßnahmen

	Keine Maßnahmen (KM)	Maßnahmen (M)	KB	KB/M	KB/KM	M/KM
Arbeitsbewältigungsindex (Punkte)	41,8	41,9	42,6	0,865	0,709	0,921
Gesundheit (1-4)	1,9	1,9	1,8	0,565	0,590	0,775
Arbeitszufriedenheit (1-5)	2,4	1,9	2,0	0,970	0,036	0,039

SALSA

Auch auf einigen SALSA-Skalen zeigen sich signifikante Unterschiede in Abhängigkeit davon, ob Maßnahmen umgesetzt (bzw. von den MitarbeiterInnen wahrgenommen) wurden oder nicht. Signifikant sind die Unterschiede auf den Skalen „Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten“ ($p=0,004$), „Positives Sozialklima“ ($p=0,020$), „Belastendes Vorgesetztenverhalten“ ($p=0,015$) und „Soziale Unterstützung durch Vorgesetzten“ ($p=0,030$). Die entsprechenden Variablen wurden bei bereits durchgeführten Maßnahmen immer positiver bewertet.

Vergleicht man die Kontrollbetriebe mit der Gruppe, die angibt, dass Maßnahmen umgesetzt wurden, so findet sich bei keiner Skala ein signifikanter Unterschied. Wiederum finden sich jedoch signifikante Unterschiede zwischen den Kontrollbetrieben und jenen MitarbeiterInnen, die keine Maßnahmenumsetzung wahrnehmen, und zwar auf den Skalen „Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten“ ($p=0,025$), „Positives Sozialklima“ ($p=0,003$), „Soziale Unterstützung durch Vorgesetzten“ ($p=0,015$) und „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ ($p=0,001$). Die entsprechenden Skalen sind in den Kontrollbetrieben positiver bewertet.

Tabelle 17: SALSA Skalen, nach durchgeführten Maßnahmen

	Keine Maßnahmen (KM)	Maßnahmen (M)	KB	KB/M	KB/KM	M/KM
Belastendes Sozialklima KollegInnen	2,3	2,0	2,1	1,000	0,380	0,066
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	3,3	3,8	3,7	1,000	0,025	0,004
Positives Sozialklima	3,5	3,9	3,9	1,000	0,003	0,020
Belastendes Vorgesetztenverhalten	2,5	2,0	2,2	0,986	0,205	0,015
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzten	3,5	3,9	3,9	1,000	0,015	0,030
Soziale Unterstützung durch KollegInnen	3,8	4,1	4,3	0,735	0,001	0,109

IMPULS-Test

Real-Zahlen

Beim IMPULS-Test ist in Abhängigkeit davon, ob bereits eine Umsetzung von Maßnahmen erfolgte, ein tendenziell signifikantes Ergebnis bei den Skalen „Zusammenarbeit“ ($p=0,086$) und „Information und Mitsprache“ ($p=0,079$) gegeben. Jene MitarbeiterInnengruppe, die eine Umsetzung von Maßnahmen wahrnimmt, bewertet diese beiden Dimensionen positiver als jene Gruppe von Beschäftigten, die keine Maßnahmen bemerken.

Keine Unterschiede finden sich zwischen der Gruppe, welche Maßnahmen bemerkt und den Kontrollbetrieben (alle $p>0,412$). Im Vergleich mit der Gruppe, die keine Maßnahmen angibt, sind die Unterschiede zu den Kontrollbetrieben bei den Skalen „Soziale Rückendeckung“ ($p=0,005$) und „Zusammenarbeit“ ($p=0,020$) signifikant, bei der Skala „Ganzheitliches Arbeiten“ tendenziell signifikant ($p=0,083$). In allen Fällen weisen die Kontrollbetriebe eine bessere Bewertung auf.

Tabelle 18: IMPULS-Skalen Real MA, nach durchgeführten Maßnahmen

	Keine Maßnahmen (KM)	Maßnahmen (M)	KB	KB/M	KB/KM	M/KM
Handlungsspielraum - Real	3,2	3,3	3,3	1,000	0,191	1,000
Vielseitiges Arbeiten - Real	3,6	3,7	3,8	1,000	0,267	1,000
Ganzheitliches Arbeiten - Real	3,7	3,7	4,0	0,412	0,083	1,000
Soziale Rückendeckung - Real	3,8	4,2	4,1	1,000	0,005	0,127
Zusammenarbeit - Real	3,3	3,7	3,6	1,000	0,020	0,086
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen - Real	3,8	3,8	3,9	1,000	0,786	1,000
Passende mengenmäßige Arbeit - Real	2,8	3,0	2,9	1,000	1,000	0,860
Passende Arbeitsabläufe - Real	3,4	3,6	3,6	1,000	1,000	1,000
Passende Arbeitsumgebung - Real	3,6	3,8	3,7	1,000	0,809	0,915
Information und Mitsprache - Real	3,2	3,7	3,6	1,000	0,106	0,079
Entwicklungsmöglichkeiten - Real	2,5	2,8	2,9	1,000	0,337	0,342

Wunsch-Zahlen

Bei den Wunsch-Zahlen des IMPULS-Tests findet sich bei der Skala „Passende Arbeitsumgebung“ ein tendenziell signifikanter Unterschied ($p=0,061$) zwischen den beiden Gruppen der Interventionsbetriebe: wurden (bereits) Maßnahmen umgesetzt, so ist der

Mittelwert der Wunschzahlen höher. Weitere statistische Auffälligkeiten sind nicht gegeben (alle $p > 0,639$).

Die Kontrollbetriebe unterschieden sich von der Interventionsgruppe mit umgesetzten Maßnahmen tendenziell signifikant bei der Skala „Passende Arbeitsumgebung“ ($p = 0,066$): bei den Kontrollbetrieben ist der Wunsch-Mittelwert niedriger. Bei der Skala „Information und Mitsprache“ findet sich ein tendenziell signifikanter Unterschied zwischen der Interventionsgruppe ohne umgesetzte Maßnahmen und den Kontrollbetrieben ($p = 0,063$): hier ist ebenfalls die Mittelwerte der Kontrollbetriebe niedriger.

Tabelle 19: IMPULS-Skalen Wunsch MA, nach durchgeführten Maßnahmen

	Keine Maßnahmen (KM)	Maßnahmen (M)	KB	KB/M	KB/KM	M/KM
Handlungsspielraum - Wunsch	3,7	3,6	3,3	0,319	0,419	1,000
Vielseitiges Arbeiten - Wunsch	4,1	4,1	3,8	1,000	1,000	1,000
Ganzheitliches Arbeiten - Wunsch	4,1	4,1	4,0	0,531	0,559	1,000
Soziale Rückendeckung - Wunsch	4,5	4,5	4,1	1,000	0,120	1,000
Zusammenarbeit - Wunsch	3,9	3,9	3,6	0,378	0,134	1,000
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen - Wunsch	3,9	4,0	3,9	1,000	1,000	1,000
Passende mengenmäßige Arbeit - Wunsch	3,4	3,6	2,9	1,000	1,000	0,917
Passende Arbeitsabläufe - Wunsch	4,1	4,3	3,6	0,309	1,000	0,639
Passende Arbeitsumgebung - Wunsch	4,1	4,6	3,7	0,066	1,000	0,061
Information und Mitsprache - Wunsch	4,0	4,2	3,6	1,000	0,063	0,972
Entwicklungsmöglichkeiten - Wunsch	3,6	3,8	2,9	0,802	1,000	1,000

Differenz zwischen Wunsch- und Real-Zahlen

Die MitarbeiterInnengruppe aus den Interventionsbetrieben, welche angibt, dass Maßnahmen umgesetzt wurden, unterscheidet sich von jenen, die keine Maßnahmen bemerken, bei der Skala „Zusammenarbeit“ ($p = 0,014$) signifikant und bei der Skala „Soziale Rückendeckung“ tendenziell signifikant ($p = 0,082$). Wurden Maßnahmen umgesetzt/wahrgenommen, so ist die Differenz zwischen Wunsch und Realität jeweils geringer.

Zwischen Kontrollbetrieben und MitarbeiterInnen, die Maßnahmen wahrnehmen, gibt es auf keiner Skala signifikante Unterschiede (alle $p > 0,295$). Im Vergleich zu der Interventionsgruppe, die keine Maßnahmen wahrnimmt, unterscheiden sich die Kontrollbetriebe bei den Skalen „Soziale Rückendeckung“ ($p = 0,076$) und „Entwicklungsmöglichkeiten“ ($p = 0,054$) tendenziell signifikant: in den Kontrollbetrieben ist die Differenz zwischen Wunsch- und Real-Zahlen geringer.

Tabelle 20: IMPULS Differenzen Wunsch-Real MA, nach durchgeführten Maßnahmen

	Keine Maßnahmen (KM)	Maßnahmen (M)	KB	KB/M	KB/KM	M/KM
Handlungsspielraum	0,5	0,3	0,5	1,000	0,719	0,574
Vielseitiges Arbeiten	0,6	0,5	0,4	1,000	0,345	1,000
Ganzheitliches Arbeiten	0,4	0,5	0,3	0,694	0,412	1,000
Soziale Rückendeckung	0,7	0,3	0,6	1,000	0,076	0,082
Zusammenarbeit	0,6	0,2	0,5	0,317	0,415	0,014
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	0,1	0,2	0,0	1,000	1,000	1,000
Passende mengenmäßige Arbeit	0,6	0,6	0,5	1,000	1,000	1,000
Passende Arbeitsabläufe	0,8	0,8	0,5	0,463	0,275	1,000
Passende Arbeitsumgebung	0,6	0,7	0,5	0,295	0,359	1,000
Information und Mitsprache	0,8	0,5	0,7	1,000	1,000	0,599
Entwicklungsmöglichkeiten	1,2	1,1	0,8	0,536	0,054	1,000

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse:

- Nur 31 von 123 Personen geben an, dass im Anschluss an die MitarbeiterInnengespräche Maßnahmen/Veränderungen im Betrieb umgesetzt wurden, das sind 25%.
- Der ABI unterscheidet sich nicht zwischen der Gruppe, die Maßnahmen wahrgenommen hat und jener, die keine bemerkt hat.
- Auch bei der Gesundheit finden sich keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen.
- Die Arbeitszufriedenheit ist allerdings bei jenen MitarbeiterInnen, die angeben, dass (bereits) Maßnahmen umgesetzt wurden, deutlich höher als bei jenen, die keine Maßnahmen wahrnehmen.
- Signifikante Unterschiede zeigen sich im SALSA: wurden von den MitarbeiterInnen Maßnahmen wahrgenommen, werden einige Bereiche positiver bewertet als wenn keine bemerkt wurden, und zwar die Skalen „Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten“, „Positives Sozialklima“, „Belastendes Vorgesetztenverhalten“ und „Soziale Unterstützung durch Vorgesetzten“.
- Beim IMPULS-Test gibt es positive Tendenzen in den Bereichen „Zusammenarbeit“ und „Information und Mitsprache“ – diese werden besser bewertet, wenn Maßnahmen

wahrgenommen wurden. Auch die Differenz zwischen Realität und Wunsch ist in den Bereichen „Zusammenarbeit“ und „Soziale Rückendeckung“ bei jenen MitarbeiterInnen geringer, nach deren Angaben Maßnahmen umgesetzt wurden.

MitarbeiterInnen Querschnitte: Ergebnisse in Abhängigkeit von der Betriebsgröße

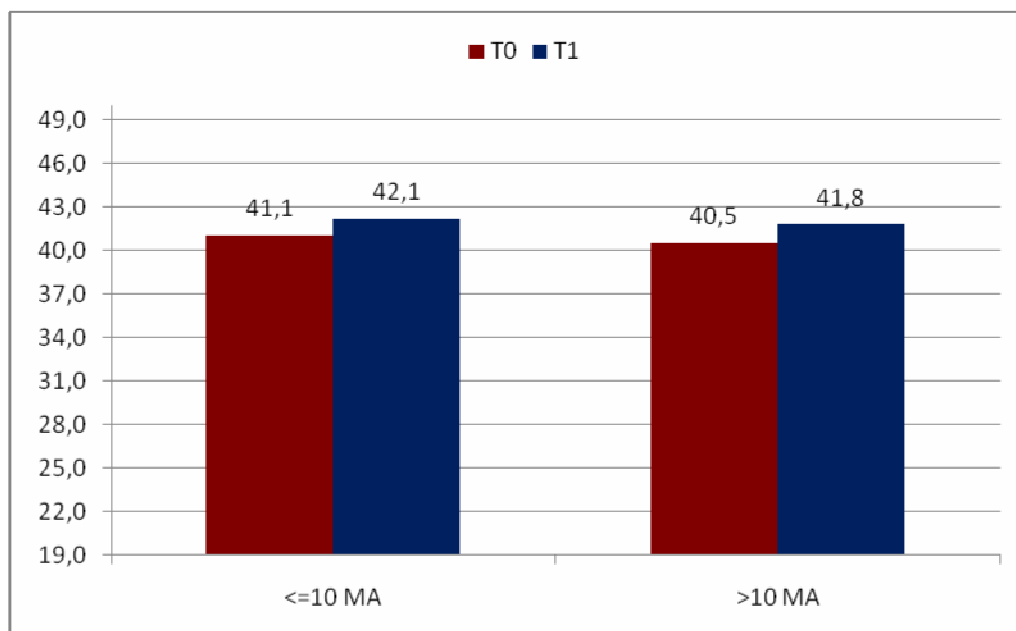
Kernfrage: Unterscheiden sich die Einschätzungen von Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfähigkeit und gesundheitsbezogener Situation im Betrieb zu den beiden Befragungszeitpunkten T0 und T1 zwischen den MitarbeiterInnen aus Klein- und aus Kleinstbetrieben?

Hinsichtlich der Betriebsgröße wurden Betriebe mit bis zu 10 MitarbeiterInnen (Kleinstbetriebe) und Betriebe mit mehr als 10 MitarbeiterInnen (Kleinbetriebe) unterschieden. Zu T0 beteiligten sich 30 MitarbeiterInnen aus den Betrieben mit bis zu 10 Beschäftigten an der Befragung, 159 aus den Betrieben mit mehr als 10 Beschäftigten. Zu T1 antworteten 19 MitarbeiterInnen aus den Kleinstbetrieben und 103 aus den Kleinbetrieben.

ABI

Bezüglich ABI finden sich weder zu T0 ($p=0,672$) noch zu T1 ($p=0,807$) signifikante Unterschiede zwischen den Klein- und den Kleinstbetrieben. Auch die Unterschiede zwischen T0 und T1 sind in keiner der beiden Gruppe signifikant.

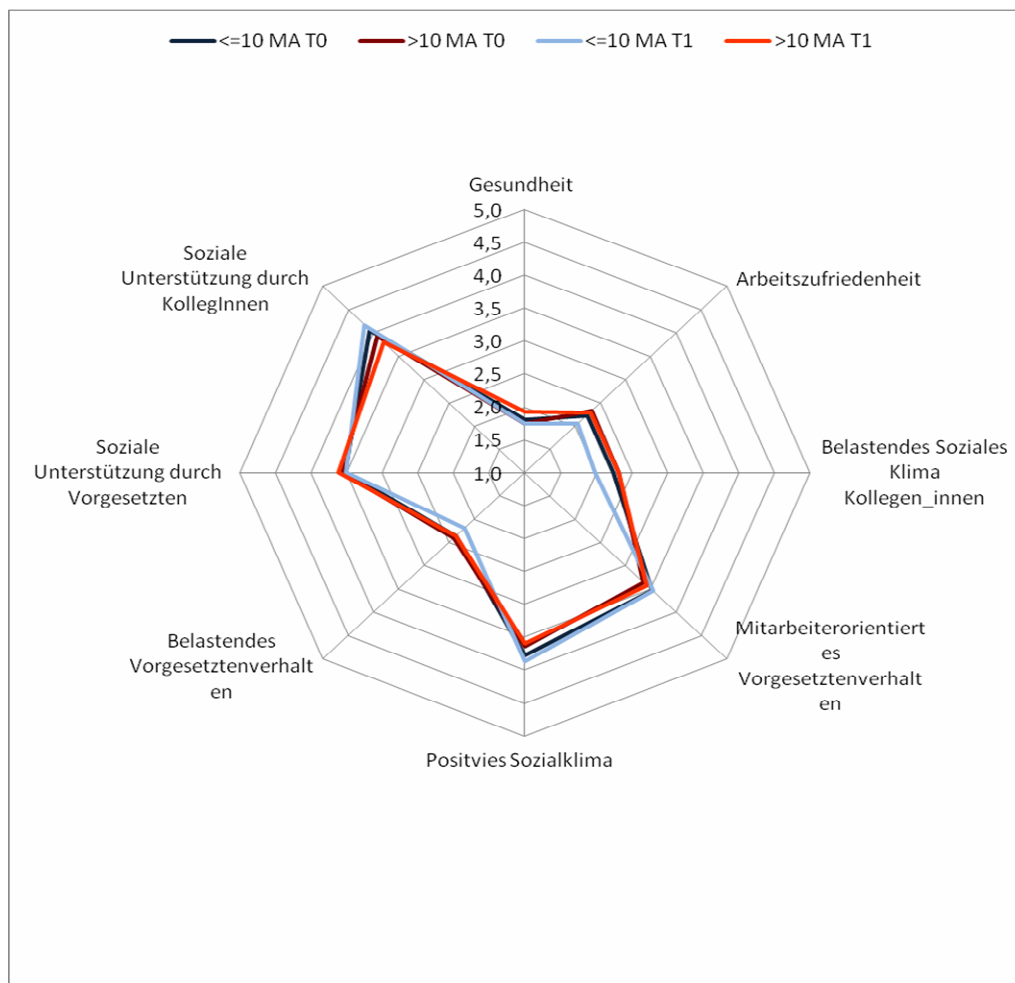
Abbildung 20: ABI zu T0 und T1, nach Betriebsgröße (nur IB)



Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und SALSA

Die Einschätzungen von **Gesundheit** und **Arbeitszufriedenheit** unterscheiden sich nicht signifikant zwischen den Betrieben unterschiedlicher Größe. Auch auf den **SALSA**-Skalen gibt es keine signifikanten Unterschiede. Ein tendenziell signifikanter Unterschied zeigt sich zum Zeitpunkt T1 auf der SALSA-Skala „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“: die MitarbeiterInnen der Kleinstbetriebe schätzen diese besser ein als die MitarbeiterInnen aus den Kleinbetrieben.

Abbildung 21: Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und SALSA-Skalen, nach Betriebsgröße



Die Unterschiede zwischen T0 und T1 sind weder bei den Kleinstbetrieben (alle $p > 0,216$), noch bei den Kleinbetrieben (alle $p > 0,252$) signifikant.

IMPULS-Test

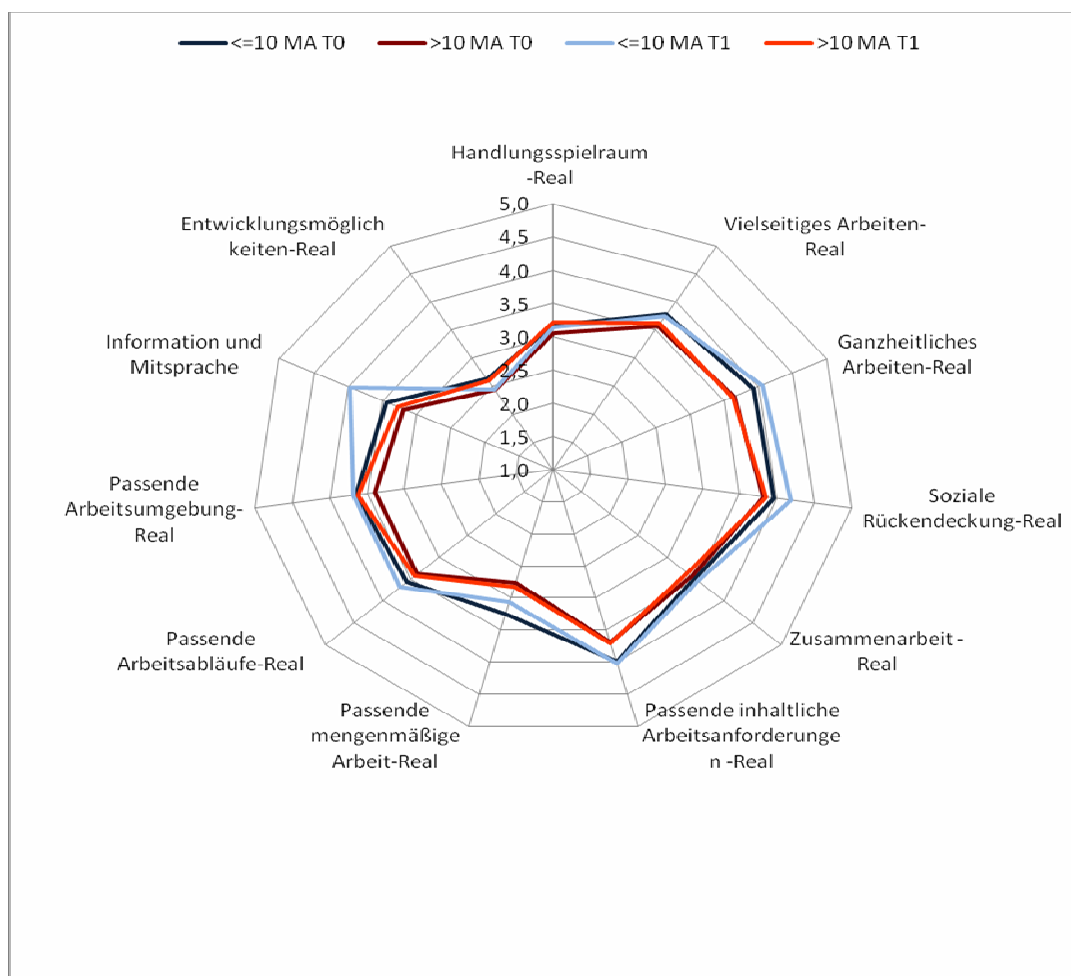
Real-Zahlen

Zu T0 zeigen sich Unterschiede zwischen den Betriebsgruppen auf der IMPULS-Skala „Passende mengenmäßige Arbeit“ ($p = 0,032$): Die MitarbeiterInnen der Kleinstbetriebe geben hier eine signifikant bessere Bewertung ab. Zu T1 ist die Bewertung von „Information und

Mitsprache“ ebenfalls in den Kleinstbetrieben signifikant besser ($p=0,008$) als in den Kleinbetrieben.

