



universität
wien

Diplomarbeit

Der Zusammenhang von Teamklima und Engagement in Pflegeberufen

Verfasserin:

Andrea Puslednik

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, Oktober 2010

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Dankeschön!

Vielen Dank an Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka für die Möglichkeit diese Arbeit zu verfassen, für den wertvollen Input und die anregenden Ideen.

Einen herzlichen Dank an MMag.^a Bettina Kubicek für die aufwändige Organisation rund um die Erhebung, die vielen Antworten und die inhaltlichen Hilfestellungen.

Danke an Dr. Michael Weber für die Begleitung durch die Welt der Statistik.

Dankeschön auch an meine lieben StudienkollegInnen, deren Vorschläge und inhaltlichen Ideen meine Arbeit bereichert haben und die immer für Diskussionen offen waren (und ohne die es halb so lustig gewesen wäre).

Ganz besonders möchte ich mich bei allen Pflegekräften bedanken, die sich trotz ihres anstrengenden Arbeitsalltags Zeit genommen haben diesen umfangreichen Fragebogen auszufüllen.

Ein herzliches Dankeschön gilt dem Team von APA-OTS für die Flexibilität, die es mir ermöglicht hat, mein Studium nach meinen Vorstellungen zu gestalten.

Vielen lieben Dank an meine Eltern, Ilse und Klaus, die mich in allem unterstützt haben und die immer an mich geglaubt haben.

Ein riesengroßes Dankeschön geht an Chrisi, weil Du mich motiviert hast und immer für mich da warst.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	6
Vorwort.....	8
Einleitung.....	9
1 Engagement	11
1.1 Komponenten von Engagement.....	11
1.2 Abgrenzung gegenüber verwandten Konzepten.....	13
1.3 Vier Modelle von Arbeitsengagement.....	16
1.4 Auswirkungen von Engagement.....	21
1.5 Engagement auf Teamebene.....	22
1.6 Die Macht des Kollektivs	22
2 Crossover.....	23
2.1 Arten von Crossover.....	24
2.1.1 Soziales Mitteilen.....	24
2.1.2 Emotionale Ansteckung.....	24
2.1.3 Tuning in.....	26
2.2 Förderung von Crossover.....	26
3 Das Team	27
3.1 Die Gruppe.....	28
3.2 Das Team.....	30
4 Das Klima im Team.....	35
4.1 Kohäsion.....	38
4.2 Verantwortungsübernahme	40
5 Zusammenfassung	42

6	Fragestellung und Hypothesen	44
7	Forschungsmodell	46
8	Methoden	47
8.1	Durchführung	47
8.2	Instrumente	48
8.2.1	Engagement der MitarbeiterInnen	48
8.2.2	Engagement des Teams	50
8.2.3	Teamklima	51
9	Beschreibung der Stichprobe	54
9.1	Alle Einrichtungen der Gesamtstichprobe	54
9.2	Stichprobe	55
10	Statistische Auswertung – Ergebnisse	58
10.1	Auswertungsverfahren	58
10.2	Deskriptive Ergebnisse	59
10.3	Ergebnisse zu den Hypothesen	62
10.3.1	Es gibt einen Zusammenhang zwischen Teamengagement und dem Engagement des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin.....	62
10.3.2	Teamklima moderiert den Zusammenhang von Engagement und Teamengagement.....	64
10.3.3	Teamklima fördert Teamengagement.....	67
10.4	Zusammenfassung	68
11	Diskussion	70
11.1	Diskussion der Ergebnisse	70
11.2	Kritik	72
11.2.1	Fragebogen und Erhebung	72
11.2.2	Methodik.....	73

11.3	Einschränkungen und Vorschläge für die Praxis	74
12	Literatur.....	76
13	Tabellenverzeichnis.....	80
14	Abbildungsverzeichnis.....	81
15	Anhang	82
16	Curriculum vitae	98
17	Eidesstattliche Erklärung.....	100

Zusammenfassung

Im Fokus der Arbeit stehen Engagement und Teamklima im Pflegebereich. Für die Studie wurden 31 Einrichtungen mit 103 Teams in Wien, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg und dem Burgenland herangezogen. Es wurden dabei ausschließlich die Angaben stationär tätiger Pflegekräfte für die Untersuchung eingesetzt.

Zuerst wurden die Pflegekräfte um die Einschätzung ihres eigenen Engagements gebeten, in weiterer Folge um das Ihrer KollegInnen. Es wurden erstmals neue Items für Teamengagement vorgegeben. Es zeigte sich mittels t-Test für abhängige Stichproben, dass die MitarbeiterInnen zwischen Engagement und Teamengagement differenzierten. 24 Prozent schätzten sich selbst und ihr Team als engagiert ein.

Für die Datenanalyse wurden in einem weiteren Schritt Korrelationen für den Zusammenhang von Engagement und Teamengagement berechnet. Aufgrund der Berechnungen konnte ein Zusammenhang gezeigt werden (Hypothese 1).

Ferner wurde mit multiplen Regressionsanalysen der Moderatoreffekt von Teamklima auf den Crossover von Engagement berechnet. Hier zeigte sich ein signifikanter Moderationseffekt von Teamklima (Hypothese 2). Kohäsion beeinflusst diesen Effekt ebenfalls. Im weiteren Verlauf der Analyse wurde der Einfluss von Teamklima auf Teamengagement untersucht. Hier zeigten sowohl Kohäsion als auch Verantwortungsübernahme signifikante Ergebnisse (Hypothese 3). Es kann also von einem Einfluss des Teamklimas auf Teamengagement in diesem Modell ausgegangen werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass engagierte Personen auch ihr Team bzw. ihre KollegInnen engagiert wahrnehmen und, dass Kohäsion und Verantwortungsübernahme wesentliche Korrelate des Teamengagements darstellen.

*"Wer kämpft, kann verlieren,
wer nicht kämpft hat schon verloren."*

(Berthold Brecht)

Vorwort

Meine Diplomarbeit wurde im Rahmen des Projekts „Qualität des Arbeitslebens von Pflegekräften“ am Institut für Wirtschaftspsychologie an der Universität Wien verfasst. Es handelt sich bei dieser Forschungsarbeit um die zweite von insgesamt zwei Befragungen von ambulant und stationär tätigen Pflegekräften zu ihrem Arbeitsleben. Im Zuge dieser zweiten Erhebung entstanden Arbeiten mit unterschiedlichen Schwerpunkten rund um das Arbeitsleben von Pflegekräften. Insgesamt sind drei weitere Untersuchungen von Karin Tschida, Sigrid Schmiedl und Matea Paškvan entstanden. Ich weise hiermit darauf hin, dass thematische Überschneidungen möglich sind, da der gleiche Datensatz verwendet wurde.

Einleitung

Pflegekräfte sind in ihrem Beruf besonders gefordert. Schichtdienste, der tägliche Umgang mit KlientInnen und lange Arbeitstage erfordern ein besonderes Maß an Engagement für diesen Berufszweig und die eigentlichen Tätigkeiten. Da Engagement und Teamarbeit im Arbeitsalltag von Pflegekräften essentielle Faktoren darstellen, liegt der Schwerpunkt meiner Diplomarbeit auf der Untersuchung von dem Zusammenhang zwischen Engagement, Teamengagement und Teamarbeit.

„Engagement“ wird in der medialen Öffentlichkeit oft in einem Atemzug mit dem Arbeitsleben von Pflegekräften genannt. Es gibt unterschiedliche Sichtweisen in Bezug auf die Definition und die Bedeutung von Engagement. Engagement kann als gegenüberliegender Pol von Burnout auf einem Kontinuum gesehen werden, wobei die drei Dimensionen Energie, Beteiligung und Selbstwirksamkeit fokussiert werden (Maslach & Leiter, 1997).

Schaufeli und Bakker (2001) und Schaufeli, Bakker und van Rhenen (2009) argumentieren hingegen, dass Engagement als unabhängiges Konstrukt betrachtet werden muss. Die AutorInnen definieren Engagement als positiven, erfüllten, arbeitsbezogenen Seelenzustand mit den Komponenten der Lebenskraft, des Einsatzes und der Hingabe. Als wichtige Einflussvariablen für Engagement sehen die AutorInnen Feedback der Leistung und soziale Unterstützung durch KollegInnen. Da Teamarbeit in der stationären Pflege im Vordergrund steht, stellt sich nun die Frage, ob und inwieweit Engagement innerhalb der Teams einerseits von einer/einem einzelnen MitarbeiterIn auf das Team und andererseits vom Team auf den/die einzelnen/einzelne MitarbeiterIn übertragen wird. Der Fachbegriff für derartige Übertragungen von Emotionen lautet „Crossover“. Unter Crossover wird die Übertragung (bzw. Ansteckung) von Emotionen von einer Person auf die andere verstanden, wobei Mechanismen wie „emotionale Ansteckung“ oder auch „soziales Mitteilen“ wichtige Faktoren darstellen. Bakker, Demerouti und Schaufeli (2005) fanden in einer Studie heraus, dass der Crossover Effekt von negativen Emotionen ebenso stark ist wie von positiven Emotionen.

Totterdell, Kellett, Teuchmann und Briner (1998) postulierten, dass die Stimmung von Krankenschwestern ähnlicher der Stimmung im eigenen Team ist, als der Stimmung eines anderen Teams und führen das unter anderem darauf zurück, dass die MitarbeiterInnen ihre Erlebnisse im Team mit den Teammitgliedern durch Kommunikation teilen und dadurch auch die Stimmung mittransportieren.

Die zumeist im Team verrichtete Arbeit kann sich daher positiv und negativ auf die psychische und physische Gesundheit der MitarbeiterInnen auswirken. Teamklima wird wesentlich von den Teammitgliedern bestimmt. Die Stimmung von KollegInnen wirkt sich auf andere Teammitglieder aus und beeinflusst so das Teamklima (Totterdell, 1998). Diese Stimmung kann positive oder negative Ausprägungen haben. Ein positives Teamklima kann die Verbreitung von Engagement unter den Teammitgliedern fördern.

Nach eingehender Analyse der erhobenen Ergebnisse in der ersten Befragung, die 2008 stattgefunden hat, eröffnet sich der Bereich Engagement als spannender Ausgangspunkt für weitere Forschung. Vor allem auch in Hinblick darauf, dass die Qualität des Arbeitslebens von Pflegekräften verbessert werden soll und die Ergebnisse der Untersuchungen Anstöße geben sollen, den Fokus im Sinne einer positiven Psychologie auf die Verbreitung von Engagement zu legen.

Im Zuge der zweiten Erhebung zur Qualität des Arbeitslebens in der Pflege unter Pflegekräften und deren unmittelbaren Vorgesetzten untersuche ich den Zusammenhang von Engagement der MitarbeiterInnen in den Arbeitsteams gemeinsam mit dem Engagement des Team und weiteres, welche Rolle Teamklima in dem Zusammenhang spielt. Im Unterschied zu den bisher verfassten Arbeiten rund um Crossover und Engagement liegt der Fokus auf Teamarbeit, sowie auf den veränderten Engagement-Items, die in der zweiten Erhebung auch auf Gruppenebene erhoben wurden. Ziel meiner Diplomarbeit ist es, einerseits Zusammenhänge zwischen Engagement bei Pflgeteams und Engagement der einzelnen Personen zu klären und andererseits den „Moderator“ Teamklima zu analysieren. Meine Forschungsfragen richten sich auf den Zusammenhang von Engagement und Teamengagement: Wie hängen die Einschätzung des Engagements des Teams mit dem Engagement der einzelnen MitarbeiterInnen zusammen? Welche Rolle spielt das Klima im Team für das Engagement?

1 Engagement

Vor allem in den letzten Jahren wurde die positive Richtung für die Forschung immer interessanter: das Engagement. Engagement bedeutet Lebenskraft, Arbeitseinsatz und Hingabe. Arbeit hat für engagierte MitarbeiterInnen einen hohen Stellenwert und bietet dadurch immer wieder aufs Neue Inspiration.

Im Folgenden wird auf die unterschiedlichen Definitionen von Engagement eingegangen, welche Konzepte es von Arbeitsengagement gibt, welche Auswirkungen Engagement überhaupt haben kann und wie es zu einem möglichen Crossover von Arbeitsengagement kommen kann.

1.1 Komponenten von Engagement

Arbeitsengagement bezieht sich laut Schaufeli und Bakker (2010) auf die Beziehung der MitarbeiterInnen zu der jeweiligen Arbeit oder Tätigkeit und steht im Gegensatz zu MitarbeiterInnenengagement, das sich auch auf die Beziehung der MitarbeiterInnen zur jeweiligen Organisation bezieht.

Ein Review von Macey und Schneider (2008) beschreibt die Verbreitung unterschiedlicher Definitionen von Engagement. Arbeitsengagement wird von den AutorInnen als aggregiertes, multidimensionales Konstrukt beschrieben, das selbst unterschiedliche Arten von Engagement enthält. Diese Arten beziehen sich unter anderem auf State, also die aktuelle Lage, in der sich die Person befindet, und Trait, die Charaktereigenschaft einer Person.

Engagement wird in der vorliegenden Arbeit als Arbeitsengagement untersucht. Arbeitsengagement ist laut Schaufeli, Bakker und van Rhenen (2009) ein positiver, erfüllter und arbeitsbezogener Geisteszustand. Es besteht aus den drei Komponenten Lebenskraft, Hingabe und Einsatz, die im Folgenden kurz skizziert werden:

- 1) Lebenskraft zeichnet sich in Zusammenhang mit Engagement durch hohe Energie und geistige Ausdauer bei der Arbeit aus. Der Wille, viel Aufwand in die eigene Arbeit zu investieren, und der Widerstand, wenn Schwierigkeiten auftreten, werden auch dazugezählt.

- 2) Laut Schaufeli, Bakker und van Rhenen (2009) ist Hingabe in Zusammenhang mit Arbeitsengagement definiert als Stellenwert der Arbeit, Begeisterung, Inspiration, Stolz und Herausforderung im Kontext der Arbeit.
- 3) Einsatz, der dritte Aspekt von Engagement in der Arbeit, wird definiert als volle Konzentration auf die Arbeit. MitarbeiterInnen sind vertieft in die Arbeit, die Zeit während der Arbeit vergeht schnell und es ist schwierig für diese Personen, sich selbst von der Arbeit zu lösen.

Arbeitsengagement wird in Zusammenhang mit den beiden Dimensionen Energie und Identifikation gesehen, wie Bakker und Leiter (2010) betonen. Nach den AutorInnen ist Arbeitsengagement vor dem Hintergrund eines motivationalen Konzepts zu betrachten.

Arbeitsengagement zeigt sich demnach durch mehr als das bloße Reagieren auf die aktuelle Situation. Engagierte MitarbeiterInnen bündeln ihre Energien nicht oder heben sich die Energie für eine besondere Situation auf, sondern bringen ihre aktuelle Energie für die Arbeit ein, die sie derzeit durchführen oder an diesem Arbeitstag durchzuführen haben, beschreiben Bakker und Leiter (2010). Engagierte MitarbeiterInnen werden von der Arbeit völlig eingenommen und vergessen die Zeit beim Arbeiten.

Dieses beschriebene „sich in der Arbeit verlieren“ erklären die AutorInnen auch in dem Zusammenhang, dass die volle Konzentration von engagierten MitarbeiterInnen auf der akuten Problemlösung oder zielgerichteten Tätigkeit in der Arbeit liegt.

Auch die Unternehmen selbst spielen eine wichtige Rolle in Zusammenhang mit dem Engagement der MitarbeiterInnen. Wenn laut Bakker und Leiter (2010) das Unternehmen eine stabile Struktur bietet, so ist es auch für die im Unternehmen tätigen Personen möglich, ein konstantes Level an Arbeitsengagement aufzuweisen und aufrechtzuerhalten.

Dieses Arbeitsengagement der MitarbeiterInnen weitet sich umso mehr aus, je mehr die individuellen Werte der einzelnen MitarbeiterInnen mit den Unternehmenswerten in Verbindung stehen.

Engagement hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie sich das Unternehmen weiterentwickelt, ob es Erfolg hat oder nicht, aber auch auf die persönlichen Leistungen der einzelnen MitarbeiterInnen.

Arbeitsengagement ist also die Basis für MitarbeiterInnen, um ihr volles Können und ihr ganzes Potential in die Arbeit einzubringen.

Diese Energie hat auch Einfluss auf die Qualität der Arbeit (Bakker & Leiter, 2010), die besonders im Pflegebereich, wo es um das Wohlergehen und die Gesundheit von Menschen geht, einen hohen Stellenwert hat.

1.2 Abgrenzung gegenüber verwandten Konzepten

Fraglich bleibt, ob man Arbeitsengagement nun am Verhalten der MitarbeiterInnen allein festmachen kann? Welche Rolle spielen Emotionen und wann kann man von engagierten MitarbeiterInnen sprechen?

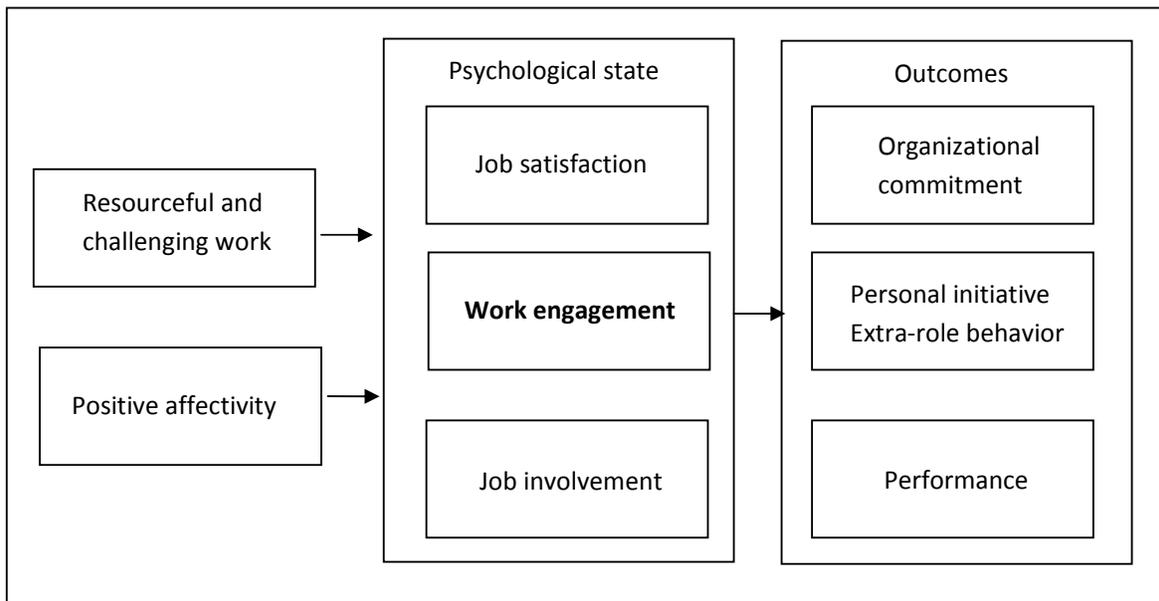


Abbildung 1: Ein integratives Modell der Arbeitsmotivation des Engagements. (Quelle: Schaufeli & Bakker, 2010, S.21)

Wenn Arbeitsengagement bei den MitarbeiterInnen vorhanden ist, so fühlen sich die engagierten MitarbeiterInnen dazu verpflichtet, die festgelegten Ziele zu erreichen. Arbeitsengagement wird also in dem Zusammenhang als Förderung für einen positiven Output betrachtet, wie in Abbildung 1 dargestellt wird.

In der Literatur konnte ich acht Konzepte herausfiltern, die sich dem weit gefassten Begriff des Arbeitsengagements auf unterschiedliche Weise nähern. Als erster Schritt kann zwischen folgenden Grobkonzepten unterschieden werden, die im Folgenden genauer beschreiben werden (Schaufeli & Bakker, 2010):

- 1) Verhalten – hierzu zählen „extra-role behavior“ und „personal initiative“.
- 2) Glaube – hier zählen „organizational commitment“ und „job involvement“ dazu.
- 3) Affekt – mit „job satisfaction“ und „positive affectivity“.
- 4) komplexere Konzepte – wie „flow“ oder „workaholism“.

„Extra-role behavior“ wird in Zusammenhang mit Arbeitsengagement als Teil des Verhaltens der MitarbeiterInnen verstanden und beinhaltet den Willen der MitarbeiterInnen alles zu geben und darüber hinaus noch mehr. Bei diesem Konzept wird davon ausgegangen, dass engagierte MitarbeiterInnen z.B. Kreativität in den Job mitbringen und nicht, dass sie mehr Stunden am Arbeitsplatz verbringen – Qualität vor Quantität lautet die Devise.

Des Weiteren wird das eigentliche, sichtbare Verhalten, das über die eigene Rolle am Arbeitsplatz hinausgeht, dazugezählt und nach Organ (1997) als „organizational citizenship behavior“ bezeichnet. Zu diesem Konzept zählen Tätigkeiten, welche die MitarbeiterInnen nicht tun müssten, aber sie aufgrund ihres Engagements, trotzdem machen. Im Rahmen einer Pflgetätigkeit kann der zwischenmenschliche Austausch mit KollegInnen und KlientInnen, aber auch Angehörigen dazugerechnet werden.

„Personal initiative“ umfasst im Kontext des Arbeitsengagements selbstmotiviertes Verhalten, proaktives Verhalten und Ausdauer (Frese & Fay, 2001). Bei dieser Form von Verhalten der MitarbeiterInnen wird wiederum die Qualität der Arbeit mit einbezogen. Im Hinblick auf die drei genannten Konstrukte von Engagement kann dieser Aspekt mit Lebenskraft in Verbindung gebracht werden.

Jenseits von körperlichem Einsatz, muss auch noch die psychologische Ebene mit einbezogen werden. „Job involvement“ ist eng mit Arbeitsengagement in Verbindung gesetzt worden, aber nicht gleichzusetzen.

Lodhal und Kejner (1965) beschrieben job involvement als Ausmaß mit dem sich die MitarbeiterInnen auf psychologischer Ebene mit der Arbeit identifizieren.

„Organizational commitment“ betrifft ebenfalls die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen auf einer psychologischen Ebene. Jedoch spezifischer beschreiben Mowday, Steers und Porter (1979) „organizational commitment“ als die Stärke der Identifikation, mit der MitarbeiterInnen in ein Unternehmen oder eine Organisation eingebunden sind. Hier geht es darum wie sehr sich die MitarbeiterInnen wirklich mit dem Unternehmen in Verbindung sehen.

„Job satisfaction“ wurde von Locke (1976) sehr weit gefasst und als positiver, emotionaler Zustand, der aufgrund der Wertschätzung der eigenen Arbeit entstanden ist, erklärt. Weiss (2002) erläuterte, dass es sich hierbei um eine Einstellung oder Haltung handelt. Bei Untersuchungen muss klar zwischen Emotion bzw. Affekt, Glauben und Verhalten getrennt werden.

Auch beim Konstrukt der „Positive Affektivität“ geht es vorrangig um die Emotionen in Zusammenhang mit Arbeitsengagement. Arbeitsengagement kann als momentaner Zustand oder als Charaktereigenschaft begriffen werden. Am Beispiel der PANAS-Skala von Watson, Clark und Tellegen (1988) rund um „Positive Affektivität“ werden unter anderem proud (dedication), energized (vigor) oder strong (vigor) zugeordnet: Parallelen zu Arbeitsengagement ergeben sich aufgrund der verwendeten Adjektiva zur Erfassung positiver Affektivität. Unter anderem sollen die Befragten einschätzen, inwiefern sie stolz, energiegeladen und stark sind. Während der erste Begriff eine Nähe zur Dimension der Hingabe darstellt, können die beiden letzten dem Engagement-Konzept der Energie zugeordnet werden.

Zu den komplexeren Konzepten zählt der zunehmend in der Öffentlichkeit verwendete Begriff „Flow“. Csikszentmihalyi (1990) prägte den Begriff, der heute aus der Arbeits- und Organisationspsychologie nicht mehr wegzudenken ist. Flow beschreibt einen Optimalzustand, der durch fokussierte Aufmerksamkeit, einen klaren Kopf, den Einklang von Körper und Geist, Konzentration, Kontrolle, Verlust des

Selbstbewusstseins, Verlust des Zeitgefühls und inneres Glück gekennzeichnet ist. Es ist der Zustand, komplett von der Arbeit eingenommen zu werden. Flow wird dabei nicht als Dauerzustand, sondern als kurzer Höhepunkt beschrieben.

