

Förderung mentaler Flexibilität im Rahmen betrieblicher Veränderungsprozesse

Conny H. Antoni, Axel Muttray,
Iris Bähr, Uta Berger, Tina Heinrich

Fachbericht für die Stiftung Rheinland-Pfalz
für Innovation

Inhaltsverzeichnis

(A) Allgemeine Angaben.....	3
1. Antragsteller	3
2. Thema	3
3. Laufzeit	3
4. Schlagworte	3
5. Autoren Abschlussbericht.....	3
(B) Kurzzusammenfassung	4
1. Relevanz	4
2. Förderung der Handlungskompetenz zur Bewältigung von Veränderungsprozessen	5
3. Implementierungserfahrungen	7
(C) Ergebnisbericht	9
1. Relevanz	9
2. Zielsetzung	10
3. Konzeption	11
3.1 Theoretischer Hintergrund	11
3.2 Forschungsansatz	15
3.3 Trainingsdesign	16
3.3.1 Modulares Trainingsprogramm.....	17
3.3.2 Einbettung der Trainings in einen langfristigen Prozess ..	20
3.4 Evaluationsdesign	22
3.4.1 Summative Evaluation	22
3.4.2 Formative Evaluation	27
4. Durchführung	28
4.1 Kooperationsbemühungen und Unternehmensauswahl	28
4.2 Kooperation mit Boehringer Ingelheim	29
4.3 Kooperation mit dem ZDF	32
4.3.1 Aktivitäten im Bereich Zentraleinkauf - Reisen und Logistik.....	33
4.3.2 Aktivitäten in der Abteilung Postproduktion	34

4.3.3	Aktivitäten im Geschäftsbereich Mobile Produktion	42
4.3.4	Geplante Maßnahmen im Bereich Außenübertragung	43
5.	Evaluation	44
5.1	Evaluation des Trainingsprogramms	44
5.1.1	Formative Evaluation des Trainingsprogramms	44
5.1.2	Summative Evaluation des Trainingsprogramms	48
5.2	Retrospektive Projektbewertung durch die betrieblichen Akteure	59
5.2.1	Retrospektive Projektbewertung aus Sicht der Postproduktion	59
5.2.2	Bewertung der Maßnahmen aus Sicht des internen Projektkoordinators	62
6.	Fazit und Schlussfolgerungen	64
7.	Wissenschaftliche Arbeiten im Kontext des Projekts.....	68
8.	Abbildungsverzeichnis	69
9.	Literaturverzeichnis	70
(D)	Anhänge	73
	Inhaltsübersicht	73
	Teil 1: Leitfaden zur Förderung der Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen.....	74
1.	Einleitung.....	74
2.	Trainingsmanual	77
3.	Leitfaden zum Veränderungsmanagement	113
	Teil 2: Fragebogen zum Erleben betrieblicher Veränderungssituationen ..	124
	Teil 3: Evaluationsfragebögen	129
1.	Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Szenario- Technik 1“	129
2.	Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Stress- management“	131
3.	Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Konflikt- management“.....	133
4.	Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Szenario- Technik 2“.....	135
5.	Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Progressive Muskel- Entspannung“.....	137

(A) Allgemeine Angaben

1. Antragsteller

Conny Herbert Antoni, Prof. Dr.
Abteilungsleiter ABO-Psychologie, Fachbereich I
Universität Trier

Axel Muttray, Priv.-Doz. Dr. med.
Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin
Johannes Gutenberg-Universität Mainz

2. Thema

Das Forschungsvorhaben beschäftigt sich mit der „Förderung mentaler Flexibilität im Rahmen betrieblicher Veränderungsprozesse“.

3. Laufzeit

Beginn: Oktober 2000
Ende: März 2004

4. Schlagworte

Betriebliche Veränderungsprozesse, Umgang mit Veränderungen, Trainingsentwicklung, Organisationsentwicklungs-Prozess

5. Autoren Abschlussbericht

Prof. Dr. Conny H. Antoni, Priv.-Doz. Dr. med. Axel Muttray, Dipl.-Psych. Iris Bähr, Dipl.-Psych. Uta Berger, Dipl.-Psych. Tina Heinrich

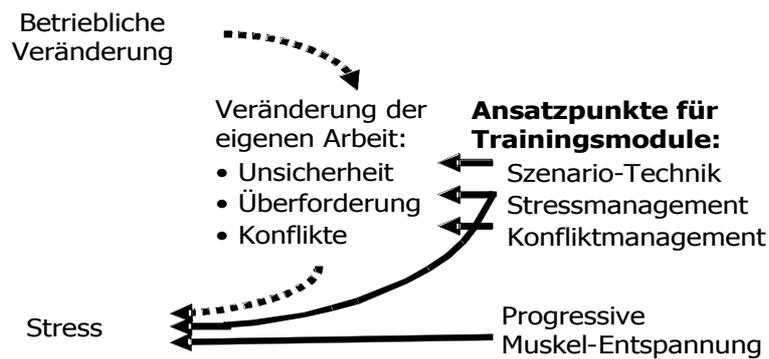
(B) Kurzzusammenfassung

1. Relevanz

In fast allen Bereichen der Wirtschaft kommt es zu immer rasanteren Veränderungen und zu einem ständig verschärften Wettbewerb. Unternehmenserfolg hängt stark davon ab, ob zukunftsichernde Innovationen in der Technologie, der Arbeitsorganisation und im Management wirkungsvoll umgesetzt werden können. Häufig werden jedoch Innovationen, insbesondere im Bereich der Arbeitsorganisation, von Mitarbeitern und Führungskräften als bedrohlich erlebt und abgelehnt. Schätzungen zufolge scheitern mehr als die Hälfte solcher betrieblicher Veränderungsprozesse aufgrund der mangelnden Akzeptanz bei den Betroffenen.

Betriebliche Veränderungsprozesse bringen immer ein beträchtliches Ausmaß an Unsicherheit für die Betroffenen mit sich; darüber hinaus entstehen Überforderungssituationen (beispielsweise durch anfallende Mehrarbeit oder neue Anforderungen) und erhebliche zwischenmenschliche Konflikte. Unsicherheit, Überforderung und Konflikte können zu Stress und langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen sowie einer deutlich geringeren Produktivität und erhöhten Fehlzeiten führen.

Der auftretenden Unsicherheit und Überforderung sowie den entstehenden Konflikten kann durch Trainings zur Stärkung der Kompetenz zur Bewältigung betrieblicher Veränderungsprozesse entgegengewirkt werden, die im Rahmen dieses Projektes entwickelt wurden. Die folgende Abbildung zeigt die Ansatzpunkte dieser Trainings.



2. Förderung der Handlungskompetenz zur Bewältigung von Veränderungsprozessen

Die in der vorangegangenen Abbildung dargestellte Methode zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse umfasst insgesamt vier verschiedene Trainings, die sowohl bei Führungskräften als auch Mitarbeitern angewendet werden können. Dabei ist die Szenario-Technik das Kernstück der Trainings, da hier die Betroffenen die Möglichkeit bekommen, in Zusammenarbeit mit ihren Kollegen und Vorgesetzten jene neuartigen und unstrukturierten Situationen zu klären, welche sie in ihrem sich verändernden Arbeitsumfeld vorfinden werden. Dazu werden die neuartigen Situationen konkretisiert und Handlungsoptionen erarbeitet. Die Trainings sollen insgesamt sowohl

- (1) die erlebte Unsicherheit bezüglich der persönlichen Zukunft bei Veränderungsprozessen reduzieren (Szenario-Technik) als auch
- (2) das Erleben von Überforderung und Stress vermindern (Stressmanagement) und
- (3) spezifische Kompetenzen zur Vorbeugung und Bewältigung von Konflikten stärken (Konfliktmanagement). Zusätzlich soll
- (4) ein Basis-Modul (Progressive Muskel-Entspannung) gezielt Stress senken.

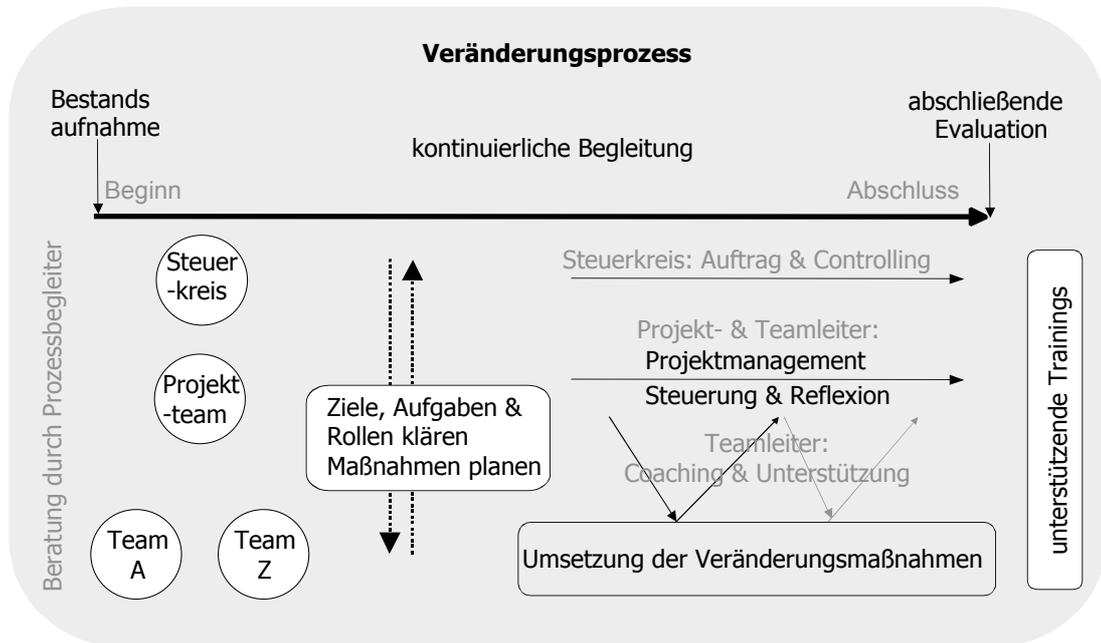
Je nach bestehendem Bedarf in der Praxis können einzelne Trainings aus dem Trainingsprogramm ausgewählt und durchgeführt werden. Alternativ kann das vollständige Programm eingesetzt werden.

Zur Sicherung einer möglichst hohen Wirkung und langfristigen Stabilisierung der Effekte müssen die durchgeführten Trainings von Beginn an in einen langfristigen Prozess der Organisationsentwicklung eingebettet sein. Dies erfordert, dass zunächst Veränderungen als notwendig erkannt und entsprechende Ziele definiert werden und dann ein Projektteam mit der Steuerung des Veränderungsprozesses beauftragt wird. Dieses Projektteam, in dem Vertreter aller Beschäftigtengruppen mitarbeiten sollten, die von der Veränderung betroffenen sind, plant die konkrete Umsetzung der Ziele sowie die Gestaltung von Informations- und Trainingsmaßnahmen zur Unterstützung des Veränderungsprozesses. Zwischen Mitarbeitern und Projektteam sollte während des gesamten Veränderungsprozesses ein reger Informationsaustausch stattfinden: So gilt es Mitarbeiter fortwährend zeitnah über Beschlüsse und Ergebnisse aus dem Projektteam umfassend zu informieren; die Mitarbeiter können sich dann im Rahmen ihrer Teamsitzungen in den Veränderungsprozess direkt einbringen, indem sie die Ziele der Veränderung für ihr Team konkretisieren und klären sowie entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung entwickeln und umsetzen; über ihre Aktivitäten informieren sie ihrerseits wiederum das Projektteam, damit eine effiziente Trainingsbedarfsermittlung und ein Umsetzungscontrolling erfolgen kann.

Da den Führungskräften eine entscheidende Funktion bei der Umsetzung der betrieblichen Veränderungen zukommt, ist es wichtig neben den Zielen des Veränderungsprozesses auch ihre Rolle im Organisationsentwicklungs-Prozess zu klären. Dies kann in einem Szenario-Workshop des Führungsteams geschehen, der von einem internen und/oder externen Organisationsentwicklungs-Berater moderiert wird. Daran können sich Szenario-Workshops mit den Mitarbeitern auf Teamebene als Kern-Element des Trainingsprogramms anschließen. Nach Bedarf können weitere Trainings zum Stress- und Konfliktmanagement sowie das Basismodul zur körperlichen Entspannung angeschlossen werden. Ein langfristiger Transfer des Trainingserfolgs wird schließlich mittels einer kontinuierlichen Begleitung und Reflexion der durchgeführten Trainings durch die Führungskräfte gewährleistet.

In der folgenden Abbildung ist die Einbettung der Trainings in einen langfristigen Prozess der Organisationsentwicklung dargestellt – ausführlicher wird diese Grafik im Anhang („Leitfaden zum Veränderungsmanagement“) beschrieben:

Elemente des Veränderungsmanagements:



3. Implementierungserfahrungen

Das Programm zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse stößt in der Praxis sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern auf breites Interesse. Teilnehmer erleben das Programm als gewinnbringend und stellen einen erheblichen Nutzen für den persönlichen Umgang mit betrieblichen Veränderungsprozessen fest.

Das vollständige Trainingsprogramm zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse kann in einem Zeitrahmen von einem halben Jahr durchgeführt werden. In der Praxis hat sich gezeigt, dass zu wenig in gezielte, langfristig ausgerichtete Prozesse der Organisationsentwicklung investiert wird. Dies ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Trainings. In dem Organisationsentwicklungs-Prozess ist es wichtig, die Ziele eines Veränderungsvorhabens mit allen Beteiligten immer wieder zu klären und ein Problembewusstsein dafür zu schaffen, warum die betrieblichen Veränderungen und die unterstützenden Trainings notwendig sind. Weiterhin ist vor, während und nach der Durchführung der Trainings eine umfassende Situationsanalyse notwendig, damit

die jeweiligen Effekte überprüft und ggf. Anpassungen der Trainings an den aktuell bestehenden Bedarf vorgenommen werden können. Damit eine kontinuierliche Steuerung und Reflexion solcher Prozesse professionell durchgeführt wird, ist es hilfreich, auf Fragebogen-Daten zurückzugreifen, die das Erleben des Veränderungsprozesses bei den Beteiligten in objektiver Form widerspiegeln.

Einen erheblichen Nutzen haben Unternehmen dann, wenn es gelingt, diese Steuerung und Reflexion als integralen Bestandteil ihrer Organisation kontinuierlich umzusetzen und so flexibel interne und externe Veränderungen zu bewältigen.

(C) Ergebnisbericht

1. Relevanz

Ausgangspunkt des Projektes „Förderung mentaler Flexibilität im Rahmen betrieblicher Veränderungsprozesse“ ist, dass insbesondere Veränderungen der Arbeitsorganisation von den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften häufig als bedrohlich erlebt und deshalb abgelehnt werden (Antoni, 1990, 1996). Auf der Unternehmensseite führt diese Ablehnung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte zu Reibungsverlusten, die zu Verzögerungen, schlimmstenfalls zum Scheitern der Veränderungsprojekte führen können. Für die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte, so die Annahme, entstehen individuelle Überforderung und Unsicherheit und zusätzlich Konflikte in der Zusammenarbeit. Diese negativen Folgeeffekte von betrieblichen Veränderungen können den individuellen Stress und dessen negative gesundheitliche Folgen weiter verschärfen (Wastell & Cooper, 1996). Deshalb sollten im Rahmen des Projektes Maßnahmen erarbeitet, durchgeführt und evaluiert werden, welche die mentale Flexibilität der von Innovationen Betroffenen fördern. In der Folge sollten diese Maßnahmen den individuellen Stress mildern und damit auch die Reibungsverluste für die Unternehmen minimieren.

Die in der Literatur dokumentierten Folgeeffekte von betrieblichen Veränderungen wurden durch die Experteneinschätzungen im „Arbeitskreis mentale Arbeitsmedizin“ bestätigt. Die im Arbeitskreis vertretenen Arbeitsmediziner unterstützten vor allem die Erkenntnis, dass sich das Belastungserleben der Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen von immer rascher werdenden Innovationszyklen insgesamt gesteigert hat. Dies zeigt sich in einer Zunahme von Erkrankungen und/oder Fehlzeiten, die sich aus den gesundheitlichen Folgen individuellen Stresserlebens ergeben oder Anzeichen einer Ablehnung des Veränderungsprozesses sein können.

2. Zielsetzung

Zielsetzung des Forschungsprojektes war es,

- (1) ein Training zu entwickeln und zu erproben, welches die mentale Flexibilität der von Innovationen betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte fördern und deren Kompetenz zur konstruktiven Bewältigung von betrieblichen Veränderungsprozessen steigern sollte. Damit sollte psychischen und physischen Belastungen bei den Betroffenen vorgebeugt und physische Folgeschäden weitestgehend verhindert werden, so dass Stressparameter messbar reduziert würden.
- (2) Parallel dazu sollten Vorschläge erarbeitet werden, wie betriebliche Veränderungsprozesse effektiv eingeführt werden können, um Reibungsverluste zu minimieren. Eine Einbettung der durchgeführten Trainings in ein Gesamtkonzept zur Organisationsentwicklung (OE) der betroffenen Unternehmen sollte vorgeschlagen werden, um die geforderte Nachhaltigkeit von Maßnahmen zu gewährleisten.
- (3) Begleitend dazu sollen Erkenntnisse über die wichtigsten wahrgenommenen mentalen Belastungen und die damit verbundenen Bewertungs- und Bewältigungsprozesse bei Veränderungsprozessen gewonnen werden.

Gemäß der Erkenntnis, dass für die erfolgreiche Bewältigung von betrieblichen Veränderungsprozessen entscheidende Impulse von den betroffenen Führungskräften ausgehen müssen (vgl. Doppler & Lauterburg, 1994), sollte in der ersten Phase des Projektes (Pilotphase) ein Training entwickelt werden, das die Kompetenz von Führungskräften zur konstruktiven Gestaltung von Veränderungsprozessen stärkt. In der zweiten Projektphase erfolgte eine Adaptation des in der Pilotphase entwickelten Trainings auf eine Zielgruppe in einem anderen Unternehmen und eine Ausweitung des Trainingsdesigns auf Mitarbeiter. Ziel dieser zweiten Phase war es, das Training aus der Pilotphase zu ergänzen und zu modifizieren, so dass von Veränderungen betroffene Mitarbeiter ihre Fähigkeiten zum konstruktiven Umgang mit Veränderungsprozessen ausbauen und damit gesundheitlichen und psychischen Belastungen vorbeugen können.

3. Konzeption

Der konzeptuelle Rahmen der Studie, der im Folgenden überblicksartig dargestellt wird, umfasst den theoretischen Hintergrund und Forschungsansatz sowie das Trainings- und Evaluationsdesign der Studie. Dabei beziehen sich die Ausführungen zum theoretischen Hintergrund darauf, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse und Erklärungsmodelle zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse nutzbar sind und daher als Grundlage für die Studie herangezogen wurden. Daran anschließend wird dargestellt, durch welche generellen Ziele und Vorgehensweisen sich die Forscher in der Studie auszeichnen (Forschungsansatz). Weiterhin wird die entwickelte Methode zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse in ihren Anwendungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen beschrieben (Trainingsdesign). Schließlich wird dargestellt, wie eine Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse festgestellt und gemessen werden sollte (Evaluationsdesign).

3.1 Theoretischer Hintergrund

Theoretischer Ausgangspunkt der Studie ist die Erkenntnis, dass Innovationen und die damit einhergehenden betrieblichen Veränderungsprozesse von den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften häufig als bedrohlich erlebt und abgelehnt werden, so dass aufgrund dieser mangelnden Akzeptanz seitens der Betroffenen betriebliche Veränderungsprozesse scheitern können (Antoni, 1990, 1996; Mack, Nelson & Quick, 1998; Porras & Robertson, 1992). Dass betriebliche Veränderungsprozesse als bedrohlich erlebt und abgelehnt werden, ist insbesondere dann zu erwarten, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte mit neuen Anforderungen konfrontiert werden, die nicht mit ihrem bisherigen Rollenverständnis vereinbar sind, so dass rollenbedingte Konflikte, Überforderungen oder Unsicherheiten entstehen (Kahn, 1978).

Beispielsweise wird bei betrieblichen Veränderungsprozessen wie die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen von Vorgesetzten solcher selbstregulierender Gruppen erwartet, dass sie Aufgaben (wie Arbeitseinteilung oder Urlaubsplanung) an ihre Gruppen delegieren und diese zielorientiert führen. Dies erfordert die Bereitschaft, eigene Aufgaben und Befugnisse abzugeben, sich selbst neue Aufgabenfelder zu

erschließen sowie die Mitarbeiter zu entwickeln und kooperativ zu führen. Insbesondere jenen Führungskräften, die über fachliches Können auf ihre Position gelangten, fällt der erforderliche Rollenwechsel schwer und sie reagieren ablehnend auf diese Anforderungen (Antoni, 1990, 1996). Auch für Mitarbeiter verändern sich die Aufgaben bei der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen deutlich, so dass hier Konflikte sowie das Erleben von Unsicherheit und Überforderung zu erwarten sind.

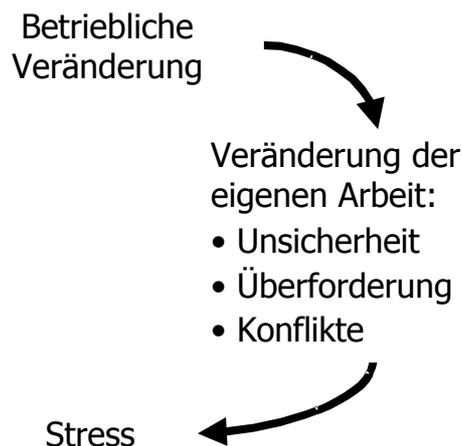


Abbildung 1: *Effekte betrieblicher Veränderungen auf Stresserleben*

Unsicherheit, Überforderung und Konflikte sind mentale Arbeitsbelastungen, die insbesondere bei betrieblichen Veränderungsprozessen stark ausgeprägt sind und so zu Stress führen können (siehe Abbildung 1). Wesentlich ist hierbei, dass nicht nur ein realisierter betrieblicher Veränderungsprozess, sondern bereits die Ankündigung eines solchen Vorhabens Stress auslösend wirken kann¹. Stress entsteht, wenn die Betroffenen annehmen, dass die erlebte Unsicherheit und Überforderung sowie die wahrgenommenen Konflikte für eine nicht absehbare Zeit anhalten werden, sie diese Situation aber nicht dauerhaft ertragen können und keine Möglichkeiten sehen, Unsicherheit und Überforderung zu reduzieren sowie Konflikte zu lösen (Antoni & Bungard, 1989; Greif, Bamberg & Semmer, 1991; Lazarus, 1966; Schönplflug, 1987).

Unter Stress versteht man einen Spannungszustand, der mit dem Erleben von Nervosität, Frustration und Angstgefühlen einhergeht und als stark unangenehm

empfundener wird. Kurzfristig zeigt sich Stress auf der körperlichen Ebene durch eine erhöhte Ausschüttung des Stress-Hormons Cortisol, weiterhin in einer verringerten Produktivität (z.B. Leistungsschwankungen oder Nachlassen der Konzentration) sowie auf der zwischenmenschlichen Ebene in einer erhöhten Reizbarkeit und Aggression. Langfristig birgt Stress nicht nur gesundheitliche Risiken für die Betroffenen (z.B. kardiovaskuläre Erkrankungen), sondern kann auch zur Kooperationsunfähigkeit führen (vgl. Greif, Bamberg & Semmer, 1991). Durch Stress wird eine ablehnende Haltung gegenüber Neuerungen und betrieblichen Veränderungsprozessen begünstigt (Mack, Nelson & Quick, 1998; Scheck & Kinicki, 2000). Letzteres ist dadurch erklärbar, dass im Stress-Zustand eine eingeeengte Sichtweise bzw. mangelnde mentale Flexibilität besteht.

Mangelnde mentale Flexibilität äußert sich darin, dass keine neuen Problemlösungsmöglichkeiten bei veränderten Arbeitssituationen und Anforderungen erprobt werden, sondern auf alte, bislang bewährte Handlungsrouinen zurückgegriffen wird (vgl. Greif, Bamberg & Semmer, 1991). Dies ist dann problematisch, wenn somit der Aufbau neuer Handlungskompetenzen verhindert wird und sich daher mit fortschreitendem Veränderungsprozess die Kluft zwischen den neuen Anforderungen und den bestehenden individuellen Handlungskompetenzen vergrößert statt verkleinert. Das Fehlen neuer Handlungskompetenzen wiederum führt letztlich zu einer weiteren Stresserhöhung und zu einer zunehmend verringerten mentalen Flexibilität. Mangelnde mentale Flexibilität kann sich somit in einer Ablehnung des betrieblichen Veränderungsprozesses auswirken. Die Ablehnung kann daher als eine Strategie individueller Stressbewältigung angesehen werden (Doppler & Lauterburg, 1994), die letztlich zu einem Scheitern des Veränderungsvorhabens führen kann – wie durch die nachfolgende Abbildung verdeutlicht wird.

Auf diesen Verlauf kann jedoch positiv Einfluss genommen werden, indem Stress und die daraus resultierende mangelnde mentale Flexibilität durch das entwickelte Trainingsprogramm frühzeitig abgebaut werden: Als wesentliche Ressourcen bei der Stressbewältigung haben sich der objektive Kontrollspielraum (d.h. die Möglichkeit,

¹ So zeigten sich bei angekündigten Veränderungsprozessen in mehreren Untersuchungen bereits früh morgens vor Arbeitsbeginn erhöhte Adrenalin- bzw. Cortisol-Ausschüttungen, was als Beleg für die Stresswirkung antizipierter Belastungen angesehen werden kann (Gardell, 1978; Schulz et al., 1998).

etwas beeinflussen zu können) und das Ausmaß der sozialen Unterstützung (z.B. Hilfe und Unterstützung durch Kollegen im Team) herausgestellt (vgl. Frese & Semmer, 1991) sowie die Überzeugung, Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können (siehe das Konzept der Selbstwirksamkeitsüberzeugung bzw. *self-efficacy* nach Bandura, 1977).

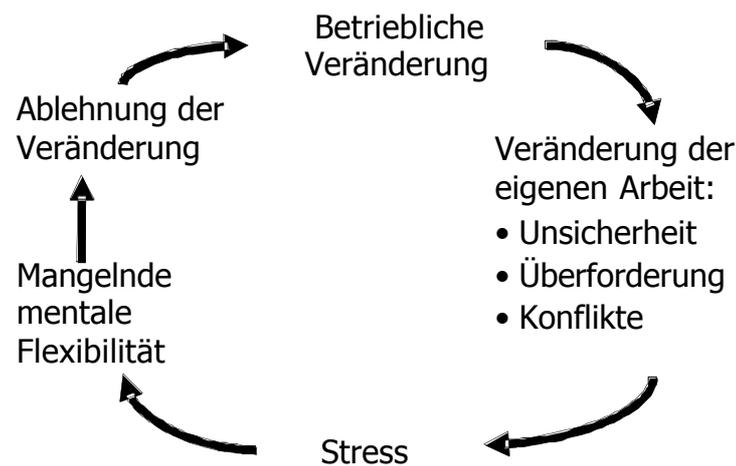


Abbildung 2: Rolle von mentaler Flexibilität in betrieblichen Veränderungsprozessen

Je weniger Kontrolle also eine Person über eine als bedrohlich empfundene Situation hat, umso stärker fällt die Stressreaktion aus; der Stress ist gleichermaßen umso höher, je weniger soziale Unterstützung eine Person in stressreichen Situationen erlebt und je weniger kompetent sich die Person bei der Bewältigung dieser Situation einschätzt. Bezogen auf Arbeitssituationen wird die Stressbewältigung insbesondere beeinträchtigt, wenn das Ziel der Arbeitsaufgabe unklar ist, d.h. Zielunsicherheit besteht oder wenn die Wege und Mittel zur Zielerreichung in nicht ausreichendem Maße vorhanden sind (vgl. Greif, Bamberg & Semmer, 1991).

Fördert man nun das Erleben von Kontrolle, sozialer Unterstützung und Selbstwirksamkeit und reduziert man zudem die Unsicherheit bezüglich der Ziele im betrieblichen Veränderungsprozess, z.B. in dem Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam in einem Team mit Hilfe der Szenariotechnik neuartige und unstrukturierte Situationen klären sowie Handlungsoptionen erarbeiten und erproben, sollten Stress und die daraus resultierende mangelnde mentale Flexibilität positiv beeinflusst werden.

3.2 Forschungsansatz

In der vorliegenden Studie sind die Prinzipien der Aktionsforschung realisiert (vgl. Schubert, 1998), d.h. vor dem Hintergrund eines konkreten Problems kommt es zu einer Kooperation zwischen Forschern und Praktikern: Basierend auf einer umfassenden Datenerhebung und Beschreibung der Problemsituation wird eine gemeinsame Analyse und Bewertung der erhobenen Daten vorgenommen, um auf dieser Grundlage bedarfsorientiert Maßnahmen zu planen und Evaluationsmethoden zur Bewertung der Veränderungsmaßnahmen festlegen zu können. Durch die Forscher erfolgt daran anschließend die Durchführung der Maßnahmen sowie die Datenerhebung zur Bewertung der Maßnahmen, wobei die abschließende Bewertung auf Basis der erhobenen Daten wiederum gemeinsam erfolgt.

Mit diesem aktionsforschungsorientierten Vorgehen kann eine frühzeitige und weitreichende Einbeziehung aller relevanten Entscheidungsträger und Beteiligten in den Phasen der Diagnose, Interventionsplanung, Maßnahmendurchführung und Evaluation gewährleistet werden. Die Forscher halten dabei nicht die klassische Distanz zum „Forschungsobjekt“, sondern sind in ihrer Funktion als externe Berater direkt in die Auswirkungen der Maßnahmen eingebunden, so dass damit sehr viel unmittelbarer Aufschlüsse über die Effektivität der Interventionen erhalten werden können.

Das aktionsforschungsorientierte Vorgehen stellt auf der Seite der Wissenschaft sicher, dass die Möglichkeit zur praxisnahen Weiterentwicklung von Methoden oder Theorien besteht, in der Praxis die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse Eingang finden sowie dass die Kriterien der Wissenschaftlichkeit (größtmögliche Objektivität, Genauigkeit, Gültigkeit und Repräsentativität der Ergebnisse) umgesetzt werden können. Seitens der Praktiker kann handlungsbestimmendes Kriterium sein, externe Unterstützung zu erhalten und damit eine realisierbare, zumutbare und praktikable Lösung des Problems mit günstiger Kosten-Nutzen-Relation erreichen zu können.

3.3 Trainingsdesign

Im Folgenden wird, wie bereits erläutert, die in der Studie entwickelte und erprobte Methode zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse in ihren Anwendungsmöglichkeiten beschrieben. Die Methode ist ein Trainingsprogramm, das insgesamt vier verschiedene Trainings umfasst, die sowohl bei Führungskräften als auch Mitarbeitern die mentale Flexibilität in betrieblichen Veränderungsprozessen steigern soll. Die im Rahmen von betrieblichen Veränderungsprozessen auftretenden oder wahrgenommenen Konflikte, das Erleben von Unsicherheit, Überforderung und Stress sind psychologische Größen, die prinzipiell veränderbar und positiv beeinflussbar sind und somit als Ansatzpunkte für Trainingsmaßnahmen dienen. Das Trainingsprogramm soll bei Mitarbeitern und Führungskräften, die eine tiefgreifende Veränderung in ihrer Arbeitssituation erleben, sowohl die erlebte Unsicherheit bezüglich der persönlichen Konsequenzen von Veränderungsprozessen reduzieren (Szenario-Technik) als auch das Erleben von Überforderung und Stress vermindern (Stressmanagement) und spezifische Kompetenzen zur Vorbeugung und Bewältigung von Konflikten stärken (Konfliktmanagement). Zusätzlich soll ein Basis-Modul (Progressive Muskel-Entspannung) gezielt Stress senken (siehe Abbildung 3). Die Trainings werden immer im Gruppen-Setting durchgeführt, um in der Trainings-Gruppe soziale Unterstützung aktivieren zu können.

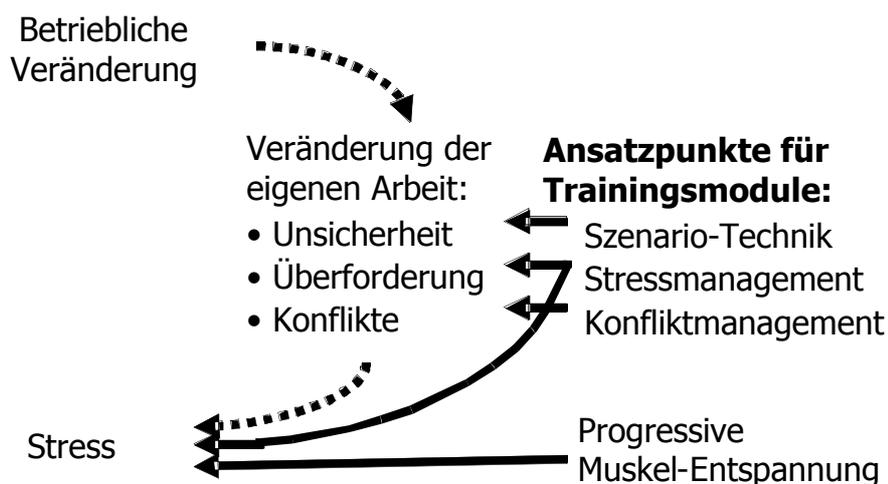


Abbildung 3: Ansatzpunkte für Trainings

3.3.1 Modulares Trainingsprogramm

Für die Konzeption der Trainings ist die Frage entscheidend, durch welche Art der inhaltlichen Gestaltung und zeitlichen Anordnung der Trainings eine möglichst hohe Wirkung und langfristige Stabilisierung der erwünschten Effekte im betrieblichen Alltag erreicht werden kann. Zur Förderung der mentalen Flexibilität ist die Konzeption eines Trainingsprogramms sinnvoll, das modular aus einzelnen Trainings aufgebaut ist. Dies bietet den Vorteil, dass je nach bestehendem Trainingsbedarf in der Praxis die Möglichkeit besteht, einzelne Trainingsmodule aus dem Trainingsprogramm auszuwählen und nur diese durchzuführen oder alternativ das vollständige Programm einzusetzen. Das Trainingsprogramm besteht aus den folgenden vier Trainingsmodulen (siehe Abbildung 4), die im Folgenden näher erläutert werden: (1) Szenario-Technik, (2) Stressmanagement, (3) Konfliktmanagement sowie (4) Progressive Muskel-Entspannung.

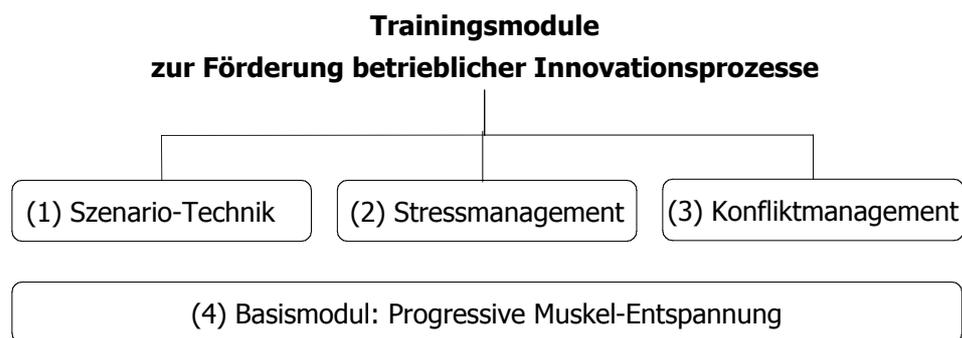


Abbildung 4: Trainingsmodule zur Förderung mentaler Flexibilität

Ad (1) Szenario-Technik

Die Szenario-Technik ermöglicht in ihrer klassischen Version (Albers & Broux, 1999; Meadows, 1972; Missler-Behr, 1993; von Reibnitz, 1992; Taylor & Schneider, 1988) die Klärung einer von den Beteiligten als neuartig und unstrukturiert erlebten Zielsituation. Im Rahmen des Programms zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse wird die Szenario-Technik in zwei Sitzungen durchgeführt: In der ersten Sitzung wird ein Szenario entwickelt, d.h. ein möglichst plastisches Bild der Zukunftserwartungen über jene zukünftigen Aufgaben und Anforderungen der Beteiligten, die im Zuge des betrieblichen Veränderungsprozesses erwartet werden.

