



Kompetenzabhängiges Belastungserleben in Dienstleistungsberufen

**-Die Entwicklung eines Modells der Zusammenhänge zwischen
empfundene Belastungen und beruflichen Kompetenzen-**

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin
der Sozialwissenschaften der Universität Mannheim

Dekan der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Mannheim:

Prof. Dr. Josef Brüderl

Gutachter/innen:

1. PD Dr. Ingela Jöns

2. Prof. Dr. Walter Bungard

Tag der mündlichen Prüfung: 15.02.2006

Die Arbeit wurde im Rahmen einer Graduiertenförderung vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

Liane Schmitt

Stamitzstr. 4

68167 Mannheim

November 2005

Danke!

Besonderer Dank gilt Frau PD. Dr. Ingela Jöns, die es mir ermöglicht hat, neben meiner Berufstätigkeit wissenschaftliche Forschung betreiben zu dürfen. Frau PD Dr. Ingela Jöns hat mich als Betreuerin und Erstgutachterin der vorliegenden Arbeit durch Anregungen und konstruktive Kritik hilfreich unterstützt.

Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Walter Bungard, dem Zweitgutachter dieser Arbeit.

Danke für die hilfreichen Anregungen während der Graduiertenkongresse der ABWF sage ich Prof. Matthias Trier, PD. Ernst Hartmann, Prof. John Erpenbeck, Prof. Lutz von Rosenstiel, Prof. Dieter Kirchhöfer sowie Dr. Hartmut Scholz.

Mein herzlicher Dank gilt den Mitarbeitern im Fahrdienst, deren Teamleitern und Vorgesetzten für Ihre Unterstützung, ihre kritischen Anmerkungen und hilfreichen Diskussionsbeiträge und nicht zuletzt ihre Bereitschaft sowohl zur Teilnahme an der Vorerhebung als auch zum Ausfüllen der Fragebögen. Mein aufrichtiger Dank sei zudem dem Betriebsrat ausgesprochen, der durch seine Zustimmung die Studie überhaupt möglich gemacht hat.

Danken möchte ich für die kollegiale Kooperation und Unterstützung meinen Freunden Tagrid Lemenager, Svea Steinweg und Klaus Gold.

Mein spezieller Dank gilt meinem Mann Bernd Göttel ohne dessen Verständnis, Unterstützung und fachliche Beratung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Mein Sohn Oskar hat mich zudem durch seine vielen kindlichen Störgeräusche und seine Präsenz den ganz normalen Alltag nicht vergessen lassen. Auch ihm gilt mein ganz besonderer Dank.

Schließlich möchte ich meinen Eltern für die Unterstützung danken, die mir viele freie Stunden zum Arbeiten dank ihres Engagements und ihrer emotionalen Unterstützung geschenkt haben.

INHALTSVERZEICHNIS

<u>1</u>	<u>EINLEITUNG</u>	<u>1</u>
1.1	FRAGESTELLUNGEN UND ZIELE DER ARBEIT.....	4
1.2	ABLAUF DER ARBEIT	5
<u>I</u>	<u>THEORETISCHER HINTERGRUND</u>	<u>8</u>
<u>2</u>	<u>BESONDERHEITEN IN DIENSTLEISTUNGSBERUFEN</u>	<u>8</u>
2.1	MERKMALE.....	8
2.2	SPEZIFIKA DES ARBEITSPLATZES BEIM FAHRPERSONAL	10
2.3	ANFORDERUNGEN AN DIENSTLEISTER	11
<u>3</u>	<u>DEFINITION UND THEORIEN ZU STRESS IN DER ARBEITSWELT BEZOGEN AUF DIENSTLEISTUNGEN</u>	<u>14</u>
3.1	ALLGEMEINE GRUNDLAGEN UND STRESSTHEORIEN.....	14
3.2	ARBEITSSTRESSMODELLE MIT ZUGRUNDE LIEGENDEN STRESSTHEORIEN.....	19
3.3	ARBEITSDINGUNGEN ALS BELASTUNGSFAKTOREN	24
3.4	ARBEITSBELASTUNGEN IN DIENSTLEISTUNGEN UND SPEZIFISCHE ARBEITSBELASTUNGEN BEI FAHRPERSONAL.....	27
3.5	WIRKUNGEN UND FOLGEN VON STRESS	30
3.6	DAS BERUFSSTRESSMODELL VON WEINERT	32
3.7	COPING ALS EINE FORM DER BELASTUNGSBEWÄLTIGUNG	35
<u>4</u>	<u>EMOTIONSARBEIT IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH</u>	<u>43</u>
4.1	BESONDERHEITEN DER EMOTIONSARBEIT	43
4.2	POSITIVE ASPEKTE DER EMOTIONSARBEIT	48
4.3	NEGATIVE FOLGEN VON EMOTIONSARBEIT.....	51

5	<u>DEFINITIONEN UND THEORIEN ZU KOMPETENZEN</u>	56
5.1	GESCHICHTE DES KOMPETENZBEGRIFFS	57
5.2	KOMPETENZSYSTEMATIK	58
5.3	BETRACHTUNG DER SOZIALEN KOMPETENZ ALS WESENTLICHE KOMPETENZ FÜR DIE INTERAKTION IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH	60
5.4	KOMPETENZENTWICKLUNG ZUR UNTERSTÜTZUNG DER BEWERTUNGSPROZESSE NACH LAZARUS	65
5.4.1	KOMPETENZFÖRDERLICHE MERKMALE DER ARBEITSTÄTIGKEIT	67
5.4.2	SELBSTREGULATIONS-KOMPETENZ ALS PERSONALE VORAUSSETZUNG ZUR FÖRDERUNG VON KOMPETENZENTWICKLUNG	68
5.4.3	INDIVIDUELLE EINFLUSSFAKTOREN AUF KOMPETENZENTWICKLUNG	69
5.4.4	KOMPETENZENTWICKLUNG DURCH LERNEN	75
5.4.5	BEDINGUNGEN DER TRANSFERFÖRDERUNG	76
6	<u>ABLEITUNG DES „MODELLS ZUM KOMPETENZABHÄNGIGEN BELASTUNGSERLEBEN“ UND HYPOTHESENGENERIERUNG</u>	79
7	<u>METHODISCHER HINTERGRUND</u>	84
7.1	BESONDERHEITEN QUASI-EXPERIMENTELLER STUDIEN	84
7.2	ZUGRUNDE LIEGENDE EVALUATIONSMODELLE UND KONZEPTE	86
7.2.1	DAS EVALUATIONSKONZEPT DER DATENBOXEN VON WITTMANN	86
7.2.2	BESONDERHEITEN VON TRAININGSEVALUATION	87
7.3	ABLAUF UND BESCHREIBUNG DER STUDIEN	88
7.3.1	KONZEPTION DER STUDIEN	89
7.3.2	VORERHEBUNG ZUR INSTRUMENTENTWICKLUNG	90
7.3.3	INSTRUMENTENTWICKLUNG UND ANWENDUNG	95
7.3.3.1	Verwendete bereits etablierte Instrumente	97
7.3.3.2	Reliabilitätsanalyse der verwendeten Skalen	100
7.3.4	VORSTUDIE DER INTERVENTION FÜR FAHRAUSWEISPRÜFER	103
7.3.5	ERHEBUNG DER AUSGANGSBEDINGUNGEN DES FAHRPERSONALS	103
7.3.6	VORBEREITUNG, ABLEITUNG UND DURCHFÜHRUNG DER INTERVENTION	107
7.4	ABLAUF UND VORAUSSETZUNGEN DER STATISTISCHEN ANALYSEN	113

7.4.1	ABLAUF DER STATISTISCHEN ANALYSEN	113
7.4.2	VORAUSSETZUNGEN DER VERWENDETEN STATISTISCHEN ANALYSEVERFAHREN	116
7.5	UNTERSUCHUNGSPLAN DER STUDIE 1.....	117
7.6	BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	118
<u>II STUDIE 1.....</u>		<u>121</u>
<u>8 ERGEBNISSE.....</u>		<u>121</u>
8.1	BESCHREIBUNG DER STICHPROBE MITTELS DESKRIPTIVER STATISTIK	121
8.2	ÜBERPRÜFUNG DES THEORETISCHEN MODELLS IN T₁.....	122
8.2.1	PRÜFUNG DER THEORETISCHEN ZUSAMMENHÄNGE IN T ₁ AUF FAKTOREBENE	134
8.2.2	PRÜFUNG DER THEORETISCHEN ZUSAMMENHÄNGE IN T ₁ UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER DEMOGRAFISCHEN VARIABLEN	139
8.2.3	PRÜFUNG DER THEORETISCHEN ZUSAMMENHÄNGE IN T ₁ BEZOGEN AUF DIE FAKTOREN 1.ORDNUNG.....	144
8.3	PRÜFUNG DER STABILITÄT DES „MODELLS ZUM KOMPETENZABHÄNGIGEN BELASTUNGSERLEBEN“ NACH DER INTERVENTION ZUM ZEITPUNKT T₂.....	149
8.3.1	PRÜFUNG DER ZUSAMMENHÄNGE IN T ₂ AUF FAKTORENEBENE	159
8.3.2	BETRACHTUNG DER ZUSAMMENHÄNGE AUF DER EBENE DER FAKTOREN 1.ORDNUNG IN T ₂	164
8.4	PRÜFUNG DER THEORETISCHEN ZUSAMMENHÄNGE DER VERÄNDERUNGSWERTE AUF FAKTORENEBENE (T₂-T₁)	170
8.4.1	BETRACHTUNG DER ZUSAMMENHÄNGE DER VERÄNDERUNGSWERTE BEZOGEN AUF DIE FAKTOREN 2.ORDNUNG	171
8.4.1.1	Prüfung der Zusammenhänge der Veränderungswerte unter Berücksichtigung der demografischen Variablen.....	176
8.4.2	PRÜFUNG DER THEORETISCHEN ZUSAMMENHÄNGE DER VERÄNDERUNGSWERTE BEZOGEN AUF DIE FAKTOREN 1.ORDNUNG.....	177
8.5	EVALUATION DER KOMPETENZENTWICKLUNG	181
8.5.1	ERGEBNISSE DER KOMPETENZ- UND BELASTUNGSVERÄNDERUNG NACH DER INTERVENTION	182
8.5.2	EVALUATION DER KOMPETENZENTWICKLUNG UND BELASTUNGSREDUZIERUNG BEZOGEN AUF UNTERSCHIEDLICHE BELASTUNGSEINSCHÄTZUNG IN T ₁	183

8.5.3	EVALUATION DER KOMPETENZENTWICKLUNG UND BELASTUNGSREDUZIERUNG BEZOGEN AUF UNTERSCHIEDLICHE KOMPETENZEINSCHÄTZUNG IN T ₁	191
<u>III STUDIE 2</u>		195
<u>9 ERGEBNISSE ZUR PRÜFUNG DER GENERALISIERBARKEIT DES „MODELLS ZUM KOMPETENZABHÄNGIGEN BELASTUNGSERLEBEN“ ANHAND WEITERER STICHPROBEN IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH</u>		195
9.1	BESCHREIBUNG DER STICHPROBE HANDEL&BANKEN	195
9.1.1	PRÜFUNG DER REPLIZIERBARKEIT DER FAKTOREN DES MODELLS BEI ANDEREN BERUFSGRUPPEN DES DIENSTLEISTUNGSBEREICHS.....	197
9.1.2	PRÜFUNG DER THEORETISCHEN ZUSAMMENHÄNGE BEZÜGLICH GENERALISIERBARKEIT AUF ANDERE BERUFSGRUPPEN DES DIENSTLEISTUNGSBEREICHS	205
<u>IV FAZIT</u>		211
<u>10 ZUSAMMENFASSEND E DISKUSSION UND AUSBLICK.....</u>		211
10.1	DISKUSSION DER METHODE UND GRENZEN DER UNTERSUCHUNG	211
10.1.1	DISKUSSION DES GEWÄHLTEN UNTERSUCHUNGSPLANS	211
10.1.2	DISKUSSION DES VERWENDETEN INSTRUMENTS	213
10.1.3	DISKUSSION ÜBER DIE GEWÄHLTE VERÄNDERUNGSMESSUNG	215
10.1.4	PROBLEME INNERHALB DER STUDIE 2 ZUR PRÜFUNG DER GENERALISIERUNG	216
10.2	FAZIT ZUM „MODELL ZUM KOMPETENZABHÄNGIGEN BELASTUNGSERLEBEN“	217
10.2.1	DISKUSSION DER STABILITÄT DES MODELLS IN ABHÄNGIGKEIT DER ERGEBNISSE ZUR KOMPETENZ- UND BELASTUNGSVERÄNDERUNG NACH DER INTERVENTION	220
10.2.2	DISKUSSION DER MÖGLICHKEITEN ZUR GENERALISIERBARKEIT DES MODELLS	228
10.3	IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS	230
10.4	IMPLIKATIONEN FÜR DIE FORSCHUNG	233
10.4.1	ÜBERPRÜFUNG DES „MODELLS ZUM KOMPETENZABHÄNGIGEN BELASTUNGSERLEBEN“ IM RAHMEN EINES UNTERSUCHUNGSPLANS MIT KONTROLLGRUPPE.....	233
10.4.2	ÜBERPRÜFUNG DES MODELLS AN WEITEREN STICHPROBEN.....	234

10.4.3 WEITERE FORSCHUNGSANSÄTZE ZUR DIAGNOSE VON KOMPETENZEN UND ZUR ERHEBUNG VON KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN.....	235
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	237
TABELLENVERZEICHNIS	240
LITERATURVERZEICHNIS	245
<u>11 ANHANG.....</u>	<u>261</u>

1 Einleitung

Die Arbeitswelt der Industrieländer in der heutigen Zeit ist gekennzeichnet durch globale Veränderungen in den Arbeitsstrukturen, durch die Entwicklung neuer Technologien und die Globalisierung der Arbeitsmärkte. Es wird von den Arbeitnehmern erwartet, sich den raschen Veränderungen anzupassen. Die Unternehmen wiederum sind gefordert, sich schnell an die herrschenden Marktbedingungen anzupassen. Dies bedeutet für die Mitarbeiter, dass die Anforderungen an die Arbeitsleistungen steigen und die Arbeitsplätze nicht mehr so sicher sind wie früher. Des Weiteren führen die technischen Errungenschaften und strukturellen Veränderungen zu neuen Berufsfeldern und Arbeitsformen mit veränderten Belastungen (Pröll & Gude, 2003).

Standen in der Vergangenheit die körperlichen Belastungen im Vordergrund, so sind es heute Faktoren wie Zeitdruck, Verantwortung für Menschen und Technik, veränderte Arbeitszeiten, die als belastend empfunden werden. Dieser leistungsbezogene Alltag fordert nahezu die gesamte Energie der Mitarbeiter. Der permanenten Dynamik dieser Veränderungsprozesse müssen Unternehmen sowohl mit technischen und organisatorischen Maßnahmen als auch mit geeigneten Lern- und Trainingsprogrammen immer wieder neu begegnen (Wieand, 2004).

Arbeitsplätze in personenbezogenen Dienstleistungen erfordern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit speziellen Qualifikationen und Kompetenzen. In der vorliegenden Arbeit werden am Beispiel der Arbeitssituation des Fahrpersonals eines kommunalen Verkehrsunternehmens die Situation von Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt und die im Service-Bereich erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen herausgearbeitet.

Bei Verkehrsbetrieben ist, wie in anderen Dienstleistungen, die Qualität des Produkts in hohem Maße von der Qualifikation und der Motivation der Beschäftigten abhängig. Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt wie das Fahrpersonal bilden die Schnittstelle zum Kunden. Die Tätigkeit des Fahrpersonals beinhaltet unterschiedliche Anforderungen, die in Wechselwirkung mit dem subjektiven

Kundenempfinden stehen: Einerseits sind sie selbst mit Situationen konfrontiert, die Ärger bei ihnen auslösen, was wiederum einen Einfluss auf das subjektive Empfinden der Fahrgäste haben kann. Andererseits sind sie mit den Konflikten und Stimmungen der Fahrgäste konfrontiert und müssen diese auffangen, ohne sich selbst davon beeinflussen zu lassen. Entsprechendes gilt für Servicemitarbeiter im direkten Kundenkontakt im Umgang mit Beschwerden oder in Situationen, denen sie sich aufgrund ihres eingeschränkten Handlungsspielraumes nicht gewachsen fühlen (Hochschild, 1990).

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Modell entwickelt, in das die vom Fahrpersonal als wichtig erachteten Kompetenzen für den Umgang im direkten Kundenkontakt mit den Erkenntnissen der Arbeitsstresstheorien verknüpft werden, um Informationen darüber zu erhalten, inwieweit erlebte Kompetenzen den empfundenen Stress im Dienstleistungsbereich beeinflussen. Die Mitarbeiter werden als Experten angesehen, in die Vorgehensweise der Untersuchung integriert und als Wissensträger berücksichtigt. Des Weiteren wird der organisationale Hintergrund der Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich betrachtet und mit den Anforderungen an die Mitarbeiter verglichen, um so zusätzliche Belastungsfaktoren aufzudecken und Maßnahmen zur Reduzierung abzuleiten. Aufgrund der Tätigkeit selbst ist es allerdings nicht möglich, alle Belastungsfaktoren auszuschalten, so kann beispielsweise die im Rahmen der Personenbeförderung erforderliche Verantwortung für Menschen und Fahrzeuge nicht abgegeben werden. Zudem sind beispielsweise beim Fahrpersonal trotz ergonomischer Verbesserungen der Fahrersitze oder Mischarbeitsmodellen immer noch hohe Fehlzeiten und Krankenstandsdaten zu verzeichnen (Meijman & Kompier, 1998). Dies gibt bereits Hinweise darauf, dass nicht allein auf der organisatorischen Ebene angesetzt werden sollte, sondern dass gleichzeitig auch der Fokus auf die individuelle Einschätzung und Bewertung von Belastungsfaktoren gelenkt werden muss.

Um Stressbelastungen entsprechend reduzieren oder gegebenenfalls vermeiden zu können, ist es notwendig, zu wissen, wodurch sie beeinflusst werden. Die Identifikation von Einflussfaktoren bezüglich der Wahrnehmung und Bewertung von Berufsansforderungen ermöglicht die Entwicklung von Be-

wältigungsstrategien, die den Fahrern helfen können, mit ihrem Berufsstress umzugehen.

Hierzu werden in der Studie 1 individuelle Faktoren, die das Belastungserleben beeinflussen, analysiert und in einem Modell zusammengefasst. Zur Überprüfung der Stabilität des Modells wird eine Lernumwelt geschaffen, die die Kompetenzentwicklung zur Reduzierung der beruflichen Belastung fördert. Aufgrund dessen werden dem entsprechend die Selbsteinschätzung der Kompetenzen des Fahrpersonals nach der Schulungsmaßnahme sowie die Stabilität der Zusammenhänge im Modell geprüft. Aufgrund der ständig wechselnden Herausforderungen im Umgang mit Kunden erscheint es notwendig, eine Form der Unterstützung und Schulung zu finden, die keine einmalige Maßnahme darstellt, sondern in den Arbeitsalltag integriert wird. Die aus den Informationen der Fahrer resultierenden Hinweise werden dem entsprechend in Veränderungsmaßnahmen eingebettet und Transfermöglichkeiten generiert. Die so geschaffene Lernumwelt soll permanentes Lernen im Arbeitsalltag ermöglichen und die gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter gewährleisten. Die Erarbeitung theoretischer Schulungsinhalte anhand von kritischen und unsicheren Situationen aus der Praxis soll den Transfer sichern.

Auf diese Weise erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, konkrete Schritte einleiten zu können, um ihre jeweiligen Belastungen zu reduzieren. Die Organisationen können anhand von Maßnahmenkatalogen Rahmenbedingungen verbessern und durch die zur Verfügung gestellten Informationen und Sichtweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisationale Lernprozesse initiieren.

Dem entsprechend werden die Belastungsfaktoren immer unter dem Gesichtspunkt der subjektiven Bewertung durch das Fahrpersonal betrachtet. Das betrifft sowohl die persönlichen Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen in Form einer subjektiven Einschätzung durch die Mitarbeiter.

In der folgenden Arbeit werden an Stelle der Doppelbezeichnung für die männliche bzw. weibliche Form aus Gründen der Vereinfachung meist die

männlichen Formen verwendet. Unabhängig davon sind jedoch Personen beiderlei Geschlechts gemeint.

1.1 Fragestellungen und Ziele der Arbeit

Nach Udris und Frese (1999) ist im Zusammenhang mit der Betrachtung von Belastungsfaktoren im Arbeitskontext die Beantwortung folgender Fragen relevant:

- Welche Bedingungen und Situationen stellen für das Individuum Belastungen dar und beanspruchen es über seine Kapazität hinaus?
- Mit welchen Ressourcen lassen sich Belastungen bewältigen und die Gesundheit schützen?

Einen wesentlichen Aspekt dieser Arbeit stellt dem entsprechend die Suche nach Kriterien dar, die zu psychischer Belastung und emotionalen Dissonanzen führen. Zusätzlich wird überprüft, wovon es abhängt, dass bestimmte Mitarbeiter spezifische Anforderungen als emotionale Belastung wahrnehmen und andere nicht. Diese Frage wird anhand der Kompetenzen als persönliche Ressource untersucht. Kompetenzen und Kompetenzentwicklung werden dabei unter dem Aspekt betrachtet, inwieweit durch die entsprechenden Kompetenzen Belastungen vermieden werden können und setzen damit noch vor der Belastungsbewältigung an.

Dem zufolge werden nützliche und erforderliche Kompetenzen aus Sicht der Mitarbeiter für den direkten Kundenumgang analysiert und Möglichkeiten der Vermittlung durch die Abfrage der kritischen, belastenden Kundenkontakte als Ansatzpunkt für Kompetenzvermittlung herausgearbeitet. In diesem Zusammenhang wird überprüft, wie Lernumwelten gestaltet sein sollten, um Kompetenzentwicklung zu fördern, im Unterschied zur reinen Vermittlung von Instrumenten zur Belastungsbewältigung.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein Modell zu entwickeln, in dem die Zusammenhänge zwischen Kompetenzen und empfundener Belastung insbesondere subjektiver emotionaler Belastung abgebildet werden. Zudem wird überprüft, inwieweit die ermittelten Kompetenzen als Prädiktoren zur Vorhersage der empfundenen Belastung, auch über eine Veränderung der

Kompetenzen hinaus, stabil bleiben. Dies wird anhand der implementierten Lernumwelt zur Kompetenzentwicklung analysiert. Zur empirischen Überprüfung der Generalisierbarkeit des Modells wird auf Stichproben von Servicemitarbeitern im Bereich Handel und Banken zurückgegriffen.

1.2 Ablauf der Arbeit

Die Hauptgliederungspunkte der vorliegenden Arbeit sind neben dieser Einführung Theorieteil, Empirieteil in Form zweier Studien und eine abschließende Diskussion mit Ausblick, die im folgenden Überblick kurz dargestellt werden, um den Aufbau der Arbeit nachvollziehen zu können. Abbildung 1 gibt einen entsprechenden Überblick.

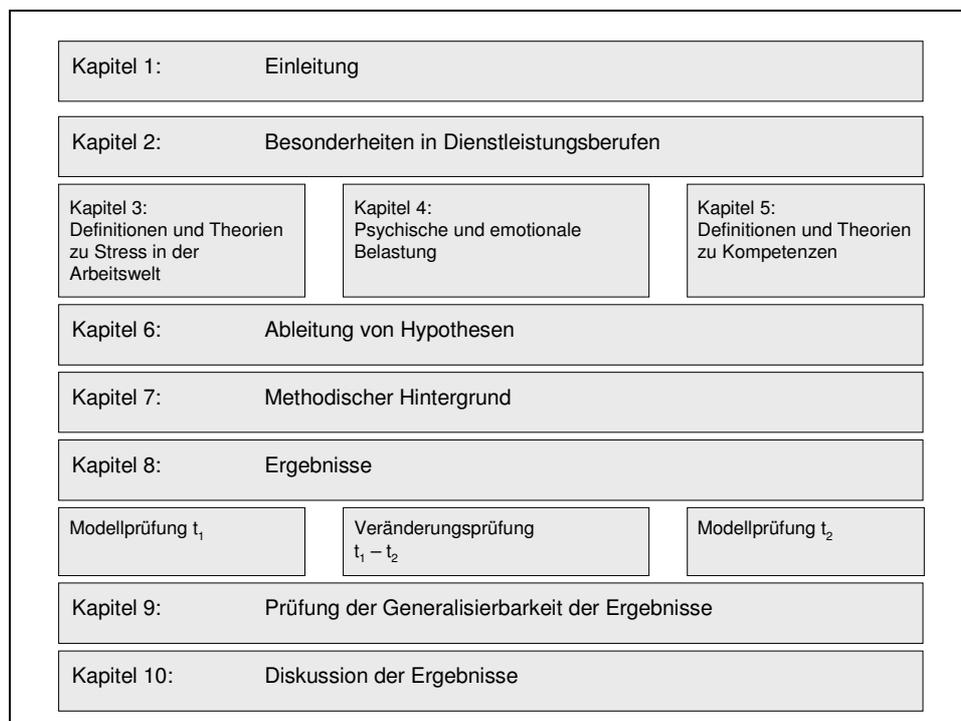


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Die in dieser Arbeit dargestellten Theorien werden immer auf ihre Anwendbarkeit auf den spezifischen Kontext der Dienstleistungen, insbesondere der Situation von Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt hin überprüft. Hierzu werden in **Kapitel 2** die Merkmale von Dienstleistungen definiert und die Be-

sonderheiten des Arbeitsplatzes in personenbezogenen Dienstleistungen herausgearbeitet. Im Weiteren wird dann die spezifische Situation des Fahrpersonals genauer beschrieben, um diese in den Kontext der Dienstleistungen einzuordnen. Die in **Kapitel 3** angeführten Definitionen und Theorien zu Stress in der Arbeitswelt werden verwendet, um die Arbeitsbelastungen in Dienstleistungsberufen eingehender analysieren zu können. Mittels der erarbeiteten Folgen und Wirkungen von Stress, die im Rahmen des Berufsstressmodells von Weinert (1998), bezogen auf ihr Zusammenwirken mit Stressoren und individuellem Stressempfindungen dargestellt werden, wird deutlich, welche Faktoren einen Einfluss auf das Belastungserleben haben. Die Möglichkeiten der Belastungsbewältigung in Form von Coping schließlich geben Hinweise darauf, wie auf empfundene Belastung reagiert werden kann, um diese zu reduzieren. Die spezifische Situation in Dienstleistungsberufen führt besonders zu psychischen und emotionalen Belastungen, die in **Kapitel 4** noch einmal gesondert dargestellt werden und mit den Forschungsarbeiten zu Emotionsarbeit genau für diesen Kontext konkretisiert werden. Zudem werden die individuellen Unterschiede im Umgang mit Emotionsarbeit herausgearbeitet, um die Einflussfaktoren auch auf die erlebten emotionalen Belastungen analysieren zu können. In **Kapitel 5** werden Definitionen und Theorien zu Kompetenzen dargestellt, um deutlich zu machen, inwieweit die unterschiedlichen Kompetenzen Einfluss auf das individuelle Belastungserleben haben können. Die Betrachtung der Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten zur Unterstützung der primären Bewertung der spezifischen Dienstleistungssituationen als nicht stressende Ereignisse gibt Hinweise für die Ableitung einer Lernumwelt, die durch die Betrachtung der Einflussfaktoren auf Verhaltensänderung ergänzt werden.

Diese theoretischen Erkenntnissen werden in **Kapitel 6** im „Modell des kompetenzabhängigen Belastungserlebens“ subsumiert und entsprechende Ziele für die Untersuchung abgeleitet. In **Kapitel 7** werden die theoretischen Hintergründe dargestellt, um die Studien methodisch einzubetten, zugrunde liegende Evaluationsmodelle aufzuzeigen, den Ablauf zu beschreiben und den Untersuchungsplan der Studien abzuleiten. **Kapitel 8** beschäftigt sich mit der Ergebnisdarstellung der Studie 1 und **Kapitel 9** beschreibt die Ergebnisse der

Generalisierungsprüfung anhand der Studie 2. In **Kapitel 10** schließlich werden die Ergebnisse noch einmal zusammenfassend dargestellt, mit den theoretischen Erkenntnissen verknüpft und dementsprechend interpretiert. Die Vorgehensweise im Rahmen der Studien wird entsprechend kritisch analysiert und aus all dem werden Ableitungen sowohl für die Praxis als auch Anregungen für weiterführende Forschungsarbeiten gegeben.