Bei den Kleinstbetrieben ist zudem ein tendenziell signifikanter Unterschied zwischen T0 und T1 bei der Skala „Information und Mitsprache“ ($p=0,071$) gegeben. Die Werte sind bei T1 tendenziell höher als bei T0. Bei den anderen Skalen liegen keine statistisch auffälligen Ergebnisse vor (alle $p>0,467$). Bei den Betrieben mit mehr als 10 MitarbeiterInnen werden auf keiner Skala statistisch relevante Unterschiede zwischen T0 und T1 sichtbar (alle $p>0,111$).

Abbildung 22: IMPULS-Stern – Real, nach Betriebsgröße



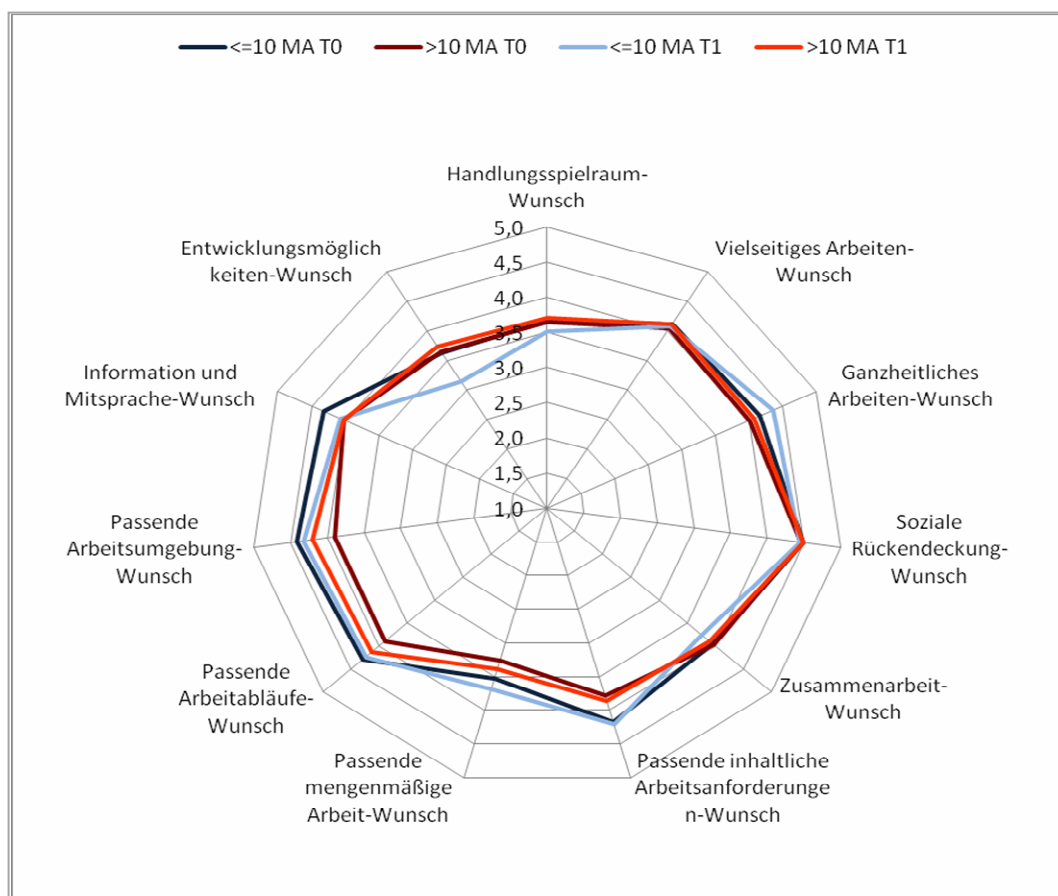
Wunsch-Zahlen

Signifikante Unterschiede zwischen den Kleinst- und den Kleinbetrieben finden sich zu T0 bei „Passende Arbeitsumgebung“ ($p=0,015$), tendenziell signifikant unterschiedlich sind zu T0 „Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen“ ($p=0,051$), „Passende Arbeitsabläufe“ ($p=0,060$) und „Information und Mitsprache“ ($p=0,090$). Die MitarbeiterInnen der Kleinstbetriebe geben jeweils einen stärkeren Wunsch an als jene aus den Kleinbetrieben.

Zum Zeitpunkt T1 ist nur noch der Unterschied auf der Dimension „Entwicklungsmöglichkeiten“ signifikant ($p=0,033$): bei den MitarbeiterInnen der Kleinstbetriebe ist die Wunsch-Zahl stark zurückgegangen.

Zwischen T0 und T1 ergeben sich bei den Kleinstbetrieben keine signifikanten Unterschiede (alle $p>0,155$). Bei den Kleinbetrieben findet sich ein statistisch auffälliges Ergebnis bei der Skala „Passende Arbeitsumgebung“ ($p=0,028$): hier ist der Wunsch-Mittelwert zu T1 signifikant größer als zu T0. Tendenziell signifikant ist das Ergebnis bei der Skala „Passende Arbeitsabläufe“ ($p=0,060$), auch hier ist der Mittelwert zu T1 größer als zu T0.

Abbildung 23: IMPULS-Stern – Wunsch, nach Betriebsgröße



Differenz zwischen Wunsch- und Real-Zahlen

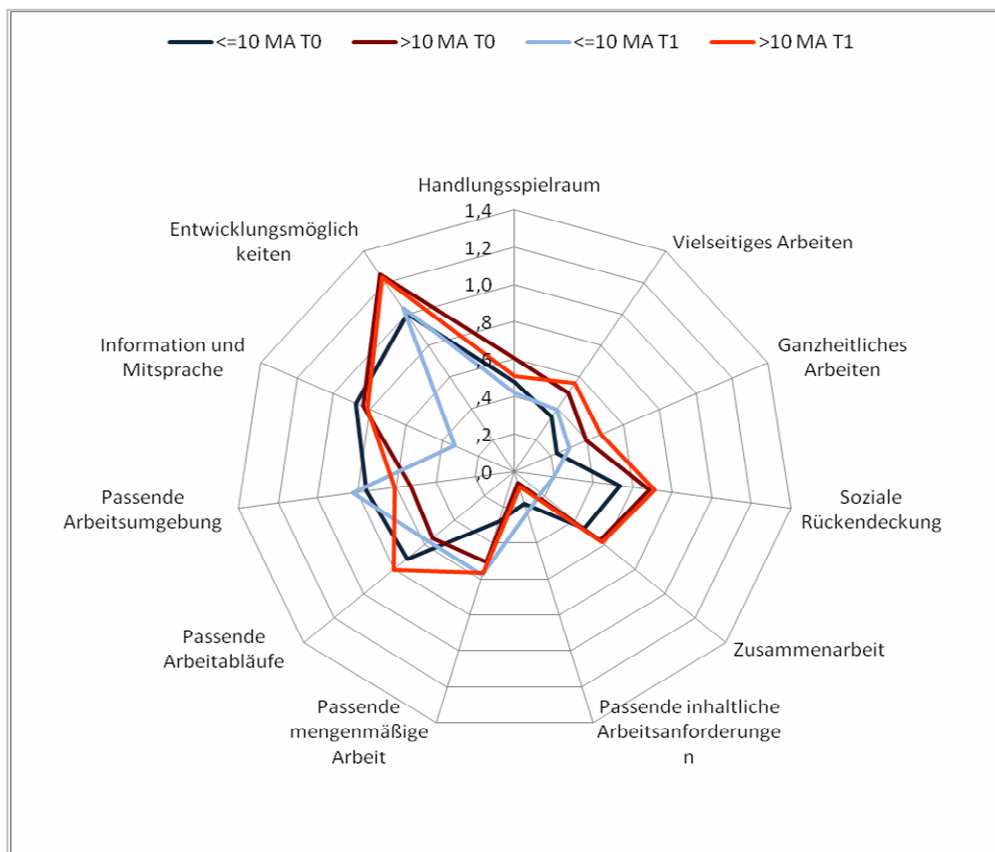
Bei der Differenz zwischen Wunsch- und Real-Zahlen finden sich nur zu T1 signifikante Unterschiede zwischen den beiden Betriebsgruppen: auf der Skala „Soziale Rückendeckung“ ($p=0,020$) und „Zusammenarbeit“ ($p=0,011$) überwiegt der Wunsch die Realität bei den größeren Betrieben deutlich.

Von T0 zu T1 zeigen sich bei den Kleinstbetrieben signifikante Unterschiede bei den Skalen „Soziale Rückendeckung“ ($p=0,027$) und „Information und Mitsprache“ ($p=0,047$). Die Differenzen zwischen Wunsch und Realität sind auf beiden Skalen zu T1 deutlich geringer

als zu T0. Bei der Skala „Zusammenarbeit“ ist ein tendenziell signifikanter Unterschied belegbar ($p=0,061$). Auch hier sind die Differenzen zu T1 kleiner als zu T0.

Bei den größeren Betrieben ist bei der Skala „Passende Arbeitsabläufe“ ein tendenziell signifikantes Ergebnis gegeben ($p=0,061$). Hier sind die Differenzen zu T1 größer als zu T0. Weitere auffällige Ergebnisse finden sich nicht (alle $p>0,326$).

Abbildung 24: IMPULS-Stern Differenz Wunsch-Real, nach Betriebsgröße

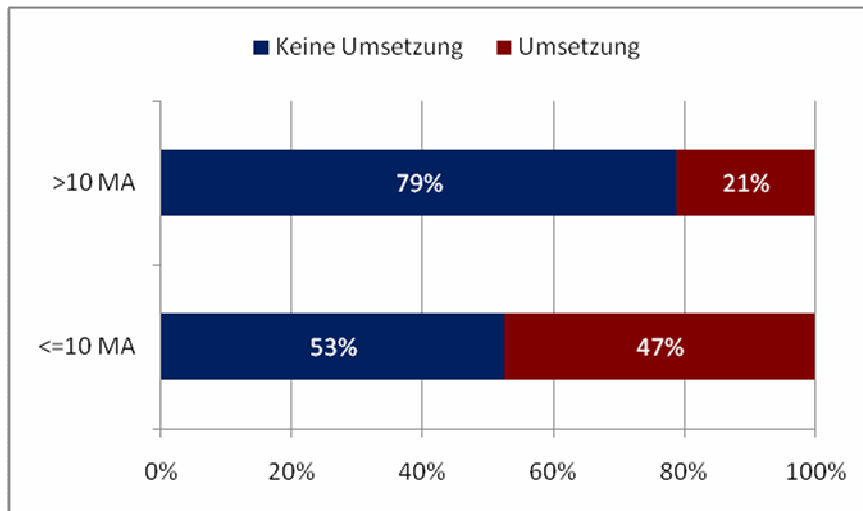


MitarbeiterInnengespräche und Maßnahmenumsetzung

In Bezug auf die Durchführung der **MitarbeiterInnengespräche** zeigen sich keine statistisch relevanten Unterschiede in Abhängigkeit von der Betriebsgröße ($p=0,326$). In den Kleinstbetrieben geben 79% der Befragten an, dass Gespräche stattgefunden haben, in den Kleinbetrieben sind es 68%. Keine Unterschiede finden sich auch bei der Bewertung der Gespräche.

Die Einschätzung der Umsetzung von **Maßnahmen**/Veränderungen nach den Gesprächen unterscheidet sich jedoch signifikant ($p=0,016$): Während in den Kleinstbetrieben 47% der MitarbeiterInnen angeben, dass Maßnahmen umgesetzt wurden, sind es in den Kleinbetrieben nur 21%.

Abbildung 25: Umsetzung der Maßnahmen nach Betriebsgröße



Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse:

- Während in den Kleinstbetrieben (bis 10 MA) 47% der MitarbeiterInnen angeben, dass nach den Gesprächen Maßnahmen umgesetzt wurden, sind es in den Kleinbetrieben (mehr als 10 MA) nur 21%.
- Die ABI-Werte unterscheiden sich nicht zwischen Kleinstbetrieben und Kleinbetrieben.
- Auch die Bewertung von Gesundheit und Arbeitszufriedenheit unterscheiden sich nicht in Abhängigkeit von der Betriebsgröße, ebensowenig die Dimensionen des SALSA.
- Die IMPULS-Test-Ergebnisse (Real) zeigen in einigen Dimensionen bessere Bewertungen bei den Kleinstbetrieben: so schneiden zu T0 die „Passende mengenmäßige Arbeit“ und zu T1 „Information und Mitsprache“ in den kleineren Betrieben besser ab. „Information und Mitsprache“ verbessert sich zudem in den Kleinstbetrieben tendenziell zwischen T0 und T1.
- In den Kleinstbetrieben sind zu T0 die Wunsch-Zahlen auf einigen Dimensionen höher als in den Kleinbetrieben; der Wunsch auf der Dimension „Entwicklungsmöglichkeiten“ verringert sich bei den Kleinstbetrieben zu T1 stark. Bei den Kleinbetrieben vergrößert sich der Wunsch-Mittelwert im Bereich „Passende Arbeitsumgebung“ zum zweiten Zeitpunkt.
- Veränderungen zwischen T0 und T1 zeigen sich bei den Kleinstbetrieben in Bezug auf „Soziale Rückendeckung“ und „Information und Mitsprache“ – die Differenzen sind hier zum zweiten Befragungszeitpunkt deutlich geringer als zum ersten.

MitarbeiterInnen Längsschnitte

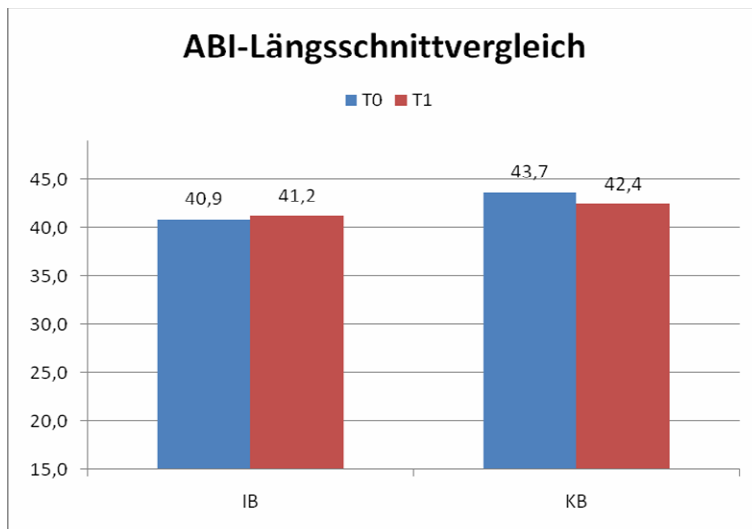
Im Folgenden werden die Daten jener MitarbeiterInnen aus den Interventions- und Kontrollbetrieben im Verlauf analysiert, für die gemäß persönlichem Kennwort nachweislich von beiden Zeitpunkten Daten vorliegen (Längsschnittgruppen).

Fragestellung: Welche Veränderungen zeigen sich in den Längsschnittgruppen in der Einschätzung von Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfähigkeit und gesundheitsbezogener Situation im Betrieb zwischen T0 und T1? Unterscheiden sich die Veränderungen zwischen den Interventions- und den Kontrollbetrieben?

ABI

In der Längsschnittgruppe ist ein tendenziell signifikanter Unterschied in Bezug auf den Arbeitsbewältigungsindex feststellbar ($p=0,090$): Bei den Interventionsbetrieben steigt der ABI, während er bei den Kontrollbetrieben sinkt.

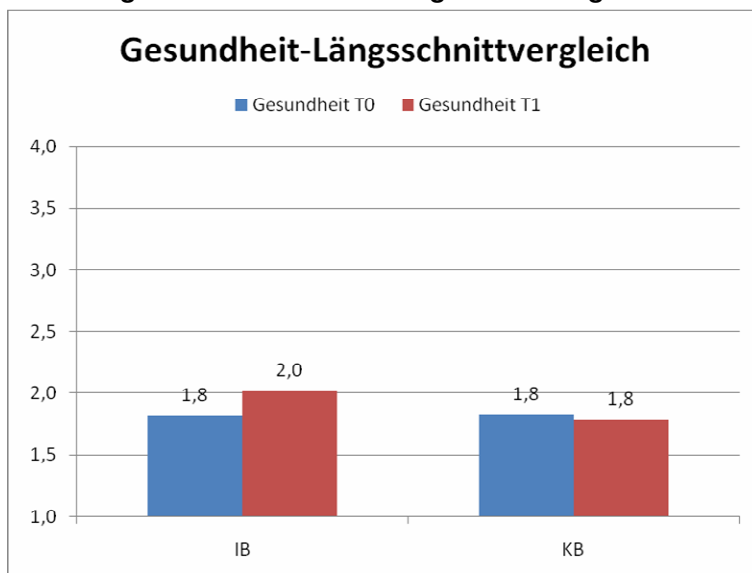
Abbildung 26: ABI im Längsschnittvergleich, nach IB und KB



Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

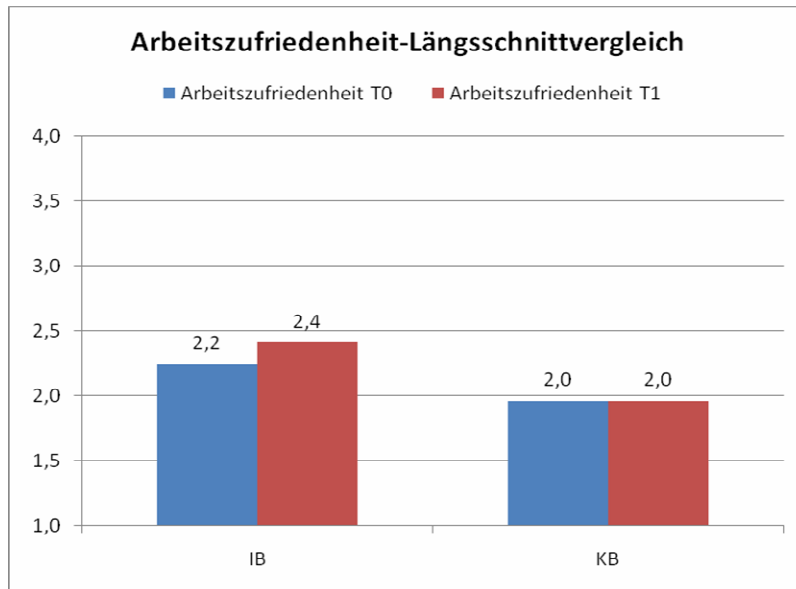
Bezüglich der Einschätzung von **Gesundheit** finden sich in der Längsschnittgruppe keine signifikanten Unterschiede zwischen Interventions- und Kontrollbetrieben und es lassen sich keine signifikanten Veränderungen zwischen T0 und T1 feststellen ($p=0,203$).

Abbildung 27: Gesundheit im Längsschnittvergleich



Auch die Veränderungen bezüglich **Arbeitszufriedenheit** sind nicht signifikant ($p=0,312$). Es lässt sich generell keine Veränderung – weder zwischen den Gruppen zu den beiden Zeitpunkten, noch zwischen T0 und T1 innerhalb der jeweiligen Gruppe - feststellen.

Abbildung 28: Arbeitszufriedenheit im Längsschnittvergleich



SALSA

Beim SALSA ist eine signifikant unterschiedliche Veränderung lediglich auf der Skala „Positives Sozialklima“ gegeben: innerhalb der Interventionsbetriebe sinkt das positive Sozialklima, bei den Kontrollbetrieben kommt es eher zu einer Steigerung ($p=0,012$).

Tabelle 21: P-Werte für Veränderungen der SALSA-Skalen

Belastendes Soziales Klima	0,187
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	0,831
Positives Sozialklima	0,012
Belastendes Vorgesetztenverhalten	0,316
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte/n	0,766
Soziale Unterstützung durch KollegInnen	0,270

Tabelle 22: Mittelwerte SALSA-Skalen zu T0 und T1, nach Betrieben

	IB-T0	KB-T0	IB-T1	KB-T1
Belastendes Sozialklima KollegInnen	2,2	2,2	2,3	2,1
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	3,5	3,7	3,4	3,6
Positives Sozialklima	3,8	3,8	3,6	3,9
Belastendes Vorgesetztenverhalten	2,2	2,1	2,4	2,1
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzten	3,6	4,0	3,7	3,9
Soziale Unterstützung durch KollegInnen	4,0	4,2	4,0	4,3

IMPULS-Test

Im IMPULS-Test zeigen sich im Längsschnitt auf keiner Dimension signifikante Veränderungen.