“Workaholism” wurde von Oates (1971, S.11) als “... the compulsion or the uncontrollable need to work incessantly” beschrieben. Von Spence und Robbins (1992) wird Workaholics in drei Dimensionen unterteilt, den sogenannten “Workaholic-triad”: Einbindung, Antrieb und Freude an der Arbeit.

Wenn diese drei Dimensionen auf unterschiedliche Art und Weise kombiniert werden, entstehen sechs Typen von Workaholics. Tatsächliche Workaholics zeichnen sich durch eine hohe Einbindung, viel Antrieb und wenig Freude an der Arbeit aus. Engagierte MitarbeiterInnen weisen hingegen hohe Einbindung und viel Freude an der Arbeit auf.

1.3 Vier Modelle von Arbeitsengagement

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten von Situationen, in denen Engagement, in diesem Fall Arbeitsengagement, entstehen kann. Je nach Herangehensweise braucht es unterschiedliche Voraussetzungen, damit Arbeitsengagement überhaupt entstehen kann. Wie muss das Unternehmen gestaltet sein oder welche Ressourcen müssen den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen? Innerhalb welchen Rahmens ist es überhaupt möglich bei der Arbeit engagiert zu sein?

Simpson (2009) erarbeitete in ihrem Review rund um Engagement vier aktuell relevante Engagement-Modelle, die unterschiedliche Zugänge zu Arbeitsengagement, sowie verschiedene Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für Engagement anbieten:

- 1) “Model of personal Engagement” nach Kahn (1990)
- 2) „Work Life Model“ nach Maslach und Leiter (1997)
- 3) „Job-Demands Resources Model“ von Bakker and Demerouti (2007)
- 4) „Employee Engagement model“ nach Harter, Schmidt und Keyes (2003)

Kahns (1990) „Model of personal Engagement“ beinhaltet individuelle, arbeitsbezogene und nicht arbeitsbezogene Bedingungen für Arbeitsengagement.

Kahn (1990, S.700) definiert Engagement als "the simultaneous employment and expression of a person's "preferred self" in task behaviors that promote connections to work and to others, personal presence (physical, cognitive, and emotional), and active, full role performances".

Die Bedingungen für Engagement wurden von Kahn (1990) wie folgt identifiziert: Aufgabeneigenschaften, zwischenmenschliche, positive Arbeitsbeziehungen, Verhaltensregeln, Organisationswerte, Belohnungen, Nutzen und Führung.

Das Maslach und Leiters „Work Life Model“ (1997) zeigt beispielsweise, dass MitarbeiterInnen mit besseren Erfahrungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen höhere Werte im Bereich Kontrolle, Belohnung, Wertschätzung aufweisen. Insgesamt zeigen diese MitarbeiterInnen mehr Engagement in ihrer Arbeit.

Die Arbeitsbedingungen sind ein wichtiger Faktor in Zusammenhang mit Engagement, da MitarbeiterInnen seltener mit dem tatsächlichen Arbeitsumfang oder dem Arbeitsvolumen Probleme haben, sondern wie die Arbeit der MitarbeiterInnen durch das jeweilige Unternehmen wertgeschätzt wird.

Es gibt Arbeit, die leichter bewertet werden kann, wie beispielsweise die Anzahl verkaufter Produkte. PflegerInnen glauben jedoch, dass Bereiche ihrer Arbeit nicht richtig oder nur schwer eingeschätzt werden können – z.B. die emotionale Unterstützung für PatientInnen und Angehörige. Daher wäre es notwendig, auch dieser Arbeit Raum für Feedback zu geben und den Austausch zwischen den MitarbeiterInnen zu fördern bzw. diese Arbeit wertzuschätzen.

Nach Maslach, Schaufel und Leiter (2001) ist Kontrolle ein wichtiger Faktor für Arbeitsengagement. MitarbeiterInnen wollen ihre Ideen einbringen und Teil des Entscheidungsprozesses sein.

Belohnung und Wertschätzung der eigenen Arbeit ist nach Maslach und Leiter (1997) für Arbeitsengagement sehr wichtig. Besonders hervorstreichen ist hier die soziale Belohnung durch KollegInnen und Vorgesetzte.

Harter (2003) argumentierte, dass ständiges Feedback unerlässlich ist, um Arbeitsengagement aufrechtzuerhalten. Ansonsten würden MitarbeiterInnen und ihre jeweils verrichtete Arbeit abgewertet werden.

Die Gruppe oder der Teamgeist ist ein Faktor, der für Arbeitsengagement eine wichtige Rolle spielt. Wie Maslach und Leiter (1997) belegen, blühen MitarbeiterInnen in einer Gruppe oder in einem Team auf und machen ihre Arbeit dann am besten, wenn sie ihre Freude und ihre Erfahrungen teilen. Andererseits können nicht gelöste Konflikte Frustration erzeugen. Dieser Frust reduziert die soziale Unterstützung, die aber enorm wichtig ist, um dem Stress standhalten zu können.

Eine weitere Voraussetzung in Maslach und Leiters „Work Life Model“ (1997) für Arbeitsengagement ist, dass die MitarbeiterInnen das Gefühl haben, fair behandelt zu werden. MitarbeiterInnen nehmen das Fehlen von Fairness am Arbeitsplatz dann wahr, wenn sie vom Unternehmen keinen Respekt bekommen. Die Folge draus ist, dass die MitarbeiterInnen das Vertrauen in die Firma verlieren, vor allem wenn sie das Gefühl haben, dass Abläufe intransparent durchgeführt werden. Laut Leiter und Harvie (1997) sind MitarbeiterInnen, deren Vorgesetzte sie fair behandeln, engagierter.

Das dritte Modell im Review von Simpson (2009) ist das „Job-Demands Resources Model“. Bakker und Demerouti (2007) beziehen sich im Zusammenhang mit diesem Modell auf negative und positive Indikatoren, die dazu beitragen können, Arbeitsbedingungen zu verbessern. Schaufeli und Bakker (2004) haben Arbeitsressourcen in Zusammenhang mit Engagement untersucht. Die AutorInnen zeigen drei Arten von Ressourcen auf, welche die notwendige Voraussetzung für Arbeitsengagement darstellen:

- 1) arbeitsbezogene Ressourcen (task level), die sich durch Feedback auf die geleistete Arbeit auszeichnen, sowie
- 2) zwischenmenschliche Ressourcen (interpersonal level), die durch Unterstützung von KollegInnen und
- 3) organisationale Ressourcen, die durch Informationen der Vorgesetzten gekennzeichnet sind.

Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass alle Arbeitsbedingungen in zwei Kategorien eingeteilt werden können: die arbeitsbezogenen Anforderungen und die arbeitsbezogenen Ressourcen. Stress entsteht dann, wenn die Anforderungen und die Ressourcen nicht mehr im Gleichgewicht sind, wie Abbildung 2 verdeutlicht.

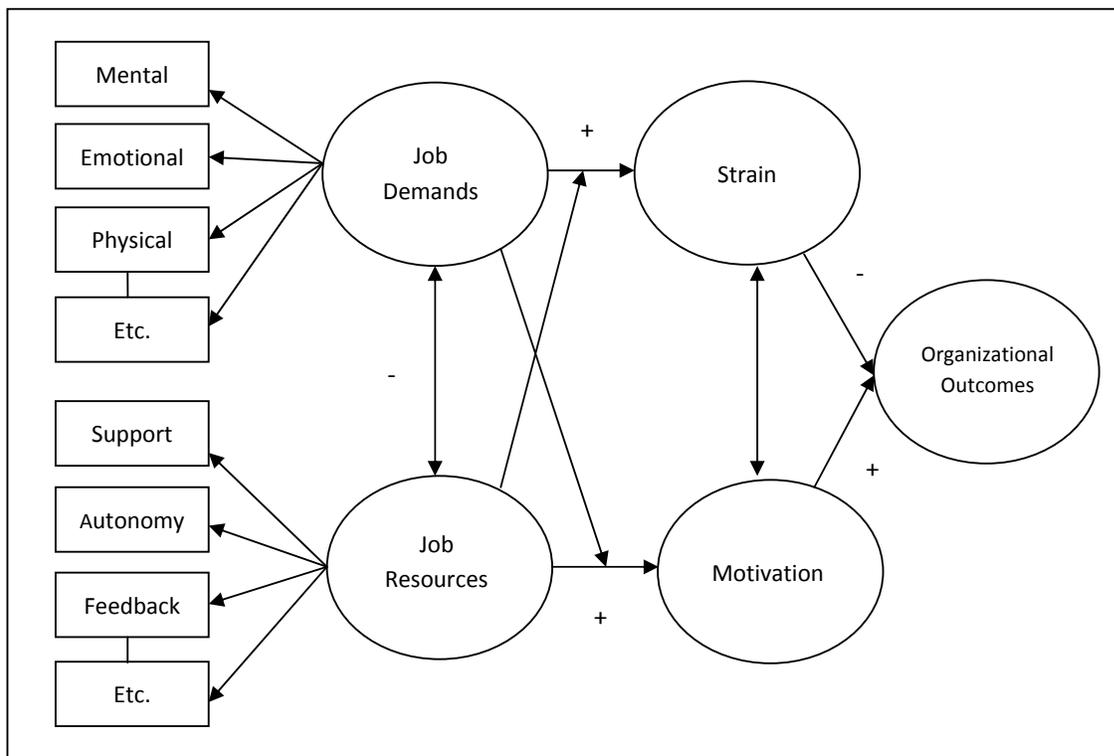


Abbildung 2: Das Job-Demands-Ressources-Modell (Quelle: Bakker & Demerouti, 2007, S. 313)

Engagement wird in dieser Abbildung mit Motivation in Zusammenhang gebracht: Es hat motivationales Potential, um engagierte MitarbeiterInnen, die exzellente Arbeit leisten, hervorzubringen.

Es handelt sich in diesem Kontext um eine intrinsisch motivierende Rolle von Ressourcen, wenn Wachstum, Lernen und Entwicklung der MitarbeiterInnen gefördert werden. Extrinsisch motivieren Ressourcen in diesem Modell, weil sie das Erreichen von Arbeitszielen fördern.

2007 wurde das Modell von Xanthopoulou, Bakker, Demerouti und Schaufeli um persönliche Ressourcen erweitert: Optimismus, Selbstwirksamkeit und Selbstbewusstsein werden ähnliches motivationales Potential zugeschrieben.

Laut dem Job-Demands Ressourcen Modell von Bakker und Demerouti (2007) haben die Jobressourcen und die ergänzten persönlichen Ressourcen die Möglichkeit Arbeitsengagement zu forcieren.

Untersuchungen rund um das Job-Demands Ressourcen Modell zeigen deutlich, dass Arbeitsengagement mit dem Erfolg des Unternehmens und auch mit der Bindung der MitarbeiterInnen zu dem jeweiligen Unternehmen zusammenhängt (Schaufeli & Bakker, 2004). Die Beziehung zwischen Arbeitsengagement und den „positive outcomes“ ist in Abbildung 3 illustriert.

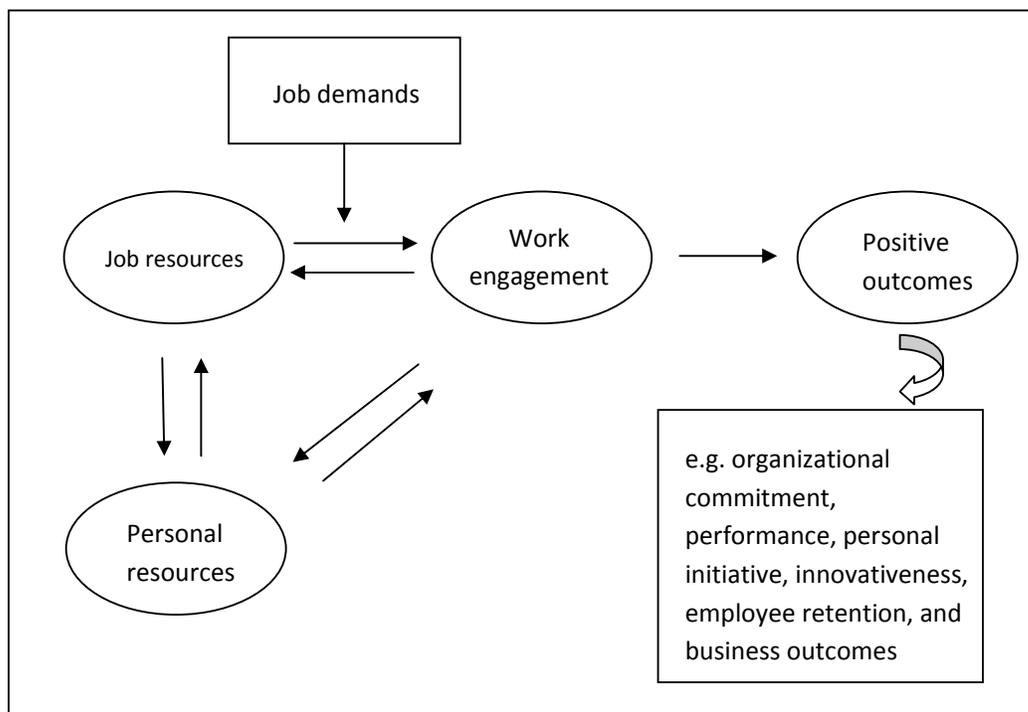


Abbildung 3: Das modifizierte JD-R Modell von Arbeitsengagement (Quelle: Hakanen & Roodt, 2010, S.95).

Das vierte Modell nach Simpson (2009) ist das „Employee Engagement model“ von Harter, Schmidt und Keyes (2003).

Es beschreibt vier Voraussetzungen für Engagement im Arbeitsumfeld:

- 1) Klärung der Erwartungen und Bereitstellung von Materialien und Ausrüstung
- 2) Das Gefühl einen Beitrag zur Organisation zu leisten

- 3) Sich selbst zugehörig zu fühlen
- 4) Das Gefühl zu haben, dass es die Möglichkeit gibt, zu diskutieren und sich weiterzuentwickeln

In Zusammenhang mit meiner Studie liegt der Fokus auf der zwischenmenschlichen Ebene, da ich Engagement auf Ebene der/des einzelnen MitarbeiterIn und im Team untersuche. Doch was bedeutet es, wenn engagierte MitarbeiterInnen im Unternehmen, oder wie im Fall meiner Stichprobe, im Krankenhaus, arbeiten? Welche Auswirkungen hat Engagement auf MitarbeiterInnen?

1.4 Auswirkungen von Engagement

Nachdem die unterschiedlichen Ebenen diskutiert wurden, auf denen MitarbeiterInnen Arbeitsengagement wahrnehmen bzw. erleben können, werden die Auswirkungen dieses Arbeitsengagements näher beleuchtet.

Fredrickson (1998, 2005) beschreibt den Zusammenhang zwischen Emotionen und kognitiver Erweiterung in seiner Theorie. Nach der „Broaden and Build“ Theorie vergrößern oder erweitern positive Emotionen das Gedanken- und Handlungsrepertoire und helfen damit, dauerhafte mentale Ressourcen aufzubauen. Diese Erweiterungen der Ressourcen werden als dauerhafte Veränderungen beschrieben. Diese Emotionen können auch als Engagement ausgelegt werden.

In Hinblick auf Unternehmen zeigten Fredrickson und Losada (2005) in einer Studie Bedingungen auf, unter denen eine bessere Leistung erbracht wurde. Wenn viele positive und negative Gefühle bei ManagerInnen in einem Meeting über einen längeren Zeitraum vorhanden waren, dann stellten die ManagerInnen mehr Fragen und suchten aktiv Rat.

Die Theorie von Fredrickson und auch die genannte Studie geben Hinweise darauf, dass Arbeitsengagement mehr ist als nur eine positive Einstellung zur Arbeit oder zu dem Unternehmen. Es kann fundamentale Veränderungen oder Erweiterungen auf kognitiver Ebene mit sich bringen.

Es ist also möglich, dass durch die positiven Emotionen kognitive Erweiterungen stattfinden, die völlig neue Sichtweisen erlauben.

Dadurch findet auf einer persönlichen Ebene Weiterentwicklung statt, die oftmals in einer Leistungssteigerung bzw. Leistungsverbesserung mündet und in weiterer Folge auch positive Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens hat. Was passiert nun, wenn das Arbeitsengagement nicht nur einzelne MitarbeiterInnen betrifft sondern ganze Teams?

1.5 Engagement auf Teamebene

Auch wenn Arbeitsengagement eine persönliche, individuelle Vorgehensweise einzelner MitarbeiterInnen darstellt, so arbeitet man oftmals – besonders im Pflegebereich – in Teams zusammen. Aus diesem Aspekt heraus kann Arbeitsengagement nicht isoliert betrachtet und untersucht werden (Bakker & Leiter, 2010).

Oftmals kann Arbeitsengagement nach Bakker und Leiter (2010) in Unternehmen direkt durch die Interaktion von MitarbeiterInnen mit KundInnen, StudentInnen, PatientInnen oder KollegInnen übertragen werden. Wenn das Konstrukt Arbeitsengagement in Handlung umgelegt wird, so zeigt sich in genau diesen Interaktionen zwischen den Menschen jene Energie, Hingabe und Leidenschaft, die Arbeitsengagement ausmachen.

Im Pflegebereich ist die Interaktion mit PatientInnen und KollegInnen im Fokus. Nach eingehenden Überlegungen rund um die Konsequenzen von Arbeitsengagement, muss die Ansicht vertreten werden, dass es über einzelne Individuen hinaus transportiert wird und soziale Dynamiken oder organisationale Dynamiken wesentlich beeinflusst.

1.6 Die Macht des Kollektivs

Die sozial-kognitive Theorie geht davon aus, dass die Kraft oder die Kapazität, dass wir Kontrolle über unser Leben haben, ein wesentlicher Bestandteil des Menschseins ist. Bandura (2001) betont, dass sich diese Kraft aus einigen wesentlichen Elementen zusammensetzt: Vorausdenken und Vorsatz, Selbstregulation und Selbstreflexion.

Diese Elemente haben gemein, dass es um Glauben geht, man könne durch die eigene Kraft gewünschte Ziele erreichen und durch die eigenen Handlungen zielgerichtet vorgehen. Ohne diesen Glauben hätten MitarbeiterInnen bei Problemen, keine Kraft, um weiterzumachen oder Lösungen zu finden.

Aktuell in Bezug auf die Teamebene zeigt sich laut Bandura (2001), dass die sozial-kognitive Theorie auf eine kollektive Ebene gehoben werden kann. Das Team oder die MitarbeiterInnen glauben also gemeinsam daran, dass sie die Macht haben, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

Diese kollektive Macht ist nicht nur aus der Summe der einzelnen MitarbeiterInnen zusammengesetzt, sondern stellt eine Eigenschaft auf Gruppenebene dar, die den gleichen Regulationsmechanismen folgt, wie jene auf individueller Ebene. Wie aber kommt so eine Ebene zustande? Dieser Frage gehe ich im kommenden Kapitel rund um Crossover nach.

2 Crossover

Wenn MitarbeiterInnen tagtäglich zusammenarbeiten, kommt es zu einem Austausch über positive und negative Erlebnisse bei der Arbeit. Besonders im Pflegebereich sind die ständige Koordination und der kommunikative Austausch ein Muss. Dieser Austausch beeinflusst die Stimmung unter den MitarbeiterInnen. Der Begriff dafür ist Crossover. Bei Crossover geht es um die Übertragung bzw. Ansteckung von Emotionen von einer Person auf eine andere.

Nach Westman (2001) wird unter Crossover der Prozess verstanden, der auftritt, wenn ein Stressor oder eine psychische Belastung einer Person auf die Beanspruchung bzw. Belastung einer anderen Person Einfluss nimmt.

Bakker, Van Emmerik und Euwema (2006) postulieren, dass Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen die Möglichkeit für soziale Ansteckung bieten. Das bedeutet, dass MitarbeiterInnen nicht nur auf Arbeitsanweisungen reagieren, sondern sich untereinander auch beeinflussen und emotional anstecken können. Auf die unterschiedlichen Arten der Emotionsübertragung möchte ich nun eingehen.

2.1 Arten von Crossover

Crossover wird durch zwei Mechanismen verursacht: Soziales Mitteilen (Rimé, 1998) und emotionale Ansteckung (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994). Soziales Mitteilen wird durch Weitererzählung forciert, während bei emotionaler Ansteckung durch Gestik und Mimik die Emotionen übertragen werden.

2.1.1 Soziales Mitteilen

Soziales Mitteilen bezieht sich darauf, dass man Erlebnisse weitererzählt und dadurch andere Personen mit Gefühlen anstecken kann. Soziales Mitteilen findet dann statt, wenn Personen im Laufe von Gesprächen von ihren Emotionen, also Gefühlen berichten. Nach Rimé (1998) drängen die Gefühle nach einem Austausch mit anderen. Das Erzählen von Erlebnissen in Zusammenhang mit den erlebten Gefühlen wird mit dem Ziel assoziiert, sich davon zu erholen oder auch bestimmte Lösungen zu finden durch die Aussprache mit anderen Personen. Auch die Verarbeitung von Erlebnissen oder Einschätzungen für das Vorgehen in bestimmten Situationen sind Gründe, die für soziales Mitteilen motivieren.

Ausgenommen in dem Zusammenhang sind Erlebnisse, die Schuld oder Schamgefühle hervorrufen. Diese werden nach Rimé (1998) seltener erzählt. Es gibt noch weitere Faktoren, die Crossover begünstigen.

2.1.2 Emotionale Ansteckung

Bei emotionaler Ansteckung liegt der Fokus für den Grund der Ansteckung in der Mimik und der Gestik, die für den Crossover verantwortlich gemacht werden.

Emotionale Ansteckung wird in diesem Fall als unkontrollierter Prozess gesehen. Die Idee dahinter ist, dass Emotionen von einer Person auf die andere übertragen werden kann und, dass dieser Prozess völlig unbewusst abläuft. Das bedeutet, dass sich die Übertragung jeglicher Kontrolle entzieht. Weder die Person, die überträgt, noch, die Person, die die Emotionen aufnimmt, können Einfluss darauf nehmen. Grundsätzlich wird zwischen rein emotionaler und einstellungsbezogener emotionaler Ansteckung unterschieden.

Bei ersterer werden emotionale Inhalte durch Gestik und Mimik weitergegeben, allerdings ohne, dass es zu einer nachhaltigen Änderung führt. Bei zweiterer kommt es zu einer langfristigen Änderung, wie beispielsweise der Einstellung zu einem Gegenstand oder einem Verhalten.

Oftmals kommt es zum Crossover von Emotionen ohne, dass wir es überhaupt merken. Daher wird zwischen bewusster Übertragung und unbewusster Übertragung von Emotionen unterschieden.

Hatfield, Cacioppo und Rapson (1994, S.5) erklären „Emotional Contagion“ als „the tendency to automatically mimic and synchronize facial expressions, vocalizations, postures, and movements with those of another person and, consequently, to converge emotionally“. Man neigt also dazu in Gesprächen Gesichtsausdrücke zu imitieren. Dieser Prozess geschieht oftmals unbewusst. Je aufmerksamer man der Erzählung der anderen Person folgt, desto eher lässt man sich mit ihren Emotionen anstecken.

Die Persönlichkeitseigenschaften der einzelnen Personen sind ein wichtiger Faktor dafür, ob emotionale Ansteckung gefördert wird oder nicht. Wenn eine Person sehr lebhaft ein Ereignis erzählt, ist das Ereignis und die damit zusammenhängende Gefühle für andere leichter nachvollziehbar und leichter nachzuempfinden.

Hatfield et al. (1994) beschrieben drei unterschiedliche Persönlichkeitsarten, die verschiedene Fähigkeiten für emotionale Ansteckung hervorbringen können:

- 1) Externalizers: hohe Ausdrucksstärke, aber geringe innere Erregung
- 2) Internalizers: geringe Ausdrucksstärke, aber hohe innere Erregung
- 3) Generalizers: zeigen gleich hohe Ausdrucksstärke wie innere Erregung

Externalizers tendieren dazu, die emotionale Ansteckung von Emotionen zu fördern, da diese Personen sehr lebhaft und leicht nachvollziehbar erzählen können. Aber die Persönlichkeitseigenschaften allein sind kein Garant für emotionale Ansteckung.

2.1.3 Tuning in

Die Übertragung von Emotionen wird hier als bewusster Informationsverarbeitungsprozess verstanden. Als Beispiel für eine bewusste Übertragung sei hier das „tuning in“ genannt (Bakker et al., 2001). Bei „tuning in“ handelt es sich um das bewusste Hineinversetzen einer Person in die Emotionen einer anderen Person.