„Dinge, die wir lernen müssen, bevor wir sie tun können, lernen wir, indem wir sie tun“ (Aristoteles, 384-322 v. Chr.)

I. Theoretischer Hintergrund

2 Besonderheiten in Dienstleistungsberufen

Der spezifische Kontext Dienstleistung wird nachfolgend genauer beschrieben, um bei den folgenden Theorien das Besondere für diesen Kontext erarbeiten zu können und um immer wieder explizit darauf einzugehen.

2.1 Merkmale

Die Beschäftigung nimmt im primären (Urproduktion) und sekundären Sektor (industrielle Produktion) seit Mitte des letzten Jahrhunderts konstant ab, wohingegen im tertiären Sektor (alle Dienstleistungen) die Zahl der Beschäftigten kontinuierlich ansteigt (Sektorengliederung der Volkswirtschaft) (Nerdinger, 1994). Mittlerweile arbeiten in der Bundesrepublik Deutschland über 70% aller Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich (statistisches Bundesamt, 2004).

Ein bedeutender Unterschied zwischen Dienstleistungs- und Produktionsbereich besteht vor allen Dingen darin, dass es sich bei Dienstleistungen um ein abstraktes, materiell nicht greifbares Gut handelt und die eigentliche Leistung in der Handlung des Dienstleisters besteht (Intangibilität). Aus der Sicht der Bedienten ergibt sich daraus vor allem das Problem der Qualitätsbeurteilung, da erst nach der Inanspruchnahme einer Dienstleistung deren Qualität eingeschätzt werden kann und die Bedienten häufig auf ihren subjektiven Eindruck angewiesen sind, da sie meist keine Experten in den behandelten Problemen sind.

Einen weiteren wesentlichen Aspekt der Arbeit in Dienstleistungsberufen stellt der entsprechende Kontakt mit Kunden dar, der sowohl direkt als auch indirekt stattfinden kann.

In direkt personenbezogenen Dienstleistungen wirkt der Dienstleister direkt auf das individuelle oder emotionale Befinden oder die Physis des Bedienten ein. (Haare schneiden, Pflege von Kranken, Beratung von Klienten). Die Person

des Bedienten ist demnach das Objekt der Leistungserstellung. Somit ist der unmittelbare Kontakt zu fremden Personen eine unverzichtbare Voraussetzung, was wiederum spezifische Anforderungen an den Dienstleister stellt. Man findet häufig als Motiv für die Berufswahl den Wunsch nach interaktiver Tätigkeit und dem Umgang mit anderen Menschen. Gerade in statusniederen Dienstleistungen ist die Beziehung zu den beruflichen Interaktionspartnern die Quelle für Frustration und Belastung, wobei diese Interaktion auch eine der wenigen Belohnungen darstellt, die aus der Tätigkeit zu gewinnen ist. Aus diesen Betrachtungen heraus ergibt sich folgende Definition:

„Unter Dienstleistungen werden die Problemlösetätigkeiten verstanden, die face-to-face Interaktion mit dem Bedienten erfordern und mit denen den Dienstleister nichts weiter verbindet als der Tausch von Leistung gegen Geld.“ (Nerdinger, 1994, S. 54).

Indirekt personenbezogene Dienstleistungen beziehen sich auf den Verkauf bereits produzierter Güter und Dienstleistungen sowie die Vermittlung des Nutzens dieser Leistungen. Es geht dabei um die Leistungserbringung an Objekten, die dem Bedienten gehören. Der Kunde selbst kann dabei eher abstrakt auftreten, bis hin zu face-to-face Kontakt und persönlicher Kommunikation. Dienstleistungen unterliegen grundsätzlich den Normen des Umgangs mit fremden Menschen. Diese Interaktionen mit fremden Menschen erfordern in allen Dienstleistungsberufen ein variables Maß an Freundlichkeit, Zuwendung, Einfühlung usw., wobei gleichzeitig emotionale Zurückhaltung gefordert wird. Dies scheint ein zentraler Stressor für Dienstleister zu sein (Nerdinger, 1994).

Das Ergebnis einer Dienstleistung ist immer Erfahrung, wobei es nicht nur um die Erfahrung der vom Empfänger erwünschten Hilfe, sondern um die Erfahrung einer versuchten Lösung der persönlichen Probleme von Bedienten geht. Dies schränkt die Betrachtung von Dienstleistung nicht auf Helferberufe ein. Dieser Erfahrung liegt ein Tauschgeschäft zugrunde, in dem Leistung gegen Geld angeboten wird. Der Dienstleister bietet spezialisierte Fähigkeiten und Fertigkeiten an, um damit seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Die Produktqualitäten der Leistungen haben sich weitgehend angeglichen, wodurch sich der Wettbewerb immer mehr auf die Ebene der Kundenbehandlung verlagert

(Gebert, Steinkamp & Wendler, 1986, S. 154ff). Dies wiederum hat Auswirkungen auf die kommunikative Beziehung.

Um die theoretischen Hintergründe auch auf ihre Anwendbarkeit auf die spezifischen Anforderungen des Arbeitsplatzes von Fahrpersonal hin überprüfen zu können, wird im Folgenden auf diese spezifischen Arbeitssituationen eingegangen.

2.2 Spezifika des Arbeitsplatzes beim Fahrpersonal

Der Arbeitsplatz des Fahrpersonals ist fast ausschließlich die Fahrerkabine und damit ein Einzelarbeitsplatz, an dem die Arbeitsverrichtung meistens im Sitzen erfolgt. Eine individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes ist nicht möglich, da einerseits täglich die Fahrzeuge zugewiesen werden und diese auch im Verlauf des Arbeitstages wechseln können. Die Transporttätigkeit findet dem entsprechend mit wechselnden Linienverläufen und unterschiedlichen Fahrgastzahlen statt. Das Fahrpersonal arbeitet im Schichtbetrieb, wobei es sich um Wechselschichten mit variierendem Dienstbeginn handelt.

Tränkle und Bailer (1996) haben in diesem Zusammenhang eine Reihe von grundlegenden Anforderungen an das Fahrpersonal abgeleitet, die zur Ausübung des Berufs notwendig sind.

Busfahrer benötigen Kenntnisse: über das Fahren von verschiedenen Bussen im Straßenverkehr, der Linien des Unternehmens, der Fahrpläne, Anschluss- und Umsteigemöglichkeiten, der gültigen Tarife, über wichtige Örtlichkeiten im Bedienungsgebiet, der Vordrucke und Formulare, über Abrechnungsmodalitäten, rechtliche Vorschriften und betriebliche Regelungen. („Aufgabengestaltung im Fahrdienst“, S. 11).

Dies kann gleichermaßen für Straßenbahnfahrer übernommen werden, da die Situation der von Busfahrern bis auf die spezifische Fahrsituation gleicht. Im Zuge der Untersuchung von Tränkle und Bailer (1996) wurden auch Fahrgäste danach befragt, wie sie sich einen 'guten Busfahrer' vorstellen und Kundenbeschwerden analysiert, um neben Aussagen über das Bild eines Busfahrers auch zu Aussagen über wichtige Dimensionen des Fahrverhaltens zu gelangen. Die so erhaltenen Aussagen wurden gesammelt und zusammengefasst. Aus

Kundensicht sind die wichtigsten Dimensionen: Verkehrssichere Fahrweise, Pünktlichkeit, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft (Tränkle, U., & Bailer, H., 1996).

Eine Untersuchung von Buhbe und Schlag (2003) über die wahrgenommene Dienstleistungsqualität von Berufsfahrpersonal im öffentlichen Personennahverkehr ergab ebenfalls, dass den Kunden Pünktlichkeit, Verkehrssicheres Verhalten, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft am wichtigsten sind.

Dies bedeutet, dass Serviceorientierung einen wesentlichen Platz bei den Anforderungen an Fahrpersonal einnimmt.

2.3 Anforderungen an Dienstleister

Der Ausdruck „Service“ stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum und kann mit Dienst, Dienstleistung, Bedienung, Gefälligkeit übersetzt werden. Der Ursprung des Wortes liegt im lateinischen „servire“, das „dienen“ bzw. „dienstbar sein“ bedeutet (Haller, 1986, S. 10). Weiterhin ist es möglich, Serviceorientierung als eine motivierte Leistungsbereitschaft zu interpretieren. Mit Hilfe von fachlicher und sozialer Kompetenz werden Problemlösungen für Kunden erarbeitet, was im Idealfall zu gegenseitiger Zufriedenheit führt. (Hasselmann, 1991)

Kundenorientierung bezeichnet den Grad, in dem eine Unternehmensführung an den Bedürfnissen der Kunden orientiert ist und in dem diese Orientierung in konkrete Handlungen umgesetzt wird (Wahren & Bälder, 1994). Zum einen ist demnach die Organisation auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse auszurichten und zum anderen soll das Kundenkontaktpersonal kundenorientiert handeln.

Nach Strasmann (1996, S. 23ff.) ist Kundenorientierung durch Vertrauensmanagement gekennzeichnet, wobei Kundenvertrauen als komparativer Konkurrenzvorteil gilt. Der Aufbau dieses Kundenvertrauens erfordert eine verständnisvolle Kommunikation. Betrachtet man die Herkunft des Wortes Kommunikation vom Grundwort *communio* (= Gemeinschaft) und *communicare* (= gemeinschaftlich tun) ergibt sich die Bedeutung von Kommunikation über das „in Beziehung sein“, „gemeinsam sein“. Gemeinschaft entsteht durch Offenheit,

durch einen einfühlsamen, verständnisvollen und ehrlichen Umgang miteinander. „Erst die Fähigkeit und die Bereitschaft des Teilens als Bedingung des Mitteilens und all-gemein Machens schaffen Gemeinsames und Gemeinsamkeit und sind in dieser Form Grundlage verständnisvoller Kommunikation“ (Strasmann 1996, S. 60). Dies erfordert von Kundenkontaktpersonal die Fähigkeit, mit dem Kunden eine Gemeinschaft zu bilden und keine rein vordergründige und zweckgerichtete Kommunikation zu führen. „Der Kunde wird umfassend in den Mittelpunkt gestellt, aber nicht als Käufer, sondern als Mensch mit seiner Persönlichkeit.“

Das Kundenkontaktpersonal bildet die Nahtstelle zum Kunden, kennt die Bedürfnisse der Kunden und hat einerseits die Aufgabe, diese zu befriedigen und andererseits das Unternehmen zu repräsentieren (Nerdinger, 1994). Zur Bewältigung dieser Aufgaben sind sowohl funktionale Kompetenzen zur Lösung der Kundenprobleme als auch soziale Kompetenzen zur Interaktion mit dem Kunden erforderlich. Die sozialen Kompetenzen umfassen beispielsweise die Diagnose der Bedürfnisse des Kunden, die Kontrolle der Interaktion, die Fähigkeit, Vertrauen zu gewinnen und die Fähigkeit, im Kunden Gefühle hervorzurufen, die der Situation angemessen sind (Hochschild, 1990).

„Kundenbehandlung bedeutet aber, ganz im Sinne des Mottos „Der Kunde ist König“, eigene Ansprüche in der Arbeit zurückzunehmen und permanente Freundlichkeit, Höflichkeit und Unterordnung unter Kundenwünsche zu zeigen.“ (Nerdinger, 1992, S. 77-84). Diese Unterordnung erfordert oft ein Einwirken auf die eigenen Gefühle, was nach Hochschild (1990) auch Gefühlsarbeit genannt wird und zu einer psychischen Belastung werden kann.

Psychische Belastungen sind nach der Europäischen Norm EN ISO 10075-1 (ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung) „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken.“ In Abgrenzung dazu wird psychische Beanspruchung definiert als „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand.“

Somit kann jede Tätigkeit - auch die vorwiegend körperliche - als psychisch belastend empfunden werden. Psychische Belastungen können, müssen aber nicht schädlich sein. Sie können ebenso aktivierenden und herausfordernden Charakter haben und können in diesem Fall auch gesundheitsförderlich sein.

3 Definition und Theorien zu Stress in der Arbeitswelt bezogen auf Dienstleistungen

3.1 Allgemeine Grundlagen und Stresstheorien

Die Belastungs- und Stressforschung befasst sich mit Aspekten der Arbeitswelt, die sich potenziell auf die Gesundheit der arbeitenden Menschen negativ auswirken können, wobei besonders die Faktoren betrachtet werden, die längere Zeit auf den Menschen einwirken und auf diese Weise negative gesundheitliche Auswirkungen erzeugen. In einem ersten Schritt werden einige Stressmodelle dargestellt, um die dann im Folgenden betrachteten Belastungen in ihren theoretischen Kontext einzubetten.

Es gibt in der Psychologie verschiedene Stressmodelle, die in ihren Grundstrukturen ähnlich sind und etwas darüber aussagen, wie Belastungen, die dann oft als Stressoren bezeichnet werden, Stressreaktionen oder auch Stressfolgen erzeugen (vgl. Kahn & Byosiere, 1992).

Unter dem Begriff Stress wird allerdings in verschiedenen Untersuchungen manchmal der Stressauslöser, also die Belastung verstanden und manchmal auch die negative Beanspruchungsfolge (Jex, Beehr & Roberts, 1992).

Auf Grund dieser Uneinheitlichkeiten muss geprüft werden, welche Begriffe jeweils in welcher Bedeutung verwendet werden und Definitionen angefügt werden, wie die Begriffe im Weiteren Verwendung finden.

Basierend auf Rohmert und Rutenfranz (1975) wurden in der deutschsprachigen Arbeitswissenschaft und Arbeitspsychologie die Begriffe Belastung und Beanspruchung unterschiedlich definiert.

Belastungen sind demnach objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Reize und in Anlehnung an Greif, Bamberg und Semmer (1991) sind Belastungen oder **Stressoren** hypothetische Konstrukte, zu denen sowohl externe als auch innerpsychische Reize zählen, die Stressreaktionen oder Beanspruchungen auslösen. Hierunter fallen beispielsweise Lärm, Hitze, Überforderung oder Konflikte.

Beanspruchungen sind die subjektiven Folgen derartiger Belastungen auf den Menschen und im Menschen. Beanspruchungen oder **Stressreaktionen** sind demnach Konstrukte, die die unmittelbar auf Stressoren folgenden psychischen Zustände und Verhaltensweisen beschreiben.

Die Stresstheorie war zunächst physiologisch ausgerichtet (Selye, 1981), bevor sie in den fünfziger Jahren Eingang in die Psychologie fand und in den damals vorherrschenden Reiz- Reaktionsorientierten Behaviorismus integriert wurde. Im Rahmen der damit verbundenen experimentellen Vorgehensweise mit Laborbedingungen waren externe Stimuli für das Verhalten des Menschen entscheidend. Diese Sichtweise hatte zahlreiche reiz- und reaktionsbezogene Stresskonzeptionen zur Folge (vgl. Laux, 1983; Scheuch & Schröder, 1990; Cooper & Payne, 1991).

Reizorientierte Konzepte interpretieren Stressoren als Situationen, die Stress erzeugen, wie beispielsweise der Verlust des Arbeitsplatzes oder der Tod eines nahe stehenden Menschen. Das Problem der „stressful life event“ - Forschung ist nach Filipp (1995), dass verschiedene Personen auf dieselben äußeren Bedingungen sehr unterschiedlich reagieren. Dennoch lassen sich bestimmte Stressorenklassen finden, die bei größeren Personengruppen als Stressoren wahrgenommen werden und entsprechende Reaktionen bewirken.

In den reizorientierten Stressmodellen stehen die auslösenden Reizsituationen im Vordergrund, die in diesen Modellen als unabhängige Variable definiert werden. Stress entsteht hierbei durch das Auftreten bestimmter Umweltreize oder kritischer Lebensereignisse (Life-Event Forschung). Dies bedeutet im arbeitsbezogenen Kontext, dass Stress durch das Auftreten von physikalischen Stressoren (z.B. Lärm, unangenehme Gerüche), arbeitsorganisatorischen Stressoren (z.B. Schichtarbeit, Zeitdruck, neue Technologien) oder von sozialen Stressoren (z.B. Konflikte und Spannungen zwischen den Mitarbeitern) entsteht. Von Reizen in Form von Life-Events wie z.B. Tod eines Ehepartners oder Lottogewinn wurde im Rahmen der Reizorientierten Stressmodelle auf die psychische Belastung des Betroffenen geschlossen.

Die subjektive Bewertung der Ereignisse blieb in diesen Modellen unberücksichtigt, obwohl viele Reize erst auf Grund ihrer subjektiven Wahrnehmung und

Bewertung wirksam werden (Büssing, 1999). Zudem wäre bei dieser Sichtweise jede Reaktion, die auf einen Reiz gezeigt wird, eine Stressreaktion, was nicht in jedem Fall zutrifft. Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Reizen werden im Rahmen dieser Modelle nicht weiter berücksichtigt, obwohl sich Reize gegenseitig verstärken oder abschwächen können.

Reaktionsorientierte Konzepte gehen umgekehrt vor, indem sie Stress, unabhängig davon, wie er ausgelöst wurde, über das Verhalten des Organismus bestimmen.

Stress wird dem entsprechend als abhängige Variable betrachtet, die durch unspezifische Umwelтанforderungen, wie beispielsweise Krankheiten, beeinflusst wird. Die Stressoren, denen ein Körper ausgesetzt ist, erfordern eine Anpassung des Organismus, um seine Unversehrtheit und das Wohlbefinden aufrecht zu erhalten oder wieder herzustellen. Diese unspezifische Reaktion auf schädliche Reize beschreibt Selye (1957) mit dem so genannten Allgemeinen Adaptationssyndrom (AAS) im Sinne einer Verteidigungsreaktion auf einwirkende Stressoren. Sie verläuft in den Stadien Alarmreaktion, Widerstand, Mobilisierung von Energiereserven sowie Erschöpfung. Diese unspezifische Reaktion des Körpers auf Stress findet sowohl bei unangenehmen als auch bei angenehmen Umwelтанforderungen statt. Positiver Stress (Eustress) ist mit erwünschten Folgen verbunden und kann demzufolge motivierend und stimulierend wirken im Gegensatz zu Stress, der mit unerwünschten Folgen verbunden ist (Distress). Auch bei diesen Stressmodellen werden interindividuelle Unterschiede sowie die Bedeutung kognitiver Bewertungen bei der Stressreaktion nicht berücksichtigt.

Transaktionale Konzepte versuchen, die Schwächen der genannten Konzepte zu überwinden. Hauptbestandteil dieser Ansätze ist die Inkongruenz zwischen Anforderungen aus der Umwelt und Kapazitäten des Individuums, wobei nicht objektive Anforderungen diese Inkongruenz bedingen.

Die kognitiven oder transaktionalen Modelle gehen, im Gegensatz zu den reiz- und reaktionsbezogenen Stresstheorien, von einer psychisch vermittelten und gestalteten Person-Umwelt-Beziehung aus und verweisen auf die subjektiven Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse als entscheidend bei der

Stressentstehung. Eingeleitet wurde diese kognitive Wende der Stressforschung durch Lazarus und seine Mitarbeiter (vgl. Lazarus, 1966; Lazarus und Launier, 1981), nach der Stress definiert wird als das Ergebnis einer dynamischen Auseinandersetzung zwischen Individuum und Umwelt.

„Cognitive appraisal can be most readily understood as the process of categorizing an encounter, and its various facets, with respect to its significance for well-being.“ (Lazarus & Folkman, 1984): Das transaktionale Stress-Modell von Lazarus entspricht einem dreistufigen kognitiven Bewertungsmodell, in dem der Fokus auf Bewertungsprozessen und Bewältigungshandeln einer Person liegt.

Die primäre Bewertung (Primary Appraisal) einer Situation durch die Person erfolgt nach der Einschätzung, ob die Situation für die Person „irrelevant“, „günstig / positiv“ oder „schädlich“ (stressful) ist. Stressend sind Situationen dann, wenn sie eine Schädigung (harm) bzw. einen Verlust (lost), eine Bedrohung (threat) oder eine Herausforderung (challenge) darstellen. Die primäre Bewertung beruht auf Informationen aus der Umwelt, wie z.B. den Alltagsanforderungen (einschließlich der selbst gesetzten) oder Reizkonfigurationen.

Die sekundäre Bewertung (secondary appraisal) bezieht sich lediglich auf Situationen, die als stressig eingestuft wurden und beschreibt die Einschätzung der eigenen Bewältigungsfähigkeiten (coping resources) sowie der situativen Bewältigungsmöglichkeiten (coping options). Wird eine Situation als Bedrohung oder als Schädigung bewertet, hängt es also letztlich von der Einschätzung der Bewältigungsfähigkeiten (z.B. Qualifikation, Gesundheitszustand, Flexibilität) und den Bewältigungsmöglichkeiten (z.B. Handlungsspielraum, soziale Unterstützung, zeitliche Autonomie) ab, ob die Situation als stressend erlebt werden (z.B. Lazarus & Launier, 1981). Diese sekundäre Bewertung beeinflusst die primäre Bewertung dahingehend, dass das Fehlen oder Vorhandensein geeigneter Bewältigungsfähigkeiten und –möglichkeiten die Einschätzung einer Situation als stressende Situation verstärken, mildern oder nicht aufkommen lassen kann. Bewältigungsstrategien können sowohl direkte, die Situation beeinflussende Handlungen (instrumentell) als auch intrapsychische Regulationen von Emotionen, Beruhigung, Entspannung (palliativ) sein. Diese Bewältigungsstrategien werden in Abhängigkeit von den Bewertungen der Situation und der

eigenen Handlungsmöglichkeiten gewählt. Die sekundäre Einschätzung stützt sich dem entsprechend vor allem auf die Merkmale der Person, ihre Kompetenzen, Wertvorstellungen, Ziele und Überzeugungen oder auf Umweltmerkmale wie z.B. die Verfügbarkeit eines sozialen Netzwerkes oder anderer Ressourcen wie Geld oder Gesundheit.

Die Informationen bezogen auf die eigenen Reaktionen und die Umwelt werden reflektiert, wobei dies zu einer Neubewertung (reappraisal) der Situation führt. Diese Neubewertung stellt eine Evaluation der Erfolge bzw. Misserfolge des Copings dar, wobei der Zeitbezug des Copingprozesses besonders beachtet werden sollte. Der Gegenwarts- und Vergangenheitsbezug betrifft das Überwinden, Tolerieren, Testituieren und Reinterpretieren der als stressend erkannten Bedingungen z. B. durch Wahrnehmungsverzerrung oder Abwehrmechanismen. Der Zukunftsbezug hingegen impliziert präventive Prozesse und ermöglicht Lernprozesse. (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus & Launier, 1981). Die subjektiven Einschätzungen ändern sich ständig und beeinflussen sich gegenseitig, was dazu führt, dass eine Person im Prozess der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt ständig Neubewertungen vornimmt (Antoni & Bungard, 1989).

Transaktionale Modelle haben trotz weitgehender Anerkennung als kognitive und handlungsorientierte Konzepte allerdings wenig zur eindeutigen Bestimmung des Stressbegriffs selbst beigetragen. Der Nutzen des transaktionalen Stressmodells liegt in der Abgrenzung von Stress zu positiven Erregungszuständen, zu Euphorie sowie zu Herausforderung (Lazarus, 1995). Die Frage, unter welchen konkreten Bedingungen welche Reaktion erfolgt, wird im Ansatz von Lazarus nicht spezifiziert.

Für die vorliegende Arbeit erscheinen die transaktionalen Stressmodelle am besten geeignet, da die Anforderungen im Dienstleistungsbereich wie bereits beschrieben (siehe Kapitel 2) von der subjektiven Bewertung der Situation und der eigenen Möglichkeiten, mit dieser umzugehen, abhängen. Besonders die Kundenorientierung ist abhängig von den kognitiven Möglichkeiten, die Situation zu erfassen.

3.2 Arbeitsstressmodelle mit zugrunde liegenden Stresstheorien

Im Folgenden wird die Wirkung psychischer Belastung auf die Gesundheit und der Zusammenhang von Stress, Gesundheit und individueller Erfahrung anhand von Modellen zu Stress am Arbeitsplatz erörtert.

Frese, Greif und Semmer (1978) haben den Begriff der „Industriellen Psychopathologie“ im deutschsprachigen Raum eingeführt. Danach handelt es sich um die Gesamtheit möglicher psychischer und psychosomatischer Störungen sowie Krankheiten, deren Ursachen zumindest teilweise in den Arbeitsbedingungen verankert sind.

Die Psychopathologie der Arbeit wurde und wird nach Büssing (1999) häufig mit den folgenden Modellen aus der Stressforschung untersucht:

Das **Belastungs-Beanspruchungs-Konzept** (Rohmert, 1984) beschreibt Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bei der Arbeit beziehungsweise beim arbeitenden Menschen. Der objektiven Belastung folgen in diesem Zusammenhang psychische Beanspruchungen als individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der Belastung. Diese ist von individuellen Unterschieden zwischen Personen (interindividuelle Unterschiede, z.B. Fertigkeiten oder Fähigkeiten wie Intelligenz, Körperkraft) und von den sich mit der Zeit ändernden individuellen Voraussetzungen (intraindividuelle Unterschiede, z.B. altersbedingte Leistungsvoraussetzungen) abhängig. Dieses Konzept bezieht sich sowohl auf reiz- als auch auf reaktionsorientierte Stressmodelle. Unberücksichtigt bleibt bei diesem Modell die aktive Auseinandersetzung von Personen mit der Arbeitsumwelt bei der Entstehung psychischer Störungen (Luczak & Rohmert, 1997).

Das **Transaktionale Stressmodell** setzt genau an dieser Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt an und stellt die Bewertungsprozesse von Personen in den Mittelpunkt (siehe Kapitel 3.1). Es sind allerdings nicht nur einschneidende Bedingungen, Situationen oder Ereignisse, sondern gerade die ständigen, alltäglichen Arbeitsprobleme, wie kleine Missgeschicke oder Pannen, die Stress auslösen und die Gesundheit beeinträchtigen können. Das ebenfalls aus der Lazarus-Gruppe stammende Konzept der „daily hassles“ be-

tont die Bedeutung, die die Kumulation vieler kleiner, wiederkehrender Alltagsprobleme für die Gesundheit hat (Lazarus & Folkman, 1989). Unter „daily hassles“ (Kanner, Coyne, Schaefer & Lazarus, 1981) sind im Gegensatz zu großen seltenen Ereignissen die kleinen, alltäglichen Unannehmlichkeiten zu verstehen. In der Literatur finden sich diese auch unter Mikrostressoren (Schönpflug, 1987). Viele negative Ereignisse sind oft nur deshalb als stressende Lebensereignisse zu interpretieren, weil sie zu häufigen Mikrostressoren führen.

Das durch Schanz erweiterte Modell von Lazarus erscheint für diese Arbeit besonders wichtig, da es die Emotionen, die bei diesem Prozess auftreten können, genauer betrachtet (Schanz, 1984), die einzelnen Verbesserungsvorschläge der Lazarusgruppe integriert und die Wirkung von „daily hassles“ einarbeitet (siehe Abbildung 2).