Tabelle 23: Längsschnittvergleich zwischen IB und KB – Impuls Real

	T0		T1		p
	IB	KB	IB	KB	
Handlungsspielraum	3,3	3,8	3,2	3,7	0,970
Vielseitiges Arbeiten	3,6	3,6	3,4	3,8	0,166
Ganzheitliches Arbeiten	3,6	4,3	3,3	4,2	0,604
Soziale Rückendeckung	3,9	4,1	3,8	4,3	0,339
Zusammenarbeit	3,5	3,6	3,3	3,7	0,217
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	3,9	4,2	3,8	4,0	0,575
Passende mengenmäßige Arbeit	3,0	3,3	2,9	3,3	0,639
Passende Arbeitsabläufe	3,3	4,1	3,2	4,1	0,776
Passende Arbeitsumgebung	3,6	4,5	3,6	4,3	0,591
Information und Mitsprache	3,3	4,0	3,2	4,1	0,590
Entwicklungsmöglichkeiten	2,7	3,5	2,5	3,3	0,801

Tabelle 24: Längsschnittvergleich zwischen IB und KB – Impuls Wunsch

	T0		T1		p
	IB	KB	IB	KB	
Handlungsspielraum	3,9	4,1	4,2	3,9	0,571
Vielseitiges Arbeiten	4,2	4,0	4,1	4,1	0,160
Ganzheitliches Arbeiten	4,1	4,4	4,6	4,4	0,721
Soziale Rückendeckung	4,6	4,4	4,1	3,8	0,207
Zusammenarbeit	4,0	3,9	3,9	4,1	0,210
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	3,9	4,3	3,5	3,6	0,856
Passende mengenmäßige Arbeit	3,5	3,6	4,1	4,2	0,673
Passende Arbeitsabläufe	4,1	4,2	4,3	4,6	0,623
Passende Arbeitsumgebung	4,3	4,6	4,3	4,3	0,282
Information und Mitsprache	4,3	4,3	4,0	3,8	0,368
Entwicklungsmöglichkeiten	4,0	3,8	3,8	3,9	0,488

Tabelle 25: Längsschnittvergleich zwischen IB und KB – Differenz Wunsch-Real

	T0		T1		p
	IB	KB	IB	KB	
Handlungsspielraum	0,6	0,2	0,6	0,1	0,626
Vielseitiges Arbeiten	0,6	0,4	0,7	0,4	0,932
Ganzheitliches Arbeiten	0,5	0,2	0,6	0,1	0,377
Soziale Rückendeckung	0,8	0,4	0,7	0,4	0,795
Zusammenarbeit	0,6	0,3	0,6	0,4	0,757
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	0,1	0,1	0,0	0,0	0,958
Passende mengenmäßige Arbeit	0,5	0,4	0,5	0,3	0,551
Passende Arbeitsabläufe	0,7	0,1	0,9	0,1	0,633
Passende Arbeitsumgebung	0,7	0,2	0,8	0,1	0,562
Information und Mitsprache	0,9	0,4	0,9	0,4	0,943
Entwicklungsmöglichkeiten	1,3	0,4	1,3	0,2	0,659

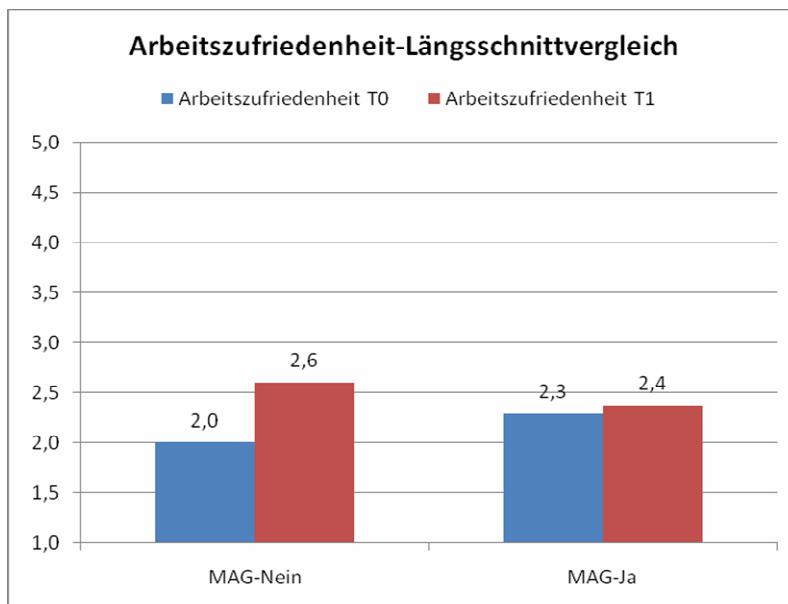
Ergebnisse in Abhängigkeit von der Durchführung des MitarbeiterInnengesprächs

Beim **ABI** zeigen sich in der Längsschnittgruppe keine Unterschiede zwischen den MitarbeiterInnen der Interventionsbetriebe, mit denen MitarbeiterInnengespräche geführt wurden und jenen, die (noch) keine Gespräche hatten.

Auch in Bezug auf die Einschätzung der **Gesundheit** finden sich keine Unterschiede.

Bei der **Arbeitszufriedenheit** zeigt sich ein tendenziell signifikanter Unterschied ($p=0,111$): in der Gruppe, mit der (noch) kein Gespräch geführt wurde, sinkt die Zufriedenheit stärker als in der anderen Gruppe.

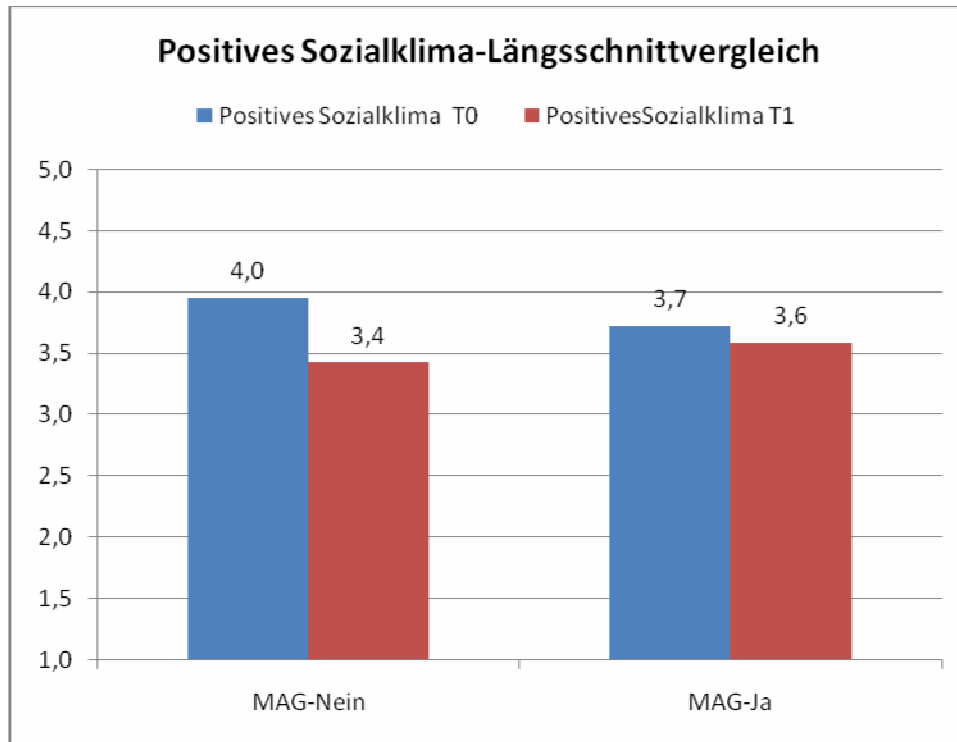
Abbildung 29: Arbeitszufriedenheit Längsschnitt, nach MitarbeiterInnengespräch



SALSA

Die bereits weiter oben dargestellte Verschlechterung des Positiven Sozialklimas in den Interventionsbetrieben fällt besonders stark ins Gewicht, wenn noch kein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat. Es sinkt in diesem Fall tendenziell signifikant stärker, als wenn bereits ein Gespräch stattgefunden hat ($p=0,088$).

Abbildung 30: Positives Sozialklima IB Längsschnitt, nach MitarbeiterInnengespräch



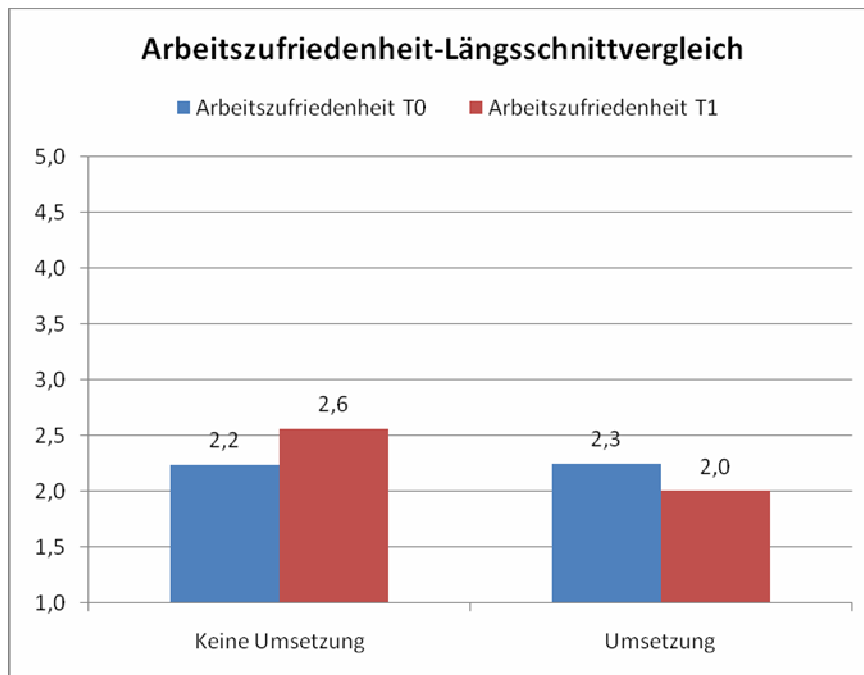
Auf den anderen SALSA-Skalen finden sich keine statistisch signifikanten Unterschiede. Auch bei den Ergebnissen des **IMPULS-Test** sind keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen feststellbar.

Ergebnisse in Abhängigkeit von der Maßnahmenumsetzung

Der **ABI** unterscheidet sich nicht zwischen den MitarbeiterInnen aus der Längsschnittgruppe, die angeben, dass bereits Maßnahmen im Betrieb umgesetzt wurden und jenen, die keine Maßnahmen wahrnehmen konnten. Auch die Einschätzung der eigenen **Gesundheit** unterscheidet sich nicht.

In Bezug auf die **Arbeitszufriedenheit** zeigen sich signifikant unterschiedliche Veränderungen zwischen den Gruppen ($p=0,037$): Bei jenen MitarbeiterInnen, die angeben, dass Maßnahmen umgesetzt wurden, steigt die Arbeitszufriedenheit, bei den anderen MitarbeiterInnen sinkt sie.

Abbildung 31: Arbeitszufriedenheit im Längsschnitt, nach Maßnahmenumsetzung



Auf keiner Dimension von **SALSA** und **IMPULS-Test** finden sich Unterschiede zwischen den beiden Längsschnittgruppen mit und ohne wahrgenommene Maßnahmenumsetzung.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse:

- In der Längsschnittgruppe ist eine unterschiedliche Veränderung des ABI feststellbar: in den Interventionsbetrieben steigt er, während er in den Kontrollbetrieben sinkt.
- Die Einschätzung der Gesundheit verändert sich insgesamt nicht im Längsschnitt.
- Auch der IMPULS-Test zeigt keine signifikanten Veränderungen oder Unterschiede zwischen den Gruppen.
- Im SALSA ist eine unterschiedliche Veränderung des „Positiven Sozialklimas“ bemerkbar: innerhalb der Interventionsbetriebe sinkt es, bei den Kontrollbetrieben kommt es eher zu einer Steigerung. Die Verschlechterung in den Interventionsbetrieben fällt besonders stark ins Gewicht, wenn noch kein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat. Es sinkt in diesem Fall tendenziell stärker, als wenn ein Gespräch stattgefunden hat.
- In Abhängigkeit davon, ob (bereits) ein Gesunder Dialog stattgefunden hat oder nicht zeigt sich ein Unterschied in der Arbeitszufriedenheit: diese sinkt in beiden Gruppen, jedoch tendenziell stärker in der Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch.
- Auch die Umsetzung von Maßnahmen zeigt einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit: Bei jenen MitarbeiterInnen, die angeben, dass Maßnahmen umgesetzt wurden, steigt die Arbeitszufriedenheit, bei den anderen sinkt sie.

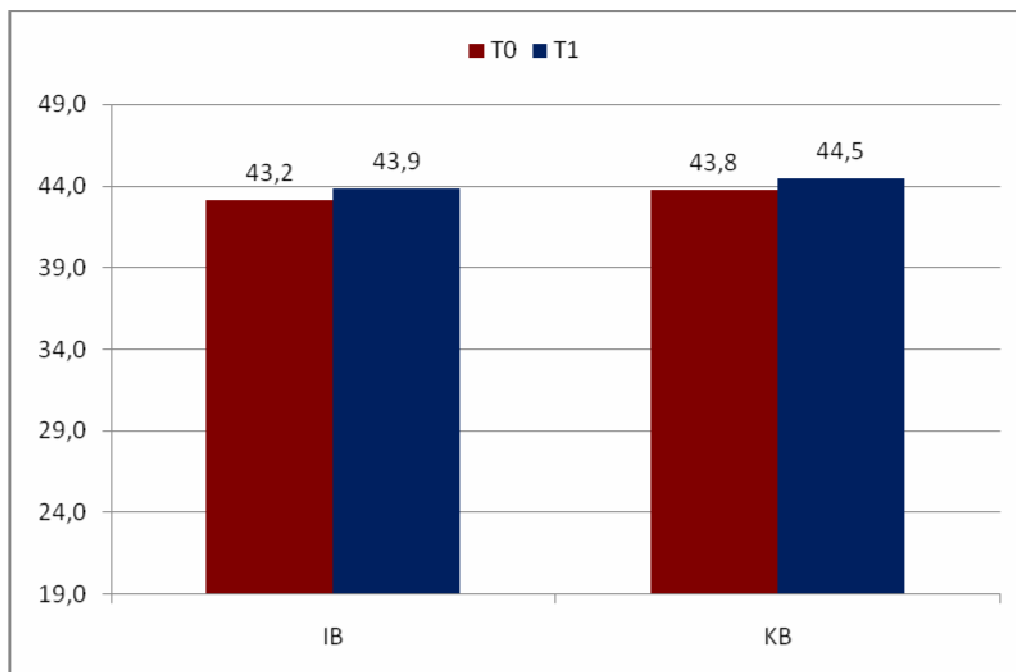
Führungskräfte Querschnitt: Allgemeine Ergebnisse nach Betrieben

Fragestellung: Unterscheiden sich die Einschätzungen von Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte zu T0 bzw. zu T1 zwischen den Interventions- und den Kontrollbetrieben?

ABI

Es finden sich weder zu T0 ($p=0,556$) noch zu T1 ($p=0,621$) signifikante Unterschiede im ABI zwischen den Führungskräften der Interventions- und der Kontrollbetriebe. Im Vergleich von T0 zu T1 zeigen sich ebenfalls weder bei den Interventionsbetrieben ($p=0,463$) noch bei den Kontrollbetrieben ($p=0,567$) signifikante Unterschiede.

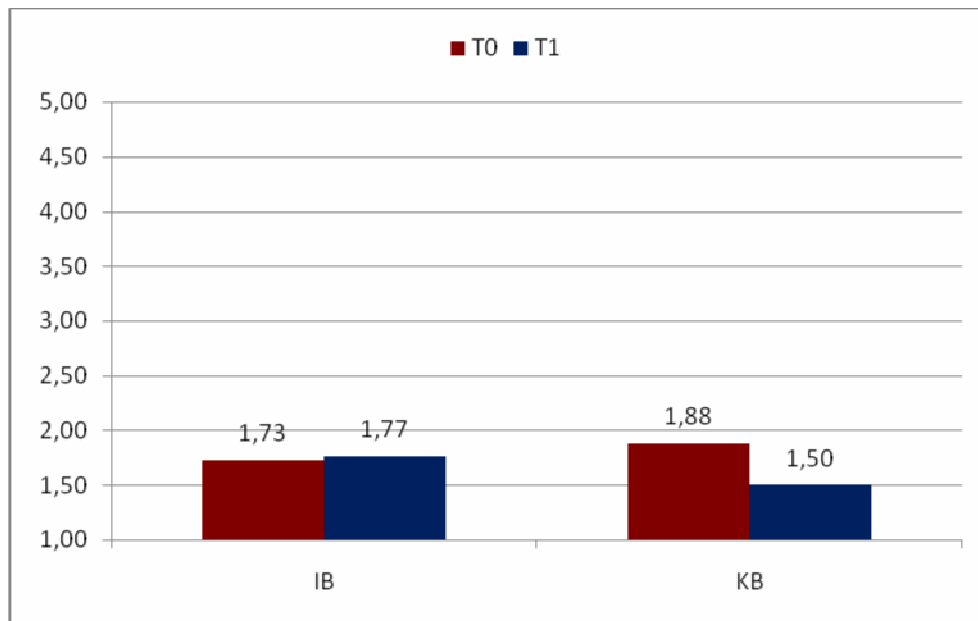
Abbildung 32: ABI Führungskräfte zu T0 und T1, nach IB und KB (Querschnitt)



Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

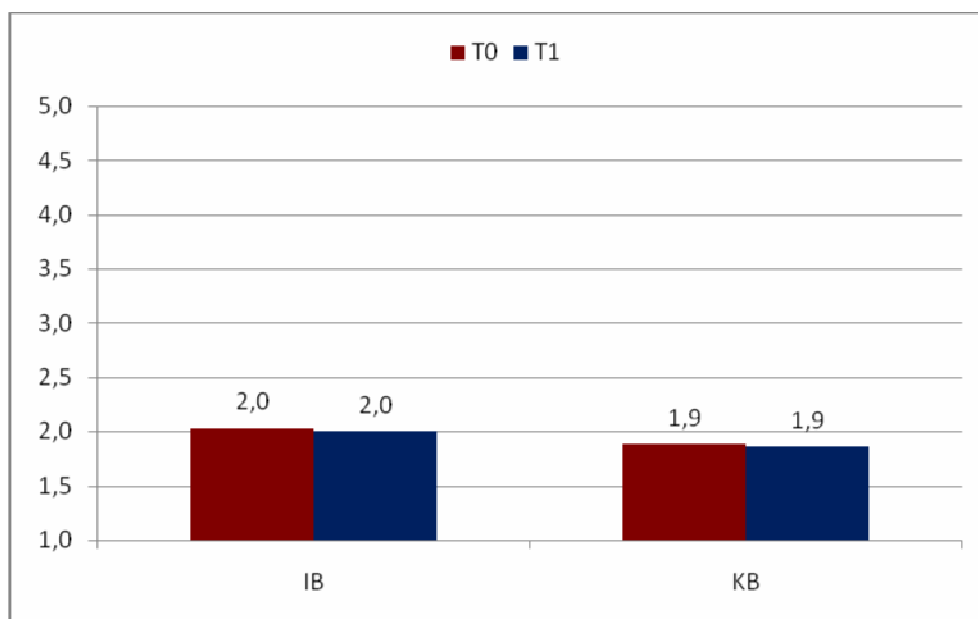
Auch die **Gesundheitseinschätzung** der Führungskräfte unterscheidet sich weder bei T0 ($p=0,428$) noch bei T1 ($p=0,271$) signifikant zwischen den Kontrollbetrieben und den Interventionsbetrieben. Die Unterschiede zwischen T0 und T1 sind weder bei den Interventionsbetrieben ($p=0,811$) noch den Kontrollbetrieben ($p=0,180$) signifikant.

Abbildung 33: Gesundheit Führungskräfte zu T0 und T1, nach IB und KB (Querschnitt)



Schließlich zeigt sich auch die **Arbeitszufriedenheit** zwischen den Führungskräften der Kontrollbetriebe und der Interventionsbetriebe weder bei T0 ($p=0,475$) noch bei T1 ($p=0,523$) signifikant unterschiedlich. Die Unterschiede von T0 zu T1 innerhalb der Betriebsgruppen sind ebenfalls weder bei den Interventionsbetrieben ($p=0,862$) noch den Kontrollbetrieben ($p=0,919$) signifikant.