Dieser Vorgang passiert dann, wenn in einem Gespräch die eine Person überlegt, wie sie sich anstelle der anderen Person in einer bestimmten Situation fühlen würde. Eine Konsequenz aus diesem hinein fühlen ist, dass die Person auch die Emotionen in dieser Situation nachempfindet. Gerade im Pflegebereich wird dieses „tuning in“ forciert, da die Pflegekräfte tagtäglich mit Lebensgeschichten anderer Personen umgehen müssen.

Gibt es Faktoren, welche die bewusste oder unbewusste Übertragung von Emotionen fördern? Welche personenunabhängigen Faktoren nehmen Einfluss auf die Übertragung von Arbeitsengagement?

2.2 Förderung von Crossover

Bezugnehmend auf meine Untersuchung steht der Crossover von Arbeitsengagement im Zentrum. Quantitative Studien haben bestätigt, dass Arbeitsengagement innerhalb von Arbeitsteams ansteckend wirkt (Bakker, Van Emmerik, & Euwema, 2006).

Laut Bakker und Xanthopoulou (2009) muss man, um zu verstehen welche Faktoren den täglichen Crossover von Arbeitsengagement fördern, die Rolle der täglichen Kommunikation mit einbeziehen. Tägliche Kommunikation erhöht die Chancen von Crossover von Arbeitsengagement. Personen, die eine hohe Ausdruckskraft haben, können ihre Emotionen besser auf andere übertragen.

Bakker et al. (2006) zeigen in einer Studie, dass all jene, die in engagierten Teams arbeiten, von höheren Werten bei Lebenskraft, Einsatz und Hingabe berichten – unabhängig von den Arbeitsbedingungen. Dies zeigt, dass auch Engagement mittels Crossover übertragen werden kann.

Totterdell et al. (1998) beschreiben, dass es Elemente gibt, die Stimmungsübertragung in Teams fördern: Erstens wurde bewiesen, dass die Stimmung einer Person in einer anderen Person ähnliche Stimmungen hervorrufen kann. Zweitens wurde gezeigt, dass dieses Phänomen ein Ergebnis bewusster und unbewusster Ansteckungsprozesse ist. Drittens wurde bereits bewiesen, dass die Stimmungsänderungen einer Person sich an jene einer anderen Person über längere Zeit hinweg angleichen können.

In Zweiergruppen sind weitere Faktoren bei der Stimmungsübertragung die Merkmale der Personen und die Ausprägungen der Stimmungen. Diese Faktoren lassen sich auch auf Arbeitsteams als Ergebnis von verbalen und nonverbalen sowie bewussten und unbewussten Interaktionen zwischen den einzelnen Teammitgliedern übertragen.

Es gibt aber auch Befunde laut Barsade (2002), dass es zwei Faktoren gibt, die den Crossover von Gefühlen beeinflussen.

Das wäre einerseits die Energie bzw. die Intensität der Gefühle und andererseits der Wert der Emotion, also die Art der Gefühle (z.B. Engagement als positives Beispiel).

Laut Bakker, Westman und van Emmerik (2009) wird deutlich, dass in geschlossenen Gruppen eher sozialer Austausch stattfindet, als in nicht geschlossenen. Diese Geschlossenheit erhöht die Möglichkeit von Crossover. Das bedeutet, wenn ein Großteil der Teammitglieder in geschlossenen Gruppen Engagement wahrnehmen, wird in diesen Gruppen der Crossover von Engagement stärker sein. In dem Zusammenhang ist Teamklima eine wichtige Basis für Crossover, da in einem besseren Teamklima mehr Austausch stattfindet. Somit ist Teamklima als Faktor für Engagement und Crossover wichtig und wird im Zuge meiner Studie untersucht. Doch was ist Teamklima überhaupt?

3 Das Team

In diesem Kapitel gehe ich auf den zentralen Faktor meiner Untersuchung ein: das Team. Was macht ein Team zum Team?

In den Einrichtungen, die im Zuge meiner Diplomarbeit befragt wurden, wird in Teams gearbeitet. Teamarbeit ist unerlässlich für stationär tätige Pflegekräfte, die in Schichten tätig sind. Zusammenhalt, Vertrauen und Kommunikation sind zentrale Eckpfeiler, damit die Arbeit auf einer Station erfolgreich funktioniert.

Durch die tagtägliche sehr enge Zusammenarbeit, die Kommunikation und den Austausch über die Arbeit entsteht Teamklima.

Was macht ein Team zum Team? Wie unterscheiden sich Team und Gruppe und aus welchen Konstrukten setzt sich Teamklima in meiner Diplomarbeit zusammen? Zuerst wird auf den Unterschied zwischen Gruppe und Team eingegangen und im Anschluss Teamklima näher beschreiben.

3.1 Die Gruppe

Das Wort „Gruppe“ wird im Alltag häufig verwendet. Wie viele Personen sind nötig, um von einer Gruppe sprechen zu können? Hier gibt es keine Einheitlichkeit in der angeführten Literatur.

König und Schattenhofer (2010) geben an, dass Gruppen folgende Punkte erfüllen müssen:

- 1) Gemeinsame Aufgabe oder Ziele
- 2) 3 Mitglieder mindestens
- 3) Direkte Kommunikation (Face-to-Face)
- 4) Zeitliche Dauer (Drei Stunden bis viele Jahre)

Laut den AutorInnen entwickeln Gruppen über die Zeit hinweg ein „Wir-Gefühl“, Normen und Werte und ein Geflecht aus voneinander abhängigen Rollen.

Crott (1979) wiederum beschreibt als das Kriterium für die Gruppenhaftigkeit die relative Häufigkeit der Interaktion mit anderen zur gleichen Zeit, am gleichen Ort befindlichen Personen. Die Gruppe setzt sich dann zu einer Gruppe zusammen, wenn eine bestimmte Dichte von Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern innerhalb einer vorgegebenen Zeit vorhanden ist.

Als weitere Kriterien werden in dem Zusammenhang gemeinsame Ziele, gruppenspezifische Normen, die Strukturierung und Rollendifferenzierung, einheitliches Verhalten gegenüber der Umgebung, Gruppenzugehörigkeit nach dem Urteil Außenstehender angegeben.

Darüber hinaus führt Crott den direkten Kontakt der Gruppenmitglieder, das sogenannte Wir-Gefühl und ein bei den Gruppenmitgliedern vorhandenes Gruppenbewusstsein an.

Crott bezieht sich in den Ausführungen auf Homans (1960), dessen Werk eine wesentliche Basis für das Verständnis von sozialen Gruppen darstellt.

Als eine soziale Gruppe definiert Homans (1960) Personen, die dauerhaft und wechselseitig miteinander in Interaktion stehen. Hinsichtlich der Gruppengröße postulierte er, dass es nur so viele Personen sein können, dass alle miteinander von Angesicht zu Angesicht in Kontakt treten können.

Als die vier zentralen Punkte, die eine Gruppe ausmachen, erklärt Homans (1960):

- 1) die Aktivität
- 2) die Interaktion zwischen den Personen
- 3) das Gefühl der Zusammengehörigkeit und Solidarität
- 4) alle explizit oder implizit formulierten Normen

Laut Homans (1960) empfinden Menschen, die freiwillig mit anderen Menschen in Kontakt treten, eher Sympathie für die anderen Personen. Vice versa ist die Chance hoch, dass sich Gruppenmitglieder, die sich sympathisch finden, häufig miteinander in Kontakt treten.

Vor dem Hintergrund meiner Stichprobe, nämlich Pflegekräfte, die im stationären Bereich tätig sind, ist es relevant anzuführen was Gruppen laut Homans (1960) brauchen, um in ihrer spezifischen Umwelt überleben zu können:

- 1) Motive (Gefühle) der Gruppenmitglieder
- 2) Arbeiten (Aktivität), die die Mitglieder verrichten können
- 3) Kommunikation (Interaktion) zwischen Mitgliedern

Ähnlich definiert Rosenstiel (1992) was eine Gruppe ausmacht:

- 1) Mehrzahl von Mitglieder
- 2) Direkte Interaktion
- 3) Längeren Zeitraum
- 4) unterschiedliche Rollen
- 5) gemeinsame Normen
- 6) das Wir-Gefühl

Bezogen auf meine Fragestellungen stehen die unterschiedlichen Rollen (Verantwortungsübernahme) und das Gefühl der Zusammengehörigkeit (Kohäsion) im Zentrum.

Um nachzuvollziehen wie Gruppen funktionieren, möchte ich das Eisberg-Modell (König & Schattenhofer, 2010) anführen. In diesem Modell stellt sich die Spitze des Eisberges als Sachebene, Thema und Arbeitsziel dar – also bewusste Rahmenbedingungen, die für alle sichtbar sind. Unter der Wasseroberfläche liegen unterschiedliche Schichten mit latenten Bereichen wie: Beziehungsebene, Soziodynamik, Gruppendynamik und Übertragung etc. Die Emotionen der einzelnen Gruppenmitglieder sind dort angesiedelt, wo man sie lediglich erahnen kann. Das Eisbergmodell hat sich vor allem rund um die Beobachtung von Gruppen und deren Dynamiken als nützlich erwiesen. Im folgenden Kapitel werden die Rahmenbedingungen für Teams, im speziellen Arbeitsteams, beschrieben.

3.2 Das Team

Nach Antoni (1994) gab es Anfang der 90iger Jahre vermehrt einen Schwerpunkt auf Gruppenarbeit in Unternehmen. Es galt, immer schneller neue Produkte auf den Markt zu bringen, um im Wettbewerb bleiben zu können. Laut dem Autor war dies nur durch Teamarbeit möglich. In Abbildung 4 sind die wichtigsten Elemente von Teamarbeit nach Antoni (1994) skizziert. Wie in dem Kapitel 1.6.1. (Die Gruppe) stehen in dem Modell von Antoni (1994) folgende Faktoren im Zentrum: Wir-Gefühl, Rollenverteilung, unmittelbare Zusammenarbeit, gemeinsame Werte, gemeinsame Ziele, gemeinsame Spielregeln, mehrere Personen und die zeitliche Dauer.

In der Literatur gibt es sehr unterschiedliche Ansichten darüber, was ein Team tatsächlich ausmacht und wie Teamarbeit am besten funktioniert. Abhängig vom Kontext, in dem ein Team tätig ist, sind auch die Anforderungen sehr unterschiedlich.

Beispielsweise steht eine Sportmannschaft vor ganz anderen Herausforderungen als ein Team von Pflegekräften, das sich tagtäglich mit psychischen und physischen Problemen von KlientInnen und auch den Problemen und Sorgen des eigenen Teams auseinandersetzen muss. Im Folgenden werden die Voraussetzungen für Arbeitsteams näher beschrieben.

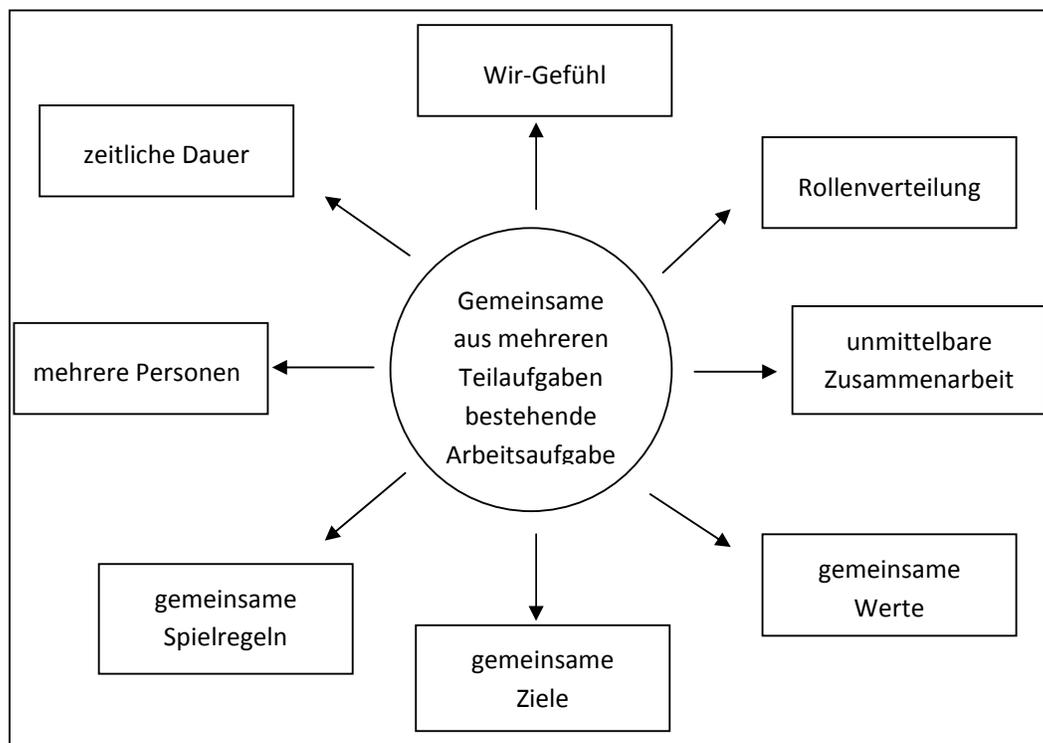


Abbildung 4: Merkmale von Gruppenarbeit (Quelle: Antoni, 1994, S.25)

Teams werden als Spezialformen von Gruppen angesehen. Nach Dick und West (2005) kommunizieren Teammitglieder effektiv miteinander und müssen Konflikte lösen. Die Mitglieder eines Teams profitieren untereinander von der jeweilig angebotenen Unterstützung.

Nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team eine Gruppe. Der Begriff Team ist eine Sammelbezeichnung für alle arbeits- und aufgabenbezogenen Gruppen, deren Mitglieder kooperieren müssen, und ein gemeinsames Ziel erreichen. Dazu hat das Team einen gewissen Handlungsspielraum, in dem es die Belange, die mit der Aufgabe verbunden sind, selbst planen, entscheiden und ausführen kann. Die Zusammenarbeit erstreckt sich über einen Zeitraum, der es erlaubt, eine arbeitsfähige Gruppe zu entwickeln. Teams sind Gruppen mit einem „Doppelgesicht“. Sie sind sowohl ein Arbeitsinstrument zur Erfüllung einer Aufgabe als auch ein soziales System, das eine eigene soziale Dynamik entwickelt und das Verhalten der Mitglieder prägt. (König & Schattenhofer, 2010, S.18).

Dick und West (2005) definierten ein Team als eine Gruppe von Menschen, die zusammen an unterteilten Zielen arbeiten, Rollen übernehmen und miteinander kommunizieren, um die Herausforderungen hinsichtlich der Zielerreichung, zu koordinieren.

Nach Kauffeld (2001, S. 14) ist ein Team eine besondere Form der Arbeitsgruppe. Das Team und die Arbeitsgruppe unterscheiden sich in Kohäsion, Interdependenz, Aufgabenorganisation, Interaktion, Partizipation, Normen und Verantwortung.

Nach Mohrman und Cohen (1995), zitiert nach Dick und West (2005, S.3) wird ein Team wie folgt definiert:

Ein Team ist eine Arbeitsgruppe von Individuen, die zusammen ein bestimmtes Produkt herstellen oder einen bestimmten Service anbieten und die sich für die Qualität dieser Leistung gegenseitig Rechenschaft ablegen.

Mitglieder des Teams haben geteilte Ziele, für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind. Sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder. Sie beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion miteinander. Weil das Team als Ganzes verantwortlich für das Endergebnis seiner Arbeit ist, besteht eine der zentralen Aufgaben für jedes einzelne Teammitglied in der Vernetzung mit anderen Mitgliedern des Teams.

Durch beide Zitate wird deutlich, dass Verantwortung und Zusammenhalt als wesentliche Bereiche des funktionierenden Teams ausmachen. Die Koordination der Ziele, die erreicht werden sollen steht ebenso im Mittelpunkt, wie die Vernetzung und der gegenseitige Handlungsspielraum.

Laut Dick und West (2005) ist es auch wichtig, informelle und formelle Gruppen zu unterscheiden. Es ist oft nicht klar, wie ein Team tatsächlich zusammengesetzt ist. Neben den strukturellen Vorgaben verstehen sich Teammitglieder unterschiedlich gut miteinander – es gibt Interessengruppen und auch Freundschaften, die sich nicht mit den formellen Strukturen decken müssen. Was macht ein Team aber tatsächlich nun zum Team? Ein Team muss entwickelt werden, es entsteht nicht einfach durch das Festschreiben einer neuen Struktur, daher wird das Modell zur Teamentwicklung dargelegt.

Das Phasenmodell von Tuckman (2005) – welches in Abbildung 5 veranschaulicht wird – beschreibt die Teamentwicklung. Das Modell besteht aus fünf Phasen, die im Folgenden genauer beschrieben werden und in Abbildung 5 dargestellt sind.

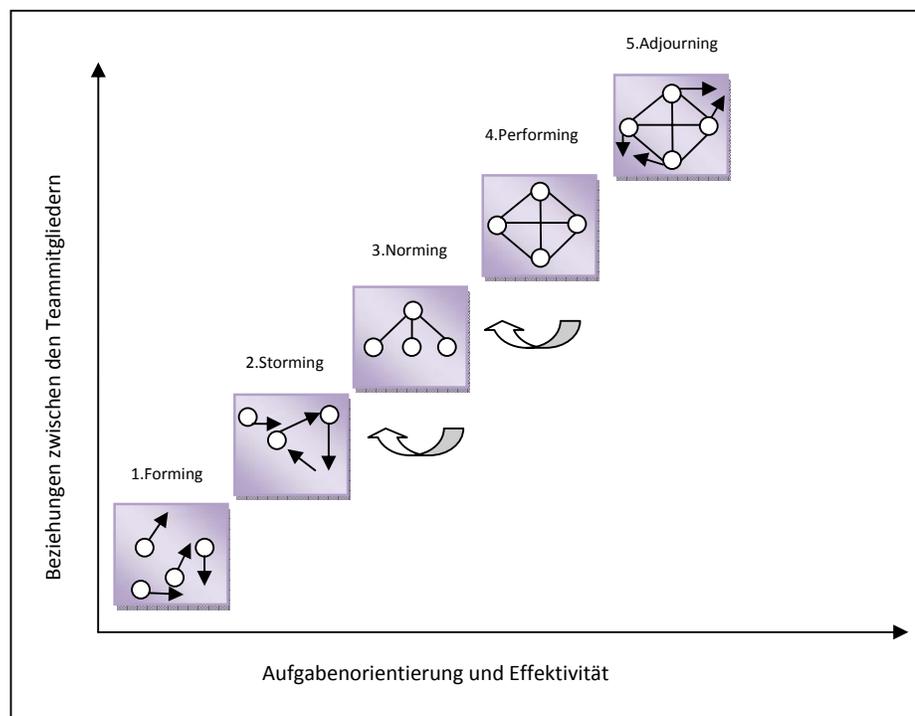


Abbildung 5: Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman und Jensen (Quelle: Dick & West, 2005, S.23)

Die erste Phase ist die so genannte Forming-Phase. Hier herrscht Unsicherheit und Konfusion in der Gruppe, da die Teammitglieder zum ersten Mal zusammenkommen. Die Situation wird zuerst wahrgenommen, dann langsam ausgelotet. Es werden erste Regeln festgelegt und Ziele der Gruppe definiert. Die Teammitglieder testen Regelüberschreitungen, also Grenzen, aus, machen sich miteinander bekannt, stellen sich vor und wenden sich langsam den Aufgaben zu. Die Beziehungen untereinander sind noch völlig ungeklärt.

Die zweite Phase heißt Storming. In dieser Phase gibt es Machtkämpfe um die Führungsrolle. Die Ziele werden auf Basis der unterschiedlichen Einschätzungen der Prioritäten diskutiert. Es herrscht Unstimmigkeit. Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind gelegentlich geladen und es kommt zu Spannungen zwischen den Teammitgliedern. Es gibt erste Abstimmungen über die Arbeitsorganisation und die Abläufe der Arbeit.

In der darauffolgenden Norming-Phase hat das Team bereits alle Rollen verteilt. Es wurde auch eine etablierte und akzeptierte Führungskraft gefunden.

Die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern verlaufen harmonischer und die MitarbeiterInnen können sich verstärkt der eigentlichen Aufgabe widmen.

In der Performing-Phase gilt es, die bereits aufgebauten Strukturen noch auszubauen und zu erweitern. Hier arbeitet das Team auf dem Höhepunkt seiner Fähigkeiten. Die Zusammenarbeit verläuft erfolgreich und die Mitglieder unterstützen sich gegenseitig.

Die fünfte Phase (Adjourning) ist nicht für jedes Team relevant, sondern nur für diejenigen, die nach erledigter Aufgabe auseinander gehen – also für vorübergehend gebildetes Team, wie z.B. Projektteams. Meist werden innerhalb der Organisation neue Teams mit neuen Aufgaben gebildet. Es ist somit ein reibungsloser Ablauf dieser Phase erforderlich. Es müssen Dokumentationen über die geleistete Arbeit erstellt werden um später Fehler zu finden und diese korrigieren zu können. Erfolgreiche Prozesse können so leichter übertragen und demnach wiederhergestellt werden.

In diesem Kontext betonten Haines et al. (1996), dass fehlende Teamarbeit auch zu Ineffizienz in der Arbeit führen kann und somit den Erfolg des Unternehmens schmälert.

Dick und West (2005) geben eine Übersicht über jene Bereiche, in denen Teams und Teamarbeit besonders von Vorteil sind: bei KundInnenorientierung, bei Wettbewerb, in der Informationsgesellschaft und im Zusammenhang der Globalisierung.

Für meine Arbeit ist der Bereich der Kundenorientierung am Interessantesten, da KlientInnen oder PatientInnen in der Pflege eigentlich auch als KundInnen gesehen werden können. Um gut auf die Bedürfnisse der PatientInnen eingehen zu können und Probleme oder Anliegen von PatientInnen oder KlientInnen lösen zu können, bedarf es funktionierender Teams, bzw. ist Teamarbeit von Vorteil.

Laut Borrill und West (2003), zitiert nach Dick und West (2005), ist im Durchschnitt in Krankenhäusern, in denen 60 Prozent der MitarbeiterInnen in Teams arbeiten, eine um 5 Prozent geringere Sterblichkeit als in Krankenhäusern mit geringen Anteilen von MitarbeiterInnen in Teams. Größe und Lage der Krankenhäuser wurden in der Untersuchung kontrolliert.

Zusammenfassend kann von einem Team gesprochen werden, wenn eine bestimmte Anzahl an Personen vorhanden ist, die Verantwortung und damit bestimmte Aufgaben übernehmen und parallel gemeinsam auf ein Ziel oder mehrere Ziele hinarbeiten und untereinander kommunizieren. Wie steht es mit dem Klima in so einem Team? Was ist Teamklima überhaupt? Auf diese Fragen möchte ich im folgenden Abschnitt genauer eingehen.

4 Das Klima im Team

Um von Teamklima sprechen zu können sind laut Brodbeck, Anderson und West (2001, S.8) folgende Faktoren wichtig: Visionen, Aufgabenstil, Partizipation, Sicherheit, Qualität der Kommunikation, Normen, Kohäsion und Innovation. Dabei wird die Atmosphäre des Teams berücksichtigt.

Die AutorInnen zeigen in einer Studie, dass engagierte MitarbeiterInnen, die Optimismus, positive Einstellungen und proaktives Verhalten ihren KollegInnen gegenüber offen zeigen, ein positives Teamklima herstellen. Ein derartiges positives Teamklima kann Engagement fördern.

Bakker et al. (2006) zeigen darüber hinaus, dass engagierte MitarbeiterInnen ihren Optimismus, positiven Einstellungen und pro-aktives Verhalten zu ihren KollegInnen kommunizieren und durch den Crossover mit diesem Verhalten ein positives Teamklima erzeugen.

Kivimäki, Vanhala, Pentti, Länsisalmi, Virtanen, Elovainio und Vahtera (2007) zeigen in einer Studie von 6.441 Krankenhausangestellten, dass ein schlechtes Teamklima mit der Absicht zu kündigen verbunden war. Das bedeutet, dass ein schlechtes Teamklima die MitarbeiterInnen in die Kündigung drängen.