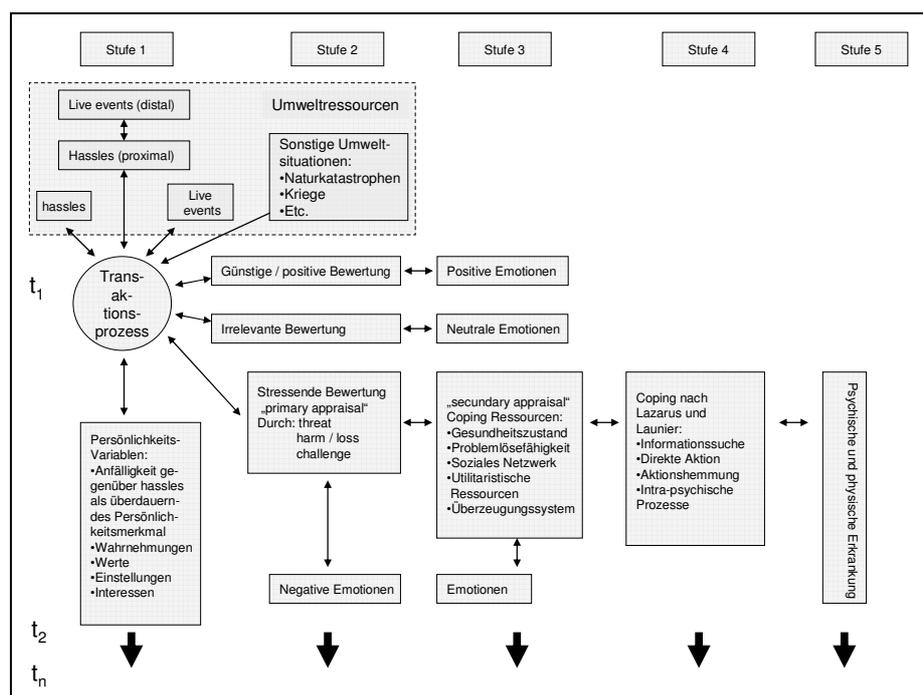


Abbildung 2: Versuch einer Weiterentwicklung des Lazarusmodells unter Berücksichtigung von „daily hassles“ (Schanz, 1984)

Im Folgenden sollen die Veränderungen im Modell noch einmal erläutert werden:

- „Nach Kanner et al. (1981) können [„daily hassles“] sowohl als Vermittler der Beziehung von life-events und Gesundheit als auch als Folgeerscheinung von Persönlichkeitsvariablen auftreten.“ Das bedeutet: Der Effekt von life-events auf die Gesundheit kommt mitunter dadurch zustande, dass soziale Bindungen, Aktivitäten und Gewohnheiten verändert oder beendet werden. Des Weiteren kann eine besondere Empfindlichkeit oder Anfälligkeit von Personen gegenüber „daily hassles“, die Auftretenswahrscheinlichkeit von Alltagsärgernissen bedingen. (siehe auch: Neudefinition der Umwelt- und Persönlichkeitsvariablen).
- „Der Begriff Interaktion im Sinne von Vermittler zwischen Situations- und Persönlichkeitsmerkmalen wird durch den Begriff Transaktion ersetzt.“ (vgl. auch Lazarus & Launier, 1978). Das bedeutet: Interaktion setzt ein kausales Wechselsgefüge voraus, wohingegen Transaktion wechselseitiges Einwirken durch ständiges Aufeinandertreffen impliziert. Stress wird dabei nicht mehr als statischer sondern vielmehr als dynamischer Prozess betrachtet. Zum Zeitpunkt t_1 (Abbildung 2) interessiert, wie der Betroffene beim Auftreten von Stress reagiert.
- „Emotionen erhalten im Transaktionsprozess eine größere Bedeutung.“ Das bedeutet: Als Ergebnis des transaktionalen Prozesses können verschiedene Formen der primären Bewertung unterschieden werden: irrelevante, günstige / positive oder stressende Bewertung (Stufe II, Abbildung 2). Irrelevante Bewertung führt zu Emotionen wie Gleichgültigkeit, Desinteresse; günstige und positive Bewertung führt zu Emotionen wie Freude, Lust oder Heiterkeit und negative Bewertung entsprechend zu negativen Emotionen wie Angst, Depression, Neid oder Ärger. „Daily hassles“ werden von dem Betroffenen im Allgemeinen als Unannehmlichkeit oder unbequeme Störung wahrgenommen. Erst bei zunehmender Auftretenshäufigkeit führen „daily hassles“ zu Bedrohungsgefühlen.
- Die sekundäre Bewertung wird detaillierter dargestellt (Stufe III, Abbildung 2). Das bedeutet: Im Einzelnen können folgende Arten von Ressourcen dargestellt werden:
 - Allgemeiner Gesundheitszustand: körperliche Widerstandsfähigkeit (Energieniveau) und Persönlichkeitsstruktur. Schwächere Personen haben gegenüber stabileren Personen doppelte Nachteile, da sie zusätzlich zu ihrer Neigung, im primary appraisal mehr Ereignisse als stressvoll zu bewerten, auch weniger Möglichkeiten haben, effektive Stressbewältigung zu betreiben.

- Problemlösefähigkeit: Beispielsweise Informationssuche, Situationsanalyse, Alternativensuche.
- Soziales Netzwerk: Nach Schaefer, Coyne und Lazarus (1981) unterscheidet man 3 verschiedene Funktionen:
 - Zuwendung von materiellen Gütern (Tangible support)
 - Informationen und Ratschläge zur Problemlösung (Informational support)
 - Anerkennung und Zuneigung (Emotional support)
- Utilitaristische Ressourcen: Finanzielle Lage, Absolvierung von Trainingsprogrammen oder Besuch sozialer Beratungsstellen
- Überzeugungssystem: Der Glaube an die Wirksamkeit der gewählten Stressbewältigungsstrategie. (Self-efficacy nach Bandura, 1977)

Emotionen nehmen zudem folgendermaßen Einfluss auf den Bewältigungsprozess (vgl. Roskies & Lazarus, 1980): Negative Emotionen wie beispielsweise Ängste üben eine Signalfunktion aus, die für das Individuum einen notwendigen Anpassungsprozess auslösen kann. Emotionen können außerdem eine Unterbrechung der Verhaltensmuster bewirken, da das Individuum mit einer auftretenden Gefahr fertig werden muss. Des Weiteren können Emotionen die kognitive Bewertung beeinträchtigen, wie beispielsweise Testangst.

- Bewältigungsreaktionen werden bezüglich ihrer Problem- versus Emotionsorientierung bzw. Effektivität versus Ineffektivität eingeteilt. Das bedeutet:
 - Neudefinition der Umwelt- und Persönlichkeitsvariablen durch die Berücksichtigung von „daily hassles“:
 - Life-events und „daily hassles“ können gemeinsam den Gesundheitszustand beeinflussen, wobei „daily hassles“ meist Vermittler zwischen Life-event und Gesundheit darstellen.
 - Life-events können unabhängig von „daily hassles“ zu Gesundheitsbeeinträchtigungen führen, wenn sie für das Individuum besonders schwerwiegend erscheinen (Tod eines geliebten Menschen beispielsweise).
 - Wenn „daily hassles“ besonders häufig auftreten, können sie unabhängig von Life-events Krankheiten nach sich ziehen (beispielsweise Straßenlärm).
 - Die Wirkung von „daily hassles“ kann dadurch verstärkt werden, dass eine Person Auffälligkeiten gegenüber „daily hassles“ in Form eines überdauernden

ernden Persönlichkeitsmerkmals besitzt (z.B. leichte Erregbarkeit oder starkes Aufbrausen).

Die Fokussierung auf die Auswirkungen der Emotionen macht deutlich, dass Mitarbeiter in Dienstleistungen, den Umgang mit Kunden positiv bewerten sollten, um die möglichen täglichen Schwierigkeiten nicht als „daily hassles“ wahrzunehmen und entsprechend die tägliche Belastung geringer einzuschätzen. Des Weiteren reduziert geringes Selbstbewusstsein die Stressbewältigungsmöglichkeiten, wohingegen das Empfinden sozialer Unterstützung durch emotional support bei der Belastung vermittelt und zu deren Reduzierung durch effektivere Stressbewältigungsmöglichkeiten führt. Auch ungünstige Arbeitsbedingungen können in Form von „daily hassles“ zu Stress und Belastung führen.

Person-Environment-Fit-Modelle gehen davon aus, dass psychischer Stress kausal nicht unabhängig von der Person *oder* der Umwelt entsteht, sondern sich im Verhältnis von Person *und* Umwelt entwickelt. Die mangelnde Passung zwischen beiden kann einerseits in Werten oder Bedürfnissen einer Person und davon unterschiedlichen Bedingungen in der Umwelt zur Erfüllung dieser Werte liegen (z.B. das Bedürfnis nach sozialen Kontakten versus Einzelarbeitsplatz). Andererseits können die Anforderungen aus der Umwelt nicht mit den Fähigkeiten einer Person übereinstimmen, diese Anforderungen bewältigen zu können (z.B. hohe Leistung versus fehlende Qualifikation) (Edwards, 1996).

Das **Ressourcen-Konzept von Stress** befasst sich hauptsächlich mit den Mitteln, die einer Person zur Verfügung stehen müssen, um Belastungen zu bewältigen. Psychischer Stress entsteht demgemäß, wenn wichtige Ressourcen fehlen und ein Missverhältnis von Ressourcen und Belastungen vorliegt. Belastungen können Arbeitsmenge, Arbeitsdruck und schlechte Ergonomie sein, unter Ressourcen wird soziale Unterstützung, Autonomie, Partizipation, Handlungsspielräume, Qualifikationsanforderungen („Job enhancement opportunities“), Belohnung oder Bestrafung („reinforcement contingencies“) verstanden (z.B. Hobfoll, 1989).

Regulationsbehinderungen in der Arbeit als weiteres Modell, geht davon aus, dass Stress eine Folge von Behinderungen der Handlungsregulation in der

Arbeit ist. Dies bedeutet, dass Stress nicht in den Anforderungen der Arbeit selbst begründet ist, wenn die notwendigen Qualifikationen für die Ausführung einer Arbeitstätigkeit bei den Arbeitenden vorhanden sind. Behinderungen können in motorischen und informationellen Bedingungen liegen und stören als Unterbrechungen oder Blockaden den Handlungsablauf und erfordern zusätzliches, intensiveres Arbeiten, um die Hindernisse zu überwinden. Infolge von Regulationshindernissen oder Regulationsüberforderung (Leitner, Lüders, Greiner, Ducki, Niedermeier & Volpert, 1993) kommt es zu psychischem Stress, weil zielbezogenes Handeln erschwert wird. Ähnliches gilt bei Zusatzregulation, Regulationsunsicherheit oder Zielunsicherheit (Richter & Hacker, 1998; Semmer, 1984). Das Konzept unterscheidet zudem zwischen positiven, förderlichen Anforderungen und negativen, die Regulation dieser Anforderungen behindernden Belastungen.

Zusammenfassend gehen alle Modelle mit Ausnahme des Belastungsbeanspruchungs-Konzepts vom handelnden Individuum aus, das bei der Entstehung von Stress und Psychopathologie in der Arbeit in einer aktiven Wechselwirkung mit seiner Umwelt steht. Schließlich wird bei allen Modellen von individuellen Differenzen bei der Entstehung von psychischen Störungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen ausgegangen. Wichtige individuelle Unterschiede können Commitment (in Bezug auf Arbeit und Organisation), Kontrollüberzeugungen, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Selbstwertüberzeugungen sein (Cooper & Payne, 1991; Semmer, 1998).

3.3 Arbeitsdingungen als Belastungsfaktoren

Negative Bedingungen in der Arbeit haben nicht zwangsläufig psychopathologische Wirkungen zur Folge, entsprechend zeigen die im vorigen Kapitel angeführten Modelle die Bedeutung individueller Unterschiede, wie Bewältigungsmöglichkeiten und -fähigkeiten auf. Die Folgen und Wirkungen von Stress werden in Kapitel 3.5 näher betrachtet. Kasl (1992) führt an, dass folgende Bedingungen für **langfristige Auswirkungen** von nicht bewältigten bzw. nicht zu bewältigenden Stresssituationen gegeben sein müssen: Es handelt sich um eine chronische Situation, in der die erfolgreiche Anpassung Aufmerk-

samkeit und Anstrengung kostet und sich beeinträchtigende Konsequenzen aus der Einschätzung ergeben, den Anforderungen nicht genügen zu können. In der Folge kumulieren die Probleme und übertragen sich auf andere Lebensbereiche. Zudem existieren Arbeitsbedingungen, die gemeistert werden können und solche, wie physikalisch-chemische **Umgebungsbedingungen** (Beleuchtung und Farbe, Lärm, Schwingungen, gefährliche Arbeitsstoffe) die ertragen werden müssen, wobei in der Produktion andere Bedingungen vorherrschen als in Dienstleistungen. Diese äußeren Umgebungsbedingungen können dennoch gesundheitsschädigende oder befindensbeeinträchtigende Belastungsfaktoren oder zumindest belästigende Bedingungen sein. Nach Untersuchungen im Büro-, Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich müssen die physikalischen Stressoren keineswegs auf Produktionsbereiche beschränkt sein (Luczak, 1998). Auch **organisatorische Bedingungen** (wie Arbeitszeit im Hinblick auf die Dauer, Lage und Verteilung) spielen eine große Rolle als Ursachen psychischer Befindensbeeinträchtigungen. Von besonderer Bedeutung sind lange Arbeitszeiten, Nachtarbeit gegen den physiologischen Tagesrhythmus und soziale Desynchronisation, die durch Wechselschichtarbeit in Kombination mit spezifischen Aufgabenbelastungen auftreten. Arbeitstätigkeiten mit gleicher Beanspruchung sind in Tagarbeit weniger belastend als die gleichen Aufgaben während Spät- oder Nachtschichten (Baillod, Holenweger, Ley & Saxenhofer, 1989; Folkard, 1996). Weitere organisational bedingte Belastungsfaktoren, sind Unterbrechungen durch Störungen des Arbeitsablaufs, die z.B. durch unzureichende Materialzufuhr entstehen oder Unterbrechungen durch Andere. Dies führt besonders dann zu Stress, wenn zusätzlich unter Bedingungen von Zeit- und Termindruck gearbeitet werden muss (Semmer, 1984). Auch Angst vor Arbeitsplatzverlust hat einen negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit, was in der Arbeitslosigkeitsforschung mehrfach und eindeutig belegt worden ist (Büssing, 1987; Hartley, Jacobson, Klandermans & Van Vuuren, 1991; Mohr, 1997). Stressoren, die durch die **soziale Situation** entstehen, können vor allem in zwei unterschiedlichen Formen auftreten. Wenn gegensätzliche Erwartungen und Anforderungen an eine Person herangetragen werden, entstehen Rollenkonflikte. Wenn die Erwartungen nicht eindeutig sind oder Unklarheit darüber

herrscht, was zu den Aufgaben gehört oder uneindeutige Anweisungen von Vorgesetzten gegeben werden entsteht Rollenambiguität (Caplan et al., 1982; Kahn & Byosiere, 1992). Soziale Stressoren, die durch das Verhalten von Vorgesetzten oder Kollegen entstehen, erfahren immer mehr Beachtung, allerdings werden diese möglicherweise selbst durch die Aufgabenstressoren beeinflusst, so dass Streitigkeiten am Arbeitsplatz beispielsweise aufgrund von Arbeitsdruck entstehen (Zapf & Frese, 1991). Unter Bezug auf die frühen Arbeiten etwa von Maslow, Herzberg, McGregor, Argyris oder Hackman und Oldham (zum Überblick von Rosenstiel, 1999) und auf der Grundlage der psychologischen Tätigkeits- und Handlungsregulationstheorie betrachtet man im deutschsprachigen Raum auch den **Arbeitsinhalt** als wesentlichen Punkt für die Gestaltung gesundheitsfördernder Arbeit. Im Mittelpunkt steht dabei das Konzept der vollständigen Tätigkeit (sowohl für die Industrie als auch sächliche Dienstleistungsproduktion (Hacker, 1998) sowie Humandienstleistung (Büssing, 1992). Hierbei werden Inhalte und Anforderungen von Arbeit in den Mittelpunkt gestellt, d.h. sie sollen Vorbereitungs-, Durchführungs- und Kontrollfunktionen umfassen und darüber hinaus ausreichend Tätigkeitserfordernisse, Möglichkeiten zur Kooperation, zur selbständigen Zielfindung, Zielstellung und Entscheidung sowie Lern- und Übertragungsmöglichkeiten auf andere Tätigkeiten enthalten. Unzureichende, einseitige oder widersprüchliche Arbeitsanforderungen können zu unterschiedlichen Belastungen und im Erleben von Überforderung zu psychischem Stress führen (Glaser & Büssing, 1996; Leitner et al., 1993). Stressoren der Arbeitsaufgabe können demnach Fehlbeanspruchungen in Form von Unter- oder Überforderung (Richter & Hacker, 1998) sein, wobei diese jeweils quantitativ (unangemessenes Verhältnis von verfügbarer Zeit zur Arbeitsmenge) oder qualitativ (Missverhältnis zwischen inhaltlichen Anforderungen der Tätigkeit und Kompetenzen der Person) auftreten und in vier Grundtypen eingeteilt werden können (Udris, 1993):

- Quantitative Unterforderung: Zeitliche Gleichförmigkeit der Tätigkeit (z.B. sich ständig wiederholende, einförmige oder Monotonie erzeugende Arbeiten sowie Überwachungstätigkeiten mit seltenen Signalreizen).
- Qualitative Unterforderung: Missverhältnis zwischen vorhandenen Fähigkeiten und Anforderungen. Fähigkeiten und Fertigkeiten können nicht entsprechend ein-

gesetzt werden, was zu vermehrten psychischen Sättigungs- und Frustrationserlebnissen führt.

- **Quantitative Überforderung:** Die Menge der geforderten Aufgaben pro Zeiteinheit und Zeitdruck, abhängig von Intensität, Dauer und Häufigkeit. Einförmige Tätigkeiten in Verbindung mit Zeitdruck finden sich beispielsweise an Montagearbeitsplätzen, an denen im Akkordlohn gearbeitet werden muss.
- **Qualitative Überforderung:** Mehrdeutigkeit und Unvereinbarkeit von Arbeitsaufträgen sowie Merkmale der Arbeitsaufgabe, die die vorhandenen Fähigkeiten einer Person im Schwierigkeits- oder Kompliziertheitsgrad übersteigen.

Nach Udrys (1993) können besonders folgende Kombinationen von Über- oder Unterforderung vor allem bei schwach ausgeprägten personalen und situativen Ressourcen zu negativen gesundheitlichen Folgen führen:

- Quantitative Überforderung durch leistungsverdichtete, Daueraufmerksamkeit erzwingende, unter Zeit- und Termindruck zu erbringende Arbeit kombiniert mit geringem Handlungsspielraum
- Quantitative Überforderung mit qualitativer Unterforderung durch hochgradig eintönige, sich dauernd wiederholende, Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht ausschöpfende Arbeit
- Geringer Handlungsspielraum mit qualitativer bzw. quantitativer Unterforderung, die extrem Monotonie fördernd und hochgradig psychisch beanspruchend ist.

Im Folgenden werden diese Erkenntnisse auf die spezifischen Anforderungen und Bedingungen sowohl allgemein auf Dienstleistungen als auch spezifisch auf die Situation des Fahrpersonals übertragen.

3.4 Arbeitsbelastungen in Dienstleistungen und spezifische Arbeitsbelastungen bei Fahrpersonal

In **Dienstleistungsberufen** haben besonders Anforderungen an die Interaktion und Kommunikation für die Bewältigung der Arbeitsaufgaben große Bedeutung. Im Zusammenhang mit der Zunahme an Beschäftigung im Dienstleistungsbereich (z.B. Verkauf, Pflege, Verkehr, Tourismus, Beratung) nehmen damit auch die interpersonalen Belastungen und Konflikte durch die notwendige intensive und direkte Interaktion und Kommunikation mit Kunden zu. Die geforderte permanente Freundlichkeit im Kontakt zu Kunden erhöht damit auch Risiken wie Burnout, Mobbing oder innerer Rückzug (Pekrun & Frese, 1992; Temme &

Tränkle, 1996). Diese emotionale Überforderung kann zu Interaktionsstress führen und sich zu psychopathologischen Symptomen der emotionalen Erschöpfung, zu Entpersönlichung sowie zu Burnout entwickeln, wenn die Überforderungen hoch und lang andauernd sind (z.B. Büssing, 1996; Burisch, 1994; Morris & Feldman, 1996; Schaufeli, Maslach & Marek, 1993).

Cooper (1989) fand anhand empirischer Befunde aus verschiedenen beruflichen Kontexten folgende sechs Hauptursachen für arbeitsbedingten Stress:

- tätigkeitsspezifische Faktoren (schlechte physische Arbeitsbedingungen, Schichtarbeit, Überforderung durch die Arbeit, Unterforderung durch die Arbeit und körperliche Risiken)
- die Rolle in der Hierarchie des Betriebes
- die berufliche Entwicklung
- die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz
- die Struktur und das Klima des Unternehmens sowie
- das Verhältnis zwischen der Arbeitssituation und der häuslichen Situation

Die angeführten Faktoren, die in die Erhebung einfließen sollen, fanden auch Frese und Zapf (1987) bei Untersuchungen bezüglich einer Skala zur Erfassung von sozialen Stressoren am Arbeitsplatz. Hier zeigten sich Zusammenhänge mit dem Ausmaß sozialer Unterstützung, mit arbeitsbezogenen Stressoren und Variablen des psychischen Befindens, mit Kommunikationsmöglichkeiten sowie dem wahrgenommenen Handlungsspielraum am Arbeitsplatz.

Am Arbeitsplatz sind fast immer tägliche Stressoren für die Stressgenese wichtiger als große seltene Ereignisse. Entscheidend ist die Kumulation solcher Ereignisse, die für die Person zu einem Dauerzustand von kognitiv und emotional erfahrenem Stress unter Mehrfachbelastungen führen kann (Dunckel, 1991) (siehe auch Kapitel 3.2). Offen ist jedoch hierbei die Frage, ob Belastungen und ihre Wirkungen sich addieren, sich gegenseitig verstärken, sich aufheben oder sich maskieren bzw. überdecken.

Die größten Belastungen in der **Arbeitssituation des Fahrpersonals** beziehen sich auf hohe, miteinander konkurrierende Arbeitsanforderungen. Das Unternehmen und die Fahrgäste wünschen einen guten Kontakt des Fahrers zu den Fahrgästen und entsprechende Serviceorientierung, dem gegenüber steht

die Anforderung des verkehrssicheren Fahrens sowie der vorgegebene Zeitplan.

Serviceorientierung kann dann zusätzlich zu Konflikten führen, wenn durch das Warten auf einen Fahrgast die anderen Fahrgäste nicht mehr pünktlich ans Ziel kommen und der Fahrer damit seine eigenen Pausenzeiten reduziert. Meist hat das Fahrpersonal keinen Einfluss auf die Zuordnung der Fahrtlinie, die Schichtplaneinteilung oder die Festlegung des Zeitplans. Daraus ergeben sich hohe Arbeitsanforderungen mit geringer Kontrollmöglichkeit (Evans, 1994; Kompier & Di Martino, 1995; Tränkle & Bailer, 1996; Meijman & Kompier, 1998).

Evans, Johansson und Rydstedt (1999) fanden in einer Untersuchung von Busfahrern heraus, dass diese während ihrer Tätigkeit durch Fahrgäste, die langsam ein- und aussteigen, die schließende Türen blockieren oder vom Fahrer Informationen erfragen in der Ausübung ihrer Tätigkeit behindert werden. Die häufigen Arbeitsunterbrechungen durch den Kundenkontakt können, wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, zu einer erhöhten Belastung führen. Die Verdeutlichung der Kundenorientierung als zusätzliches Ziel zur pünktlichen, sicheren Personenbeförderung könnte diese Belastung einerseits reduzieren aber andererseits die Entstehung eines Zielkonflikts fördern.

Die Tätigkeit erfolgt ausschließlich im Sitzen und erfordert in erster Linie statische Muskelarbeit, die durch den gegebenen Mangel an Bewegungsfreiheit und die Gleichförmigkeit der Sitzhaltung gesundheitsschädlich sein kann (Evans, 1994; Kompier & Di Martino, 1995). Des Weiteren sind die klimatischen Bedingungen im Fahrzeug abhängig von der außerhalb des Fahrzeugs herrschenden Witterung, was im Winter mit kalter Zugluft, bei Regen mit sehr hoher Luftfeuchtigkeit und im Sommer mit direkter Sonneneinstrahlung sowie hohen Temperaturen einhergeht (Evans, 1994; Tränkle & Bailer, 1996). Während der Fahrt ist die Tätigkeit des Fahrpersonals durch erforderliche Daueraufmerksamkeit gekennzeichnet, da der Fahrer sowohl auf den Straßenverkehr als auch den Fahrgastinnenraum achten muss (Tränkle & Bailer, 1996). Der biologische Rhythmus wird durch den Schichtdienst negativ beeinflusst und führt nach Tränkle und Bailer zusätzlich zu eingeschränktem Freizeitverhalten (1996). Epidemiologische Studien zeigten, dass der Beruf mit psychophysiolo-

gischen Beeinträchtigungen einhergeht und die daraus resultierenden Krankheiten in Beziehung mit hohen Absentismusraten und frühzeitiger Arbeitsunfähigkeit stehen (Evans, 1994; Kompier & Di Martine, 1995; Meijman & Kompier, 1998).

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick darüber, welche Folgen und Wirkungen sich unter anderem aus diesen belastenden Arbeitsbedingungen ergeben können.

3.5 Wirkungen und Folgen von Stress

Folgen und Wirkungen von Stress lassen sich im Hinblick auf die Dauer und unterschiedliche Wirkungsformen hin beschreiben: psychophysiologische Reaktionen, psychische Wirkungen im Erleben und psychische Wirkungen, die sich im individuellen Verhalten oder im sozialen Kontext zeigen. (siehe auch Greif, Bamberg & Semmer, 1991; Karasek & Theorell, 1990; Schabracq et al., 2003; Freude & Ullsperger, 1997).

Forschungsarbeiten zur „industriellen Psychopathologie“ (Frese, Greif & Semmer, 1978; Greif, Bamberg & Semmer, 1991; Karasek & Theorell, 1990; Martin, Udris, Ackermann & Oegerli, 1980) erbrachten meist replizierte Zusammenhänge zwischen Belastungen und Stresssituationen und Gesundheitsindikatoren wie Angst, Depressivität, Gereiztheit, psychosomatischen Beschwerden. Diese Zusammenhänge sind zunehmend auch durch Längsschnittuntersuchungen kausal belegt (Überblick bei Zapf, Dormann & Frese, 1996).

Die Auswirkungen von Arbeitsbelastungen sind nach Edwards und van Harrison (1993) von den Regulationsanforderungen, im Sinne einer handlungstheoretischen Konzeption, abhängig. Niedrige Regulationsanforderungen, bei denen keine intellektuellen Anforderungen mit der Arbeitsaufgabe verbunden sind (z. Bsp. Klassische Fließbandarbeit), führen zu negativen Auswirkungen der Arbeit. Stimmt die Komplexität in etwa mit der Qualifikation des Arbeitenden überein, sind die Auswirkungen positiv und die Arbeitszufriedenheit, Selbstwert und Identifikation mit der Tätigkeit entsprechend höher. Wenn jedoch die Komplexität die Qualifikationsvoraussetzungen oder Leistungsvor-

aussetzungen der Person deutlich übersteigen, kommt es zu Überforderung und damit zur Beeinträchtigung des Befindens.

Die Folgen von Belastungen oder nicht bewältigtem Stress sind entsprechend vielfältig und reichen von kurzfristigen, aktuellen, vorübergehenden Reaktionen bis zu langfristigen, chronischen Folgen mit körperlichem oder psychischem Krankheitscharakter (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Stressreaktionen und Beanspruchungsfolgen (nach Greif, 1991; Kaufmann, Pornschlegel & Udris, 1982; Kaluza, 1996)

	Kurzfristige, aktuelle Reaktion	Mittel- bis langfristige, chronische Reaktionen
Physiologisch, somatisch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erhöhte Herzfrequenz ➤ Erhöhung der Herzschlagvariabilität ➤ Erhöhter Blutdruck ➤ Ausschüttung von Cortisol und Adrenalin („Stresshormone“) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen
Psychisch, kognitiv-emotional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anspannung, Nervosität, innere Unruhe ➤ Frustration ➤ Ärger ➤ Ermüdungs- oder Sättigungsgefühle ➤ Monotonieerleben 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ängstlichkeit ➤ Unzufriedenheit ➤ Resignation ➤ Depressivität ➤ Burnout
Verhalten Individuell	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leistungsschwankungen ➤ Schlechte sensumotorische Koordination ➤ Nachlassen der Konzentration ➤ Fehlhandlungen ➤ Hastigkeit und Ungeduld 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Negatives Gesundheitsverhalten (Vermehrter Nikotin-, Alkohol-, Tablettenkonsum) ➤ Fehlzeiten (Krankheitstage)
Verhalten Sozial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erhöhte Reizbarkeit ➤ Konflikte ➤ Mobbing ➤ Streit ➤ Aggressionen gegen andere ➤ Rückzug (Isolierung) innerhalb und außerhalb der Arbeit 	

Die Betrachtung der Regulationsmöglichkeiten wie Handlungs- und Zeitspielraum zeigt, dass sich entsprechend der Regulationsanforderungen sehr niedrige Regulationsmöglichkeiten eher negativ auf das Befinden auswirken.