Abbildung 34: Arbeitszufriedenheit Führungskräfte zu T0 und T1, nach IB und KB (Querschnitt)



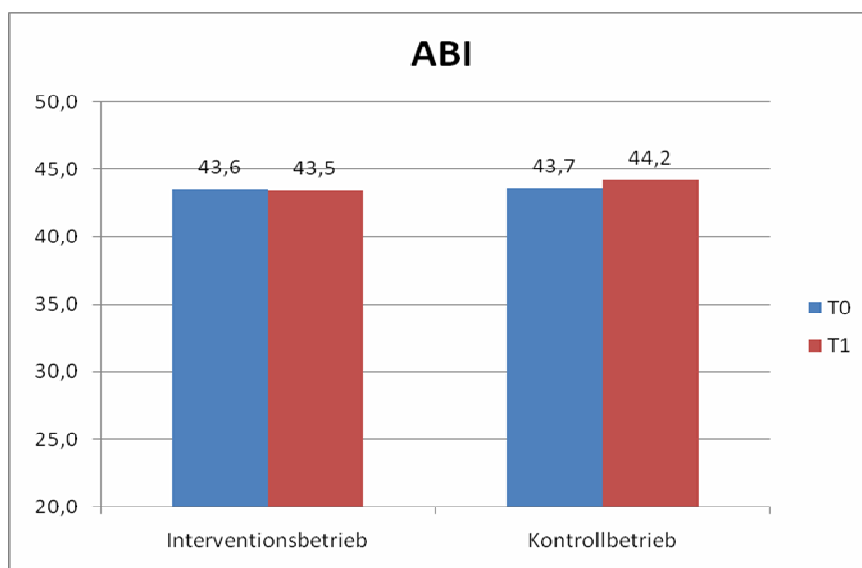
Führungskräfte Längsschnitte

Fragestellung: Welche Veränderungen zeigen sich in den Längsschnittgruppen in der Einschätzung von Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte zwischen T0 und T1? Unterscheiden sich die Veränderungen zwischen den Interventions- und den Kontrollbetrieben?

ABI

Auch in der Längsschnittgruppe zeigt sich bei den Führungskräften keine signifikante Veränderung des ABI zwischen T0 und T1 ($p=0,608$). Die Veränderung zwischen den beiden Zeitpunkten ist statistisch gesehen in beiden Gruppen gleich null.

Abbildung 35: ABI Führungskräfte zu T0 und T1, nach IB und KB (Längsschnitt)



Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Dasselbe Bild zeigt sich in Bezug auf die **Gesundheit** und die **Arbeitszufriedenheit** der Führungskräfte: die Veränderungen zwischen T0 und T1 sind sowohl bei den Interventionsbetrieben als auch bei den Kontrollbetrieben statistisch gesehen gleich null ($p=0,167$ bzw. $p=0,899$).

Abbildung 36: Gesundheit Führungskräfte zu T0 und T1, nach IB und KB (Längsschnitt)

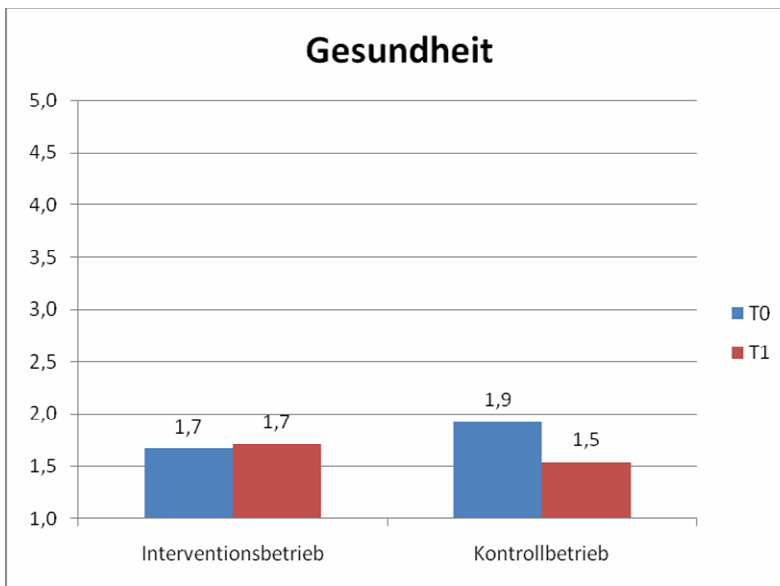
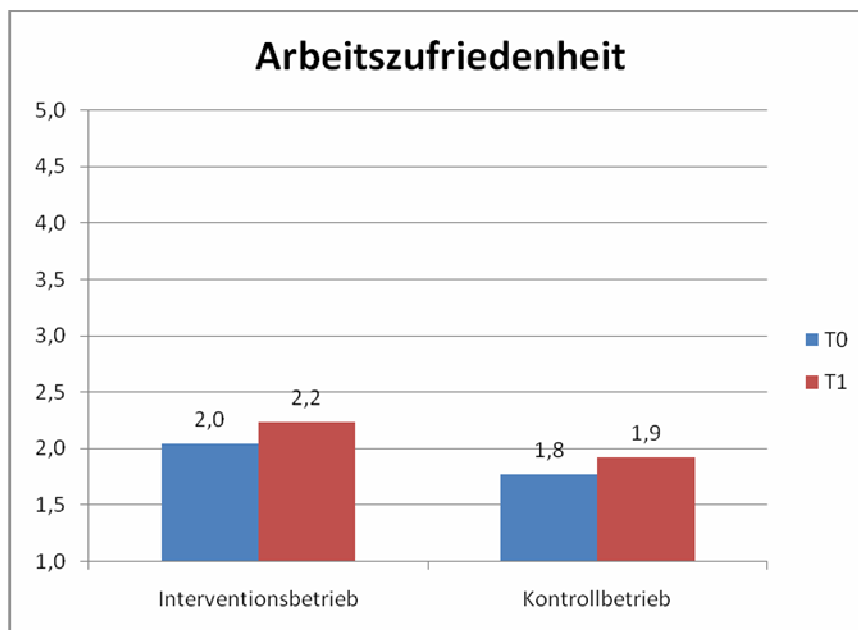


Abbildung 37: Arbeitszufriedenheit Führungskräfte zu T0 und T1, nach IB und KB (Längsschnitt)



Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse:

→ Bei den Führungskräften zeigen sich auf keiner Dimension (Arbeitsfähigkeit, Gesundheit, Arbeitszufriedenheit) Unterschiede zwischen IB und KB oder Veränderungen zwischen T0 und T1 – weder im Querschnitt noch im Längsschnitt.

4.2.3 Interpretation der Ergebnisse

Die **Kernfrage** der Ergebnisevaluation war, welche Veränderungen in Bezug auf Arbeitsfähigkeit, Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Bewertung der betrieblichen gesundheitsbezogenen Arbeitssituation sich - innerhalb einer recht kurzen Zeitspanne zwischen Intervention und nochmaliger Befragung – zeigen. Anders formuliert: „Wirkt das Gesunde Führen? Wenn ja, wie?“

Während die Querschnitt-Ergebnisse Aussagen darüber zulassen, wie sich die Situation in den Betrieben zum ersten und zum zweiten Befragungszeitpunkt darstellt und welche Unterschiede es in der betrieblichen Situation zwischen diesen beiden Zeitpunkten gibt (ohne Garantie, dass es sich um die selbe Grundgesamtheit an MitarbeiterInnen handelt), erlauben die Längsschnittdaten tatsächliche Vergleiche einzelner MitarbeiterInnen zu zwei Zeitpunkten, im Sinne einer Veränderungsmessung.

Die deutlichsten Ergebnisse sollen im Folgenden kurz dargestellt und interpretiert werden:

- Der **Arbeitsbewältigungsindex (ABI)** der **MitarbeiterInnen** verbessert sich in den Interventionsbetrieben zwischen T0 und T1, während er in den Kontrollbetrieben (auf hohem Niveau) gleich bleibt. Diese Veränderung wird durch die Ergebnisse der Längsschnittgruppe untermauert.

Lag die durchschnittliche Arbeitsbewältigungsfähigkeit in den Kontrollbetrieben zu Projektbeginn noch höher als in den Interventionsbetrieben, zeigt sich auf dieser Dimension die deutlichste Veränderung: die Gesunden Dialoge schlagen sich in den Interventionsbetrieben in einer Verbesserung der Arbeitsbewältigung nieder, während diese in den Kontrollbetrieben gleich bleibt bzw. in der Längsschnittgruppe sogar sinkt. Berücksichtigt man, dass ohne persönliche und betriebliche Fördermaßnahmen der ABI nachweislich um durchschnittlich 0,4 Index-Punkte pro Jahr absinkt⁹, weist dieses Ergebnis in jedem Fall auf eine erfolgreiche Intervention hin.

- Die Einschätzung der eigenen **Gesundheit** unterscheidet sich grundsätzlich nicht zwischen den Interventions- und den Kontrollbetrieben und verändert sich in der Längsschnittgruppe auch nicht zwischen den beiden Befragungszeitpunkten. Dies mag neben möglichen anderen Gründen auch auf den kurzen Zeitraum zwischen Intervention (Maßnahnumsetzung) und nochmaliger Befragung zurückzuführen sein, da Gesundheit eine Variable ist, bei der keine kurzfristige Veränderung zu erwarten ist.
- Raschere Veränderungen ließen sich bei der **Arbeitszufriedenheit** erwarten. Tatsächlich zeigen sich auf dieser Dimension einige berichtenswerte Ergebnisse: So unterscheiden sich zwar die Interventions- und die Kontrollgruppe insgesamt nicht in ihrer Entwicklung

⁹ Vgl. Hasselhorn et al. (2007). Der Work Ability Index – ein Leitfaden, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Sonderschrift S 87. Dortmund/Berlin/Dresden.

der Arbeitszufriedenheit. Allerdings ist die Arbeitszufriedenheit in der MitarbeiterInnengruppe der Interventionsbetriebe, mit der (noch) kein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat, signifikant schlechter als in den Kontrollbetrieben – die Durchführung der Gesunden Dialoge könnte demnach zu einer Stabilisierung der Arbeitszufriedenheit geführt haben oder umgekehrt könnten jene MitarbeiterInnen besonders unzufrieden sein, denen (noch) kein Gesunder Dialog angeboten wurde.

Zudem zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit in den Interventionsbetrieben bei jenen MitarbeiterInnen, die angeben, dass (bereits) Maßnahmen umgesetzt wurden, deutlich höher ist als bei jenen, die keine Maßnahmen wahrnehmen. Sowohl die Durchführung der Gesunden Dialoge als auch die (wahrgenommene) Umsetzung von Maßnahmen nach dem Dialog scheinen also einen positiven bzw. stabilisierenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit zu haben.

- Bei den Skalen des **SALSA** ist vor allem eine Veränderung des „Positiven Sozialklimas“ bemerkbar: innerhalb der Interventionsbetriebe sinkt es, bei den Kontrollbetrieben kommt es eher zu einer Steigerung. Die Verschlechterung in den Interventionsbetrieben fällt besonders stark ins Gewicht, wenn noch kein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat. Es sinkt in diesem Fall tendenziell stärker, als wenn ein Gespräch stattgefunden hat. Möglicherweise verstärkt die gezielte Auseinandersetzung mit den gesundheitsbeeinflussenden Faktoren eine kritische Sichtweise auf das Sozialklima im Betrieb – die Durchführung des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs – also eine gezielte Möglichkeit, sich einzubringen und gehört zu werden, scheint diese kritische Sicht wiederum positiv zu beeinflussen.

Ebenso zeigt sich: Hat (bereits) ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden, wird die „Soziale Unterstützung durch den/die Vorgesetzte/n“ besser bewertet als in der Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch. Tendenziell besser wird von der Gruppe mit den Gesunden Dialogen auch das „Klima unter KollegInnen“ und die „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ bewertet. Im Vergleich zu den Kontrollbetrieben zeigen sich auf einigen Dimensionen Unterschiede, allerdings nur in der Gruppe ohne MitarbeiterInnengespräch – die „Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte“, „Soziale Unterstützung durch KollegInnen“ und „Positives Sozialklima“ werden in der Gruppe ohne Gespräche schlechter bewertet als in den Kontrollbetrieben.

- Im **IMPULS-Test** werden bei den Real-Zahlen die Bereiche „Handlungsspielraum“ und „Zusammenarbeit“ besser bewertet, wenn bereits ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat. Beim Wunsch zeigen sich ebenfalls Unterschiede: hat bereits ein Gespräch stattgefunden, ist der Wunsch auf den Skalen „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ größer. Die Differenz zwischen Wunsch- und Realzahl ist in der Gruppe mit MitarbeiterInnengespräch in den Bereichen „Passende Arbeitsabläufe“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“ höher als in den Kontrollbetrieben. Ebenso gibt es beim IMPULS-Test positive Tendenzen in den Bereichen „Zusammenarbeit“ und „Information und Mitsprache“ – diese werden besser bewertet, wenn von den Befragten (bereits) Maßnahmen wahrgenommen wurden. Auch die Differenz zwischen Realität und Wunsch ist in den Bereichen „Zusammenarbeit“ und „Soziale Rückendeckung“ bei jenen MitarbeiterInnen geringer, nach deren Angaben Maßnahmen umgesetzt wurden.

- Auffällig ist, dass nur 31 von 123 Personen (25%) angeben, dass im Anschluss an die MitarbeiterInnengespräche **Maßnahmen/Veränderungen im Betrieb umgesetzt** wurden. Während in den Kleinstbetrieben (bis 10 MA) 47% der MitarbeiterInnen angeben, dass nach den Gesprächen Maßnahmen umgesetzt wurden, sind es in den Kleinbetrieben (mehr als 10 MA) nur 21%. Diese Ergebnisse weisen deutlich auf die Notwendigkeit einer stärkeren Umsetzungsbegleitung in den Betrieben hin – wobei hier die Frage nicht beantwortet werden kann, ob tatsächlich so selten Maßnahmen umgesetzt wurden oder ob diese so schlecht kommuniziert wurden, dass sie von den MitarbeiterInnen nicht wahrgenommen wurden.
- Bei den **Führungskräften** zeigen sich auf keiner Dimension (Arbeitsfähigkeit, Gesundheit, Arbeitszufriedenheit) Unterschiede zwischen Interventions- und Kontrollbetrieben oder Veränderungen zwischen T0 und T1 – weder im Querschnitt noch im Längsschnitt. Dies ist einerseits nicht erstaunlich, da die Führungskräfte selbst nicht unmittelbare Zielgruppe der betrieblichen Interventionen waren. Es weist jedoch darauf hin, dass sich - zumindest derart kurzfristig – für die Führungskräfte durch das Erlernen eines neuen Instruments der MitarbeiterInnenführung keine messbaren Veränderungen in der eigenen Arbeitszufriedenheit etc. ergaben. Sieht man sich die Ergebnisse aus den qualitativen Gesprächen mit den Führungskräften an, wird die Hypothese unterstützt, dass die Gespräche zwar zum Teil als hilfreich erlebt werden, dass das Führen der Dialoge in der Anfangsphase jedoch auch eine Herausforderung und Zusatzbelastung sein kann.

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass sich ein positiver Effekt des „Gesunden Führens“ (kurzfristig) vor allem im Bereich der Arbeitsbewältigungsfähigkeit zeigt. Einzelne Dimensionen der MitarbeiterInnenführung und der gesundheitsbezogenen betrieblichen Situation – wie z.B. die soziale Unterstützung durch den/die Vorgesetzte/n oder das Klima unter KollegInnen – werden von den MitarbeiterInnen, mit denen Gesunde Dialoge durchgeführt wurden, ebenfalls besser bewertet als von jenen MitarbeiterInnen ohne Dialoge. Hier wäre eine längerfristige Beobachtung und Veränderungsmessung in den Interventions- und Kontrollbetrieben interessant und wünschenswert.

Eine zentrale Frage zum Wirken des „Gesunden Führens“ liegt wohl darin, ob und in welchem Maß das „Gespräch an sich“ wirkt (im Sinne der Beziehungspflege zwischen Vorgesetzter/m und MitarbeiterIn, des sich einbringen Könnens etc.) und in welchem Maß es die Umsetzung von angeregten Verbesserungen ist, die wirksam wird. Hier wird aus den Ergebnissen deutlich, dass das Wahrnehmen einer tatsächlichen Umsetzung von Maßnahmen durch die MitarbeiterInnen einen Einfluss hat: zum Beispiel auf die Arbeitszufriedenheit, aber auch auf die Einschätzung von Zusammenarbeit sowie Information und Mitsprache. Daraus lässt sich ableiten, dass die MitarbeiterInnengespräche in keinem Fall ausschließlich zum „Reden um des Redens willen“ verwendet werden sollten – Einbindung wird vielmehr erst dort wirksam, wo die eingebrachten Vorschläge auch aufgegriffen und umgesetzt werden.

Kritik des Untersuchungsdesigns

Die größte Einschränkung im Bezug auf die Interpretation der quantitativen Evaluationsergebnisse liegt sicherlich im – organisatorisch notwendigen – kurzen Zeitraum zwischen Abschluss der Beratung bzw. Umsetzung von Maßnahmen und der nochmaligen Befragung. Möglicherweise waren in vielen Betrieben die Maßnahmen tatsächlich noch nicht umgesetzt und/oder kommuniziert, als die MitarbeiterInnen befragt wurden. (Vermutlich weist die Einschätzung so vieler Beschäftigter, dass (noch) keine Maßnahmen umgesetzt wurden – wie bereits angeführt - aber auch auf die Notwendigkeit einer besseren Kommunikation und Umsetzungsbegleitung in den Betrieben hin).

Durch das recht komplexe Untersuchungsdesign mit Interventions- und Kontrollbetrieben, in denen jeweils unterschiedliche BeraterInnen(-gruppen) tätig waren, ergaben sich Herausforderungen für die einzelnen BeraterInnen und in Folge auch Fehlerquellen für die Befragung, bis hin zur logistischen Herausforderung, die richtigen Fragebögen für die richtigen Betriebe zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen.

Das Vergleichsdesign mit den beiden Betriebsgruppen selbst hat sich insofern als Herausforderung herausgestellt, als die Vergleichbarkeit der beiden Stichproben in einigen Parametern nicht optimal war, dass auch in den „Kontrollbetrieben“ eine umfassende Intervention stattfand und dass das Durchlaufen von „Gesundheitscoaching“ und „Gesundem Führen“ für einige der Betriebe sicher an der Grenze des Machbaren lag. Bei zukünftigen Projekten ist es im Sinne der Evaluation sinnvoll, darauf zu achten, dass die Interventionen in den Betrieben überschaubar und klar einem Interventionsdesign zuordenbar bleiben.

4.3 Tauglichkeit des Führungsinstruments/UnternehmerInnenmodells „Gesundes Führen“

Einschätzungen der Führungskräfte im Abschlussgespräch

An der Abschlussbesprechung haben 15 von 16 Kooperationsbetrieben teilgenommen. Bei einem Kleinstbetrieb kam nach mehrmaligen Terminverschiebungen das Abschlussgespräch nicht zustande; das Unternehmen kämpfte zu diesem Zeitpunkt mit dem wirtschaftlichen Überleben.

Bei diesem Abschlussgespräch nahmen die betrieblichen AuftraggeberInnen, zum Teil mehrere gesprächsführende Führungskräfte und der/die Einführungs-BeraterIn teil. Neben der Transferdiskussion stand ein qualitatives Interview mit semistrukturierten Leitfaden (siehe Anhang) im Mittelpunkt. Die Antworten wurden von der/dem BeraterIn protokolliert und liegen der folgenden Auswertung zugrunde. Die Datenbasis stammt von insgesamt 17 Führungskräften aus 15 Kooperationsbetrieben; d.h. in zwei Betrieben gab es zwei separate Interviews.

Zusammenfassung der Mehrheitsmeinungen:
76% der Führungskräfte finden den „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ positiv.
82% der Führungskräfte meinen, daraus Positives für ihre MitarbeiterInnenführung zu schöpfen.
71% der Führungskräfte meinen, dass sie mit diesem MitarbeiterInnengespräch bei den MitarbeiterInnen Wohlbefinden und Arbeitsbewältigung beeinflussen.
65% der Führungskräfte schätzen Aufwand und Ertrag dieser MitarbeiterInnengespräche als ausgeglichen ein.
71% der Führungskräfte ist es beim Gespräch sehr gut ergangen. Insbesondere wird hervorgehoben, dass es gelungen ist, zuzuhören.
59% der Führungskräfte beschreiben Aspekte, die ihnen bei den MitarbeiterInnengesprächen persönlich gut gelungen sind.
71% der Führungskräfte erwähnen auch Schwierigkeiten bei der Durchführung dieser MitarbeiterInnengespräche.
47% der Führungskräfte bemerken positive Auswirkungen nach den MitarbeiterInnengesprächen. Nur eine Führungskraft spricht von einer Auswirkung, dass die MitarbeiterInnen nun skeptischer reagieren. 24% erkennen positive Veränderungen im Umgang miteinander, wie mehr Vertrauen und Offenheit.
65% der Führungskräfte bemerken nach den Gesprächen keine Veränderung darin, wie die MitarbeiterInnen ihnen begegnen.
53% der Führungskräfte sehen die MitarbeiterInnen nach den Gesprächen nicht anders als vorher. Für 35% ergeben sich nun neue Zugänge zu ihren MitarbeiterInnen.