Kivimäki et al. (2007) fanden durch ihre Studie heraus, dass die unabhängigen Effekte von selbstberichtetem und von MitarbeiterInnen berichtetem Teamklima implizieren, dass Interventionen auf individueller und auf Teamebene wichtig wären, um das Teamklima zu verbessern und die Absicht zu kündigen, zu reduzieren.

Es geht auch um das Wohlfühl am Arbeitsplatz. Hackman and Lawler (1971, zitiert nach Schneider 1975), konnten zeigen, dass Leute, die am Arbeitsplatz jene Art intrinsischer Belohnung erhalten, die sie sich wünschen, glücklicher und zufriedener sind. Diese MitarbeiterInnen hatten weniger Fehlstunden und bekamen positivere Rückmeldungen als Personen, die ihre gewünschte Belohnung am Arbeitsplatz nicht erhalten haben.

Ein weiterer wichtiger Punkt, den Hackman und Lawler (1971) herausfanden, ist, dass die MitarbeiterInnen, die jene erfüllenden Jobs hatten, nicht notwendigerweise die besseren MitarbeiterInnen waren. Es geht eher darum, wie die Jobs und die MitarbeiterInnen zusammenpassen und das ist sehr individuell.

Es kommt immer darauf an, wer welche Arbeit macht. Das gilt im Allgemeinen ebenso wie im Speziellen. Die Stimmung im Team kann nicht durch strukturelle Vorgaben bestimmt werden.

Eine enge Beziehung mit viel Kommunikation sieht Totterdell (1998) in Arbeitsgruppen oder Arbeitsteams, die tagtäglich miteinander kommunizieren und arbeiten. Für Arbeitsteams bedeutet das, dass wenn sich die KollegInnen glücklich fühlen, man selbst auch glücklicher ist. Abgeleitet davon kann angenommen werden, dass es zu einem „Teamgeist“ kommt oder einem geteilten Affekt.

Des Weiteren nahm Totterdell an, dass die Stimmungsänderung annähernd gleichzeitig vor sich gehen kann. Der Autor postulierte, dass sich im Laufe der Zeit innerhalb von Gruppen bestimmte Muster hinsichtlich von Stimmungen und Emotionen aufbauen. Das hat wiederum Einfluss auf das „Wir“-Gefühl und auch auf das Klima im Team. Die Koordination im Team wird dadurch leichter und die Abstimmungen untereinander wird ebenfalls erleichtert, was im Pflegebereich den Alltag wesentlich bereichern kann.

Totterdell (1998) fand in seiner Studie heraus, dass die Stimmung von Krankenschwestern der Stimmung von KollegInnen in ihrem eigenen Team ähnlicher war als jener Stimmung von Personen aus anderen Teams. Die Stimmung der Krankenschwestern korrelierte positiv über eine gewisse Zeit mit der Stimmung der restlichen KollegInnen im jeweiligen Team. Die Mehrheit der Korrelation war dann umso größer, je älter die MitarbeiterInnen waren, je mehr sie an das Team gebunden waren, je besser sie das Teamklima wahrgenommen haben und je weniger Streitereien sie mit anderen Teammitgliedern hatten.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass Teamklima wesentlich von den Teammitgliedern bestimmt wird, dass sich die Stimmung von KollegInnen auf andere Teammitglieder auswirkt und so das Teamklima beeinflusst (Totterdell, 1998).

Visionen, Aufgabenstil, Partizipation, Sicherheit, Qualität der Kommunikation, Normen, Kohäsion und Innovation sind Teil eines Klimas im Team (Brodbeck, Anderson & West, 2001). Weiteres kann ein positives Klima im Team Engagement fördern. (Bakker et. al, 2006). Kohäsion und Verantwortungsübernahme werden im Zuge meiner Diplomarbeit als Teamklima untersucht. Diese Konstrukte werden im folgenden Kapitel beschrieben.

4.1 Kohäsion

Kohäsion ist in vielen Bereichen vorhanden, wie beispielsweise im Sport, unter FreundInnen, in Arbeitsteams oder in der Familie. Nach Brodbeck, Anderson und West (2001) ist Zusammenhalt ein zentrales Element von Team und Teamklima.

Kauffeld (2001), welche die Kasseler-Teampyramide als Ausgangspunkt für die Entwicklung des Fragebogens F-A-T annahm, zeigt, dass Kohäsion, also der Zusammenhalt im Team, wesentlich dafür ist, dass ein Team funktioniert.

Fröhlich (2002, S. 261) definiert Kohäsion wie folgt:

(...) Bezeichnung für das Phänomen des Zusammenhalts von Gruppen. Unter *Kohäsions-* oder *Kohäsivitäts-Faktoren* versteht man die Bedingungen, unter denen sich ein Individuum veranlasst sieht, sich einer Gruppe für längere Zeit zugehörig zu fühlen bzw. in ihr zu verbleiben. Zu den wichtigsten K.-Faktoren zählen: Attraktivität der Gruppe, Belohnungen auf kooperativer Basis, sozial-integrativer Führungsstil, Interaktionshäufigkeiten, gegenseitige Vorlieben zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern, positive Einstellungen zu den Gruppenaktivitäten und -zielen sowie Statusverbesserungen und Prestigemerkmale. K. steht mit *Konformität* insofern in Beziehung, als bei hoher Kohäsion auch die Toleranz gegenüber Bestrafungen oder Frustrationen größer ist, die für Normabweichungen erwartet oder empfangen werden.

Festinger, Schachter und Back (1950) zitiert nach Kauffeld (2001), sehen Kohäsion als Ergebnis von zwei Klassen von Konzepten:

- 1) Attraktivität der Gruppe für ihre Mitglieder
- 2) Ausmaß, in dem die Gruppe Ziele für ihre Mitglieder vermittelt

Auch bei anderen Definitionen von Kohäsion stehen Attraktivität und Zugehörigkeit im Zentrum. Mudrack (1998) hat beschrieben, dass Kohäsion dann vorliegt, wenn die Mitglieder einer Gruppe zusammenhängen und wie eine richtige Gruppe funktionieren. Wie bereits in der ausführlichen Definition von Fröhlich angeführt, spielen auch hier Begriffe wie Attraktivität, Gemeinschaftsgefühl und Zugehörigkeit eine wichtige Rolle.

Ebenso wie Kohäsion wird auch Verantwortungsübernahme als zentral für Arbeitsteams angenommen. Nach Kauffeld (2001) ist Verantwortungsübernahme, die bei der Kasseler-Teampyramide ganz oben in der Hierarchie angesiedelt wird, erst dann zu erreichen, wenn Zielorientierung, Aufgabenbewältigung und Kohäsion erreicht wurden, wie Abbildung 6 zeigt.

Der F-A-T geht besonders auf Stärken und Schwächen in Teams ein und basiert auf der Kasseler-Teampyramide nach Kauffeld (2001), wobei die Pyramide (von unten nach oben), aus Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme gebildet wird. Der Kreis um die Pyramide symbolisiert die Umwelt, die mittels Belohnungs- und Informationssystemen Einfluss auf die Zielorientierung nimmt. Die einzelnen Ebenen der Pyramide sollen hierarchisch betrachtet werden. Ebenso wie Kohäsion wird auch Verantwortungsübernahme als zentral für Arbeitsteams angenommen.

Nach Kauffeld (2001) ist Verantwortungsübernahme, die bei der Kasseler-Teampyramide ganz oben in der Hierarchie angesiedelt wird, erst dann zu erreichen, wenn Zielorientierung, Aufgabenbewältigung und Kohäsion erreicht wurden. Der F-A-T geht besonders auf Stärken und Schwächen in Teams ein und basiert auf der Kasseler-Teampyramide nach Kauffeld (2001), wobei die Pyramide (von unten nach oben) aus Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme gebildet wird.

Der Kreis um die Pyramide symbolisiert die Umwelt, die mittels Belohnungs- und Informationssystemen Einfluss auf die Zielorientierung nimmt. Die einzelnen Ebenen der Pyramide sollen hierarchisch betrachtet werden.



Abbildung 6: Die Kasseler-Teampyramide als Grundlage des F-A-T (Quelle: Kauffeld, 2001, S.138)

4.2 Verantwortungsübernahme

Neben Kohäsion ist Verantwortungsübernahme ein zentrales Element von Teamklima. Sobald MitarbeiterInnen nicht genügend Raum gegeben wird, innovativ zu sein oder sich einzubringen, beginnen sich diese von ihrer Tätigkeit zu distanzieren und keine Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen (Maslach & Leiter, 2001).

Laut Kauffeld (2001) fand Verantwortungsübernahme als Cluster Einzug in den F-A-T, da BeraterInnen immer wieder betonen, dass bei der Einführung von Gruppenarbeit die unzureichende Verantwortungsübernahme der MitarbeiterInnen thematisiert wurde. Gelungene oder auch nicht erreichte Verantwortungsübernahme wurde als entscheidender Erfolgs- oder auch Misserfolgswert im Zusammenhang mit Gruppenprozessen angeführt. Laut der Autorin kann Verantwortung nur dann übernommen werden, wenn Ziele klar definiert sind und Rollen und Aufgaben klar

verteilt sind. Grundlegend verankert ist der Cluster Verantwortungsübernahme in dem SGRPI-Modell (siehe Abbildung 7) von Beckhard (1975, zitiert nach Kauffeld, 2001). Das SGRPI-Modell ist neben dem Team-Reflexivity-Modell die zentrale Basis des F-A-T.

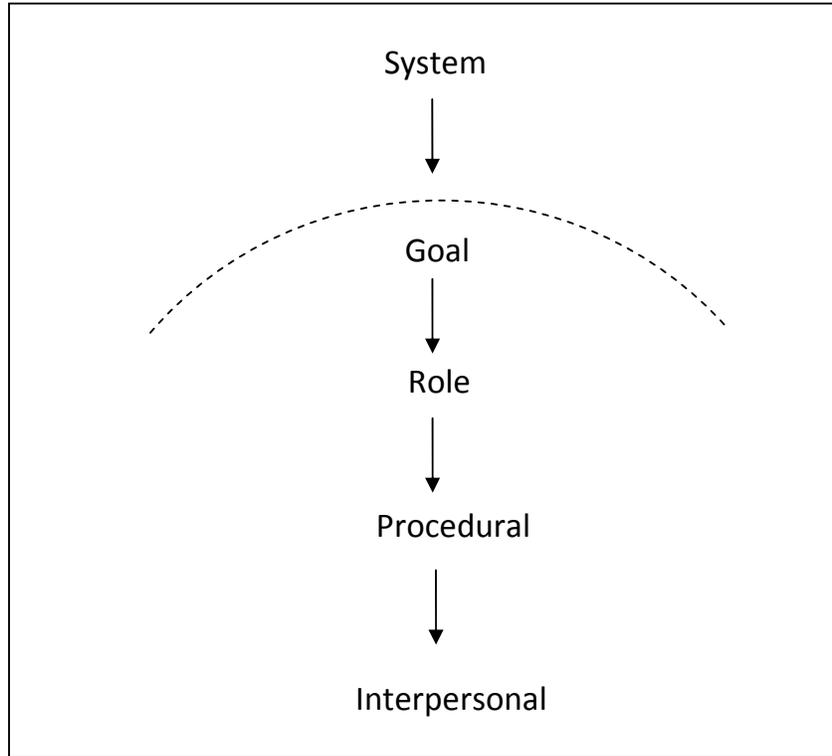


Abbildung 7: Das SGRPI-Modell (Quelle: Kauffeld, 2001, S.128)

Beim SGRPI-Modell handelt es sich um ein hierarchisches Modell, wobei System an der Spitze steht, gefolgt von Goal (Aufgabe definieren), Role (Wer macht was), Procedural (Art des Zusammenarbeitens) und Interpersonal (Vertrauen, Unterstützung, Respekt). Verantwortungsübernahme ist bei Interpersonal anzusiedeln. Bei diesem Modell handelt es sich um eine Klassifikation der Gründe, warum sich Teams treffen. Teamentwicklungsinterventionen müssen auf einem der vier Bereiche angesiedelt werden. Nach den Angaben des SGRPI-Modells ist Verantwortungsübernahme eine zentrale Voraussetzung für Engagement.

Das zweite Modell, auf dem der F-A-T basiert, ist das Team-Reflexivity-Modell (siehe Abbildung 8). Hier geht es nach Kauffeld (2001) um die Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten im Team. Task Reflexivity (Zielorientierung, Aufgabenbewältigung) bezieht sich auf die Aufgaben, die das Team erledigen soll. Social Reflexivity

(Zusammenhalt, Verantwortungsübernahme) umfasst die sozialen Faktoren, die Einfluss darauf haben, wie sozial geeint die Teammitglieder das Team wahrnehmen.

Wie Abbildung 8 zeigt, entstehen durch die Aufteilung vier Arten von Teams (Cold Efficiency Team, Fully Functioning Team, Dysfunctional Team und Cosy Team)- vom rein auf Effizienz bedachtem Team, über das voll funktionierende Team, das nicht funktionierende Team bis hin zum sozial angenehmen Team.

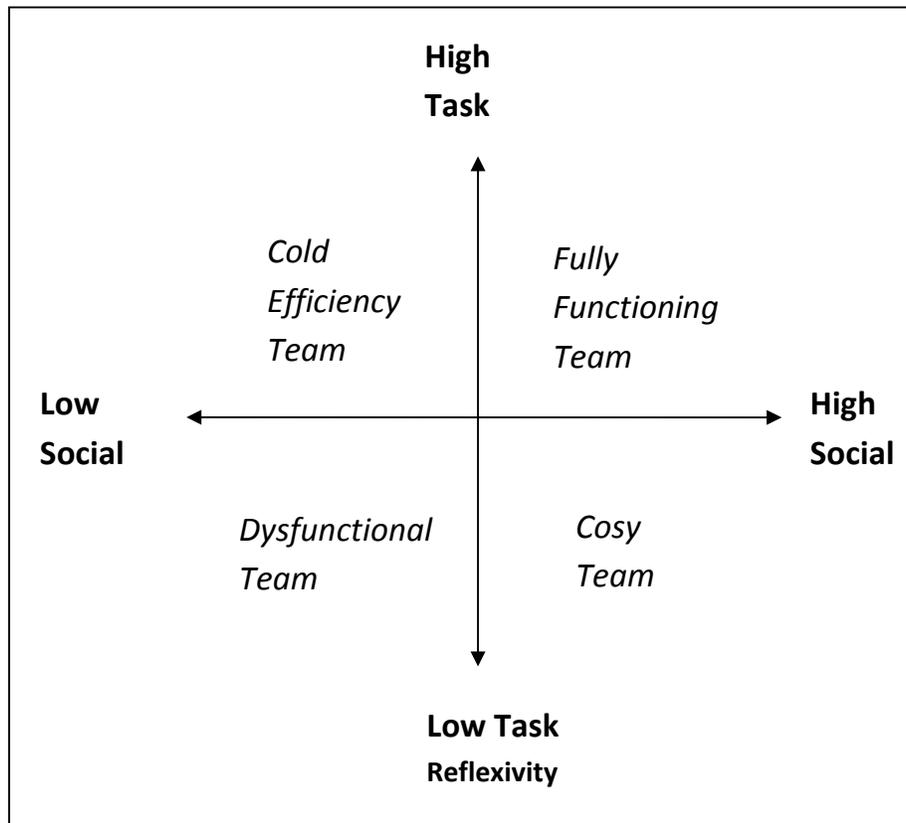


Abbildung 8: Das Team-Reflexivity-Modell (Quelle: Kauffeld, 2001, S.131)

5 Zusammenfassung

Die sozial-kognitive Theorie geht davon aus, dass die Kapazität der Kontrolle über unser Leben, der wesentliche Bestandteil des Menschseins ist. Nach Bandura (2001) kann man durch eigene Kraft gewünschte Ziele erreichen und zielgerichtet vorgehen.

Dieses zielgerichtete, kontrollierte Handeln ist der Ausgangspunkt für meine Überlegungen rund um Arbeitsengagement:

Engagement bedeutet Lebenskraft, Arbeitseinsatz und Hingabe (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009). Arbeit hat für engagierte MitarbeiterInnen einen hohen Stellenwert und bietet dadurch immer wieder aufs Neue Inspiration.

Menschen, die in Pflegeberufen tätig sind und Engagement bei der Arbeit zeigen, machen mehr als sie müssen und das von sich aus (Schaufeli & Bakker, 2010) und gehen in ihrer Arbeit auf, was bei manchen Menschen auch zu nachhaltigen Veränderungen führen kann, wie Fredrickson (1998, 2005) in der „Broaden and Build“ Theorie das Erweitern des Gedanken- und Handlungsrepertoire beschreibt. Dies engagierten MitarbeiterInnen brauchen gewisse Voraussetzungen, um engagiert sein zu können. In den beschriebenen Modellen lassen sich Belohnung, Wertschätzung, Fairness, Feedback und soziale Unterstützung als die Basis für Engagement herausarbeiten: vom „Model of personal Engagement“ nach Kahn (1990), über das „Work Life Model“ nach Maslach und Leiter (1997), das „Job-Demands Ressource Model“ von Bakker und Demerouti (2007) bis hin zum „Employee Engagement model“ nach Harter, Schmidt und Keyes (2003).

Engagierte MitarbeiterInnen kommunizieren mit KlientInnen, mit Angehörigen und mit Teammitgliedern und übertragen damit ihre Stimmung auf andere. Bei Crossover geht es um die Übertragung bzw. Ansteckung von Emotionen von einer Person auf eine andere.

Das bedeutet, dass engagierte MitarbeiterInnen unter Umständen engagierte Teams herstellen können. Soziales Mitteilen (Rimé, 1998) und emotionale Ansteckung (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994) sind die beiden zentralen Mechanismen von Crossover. Soziales Mitteilen wird durch Weitererzählung forciert, während die Emotionen bei emotionaler Ansteckung durch Gestik und Mimik übertragen werden. Es wird davon ausgegangen, dass in den untersuchten Einrichtungen beide Arten von Crossover vorhanden sind, da sowohl „Geschichten“ erzählt werden, aber auch Gestik und Mimik große Relevanz haben.

PflegerInnen arbeiten in Teams zusammenhaben und erleben nach Antoni (1994) tagtäglich was ein Team ausmacht: ein Wir-Gefühl, eine bestimmte Rollenverteilung, die unmittelbare Zusammenarbeit, gemeinsame Werte, gemeinsame Ziele, gemeinsame

Spielregeln. Unweigerlich führt diese tägliche, enge Zusammenarbeit in Teams dazu, dass ein Klima aufgebaut wird. Manche Teams arbeiten besser zusammen, andere verstehen sich auf einer persönlichen Ebene besonders gut: Kohäsion und Verantwortungsübernahme spielen eine wesentliche Rolle – wer macht welche Arbeit und wie gehen die Teammitglieder miteinander um? Nur wenn engagierte MitarbeiterInnen ihren Optimismus, ihre positive Einstellungen und proaktives Verhalten offen zeigen und ausleben, sodass ihre KollegInnen angesteckt werden, wird tatsächlich ein positives Teamklima hergestellt (Bakker et al., 2006).

Nach Kauffeld (2001) sind Kohäsion und Verantwortungsübernahme, die bei der Kasseler-Teampyramide ganz oben in der Hierarchie angesiedelt werden, zentrale Bestandteile eines funktionierenden Teams. Laut der Autorin kann Verantwortung nur dann übernommen werden, wenn Ziele klar definiert sind und Rollen und Aufgaben klar verteilt sind.

Hängt das Engagement des Einzelnen mit dem Teamengagement zusammen? Welche Rolle spielt Teamklima für Engagement?

Im Folgenden wird meine Studie auf Basis der Literatur dargestellt, meine Hypothesen und mein Forschungsmodell skizziert und danach die Stichprobe, die Untersuchungsdurchführung, sowie die Ergebnisse und dazugehörige Kritik und Diskussionsansätze erörtert.

6 Fragestellung und Hypothesen

Meine Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Teamklima und Engagement. Teamklima setzt sich aus „Verantwortungsübernahme“ und „Kohäsion“ zusammen. Engagement wird einerseits auf MitarbeiterInnenebene und andererseits hinsichtlich der Einschätzung der KollegInnen bzw. des Teams untersucht.

Unter Engagement werden in beiden Zusammenhängen laut Schaufeli, Bakker und van Rhenen (2009) die drei Faktoren: Lebenskraft, Einsatz und Hingabe verstanden.

Mich interessiert in der Untersuchung, wie das eigene Engagement mit der Einschätzung des Teamengagements zusammenhängt und welche Rolle Teamklima in

diesem Zusammenhang spielt. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen für meine Arbeit:

H1: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Einschätzung der MitarbeiterInnen zum Engagement des Teams (Teamengagement) und dem Engagement des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin.

H2: Teamklima moderiert den Zusammenhang von MitarbeiterInnenengagement und Teamengagement.

H3: Teamklima fördert das Teamengagement.

In meinem Forschungsmodell ist das Team bzw. die Zusammenarbeit mit den KollegInnen der zentrale Faktor, da laut Bakker und Leiter (2010) Engagement nicht isoliert betrachtet werden darf.

Der Crossover von Emotionen ist als neuer, aktueller Forschungsgegenstand ebenfalls Bestandteil meiner Arbeit. Bakker, Van Emmerik und Euwema (2006) zeigen, dass Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen die Möglichkeit für soziale Ansteckung bieten, und dass diese sich gegenseitig beeinflussen. Bakker et al. (2006) haben Befunde dafür, dass all jene, die in engagierten Teams arbeiten, von höheren Werten bei Lebenskraft, Einsatz und Hingabe – den drei Skalen von Engagement – berichten und das unabhängig von den Arbeitsbedingungen. Dies zeigt, dass auch Engagement mittels Crossover übertragen werden kann. In meinem Modell interessiert mich die Einschätzung der MitarbeiterInnen in Bezug auf ihr Team. Nehmen engagierte MitarbeiterInnen ihr Team auch als engagiert wahr? Kohäsion und Verantwortungsübernahme sind wesentliche Faktoren für Teamklima (Kauffeld, 2004). Engagement kann sich in einem Team nur dann verbreiten, wenn die Teammitglieder zusammenhalten und Verantwortung übernehmen. Welche Rolle spielt Teamklima für den Zusammenhang von Engagement und Teamengagement?

Teamklima wird als Basis für Engagement angenommen. PflegerInnen arbeiten in Teams zusammen und erleben ein Wir-Gefühl, eine bestimmte Rollenverteilung, gemeinsame Werte, gemeinsame Ziele und Spielregeln. Manche Teams zeichnen sich auch durch sehr enge persönliche Beziehungen aus, die wiederum ein Klima im Team mitgestalten. Doch hängt das Teamklima mit dem Engagement des Teams zusammen?

7 Forschungsmodell

Abbildung 9 gibt eine Übersicht über mein Forschungsmodell, welches sich aus den Konstrukten und Forschungsfragen ableitet. Folgende Fragen sollen dabei beantwortet werden: Arbeiten engagierte MitarbeiterInnen in engagierten Teams? Kann das Teamklima einen Beitrag zu Engagement leisten? Welche Rolle spielen „Verantwortungsübernahme“ und „Kohäsion“ für das Engagement im Team?

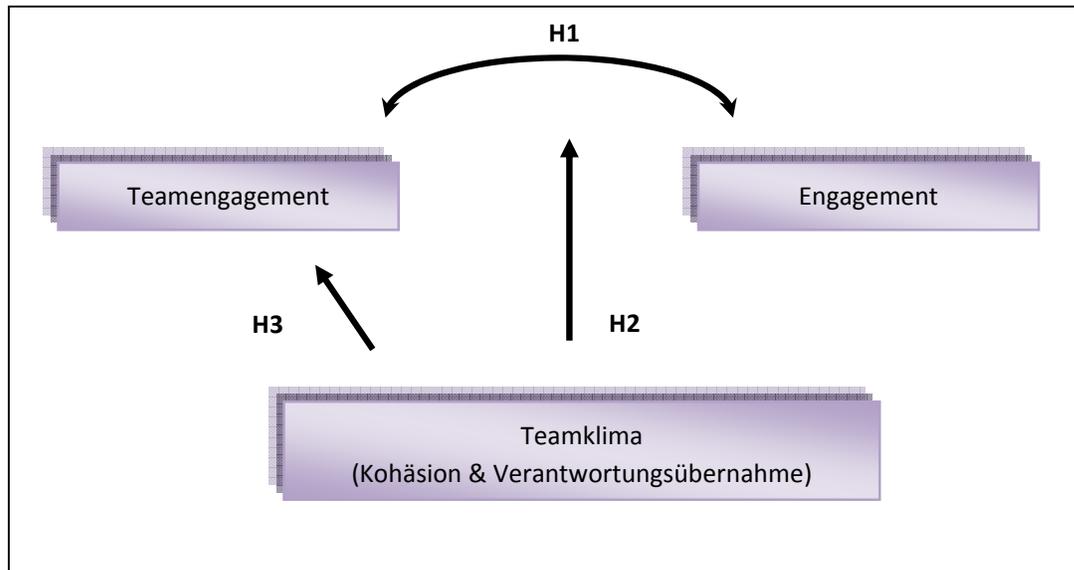


Abbildung 9: Das Forschungsmodell

8 Methoden

In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise in meiner aktuellen Studie genauer ausgeführt. Es werden die Instrumente zur Erhebung erklärt und die teilnehmenden Einrichtungen vorgestellt.