Außerdem werden objektive Einflussfaktoren (d.h. Ursachen, die teilweise nicht durch die Beteiligten beeinflussbar sind) sowie konkrete Einflussmöglichkeiten (Faktoren, die individuell oder durch die gesamte Gruppe beeinflusst werden können) ermittelt, um den Blick für mögliche Lösungen und Verbesserungen zu öffnen. Darauf aufbauend werden in der zweiten Sitzung gemeinsam mit der verantwortlichen Führungskraft und den beteiligten Mitarbeitern konkrete Maßnahmen beschlossen, die darauf abzielen, die Realisierung einer positiven Zukunftserwartung zu fördern sowie das Eintreten einer negativen Zukunftserwartung zu verhindern. Dadurch, dass gemeinsam mit der Führungskraft Probleme konstruktiv angegangen werden sowie prospektiv Handlungsstrategien entwickelt und erprobt werden, werden letztlich Kontrollerleben und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (vgl. *self-efficacy* nach Bandura, 1977) gesteigert.

Im Trainingsprogramm ist zwischen der ersten und zweiten Sitzung der Szenario-Technik eine zeitliche Pause eingeplant, da im Anschluss an die erste Sitzung zunächst die Trainings zu Stress- und Konfliktmanagement vorgesehen sind, bevor die zweite Sitzung der Szenario-Technik (Baustein: „Szenario-Technik 2“) durchgeführt werden soll. Dies hat den Grund, dass die erste Sitzung der Szenario-Technik unmittelbar in das Thema Stressmanagement einführt, weil als Ergebnis aus dem ersten Szenario-Training solche Faktoren erörtert worden sind, die durch eigenes Zutun beeinflusst werden können, und eben solche individuellen Handlungsmöglichkeiten im nachfolgenden Training zur Bewältigung von Stress thematisiert werden.

Ad (2) Stressmanagement

Im Training zum Stressmanagement liegt im Sinne des Stressinokulationstrainings (Meichenbaum, 1974, 1977, 1985) ein Schwerpunkt im Erkennen und Verändern von Stressauslösern sowie von eigenen unrealistischen bzw. negativ formulierten Zielen und ein weiterer Schwerpunkt in der Entwicklung positiver Ziele und Bewältigungskompetenzen für den anstehenden betrieblichen Veränderungsprozess. Dies wird erreicht, indem zum einen ein Wissenshintergrund über Stress erarbeitet und aktiv auf die individuelle Situation angewendet wird und zum anderen nützliche

Bewältigungsstrategien erkannt und erprobt werden (z.B. Zeitmanagement), die auf die individuellen Bedürfnisse der Beteiligten zugeschnitten sind.

Ad (3) Konfliktmanagement

Das Training zum Konfliktmanagement umfasst die Bereiche Konfliktvermeidung und Konfliktlösung. Auf die Konfliktvermeidung zielt die Vermittlung verschiedener Basis-Techniken für eine bessere persönliche Abgrenzung in zwischenmenschlichen Konfliktsituationen ab (Körpersprache, Schlagfertigkeit etc.), die durch Übungen zu körpersprachlichen und verbalen Techniken in realitätsnahen Rollenspielsituationen erprobt wird. Zum anderen wird eine Sensibilisierung zur Früherkennung potentiell entstehender Konflikte gefördert, indem Hintergrundwissen über die Entstehung und Dynamik von Konflikten vermittelt wird. Zur Konfliktlösung werden anhand von Problemsituationen aus dem Arbeitsalltag praktische Handlungsempfehlungen (insbesondere hinsichtlich Meta-Kommunikation) erörtert und angewendet, damit bestehende Konflikte nicht weiter eskalieren, sondern gelöst werden können.

Ad (4) Progressive Muskel-Entspannung

Die Progressive Muskel-Entspannung (nach Jacobson, vgl. Ohm, 1997) zählt zu den am weitesten verbreiteten und am besten wissenschaftlich erforschten Entspannungsmethoden. Die Methode beruht auf der Wechselbeziehung zwischen psychischer und muskulärer Anspannung: Durch eine systematische, selbstinduzierte Lockerung der Muskulatur wird ein Ruhegefühl hervorgerufen und somit sowohl kurzfristig als auch langfristig psychischer und körperlicher Stress abgebaut. Die Progressive Muskel-Entspannung bietet sich als Basis-Modul im Arbeitsalltag besonders an, weil die Methode innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes leicht zu erlernen ist und insbesondere für sitzende Tätigkeiten (z.B. Bildschirmarbeitsplätze) indiziert ist. Die Progressive Muskel-Entspannung ist nicht nur einmal, sondern häufiger durchzuführen und sollte daher von Anfang an das gesamte Trainingsprogramm als Basis-Modul durchziehen.

3.3.2 Einbettung der Trainings in einen langfristigen Prozess

Zur Sicherung einer möglichst hohen Wirkung und langfristigen Stabilisierung der Effekte aus den durchzuführenden Trainings wurde als grundlegende Strategie die Einbettung der Trainings in einen langfristigen Prozess der Organisationsentwicklung (OE) angestrebt. Dies bedeutet zum einen, dass die Ziele, die mit den Trainings verfolgt werden, mit den langfristigen strategischen Zielen in der Organisation (bzw. in der Abteilung, in der die Trainings durchgeführt werden) übereinstimmen, und zum anderen, dass in der Organisation (bzw. in der betreffenden Abteilung) dafür Sorge getragen wird, dass eine langfristige Stabilisierung der Trainingseffekte möglich ist. Stimmen Trainingsziele und langfristige strategische Ziele einer Organisation (bzw. Abteilung) überein, ist damit gewährleistet, dass die Trainings einen in der Organisation (bzw. Abteilung) hohen Stellenwert besitzen und somit die Basis für eine langfristige Verfolgung dieser Ziele gegeben ist.

Zunächst muss der betriebliche Entscheidungsträger eine Veränderungsnotwendigkeit erkennen und diese den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern erläutern sowie entsprechende Veränderungsziele klären und vereinbaren. Entscheidend für den OE-Prozess ist, dass die beteiligten Personen regelmäßig miteinander kommunizieren, Veränderungsmaßnahmen vereinbaren und konsequent umsetzen. Dies kann durch die Schaffung bzw. Nutzung entsprechender Projektstrukturen (Steuerkreis, Projektteam) und Kommunikationskanäle (z.B. Team-sitzungen, Info-blätter, direkte Ansprache, Aushänge etc.) erleichtert werden. Zeitgleich gilt es den Trainingsbedarf zu ermitteln sowie Ziele und Vorgehen zur Trainings-Organisation und -Durchführung abzustimmen, und damit die Rahmenbedingungen für die Sicherung eines langfristigen Trainingserfolgs zu schaffen.

Der betriebliche Entscheidungsträger bzw. Steuerkreis beauftragt eine Führungskraft und dessen Führungsteam betriebliche Veränderungen herbeizuführen und einen entsprechenden Veränderungsprozess zu unterstützen. Da den Führungskräften somit eine entscheidende Funktion bei der Umsetzung der betrieblichen Veränderungen zukommt, ist es wichtig neben den Zielen auch ihre Rolle im OE-Prozess zu klären. Dies kann in einem Szenario-Workshop des Führungsteams geschehen, der von einem internen und/oder externen OE-Berater moderiert wird. Daran können sich

Szenario-Workshops mit den Mitarbeitern auf Teamebene als Kern-Element des Trainingsprogramms anschließen. Nach Bedarf können weitere Trainings zum Stress- und Konfliktmanagement sowie das Basismodul zur körperlichen Entspannung angeschlossen werden. Ein langfristiger Transfer des Trainingserfolgs wird schließlich mittels einer kontinuierlichen Begleitung und Reflexion der durchgeführten Trainings gewährleistet.

In der nachfolgenden Grafik (Abbildung 5) sind die zentralen Elemente eines Organisationsentwicklungs-Prozesses, als Rahmen für die Durchführung von Trainings zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse, abgebildet: Information aller Beteiligten durch entsprechende Informationsgespräche, Klärung Ziele, Aufgaben und Rollen von Führungskräften und Mitarbeitern sowie eine kontinuierliche Reflexion und Steuerung dieses Klärungsprozesses sind die Hauptbestandteile.

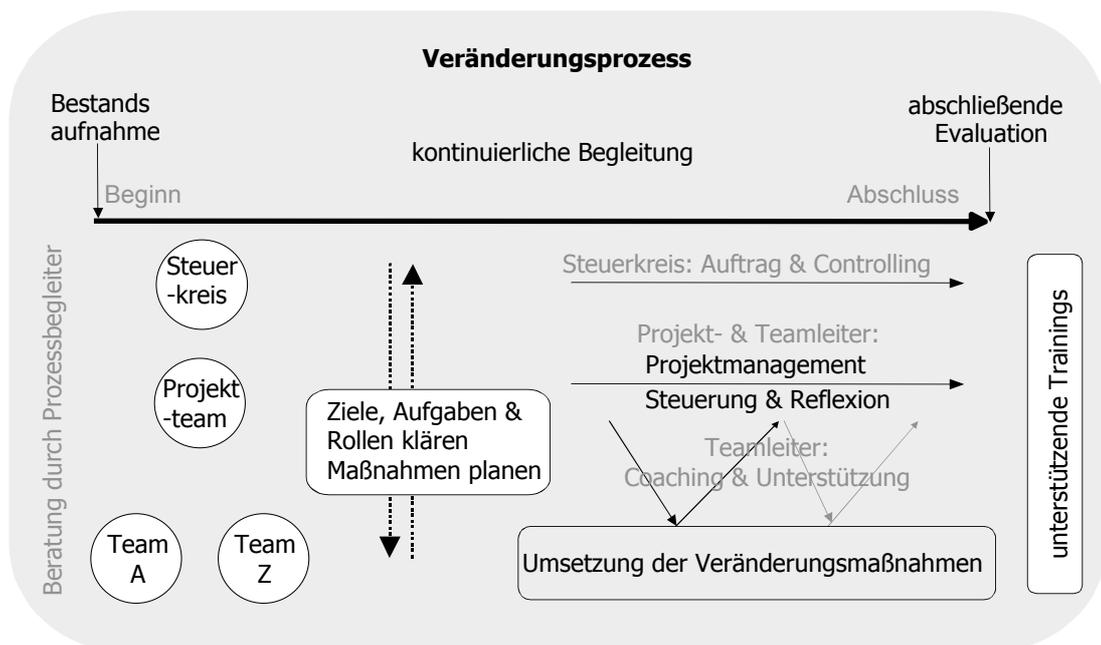


Abbildung 5: Grundelemente eines langfristigen Organisationsentwicklungs-Prozesses

Finden Trainings zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse nun eingebettet in einen solchen langfristigen Organisationsentwicklungs-Prozess statt, ist eine möglichst hohe Wirkung und langfristige Stabilisierung der erwünschten Effekte im betrieblichen Alltag zu erwarten.

3.4 Evaluationsdesign

Zur Erfolgskontrolle des Trainingsprogramms der zweiten Projektphase wird sowohl eine *summative Evaluation*, d.h. eine abschließend bilanzierende Bewertung, als auch eine *formative Evaluation*, d.h. eine fortlaufende Bewertung, durchgeführt. Diese werden im Folgenden näher erläutert. Da die erste Phase des Forschungsprojekts als Pilotstudie der Entwicklung von Trainings für Führungskräfte diente (diese haben als betriebliche Entscheidungsträger in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle inne; siehe Zwischenbericht der Projektstudie), sind ausschließlich die auf dieser Grundlage weiterentwickelten Trainingsmodule der zweiten Projektphase Gegenstand des im Folgenden dargestellten Evaluationsdesigns.

3.4.1 Summative Evaluation

Im Rahmen der summativen Evaluation des Trainingsprogramms erfolgt ein Prä-Post-Vergleich, d.h. ein Vorher-Nachher-Vergleich von relevanten Merkmalen, die sich vor und nach der Durchführung des Trainingsprogramms unterscheiden sollen, damit die Effekte abgeschätzt werden können, die durch das Trainingsprogramm erreicht wurden. Damit mögliche methodische Artefakte ausgeschlossen werden können und zusätzliche Untersuchungs- und Vergleichsmöglichkeiten bestehen, wurde ein *zeitverschobenes Kontroll-Gruppen-Design* gewählt. Dies bedeutet, dass das Trainingsprogramm zunächst nur in der Trainings-Gruppe durchgeführt wird, während eine zweite Gruppe, die als Vergleichs- bzw. Kontroll-Gruppe fungiert, zu diesem Zeitpunkt nicht am Trainingsprogramm teilnimmt (vgl. Abbildung 6). Als Trainings-Gruppe werden nur solche Mitarbeiter eingeschlossen, die einen betrieblichen Veränderungsprozess wahrnehmen und Belastungserleben aufweisen. Die Kontroll-Gruppe muss hinsichtlich dieser Einschlusskriterien vergleichbar sein.

Da in der Regel die Teilnahmebereitschaft einer anvisierten Kontroll-Gruppe an einer solchen Untersuchung nur gewonnen werden kann, wenn sich die Teilnehmer nicht benachteiligt fühlen, kann der Kontroll-Gruppe ein Training nach Abschluss der ersten Vergleichsmessung in Aussicht gestellt werden. Es handelt sich dann um ein Design mit zwei Gruppen, die zeitverschoben trainiert werden.

Vor dem Training erfolgt nun zunächst die Messung der Ausgangssituation (t_1) und am Ende des Trainings die erste Erfolgsmessung (t_2), um unmittelbare Trainingseffekte abzubilden. Auf diese Weise können sowohl Veränderungen zwischen den beiden Messungen t_1 und t_2 jeweils getrennt für Trainings- und Kontroll-Gruppe festgestellt werden als auch Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Die beiden Gruppen sollten sich vor dem Training nicht, aber nach dem Training deutlich unterscheiden, was auf eine Verbesserung der relevanten Merkmale in der Trainings-Gruppe zurückzuführen sein sollte. Eine dritte Messung (t_3) erfolgt nach ca. einem halben Jahr, um bei der Trainings-Gruppe die Nachhaltigkeit der gefundenen Effekte und den Transfererfolg in die betriebliche Praxis beurteilen zu können. In diesem Zeitraum kann die Kontroll-Gruppe trainiert werden. In diesem Fall müsste sich für die trainierte Kontroll-Gruppe dann ebenfalls eine Verbesserung der Merkmale zeigen und eine Angleichung an das Niveau der Trainings-Gruppe erfolgen. Falls die Kontroll-Gruppe nicht am Trainingsprogramm teilnimmt, sollten sich die relevanten Merkmale im Untersuchungszeitraum nicht signifikant verändern.

Betrieblicher Veränderungsprozess					
Bedingung / Messung	Messung 1 (t_1)	Training	Messung 2 (t_2)	Training	Messung 3 (t_3)
Trainings-Gruppe (Training direkt)	X	Ja	X	Nein	X
Kontroll-Gruppe (Training zeitverschoben)	X	Nein	X	Ja	X

Abbildung 6: *Evaluationsdesign*

Der genaue Abstand der drei Messungen muss sich ebenso wie die Trainingsinhalte an den betrieblichen Erfordernissen und den Merkmalen des untersuchten Veränderungsprozesses orientieren.

Im Folgenden werden nun die erwarteten Effekte aufgeführt, auf die das Trainingsprogramm einen positiven Einfluss haben soll. Entsprechend der grundlegenden Zielsetzung des Projektes werden hierbei Effekte erwartet bezüglich (a) psychologischer und (b) physiologischer Merkmale, die als Indikatoren für das Stress- bzw. Belastungserleben und die mentale Flexibilität in betrieblichen Veränderungsprozessen herangezogen werden können.

Ad (a) Psychologische Merkmale. Zur Erfassung der psychologischen Merkmale im Rahmen der summativen Evaluation des Trainingsprogramms wird ein eigens entwickelter psychologischer Fragebogen zum Erleben betrieblicher Veränderungssituationen eingesetzt (siehe Anhang, Teil 2). Es wird erwartet, dass sich folgende psychologische Merkmale positiv durch das Trainingsprogramm beeinflussen lassen:

- **Stress** sollte geringer werden durch gezielte Stressbewältigung im Stressmanagement-Modul sowie durch körperliche Entspannung im Basis-Modul der Progressiven Muskel-Entspannung. Auch das Szenario-Technik-Modul soll durch die positive Auswirkung auf das Gefühl der Unsicherheit Einfluss auf die Stresswahrnehmung haben. (Die entsprechende Fragebogen-Skala zur Messung von Stress – die Skala „Irritation“, entwickelt von Mohr (vgl. Zapf et al., 1983) – ist im Anhang, Teil 2, unter *Stress* aufgeführt.)
- **Ablehnung der Veränderung** sollte geringer werden durch Szenario-Technik, Stress- und Konfliktmanagement, die eine konstruktive Auseinandersetzung mit der betrieblichen Veränderung fördern sollen. (Fragebogen-Skala zur *Ablehnung der Veränderung*: siehe Anhang, Teil 2)

Weiterhin wurde erwartet, dass sich die folgenden psychologischen Merkmale als potenzielle Stressauslöser bzw. team- und personenbezogene Ressourcen zur Stressbewältigung positiv durch das Trainingsprogramm beeinflussen lassen:

- **Klarheit und Übereinstimmung der Ziele** wird als wesentlicher Faktor zur Stressvermeidung bzw. umgekehrt mangelnde Klarheit und Übereinstimmung als Stressauslöser angesehen. Hauptsächlich soll durch die Szenario-Technik eine Klärung der arbeitsbezogenen Ziele in der Gruppe erreicht werden. Ebenso soll durch das Konfliktmanagement-Modul eine Klärung

zwischenmenschlicher Interessenskonflikte im Team erreicht werden. Durch einen Abbau von Zielunsicherheit soll somit ein wesentlicher Belastungsfaktor bei betrieblichen Veränderungsprozessen reduziert werden. (Die Fragebogen-Skala zur *Klarheit und Übereinstimmung der Gruppenziele* ist dem „Teamklima-Inventar“ von Brodbeck, Anderson und West (2000) entnommen und ist dem Anhang Teil 2 zugefügt.)

- **Wahrgenommener Kontrollspielraum** als teambezogene Ressource (d.h. die Möglichkeit, im Team Einfluss nehmen zu können auf die betriebliche Veränderung): Dadurch, dass Mitarbeiter in der Szenario-Technik Gehör finden und durch das partizipative Vorgehen Einfluss auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses ausüben können sowie gezielt vielfältige Einflussmöglichkeiten in der Gruppe erkennen, soll der wahrgenommene Kontrollspielraum durch eine Teilnahme am Trainingsprogramm steigen. (Fragebogen-Skala zum *Kontrollspielraum im Team*: siehe Anhang, Teil 2)
- **Soziale Unterstützung** als teambezogene Ressource: Durch die Durchführung des gesamten Trainingsprogramms im Gruppen-Setting soll die soziale Unterstützung bei den Beteiligten gezielt aktiviert und kontinuierlich verfestigt werden. (Die Fragebogen-Skala zur *Unterstützung im Team* ist dem „Teamklima-Inventar“ von Brodbeck, Anderson und West (2000) entnommen, siehe Anhang, Teil 2.)
- **Persönlicher Einfluss** als personenbezogene Ressource (d.h. die Möglichkeit, persönlich Einfluss nehmen zu können auf die Veränderung): Dadurch, dass Mitarbeiter in der Szenario-Technik individuelle Einflussmöglichkeiten erkennen und diese in dem Stressmanagement-Modul vertiefend erörtern und üben sollen, sollte die Überzeugung steigen, persönlichen Einfluss auf die betriebliche Veränderung zu haben (vgl. Konzept der internalen Kontroll-Überzeugungen, Rotter, 1966, Krampen, 2000). (Fragebogen-Skala zu *Persönlicher Einfluss*: siehe Anhang, Teil 2).
- **Selbstwirksamkeitsüberzeugung** als personenbezogene Ressource: Durch Einüben bestimmter veränderungsrelevanter Fertigkeiten in Szenario-Technik, Stress- und Konfliktmanagement soll die Überzeugung gestärkt werden, dass die Beteiligten über wichtige Kompetenzen verfügen und damit die gestellten

Anforderungen bewältigen können. (Die Fragebogen-Skala zur *Selbstwirksamkeitsüberzeugung* ist an die Skala „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ (Schyns, 2001) sowie an die Skala „Wahrgenommene eigene Fähigkeiten“ (Klusemann, 2003) angelehnt und kann dem Anhang, Teil 2 entnommen werden.)

Ad (b) Physiologische Merkmale. Zur summarischen Evaluation des Trainingsprogramms werden als arbeitsmedizinische Erhebungen Speichel-Cortisol-Messungen und EKG-Ableitungen zur Bestimmung der Herzfrequenz-Variabilität eingesetzt.

Zur Erfassung physiologischer Stress-Indikatoren wurden Verfahren wie die Speichel-Cortisol-Messung entwickelt, die auch in Felduntersuchungen eingesetzt werden können (z.B. Jung et al., 1997; Kirschbaum & Hellhammer, 1994). Cortisol ist ein Hormon, das sehr sensibel auf die in dieser Studie relevanten psychischen Prozesse reagiert: So wurden dauerhafte Veränderungen der Cortisol-Freisetzung bei Personen nachgewiesen, die persönlich relevanten Anforderungen ausgesetzt waren, die eine Neuorientierung erfordern. Die Cortisol-Freisetzung wird dabei besonders wirksam durch Antizipation, Kontrollverlust und Unvorhersehbarkeit beeinflusst, welche bei diesen Orientierungsprozessen (wie auch betrieblichen Veränderungsprozessen) bedeutsam sind. Da in dem Trainingsprogramm, speziell mit Hilfe der Szenario-Technik, Antizipationsprozesse mit dem Ziel trainiert werden, Situationen subjektiv vorhersehbarer und kontrollierbarer zu machen, wird erwartet, dass sich dies stressmindernd auch in physiologischen Parametern niederschlägt.

Die Herzfrequenzvariabilität spiegelt die individuelle vegetative Tonuslage wider. Sie unterliegt wie die Herzfrequenz und andere physiologische und biochemische Parameter einem Tagesgang, der im Allgemeinen jedoch durch körperliche und geistige Aktivitäten überdeckt wird. Tagsüber ist ein ergotoper Zustand mit Sympathikusbetonung vorherrschend, während nachts im Allgemeinen ein trophotroper Zustand dominiert, der vagusbetont ist (Pfister, Rüdiger & Scheuch, 2001). Unsere Hypothese lautet, dass bei Stress die nächtliche Umstellung zum vagotonen Zustand beeinträchtigt ist. Das EKG wird als 24 h-Langzeit-EKG mit Hilfe eines tragbaren, mit einer Batterie betriebenen Rekorders registriert. Während

der Registrierungsphase tragen die Probanden ihre Aktivitäten, Schlafzeiten sowie eingenommene Medikamente und Genussmittel in ein Protokoll ein. Zusätzlich wird vor Beginn der Registrierung ein konventionelles 12-Kanal-EKG abgeleitet, um mögliche EKG-Veränderungen in anderen Ableitungen erfassen zu können. Nach Elimination von Artefakten (z.B. durch Bewegungen) werden eine klinische (ärztliche) Beurteilung zur Frage behandlungsbedürftiger Herzrhythmusstörungen (präventiver Aspekt) und die Herzfrequenzanalyse (wissenschaftliche Fragestellung) vorgenommen. Entsprechend der Hypothese wird die Herzfrequenzvariabilität im nächtlichen EKG ausgewertet. Ein empfindliches Verfahren ist die sog. Lorenz-Plot-Analyse. Sie besteht im Wesentlichen aus einer zweidimensionalen grafischen Darstellung einer Punktwolke, deren Punkte sich über Abszisse und Ordinate, aufgetragen aus den Intervallen zweier aufeinander folgender Herzschläge, ergeben. Eine ausgeprägte Herzfrequenzvariabilität ist in dem sich ergebenden Bild durch breite Streuung der Punkte um die Diagonale gekennzeichnet, eine eingeschränkte dagegen durch eine mehr schlanke Punktwolke (Torpedo- oder Zigarrenform) (Pfister, Rüdiger & Scheuch, 2001). Zielgröße ist die Breite des Lorenz-Plots.

3.4.2 Formative Evaluation

Im Sinne eines aktionsforschungsorientierten Vorgehens (siehe Abschnitt 3.2) werden im Verlauf der Durchführung des Trainingsprogramms alle beteiligten Akteure nach ihrer Bewertung des Verlaufs befragt, damit fortwährend eine Anpassung an die bestehenden Probleme und eine Optimierung des Trainingsprogramms bzw. des Vorgehens gewährleistet werden kann. Dazu wird zum einen eine modulspezifische Evaluation vorgenommen, mittels derer Zufriedenheits- und Nützlichkeitseinschätzungen sowie der Lerngewinn zu jedem durchgeführten Trainingsmodul bei den Beteiligten erfasst werden können (siehe Fragebogen zur formativen Evaluation im Anhang, Teil 2). Zum anderen wird eine fortlaufende Überprüfung der Zielerreichung mit den betrieblichen Entscheidungsträgern und Kooperationspartnern durchgeführt, um somit eine kontinuierliche Zielklärung und Überprüfung der Zielerreichung sicherstellen zu können.

4. Durchführung

4.1 Kooperationsbemühungen und Unternehmensauswahl

Bestärkt durch die positive Resonanz der im „Arbeitskreis mentale Arbeitsmedizin“ vertretenen Arbeitsmediziner auf das avisierte Forschungsvorhaben, wurden im Herbst und Winter 2000 erste sondierende Gespräche mit verschiedenen rheinland-pfälzischen Unternehmen (*KSB, Freudenberg, Tarkett, ZDF, Boehringer Ingelheim*) geführt. Einschlusskriterium für die Teilnahme am Projekt sollte das Vorhandensein eines aktuell bestehenden, jedoch noch nicht zu weit vorangeschrittenen Veränderungsprozesses sein, welcher sich nicht auf die Einführung von technischen Innovationen beschränken sollte, sondern vielmehr (auch) Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation und/oder der Unternehmenskultur betreffen sollte. Weiteres Kriterium sollte die Bereitschaft zu einer bestmöglichen Unterstützung der Studie sein, d.h. die Unternehmen sollten eine Freistellung der Teilnehmer während der Arbeitszeit ermöglichen, während die Teilnehmer selbst Bereitschaft und Interesse zur Beantwortung von Fragebogen und zur Erhebung von physiologischen Daten zeigen sollten.

In der ersten Projektphase (Pilotphase) standen die Kernaufgaben Entwicklung, Planung und Erprobung eines Trainings zur Förderung mentaler Flexibilität bei Führungskräften im Vordergrund der Projektstätigkeit. Für diese Phase konnte das Projektteam das Pharmaunternehmen *Boehringer Ingelheim* als Projektpartner gewinnen. Da in der zweiten Projektphase die Ausweitung des Trainingsdesigns auf Mitarbeiter und die abschließende Evaluation der Maßnahmen vorgesehen war, musste für diese Phase ein Unternehmen gefunden werden, welches eine größere Anzahl von teilnehmenden Mitarbeitern und Führungskräften zusichern konnte. Für diese Phase konnte das ZDF als kooperierendes Unternehmen gewonnen werden.

4.2 Kooperation mit Boehringer Ingelheim

Die Pilotphase des Projektes konnte bei *Boehringer Ingelheim* Anfang 2001 begonnen werden, nachdem die Zustimmung des Betriebsrats zu psychologischen und arbeitsmedizinischen Untersuchungen und Trainings eingeholt wurde. Die Auswahl der Teilnehmer und die Terminierung von Datenerhebungen und Trainings wurde vom Arbeitsmedizinischen Dienst der *Boehringer Ingelheim AG* vorgenommen.

Ziel der Teilnehmerauswahl war es, Führungskräfte für das Projekt zu gewinnen, welche von Veränderungen betroffen waren und sich durch diesen Umstand aktuell belastet fühlten. So wurden zwei Untersuchungsgruppen (Trainings- und Kontroll-Gruppe) zu je 14 Führungskräften pro Gruppe zusammengestellt. Hier ergab sich die Schwierigkeit, dass Trainings- und Kontroll-Gruppe zwar eine vergleichbare Geschlechts-, Bildungs- und Altersstruktur aufwies, jedoch hinsichtlich ihrer Aufgabenbereiche nur in geringem Umfang vergleichbar waren und zudem in sehr unterschiedlichem Ausmaß in Veränderungsprozesse involviert waren. Diese mangelnde Vergleichbarkeit bestand nicht nur zwischen den beiden Gruppen, sondern verstärkt auch innerhalb der Trainings-Gruppe, was Implikationen für die Trainingsentwicklung hatte. Neben der mangelnden Vergleichbarkeit der beiden Gruppen und der Unterschiedlichkeit der Teilnehmer innerhalb der Trainings-Gruppe war letztlich auch die Stichprobengröße zu gering, um eine empirisch fundierte Evaluation der durchgeführten Maßnahmen zu gewährleisten.

Zur bedarfsgerechten Anpassung der Trainingskonzeption wurden zunächst mit den teilnehmenden Führungskräften halbstrukturierte Interviews geführt, um deren subjektive Theorien zur Stresssituation und zum Belastungserleben zu erheben. Mit Hilfe der subjektiven Theorien (sog. „mentale Modelle“), die von allen Führungskräften der Trainings-Gruppe geteilt wurden, sollte eine vergleichbare Ausgangssituation für alle Teilnehmer hergestellt werden. Zusätzlich konnten auf der Grundlage der mentalen Modelle gemeinsame Beispiele für das Training gewonnen werden, welche für alle Teilnehmer gleichermaßen relevant waren. Die mentalen Modelle der Teilnehmer verschafften somit grundlegende Erkenntnisse über

wahrgenommene mentale Belastungen und damit verbundene Bewertungs- und Bewältigungsprozesse, welche in die Trainingskonzeption integriert wurden.

Parallel zu den Interviews wurde der im Projekt entwickelte Fragebogen zum Veränderungserleben (siehe Endbericht der ersten Projektphase) beantwortet und es wurden physiologische Daten erhoben. Das Fragebogeninstrumentarium wurde im Laufe des Projektes mehrfach neu angepasst, ergänzt und psychometrisch überprüft. Es stellt ein Instrumentarium zur Erfassung zentraler Stress erzeugender Aspekte betrieblicher Veränderungsprozesse dar, das die psychologischen Testgütekriterien in zufriedenstellendem Maße erfüllt und (bei ca. 20 Minuten Bearbeitungsdauer) ökonomisch in der Durchführung ist.

Das im Projekt konzipierte und in der Pilotphase erstmalig durchgeführte Training zur Förderung mentaler Flexibilität stellte in seiner ersten Fassung eine Kombination bewährter Programme zur Beeinflussung beruflicher Belastungssituationen sowie neu entwickelter, speziell auf die Bewältigung beruflicher Veränderungssituationen ausgerichtete Trainingsmodule dar. Die in dem Trainingsprogramm der Pilotphase enthaltenen Bausteine waren:

- *Szenario-Technik*: Anhand eines bestehenden Problems im Veränderungsprozess wurde der aktuelle Zustand analysiert. Die Faktoren, die den aktuellen Zustand herbeigeführt haben, wurden zu einem zukünftigen Zustand extrapoliert. Dessen positive Beeinflussung sollte über die Planung neuer Strategien erreicht werden.
- *Stressmanagement*: In diesem Baustein wurden Erkenntnisse zum Thema „Mentale Arbeitsbelastungen“ und Informationen über effektive Möglichkeiten des Umgangs mit solchen Belastungssituationen vermittelt. Ergänzend dazu wurden körperliche Entspannungstechniken (PMR, unterstützt durch Biofeedback) angeboten.
- *Konfliktmanagement*: Handlungsoptionen zur Klärung von Konflikten und unklaren Erwartungen wurden durch Simulationen und Rollenspiele eingeübt.

Diese Trainingsinhalte und die didaktische Konzeption der Übungen wurden im Rahmen der zweiten Projektphase dem Bedarf der Zielgruppen des ZDFs angepasst und modifiziert.

In der Pilotphase wurde die Trainings-Gruppe in zwei Gruppen unterteilt, jede Gruppe wurde im Rahmen eines zweitägigen Workshops trainiert. Die Teilnehmerzahl belief sich auf fünf bis sechs Führungskräfte pro Gruppe. Der Ablauf der Trainings, welche in der Zeit von September bis Dezember 2001 stattgefunden haben, kann dem Trainerhandbuch entnommen werden, welches als Anlage dem Endbericht der ersten Projektphase beigelegt wurde.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass in der Pilotphase mit der gegebenen Zielgruppe kein Evaluationsdesign realisiert werden konnte. In der zweiten Phase gelang dies aufgrund der höheren Teilnehmerzahl im *ZDF*. Jedoch wurde in der Pilotphase eine Vielzahl an Praxisbeispielen gewonnen, die in die Trainingskonzeption Eingang fanden. Ferner konnte der Fragebogen zum Veränderungserleben erprobt werden, der in der zweiten Phase den andersartigen Zielgruppen im *ZDF* angepasst werden konnte.

4.3 Kooperation mit dem ZDF

Im August 2001 fand in Anwesenheit der Intendanz, der Verwaltungsdirektion und des Personalrates eine erste Präsentation des Forschungsvorhabens statt. In der sich an die Präsentation anschließenden Diskussion wurden auf Anregung des Personaldirektors die Bereiche Zentraleinkauf, Reisen und Logistik, Postproduktion und Mobile Produktion als mögliche Kooperationsteilnehmer vorgeschlagen, in welchen die Voraussetzung eines laufenden Veränderungsprozesses am besten gewährleistet sein sollten. Nach Rücksprache mit den Geschäftsfeldleitern der genannten Bereiche wurden in allen Geschäftsfeldern Organisationsdiagnosen auf Grundlage des im Projekt entwickelten Fragebogeninstrumentes durchgeführt. Die Eignung der jeweiligen Bereiche zur Teilnahme am Projekt wurde an der von den Beteiligten wahrgenommenen Tiefe der Veränderung festgemacht. Folgende Grafik veranschaulicht, welche Bereiche das definierte Einschlusskriterium erfüllten bzw. nicht erfüllten (vgl. Abbildung 7). Die sich daran anschließenden Aktivitäten im Rahmen des Projektes werden in den folgenden Kapiteln ausführlicher dargestellt.

	Eignung für Projekt?	Aktivitäten im Anschluss:
<ul style="list-style-type: none"> • GF Zentraleinkauf: <ul style="list-style-type: none"> - Abteilung Reisen und Logistik - Abteilung Baueinkauf - Abteilung Post- und Filmservice - Abteilung KFZ-Betrieb 	nein	
	nein	
	nein	Diplomarbeit
	nein	
<ul style="list-style-type: none"> • GF Design & Postproduktion: <ul style="list-style-type: none"> - Abteilung Postproduktion 	ja	Workshops
<ul style="list-style-type: none"> • GF Mobile Produktion: <ul style="list-style-type: none"> - Abteilung Mobile Kamera - Abteilung Außenübertragung 	ja	Interne Begleitung, Diplomarbeit
	nein	

Abbildung 7: Eignung für Projektteilnahme – sondierte Organisationsbereiche

4.3.1 Aktivitäten im Bereich Zentraleinkauf – Reisen und Logistik

Von Januar bis Mai 2002 stand die Kooperation mit dem Bereich Zentraleinkauf, Reisen und Logistik im Vordergrund der Projektarbeit, da hier Umstrukturierungen des Bereiches zum eigenständigen Geschäftsfeld geplant waren. In dieser Phase wurden als Organisationsdiagnose-Instrument der überarbeitete und den neuen Zielgruppen angepasste Fragebogen zur Erfassung des Veränderungserlebens eingesetzt (siehe Fragebogen im Anhang, Teil 2). Ergänzend zum Fragebogen, welcher von Führungskräften und Mitarbeitern ausgefüllt wurde, wurden in Anlehnung an die Pilotphase halbstrukturierte Interviews mit den betroffenen Führungskräften durchgeführt. Die Interviews dienten dazu, zusätzliche Informationen zu bereichsspezifischen Veränderungen zu gewinnen und die Organisationsdiagnose durch qualitative Daten zur Wahrnehmung der Veränderung zu ergänzen.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen wurden den jeweiligen Bereichsleitern in Einzelgesprächen mit dem Ziel rückgemeldet, ihnen ein repräsentatives und objektives Feedback über die Einstellung und das Erleben ihrer Mitarbeiter bezüglich der geplanten oder bereits durchgeführten Veränderung zu geben. Im Bereich Post- und Filmservice ergab sich daraus der Wunsch, ergänzende und inhaltlich weiterreichende Informationen zum Veränderungserleben der Mitarbeiter zu gewinnen. Im Rahmen einer Diplomarbeit (Haug, 2003), konnten dazu weitere Daten erhoben werden.