Die Auswirkungen auf das Befinden sind nach Kahn und Byosiere (1992) umso positiver, je höher die Regulationsmöglichkeiten sind. Hoher Handlungsspielraum ist demnach mit hohem Selbstwert und Zufriedenheit in der Arbeit verbunden, wohingegen niedrige Regulationsmöglichkeiten eher zu psychischen Befindensbeeinträchtigungen führen.

Bei Regulationsproblemen ist es umgekehrt und je höher die Stressoren, desto stärker wird das psychische Befinden beeinträchtigt. Dunckel (1991) zeigte in einer Untersuchung, dass Konstellationen mit geringen qualitativen Anforderungen und geringem Handlungsspielraum sich eher auf Depressivität, Selbstwertgefühl und Arbeits- und Lebenszufriedenheit auswirkten, Konstellationen mit hohen Regulationserfordernissen hingegen wirken sich auf psychosomatische Beschwerden, Krankheitssymptome und Gereiztheit aus.

Das Ergebnis einer Tagebuchstudie, in der belastende Ereignisse erhoben wurden (Siepe, 1998) zeigt, dass sich die arbeitsbezogenen belastenden Ereignisse vor allen Dingen auf Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden beziehen (71%). In Zusammenhangsstudien ergeben sich zudem hohe Korrelationen zwischen sozialen Stressoren und Variablen psychischen Befindens (Zapf & Frese, 1991), was die relative Bedeutung sozialer Belastungen für die psychische Gesundheit unterstreicht.

Im folgenden Abschnitt soll exemplarisch das Berufsstressmodell von Weinert (1998) vorgestellt werden, da dieses Modell, vor dem Hintergrund der transaktionalen Stressmodelle, Stressentstehung und -folgen in Abhängigkeit von interindividuellen Unterschieden beschreibt.

3.6 Das Berufsstressmodell von Weinert

Das Berufsstressmodell von Weinert (1998) fügt die Erkenntnisse zahlreicher Untersuchungen zu Stress im Arbeitskontext zusammen und veranschaulicht das Zusammenwirken von Stressoren, Stressempfindungen und Konsequenzen (siehe Abbildung 3). Die potenziellen Stressoren werden in den fünf Kategorien physische Umwelt, individuelle Ebene, Gruppenebene, Organisationsebene und extraorganisationale Ebene dargestellt. Die Konsequenzen beziehen sich auf die subjektiven Aspekte, das Verhalten, kognitive und physiologische Aspekte

sowie auf die Konsequenzen für die Organisation. Der Zusammenhang zwischen diesen potenziellen beruflichen Stressoren und den Konsequenzen wird durch interindividuelle Unterschiede, die die Wahrnehmung des empfundenen Stresses beeinflussen, vermittelt. Die individuellen Unterschiede werden in kognitive / affektive Unterschiede wie Verhaltensmuster, soziale Unterstützung, Widerstandsfähigkeit, Kontrollglaube und biologisch / demographische Unterschiede wie Arbeitserfahrung, Alter, Geschlecht und Beruf eingeteilt.

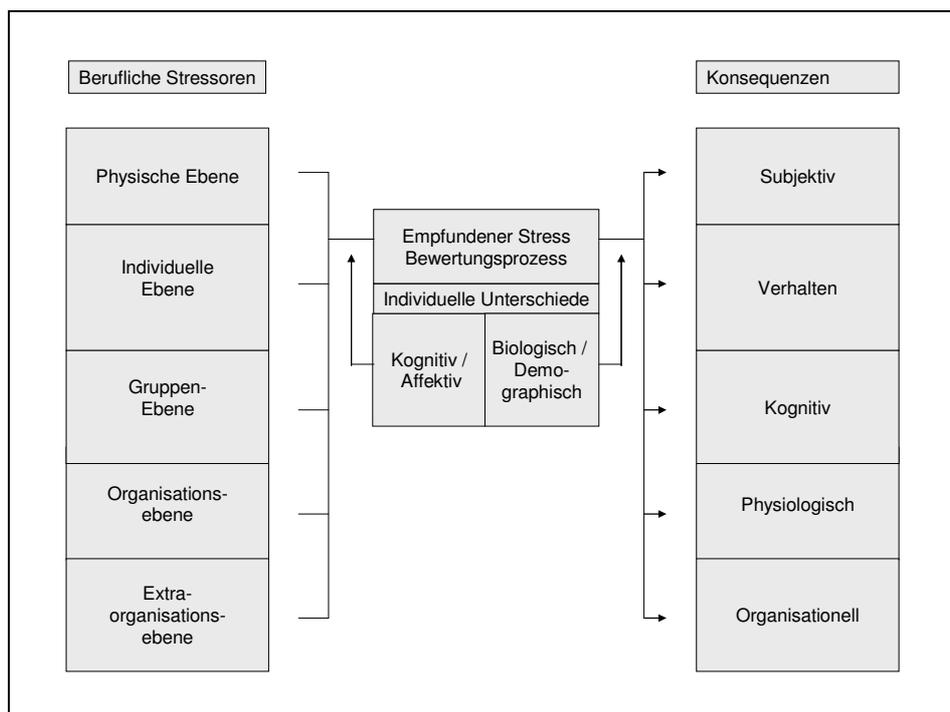


Abbildung 3: *Berufsstressmodell in Anlehnung an Weinert (1998, S. 17)*

Die im Rahmen des Modells verwendeten Kategorien zeigen sich im Arbeitsumfeld folgendermaßen:

Physische Stressoren beziehen sich auf Umweltfaktoren wie Licht, Temperatur am Arbeitsplatz oder die Luftverhältnisse. Die individuellen Stressoren stellen unter anderem Rollenkonflikte, im Sinne von konträren Rollenanforderungen, dar. Der Mangel an Kontrolle stellt einen weiteren Stressor dar und bezieht sich in diesem Modell auf die fehlende Kontrolle über die eigene Arbeitssituation. Stressoren auf der Gruppenebene können sich in unzureichender Kommunikation der Mitarbeiter, mangelndem Interesse für die Belange

der Kollegen, in fehlender gegenseitiger Unterstützung oder auch im Führungsverhalten des Vorgesetzten zeigen. Zu den organisationalen Stressoren zählt Weinert das Arbeitsumfeld im Sinne von technischen Gegebenheiten, Arbeitsaufgaben und Rollenanforderungen, die Organisationsstruktur und das Organisationsklima. Die aktuelle Wirtschaftslage sowie der sozioökonomische Status einer Person werden als extraorganisationale Stressoren bezeichnet.

Subjektive Reaktionen können sich in Angst, Teilnahmslosigkeit oder Aggressivität zeigen, wohingegen sich verhaltensbezogene Reaktionen beispielsweise in verstärktem Suchtmittelkonsum oder einer höheren Unfallhäufigkeit ausdrücken. Kognitive Stressreaktionen können sich in einer schlechten Konzentrationsfähigkeit, geringer Entscheidungsfähigkeit oder Burnout äußern. Die physiologischen Reaktionen zeigen sich beispielsweise in hohem Blutdruck oder Herz- Kreislauferkrankungen. Die organisationalen Stressfolgen äußern sich in einer niedrigen Produktivität, niedriger Arbeitszufriedenheit oder hoher Kündigungshäufigkeit.

Im Berufsstressmodell vermitteln die Moderatorvariablen der Stressbewertung, gemäß der in den vorigen Kapiteln dargestellten transaktionalen Stressmodelle, den Zusammenhang zwischen Stressor und Stressreaktion. Dem entsprechend

...kommt der Wahrnehmung eines Ereignisses durch die Person (Mitarbeiter oder Führungskraft) eine besondere Bedeutung zu, denn es sind nicht die objektiven Umstände und Situationskonstellationen, die Stress verursachen und zu bestimmten Reaktionen führen, sondern die Sichtweise und die Interpretation dieser Faktoren. (Weinert, 1998, S. 243)

Die interindividuellen Unterschiede können dazu führen, dass der Zusammenhang zwischen Stressoren und Stressreaktionen von einigen Mitarbeitern stärker und von anderen schwächer empfunden wird. Beispiele für interindividuelle Unterschiede sind nach Weinert unter anderem Verhaltensmuster, die psychologische Personenmerkmale beschreiben, die erlebte soziale Unterstützung oder Widerstandsfähigkeit. Die Widerstandsfähigkeit entspricht der „hardiness“ nach Kobasa (1979) und kann auch als Persönlichkeitsstil, der sich aus Commitment, Kontrolle und Herausforderung zusammensetzt, verstanden

werden. Forschungsergebnisse zeigen, dass eine stark ausgeprägte Widerstandskomponente die Wahrscheinlichkeit einer Stressbelastung reduziert, da Stressoren nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung eingeschätzt werden und Klarheit über die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten herrscht (Weinert, 1998). Dem entsprechend wird auch die Ausprägung in der Persönlichkeitseigenschaft des Kontrollerlebens verstanden, die sich durch den Glauben an die Beeinflussbarkeit der Ereignisse durch das eigene Handeln zeigt. Ein weiteres Beispiel für individuelle Unterschiede zeigt sich in der Ausprägung der negativen Affektivität, die als negative Grundstimmung verstanden werden kann und die Wahrscheinlichkeit des Stresserlebens erhöht.

3.7 Coping als eine Form der Belastungsbewältigung

Im Anschluss an das dargestellte Berufsstressmodell von Weinert (1998), der bereits die interindividuellen Unterschiede bei der Entstehung von Stressreaktionen berücksichtigte, wird im Folgenden die individuelle Belastungsbewältigung genauer betrachtet.

Nach Lazarus und Folkman (1984) werden unter Bewältigung sich ständig verändernde kognitive und verhaltensbezogene Bemühungen verstanden, um mit spezifischen externen oder internen Anforderungen fertig zu werden. Die Konzepte Stress und Bewältigung sind eng miteinander verknüpft, was dazu führt, dass von Bewältigung nur dann gesprochen wird, wenn ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und individuellen Handlungsmöglichkeiten besteht. In diesem Zusammenhang ist weniger das tatsächliche Verhältnis zwischen Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten von Bedeutung, als vielmehr dessen subjektive Repräsentation und Bewertung. Bewältigung entspricht in diesem Sinne der Handlungsregulation und ist dem entsprechend nicht von anderen Verhaltensweisen zu unterscheiden, sondern aufgrund von Anlass und Zielrichtung der Handlung zu spezifizieren (Schröder, 1986; Braukmann & Philipp, 1984).

Nach Laux und Weber (1990) variieren problemzentrierte Bewältigungsformen eher in Abhängigkeit von situativen Faktoren und emotionszentrierte Formen werden stärker durch personale Faktoren beeinflusst. Insgesamt

scheint es nach Miller (1989) interindividuelle Unterschiede hinsichtlich der Bevorzugung bestimmter Bewältigungsstrategien zu geben, die auf zugrunde liegende Bewältigungsdispositionen zurückzuführen sind. Laux und Weber (1987) weisen jedoch darauf hin, dass Menschen dazu tendieren, in gleichartigen Situationen die gleichen Bewältigungsstrategien immer wieder anzuwenden und deshalb zwischen zeitlicher Konsistenz und situationsübergreifender Verallgemeinerung von Bewältigung unterschieden werden muss (vgl. Thomae, 1987). Bewältigung sollte nicht das Ergebnis des sich ständig verändernden Prozesses zwischen Person und Umwelt bezeichnen, sondern sich vielmehr auf den Prozess der Bewältigungsbemühungen beziehen, um auch die Bemühungen einzubeziehen, die nicht zum Erfolg führen. Nach Weber (1992) können sich Bewältigungsintentionen auf die Regulation von Emotionen, die Regulation des zugrunde liegenden Problems, die Regulation des Selbstwerts oder der sozialen Interaktionen beziehen. Diese Intensionsdimensionen hängen eng miteinander zusammen, machen aber auch Unterschiede deutlich.

Bewältigungsbemühungen verbrauchen interne oder externe Ressourcen und können, sofern sie nicht anforderungsadäquat sind, neue Probleme schaffen oder zur Verschlechterung bereits bestehender Probleme führen.

In der Auseinandersetzung mit belastenden Ereignissen können nicht nur personale Ressourcen eingesetzt werden, sondern auch solche des sozialen Umfeldes wie beispielsweise die wahrgenommene soziale Unterstützung. Diese kann genauso wie Stress als relationales Konstrukt aufgefasst werden, da sowohl Verfügbarkeit als auch Wirksamkeit von sozialer Unterstützung von den personalen Ressourcen des betroffenen Individuums abhängt. Tabelle 2 zeigt eine Klassifikation von Bewältigungsverhalten auf.

Tabelle 2: Klassifikation von Bewältigungsverhalten (nach Schumacher & Reschke, 1994)

Funktionen der Bewältigung	problemorientierte Funktion emotionsorientierte Funktion bewertungsorientierte Funktion
Formen der Bewältigung	intrapsychische (internale) Formen aktionale (verhaltensmäßig-bedingungsverändernde) Formen
Zeitliche Orientierung der Bewältigung	Zeitliche Charakteristik der Belastungen (Stressoren) (kurzfristige herausragende Stressoren / tägliche Alltagsbelastungen / länger andauernde chronische Stressoren Auftretenszeitpunkt der Belastungen (in der Gegenwart: erfordert aktuelle Bewältigung / in der Vergangenheit: erfordert retrospektive Bewältigung / in der Zukunft: erfordert antizipatorische Bewältigung)
Instrumentelle Schwerpunkte der Bewältigung	selbstbezogene Bewältigungsversuche umweltbezogene Bewältigungsversuche
Bewertung der zu bewältigenden Belastung	Schädigung/Verlust (erfordert retrospektive Bewältigung) Bedrohung und Herausforderung (erfordert aktuelle und antizipatorische Bewältigung)

Die in Tabelle 2 aufgeführten Funktionen des Bewältigungsverhaltens können wie folgt beschrieben werden:

Problemorientierte Funktion hat zum Ziel, das jeweilige Problem zu lösen und auf belastende Situationen einzuwirken, um die Person-Umwelt-Wechselbeziehung zu verändern. Bei der emotionsorientierten Funktion geht es vor allem um den Versuch, den als belastend erlebten Spannungszustand, durch den Stresseemotionen wie Angst, Ärger, Schuld, Depression auftreten, zu verringern (Laux & Weber, 1990). Die bewertungsorientierte Funktion ist dadurch gekennzeichnet, dass versucht wird, die Situation zu verstehen, was dem Prozess der Bewertung und Neubewertung nach Lazarus entspricht und insofern als Bewältigungsform verstanden werden kann (Moos, 1988).

Die intrapsychischen Formen der Bewältigung bezeichnen kognitive Prozesse, die sowohl Wahrnehmungs-, als auch Denk-, und Interpretationsprozesse beinhalten. Aktionale Bewältigungsformen beziehen sich demgegenüber auf Handlungen, wie Angriff, Flucht, soziale Zuwendung oder Rückzug.

Neben der zeitlichen Charakteristik der Bewältigung (kurzfristig, täglich, länger andauernd) ist das Verhältnis der Bewältigungsbemühungen zum Auftretenszeitpunkt der Belastungen von Bedeutung. Dem entsprechend bezeichnet die aktuelle Bewältigung die Auseinandersetzung mit einem gegenwärtigen belastenden Ereignis. Antizipatorische Bewältigung bezieht sich auf die Auseinandersetzung mit einer zukünftig erwarteten Belastung, wenn während des belastenden Ereignisses keine Bewältigungsmöglichkeiten gegeben sind und erfüllen präventiv-vorbereitende Funktionen durch mentale Simulation der zukünftig erwarteten Ereignisse. Unter retrospektiv ausgerichteter Bewältigung wird die Auseinandersetzung mit einem in der Vergangenheit eingetretenen belastenden Ereignis (z.B. Tod des Ehepartners). Die Bewertung der zu bewältigenden Situation erfolgt gemäß transaktionalem Stressmodells von Lazarus (siehe Kapitel 3.1).

Das Bewältigungsverhalten wiederum ist abhängig von den Ressourcen des Individuums. Diese Ressourcen können verstanden werden als das Insgesamt gesundheitsschützender und -fördernder Kompetenzen und äußeren Handlungsmöglichkeiten, die einer Person zur Verfügung stehen und von ihr genutzt oder beeinflusst werden (Udris et al., 1992). Hierbei können innere (interne, individuelle, subjektive, personale) physische und psychische Ressourcen und äußere (externe, objektive) physikalische, materielle, biologische, ökologische, soziale, institutionelle, kulturelle, organisationale Ressourcen unterschieden werden (Becker, 1992; Udris et al., 1992; Ulich, 1994).

Abbildung 4 gibt einen Überblick über mögliche personale, soziale und organisationale Ressourcen als gesundheitsförderliche Faktoren.

Die gesundheitsbeeinträchtigende Wirkung von Stressoren wird gemäß theoretischer Modelle und empirischer Ergebnisse durch die Verfügbarkeit und den Einsatz von personalen und situativen „Schutzfaktoren“ gemildert oder „abgepuffert“, was wiederum einen Einfluss auf die Prozesse der primären und sekundären Bewertung im Modell von Lazarus hat (Frese & Semmer, 1991; Udris et al., 1992; Udris, Rimann & Thalmann, 1994).

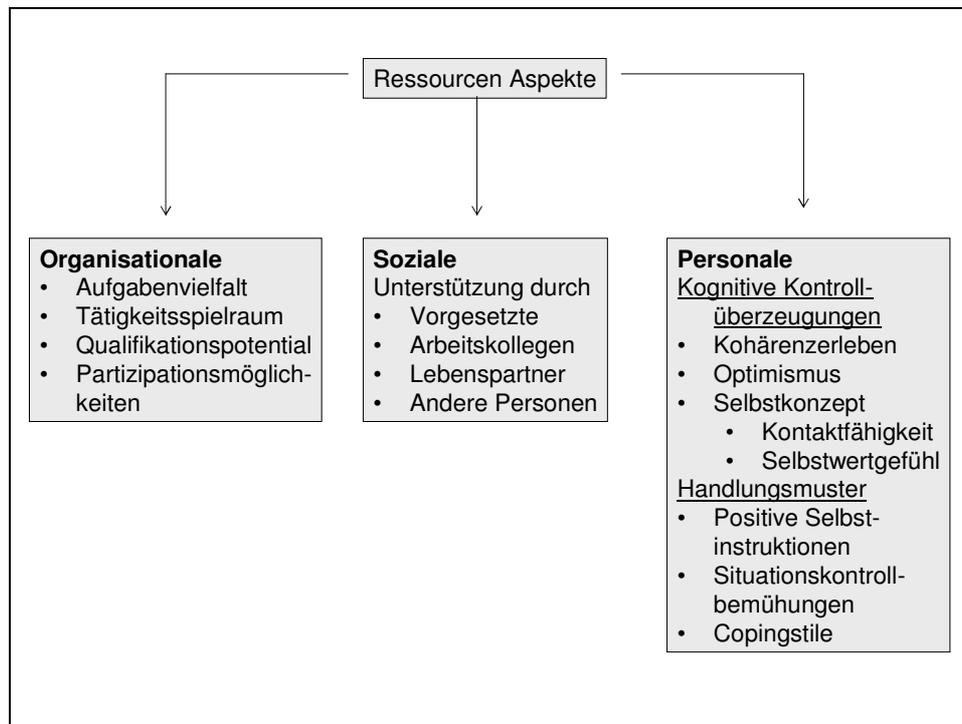


Abbildung 4: Klassifikation gesundheitsförderlicher Faktoren unter dem Aspekt der Ressourcen (Richter & Hacker, 1998)

Methodisch bedeutet dieser Puffereffekt, dass Handlungsspielraum oder soziale Unterstützung einen moderierenden Effekt auf die Beziehung zwischen Stressoren und psychischem Befinden haben. Wenn einer Person große Handlungsspielräume zur Verfügung stehen oder sie hohe Unterstützung erfährt, sollte es zu niedrigen Zusammenhängen zwischen Stressoren und psychischem Befinden kommen. Sind dagegen die Handlungsspielräume eng und die Unterstützung niedrig, dann sollten die Zusammenhänge hoch sein (vgl. Frese, 1989).

Aufgrund ihrer Bedeutung bezüglich der Arbeitsgestaltung und betrieblicher Gesundheitsförderung werden im Folgenden die Situationskontrolle als innere Ressource und die soziale Unterstützung als äußere Ressource eingehender betrachtet.

Situationskontrolle

Der Kontrollbegriff wird so verstanden, dass das Individuum selbst belastende Bedingungen beeinflussen kann, wobei die Kontrolle als Ressource dient, die zur Verfügung steht und entsprechend genutzt wird. Die Kontrolle über Situationen entspricht dabei dem menschlichen Bedürfnis nach Durchschaubarkeit, Verstehbarkeit und Beherrschbarkeit von Ereignissen (Frese, 1989; Semmer, 1990; Ulich, 1994). Objektive Kontrolle beschreibt das Ausmaß tatsächlich vorhandener Beeinflussbarkeit der Situation, wohingegen kognitive Kontrolle den Grad an wahrgenommener, antizipierter Beeinflussung der Situation beschreibt (Osnabrügge, Stahlberg & Frey, 1985). Wenn in der Arbeit ein großer Kontrollspielraum mit Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit gegeben ist, führen Arbeitsbedingungen trotz hohem Überforderungscharakter nicht oder in weitaus geringerem Maße zu psychischen Belastungswirkungen (Frese & Semmer, 1991; Karasek & Theorell, 1990; Udris, 1993).

Soziale Unterstützung

Bei der Suche nach Vermittlungsmechanismen zwischen Belastungen und der individuellen Gesundheit zeigte sich, dass soziale Unterstützung im Sinne vorhandener stabiler sozio-emotionaler Netze positive Auswirkungen auf Stressbewältigung, Prävention von Krankheiten und Befindensstörungen haben kann (Frese & Semmer, 1991; House, Umberton & Landis, 1988; Röhrle, 1994; Schwarzer & Leppin, 1989; Udris, 1987). Soziale Unterstützung bedeutet in diesem Fall die Transaktion von Ressourcen zwischen den Mitgliedern eines sozialen Netzwerks zur gegenseitigen Aufrechterhaltung und Verbesserung des Wohlbefindens (Udris, 1997), wobei sich derartige Austauschbeziehungen sowohl in formellen (z.B. Familie, Arbeitsgruppen) als auch in informellen sozialen Netzen (z.B. Freundschaftsbeziehungen) finden. Soziale Unterstützung wird vielfach statisch als etwas, das einer Person zur Verfügung steht, betrachtet (im Sinne einer äußeren Ressource). Die Wirkung von sozialer Unterstützung stellt allerdings einen dynamischen Prozess dar, bei dem eine Person Hilfeleistungen und darauf bezogene Kognitionen mobilisieren, aufrechterhalten, annehmen oder abweisen aber auch selbst geben kann (entsprechend innerer Ressourcen). Die direkten und moderierenden positiven Effekte von sozialer

Unterstützung konnten deutlich nachgewiesen werden. Pfaff (1989, S. 116 ff) weist allerdings darauf hin, dass soziale Unterstützung auch negative Effekte beispielsweise im Sinne von Aufwendungen wie der Pflicht zur Gegenleistung oder Kosten der Kontaktpflege haben kann. Zudem kann Unterstützung durch andere auch Selbstwert senkend sein, wenn davon ausgegangen wird, jemand habe Hilfe nötig, weil er alleine nicht zurechtkommt (Peeters, 1994).

Ansatzpunkte für Belastungsreduzierung

Gesundheitsförderung kann durch direkte Veränderung von Belastungen, Modifikation von Stressreaktionen oder Verbesserung von Bedingungen erreicht werden.

Die Verbesserung der Copingpotenziale wirkt sich im Sinne des Stressmodells von Lazarus positiv auf den Prozess der sekundären Bewertung aus. Metaanalysen von Untersuchungen zu Stressmanagementtrainings zeigen entsprechend positive Effekte ressourcenfördernder individuumsorientierter Maßnahmen (Bamberg & Busch, 1996). Gesundheitsförderung sollte sich allerdings nicht auf solche verhaltensändernden kompetenzfördernden Maßnahmen beschränken (Mohr & Udris, 1997), so geht auch die Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation zur Gesundheitsförderung von einem integrierten Ressourcenansatz aus, in dem die Aufhebung von Defiziten hinsichtlich der Selbstkontrolle über gesundheitsbeeinflussende Bedingungen gefordert wird (Bamberg, Ducki & Metz, 1998; Cooper & Williams, 1994; WHO, 1993). Umfragen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen allerdings, dass der größte Teil betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen individuumsbezogene Maßnahmen sind und somit die Verantwortung für Gesundheit der einzelnen Person angelastet wird. Stressauslösende Arbeitsbedingungen werden seltener als veränderbar gesehen (Bamberg et al., 1998; Schwager & Udris, 1998), obwohl die nachhaltigen, Stressreduzierenden und ressourcenverstärkenden Wirkungen gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung bekannt sind („Humanisierung der Arbeit“, „Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit“; Hacker, 1998; Ulich, 1994).

Psychopathologie versus Salutogenese

Die ausschließliche Betrachtung gesundheitsbeeinträchtigender bzw. gesundheitsgefährdender Aspekte von Arbeit ist relativ einseitig, denn Arbeit ist auch Grundlage und Impulsgeber für eine nachhaltige Förderung der Gesundheit. Die bisherige Diskussion um belastende oder potenziell krankmachende Arbeitsbedingungen muss entsprechend um die Diskussion von entlastenden und gesundheitsschützenden Bedingungen ergänzt werden. Der Psychopathologie von Arbeit steht dem entsprechend die Salutogenese in der Arbeit gegenüber, die sich damit beschäftigt, wie Krankheit präventiv zu verhindern und Gesundheit zu fördern ist (Antonovsky, 1997). Traditionelle pathogenetische Fragestellung und die jüngere salutogenetische Fragestellung betrachten zwei Seiten einer Medaille. Dies wird deutlich bei der Funktion von Kontrollmöglichkeiten versus Kontrollverlusten oder dem Vorhandensein bzw. dem Nicht-Vorhandensein von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz, beide können pathogenetische wie auch salutogenetische Einflüsse ausüben. Der salutogenetische Ansatz hilft die Psychopathologie von Arbeit besser verstehen zu lernen und fördert die Entwicklung von geeigneten Interventionsmaßnahmen zur Prävention von Krankheit und Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz. Bereits die Arbeitslosigkeitsforschung der 1930er Jahre, besonders die Studie zu den Arbeitslosen von Marienthal (Jahoda, 1995) zeigt, dass Erwerbsarbeit eine salutogenetische Funktion in Bezug auf Aktivität und Kompetenz, Zeitstrukturierung, Kooperation und Kontakt, soziale Anerkennung und persönliche Identität von Menschen hat.

Im Folgenden werden die emotionalen Belastungen im Dienstleistungsbereich in die genannten theoretischen Hintergründe von Arbeitsbelastungen eingebettet, um entsprechende Stressmodelle zu identifizieren, die gerade für diese Anforderungen eine Klärung von Ursachen und Folgen leisten können. Derartige Theorien sind die Voraussetzung für das Verstehen und notwendig, um Voraussagen über das Verhalten möglich zu machen.

4 Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich

Bei der Betrachtung von emotionaler Belastung in Dienstleistungsorganisationen stehen als eine Form psychischer Anforderungen die emotionalen Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an den Mitarbeiter stellt, im Mittelpunkt. Dies beinhaltet die betriebliche Forderung, bei der Arbeit mit Kunden bestimmte Emotionen zu zeigen. Die emotionalen Anforderungen spielen besonders im Dienstleistungsbereich eine große Rolle.

In der Stress- oder Belastungsforschung wurden Emotionen wie Angst, Ärger, Depression, Frustration oder Zufriedenheit meist als abhängige Variable betrachtet (z.B. Lazarus & Folkman, 1984) und kaum als unabhängige Variable in Erwägung gezogen (Zapf et al., 1996). Im Rahmen von Arbeitsaufgaben, die nicht nur die Regulation von Kognitionen, sondern auch die Regulation von Emotionen erfordern, müssten diese als unabhängige Variable im Sinne von Anforderung betrachtet werden.