Des Weiteren wird die für meine Untersuchung herangezogene Stichprobe beschrieben. Zunächst wird der Untersuchungsplan erklärt, der eine grobe Übersicht über die Vorgehensweise darlegt.

8.1 Durchführung

Meine Diplomarbeit entstand im Rahmen des Forschungsprojekts „Qualität des Arbeitslebens von Pflegekräften“ am Institut für Wirtschaftspsychologie an der Universität Wien. Es handelt sich bei dieser Forschungsarbeit um die zweite von insgesamt zwei Befragungen.

Einige Einrichtungen, welche die erste Erhebung mitgemacht haben, waren für die zweite Erhebung nicht mehr verfügbar. Andere Einrichtungen kamen neu hinzu. Insgesamt 40 Einrichtungen aus Wien, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg und dem Burgenland haben sich bereit erklärt bei der zweiten Befragung mitzumachen.

Befragt wurden im Zeitraum von vier Monaten (März-Juni 2010) ambulante und stationäre Pflegekräfte in Wien, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg und Burgenland. Die Kontaktaufnahme erfolgte via Mail und Telefon.

Bei der Befragung wurde soweit als möglich versucht, vor Ort anwesend zu sein, um das Commitment zu optimieren und den Rücklauf so hoch wie möglich zu halten. Für Fragen vor Ort zur Verfügung zu stehen war ebenfalls zentral, da doch zahlreiche MitarbeiterInnen neu waren oder der Umgang mit einem Fragebogen nicht alltäglich war.

Abhängig von der Position der Pflegekraft (TeamleiterIn oder MitarbeiterIn) bzw. der Einrichtung (ambulant oder stationär) wurden unterschiedliche Varianten der Fragebögen entwickelt und vorgegeben.

Vor Ort wurde der Fragebogen immer kurz erklärt, es wurde auf die Anonymität hingewiesen und der persönliche Code, der ganz vorne eingetragen werden musste, erläutert. Es wurde bereits im Vorfeld darauf hingewiesen, dass das Ausfüllen des Fragebogens rund eine dreiviertel Stunde dauern würde, um die Erwartungen der MitarbeiterInnen hinsichtlich der Länge des Fragebogens richtigzustellen.

Es wurden unterschiedliche Versionen des Fragebogens vorgegeben. Es gab Fragebögen für MitarbeiterInnen, für Teamleitung, für ambulante und stationäre Einrichtungen. Diese Unterteilung war inhaltlich notwendig – Teamleitungen wurden auch zu MitarbeiterInnen befragt und vice versa.

Oftmals wurden die Fragebögen bei einer Einrichtung hinterlegt, da die Teamsitzungen nur unregelmäßig stattfanden oder die Teams und MitarbeiterInnen den Fragebogen lieber zu Hause oder allein ausfüllen wollten. In diesem Fall wurden die Bögen zuvor vorbereitet, zu den Einrichtungen gebracht und meist mit den Teamleitungen oder der Pflegedienstleitung besprochen. Diese haben die Fragebögen an die MitarbeiterInnen weitergegeben und es wurde ein Abholtermin vereinbart.

8.2 Instrumente

Der Fragebogen setzt sich aus mehreren unterschiedlichen Teilen zusammen, um Teamklima und Engagement zu erheben. Im Unterschied zu den bisher verfassten Diplomarbeiten wird das Engagement auf Teamebene nicht durch aggregierte Werte untersucht, sondern durch Items, welche die Teamebene des Engagements von einzelnen MitarbeiterInnen erfassen sollen.

Das Engagement auf Teamebene, also die Einschätzung des Engagements in einem Team von einzelnen MitarbeiterInnen, wird als Vergleich mit den individuellen Werten herangezogen, um den Zusammenhang von Engagement zu untersuchen. Im Folgenden werden die einzelnen Konstrukte und wie sie gemessen werden genauer dargestellt.

8.2.1 Engagement der MitarbeiterInnen

Um Engagement der einzelnen MitarbeiterInnen zu untersuchen wurde die Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) von Schaufeli und Bakker (2003) eingesetzt.

Die drei unterschiedlichen Dimensionen „vigor“, „dedication“ und „absorption“ sollen mit dem Fragebogen in Selbstbeschreibungsformat untersucht werden. Jede dieser Dimension wird mit 3 Items abgedeckt.

Die erste Version des UWES umfasste 21 Items. Da eine Verkürzung der Skala ohne Informationsverlust möglich war, wurde die UWES auf drei Items pro Skala reduziert. Somit konnte die Zumutbarkeit verbessert und Ökonomie der Skala gesteigert werden.

Nach Schaufeli und Bakker (2003) wurden diese Items anhand von Stichproben mit 10.000 TeilnehmerInnen aus den Niederlanden und Belgien und einer internationalen Stichprobe mit 12.000 TeilnehmerInnen aus neun Ländern validiert.

Im Folgenden wird auf die drei Subskalen – Lebenskraft, Einsatz und Hingabe, die vorgegeben wurden, detaillierter eingegangen und die Items werden vorgestellt. Die jeweiligen Antwortmöglichkeiten bei allen drei Subskalen gehen auf einer siebenstufigen Skala von „immer“ bis „nie“.

Die Subskala Lebenskraft/vigor zeichnet sich in Zusammenhang mit Engagement durch viel Energie und geistiger Ausdauer bei der Arbeit aus. Dazu gezählt werden der Wille, viel Aufwand in die eigene Arbeit zu investieren, und der Widerstand, wenn Schwierigkeiten auftreten (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009).

Folgende Items wurden zu der Subskala „Vigor“ im Fragebogen vorgegeben:

Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

Laut Schaufeli, Bakker und van Rhenen (2009) ist Hingabe/dedication in Zusammenhang als eines der drei Faktoren für Arbeitsengagement definiert als Stellenwert, Begeisterung, Inspiration, Stolz und Herausforderung in Zusammenhang mit der Arbeit.

Zur Erhebung von Hingabe werden folgende Items verwendet:

Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Meine Arbeit inspiriert mich.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Ich bin stolz auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

Einsatz/absorption, der zweite Aspekt von Arbeitsengagement, wird nach Schaufeli, Bakker und van Rhenen (2009) als volle Konzentration auf die Arbeit definiert. Dazu zählt auch das Gefühl des „vertieft seins“ in die Arbeit, das Gefühl, dass die Zeit schnell vergeht und, dass es schwierig ist, sich selbst von der Arbeit zu lösen.

Folgende Items wurden im Fragebogen zu dieser Dimension vorgegeben:

Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Meine Arbeit reißt mich mit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

8.2.2 Engagement des Teams

Um Engagement im Team zu untersuchen wurde ebenfalls die Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) von Schaufeli und Bakker (2003) eingesetzt. Dazu wurden die Items erstmals auf Gruppenebene „gehoben“, da die Operationalisierung von Emotionen auf Gruppenebene im Vergleich zur Individualebene Resultate mit höherer Validität (Fischbach & Lichtenthaler, unveröffentlichtes Manuskript) liefert.

Es wurden, wie beim Engagement der einzelnen MitarbeiterInnen, die drei Skalen – Lebenskraft, Hingabe und Einsatz mit den jeweils drei Items und dem siebenstufigen Antwortformat (von „immer“ bis „nie“) vorgegeben.

Im Unterschied zu den MitarbeiterInnen selbst, sollten nun die KollegInnen eingeschätzt werden. Hierzu wurden erstmals neu gestaltete Items zur Erhebung der Einschätzung der KollegInnen vorgegeben.

Die Subskala Lebenskraft/vigor wurde angelehnt an Schaufeli und Bakker (2003) fogendermaßen im Fragebogen vorgegeben:

Meine Kollegen/-innen sind bei der Arbeit voll überschäumender Energie.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Beim Arbeiten fühlen sich meine Kollegen/-innen fit und tatkräftig.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Vor Arbeitsbeginn freuen sich meine Kollegen/-innen auf ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

Für Hingabe/dedication wurden folgende Items verwendet:

Meine Kollegen/-innen sind von ihrer Arbeit begeistert.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Die Arbeit inspiriert meine Kollegen/-innen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Meine Kollegen/-innen sind stolz auf ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

Um Einsatz/absorption der KollegInnen einzuschätzen, wurden diese Items im Fragebogen vorgegeben:

Meine Kollegen/-innen fühlen sich glücklich, wenn sie intensiv arbeiten.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Meine Kollegen/-innen gehen völlig in ihrer Arbeit auf.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
Ihre Arbeit reißt meine Kollegen/-innen mit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

8.2.3 Teamklima

Das Teamklima setzt sich in meinem Forschungsmodell aus „Kohäsion“ und „Verantwortungsübernahme“ zusammen. Daher werden diese einzelnen Dimensionen und wie sie gemessen wurden, im Folgenden genauer darstellt.

Der F-A-T – Fragebogen zur Arbeit im Team (Kauffeld & Frieling, 2001) erhebt den Zusammenhalt (Kohäsion) im Team. Der Fragebogen besteht ursprünglich aus vier Skalen. Die Skala „Zusammenhalt im Team“ besteht aus acht Items mit bipolaren Aussagen, wobei die MitarbeiterInnen aufgefordert wurden, anzukreuzen, wie sie Ihr Team eher wahrnehmen.

Die Items, die für Kohäsion im Fragebogen vorgegeben wurden, lauten:

Wir reden offen und frei miteinander.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Wir reden nicht offen und frei miteinander.
Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Wir behalten Informationen für uns.
Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.
Einige denken zu viel an sich selbst.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der einzelne.
Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.
Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.
Einzelne Teammitglieder versuchen sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Es versucht niemand, sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.
Wir fühlen uns als ein Team.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Ein „Wir-Gefühl“ ist in unserem Team unterentwickelt.

Die Reliabilitätsanalyse zeigt mit einem Cronbach Alpha von .87 ein zufriedenstellendes Ergebnis.

Der F-A-T – Fragebogen zur Arbeit im Team (Kauffeld & Frieling, 2001) erhebt auch die Verantwortungsübernahme im Team.

Verantwortungsübernahme ist laut Kauffeld (2001) eher zu erwarten, wenn die unteren Bereiche der Kasseler-Teampyramide (Zielorientierung, Aufgabenbewältigung und Zusammenhalt), also das „Wir-Gefühl“ erfüllt sind. Im Fragebogen wurden dazu vier Items vorgegeben. Die Reliabilitätsanalyse zeigt mit einem Cronbach Alpha von .74 durchschnittliche Ergebnisse. Wie bei der Kohäsion wurden bipolare Aussagen vorgegeben.

Die Items zur Verantwortungsübernahme lauten:

Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen.
Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.
Wir denken ständig über Verbesserungen nach.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	Wir denken selten über Verbesserungen nach.
In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Gesamtergebnis verantwortlich.

Zusammenfassend wird in Tabelle 1 eine Übersicht über alle Skalen und Verfahren, sowie die Reliabilitätsanalyse mittels Cronbach Alpha, die für die Diplomarbeit zur Anwendung gekommen sind, dargestellt.

Tabelle 1: Übersicht Skalen und Verfahren, sowie Reliabilitätsanalyse

Instrumente	Subskalen	Itemanzahl	Alpha
UWES-9 (Schaufeli & Bakker, 2003)	Lebenskraft/Vigor	3	.80
	Hingabe/Dedication	3	.89
	Einsatz/Absorption	3	.86
F-A-T (Kauffeld & Frieling, 2001)	Verantwortung	4	.74
	Kohäsion	8	.87
UWES-9 (Schaufeli und Bakker, 2003) <i>Items auf Einschätzung des Teams</i>	Lebenskraft/Vigor	3	.86
	Hingabe/Dedication	3	.92
	Einsatz/Absorption	3	.89

In jeder Skala wird der Varianzanteil mittels Alpha-Koeffizienten von Cronbach angegeben. Dies ist ein Maß, das feststellt, inwieweit eine Gruppe von Items als Messung einer einzelnen latenten Variable angesehen werden kann.

Das heißt, sie gibt an, inwieweit unterschiedliche Items im Grunde das gleiche messen. Das Cronbach Alpha wird auch als Maß der internen Konsistenz einer Skala charakterisiert.

Als Richtlinie sollte das Cronbach Alpha einen Wert von $>.70$ erreichen. Beispielsweise bedeutet eine Reliabilität von $.87$ bei Kohäsion, dass 87 Prozent der Merkmalsvarianz durch die wahren Merkmalsunterschiede erklärt werden. Alle restlichen (13 Prozent) sind auf Fehler zurückzuführen. Die interne Konsistenz ist bei allen Subskalen ausreichend.

9 Beschreibung der Stichprobe

9.1 Alle Einrichtungen der Gesamtstichprobe

In diesem Kapitel werden die Pflegeeinrichtungen näher beschrieben. Bei den Angaben in Prozent in den Tabellen werden die „gültigen Prozente“ angegeben. Diese Zahlen lassen mögliche fehlende Werte außer Acht.

Zuerst wird die Gesamtstichprobe erläutert. In Tabelle 2 sind die Anzahl der Einrichtungen und die Anzahl der Teams übersichtlich dargestellt. Es haben sich 40 Einrichtungen mit insgesamt 179 Teams an der Befragung beteiligt.

Tabelle 2: Häufigkeiten Gesamtstichprobe(N=1549)

	Anzahl
Einrichtungen	40
Teams	179

Insgesamt haben 1549 Personen an der Befragung teilgenommen. Sechsenddreißig Prozent sind in der ambulanten und 64 Prozent in der stationären Pflege tätig. Von diesen TeilnehmerInnen waren 89 Prozent Frauen und lediglich 11 Prozent Männer. Dies zeigt den hohen Frauenanteil im Bereich der Pflege deutlich.

74 Prozent der Befragten gaben an, Deutsch als Muttersprache gelernt zu haben. Der größte Anteil der TeilnehmerInnen, nämlich 41 Prozent der Befragten, sind zwischen 41 und 50 Jahren alt und lediglich 5 Prozent haben einen Hochschul- oder Universitätsabschluss, während 31 Prozent eine Fach- bzw. Handelsschule abgeschlossen haben.

Die Mehrheit der Pflegekräfte, die an dieser Befragung teilgenommen haben, ist als PflegehelferInnen tätig. Insgesamt wurde ein Fragebogenrücklauf von 45 Prozent erreicht.

9.2 Stichprobe

Im folgenden Abschnitt wird die verwendete Stichprobe genauer beschrieben. Da Fragen zu den Teams in Zusammenhang mit Engagement vorgegeben wurden, sind aus der Gesamtstichprobe alle stationären MitarbeiterInnen, die in Teams arbeiten, herausgefiltert worden.

Da über die Teamgröße in der Literatur immer wieder Differenzen auftreten, lehne ich mich an die Definition von König und Schattenhofer (2010) an, die vorgibt, dass ein Team ab 3 Personen bestehen kann. Ich habe also alle Teams, die mit weniger oder exakt 3 Personen geantwortet haben, aus meinen Berechnungen entfernt. Insgesamt bleiben 31 Einrichtungen mit 103 Teams für meine Berechnungen übrig (N=951).

Im Folgenden wird eine Übersicht über die Verteilung des Geschlechts, des Alters, der Muttersprache und der Ausbildung der ausgewählten Stichprobe gegeben.

Zum Schluss wird die Ausbildung der TeilnehmerInnen, die Dauer der Berufsausübung, sowie die Tätigkeitsdauer in den Einrichtungen und die beruflich vereinbarte Arbeitszeit beschrieben. Tabelle 3 zeigt, dass überwiegend Frauen zu der ausgewählten Analytestichprobe zählen. Dies deckt sich mit der Annahme, dass im Pflegebereich mehrheitlich Frauen tätig sind.

Tabelle 3: Geschlecht der MitarbeiterInnen (N=951)

Geschlecht	Anzahl (%)
Frauen	87 %
Männer	13 %
Summe	100 %

Die genaue Altersverteilung meiner Stichprobe ist in Tabelle 4 dargestellt. Die meisten MitarbeiterInnen, die an dieser Befragung teilgenommen haben, sind zwischen 41 und 50 Jahren alt.

Tabelle 4: Häufigkeiten der Altersgruppen (N=951)

Altersbereiche	Anzahl (%)
bis 20 Jahre	1 %
21-30 Jahre	15 %
31-40 Jahre	25 %
41-50 Jahre	44 %
51-60 Jahre	15 %
61 Jahre und älter	0 %
Summe	100 %

Neben Geschlecht und Alter konnten die Pflegekräfte im Fragebogen ihre Muttersprache angeben. Es konnte zwischen „deutsch“ und „andere“ gewählt werden. Wie in Tabelle 5 ersichtlich, gab die überwiegende Mehrheit der ausgewählten TeilnehmerInnen „deutsch“ als Muttersprache an.

Tabelle 5: Muttersprache der Befragten in der Übersicht

Muttersprache	Anzahl (%)
deutsch	77 %
andere	23 %
Summe	100 %

Nach eigenen Angaben haben 20 Prozent der ausgewählten TeilnehmerInnen einen Hauptschulabschluss, 26 Prozent haben eine Pflichtschule mit Lehre absolviert und 31 Prozent haben ein Fachschule/Handelsschule erfolgreich abgeschlossen. Eine Matura haben lediglich 18 Prozent der Befragten. Am geringsten vertreten sind Universitäts- oder Fachhochschulabschlüsse mit nur 5 Prozent.

In Tabelle 6 sind die Angaben der ausgewählten Pflegekräfte hinsichtlich ihrer Berufsgruppe, der sie aktuell angehören, dargestellt.

Der Großteil der Befragten sind PflegehelferInnen oder DGKP (Diplomiertes Gesundheits- und Krankenpflegepersonal). HeimhelferInnen und AbteilungshelferInnen hingegen sind in meiner Stichprobe am geringsten vertreten.

Tabelle 6: Berufsgruppen

Berufsgruppen	Anzahl (%)
AbteilungshelferIn/ HeimhelferIn	9 %
PflegehelferIn	39 %
DGKP (Diplomiertes Gesundheits- und Krankenpflegepersonal)	36 %
Sonstiges	16 %
Summe	100 %

Bezüglich der Ausübung des Berufs und der Tätigkeitsdauer in einer Einrichtung zeigte sich in der deskriptiven Auswertung, dass Personen durchschnittlich 12.31 Jahre in ihrem aktuellen Beruf tätig sind (SD=8.91). In den einzelnen Einrichtungen sind die befragten stationär tätigen Pflegekräfte durchschnittlich seit 9.11 Jahren angestellt (SD=7.70). Hinsichtlich der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit lässt sich anhand der deskriptiven Auswertung feststellen, dass 59 Prozent der MitarbeiterInnen mehr als 36 Stunden/Woche arbeiten. Nur 5 Prozent der Befragten arbeiten zwischen 31-35 Stunden/Woche. 24 Prozent der befragten Pflegekräfte sind „Teilzeit“ tätig und zwar zwischen 21-30 Stunden/Woche. Lediglich 12 Prozent arbeiten bis zu 20 Stunden/Woche.

10 Statistische Auswertung – Ergebnisse

10.1 Auswertungsverfahren

Als erste Hypothese meiner Diplomarbeit habe ich den Zusammenhang von Engagement der einzelnen MitarbeiterInnen und dem Teamengagement untersucht. Der Crossover Effekt bezieht sich in meiner Arbeit auf die Übertragung (bewusst oder unbewusst) oder emotionale Ansteckung von positiven oder negativen Emotionen.

Um Engagement und die Einschätzungen der Einzelpersonen hinsichtlich des Engagements im Team zu untersuchen, verwende ich die Terzentil-Methode nach Bakker et al. (2006), die im Folgenden erklärt wird.

Bei dieser Methode werden Summenscores aus den jeweiligen Subskalen von Engagement – also Vigor, Dedication und Absorption – gebildet. Die Stichprobe wird nach der Höhe der Summenwerte in drei gleich große Teile geteilt (Terzentile). Weiteres werden die Subskalen nun umkodiert. Das bedeutet, dass Personen, die einen hohen Wert bei der Subskala „Vigor“ haben, hier mit einer 3 kodiert werden. Hohe Subskalenwerte, also die Kodierung mit 3, sprechen für Engagement. Vollständiges Engagement ist dann erreicht, wenn eine Person in allen drei Subskalen mit „3“ kodiert wurde. Daher können die Testpersonen nun auf Basis der Vorberechnungen in engagiert (1) und nicht engagiert (0) eingeteilt werden (Schaufeli & Bakker, 2003).

Somit kann dargestellt werden, wie viel Prozent der MitarbeiterInnen sich als engagiert sehen und wie viele Prozent der MitarbeiterInnen sich nicht engagiert wahrnehmen.

Die gleiche Vorgehensweise – vom Bilden der Summenscores der Subskalen bis hin zur dichotomen Einteilung in engagiert (1) und nicht engagiert (0) – wähle ich hinsichtlich der Einschätzungen der MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Teams. Hierzu werden die Items der UWES auf Gruppenebene („Meine KollegInnen...“) verwendet.

Mittels Regressionsanalyse kann ich nun feststellen, ob ein Zusammenhang zwischen Engagement der MitarbeiterInnen und dem Engagement im Team besteht.

Da ich Teamklima nicht direkt über Items messe und es sich aus anderen Konstrukten zusammensetzt, definiere ich a priori was ein positives, neutrales und schlechtes Teamklima ausmacht. Mit diesen Einteilungen gliedere ich die MitarbeiterInnen auf Basis ihrer Selbsteinschätzung in Gruppen.

Da in Zusammenhang mit Teamklima laut Brodbeck, Anderson und West (2001) Kohäsion eine zentrale Rolle spielt und laut Kauffeld (2001) ein Team sich durch Kohäsion, Interdependenz, Aufgabenorganisation, Interaktion, Partizipation, Normen und Verantwortung auszeichnet, gehe ich davon aus, dass sowohl Kohäsion als auch Verantwortungsübernahme für ein positives Teamklima wichtig sind.

Um positives Teamklima zu berechnen, werden Kohäsion und Verantwortungsübernahme in Gruppen geteilt. Hat eine Person „1“ oder „2“ bei mindestens der Hälfte der Items angekreuzt (d.h. sehr positiv geantwortet), so wurde der Person vorhandene Kohäsion beziehungsweise vorhandene Verantwortungsübernahme zugeschrieben. Somit kann dargestellt werden, wie viele Personen ein positives Teamklima wahrnehmen. Um zu überprüfen wie sich das Teamklima (als Moderator) auf das Engagement im Team auswirkt, sowie auf den Zusammenhang zwischen Engagement und Einschätzung des Teamengagements, wird eine Regressionsanalyse durchgeführt. Alle Berechnungen wurden mittels SPSS 14.0 und SPSS 17.0 durchgeführt.

10.2 Deskriptive Ergebnisse

Im Folgenden werden die deskriptiven Ergebnisse dargestellt. Als erster Schritt folgt die Beschreibung meiner Stichprobe (N=951) mittels Mittelwert, Standardabweichung (SD) und den Kategorien der Skala (Min-Max).

In Tabelle 7 und 8 werden die Werte der UWES-9 für die Items auf Teamebene („Meine KollegInnen...“), sowie auf Individualebene angezeigt. Ebenfalls dargestellt sind die Werte rund um Teamklima, also Kohäsion und Verantwortungsübernahme. Tendenziell wird Engagement und Teamengagement augenscheinlich annähernd gleich eingeschätzt. Hinsichtlich der Subskalen zeigt sich ein leicht höheres Engagement der MitarbeiterInnen in Vergleich zu den KollegInnen, wobei die Variabilität der Werte eher hoch ist.