65% der Führungskräfte bewerten die Auswertung der MitarbeiterInnen-Hinweise als positiv, informativ und überschaubar, wenn auch nicht inhaltlich überraschend.

88% der Führungskräfte sprechen davon, die gesundheitsförderlichen MitarbeiterInnengespräche (zum Großteil) mit Adaptierungen fortzusetzen.

Es werden weitere Unterstützungsbedarfe angesprochen wie Fortsetzung der Führungskräfte-schulungen, Hotline für Fragen, Adaptionsworkshop für betriebsspezifisches Design, ...

Hier nun die Details:

Was halten die Führungskräfte vom Führungswerkzeug "gesundheitsförderliches MitarbeiterInnengespräch" (wie der Anerkennende Erfahrungsaustausch/AE)?

3 Führungskräfte(18%) stehen dem Werkzeug neutral bis skeptisch gegenüber. Für sie ist der Anerkennende Erfahrungsaustausch entweder zu formell oder eher wenig effektiv, weil kein aktueller, gesprächsauslösender Anlass vorliegt.

13 Führungskräfte (76%) finden dieses MitarbeiterInnengespräch positiv.

Hervorgehoben wird:

- im anerkennenden Erfahrungsaustausch wird nach Positiven gefragt
- der exklusive Rahmen eines Vier-Augen-Gesprächs, das nicht im Alltag untergeht
- der schöne und gute Leitfaden
- Gesprächshinweise regen zur Selbstreflexion an
- effektive Methode, MitarbeiterInnen besser kennenzulernen
- bewirkt Veränderungen wie z.B. Beitrag zum „inneren Frieden“

1 Führungskraft gab keine eindeutige Aussage zur gestellten Frage.

Was bringt dieses Führungswerkzeug für die MitarbeiterInnenführung?

2 Führungskräfte(12%) mahnen ein, dass dieses Werkzeug nur dann für die MitarbeiterInnenführung wirksam wird, wenn es keine „Einmalaktion“ darstellt oder sehen keine große Innovation dadurch, weil es sich nur um andere Fragestellungen in einem MitarbeiterInnengespräch handelt.

Für 1 Führungskraft passt die Form dieses MitarbeiterInnengesprächs nicht zum eigenen Führungsstil, der spontaner ist.

14 Führungskräfte (82%) schöpfen Positives aus dem Anerkennenden Erfahrungsaustausch für Ihre MitarbeiterInnenführung. Hervorgehoben wird:

- damit werden Signale an die MitarbeiterInnen gesendet, so z.B. Gesundheit und Wohlbefinden sind ein Wert oder MitarbeiterInnen werden eingebunden
- Nach-der-Meinung-gefragt-werden erzeugt bei MitarbeiterInnen das Gefühl, dass sie wichtig sind
- mit dem MitarbeiterInnengespräch kommt man mehr in die Tiefe und zu einem Gedankenaustausch ohne sofortige Bewertung

- es schafft Vertrauen und führt Vorgesetzte mit MitarbeiterInnen näher zusammen
- das MitarbeiterInnengespräch zwingt, dass man sich für MitarbeiterInnen Zeit nimmt
- im Gespräch wird auch dem Positiven bei der Arbeit Raum gegeben

Wie beeinflusst – nach Einschätzung der Führungskräfte - dieses MitarbeiterInnengespräch (AE) das Wohlbefinden und die Arbeitsbewältigung der MitarbeiterInnen?

5 Führungskräfte (29%) meinen, dass sie entweder mit einem einmaligen Gespräch oder andererseits allgemein damit wenig Einfluss auf MitarbeiterInnen ausüben; auf jeden Fall können sie es nicht einschätzen. Eine Führungskraft hat daraus für sich selbst Ruhe geschöpft.

12 Führungskräfte (71%) erwähnen einen förderlichen Einfluss, der durch oder im MitarbeiterInnengespräch geschaffen wird. Hervorgehoben werden:

- Maßnahmen, die sich aus den Gesprächen ergeben und umgesetzt werden
- Die neue Begegnungsform zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, die verdeutlicht, dass Führung ein offenes Ohr und Interesse hat. Damit werden Hemmschwellen im Alltag reduziert.
- MitarbeiterInnen können Sorgen, „Müll“ abladen. Das „Sich-Aussprechen-Können“ hilft.

Wie verhält sich aus Sicht der Führungskräfte beim MitarbeiterInnengespräch (AE) Aufwand und Nutzen?

5 Führungskräfte(29%) finden es „grenzwertig“, wenn im Unternehmen viel zu tun ist. Es ist schwer den richtigen Zeitpunkt dafür in der Hochsaison zu finden. Daher kam es bei einigen Betrieben nur zustande, weil es den Anstoß von außen gab.

1 Führungskraft benennt die Anerkennung für MitarbeiterInnen als einen laufend notwendigen Prozess.

11 Führungskräfte (65%) meinen, dass Auftrag und Nutzen ausgeglichen sind. Folgende Einschätzungen werden getroffen:

- Es ist perfekt. Wenn es in den Betriebsablauf integriert ist, braucht es keine Extrazeit, dann ist es nur eine Frage der Prioritätensetzung
- „Man vertrödelt im Laufe eines Jahres viel Zeit mit viel weniger Nutzen“
- Der Aufwand zahlt sich aus
- die Gespräche werden kombiniert mit z.B. Mittagessen.

Wie ist es den Führungskräften bei der Gesprächsführung ergangen?

1 Führungskraft findet diese Gesprächssituation ungewohnt und meint, dass die MitarbeiterInnen damit schwer zurecht kommen

3 Führungskräfte (18%) reflektieren ihre Gesprächserfahrungen selbstkritisch und sehen sich als Lernende wie folgende Aussagen dokumentieren: „Musste erst

‚reinkommen‘; zu Beginn Gespräche mit jenen MitarbeiterInnen geführt, mit denen man sich wohler fühlt; die Rückmeldungen waren sehr erfreulich und habe selbst viel dabei gelernt“

12 Führungskräften (71%) ist es beim Gespräch sehr gut ergangen. Insbesondere heben einige hervor, dass es ihnen gelungen ist, zuzuhören.

Eine Führungskraft gibt dazu keine nähere Auskunft.

Was ist den Führungskräften besonders gut gelungen?	Was war schwierig?
7 Führungskräfte (41%) können nichts besonders Gelingen anführen 10 Führungskräfte (59%) sprechen von besonders Gelingenem, wie z.B.	2 Führungskräfte (12%) geben dazu keine näheren Auskünfte. 5 Führungskräfte (29%) geben an, dass sie auf keine Schwierigkeiten gestoßen sind. 12 Führungskräfte (71%) führen schwierige Situationen oder Aspekte an wie z.B. ...
Sich-neutral-verhalten	teilweise die Formulierungen, eigene Worte finden; so dass es nicht zu sehr interviewmäßig wird
Raushören, welche Gedanken sich die MitarbeiterInnen über das Unternehmen machen	Themen, wo man anderer Meinung ist und bei denen es keine Veränderung geben wird
Sich mehr Zeit für MitarbeiterInnen nehmen	Sich nicht selbst mit eigener Meinung einbringen und den Gesprächspartner zu beeinflussen
Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre in den Gesprächen („ich bekam sehr offenen Antworten von meinen Mitarbeitern“)	Wenn MitarbeiterInnen weniger sprechen, war es schwierig, diese Lücke auszuhalten und nicht selbst viel zu reden
Vertrauen bei den Mitarbeitern wecken	Mitarbeiter zu Wort kommen lassen
Gespräche sind generell gut gelungen („Interessant war die Überraschung der Mitarbeiter, dass über solche Themen gesprochen wird“)	Ein Mitarbeiter hat aufgrund der sprachlichen Barriere die Fragen nicht verstanden, da musste Übersetzungsarbeit geleistet werden und damit ging ein wenig die Neutralität des Gespräches verloren
ein gutes Gesprächsverhältnis, so dass die MitarbeiterInnen auch über private Dinge gesprochen haben	Gehaltsthemen - wenn sich GesprächspartnerIn ungerecht behandelt fühlt – das Thema schafft eine Spannung
Schaffung einer ruhigen angenehmen Atmosphäre und jede/r MitarbeiterIn durfte sich Ort selbst aussuchen (=Erfolgsfaktor)	die Organisation der Gespräche („zu Beginn war wenig Resonanz der Mitarbeiter auf meine Einladung per email“)
Sensibilisierung bzw. Anstoß für das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz	wenn MitarbeiterInnen im Gespräch nur über Bedingungen sprechen, die nicht veränderbar sind
Wertschätzung ausdrücken - auch durch keine Störung (kein Telefon etc.), keine Ablenkung	wenn Themen kommen, die Führungskraft nicht entscheiden kann, sondern nur die Ebene darüber
	Gespräch war mit „fordernden“ MitarbeiterInnen, die selbstsicher auftreten, schwieriger
	MitarbeiterInnen haben sich vorher nichts überlegt

Was hat es aus Sicht der Führungskräfte bei den MitarbeiterInnen ausgelöst bzw. unmittelbar bewirkt?

9 Führungskräfte (47%) erwähnen positive Wirkungen. Hervorgehoben wird:

- MitarbeiterInnen merken, dass Führungskraft Wohlbefinden am Arbeitsplatz ernst nimmt
- Ja, weil auch einiges sofort umgesetzt wurde
- Es war für MitarbeiterInnen eine überraschend neue Situation mit Vorgesetzten
- Hemmschwelle, mit Anliegen an Vorgesetzten heranzutreten, ist gesunken
- Ideen werden aktiver eingebracht
- Bei manchen MitarbeiterInnen ist eine Art Befreiung spürbar („gehen aufrecht hinaus“)
- MitarbeiterInnen melden zurück, dass die Führungskraft viel ruhiger geworden ist
- MitarbeiterInnen bleiben aktiv an guter Zusammenarbeit dran

1 Führungskraft meint, dass die MitarbeiterInnen nun skeptischer sind.

Bei 5 Führungskräfte (29%) zeichnen sich keine Veränderungen ab.

2 Führungskräfte (12%) geben keine näheren Auskünfte.

Haben die Führungskräfte den Eindruck, dass die MitarbeiterInnen ihnen jetzt anders begegnen?

11 Führungskräfte (65%) bemerken keine Veränderung, wie die MitarbeiterInnen ihnen jetzt begegnen.

4 Führungskräfte (24%) führen positive Veränderungen an wie ...

- Mehr Vertrauen und mehr Offenheit
- Irgendwie „persönlicher“, eine andere Art der Begegnung
- MitarbeiterInnen sind nun selbständiger; weil sie wissen, dass Führung es ernst meint
- Team ist seitdem sehr stabil und hält zusammen; Dinge werden von allen schneller angesprochen und geklärt

2 Führungskräfte (18%) geben dazu keine (detaillierte) Antwort.

Sehen die Führungskräfte die MitarbeiterInnen nach dem Gespräch anders?

9 Führungskräfte (53%) verneinen diese Frage.

6 Führungskräfte (35%) führen folgende durchwegs positive Aspekte an ...

- Es waren neue Erkenntnisse, besonders wie „schwerwiegend“ manche Probleme für die MitarbeiterInnen sind
- Positive Dinge bei der Arbeit erfährt man sonst nie oder man hört wieder etwas, was man selbst schon als Selbstverständlichkeit nimmt
- Viel Neues, was sonst nicht zur Geschäftsleitung durchdringt
- Durch die Gesprächserfahrungen entwickelte die Führungskraft ein positiveren Zugang zu den MitarbeiterInnen

- Das Projekt führt zu einer klareren Kommunikation als ChefIn und damit kann er/sie die Chefrolle mehr wahrnehmen.

1 Person gibt dazu keine Auskunft.

Haben die Führungskräfte etwas Neues in den Gesprächen erfahren?

10 Führungskräfte (65%) erwähnen neue Einsichten wie ...

- gewisse Themen wie z.B. Luftklima im Büro waren nicht im Wahrnehmungshorizont – in diesem Gespräch war Platz dafür
- neue Erkenntnis wie z.B., dass Kompetenzen klarer aufgeteilt werden müssen
- Überraschendes, dass Arbeitsplatz von MitarbeiterIn nicht positiv wahrgenommen wird
- Kennenlernen beschleunigt
- keine inhaltlichen Überraschungen, aber Beziehungen haben sich verbessert
- MitarbeiterInnen stellen Führung ein gutes Zeugnis aus, was sehr positiv für die Führungskraft ist und was sie vorher völlig falsch eingeschätzt hat. Daraus wächst Klarheit in Sachen Führung.

6 Führungskräfte (35%) haben nichts Neues erfahren

1 Führungskräfte geben dazu keine detaillierte Auskunft.

Was hat den Führungskräften die Auswertung der MitarbeiterInnengespräche in eine betriebliche Stärken- und Schwächenliste gebracht?

11 Führungskräfte (65%) bewerten die Auswertung als positiv, informativ und gut überschaubar, wenn auch nicht durchgängig inhaltlich überraschend.

- Die bildhafte Darstellung und die Herausarbeitung der Top-Themen waren für die Umsetzung sehr hilfreich. Gute Übersicht, sonst nichts Neues
- Eine gute Analyse über die derzeitige Situation im Betrieb
- Die Hauptprobleme wurden klar dargestellt, es konnten dadurch die wichtigsten Anliegen der MitarbeiterInnen fokussiert werden
- Das Stimmungsbild der Belegschaft zu sehen, war sehr interessant. Auch eine Entlastung genau zu wissen, was wünschen sich die Mitarbeiter / was sind die Hauptthemen. Eigentlich eine enorme Effizienzsteigerung für die Firma.
- Festschreiben der Dinge war wichtig; Häufigkeit der Nennungen verdeutlichte Wichtigkeit der Punkte für die MitarbeiterInnen.
- Am Beginn der Führungstätigkeit brachte Auswertung einen guten Überblick und Hinweise, was als Erstes anzugehen ist.

2 Führungskräfte (12%) bedauern einerseits dass MitarbeiterInnen sich nicht an die Maßnahmen erinnern und andererseits dass nicht alle MitarbeiterInnen beim Anerkennenden Erfahrungsaustausch wegen Umstrukturierungsmaßnahmen waren; dadurch war die Auswertung nicht repräsentativ.

Werden die Führungskräfte die gesundheitsförderlichen MitarbeiterInnengespräche fortsetzen?

15 Führungskräfte (88%) planen eine Fortführung, teilweise mit Abänderungen wie:

- Leitfragen des Anerkennenden Erfahrungsaustausch in jährliche MitarbeiterInnengespräche integrieren
- Fortsetzung mit an die konkrete Firmensituation angepasste Leitfragen
- Fortsetzung mit Auswertung, Maßnahmenentwicklung und dann nochmaliger Abstimmung der Maßnahmen mit den MitarbeiterInnen
- Ja, aber man braucht Anstoß von außen und Moderation für die Besprechungen
- Künftig wird es 2 Gespräche geben: Einmal das klassische MitarbeiterInnengespräch und einmal den Anerkennende Erfahrungsaustausch über das Gefühlsleben.

1 Führungskraft lehnt die Weiterführung ab, weil das Modell nicht zu seinem/ihrem Führungsstil passt.

1 Führungskraft gibt dazu keine näheren Auskünfte.

Werden die Führungskräfte das Vorgehen „Gesundes Führen“ beibehalten?

Die Mehrheit der Führungskräfte werden Adaptierungen vornehmen.

- Adaptierte Leitfragen
- Integration in klassische MitarbeiterInnengespräche
- Auswertung wahrscheinlich nur jedes 2. oder 3. Jahr
- Bei der Wiederholung auf den Gesprächsnotizen des Vorjahres aufsetzen
- Keine Auswertung und Maßnahmenumsetzung, sondern vor allem auf individueller Ebene fördern
- Bei der Auswertung noch ein „Raster mit Zuteilungsgruppe“ einführen
- Auswertung nur gemeinsam mit externer BeraterIn

Brauchen die Führungskräfte noch etwas, um die gesundheitsförderlichen MitarbeiterInnengespräche fortzusetzen?

Folgende weitere Unterstützungsmaßnahmen werden angesprochen:

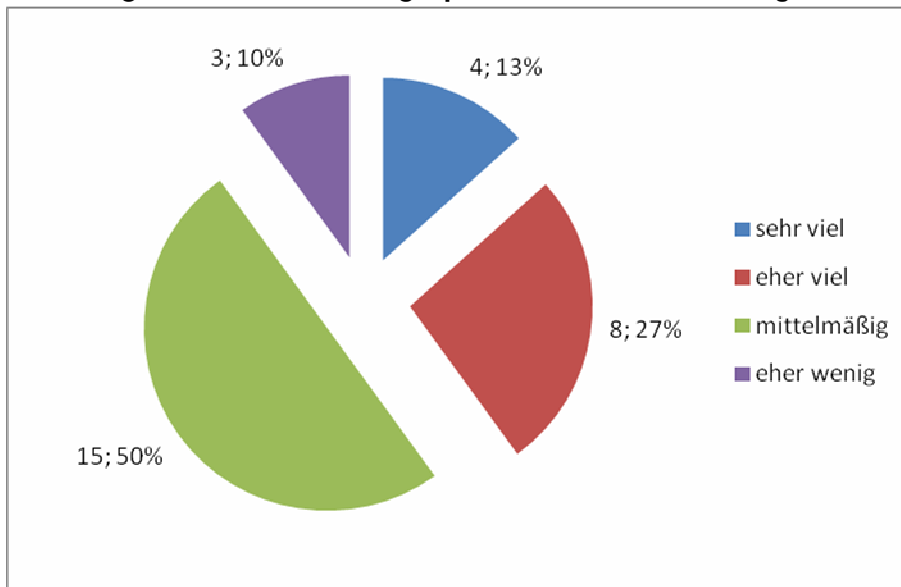
- Sensibilisierung aller Führungskräfte (Meister)
- Checkliste bzgl. Maßnahmencontrolling
- weiteres Treffen, um ein betriebs-individuelles Design der Gespräche zu konzeptionieren
- Hotline für Fragen

Einschätzungen der Führungskräfte in der anonymen Mitarbeiterbefragung

Im Rahmen der Fragebogenbefragung wurden die Führungskräfte der Interventionsbetriebe zum zweiten Erhebungszeitpunkt ebenfalls um eine Einschätzung der Gesunden Dialoge gebeten: „Wenn Sie an das Führungswerkzeug ‚gesundheitsbezogene Mitarbeiter-Gespräche‘ denken: Erleichtern Ihnen diese die Mitarbeiter-Führung?“.

Von insgesamt 30 antwortenden Führungskräften meinten 13% (3), dass ihnen die MitarbeiterInnen-Gespräche die Führungsarbeit „sehr viel“ erleichtern, 27% (8) antworten mit „eher viel“. 50% (15) sprechen von einer mittelmäßigen Erleichterung, 10% (3) geben an, dass die Gespräche „eher wenig“ erleichternd seien. Keine Führungskraft hat die Antwortkategorie „gar nicht“ gewählt.

Abbildung 38: MitarbeiterInnengespräche erleichtern Führungsarbeit



Einschätzungen der MitarbeiterInnen in der anonymen Mitarbeiterbefragung

Wie bereits dargestellt, geben zum zweiten Befragungszeitpunkt 69% (84) der befragten MitarbeiterInnen in den Interventionsbetrieben an, dass mit ihnen (bereits) ein MitarbeiterInnengespräch durchgeführt wurde, bei weiteren 6% (7) ist ein MitarbeiterInnengespräch geplant, 23% (28) wurden zu keinem MitarbeiterInnengespräch eingeladen, 2% (2) können darüber keine Auskunft geben.

Die Bewertung der bereits stattgefundenen MitarbeiterInnengespräche ist insgesamt als sehr gut zu bezeichnen. Auf alle vier diesbezüglichen Fragen antworten jeweils knapp mehr als 70% der MitarbeiterInnen mit „gut“ oder „sehr gut“, die Bewertungen „eher schlecht“ oder „sehr schlecht“ werden von weniger als 10% der Befragten gewählt.