Die Ergebnisse, die sich aus den Interviews der Führungskräfte und aus deren Fragebögen ergaben, wurden im Rahmen des Aktionsforschungsansatzes in einem Workshop gemeinsam mit den Betroffenen analysiert und bewertet. Wie die Grafik auf der vorhergehenden Seite (Abbildung 7) veranschaulicht, wurde auf der Ebene der Führungskräfte des Bereiches kein hinreichend gravierender Veränderungsprozess wahrgenommen. Die Entscheidung, die angestrebte Geschäftsfeldstruktur für den gesamten Bereich umzusetzen, wurde mit dem Wechsel der Intendanz vertagt. Somit war im Bereich Zentraleinkauf, Reisen und Logistik weder objektiv noch subjektiv ein relevanter Veränderungsprozess zu

identifizieren. Von weiteren Maßnahmen wurde deshalb in diesem Bereich abgesehen.

4.3.2 Aktivitäten in der Abteilung Postproduktion

Zeitgleich mit den Aktivitäten im Bereich Zentraleinkauf, Reisen und Logistik begannen auch die Aktivitäten in der Abteilung Postproduktion. In ersten Gesprächen wurde seitens der Geschäftsfeldleitung betont, dass die anstehenden Veränderungen in der Postproduktion besonders tiefgreifend seien und sowohl die Arbeitstechniken (neue Arbeitsplätze mit neuen Arbeitsgeräten), die Organisation (Umstrukturierung einzelner Organisationseinheiten) als auch die Kultur (Schaffung verstärkten Kostenbewusstseins) betreffen. Somit erfüllte die Abteilung Postproduktion die Voraussetzung zur Teilnahme an der Studie in idealer Weise.

Erste Informationen über die anstehenden Veränderungen und die bisherigen Strukturen in der Abteilung konnten über eine Hospitation der Forschungsgruppe in der Abteilung gewonnen werden. Über die Präsentation des Projektes in der Mitarbeiter-Versammlung sollte die Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie geschaffen werden. Tatsächlich gab es aber seitens der Mitarbeiter Bedenken bezüglich der Gewährleistung der Anonymität, insbesondere bei der Erhebung physiologischer Parameter. Es bestand Verunsicherung darüber, inwiefern die erhobenen Daten zu einer Leistungsbeurteilung einzelner Mitarbeiter missbraucht werden könnten. Die Forschungsgruppe musste davon ausgehen, dass die Mitarbeiter der einzelnen Teams einen sehr unterschiedlichen Informationsstand zum Veränderungsprozess allgemein und zu der begleitenden Studie speziell hatten. Offensichtlich hat dieser unterschiedliche Informationsstand Gerüchte begünstigt und Verunsicherung bei den Betroffenen ausgelöst. Da damit eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Durchführung von betrieblichen Veränderungen verletzt war (vgl. Abschnitt 3.3.2 „Einbettung der Trainings in einen langfristigen Prozess“), kann davon ausgegangen werden, dass kein systematisches Vorgehen zur Einführung der Veränderung vorlag.

Um ein solches systematisches Vorgehen einzuführen und die von der Forschungsgruppe durchzuführenden Trainings in einen langfristigen OE-Prozess

einzubetten, wurde in einem Gespräch mit der Geschäftsfeld/Abteilungsleitung geklärt, welche Rahmenbedingungen für die Sicherung eines langfristigen Trainingserfolgs gegeben sein bzw. entsprechend gestaltet werden müssen: Es sollte erstens gewährleistet werden, dass ein Informationsfluss zwischen allen an den Trainings beteiligten Personen möglich ist. Dies hätte beispielsweise durch die Schaffung bzw. Nutzung entsprechender Kommunikationsstrukturen (z.B. Teamsitzungen, Informationsblätter per Post oder E-Mail, direkte Ansprache, Aushänge etc.) erreicht werden können. Zweitens sollte geklärt werden, welche Rollen bzw. Aufgaben den Beteiligten im betrieblichen Veränderungsprozess zukommen. Entscheidend dabei ist es, dass die Führungskräfte den betrieblichen Veränderungsprozess unterstützen und voranbringen. Durch die vorhandene Teamstruktur bot es sich an, die Teamleiter für diese Aufgabe zu qualifizieren und mit ihrer Hilfe den Informationsfluss sicherzustellen.

Auf der Grundlage dieser Klärung der Voraussetzungen für einen systematischen Veränderungsprozess wurden die von der Forschungsgruppe angebotenen Trainings in ein Gesamtkonzept eingebettet, das auf unterschiedliche Zielgruppen in der Abteilung Postproduktion abgestimmt war. Aufbauend auf dem (in Kapitel 3 vorgestellten) Gesamtkonzept des vorliegenden Forschungsprojekts wurden Maßnahmen für folgende Zielgruppen konzipiert:

- (1) Teamleiter aller Teams
- (2) Trainings-Gruppe
- (3) alle Mitarbeiter des Abteilung
- (4) ausgewählte Mitarbeiter (sog. „Superuser“) der Trainings-Gruppe

Im Folgenden werden die durchgeführten Maßnahmen näher erläutert. Insgesamt erstreckte sich die Begleitung der Abteilung Postproduktion mittels Befragungen, Ergebnisrückmeldungen, Workshops und Trainings von Mai 2002 bis Oktober 2003.

Ad 1) Maßnahmen für Teamleiter

Der Erkenntnis Rechnung tragend, dass der Informationsfluss zwischen Mitarbeitern und Geschäftsfeldleitung über die Teamleiter läuft und diesen eine Schlüsselrolle im Rahmen eines Veränderungsprozesses zukommt, wurden zunächst moderierte Teamleiter-Sitzungen durchgeführt. Diese sollten in erster Linie eine Rollenklärung der Teamleiter bezüglich ihrer Rolle im Veränderungsprozess bewirken. Zusätzlich sollte der Informationsfluss zwischen Geschäftsfeldleitung und Mitarbeitern verbessert werden. Über einen Zeitraum von elf Monaten (August 2002 bis Juli 2003) fanden insgesamt zehn Termine mit den Teamleitern statt, in denen folgende Inhalte erarbeitet werden konnten:

Im ersten Schritt wurden die Aufgaben der Teamleiter und die Erwartungen der Führungskraft an die Teamleitung abgeklärt. Ein Aufgabenkatalog konnte erstellt werden, der Verbindlichkeit für die Teamleitung schaffen sollte. Ziel war es, die bestehende Rolle des Teamleiters zu konkretisieren und damit Unsicherheiten bezüglich Kompetenzen und Arbeitsaufträgen zukünftig zu minimieren. Zusätzlich wurde den Teamleitern die Verantwortung für bestimmte Steuerungsgrößen im Veränderungsprozess zugeschrieben. Deshalb wurde in einem zweiten Schritt aus dem erstellten Aufgabenkatalog exemplarisch das Thema Kostenbewusstsein als entscheidende Steuerungsgröße ausgewählt, da diesem Thema im Zuge der Kulturveränderung in der Abteilung Postproduktion eine zentrale Bedeutung beigemessen wurde. Konkrete Handlungsoptionen für kostenbewusstes Handeln wurden erarbeitet, um so eine weitere Konkretisierung der Arbeitsaufträge für Teamleiter zu erreichen.

Zusammenfassend wurden durch die Begleitung und Moderation der Teamleitersitzungen eine Rollenklärung für das Aufgabenfeld der Teamleiter erzielt und Handlungsoptionen für kostenbewusstes Handeln erarbeitet. Neben diesen Ergebnissen wurde durch die regelmäßige Begleitung und Moderation der Teamleitersitzungen insgesamt der kollegiale Erfahrungsaustausch angeregt und eine Verbesserung der Diskussions- und Informationskultur erzielt.

Zudem wurden als Grundvoraussetzung eines erfolgreichen Trainingsvorhabens verschiedene Möglichkeiten erörtert, wie eine enge Anbindung der Teams über die

Teamleiter zur Geschäftsfeldleitung gewährleistet werden kann. Die Teamleiter erhielten dazu schließlich den Auftrag, ihre Teammitglieder über die Studie zu informieren und sie für eine Teilnahme zu motivieren. Die Ergebnisse aus den Trainings sollten in die Teamleiterrunde rückgemeldet werden.

Ad 2) Maßnahmen für die Trainings-Gruppe (Team A)

Im Zeitraum von Januar bis Februar 2003 wurden die im Projekt entwickelten Fragebogeninstrumente zum Veränderungserleben bei den Mitarbeitern der Abteilung Postproduktion zum Einsatz gebracht. Eine Teilnahmebereitschaft war in insgesamt vier Teams vorhanden (die im Folgenden Team A, B, C, D genannt werden), sodass aus diesen Teams insgesamt $N=45$ Mitarbeiter an der Studie teilnahmen. Die Bedenken gegenüber der Erhebung physiologischer Daten konnten trotz mehrfacher Aufklärung der Beteiligten nicht ausgeräumt werden, sodass aus der gesamten Abteilung nur sieben Teilnehmer zur Erhebung physiologischer Daten zur Verfügung standen. Alle Teams, die sich an der Fragebogenaktion beteiligt hatten, erhielten im Abstand von zwei Wochen eine Rückmeldung ihrer Fragebogenergebnisse im Rahmen einer Präsentation. In einer anschließenden Diskussion der Ergebnisse wurde mit den Mitgliedern der einzelnen Teams die Teilnahmebereitschaft an den entwickelten Trainings abgeklärt. Hauptkriterium für die Auswahl der Teams für die Teilnahme am Trainingsprogramm stellte das wahrgenommene Ausmaß einer betrieblichen Veränderung dar. Anhand der Ergebnisse ließ sich feststellen, dass das Team A zu diesem Zeitpunkt am stärksten von einer Veränderung betroffen war, da die von den Teammitgliedern wahrgenommene Stärke der Veränderung, verglichen mit anderen Teams, am stärksten ausgeprägt war (vgl. hierzu Abbildung 8). Als Kontroll-Gruppe bot sich das Team B an, da hier das wahrgenommene Ausmaß der Veränderung ebenfalls höher war als bei den verbleibenden Teams. Da das Team A noch stärker von einer Veränderung betroffen war als das Team B und darüber hinaus die subjektive Belastungssituation der Teammitglieder sehr viel höher eingeschätzt wurde, sollte das Team A zunächst trainiert werden. Team B fungierte dementsprechend als Kontroll-Gruppe. Folgende Grafik veranschaulicht das Ausmaß der Veränderung sowie das wahrgenommene Belastungserleben in den vier Teams.

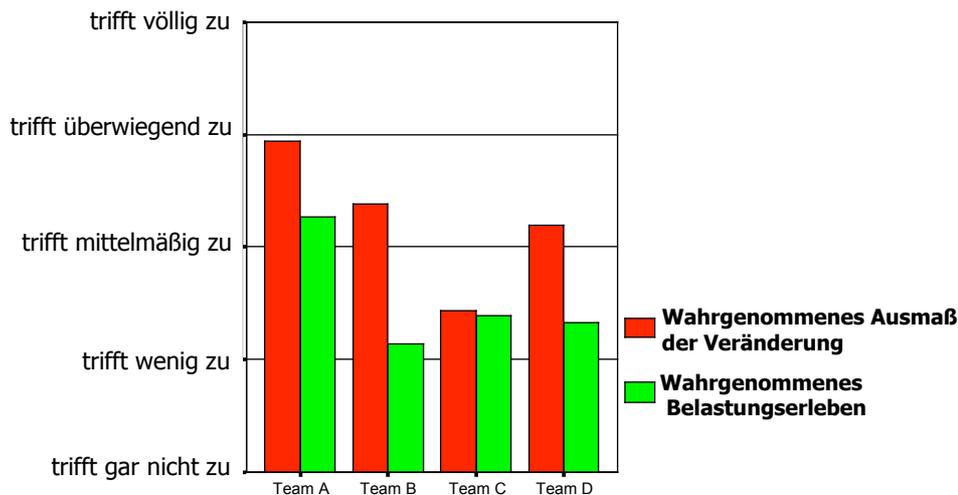


Abbildung 8: *Wahrgenommenes Ausmaß der Veränderung und Belastungserleben*

Für die Mitglieder des Teams A wurden folgende Trainings angeboten:

- (a) Szenario-Technik
- (b) Stressmanagement
- (c) Konfliktmanagement

Ad a) Szenario-Technik

Wie in Abschnitt 3.3 bereits dargelegt, stellt das Trainingsmodul zur Szenario-Technik das Kernstück der Interventionen dar, da hier die Teilnehmer die Möglichkeit erhalten, jene neuartigen und unstrukturierten Situationen zu klären, welche sie in ihrem sich verändernden Arbeitsumfeld vorfinden werden. Es sollen die Situationen konkretisiert und Handlungsoptionen erarbeitet werden, um somit die erlebte Unsicherheit zu verringern und Kompetenzerleben zu entwickeln.

Das Trainingskonzept zur Szenario-Technik wurde an die Gegebenheiten der Trainings-Gruppe adaptiert. Anpassungen fanden insofern statt, als der Workshop parallel in Früh- und Spätschicht angeboten wurde und eine zeitliche Begrenzung auf zwei Stunden pro Trainingsmodul vorgenommen wurde, um zu gewährleisten, dass der Sendebetrieb durch die Maßnahme nicht gestört wurde. Außerdem erfolgte eine Teilung des Trainingsmoduls in zwei Termine, wobei der zweite Termin nach der Durchführung der beiden Module Stressmanagement und Konfliktmanagement stattfinden sollte. Die Teilung des Trainingsmoduls „Szenario-Technik“ in zwei

Termine erfolgte deshalb, weil die erste Sitzung der Szenario-Technik in die Themen Stressmanagement und Konfliktmanagement einführt, da hier u.a. stressreiche Rahmenbedingungen und Faktoren erörtert werden, die durch eigenes Zutun beeinflusst werden können. Des Weiteren wurde auf diese Weise gewährleistet, dass die Trainingsteilnehmer genügend Zeit zum Verarbeiten der angesprochenen Themen hatten.

Der erste Trainingsbaustein zur Szenario-Technik umfasste folgende Inhalte:

- Entwicklung des Szenarios zukünftiger Aufgaben und Anforderungen,
- Darstellung der damit verbundenen Hoffnungen als Best-Case-Szenario und der Befürchtungen als Worst-Case-Szenario,
- Benennung der Einflussfaktoren und der Einflussmöglichkeiten.

Die im ersten Trainingsbaustein genannten Einflussmöglichkeiten sollten im zweiten Trainingsbaustein zur Szenario-Technik weiter spezifiziert werden. In Anwesenheit der Führungskraft sollten, basierend auf den wahrgenommenen Einflussmöglichkeiten, Maßnahmen vereinbart werden, um Probleme gemeinsam mit der Führungskraft konstruktiv anzugehen.

(Der genaue Ablauf von „Szenario-Technik 1 und 2“ lässt sich dem Trainingsmanual im Anhang, Teil 1, entnehmen.)

Insgesamt haben zwölf Mitarbeiter der Trainings-Gruppe an dem Trainingsbaustein „Szenario-Technik 1“ teilgenommen. Der im Anschluss an das Trainingsmodul Konfliktmanagement geplante und bereits terminierte Trainingsbaustein „Szenario-Technik 2“ wurde kurzfristig und ohne Angabe weiterer Gründe von der Geschäftsfeldleitung abgesagt. (Evaluationsergebnisse dieses Bausteins finden sich im Abschnitt 5.2 des Berichtes.)

Ad b) Stressmanagement

Das Stressmanagement-Training ist, ebenso wie das unten beschriebene Training zum Konfliktmanagement, Bestandteil des Trainingsansatzes zum kognitiven Selbstmanagement. Das Training zum Stressmanagement begründet sich aus der Erkenntnis, dass Betroffene Bewältigungskompetenzen zum Stressabbau aufbauen können, indem sie sich Wissen aneignen, wie Stress entsteht, wie er sich auswirkt und durch welche Faktoren er sich beeinflussen lässt. Inhaltlich wurden folgende Ziele verfolgt:

- Wissenshintergrund über Stress erarbeiten,
- Bewältigungsstrategien erkennen und erproben,
- Grundlagen zum Thema Zeitmanagement und Pausengestaltung erarbeiten.

Der genaue Ablauf des Moduls Stressmanagement ist im Anhang, Teil 1, dargestellt. Insgesamt haben neun Mitarbeiter der Trainings-Gruppe an diesem Trainingsmodul teilgenommen. (Evaluationsergebnisse dieses Moduls finden sich im Abschnitt 5.2 dieses Berichtes.)

Ad c) Konfliktmanagement

Das Angebot, die Kompetenz der Mitarbeiter zum Konfliktmanagement aufzubauen und zu erweitern, findet ihre theoretische Begründung darin, dass Veränderungen der Arbeitsumwelt mit Veränderungen der Arbeitsrolle einhergehen, sodass Interessenskonflikte und Verteilungskonflikte um die veränderten Ressourcen zu erwarten sind.

Das Training zum Konfliktmanagement umfasste die Bereiche Konfliktvermeidung und Konfliktlösung. Zur Konfliktvermeidung wurden die Fertigkeiten „Schlagfertigkeit“ und „sichere Körpersprache“ in realitätsnahen Übungen erlernt und erprobt. Des Weiteren wurde die Früherkennung von Konflikten gefördert, indem Hintergrundwissen über die Entstehung und Dynamik von Konflikten vermittelt wurde. Zur Konfliktlösung wurden praktische Handlungsempfehlungen anhand von Problemsituationen aus dem Arbeitsalltag erörtert. Inhalt war hier beispielsweise Meta-Kommunikation. (Das Trainingsmanual zum Trainingsmodul Konfliktmanagement liegt in Anhang, Teil 1, vor.)

Insgesamt nahmen an diesem Trainingsmodul nur wenige Mitarbeiter teil, weshalb auf eine anschließende Evaluation des Bausteins verzichtet wurde.

Im Anschluss an die Trainings fand eine zweite Fragebogenerhebung in allen Teams statt, die an der ersten Erhebung teilgenommen hatten. Durch schlechte Disponierbarkeit einzelner Teilnehmer erstreckten sich die Maßnahmen für die Trainings-Gruppe über einen Zeitraum von über sechs Monaten, sodass in der verbleibenden Zeit kein verschobenes Kontroll-Gruppendesign mehr zu realisieren war. (Evaluationsergebnisse dieses Moduls finden sich im Abschnitt 5.2 dieses Berichtes.)

Ad 3) Teamübergreifende Maßnahmen

Neben den Trainings, die speziell für die Trainings-Gruppe angepasst wurden, standen den Mitarbeitern der gesamten Abteilung Postproduktion die Teilnahme am Trainingsmodul „Progressive Muskel-Entspannung“ frei. Teamübergreifend wurden in einem Zeitrahmen von zwei Monaten (Mai und Juni 2002) insgesamt drei Termine zum Erlernen dieser Entspannungstechnik angeboten. Ergänzend zu dem Training erhielten die Teilnehmer ein Skript und eine Audio-CD, mit deren Hilfe die erlernte Technik zu Hause vertieft werden konnte. Begründet durch die schlechte Disponierbarkeit der überwiegenden Anzahl der Mitarbeiter in der Abteilung Postproduktion gab es bei diesem Trainingsmodul eine hohe Fluktuation der Teilnehmer. (Das Trainingsmanual zur Progressiven Muskel-Entspannung ist im Anhang, Teil 1, enthalten.)

Ad 4) Maßnahmen für „Superuser“ des Teams A

Es zeigte sich während der Durchführung der Trainings, dass das Team A, welches die Trainings-Gruppe der Studie darstellte, im Vergleich zu den anderen Teams eine andere organisatorische Struktur aufwies. Die organisatorische Besonderheit des Teams bestand darin, dass von der Geschäftsfeldleitung bis zum damaligen Zeitpunkt keine Teamleiter festgelegt worden waren. Die Verantwortung für fachliche Entscheidungen wurden einigen besonders erfahrenen und/oder besonders ausgebildeten Kollegen aus dem Team überlassen: den sogenannten „Superusern.“ Diese Festlegung führte zu einer Mehrbelastung dieser Mitarbeiter, da sie die

Kollegen fachlich unterstützen mussten, ohne einen finanziellen oder zeitlichen Ausgleich dafür zu erhalten. Außerdem war von der Geschäftsfeldleitung nicht vorgesehen, dass diese Mitarbeiter im Rahmen der Einführung der Teams die Teamleitung übernehmen konnten, obwohl sie zunächst das Team in der Teamleitersitzung vertreten sollten.

Im Rahmen des durch das Forschungsprojekt angestoßenen OE-Prozesses erschien es deshalb zielführend, einen speziellen Workshop für die Superuser des Teams anzubieten, in dem diese die Möglichkeit bekommen sollten, eine Rollenklärung für sich zu erreichen. Deshalb wurden innerhalb eines zweistündigen moderierten Workshops die Aufgaben der Superuser spezifiziert und eine verbindliche Checkliste für künftige Aufgaben der Superuser erarbeitet. Diese sollte den Superusern mehr Planungs- und Handlungssicherheit geben.

4.3.3 Aktivitäten im Geschäftsbereich Mobile Produktion

Ergänzend zu den Aktivitäten in den beiden Geschäftsfeldern Postproduktion und Zentraleinkauf, Reisen und Logistik wurde ab Februar 2002 im Bereich Mobile Produktion eine Kooperation im Rahmen des Projektes diskutiert. Sondierende Gespräche brachten zwischen Geschäftsfeldleitung und Forschungsgruppe die Übereinkunft, in einem ersten Schritt die Mitarbeiter mit Hilfe des Fragebogeninstrumentes zum Veränderungserleben zu befragen, um den derzeitigen Status quo in der Abteilung zu erheben und um eine eventuelle Eignung für das Projekt zu überprüfen. Die Ergebnisse wurden in zwei Stufen zurückgemeldet, d.h. in einem ersten Termin wurden die Ergebnisse mit der Geschäftsfeldleitung und dem internen Organisationsentwickler diskutiert und in einem zweiten Termin wurden sie an die Mitarbeiter weitergegeben. Anhand der Ergebnisse der Befragung zeigte sich, dass das Geschäftsfeld Mobile Produktion geeignet gewesen wäre, am Trainingsprogramm der Forschungsgruppe teilzunehmen, da hier hinreichend gravierende Veränderungsprozesse seitens der Mitarbeiter des Geschäftsfeldes wahrgenommen wurden, welche mit einem Belastungserleben einhergingen.

Eine zusätzliche Kooperation mit dem Geschäftsfeld Mobile Produktion neben den Aktivitäten in der Abteilung Postproduktion hätte innerhalb der Kapazitäten des

Forschungsprojektes nur in einem unbefriedigenden Maße stattfinden können. Deshalb wurde in Absprache mit der Geschäftsfeldleitung und der Forschungsgruppe der durch die Organisationsdiagnose angestoßene Organisationsentwicklungsprozess unternehmensintern weitergeführt. Hierfür wurde neben dem genannten internen Organisationsentwickler eine weitere Mitarbeiterin eingestellt. Die Evaluation des OE-Prozesses wurde mittels einer Diplomarbeit (Alef, 2004) wissenschaftlich begleitet.

4.3.4 Geplante Maßnahmen im Bereich Außenübertragung

Im Bereich Außenübertragung, welcher organisatorisch dem Geschäftsfeld Mobile Produktion zuzuordnen ist, wurden für den Herbst und Winter 2003 tiefgreifende Veränderungen geplant. Deshalb bot die verantwortliche Führungskraft an, diese wissenschaftlich durch das Forschungsprojekt begleiten zu lassen.

Der Fragebogen zum Veränderungserleben wurde in diesem Bereich bereits im Juli 2003 von 27 Mitarbeitern des Bereiches ausgefüllt, ergänzend dazu konnten auch Cortisolproben und EKG-Messungen mit allen Teilnehmern durchgeführt werden. Das umfangreiche Datenmaterial sollte als Vergleichsstichprobe für die bisher gewonnenen Daten in der Abteilung Postproduktion herangezogen werden.

Von der Durchführung weiterer Maßnahmen innerhalb des Projektes musste kurzfristig abgesehen werden, da sich die Führungssituation in dem Bereich veränderte und dadurch die Unterstützung des Projektes durch die Bereichsleitung nicht länger gewährleistet war. Das vorliegende Datenmaterial kann nun einerseits zur Validierung der erhobenen Veränderungskonstrukte herangezogen werden und kann andererseits dazu dienen, korrelative Aussagen über psychologische und physiologische Variablen zu machen.

5. Evaluation

Die Evaluation des Projektes in der Postproduktion wird wie folgt gegliedert: Im ersten Schritt steht die Bewertung des Trainingsprogramms im Fokus, bevor anschließend im Sinne des aktionsforschungsorientierten Vorgehens auf die abschließende Bewertung des gesamten Projektes anhand von Einschätzungen der an dem Forschungsvorhaben beteiligten betrieblichen Akteure eingegangen wird.

5.1 Evaluation des Trainingsprogramms

Die Bewertung des Erfolges des Trainingsprogramms erfolgt einerseits durch die von den Teilnehmern nach den Trainings durchgeführte Einschätzung der Module (formative Evaluation) sowie andererseits durch die abschließende Betrachtung der Veränderung von bestimmten Merkmalen (summative Evaluation).

5.1.1 Formative Evaluation des Trainingsprogramms

Um die Wirkung der Trainings einzeln bewerten zu können, wurde nach dem Training eine Bewertung des Vorgehens nach den Evaluationskriterien *allgemeine Zufriedenheit*, *Nützlichkeit für den Berufsalltag* und *tatsächliches Lernen* durchgeführt. Die Bewertung des Workshops zum Thema Konflikte konnte aufgrund zu geringer Teilnehmerzahl nicht durchgeführt werden, wie bereits im Durchführungsteil erläutert. Da das Progressive Muskel-Entspannungs-Training im Gegensatz zu den anderen Trainings mehr als ein Mal durchgeführt wurde, wird bei der Auswertung insbesondere auf die Veränderung der Einschätzung zwischen der ersten und der letzten Teilnahme eingegangen. Die durch modulspezifische Fragebögen (siehe Anhang Teil 3) erhobenen Ergebnisse werden hier folgend nach Trainings zusammengefasst dargestellt.

Bewertung des Szenario-Trainings 1

Die linke Seite der Abbildung 9 verdeutlicht, wie die Trainingsteilnehmer die Themen allgemeine Zufriedenheit, allgemeiner Nutzen für den Berufsalltag sowie spezifischer Nutzen für diesen Baustein bewerteten. Als spezifischer Nutzen sollte

angegeben werden, inwiefern neue Einflussmöglichkeiten auf die Veränderungssituation erkannt worden sind und inwiefern neue Ziele der Veränderung durch den Workshop geklärt werden konnten. Die Balken stellen den Mittelwert der Antworten dar und sind je nach Höhe des Balkens als sehr hohe bzw. niedrige Zufriedenheit oder Nutzen zu interpretieren. Alle vier Kriterien wurden als eher zutreffend bis sehr zutreffend bewertet. Die mäßig ausgeprägten Streuungen (Streuungs Balken ist kleiner als eine Abstufung) deuten auf eine mehr oder weniger einheitliche Sichtweise der Teilnehmer hin.

In der rechten Grafik wurde in Anzahl der Nennungen wiedergegeben, welche spezifischen Inhalte gelernt wurden. Mögliche Antwortoptionen wurden hierbei im Fragebogen vorgegeben (siehe Anhang, Teil 3). So nannten zehn der zwölf Teilnehmer, dass sie über bestehende Annahmen nachdenken konnten. Auch gaben fünf Teilnehmer an, dass sie neue Ideen entwickeln und neues Wissen gewinnen konnten. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass dieser Trainingsbaustein von den Teilnehmern als nützlich und Gewinn bringend wahrgenommen wurde.

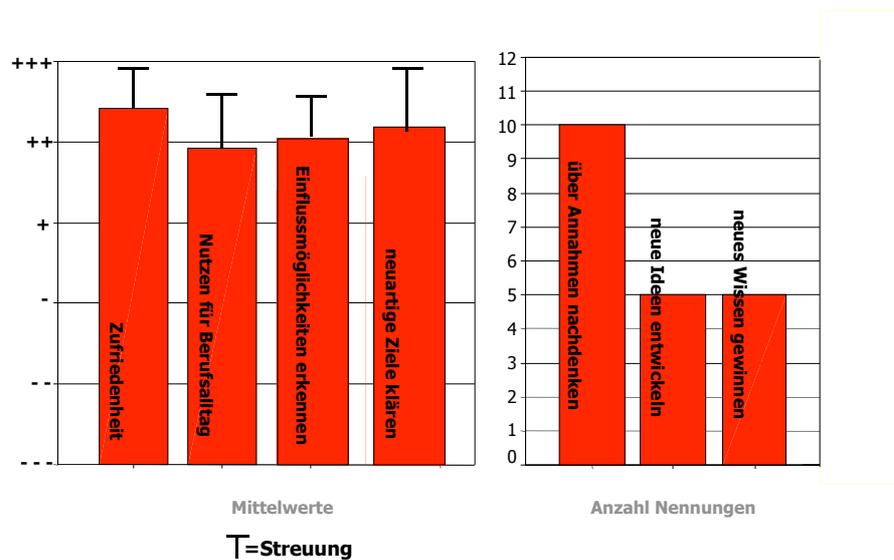


Abbildung 9: Bewertungen des Trainingsbausteins Szenario-Technik 1

Bewertung des Stressmanagement-Moduls

Das Stressmanagement-Modul wurde grundsätzlich anhand der gleichen Kriterien bewertet wie das erste Szenario-Training. Als spezifischer Nutzen wurde hier jedoch nach der Sensibilisierung für das eigene Stresserleben sowie nach dem Erkennen von Ansatzpunkten zur Stressbewältigung gefragt. Auch diese Kriterien wurden von den Teilnehmern als zutreffend bewertet (siehe linke Grafik Abbildung 10).

Bei der Frage nach spezifischem Lerngewinn (rechte Grafik Abbildung 10) wurde insbesondere die Tatsache genannt, dass über bestehende Annahmen tiefer gehend nachgedacht werden konnte, dass neues Wissen gewonnen werden konnte sowie dass neue Techniken erlernt werden konnten. Einige der Teilnehmer entwickelten darüber hinaus neue Ideen und/oder veränderten ihre Einstellung zu dem Thema. Zusammenfassend zeigten sich die Teilnehmer demnach sehr zufrieden mit dem Stressmanagement-Workshop und nahmen ihn als nützlich wahr (für den Fragebogen siehe Anhang, Teil 3).

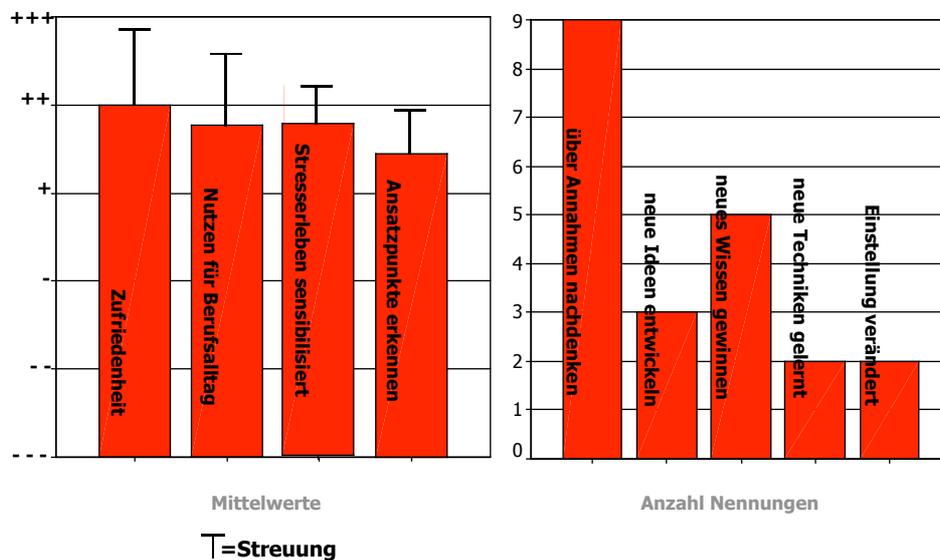


Abbildung 10: Bewertung des Stressmanagement-Moduls

Bewertung des PMR- Entspannungstrainings

Aufgrund der mehrfachen Durchführung des Entspannungstrainings (zwecks Sicherung eines Lern- und Übungeffektes) wird bei der Bewertung des Entspannungsmoduls insbesondere auf den Vergleich zwischen den Ergebnissen der ersten und letzten Befragung eingegangen. Die erste Befragung erfolgte im Anschluss an die erste Ein- und Durchführung der Entspannungsübungen. In die Bewertung fließen nur diejenigen Personen ein, die an beiden Sitzungen teilnahmen und deren Code eindeutig übereinstimmt. Die Grafik in Abbildung 11 zeigt exemplarisch zwei Fragen des Evaluationsfragebogens, welche auf die wichtige Fähigkeit, das Entspannungsverfahren eigenhändig durchführen zu können, sowie den Zugewinn an Entspannung durch das Verfahren abzielen (der gesamte Fragebogen ist im Anhang, Teil 3, abgebildet). Aufgrund der zu geringen Anzahl von Fragebögen, die sowohl dem Start- als auch Endtermin eindeutig zuordenbar sind, können diese Daten nicht inferenzstatistisch ausgewertet werden. Die dargestellten Mittelwertsbalken visualisieren den von den Trainingsteilnehmern wahrgenommenen Trainingsnutzen.

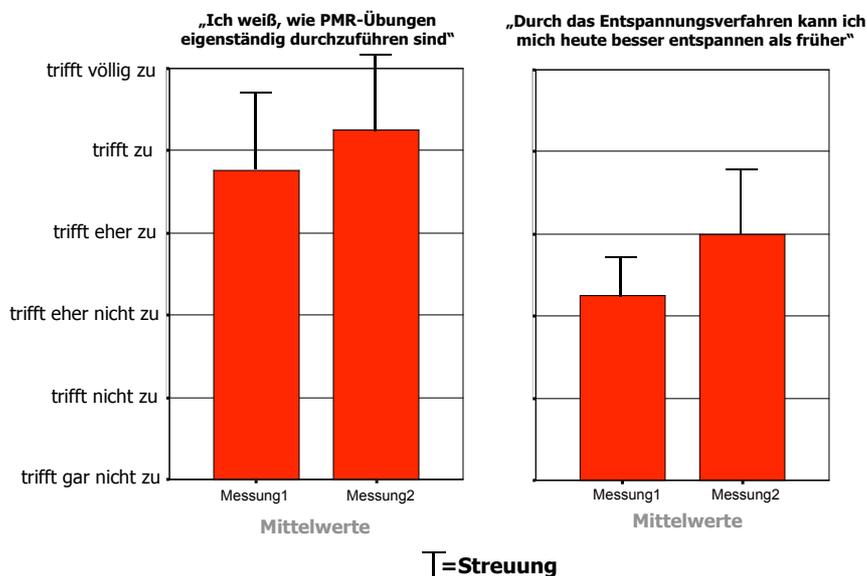


Abbildung 11: Exemplarische Bewertung des PMR-Trainingsmoduls

Es zeigt sich, dass sich die Teilnehmer im Durchschnitt durch die Teilnahme an den drei PMR-Sitzungen sehr gut in der Lage sahen, das Verfahren eigenständig durchzuführen. Allerdings weisen die hohen Streuungen dieser Frage auf eine nicht einheitliche Bewertung des Sachverhalts hin. Auch schätzten die Teilnehmer zum letzten Entspannungstermin den Nutzen des Verfahrens für die eigene Entspannung höher ein als bei der Anfangsbefragung. Dies ist u.a. durch das vermehrte Üben in den Sitzungen und einer damit einhergehenden höheren Entspannungsfähigkeit zu erklären, die bei weiterer Übung vermutlich weiter ansteigen würde. Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass die Teilnehmer durch das PMR-Trainingsmodul sowohl in die Lage versetzt wurden, die Übungen autonom durchzuführen als auch sich tendenziell besser zu entspannen.