Tabelle 7: Deskriptive Statistiken des MitarbeiterInnenengagements und des Teamklimas (N=951)

Skalenmittelwerte	Mittelwerte	SD	Min-Max
<i>Engagement</i>	5.08	1.22	1-7
Lebenskraft/Vigor	4.95	1.22	1-7
Hingabe/Dedication	5.30	1.33	1-7
Einsatz/Absorption	4.98	1.37	1-7
<i>Teamklima</i>	4.13	0.99	1-6
Verantwortung	4.15	1.04	1-6
Kohäsion	4.12	1.02	1-6

Tabelle 8: Deskriptive Statistiken des Engagements der TeamkollegInnen (N=951)

Skalenmittelwerte	Mittelwerte	SD	Min-Max
<i>Engagement_Team</i>	4.52	1.23	1-7
Lebenskraft/Vigor	4.47	1.21	1-7
Hingabe/Dedication	4.66	1.31	1-7
Einsatz/Absorption	4.43	1.34	1-7

In Tabelle 9 und 10 findet sich eine Übersicht über die Anzahl der engagierten MitarbeiterInnen. Es zeigt sich, dass das Engagement prozentuell gleich eingeschätzt wurde. Aus diesem Grund wäre es interessant zu prüfen, ob die MitarbeiterInnen zwischen den Angaben des eigenen Engagements und der Einschätzung des Teamengagements unterschieden haben. Im folgenden Kapitel wird darauf eingegangen.

Tabelle 9: Engagement der MitarbeiterInnen (N=951)

Engagement MitarbeiterInnen	Anzahl in Prozent
engagiert	24 %
nicht engagiert	76 %
Summe	100 %

Tabelle 10: Teamengagement (N=951)

Engagement Teameinschätzung	Anzahl in Prozent
engagiert	24 %
nicht engagiert	76 %
Summe	100 %

Wenn Kohäsion und Verantwortungsübernahme vorhanden sind, so gehe ich davon aus, dass ein positives Teamklima vorherrscht. Kohäsion und Verantwortungsübernahme werden in Gruppen geteilt. Hat eine Person „1“ oder „2“ bei mindestens der Hälfte der Items angekreuzt (d.h. sehr positiv geantwortet), so wurde der Person vorhandene Kohäsion beziehungsweise vorhandene Verantwortungsübernahme zugeschrieben. Somit kann dargestellt werden, wieviele Personen ein positives Teamklima wahrnehmen. Das positive Teamklima selbst setzt sich für die weiteren Berechnungen aus dem Summenscore von Kohäsion und Verantwortungsübernahme zusammen.

In Tabelle 11 und 12 wird ein Überblick über Kohäsion und Verantwortungsübernahme der TeilnehmerInnen gegeben. Laut eigenen Angaben beschreiben 7 Prozent der Befragten eine gute Kohäsion im Team und 93 Prozent der Befragten eine schlechte Kohäsion im Team. Hinsichtlich Verantwortungsübernahme beschreiben 5 Prozent gute Verantwortungsübernahme.

Tabelle 11: Häufigkeiten Kohäsion

Kohäsion	Anzahl in Prozent
gute Kohäsion	7 %
schlechte Kohäsion	93 %
Summe	100 %

Tabelle 12: Häufigkeiten Verantwortungsübernahme

Verantwortung	Anzahl in Prozent
gute Verantwortungsübernahme	5 %
schlechte Verantwortungsübernahme	95 %
Summe	100 %

Um von Teamklima sprechen zu können, muss ein Zusammenhang zwischen Kohäsion und Verantwortungsübernahme gegeben sein. Um das zu überprüfen wurde eine Kreuztabelle mit Kohäsion und Verantwortungsübernahme erstellt. Dadurch wurde deutlich, dass 90.5 Prozent der TeilnehmerInnen, die im Team keine Kohäsion wahrnehmen auch keine Verantwortungsübernahme wahrnehmen. Insgesamt kann gesagt werden, dass 67.1 Prozent eine fehlende Verantwortungsübernahme in Zusammenhang mit Kohäsion wahrnehmen. 32.9 Prozent hingegen nehmen die Verantwortungsübernahme gerecht wahr. Aufgrund eines signifikanten Wertes $r=.50$ ($p<.01$) der Pearsons-Korrelation kann von einem Zusammenhang ausgegangen werden.

10.3 Ergebnisse zu den Hypothesen

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse zu den Hypothesentests dargestellt. Es werden die Hypothesen aufgelistet und nachstehend die Ergebnisse, angewendeten Verfahren und Interpretationen erläutert.

10.3.1 Es gibt einen Zusammenhang zwischen Teamengagement und dem Engagement des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin.

Um diesen Zusammenhang untersuchen zu können, wurden zunächst die MitarbeiterInnen-Items mit den „KollegInnen“-Items der UWES-9 korreliert, um zu sehen, ob zwischen diesen Items bzw. Skalen ein Zusammenhang besteht. Zur Erfassung der Zusammenhänge wird eine Pearson-Korrelation berechnet.

Nach Bortz (2005) dürfen Korrelationen per se nicht kausal interpretiert werden, wenn keine weiteren Informationen hinzugefügt werden.

Es zeigt sich deutlich, dass alle Skalen – die Engagement-Skalen der einzelnen MitarbeiterInnen und die Engagement-Skalen, in denen die KollegInnen eingeschätzt werden – in einem signifikanten Zusammenhang miteinander stehen. Korrelationen mit einem Wert von $r > 0.5$ sprechen für einen hohen Zusammenhang.

Die Subskala Vigor steht mit $r = .58$ ($p < .01$) in einem starken Zusammenhang mit der Subskala Vigor für Teamengagement.

Bei der Subskala Dedication kann mit $r = .62$ ($p < .01$) ebenfalls von einem starken Zusammenhang mit der Subskala Dedication (KollegInnen-Items) gesprochen werden. Mit $r = .60$ ($p < .01$) ist auch die Subskala Absorption im Zusammenhang mit den neuen KollegInnen-Items signifikant.

Um die Hypothese zu testen, wurde eine Regression gerechnet. Als abhängige Variable geht Engagement in die Berechnung ein, wie in Tabelle 13 ersichtlich.

Tabelle 13: Lineare Regressionsanalyse zur Vorhersage der Variable Engagement

Variable	B	Standardfehler B	Beta	Signifikanz
Konstante	2.21	.12	-	.00
Teamengagement	.64	.03	.64	.00

Angesichts der hohen Korrelationen ist es im Falle der neu gestalteten Items zur Erfassung des Teamengagements wichtig zu untersuchen, ob die Befragten zwischen den UWES-9-Items und den UWES-9-Items auf Teamebene unterscheiden. Dazu eignet sich der t-Test für abhängige Stichproben, der zwei Mittelwerte vergleicht, die aus der gleichen Personengruppe stammen (Field, 2005). Ist der t-Test signifikant mit $\alpha < .05$ so kann davon ausgegangen werden, dass sich die Gruppen signifikant unterscheiden.

Tabelle 14 macht deutlich, dass alle Werte klar signifikant sind. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Personen zwischen dem eigenen Engagement und dem Teamengagement unterschieden haben.

Tabelle 14: t-Test für abhängige Stichproben für Engagement und Teamengagement

Skala	Engagement		Teamengagement		T	df	Sig. (2-seitig)
	MW	SD	MW	SD			
Vigor	4.95	1.21	4.46	1.21	12.98	882	.00
Dedication	5.30	1.32	4.66	1.31	16.73	882	.00
Absorption	4.98	1.37	4.43	1.34	13.51	879	.00

Die erste Hypothese, dass es einen Zusammenhang zwischen Engagement und Teamengagement gibt, kann somit beibehalten werden.

10.3.2 Teamklima moderiert den Zusammenhang von Engagement und Teamengagement.

Bei dieser Hypothese steht Teamklima als Moderator im Mittelpunkt. Nach Field (2005) erlaubt die multiple Regression, Kausalmodelle zu untersuchen. Die hierarchische Regressionsanalyse zeigt, welche Prädiktoren Einfluss auf die abhängige Variable haben. Die Regressionsanalyse ist also ein statistisches Analyseverfahren, mit dem der Zusammenhang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen ermittelt werden kann.

Nach Field (2005) müssen folgende vier Voraussetzungen erfüllt sein, um eine multiple Regressionsanalyse durchführen zu können:

- 1) Prädiktoren und Kriterium müssen intervallskaliert sein.

Diese Voraussetzung ist gegeben: sowohl Engagement und Teamengagement, als auch Kohäsion und Verantwortungsübernahme sind intervallskaliert. Die Intervallskala zählt zum metrischen Meßniveau. Die Ausprägungen dieser Skala lassen sich mit Zahlen darstellen.

- 2) Keine Multikollinearität.

Multikollinearität liegt dann vor, wenn unabhängige Variablen zu sehr miteinander korrelieren. Um dem Problem der Multikollinearität entgegenzuwirken, wurde eine hierarchische Regressionsanalyse gewählt. Als Faustregel für die Interpretation gilt: Toleranzen unterhalb von 0,1 legen den Verdacht auf Multikollinearität nahe,

Toleranzen unterhalb von 0,01 können als sicherer Beweis für eine Multikollinearität gewertet werden. Entsprechend der Faustregel für die Interpretation der Toleranz kann bezüglich des Varianzinflationsfaktors festgestellt werden: VIF-Werte oberhalb von 10 legen den Verdacht auf Multikollinearität nahe, VIF-Werte oberhalb von 100 können als sicherer Beweis für eine Multikollinearität gewertet werden.

3) Keine Autokorrelation.

Um diese Voraussetzung zu überprüfen wird standardmäßig die Durbin-Watson-Statistik verwendet. Es darf zu keiner Korrelation zwischen den Residuen kommen. Der Ergebniswert des Durbin-Watson-Tests, der Durbin-Watson-Koeffizient, kann Werte zwischen 0 und 4 annehmen. Je näher der Wert des Koeffizienten dabei an 2 liegt, desto geringer ist das Ausmaß der Autokorrelation. Werte weit unter 2 deuten auf eine positive Autokorrelation, Werte deutlich über 2 auf eine negative Autokorrelation hin. Als generelle Faustregel für die Interpretation des Koeffizienten gilt: Durbin-Watson-Werte zwischen 1,5 und 2,5 sind akzeptabel, Werte unter 1 oder über 3 deuten definitiv auf Autokorrelation hin.

4) Homoskedastizität soll gegeben sein.

Wenn die Varianz der Residuen für alle Ausprägungen der anderen Prädiktorvariablen nicht signifikant unterschiedlich ist, liegt Homoskedastizität (Residuenvarianzhomogenität) vor. Bei sehr großen Stichproben kann man aber auch mittels Augenschein und Streudiagramm arbeiten.

Mit einem Wert von 1.98 beim Durbin-Watson-Test kann neben der ersten Voraussetzung auch die dritte als erfüllt angesehen werden. Die Werte zur Multikollinearität sind mit VIF-Werten von weit unter 10 zufriedenstellend.

Tabelle 15: Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Variable Engagement

M	Variable	B	Standardfehler B	Beta	Signifikanz
1	Konstante	2.15	.13	-	.00
	Teamengagement	.07	.00	.65	.00
2	Konstante	2.13	.13	-	.00
	Teamengagement	.07	.00	.65	.00
	Teamklima	.00	.00	.02	.38
3	Konstante	2.12	.13	-	.00
	Teamengagement	.07	.00	.65	.00
	Teamklima	.00	.00	-.01	.88
	Teamklima*Teamengagement	.00	.00	.16	.04
	Kohäsion*Teamengagement	.00	.00	.11	.04
	Verantwortung*Teamengagement	.00	.00	-.06	.29

Modell 1: $R^2 = .42$, Modell 2: $R^2 = .42$, Modell 3: $R^2 = .43$

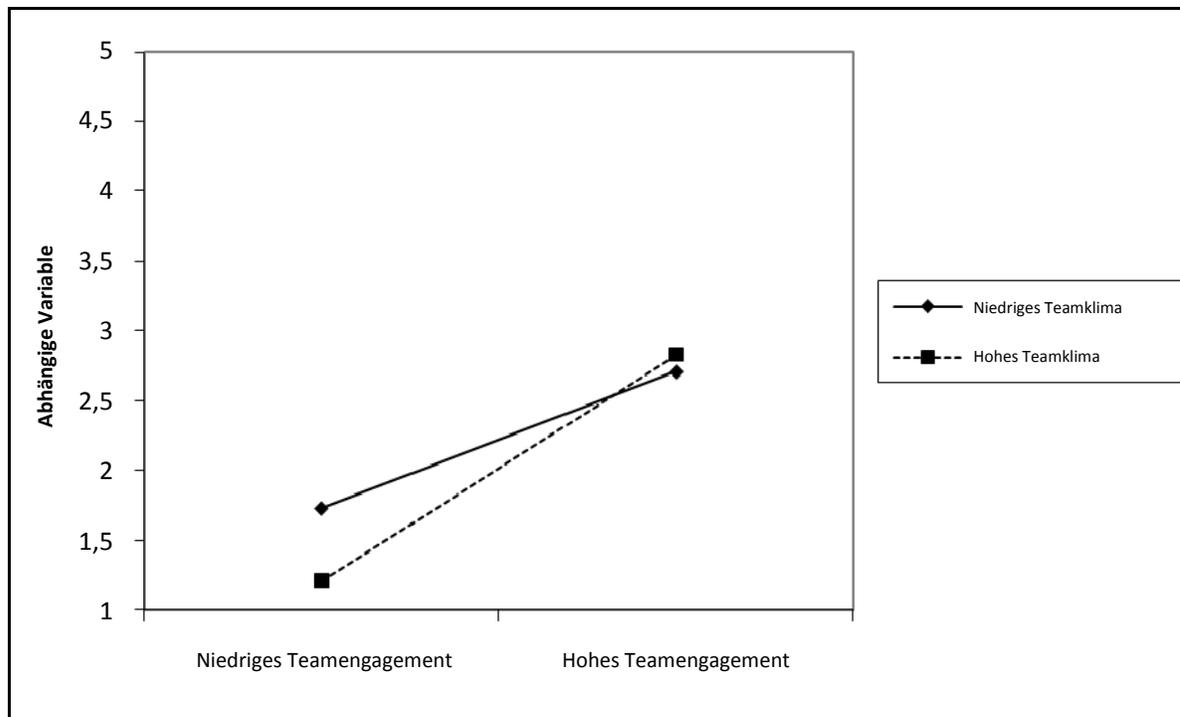


Abbildung 10: Interaktion zwischen Teamengagement und Teamklima

In Tabelle 15 finden sich die Ergebnisse zur hierarchischen Regressionsanalyse. Es zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Teamengagement und Engagement. Wie aus der Tabellenübersicht hervorgeht, nimmt die Varianz, mit der das Gesamtmodell erklärt wird mit einem $R^2 = .43$ bei Modell 3 leicht zu. Sowohl Teamklima als auch Kohäsion zeigen in dem Fall signifikante Interaktionen mit jeweils $r = .04$. Je höher der Wert für das Teamklima ist, desto höher ist der Wert für Teamengagement. Je höher Kohäsion angegeben wurde, desto höher ist der Wert für Teamengagement.

Wie in Abbildung 10 ersichtlich, gibt es Interaktionen zwischen Teamengagement und Teamklima. Ebenfalls signifikant ist die Interaktion zwischen Teamengagement und Kohäsion.

Aufgrund dieser Ergebnisse kann gesagt werden, je höher Teamklima, desto höher Teamengagement und je höher die Kohäsion im Team ist, desto höher ist auch das Teamengagement. Die zweite Hypothese kann somit beibehalten werden.

10.3.3 Teamklima fördert Teamengagement.

Hierzu wurden – wie in H3 – die Voraussetzungen für eine multiple Regression nach Field (2005) geprüft. Der Durbin-Watson-Test ist mit einem Wert von 1.86 zufriedenstellend. Es kann davon ausgegangen werden, dass keine Autokorrelation vorliegt. Bei VIF-Werten von weit unter 10 kann davon ausgegangen werden, dass keine Multikollinearität vorliegt. Aufgrund des Streudiagramms kann gesagt werden, dass augenscheinlich Homoskedastizität vorhanden ist. Somit sind alle notwendigen Voraussetzungen für eine multiple Regressionsanalyse erfüllt.

Tabelle 16: Regressionsanalyse zur Vorhersage von Teamengagement

Variable	B	Standardfehler B	Beta	Signifikanz
Konstante	4.47	.04	-	.00
Verantwortung	.03	.01	.22	.00
Kohäsion	.09	.02	.30	.00

$R^2 = .25$

In Tabelle 16 sind die Ergebnisse dargestellt. Auf Basis der Übersicht kann gesagt werden, dass sowohl Kohäsion als auch Verantwortungsübernahme einen signifikanten Zusammenhang mit Teamengagement in diesem Modell aufweisen. Kohäsion und Verantwortungsübernahme sagen mit einem Varianzanteil von 25 Prozent Teamengagement voraus. Die dritte Hypothese kann somit beibehalten werden.

10.4 Zusammenfassung

In dieser Diplomarbeit wurde der Zusammenhang zwischen Engagement und Teamengagement als auch die Rolle von Teamklima in Zusammenhang mit Engagement erforscht. Teamengagement wurde erstmals mit neu gestalteten Items („Meine KollegInnen...“) untersucht. Teamklima wird in dieser Diplomarbeit aus Kohäsion und Verantwortungsübernahme zusammengesetzt. Die Stichprobe, die in die Berechnungen eingegangen ist, setzt sich aus stationär tätigen Pflegekräften zusammen und umfasst 31 Einrichtung mit 103 Teams.

Für Engagement wurden Items der UWES-9 (Utrecht-Work-Engagement-Scale) herangezogen.

Für Teamengagement wurden ebenfalls die UWES-9-Items (auf Teamebene) verwendet. Um die TeilnehmerInnen zum Teamklima zu befragen wurden Items des F-A-T (Fragebogen zur Arbeit im Team) vorgegeben. Alle Items wurden im Selbstbeschreibungsformat als Paper-Pencil-Version gestaltet.

Die aufgestellten Hypothesen wurden mittels Korrelationen und multipler Regressionsanalysen überprüft. Die Durchführung der statistischen Auswertung wurde mittels SPSS 14 und SPSS 17 umgesetzt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass drei von drei Hypothesen beibehalten werden konnten. Diese bestätigten Zusammenhänge und Modellannahmen dürfen allerdings nicht kausal interpretiert werden.

Engagement wurde in einem ersten Schritt in einem Zusammenhang mit Teamengagement gesetzt. Hier konnte gezeigt werden, dass die befragten Pflegekräfte zwischen den Engagement-Items und den Teamengagement-Items differenzierten

(siehe Tabelle 13) und, dass es einen Zusammenhang zwischen Engagement und Teamengagement im Modell gibt.

Um Teamklima zu untersuchen wurden Kohäsion und Verantwortungsübernahme des F-A-T herangezogen. Hier konnte gezeigt werden, dass es einen Zusammenhang zwischen Kohäsion und Verantwortungsübernahme gibt. Hinsichtlich der Wahrnehmung von Kohäsion und Verantwortungsübernahme gaben die befragten Pflegekräfte folgendes an: 7 Prozent nehmen gute Kohäsion wahr. 5 Prozent nehmen gute Verantwortungsübernahme wahr.

Bezüglich der Rolle von Teamklima für den Zusammenhang von Engagement und Teamengagement konnte ein umfassender signifikanter Einfluss gezeigt werden. Es konnte auch die Interaktion von Kohäsion mit Teamengagement als signifikant in Zusammenhang mit Engagement gezeigt werden – je höher die Werte des Teamklimas bzw. der Kohäsion, desto höher die Werte bei Teamengagement. Die Interaktion von Verantwortungsübernahme mit Teamengagement hinsichtlich des Engagements weist in der multiplen Regression keine signifikanten Ergebnisse auf. Auch Teamklima in Zusammenhang mit Engagement weist keine signifikanten Ergebnisse auf.

Beim Zusammenhang von Teamklima mit Teamengagement konnten signifikante Ergebnisse gezeigt werden. Sowohl Kohäsion als auch Verantwortungsübernahme stehen in signifikantem Zusammenhang mit Teamengagement.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Engagement mit der Wahrnehmung des Teamengagements in Zusammenhang steht. Personen, die sich selbst engagiert einschätzen, sehen ihre KollegInnen bzw. ihr Team auch eher als engagiert an. Die Selbsteinschätzung des Engagements ist allerdings höher als die Teamengagement-Einschätzung. Kohäsion und Verantwortungsübernahme haben Einfluss auf die Einschätzung des Teamengagements.

11 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse kritisch besprochen und diskutiert. Im Unterkapitel „Kritik“ werden Vorgehensweisen rund um die Erhebung und die Auswertung der Untersuchung erläutert, sowie Vorschläge oder mögliche Ideen zur Verbesserung angeführt. Im letzten Unterkapitel „Vorschläge für die Praxis“ werden mögliche Schlussfolgerungen für die Praxis dargelegt.

11.1 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Vorgehensweisen hinsichtlich der einzelnen Hypothesen diskutiert.

Im Zentrum der Arbeit stehen Engagement und Teamklima. Arbeitsengagement ist laut Schaufeli, Bakker und van Rhenen (2009) ein positiver, erfüllter und arbeitsbezogener Geisteszustand und besteht aus den drei Komponenten Lebenskraft, Einsatz und Hingabe. Bakker et al. (2006) zeigen in einer Studie, dass all jene, die in engagierten Teams arbeiten, von höheren Werten bei Lebenskraft, Einsatz und Hingabe berichten, was darauf schließen lässt, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Engagement des Einzelnen und dem Engagement innerhalb eines Teams gibt. Teamengagement wurde in bisherigen Studien mit aggregierten Werten untersucht. In der vorliegenden Arbeit wurden erstmals neue Items zur Erfassung des Teamengagements verwendet. Die MitarbeiterInnen mussten zuerst ihr eigenes Engagement im Fragebogen einschätzen und später mussten sie ihr Team einschätzen („Meine KollegInnen...“). Als Basis für die neuen Items wurden jene des individuellen Engagements herangezogen.

Kritisch zu beobachten war, ob die ausgewählten TeilnehmerInnen zwischen den Items zum eigenen Engagement und den neuen Teamitems einen Unterschied machen. Wie der t-Test für abhängige Stichproben zeigte, haben die befragten TeilnehmerInnen zwischen ihrem eigenen Engagement und der Wahrnehmung des Teamengagements unterschieden, da in allen drei Subskalen Lebenskraft, Einsatz und Hingabe ein signifikanter Unterschied festgestellt werden konnte.

Die lineare Regressionsanalyse ergab ein signifikantes Ergebnis. Das bedeutet, dass der angenommene Zusammenhang zwischen Engagement und Teamengagement

beibehalten werden konnte. Pflegekräfte, die sich selbst engagiert wahrnehmen, sehen auch ihre KollegInnen oder ihr Team als engagiert an, bzw. schätzen auch ihr Team in dieser Untersuchung engagiert ein.

Kohäsion und Verantwortungsübernahme sind wesentliche Faktoren für Teamklima (Kauffeld, 2004). Nach Bakker et al. (2006) kann Teamklima Engagement fördern. Engagement kann sich in einem Team nur dann verbreiten, wenn die Teammitglieder zusammenhalten und Verantwortung übernehmen. PflegerInnen arbeiten sehr eng in Teams zusammen und erleben im täglichen Miteinander alle Faktoren, die Teamarbeit ausmachen, wie Kohäsion, Wir-Gefühl, eine bestimmte Rollenverteilung, gemeinsame Werte, gemeinsame Ziele und Spielregeln. Da Teamklima in der Literatur ein wesentlicher Faktor für Engagement ist, wurde das Klima im Team als Moderatorvariable in die Berechnungen eingebaut. Eine Moderatorvariable (oder kurz: Moderator) bezeichnet in der Statistik eine Variable, von der abhängig ist, wie der Effekt einer Variable auf eine andere Variable ausfällt. Die hierarchische Regressionsanalyse zeigt, dass Teamklima den Zusammenhang zwischen Engagement und Teamengagement moderiert. Je höher die Werte, die in der Skala Teamklima angegeben wurden, desto höhere Werte wurden auch bei der Subskala Teamengagement angegeben. In diesem Modell werden 43 Prozent der Gesamtvarianz erklärt. Die dritte Hypothese kann somit beibehalten werden. Das bedeutet zusammenfassend, dass alle Einflussfaktoren gemeinsam auf Engagement bzw. den Zusammenhang von Engagement und Teamengagement wirken. Kohäsion selbst hat ebenfalls einen Einfluss auf den Zusammenhang von Engagement und Teamengagement.