4.1 Besonderheiten der Emotionsarbeit

Der Begriff „Emotionsarbeit“ bzw. „Gefühlsarbeit“ wurde aber im Sinne von Arbeitsanforderungen von unterschiedlichen Autoren - zum Teil mit abweichenden Bedeutungen - verwendet (z.B. Strauss, Farahaugh, Suczek & Wiener, 1980), aber erst durch die Studien von Hochschild (1983, deutsch erschienen 1990) bekannt. Die meisten späteren Untersuchungen über Emotionsarbeit behandeln im weitesten Sinne arbeitssoziologische Fragestellungen und beziehen sich auf Hochschild und deren Definition von Emotionsarbeit.

Emotionsarbeit wird dem entsprechend definiert als die bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht. Beispielsweise wird von Flugbegleiterinnen erwartet, dass sie bei der Ausführung ihrer Tätigkeit den Passagieren stets ein freundliches Lächeln entgegenbringen, auch wenn die eigenen Gefühle, die eigene Stimmungslage

einem derartigen Gesichtsausdruck im Wege stehen. Dieses Verhalten über Stunden gegenüber jedem Passagier zu zeigen, entspricht emotionaler Arbeit, die gleichsam zu einer psychischen Belastung werden kann.

Derartige Emotionsarbeit ist nach Nerdinger (1994) Bestandteil vieler Dienstleistungsberufe. In einigen Forschungsarbeiten hat sich gezeigt, dass es für unterschiedliche Berufszweige sinnvoll ist, zwischen dem Ausdruck von positiven und negativen Emotionen zu unterscheiden (Grandey & Brauburger, 2002). Für Erzieher ist es beispielsweise selbstverständlich, negative Emotionen zur Verhaltenssteuerung der Kinder ausdrücken zu müssen, wohingegen negative Emotionen im Bank- oder Hotelgewerbe eine misslungene Interaktion darstellen. Von Richtern und bei der Polizei wird erwartet, dass nach außen hin keine Emotionen gezeigt werden (Fischbach & Zapf, 2003).

Ein weiterer Aspekt von Emotionsarbeit ist auch das Wahrnehmen der Gefühle des Interaktionspartners, was bei sozialen Interaktionen im Kundenkontakt immer erforderlich ist, um die eigenen Gefühle danach aus zu richten. Je höher diese als Sensitivitätsanforderung bezeichnete Anforderung ist, desto anspruchsvoller ist die zugrunde liegende soziale Interaktion (Zapf et al., 2000). Die Rolle der Kunden beschränkt sich nach Rastetter (1999) bei Hochschild darauf, dass sie durch Statusunterschiede die Beziehung bestimmen und von den Beschäftigten Zuwendung erwarten dürfen ohne selbst Gefühlskontrolle zu leisten. Die Interaktionsebene wird in dem Fall nicht betrachtet, wobei die Frage, inwieweit das Verhalten der Kunden den Gefühlsausdruck der Mitarbeiter beeinflusst und wie der Mitarbeiter konformes Verhalten der Kunden versucht zu erreichen, keine Beachtung findet.

Die Voraussetzung für die Arbeit an und mit den eigenen Gefühlen ist, dass Individuen in der Lage sind, Gefühle zu gestalten, zu unterdrücken oder hervorzurufen. In der Sozialisation wurden Gefühlsregeln gelernt, die bei der Gestaltung von Emotionen leiten, so versucht man sich auf einer Party zu amüsieren oder bei einer Beerdigung traurig zu sein bzw. zu erscheinen. Auch die Stärke und die Länge von geforderten Gefühlen sind entsprechend vorgegeben (Bsp. Beim Tod eines geliebten Menschen wird toleriert, dass geweint wird; exzessive lautstarke Klage, wie in manchen Ländern üblich, wirkt jedoch unan-

gemessen). Hochschild unterscheidet zwischen Gefühlsarbeit im Privaten, die private Beziehungen regelt und von der Person selbst kommt (Gebrauchswertcharakter) sowie Gefühlsarbeit am Arbeitsplatz, die marktförmige Beziehungen gestaltet und vom Unternehmen vorgegeben ist (Tauschwertcharakter).

In Organisationen ist es nicht nur der soziale Kontext, sondern auch die betrieblichen Ziele wie Gewinnmaximierung, die die Gefühlsregeln vorgeben. Aus diesen so genannten Darstellungsregeln ergeben sich für den Dienstleister emotionale Arbeitsanforderungen, die nach Zapf et al (2000) einen gleichen Stellenwert haben wie physische oder kognitive Arbeitsanforderungen, die beispielsweise in der Handlungsregulationstheorie beschrieben werden (Hacker, 1998). Die in Kapitel 3.3 beschriebenen Konzepte des Handlungsspielraums oder der Kontrolle entsprechen im Bereich der emotionalen Betrachtung der Frage, welchen Einfluss der Einzelne auf die soziale Interaktion mit dem Kunden und das Zeigen bestimmter Gefühle hat (Semmer, 1990). Entsprechend kann in diesem Kontext von Interaktionsspielraum als dem Einfluss auf die zugrunde liegenden sozialen Interaktionen und emotionsbezogener Kontrolle im Sinne des Einflusses darauf, welche Gefühle man in einer Situation zeigen darf, gesprochen werden.

Gefühlsarbeit kommt also dadurch zustande, dass der Arbeitgeber einen Gefühlsausdruck verlangt, der dem Arbeitnehmer zuwider läuft. Entsprechend mussten die Flugbegleiter in der Studie von Hochschild bei ungehaltenen Kunden ruhig und freundlich bleiben, auch wenn sie innerlich gekränkt oder wütend waren. Diese von Hochschild untersuchten Flugbegleiterinnen zeigen demgemäß ein weitgehend gleichförmiges Verhalten, das durch Emotionsregeln normiert ist, wobei Rastetter (1999) anmerkt, dass Hochschild individuelle Differenzen nicht weiter betrachtet.

Häufig werden diese Erwartungen in der Praxis nicht klar definiert oder nach Zapf (2000) in einem Regelwerk niedergeschrieben, sondern zeigen sich als Ergebnis organisationaler Kommunikationsprozesse. Die Meinungen über angemessenes Verhalten gegenüber Kunden liegen allerdings häufig auseinander und die eher implizit als explizit existierenden emotionsbezogenen Rollenerwartungen unterliegen einem größeren Interpretationsspielraum des Dienstleisters

als beispielsweise Erwartungen über die Fertigung eines bestimmten Produktes.

Die Emotionsforschung zeigt, dass sich Individuen darin unterscheiden, inwieweit sie Gefühle ausdrücken möchten, und ob sie vorgeschriebene Gefühle über eine lange Zeit zeigen können („emotional stamina“; Arvey et al. 1998).

Einen weiteren Fokus von Hochschilds Arbeit bildet die Betrachtung der Geschlechter. Die von ihr untersuchten Flugbegleiterinnen waren überwiegend Frauen aus der Mittelschicht, diese haben sowohl im Beruf (als Sekretärinnen, Empfangsdamen, Assistentinnen, Krankenschwestern, usw.) als auch zu Hause (als Ehefrau und Mutter) die Aufgabe, Beziehungen zu gestalten, wobei ihr sozialer Status in einem typischen Frauenberuf oder als Familienfrau gering ist. Dies bedeutet, dass ihre Emotionsarbeit stets mit einem Statusgefälle zwischen ihnen und den Dienstleistungsempfängern verbunden ist. Flugpassagiere wenden sich beispielsweise mit Fragen und Beschwerden eher an die Flugbegleiterinnen als an Flugbegleiter, die häufig als Vorgesetzte wahrgenommen werden. Dies alles hat zur Folge, dass Frauen eher mit unpassendem und unerwünschtem Gefühlshandeln Anderer konfrontiert werden und weniger Kontrolle über die Situation haben. Nach Rastetter (1999) wird allerdings bei dieser Betrachtung der Geschlechterspezifität der Veränderung im Dienstleistungssektor keine Rechnung getragen: immer mehr Männer arbeiten im Dienstleistungssektor und müssen Emotionsarbeit leisten. Somit ist davon auszugehen, dass sich im Zuge der Kundenorientierung Kategorien von Dienen als weiblich und Herrschen als männlich auflösen. Auch typisch weibliche Berufe bleiben diesen nicht mehr vorenthalten, da immer mehr Männer Berufe im Servicebereich, in der Gastronomie oder im Pflegedienst wählen. Auch die von Hochschild angenommene Arbeitsteilung in dem Sinne, dass Männer eher den organisatorischen Teil und Frauen eher den menschlichen übernehmen, ist so nicht mehr zu finden.

Hochschild stellt in ihren Studien nicht nur Ausdrucksregeln, sondern auch die Strategien der Beschäftigten dar, die Emotionsarbeit ermöglichen. Hierbei unterscheidet sie zwischen Oberflächenhandeln (äußere Darstellung und Ausdruck im Sinne körperlichen und gestischen Verhaltens (Goffman, 1969)) und

Tiefenhandeln (inneres Handeln, mit dem Gefühle hervorgerufen werden, im Sinne von mentalem, imaginativem Handeln). Nach Nerdinger (1994) erfordern Service-Interaktionen in verschiedenen Dienstleistungsberufen unterschiedliche Intensitäten. So ist die oberflächliche Begrüßung von einem Hotelportier durchaus angemessen, wobei die gleiche Begrüßung vom zuständigen Vermögensberater als unangemessen wahrgenommen wird. Es kann demnach zwischen Service-Encounter, der einmaligen Begegnung mit Kunden, die typischerweise von kurzer Dauer ist, und Service-Relationship, dem intensiven Kundenkontakt, bei dem eine Beziehung zum Kunden aufgebaut wird, unterschieden werden (Guttek, Bhappu, Liao-Troth & Cherry, 1999).

Beim Oberflächenhandeln wird nicht das empfundene Gefühl sondern lediglich der Gefühlsausdruck den Normen angepasst (freundliches Verhalten, obwohl das Gegenüber unsympathisch erscheint). Dieses Verhalten kann allerdings innere Fortsetzungen haben, indem das gezeigte Verhalten das Gefühl verändert. Die nach außen vorgespilte Freundlichkeit könnte allerdings vom Kunden durchschaut, entsprechend als unecht empfunden werden und das Gegenteil von dem bewirken, was beabsichtigt wurde. Ekman und Friesen (1982) haben bei dem Vergleich von echtem und vorgespiltem Lächeln herausgefunden, dass beim vorgespilten Lächeln bestimmte Gesichtsmuskeln in der Augenregion nicht aktiviert werden und der Ausdruck stärker asymmetrisch erscheint.

Beim Tiefenhandeln wird hingegen versucht, ein bestimmtes Gefühl hervorzurufen und sich dem entsprechend zu verhalten. Das sichtbare Ergebnis der äußeren Darstellung der Gefühle unterscheidet sich nicht, wobei Oberflächenhandeln gespielt und unecht erscheinen kann, wenn der Angestellte seine wahren Gefühle nicht ganz verbergen kann. Folgende kognitive Techniken, mit deren Hilfe passende Gefühle hergestellt werden können, helfen beim Tiefenhandeln:

- Techniken der körperlichen Entspannung, um in Situationen, die unerwünschte Gefühle geweckt haben oder voraussichtlich wecken werden innere Ruhe zu erreichen (z.B. bei schwierigen Gesprächen mit Kunden).
- Permanente Konzentration auf Aufgaben, die zu erreichenden Ziele und auf die Bedürfnisse des Kunden, um keine unerwünschten Regungen zuzulassen.

- Gefühlserinnerungen nutzen (Imaginationstechniken), um in der aktuellen Situation das passende Gefühl zu erzeugen, in dem der Betroffene versucht, mentale Bilder und Vorstellungen hervorzurufen, die mit einem bestimmten Gefühl verbunden sind.

Diese Methode wird auch von Schauspielern angewendet und als Stanislawski-Methode bezeichnet (Stanislawski, 2002).

4.2 Positive Aspekte der Emotionsarbeit

Mit der Erweiterung des Dienstleistungssektors erfährt der Ansatz der Emotionsarbeit in der Arbeits- und Organisationsforschung ein immer größeres Gewicht. Rastetter (1999) hat sich mit einigen Punkten aus der Arbeit Hochschilds eingehender befasst und führt ergänzend neue Blickwinkel und auch positive Aspekte der Emotionsarbeit an.

Rastetter (1999) kritisiert, dass Hochschild Emotionsarbeit mit Tauschwertcharakter (emotional labor) grundsätzlich als problematisch und gesundheitsschädlich beschreibt. Hochschild geht davon aus, dass das Äußern der wahren Gefühle „gut“ und gesundheitsförderlich ist. Man könnte allerdings auch davon ausgehen, dass es funktionale Aspekte von Emotionsarbeit oder sogar dysfunktionale Aspekte von mangelnder Emotionsarbeit für den Einzelnen gibt. Daraus folgt, dass überprüft werden muss, welche Bedingungen gegeben sein müssen, dass Emotionsarbeit entfremdend oder Dissonanzen erzeugend wirkt oder nicht.

Im Mittelpunkt von Hochschilds Betrachtungen steht die Marktbeziehung zwischen Kunde und Angestelltem, deren Gelingen betriebliche Emotionsnormen erfordert. Nach Edding (1988) sind allerdings noch weitere Beziehungen zu berücksichtigen. So erwartet der Kunde in der professionellen Beziehung das Fachwissen des Berufsvertreters und die Herstellung einer persönlichen Beziehung. Emotionsarbeit zeichnet sich gerade dadurch aus, dass aus einer unpersönlichen Marktbeziehung eine persönliche Beziehung gemacht wird, die Vertrauen, Sympathie und Ehrlichkeit beinhaltet und von der Marktbeziehung diktiert wird. Dem Angestellten obliegt die Aufgabe, die drei Ebenen in jeder Situation neu auszubalancieren, was erfordert, dass nicht zu wenig Beziehung

hergestellt wird, um den Kunden nicht zu verlieren und um an sein Ziel zu kommen, aber auch nicht zu viel, um sich und den Kunden nicht zu enttäuschen oder mit späterer Unzufriedenheit des Kunden konfrontiert zu werden. Entsprechend wird Emotionsarbeit überwiegend mit positivem Gefühlsausdruck verbunden, was die Kontrolle über die Interaktion erleichtert, solange der Kunde frei ist, die Beziehung aufrecht zu erhalten oder nicht. Zudem wirkt Emotionsarbeit mit positivem Gefühlsausdruck verstärkend, indem die Kunden die Interaktion verlängern wollen oder neue Gelegenheiten suchen, diese freundliche Person wieder zu treffen (Rafaeli & Sutton 1991; Staw u.a. 1994). In manchen Situationen ist allerdings eine Kombination unterschiedlicher Strategien aus positiver und negativer Gefühlsarbeit notwendig, da beispielsweise bei Vertragsabschlüssen in der Überzeugungsarbeit eher positive Gefühlsarbeit geleistet werden muss, während für die Einhaltung eines Vertrags auch negative Emotionen eine Rolle spielen. In vielen Unternehmen herrscht für diese beiden Aspekte Arbeitsteilung, indem beispielsweise der Kundenbetreuer oder Vermittler die positive Arbeit macht und die Rechnungsabteilung oder Beschwerdestelle die negative Arbeit.

Emotionsarbeit ermöglicht kontrollierten Umgang mit den eigenen Gefühlen, um Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, sich kognitiv von ihren inneren Gefühlen zu distanzieren und die emotionale Balance aufrecht zu erhalten. Emotionsarbeit ermöglicht, dass Interaktionen, die unvorhersehbar und anfällig für unerwartetes Kundenverhalten sind, kontrolliert werden können. Die Interaktion in Dienstleistungen ist von gegenseitigen Erwartungen geprägt, wobei der Dienstleister beim Kunden etwas erreichen will, das nicht durch reine Rollenfestlegungen, Macht oder Zwang, sondern ausschließlich über Beziehungsgestaltung erreicht werden kann. Der Kunde hingegen ist frei, das Angebot anzunehmen, eine andere Firma zu wählen oder sonstige Alternativen zu suchen. Selbst- und Fremdkontrolle wird dadurch vor allem in Situationen wichtig, die auf Verhaltenskonformität abzielen (Bogner & Wouters 1990). Die Techniken der Emotionsarbeit stellen nicht nur Anforderung analog zu manuellen oder planenden Tätigkeiten dar, sondern können auch als Hilfe zur Bewältigung der geforderten Leistungen am Arbeitsplatz verstanden werden,

die damit auch individuelles Copingverhalten im Sinne von Stressreduzierung und Konfliktvermeidung einschließt.

Im Arbeitshandeln ist trotz Gefühlsnormen eine gewisse Bandbreite des Ausdrucks möglich, die eine individuelle Note erlaubt (Ashforth & Humphrey 1993; Rafaeli & Sutton 1990; Sutton 1991; Tolich 1993), wobei auch das individuelle Handeln nicht immer gleichförmig ist, sondern von unterschiedlichen Situationen abhängt. Rafaeli und Sutton (1990) haben unterschiedliche Situationen von Supermarktangestellten betrachtet und festgestellt, dass die gezeigten positiven Gefühle abnehmen, je belebter der Supermarkt ist. In einer Studie von Tolich (1993) konnte gezeigt werden, dass die Beschäftigten ihr Verhalten je nach Kundentyp variieren und somit Autonomie im Verhalten empfinden. Der wahrgenommene Handlungsspielraum kann auch zur Schaffung neuer Regeln führen, die dem Management nicht bekannt sind (Cohen & Sutton, 1998). Durst (1993) zeigt ein weiteres Beispiel für die Grenzen von Emotionsarbeit. So darf die Bedienung im Restaurant ihre Höflichkeit aufgeben und dem Gast sein Fehlverhalten zu verstehen geben, wenn der Gast die Regeln gegenseitiger Höflichkeit eklatant verletzt. Diese Studien weisen u.a. darauf hin, dass enge rigide Emotionsnormen ohne nennenswerten Handlungsspielraum eher eine Ausnahme darstellen, vor allem auch um bei den Beschäftigten keinen Widerstand oder Gegenwehr auszulösen. Schließlich ist die selbständige Mitarbeit in Dienstleistungsberufen durch die Arbeit mit dauerndem menschlichem Kontakt von besonderer Bedeutung.

Positiver Umgang mit Emotionsarbeit kann auch durch verschiedene Abwehrmechanismen wie die bewusste Abgrenzung von der Rolle geleistet werden. Die Arbeitszeit wird beispielsweise zur Entlastung genutzt, um sich zwischendurch räumlich zurückzuziehen, über Kunden zu schimpfen oder diese abzuwerten (Ashforth & Humphrey, 1993). Eine weitere Strategie kann nach Van Maanen und Kunda (1989) eine Automatismusstrategie sein, bei der die Mitarbeiter wie Roboter handeln, dies funktioniert allerdings nur an Arbeitsplätzen, die keinen intensiven Kontakt mit Kunden erfordern.

4.3 Negative Folgen von Emotionsarbeit

Die Emotionsarbeit hat in der Regel dann negative Auswirkungen, wenn Emotionen zu häufig gezeigt werden müssen, wenn die Darstellungsregeln zu eng sind und keine persönlichen Freiräume lassen oder wenn beispielsweise eine positive Emotion gezeigt werden soll, die Situation aber natürlicherweise eine negative Emotion hervorruft. Wenn sich ein Kunde beleidigend, aggressiv oder arrogant verhält, wird dies bei fast allen Menschen negative Gefühle hervorrufen, allerdings unterscheiden sich die Menschen darin, inwieweit sie den empfundenen Ärger auch nach außen zeigen müssen (Hodapp, 2000). Das permanente Eingreifen in die eigenen Gefühle kann dazu führen, dass irgendwann nicht mehr klar ist, welches die wirklichen und welches die manipulierten Gefühle sind und es zur Entfremdung der eigenen Gefühle kommt. Wird das Verhalten an die Gefühle angepasst, zieht diese Verhaltensanpassung zwar authentisches Handeln nach sich, kollidiert aber eventuell mit den Vorgaben des Unternehmens.

Im Rahmen ihrer qualitativen Untersuchungen hat Hochschild (1983) bei Flugbegleitern und Fahrkartenkontrolleuren gefunden, dass Emotionsarbeit mit Substanzenmissbrauch, Kopfschmerzen, Absentismus und sexuellen Störungen verbunden ist. Hochschild befasst sich aber vor allem mit den psychischen Folgen, die mit Emotionsarbeit verbunden sind. Über längere Zeit führt die Spannung und Differenz zwischen dem, was jemand fühlt, und den Gefühlen die gezeigt werden sollen, zu emotionalen Dissonanzen. Ausgehend davon, dass es dem Menschen nicht möglich ist, über längere Zeit andere Gefühle auszudrücken als er empfindet, wird er versuchen eine Übereinstimmung zwischen außen und innen herzustellen, um Stress und Unbehagen zu vermeiden.

Nach Zapf et al. (2003) lassen sich im Rahmen der emotionalen Dissonanz verschiedene Aspekte unterscheiden. Beim Masking werden in der Regel positive Gefühle ausgedrückt, obwohl man gar nichts empfindet, beim Faking drückt man meist positive Gefühle aus, obwohl man eigentlich etwas ganz anderes meist negatives empfindet. Dies wiederum kann bedeuten, dass man einerseits die Überzeugung teilt, dass man in der Situation ein bestimmtes Gefühl zeigen

sollte (Faking in good faith) oder andererseits, dass man diese Überzeugung nicht teilt (Faking in bad faith).

Emotionale Dissonanzen scheinen gemäß weiterer Studien eine typische Begleiterscheinung von Emotionsarbeit zu sein (Katz & Campbell 1994; Van Maanen & Kunda 1989; Ashforth & Humphrey 1993; Erickson & Wharton 1997). Beim Erleben von Dissonanzen zeigt sich, dass diese beispielsweise mit Hilfe von Identifikationsprozessen besser bewältigt werden, als Hochschild es vermutete. So kann gelungenes Oberflächenhandeln durch das Empfinden von Kontrolle über sich und den anderen auch befriedigend und Selbstwert erhöhend sein. In heutigen Dienstleistungsberufen zeigt sich Emotionsarbeit also wesentlich komplexer und widersprüchlicher als von Hochschild dargestellt. Einerseits hilft Emotionsarbeit den Betroffenen, mit ihren Gefühlen kontrolliert und reflektiert umzugehen und die heterogenen Interaktionen am Arbeitsplatz professioneller zu gestalten. Andererseits steigen damit die Ansprüche an Beschäftigte, diese professionelle Haltung authentisch und überzeugend zu verkörpern. Wie diese Anforderungen aber im Einzelnen aussehen, in welcher Form sie vorgegeben und vermittelt werden, ist noch weitgehend ungeklärt. Ebenso unklar ist, wie sie nach Dienstleistungsart, Kundenerwartung und Situation variieren und sich durch individuelle Eigenleistungen der Beschäftigten auszeichnen, die wenig standardisierbar sind. Daraus ergibt sich, dass Emotionsarbeit betrieblich sicher gestellt werden muss und nicht an einzelne Personen gebunden sein darf, sondern als vermittelbares Wissen objektiviert werden sollte, um Weiterbildungsmaßnahmen möglich zu machen. Diesem Sachverhalt stehen allerdings die erforderlichen Gestaltungsfreiheiten für Emotionsarbeiter gegenüber, da für ein möglichst authentisches Verhalten Autonomie erforderlich ist. Zudem kann der Prozess der Emotionsarbeit kaum überwacht, sondern lediglich das Ergebnis, beispielsweise in Form von Verkaufszahlen, kontrolliert werden.

Emotionale Dissonanz erweist sich auch dann als bedeutsamer Stressor, wenn andere Stressoren kontrolliert werden (Dormann, Zapf & Isic, 2002). Abraham (1998) konnte zeigen, dass bei hoher sozialer Unterstützung weniger negative Effekte von Emotionsarbeit auftraten. In Bezug auf die Emotionsarbeit

im Sinne von Emotionsregulation zeigt sich, dass Oberflächenhandeln im Vergleich zu Tiefenhandeln stärkere Zusammenhänge mit emotionaler Erschöpfung aufweist (Brotheridge & Grandey, 2002; Totterdell & Holman, 2000) und Oberflächenhandeln über längere Zeit zu emotionaler Dissonanz führt.

Die Identifikation mit der ausgeübten Rolle vermindert emotionale Dissonanzen (Ashforth & Humphrey 1993). So kann rollenkonformes Verhalten als authentisch erlebt werden und dadurch, dass das Vorspielen von Gefühlen als Teil der Rolle erlebt wird, auch Oberflächenhandeln ohne großes Dissonanz erleben durchgeführt werden („faking in good faith“). Wenn der Betroffene die Gefühlsnormen nicht akzeptiert oder nicht in sein berufliches Selbstverständnis integrieren kann, fördert dies wiederum emotionale Dissonanz.

Zu starke Identifikation führt zu hohem Commitment und unter Umständen zu großem Idealismus, was das Auftreten von Burnout mit sich bringen kann (Ashforth & Humphrey 1993; Nerdinger 1994, 172ff). Besonders bei hohen emotionalen Investitionen mit viel Engagement und Enthusiasmus besteht bei ausbleibendem positivem Feedback die Gefahr von Burnout.

Nach Zapf (1998) existieren nur wenig empirische Untersuchungen, in denen Emotionsarbeit als Stressor betrachtet wird und entsprechende Stressreaktionen untersucht werden. Der emotionale Bereich wurde als Beanspruchungsfolge im Rahmen von Untersuchungen zu Burnout näher betrachtet (Büssing & Perrar, 1992; Büssing & Schmitt, 1998; Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli, Maslach & Marek, 1993; Schaufeli & Buunk, 2003).

Burnout beschreibt nach Freudenberger (1974) den Endzustand einer seelischen Entwicklung, in der der Betroffene sich in einem Zustand von Antriebsverlust und reduziertem Leistungsvermögen, emotionaler Erschöpfung und Depersonalisierung befindet. Dieses Syndrom wurde erstmals in helfenden Berufen nachgewiesen und wurde deshalb auch als „Helfer-Leiden“ bekannt (Enzmann u. Kleiber, 1989). Nerdinger (1992) hat den Versuch unternommen, die Erkenntnisse auf Schalterangestellte einer Sparkasse zu übertragen. Für diese Situation scheint der Konflikt zwischen den Interessen der Kunden, der Organisation und der Mitarbeiter fundamental (siehe auch Parkington &

Schneider, 1979). Zusätzlich fanden sich folgende fördernde Bedingungen für die Entstehung für Burnout:

- Auf der Ebene der Aufgabe: der grundlegende Konflikt zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen vor allem im eingeschränkten Handlungsspielraum (Ulich, 1994) und in Rollen-Unklarheiten.
- Auf der Ebene der Person: es gibt zwar keine Burnout-Persönlichkeit (Burisch, 1994), aber in der Person des Dienstleisters begründete Burnout begünstigende Bedingungen. So kann nach Nerdinger (1992) die reine Orientierung an Anderen, was oftmals als Teil der Dienstleistungsorientierung (siehe Kapitel 2.3) benannt wird, in konfliktären Situationen burnoutförderlich wirken.
- Auf der Ebene der Einstellung der Person: Mitarbeiter mit hoher Dienstleistungsorientierung sollten weniger anfällig für Burnout sein, da sie in der direkten Interaktion mit den Kunden Konflikte besser ausbalancieren können, indem sie auf Kunden eingehen und sich dabei den Interessen des Unternehmens verpflichtet fühlen.

Der für Dienstleistungsunternehmen typische Konflikt zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen lässt sich entsprechend auf der Ebene der Organisation, der Aufgabe und der Person des Dienstleisters erfassen und kann als wesentliches Korrelat von Burnout angesehen werden.

Die langfristigen Entwicklungen der Belastungsfaktoren von Emotionsarbeit sind weiterhin noch unklar, da im Zuge einer verstärkten Konkurrenz um Kunden, die zunehmend misstrauischer werden und Gefühlsmanipulationen bereits erwarten und daraus wiederum verstärkter Druck auf die Beschäftigten resultiert. Es bleibt zudem offen, wie Betroffene mit permanenter Diskrepanz zwischen Gefühl und Ausdruck umgehen können, da auch bei der Integration des Schauspielens von Gefühlen in ein berufliches Selbstkonzept eine hohe Anforderung bleibt und Belastung durch die Unterdrückung empfundener Gefühle über lange Zeit resultieren kann.