Insgesamt wurden alle drei Trainings und Module von den Teilnehmern als sehr zufriedenstellend und nützlich für den Arbeitsalltag bewertet.

5.1.2 Summative Evaluation des Trainingsprogramms

Die Beurteilung des Erfolges der Verzahnung der Trainings im Rahmen des gesamten Trainingsprogramms resultiert aus der Betrachtung der Programmeffekte auf die für das Belastungserleben in betrieblichen Veränderungsprozessen relevanten Merkmale. Diese Merkmale wurden sowohl vor als auch nach dem Training bei einer Trainings-Gruppe (im Folgenden TG genannt) sowie einer Kontroll-Gruppe (im Folgenden KG genannt) gemessen. Beide Gruppen sollten sich vor dem Training (erste Messung zu t_1 : Baseline) bezüglich dieser Merkmale nicht unterscheiden, nach dem Training (zweite Messung zu t_2 : Erfolgsmessung) jedoch deutlich.

Die für den Veränderungsprozess relevanten Merkmale wurden einerseits (a) durch einen eigens entwickelten psychologischen Fragebogen zum Erleben betrieblicher Veränderungssituationen erfasst, andererseits sollten (b) Speichel-Cortisol-Messungen und EKG-Messungen Auskunft über den Erfolg des Trainingsprogramms liefern. Die Darstellung der Fragebogenergebnisse nimmt den größten Teil des folgenden Abschnitts ein.

Ad (a) Ergebnisse des Fragebogens zum Erleben betrieblicher Veränderungssituationen

An der Befragung haben zur ersten Messung (t_1) vor dem Programm insgesamt 17 Teilnehmer der Trainings-Gruppe und 7 Teilnehmer der Kontroll-Gruppe teilgenommen, bei der zweiten Messung (t_2) nach dem Trainingsprogramm waren es 10 Teilnehmer der Trainings-Gruppe und 7 Teilnehmer der Kontroll-Gruppe. Da die personenspezifischen Codes jedoch nur bei drei Fällen der Trainings-Gruppe und einem Fall der Kontroll-Gruppe zur ersten und zweiten Messung identisch sind (aufgrund von datenschutzrechtlichen Bedenken innerhalb des *ZDF* musste von der sonst üblichen biographischen Verankerung der Codes auf das Ausfüllen eines offensichtlich schlecht erinnerbaren Vier-Ziffern-Codes übergegangen werden), ist unklar, inwiefern dieselben Personen an der ersten und zweiten Messung teilgenommen haben und inwiefern Ergebnisunterschiede auf Trainingseffekte zurückgeführt werden können; ferner können keine personenspezifischen Veränderungseffekte berechnet werden. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse deskriptiv dargestellt, eine inferenzstatistische Absicherung der Trainingseffekte würde größere Fallzahlen voraussetzen.

Zunächst wird, wie im Konzeptionsteil näher erläutert, auf die Ergebnisse bzgl. der Stressempfindung und der Einstellung zur Veränderung eingegangen.

Stress. Wie in Abbildung 12 deutlich wird, hat die Trainings-Gruppe sowohl zu t_1 als auch zu t_2 ein höheres Stressempfinden als die Kontroll-Gruppe (Beispielfrage: „Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös“ – weitere Fragen der Stress-Skala sind dem Anhang, Teil 2, zu entnehmen). Die Werte der Trainings-Gruppe können als vergleichsweise starke Beanspruchung der Gruppe interpretiert werden. Dennoch ist zu beachten, dass die sehr hohen Streuungen bei beiden Gruppen (Streuungs Balken sind größer als eine Abstufung) eine tendenziell sehr unterschiedliche Einschätzung der subjektiven Belastungssituation widerspiegeln.

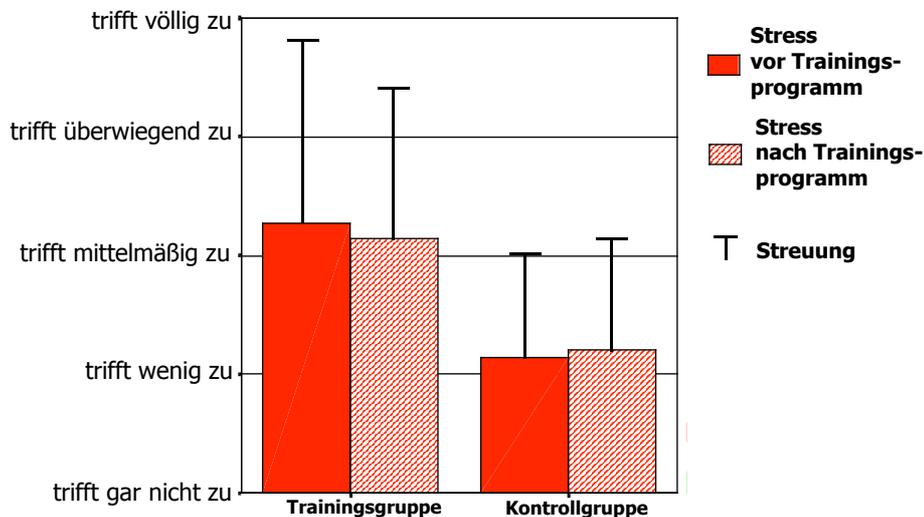


Abbildung 12: Mittelwerte und Streuungen der Stresseinschätzung

Auch wenn aufgrund der unterschiedlichen Teilnehmerzusammensetzung zu den beiden Messzeitpunkten in beiden Teams nicht eindeutig von Veränderung gesprochen werden kann, fällt die Stresseinschätzung der Trainings-Gruppe bei der zweiten Messung im Vergleich zur ersten etwas geringer aus. Bei der Kontroll-Gruppe zeigt sich ein umgekehrter Verlauf. Dieses Ergebnis weist in die erwartete Richtung einer Stressreduktion durch das Trainingsprogramm.

Ablehnung der Veränderung. Die Ablehnung der Veränderung umfasst einerseits negative Gefühle und Gedanken hinsichtlich der Veränderung sowie andererseits die Absicht, die Veränderung nicht zu unterstützen (Beispielfrage: „Ich versuche andere davon zu überzeugen, dass die Veränderung nachteilig ist“ – die gesammelten Fragen der Ablehnung der Veränderungs-Skala sind dem Anhang, Teil 2, zu entnehmen). Die Einschätzung der Ablehnung der Veränderung (siehe Abbildung 13) fällt in der Trainings-Gruppe insgesamt höher aus als in der Kontroll-Gruppe. Auch wächst die Ablehnung der Trainings-Gruppe bei der zweiten Messung; im Vergleich dazu bleibt die Einschätzung bei der Kontroll-Gruppe relativ stabil. Dieses

Ergebnis ist konträr zu den Erwartungen, die Ablehnung der Veränderung durch das Trainingsprogramm zu senken.

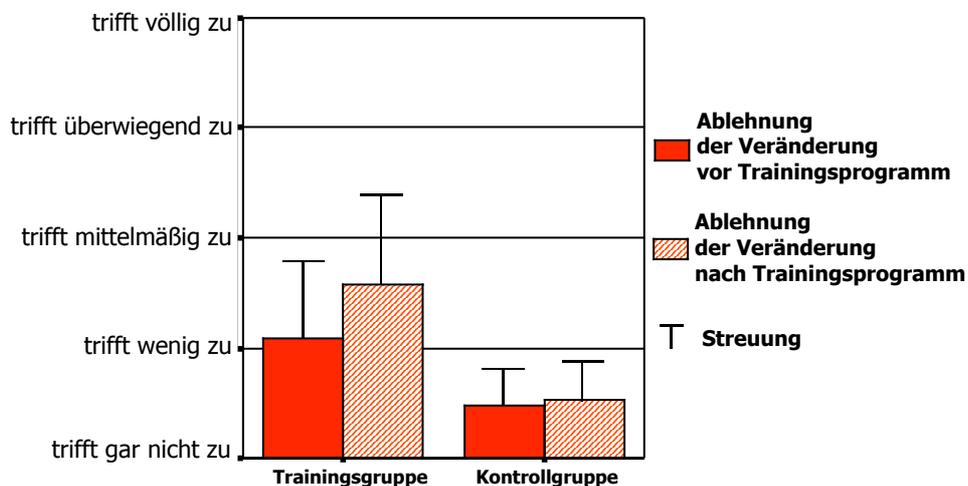


Abbildung 13: Mittelwerte und Streuungen der Ablehnung der Veränderungseinschätzung

Als plausible Erklärung hierfür betrachten wir den schwelenden Konflikt zwischen der Führungskraft und der Trainings-Gruppe, da die Mitarbeiter Veränderungen, die von der Führungskraft initiiert wurden, stärker in Frage stellen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den psychologischen Einflussgrößen berichtet, die zum einen als Einflussgrößen bei der Stressentstehung und zum anderen als teambezogene und individuelle Ressourcen zur Stressbewältigung vermutet wurden und die durch die Trainingsmaßnahmen gestärkt werden sollten.

Als wesentlicher Auslöser für Stress wurde fehlende Klarheit und Übereinstimmung von Gruppenzielen vermutet, die daher durch das Trainingsprogramm (insbesondere durch die Szenario-Technik und das Konfliktmanagement) beseitigt werden sollten. Weiterhin sollten als teambezogene Ressourcen zur Stressbewältigung der Kontrollspielraum im Team sowie die gegenseitige Unterstützung im Team gestärkt werden. Abbildung 14 stellt die Ergebnisse graphisch dar.

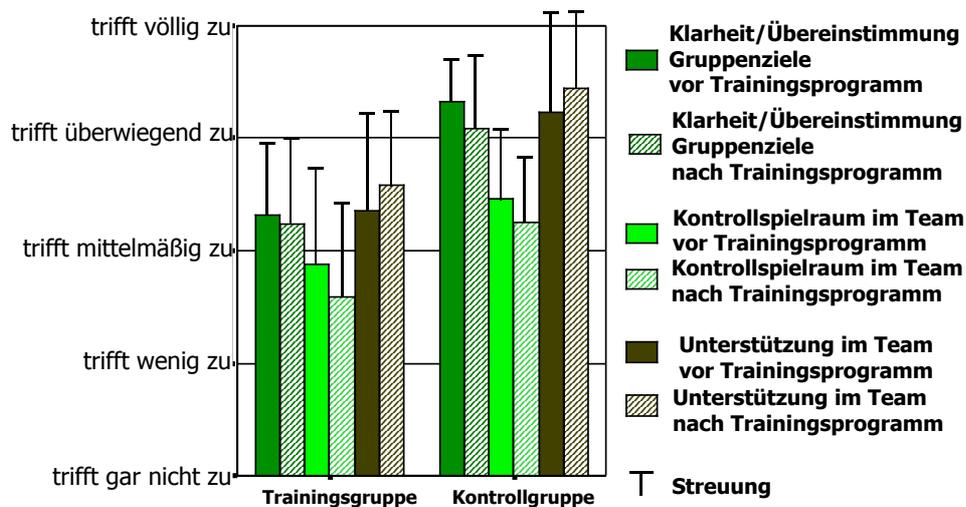


Abbildung 14: Mittelwerte und Streuungen der Einschätzung der teambezogenen Zielklarheit, des Kontrollspielraums und der Unterstützung

Klarheit und Übereinstimmung der Gruppenziele. Fehlende Klarheit und Übereinstimmung von Gruppenzielen (Beispielfrage: „Wie genau sind Sie sich im Klaren über die Ziele Ihres Teams?“ – alle Fragen zur Skala der Klarheit und Übereinstimmung der Gruppenziele sind dem Anhang, Teil 2, zu entnehmen), die zu Zielunsicherheit und somit Stress führen können, sollten insbesondere durch die Szenario-Technik und das Konfliktmanagement-Modul positiv beeinflusst werden. Während die Ziele in der Kontroll-Gruppe überwiegend klar und mit großer Übereinstimmung wahrgenommen werden, fällt die Einschätzung der Zielklarheit und Zielübereinstimmung in der Trainings-Gruppe geringer aus (zu beiden Messzeitpunkten t_1 und t_2 werden die Ziele hier nur als „mittelmäßig“ klar und übereinstimmend wahrgenommen). Entgegen der Annahme einer höheren Ausprägung der Zielklarheit in der Trainings-Gruppe nach Beenden des Trainingsprogramms, fällt die Zielklarheit bei der zweiten Messung jedoch etwas geringer aus. Da die Zielklarheit auch in der Kontroll-Gruppe sinkt und nicht stabil bleibt, ist es denkbar, dass die gesunkene Zielklarheit in beiden Gruppen auf strukturelle Bedingungen in der Abteilung zurückzuführen ist. Als Ursache kommt insbesondere die angekündigte Fusionierung der Abteilung mit dem Bereich Mobile Kamera in Betracht, welche nicht nur zu Veränderungen in der Struktur und den

Aufgaben der Abteilung sondern auch zu einer neuen Geschäftsfeldleitung führte. Weiterhin kann das Ergebnis in der Trainings-Gruppe dadurch erklärt werden, dass das zweite Szenario-Training, welches eine tiefergehende Zielklärung mit der Führungskraft zum Ziel hatte, nicht stattfinden konnte, und die Ziele der Trainings-Gruppe daher unklar blieben.

Kontrollspielraum im Team. Der Kontrollspielraum im Team (Beispielfrage: „In meinem Team kann man mitbestimmen, wann und wie etwas verändert wird“ – die gesamten Fragen zum Kontrollspielraum im Team sind dem Anhang, Teil 2, zu entnehmen) sollte insbesondere durch die Szenario-Technik positiv beeinflusst werden (siehe hierzu ebenfalls den Konzeptionsteil 3.4.1). In der ersten Messung vor der Trainingsdurchführung zeigt sich, dass die Einflussmöglichkeiten der Gruppe auf den Veränderungsprozess von der Trainings-Gruppe im Durchschnitt nur als mittelmäßig zutreffend eingestuft wird, während die Kontroll-Gruppe mehr Einflussmöglichkeiten wahrnimmt. Die zweite Messung des Kontrollspielraums fällt bei beiden Gruppen niedriger aus als die erste. Dieses Ergebnis weist nicht in die erwartete Richtung. Die Tatsache, dass die Einschätzung des Kontrollspielraums auch bei der Kontroll-Gruppe sinkt, könnte für strukturelle Bedingungen sprechen. Eine weitere Erklärung für die Verschlechterung der Trainings-Gruppe könnte ebenfalls der Ausfall der zweiten Szenario-Sitzung sein, bei der gemeinsam mit der Führungskraft Vereinbarungen zur bestmöglichen Gestaltung des Veränderungsprozesses getroffen werden sollten, um auf diese Weise das Team an dem Veränderungsprozess zu beteiligen.

Unterstützung im Team. Auf die Facette „Unterstützung im Team“ (Beispielfrage: „Wir halten als Team zusammen“ – die gesamten Fragen zur Unterstützung im Team sind dem Anhang, Teil 2, zu entnehmen) im Sinne einer sozialen Unterstützung sollte nicht durch einen spezifischen Baustein, sondern durch das Gruppen-Setting der Trainings positiv Einfluss genommen werden. Insgesamt schätzt die Trainings-Gruppe die soziale Unterstützung im Team geringer ein als die Kontroll-Gruppe, was durch die Neuzusammensetzung des Teams erklärt werden kann. Auch steigt die Unterstützung im Team sowohl bei der Trainings- als auch bei der Kontroll-Gruppe an. Die Zunahme der Unterstützung im Team bei beiden Gruppen lässt sich

beispielsweise durch die im Rahmen des OE-Prozesses durchgeführten Maßnahmen in der Teamleiterrunde erklären, die ein allgemeines Klima des Zusammenhalts geschaffen haben, welches auch in die eigentlichen Teams getragen wurde. Das Gruppen-Setting der Trainings hatte sicherlich einen Einfluss auf die Ergebnisse der Trainings-Gruppe.

Neben diesen teambezogenen Ressourcen sollten die subjektiven Einflussmöglichkeiten und die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen als personenbezogene Ressourcen zur Stressbewältigung durch die Trainingsmaßnahmen gestärkt werden. In Abbildung 15 werden die Ergebnisse graphisch dargestellt.

Persönlicher Einfluss. Die Einschätzung persönlicher Einflussmöglichkeiten auf den Veränderungsprozess (Beispielfrage: „Beim Veränderungsprozess in meinem Team habe ich Einfluss darauf, wie sich diese Veränderungen gestalten“ – die gesamten Fragen der Skala zum persönlichen Einfluss sind dem Anhang, Teil 2, zu entnehmen) sollte beispielsweise durch das Erkennen von Einflussmöglichkeiten und Handlungsoptionen in der Szenario-Technik gestärkt werden. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass das Gefühl des persönlichen Einflusses auch im Sinne einer Beteiligung aller Akteure am Veränderungsprozess (siehe auch Teil 6 „Fazit und Schlussfolgerungen“) stark ausgeprägt sein sollte, ist es auffallend, dass die Einflussmöglichkeiten insgesamt verhältnismäßig gering eingeschätzt werden. Die eher niedrigen Streuungen weisen darüber hinaus auf eine einheitliche Sichtweise innerhalb der Gruppen hin.

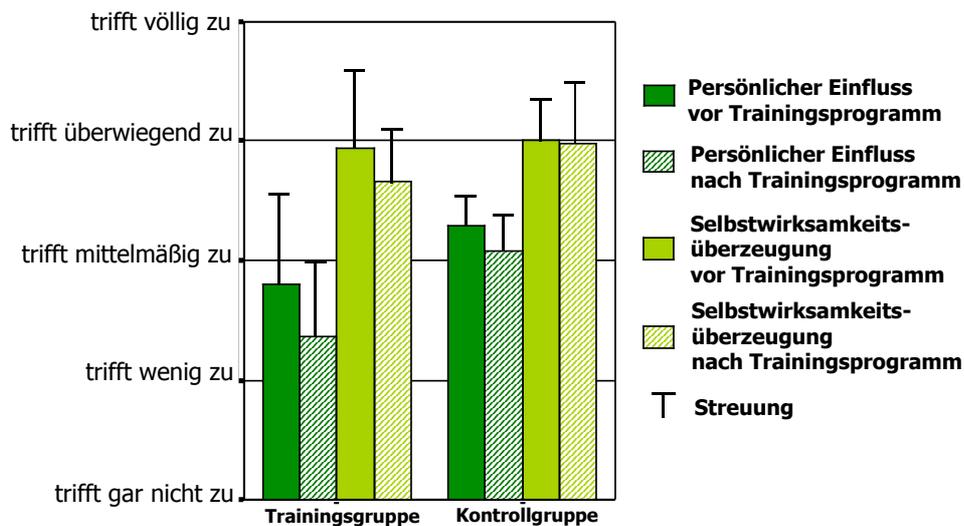


Abbildung 15: Mittelwerte und Streuungen der Einschätzung der subjektiven Einflussmöglichkeiten und der Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Insgesamt nimmt die Trainings-Gruppe sowohl bei der ersten als auch zweiten Messung einen niedrigeren persönlichen Einfluss wahr als die Kontroll-Gruppe. Nach dem Trainingsprogramm sollte die Einschätzung des persönlichen Einflusses bei der Trainings-Gruppe aus oben genannten Gründen steigen, wohingegen sie bei der Kontroll-Gruppe gleich bleiben sollte. Wider Erwarten sinkt jedoch die Einschätzung des persönlichen Einflusses sowohl bei Trainings- als auch Kontroll-Gruppe.

Eine Erklärung dieser Ergebnisse könnte in den strukturellen Rahmenbedingungen der Abteilung zu finden sein, wie beispielsweise die zunehmende Einschränkung der Mitsprache und Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter durch die Führungskraft, die gleichermaßen ein Absinken des persönlichen Einflusses im Team bewirkt. Dass bei der Trainings-Gruppe hieran auch die Szenario-Technik nichts geändert hat, könnte daran liegen, dass der zweite Teil des Szenario-Trainings nicht durchgeführt wurde und somit keine Beteiligungsmöglichkeiten und -formen mit der Führungskraft – wie im Szenario-Training 2 anvisiert – vereinbart werden konnten.

Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Die Selbstwirksamkeitsüberzeugung (Beispielfrage: „Es gelingt mir, Probleme bei der Arbeit zu lösen, wenn ich mich darum bemühe“ – weitere Fragen der Selbstwirksamkeitsskala sind dem Anhang, Teil 2, zu

entnehmen) sollte insbesondere durch praktische Übungen in den einzelnen Trainingsmodulen gefördert werden. Insgesamt schätzen sowohl Trainings- als auch Kontroll-Gruppe die eigene Selbstwirksamkeit überwiegend hoch ein. Geringe Streuungen weisen darüber hinaus auf eine sehr einheitliche Sichtweise in den beiden Gruppen hin. Entgegen der Erwartung einer höheren Einschätzung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Trainings-Gruppe nach dem Trainingsprogramm fällt die Einschätzung dieser Gruppe geringer aus, während sie bei der Kontroll-Gruppe ähnlich bleibt.

Im Veränderungsprozess standen in der Trainings-Gruppe insbesondere technische Veränderungen im Vordergrund, was zu neuen fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter geführt hat. Auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugung als Einschätzung, den beruflichen Anforderungen gewachsen zu sein, hat sowohl die Einschätzung der fachlichen Kompetenz als auch der sozialen Kompetenz einen Einfluss. Das Trainingsprogramm der Forschergruppe zielte allein auf die sozialen Anforderungen und Kompetenzen ab. Der fachlichen Kompetenz sollte insbesondere durch fachliche Trainings begegnet werden. Laut Aussagen einiger Mitarbeiter wurden jedoch nicht alle Mitarbeiter im Laufe des Veränderungsprozesses ausreichend fachlich geschult, was ein Absinken der Selbstwirksamkeitsüberzeugung erklären könnte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nicht alle Ergebnisse in die erwartete Richtung zeigen. So weisen die Ergebnisse bei der Einschätzung der Ablehnung der Veränderung, der Wahrnehmung persönlicher Einflussmöglichkeiten, der Selbstwirksamkeitsüberzeugung, der Klarheit der Teamziele sowie der Höhe des Kontrollspielraums des Teams bei der Trainings-Gruppe tendenziell negative Veränderungen auf. Auch in der Kontroll-Gruppe bleibt ein Großteil dieser Merkmale nicht stabil, sondern fällt bei der zweiten Messung negativer aus. Dies spricht für den Einfluss genereller Faktoren auf die Ergebnisse der beiden Gruppen.

Als ein möglicher Einflussfaktor ist hier einerseits die angekündigte, in den Rahmenbedingungen jedoch noch sehr unklare Fusionierung des Geschäftsfeldes mit dem Bereich Mobile Kamera zu nennen, was zu Unsicherheit sowie zu Zielunklarheit bei den Mitarbeitern geführt haben könnte. Als ein weiterer Erklärungsfaktor für das negativere Bild der zweiten Messung kann der direkte

Führungsstil der Geschäftsfeldleitung angeführt werden. Die zunehmende Einschränkung der Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter wurde beispielsweise durch die Veränderung der zugewiesenen Rolle der Teamleiter deutlich: Sollten sie zunächst ihre Teams coachen, sollten sie gegen Ende des Projektes hauptsächlich als Koordinator und Ansprechpartner für die Kunden des Teams fungieren. Auch wurden die Vertreter der Trainings-Gruppe, die anfangs an der Teamleiterrunde teilnahmen, mit der Zeit zu diesen Treffen nicht mehr eingeladen. Weiterhin können als strukturelle Rahmenbedingungen genannt werden, dass immer mehr Aufträge extern vergeben wurden, was in den Teams zu großer Unsicherheit (beispielsweise zu Arbeitsplatzunsicherheit) führte. Über das steigende Outsourcing konnten die Teams selbst nicht entscheiden, was daher ebenfalls einen Einfluss auf die Wahrnehmung des persönlichen sowie Gruppen-Einflusses haben könnte.

Für die Tatsache, dass das Trainingsprogramm diesen negativen Trend bei der Trainings-Gruppe nicht kompensieren konnte, können mehrere Erklärungsmöglichkeiten herangezogen werden:

Zunächst konnte das Trainingsprogramm nicht vollständig durchgeführt werden: Der zweite Teil der Szenario-Technik wurde trotz Terminfestlegung nicht bearbeitet. Da gerade bei diesem Teil jedoch die Partizipation der Mitarbeiter zwecks einer gemeinsamen Maßnahmenfestlegung mit der Führungskraft zur positiven Gestaltung des Veränderungsprozesses im Mittelpunkt gestanden hätte, ist es nachvollziehbar, dass die Mitarbeiter ihren persönlichen oder Gruppen-Einfluss auf die Veränderungssituation nach dem Trainingsprogramm niedriger einschätzten. Auch sollte der zweite Teil des Workshops dazu dienen, die aktuellen und zukünftigen Gruppenziele so weit wie möglich zu klären. Weiterhin wurde in der ersten Szenario-Sitzung eine Sensibilisierung für die Inhalte und Probleme der Veränderung herbeigeführt, was zu einer kritischeren Einschätzung der Themen geführt haben kann. Die während der ersten Sitzung aufgeworfenen Probleme und Sorgen konnten jedoch in der zweiten Sitzung nicht gelöst werden.

Als weiterer Einflussfaktor für die Ergebnisse in der Trainings-Gruppe kann der schwelende Konflikt zwischen Führungskraft und Trainings-Gruppe angeführt

werden, der insbesondere vor der Abschlusserhebung zu eskalieren drohte. Durch diesen Faktor lässt sich beispielsweise die erhöhte Ablehnung der Veränderung der Trainings-Gruppe zur zweiten Messung erklären, da die Mitarbeiter tendenziell Veränderungen, die durch die Führungskraft initiiert wurden, eher ablehnten.

Schließlich ist es allgemein jedoch sehr wichtig, bei der Interpretation der Daten die potentiell unterschiedliche Teilnehmerzusammensetzung zu den beiden Erhebungszeitpunkten zu beachten, die zu Verzerrungen geführt haben könnte.

Ad (b) Ergebnisse der physiologischen Messungen

Da die physiologischen Messungen, wie bereits erwähnt, nicht vollständig und anhand einer großen Fallzahl durchgeführt werden konnten, können sie schlussendlich nicht als Evaluationsgrundlage des Trainingsprogramms dienen. Die tatsächlich erhobenen physiologischen Maße können jedoch dazu genutzt werden, einige der Fragebogenskalen, wie beispielsweise die Stressskala zu validieren. Darüber hinaus können wissenschaftliche Fragestellungen wie der Zusammenhang zwischen psychologischem und physiologischem Belastungs-Erleben näher untersucht werden. Die Auswertung der Langzeit-EKG's ergab, dass bei keinem der Probanden eine behandlungsbedürftige Herzrhythmusstörung vorlag. Die individuellen Befunde wurden in codierter Form dem Betriebsarzt mitgeteilt, der sie an die Probanden weiterleitete. Mit der Einschränkung, dass entsprechende Untersuchungen zur Validierung für eine individuelle medizinische Diagnostik noch ausstehen, ergaben weder die Messwerte der Herzfrequenzvariabilität, gemessen als die Breite des Lorenz-Plots in der Nacht, noch die Konzentrationen des Cortisols im Speichel einen Hinweis auf eine manifeste Erkrankung der Probanden. Es ergab sich anhand der durchgeführten Korrelationen zwischen Cortisol-, EKG- und Skalen-Werten der psychologischen Stressmessung kein inferenzstatistisch feststellbarer Zusammenhang zwischen physiologischem und psychologischem Belastungs-Erleben.

5.2 Retrospektive Projektbewertung durch die betrieblichen Akteure

Eine Bewertung des gesamten Projektes durch die beteiligten Akteure soll dem Projekt zugrunde liegenden Forschungsansatz Rechnung tragen: Die abschließende Bewertung der Maßnahmen erfolgt bei dem Ansatz der Aktionsforschung gemeinsam mit den Praktikern. Ein solches Vorgehen ermöglicht ebenfalls die qualitative Bewertung des gesamten Projektes nicht nur der Durchführung des Trainingsprogramms.

5.2.1 Retrospektive Projektbewertung aus Sicht der Postproduktion

Die im Anschluss an die Maßnahmen in der Abteilung Postproduktion durchgeführte offene Befragung der Projektteilnehmer und Geschäftsfeldleitung zur Bewertung positiver Aspekte und Resultate der Maßnahmen, potentieller Verbesserungsmöglichkeiten sowie der Wünsche bei zukünftigen Veränderungsprozessen soll im Folgenden ausschnittsweise dargestellt werden.

(a) Positive Aspekte und Resultate der Maßnahmen in der Postproduktion

Auf Mitarbeiterseite wurden als positive Resultate der Trainings das bessere Kennenlernen und Zusammenwachsen im Team, der verstärkte Erfahrungsaustausch sowie die klare Standortbestimmung des Teams genannt. Als besonderer Nutzen wurde das gemeinsame Ansprechen von Schwierigkeiten insbesondere nach anfänglicher Unsicherheit in der ungewohnten Gruppensituation herausgestellt, was schlussendlich zu einer Stärkung des Teamgeistes beigetragen hat. Diese Äußerung deckt sich mit dem Ansteigen der Unterstützung im Team als Ergebnis aus der schriftlichen Befragung.

Als positive Effekte des Projektes allgemein wurden die verbesserte Kommunikation in der Abteilung, das An- und Besprechen von wichtigen Themen in der

Teamleiterrunde sowie der geförderte Erfahrungsaustausch, hier insbesondere unter den Teamleitern, erwähnt.

Die Geschäftsfeldleitung stellte insbesondere die Verbesserung der Kommunikation sowohl in den Teams als auch abteilungsübergreifend heraus. Bei der Trainings-Gruppe konnte laut Geschäftsfeldleitung eine positive Stärkung des Selbstbewusstseins festgestellt werden.

(b) Verbesserungsvorschläge

Die Trainingsteilnehmer merkten an, dass die Rollen und Zuständigkeiten der internen und externen Forschungsgruppe sowie die bestenfalls zu erwartenden Resultate des Forschungsprojektes nicht allen vollständig klar wurden. Es zeigte sich nämlich, dass die impliziten Erwartungen einiger Mitarbeiter über die eigentlichen Projektziele hinausgingen. Eine noch deutlichere Kommunikation der zu erwartenden Resultate wäre demnach wichtig gewesen. Auch wünschten sich einige der Mitarbeiter der Trainings-Gruppe ein greifbareres Resultat des Projektes. Dies ist vor dem Hintergrund des abgebrochenen Trainingsprogramms und dem weiter anhaltenden Konflikt zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern nicht verwunderlich. Weiterhin bemängelten die Mitarbeiter eine zu geringe Freistellung für die Teilnahme an den Trainings. Wie im Durchführungsteil erwähnt, waren die Trainings von einer relativ hohen Fluktuation in der Teilnehmerzusammensetzung der Früh- und Spätschicht sowie von häufigen Unterbrechungen durch den plötzlichen Abruf aus den Trainings zum Tagesgeschäft gekennzeichnet. Dies ist typisch für die Tätigkeit (u.a. im Schichtdienst) und die Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer. Als Folge dieser schwierigen Arbeitsbedingungen war es schwer, gemeinsame Termine zu finden.

Bezüglich des gesamten Forschungsprojektes in der Postproduktion wurde eine häufig fehllaufende Kommunikation festgestellt, die sich u.a. darin äußerte, dass Terminankündigungen und geplante Abläufe der Forschungsgruppe die Mitarbeiter über die abteilungsinternen Kommunikationswege nicht erreichten. Dieses Ergebnis kann seitens der Forschungsgruppe nur bestätigt werden, so musste beispielsweise das Entspannungsverfahren trotz großem Interesse bei einigen Mitarbeitern nach

hinten verschoben werden, da der geplante und angekündigte Termin offensichtlich nicht rechtzeitig den Mitarbeitern mitgeteilt wurde.

Die Geschäftsfeldleitung sprach sich bezüglich zukünftiger Forschungsvorhaben insbesondere für eine engere, über einen längeren Zeitraum hinweg geplante Prozessbegleitung mit Personal vor Ort aus. Neben der Forschungsgruppe vor Ort sollte es zusätzlich „externes“ Personal mit supervisorischer Funktion geben, um die Objektivität der Evaluationsergebnisse sicherzustellen. Eine solche Vorgehensweise wäre stark bedarfsgerecht, da ein tieferer Einblick in die Prozesse des Unternehmens (inklusive organisationspezifische Entscheidungs- und Kommunikationsstrategien) möglich wäre, außerdem würde ein vermehrter Einsatz vor Ort vertrauensbildend auf die Mitarbeiter wirken.

(c) Wünsche und Ausblick für zukünftige Veränderungsvorhaben

Unter diesem Punkt wurde von Mitarbeiterseite u.a. der Wunsch genannt, in die Planung der Veränderungen zukünftig verstärkt einbezogen zu werden. Dies könnte einerseits durch klare und gezielte Information erreicht werden, andererseits sprachen sich die Mitarbeiter dafür aus, eigene Erfahrungswerte in den Prozess einbringen zu können. Schließlich wurde der Bedarf geäußert, die speziell auf den Arbeitsplatz hin ausgerichteten Stressbewältigungskompetenzen zu vertiefen.

5.2.2 Bewertung der Maßnahmen aus Sicht des internen Projektkoordinators

Ziel der Studie des Instituts für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Universität Trier und des Instituts für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der Universität Mainz waren die Entwicklung und Evaluation einer Trainingskonzeption, die darauf ausgerichtet ist, mittels Szenario-Technik und anderen Trainingsbausteinen zu einem möglichst stressarmen und damit produktiven Umgang mit Situationen betrieblicher Veränderungen zu kommen.

Im **ZDF** wurden verschiedene Bereiche analysiert, die potentiell für diese Methodik in Frage kommen könnten, bei denen also Umbruchsprozesse bevorstanden, bzw., die in solche involviert waren.

Hierzu gehörten die Bereiche Zentraleinkauf, Reisen und Logistik, Mobile Produktion und Postproduktion. Bei **Zentraleinkauf, Reisen und Logistik** stand die Umwandlung des Bereiches in ein eigenständiges Geschäftsfeld an. Im ersten Halbjahr 2002 wurden mit den Teilbereichsleitern Interviews zu den bestehenden Perspektiven geführt, die Mitarbeiter wurden per Fragebogen befragt. Die Ergebnisse erbrachten neben der Klärung der Wahrnehmung der Veränderung u.a. Aufschlüsse bezüglich der Führungskultur, den Zukunftserwartungen und der Kontrollüberzeugung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese Ergebnisse wurden vorgetragen und dienten der verbesserten Einschätzung des Geschäftsbereichs und seiner Kapazitäten im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen. Letzten Endes standen zum damaligen Zeitpunkt dann wider Erwarten aktuell keine gravierenden Veränderungsprozesse bevor, sodass dort die Weiterführung des Trainingsprogramms keinen Sinn ergab.

Im Bereich **Post- und Filmservice** wurde in der Folge dieser Aktivitäten eine retrospektive Analyse über Ressourcen und Barrieren bei einem Veränderungsprozess (Zusammenlegung Post- und Filmservice) als Diplomarbeit durchgeführt und dem Bereich vorgelegt. Die Ergebnisse haben die bisherigen Vorstellungen der Leitung bestätigt. Sie wurden den Mitarbeitern vorgetragen und führten zu einer Klärung ihres derzeitigen Standortes im betrieblichen Ablauf.