Die Fragen im Detail:

- „Hatten Sie beim Gespräch den Eindruck, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Interesse an Ihnen hat?“: M=4,1
- „Konnten Sie im Mitarbeiter-Gespräch Ihre Anliegen einbringen?“: M=4,0
- „Haben Sie sich von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten verstanden gefühlt?“: M=4,0
- „Wie haben Sie das Mitarbeiter-Gespräch insgesamt erlebt?“: M=4,0

Abbildung 39: Bewertung des MitarbeiterInnengesprächs (1=sehr schlecht; 5=sehr gut)

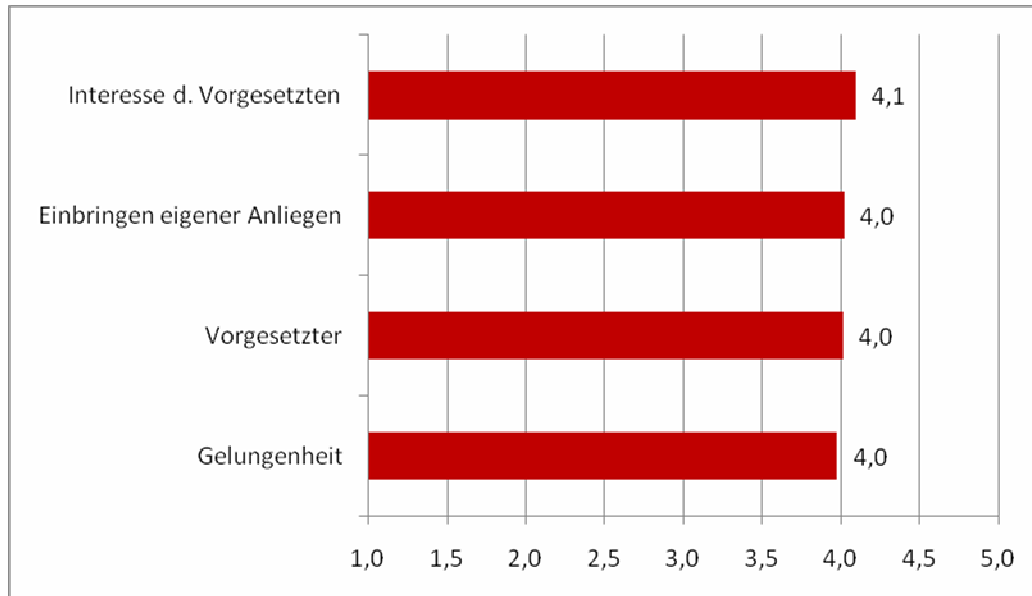


Tabelle 26: Bewertung des MitarbeiterInnengesprächs

		n	%
Gelungenheit („Wie haben Sie das Mitarbeiter-Gespräch insgesamt erlebt?“)	sehr gelungen	30	33%
	eher gelungen	35	38%
	mittelmäßig	21	23%
	eher nicht gelungen	4	4%
	gar nicht gelungen	1	1%
Vorgesetzter („Haben Sie sich von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten verstanden gefühlt?“)	sehr gut	35	38%
	eher gut	30	33%
	mittelmäßig	21	23%
	eher schlecht	5	5%
	sehr schlecht	1	1%
Einbringen eigener Anliegen („Konnten Sie im Mitarbeiter-Gespräch Ihre Anliegen einbringen?“)	sehr gut	35	38%
	eher gut	29	32%
	mittelmäßig	21	23%
	eher schlecht	6	7%
	sehr schlecht	0	0%
Interesse d. Vorgesetzten („Hatten Sie beim Gespräch den Eindruck, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Interesse an Ihnen hat?“)	sehr	37	40%
	eher	32	35%
	mittelmäßig	19	21%
	eher nicht	3	3%
	gar nicht	1	1%

Einschätzungen der MitarbeiterInnen in den qualitativen Interviews

Um eine ausführlichere inhaltliche Einschätzung der Gesunden Dialoge durch MitarbeiterInnen zu gewinnen, wurden alle Interventionsbetriebe nach Abschluss der Beratungsphase gebeten, eine/n oder zwei MitarbeiterInnen zu benennen, die für qualitative Interviews zur Verfügung stehen würden. Dabei wurde betont, dass dies sowohl MitarbeiterInnen sein sollten/könnten, die dem MitarbeiterInnengespräch erwartungsgemäß positiv gegenüberstehen als auch solche, welche eine kritische Einstellung dazu haben.

Ziel der Gespräche war keine repräsentative Bewertung der Gespräche (siehe dazu die Ergebnisse der quantitativen Befragung in Abbildung 39), sondern eine möglichst breite Sammlung von Rückmeldungen, Eindrücken und Anregungen.

Aufgrund des Verlaufs der Einführungsberatungen und Terminschwierigkeiten auf Seiten der Betriebe konnten nicht in allen 16 Betrieben Gespräche mit MitarbeiterInnen geführt werden. Es kam schließlich zu Interviews mit 20 MitarbeiterInnen aus 12 Betrieben. Die Gespräche

wurden von der Ergebnis-Evaluatorin vor Ort in den Betrieben geführt und dauerten zwischen 20 und 45 Minuten. Die Antworten der Befragten wurden stichwortartig protokolliert und im Anschluss thematisch zusammengefasst. Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang.

Tabelle 27: Zusammenfassung der MitarbeiterInnen-Rückmeldungen zu den Gesunden Dialogen

Frage	Zusammenfassende Darstellung
<p>Wie ist Ihnen das MitarbeiterInnen-Gespräch insgesamt in Erinnerung?</p>	<p>Die meisten Befragten geben an, dass das Gesprächsklima gut war.</p> <p>Die formellen Gespräche werden häufig als ungewohnt, aber zumeist als atmosphärisch angenehm erlebt.</p> <p>Viele betonen, dass es sich um sehr offene Gespräche gehandelt hat.</p> <p>Einzelne Befragte meinen, es brauche keine formellen Gespräche, weil „wir ohnehin viel miteinander reden“.</p> <p>Von Einzelnen wird angesprochen, dass sich nach den Gesprächen nichts verändert hat bzw. nichts umgesetzt wurde.</p>
<p>Hat sich nach dem Gespräch / den Gesprächen etwas im Betrieb verändert?</p>	<p>Etwas mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass sich durch die Gespräche etwas verändert hat bzw. umgesetzt wurde.</p> <p>Die meisten GesprächspartnerInnen nennen einzelne Maßnahmen, die sichtbar geworden sind, keine umfassenden Veränderungen.</p> <p>Häufiger genannt werden Verbesserungen des Betriebsklimas, der Kommunikation untereinander und konkrete ergonomische Maßnahmen.</p> <p>Beinahe die Hälfte der Befragten meint, dass nichts umgesetzt wurde und/oder bezweifelt auch die Sinnhaftigkeit der Gespräche.</p>
<p>Was war Ihnen bei/an dem Gespräch das Wichtigste?</p>	<p>Am wichtigsten und positivsten ist für viele, sich beteiligen zu können und gefragt zu werden.</p> <p>Raum und Zeit zu bekommen, um wichtige Themen persönlich ansprechen zu können.</p> <p>Dass das Gespräch individuell ist – unter 4 Augen stattfindet und wirklich auf die einzelne Person Bezug nimmt.</p> <p>Positiv hervorgehoben wird auch immer wieder, dass es im Gespräch möglich war, auch Kritik einbringen zu können.</p>

<p>Was hätten Sie sich beim Gespräch noch anders gewünscht?</p>	<p>Form, Inhalt und Ablauf des Gesprächs wird von allen Befragten als passend und in Ordnung befunden.</p> <p>Manche hätten sich mehr Zeit für die Gespräche gewünscht.</p> <p>Einzelne MitarbeiterInnen hätten sich gewünscht, den Gesprächsleitfaden bereits vorab zur Vorbereitung zu bekommen.</p> <p>Aus einzelnen Aussagen wird deutlich, dass das Ziel des Gesprächs und die Ergebnisse (Maßnahmen) noch deutlicher kommuniziert werden könnten.</p>
<p>Glauben Sie, dass sich die Gespräche positiv auf Ihre Gesundheit und Ihre Arbeitsfähigkeit auswirken?</p>	<p>Die meisten Befragten meinen, dass die Gespräche positive Auswirkungen auf ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden im Betrieb haben - Einzelnen verneinen dies.</p> <p>Der Wert der Gespräche wird sowohl im Gespräch an sich (Atmosphäre, sich ausreden können etc.) als auch in den daraus folgenden Maßnahmen gesehen.</p> <p>Betont wird, dass die Gespräche nur dann sinnvoll sind, wenn danach auch etwas verändert wird.</p>
<p>Sollen diese Gespräche auch weiterhin regelmäßig durchgeführt werden?</p>	<p>Die Gespräche werden prinzipiell von den meisten Befragten positiv gesehen – betont wird allerdings, dass die Gespräche nur Sinn machen, wenn danach auch etwas umgesetzt wird.</p> <p>Die Notwendigkeit dieser formalisierten Form wird unterschiedlich eingeschätzt – „wir reden ohnehin viel miteinander“.</p> <p>Etwa zwei Drittel würden eine regelmäßige Durchführung begrüßen – zum Beispiel einmal im Jahr.</p> <p>Ein Drittel findet die Gespräche nicht sinnvoll und notwendig.</p>
<p>Hat sich im Betrieb durch das Gesundheitsförderungsprojekt allgemein etwas verändert?</p>	<p>Einige Befragte äußern sich positiv zu Veränderungen durch das gesamte Gesundheitsförderungsprojekt. Benannt werden Verbesserungen des Betriebsklimas, konkrete arbeitsorganisatorische und –gestalterische Maßnahmen.</p> <p>Mehrmals wird auch erwähnt, dass bei Chef/Chefin ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt wurde – mehr Bewusstsein und Sensibilisierung.</p>
<p>Sonstige Rückmeldungen</p>	<p>Bei den sonstigen Rückmeldungen wird mehrmals angesprochen, dass eine Unterstützung von außen im Prozess hilfreich und notwendig ist (Begleitung, Nachfragen).</p> <p>Auch die Aufnahme zusätzlicher unterstützender Maßnahmen für die Führungskräfte (Schulung zum Thema MitarbeiterInnenführung, Sozialkompetenzen) wird gewünscht.</p>

Im Folgenden werden die konkreten Aussagen zu den einzelnen Fragen dargestellt, wobei diese zur besseren Bebilderung vollständig wiedergegeben werden.

„Wie ist Ihnen das MitarbeiterInnen-Gespräch insgesamt in Erinnerung?“

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es war relativ angenehm. Ich fand es gut – das wird sonst eigentlich vernachlässigt, das miteinander reden.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es war in Ordnung, aber was ich sehe ist, dass danach nichts passiert ist</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das Gespräch war nicht ungewöhnlich, wir konnten uns auch vorbereiten.</i> • <i>Das ist nicht das einzige mal, das wir Gespräche führen, es gab auch im Zuge des Projekts mehrere Gespräche.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habe das Gespräch als angenehm, unverbindlich, offen und ehrlich in Erinnerung – das war okay so.</i> • <i>Es war ein anderes Prinzip als bisher; sonst ist es halt immer so, dass es einen Grund oder Anlass für ein Gespräch gibt, und diesmal eben nicht; das war ungewöhnlich, aber eine positive Erfahrung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das Gespräch war grundsätzlich sehr positiv, ich kann aber mit dem/der Chefln sowieso auch zwischendurch über alles reden und kann zu ihm/ihr kommen</i> • <i>Es gibt bei uns in der Firma bisher wenig 4-Augen-Gespräche; aber wir haben regelmäßige Teambesprechungen und da wird alles angesprochen</i> • <i>Wir haben hier auch nicht so ein Chef-Mitarbeiter-Klima, sondern eher kollegial</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich habe grundsätzlich ein sehr lockeres Verhältnis zu meinem/meiner Chefln; es war ein angenehmes Gespräch</i> • <i>Es war schon gut, Sachen sagen zu können – aber es war auch früher schon so, dass wir miteinander reden konnten</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es war ein offenes Gespräch, der/die Chefln hat sich finde ich sehr bemüht, sich selbst zurückzunehmen und zuzuhören. Ich habe es okay gefunden.</i> • <i>Sonst wurde bei uns früher halt eher bei Streits miteinander gesprochen.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Als ich eingeladen wurde hatte ich so ein Gefühl wie jetzt – na ja, ich weiß nicht so recht, was auf mich zukommt, aber schauen wir mal. Das war weder besonders unangenehm noch besonders freudig oder so</i> • <i>Das Gespräch selbst war wie immer – ich habe meine/n Chefln erlebt wie immer und ich glaube, er/sie mich auch</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich habe das Gespräch in guter Erinnerung, wir haben überhaupt ein gutes Teamverhältnis. Es war auch nicht komisch, zu diesem Gespräch eingeladen zu werden, sondern angenehm</i> • <i>Ich brauche keine Angst haben vor meinem/meiner Chefln, wir sind da sehr gleichgestellt</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das Gespräch war sehr angenehm - wir können sehr gut miteinander reden und haben ein offenes Klima</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das Gespräch war locker, beeinflussungsfrei, nicht unter Druck</i> • <i>Ich habe mich zuerst gewundert, - weil wir nicht wussten, was das ist; aber es ist ein Zeichen, dass die Firma wissen will, wie es uns geht, das sehe ich positiv</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es war eigentlich wie immer: locker und der/die Chefln war sehr interessiert. Das Gespräch war sehr persönlich</i> • <i>Ich kannte Mitarbeiter-Gespräche vom Hörensagen, finde es eine gute Idee. Man redet schon prinzipiell viel in so einem kleinen Betrieb, aber jeder hört mit – ein 4-Augen-Gespräch ist schon was anderes</i>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich sitze dem/der Chefln quasi gegenüber, das heißt wir besprechen die Dinge ohnehin im Büroalltag. Trotzdem ist es gut, wenn es einen formellen Rahmen gibt, dann werden auch neue Themen besprochen</i> • <i>Ich kenne Mitarbeitergespräche aus meiner vorigen Firma – für die anderen Mitarbeiter war es sicher noch ungewohnter und sie waren z.T. nervös. Aber im Nachhinein haben alle positiv reagiert</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das Gespräch war sehr offen, man hat alles sagen können, es war sehr persönlich. Wir sind privat in der Küche gesessen, das war gut, weil es ein neutraler Boden war</i> • <i>Ja, ich finde es eine gute Idee, weil dann die Dinge gleich angesprochen werden, bevor etwas eskaliert – das macht es leichter, wenn man nicht „auf 100“ ist</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es ging im Gespräch um Negatives und Positives an der Arbeit. Das Gespräch selbst war in Ordnung, mein/e Chefln und ich können aber auch so gut miteinander und wir reden auch so zwischendurch.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es ist schwierig, die Wahrheit auf den Tisch zu bringen. Persönliches, zur Beziehung, hab ich mich nicht sagen getraut – das hätte nichts Positives verändert.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es bringt nicht viel aus meiner Sicht – „einen alten Baum kann man nicht mehr biegen“ (Chefln ändert sich eh nicht)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich halte allgemein nicht viel von den Gesprächen – weil die Frage ist, ob man sich dann traut, eine ehrliche Rückmeldung zu geben. Ich fände es eher anlassbezogen okay, wenn es ein Problem gibt.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es war eine gute Gesprächsatmosphäre, nicht viel anders als sonst. Ich habe generell viel Kontakt zu meiner Führungskraft.</i> • <i>Es war ein „einfaches“ Gespräch zum Thema „was passt und was passt nicht“. Einfacher war es, über positive Dinge zu sprechen.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das Gespräch „war nicht anders als sonst“ – ich hab auch sonst ein sehr offenes Gesprächsklima mit meinem/meiner Vorgesetzten. Der Ablauf des Gesprächs war der gleiche wie beim Jahresgespräch, aber eben ein anderes Thema.</i>

„Hat sich dem Gespräch / den Gesprächen etwas im Betrieb verändert? Wurden Vorschläge oder Wünsche von Ihnen aufgegriffen? ...“

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das Betriebsklima hat sich aus meiner Sicht verbessert; das war aus meiner Sicht vom/von der Chefln selbst abhängig.</i> • <i>Der/die Chefln hat sich sehr bemüht, die besprochenen Schritte umzusetzen. Manche Sachen konnte man aber nicht umsetzen. Aber das Bemühen war da.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mein Arbeitsplatz ist umgestaltet/erneuert worden, dadurch hat sich für mich sehr viel verbessert. Ich glaube schon, dass das auch durch das Projekt umgesetzt wurde, weil darüber gesprochen haben wir vorher auch schon.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es wurden bereits nach dem Gesundheitscoaching sehr viele Dinge zum Positiven verändert – Strukturen, Abläufe, das ist alles umgesetzt worden und das ist sehr positiv</i> • <i>Vor dem Projekt war es oft so, dass der/die Chefln nie Zeit hatte und dann eigentlich sehr gereizt und gestresst war, wenn man etwas von ihm/ihr wollte – jetzt gibt es regelmäßige Besprechungen und Termine, er/sie ist immer erreichbar, wenn man etwas braucht – das hat sich alles durch das Projekt sehr verbessert</i> • <i>Durch das Gespräch selbst hat sich daher dann eigentlich nicht mehr viel verändert</i>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja, es hat sich einiges geändert – vor allem in Bezug auf Arbeitsabläufe und –organisation wurde vieles aus den Gesprächen übernommen und umgesetzt</i> • <i>Einiges aus den Gesprächen ist aber sicher auch liegen geblieben oder es wurde noch nicht umgesetzt, weil es nicht als so wichtig erachtet wurde</i> • <i>Ich finde auch, der/die Chefln ist offener geworden und geht viel mehr auf uns zu, fragt uns nach unserer Meinung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Was sich durch die Gespräche verändert hat ist, dass die Zuständigkeiten jetzt klarer sind</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Der/die Chefln gibt jetzt eher positive und negative Informationen von Kunden weiter – wir haben mehr Einblick und Rückmeldung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es gibt jetzt immer wieder mal spontane Einladungen vom/von der Chefln (auf etwas zu essen, trinken...)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es wird jetzt mehr geredet untereinander – die Kommunikation wurde verbessert; Kompetenzen sind klarer aufgeteilt worden; Büroumgestaltung ist in Planung.</i> • <i>Der/die Chefln holt jetzt mehr Meinungen von allen ein – die Dinge dauern jetzt ein bisschen länger, aber das ist trotzdem gut.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Man geht jetzt schneller zum/zur Chefln als vorher, wenn einem was nicht passt – das ist positiv und das hält sich.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja, es hat sich schon etwas verändert: Mein Eindruck ist, dass die Kommunikation jetzt besser ist – man besucht sich nun öfters (geht auch in anderes Stockwerk, was früher nicht üblich war) – man ist dadurch mehr auf dem Laufenden, der Info-Fluss über die Abteilung hinaus ist besser.</i> • <i>Zeitmanagement und Arbeitsplanung hat sich verbessert – das geht nun „alles der Reihe nach“</i> • <i>Mein genereller Eindruck ist, dass es um viele Strategische Themen gegangen ist, sowohl beim Gesundheitscoaching als auch bei den Gesprächen – das hat für mich den Rahmen von „Gesundheit“ verlassen.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es wurden ergonomische Verbesserungen umgesetzt. Aber was das Miteinander, die Wertschätzung betrifft, ist es genauso wie immer, da ist nichts passiert.</i> • <i>Die Mitarbeiter setzen die Dinge auch selbst nicht um – sich beschweren sich zwar, aber nehmen zum Beispiel auch nicht die Schutzausrüstung, auch wenn ich es ihnen sage (Vorarbeiter).</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nun ja, es hat sich jetzt nicht so viel geändert, weil in meinem Gespräch ist es eher um äußere Einflussfaktoren gegangen. Was den Betrieb betrifft, passt ohnehin alles sehr gut, aber was immer wieder belastend ist, ist einfach Ärger mit Kunden. Daran kann man aber nichts ändern – und da tut es einfach gut, darüber reden zu können und Verständnis zu bekommen und auch zu wissen, dass es den anderen auch so geht</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich weiß nicht, ob sich etwas verändert hat. Bei uns kann sich jede/r seine Arbeit ziemlich gut selbst einteilen, daher gab's keine großen Veränderungen bei der Arbeitsorganisation</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich denke, dass zu wenig Zeit war, um das Thema dann weiter zu verfolgen, es hätte vom Projekt und von der Begleitung her noch mehr Zeit gebraucht; so ist es im Alltag untergegangen.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich kann mich prinzipiell nicht beklagen. Aber manche Dinge ändern sich nicht – das wird vom/von der Chefln nicht umgesetzt.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Meiner Meinung nach ist nichts anders als vorher, meine Vorschläge wurden nicht umgesetzt (Anm.: hat u.a. vorgeschlagen, dass sich FK selbst mehr entlasten soll).</i> • <i>Vielleicht wird nun mehr über Gesundheit und Sicherheit geredet als früher – das hat aber meiner Meinung nach mehr mit der bevorstehenden SCC-Zertifizierung zu tun (Ergonomie, Sicherheit)</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Die Dinge werden nicht umgesetzt – zum Beispiel habe ich beim Gespräch rückgemeldet, dass wir eine Schulung bräuchten – das wurde nicht umgesetzt. Das kenne ich auch schon von anderen Themen: es gab eine Lösung, aber es wird nicht umgesetzt.
<ul style="list-style-type: none"> • Nein, es wurde eigentlich nichts umgesetzt – warum weiß ich nicht, vielleicht stimmt es einfach von der persönlichen Beziehung her (mit dem/der Chefln) nicht
<ul style="list-style-type: none"> • Wir haben viel geredet, aber es wurde wenig umgesetzt – das waren eher Kleinigkeiten, die unmittelbar umgesetzt wurden
<ul style="list-style-type: none"> • Die Atmosphäre im Betrieb war vorher schon ein bisschen „pfeif drauf“, es gab Unzufriedenheiten, das ist jetzt teilweise weniger so. Ich könnte aber nicht sagen, dass sich da durch die Gespräche so viel geändert hat, das ist eher, weil sich die Mitarbeiter-Situation verändert hat • Konkret wurde ein Vorschlag von mir aufgegriffen – das war sehr positiv. Andere Dinge (wie z.B. die Räume ausmalen) wurden aber z.B. angekündigt und nicht umgesetzt

„Was war Ihnen bei und an dem Gespräch das wichtigste? Was war besonders positiv aus Ihrer Sicht?“