Im Folgenden wird betrachtet, wie Menschen trotz Belastungen und Stress gesund bleiben bzw. welche Ressourcen einer Person zur Verfügung stehen, um mit Stress fertig zu werden, Belastungen zu ertragen und die eigene Gesundheit zu erhalten (Adler & Matthews, 1994; Udris, Kraft, Mussmann & Rimann, 1992; Weiß, Schneewind & Olson, 1995). Hierzu werden die unter-

schiedlichen Konstrukte zu Kompetenzen genauer betrachtet und Abgrenzungen bzw. Entsprechungen herausgearbeitet, um deutlich zu machen, inwieweit die unterschiedlichen Kompetenzen Einfluss auf das individuelle Belastungserleben haben können. Im Anschluss daran, werden die Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung analysiert, um Hinweise zu erhalten, wie durch Kompetenzentwicklung das individuelle Belastungserleben beeinflusst werden kann.

5 Definitionen und Theorien zu Kompetenzen

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen des Kompetenzbegriffs.

Allerdings wäre es verfehlt, auf ein einheitliches Verständnis zu hoffen, auf allgemein verbindliche Charakterisierungen und Messverfahren zu warten. Dazu sind die Phänomene, auf die der Begriff verweist, zu komplex und die Gebiete, in denen er Bedeutung gewinnt, zu vielfältig. (Erpenbeck, 2003, S. IX).

Das Gemeinsame der Konstrukte zur Operationalisierung von Kompetenzen besteht darin, dass Kompetenz über Kognitionen hinaus geht (Pietrzyk, 2002). Berufliche Handlungskompetenz wird definiert als „Integration kognitiver, emotionaler, motivationaler, volitiver und sozialer Aspekte menschlichen Handelns in der Arbeitssituation“ (Erpenbeck & Heyse, 1996, S. 19).

Betrachtet man zusätzlich die Definitionen von Qualifikation und hier insbesondere die Diskussion um den Begriff der Schlüsselqualifikationen, wird deutlich, dass es nicht einfach ist, eine Begriffsbestimmung zu finden, die auch im praktischen Kontext anwendbar ist.

Wir haben es vielmehr mit psychologisch-sozialwissenschaftlichen Konstrukten zu tun, die nur bestimmte Merkmale der Realität hervorheben und funktionell zugänglich machen wollen. Zweifellos sind der selbstorganisative Charakter des Handelns komplexer psychischer (Individuum) oder organisationaler Systeme (Gruppen, Unternehmen) und das daraus resultierende dispositive Wesen der handlungsbestimmenden Systemeigenschaften solche Realitätsmerkmale. Um aber Kompetenzen praktisch benutzbar und einer Messung zugänglich zu machen, sind detailliertere Bestimmungen erforderlich. (Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 156).

Kompetenzen erweisen sich also letztendlich in der Bewältigung konkreter Handlungssituationen (Erpenbeck & Heyse, 1999), die durch die Situation als Anforderung und durch die Person als Potenzial bestimmt wird. Nach Dettbarn-Reggentin (1995) gibt es nicht die Kompetenz, sondern lediglich kompetentes

Verhalten, das sich darin zeigt, die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten sowie die vorhandenen Umgebungsressourcen z.B. im Sinne von Lernmöglichkeiten oder Familie und Freunde für sich nutzbar zu machen.

5.1 Geschichte des Kompetenzbegriffs

Die Betrachtung der kulturellen und geschichtlichen Bedingungen ermöglicht einen Einblick in den Übergang von Qualifikationen zu Kompetenzen (Groo-tings, 1995) (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: *Geschichte des Kompetenzbegriffs*

Quelle	Definition / Bedeutung
Lateinischer Ursprung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ das Verb competere (zusammentreffen, zukommen, zustehen) ➤ das Adjektiv competens (zuständig, befugt, rechtmäßig, ordentlich) ➤ competentia (die jemandem zustehenden Einkünfte)
Universallexikon von 1753 (Johann Heinrich Zedlers)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competentia, Kompetenz (Zuständigkeit, Befugnis oder Rechtmäßigkeit)
Motivationspsychologie (White, 1959)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten (weder angeboren noch durch Reifungsprozesse entstanden) ➤ Kompetenzen als Voraussetzung für Performanz, die selbstmotiviert durch die Interaktion mit der Umwelt entstehen
Kommunikationswissenschaft (Chomsky, 1962)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fähigkeit von Sprechern und Hörern, mit Hilfe von Kombinationsregeln unendlich viele neue nie gehörte Sätze bilden und verstehen zu können. ➤ Zuordnung von unendlich vielen Ausdruckselementen zu unendlichen Menge von Bedeutungen

Danach sind Kompetenzen Dispositionen selbstorganisierten Handelns, die nur anhand der tatsächlichen Anwendung und des Gebrauchs (Performanz) zu ermitteln sind. Kompetenzen werden demnach aufgrund eines Urteils durch einen Beobachter zugeschrieben. Qualifikationen hingegen werden nicht erst in selbstorganisiertem Handeln sichtbar, sondern zeigen sich in abzuarbeitenden Prüfungssituationen und spiegeln das aktuelle Wissen oder gegenwärtige Fertigkeiten wider. Inwieweit jemand selbstorganisiert und kreativ handeln kann, zeigt sich durch Normierung und Zertifizierung kaum. Qualifikationen sind in diesem Sinne prüf- und verbesserbar und sachverhaltszentriert. Im Unterschied

dazu sind Kompetenzen im Sinne von Dispositionsbestimmungen subjektzentriert, nicht direkt prüfbar und lediglich durch Realisierung der Disposition zu erschließen. Die Transformation der Informationsgesellschaft in eine Wissensgesellschaft entspricht der Transformation der Qualifikationsgesellschaft in eine Kompetenzgesellschaft. (Mittelstrass 1999). Das Messen von Kompetenzen setzt ein Kompetenzmodell voraus, das empirische Voraussagen innerhalb eines theoretischen Rahmens zulässt, somit hat der Kompetenzbegriff nur innerhalb der spezifischen Konstruktion einer Theorie eine definierte Bedeutung.

5.2 Kompetenzsystematik

Kompetenzen können unterschiedlich eingeteilt werden, Abbildung 5 gibt einen Überblick über Einteilungsmöglichkeiten gemäß der Bezugsgrößen Kompetenztypen, Kompetenzgruppen, psychologische und sozialwissenschaftliche Ansätze sowie Kompetenzklassen (Erpenbeck, 2003).

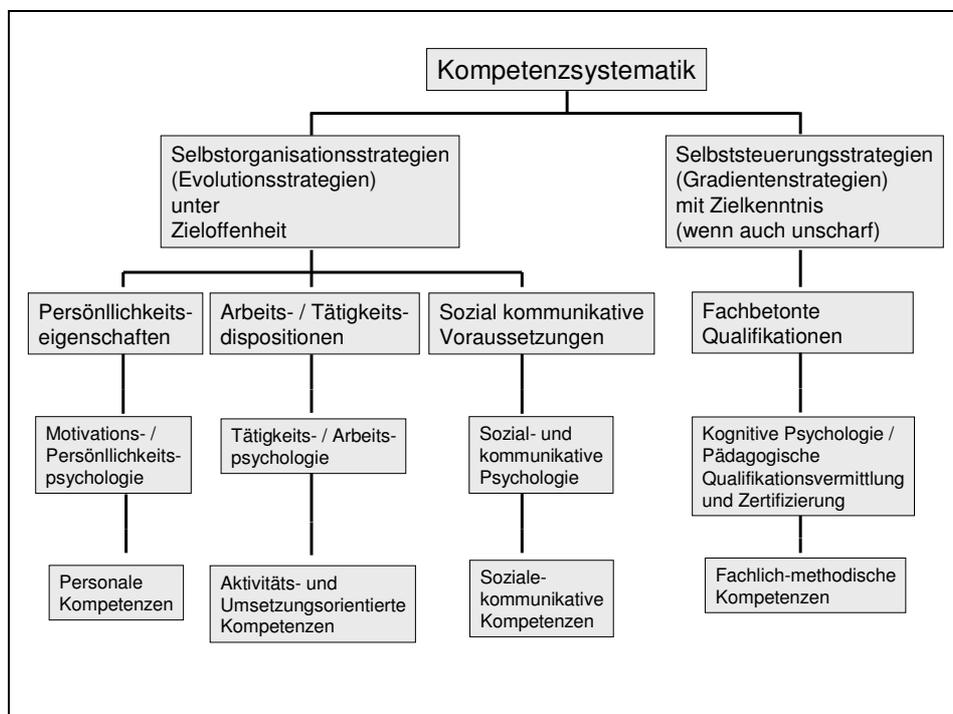


Abbildung 5: Systematik des Kompetenzbegriffes (in Anlehnung an Erpenbeck, 2003)

Kompetenztypen beziehen sich auf die angewendeten Strategien und die Zielgröße von Kompetenzen:

- Kompetenzen, die für Selbststeuerungsstrategien (Gradientenstrategien) unter Zielkenntnis notwendig sind und fachlich - methodische Kompetenzen betreffen.
- Kompetenzen, die für Selbstorganisationsstrategien (Evolutionstrategien) unter Zieloffenheit Anwendung finden und bezogen auf personale, sozial-kommunikative und aktivitätsorientierte Kompetenzen Betrachtung finden.

Kompetenzforschung und -messung bedienen sich aller bisherigen **psychologischen und sozialwissenschaftlichen Ansätze**, Verfahren und Methoden, die selbstorganisiertes Problemlösen und Dispositionen selbstorganisierten geistigen und physischen Handelns thematisieren (Beispielsweise Persönlichkeitseigenschaften, Tätigkeitscharakteristika, Qualifikationen, soziokulturelle Kommunikationsvoraussetzungen, sofern sie Aussagen zu Dispositionen selbstorganisierten Handelns machen). Diese können als **Kompetenzgruppen** bezeichnet werden. Selbstorganisiertes Handeln kann durch Aktivität und Willenskomponenten des Handelnden näher beschrieben werden und sich reflexiv auf die handelnde Person selbst, auf ihre gegenständliche Umwelt sowie deren fachlich-methodische Erfassung und Veränderung und auf eine soziale Umwelt (andere Menschen oder Menschengruppen) beziehen. Dem entsprechend können die in Tabelle 4 aufgeführten Handlungen unterschieden werden.

Tabelle 4: Übersicht über mögliche selbstorganisierte Handlungen

Geistige Handlungen	z.B. Problemlöseprozesse, kreative Denkprozesse, Wertungsprozesse
Instrumentelle Handlungen	z.B. manuelle Verrichtungen, Arbeitstätigkeiten, Produktionsaufgaben
Kommunikative Handlungen	z.B. Gespräche, Verkaufstätigkeiten, Selbstdarstellungen
Reflexive Handlungen	z.B. Selbsteinschätzungen, Selbstveränderungen, neue Selbstkonzeptbildungen
Handlungsgesamtheiten	z.B. gesamte Handlungsspektren kreativer Mitarbeiter

Entsprechend der genannten Bezugsgrößen lassen sich grundlegende **Kompetenzklassen** ableiten (Erpenbeck, 2003):

- Personale Kompetenzen: Dispositionen einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten, sich kreativ zu entwickeln und zu lernen.
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen: Dispositionen einer Person, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen (personale, fachlich-methodische, sozial-kommunikative) in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren.
- Sozial-kommunikative Kompetenzen: Dispositionen einer Person, sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.
- Fachlich-methodische Kompetenzen: Dispositionen einer Person, mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schließt Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.

Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen werden oftmals nur als »Integral« aller anderen Kompetenzen aufgefasst. Es finden sich jedoch oft Personen, deren fachlich-methodischen, sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen eher mäßig ausgeprägt sind, die sich aber dadurch auszeichnen, dass sie gesetzte Ziele erreichen und durchsetzen. Dem entsprechend wäre Aktivitäts- und Umsetzungsstärke eine deutlich abgrenzbare und messbare Kompetenz.

Im Folgenden wird die soziale Kompetenz beispielhaft genauer betrachtet, da diese im Dienstleistungsbereich im Rahmen der Kundeninteraktion als besonders wichtig erachtet wird (siehe Kapitel 2.2).

5.3 Betrachtung der sozialen Kompetenz als wesentliche Kompetenz für die Interaktion im Dienstleistungsbereich

Soziale Kompetenz scheint zu einem Erfolgsfaktor für alle Bereiche geworden zu sein: Einerseits ist sie zu einem bedeutenden Einstellungskriterium geworden, denn in fast allen Stellenanzeigen wird deutlich, dass soziale Kompetenz unabhängig von der Hierarchie gefordert wird. Andererseits nähern sich Pro-

dukte in ihrer Qualität immer mehr an und Kunden entscheiden sich zunehmend aufgrund von Service und Kundenfreundlichkeit, die wiederum den Ausdruck der sozialen Kompetenz darstellt.

In der Literatur lässt sich trotz der Vielzahl von Forschungsarbeiten und der intensiven Auseinandersetzung mit dem Begriff keine einheitliche Verwendung oder allgemein akzeptierte Definition finden (Schuler & Barthelme, 1995). Zum Begriff der sozialen Kompetenz finden sich Ansätze und Konzepte aus der Persönlichkeitspsychologie, der Psychodiagnostik, der Sozialpsychologie, der Psychopathologie und der Verhaltenstherapie. Im Bereich der Persönlichkeitspsychologie entwickelte Mischel (1993) ein Konzept von Kompetenzen, das beschreibt, inwieweit eine Person imstande ist, angemessenes Verhalten mit für die Person günstigen Konsequenzen zu erzeugen. Goldfried und D'Zurilla haben bereits 1969 ein verhaltensanalytisches Modell zur Diagnostik von Kompetenzen entwickelt, das ermittelt, inwieweit eine Person auf eine bestimmte Anzahl von Alltagssituationen effektiv reagieren kann. In der Sozialpsychologie beschäftigten sich Argyle (1967) im Rahmen eines Modells der sozialen Fähigkeiten mit dem Begriff. Im Rahmen der Verhaltenstherapie entwickelte Lazarus (1971) therapeutische Methoden, mit dem Ziel, umfassende soziale Kompetenz zu vermitteln.

Nach Hinsch und Pfingsten (2002) bezieht sich der Begriff im Wesentlichen auf Fähigkeiten, die in der älteren psychologischen Literatur als Durchsetzungsstärke, Selbstsicherheit, Kontaktfähigkeit usw. bezeichnet werden.

Durch die nicht einheitlich gebrauchte Definition der sozialen Kompetenz wird sie häufig durch das Aufzählen von einigen Eigenschaftsbegriffen zu erklären versucht. Tabelle 5 gibt Beispiele für Begriffsinhalte sozialer Kompetenz unterschiedlicher Autoren.

Tabelle 5: Beispiele für Begriffsinhalte von sozialer Kompetenz

Argyle (1972)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivationale Komponenten: Fähigkeit zu Extraversion und Dominanz ➤ Perzeptuelle Komponenten: Fähigkeit, non-verbales Verhalten richtig zu interpretieren ➤ Reaktionsmuster: Beherrschung spezieller Verhaltensweisen (z.B. Synchronisation der Interaktion mit anderen) ➤ Selbstvertrauen und Selbstdarstellung: Fähigkeit, sich anderen gegenüber stellen zu können
Krappmann (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rollenübernahmefähigkeit: sich in den Interaktionspartner hineinversetzen zu können ➤ Rollendistanz: Fähigkeit, die eigene Rolle in Frage stellen zu können ➤ Ambiguitätstoleranz: Fähigkeit, widersprüchliche und belastende Erwartungen auszuhalten ➤ Identitätsdarstellung: Fähigkeit, die eigenen Bedürfnisse und Interessen einbringen zu können ➤ Sprachliches Vermögen: Beherrschung eines gemeinsamen Sprachsystems
Seyfried (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikationsfähigkeit ➤ Empathie ➤ Kooperationsbereitschaft ➤ Teamfähigkeit ➤ Konfliktfähigkeit ➤ Kritikfähigkeit ➤ Umgang mit Frustration ➤ Sensibilität
Faix / Laier (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kooperationsfähigkeit ➤ Einfühlungsvermögen ➤ Kommunikationsfähigkeit ➤ Integrationsfähigkeit
Petermann (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Positives Selbstkonzept ➤ Selbstvertrauen ➤ Selbstsicherheit ➤ Wahrnehmungs- und Rollenübernahmefähigkeit ➤ Interaktionsfähigkeit

Sozialkompetentes Handeln

Nach Euler (2003) sind Sozialkompetenzen Handlungskompetenzen, die sozialkommunikatives Handeln in spezifischen Situationen über unterschiedliche Inhalte ermöglichen. Soziale Kompetenzen bilden demnach eine Teilklasse von

Handlungskompetenzen. Handlungsmöglichkeiten werden über einen längeren Zeitraum als stabil angenommen, verleihen so dem Handeln eine gewisse Kontinuität und stellen eine Disposition für ein regelmäßiges Handeln in bestimmten Situationstypen dar. Bei dem Begriff Handeln wird im Gegensatz zu Verhalten eine entsprechende Zielgerichtetheit angenommen, wobei sich bei sozialkompetentem Handeln zwei Schwerpunkte des Handelns unterscheiden lassen:

Im **agitiven Handlungsschwerpunkt** steht das unmittelbare sozialkommunikative Agieren in der Situation selbst im Vordergrund, wobei sich die Kommunikationspartner wechselseitig äußern und wechselseitig das vom Anderen Geäußerte interpretieren. Die eigentliche und sichtbare Kommunikation bildet den agitiven Schwerpunkt und erfordert von den Beteiligten auf der Sach-, Beziehungs-, Selbstkundgabe- und Absichtsebene (Schulz von Thun, 2003) sowohl artikulieren als auch die Äußerungen des Gesprächspartners entsprechend interpretieren zu können. Einen weiteren Aspekt bietet die Fähigkeit zur Meta-Kommunikation, womit gemeint ist, sich über die Einzelstandpunkte der Kommunikationspartner stellen und die Kommunikation aus einer übergeordneten Perspektive führen zu können.

Im **reflexiven Handlungsschwerpunkt** steht nicht das unmittelbare Geschehen, sondern dessen Bedingungen im Vordergrund, wobei der Betreffende versucht, den Geschehnissen und ihren Ursachen reflexiv auf den Grund zu gehen, um auszuloten, was er im weiteren Verlauf tun kann. Die reflexiven Kompetenzen bestehen darin, in einer Situation das Vorliegen von äußeren Einflüssen zu erkennen, Auswirkungen auf den Kommunikationsverlauf einschätzen und eigene Handlungsmöglichkeiten ausloten zu können.

Im Rahmen des reflexiven Schwerpunkts können situative und personale Bedingungen als besonders relevant für Kommunikationssituationen näher betrachtet werden:

Situative Bedingungen:

- zeitliche oder räumliche Rahmenbedingungen der Kommunikation, wie Zeitdruck, Hitze, Enge, Lärm
- Nachwirkungen aus vorangegangenen Ereignissen, z.B. gemeinsame Erlebnisse, Vorurteile

- soziale Erwartungen an die Gesprächspartner, wie sich selbst erfüllende Prophezeiungen negativer Erwartungen
- Die Gruppenzusammensetzung kann zu zurückhaltendem oder aufgeschlossenem Verhalten ein und derselben Person führen

Personale Bedingungen der Gesprächspartner:

- emotionale Befindlichkeit: Vor allem starke Emotionen können dazu führen, auf eingefahrene Verhaltensmuster zurückzugreifen, deshalb ist es wichtig, eigene und fremde Emotionen frühzeitig erkennen zu können, um darauf angemessen zu reagieren.
- normative Ausrichtung: Erkennen, welche Werte in einer bestimmten Situation tangiert werden.
- Handlungsprioritäten: Unterschiedliche Handlungsprioritäten bieten Erklärungsfunktion für Irritationen und Störungen der Kommunikation.
- fachliche Grundlagen, z.B. eigene und fremde fachliche Grundlagen einzuschätzen, um Unsicherheiten angemessen begegnen zu können.
- Selbstkonzept: Einzelne bedeutsame Aspekte des Selbstkonzepts anderer können nur aus Äußerungen und Handlungen erschlossen werden. Dies ist besonders wichtig, da das Selbstkonzept eine handlungsleitende Funktion hat.

Voraussetzung für die reflexive Ausrichtung des Handelns ist nach Euler und Reemtsma-Theis (1999) beispielsweise die Fähigkeit, Kommunikationsstörungen zu identifizieren und sich mit diesen durch die Aufnahme reflexiver Prozesse zu beschäftigen, was im Sinne einer Meta-Kommunikation unmittelbar im agitiven Schwerpunkt erfolgen kann. Dies erfordert allerdings die Kompetenz, sich aus der stattfindenden Kommunikation zu lösen und auf die reflexive Ebene wechseln zu können.

Ein bedeutsames Kennzeichen von sozialer Kompetenz besteht in ihrer Situationsspezifität, da sie nicht für alle Situationen, sondern jeweils in bestimmten Kontexten erworben wird, die auch für ihre weitere Nutzung von Bedeutung sind und diese begrenzen. So kann sich eine Person in verschiedenen Situationen mehr oder weniger kompetent verhalten.

Die vorhandenen Kompetenzen einer Person im Sinne von Bewältigungsmöglichkeiten haben nach dem transaktionalen Stressmodell von Lazarus (Kapitel 3.1) im Rahmen der sekundären Bewertung einen Einfluss auf das Stresserleben. Im Folgenden werden deshalb Hintergründe zu Kompetenzent-

wicklung genauer betrachtet, um weitere Aussagen zum kompetenzabhängigen Belastungserleben möglich zu machen.

5.4 Kompetenzentwicklung zur Unterstützung der Bewertungsprozesse nach Lazarus

Der Kernpunkt von Kompetenzentwicklung besteht in der Selbstorganisationsfähigkeit der Individuen. Kompetenz wird auch als Handlungsressource verstanden. Die Lernresultate aus der Kompetenzentwicklung beziehen die Aneignung und Weiterentwicklung aufgabenbezogener beruflicher Fähigkeiten ebenso mit ein wie aufgabenunabhängige Fähigkeiten bis hin zu Einstellungen und Werthaltungen. Kompetenzentwicklung ist auch Teil der Persönlichkeitsentwicklung, wobei eine Wechselwirkung von Persönlichkeit und Arbeitstätigkeit existiert (Pietrzyk, 2001).

In hochgradig funktional differenzierten Gesellschaften sind deshalb Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen gefragt, weil hier in den Kernbereichen des sozialen Handelns kognitive Wissensvorräte und normative Wertbindungen, informativ und optional verflüssigt, zirkulieren und die Einzelnen in ein reflexives, durch Wahlmöglichkeiten bestimmtes Verhältnis zu ihrer Umwelt setzen. Zur dauerhaften Sicherung der Anschlussfähigkeit des individuellen Handelns müssen institutionell hergestellte Lernkulturen deshalb organisatorische Arrangements für selbstinitiierte Aktivitäten bereitstellen und fördern – und genau darin besteht die Kunst und der historische Sinn von Kompetenzentwicklung. (Veith, 2003, S. 434)

Die Betrachtungen von Kompetenzentwicklung erscheinen allerdings genauso vielfältig wie dies bei den Definitionen von Kompetenzen zu finden ist. Grundsätzlich wird von intrapersonalen Grundfähigkeiten und Einstellungen ausgegangen, die sich bei jedem Menschen im Rahmen seiner biographischen Entwicklung und Sozialisation unterschiedlich entwickeln und das Fundament für die weitere Kompetenzentwicklung darstellen. Auch Olbrich (1999) und Löwisch (2000) betonen eine Konstante im Menschen, die es ermöglicht, Kompetenzen auf einer universalen Ebene auszubilden, wobei dieser Aneignungsprozess zwar von außen induziert sein kann, aber immer eine aktive

Leistung darstellt, die das Individuum mit seinen Ressourcen vollbringt. Hierzu gehören vor allem kognitive und emotionale Komponenten, die, „sowohl Interaktion im zwischenmenschlichen Kommunikationsverhalten hervorbringen, als auch Handlungsmöglichkeiten generieren“ (Olbrich 1999, S.109). Insgesamt ist es nach Erpenbeck (1997) die Art und Weise, wie eine Person mit den Herausforderungen der Umwelt umgeht, die zur Entwicklung von Kompetenz beiträgt. Die Fähigkeit zu lernen und an sich zu arbeiten hängt nicht nur von der Intelligenz, sondern wesentlich von den Erfahrungen ab, die die Person konstruktiv verarbeiten und entsprechend ihr Wissen, Können und Verhaltensrepertoire erweitern kann.

Auch Personen, die über umfangreiches Wissen, hohe Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft verfügen, sind darauf angewiesen, dieses Wissen durch die Auseinandersetzung mit entsprechend anspruchsvollen Aufgaben zu erhalten und weiterzuentwickeln: „Ein passives Aufbewahren gelingt nicht.“ (Bergmann, 2003, S. 4). Ein Weg zur Bewältigung von Lernanforderungen liegt anscheinend in der Verzahnung von qualifizierender Arbeitsgestaltung und arbeitsimmanenter Kompetenzentwicklung (Bergmann, 2000, S. 21). Die qualifizierende Arbeitsgestaltung ist abhängig von den Merkmalen der Person, wie beispielsweise dem individuellen Arbeitsstil und überdauernden Persönlichkeitsmerkmalen (Hacker, 1998). Die Arbeitssituationen lassen sich unterscheiden nach ihrer Lernhaltigkeit, die durch die Gestaltung der Arbeitsaufgaben bestimmt wird und Lernförderlichkeit, die sowohl eine Inhalts- als auch eine Aktivierungskomponente aufweist (vgl. z.B. Bergmann, 2003; Ulich, 1999, 2001; Hacker, 1998; Hackman & Oldham, 1974). Die Inhaltskomponente bezieht sich auf den Arbeitsinhalt und kognitive Aufgabenstrukturmerkmale. Für Lernprozesse ist allerdings die Aktivierungskomponente von besonderer Bedeutung, die sich auf das Motivierungspotenzial im Sinne von Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit (vgl. dazu Hackman & Oldham, 1974) und den aktionalen Anregungsgehalt von Arbeitsaufgaben als Möglichkeit, diese aktiv zu gestalten, bezieht.

Welche Voraussetzungen müssen durch Umgebung und Person erfüllt sein, um Kompetenzentwicklung zu gewährleisten? Auf diese Frage wird im Folgenden eingegangen.

5.4.1 Kompetenzförderliche Merkmale der Arbeitstätigkeit

Eine wesentliche Grundlage zur Bestimmung von kompetenzförderlichen Merkmalen der Arbeitstätigkeiten ist die Handlungsregulationstheorie (Hacker, 1998), bei der Arbeitstätigkeiten als zielgerichtete Tätigkeiten von Persönlichkeiten verstanden werden, die durch kognitive, emotionale und motivationale Prozesse reguliert werden. Die Beschäftigten handeln dem entsprechend als Subjekte, indem sie eigenständige Pläne und Strategien erarbeiten, Ziele verfolgen und daraufhin zukünftige Aktivitäten bewerten (vgl. Hacker, 1998). Aus der Handlungsregulationstheorie lässt sich nach Wieland (2004) ableiten, dass das Prinzip der vollständigen Arbeitsaufgaben zu den wichtigsten Voraussetzungen für arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung gehört. Hierunter versteht Hacker (1998), dass Zielsetzung, Vorbereitung, Ausführung und die Kontrolle der erzielten Ergebnisse im Aufgabenbereich einer Person liegen (vgl. auch Ulich, 2001). Hacker macht den Nachteil einer unvollständigen Tätigkeit folgendermaßen deutlich:

Der Mangel an Tätigkeitsspielraum bzw. an Freiheitsgraden für eigenständiges Zielstellen und Entscheiden als Mangel an Beeinflussbarkeit (Kontrollierbarkeit) bei Tätigkeiten, die unvollständig sind im Hinblick auf eigenes Vorbereiten und Organisieren ist nach derzeitigem Wissen der einschneidendste Mangel der unvollständigen Tätigkeiten. Er zieht insofern einen Mangel an möglicher Verantwortungsübernahme nach sich, weil niemand etwas verantworten kann, das er nicht zu beeinflussen vermag (Hacker, 1998, S. 253).