Im Bereich **Postproduktion** standen mit der Einführung neuer Arbeitstechniken (insbesondere sukzessive Umstellung des aktuellen Bildschnittes auf neue nicht-lineare Verfahrenstechniken) erhebliche Änderungsprozesse bevor. Diese Änderungsvorgänge sollten von der Forschungsgruppe begleitet werden. Die einzelnen Aktivitäten der Studienleitung sind unter 4.3.2 ausgeführt. Als Resümee all dieser Aktivitäten ist festzuhalten, dass die Strukturen in der Postproduktion artikuliert und geklärt wurden und dadurch eine ausreichend sichere Basis für weitere Aktivitäten geschaffen wurde. Außerdem wurde ein Großteil der geplanten Trainingsbausteine durchgeführt. Das vollständige Trainingsprogramm konnte jedoch aufgrund interner Gründe nicht zu Ende gebracht werden.

In der **Mobilen Produktion** wurde ebenfalls vor dem Hintergrund bestehender Veränderungsprozesse eine Befragung durchgeführt, die das spezifische Veränderungserleben und u.a. die Beziehung Leitung – Mitarbeiter, Zukunftserwartungen und Wahrnehmung von Unterstützung im Team sowie Belastungserleben klären sollte. Diese Ergebnisse dienten als Grundlage einer Organisationsentwicklung, die intern durchgeführt wurde und im 2. Halbjahr 2003 im Rahmen einer Diplomarbeit wissenschaftlich begleitet wurde.

Aus **betriebsärztlicher Sicht** hat die Tätigkeit der Studienleitung im *ZDF* einen erheblichen Beitrag zur Klärung der Organisationsstrukturen in verschiedenen Bereichen und der dortigen Ressourcen, Veränderungsprozesse erfolgreich zu durchlaufen, geleistet. Mitarbeitern wie der Leitung der verschiedenen untersuchten Bereiche wurden aus externer Sicht ihr derzeitiger Stand und ihre Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen ihres gegenwärtigen Arbeitsumfeldes aufgezeigt. Zudem wurden ihnen Instrumente zur Situationsanalyse und zum individuellen Stressabbau an die Hand gegeben. Einzelne Trainingsbausteine wurden von den teilnehmenden Mitarbeitern sehr positiv bewertet. Aufgrund der nicht vollständigen Durchführbarkeit des gesamten Trainingsprogramms konnte bedauerlicherweise der zweite Teil des Studienziels, erarbeitete Trainingskonzeptionen in einer im Umstrukturierungsprozess begriffenen Gruppe zu evaluieren, nicht erreicht werden.

6. Fazit und Schlussfolgerungen

Entsprechend den Zielsetzungen des Projektes wird im Folgenden abschließend auf die Entwicklung und Erprobung des Trainingsprogramms zur Förderung der mentalen Flexibilität in betrieblichen Veränderungsprozessen eingegangen. Außerdem werden die aus dem Projekt gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse für betriebliche Veränderungsprozesse dargestellt.

Das Trainingsprogramm wurde entwickelt, um Unsicherheit und Überforderung sowie Konflikten entgegenzuwirken, die in betrieblichen Veränderungsprozessen häufig auftreten. Das Trainingsprogramm konnte in einer ersten Pilotphase an Führungskräften durchgeführt und erprobt werden. Die Ergebnisse dieser Phase dienten als Grundlage für die Weiterentwicklung des Trainingsprogramms in der Hauptstudie. Das gesamte Trainingsprogramm umfasst in seiner Endversion vier verschiedene Trainingsmodule: (1) Szenario-Technik, (2) Stressmanagement, (3) Konfliktmanagement sowie (4) Progressive Muskel-Entspannung.

Die Ermittlung des Erfolges des Trainingsprogramms erfolgte anhand mehrerer Strategien: zum einen durch eine formative Bewertung der einzelnen Trainingsmodule, zum anderen durch eine summative Bewertung des gesamten Trainingsprogramms. Außerdem wurde das Programm abschließend durch die betrieblichen Akteure bewertet.

Es war möglich, einen Großteil des Trainingsprogramms formativ zu evaluieren: Der Trainingsbaustein „Szenario-Technik 1“ sowie das Modul „Stressmanagement“ wurden hinsichtlich Zufriedenheit, Lerngewinn und Nutzen für den Berufsalltag als hoch eingeschätzt. Beim Modul „Progressive Muskel-Entspannung“ zeigten sich auf Basis von Tendenzaussagen positive Lerneffekte zwischen der ersten und letzten Teilnahme an dieser Maßnahme.

Das Trainingsprogramm als Ganzes und damit die Verschränkung der einzelnen Maßnahmen konnte auf Basis der summativen Evaluation nicht abschließend bewertet werden. Dies lag zum einen daran, dass das Programm nicht vollständig durchgeführt werden konnte (Trainingsbaustein „Szenario-Technik 2“ war zwar terminiert, wurde jedoch auf betrieblicher Seite abgesagt), zum anderen konnte

aufgrund der geringen Fallzahl, die eindeutig sowohl dem ersten als auch zweiten Erhebungszeitpunkt zuordenbar sind, keine inferenzstatistische Auswertung der Daten erfolgen, anhand derer eindeutig geprüft werden könnte, ob das Trainingsprogramm als Ganzes die erwünschten Effekte hatte. Tendenzaussagen weisen darauf hin, dass die Stresswahrnehmung im Gegensatz zu anderen Effekten positiv beeinflusst werden konnte. Die Ausrichtung der Trainingsdurchführung auf ein Gruppen-Setting (im Gegensatz zu individuell ausgerichteten Maßnahmen), stellte sich darüber hinaus als äußerst Gewinn bringend heraus: Ein stärkeres Zusammenwachsen in der Trainings-Gruppe sowie eine höhere soziale Unterstützung konnte sowohl anhand der Fragebogendaten als auch der offenen Rückmeldung der Beteiligten festgestellt werden.

Als Gesamtergebnis der Bewertung der betrieblichen Akteure lässt sich festhalten, dass das Projektvorhaben aus Sicht der Praktiker insgesamt als überaus Gewinn bringend wahrgenommen wurde. Das insgesamt große Interesse der beteiligten Unternehmen und Bereiche unterstreicht darüber hinaus die Praxisrelevanz des Themas.

Die Ergebnisse des Projektes lassen für die Implementierung des Trainingsprogramms sowie für die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse einige Schlussfolgerungen zu. Zunächst lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der summativen Evaluation, abgesehen von den Stress-Indikatoren, nicht in die erwartete Richtung eines positiven Einflusses des gesamten Programms auf spezifische psychologische Merkmale weisen. Als Ursache für dieses Ergebnis können maßgeblich externe Faktoren herangezogen werden: Obwohl im Rahmen des Projektes versucht wurde, den OE-Prozess in dem Untersuchungsbereich zu unterstützen (beispielsweise durch die moderierte Teamleiterrunde), zeigte sich, dass diese Maßnahmen nicht ausreichend waren und darüber hinaus nicht genügend in der Organisation verankert waren. Dies spiegelt sich neben den Beobachtungen der Forschungsgruppe unter anderem auch in den Ergebnissen der summativen Evaluation und der abschließenden Befragung der Beteiligten wider:

Als Voraussetzungen für einen wirkungsvollen OE-Prozess sind die Kommunikation der Beteiligten und ein funktionierender und kontinuierlicher Informationsfluss

zwischen ihnen entscheidend. In dem Projekt stellte sich jedoch heraus, dass beispielsweise Terminankündigungen die Mitarbeiter auf internem Kommunikationswege nicht erreichten. Probleme des Informationsflusses wurden auch von den Mitarbeitern im Rahmen der offenen Rückmeldung als hinderlich benannt. Vorschläge zur Schaffung von geeigneten Kommunikationskanälen (z.B. Teambesprechungen) wurden entweder nicht aufgegriffen oder nicht konsequent umgesetzt (z.B. Projektteamsitzungen).

Als weitere Voraussetzungen für einen effektiven Veränderungsprozess sind der Einbezug der Betroffenen und dessen strukturelle Verankerung in der Organisation zu nennen. Die Partizipation der beteiligten Mitarbeiter an der Veränderung wurde von der Geschäftsfeldleitung nicht gefördert, dementsprechend hatten die Betroffenen kaum Mitwirkungsmöglichkeiten. Dies spiegelt sich ebenfalls in den Ergebnissen der schriftlichen Befragung wider: Die Einschätzungen des persönlichen Einflusses und des Gruppeneinflusses auf die Veränderungen fielen insgesamt nur gering bis mittelmäßig aus. Darüber hinaus wurde der Wunsch seitens der Mitarbeiter genannt, zukünftig in die Planung der Veränderungen stärker einbezogen zu werden, unter anderem durch die Möglichkeit, eigene Erfahrungswerte einbringen zu können.

Die Ablehnung der geplanten Veränderungsmaßnahmen ist, wie mehrfach erwähnt, ein sehr wichtiger Faktor für das Scheitern von Veränderungsprozessen. In dieser Studie konnte die Ablehnung der Veränderungsmaßnahmen trotz Trainingsmaßnahmen nicht positiv beeinflusst werden. Dies kann u.a. auf den ungelösten Konflikt zwischen der Geschäftsfeldleitung und dem betroffenen Team zurückgeführt werden. In einem OE-Prozess ist es essentiell, auftretende Konflikte nachhaltig zu lösen, was hier nicht gelang. Hierzu hat auch die ungenügende strukturelle Verankerung des OE-Prozesses in der Gesamtorganisation beigetragen. Es gab keinen Steuerkreis oder eine andere Institution außerhalb der Abteilung, der/die ein Projektcontrolling hätte vornehmen und dadurch frühzeitig auf die sich abzeichnenden Konflikte und die Stagnation des OE-Prozesses hätte reagieren können. Damit blieb die Umsetzung der Veränderung allein dem Geschäftsfeld/Abteilungsleiter überlassen, der selbst in die Konflikte verstrickt war und letztlich keinen partizipativen OE-Prozess unterstützte.

Zusammenfassend zeigt sich in den Ergebnissen, dass die vorhandene Organisationsentwicklung in der Abteilung zu kurz gegriffen hat, was einen maßgeblichen Effekt auf die Ergebnisse der summativen Bewertung der Verschränkung der einzelnen Maßnahmen im gesamten Trainingsprogramm hatte. Als Konsequenz ist daraus zu ziehen, dass das Trainingsprogramm zur Förderung mentaler Flexibilität im Rahmen betrieblicher Veränderungsprozesse in einen OE-Prozess eingebettet werden sollte, in dem die Information und Mitwirkung der Mitarbeiter gewährleistet ist und die Bereitschaft der Führungskräfte besteht, diesen Veränderungsprozess mit den Mitarbeitern gemeinsam zu gestalten. Auf dieser Grundlage kann ein gemeinsames Problembewusstsein geschaffen werden, können gemeinsame Ziele entwickelt und der Veränderungsprozess kontinuierlich reflektiert und gemeinsam gesteuert werden. Wie genau ein solcher Veränderungsprozess, in den das Trainingsprogramm Gewinn bringend eingebettet werden kann, gestaltet werden sollte, wird im Leitfaden zum Veränderungsmanagement beschrieben (siehe Anhang, Teil 1).

7. Wissenschaftliche Arbeiten im Kontext des Projekts

- Alef, Jutta (2004). *Evaluation eines qualitätsorientierten Projektmanagementprozesses*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Trier.
- Antoni, C. H. & Heinrich, T. (2003). Resistance to organizational change – Comparing the influence of motivational variables and group climate. In H. Luczak & K. J. Zink (Eds.), *Human factors in organizational design and management – VII* (pp. 127-131). Santa Monica, CA: IEA Press.
- Haug, G. (2003). *Betriebliche Veränderungsprozesse. Wie werden sie von Mitarbeitern erlebt und was erleichtert ihnen die Anpassung? Eine qualitative Studie am Beispiel der Logistikabteilung eines deutschen Großunternehmens der Medienbranche*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Trier.
- Heinrich, T. (2004). *Resistance to change – does age matter? Predicting attitudes towards organizational change*. Unveröffentlichte Dissertation. Universität Trier.

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	<i>Effekte betrieblicher Veränderungen auf Stresserleben</i>	12
Abbildung 2:	<i>Rolle von mentaler Flexibilität in betrieblichen Veränderungsprozessen</i>	14
Abbildung 3:	<i>Ansatzpunkte für Trainings</i>	16
Abbildung 4:	<i>Trainingsmodule zur Förderung mentaler Flexibilität</i>	17
Abbildung 5:	<i>Grundelemente eines langfristigen Organisationsentwicklungsprozesses</i>	21
Abbildung 6:	<i>Evaluationsdesign</i>	23
Abbildung 7:	<i>Eignung für Projektteilnahme – sondierte Organisationsbereiche</i>	32
Abbildung 8:	<i>Wahrgenommenes Ausmaß der Veränderung und Belastungserleben</i>	38
Abbildung 9:	<i>Bewertungen des Trainingsbausteins Szenario-Technik 1</i>	45
Abbildung 10:	<i>Bewertung des Stressmanagement-Moduls</i>	46
Abbildung 11:	<i>Exemplarische Bewertung des PMR-Trainingsmoduls</i>	47
Abbildung 12:	<i>Mittelwerte und Streuungen der Stresseinschätzung</i>	50
Abbildung 13:	<i>Mittelwerte und Streuungen der Ablehnung der Veränderungseinschätzung</i>	51
Abbildung 14:	<i>Mittelwerte und Streuungen der Einschätzung der teambezogenen Zielklarheit, des Kontrollspielraums und der Unterstützung</i>	52
Abbildung 15:	<i>Mittelwerte und Streuungen der Einschätzung der subjektiven Einflussmöglichkeiten und der Selbstwirksamkeitsüberzeugung</i>	55

9. Literaturverzeichnis

- Albers, O. & Broux, A. (1999). *Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik*. Weinheim: Beltz.
- Antoni, C. H. (1990). *Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit – Analyse der Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht betroffener Mitarbeiter*. Bern: Huber.
- Antoni, C. H. (1996). *Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit?* Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Antoni, C. H. & Bungard, W. (1989). Beanspruchung und Belastung. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 431-458). Göttingen: Hogrefe.
- Bandura, A. (1977). Self efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 94, 191-215.
- Brodbeck, F.C., Anderson, N.R. & West, M. (2000). *Das Teamklima-Inventar*. Göttingen: Hogrefe.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1994). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen – Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- Gardell, B. (1978). Arbeitsgestaltung, intrinsische Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. In M. Frese, S. Greif & N. Semmer (Hrsg.), *Industrielle Psychopathologie* (S. 52-111). Bern: Huber.
- Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg.). (1991). *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Jung, D., Rose, D.-M., Radon, K., Parera, D. Konietzko, J. & Vollrath, L. (1997). Lack of acute effects of high frequency (900MHZ), low frequency pulsed (217 MHZ) electromagnetic fields (EMF) of pineal melatonin secretion in man. In: *Abstracts of the 3rd International Conference „The Pineal Gland and Cancer“*, 2.-5. Oktober 1997. Blaubeuren: Heinrich Fabri Institut Tübingen.
- Kahn, R.L. (1978). Konflikt, Ambiguität und Überforderung: Drei Elemente des Stress am Arbeitsplatz. In M. Frese, S. Greif, & N. Semmer (Hrsg.), *Industrielle Psychopathologie* (S. 18-33). Bern: Huber.
- Kirschbaum, C. & Hellhammer, D. (1994). Salivary cortisol in psychoendocrine research: Recent developments and applications. *Psychoneuroendocrinology*, 19 (4), 313-333.
- Klusemann, J. (2003). *Typologie der Innovationsbereitschaft*. Bern: Huber.

- Krampen, G. (2000). *Handlungstheoretische Persönlichkeitspsychologie: konzeptuelle und empirische Beiträge zur Konstrukterstellung*. Göttingen: Hogrefeverlag für Psychologie.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Mack, D.A., Nelson, D.L. & Quick, J.C. (1998). The stress of organizational change: A dynamic process model. *Applied Psychology*, 47, 219-232.
- Meadows, D. (1972). *Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Meichenbaum, D. (1974). Self-instructional strategy training: A cognitive protheses for the aged. *Human Development*, 17, 273-280.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive-behavior modification*. New York: Plenum Press.
- Meichenbaum, D. (1985). *Stress inoculation training*. New York: Pergamon.
- Missler-Behr, M. (1993). *Methoden der Szenarioanalyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Ohm, D. (1997). *Progressive Relaxation*. 2. Aufl. Stuttgart: TRIAS.
- Pfister, E.A., Rüdiger, H., Scheuch, K. (2001): *Herzrhythmusanalyse in der Arbeitsmedizin*. Leitlinie der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin. [<http://www-dgaum.med.uni-Rostock.de/leitlinien/HerzRhythm.htm>]
- Porras, J.I. & Robertson, P.J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Reibnitz, U. von (1992). *Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*. Wiesbaden: Gabler.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied*, 80, 1-28.
- Scheck, C.L. & Kinicki, A.J. (2000). Identifying the antecedents of coping with an organizational acquisition: A structural assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 627-648.
- Schönpflug, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit – Konzepte und Theorien. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 130-184). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schubert, H.-J. (1998). *Planung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen*. Frankfurt a.M.: Lang.
- Schulz, P., Kirschbaum, C., Pruessner, J. C. & Hellhammer, D. H. (1998). Increased free cortisol secretion after awakening in chronically stressed individuals due to work overload. *Stress Medicine*, 14(2), 91-97.

- Schyns, B. (2001). *Determinanten beruflicher Veränderungsbereitschaft bei Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen unterer Hierarchiestufen*. University of Leipzig: unpublished Dissertation. [<http://www.uni-leipzig.de/~apsycho/dissertation.pdf>].
- Taylor, S. E. & Schneider, S. K. (1988). Coping and the simulation of events. *Social Cognition*, 7, 174-194.
- Wastell, D. G. & Cooper, C. L. (1996). Stress and technological innovation: A comparative study of design practices and implementation strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 377-398.
- Zapf, D., Bamberg, E., Dunckel, H., Frese, M., Greif, S., Mohr, G., Rückert, D. & Semmer, N. (1983). *Dokumentation der Skalen des Forschungsprojektes: „Psychischer Stress am Arbeitsplatz – Hemmende und fördernde Bedingungen für humanere Arbeitsplätze“*. Unveröffentlichter Forschungsbericht. Universität Osnabrück, Fachbereich Psychologie.

(D) Anhänge

Inhaltsübersicht zu den Anhängen:

Teil 1:	Leitfaden zur Förderung der Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen	74
	1. Einleitung	74
	2. Trainingsmanual	77
	(1) Szenario-Technik	79
	(2) Stressmanagement	87
	(3) Konfliktmanagement	99
	(4) Progressive Muskel-Entspannung	106
	3. Leitfaden zum Veränderungsmanagement	113
Teil 2:	Fragebogen zum Erleben betrieblicher Veränderungssituationen	124
Teil 3:	Evaluationsfragebögen	129
	1. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Szenario-Technik 1“	129
	2. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Stressmanagement“	131
	3. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Konfliktmanagement“	133
	4. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Szenario-Technik 2“	135
	5. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Progressive Muskel-Entspannung“	137

Teil 1: Leitfaden zur Förderung der Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen

1. Einleitung

In fast allen Bereichen der Wirtschaft kommt es zu immer rasanteren Veränderungen und zu einem sich verschärfenden Wettbewerb. Unternehmenserfolg hängt stark davon ab, ob zukunftsichernde Innovationen in der Technologie, der Arbeitsorganisation und im Management wirkungsvoll umgesetzt werden können. Häufig werden jedoch solche Innovationen, insbesondere im Bereich der Arbeitsorganisation, von Mitarbeitern und Führungskräften als bedrohlich erlebt und abgelehnt. Schätzungen zufolge scheitern mehr als die Hälfte solcher betrieblicher Veränderungsprozesse aufgrund der mangelnden Akzeptanz bei den Betroffenen.

Betriebliche Veränderungsprozesse bringen immer ein beträchtliches Ausmaß an Unsicherheit für die Betroffenen mit sich; darüber hinaus entstehen Überforderungssituationen (beispielsweise durch anfallende Mehrarbeit oder neue Anforderungen) und erhebliche zwischenmenschliche Konflikte. Unsicherheit, Überforderung und Konflikte führen meist zu Stress und langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen sowie einer deutlich geringeren Produktivität und erhöhten Fehlzeiten.

Der auftretenden Unsicherheit und Überforderung sowie den entstehenden Konflikten kann durch Trainingsmodule entgegengewirkt werden, die auf eine Stärkung der Kompetenz zur Bewältigung betrieblicher Veränderungsprozesse zielen. Die folgende Abbildung zeigt die Ansatzpunkte dieser Trainingsmodule.



Die in dieser Abbildung dargestellte Methode zur Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse umfasst insgesamt vier verschiedene Trainingsmodule, die sowohl bei Führungskräften als auch Mitarbeitern angewendet werden können. Diese Trainingsmodule werden im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben. Dabei ist die Szenario-Technik das Kernstück der Trainingsmodule, da hier die Betroffenen die Möglichkeit bekommen, jene neuartigen und unstrukturierten Situationen zu klären, welche sie in ihrem sich verändernden Arbeitsumfeld vorfinden werden. Die Trainingsmodule sollen insgesamt sowohl

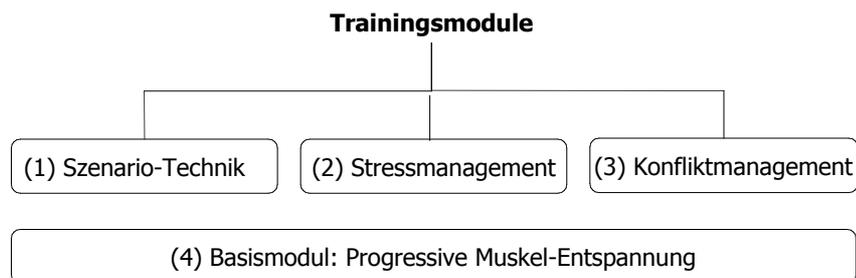
- (1) die erlebte Unsicherheit bezüglich der persönlichen Zukunft bei Innovationsprozessen reduzieren (Szenario-Technik) als auch
- (2) das Erleben von Überforderung und Stress vermindern (Stressmanagement) und
- (3) spezifische Kompetenzen zur Vorbeugung und Bewältigung von Konflikten stärken (Konfliktmanagement). Zusätzlich soll
- (4) ein Basis-Modul (Progressive Muskel-Entspannung) gezielt Stress senken.

Zur Sicherung einer möglichst hohen Wirkung und langfristigen Stabilisierung der Effekte müssen die durchgeführten Module von Beginn an in einen langfristigen Prozess der Organisationsentwicklung eingebettet sein. Welche Rollen und Aufgaben in einem solchen Veränderungsprozess anfallen, soll der Leitfaden zum Veränderungsmanagement näher erläutern, der sich an das Trainingsmanual anschließt. Der Leitfaden zur Förderung der Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen enthält demnach zum einen das Trainingsmanual für die Trainingsmodule zur Förderung der mentalen Flexibilität in Veränderungsprozessen

und zum anderen einen Leitfaden zum effektiven Veränderungsmanagement im Rahmen von Organisationsentwicklung.

2. Trainingsmanual

Das Trainingsmanual bezieht sich auf die folgenden vier Trainingsmodule zur Förderung mentaler Flexibilität in Veränderungsprozessen, die im Anschluss an diesen kurzen Überblicks-Teil ausführlich dargestellt werden:



Das erste Trainingsmodul „Szenario-Technik“ bildet das Kernstück des Trainingsprogramms und wird zu Beginn durchgeführt. Begleitend kann direkt das Basismodul „Progressive Muskel-Entspannung“ durchgeführt werden. An die „Szenario-Technik“ schließen sich die Trainingsmodule „Stressmanagement“ und „Konfliktmanagement“ an. Während das erste Trainingsmodul „Szenario-Technik“ auf jeden Fall durchgeführt werden sollte, können die anderen Module dann weggelassen werden, wenn die Inhalte vor Kurzem bereits durch andere Maßnahmen abgedeckt wurden.

Hinweise zum Zeitaufwand. Insgesamt kann das gesamte Trainingsprogramm mit den vier Modulen in einem Zeitrahmen von maximal einem halben Jahr geplant, organisiert sowie vollständig durchgeführt und nachbearbeitet werden. Der zeitliche Mindestaufwand liegt beim Modul (1) „Szenario-Technik“ bei zwei Blöcken zu je 3-4 Stunden (also insgesamt 6-8 Stunden), bei den Modulen (2) „Stressmanagement“ und (3) „Konfliktmanagement“ bei jeweils 3 Stunden. Das Modul (4) „Progressive Muskel-Entspannung“ sollte mindestens drei Mal (je nach Bedarf auch öfter) mit einem wöchentlichen Abstand durchgeführt werden, wobei die Sitzungen, abgesehen von der verlängerten Einführungssitzung, ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen. Im Anschluss an die Durchführung des gesamten Trainingsprogramms sollen Follow-up-Sitzungen stattfinden, in denen ein Erfahrungsaustausch über den Transfer der

Inhalte aus den Modulen in den beruflichen Arbeitsalltag reflektiert wird (Stichwort „Lernende Organisation“).

Hinweise zur Gruppenzusammensetzung bei den einzelnen Modulen. Insgesamt ist zu beachten, dass bei der Durchführung des ersten Trainingsmoduls „Szenario-Technik“ unbedingt mit realen Gruppen (d.h. Organisationsmitgliedern wie beispielsweise Gruppen, die faktisch bei der Aufgabenbearbeitung kooperieren) gearbeitet werden sollte. Bei den anderen Trainingsmodulen ist eine Durchführung mit realen Gruppen nicht unbedingt notwendig, aber durchaus vorteilhaft. Durch das Trainieren realer Gruppen können beispielsweise Unterstützungssysteme aufgebaut werden oder auch Vereinbarungen getroffen werden, die für die weitere Zusammenarbeit auch außerhalb der Trainings wichtig sind. Eine solche Einteilung schafft darüber hinaus die Voraussetzung, dass die Teilnehmer hinsichtlich Themen und Beispielen den gleichen Bezugsrahmen haben.

Die vier Trainingsmodule – (1) Szenario-Technik, (2) Stressmanagement, (3) Konfliktmanagement und (4) Progressive Muskel-Entspannung – werden nun im Folgenden einzeln beschrieben. Es werden dabei sowohl die Zielsetzung des Moduls, die Zielgruppe bzw. Indikation, die technischen und zeitlichen Rahmenbedingungen sowie das Vorgehen ausführlich beschrieben.

Trainingsmodul (1): **Szenario-Technik**

Zielgruppe / Indikation:

Das Training richtet sich an Mitarbeiter und Führungskräfte, die von einem betrieblichen Veränderungsprozess betroffen sind und deshalb Unsicherheit bezüglich der Weiterentwicklung ihrer Arbeitssituation erleben. Das Trainingsmodul Szenario-Technik eignet sich besonders für Mitarbeiter und Führungskräfte, die im Rahmen der betrieblichen Veränderung mit neuen, unklaren Anforderungen konfrontiert sind. Darüber hinaus sind Veränderungssituationen oftmals auch durch eine Unsicherheit bezüglich der persönlichen Konsequenzen dieser Veränderungen geprägt (z.B. berufliche Weiterentwicklung oder Arbeitsplatzsicherheit). Die Szenario-Technik ist daher insbesondere für Mitarbeiter und Führungskräfte geeignet, für die die zukunftsbezogene Unsicherheit eine erhebliche Belastung darstellt und das proaktive Handeln der Betroffenen blockiert.

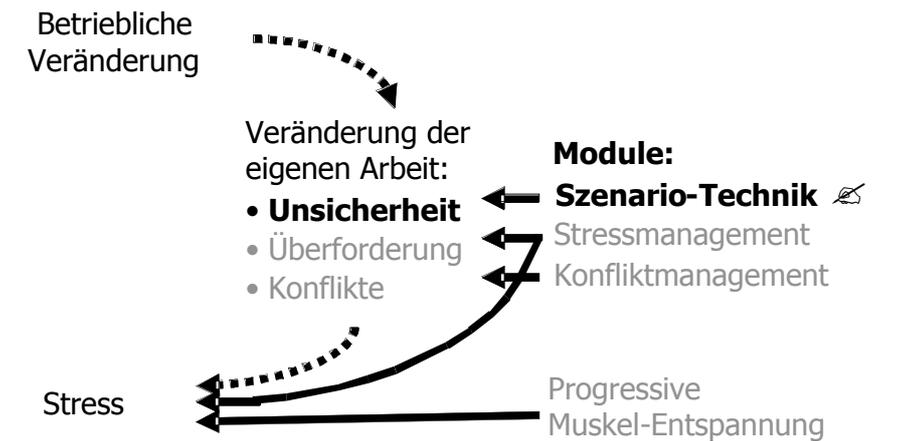
Es ist sinnvoll, Mitarbeiter und Führungskräfte aus jeweils einer Abteilung (oder entsprechenden Organisationseinheit) gemeinsam zu trainieren, da so gewährleistet wird, dass die Teilnehmer bezüglich der bearbeiteten Themen und Beispiele den gleichen Bezugsrahmen haben. Eine grundlegende Voraussetzung für die Durchführung der „Szenario-Technik“ ist die Bereitschaft der verantwortlichen Führungskraft, die Informationen, die vorhanden sind, mit den Mitarbeitern zu teilen sowie proaktiv Maßnahmen zur Verbesserung der Situation zu erarbeiten und umzusetzen. Die Präsenz der Führungskraft ist für den zweiten Teil des Trainings unbedingt notwendig.

Zielsetzung:

Das Trainingsmodul Szenario-Technik soll den Beteiligten im betrieblichen Veränderungsprozess ermöglichen, die als belastend erlebte unklare Zukunftsentwicklung so weit zu klären, dass Unsicherheit und damit Stress abgebaut werden kann. Die Teilnehmer sowie die Gruppe sollen Einflussmöglichkeiten erkennen und erste Schritte zur gezielten Umsetzung erarbeiten. Durch gemeinsame Reflexion und Vereinbarung von Maßnahmen sollen Unsicherheiten abgebaut werden, den Ängsten und Sorgen der Betroffenen begegnet werden sowie eine

größere Klarheit und Planungssicherheit erreicht werden. Dadurch, dass gemeinsam mit der Führungskraft Probleme konstruktiv angegangen werden, wird letztlich die Grundlage für vorausschauendes Handeln geschaffen.

Die folgende Grafik zeigt, wie das Szenario-Technik-Modul in das gesamte Trainingskonzept eingebettet ist. Das Modul soll dabei hauptsächlich der in betrieblichen Veränderungssituationen entstehenden Unsicherheit begegnen.



Technische Hinweise:

Gruppengröße: Die Gruppengröße sollte maximal 12 Teilnehmer betragen.

Material: Metaplanwände (mindestens 3), Metaplankoffer, Flip Chart, Digitalkamera

Zeitlicher Rahmen:

Mindestens zwei Termine, die nicht länger als drei Wochen auseinander liegen sollten, zu jeweils 3-4 Stunden. Daran anschließend finden je nach Bedarf Follow-up-Sitzungen zum Erfahrungsaustausch statt.

Trainingsbeschreibung:

Das Modul Szenario-Technik ermöglicht die Klärung einer von den Beteiligten als neuartig und unstrukturiert erlebten Zielsituation. Die Szenario-Technik wird in zwei Sitzungen durchgeführt: Die erste Sitzung hat die Konkretisierung der Zukunftsentwicklung zum Gegenstand („Unbekannte Situationen klären“), während die zweite Sitzung dazu dient, Lösungsstrategien für die Optimierung der Veränderung zusammen mit der Führungskraft zu erarbeiten („Lösungsstrategien erarbeiten“).

Im Trainingsprogramm ist zwischen der ersten und zweiten Sitzung der Szenario-Technik eine zeitliche Pause eingeplant: Im Anschluss an die erste Sitzung sind zunächst die Trainingsmodule zu Stress- und Konfliktmanagement vorgesehen, bevor die zweite Sitzung der Szenario-Technik durchgeführt werden soll. Dies hat zwei Gründe: Da bei der zweiten Sitzung gemeinsam mit der verantwortlichen Führungskraft und den beteiligten Mitarbeitern konkrete Maßnahmen beschlossen werden sollen, kann erstens die Zeit zwischen der ersten und zweiten Sitzung der Szenario-Technik dazu genutzt werden, weitere Informationen einzuholen und mögliche Maßnahmen zu eruieren. Zweitens führt die erste Sitzung der Szenario-Technik unmittelbar in das Thema Stressmanagement ein, weil als Ergebnis aus der ersten Sitzung solche Faktoren erörtert worden sind, die persönlich beeinflusst werden können. Bei dem nachfolgenden Modul „Stressmanagement“ werden ebensolche individuellen Handlungsmöglichkeiten zur Bewältigung von Stress thematisiert.

Szenario-Technik 1: „Unbekannte Situationen konkretisieren“

In der ersten Sitzung der Szenario-Technik werden insgesamt drei Schritte vollzogen, die nachfolgend ausführlich beschrieben werden: (1) Szenario-Entwicklung, (2) Einflussfaktoren ermitteln und (3) Einflussmöglichkeiten erkennen.

(1) Szenario-Entwicklung

Gruppenübung Szenario-Entwicklung: Die Teilnehmer erhalten in einem ersten Schritt die Aufgabe, insgesamt zwei Zukunftsszenarien (d.h. möglichst plastische Vorstellungsbilder über die erwartete zukünftige Arbeitssituation in 6 Monaten²) zu entwickeln:

- ein Szenario, das die bestmögliche zukünftige Situation aufzeigt (*Best-Case-Szenario*)
- und ein Szenario, das die schlechtestmögliche Zukunftssituation beschreibt (*Worst-Case-Szenario*).

² Für die Erstellung des Szenarios wird der Zeitraum von sechs Monaten deshalb gewählt, weil dieser Zeitpunkt genügend weit in der Zukunft liegt, aber dennoch so nahe, dass eine maximale persönliche Involviertheit hervorgerufen werden kann. Grundsätzlich kann für die Aufgabe jedoch auch ein anderer Zeitrahmen (z.B. drei Monate) vorgegeben werden.

Für diese Aufgabe werden zwei Kleingruppen gebildet, die jeweils eines der Szenarien erarbeiten. Um das plastische Ausmalen einer zukünftigen Situation zu erleichtern, können folgende Leitfragen zur Hilfe genommen werden:

- (a) „Wie werden meine Aufgaben in 6 Monaten aussehen?“ (d.h. „Wie werden Höhe und Art der Anforderungen sein?“, „Wird beispielsweise der Zeitdruck steigen?“, „Werde ich andere Arbeitsinhalte haben?“ etc.)
- (b) „Mit wem werde ich zu tun haben?“ (d.h. „Mit wem werde ich kooperieren müssen bzw. von wem werde ich abhängig sein?“, „Wie wird das Klima in der Zusammenarbeit sein?“ etc.)
- (c) „Wie wird die Situation in meinem Team aussehen?“ (d.h. „Wie wird das Team zusammengesetzt sein?“, „Welche Ziele werden das Team bestimmen?“, „Welche Verantwortungsbereiche wird es im Team geben?“ etc.)
- (d) „Wie wird meine Arbeitsumgebung aussehen?“ (d.h. „Welche Arbeitsmittel und Räumlichkeiten wird es geben?“ etc.)

Die anhand der Leitfragen erarbeiteten Zukunftsszenarien sollen in den beiden Gruppen diskutiert und stichwortartig auf Metaplankarten festgehalten werden.

Die Arbeitsergebnisse werden anschließend im Plenum von jeweils einem Vertreter der zwei Gruppen „*Best-Case-Szenario*“ und „*Worst-Case-Szenario*“ präsentiert und anhand der Metaplankarten visualisiert. Als Letztes sollen die Teilnehmer gemeinsam eine thematische Überschrift für ihre Szenarien finden (beispielsweise „Leistungsstarkes Dream-Team“).