Hinsichtlich der vorliegenden Arbeit wurde Teamengagement in Zusammenhang mit Teamklima ebenfalls untersucht. Die dritte Hypothese wurde mittels Regressionsanalyse überprüft und bestätigt. Somit kann festgehalten werden, dass sowohl Kohäsion als auch Verantwortungsübernahme Einfluss auf das Teamengagement nehmen.

Resümierend kann angegeben werden, dass Kohäsion eine wesentliche Rolle zur Vorhersage von Engagement und auch Teamengagement spielt. Teamklima als gemeinsamer Nenner von Kohäsion und Verantwortungsübernahme spielt ebenfalls

eine wichtige Rolle im Rahmen der Vorhersage von Teamengagement. Kohäsion hängt mit Verantwortungsübernahme zusammen und Engagement steht klar in Zusammenhang mit Teamengagement, wobei die befragten TeilnehmerInnen sehr wohl zwischen den Engagement-Items und den Teamengagement-Items differenzierten.

11.2 Kritik

Im nun folgenden Kapitel wird zuerst die Erhebung selbst kritisch beleuchtet und in weiterer Folge die Methodik diskutiert.

11.2.1 Fragebogen und Erhebung

Der Umfang des Fragebogens ist mit insgesamt 226 Items zu umfangreich angelegt worden. Das meldeten zahlreiche TeilnehmerInnen wiederholt zurück. Gerade bei Pflegekräften, die unter enormen Anforderungen stehen, ist ein derartig umfangreicher Fragebogen oftmals noch eine zusätzliche Belastung. Es konnte beobachtet werden, dass aufgrund dieses Umstandes die Güte der Beantwortung negativ beeinflusst wurde. Aus der Sicht der Diplomandinnen ist andererseits der Umfang des Fragebogens nachvollziehbar, da vier Personen unterschiedliche Forschungsfragen untersuchen wollten. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer wurde mit einer dreiviertel Stunde berechnet, die allerdings meistens überschritten wurde.

Obwohl die Mehrheit der TeilnehmerInnen „deutsch“ als Muttersprache angab, kam es zu Verständnisproblemen. Wörter wie „überschäumend“ oder Redewendungen wie „aus der Patsche helfen“ wurden häufig nicht verstanden. Derart spezielle Ausdrücke sollten im Vorfeld genauer hinterfragt werden.

Um die Bereitschaft zu erhöhen, den Fragebogen vollständig auszufüllen, hätte man die demographischen Daten (Geschlecht, Alter etc.) zu Beginn des Bogens abfragen können. Nach Bortz und Döring (2006) erhöht dieses Fragebogendesign das Commitment und in weiterer Folge die Wahrscheinlichkeit, dass er vollständig ausgefüllt wird. Hiermit hätte der Rücklauf von 45 Prozent eventuell noch erhöht werden können.

Nach Bortz und Döring (2006) soll ein Fragebogen selbsterklärend sein um Missverständnissen vorzubeugen.

Dies ist vor allem dann wichtig, wenn Fragebögen per Post verschickt werden oder den einzelnen TeilnehmerInnen nicht persönlich vor Ort erklärt werden können.

In den meisten Fällen waren wir selbst bei der Erhebung vor Ort und standen für Fragen zur Verfügung. In Ausnahmen wurde der Fragebogen per Post verschickt. In dem Kontext wäre es sinnvoll gewesen, vor den einzelnen Bereichen des Fragebogens (z.B. Arbeitsbedingungen, Gefühle bei der Arbeit oder Veränderungen der Arbeitsbedingungen) jeweils ein Beispielitem anzuführen, da das Antwortformat nicht in allen Bereich gleich gestaltet war. Dies hätte das Verständnis für den gesamten Fragebogens erhöht.

Abschließend sei angemerkt, dass eine Frage zur Teilnahme an der ersten Befragung („Haben Sie an der ersten Befragung teilgenommen? (ja/nein)“) die Auswertung und Zuordnung der Daten wesentlich vereinfacht hätte.

11.2.2 Methodik

Eine zentrale Einschränkung in dieser Arbeit betrifft Teamklima. Hier wird es aus Kohäsion und Verantwortungsübernahme zusammengesetzt. Kohäsion hat in der vorliegenden Arbeit wesentlich mehr Einfluss auf das Modell als Verantwortungsübernahme.

Dies kann mit dem inhaltlichen Design der Items für Verantwortungsübernahme zusammenhängen. Beispielsweise könnte der Satz „Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein“ auch Kohäsion zugerechnet werden. Insofern wäre es interessant, Teamklima mit anderen Items zu erheben und vielleicht auch mit qualitativen Methoden zusätzlich zu durchleuchten.

Erstmals wurden in dieser Studie Teamengagement-Items vorgegeben. Hier hat sich gezeigt, dass die Befragten sehr wohl zwischen den Engagement-Items und den Teamitems unterschieden haben. Dennoch ist kritisch anzumerken, dass „Meine KollegInnen“ eher als Fremdbeschreibung angesehen werden kann. Fraglich ist, ob diese Formulierung einen Schluss auf das Team zulässt.

Aufgrund der Regressionsanalysen können Vorhersagen für das aufgestellte Modell getroffen werden. Hier wurde die Individualebene beachtet, da die Struktur der Daten

so gelagert war, dass diese Ebene am Interessantesten für die Untersuchung schien. In dem Zusammenhang ist kritisch anzumerken, dass die Teamebene lediglich eine Einschätzung auf Individualebene darstellt und keine echte „andere“ Ebene ist.

Zusammenfassend kann für künftige Forschungsarbeiten festgehalten werden, dass Teamengagement mit diesen neuen Items und Teamklima unter Umständen mit anderen Items weiter untersucht werden sollten. Falls es die Struktur der Daten zulässt, wäre es spannend, zusätzlich qualitative Methoden zum Einsatz zu bringen, um das, was Teamklima und Teamengagement ausmacht noch besser zu erfassen.

11.3 Einschränkungen und Vorschläge für die Praxis

Hinsichtlich der Repräsentativität der Stichprobe ist zu sagen, dass die Erhebung in Wien, Niederösterreich, Oberösterreich, Burgenland und Salzburg durchgeführt wurde. Die Ergebnisse der Untersuchung können also nicht generalisiert werden. Weiteres sind in dieser Studie nur die Fragebögen der stationär tätigen MitarbeiterInnen verwendet worden, da es in dieser Untersuchung um das Team bzw. die Einschätzung der KollegInnen ging. Hinsichtlich der Stichprobe ist anzumerken, dass vorwiegend Frauen (87 Prozent) den Fragebogen ausgefüllt haben, wobei in diesem Fall eine Übertragung der Ergebnisse auf die Praxis nicht unmöglich erscheint, da Großteils Frauen in diesen Berufen tätig sind.

Fraglich ist, ob die Studie rund um Engagement zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens beitragen kann? Mit Workshops zu Teamarbeit und Teamentwicklung könnte ein Schritt in die richtige Richtung erfolgen. Für die Teams würden die Workshops einerseits inhaltliche Inputs bringen und andererseits würde die Gruppe sozial zusammenwachsen. Das Team kann eine wesentliche Stütze in der täglichen Arbeit von Pflegekräften darstellen (Austausch, Kommunikation, Feedback). Engagement kann sich in den Arbeitsteams verbreiten und das Teamklima trägt wesentlich dazu bei. Hinsichtlich der Weiterentwicklung der Teams könnten die Workshops und Supervisionen einen Beitrag leisten, herauszufinden, was das jeweilige Team braucht, bzw. welche Maßnahmen zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit gesetzt werden sollten. Nach der „Broaden and Build“ Theorie von Fredrickson (1998, 2005) vergrößern oder erweitern positive Emotionen das Gedanken- und

Handlungsrepertoire und helfen damit, dauerhafte mentale Ressourcen aufzubauen. Es ist also möglich, dass durch die positiven Emotionen kognitive Erweiterungen stattfinden, die völlig neue Sichtweisen erlauben. Dadurch kann auf einer persönlichen Ebene Weiterentwicklung stattfinden. In weiterer Folge würde das bedeuten, dass die Teamentwicklung bei Pflegekräften einerseits zur Verbesserung der Zusammenarbeit der einzelnen Teams beitragen würde, aber auch für den Einzelnen nachhaltige Vorteile mit sich bringt. Um den anstrengenden Arbeitsalltag von Pflegekräften nicht mit noch weiteren Terminen zu belasten, sollten diese Workshops allerdings integriert in den Alltag stattfinden. Der Fokus sollte in der Praxis vermehrt auf die Förderung von Engagement und auf die Erweiterung von Teamarbeit, sowie Teamentwicklung und Supervision gelegt werden.

12 Literatur

- Angehrn, A. B. (2004). *Emotionen im Team*. Bern: Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Antoni, C. H. (Hrsg.). (1994). *Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology, 20* (1), 82-98.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations, 58*, 661-689.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H. & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations, 33* (4), 464-489.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22* (3), 309-328.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Hrsg.). (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress 22* (3), 187-200.
- Bakker, A. B., Westman, M. & van Emmerik, J. H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology, 24* (3), 206-219.
- Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2009). The Crossover of Daily Work Engagement: Test of an Actor-Partner Interdependence Model. *Journal of Applied Psychology 94* (6), 1562-1571.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology, 52*, 1-26.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly, 47* (4), 644-675.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brodbeck, F. C., Anderson, N. & West, M. (2001). *Teamklima Inventar*. Ludwig-Maximilians Universität München: Institut für Psychologie.
- Crott, H. (1979). *Soziale Interaktion und Gruppenprozesse*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Dick, R. v. & West, M. A. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.

- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd edition). London: Sage Publications Ltd.
- Fischbach, A. & Lichtenthaler, P.W. (unveröffentlichtes Manuskript). What are Group Emotions, and how can they be measured? Level of Theory, Operationalization, Measurement and Analysis in the Research of Emotions in Groups.
- Finn, R. H. (1970). A note on estimating the reliability of categorical data. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 71-76.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60 (7), 678-686.
- Freeney, Y. M. & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 46 (12), 1557-1565.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Hrsg.), *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Fröhlich, W. D. (2002). Wörterbuch Psychologie. München: dtv.
- Goh, T. T., Eccles, M. P. & Steen N. (2009). Factors predicting team climate, and its relationship with quality of care in general practice. *BMC Health Services Research*, 2009 (9), 1-11.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68 (1), 165-174.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. *The Positive Person and the Good Life. American Psychological Association, Washington*, 9, 205-224.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. & Rapson, R. (1994). *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Haines, V. A., Hurlbert, J. S. & Beggs, J. J. (1996). Exploring the determinants of support provision: provider characteristics, personal networks, community contexts, and support following life events. *Journal of Health and Social Behaviour*, 37, 252-264.
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Hrsg.). (2010). *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Homans, G. C. (1972). *Theorie der sozialen Gruppe*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Kauffeld, S. (2001). *Teambiagnose*. Goettingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kivimäki, M., Vanhala A., Pentti J., Länsisalmi H., Virtanen M., Elovainio M. & Vahtera J. (2009). Team climate, intention to leave and turnover among hospital employees: Prospective cohort study. *BMC Health Services Research*, 2007 (7), 1-8.
- König, O. & Schattenhofer, K. (2010). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Hrsg.). (2010). *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Leiter, M. P. & Harvie, P. (1997). The correspondence of supervisor and subordinate perspectives on major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 1-10.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Hrsg.). (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organisational Psychology*, 1, 3-30.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mudrack, P. E. (1998). Group cohesiveness and productivity: A closer look. *Human Relations*, 42 (9), 771-785.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Pienaar, J. & Willemsse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29 (6), 1053-1063.

- Rimé, B., Finkenauer, C., Luminet, O., Zech, E., & Philippot, P. (1998). Social sharing of emotion: New evidence and new questions. *European review of social psychology, 9*, 145–189.
- Rosenstiel, L. v. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (3., überarb. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25* (3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66* (4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30* (7), 893-917.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Hrsg.). (2010). *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited. *Journal of Applied Psychology, 60* (4), 459-465.
- Spence, J. T. & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment, 58*, 160–178.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies, 46* (7), 1012-1024.
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K. & Briner, R.B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 74* (6), 1504-1515.
- Vinje, H. F. & Mittelmark, M. B. (2007). Job engagement's paradoxical role in nurse burnout. *Nursing and Health Sciences, 9* (2), 107-111.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54* (6), 1063-1070.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12* (2), 173-194.
- West, M. A., Farr J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies* Chichester, UK: Wiley.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations, 54*, 557–591.

13 Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Übersicht Skalen und Verfahren, sowie Reliabilitätsanalyse.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabelle 2: Häufigkeiten Gesamtstichprobe(N=1549).....</i>	<i>54</i>
<i>Tabelle 3: Geschlecht der MitarbeiterInnen (N=951)</i>	<i>55</i>
<i>Tabelle 4: Häufigkeiten der Altersgruppen (N=951)</i>	<i>56</i>
<i>Tabelle 5: Muttersprache der Befragten in der Übersicht.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabelle 6: Berufsgruppen.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabelle 7: Deskriptive Statistiken des MitarbeiterInnenengagements und des Teamklimas (N=951)</i>	<i>60</i>
<i>Tabelle 8: Deskriptive Statistiken des Engagements der TeamkollegInnen (N=951).....</i>	<i>60</i>
<i>Tabelle 9: Engagement der MitarbeiterInnen (N=951)</i>	<i>60</i>
<i>Tabelle 10: Teamengagement (N=951)</i>	<i>61</i>
<i>Tabelle 11: Häufigkeiten Kohäsion</i>	<i>61</i>
<i>Tabelle 12: Häufigkeiten Verantwortungsübernahme</i>	<i>62</i>
<i>Tabelle 13: Lineare Regressionsanalyse zur Vorhersage der Variable Engagement.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabelle 14: t-Test für abhängige Stichproben für Engagement und Teamengagement.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabelle 15: Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Variable Engagement.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabelle 16: Regressionsanalyse zur Vorhersage von Teamengagement.....</i>	<i>67</i>

14 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Ein integratives Modell der Arbeitsmotivation des Engagements. (Quelle: Schaufeli & Bakker, 2010, S.21).....</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 2: Das Job-Demands-Ressources-Modell (Quelle: Bakker & Demerouti, 2007, S. 313)</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 3: Das modifizierte JD-R Modell von Arbeitsengagement (Quelle: Hakanen & Roodt, 2010, S.95). 20</i>	
<i>Abbildung 4: Merkmale von Gruppenarbeit (Quelle: Antoni, 1994, S.25)</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 5: Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman und Jensen (Quelle: Dick & West,2005, S.23)</i>	<i>33</i>
<i>Abbildung 6: Die Kasseler-Teampyramide als Grundlage des F-A-T (Quelle: Kauffeld, 2001, S.138)</i>	<i>40</i>
<i>Abbildung 7: Das SGRPI-Modell (Quelle: Kauffeld, 2001, S.128).....</i>	<i>41</i>
<i>Abbildung 8: Das Team-Reflexivity-Modell (Quelle: Kauffeld, 2001, S.131).....</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 9: Das Forschungsmodell.....</i>	<i>46</i>
<i>Abbildung 10: Interaktion zwischen Teamengagement und Teamklima</i>	<i>66</i>

15 Anhang

Im Anhang findet sich der Fragebogen für stationär tätige MitarbeiterInnen. Die restlichen Fragebogenversionen wurden hier nicht extra angeführt, da diese nicht in die Studie mit einbezogen wurden.

Die Qualität des Arbeitslebens von Pflegekräften

Zweite Befragung

Kontakt

MMag.^a Bettina Kubicek
Fakultät für Psychologie, Universität Wien

E-Mail: bettina.kubicek@univie.ac.at

Sehr geehrte Arbeitnehmerin, sehr geehrter Arbeitnehmer!

Es freut uns, dass Sie an der **zweiten Befragung** zur Arbeitssituation von Pflegekräften teilnehmen. Nur durch die wiederholte Beantwortung der Fragen, ist es uns möglich, Veränderungen zu erfassen. Die Ergebnisse der Befragung werden auch dieses Mal an Ihre Einrichtung zurückgemeldet.

Auf den folgenden Seiten finden Sie Fragen und Aussagen zu Anforderungen bei der Arbeit mit Patientinnen und Patienten. Darüber hinaus fragen wir Sie nach der Einschätzung Ihrer Arbeitsstelle und Ihres Wohlbefindens. Dabei geht es stets um **Ihre Meinung**, also darum, wie Sie Ihre Arbeit oder Ihr Wohlbefinden beurteilen. Es kann also keine richtigen oder falschen Antworten geben.

Alle Angaben werden **streng vertraulich** behandelt. Es haben ausschließlich die Projektmitarbeiter/-innen der Universität Wien Einblick in die erhobenen Daten.

Kreuzen Sie bitte für jede Aussage die Antwort im Fragebogen an, die Ihrer Meinung nach am ehesten zutrifft. Für die Auswertung ist es wichtig, dass Sie zu allen Aussagen durch das Ankreuzen einer Antwort Stellung beziehen, also den Fragebogen **komplett** bearbeiten.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an die Untersuchungsleiterinnen.

Damit wir die Daten der beiden Befragungen unter Wahrung Ihrer Anonymität vergleichen können, bitten wir Sie, in das nachstehende Feld einen **Code einzutragen, den nur Sie kennen**. Der Code besteht aus Ihrem Geburtstag, dem Geburtsjahr Ihrer Mutter sowie den Vornameninitialen Ihrer Mutter und Ihres Vaters. Auch wenn Sie nicht an der 1. Befragung teilgenommen haben, tragen Sie bitten den Code ein!

Beispiel:

Nehmen Sie an, Sie wären am **06. Jänner 1968** geboren. Ihre Mutter wäre **1943** geboren. Ihre Mutter hieße mit Vornamen **Maria** und Ihr Vater **Thomas**, dann erhielten Sie folgenden Code:

Geburtstag	Geburtsjahr der Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens der Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens des Vaters
06	43	M	T

Ihr persönlicher Code (bitte ausfüllen):

Ihr Geburtstag	Geburtsjahr Ihrer Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters

VIELEN DANK!

Arbeitsbedingungen

Im folgenden Abschnitt finden Sie Aussagen über Bedingungen Ihrer Arbeit. Bitte überlegen Sie sich, ob die jeweiligen Aussagen auf Ihre **aktuelle Arbeitstätigkeit** zutreffen. Kreuzen Sie bitte für jede Aussage die entsprechende Antwort an!

Trifft diese Aussage auf Ihre Arbeit zu?		ja, genau	eher ja	teils, teils	eher nein	nein, gar nicht
1	Man kann selbst festlegen, wie man seine Arbeit erledigt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2	Man kann seinen Arbeitsablauf selbst festlegen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3	Man kann selbst auswählen, welche Arbeitsmethoden und Arbeitsmittel man einsetzt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4	Man kann selbst entscheiden, welche Aufgaben man zu erledigen hat.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5	Man kann selbst über die Arbeitsziele entscheiden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6	Man hat bei der Erledigung der Aufgaben Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7	Man kann bei der Erledigung der Aufgaben eigene Vorstellungen umsetzen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8	Man kann bei der Durchführung der Aufgaben kreativ sein.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9	Man kann Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ausgestalten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10	Man erhält immer wieder Arbeitsaufträge, die sich nicht miteinander vereinbaren lassen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11	Man hat immer wieder so viel zu tun, dass die Qualität der Arbeit darunter leidet.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12	Man muss immer wieder Aufgaben verrichten, für die man eigentlich nicht zuständig ist.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13	Man erhält von der/dem Vorgesetzten immer wieder Anweisungen, von denen man weiß, dass sie nicht zum geforderten Ergebnis führen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14	Die Arbeit erfordert, immer wieder auf unvorhergesehene Entwicklungen zu reagieren.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15	Die Arbeit ist abwechslungsreich, weil immer wieder unterschiedliche oder neue Aufgaben auftreten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16	Bei der Arbeit treten immer wieder Schwierigkeiten auf, bei denen man gründlich überlegen muss, wie man sie lösen kann.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17	Man hat immer wieder verschiedene Möglichkeiten abzuwägen und Entscheidungen zu treffen, ehe man Aufgaben erledigen kann.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18	Man muss sich immer wieder sehr beeilen und wird trotzdem nicht mit der Arbeit fertig.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19	Man hat bei der Arbeit wegen Wünschen von Patienten/-innen immer wieder Zeitdruck.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20	Man hat bei der Arbeit immer wieder zuviel auf einmal zu tun.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21	Man hat bei der Arbeit wegen kurzfristigen Terminvorgaben immer wieder Zeitdruck.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22	Man hat bei der Arbeit wegen Terminvorgaben durch die/den Vorgesetzten immer wieder Zeitdruck.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Trifft diese Aussage auf Ihre Arbeit zu?		ja, genau	eher ja	teils, teils	eher nein	nein, gar nicht
23	Man kann die Erstellung von Dienstplänen auf der Station mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24	Man kann die Veränderung der Ausstattung auf der Station (z.B. Material, Räume) mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25	Man kann Personalentscheidungen auf der Station mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26	Man kann Entscheidungen über die Arbeitsmenge auf der Station mit beeinflussen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis unter den Kollegen/-innen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zum/zur Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zur Heimleitung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Patienten/-innen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31	Auf dieser Station besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Angehörigen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32	Man wird immer wieder mit unsicheren Informationen / Gerüchten konfrontiert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33	In dieser Abteilung gibt es wegen Personalwechsel und Abwesenheiten immer wieder Probleme.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34	Man wird immer wieder mit Arbeitsplatzunsicherheit konfrontiert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35	Man wird immer wieder mit organisatorischen Änderungen konfrontiert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
36	Man wird immer wieder mit personellen Änderungen konfrontiert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
37	Auf der Station ist man immer wieder mit Problemen bei der Belegung konfrontiert (z.B. Fehlbelegung, Überbelegung).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38	Bei der Arbeit muss man beim Heben von Patienten/-innen immer wieder den Oberkörper vorbeugen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
39	Bei der Arbeit muss man immer wieder schwere Patienten/-innen heben.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
40	Bei der Arbeit muss man beim Heben von Patienten/-innen immer wieder den Oberkörper verdrehen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Ihre Arbeitsgruppe auf der Station

Geben Sie bitte an, inwieweit die Aussagen auf **Ihr Team** zutreffen.

41	Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen.
42	Wir reden offen und frei miteinander.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Wir reden nicht offen und frei miteinander.
43	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Wir behalten Informationen für uns.

44	Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.
45	Einige denken zu viel an sich selbst.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der einzelne.
46	Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.
47	Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.
48	Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.
49	Einzelne Teammitglieder versuchen sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	Es versucht niemand, sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.
50	Wir denken ständig über Verbesserungen nach.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	Wir denken selten über Verbesserungen nach.
51	In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Gesamtergebnis verantwortlich.
52	Wir fühlen uns als ein Team.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	Ein „Wir-Gefühl“ ist in unserem Team unterentwickelt.

Gefühle bei der Arbeit

Arbeitsplätze mit Patienten/-innenkontakt unterscheiden sich darin, wie stark man die **eigenen Gefühle kontrollieren** sollte, um den Anforderungen der Tätigkeit gerecht zu werden. Kreuzen Sie bitte bei den folgenden Fragen an, wie häufig es solche Anforderungen bei Ihrer Tätigkeit gibt bzw. welcher der beschriebenen Arbeitsplätze Ihrem am ähnlichsten ist.

		sehr oft mehrmals pro Stunde	oft mehrmals pro Tag	gelegentlich 1x pro Tag	selten 1x pro Woche	sehr selten/ nie
53	Wie häufig kommt es vor, dass man an Ihrem Arbeitsplatz Gefühle unterdrücken muss, um nach außen hin „neutral“ zu erscheinen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
54	Wie oft kommt es an Ihrem Arbeitsplatz vor, dass man nach außen hin Gefühle zeigen muss, die nicht mit dem übereinstimmen, was man momentan gegenüber den Patienten/-innen fühlt?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
55	Wie oft kommt es bei Ihrer Tätigkeit vor, dass Sie nach außen hin Gefühle zeigen müssen, die mit Ihren eigentlichen Gefühlen nicht übereinstimmen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
56	Wie oft kommt es an Ihrem Arbeitsplatz vor, dass man nach außen hin angenehme Gefühle (zum Beispiel Freundlichkeit) oder unangenehme Gefühle (zum Beispiel Strenge) zeigen muss, während man innerlich gleichgültig ist?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
57	Für die <u>Arbeit von A</u> ist es sehr wichtig, eigene aufkommende Gefühle den Patienten/-innen gegenüber zu verbergen. Für die <u>Arbeit von B</u> ist es von geringerer Bedeutung, eigene aufkommende Gefühle den Patienten/-innen gegenüber zu verbergen. Welcher der beiden Arbeitsplätze ist Ihrem am ähnlichsten?	<input type="checkbox"/> ₁ genau wie der von A	<input type="checkbox"/> ₂ ähnlich wie der von A	<input type="checkbox"/> ₃ zwischen A und B	<input type="checkbox"/> ₄ ähnlich wie der von B	<input type="checkbox"/> ₅ genau wie der von B

Im Folgenden wird beschrieben, wie Menschen auf schwierige oder emotional belastende Situationen reagieren können. Kreuzen Sie bitte an, was sie üblicherweise tun, wenn Sie in der Arbeit mit belastenden Situationen konfrontiert sind.