Zusätzlich zur vollständigen Arbeitsaufgabe erscheint nach Wieland und Baggen (1999) die optimale Beanspruchung in dem Sinne, dass die positive psychische Beanspruchung deutlich stärker ausgeprägt ist als die negative Beanspruchung. Voraussetzung hierzu ist, dass die im Arbeitsprozess notwendige Inanspruchnahme psychischer Leistungsfunktionen sowohl einen Nutzen- als auch einen Kosteneffekt aufweist (Schönpflug, 1987). Nutzenbringende Bean-

spruchung bedeutet die Herstellung des Arbeitsproduktes und die Aktivierung mentaler und motivationaler Ressourcen, was mit positiven Emotionen, wie der Selbstwirksamkeit und persönlicher Kompetenz verbunden ist. Kostenverursachende Beanspruchung ist mit negativen Emotionen (innere Anspannung, Nervosität, Gereiztheit), unangenehmen körperlichen Befindlichkeiten (Verspannungen, Schmerz, Unbehagen) und psychosomatischen Beschwerden verbunden (Mohr, 1991). Timm und Wieland (2003) zeigen auf, dass eine Arbeitssituation dann eine positive Beanspruchungsbilanz hat, wenn eine vollständige Arbeitsaufgabe mit wenig Behinderungen bei der Aufgabenbewältigung gekoppelt ist. Unter Behinderung der Aufgabenbewältigung werden in dem Fall Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck sonstige Erschwernisse verstanden (vgl. Leitner, 1999; Oesterreich & Volpert, 1999).

5.4.2 Selbstregulationskompetenz als personale Voraussetzung zur Förderung von Kompetenzentwicklung

Kompetenzentwicklung ist „...gebunden an die Veränderung von Tätigkeiten und die gleichzeitige Veränderung der sozialen Systeme, in die diese Tätigkeiten eingebunden sind“ (Ulich, 1999, S. 127), muss dem entsprechend selbstorganisiert erfolgen und setzt Selbstwirksamkeitserwartungen und -überzeugungen voraus (von Rosenstiel, 2001).

Im Unterschied zu Methoden-, Handlungs- und kommunikativen Kompetenzen, die sich in der effektiven Bewältigung von Aufgaben zeigen, zeigt sich eine hohe Selbstregulationskompetenz darin, dass eine Person, ihre internen Zustände effektiv regulieren kann. Dies wird beispielsweise in einer effektiven Emotionsregulierung deutlich, bei der eine Person emotionale Zustände so verändern kann, dass sie dem, von der Aufgabe geforderten Zustand entsprechen (siehe beispielsweise Kapitel 4.1).

Die Selbstregulationskompetenz besteht aus energetischer Aktiviertheit, die zur aufgabenbezogenen Energiebereitstellung befähigt und der ängstlichen Anspannung, die ein Indikator dafür ist, wie gut einer Person die Regulierung ihrer emotionalen Zustände gelingt. Auch wenn die energetische Aktiviertheit hoch ausgeprägt ist, kann sie als aufgabenbezogenes Verhaltenspotenzial nur dann hoch wirksam eingesetzt werden, wenn die Person nicht zu viele Ressourcen

für die Regulierung ihrer hoch ausgeprägten ängstlichen Anspannung benötigt. Die Selbstregulationskompetenz kann in dieser Form mit der im Vorfeld beschriebenen personalen Kompetenz verglichen werden und hat einen Einfluss auf die Methoden- und Handlungskompetenz.

Wenn der Einsatz einer vorausschauenden, zielgerichteten Strategie, die den Einsatz kognitiver Ressourcen erfordert als belastend erlebt wird und die Denkfähigkeit als begrenzt betrachtet wird, reduziert die erforderliche Anpassungsleistung bei hoher ängstlicher Anspannung die verfügbare Kapazität. Wieland (2004) fand heraus, dass die Selbstregulationskompetenz die subjektiv beurteilte Lernförderlichkeit der Arbeitssituation bedeutsam beeinflusst und vermutete, dass Personen mit hoher Selbstregulationskompetenz ihre Aufmerksamkeit vermutlich stärker auf die beeinflussbaren Merkmale ihrer Arbeitssituation lenken und deshalb Selbstregulationskompetenz als Ressource betrachtet werden kann. Die subjektiv beurteilte Lernförderlichkeit der Arbeitssituation und die psychische Beanspruchung können einen vermittelnden Einfluss auf die Entwicklung berufs- und arbeitsbezogener Kompetenz haben (Wieland, 2004).

5.4.3 Individuelle Einflussfaktoren auf Kompetenzentwicklung

Um die Einflussfaktoren auf Kompetenzentwicklung genauer betrachten zu können, wird im Folgenden auf individuelle Unterschiede in den Merkmalsbereichen Fähigkeiten und Kompetenzmerkmale, motivationspsychologische Konstrukte, Temperamentsmerkmale, Einstellungen und Werthaltungen eingegangen (Sonntag & Schaper, 1999).

Individuen unterscheiden sich bei der Ausführung von Tätigkeiten in den Inhalten, der Repräsentation, der Organisation und der Nutzung von Wissen. Des Weiteren unterscheiden sie sich in ihren **Fähigkeiten**, wobei Fähigkeiten nach Hacker (1998) verfestigte Systeme verallgemeinerter psychischer Prozesse darstellen, die den Tätigkeitsvollzug steuern (kognitive Vorgänge bei der Signalaufnahme und -verarbeitung, Gedächtnisleistungen, gedanklich analysierende und synthetisierende Vorgänge). Hacker (1998) unterscheidet hierbei:

- die sensu-motorische Regulationsebene (eingeübte, automatisierte Bewegungsabläufe),
- die perzeptiv-begriffliche Ebene (regelbasiertes Verhalten in vertrauten Situationen),
- die intellektuellen Ebene (Pläne, Strategien, Heuristiken),
- die metakognitive Ebene (generalisierte und routinierte Heuristiken zur metakognitiven Regulation von Planungs-, Zielsetzungs- und Rückmeldungsverarbeitungsprozessen).

Im Kontext beruflichen Handelns unterscheiden sich Individuen bezüglich ihrer unterschiedlich ausgeprägten **Handlungskompetenz**, die neben fachlich-funktionalen und kognitiven Fähigkeiten auch soziale, motivationale und emotionale Aspekte menschlichen Arbeitshandelns mit einbezieht (Sonntag & Schaper, 1999). Einen weiteren Unterscheidungsaspekt stellt die **Expertise** dar, die die aufgabenspezifische Problemlösefähigkeit einer Person in einem Sachgebiet bezeichnet und dadurch erfasst wird, dass Experten in Kontrast- bzw. Extremgruppenvergleichen weniger leistungsstarken Personen gegenübergestellt werden. Diese Methodik erlaubt allerdings keine Aussagen über die Entstehung von Expertise, da selten Längsschnittstudien sondern eher retrospektive Analysen durchgeführt werden (Gruber & Ziegler, 1996).

Nach Hunter und Hunter (1984) gibt es wenig berufliche Tätigkeiten, deren Leistungen nicht mit Unterschieden in der generellen **intellektuellen Leistungsfähigkeit** zusammenhängen, die sowohl Basisfähigkeiten des Denkens (beispielsweise Erfassung von Beziehungen), kulturbezogene kognitive Fähigkeiten (z.B. Sprachverständnis) und Problemlösefähigkeit umfasst. In erweiterten Ansätzen werden auch soziale Intelligenzleistungen einbezogen (Brocke, 2000). Für die Ausführung und das Erleben von Arbeit ist neben individuellen Fähigkeiten auch die Art und Ausprägung der **Arbeitsmotivation** ausschlaggebend, dies bezeichnet die Bereitschaft, Fähigkeiten und Fertigkeiten für produktive und zielorientierte Arbeit einzusetzen (Kleinbeck; 1996). Der Begriff **Temperament** bezieht sich auf umfassende, voneinander unabhängige Beschreibungsdimensionen menschlichen Erlebens und Verhaltens, die sich in einer Reihe von Persönlichkeitstheorien wieder finden (Amelang & Bartussek, 2001). **Einstellungen** beziehen sich auf die Bereitschaft oder Disposition einer

Person, Gegenstände ihrer Erfahrungswelt in bestimmter Weise aufzufassen, zu bewerten und zu behandeln und spielen im Zusammenhang mit der Arbeitsmotivation, der Arbeitsleistung, dem Verbleib in Organisationen sowie dem körperlichen und psychischen Wohlbefinden eine große Rolle. Eagly und Chaiken (1993, S.1) definieren Einstellung als „eine psychologische Tendenz, die sich in der Bewertung einer bestimmten Entität durch ein gewisses Maß an Wohlwollen oder Missfallen ausdrückt ... Die Bewertung bezieht sich auf alle Klassen bewertender Reaktionen, sowohl offene als auch verdeckte, kognitive, affektive oder verhaltensbezogene“. Das Wissen um Einstellungen Anderer erleichtert die Orientierung in der sozialen Umgebung, durch die Möglichkeit mit deren Hilfe zukünftiges Verhalten vorherzusagen oder zu beeinflussen.

Um Einstellungsänderungen zu fördern, können im Rahmen von Trainings bspw. zur Belastungsreduktion im Kundenkontakt folgende Techniken eingeübt werden:

- kognitive Restrukturierung im Sinne von Perspektivenübernahme als Strategie für deep acting (Totterdell und Holman, 2000) (bspw. der Versuch, die Dinge aus der Sicht des Anderen zusehen, um positive Gefühle zeigen zu können).
- Aufmerksamkeitssteuerung im Sinne von positiver Refokussierung (bspw. an eine Situation denken, in der man sehr fröhlich war, um entsprechende Gefühle in sich hervorzurufen)
- Rollentrennung (positive Wertschätzung gegenüber dem Kunden bei gleichzeitiger Fähigkeit, zwischen sich selbst und der eigenen Rolle im Dienstleistungsprozess differenzieren zu können)
- Perspektivenübernahme als eine mögliche Strategie des deep acting zeigt nach Parker und Axteil (2001) positive Zusammenhänge mit situationsangepasstem Verhalten auf und führt zu einer Beeinflussung des Stresserlebens.
- Techniken der Ärgerregulation (im Sinne von Entspannungstechniken oder kognitiven Reinterpretationstechniken).

Die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1991) macht den Einfluss von Einstellung auf Verhalten noch einmal deutlich.

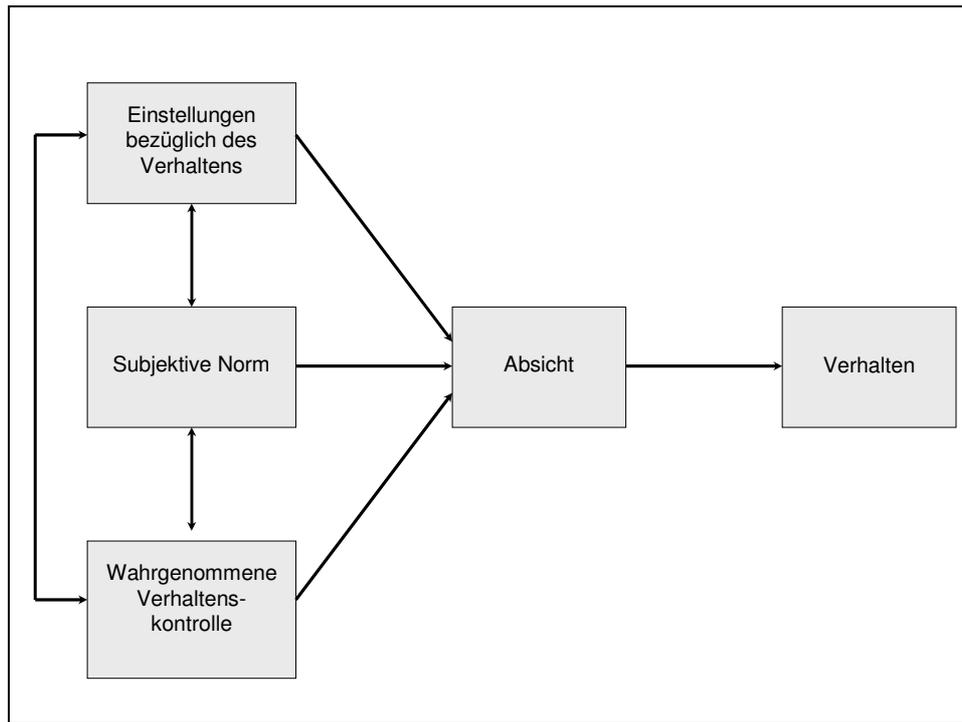


Abbildung 6: Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991)

Abbildung 6 zeigt, dass der unmittelbare Bestimmungsfaktor des Verhaltens die Intention einer Person ist, dieses Verhalten auszuführen oder nicht auszuführen. Die Verhaltensintention einer Person wird durch die positive oder negative Bewertung der eigenen Ausführung dieses Verhaltens bestimmt (Einstellung gegenüber dem Verhalten). Die Einstellung einer Person gegenüber dem Verhalten ist wiederum eine Funktion der Erwartung oder Meinung, dass dieses Verhalten zu einer bestimmten Konsequenz führen wird und des Wertes, der diesen Konsequenzen beigemessen wird. Ein weiteres Bestimmungsmerkmal ist die subjektive Norm, diese bezeichnet den durch die Person wahrgenommenen Druck, das in Frage stehende Verhalten auszuführen oder zu unterlassen. Diese Komponente wird wiederum durch zwei Faktoren bestimmt: Einerseits durch normative Meinungen, die die Handlungen betreffen, die relevante andere Personen von der Person erwarten und andererseits durch die Motivation der Person, sich diesen normativen Erwartungen gemäß zu verhalten. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle bezeichnet die erwartete Leichtigkeit oder Schwierigkeit, das beabsichtigte Verhalten auch tatsächlich ausführen zu kön-

nen. Die Zuversicht einer Person, ein gewisses Verhalten ausführen zu können, kann beispielsweise niedrig sein, wenn sie mit Ereignissen rechnet, die mit diesem Verhalten in Konflikt stehen (Zeitdruck, Gruppendruck usw.).

Die oben genannte Theorie des geplanten Verhaltens wurde bereits durch viele empirische Untersuchungen gestützt (Überblick bei Ajzen, 1991; Eagly & Chaiken, 1993). Neben Einstellungen, sozialen Normen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle wird das Verhalten allerdings auch durch andere Faktoren wie Gewohnheiten, wahrgenommene moralische Verpflichtung, ein gewisses Verhalten zu zeigen, und die Selbstrelevanz des Verhaltens beeinflusst (Eagly & Chaiken, 1993). In Situationen, in denen Menschen nicht motiviert (zu hoher Zeitaufwand, hohe emotionale oder kognitive Anstrengung) oder nicht fähig sind, die Vor- und Nachteile spezifischer Verhaltensalternativen zu verarbeiten, kann die Theorie des geplanten Verhaltens nicht angewendet werden.

Darüber hinaus können **Werte** als abstrakte Einstellungsgegenstände oder Zustände (z.B. Gesundheit, Freiheit) aufgefasst werden, deren Erhaltung oder Realisierung für die Person ein besonderes Anliegen darstellt.

Bei der Betrachtung von **Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung** hat sich nach Hoff (1994) eine interaktionistische Sicht durchgesetzt, die von einer wechselseitigen Beeinflussung von Arbeit und Persönlichkeit im Arbeitshandeln bzw. Berufsverlauf ausgeht. Das zugrunde liegende Entwicklungsverständnis von Menschen als Selbstgestalter ihrer Entwicklung sieht die Individuen als handelnde, realitätsverarbeitende Subjekte an, die ihr berufliches Verhalten, ihre Arbeitsbiographien und ihre Arbeitsumwelten aktiv mitgestalten (Oerter, 1999). Kohn und Schooler (1983) fanden in Längsschnitt-Analysen heraus, dass die Entwicklung intellektueller Flexibilität durch ein als gering erlebtes Ausmaß an Arbeitsrestriktionen positiv und durch ein als hoch erlebtes negativ beeinflusst wird. Mit Hilfe qualitativ orientierter Studien konnten Hoff, Lempert und Lappe (1991) bezüglich des Zusammenhangs von Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung feststellen, dass in erster Linie Diskrepanzen zwischen restriktiven und nicht restriktiven Lebensbedingungen (in Form von Widersprüchen und Konflikten) die psychische Entwicklung vorantreiben. Dies bezieht nicht nur Widersprüche innerhalb der Arbeit mit ein, sondern auch Diskrepan-

zen zwischen beruflichen und privaten Lebensbedingungen oder biographische Diskontinuitäten und Brüche im Lebensverlauf.

Personale Merkmale interagieren sowohl mit Merkmalen der Arbeitsaufgabe als auch mit Variablen des organisationalen Kontextes. Hierbei wird der moderierende Einfluss von Persönlichkeitsvariablen nicht nur in Bezug auf die berufliche Leistung, sondern auch hinsichtlich des Erlebens und der Einstellungsbildung sowohl gegenüber der Arbeit als auch gegenüber der Organisation angenommen. Der Einfluss personaler Merkmale findet auch bei der Frage nach der Wirkung von bestimmten Personalentwicklungs- oder Arbeitsgestaltungsmaßnahmen auf die Persönlichkeitsentwicklung Berücksichtigung. Darüber hinaus ist nicht eingehend geklärt, wie sich die Abbau- bzw. Verlustproblematik von Fähigkeiten im fortgeschrittenen Lebensalter verhält und wie sich diese auf Arbeitsleistungen auswirkt (Sonntag & Schaper, 1999).

Bei der Betrachtung der Entwicklung sozialer Kompetenzen stellt sich die Frage, ob Menschen nicht als Folge einer jahrelangen **Sozialisation** sowieso sozialkompetent sein sollten: Haben sie in der Familie und in den verschiedenen Peer-groups nicht automatisch die in der Gesellschaft geforderten sozialen Kompetenzen erworben? Sozialisationsprozesse laufen in der Gesellschaft keineswegs einheitlich ab, so dass zumindest bei einem Teil der Menschen in der Sozialisation Sozialverhalten entwickelt wird, das im Hinblick auf die Anforderungen einer Kunden-, Team- und Mitarbeiterorientierung nicht funktional ist (Euler, 2003).

Eine weitere Unklarheit entsteht bei der Betrachtung der Kompetenzentwicklung im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung bezüglich der möglichen Beeinflussung von derartigen Dispositionen: Können in einer so späten Phase der Biografie eines Menschen, so grundlegende Dispositionen wie soziale Kompetenzen überhaupt noch beeinflusst werden? Maciel, Heckhausen und Baltes (1994) gehen davon aus, dass auch fortgeschrittenes Alter effizientes Lernen nicht ausschließt, vor allem dann nicht, wenn das nötige Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit und die Bereitschaft für Veränderungen gefördert werden. Die Bereitschaft zur Teilnahme an entsprechenden Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ist allerdings nach Alt, Sauter und Tillmann (1994) von Alter,

Geschlecht, Bildungsstand, Beruf und der beruflichen Situation abhängig. Ein höheres Alter bildet demgemäß eine Weiterbildungsbarriere, so nimmt das Weiterbildungsbedürfnis ab dem 40. Lebensjahr kontinuierlich ab. Bezogen auf die Betrachtung von Aufstiegs- und Anpassungsfortbildung nimmt das Interesse an Aufstiegsfortbildung ab 35 Jahren stark ab, während die Anpassungsfortbildung gerade von 35- bis 49jährigen besonders häufig wahrgenommen wird (Kokavec & Holling, 1999).

Die Frage nach dem **Grad der Veränderbarkeit** des Menschen ist nicht abschließend zu beantworten und jeweils abhängig von den gewählten theoretischen Bezugssystemen. So wird beispielsweise in psychoanalytischen Ansätzen von einer hochgradigen Prägung der Persönlichkeit in der frühkindlichen Sozialisation ausgegangen, wohingegen der Behaviorismus von der unbegrenzten Veränderbarkeit der Persönlichkeit durch die Umwelt ausgegangen wird. Betrachtet man diese Problematik allerdings eher aus einer interaktionistischen Perspektive, kann davon ausgegangen werden, dass sich das Individuum und seine Umwelt wechselseitig (dynamische Interaktion) beeinflussen. Dies führt dazu, dass zwar von Sozialisations- und Lernprozesse ausgegangen wird, diese aber nicht dazu führen, dass das Potenzial zur Entwicklung von sozialen Kompetenzen in späteren Lebensabschnitten erschöpft ist, des Weiteren sind neben dem Individuum immer auch die umgebenden Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (Euler, 2003).

5.4.4 Kompetenzentwicklung durch Lernen

Verhalten kann sowohl durch Erfahrung als auch durch Lernen verändert werden. Eine klassische Definition von „Lernen“ nach Hofstätter (1957, S. 195) lautet:

Veränderungen in der Wahrscheinlichkeit, mit der Verhaltensweisen in bestimmten Reizsituationen auftreten, bezeichnet man als Lernen, sofern diese ... auf frühere Begegnungen mit dieser oder einer ähnlichen Reizsituation zurückgehen.

Lernen ist also ein komplexer Prozess der individuellen Anpassung an aktuelle situative Gegebenheiten, die Wahrnehmen, Denken, emotionale Stellungnahme, motivationale Bewertung und resultierende Handlungen beeinflussen.

„Reize müssen unter den gegebenen kontextuellen Bedingungen überschwellig, identifizier- und skalierbar sowie individuell bedeutsam sein, förderliche oder schädliche Eigenschaften aufweisen, so dass sie schließlich zur Handlungsinitiierung führen - oder sie verhindern“ (Muhsal, 1999, S. 329). Entscheidende Bestimmungsgrößen für den individuellen Lernprozess sind nach Heckhausen (1989) biologische Rahmenbedingungen, der aktuelle Bedürfniszustand und bisherige Erfahrungen in der persönlichen Lebenswelt.

Die Gestaltung von Lernsituationen erfolgt beispielsweise in Form von Training, die nach Harramach (1995) als die planmäßige Durchführung eines Programms von Übungen zur Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen verstanden werden. Hierbei wird zwischen Fachtraining als Aneignung fachlicher arbeitsbezogener Inhalte und Verhaltenstraining, das auf den Erwerb von Fertigkeiten und Fähigkeiten im Verhaltensbereich gerichtet ist, unterschieden (Harramach, 1995).

Es gibt mittlerweile die unterschiedlichsten Trainingsarten, wie psychoregulative Trainingsverfahren, kognitive Trainingsmethoden, dialogisches Lernen in Problemlösegruppen oder Verhaltenstrainings um Lernprozesse gezielt zu fördern (Bergmann, 1999). Bezogen auf die Betrachtung von Kompetenzentwicklung erscheint vor allem die Gruppe der Verhaltenstrainings interessant, die sich hauptsächlich der Entwicklung sozialer Kompetenzen und des Selbstkonzepts im Sinne von Eigenverantwortung und Selbständigkeit widmen. Nach Sonntag (1999) sind Verhaltenstrainings in besonderem Maße dem Ziel der Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit des Menschen verpflichtet. Die Problematik der Kompetenzentwicklung durch Verhaltenstrainings zeigt sich darin, dass das Gelernte auch transferiert werden muss (Lemke, 1995), um Verhaltensänderung und deren Generalisierung auf andere Situationen möglich zu machen. Im Folgenden werden deshalb Bedingungen der Transferförderung näher betrachtet.

5.4.5 Bedingungen der Transferförderung

Die Lerntransferforschung versucht Faktoren zu eruieren, die für eine effiziente Umsetzung von Gelerntem unter anderem auch in dem beruflichen Kontext relevant sind.

Lemke (1995) versteht unter Transfer einen psychosozialen Prozess, der zum einen die Aufnahme und Übertragung von Gelerntem auf eine Anwendungssituation umfasst, wobei diese nicht notwendigerweise mit der Lernsituation identisch sein muss (Generalisierung) und alle Interventionen vor, während und nach der Weiterbildungsmaßnahme, die zur Einübung von Veränderungen und zur wirksamen innerbetrieblichen Umsetzung notwendig sind erfasst (1995). Baldwin und Ford (1988) differenzieren zwischen Trainingsinputkomponenten (Teilnehmermerkmale, Trainingsdesign), der Arbeitsumgebung, den Trainingsresultaten und den Transferbedingungen.

Teilnehmermerkmale: Es gibt eine Reihe von Untersuchungen zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf Transfer:

- hohe Leistungsmotivation (Baumgartel, Reynolds und Pathan (1984))
- interne Kontrollüberzeugungen und Intelligenz (Neel & Dünn, 1960)
- hohes Jobinvolvement (Noe & Schmitt, 1986)
- Vertrauen in den Erfolg der Trainingsmaßnahmen (Ryman & Biersner, 1975)
- hohe Selbsterwartungen (Eden & Ravid, 1982)

Trainingsdesign: Baldwin und Ford (1988) weisen darauf hin, dass ein Großteil der Forschung zu Lernprinzipien vor 1970 stattgefunden hat und als Versuchspersonen Collegestudenten herangezogen wurden, was die Übertragbarkeit von Ergebnissen deutlich einschränkt. Thorndike und Woodworth entwickelten 1901 die Theorie der identischen Elemente, nach der die Transferleistung mit einer zunehmenden Anzahl identischer Stimulus- und Responseelemente in Trainings- und Transfersituationen ansteigt. Berkowitz und Donnerstein (1982) haben die Theorie dahingehend ausgeweitet, dass sie davon ausgehen, dass vor allem die subjektive Wahrnehmung der Ähnlichkeit zwischen Transfer- und Trainingssituation den Transfer beeinflusst.

Das Lehren allgemeiner Prinzipien: Vor allem Metakognitionen im Sinne von Fähigkeiten zur Selbstüberwachung haben sich als lern- und transferförderlich erwiesen (Brown, 1978; Flavell, 1976). Nach Gage und Berliner (1996) erscheint es hilfreich, wenn Trainer ihre eigenen Metakognitionen im Rahmen des Trainings erläutern, um allgemeine Strategien zu vermitteln und das Lernen zu erleichtern. Auf diese Weise sollte dem Lernenden zudem eine Strukturierung

der Lerninhalte geboten werden, mit deren Hilfe mentale Modelle der Trainingsinhalte ausgebildet werden können.

Stimulusvariabilität: Nach Baldwin und Ford (1988) ist die Generalisierung von Trainingsinhalten durch den Teilnehmer besonders durch das Angebot unterschiedlicher Modelle, die in verschiedensten Situationen beobachtet werden können, zu erreichen. Konzepte sollten zudem anhand vieler verschiedener Beispiele im Rahmen von unterschiedlichen Methoden wie Rollenspielen, Feedback oder Modelllernen usw. gelernt werden, um das Verstehen und den Transfer in neuen Situationen zu fördern.

Arbeitsumgebung: Vandenput (1973) und Beaudin (1986) betonen in ihren Lerntransfermodellen die Relevanz der im Anschluss an das Training gegebenen Arbeitsbedingungen besonders im Hinblick auf die Förderung interpersonaler Beziehungen. Nach Studien von Huczynski und Lewis (1980) sowie Georgenson (1982) ist vor allem die Unterstützung der Maßnahmen durch den Vorgesetzten Transfer bestimmend.

Aus den beschriebenen theoretischen Hintergründen werden im Folgenden die Ziele erarbeitet, die die Untersuchung leiten, sowie die zur Überprüfung der Zielerreichung notwendigen Hypothesen abgeleitet.

6 Ableitung des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ und Hypothesengenerierung

Die Erkenntnisse aus den theoretischen Betrachtungen der vorherigen Kapitel werden auf Grundlage des Berufsstressmodells von Weinert (siehe Kapitel 3.6) in einem Modell zusammengefasst. Dieses Modell befasst sich mit der Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Bedingungen und Situationen stellen für das Individuum Belastungen dar und beanspruchen es über seine Kapazität hinaus?
- Welche Kriterien führen zu emotionaler Belastung und emotionaler Dissonanz?
- Wie wirken sich Belastungen auf den erlebten emotionalen Stress aus?
- Wie lassen sich Belastungen durch Kompetenzentwicklung reduzieren?