<ul style="list-style-type: none"> • Positiv war das Gefühl, etwas beitragen zu können, mich einbringen zu können
<ul style="list-style-type: none"> • Das aufeinander eingehen: also dass wir gefragt werden, wie es uns geht und was wir ändern würden • Am wichtigsten finde ich, dass das Gespräch etwas ist, wo ich „auf meine Kosten komme“ – also es geht um mich als Person, ich werde gefragt; und ich weiß, ich werde gesehen und unterstützt
<ul style="list-style-type: none"> • Ich konnte mich beim Gespräch gut einbringen und schätze das sehr, dass man auch gefragt wird und sich beteiligen kann
<ul style="list-style-type: none"> • Also wir haben ein sehr kollegiales Verhältnis und werden in Entscheidungen eingebunden, das ist sehr gut
<ul style="list-style-type: none"> • Die Gespräche sind gut, weil dabei auf die Ängste der einzelnen MA eingegangen werden kann (es sah in der Krise nicht so gut aus für die Firma und da war viel Unsicherheit da), also das persönliche Gespräch nimmt Ängste (Arbeitsplatzunsicherheit)
<ul style="list-style-type: none"> • Dass es individuell ist • Dass Kritik nicht in den falschen Hals kommt, aber auch Positives gesagt werden kann
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammensetzen und reden, mit einer gewissen Vorbereitungszeit
<ul style="list-style-type: none"> • Auch selbst Ideen vorbringen können und dass diese ernst genommen werden; mit einbezogen werden • Es gibt schon auch Kollegen, die es kritisch sehen – v.a. die Älteren sind noch einen anderen Führungsstil gewohnt
<ul style="list-style-type: none"> • Der/die Chefln war größtenteils meiner Meinung und hat auch seine Sichtweise zu Punkten wiedergegeben – also, das war ein Dialog • Es war ein natürliches, offenes Gespräch

„Was hätten Sie sich beim Gespräch noch anders gewünscht?“

<ul style="list-style-type: none"> • Es war okay so. Wir reden aber ohnehin so auch viel miteinander.
<ul style="list-style-type: none"> • Prinzipiell war das gut so – schön wäre noch, wenn mehr Zeit wäre für das Gespräch
<ul style="list-style-type: none"> • Eigentlich nichts
<ul style="list-style-type: none"> • Im Einzelgespräch würde ich nichts ändern, das ist gut so

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es hat ca. 15-20 Minuten gedauert, also recht kurz, hätte schon noch ins Detail gehen können – man könnte noch gut länger über die Stärken und Schwächen reden</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das hat sehr gut gepasst so, gerade auch fürs erste mal – muss man nichts ändern aus meiner Sicht</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das Gespräch an sich war gut so</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es wäre gut, wenn man sich vorab schon vorbereiten könnte, wenn man die Fragen schon vorher bekommen würde</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich finde es gut so</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Da fällt mir nichts ein</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Die Gespräche sind von den Mitarbeitern ganz gut aufgenommen worden, aber die wichtigen Dinge sind m.E. nicht angesprochen worden</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nein, hat gepasst</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>War interaktives Gespräch – Leitfragen waren nur Anstoß; keine weiteren Fragen vermisst</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wir haben keine Rückmeldung bekommen, was bei den Gesprächen herausgekommen ist – weder schriftlich noch mündlich – das hätte ich gerne anders.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mir ist nicht klar, was der direkte Nutzen der Gespräche ist – was macht der/die Chefln mit den Informationen= Was ist das Ziel des Ganzen?</i> • <i>Wichtig ist letztendlich, dass etwas verändert wird – aber hat es wirklich Auswirkungen auf die Gesundheit? Da hab ich so meine Zweifel.</i>

„Glauben Sie, dass sich die Gespräche positiv auf Ihre Gesundheit, Wohlbefinden, Arbeitsfähigkeit auswirken? Wenn ja, wodurch?“

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich denke schon, ja. Wenn dann auch der Wille da ist, etwas zu ändern. Also aus meiner Sicht sind diese Gespräche sinnvoll, wenn man wirklich auch etwas ändern will (das war bei uns gegeben), also wenn man „die Not hat“ etwas zu ändern.</i> • <i>Es braucht halt von beiden Seiten auch die Offenheit, ehrlich zu sagen was man sich denkt. Ich weiß nicht wie das bei meinen Kollegen war, aber ich habe mich schon ehrlich eingebracht. Wahrscheinlich hat es zum Teil auch Angst davor gegeben.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich denke schon, weil ich mit dieser Unterstützung auch meinen neuen Arbeitsplatz bekommen habe (Umgestaltung).</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das hat schon auch Auswirkungen auf mein Wohlbefinden hier, weil das ist ja das Schlimmste, finde ich, wenn man sich in der Arbeit nicht wohl fühlt. Das ist bei uns gottseidank überhaupt nicht so, da bin ich sehr froh drüber</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich glaube schon, dass das Projekt positiv ist für das Wohlbefinden – es geht eher um das Umfeld, um die Atmosphäre im Betrieb, gar nicht so sehr um die Maßnahmen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Die Gespräche wirken sich auf jeden Fall positiv aus; man fühlt sich persönlich wahrgenommen, die Gespräche vertiefen das noch</i> • <i>Was sich durch das Projekt insgesamt verändert hat: dass alle mehr darauf schauen, was man an Verbesserungen einbringen kann</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>So direkt glaube ich nicht – weil wir eh im Kontakt sind – meine/e Chefln und ich sitzen einander gegenüber</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es hilft vielleicht, dass die Dinge nicht so lange gären. Aber ich hatte mit dem/der Chefln auch früher ein gutes Klima, ein freundschaftliches Verhältnis</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Die Gespräche selbst haben meiner Meinung nach zu keinen Veränderungen geführt. Aber es gibt positive Veränderungen bezüglich Sicherheit – das ist aber wohl wegen der gewünschten Zertifizierung.</i>

- *Durch die Gespräche und die Auswertung glaub ich nicht, dass sich etwas verändert hat, aber durch das gesamte Projekt gibt es vermutlich eine stärkere Sensibilisierung der Führungskräfte*
- *Für mich persönlich hat es mein Bewusstsein gefördert – ich mache mir selbst nun mehr Gedanken, wie es meinen KollegInnen geht und ich zeige früher auf, wenn etwas nicht passt.*

„Finden Sie es sinnvoll / ist es Ihnen wichtig, dass Ihr/e Chefin auch weiterhin regelmäßig solche Gespräche mit Ihnen führt? Wenn ja, wie oft?“

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja eigentlich schon. Ein- bis zweimal im Jahr.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja, wenn die Rahmenbedingungen stimmen: genug Zeit und es wird danach auch tatsächlich etwas umgesetzt</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja, wenn nachher etwas geändert wird, sonst ist es Zeitverschwendung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja. Ich fände die Gespräche ca. 2-3 mal im Jahr gut – damit es nicht zu lange dauert und einschläft</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich finde es gut und wichtig, dass man „im Gespräch bleibt“ - aber wenn dann in der Umsetzung zu wenig passiert, dann pfeifen alle drauf</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja, das fände ich schon sinnvoll, so was wie ein Update, wo man immer wieder schaut, wie sieht es aus, hat sich was geändert, was kann man noch umsetzen?</i> • <i>Also ich fände es gut, wenn das offiziell einmal im Jahr gemacht würde</i> • <i>Und ich finde es schon auch sinnvoll und wichtig, eine persönliche Zeit mit der Chefin zu haben/bekommen, weil auch wenn wir sonst auch viel miteinander reden, da ist man halt nie unter 4 Augen und kann dann vielleicht auch nicht alles sagen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das Gespräch macht schon Sinn, es hat einen anderen Charakter, als wenn man halt zwischendurch kurz mal redet. Einmal im Jahr fände ich sinnvoll, öfter eigentlich nicht.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja, das finde ich gut: einmal im Jahr</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich glaube, die Gespräche bringen sicher was. Für manche ist es eher ein Pflichtprogramm, aber mir hat es was gebracht</i> • <i>Ich fände es gut, wenn die Gespräche in regelmäßigem Abstand immer wieder durchgeführt würden. Einmal pro Jahr wäre sinnvoll – also ein kürzerer Zeitraum, jetzt ist es schon über ein Jahr her</i> • <i>Ich hoffe aber, dass die Kollegen es so auch sagen, wenn sie etwas stört (ohne Mitarbeitergespräche)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja, jedes halbe bis Dreiviertel-Jahr</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wir sind eine kleine Abteilung – wir reden ohnehin viel miteinander. Aber ich finde trotzdem, dass die Gespräche sinnvoll wären. Einmal im Jahr fände ich okay.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ja, es ist nie schlecht, wenn die Mitarbeiter gefragt werden. Wichtig ist, dass alle Führungskräfte Gespräche führen und alle Mitarbeiter einbezogen werden.</i> • <i>Wichtig ist auch, dass es kein „pro Forma“ notieren der Antworten und dann geistiges „abhaken“ ist. Es braucht ein Zeichen, dass die Gespräche ernst genommen werden.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Das kommt darauf an, wie das Verhältnis zum Chef insgesamt ist. Ich kenne unseren Chef auch persönlich, schon länger, und ich kann auch so mit ihm reden. Für die anderen ist das vielleicht schon auch hilfreich, wenn man wirklich systematisch Zeit hat, zu sagen wie es einem geht usw.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Also für mich persönlich ist das nicht unbedingt nötig, dass die Gespräche regelmäßig geführt werden – ich bin auch so im Gespräch mit dem Chef</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aus meiner Sicht ist das nicht unbedingt notwendig, wir reden auch so miteinander.</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Ich finde es eigentlich nicht so wichtig, dass es da ein offizielles Mitarbeitergespräch gibt – das können wir auch so „zwischendurch“ unterbringen. Wir arbeiten ja viel zusammen und haben viel Kontakt, da kann man auch so reden
<ul style="list-style-type: none"> • Moment finde ich es nicht sinnvoll, das hat sich erledigt. Es müsste im Alltag funktionieren – und hier herrscht das Motto eher „runterschlucken“. Ich muss mir als Führungskraft das Vertrauen das ganze Jahr über erarbeiten – einmal im Jahr reicht nicht; einer schiebt die Dinge zum anderen – das wird nicht wirklich gelebt.
<ul style="list-style-type: none"> • Nein, eher nicht. Es wurden zu viele Erwartungen hinein gesetzt; ein kontinuierliches „Draufschauen“, was gut läuft und was nicht bringt mehr. Z.B. im Rahmen der Teamsitzungen („Wohlbefinden“ könnte auch dort ein Thema sein) oder anonymen „Briefkasten“.

„Hat sich im Betrieb durch das Gesundheitsförderungsprojekt allgemein etwas geändert? Wenn ja, was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Veränderungen?“

<ul style="list-style-type: none"> • Bei uns hat sich vor allem das Betriebsklima verbessert. Ich gehe jetzt lieber in die Arbeit – für mich ist das Betriebsklima wichtig. • Hauptsächlich ist das für mich darauf zurückzuführen, dass sich der/die ChefIn selbst verändert hat: er/sie ist jetzt ausgeglichener, ruhiger als früher und es gibt nicht mehr so viele Konflikte mit ihm/ihr. Ich glaube, er/sie hat durch das Projekt eingesehen, dass es nicht so läuft wie es soll und hat begonnen, selbst etwas zu verändern.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Veränderungen, die im Projekt insgesamt getroffen wurden haben aus meiner Sicht auf jeden Fall eine positive Auswirkung auf meine Gesundheit und Arbeitsfähigkeit – es ist jetzt einfach vieles strukturierter und dadurch besser planbar, man hat mehr wirkliche Pausen etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Das ganze (Gesundheitsförderungsprojekt) hat uns als Team noch mehr zusammengeschweißt - das Klima war zwar vorher auch schon sehr gut aber es ist dadurch noch besser geworden
<ul style="list-style-type: none"> • Man kommt im Zuge so eines Workshops eigentlich drauf, dass eh vieles passt – z.B. hat die Firma Duschen für die Radfahrer eingebaut; insofern ist es gut, so ein Projekt ab und zu durchzuführen
<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin erst seit 1,5 Jahren dabei – ich weiß nicht, wie es vorher war. Aber es ist sicher manches anders, auch weil der/die Seniorchef/in nicht mehr so im Zentrum ist. Der/die Chef/in wird jetzt mehr als Chef/in wahrgenommen
<ul style="list-style-type: none"> • Es war früher auch gut; jetzt wurden noch einzelne Veränderungen umgesetzt. Und insgesamt denke ich, gibt es jetzt mehr Bewusstsein, Sensibilisierung.
<ul style="list-style-type: none"> • Es wurden verschiedene Maßnahmen umgesetzt – Lichtverhältnisse verbessert usw.
<ul style="list-style-type: none"> • Da waren auch viele Themen dabei, wo die Leute (Anm.: die KollegInnen) selbst was tun müssten, das tun sie aber nicht – dann können sie sich auch nicht beschweren.

„Möchten Sie sonst noch etwas rückmelden?“ – Rückmeldungen und Anregungen

<ul style="list-style-type: none"> • Aus meiner Sicht war das Projekt positiv • Es war auch gut, dass man zuerst einmal ohne den/die ChefIn, nur die Kollegen mit der Beraterin der NÖGKK geredet hat (Anm.: Gesundheitscoaching)
<ul style="list-style-type: none"> • Ich war bei einer gemeinsamen Gruppenarbeit (Workshop) dabei; das war recht interessant und gut – auch vom Nachfragen her • Auch, dass das alles sehr anonym war, war wichtig
<ul style="list-style-type: none"> • Insgesamt war es im Projekt so, dass wir gegen Ende ehrlich miteinander geredet haben; insgesamt finde ich das sinnvoll, aber nur wenn man ehrlich miteinander redet – das ist aber erst gegen Ende so gewesen. Und dann war es vorbei – das war dann zu kurz/zu wenig.
<ul style="list-style-type: none"> • Eine Verbesserung im Projekt wäre, wenn der Berater flexibler auf die Bedürfnisse des

<p><i>Betriebs eingehen könnte – also noch mehr Zeit geben, wenn es nötig ist</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gut wäre, wenn es noch unterstützend Angebote für die Führungskräfte geben würde, z.B. wie spreche ich offen mit meinen Mitarbeitern; also auf Punkte eingehen, wo man als Berater einen Bedarf merkt – und dass die Berater offen ansprechen, worum es im Betrieb geht</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich fände es prinzipiell auch gut, wenn es Treffen der Mitarbeiter gäbe, wo der Chef nicht dabei ist, am besten extern moderiert, weil sonst machen wir es wieder nicht; also dass man sich auch gegenseitig sagt, wie es einem geht, wo man Probleme miteinander hat etc.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich glaube, was auch gut und wichtig wäre ist, wenn auch der/die Chefln immer wieder einmal von außen angesprochen und erinnert wird bzw. Unterstützung bekommt – dann fällt es ihm/ihr auch leichter, dranzubleiben und die Motivation ist höher; sonst schläft das immer mit der Zeit ein</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vielleicht wäre es gut, wenn alle 2 oder 3 Jahre wieder jemand von der NÖGKK kommt und man gemeinsam schaut, ob sich was Neues ergeben hat</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es wäre auch sinnvoll und gut, wenn die Mitarbeiter den/die Chefln von innen her daran erinnern, die Gespräche wieder aufzunehmen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bei der Befragung gab es sicher Vorbehalte wegen der Anonymität – bei einem kleinen Betrieb ist das halt leicht erkennbar</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ich fände psychologische Schulungen gut und eine Chance für die Führungskräfte: Gesprächsführung, Umgang, Verständnis; und auch zu überprüfen, ob sich etwas getan hat für die Mitarbeiter.</i>

4.4 Einschätzung der Einführungsberatung „Gesundes Führen“

Wie haben die Führungskräfte die Einführungsberatung erlebt?

6 Führungskräfte (35%) geben keine näheren Auskünfte.

11 Führungskräfte (65%) beschreiben die Einführungsberatung mit sehr positiven Worten:

- *War unterstützend und hat was gebracht!*
- *War gut; Zeit im Alltag war schwierig zu finden – gemeinsame Termine der FK*
- *War gut – hat uns viel gebracht – Berater als Streitschlichter und zum Aufzeigen anderer Wege, Zusammenfassungen, („...ohne Sie kommen wir gar nicht drauf...“)*
- *Sehr gut organisiert und kommuniziert. Als Service sehr gut gemacht, wenig Aufwand für mich, gut vor- und nachbereitet.*
- *Sehr gut*
- *Sehr ernst genommen, professionell; lockeres Legeres Auftreten ohne viel Tam Tam kommt bei mir gut an; Einbindung der MA im ersten Teil war auch gut.*
- *Programm ist nicht „weltfremd“ – super!!*
- *Hat mir gut gefallen, eine gute Unterstützung bei der Analyse der Situation im Betrieb; ich war am Anfang meiner Geschäftsführertätigkeit etwas planlos und hatte durch das Projekt einen konkreten Umsetzungsplan*

- *Hat für mich gut gepasst, inhaltlich habe ich keine neuen Erkenntnisse bekommen.
Von der Methodik her konnte ich für mich reflektieren, dass ich eher der informelle Typ bin und mir Gesprächsanlässe mit offiziellen Rahmen nicht so gut liegen.
Hauptnutzen für mich: Sich mehr Zeit für Gespräche mit den Mitarbeitern nehmen. Ich bin Führungskraft von ca. 50 MA und habe dies in der letzten Zeit vernachlässigt, dies ist auch bei den MA-Gesprächen und auch in den Workshops von den Mitarbeitern angesprochen worden.
Weiter wurde ich wieder aufmerksam gemacht, wie wichtig die Gesundheit der MA ist, ich wurde aktiv darauf hingewiesen und wir haben uns für dieses Thema Zeit genommen. Ich habe mir von der Beratung auch nicht erwartet, dass es zu großartigen Veränderungen bei uns im Betrieb kommt, sondern dass wir diese Gelegenheit nutzen und aktiv einen Blick auf das Thema Gesundheit werfen.*
- *Ein super Service der NÖGKK. Den AE als ein sehr einfaches und praxistaugliches Tool, es sind Fragen die jeder stellen kann, damit kann man in die Breite gehen.*
- *Zweiter Teil gut, erster Teil (NÖGKK) nicht so gut; zu problemorientiert und dann banale Dinge als Maßnahmen; zu sehr auf MA fixiert;*

Was hat besonders an der Beratung gefallen?

3 Führungskräfte geben dazu keine Angaben.

14 Führungskräfte (82%) führen dazu aus:

- *Wichtig war der Druck von außen, dass wir gepusht worden sind.
Auch der Ablauf hat mir gut gefallen, zu Beginn habe ich es nicht ganz durchschaut, es war dann aber in der Praxis klarer und einfacher als ich es mir vorgestellt habe. Die Unterlagen waren sehr praxisbezogen und nicht zu wissenschaftlich, gut für den betrieblichen Alltag geeignet*
- *Vorstellung des Projekts vor den MA! – Eindruck soll nicht entstehen, dass der Chef schon wieder „was will“; Fokus liegt nicht nur auf der FK*
- *Passt so*
- *Moderation der Auswertung und Planungs-WS*
- *Kommunikationsförderung; Anstoß*
- *Gut betreut von NÖGKK und ÖSB. Beratung über längeren Zeitraum. Professionelle Beratung, nur Instrumente zur Verfügung gestellt, nicht von außen „draufgesetzt“, nicht manipulativ eingegriffen (wie etwa BetriebsberaterInnen, die von außen viele Tipps geben aber keine Ahnung von unserer Situation haben)*
- *Es war eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Beratern, eine strukturierte Vorgehensweise, Möglichkeit für Diskussion und Reflexion; ansonsten läuft man oft in einer eingefahrenen Schiene*
- *Die Bewusstseinsbildung zum Thema Gesundheit und Führung. Meine Arbeit einmal in einem anderen Licht zu betrachten*
- *Der Auswertungs-WS war sehr wertvoll, sehr interessant in einer größeren Runde mit Kollegen die Stärken und Schwächen des Unternehmens strukturiert aufzuarbeiten. Das war eine wichtige Erfahrung.*
- *Der Aufbau und die Struktur des Projektes war sehr gut*
- *Beraterin zeitlich sehr flexibel war und die Vor-Ort-Beratung.*

- *Das Gesundheits-Coaching hat mehr die Produktion angesprochen und erreicht, der 2. Teil „Gesundes Führen“ dann mehr das Büro. Der 2. Teil war tiefgehender als der 1. Teil. Wichtig war für mich noch der Abschluss-Workshop mit dem gegenseitigen Feedback zwischen mir und der Belegschaft, da doch noch wichtige Herzenthemen offen und ehrlich ausgesprochen wurden. Ohne diesen Abschluss wäre ich nach dem Projekt mit vielen offenen Fragen zurückgeblieben*
- *Berater gab Rahmen vor – war wie ein „Brückengeländer“, musste aber selbst gehen. Frage sicher nie wie einen klassischen „Unternehmensberater“ – gaben mir Vorgaben, die ich tun muss – passten aber nicht; DAS war echte Hilfe; Gespräche auf gleicher Augenhöhe und nicht von oben herab, kein Auftreten „mit genagelten Schuhen“; - Ebenen passten gut, kein Aushorchen und Fehlersuchen, sondern gemeinsames Suchen und Ausarbeiten*
- *ohne Zusatzkosten. Es war gut und kompakt.*

Was würden die Führungskräfte verändert haben wollen?