Trifft diese Aussage auf Sie zu?		ja, genau	eher ja	teils, teils	eher nein	nein, gar nicht
58	Ich erzähle meinen Kollegen/-innen vor allem wie ich mich in der Situation gefühlt habe.	<input type="checkbox"/>				
59	Ich finde selten die passende Gelegenheit, mit meinen Kollegen/-innen über die Ereignisse zu sprechen.	<input type="checkbox"/>				
60	Ich erarbeite im Austausch mit meinen Kollegen/-innen mehrere Lösungsansätze für die Situation.	<input type="checkbox"/>				
61	Gemeinsam mit meinen Kollegen/-innen entwickle ich einen Plan, wie ich in Zukunft mit derartigen Ereignissen umgehen kann.	<input type="checkbox"/>				
62	Es fällt mir schwer, mit meinen Kollegen/-innen über belastende Ereignisse zu sprechen.	<input type="checkbox"/>				
63	Viel wichtiger als das genaue Ereignis zu schildern ist es mir, meine Gefühle in der Situation zu beschreiben.	<input type="checkbox"/>				
64	Ich schildere meinen Kollegen/-innen, was die Situation für mich bedeutet hat.	<input type="checkbox"/>				
65	Ich bespreche mit meinen Kollegen/-innen, wie sie ähnliche Situationen gelöst haben.	<input type="checkbox"/>				
66	Ich schildere die Ereignisse nur in Andeutungen.	<input type="checkbox"/>				
67	Es verärgert mich, von aufgebrachtten Patienten/-innen oder Kollegen/-innen umgeben zu sein.	<input type="checkbox"/>				
68	Mit fröhlichen Patienten/-innen zu arbeiten muntert mich auf, auch wenn ich traurig bin.	<input type="checkbox"/>				
69	Ich verkrampfe mein Gesicht und meine Schultern verspannen sich, wenn ich am Arbeitsplatz verärgerte Gesichter sehe.	<input type="checkbox"/>				
70	Wenn Patienten/-innen weinen, kommen mir auch Tränen in die Augen.	<input type="checkbox"/>				
71	Wenn mich Patienten/-innen oder Kollegen/-innen fröhlich anlächeln, empfinde ich auch mehr Freude bei der Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
72	Ich werde angespannt, wenn ich von gestressten Patienten/-innen oder Kollegen/-innen umgeben bin.	<input type="checkbox"/>				
73	Ich werde angespannt, wenn ich am Arbeitsplatz einen aufgebrachtten Streit mitverfolge.	<input type="checkbox"/>				
74	Ich empfinde Trauer, wenn Patienten/-innen über den Tod sprechen.	<input type="checkbox"/>				
75	Mit fröhlichen Kollegen/-innen zusammen zu arbeiten löst auch bei mir fröhliche Gefühle aus.	<input type="checkbox"/>				

Wie <u>sehr</u> treffen diese Aussagen auf Sie zu?		über- haupt nicht	größten- teils nicht	wenig	mittel- mäßig	etwas	größten- teils	fast völlig
76	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie <u>sehr</u> treffen diese Aussagen auf Sie zu?	überhaupt nicht	größtenteils nicht	wenig	mittelmäßig	etwas	größtenteils	fast völlig
79 Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
80 Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
81 Ich bin schnell verärgert.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
82 Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
83 Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

Ihre Arbeitsstelle

Geben Sie im Folgenden bitte an, ob diese Aussage auf Sie zutrifft oder nicht, und machen Sie anschließend bitte eine genaue Angabe über das Ausmaß, mit dem diese Aussage auf Sie zutrifft.

	Nein	Ja, und das belastet mich ...			
		gar nicht	mäßig	stark	sehr
84 Aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens besteht häufig Zeitdruck.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
85 Bei meiner Arbeit werde ich häufig unterbrochen und gestört.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
86 Im Laufe der letzten Jahre ist meine Arbeit immer mehr geworden.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
87 Die Aufstiegschancen in meinem Bereich sind schlecht.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
88 Ich erfahre – oder erwarte – eine Verschlechterung meiner Arbeitssituation.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
89 Mein eigener Arbeitsplatz ist gefährdet.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
	Ja	Nein, und das belastet mich ...			
		gar nicht	mäßig	stark	sehr
90 Ich erhalte von meinen Vorgesetzten die Anerkennung, die ich verdiene.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
91 Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
92 Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich meine persönlichen Chancen des beruflichen Fortkommens für angemessen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
93 Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich mein Gehalt / meinen Lohn für angemessen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Wie <u>sehr</u> stimmen Sie dieser Aussage zu?		voll- ständig	über- wiegend	eher	teils, teils	eher nicht	über- wiegend nicht	gar nicht
94	Diese Organisation hat eine große persönliche Bedeutung für mich.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
95	Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
96	Ich empfinde mich nicht als „Teil der Familie“ meiner Organisation.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
97	Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit der Organisation verbunden.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
98	Ich glaube, ich könnte mich leicht mit einer anderen Organisation gleich stark verbunden fühlen wie mit meiner jetzigen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
99	Ich habe mir schon gedacht, dass ich innerhalb dieser Organisation in einen anderen Bereich wechseln sollte.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
100	Ich wäre froh, mein weiteres Berufsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

*Jeder Arbeitsplatz hat gute und schlechte Seiten. Bitte überlegen Sie bei jedem der folgenden Merkmale, ob dieses an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz eine **gute oder schlechte Seite** ist.*

	besonders gute Seite	eher gute Seite	weder gut noch schlecht	eher schlechte Seite	besonders schlechte Seite
101 Zusammenarbeit mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
102 Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
103 Bedingungen bei der Arbeit (z.B.: Lärm, räumliche Einrichtungen,...)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
104 Körperliche Arbeitstätigkeit	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
105 Möglichkeit zur Übernahme verantwortungsvoller Arbeiten	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
106 Dienstzeitregelung	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
107 Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
108 Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Arbeitsgruppe	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
109 Lohn und Sozialleistungen	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
110 Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
111 Arbeitsklima in der Arbeitsgruppe	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
112 Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
113 Wochenarbeitszeit	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
114 Zusammenarbeit mit der Pflegedienstleitung	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
115 Zusammenarbeit mit der Heimleitung	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
116 Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Veränderungen der Arbeitsbedingungen

Bitte geben Sie an, wie sehr sich Ihre Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren verändert haben und wie Sie dies bewerten?

	ist stark gesunken	ist etwas gesunken	ist gleich geblieben	ist etwas gestiegen	ist stark gestiegen	 behindert/ belastet mich	 weder noch	 erlebe ich als Herausforderung
117	Das Ausmaß an Informationen (Rundbriefe, Newsletter, etc.), die ich bekomme...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118	Das Ausmaß an erforderlicher Dokumentation (z.B. Führen von Krankenakten, Berichte, Einträge in Datenbanken, etc.)...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119	Die Anzahl der von mir betreuten Patienten/-innen insgesamt...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120	Das Ausmaß des Einsatzes von neuen Technologien...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121	Der Austausch von Informationen (interne Informationen, eMails, etc.)...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122	Die Zeit, die mir zur Verfügung steht, um einzelne Patienten/-innen zu betreuen...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123	Die Häufigkeit des Wechsels von technischen Geräten...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124	Die Anforderung an mein Wissen und meine Kompetenz...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125	Die Anzahl an unterschiedlichen Aufgaben, die man können muss...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126	Die Häufigkeit des Wechsels von Computerprogrammen (Updates, neue Versionen und neue Programme)...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127	Das erforderliche Ausmaß an Flexibilität (z.B. abrufbar sein, Überstunden machen)...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128	Das erforderliche Ausmaß an Spezialisierung auf bestimmte Bereiche, Tätigkeiten...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129	Die Zeit, die ich für Entscheidungen zur Verfügung habe...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130	Die Zeit/Dauer, mit der Richtlinien und Regeln Gültigkeit besitzen...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131	Die Häufigkeit von organisationalen Veränderungen...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132	Die Anforderung Entscheidungen für die Zukunft zu treffen, ohne ausreichend Planungssicherheit zu haben...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133	Die Häufigkeit von Wechsels im Kollegen/-innenkreis...					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		ist stark gesunken	ist etwas gesunken	ist gleich geblieben	ist etwas gestiegen	ist stark gestiegen	 behindert/ belastet mich	 weder noch	 erlebe ich als Herausforderung
134	Die Häufigkeit, mit der ich mich auf den aktuellen Stand bringen muss...	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
135	Die Anzahl der Dinge, die man gleichzeitig machen muss...	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
136	Die Anzahl der zu erledigenden Arbeitsaufgaben pro Arbeitstag...	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
137	Das Ausmaß an Überstunden...	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
138	Die Höhe der Arbeitsgeschwindigkeit...	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
139	Die Zeit für Pausen...	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
140	Das Ausmaß an Zeitdruck (z.B. durch Termine, Fristen, Deadlines)...	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃

Arbeitserleben

Bezogen auf Ihre Arbeit, wie fühlen Sie sich derzeit im Allgemeinen?

Ich bin...	gar nicht	ein bisschen	einigermaßen	erheblich	äußerst
141 aktiv	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
142 interessiert	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
143 stark	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
144 begeistert	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
145 entschlossen	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
146 bekümmert	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
147 verärgert	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
148 gereizt	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
149 nervös	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
150 ängstlich	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

*Im Folgenden finden Sie einige Aussagen zu Gefühlen, die sich auf Ihre Arbeit beziehen. Falls bei Ihnen das angesprochene Gefühl **nie** auftritt, kreuzen Sie bitte „nie“ an. Falls das angesprochene **Gefühl bei Ihnen auftritt** bzw. Sie das Gefühl kennen, geben Sie bitte an, **wie häufig** das Gefühl bei Ihnen auftritt.*

Wie oft haben Sie das Gefühl?	sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
151 Ich fürchte, dass mich diese Arbeit gefühlsmäßig verhärtet.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
152 Ich habe das Gefühl, dass ich durch meine Arbeit das Leben der Patienten/-innen positiv beeinflusse.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
153 Ich fühle mich sehr tatkräftig.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
154 Es ist leicht für mich, eine entspannte Atmosphäre mit meinen Patienten/-innen herzustellen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆

Wie <u>oft</u> haben Sie das Gefühl?		sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
155	Ich fühle mich durch meine Arbeit frustriert.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
156	Es ist mir eigentlich egal, was aus manchen Patienten/-innen wird.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
157	Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
158	Es fällt mir leicht, mich in meine Patienten/-innen hineinzusetzen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
159	Seitdem ich diese Arbeit ausübe, bin ich gefühlloser im Umgang mit Patienten/-innen geworden.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
160	Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
161	Ich fühle mich durch meine Arbeit gefühlsmäßig erschöpft.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
162	Ich habe in dieser Arbeit viele lohnenswerte Dinge erreicht.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
163	Ich gehe ziemlich gut mit den Problemen meiner Patienten/-innen um.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
164	Den ganzen Tag mit meinen Patienten/-innen zu arbeiten, ist für mich wirklich anstrengend.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
165	Ich habe ein unbehagliches Gefühl wegen der Art und Weise, wie ich manche Patienten/-innen behandelt habe.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
166	Ich bin sehr guter Stimmung, wenn ich intensiv mit meinen Patienten/-innen gearbeitet habe.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
167	Ich glaube, dass ich manche Patienten/-innen so behandle, als wären sie unpersönliche Objekte.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
168	Ich fühle mich wieder müde, wenn ich morgens aufstehe und den nächsten Arbeitstag vor mir habe.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
169	Der direkte Kontakt mit Patienten/-innen bei meiner Arbeit belastet mich zu stark.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
170	Ich habe das Gefühl, dass ich nicht mehr kann.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
171	Ich habe das Gefühl, dass ich an meinem Arbeitsplatz zu hart arbeite.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆

Wie <u>oft</u> haben Sie das Gefühl?		immer (täglich)	sehr häufig (ein paar Mal/Woche)	häufig (1x/Woche)	regelmäßig (ein paar Mal/Monat)	ab und zu (1x/Monat)	fast nie (ein paar Mal/Jahr)	nie
172	Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
173	Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
174	Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
175	Meine Arbeit inspiriert mich.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
176	Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
177	Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

Wie oft haben Sie das Gefühl?	immer (täglich)	sehr häufig (ein paar Mal/Woche)	häufig (1x/Woche)	regelmäßig (ein paar Mal/Monat)	ab und zu (1x/Monat)	fast nie (ein paar Mal/Jahr)	nie
178 Ich bin stolz auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
179 Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
180 Meine Arbeit reißt mich mit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

Wohlbefinden und Gesundheit

Bei den nächsten Fragen geht es um Ihr Wohlbefinden. Wie haben Sie sich im letzten Jahr gefühlt?

	nie	selten	manch- mal	oft	immer
181 Wie häufig haben Sie Magenschmerzen oder ein Druckgefühl in der Magengegend?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
182 Wie häufig leiden Sie unter Verdauungsstörungen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
183 Wie häufig spüren Sie Übelkeit?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
184 Wie häufig haben Sie Schmerzen im Nacken oder in der Schulter?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
185 Wie häufig verspüren Sie Rücken- oder Kreuzschmerzen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
186 Wie oft wird Ihnen schwindelig?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
187 Wie oft haben Sie Probleme mit dem Blutdruck?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
188 Wie oft haben Sie Herz-Kreislaufbeschwerden?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
189 Wie oft haben Sie Atemwegsbeschwerden?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
190 Wie oft haben Sie Schlafstörungen (Einschlafstörungen oder Durchschlafstörungen)?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Verhältnis zur Stationsleitung

Im folgenden Abschnitt geht es um Ihre Stationsleiterin bzw. Ihren Stationsleiter. Bitte kreuzen Sie die Kästchen neben den Sätzen entsprechend Ihrer Einschätzung an. Bitte lassen Sie keinen Satz aus.

191 Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr/-e Stationsleiter/-in Sie einschätzt?	<input type="checkbox"/> ₁ nie	<input type="checkbox"/> ₂ selten	<input type="checkbox"/> ₃ gelegentlich	<input type="checkbox"/> ₄ oft	<input type="checkbox"/> ₅ immer
192 Wie gut versteht Ihr/-e Stationsleiter/-in Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?	<input type="checkbox"/> ₁ gar nicht	<input type="checkbox"/> ₂ wenig	<input type="checkbox"/> ₃ mittelmäßig	<input type="checkbox"/> ₄ gut	<input type="checkbox"/> ₅ sehr gut
193 Wie gut erkennt Ihr/-e Stationsleiter/-in Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/> ₁ gar nicht	<input type="checkbox"/> ₂ wenig	<input type="checkbox"/> ₃ mittelmäßig	<input type="checkbox"/> ₄ gut	<input type="checkbox"/> ₅ sehr gut
194 Wie hoch ist die Chance, dass Ihr/-e Stationsleiter/-in ihren/seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?	<input type="checkbox"/> ₁ gering	<input type="checkbox"/> ₂ eher gering	<input type="checkbox"/> ₃ mittel	<input type="checkbox"/> ₄ eher hoch	<input type="checkbox"/> ₅ hoch
195 Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr/-e Stationsleiter/-in Ihnen auf ihre/seine Kosten «aus der Patsche» hilft?	<input type="checkbox"/> ₁ gering	<input type="checkbox"/> ₂ eher gering	<input type="checkbox"/> ₃ mittel	<input type="checkbox"/> ₄ eher hoch	<input type="checkbox"/> ₅ hoch

196	Ich habe genügend Vertrauen in meine/-n Stationsleiter/-in, um ihre/seine Entscheidungen zu verteidigen.	<input type="checkbox"/> ₁ trifft gar nicht zu	<input type="checkbox"/> ₂ trifft wenig zu	<input type="checkbox"/> ₃ mittelmäßig	<input type="checkbox"/> ₄ überwiegend	<input type="checkbox"/> ₅ völlig
197	Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrer/Ihrem Stationsleiter/-in beschreiben?	<input type="checkbox"/> ₁ sehr ineffektiv	<input type="checkbox"/> ₂ schlechter als durchschnittlich	<input type="checkbox"/> ₃ durchschnittlich	<input type="checkbox"/> ₄ besser als durchschnittlich	<input type="checkbox"/> ₅ sehr effektiv

Teamkollegen/-innen

*Der folgende Abschnitt bezieht sich darauf, wie Sie Ihre **Teamkollegen/-innen im Allgemeinen** sehen. Dazu finden Sie nachstehend Fragen, die Sie in ähnlicher Form, bezogen auf Ihre eigene Person, bereits bearbeitet haben. Bitte beantworten Sie die Fragen nun bezogen auf Ihre **Kollegen/-innen**. Uns interessiert dabei Ihr genereller Eindruck von Ihren Kollegen/-innen.*

Meine Kollegen/-innen sind im Allgemeinen...		gar nicht	ein bisschen	einigermaßen	erheblich	äußerst
198	aktiv	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
199	interessiert	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
200	stark	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
201	begeistert	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
202	entschlossen	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
203	bekümmert	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
204	verärgert	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
205	gereizt	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
206	nervös	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
207	ängstlich	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Wie <u>oft</u> haben Ihre Kollegen/-innen das Gefühl?		sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
208	Meine Kollegen/-innen fühlen sich sehr tatkräftig.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
209	Es ist für meine Kollegen/-innen leicht, eine entspannte Atmosphäre mit ihren Patienten/-innen herzustellen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
210	Es ist meinen Kollegen/-innen eigentlich egal, was aus manchen Patienten/-innen wird.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
211	Meine Kollegen/-innen fühlen sich durch ihre Arbeit ausgebrannt.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
212	Seit sie diese Arbeit ausüben, sind meine Kollegen/-innen im Umgang mit den Patienten/-innen gefühlloser geworden.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
213	Am Ende eines Arbeitstages fühlen sich meine Kollegen/-innen verbraucht.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
214	Meine Kollegen/-innen fühlen sich durch ihre Arbeit gefühlsmäßig erschöpft.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆

Wie <u>oft</u> haben Ihre Kollegen/-innen das Gefühl?		sehr oft	eher oft	manchmal	eher selten	sehr selten	nie
215	Meine Kollegen/-innen gehen ziemlich gut mit den Problemen ihrer Patienten/-innen um.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
216	Meine Kollegen/-innen glauben, dass sie manche Patienten/-innen so behandeln, als wären sie unpersönliche Objekte.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
217	Meine Kollegen/-innen haben das Gefühl, dass sie nicht mehr können.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆

Wie <u>oft</u> haben Ihre Kollegen/-innen das Gefühl?		immer (täglich)	sehr häufig (ein paar Mal/Woche)	häufig (1x/Woche)	regelmäßig (ein paar Mal/Monat)	ab und zu (1x/Monat)	fast nie (ein paar Mal/Jahr)	nie
218	Meine Kollegen/-innen sind bei der Arbeit voll überschäumender Energie.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
219	Beim Arbeiten fühlen sich meine Kollegen/-innen fit und tatkräftig.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
220	Meine Kollegen/-innen sind von ihrer Arbeit begeistert.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
221	Die Arbeit inspiriert meine Kollegen/-innen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
222	Vor Arbeitsbeginn freuen sich meine Kollegen/-innen auf ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
223	Meine Kollegen/-innen fühlen sich glücklich, wenn sie intensiv arbeiten.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
224	Meine Kollegen/-innen sind stolz auf ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
225	Meine Kollegen/-innen gehen völlig in ihrer Arbeit auf.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇
226	Ihre Arbeit reißt meine Kollegen/-innen mit.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇

Angaben zur Person und zur beruflichen Position

Die folgenden Angaben zu Ihrer Person sind für Vergleiche sehr wichtig! Bitte kreuzen Sie die Kästchen an bzw. tragen Sie die gewünschten Angaben in die Kästchen ein.

- 227 **Alter**
- ₁ bis 20 Jahre
₂ 21-30 Jahre
₃ 31-40 Jahre
₄ 41-50 Jahre
₅ 51-60 Jahre
₆ 61 Jahre und älter
- 228 **Geschlecht**
- ₁ weiblich
₂ männlich
- 229 **Welche Muttersprache haben Sie?**
- ₁ deutsch
₂ andere

230 **Höchste abgeschlossene Schulbildung**

- ₁ Pflichtschule/Hauptschule
- ₂ Pflichtschule mit Lehre
- ₃ Fachschule/Handelsschule
- ₄ Matura
- ₅ Universität, FH

231 **Sind Sie ...**

- ₁ Abteilungshelfer/-in
- ₂ Heimhelfer/-in
- ₃ Pflegehelfer/-in
- ₄ DGKP
- ₅ sonstiges

232 Wie lange üben Sie Ihre jetzige **Tätigkeit** schon aus?

Etwa Jahr(e)

233 Wie lange sind Sie schon in dieser **Einrichtung** tätig?

Etwa Jahr(e)

234 Vertraglich vereinbarte **Arbeitszeit**

- ₁ bis 20 h/Woche
- ₂ 21-30 h/Woche
- ₃ 31-35 h/Woche
- ₄ ab 36 h/Woche

235 Auf welcher **Station** sind Sie tätig? (z.B. Wohnbereich 1)
(Bitte genaue Bezeichnung in den Kasten eintragen.)

**Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben,
diesen Fragebogen auszufüllen!**

16 Curriculum vitae

Curriculum Vitae

Andrea Puslednik

Persönliche Daten

Name	Andrea Puslednik
Geburtsdatum	05.09.1980
Geburtsort	Wien
E-Mail	andrea.puslednik@gmail.com

Ausbildungsweg

seit 2001	Psychologie-Studium an der Universität Wien
1999-2001	BWL-Studium an der WU Wien
1998-1999	Jus-Studium an der Universität Wien
1990-1998	Gymnasium der Englischen Fräulein, St.Pölten (Abschluss mit Matura)
1986-1990	Otto Glöckel Volksschule, St.Pölten

Bisherige Tätigkeiten

seit 12/2008	Mitarbeiterin APA-OTS (Originaltext-Service der Austria Presse Agentur)
09/2007 – 02/2008	Praktikantin Freundliches Marketing Service
seit 02/2007	Freie Journalistin
08/2005 – 01/2007	Pressesprecherin VIER PFOTEN Österreich
07/2003 – 07/2005	Pressesprecherin der ÖH Bundesvertretung
03/2003 – 05/2003	Layouterin Broschüren und Zeitung (ÖH)
01/2002 – 01/2003	Bundessprecherin der GRAS
09/2001 – 11/2001	Sachbearbeiterin im Öffentlichkeitsreferat (ÖH)
2001-2004	Mandatarin für die GRAS (Grüne & Alternative StudentInnen) auf der ÖH
11/2000 – 05/2001	Presseteam der GRAS (ÖH-Wahlkampf 2001)

Besondere Ausbildung	Frauen: Fachakademie „Professionell texten – klar formulieren“ (Barbara Rohrhofer) „Öffentlichkeitsarbeit“ (Milborn, Kohlmayer) Konflikttrainingseminar APA OTS „Optimale Presseaussendungen verfassen“ (Dr.Hahn) RI (Renner Institut) und GRÜBI (Grüne Bildungswerkstatt) „Teamentwicklung“ Der Standard „Do`s und Dont`s der Medienarbeit“ (Dr. Bannert) GRAS Seminare: Pressearbeit, Medientraining, Interviewtraining, Konfliktmanagement, Verhandlungstraining Der Standard „Pressearbeit in Zeiten von Internet & Co.“ Der Standard „Think Tank- Ein Impulsabend“ Ökobüro „Konstruktive Kommunikation“
Sprachen	Deutsch (Muttersprache) Englisch (Wort und Schrift)
Computerkenntnisse	MS Office AOM (APA Online Manager) CMS Photoshop
Führerschein	Führerschein B
Sonstige Interessen	Film, Fotografie, Reisen (USA, Kuba, Europa)

17 Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe und, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Wien, am _____

Name _____