(2) Einflussfaktoren ermitteln

Gruppenübung Einflussfaktoren ermitteln: In einem zweiten Schritt werden alle Teilnehmer aufgefordert, möglichst spontan und ohne sofortige Bewertung so viele Faktoren wie möglich zu nennen, die auf beide Szenarien einen Einfluss haben können und somit den Verlauf der zukünftigen betrieblichen Veränderung bestimmen. Ziel ist es, ganz kreativ auch solche Faktoren zu nennen, die nicht auf der Hand liegen. Als Leitfrage dient hier: „Welche generellen Faktoren können einen Einfluss auf die beiden Szenarien haben?“.

Generell sollen zum einen solche Faktoren thematisiert werden, die prinzipiell nicht von den Beteiligten verändert werden können, wie beispielsweise die wirtschaftliche

Lage des gesamten Unternehmens oder der Einfluss der Politik auf Unternehmensentscheidungen. Zum anderen sollen jedoch auch solche Faktoren zur Sprache kommen, die durch eigenes Zutun beeinflussbar sind, wie beispielsweise das Arbeitsklima. Die Ergebnisse des Brainstormings werden durch die TrainerInnen auf Metaplankarten festgehalten und thematisch gruppiert.

(3) Einflussmöglichkeiten erkennen

Gruppenübung Einflussmöglichkeiten erkennen: Auf der Grundlage der erarbeiteten Einflussfaktoren wird nun erörtert, welche Faktoren prinzipiell veränderbar sind, d.h. durch eigenes oder Gruppen-Zutun bzw. durch Maßnahmen der Führungskraft beeinflusst werden können. Durch die vorherige Fokussierung auf generelle Einflussfaktoren soll nun eine erweiterte Sicht auf Faktoren, die potentiell beeinflussbar sind, möglich sein. Ebenso wie kreativ nach generellen Einflussfaktoren gesucht wurde, sollen nun all diese Einflussfaktoren auf mögliche persönliche Beeinflussbarkeit überprüft werden. Dazu werden alle gesammelten generellen Einflussfaktoren auf die linke Seite einer neuen Metaplanwand geheftet. Bei jedem Faktor soll nun grundsätzlich überlegt werden,

- (a) inwiefern er beeinflusst werden kann,
- (b) durch wen er beeinflusst werden kann (eigene Person, gesamte Gruppe oder Führungskraft) und
- (c) was getan werden kann, um diesen Faktor und damit das bestmögliche Szenario zu beeinflussen.

Es sollen somit Einflussmöglichkeiten gesammelt werden, die (a) durch die Teilnehmer als Einzelpersonen, (b) durch die gesamte Gruppe und/oder (c) durch die Führungskraft umgesetzt werden können. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht dieses Vorgehen. Beispielsweise kann der Einflussfaktor „Außendarstellung der Abteilung“ als beeinflussbar durch die Gruppe wahrgenommen werden. Bei der Überlegung, was getan werden kann, um diesen Faktor zu beeinflussen, könnten die Teilnehmer auf Lösungen kommen wie „verstärktes professionelles Auftreten gegenüber internen Kunden“, „Informationsbroschüren verteilen um die Dienstleistung der Abteilung transparenter zu machen“ etc.. Diese Vorschläge werden gesammelt in die Spalte „Gruppe“ geschrieben. Es ist wichtig, mögliche Einflussmöglichkeiten so weit wie möglich zu operationalisieren, d.h. zu überlegen,

was beispielsweise mit „professionellem Auftreten“ genau gemeint ist. An dieser Stelle kann ggf. auf das Unterstützungsangebot verwiesen werden, das im Rahmen der nachfolgenden Module „Stressmanagement“ und „Konfliktmanagement“ für die Beteiligten besteht.

Einflussfaktor	Einflussmöglichkeiten für		
	Mitarbeiter (persönlich)	Gruppe	Führungskraft
<i>Außenwirkung der Abteilung</i>		<i>Professionelles Auftreten, Informationsbroschüren</i>	
<i>Schlechte Arbeitsmittel</i>			
<i>Zu wenig Anerkennung durch Führungskraft</i>			
<i>Konflikte zwischen Abteilungen</i>			
<i>Gesamtwirtschaftliche Lage</i>			

Vorrangig sollen zunächst Einflussmöglichkeiten auf individueller und Gruppen-Ebene erörtert werden. Die Ergebnisse werden in der zweiten Szenario-Sitzung gemeinsam mit der Führungskraft besprochen.

Szenario-Technik 2: „Lösungsstrategien erarbeiten“

Die zweite Sitzung der Szenario-Technik wird gemeinsam mit der verantwortlichen Führungskraft durchgeführt. Hierbei werden der Führungskraft in einem ersten Schritt die Szenarien und Einflussfaktoren aus der Szenario-Technik 1 vorgestellt, dann in einem zweiten Schritt gemeinsam Lösungsstrategien anhand der Einflussmöglichkeiten erörtert und letztlich in einem dritten Schritt konkretisiert, wie Maßnahmen umgesetzt werden können, die einen möglichst positiven Ablauf der betrieblichen Veränderung gewährleisten sollen.

(1) Darstellung der Szenarien und Einflussfaktoren aus Szenario-Technik 1

Die TrainerInnen stellen zunächst in einer Präsentation sowohl das *Best-Case-Szenario* und *Worst-Case-Szenario* vor sowie die erarbeiteten generellen Einflussfaktoren. Sie erläutern außerdem die Zielsetzung von Szenario-Technik 2.

Die Führungskraft kann nun diese Ergebnisse zur Kenntnis nehmen und auf mögliche Ängste und Sorgen der Beteiligten eingehen (ggf. können an dieser Stelle völlig unrealistische Ängste und Sorgen geklärt werden). Hierdurch kann klar signalisiert werden, dass die Führungskraft die Ängste und Sorgen der Mitarbeiter ernst nimmt. Dieser erste Schritt sollte nicht mehr als 10-15 Minuten in Anspruch nehmen, damit genügend Zeit für den zweiten und dritten Schritt bleibt.

(2) Gemeinsame Lösungsstrategien erörtern

Der Schwerpunkt von Szenario-Technik 2 liegt nun darin, die erarbeiteten Vorschläge zu Einflussmöglichkeiten, die einen möglichst positiven Ablauf der betrieblichen Veränderung gewährleisten sollen, gemeinsam weiter zu bearbeiten. Hierzu werden die Ergebnisse der Metaplanwand „Einflussmöglichkeiten“ zunächst zusammenfassend vorgestellt.

Da bei der Bearbeitung der Einflussmöglichkeiten im Szenario-Training 1 primär jene Einflussmöglichkeiten im Vordergrund standen, auf die die Gruppenmitglieder alleine bzw. die Gruppe als Ganzes einwirken können, ist es zum einen Aufgabe der Führungskraft Ergänzungen zu den genannten Einflussmöglichkeiten vorzunehmen bzw. korrigierend einzugreifen. Für die Führungskraft gilt nun, ggf. die grundlegenden Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume zu verdeutlichen. Zum anderen soll nun gemeinsam überlegt werden, welche Lösungsstrategien es gibt, um möglichst das *Best-Case-Szenario* zu erreichen und das *Worst-Case-Szenario* zu verhindern, wobei vermehrt auch solche Einflussmöglichkeiten zur Sprache kommen sollen, auf die die Führungskraft einen Einfluss hat. Bei dem Thema „Außenwirkung der Abteilung“ kann so beispielsweise überlegt werden, wie die gesamte Abteilung die Außendarstellung verändern kann.

(3) Konkretisierung der Lösungsstrategien

Die Beteiligten werden nun im dritten Schritt aufgefordert, konkrete Vorschläge für Maßnahmen vorzubringen (anhand der Leitfrage: „Welche Maßnahmen gibt es, einen möglichst positiven Einfluss auf die zukünftige Entwicklung zu nehmen?“). Falls Diskussions- oder Erklärungsbedarf besteht, übernehmen die TrainerInnen die Moderation der Diskussion und visualisieren die vorgebrachten Argumente. Jeder Beteiligte kann Vorschläge vorbringen, wobei die Entscheidung über

durchzuführende Maßnahmen bzw. Zuständigkeiten für die Umsetzung dieser Maßnahmen bei der Führungskraft liegt. Der erarbeitete Maßnahmenkatalog wird per Digital-Kamera bzw. schriftlich festgehalten.

Es wird ein follow-up Termin festgelegt, bis zu dem konkrete, ggf. noch zu vereinbarende Maßnahmen direkt umgesetzt werden sollen. Nach Abschluss des zweiten Workshops erhalten alle Teilnehmer im Sinne eines transparenten Projekt-Managements eine schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse aus der zweiten Szenario-Sitzung. An dem vereinbarten follow-up Termin soll geprüft werden, welche Maßnahmen umgesetzt werden konnten und welche nicht sowie welche Erfahrungen dabei gesammelt wurden und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind.

Trainingsmodul 2: **Stressmanagement**

Zielgruppe / Indikation:

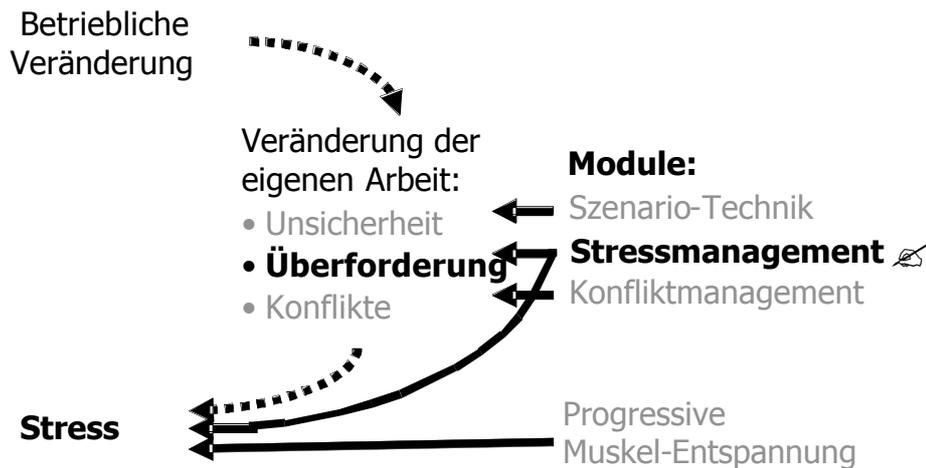
Das Modul Stressmanagement ist konzipiert für Mitarbeiter und Führungskräfte, die aktuell von Veränderungsprozessen in ihrem Unternehmen betroffen sind. Veränderungssituationen können in vielfältiger Hinsicht Stress auslösend sein: So können beispielsweise Unsicherheit und Konflikte zu erheblichem Stress führen. Das Erleben von Überforderung ist insbesondere bei Veränderungsprozessen die augenfälligste Stressursache. Überforderung entsteht durch mit den Veränderungen einhergehender neuer Anforderungen der Arbeitssituation.

Bei der Zusammensetzung der Trainings-Gruppe ist es von Vorteil, aber nicht notwendig, Mitarbeiter und Führungskräfte einer Abteilung oder eines Geschäftsbereiches gemeinsam zu trainieren. Eine solche Einteilung schafft die Voraussetzung, dass die Teilnehmer hinsichtlich Themen und Beispielen den gleichen Bezugsrahmen haben.

Der im Modul Stressmanagement enthaltene Baustein Zeitmanagement eignet sich nur für Teilnehmer, welche über ein gewisses Ausmaß an Selbstbestimmung ihrer Aufgaben verfügen. Typisch ist dies beispielsweise für Führungskräfte. Aber auch bei manchen Sekretariatsaufgaben kann die Priorisierung und Festlegung der Reihenfolge der Aufgaben frei bestimmt werden, sodass die Teilnahme an einem Zeitmanagement-Training indiziert ist.

Zielsetzung:

Das Trainingsprogramm soll bei den Teilnehmern durch ein vertieftes Hintergrundwissen über Stressprozesse sowie das Erkennen und Erlernen von neuen Bewältigungsmöglichkeiten für Stress insbesondere das Erleben von Überforderung verringern sowie allgemein den in betrieblichen Veränderungssituationen auftretenden Stress abbauen (siehe nachfolgende Abbildung).



Technische Hinweise:

Gruppengröße: Die Größe der Trainings-Gruppe kann zwischen 5 und 10 Teilnehmern variieren. Mehr Teilnehmer sollten nicht an dem Training teilnehmen, um eine intensive Bearbeitung der Inhalte in den Übungen zu gewährleisten.

Material: Präsentationsmaterialien (vorbereitete Foliensätze mit Over-Head bzw. Beamer), Metaplanwand, Karten, vorbereitete Arbeitsblätter, Stifte

Zeitlicher Rahmen:

Das Stressmanagement-Modul kann je nach Bausteinen in 3 Stunden durchgeführt werden.

Trainingsbeschreibung:

Das Modul Stressmanagement setzt gleichermaßen Schwerpunkte auf das Erkennen und Verändern von Stress auslösenden Situationen wie auf das Erlernen von neuen Bewältigungskompetenzen für den betrieblichen Veränderungsprozess. Dies wird einerseits durch das Erarbeiten von solidem Hintergrundwissen über Stressprozesse und die aktive Anwendung dieses Wissens auf individuelle Situationen unterstützt sowie andererseits durch das Erarbeiten von individuell neuen und nützlichen Bewältigungsstrategien, die im Training erprobt werden. Das Trainingsprogramm umfasst Informationseinheiten, geleitete Gruppendiskussionen und Gruppenübungen sowie Einzelreflexionen.

(1) „Wie macht sich Stress bemerkbar?“

Hintergrundwissen „Wie macht sich Stress bemerkbar?“: In einem ersten Schritt werden in einem visuell unterstützten Kurzvortrag die vier verschiedenen Ebenen einer Stressreaktion dargestellt, wobei jeweils zwischen kurzfristiger und langfristiger Reaktion unterschieden wird.

- Physiologisch:
 - kurzfristige Reaktion: z.B. erhöhte Herzfrequenz und Hormonausschüttung
 - langfristige Reaktion: z.B. psychosomatische Erkrankungen
- Psychologisch:
 - kurzfristige Reaktion: z.B. Ärger, Angst, kreisende Gedanken
 - langfristige Reaktion: z.B. Unzufriedenheit und Burnout
- Leistung:
 - kurzfristige Reaktion: z.B. Hastigkeit, Fehlhandlungen
 - langfristige Reaktion: z.B. Absentismus
- Sozialverhalten:
 - kurzfristige Reaktion: z.B. Aggressionen
 - langfristige Reaktion: z.B. Rückzug und Isolation

Diese vier Ebenen können sich gegenseitig bedingen und sich wechselseitig verstärken bzw. aufschaukeln.

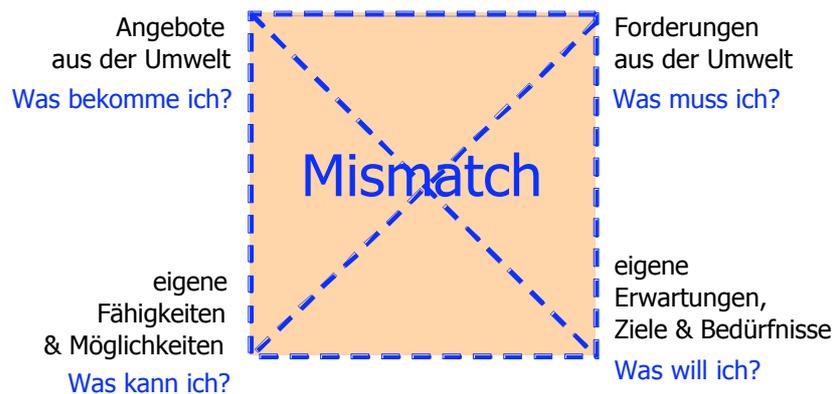
Einzelübung „Eigene Stressmuster erkennen“: Im Anschluss an die Präsentation werden die Teilnehmer angehalten in einer kurzen Einzelübung ihre individuellen Stressreaktionen auf den unterschiedlichen Ebenen zu reflektieren (Leitfrage für das Arbeitsblatt: „Wie reagiere ich typischerweise auf Stress?“), ohne das individuelle Ergebnis später im Plenum (der gesamten Trainings-Gruppe) vorzustellen. Die Übung dient dazu, die eigenen Stressmuster zu erkennen und sie dadurch transparent und steuerbar zu machen. Diese Erkenntnis über die eigenen, individuellen Stressmuster soll im Sinne eines Frühwarnsystems zur frühzeitigen Kontrolle der Stressreaktion dienen: Beispielsweise kann bei den ersten Anzeichen von Stress versucht werden, die Situation bewusst zu bewältigen. Auf mögliche Bewältigungsformen wird später im Trainingsmodul eingegangen.

(2) „Wie entsteht Stress?“

Hintergrundwissen zur Stressentstehung: Im nächsten Schritt wird auf die Stressentstehung näher eingegangen. Der Begriff „Mismatch“ wird als Vorbedingung für Stress bei den Teilnehmern eingeführt. Ein Mismatch beschreibt die mangelnde Passung zwischen entweder (1) Angeboten und Forderungen aus der Umwelt, (2) eigenen Fähigkeiten bzw. Möglichkeiten und eigenen Erwartungen, (3) eigenen Erwartungen und Forderungen aus der Umwelt oder auch (4) eigenen Fähigkeiten bzw. Möglichkeiten und Angeboten aus der Umwelt, (5) Angeboten aus der Umwelt und eigenen Erwartungen sowie (6) eigenen Fähigkeiten bzw. Möglichkeiten und Forderungen aus der Umwelt (siehe Abbildung).

Wie entsteht Stress?

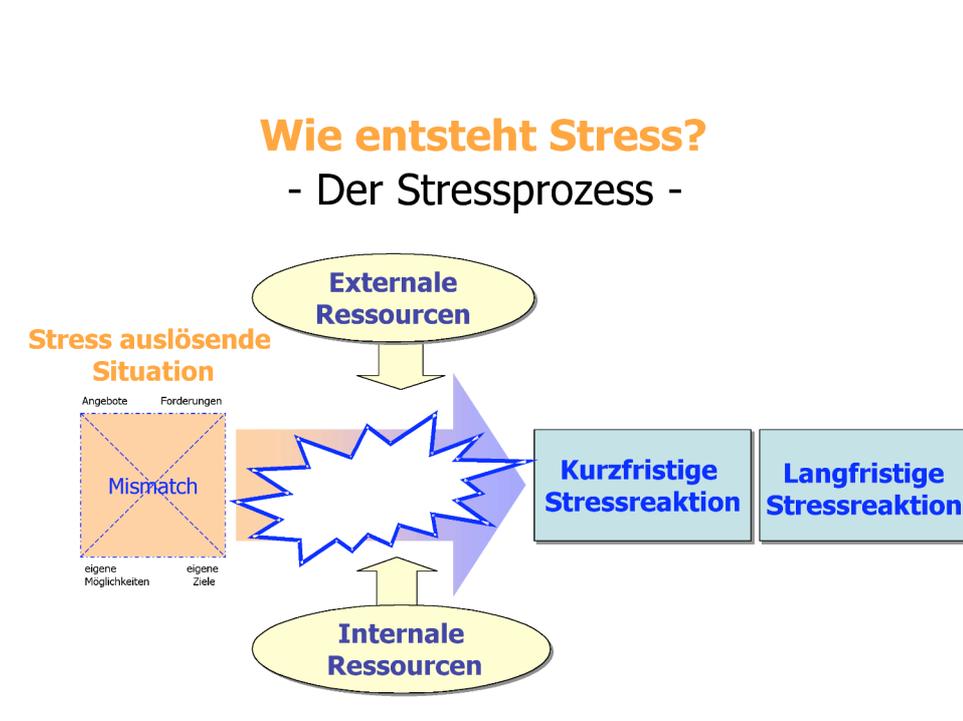
- Vorbedingungen -



Allgemein dient das Mismatch-Modell als heuristisches Rahmenmodell für unterschiedlichste Situationen, die mit großer Wahrscheinlichkeit Stress auslösen. So kann beispielsweise die mangelnde Übereinstimmung zwischen den eigenen Fähigkeiten und neuen Forderungen aus der Umwelt zu Überforderung führen, die in Stress resultiert. Auch kann die Diskrepanz zwischen Forderungen an die Mitarbeiter und Angeboten der Umwelt, wie beispielsweise mangelnde Information über zukünftige Arbeitstätigkeiten in Veränderungssituationen, zu Stress führen.

Gruppenübung „Mismatch erkennen“: In der Übung sollen die Teilnehmer arbeitsbezogene Stress auslösende Situationen sammeln und dem Mismatch-Modell zuordnen. Hierzu wird das Modell auf Metaplanwand aufgehängt und einzelne Karten, auf denen Stress auslösende Situationen geschrieben werden, sollen sukzessive den unterschiedlichen Arten von „mangelnder Passung“ per Zuruf zugeordnet werden. Für jede Kategorie des Modells soll ein Beispiel gefunden werden.

Hintergrundwissen „Stressprozess“: Nachdem auf mögliche Stress auslösende Situationen eingegangen wurde, wird der gesamte Stressprozess näher beleuchtet (siehe Abbildung). Ob ein Mismatch tatsächlich zu Stress führt, ist stark von der Bewertung oder auch Wahrnehmung der Situation sowie der eigenen Ressourcen abhängig, d.h. von den zur Verfügung stehenden positiven „Energiequellen“. Zwei Leitfragen spielen demnach generell bei dieser Bewertung eine Rolle: „Ist mir die Situation wichtig und bringt sie mich an meine Grenzen?“ und „Kann ich die Situation mit den aktuellen Ressourcen meistern?“. Wenn diese Fragen negativ beantwortet werden, kommt es zu einer Stressreaktion.



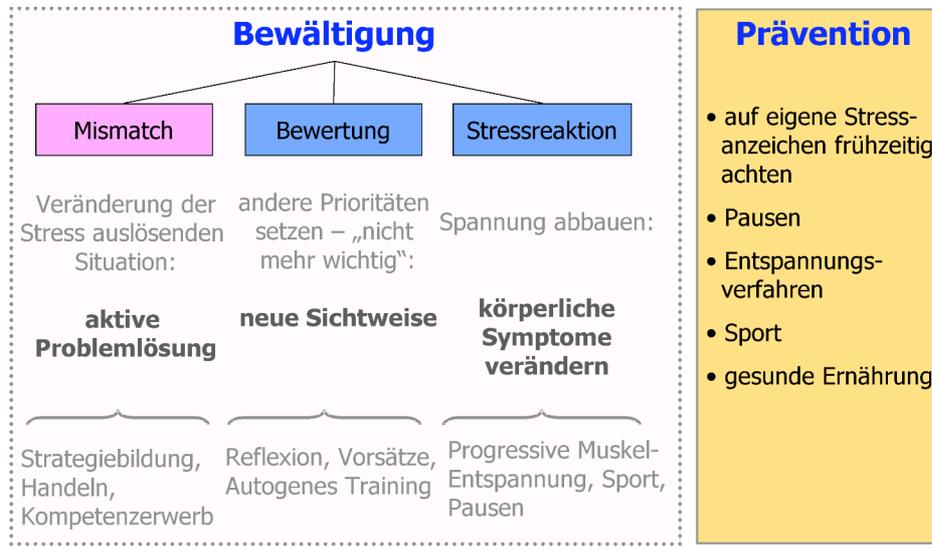
Bedeutsam bei der Bewertung eigener Ressourcen sind dabei sogenannte „internale“ und „externale“ Ressourcen. Internale Ressourcen sind Ressourcen, die in der eigenen Person liegen, wie beispielsweise Kompetenzen (z.B. soziale Kompetenz, fachliche Kompetenz) und Einstellungen (z.B. Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Verantwortungsbereitschaft). Externale Ressourcen sind Ressourcen, die außerhalb der eigenen Person liegen. Zu unterscheiden ist hier zwischen Ressourcen, die durch die Organisation bereitgestellt werden (wie beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit, Aufgabenvielfalt und Entwicklungsmöglichkeiten), sowie der Ressource der sozialen Unterstützung, die sowohl von Vorgesetzten, Arbeitskollegen und dem privaten Umfeld ausgehen kann.

Ähnlich wie die Einschätzung der Stressreaktion selbst, gibt es meist eine individuell sehr typische Art und Weise der Bewältigung einer Stresssituation. Die Art und Weise, wie mit einer derartigen Situation umgegangen wird, kann wiederum einen großen Einfluss auf die Bewertung zukünftiger Situationen und eigener Ressourcen haben. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Schafft man es, unter Zeitdruck weniger hastig zu arbeiten und dadurch weniger Fehler zu machen, kann dies zu einer höheren Einschätzung der eigenen Kompetenzen führen, was wiederum dazu führt, dass eine zukünftige Aufgabe, die unter Zeitdruck zu lösen ist, als weniger stressreich eingeschätzt wird. Dies verdeutlicht, dass die einzelnen Komponenten des Stressprozesses wechselseitig Einfluss aufeinander haben.

(3) Abbau und Vermeidung von Stress

Hintergrundwissen „Abbau und Vermeidung von Stress“: Im folgenden Schritt soll den Teilnehmern verdeutlicht werden, welche grundsätzlichen Bewältigungsformen es für Stress gibt und wo diese jeweils ansetzen. Es wird auch auf Möglichkeiten der Vermeidung von Stress eingegangen. Die folgende Abbildung fasst die Ansatzpunkte zum Abbau und zur Vermeidung von Stress zusammen.

Abbau und Vermeidung von Stress



Bei der Bewältigung einer Stresssituation gibt es grundsätzlich drei Ansatzpunkte: Der erste Ansatzpunkt besteht darin, die Stress auslösende Situation so zu verändern, dass sie weniger stressreich ist. Beispiele hierfür sind, Zeitmanagement anzuwenden, um sich über die Priorität möglicher Aufgaben klar zu werden, fehlende Kompetenzen zu erwerben, um sich durch eine Situation weniger überfordert zu fühlen. Der zweite Ansatzpunkt zielt auf die neuartige Bewertung einer Situation ab. So kann beispielsweise versucht werden, die Wahrnehmung einer Situation als „persönlich wichtig“ zu verändern. Hierbei ist es häufig nötig, bestehende Prioritäten neu zu überdenken. Der letzte Ansatzpunkt zur positiven Beeinflussung des Stressprozesses liegt in der Veränderung der körperlichen Symptome. Der Wirkmechanismus dieser Vorgehensweise liegt darin begründet, dass sich psychische und körperliche Reaktionen bedingen. Werden die körperlichen Stresssymptome geringer, ist es beispielsweise möglich, eine Situation aus einer ganz anderen Perspektive wahrzunehmen und effektivere und durchdachtere Bewältigungsstrategien anzuwenden. Diese grundsätzliche Erkenntnis macht sich auch die Progressive Muskel-Entspannung zu eigen.

Stresssituationen können vermieden werden, indem frühzeitig auf Anzeichen von Stressreaktionen geachtet wird, um so ein Aufschaukeln des Prozesses zu verhindern. Allgemein führen regelmäßiger Sport, gesunde Ernährung, Entspannungsverfahren sowie frühzeitig eingelegte Pausen zu einer geringeren Anfälligkeit für Stress.

(4) Bewältigungs- und Vermeidungskompetenzen: Zeitmanagement, Pausengestaltung und Problemlösekompetenz

Hintergrundwissen „Zeitmanagement“: Im Anschluss an den allgemeinen Teil zu Bewältigungsstrategien wird im Folgenden exemplarisch die Strategie zum Zeitmanagement vorgestellt. Die Informationen werden im Rahmen einer Präsentation mit anschließender Diskussion vermittelt. Beim Zeitmanagement sind folgende Faustregeln zu beachten:

- Tages- und Wochenpläne anlegen
- Zeitplanung realistisch gestalten
- Aufgaben nach Prioritäten einteilen

Es gibt mehrere gute Gründe, anfallende Arbeitsaufgaben in Tages- und Wochenplänen festzuhalten. Schriftlich fixierte Tages- und Wochenpläne belasten das Gedächtnis nicht, ermöglichen einen täglichen Ist-Soll-Abgleich, schaffen einen guten Überblick, was an einem bestimmten Tag zu schaffen ist, und erhöhen damit auch die Motivation die gesetzten Ziele zu erreichen. Eine realistische Zeitplanung verplant nur 60% der verfügbaren Zeit, der Rest kann für spontane Aktivitäten verwendet werden. Bei der realistischen Zeitplanung ist die spezielle Eigenart von Aufgaben im Hinterkopf zu behalten: Aufgaben ziehen sich in der Regel so lange hin, wie Zeit zur Verfügung steht. Außerdem kann mit 20% der Zeit bereits 80% der Wirkung erzielt werden. In den verbleibenden 80% der Zeit wird nur 20% restliche Wirkung erzielt (Pareto-Prinzip). Zur Priorisierung von Aufgaben wird häufig das Eisenhower-Prinzip herangezogen. Es besagt, dass Aufgaben zunächst nach Dringlichkeit und Wichtigkeit eingeteilt werden sollten um diese anschließend entsprechend dieser Kategorisierung zu erledigen. Die folgende Abbildung verdeutlicht das Vorgehen.

Abbau und Vermeidung von Stress

- Maßnahmen zum Zeitmanagement -

Welche **Prioritäten** sind bei der Erledigung von Aufgaben zu beachten?

„Eisenhower-Prinzip“:

		Dringlichkeit	
		niedrig	hoch
Wichtigkeit	niedrig	Nicht erledigen	Konsequent und knapp hinter sich bringen
	hoch	Termin festlegen zur beständigen Bearbeitung	Sofort in Angriff nehmen

Einzelübung Zeitmanagement: In einer Abschlussübung sollen die Teilnehmer einen Tagesplan für ihren kommenden Arbeitstag unter Berücksichtigung der neu gewonnenen Erkenntnisse zum Zeitmanagement erstellen. Durch die Übung sollen sie sich im Zeitmanagement üben und mögliche Probleme bei der Umsetzung in der Gruppe zur Diskussion stellen.

Hintergrundwissen Pausengestaltung: In diesem Teil wird kurz darauf eingegangen, weshalb Pausen bei der Prävention von Stress helfen können und wie Pausen gestaltet sein sollten. Bei dem Einlegen von Pausen gilt es, folgende Grundsätze zu beachten:

- lieber viele kurze Pausen als eine lange Pause machen
- alle 2 Stunden 5 Minuten Pause, alle 4 Stunden 30 Minuten Pause
- in der Pause Dinge tun, die möglichst nichts mit dem Vorangegangenen zu tun haben
- Pausen nicht nach Gefühl festlegen, weil die eigene Ermüdung meist zu spät festgestellt wird, sondern immer nach regelmäßigen Zeitabständen (s.o.).

Pausen sollen deshalb lieber kurz geartet sein als lang, weil der Anfang einer Pause besonders erholsam ist. Je länger eine Pause anhält, desto weniger hilft sie gegen Ermüdungserscheinungen. Ermüdungserscheinungen und ein damit einhergehender „unklarer Kopf“ machen anfälliger für Stress.

Gruppenübung Problemlösekompetenz: Als letzte Übung wird zum Erwerb einer neuen und systematischen Bewältigungskompetenz ein Problemlösetraining durchgeführt. Ziel dieser Übung ist es, durch ein strukturiertes Vorgehen, der detaillierten Beschreibung der Problemsituation sowie dem Einbezug von Lösungsideen der gesamten Gruppe neue Möglichkeiten zur Lösung eines scheinbar festgefahrenen Problems zu finden. Gegebenenfalls sollen neue Lösungswege im Rollenspiel praktisch erprobt werden. Die Teilnehmer sollen die allgemeinen Schritte des Vorgehens lernen um diese Technik auch in alltäglichen Problemsituationen anwenden zu können und das eigene Repertoire somit um neue Vorgehensweisen zu erweitern. In scheinbar festgefahrenen Stresssituationen ist es sinnvoll, immer wieder neue, untypische Bewältigungsstrategien zu erproben.

Schritt 1: Auswahl einer stressreichen Situation

Im ersten Schritt sollen die Teilnehmer gemeinsam eine stressreiche Situation auswählen, die stark belastend ist. Als Grundlage hierfür kann beispielsweise auf die gesammelten Stressauslöser der Mismatch-Übung zurückgegriffen werden. In der Regel fällt die Bearbeitung eines solchen Problems leichter, wenn es sich um eine soziale Situation, beispielsweise eine Konfliktsituation, handelt. Falls die Gruppe sich nicht einig wird, kann es hilfreich sein, von Anfang an nach einem Freiwilligen zu fragen, der seine Problemsituation im weiteren Verlauf detailliert vorstellt.

Schritt 2: Detaillierte Beschreibung der Problemsituation

Im zweiten Schritt soll die ausgewählte Situation von einer freiwilligen Person detailliert beschrieben werden. Alle Trainingsteilnehmer sollen die Stresssituation klar vor Augen haben und bei Unklarheit nachfragen. Folgende Leitfragen sollen die detaillierte Beschreibung der Situation erleichtern:

- Wann und wo tritt der Stress auf?
- Wer ist daran beteiligt?
- Wer tut was?
- Was mache oder sage ich?

Um eine detaillierte Exploration der Situation vorzunehmen, ist es sinnvoll neben der Situationsbeschreibung ebenfalls nach einer detaillierten Beschreibung der Reaktion der betroffenen Person zu fragen. Dies dient einerseits dazu, den Teilnehmer in der Selbstbeobachtung zu schulen, andererseits wird dadurch die Situation für die

anderen Teilnehmer noch plastischer. Folgende Leitfragen können bei der Beschreibung der Reaktion hilfreich sein:

- Wie reagiere ich? Wie bewältige ich die Situation?
- Was denke und fühle ich?
- Was spüre ich körperlich?

Die Ergebnisse werden auf Karten gesammelt und auf eine Metaplanwand unter „Schritt 2“ geheftet.

Schritt 3: Gruppenbrainstorming zu Lösungsmöglichkeiten

Im Anschluss an die Beschreibung der Situation soll die gesamte Gruppe Vorschläge zu Lösungsmöglichkeiten des Problems generieren. Es kommt hierbei zunächst nicht darauf an, dass die Lösungen dem Betroffenen zusagen, vielmehr sollen bei dem Brainstorming die Vorschläge ohne jegliche Bewertung gesammelt werden. Alle Vorschläge werden mit Karten auf einer Metaplanwand festgehalten. Ein derartiges Vorgehen ermöglicht häufig eine neue Perspektive auf das Problem zu erhalten und zeigt weiterhin auf, dass es sehr unterschiedliche Wege gibt, stressreiche Situationen zu meistern. Der Betroffene stellt fest, dass es neben seinen „eingefahrenen“ Bewältigungsformen noch ganz andere Möglichkeiten gibt.

Schritt 4: Auswahl und Erprobung einer Strategie

Als letzter Schritt soll der Betroffene jene Lösungsmöglichkeit auswählen, die ihm am meisten zusagt. Wichtig ist hier, dass die Vorgehensweise nicht seiner typischen Reaktion in dieser Situation entspricht. Es soll gemeinsam überlegt werden, wie die Lösung konkret umgesetzt werden kann. Wenn die gewählte Strategie sich dazu eignet, ist es sinnvoll die Vorgehensweise in einem Rollenspiel zu erproben. Die betroffene Person soll die Strategie innerhalb der nächsten zwei Wochen im beruflichen Alltag erproben. Die Erfahrungen, die von den Teilnehmern gesammelt werden, können bei Follow-up-Sitzungen ausgetauscht werden. Erweist sich diese Bewältigungsmöglichkeit nicht als persönlich nützlich, können weitere Lösungsmöglichkeiten diskutiert werden bzw. alternative Bewältigungsstrategien aus dem Training ausgewählt werden.

Allgemein ist es beim Meistern von Stresssituationen wichtig, immer wieder auch neue Bewältigungsstrategien zu erproben. Dies ist insbesondere deshalb nützlich,

weil typischerweise auf alte Handlungsrouinen zurückgegriffen wird, ohne diese auf Erfolg zu prüfen. Inwiefern eine Bewältigungsstrategie persönlich nützlich ist, kann letztendlich jedoch nur der Betroffene selbst entscheiden.