5 Führungskräfte (29%) geben dazu keine Angaben.

2 Führungskräfte (12%) machen Anregungen zum Gesundheitscoaching.

3 Führungskräfte (18%) würden nichts daran verändern.

7 Führungskräfte (41%) formulieren folgende Veränderungswünsche:

- *Mehr Ziel-Lösungsorientierung (NÖGKK-Teil); Mitarbeitermotivation fördern - diesbezügliche Angebote*
- *Mehr persönliche Verpflichtung bei der Umsetzung der Maßnahmen; meine Rückmeldetermin an der Belegschaft ist noch immer offen; wenn von extern fixe Termine vorgegeben werden, gibt es keine Ausreden. Es geht ansonsten im Tagesablauf unter; Wenn mir jemand fixe Termine festsetzt, dann muss ich es machen*
- *Ich habe zu Beginn auch das Thema Arbeitszufriedenheit in die Beratung eingefordert, Gesundheit alleine war mir zu wenig. Für mich hängt Arbeitszufriedenheit und Gesundheit stark zusammen*
- *Ich bin sehr viel im Auto unterwegs und habe keine Zeit zum Lesen von Unterlagen. Toll wäre eine Hotline mit einem besprochen Band, wo man in 2 – 3 Minuten die wichtigsten Punkte zur Durchführung von guten MitarbeiterInnengesprächen abhören kann.*
- *Begleitung über einen längeren Zeitraum wäre wünschenswert; es wurde etwas begonnen – jetzt käme die Phase der Umsetzung; wäre gut hier den externen Druck bzw. Kontrolle zu haben; im Alltagsgeschäft geht es ansonsten unter*
- *Befragungen öfters machen bzw. GF anregen, sie öfters durchzuführen, damit nichts offen bleibt. Ich bräuchte jemanden, der mich dauernd antreibt, Termine von außen fixiert und so Rahmen vorgibt.*
- *Auswertung der Befragungsergebnisse (Vergleich vorher und nachher) auf Betriebsebene wäre für mich schon sehr interessant.*

6. Anhang: Materialien

A. Leitfaden für Abschlussgespräch der BezugsberaterIn mit Führungskraft

Einstieg:

Heute findet der Beratungsabschluss statt.

Wir möchten uns herzlich bedanken, dass Sie Zeit aufbringen, um mit uns Bilanz über das Projekt und Ihre Erfahrungen damit zu ziehen. Es soll Ihnen dienlich sein – vielleicht können wir dort und da noch Hinweise geben. Im Besonderen helfen Sie uns und dem Fördergeber NÖGKK und FGÖ einzuschätzen, wie „Gesundes Führen“ in der Praxis läuft und wirkt.

Das Gespräch dauert ca. 1,5 Stunden und umfasst:

- Umsetzungsüberblick Ihrer Maßnahmenvorhaben aus dem Gesundheitscoaching und aus den gesunden Dialogen
- Rückblickgespräch
- Anonymisierte Führungskräftebefragung mittels Fragebogen
- Gerne würden wir Ihr Einverständnis einholen, dass wir Sie als Pilotbetrieb in den Medien vorstellen dürfen (vielleicht den Medien-Steckbrief durchgehen oder da lassen).
- Organisation der anonymisierten Befragung der MitarbeiterInnen mittels Fragebogen

Wir dürfen Sie am Ende des Förderprogramms über die Gesamtergebnisse in einem geeigneten und würdevollen Rahmen informieren (ca. Ende 2010).

Semistrukturiertes Interview (handschriftliche Mitschrift; so genau wie möglich; prägnante wörtliche Aussagen wären gut). Nachfragen immer sinnvoll.

1 Das Führungswerkzeug „Gesundheitsförderliches MitarbeiterInnengespräch (Anerkennender Erfahrungsaustausch für alle und Arbeitsbewältigungsgespräch im Anlassfall bei gesundheitlicher Gefährdung bzw. nach längerer Krankheit):

- 1.1 Was halten Sie nun vom Führungswerkzeug „MitarbeiterInnengespräch“?
- 1.2 Was bringt dieses Führungswerkzeug für die / Ihre MitarbeiterInnenführung?
- 1.3 Welchen Eindruck haben Sie gewonnen, wie beeinflusst dieses MitarbeiterInnengespräch das Wohlbefinden und die Arbeitsbewältigung Ihrer MitarbeiterInnen?
- 1.4 Wie verhält sich aus Ihrer Sicht Aufwand und Nutzen beim MitarbeiterInnengespräch?

2 Ihre Praxiserfahrungen bei der Durchführung der „Gesundheitsförderlichen MitarbeiterInnengespräche (Anerkennender Erfahrungsaustausch für alle und Arbeitsbewältigungsgespräch im Anlassfall bei gesundheitlicher Gefährdung bzw. nach längerer Krankheit):

- 2.1 Wie ist es Ihnen bei der Gesprächsführung ergangen?
- 2.2 Was ist Ihnen besonders gut gelungen bei bzw. in Zusammenhang mit den MitarbeiterInnengesprächen?
- 2.3 Was war schwierig?
- 2.4 Was hat es aus Ihrer Sicht bei den MitarbeiterInnen ausgelöst bzw. unmittelbar bewirkt?
- 2.5 Haben Sie den Eindruck, dass die MA Ihnen jetzt anders begegnen?

- 2.6 Sehen Sie nach dem Gespräch Ihre MA anders als vorher?
- 2.7 Haben Sie etwas Neues in den Gesprächen mit den MA erfahren (hat sich Ihr Verständnis und Ihre Kenntnisse über die Situation der MA verändert)?
- 2.8 Was hat Ihnen die Auswertung der MA-Gespräche in einer betrieblichen Stärken- und Schwächenliste gebracht?

3 Ihre Transfer- und Nachhaltigkeits-Absichten:

- 3.1 Werden Sie diese MA-Gespräche fortführen?
- 3.2 Werden Sie das Vorgehen beibehalten?
Werden Sie die Leitfragen übernehmen?
Werden Sie die Gesprächsnotizen übernehmen?
Werden Sie die Auswertung der Gespräche übernehmen?
Werden Sie den Gesprächen eine Maßnahmenumsetzung folgen lassen?
- 3.3 Brauchen oder benötigen Sie noch etwas, um die „gesundheitsförderlichen MA-Gespräche (AE und ABW) fortzusetzen?

4 Einschätzung Einführungsberatung:

- 4.1 Wie haben Sie meine/unsere Einführungsberatung erlebt?
... das Vorgehen bei der Beratung und Vermittlung der Werkzeuge?
... die Unterstützungsmaterialien?
- 4.2 Was hat Ihnen besonders an der Beratung gefallen?
- 4.3 Was würden Sie an unserer Stelle verändern?

Sonstige Notizen:

B. Leitfaden für qualitative Interviews mit MitarbeiterInnen der Interventionsbetriebe

Einstieg:

Vorstellung der Evaluatorin, Anlass des Gesprächs:

Ausgangspunkt ist das Gesundheitsförderungsprojekt, das bei Ihnen im Betrieb stattgefunden hat. In jedem Betrieb, der an dem Projekt beteiligt war, führe ich ein Interview mit einem/r oder mehreren MitarbeiterInnen. Dabei geht es insbesondere um die persönlichen MitarbeiterInnen-Gespräche, die im Rahmen des Projekts im Betrieb stattgefunden haben – und zwar darum, wie die Beschäftigten diese Gespräche erlebt haben, ob sie sie sinnvoll, hilfreich ... finden – also, es geht um Ihre ganz persönlichen Erfahrungen.

Gespräch dauert ca. 30-45 Minuten; es ist vertraulich, ich erfasse keinen Namen; mache mir Notizen für die Auswertung. Offene Fragen?

Bitte um kurze Schilderung von Arbeitsbereich/Funktion des/der GesprächspartnerIn.

Semistrukturiertes Interview (Leitfragen, mögliche Nachfragen in Klammer; handschriftliche Mitschrift)

1. Darf ich Sie bitten, sich zunächst an das persönliche MitarbeiterInnen-Gespräch zu erinnern – wann hat denn das Gespräch stattgefunden?
2. Wie ist Ihnen denn das Gespräch insgesamt in Erinnerung?
(Wie war es, dazu eingeladen zu werden? Wie war das Klima beim Gespräch? Haben Sie Ihre/n Chefln dabei anders erlebt als sonst? Wie konnten Sie sich einbringen?)
3. Nach dem Gespräch: Hat sich nach dem (den) Gespräch(en) etwas im Betrieb verändert?
(Wurden Vorschläge oder Wünsche von Ihnen aufgegriffen? Haben Sie jetzt einen anderen Eindruck von Ihrer/m Vorgesetzten/Chefln? Glauben Sie, dass Ihr/e Chefln bzw. Ihr/r Vorgesetzter einen anderen (besseren) Eindruck von Ihnen bekommen hat?)
4. Was war Ihnen bei/an dem Gespräch das wichtigste? Was war besonders positiv aus Ihrer Sicht?
(Inhaltlich, Rahmen, von der Atmosphäre her, die Zusammenfassung der Gespräche aller KollegInnen, der Maßnahmenplan, die Rückmeldung des Maßnahmenplans durch die Führung an die MitarbeiterInnen, ...?)
5. Was hätten Sie sich bei dem Gespräch / bei dieser fragenden Art der MA-Führung noch anders gewünscht?
6. Finden Sie es sinnvoll / ist es Ihnen wichtig, dass Ihr/e Chefln auch weiterhin regelmäßig (z.B. 1x pro Jahr) solche Gespräche mit Ihnen führt?
7. Glauben Sie, dass sich diese Gespräche positiv auf Ihr/e Gesundheit, Wohlbefinden, Arbeitsfähigkeit auswirken? Wenn ja, wodurch?
8. Hat sich im Betrieb durch das Gesundheitsförderungsprojekt allgemein etwas geändert? Wenn ja, was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Veränderungen?
9. Möchten Sie sonst noch etwas rückmelden?

Herzlichen Dank für Ihre Rückmeldungen!

C. Fragebogen Beispiel: MitarbeiterInnen Interventionsbetriebe, Zeitpunkt T1



Sehr geehrte/r Mitarbeiter/in,

Vor einiger Zeit haben wir Ihnen bereits einmal diesen Fragebogen zum Thema „Arbeit und Gesundheit“ vorgelegt. Die Befragung, sowie die Ergebnisse der moderierten Workshops waren die Grundlage für gesundheitsfördernde Aktivitäten in Ihrem Betrieb. Heute bitten wir Sie noch einmal um Ihre Teilnahme: so möchten wir Erkenntnisse über Ihre heutige Einschätzung gewinnen und erfahren, ob sich durch die im Betrieb umgesetzten Maßnahmen für Sie etwas verändert hat.

Kreuzen Sie bitte zu jeder Frage die Antwortmöglichkeit an, die Ihre Situation am besten beschreibt. Bitte lassen Sie keine Frage aus, sonst kann der Fragebogen nicht ausgewertet werden!

Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Bitte geben Sie keinen Namen an. Um anonym Vergleiche mit der ersten Befragung machen zu können, bitten wir Sie hier jedoch wieder um ein unverwechselbares Kennwort, das nur für Sie erkennbar ist:

Ihr persönliches Kennwort

	= Anfangsbuchstabe des Vornamens Ihrer Mutter
	= Geburtsmonat Ihrer Mutter (zweistellig, z.B. 02 für Februar)
	= Anfangsbuchstabe Ihres eigenen Geburtsortes

Dieser Fragebogen setzt sich aus folgenden Instrumenten zusammen:
Molnar, M. / Haiden, Ch. / Geißler-Gruber, B. (2003): **Impuls Test**. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb. Hrsg. v. Wirtschaftskammer Österreich, Bundesarbeitskammer, Österr. Gewerkschaftsbund. Wien.
Tuomi, K. et al. (2001): **Arbeitsbewältigungs-Index**. Hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund-Berlin.
Rimann, M. & Udris, I. (1997): Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen **SALSA**. In: Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Zürich.

IMPULS-Check der Arbeitssituation

Jede Frage ist aus zwei Sichtwinkeln zu beantworten. Zuerst bewerten Sie Ihre Arbeitssituation **so, wie sie derzeit ist**. Kreuzen Sie dazu bitte das **Rechteck** bei der Antwort an, die Ihre derzeitige Situation am besten beschreibt. Danach ist Ihr Wunschergebnis gefragt. Also bitte nochmals die Fragen beantworten, aber diesmal so, **wie Sie Ihre Arbeitssituation gerne hätten**. Kreuzen Sie dazu bitten den **Kreis** bei der Antwort an, die Ihre Wunschsituation am besten beschreibt.

	sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Wieviel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

	trifft gar nicht zu / sehr wenig	trifft wenig zu / ziemlich wenig	trifft mittel-mäßig zu / etwas	trifft überwiegend zu / ziemlich viel	trifft völlig zu / sehr viel
Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Ich kann mich auf meine Kolleg/innen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Man hält in der Abteilung gut zusammen.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kolleg/innen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Ich bekomme von Vorgesetzten und Kolleg/innen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5
Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1
Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1
Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1
Ich habe zuviel Arbeit.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Computer, Werkzeug, ...) nicht zur Verfügung.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Staub.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5
Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer/innen zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5
Unsere Firma bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5
Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> 5

Arbeitsbewältigungs-Check

Sind Sie bei Ihrer Arbeit...

- vorwiegend geistig tätig ①
- vorwiegend körperlich tätig ②
- etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig ③

Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten je erreichten Arbeitsfähigkeit.

Wenn Sie Ihre beste je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben (0 bedeutet, dass Sie derzeit arbeitsunfähig sind)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
völlig arbeitsunfähig										derzeit die beste Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Anforderungen der Arbeit

Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die **körperlichen Arbeitsanforderungen** ein?

- sehr gut ⑤
- eher gut ④
- mittelmäßig ③
- eher schlecht ②
- sehr schlecht ①

Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die **seelischen, geistigen Arbeitsanforderungen** ein?

- sehr gut ⑤
- eher gut ④
- mittelmäßig ③
- eher schlecht ②
- sehr schlecht ①

Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten

Wie viele vom Arzt diagnostizierte aktuelle Krankheiten oder Verletzungen haben Sie?

- Keine Krankheit / Verletzung ⑦
- Eine Krankheit / Verletzung ⑤
- Zwei Krankheiten / Verletzungen ④
- Drei Krankheiten / Verletzungen ③
- Vier Krankheiten / Verletzungen ②
- Fünf und mehr Krankheiten / Verletzungen ①

Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten / Verletzungen

Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Ausübung Ihrer Arbeit?
Falls nötig, kreuzen Sie bitte mehr als eine Antwortmöglichkeit an.

- Keine Beeinträchtigung / Ich habe keine Erkrankung. ⑥
- Ich kann meine Arbeit ausführen, aber sie verursacht mir Beschwerden..... ⑤
- Ich bin **manchmal** gezwungen, langsamer zu arbeiten
oder meine Arbeitsmethoden zu ändern. ④
- Ich bin **oft** gezwungen, langsamer zu arbeiten
oder meine Arbeitsmethoden zu ändern. ③
- Wegen meiner Krankheit bin ich nur in der Lage, Teilzeitarbeit zu verrichten. ②
- Meiner Meinung nach bin ich völlig arbeitsunfähig. ①

Krankenstand im vergangenen Jahr (in den letzten 12 Monaten)

Wie viele **ganze Tage** blieben Sie auf Grund eines gesundheitlichen Problems (Krankheit, Gesundheitsvorsorge oder Untersuchung) im letzten Jahr (12 Monate) der Arbeit fern?

- überhaupt keinen ⑤
- höchstens 9 Tage ④
- 10 - 24 Tage ③
- 25 - 99 Tage ②
- 100 - 365 Tage ①

Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren

Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?

- unwahrscheinlich ①
- nicht sicher ④
- ziemlich sicher ⑦

Seelische, geistige Leistungsreserven

Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?

- häufig ④
- eher häufig ③
- manchmal ②
- eher selten ①
- niemals ①

Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?

- häufig ④
- eher häufig ③
- manchmal ②
- eher selten ①
- niemals ①

Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?

- häufig ④
- eher häufig ③
- manchmal ②
- eher selten ①
- niemals ①

Gesundheit

Wie gesund fühlen Sie sich im Allgemeinen?

- Völlig gesund ①
- Gesund, mit vorübergehenden leichten Beeinträchtigungen ②
- Gesund, mit geringen Dauerbeeinträchtigungen ③
- Nicht gesund ④

Arbeitszufriedenheit

Wenn Sie an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Vorgesetzte, Kolleg/innen, Arbeitszeit usw.): Wie zufrieden sind Sie dann insgesamt?

- Sehr zufrieden ①
- Ziemlich zufrieden ②
- Einigermaßen zufrieden ③
- Wenig zufrieden ④
- Nicht zufrieden ⑤

Betriebsklima

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
	fast nie	selten	manchmal	oft	fast immer

B14) Man muss mit Leuten zusammenarbeiten, die keinen Spaß verstehen.	①	②	③	④	⑤
B17) Der/die Vorgesetzte hilft mir bei der Erledigung der Aufgaben.	①	②	③	④	⑤
B19) Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen, reden können.	①	②	③	④	⑤
B22) Wenn ein Fehler passiert, findet der/die Vorgesetzte ihn immer bei uns, nie bei sich.	①	②	③	④	⑤
B28) Der/die Vorgesetzte erschwert einem das Arbeiten durch seine/ihre Anweisungen.	①	②	③	④	⑤
B3) Der/die Vorgesetzte lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat.	①	②	③	④	⑤
B30) Es gibt häufig Spannungen am Arbeitsplatz.	①	②	③	④	⑤
B32) Der/die Vorgesetzte ist daran interessiert, dass es seinen/ihren Mitarbeiter/innen gut geht.	①	②	③	④	⑤
B35) Der/die Vorgesetzte behandelt einen unfair.	①	②	③	④	⑤
B37) Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, sind freundlich.	①	②	③	④	⑤
B38) Man hat leicht Zugang zum/zur Vorgesetzten.	①	②	③	④	⑤
B40) Man muss ausbaden, was die Anderen falsch machen.	①	②	③	④	⑤
B43) Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, helfen mir bei der Erledigung der Aufgaben.	①	②	③	④	⑤
B44) Der/die Vorgesetzte schenkt dem, was ich sage, Beachtung.	①	②	③	④	⑤
B45) Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, interessieren sich für mich persönlich.	①	②	③	④	⑤

gar nicht	wenig	einigermaßen	ziemlich	völlig
-----------	-------	--------------	----------	--------

Wie sehr können Sie sich auf die folgenden Personen verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen?

D40) auf Ihre Vorgesetzten	①	②	③	④	⑤
D41) auf Ihre Arbeitskolleg/innen	①	②	③	④	⑤

Wie sehr sind folgende Personen bereit, Ihre Probleme in der Arbeit anzuhören?

D40) Ihre Vorgesetzten	①	②	③	④	⑤
D41) Ihre Arbeitskolleg/innen	①	②	③	④	⑤

Wie sehr unterstützen diese Personen Sie aktiv, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?

D40) Ihre Vorgesetzten	①	②	③	④	⑤
D41) Ihre Arbeitskolleg/innen	①	②	③	④	⑤

Fragen zu den persönlichen Mitarbeiter-Gesprächen

Wurden Sie zu einem persönlichen Mitarbeiter-Gespräch (Anerkennender Erfahrungsaustausch / Arbeitsbewältigungsgespräch) mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten eingeladen?

- Ja, das Gespräch hat bereits stattgefunden ①
- Ja, aber das Gespräch hat (noch) nicht stattgefunden ②
- Nein, ich wurde nicht eingeladen ③
- Weiß nicht ④

Wenn Sie ein persönliches Mitarbeiter-Gespräch mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten geführt haben, bewerten Sie bitte die folgenden Fragen:

Wie haben Sie das Mitarbeiter-Gespräch insgesamt erlebt?

- sehr gelungen ①
- eher gelungen ②
- mittelmäßig ③
- eher nicht gelungen ④
- gar nicht gelungen ⑤

Haben Sie sich von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten verstanden gefühlt?

- sehr gut ①
- eher gut ②
- mittelmäßig ③
- eher schlecht ④
- sehr schlecht ⑤

Konnten Sie im Mitarbeiter-Gespräch Ihre Anliegen einbringen?

- sehr gut ①
- eher gut ②
- mittelmäßig ③
- eher schlecht ④
- sehr schlecht ⑤

Hatten Sie beim Gespräch den Eindruck, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Interesse an Ihnen hat?

- sehr..... ①
- eher..... ②
- mittelmäßig ③
- eher nicht ④
- gar nicht ⑤

Impressum

Mag.a Birgit Kriener
Betriebliches Gesundheitsmanagement
Pillersdorfstraße 6/15
A-1020 Wien
Mobil +43|699|11787275
E-mail office@birgitkriener.at

Mag.a Brigitta Gruber
arbeitsleben Gruber KG
Lindacherstraße 19 b
A-4655 Vorchdorf
Tel. +43 7614 52048
Mobil +43 699 10403679
E-mail office@arbeitsleben.com
www.arbeitsleben.com