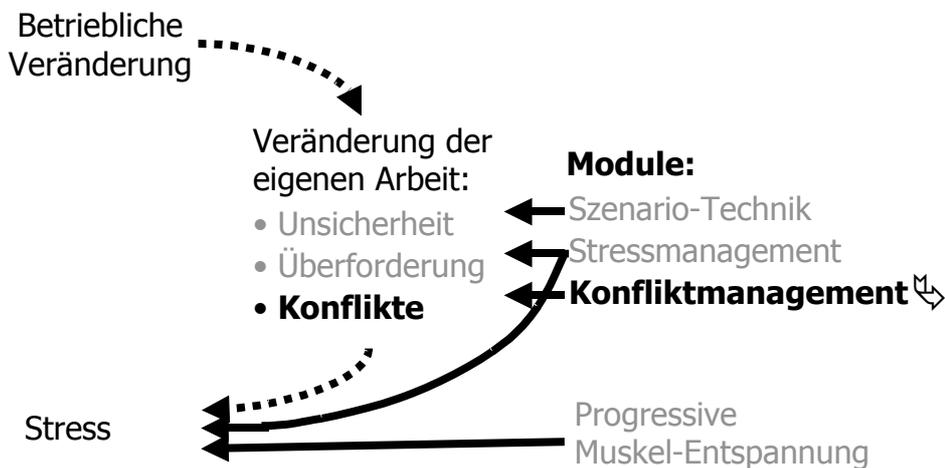
Trainingsmodul 3: **Konfliktmanagement**

Zielgruppe / Indikation:

Das Trainingsmodul Konfliktmanagement eignet sich für Mitarbeiter und Führungskräfte, die im Rahmen von betrieblichen Veränderungsprozessen zwischenmenschliche Konflikte zwischen Kollegen und Vorgesetzten wahrnehmen, wobei diese Konflikte zur Belastungssituation der Beteiligten beitragen. In der Regel handelt es sich hierbei um Interessenskonflikte, da durch die veränderte berufliche Situation beispielsweise die vorhandenen (ggf. verringerten) Ressourcen neu verteilt werden müssen und auch bestehende Kooperationen und Machtverhältnisse verändert, aufgelöst oder neu geschaffen werden.

Zielsetzung:

Das Trainingsmodul Konfliktmanagement hat die Zielsetzung, den Beteiligten verschiedene Strategien sowohl zur Vermeidung als auch zur Lösung von Konflikten zu vermitteln. Dadurch soll das Belastungserleben verringert werden. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die angestrebte Zielebene:



Technische Hinweise:

Gruppengröße: Die Gruppengröße sollte 10-15 Teilnehmer nicht überschreiten.

Material: vorbereitete Präsentationsfolien und Overhead-Projektor (bzw. alternativ Beamer), Flip Chart, Stifte und Beobachtungsbögen

Zeitlicher Rahmen:

Das Konfliktmanagement-Modul kann in ca. 3 Stunden durchgeführt werden.

Trainingsbeschreibung:

Das Training zum Konfliktmanagement umfasst die Bereiche Konfliktvermeidung und Konfliktlösung, die im nachfolgenden Abschnitt näher beschrieben werden. Auf die Konfliktvermeidung zielt die Vermittlung verschiedener Basis-Techniken (Körpersprache, Schlagfertigkeit etc.) zur besseren persönlichen Abgrenzungsfähigkeit in zwischenmenschlichen Konfliktsituationen ab. Diese Fertigkeiten werden in realitätsnahen Übungen erprobt. Zum anderen wird eine Sensibilisierung zur Früherkennung potentiell entstehender Konflikte gefördert, indem Hintergrundwissen über die Entstehung und den Verlauf von Konflikten vermittelt wird. Zur Konfliktlösung werden praktische Handlungsempfehlungen (insbesondere hinsichtlich Meta-Kommunikation) anhand von Problemsituationen aus dem Arbeitsalltag erörtert und angewendet, damit bestehende Konflikte nicht weiter eskalieren, sondern gelöst werden können. Als ergänzende Strategie zur Lösung von Konflikten sollen die Teilnehmer die Technik des Aktiven Zuhörens und der Perspektivenübernahme in Konflikten kennen lernen und anwenden.

(1) Konfliktvermeidung

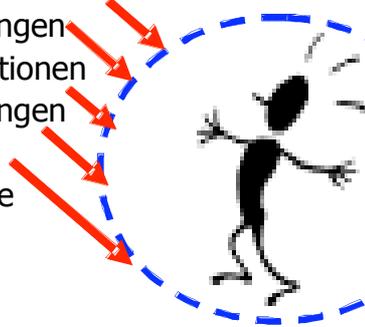
Im Trainingsblock Konfliktvermeidung wird thematisiert, wie man klare und wirkungsvolle Zeichen setzen kann (siehe nachfolgende Grafik), um unangenehme Zuschreibungen, Forderungen, Provokationen etc. nicht hinnehmen zu müssen und dabei gleichzeitig eine noch unangenehmere Konfrontation oder Eskalation der Konfliktsituation vermeiden kann. In diesem ersten Trainingsblock werden daher körpersprachliche und verbale Techniken behandelt und eingeübt, die eine persönliche Abgrenzung in unangenehmen zwischenmenschlichen Situationen fördern.

Zeichen setzen

Als Reaktion

auf unangenehme ...

- Zuschreibungen
- Forderungen
- Provokationen
- Erwartungen
- Kritik
- Wünsche



- was man ohne Worte sagt (Körpersprache)
- was man durch Worte sagt (Schlagfertigkeit)

Körpersprache. Es wird zunächst in einem Vortrag vermittelt, welche Komponenten in der Körpersprache enthalten sind (Mimik, Gestik, Haltung), warum Körpersprache ein entscheidender Faktor der Kommunikation ist und welche Signale gesendet werden sollten, um sich in konflikthafter Situationen souverän zu verhalten. In alltagsnahen Rollenspielsituationen werden ausgewählte Techniken erprobt und eingeübt.

Verbale Techniken (Schlagfertigkeit). Hier wird vermittelt, mit welchen Techniken die eigene verbale Schlagfertigkeit in kritischen Situationen verbessert werden kann. Mögliche Strategien werden zunächst in schriftlichen Einzelübungen generiert (z.B. Einsatz von naiven Nachfragen oder verzerrenden Übersetzungen von hämischen Bemerkungen wie das absichtliche Umdeuten kritischer Kommentare als Kompliment) und anschließend in Zweier-Gruppen erprobt.

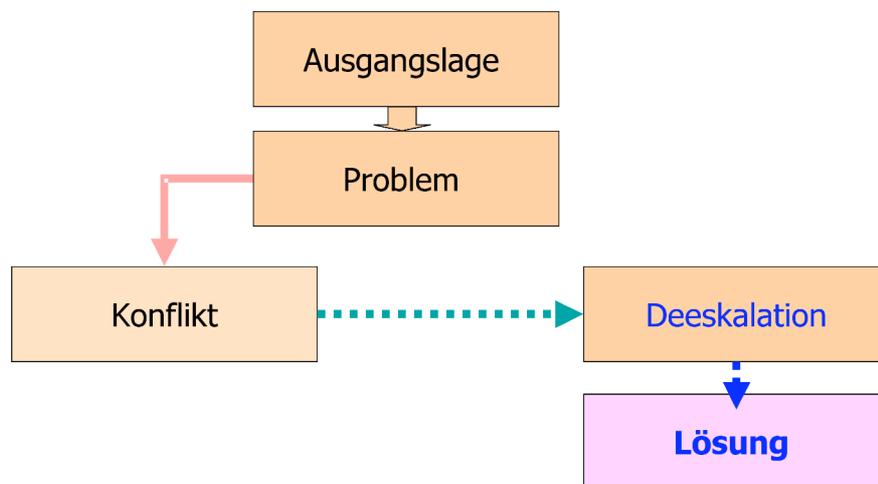
(2) Konfliktlösung

Das Lösen von Konflikten setzt ein grundlegendes Verständnis dafür voraus, wie Konflikte entstehen und verlaufen, damit Ansatzpunkte erkannt werden können, auf bestehende Konflikte positiv Einfluss zu nehmen. Da betriebliche Veränderungsprozesse in der Regel durch einen hohen Zeitdruck gekennzeichnet sind, besteht oftmals nicht die Möglichkeit, über solche zwischenmenschlichen Prozesse ausreichend gründlich zu reflektieren und weitsichtig zu agieren bzw. reagieren. Daher steht im Trainingsblock zur Konfliktlösung zunächst die Vermittlung eines Erklärungsmodells für die Entstehung von Konflikten im

Vordergrund, das spielerisch in einem Kurzvortrag erläutert wird. Auf dessen Grundlage werden dann Handlungsstrategien zur Lösung von Konflikten in konkreten Praxissituationen plausibel, die im Anschluss anhand von Basistechniken zur Konfliktlösung eingeübt werden.

Die Erkenntnisse aus dem im Folgenden grafisch abgebildeten Erklärungsmodell werden nun in den wesentlichen Aspekten zusammengefasst.

Wie entstehen Konflikte?



Erklärungsmodell für die Konfliktenstehung. Wenn einer Person A deutlich wird, dass zwischen ihr und einer anderen Person B (bzw. Gruppe B) eine Unvereinbarkeit besteht hinsichtlich der Meinungen (dem, was für richtig gehalten wird), Interessen, Bedürfnisse, Wert- oder Normvorstellungen (dem, was für wichtig gehalten wird), kann daraus dann ein Problem entstehen, wenn diese Unvereinbarkeit einen sehr wichtigen Bereich von Person A oder auch der Gegenpartei B betrifft und die Person damit beeinträchtigt wird. Ein Problem wird erst dann zum Konflikt, wenn nun Person A annimmt, dass die Gegenpartei B von der Beeinträchtigung weiß, aber nicht bereit ist, von ihrer eigenen Position abzuweichen. Dann wird beispielsweise aus der anfänglichen Meinungsverschiedenheit oder dem Interessenwiderspruch eine Konfrontation, die nicht mehr rein sachlich ist, sondern persönlich: Person A fühlt sich nun im Selbstwertgefühl angegriffen. Die Perspektive verengt sich bei Person A zunehmend auf die eigenen Belange und die Gegenpartei B wird zunehmend stereotyp gesehen. Wenn Person A nun nicht mehr trennt oder

unterscheiden kann zwischen dem, was die Gegenpartei B sachlich äußert (d.h. die rein faktischen Aussagen) und dem, wie die Gegenpartei B persönlich zu Person A steht (d.h. wie Person A als Person bewertet wird), wird aus dem Konflikt schließlich ein festgefahrener Konflikt, der die gesamte Zusammenarbeit beeinträchtigt bzw. letztlich zu einem völligen Kontaktabbruch führen kann.

Mit den Teilnehmern wird nun erarbeitet, dass prinzipiell zur Lösung von Konflikten nur zwei Möglichkeiten bestehen: Entweder erkennt Person A das zugrunde liegende Problem und „löst es mit sich selbst“ oder Person A findet gemeinsam mit der Gegenpartei B eine Lösung. Die folgenden Informationen werden den Teilnehmern in einem Kurzvortrag vermittelt, wobei die Teilnehmer im Anschluss an diesen Vortrag aufgefordert werden, sich für sich in einer stillen Einzelarbeit jeweils persönliche Beispiele zu vergegenwärtigen. Diese Übung dient dazu, mögliche Verständnisprobleme aufzudecken und sicherzustellen, dass alle Teilnehmer das vorgestellte Prinzip zur Konfliktlösung verstanden haben. Ein Austausch der Teilnehmer über die persönlichen Beispiele soll ausdrücklich nicht in der Trainingssituation stattfinden, da die persönliche Sphäre gewahrt bleiben soll.

Einzelübung „persönliche Konfliktreflexion“: Der erste Punkt (Person A erkennt das zugrunde liegende Problem und „löst es mit sich selbst“) bedeutet, dass Person A zum einen überprüft, wie wichtig generell das Anliegen für sie ist. Weiterhin überprüft Person A, ob sie der Gegenpartei B überhaupt unterstellen kann, zu wissen, dass Person A sich beeinträchtigt fühlt und wohlwissend absichtlich nichts dagegen zu unternehmen bereit ist. Diese Art der Konfliktlösung ist also durch *persönliche Reflexion* zu erzielen. Können die genannten Reflexions-Fragen nicht sicher und eindeutig beantwortet werden, kann Person A versuchen, ihr Anliegen (ggf. nochmals) eindeutiger der Gegenpartei B zu vermitteln. Die Teilnehmer werden nun angeregt, in einer stillen Einzelaufgabe persönliche Beispiele für eine solche Konfliktlösung zu suchen.

Gruppenübung „Metakommunikation“: Der zweite Punkt bedeutet, dass Person A und die Gegenpartei einen Klärungs- und Verständigungsprozess beginnen, indem gemeinsam ein Verständnis für den Konflikt entwickelt wird und ein neuer Versuch einer versöhnlichen, wohlwollenden Beziehung gestartet wird. Bei solchen Verständigungsprozessen sind gewisse Grundregeln zu beachten, die den

Teilnehmern erläutert werden: Bei der Lösung von Konflikten durch „Aussprachen“ ist ein konstruktives Thematisieren des Konfliktes und eine gemeinsame Verständigung auf Lösungsmöglichkeiten dann besser möglich, wenn eine sogenannte *Meta-Kommunikation* (d.h. ein Sprechen darüber, wie man miteinander spricht) geführt wird. Das bedeutet, dass nicht das vermeintliche Thema oder das Anliegen von Person A im Vordergrund der „Aussprache“ stehen darf, sondern der Konflikt selbst, d.h. die Art und Weise, wie man miteinander spricht. Die Grundregeln einer solchen Meta-Kommunikation (Ich-Botschaften, konkrete Beispiele geben, beim Thema bleiben, dem Gegenüber keine Eigenschaften zuschreiben etc.) sind unbedingt einzuhalten und werden anhand konkreter Beispiele mit den Teilnehmern erarbeitet.

Kleingruppenübung „Aktives Zuhören“: Da bei einer „Aussprache“ für einen Verständigungsprozess nicht nur das Sprechen bzw. das, was man der Gegenpartei sagt, entscheidend für die Konfliktlösung ist, sondern auch das Zuhören und Annehmen dessen, was die Gegenpartei zu sagen hat, wird als letzte Trainingseinheit das Thema *Aktives Zuhören* bearbeitet. Dazu wird die folgende Übung in Kleingruppen mit jeweils vier Teilnehmern durchgeführt. Im Plenum wird ein gemeinsames, derzeit (innerhalb der Gruppe oder des Unternehmens) kontrovers diskutiertes Thema festgelegt. In den Kleingruppen sollen nun unterschiedliche Standpunkte in einer Rollenspieldiskussion vertreten werden. Dazu nimmt nun jeweils ein Teilnehmer eine „Pro-Position“ und ein zweiter Teilnehmer eine „Kontra-Position“ ein, wobei die beiden verbleibenden Teilnehmer der jeweiligen Kleingruppe eine Beobachterrolle übernehmen. Ziel der Übung ist es, herauszufinden, inwiefern die jeweilige Gegenpartei in der Lage ist, dem Gegenüber zuzuhören und dessen Anliegen so zu verstehen, wie es tatsächlich intendiert war. Immer abwechselnd wird eine Aussage gemacht. Der jeweilige Gesprächspartner soll nun reformulieren und dadurch deutlich machen, was er vom Argument des Gegenübers verstanden hat. Dieser bestätigt oder lehnt ab, wenn er sich missverstanden fühlt. Wenn ein Argument in dieser Weise gespiegelt wurde, darf nun der Gesprächspartner fortfahren, selbst ein Argument einzubringen, das nach dem selben Verfahren analysiert wird. Nach einer festgesetzten Zeit oder nach Austausch aller Argumente dürfen die Beobachter ihre Eindrücke zum

Argumentationsverlauf mitteilen und Rückmeldung geben, inwieweit es den Beteiligten gelungen ist, die Perspektive des anderen zu übernehmen. Im Anschluss werden die Rollen getauscht.

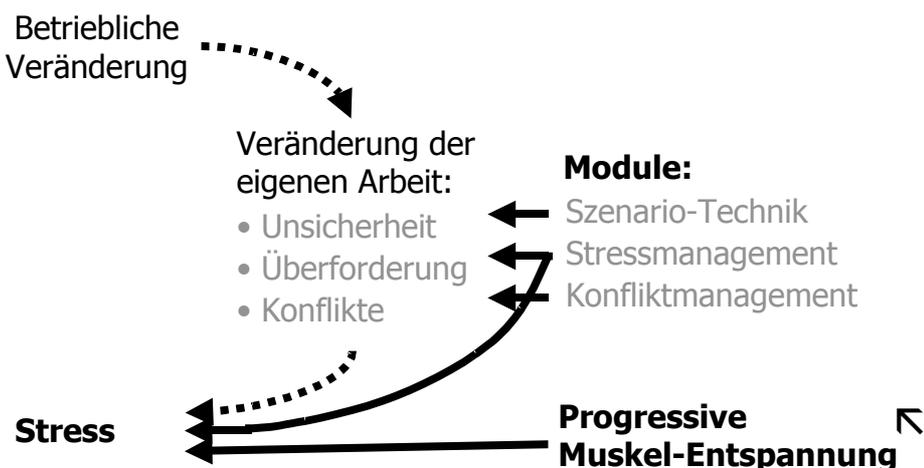
Trainingsmodul 4: Progressive Muskel-Entspannung

Zielgruppe / Indikation:

Das Trainingsmodul zur Progressiven Muskel-Entspannung wird Mitarbeitern und Führungskräften angeboten, die sich aktuell belastet fühlen (ggf. auch mit körperlichen Symptomen). Die wahrgenommene Belastung ist nicht zwingend an eine berufliche Veränderungssituation gebunden. Eine berufliche Veränderungssituation kann aber Auslöser der Belastetheit sein. Die Trainings-Gruppe muss nicht aus einer Organisationseinheit zusammengestellt werden, sondern kann aus unterschiedlichsten Teilnehmern bestehen, da im Training keine arbeitsplatz- und veränderungsspezifischen Inhalte thematisiert werden.

Zielsetzung:

Ziel des Trainings zur Progressiven Muskel-Entspannung ist es, präventiv sowie kurativ auf psychische und körperliche Reaktionen in Belastungssituationen einzuwirken. Da die regelmäßige Anwendung der Progressiven Muskel-Entspannung einen positiven Einfluss auf den Umgang mit Stress- und Problemsituationen hat, versteht sich das Entspannungsprogramm als eine begleitende und ergänzende Maßnahme zum gesamten Trainingsprogramm. Dies veranschaulicht die folgende Grafik:



Technische Hinweise:

Gruppengröße: Die Gruppengröße sollte nicht mehr als 15 Teilnehmer betragen.

Material: Die Teilnehmer sollten bequeme, lockere Kleidung tragen, der Raum sollte bestuhlt sein. Den Teilnehmern wird eine Zusammenfassung der Anweisungen und Übungen zum individuellen Training am Ende der Sitzung ausgeteilt. Außerdem wird den Teilnehmern ein Übungsprotokollbogen mitgegeben.

Zeitlicher Rahmen:

Beim ersten Mal ist eine Sitzung von 60 bis 90 Minuten zu planen, um die Teilnehmer ausreichend in das Thema einzuführen und die Übungen ausführlich durchzuführen und nachzubesprechen. Die weiteren Sitzungen können in ca. 30 Minuten durchgeführt werden. Insgesamt sollen mindestens drei Sitzungen angeboten werden.

Trainingsbeschreibung:

Die Progressive (d.h. schrittweise) Muskel-Entspannung bzw. Relaxation (kurz: PMR) wurde von Jacobson in den 20er Jahren entwickelt und zählt zu den am weitesten verbreiteten und am besten wissenschaftlich erforschten Entspannungsmethoden. Die Methode beruht auf der Wechselbeziehung zwischen psychischer und muskulärer Anspannung: Durch eine systematische, selbstinduzierte Lockerung der Muskulatur wird ein Ruhegefühl hervorgerufen und somit sowohl kurzfristig als auch langfristig psychischer und körperlicher Stress abgebaut. Die Progressive Muskel-Entspannung bietet sich als Basis-Modul im Arbeitsalltag ganz besonders an, weil die Methode innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes leicht zu erlernen ist und insbesondere für sitzende Tätigkeiten (z.B. Bildschirmarbeitsplätze) indiziert ist. Die Progressive Muskel-Entspannung ist nicht nur einmal, sondern mehrmals durchzuführen und sollte daher von Beginn an das gesamte Trainingsprogramm als Basis-Modul durchziehen.

(1) Vorstellung der Teilnehmer und Information über PMR-Verfahren

Die erste Sitzung sollte mit einer kurzen Vorstellungsrunde der Teilnehmer sowie einer Erwartungsabklärung beginnen. Außerdem werden den Teilnehmern nützliche Informationen zu Entspannungsverfahren allgemein und Progressiver Muskel-Entspannung speziell gegeben.

Effekte. Als kurzfristiger Effekt der Progressiven Muskel-Entspannung ist ein bewusster, vertiefter Ruhezustand zu nennen, der gekennzeichnet ist durch:

- Verlangsamung und Gleichmäßigkeit der Atmung,
- Verminderung des Sauerstoffverbrauchs,
- Absinken der Herzfrequenz,
- Absinken des Blutdrucks sowie
- Entspannung der Skelettmuskulatur.

Langfristige Effekte sind insbesondere nach längerer Zeit regelmäßigen Übens sowohl auf psychischer als auch auf körperlicher Ebene festzustellen:

- Auf der psychischen Ebene ist eine zunehmende Gelassenheit zu nennen, die dazu beiträgt, Problem- und Stresssituationen besser bewältigen zu können, da länger Ruhe und Übersicht behalten wird. Allgemein verbessert sich durch regelmäßige Entspannung das seelische Wohlbefinden.
- Auf körperlicher Ebene hat das Verfahren einen positiven Einfluss auf überhöhten Blutdruck, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, das Immunsystem und die Selbstheilungskräfte des Körpers, Nervosität und Erregtheit, Magen-Darm-Beschwerden, Migräne und Spannungskopfschmerz sowie Ein- und Durchschlafstörungen.

Ansatzpunkt. Der Ansatzpunkt der Progressiven Muskel-Entspannung beruht auf der Wechselbeziehung zwischen psychischer und muskulärer Anspannung. Jacobson entdeckte, dass höhere psychische Anspannung häufig mit höherer Muskelspannung einhergeht und eine Lockerung der Muskulatur wiederum zu einem Ruhegefühl führt. Durch das Training sollte möglichst ein Kreisprozess zustande kommen: Je mehr die Muskeln entspannt werden, desto ruhiger wird man; und je ruhiger man wird, desto mehr entspannen sich die Muskeln.

Hauptprinzip. Das Hauptprinzip der PMR besteht darin, die Entspannung von bestimmten Muskelgruppen über Anspannung der betreffenden Muskelpartien zu erreichen. Daher werden bestimmte Muskelgruppen nacheinander erst an- und anschließend entspannt. Während der einzelnen Übungssequenzen sollte man sich auf die Empfindungen in den jeweiligen Muskeln konzentrieren und besonders auf die Empfindungen achten, die der Lösung der Muskelspannung folgen.

Vorteile. Die Vorteile der Progressiven Muskel-Entspannung sind darin zu benennen, dass diese Methode leicht und innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes erlernt werden kann. Meistens wird bereits nach den ersten Übungen eine Entspannung wahrgenommen. PMR kann im Arbeitsalltag eingesetzt werden – alles, was dazu benötigt wird, sind ca. 10 Minuten und eine bequeme Sitzgelegenheit.

(2) Instruktionen zum Entspannungsverfahren

Bevor eine erste Entspannungsübung durchgeführt wird, führt der Trainer kurz (1) in die Übungshaltung, (2) in die Grundprinzipien der Entspannung, (3) in die empfohlene Häufigkeit des Übens und (4) mögliche Kontraindikationen ein. Zu Demonstrationszwecken führt er im Anschluss daran die einzelnen Übungen kurz vor.

Übungshaltung. PMR lässt sich im Liegen oder im Sitzen durchführen. Bei angelehnter Sitzposition sollte sich gut angelehnt werden, sodass der Rücken festen Halt findet, die Füße fest auf dem Boden stehen, die Knie etwa im rechten Winkel stehen und die Arme locker auf die Oberschenkel hängen (sie sollten sich dabei nicht berühren). Am besten soll mit geschlossenen Augen geübt werden, da dadurch viele Außenreize ausgeblendet werden können und sich besser auf innere Vorgänge eingestellt werden kann (wenn dies von Teilnehmern als unangenehm empfunden wird, kann auch mit geöffneten Augen geübt werden, wobei dann aber für die gesamte Übungsdauer entspannt auf einen Punkt auf dem Boden fokussiert werden sollte).

Grundprinzipien. Die Grundprinzipien der Progressiven Muskel-Entspannung sind folgende:

- Die Muskeln sollen für etwa 5 bis 10 Sekunden angespannt werden, während die Entspannungsphase 40 bis 60 Sekunden dauern sollte. (Dies ist als Richtwert zu verstehen.)
- Die Spannung soll deutlich spürbar sein, das Anspannen von Muskeln sollte jedoch nicht übertrieben werden. Es dürfen auf keinen Fall Schmerzen auftreten.
- Es soll während der Anspannungsphasen möglichst normal weiter geatmet werden.

- Die Spannung soll vollständig gelöst werden; dabei ist es sinnvoll sich auf die Empfindungen in den jeweiligen Muskeln zu konzentrieren, insbesondere wenn die Muskeln entspannt werden.
- Die Entspannungsphase wird durch bewusste Aktivierung („Zurücknahme“) beendet. Hierzu werden die Arme mehrmals fest gebeugt und gestreckt, tief durchgeatmet und schließlich die Augen wieder geöffnet.
- Wenn nach der Entspannungsübung geschlafen werden soll, unterbleibt die Zurücknahme.

Übungshäufigkeit. Das Training sollte am besten täglich ein- bis dreimal durchgeführt werden, da die aufgezählten Verbesserungen keinesfalls sofort, sondern nur bei regelmäßigem, täglichen Üben auftreten. Nur wenn man sich darauf einstellt, auch unter nicht optimalen Bedingungen zu üben, ist man in der Lage, das Training auch wirklich in den Alltag zu integrieren.

Kontraindikation. Bevor die Übungen dann mit den Teilnehmern tatsächlich zum ersten Mal durchgeführt werden, muss unbedingt abgeklärt werden, ob bei den Teilnehmern mögliche Krankheiten oder Verletzungen vorliegen, da eine Durchführung der Übungen beispielsweise bei Muskelverletzungen oder starken Kopfschmerzen kontraindiziert ist. Kontraindikation ist weiterhin eine Hypotonie mit Kreislaufbeschwerden.

(3) Durchführung der PMR-Übungen

Nach einer kurzen Vorführung der Übungen durch den Trainer folgt eine gemeinsame Durchführung der Entspannungsübungen mit den Trainingsteilnehmern. Die Übungen werden im Folgenden ausführlich beschrieben. Es handelt sich dabei um eine Kurzversion der Progressiven Muskel-Entspannung, die insgesamt sieben Muskelgruppen einbezieht und für den Berufsalltag besonders geeignet ist.

Übungen der Arme

Rechter Arm: Spannen Sie die Muskeln Ihres rechten Oberarms an, indem Sie den Arm nach oben nehmen, den Ellenbogen anwinkeln und den Oberarm hart machen. Gleichzeitig ballen Sie die Hand zur Faust. So sollen Bizeps und Trizeps, der Unterarm und die Hand in einem angespannt werden.

Linker Arm: Spannen Sie die Muskeln Ihres linken Oberarms an, indem Sie den Arm nach oben nehmen, den Ellenbogen anwinkeln und den Oberarm hart machen. Gleichzeitig ballen Sie die Hand zur Faust. So sollen Bizeps und Trizeps, der Unterarm und die Hand in einem angespannt werden.

Übungen für Rumpf und Hals

Nacken: Ziehen Sie das Kinn auf die Brust. Es soll die Brust aber nicht berühren, weil Sie es gleichzeitig mit der Nackenmuskulatur wieder hochziehen. Die Muskeln der vorderen Nackenanteile werden durch die hinteren gegengehalten.

Brust, Schultern, obere Rückenpartie und Bauch: Setzen Sie sich für diese Übung ein Stück nach vorne. Atmen Sie tief ein und halten Sie die Luft an. Gleichzeitig spannen Sie die großen Muskeln der oberen Rückenpartie an, indem Sie die Schultern nach hinten drücken, als ob sie sich berühren sollten. Außerdem machen Sie die Bauchmuskeln hart. Leiten Sie die Entspannung mit dem Ausatmen ein.

Übungen für Beine und Füße

Für diese Übung schieben Sie Ihre Füße bitte so weit nach vorne, bis Oberschenkel und Unterschenkel einen rechten Winkel bilden.

Rechtes Bein und Fuß: Heben Sie das rechte Bein leicht an und machen Sie den Oberschenkel hart. Spannen Sie die Wade an, indem Sie die Zehen gegen Ihr Gesicht richten. Drehen Sie dabei den Fuß leicht nach innen.

Linkes Bein und Fuß: Heben Sie das linke Bein leicht an und machen Sie den Oberschenkel hart. Spannen Sie die Wade an, indem Sie die Zehen gegen Ihr Gesicht richten. Drehen Sie dabei den Fuß leicht nach innen.

Zum Zurücknehmen

Strecken Sie Ihren Oberkörper und die Arme und ballen Sie die Fäuste. Atmen Sie dreimal tief durch. Schlagen Sie die Augen auf.

(4) Feedbackrunde

Die Sitzung schließt mit einer Feedbackrunde ab. Die Teilnehmer werden gefragt, wie sie mit den Übungen zurechtgekommen sind und ob sich eine Entspannungswirkung eingestellt hat. Die Feedbackrunde dient dazu, einen Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern über Probleme und Erlebnisse bei der Durchführung anzuregen.

Im Anschluss an die erste Sitzung wird den Teilnehmern ein Skript ausgehändigt, das die Hintergrundinformationen sowie das Vorgehen der Progressiven Muskel-Entspannung zusammenfassend beschreibt und dadurch auch ein individuelles Training der Übungen zu Hause erleichtern soll. Eine Audio-CD mit aufgesprochenen Anweisungen ermöglicht darüber hinaus das Üben unter akustischer Anleitung.

Es wird mit den Teilnehmern vereinbart, wie oft die Übungen bis zur nächsten gemeinsamen Sitzung allein durchgeführt werden sollen. Ob die Teilnehmer tatsächlich geübt haben und welche Probleme eventuell aufgetreten sind, wird in der darauf folgenden Sitzung besprochen.

Schließlich wird den Teilnehmern ein Übungsprotokollbogen ausgeteilt, der sie daran erinnern soll häufig zu üben und es ermöglicht, die Lernfortschritte schriftlich festzuhalten. Neben Datum, Uhrzeit und Dauer der Durchführung enthält der Bogen eine Spalte für Empfindungen und besondere Anmerkungen.

3. Leitfaden zum Veränderungsmanagement

In diesem Leitfaden wird zunächst kurz einleitend dargestellt, welche Probleme bei der Durchführung von Veränderungen beobachtet werden können, die durch einen Organisationsentwicklungs-Prozess vermieden bzw. bewältigt werden können, wie er in diesem Leitfaden beschrieben wird.

3.1 Einleitung

Veränderungsmanagement in der betrieblichen Praxis weist oft folgende Schwachstellen auf:

- **Unklare Definition des Zielzustandes.** Der angestrebte Zielzustand der betrieblichen Veränderung wird meist relativ global und unklar definiert (z.B. „Wir müssen eine Senkung der Kosten erreichen!“, „Wir müssen Produktionszeiten verringern!“). Nachteilig ist bei solch globalen oder unklaren Zielvorgaben, dass weder eine ausreichende Zielorientierung gegeben ist noch eine Erfolgskontrolle möglich wird. Im ungünstigsten Fall kann eine solche mangelnde Steuerbarkeit dazu führen, dass die Umsetzung eines Veränderungsvorhabens behindert wird oder ganz zum Erliegen kommt.
- **Fehlende Bestimmung von Maßnahmen zur Zielerreichung.** Wenn Ziele klar definiert sind (z.B. „Kostensenkung um 5% innerhalb des nächsten Quartals“), ist häufig festzustellen, dass die konkreten Maßnahmen und Handlungsschritte, wie dieser Zielzustand erreicht werden kann, nicht bestimmt werden. Beteiligte werden dadurch in der Unsicherheit gelassen, welche Aktionen von ihnen erwartet werden oder sinnvoll wären.
- **Unzureichende Informierung.** Auf dieser Grundlage ist eine objektive und hinreichende Informierung der Betroffenen nicht möglich, was in der Regel dazu führt, dass die betroffenen Mitarbeiter lediglich mit dem Ergebnis einzelner Schritte oder des Zielzustandes konfrontiert werden. Diese Situation führt auf Seiten der Betroffenen zu Angst, Abwehr und Widerstand. Mangelhafte Informationspolitik kann einerseits durch ein unzureichend definiertes Vorgehen entstehen, sie kann andererseits aber auch von der

Unternehmensleitung bewusst eingesetzt werden, weil sie glaubt, dadurch mögliche Widerstände gegen die geplante Veränderung vermeiden zu können. Die Betroffenen werden kurzfristig oder bruchstückhaft über die notwendigen und auch schon feststehenden Schritte informiert mit der Absicht, die Veränderung möglichst schnell umzusetzen. Eine weitere, gleichermaßen ineffiziente Informationsstrategie ist es, nur einseitig die vermeintlichen Vorteile eines Veränderungsvorhabens darzustellen. Werden die realistischere zu erwartenden Nachteile ausgespart, kann langfristig die Glaubwürdigkeit der Veränderungsinitiatoren leiden.

- **Mangelnde Partizipation.** Ein aktiver Einbezug wird von der Unternehmensseite häufig gleichgesetzt mit zusätzlicher Aufwendung von Kosten und Zeit. Um die angestrebte Veränderung möglichst rasch durchzusetzen wird daher eine Beteiligung der Betroffenen an der Gestaltung der Veränderung nicht gewünscht. Da Veränderungen aber in einem Spannungsfeld von unterschiedlichen Interessen umgesetzt werden müssen, ist es wenig zielführend, die Betroffenen selber dabei nicht hinreichend einzubeziehen. Mangelnde Partizipation führt dann zu Verzögerungen und Widerständen, welche letztlich kostenaufwendiger sein können als ein Modell der Veränderung, in dem eine aktive Beteiligung der Betroffenen vorgesehen ist.

Das im Folgenden vorgeschlagene Vorgehen empfiehlt sich, um die eben dargestellten Schwierigkeiten oder ungünstigen Verläufe in Veränderungsprozessen weitgehend zu vermeiden.

3.2 Systematisches und partizipatives Vorgehen

Für das langfristig erfolgreiche Gelingen von betrieblichen Veränderungsvorhaben ist ein systematisches und partizipatives Vorgehen unabdinglich. In diesem Leitfaden zum Veränderungsmanagement wird im Einzelnen beschrieben, warum dies notwendig ist und was mit einem solchen systematischen und partizipativen Vorgehen konkret gemeint ist.

Systematisch bedeutet, dass die Art und Weise, wie das Veränderungsvorhaben umgesetzt wird, aus bestimmten Bestandteilen und Abläufen besteht, die von vornherein geplant, aufeinander abgestimmt und auf definierte Ziele ausgerichtet sind. Bei einem systematischen Vorgehen ist immer eine bestimmte Ordnung bzw. ein „roter Faden“ erkennbar, der die konkreten Schritte im Vorgehen bestimmt. Dazu gehört, dass geklärt wird, wer an einem Veränderungsmanagement beteiligt ist, welche Rolle die Beteiligten jeweils innehaben und welche Strukturen und Abläufe Teil des Veränderungsmanagements sind. Vorteile eines solchen systematischen Vorgehens sind die bessere Steuerbarkeit, da eine planvolle, zielgerichtete Beeinflussung stattfindet und somit fortlaufend eine Bewertung sowie ein Controlling anhand der definierten Ziele stattfinden kann. Weiterhin ist ein Veränderungsprozess kohärenter und einfacher allen Beteiligten vermittelbar und erklärbar, wenn ein roter Faden erkennbar ist, sodass auch ein stärkeres Commitment, eine bessere Zielbindung im Veränderungsprozess sowie eine bessere Klarheit erreicht werden kann (und somit geringere Belastetheit, die durch Unklarheit und Unsicherheit entstehen kann).

Partizipativ bedeutet eine größtmögliche Beteiligung der Betroffenen an der betrieblichen Veränderung, um ein größtmögliches Engagement zu gewährleisten. Partizipativ kann ein Veränderungsmanagement sein, wenn Informationen mitgeteilt werden, Beteiligung an Entscheidungen gegeben ist, Beteiligung an der Umsetzung von Maßnahmen erwünscht sind.

Hierzu muss in der jeweiligen Organisationseinheit eine Partizipationskultur bestehen, die eine authentische, ernst gemeinte Kommunikation zwischen den Beteiligten ermöglicht und die Mitarbeiter aktiv in die Umsetzung der Veränderung einbindet.

Im Einzelnen werden nun zunächst die Beteiligten eines Veränderungsmanagements mit ihren jeweiligen Rollen beschrieben. Im Anschluss daran werden die zentralen Abläufe im Veränderungsmanagement erläutert.

(1) Auftraggeber

Der Auftraggeber initiiert das Veränderungsvorhaben, indem er den Projektleiter benennt sowie einen Steuerkreis zur strategischen Steuerung der Veränderung gründet. Die Aufgaben des Steuerkreises werden detailliert in einem der folgenden Abschnitte beschrieben.

(2) Projektleiter

Als Projektleiter sollte die für den betrieblichen Veränderungsprozess verantwortliche leitende Kraft (z.B. die Führungskraft) gewählt werden. Sie hat die Befugnis sowie die Mittel und die Verantwortung für die Gestaltung des Veränderungsprozesses (im Rahmen der Vorgaben des Steuerkreises). Der Projektleiter trägt Sorge für eine funktionierende Kommunikation zwischen den Beteiligten, fungiert als Integrationsfigur im Veränderungsprozess und schafft die Strukturen für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement (diese werden im Weiteren noch genauer beschrieben). Eine zentrale Struktur für das Veränderungsmanagement, die vom Projektleiter geschaffen werden muss, ist die Schaffung eines Projektteams (dessen genaue Funktion weiter unten beschrieben wird). Entscheidungen im Rahmen des Veränderungsprozesses sollten in diesem Projektteam partizipativ getroffen werden, weil somit bei den Beteiligten eine größtmögliche Verantwortungsübernahme und Selbststeuerung für bestimmte Abläufe im Veränderungsprozess erfolgen kann und dadurch ein schnelles und flexibles Eingreifen und Steuern möglich wird.

(3) Externe / Interne Prozessbegleiter

Vom Auftraggeber wird in Abstimmung mit dem verantwortlichen Projektleiter (je nach Größe der Organisationseinheit) mindestens ein externer und/oder interner Begleiter, d.h. in der Regel ein ausgebildeter OE-Berater, mit der Begleitung des Veränderungsprozesses beauftragt. Vorteilhaft ist es hierbei, ein Duo aus einem unternehmensexternen und -internen OE-Berater einzusetzen, da somit eine sinnvolle Ergänzung von Wissen und Perspektiven stattfinden kann. Prozessbegleiter liefern das fachliche Wissen zur Prozessgestaltung und beraten den Steuerkreis und das Projektteam während des gesamten Veränderungsprozesses. Zur Prozessbegleitung gehört, dass zunächst eine objektive und umfassende Bestandsaufnahme

durchgeführt bzw. koordiniert und ausgewertet wird, auf deren Grundlage eine fachliche Beratung des Steuerkreises hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Veränderungsprozesses sowie eine fachliche Unterstützung des Projektteams hinsichtlich der Gestaltung und Umsetzung des Veränderungsprozesses erfolgen kann. Während Prozessbegleiter lediglich Empfehlungen aussprechen, nicht aber Entscheidungen zur Gestaltung und Verbesserung von Strukturen und Abläufen im Veränderungsmanagement treffen dürfen, müssen inhaltliche Fragen und Entscheidungen stets vom Projektleiter bzw. dem Projektteam getroffen werden. Während des Veränderungsprozesses haben Prozessbegleiter vorwiegend die Aufgabe, aus ihrer Außenperspektive heraus als unparteiische Instanz durch Fragen die Beteiligten zur Reflexion und zum Perspektivenwechsel anzuregen sowie frühzeitig Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten im Veränderungsprozess aufzuzeigen. Weiterhin unterstützen Prozessbegleiter, sofern Bedarf besteht, die Teamleiter im Sinne eines train-the-trainer-Modells bei der professionellen bzw. qualifizierten Ausführung ihrer Aufgaben (z.B. bei der Trainingsbedarfsermittlung oder Moderation von Begleitungssitzungen mit den Mitarbeitern).

(4) Teamleiter

Teamleiter können vom Projektleiter (i.d.R. aus dem Mitarbeiter-Kreis) bestimmt oder von den Mitarbeitern gewählt werden. In jedem Falle sollten sie vom Projektleiter und von den Mitarbeitern akzeptiert werden und deren Vertrauen genießen. Teamleiter sind hauptsächlich damit betraut, operative Tätigkeiten im Veränderungsmanagement auszuführen. Sie tragen die Verantwortung für eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderung im betrieblichen Alltag und stellen ein Bindeglied zwischen der strategischen und operativen Ebene des Veränderungsmanagements dar, weil sie zum einen Mitglieder des Projektteams sind und zum anderen die Mitarbeiter kontinuierlich bei der Umsetzung der betrieblichen Veränderung begleiten. Somit kommt ihnen eine zentrale Funktion bei der Gewährleistung eines Informationsflusses zu, wobei die Weitergabe von Informationen beidseitig (a) „top-down“ aus dem Projektteam an die Mitarbeiter sowie (b) „bottom-up“ von den Mitarbeitern in das Projektteam und somit auch an den Projektleiter erfolgen soll. Weiterhin erarbeiten die Teamleiter im Rahmen von entsprechenden „Teamsitzungen“ zusammen mit den Mitarbeitern Wege zur

Umsetzung der Veränderung. In kontinuierlichen Sitzungen werden außerdem mit den Mitarbeitern bestehende oder entstehende Probleme bei der Umsetzung der Veränderung reflektiert und Lösungsmöglichkeiten und -vorschläge für diese Probleme erörtert. Somit kommt den Teamleitern eine stark motivatorische Funktion für die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Veränderung zu. Weiterhin haben Teamleiter während des gesamten Veränderungsprozesses die Aufgabe, den Trainingsbedarf bei den Mitarbeitern zu ermitteln und den Trainingserfolg bzw. Lerntransfer durchgeführter Trainingsmaßnahmen zu bewerten. Die Ergebnisse aus den Sitzungen mit den Mitarbeitern werden dem Projektteam wieder zugeführt und können somit die Grundlage für mögliche Korrekturen oder Anpassungen der Umsetzungsstrategie im Veränderungsmanagement bilden.

(5) Mitarbeiter

Mitarbeiter werden im Veränderungsprozess grundsätzlich als Mitgestalter und nicht als Betroffene gesehen, die eine Veränderung passiv „über sich ergehen lassen“. Sie sind Experten für die Umsetzung der Veränderung in ihrem Arbeitsbereich und daher wichtige Informationsquellen für die Teamleiter dahingehend, wie praktikabel und gut sich die Veränderung im betrieblichen Alltag umsetzen lässt. Mitarbeiter werden daher dazu angeregt und aufgefordert, sich an der Planung der Veränderungsmaßnahmen zu beteiligen, Verbesserungsvorschläge einzubringen, und die Veränderungen im Tagesgeschäft umzusetzen.

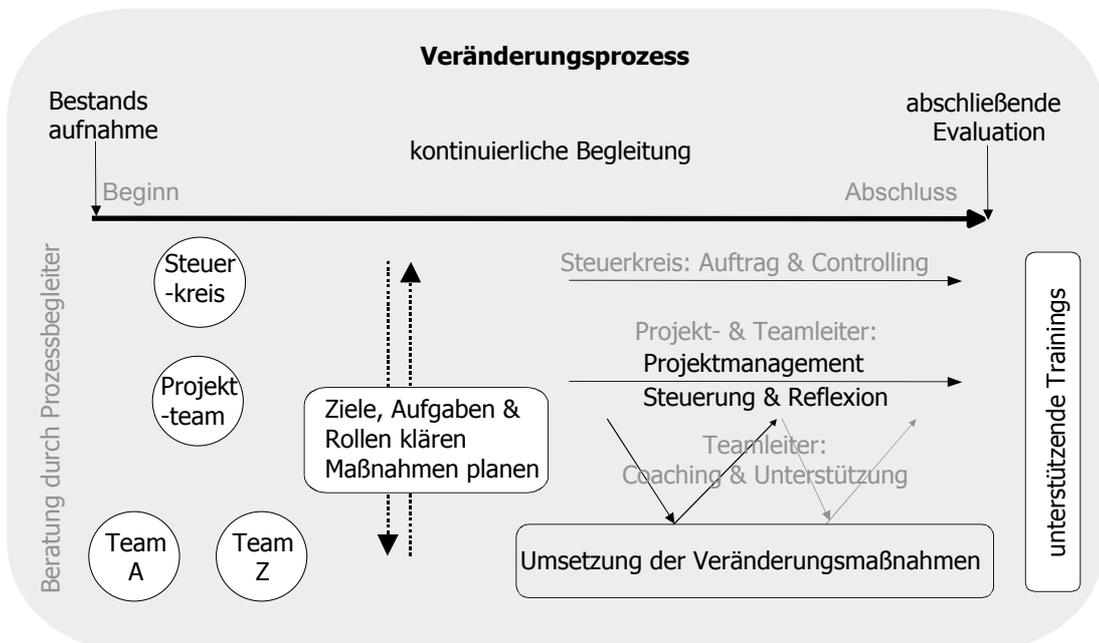
(6) Steuerkreis

Vom Auftraggeber der Veränderung wird ein Steuerkreis einberufen, der vor Beginn des Veränderungsprozesses, dann in ca. halbjährlichen Abständen während des Veränderungsprozesses und bei Abschluss des Veränderungsprozesses tagt. Mitglieder des Steuerkreises sind neben dem Auftraggeber: Vertreter des Betriebsrats (bzw. Personalrats), der Prozessbegleiter und der Projektleiter. Der Steuerkreis hat die Funktion, neben der Strategieplanung (bezüglich der Ziele und des generellen Vorgehens bei der Umsetzung) auch das Controlling bzw. Monitoring der Realisierung dieser geplanten Strategie durchzuführen. Ferner definiert er Rahmenbedingungen und Ressourcen für den Veränderungsprozess.

(7) Projektteam

Um den Veränderungsprozess möglichst effektiv und reibungslos zu gestalten, wird vom Projektleiter ein Projektteam eingerichtet, das während des gesamten Veränderungsprozesses regelmäßig zusammenarbeitet. Mitglieder des Projektteams sind neben dem Projektleiter die Prozessbegleiter, Teamleiter und ggf. weitere Vertreter der Mitarbeiter und des Betriebs-/Personalrats. Das Projektteam wird jeweils vom Projektleiter einberufen, insbesondere dann, wenn frühzeitig rückläufige Prozesse und Schwankungen im Veränderungsprozess aufgefangen werden sollen, die sich beispielsweise durch Konflikte unter den Beteiligten bemerkbar machen (siehe „Projektmanagement, Steuerung und Reflexion“ weiter unten). Zu Beginn des Veränderungsprozesses erfolgt im Projektteam eine möglichst klar zeitlich definierte Umsetzungs- und Maßnahmenplanung für die Veränderung anhand der Ziele, die im Steuerkreis festgelegt wurden. In der nachfolgenden Grafik sind die zentralen Strukturen und Abläufe im Veränderungsmanagement abgebildet:

Elemente des Veränderungsmanagements:



Bestandsaufnahme. Vor dem eigentlichen Beginn des Veränderungsprozesses wird eine Bestandsaufnahme durchgeführt, auf deren Grundlage das gesamte Veränderungsmanagement in der strategischen und operativen Planung ausgerichtet werden kann. Die Bestandsaufnahme umfasst ebenfalls folgende Bereiche, die für die Umsetzung relevant sind: Informations- sowie Kommunikationsstrukturen und -prozesse sowie Trainingsbedarf. Die Bestandsaufnahme sollte unter der Leitung der Prozessbegleiter durchgeführt werden, da so eine objektive und umfassende Erhebung und Auswertung der entsprechenden Informationen gewährleistet ist. Die Bestandsaufnahme bildet nach Abschluss der Veränderung auch die Grundlage für die abschließende Evaluation bzw. die Erfolgsbeurteilung des Veränderungsprozesses.

Ziele. Als Grundlage für das systematische Veränderungsmanagement muss in einem ersten Schritt der angestrebte Zielzustand möglichst konkret definiert werden, dies ist zunächst im Steuerkreis zu leisten. Diese Zielklärung kann sehr gut im Rahmen von Szenario-Workshops erfolgen, bei dem die folgenden Fragen beantwortet sollten: Welche Ziele sind geplant? Wie sieht der aktuelle Zustand im Vergleich zum angestrebten Zustand aus? Welche Argumente sprechen für eine Veränderung, welche dagegen? Welche Hindernisse stehen der Veränderung im Weg? Welche Bereiche in der Organisation(seinheit) werden verändert? Welche Bereiche sind nicht betroffen? Welche Ebenen (technische, organisatorische, kulturelle) tangiert die Veränderung? Woran erkennt man, dass der angestrebte Zustand erreicht wurde (Zielkriterien)? Wie viel Zeit wird der Prozess in Anspruch nehmen? Eine analoge Klärung und Konkretisierung der Ziele für die einzelnen Handlungsbereiche ist dann im Projektteam und in den Teams zu leisten, die die Maßnahmen zur Veränderung planen und umsetzen sollen. Hierbei ist ein Rückkopplungs- und Abstimmungsprozess zwischen den verschiedenen Teams und Steuerungsebenen zu gewährleisten.

Informierung und partizipative Prozessgestaltung. Zu Beginn des Veränderungsprozesses erhalten alle beteiligten Mitarbeiter eine offizielle Ankündigung über die gefassten Beschlüsse aus dem Steuerkreis und dem Projektteam bezüglich des geplanten Vorgehens im Veränderungsprozess. Diese

Informierung soll dazu dienen, bei den Mitarbeitern eine konstruktive Beteiligung im Veränderungsprozess zu fördern und das Entstehen von Mutmaßungen und Gerüchten über den möglichen Verlauf bzw. die „wahren Motive“ der Verantwortlichen für die Initiierung des Veränderungsprozesses weitestgehend zu vermeiden, da solche Mutmaßungen und Gerüchte meist negative Auswirkungen auf die Produktivität und das positive Arbeitsklima haben. Daher sollten an dieser Stelle insbesondere auch Hintergrundinformationen, Fakten und Erklärungen dazu vermittelt werden, warum der aktuelle Zustand verändert werden soll, wie der angestrebte Zustand aussieht und welche Schritte auf dem Weg zum Zielzustand vorgesehen sind. Die Mitarbeiter können sich dann im Rahmen ihrer Teamsitzungen in den Veränderungsprozess direkt einbringen, indem sie die Ziele der Veränderung für ihr Team konkretisieren und klären sowie entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung entwickeln und umsetzen.

Klärung der Rolle der Teamleiter im Veränderungsprozess. Da die Teamleiter als Schnittstelle zwischen der strategischen und operativen Ebene eine zentrale Rolle im Veränderungsmanagement einnehmen, ist es unabdinglich, eine präzise Klärung ihrer Rolle vorzunehmen. Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollen verbindlich geklärt und damit Verantwortungsdiffusion weitgehend ausgeschlossen werden. Die Rolle der Teamleiter muss bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses zwischen allen Beteiligten geklärt werden. Dazu formulieren Projektleiter, Teamleiter und Mitarbeiter ihre wechselseitigen Erwartungen und vereinbaren verbindlich, wer für was zuständig und verantwortlich ist. Diese Rollenklärung sollte während des Veränderungsprozesses immer wieder in punktuellen Sitzungen reflektiert werden, damit auf aktuelle Entwicklungen im Veränderungsprozess Bezug genommen und das Aufgabenspektrum oder der Verantwortungsbereich der Teamleiter ggf. nach Bedarf modifiziert werden kann.

Die Teamleiter unterstützen die Mitarbeiter bei der Umsetzung der betrieblichen Veränderung, indem sie zum einen mit den Mitarbeitern in Teamsitzungen Möglichkeiten zur Umsetzung der Veränderung besprechen und zum anderen regelmäßig reflektieren, inwiefern Probleme bei der Umsetzung der Veränderung bestehen und wie diese gelöst werden können. Je nach Bedarf umfasst dies auch die Lösung von Konflikten zwischen Mitarbeitern sowie das persönliche Coaching von

Mitarbeitern, die im Veränderungsprozess speziellen Unterstützungsbedarf aufweisen. Weiterhin besteht die kontinuierliche Begleitung maßgeblich darin, während des Veränderungsprozesses die beteiligten Mitarbeiter fortlaufend über Neuentwicklungen und Beschlüsse aus dem Steuerkreis und Projektteam zu informieren und ggf. Unklarheiten oder Einwände gegen diese Beschlüsse mit den Mitarbeitern zu diskutieren.

Projektmanagement, kontinuierliche Steuerung und Reflexion. Um den Veränderungsprozess kontinuierlich zu steuern und in gewünschter Richtung zu beeinflussen, werten die Mitglieder des Projektteams die bisherigen Ergebnisse aus, die die Teamleiter aus den Sitzungen mit den Mitarbeitern zurückmelden. Im Projektteam wird anfänglich auf Grundlage der Zieldefinition aus dem Steuerkreis eine Umsetzungsstrategie für den gesamten Veränderungsprozess entworfen und hinsichtlich des konkreten Vorgehens operativ spezifiziert. Während des Veränderungsprozesses wird dann mit Methoden des Projektmanagements ein Umsetzungs-Controlling durchgeführt und auf dieser Grundlage eine kontinuierliche Steuerung bei der Umsetzung vorgenommen, wobei eine entsprechende Reflexion im Projektteam zur Modifikation und Anpassung der ursprünglichen Umsetzungsstrategie genutzt werden kann. Im Veränderungsprozess werden nun vor allem auch, basierend auf den Rückmeldungen aus den Teamsitzungen mit den Mitarbeitern, die Kommunikationssysteme und Maßnahmen daraufhin überprüft, ob die definierten Ziele der Veränderung damit effizient und praktikabel erreicht werden können.

Kontinuierliche Begleitung durch die Prozessbegleiter. Als Berater und Moderatoren im Steuerkreis sowie im Projektteam weisen Prozessbegleiter aus ihrer neutralen Außenperspektive heraus während des gesamten Veränderungsprozesses frühzeitig auf Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten hin. Die Prozessbegleiter verstehen sich als permanente Ansprechpartner für Fragen zur Gestaltung des Veränderungsmanagements. Weiterhin unterstützen Prozessbegleiter bei Bedarf die Teamleiter bei der professionellen bzw. qualifizierten Ausführung ihrer Aufgaben, indem sie methodische Fertigkeiten und Empfehlungen zum operativen Veränderungsmanagement an die Teamleiter weitergeben (z.B. zur Durchführung von Teamsitzungen). In dieser Hinsicht fungieren Prozessbegleiter

während des gesamten Veränderungsprozesses als Supervisoren bzw. Coachs für die Teamleiter und auch für den Projektleiter.

Durchführung unterstützender Trainings. Auf Grundlage der von den Teamleitern durchgeführten Trainingsbedarfsermittlung werden Trainings organisiert und anberaumt, die die erforderlichen fachlichen (z.B. Umgang mit CIM-Technologie), methodischen (z.B. effizientes Problemlösen) oder sozialen Kompetenzen (z.B. Konfliktmanagement) fördern sollen. Die in diesem Leitfaden zur Förderung der Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen beschriebenen Trainingsmodule decken die erforderlichen Kompetenzen zum individuellen Veränderungsmanagement ab: Kompetenzen wie Stress- und Konfliktmanagement sowie die Kompetenz, neue Handlungsstrategien in bisher schlecht definierten zukünftigen Situationen zu entwickeln, sind hier entscheidend. Nach Abschluss des Veränderungsprozesses können dann bestehende Qualifikationsprofile überarbeitet und aktualisiert werden.

Abschließende Evaluation. Die Prozessbegleiter sammeln im Sinne einer abschließenden Bestandsaufnahme nach Abschluss des Veränderungsprozesses die Informationen, anhand derer gemeinsam mit dem Steuerkreis bewertet wird, inwieweit die für den Veränderungsprozess definierten Ziele hinreichend erreicht worden sind.

Teil 2: Fragebogen zum Erleben betrieblicher Veränderungssituationen

Technische Veränderung (Antwortformat: trifft gar nicht zu – trifft völlig zu)

VT	In meinem Team gibt es eine technische Veränderung – es hat sich verändert, mit welchen Arbeitsmitteln man arbeitet (z.B. Einführung nonlinearer Technik).
TT	Diese technische Veränderung betrifft viele wichtige Bereiche meiner Arbeitstätigkeit.
KT	Diese technische Veränderung ist komplex und erfordert einige Eingewöhnungszeit.
NT	Diese technische Veränderung ist neu und etwas Ähnliches gab es vorher noch nicht.

Arbeitsorganisatorische Veränderung (Antwortformat: siehe oben)

VO	In meinem Team gibt es eine arbeitsorganisatorische Veränderung – es hat sich verändert, wie die Arbeitsabläufe gestaltet sind (z.B. Einführung von Teamgesprächen).
TO	Diese arbeitsorganisatorische Veränderung betrifft viele wichtige Bereiche meiner Arbeitstätigkeit.
KO	Diese arbeitsorganisatorische Veränderung ist komplex und erfordert einige Eingewöhnungszeit.
NO	Diese arbeitsorganisatorische Veränderung ist neu und etwas Ähnliches gab es vorher noch nicht.

Veränderung Teamkultur (Antwortformat: siehe oben)

VK	In meinem Team gibt es eine Veränderung der „Teamkultur“ – es hat sich verändert, welche gemeinsamen Ziele und Grundhaltungen wir haben (z.B. Dienstleistungsorientierung).
TK	Diese Veränderung der „Teamkultur“ betrifft viele wichtige Bereiche meiner Arbeitstätigkeit.
KK	Diese Veränderung der „Teamkultur“ ist komplex und erfordert einige Eingewöhnungszeit.
NK	Diese Veränderung der „Teamkultur“ ist neu und etwas Ähnliches gab es vorher noch nicht.

Stress (Antwortformat: trifft überhaupt nicht zu – trifft fast völlig zu)

Irr1	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.
Irr2	Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.
Irr3	Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.
Irr4	Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.
Irr5	Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.
Irr6	Ich bin schnell verärgert.
Irr7	Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.
Irr8	Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.

Ablehnung der Veränderung (Antwortformat: trifft gar nicht zu – trifft völlig zu)

Wenn ich an die Veränderung(en) in meinem Team denke, fühle ich mich ...	
Wen1	... schlecht
Wen2	... besorgt
Wen3	... verunsichert
Wen4	... frustriert
Wen5	... verärgert
Wen6	... empört

Ablehnung der Veränderung – Fortsetzung

Win1	Ich sträube mich so lange ich kann gegen die Veränderung(en).
Wkn1	Wenn ich anderen von unserer Veränderung(en) erzähle, stelle ich eher die negativen Dinge heraus.
Win2	Bei der Veränderung(en) mache ich nicht mehr als ich muss.
Wkn2	Ich versuche lieber nicht daran zu denken, was sich nun alles verändern wird.
Win3	Ich überlege, wie man die Veränderung(en) aufhalten bzw. rückgängig machen kann.
Wkn3	Die Veränderung(en) bringt uns in die falsche Richtung.
Win4	Ich versuche andere davon zu überzeugen, dass die Veränderung(en) nachteilig ist.
Wkn4	Die Veränderung(en) entspricht nicht meinen Wertvorstellungen.
Win5	Ich zeige offen, dass mir die Veränderung(en) missfällt.
Wkn5	Mir ist schleierhaft, warum die Veränderung(en) ausgerechnet jetzt notwendig ist.

Klarheit und Übereinstimmung der Gruppenziele (Antwortformat: trifft gar nicht zu – trifft völlig zu)

TKI 27	Wie genau sind Sie sich im Klaren über die Ziele Ihres Teams?
TKI 28	Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele nützlich und angemessen?
TKI 29	Inwieweit stimmen Sie persönlich mit diesen Zielen überein?
TKI 30	Was denken Sie, inwieweit stimmen die anderen Teammitglieder mit diesen Zielen überein?
TKI 31	Was denken Sie, inwieweit sind die Ziele Ihres Teams den anderen Teammitgliedern klar und deutlich gegenwärtig?
TKI 32	Was denken Sie, inwieweit können die Ziele Ihres Teams auch tatsächlich erreicht werden?
TKI 36	Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele realistisch und erreichbar?

Kontrollspielraum im Team (Antwortformat: trifft gar nicht zu – trifft völlig zu)

In meinem Team ...	
Ksp1	... bekommt man die Möglichkeit, etwas zu verändern.
Ksp2	... kann man Veränderungen beeinflussen.
Ksp3	... werden Veränderungen umso eher eingeführt, je mehr man sich dafür einsetzt.
Ksp4	... kann man mitbestimmen, wann und wie etwas verändert wird.

Unterstützung im Team (Antwortformat: siehe oben)

TKI 38	Stellen Ihre Teamkollegen Ihnen nützliche und praktische Unterstützung zur Verfügung, die es Ihnen ermöglicht, Ihre Arbeit so gut als möglich zu verrichten?
TKI 39	Geben Sie und Ihre Kollegen aufeinander Acht, damit die Arbeit einen hohen Standard behält?
TKI 41	Ist das Team bereit, potentielle Schwachstellen seiner Arbeit kritisch zu bewerten, um das bestmögliche Endergebnis zu erzielen?
TKI 42	Bauen die Teammitglieder gegenseitig auf ihren Ideen auf, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten?
TKI 43	Ist es den Teammitgliedern ein echtes Anliegen, dass das Team den höchstmöglichen Leistungsstandard erreicht?

Persönlicher Einfluss (Antwortformat: trifft gar nicht zu – trifft völlig zu)

Beim Veränderungsprozess in meinem Team ...	
INT1	... kann ich etwas bewirken.
INT2	... kann ich einen wertvollen Beitrag zur Veränderung beisteuern.
INT3	... liegt es mit an mir, ob sich diese Veränderungen erfolgreich entwickeln.
INT4	... können andere zur Veränderung nur viel weniger beitragen als ich.
INT5	... habe ich Einfluss darauf, wie sich diese Veränderungen gestalten.

Selbstwirksamkeitsüberzeugung (Antwortformat: siehe oben)

Anf1	Es gelingt mir, Probleme bei der Arbeit zu lösen, wenn ich mich darum bemühe.
Anf2	Wenn ich mit einer neuen beruflichen Anforderung konfrontiert werde, weiß ich, wie ich damit umgehen soll.
Anf3	In der Arbeit gelingt es mir, meine Ziele und Absichten zu verwirklichen.
Anf4	Die Arbeit sehe ich gelassen, weil ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann.
Anf5	Wenn bei meiner Arbeit ein Problem auftritt, fällt es mir schwer, eine Lösung zu finden.
Anf6	Auch in schwierigen beruflichen Situationen bekomme ich die Probleme in den Griff.
Anf7	Ich fühle mich unsicher bezüglich meiner beruflichen Fähigkeiten.
Anf8	Ich fühle mich beruflich manchmal überfordert.

Teil 3: Evaluationsfragebögen

1. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Szenario-Technik 1“

Bitte geben Sie uns möglichst spontan und ehrlich Ihre Bewertung zu dem von uns durchgeführten Workshop. Sie geben uns damit wertvolle Hinweise für die Anpassung künftiger Sitzungen!

1. Zufriedenheit

Wie hat Ihnen der Workshop gefallen?

- sehr gut
- gut
- eher gut
- eher nicht gut
- schlecht
- sehr schlecht

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

2. Wahrgenommener Nutzen

Insgesamt gesehen, wie schätzen Sie das Training ein in Bezug auf Ihren Berufsalltag?

- sehr nützlich
- überwiegend nützlich
- eher nützlich
- eher nicht nützlich
- überwiegend nicht nützlich
- gar nicht nützlich

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

In welchem Ausmaß hat Ihnen der Workshop geholfen, individuelle Einflussmöglichkeiten für die Zukunft zu erkennen?

- sehr viel
- viel
- etwas
- wenig
- gar nicht

In welchem Ausmaß hat Ihnen der Workshop geholfen, neuartige Ziele in der Zukunft zu klären?

- sehr viel
- viel
- etwas
- wenig
- gar nicht

Was haben Sie aus dem Workshop mitgenommen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Ich konnte über meine bestehenden Annahmen nachdenken.
- Der Workshop hat mir geholfen, neue Ideen zu entwickeln.
- Ich habe neues Wissen gewonnen.
- Ich habe neue Techniken gelernt.
- Der Workshop hat meine Einstellung bezüglich des Themas verändert.
- Sonstiges: _____

3. Umsetzung im Arbeitsalltag

Können Sie das, was Sie aus dem Workshop mitgenommen haben, auch in Ihrem Arbeitsalltag umsetzen?

- Ja, alles.
- Ja, einiges.
- Nein, nichts.

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

2. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Stressmanagement“

Bitte geben Sie uns möglichst spontan und ehrlich Ihre Bewertung zu dem von uns durchgeführten Workshop. Sie geben uns damit wertvolle Hinweise für die Anpassung künftiger Sitzungen!

1. Zufriedenheit

Wie hat Ihnen der Workshop gefallen?

- sehr gut
- gut
- eher gut
- eher nicht gut
- schlecht
- sehr schlecht

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

2. Wahrgenommener Nutzen

Insgesamt gesehen, wie schätzen Sie das Training ein in Bezug auf Ihren Berufsalltag?

- sehr nützlich
- überwiegend nützlich
- eher nützlich
- eher nicht nützlich
- überwiegend nicht nützlich
- gar nicht nützlich

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

In welchem Ausmaß hat Ihnen der Workshop geholfen, für Ihr eigenes Stresserleben sensibilisiert zu werden?

- sehr viel
- viel
- etwas
- wenig
- gar nicht

In welchem Ausmaß hat Ihnen der Workshop geholfen, Ansatzpunkte zum Umgang mit Stress zu erkennen?

- sehr viel
- viel
- etwas
- wenig
- gar nicht

Was haben Sie aus dem Workshop mitgenommen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Ich konnte über meine bestehenden Annahmen nachdenken.
- Der Workshop hat mir geholfen, neue Ideen zu entwickeln.
- Ich habe neues Wissen gewonnen.
- Ich habe neue Techniken gelernt.
- Der Workshop hat meine Einstellung bezüglich des Themas verändert.
- Sonstiges: _____

3. Umsetzung im Arbeitsalltag

Können Sie das, was Sie aus dem Workshop mitgenommen haben, auch in Ihrem Arbeitsalltag umsetzen?

- Ja, alles.
- Ja, einiges.
- Nein, nichts.

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

3. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Konfliktmanagement“

Bitte geben Sie uns möglichst spontan und ehrlich Ihre Bewertung zu dem von uns durchgeführten Workshop. Sie geben uns damit wertvolle Hinweise für die Anpassung künftiger Sitzungen!

1. Zufriedenheit

Wie hat Ihnen der Workshop gefallen?

- sehr gut
- gut
- eher gut
- eher nicht gut
- schlecht
- sehr schlecht

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

2. Wahrgenommener Nutzen

Insgesamt gesehen, wie schätzen Sie das Training ein in Bezug auf Ihren Berufsalltag?

- sehr nützlich
- überwiegend nützlich
- eher nützlich
- eher nicht nützlich
- überwiegend nicht nützlich
- gar nicht nützlich

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

In welchem Ausmaß hat Ihnen der Workshop geholfen, für Techniken der Körpersprache sensibilisiert zu werden und sich mit Schlagfertigkeit gegen Sticheleien im Alltag durchzusetzen?

- sehr viel
- viel
- etwas
- wenig
- gar nicht

In welchem Ausmaß sind Sie durch den Workshop sensibilisiert worden, wie Konflikte entstehen, verhindert und gelöst werden können?

- sehr viel
- viel
- etwas
- wenig
- gar nicht

Was haben Sie aus dem Workshop mitgenommen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Ich konnte über meine bestehenden Annahmen nachdenken.
- Der Workshop hat mir geholfen, neue Ideen zu entwickeln.
- Ich habe neues Wissen gewonnen.
- Ich habe neue Techniken gelernt.
- Der Workshop hat meine Einstellung bezüglich des Themas verändert.
- Sonstiges: _____

3. Umsetzung im Arbeitsalltag

Können Sie das, was Sie aus dem Workshop mitgenommen haben, auch in Ihrem Arbeitsalltag umsetzen?

- Ja, alles.
- Ja, einiges.
- Nein, nichts.

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

4. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Szenario-Technik 2“

Bitte geben Sie uns möglichst spontan und ehrlich Ihre Bewertung zu dem von uns durchgeführten Workshop. Sie geben uns damit wertvolle Hinweise für die Anpassung künftiger Sitzungen!

1. Zufriedenheit

Wie hat Ihnen der Workshop gefallen?

- sehr gut
- gut
- eher gut
- eher nicht gut
- schlecht
- sehr schlecht

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

2. Wahrgenommener Nutzen

Insgesamt gesehen, wie schätzen Sie das Training ein in Bezug auf Ihren Berufsalltag?

- sehr nützlich
- überwiegend nützlich
- eher nützlich
- eher nicht nützlich
- überwiegend nicht nützlich
- gar nicht nützlich

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

In welchem Ausmaß hat Ihnen der Workshop geholfen, gemeinsame Maßnahmen zur Erreichung des Best-Case-Szenarios zu beschließen?

- sehr viel
- viel
- etwas
- wenig
- gar nicht

In welchem Ausmaß hat Ihnen der Workshop geholfen, diese Maßnahmen auch konkret umsetzen zu können?

- sehr viel
- viel
- etwas
- wenig
- gar nicht

Was haben Sie aus dem Workshop mitgenommen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Ich konnte über meine bestehenden Annahmen nachdenken.
- Der Workshop hat mir geholfen, neue Ideen zu entwickeln.
- Ich habe neues Wissen gewonnen.
- Ich habe neue Techniken gelernt.
- Der Workshop hat meine Einstellung bezüglich des Themas verändert.
- Sonstiges: _____

3. Umsetzung im Arbeitsalltag

Können Sie das, was Sie aus dem Workshop mitgenommen haben, auch in Ihrem Arbeitsalltag umsetzen?

- Ja, alles.
- Ja, einiges.
- Nein, nichts.

Warum? (Bitte kommentieren Sie:)

5. Fragebogen zur Evaluation des Trainingsmoduls „Progressive Muskel-Entspannung“

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft völlig zu
Durch die PMR-Übung konnte ich mich heute gut entspannen.	<input type="checkbox"/>					
Mit dem Entspannungsverfahren kann ich persönlich viel anfangen.	<input type="checkbox"/>					
Ich sehe einen persönlichen Nutzen, den das Entspannungsverfahren für mich hat.	<input type="checkbox"/>					
Ich weiß, wie PMR-Übungen eigenständig durchzuführen sind.	<input type="checkbox"/>					
Durch das Entspannungsverfahren kann ich mich heute besser entspannen als früher.	<input type="checkbox"/>					
Durch die PMR-Übungen habe ich das Gefühl, mit Stress und Belastungen besser umgehen zu können.	<input type="checkbox"/>					

Haben Sie bereits ein Entspannungsverfahren erlernt? ja nein

Wenn ja, welches? _____

Wenden Sie dieses Entspannungsverfahren regelmäßig an? ja nein