Sowohl die Betrachtung der theoretischen Erkenntnisse zu den Spezifika von Mitarbeitern, die in Dienstleistungen im direkten Kundenkontakt tätig sind (Kapitel 2), als auch die sich daraus ergebenden Schwerpunkte der Betrachtung der Stresstheorien (Kapitel 3 und 4) bzw. die Analyse der Kompetenzen (Kapitel 5) und Kompetenzentwicklung als Copingansatz münden in entsprechende Zusammenhänge der unterschiedlich betrachteten Aspekte. Diese werden den Zielen der Untersuchung zugeordnet und im daraus abgeleiteten „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ zusammengefasst. Die abgeleiteten Hypothesen bleiben zur Übersichtlichkeit auf einem abstrakteren, dem Ziel angepassten Niveau, werden aber bei der Hypothesenprüfung entsprechend der einzelnen geprüften Faktoren und Einzelzusammenhänge spezifiziert.

Die Zielsetzungen der Arbeit werden im Folgenden mit Z_n und die daraus resultierenden Hypothesen mit H_n bezeichnet.

Z₁ Analyse der Bedingungen bzw. Determinanten des kompetenzabhängigen Belastungserlebens

In den vorherigen Kapiteln konnte gezeigt werden, dass die Einschätzung der erlebten Belastung einerseits von organisatorischen Rahmenbedingungen, wie Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten, beeinträchtigenden Arbeitsbedingungen wie Lärm, Hitze usw. beeinflusst wird, aber auch Merkmale in der Arbeitstätigkeit wie qualitative oder quantitative Überforderung einen Beitrag zum

Stresserleben leisten (Kapitel 3). Auch die Dienstleistungssituation an sich sowie der direkte Kundenumgang können einen Einfluss auf die Einschätzung der Belastung haben (Kapitel 4). Soziale Kompetenzen beeinflussen den Umgang mit Kunden und machen eine gelungene Interaktion erst möglich. In der sozialen Kompetenz sind wiederum sowohl reflexive als auch agitive Komponenten enthalten, was den Einfluss der Personalen Kompetenz auf die Soziale Kompetenz deutlich macht (siehe Kapitel 5.3). Die Personale Kompetenz an sich hat wiederum einen Einfluss auf die empfundene Belastung (siehe Kapitel 5).

Diese erarbeiteten Komponenten werden unter entsprechenden Überschriften subsumiert und neben den theoretischen Zusammenhängen im „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ in Abbildung 7 zusammengefasst.

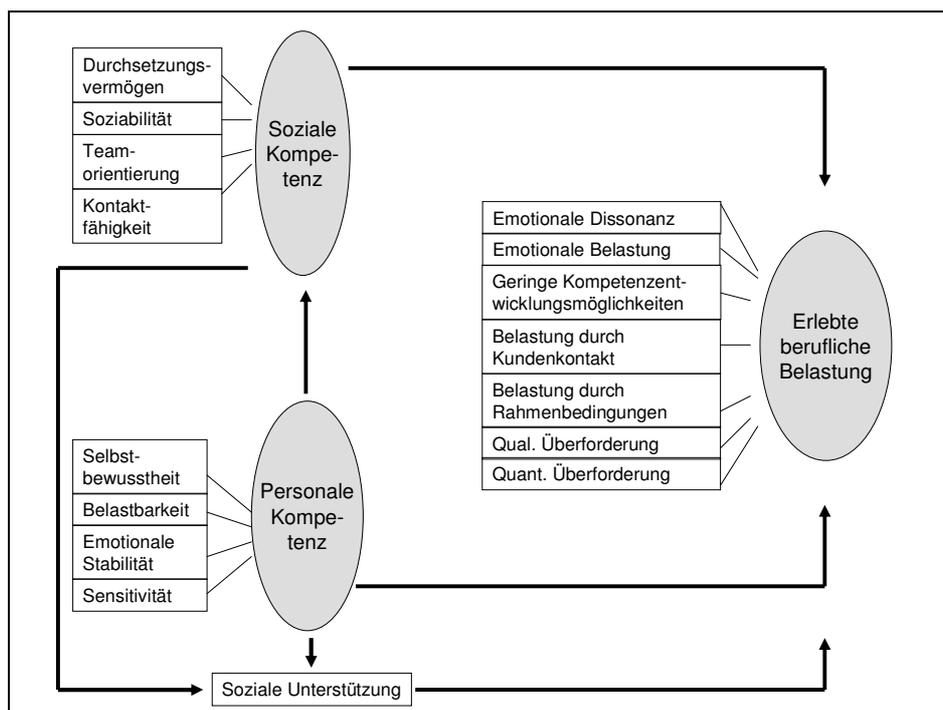


Abbildung 7: Theoretisches Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben

H₁: Die Faktoren des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ sind empirisch abbildbar.

H₂: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ lassen sich empirisch nachweisen: Die Betrachtung beginnt bei der personalen Kompetenz, die sowohl einen Einfluss auf die soziale Kompetenz und die soziale Unterstützung als auch auf die erlebte berufliche Belastung hat. Entsprechend hat die soziale Kompetenz sowohl einen Einfluss auf die soziale Unterstützung als auch auf die erlebte berufliche Belastung. Die soziale Unterstützung schließlich hat auch einen Einfluss auf die erlebte berufliche Belastung.

Diese Hypothesen wurden anhand einer Stichprobe von Fahrpersonal bei einem regionalen Verkehrsunternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs (Studie 1) überprüft.

Z₂ Prüfung der Stabilität des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ über die Zeit und über Veränderungen hinweg

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird auf Basis der Ausgangsbedingungen eine Intervention abgeleitet und umgesetzt sowie zum Zeitpunkt t_2 eine Messwiederholung mit dem in t_1 verwendeten Fragebogen bei der gleichen Stichprobe durchgeführt. An dieser Stelle soll entsprechend geprüft werden, ob die empirisch abgebildeten Faktoren und gefundenen Zusammenhänge auch über die Zeit hinweg und selbst nach Einstellungsänderungen stabil bleiben.

H₃: Die Faktoren des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 sind auch in t_2 empirisch abbildbar.

H₄: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 sind auch in t_2 empirisch nachweisbar.

Z₃ Prüfung der Zusammenhänge innerhalb des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ bezüglich der Änderung in der Selbsteinschätzung (t_2-t_1)

Nachdem das „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ sowohl in t_1 als auch in t_2 auf empirische Gültigkeit hin überprüft wurde, wird im nächsten Schritt betrachtet, inwieweit sich die Zusammenhänge innerhalb des Modells auch bezogen auf die Veränderungswerte abbilden lassen.

H₅: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 lassen sich auch bei der Betrachtung der Einstellungsänderung abbilden.

Z₄ Evaluation der Veränderung durch die Intervention

Die Treatmenttheorie in der vorliegenden Untersuchung stellt die Annahme dar, dass eine Lernumwelt, die die Selbstreflexivität fördert, zur Kompetenzentwicklung beiträgt. Die Förderung der Selbstreflexivität erfolgt mittels erarbeiteter schwieriger und belastender Arbeitssituationen des Alltags. Die Treatmenteffekte in Form von Kompetenzentwicklung führen dazu, dass die Arbeit mit direktem Kundenkontakt besser bewältigt werden kann und sich dadurch mittels erweiterter Copingmöglichkeiten die Belastung der Mitarbeiter reduziert.

H₆: Die Selbsteinschätzung der Kompetenzen unterscheidet sich in t_1 und t_2

H₇: Die Selbsteinschätzung der Belastung unterscheidet sich in t_1 und t_2

Die Überprüfung dieser Hypothesen wirft eine weitere Frage auf: Inwieweit gibt es Unterschiede zwischen denjenigen, die ihre erlebte berufliche Belastung als sehr hoch einschätzen und denjenigen, die sie als sehr gering einschätzen. Im vorliegenden Fall wird davon ausgegangen, dass diejenigen, die ihre Belastung hoch einschätzen auch mehr von der Intervention profitieren können.

H₈: Diejenigen, die ihre erlebte berufliche Belastung in t_1 als hoch einschätzen, profitieren mehr von der Intervention als diejenigen, die sie als gering einschätzen.

Nachdem die personale Kompetenz einen Einfluss sowohl auf die sozialen Kompetenzen als auch auf die Belastungen aufweisen, wird in der vorliegenden Untersuchung davon ausgegangen, dass diejenigen, die ihre personale Kompetenz bereits in t_1 hoch einschätzen, von der Intervention mehr profitieren können, da sie bereits über eine hohe Selbstreflexivität verfügen.

H₉: Diejenigen, die ihre personale Kompetenz in t_1 als hoch einschätzen, profitieren mehr von der Intervention als diejenigen, die sie als gering einschätzen.

Die Analyse der Übertragbarkeit des Modells auf andere Dienstleistungsbereiche wurde im Rahmen der **Studie 2** anhand einer Stichprobe aus dem Bereich Handel&Banken vorgenommen.

Z₅ Generalisierung des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ auf andere Dienstleistungsbereiche

Das auf empirische Gültigkeit geprüfte „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ mit den betrachteten Zusammenhängen zwischen Kompetenzen und Belastungen hat Gültigkeit über die betrachtete Stichprobe hinaus auch für Beschäftigte in anderen Dienstleistungsbereichen wie Handel und Banken.

H₁₀: Die Faktoren des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t₁ anhand der Stichprobe des Fahrpersonals sind auch für die Stichprobe Handel&Banken empirisch abbildbar.

H₁₁: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t₁ anhand der Stichprobe des Fahrpersonals sind auch für die Stichprobe Handel&Banken empirisch nachweisbar.

Im Folgenden werden die methodischen Hintergründe dargestellt, um zur Prüfung der dargestellten Hypothesen die Untersuchungsplanung der Studien entsprechend abzuleiten.

7 Methodischer Hintergrund

Wie aus den in Kapitel 6 dargestellten Ziele und Hypothesen hervorgeht, beinhaltet die Studie 1 sowohl eine Studie zur Modellprüfung sowie eine Prüfung der Stabilität des Modells über die Zeit und Einstellungs- und Verhaltensänderungen hinweg sowie eine Evaluationsstudie zur Prüfung dieser Einstellungs- und Verhaltensänderung nach einer Maßnahme. Bei der Prüfung der Stabilität wie auch bei der Evaluationsstudie kann keine Kontrollgruppe gebildet und somit kein experimentelles Design gewählt werden. Deshalb wird im Folgenden auf die Besonderheiten von quasi-experimentellen Versuchsplänen sowie von Evaluationsstudien eingegangen.

7.1 Besonderheiten quasi-experimenteller Studien

Die vorliegende Studie entspricht sowohl bezüglich der Stabilitätsprüfung des Modells als auch der Evaluation der Maßnahme dem nichtexperimentellen Ansatz, da alle Mitarbeiter im Fahrdienst an der Intervention teilnehmen müssen und somit die Bildung von Experimental- und Kontrollgruppe nicht möglich ist. Um dennoch kausale Schlussfolgerungen möglich zu machen, haben Cook und Campbell (1979) die so genannten **quasi-experimentellen Versuchspläne** entworfen, um durch besondere Konstruktionen des Untersuchungsplans die durch fehlende Randomisierung gegebenen Validitätsgefährdungen auszuschließen.

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um einen Untersuchungsplan ohne Kontrollgruppe im Sinne eines Ein-Gruppen-Vortest-Nachtest-Design, das aus einer Vorabmessung der abhängigen Variablen bei einer Gruppe, die anschließend einer Maßnahme (bei gleichzeitiger größtmöglicher Kontrolle aller anderen Variablen) ausgesetzt wird, mit einer nachfolgenden zweiten Messung zur Beurteilung der Maßnahmenwirkungen, besteht. Diese Versuchspläne werden zwar in der Praxis häufig verwendet, unterliegen allerdings einer besonderen Gefährdung der Ergebnisse durch störende Einflüsse zwischen den Messwiederholungen.

Die Analyse möglicher Validitätsgefährdungen spielt deshalb eine besondere Rolle, wobei unter Validität „die beste verfügbare Abschätzung bezüglich des Zutreffens oder Nichtzutreffens von Annahmen, eingeschlossen Annahmen über Kausalitäten“ (Cook & Campbell, 1979, S. 37) zu verstehen ist. Zur Überprüfung, ob unabhängige und abhängige Variablen im Experiment tatsächlich kovariieren (**statistische Validität**) wird eine große Stichprobe gewählt, die Voraussetzungen zur Anwendung statistischer Verfahren sowie die Reliabilität des verwendeten Messinstruments geprüft. Eine eindeutige Wirkung von der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable (**interne Validität**) und damit die Annahme von Kausalität kann durch störende Einflüsse zwischen Messwiederholungen, Reifung, Teilnehmerausfälle, bereits gemachte Erfahrungen mit der Maßnahme oder spezielle Reaktionen auf die Maßnahme wie Maßnahmentransfer oder Maßnahmenimitation gefährdet werden. Aus diesen Gründen wird zur Instrumententwicklung und der Überprüfung des Instruments eine andere Stichprobe gewählt, die sich aus Fahrpersonal zusammensetzt, das derzeit als Fahrausweisprüfer fungiert und deshalb nicht an der weiteren Untersuchung teilnimmt. Zwischen t_1 und t_2 wird eine Zeitspanne gewählt, die Lerneffekte durch den erneuten Einsatz des Fragebogens weitgehend ausschließt, aber die Festigung von Verhaltens- und Einstellungsänderung im Arbeitsalltag ermöglicht. Des Weiteren werden bereits gemachte Erfahrungen mit derartigen Untersuchungen im Vorfeld analysiert, der geplante Ablauf dem entsprechend angepasst, um spezielle Reaktionen aufgrund von Vorerfahrung möglichst ausschließen zu können. Die Zielsetzungen bzw. Fragestellungen, die die Untersuchung leiteten, dienen außerdem dazu, entsprechend inhaltlich valide Kriterien und Prädiktoren herauszufinden, um Veränderungen im empfundenen emotionalen Stress, der beruflichen Belastung sowie den Kompetenzen abbilden zu können. Um einen gefundenen Zusammenhang theoretisch erklären zu können (**Konstruktvalidität**), werden voroperationale Explikationen der verwendeten Konstrukte, multiple Operationalisierungen und die Aufdeckung verfälschender Erwartungen von Versuchspersonen oder Versuchsleitern notwendig. Zur Erhöhung der Konstruktvalidität werden in der vorliegenden Studie im Vorfeld qualitative Erhebungen durchgeführt, um einerseits die unter-

schiedlichen Erwartungen zu erfassen und andererseits mehr Informationen über den spezifischen Kontext zu erhalten, die die theoretischen Erklärungen unterstützen. Zudem werden zur Konstrukterfassung Faktorenanalysen durchgeführt. Bei der **externen Validität** geht es darum, ob die gefundenen Beziehungen bei anderer Operationalisierung der unabhängigen Variable oder der abhängigen Variable, an einem anderen Untersuchungsort, mit anderen Teilnehmern oder zu einem anderen Zeitpunkt weiterhin Bestand haben. In der vorliegenden Studie wird die Generalisierbarkeit anhand der Stichprobe Handel&Banken überprüft.

7.2 Zugrunde liegende Evaluationsmodelle und Konzepte

7.2.1 Das Evaluationskonzept der Datenboxen von Wittmann

Evaluationsstudien bringen deutliche Schwierigkeiten mit sich, da einerseits die Verwendung von unimethodalen Strategien die Gefahr der Übergeneralisierungen und falschen Schlussfolgerungen mit sich bringt und andererseits multimethodale Strategien leicht zu Konfusion und widersprüchlichen Ergebnissen führen (vgl. Fahrenberg, 1982, 45). In unimethodalen Strategien liegt die relative Beliebigkeit in der Auswahl der speziellen Methode zur Erfassung der interessierenden Sachverhalte wohingegen bei multimethodalen Strategien die relative Beliebigkeit in der Gewichtung oder im Ausklammern von Befunden liegt.

Die multivariate Reliabilitäts- und Validitätstheorie von Wittmann (1988) zeigt eine deutliche Vorgehensweise auf, um diesen Schwierigkeiten zu begegnen. Diese Theorie umfasst die Konzeption, Durchführung und Auswertung von Evaluationsstudien auf Grundlage der Datenbox von Cattell (1966) und dem Linsenmodell von Brunswick (1956).

Neben einer Prädiktor (PR)- und einer Kriterien-(KR)-Box werden zwei Treatment-Boxen sowie eine Evaluationsbox (EVA-Box; vgl. Wittmann 1990) betrachtet, wobei sich die Treatmentboxen in eine experimentelle (ETR) und eine nicht-experimentelle (NTR) Treatment-Box aufteilen. Die EVA-Box ist eine übergeordnete Datenbox, die erst später eingeführt wurde (Wittmann 1990) und

die versucht, die Stakeholderinteressen zu vereinen, worunter Interessensträger wie z.B. Geschäftsleitung, Mitarbeiter, Kosten- und Leistungsträger von Interventionen zu verstehen sind. Die Verbindungen zwischen den jeweiligen Datenboxen kennzeichnen unterschiedliche methodischen Forschungsansätze und spezifische Probleme.

Eine zweite Grundsäule der Theorie von Wittmann stellt das Symmetrie-Prinzip dar, das vier unterschiedliche Fälle unterscheidet, die zu einer Asymmetrie und damit zu verfälschenden Ergebnissen führen können. Um dem Symmetrieprinzip Rechnung zu tragen, müssen angemessene Messinstrumente gewählt werden, die einerseits einen hohen Theoriebezug aufweisen und andererseits kein zu enges oder zu breites Kriterium zur Erfassung einer Maßnahme gewählt wird. In der vorliegenden Studie wird ein Messinstrument entwickelt, das einen deutlichen Theoriebezug aufweist, da es alle Aspekte des aus der Theorie abgeleiteten Modells erfassen soll.

Die dritte Säule der Theorie befasst sich mit dem Aggregationsprinzip, das als Strategie zur Datenstrukturierung und Datenreduktion im Sinne einer Testverlängerung eine Steigerung der Reliabilität bewirkt. Fishbein und Ajzen konnten durch Indexbildungen wesentlich bessere Vorhersagen der Kriterien-seite machen (Barth, 1989). Darüber hinaus dient die Aggregation dazu, die Vielfalt möglicher Beziehungen zwischen den Daten-Boxen zu strukturieren und systematisch auf überschaubarere Dimensionen zu reduzieren. In der vorliegenden Studie wurde die Aggregation der Items zu Skalen entsprechend der theoretischen Analysen vorgenommen und sowohl mittels Reliabilitäts- als auch Faktorenanalysen auf ihre empirische Gültigkeit überprüft.

7.2.2 Besonderheiten von Trainingsevaluation

Trainingsmaßnahmen werden nach Bergmann (1999) meist an die Zielgruppen angepasst und folgen einer Phasenstruktur, die den Nachweis des Trainingsbedarfs (Ist-Sollzustandsanalysen), die Durchführung des Trainings sowie dessen Evaluation enthält. Stufflebeam et al. (1971) unterscheiden in ihrem CIPP Modell dem entsprechend die vier Evaluationsfelder Kontext- und Ziel-Evaluation (Context), Input-Evaluation (Input), Prozess-Evaluation (Process) und Produkt-Evaluation (Product). Kontext- und Ziel-Evaluation bezieht sich auf

die Bedarfsanalyse und die Zielfestlegung, die Input-Evaluation erfolgt während der Gestaltungs- und Entwicklungsphase von Trainingsmaßnahmen und hat die Abstimmungen von Trainingsmaßnahmen auf die Ziele, die Personen und die Randbedingungen zum Inhalt, die Prozess-Evaluation bezieht sich auf die ständige Überprüfung der Trainingsprozesse und die Produkt-Evaluation konzentriert sich auf die Erfolgskontrolle im Lern- und Funktionsfeld. In der vorliegenden Studie erfolgt die Kontext- und Ziel-Evaluation im Rahmen der Vorerhebung, Input-Evaluation und Prozess-Evaluation wird mittels Interviews mit den Teamleitern und kontinuierlicher Begleitung bei der Trainingsdurchführung erreicht und die Produkt-Evaluation erfolgt anhand der Messung der Einstellungsänderung nach der Intervention.

7.3 Ablauf und Beschreibung der Studien

Die **Studie 1** wurde bei einem regionalen Verkehrsunternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs in einem Zeitraum von 2 Jahren (04/02 – 04/04) durchgeführt.

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, Kriterien herauszuarbeiten, die bei Dienstleistern – in diesem Fall bei Fahrpersonal - zu emotionaler Belastung führen können. Dazu erschien es notwendig, aus Sicht der Mitarbeiter erforderliche und nützliche Kompetenzen zu analysieren, um herauszufinden, inwieweit diese bei der Entstehung emotionaler Belastung vermitteln. Die Sammlung kritischer und belastender Kundenkontakte sollte über Möglichkeiten der Kompetenzvermittlung Aufschluss geben.

Die Überprüfung des im theoretischen Teil dieser Arbeit erarbeiteten Modells erforderte die Erhebung bestimmter Aspekte, die bei der Fragebogenentwicklung berücksichtigt wurden. Zusätzlich wurden die Informationen aus der Vorerhebung wie beispielsweise Selbst- und Fremdbild der Mitarbeiter bezüglich notwendiger Kompetenzen zur Ausführung der Tätigkeit im direkten Umgang mit Kunden in den Fragebogen aufgenommen. Der so entstandene Fragebogen wurde im Rahmen einer Voruntersuchung auf Verständlichkeit und Aussagekraft erprobt. Zur Überprüfung der Stabilität des Modells über die Zeit und Veränderungen hinweg wurde aus den Ergebnissen dieser Analysen eine

Lernumwelt in Form eines Verhaltenstrainings als Intervention abgeleitet, die es ermöglichen sollte, Belastungen abzubauen, notwendige Kompetenzen zu entwickeln und bereits vorhandene zu erweitern.

Die Generalisierung der Ergebnisse aus Studie 1 wurde anhand einer Stichprobe im Bereich von Handel und Banken im Rahmen der **Studie 2** überprüft. Es handelt sich bei der betrachteten Stichprobe um Mitarbeiter an Arbeitsplätzen mit direktem Kundenkontakt im Servicebereich einer Bank bzw. im Buchhandel. Der Buchhandel wurde deshalb als Vertreter des Handels gewählt, da der Handlungsspielraum durch die Preisbindung im Buchhandel zum einen gering ist, da kein Rabatt ausgehandelt werden kann und zum anderen keine Verkaufsprovisionen gezahlt werden, so dass der einzelne Mitarbeiter keinen finanziellen Vorteil durch kundenfreundliches Verhalten erhält. Diese Abgrenzung erscheint notwendig, da die Motivation der Mitarbeiter eine andere ist, wenn durch entsprechendes Verhalten ein direkter monetärer Vorteil entsteht (Heckhausen, 1989). Aus diesem Grunde wurden im Bankenbereich auch lediglich die Mitarbeiter des Servicebereichs untersucht. Der Kundenkontakt ist dementsprechend bei dieser Stichprobe genau wie beim Fahrpersonal nicht mit direktem Nutzen gekoppelt.

7.3.1 Konzeption der Studien

Abbildung 8 gibt einen Überblick über die wichtigsten Phasen der Studien. Im Rahmen einer Vorerhebung wurde die geplante Vorgehensweise bezüglich Anwendbarkeit und Verständlichkeit geprüft, um dementsprechend das Vorgehen zu modifizieren.

Die Vorerhebung wurde anhand der Stichprobe Fahrausweisprüfer vorgenommen, um die Effekte beim Fahrpersonal auszuschließen, die aufgrund mehrfachen Ausfüllens eines Fragebogens entstehen können (testing-effekte) (Cook & Campbell, 1979). Es handelte sich hierbei um eine Gruppe von ehemaligem Fahrpersonal, die nun der Arbeit der Fahrausweisprüfung nachgehen. Mit Hilfe der Gruppe der Fahrausweisprüfer wurde untersucht, wie eine Vorerhebung der notwendigen Kompetenzen durchgeführt werden muss, inwieweit sich das Instrument eignet, ob es für die Zielgruppe verständlich erscheint und auf welche Items verzichtet werden konnte. Es wurden also einerseits die Vorerhe-

bung zur Instrumententwicklung, die Analyse des Instruments und zusätzlich auch die Ableitung einer Intervention zur Kompetenzvermittlung sowie deren Evaluation mit Hilfe der Stichprobe Fahrausweisprüfer als Vorstudie durchgeführt. Treffende Statements der Dienstleister aus den Voranalysen und der Intervention werden im Folgenden zitiert und mit „kursiv“ kenntlich gemacht, wobei diese aufgrund ihrer Kürze wie Blitzlichter den jeweiligen Inhalt beleuchten können.

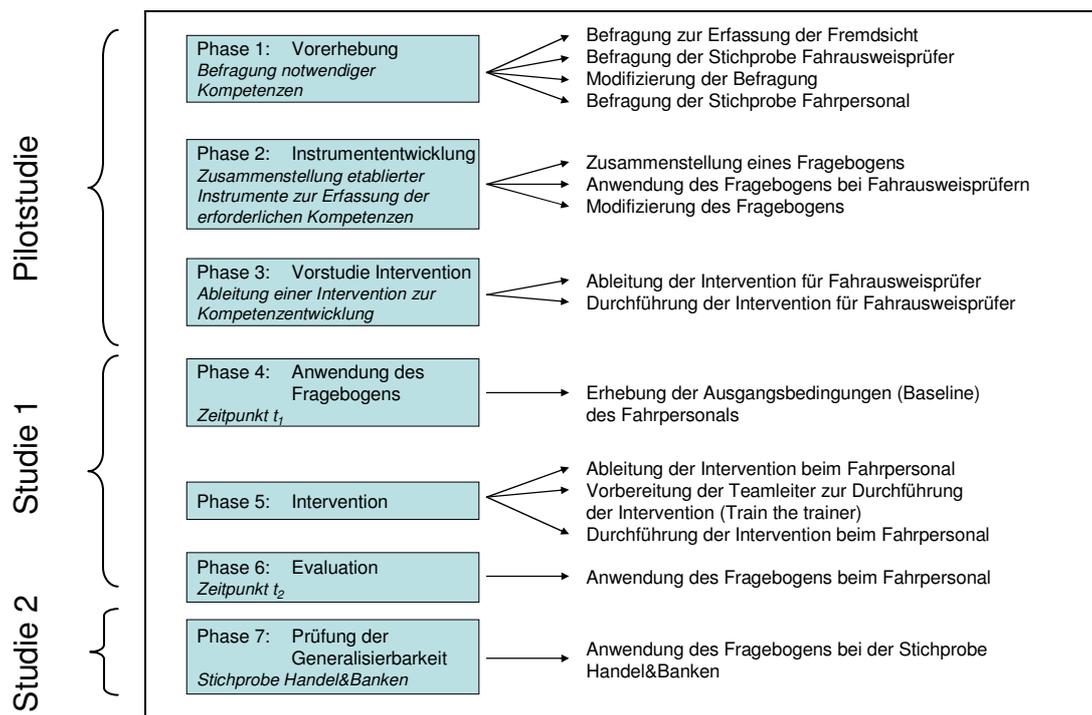
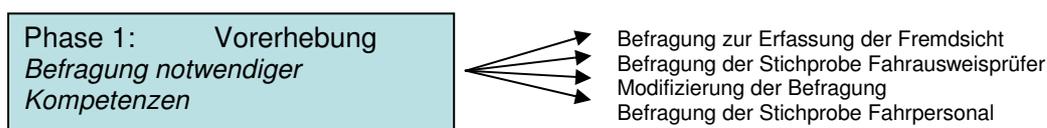


Abbildung 8: Ablauf der Studien 1 und 2 im Überblick

Die so gewonnenen Erkenntnisse flossen im Sinne einer formativen Evaluation (vgl. Wottawa & Thierau, 2003) immer wieder in die Vorgehensweise bezüglich des Fahrpersonals ein.

7.3.2 Vorerhebung zur Instrumententwicklung



Bevor bereits veröffentlichte Instrumente bezüglich ihrer Eignung für die Untersuchung geprüft wurden, wurde im Vorfeld erarbeitet, welche Kriterien bzw. Kompetenzen durch ein Instrument erfasst werden müssten. Zu diesem Zwecke wurden, bezogen auf das Fahrpersonal, sowohl Fremd- als auch Selbstbild notwendiger Kompetenzen für den Umgang mit Kunden erhoben. Die vorhandenen Kognitionen aus der theoretischen Betrachtung konnten dann mit diesem erarbeiteten Fremd- und Selbstbild abgeglichen bzw. mit diesem gestützt werden. Die so erarbeiteten Kriterien wurden versuchsweise gemäß der Definition von Kompetenzen nach Erpenbeck (personale, soziale und fachliche Kompetenz (1999) eingeteilt, um zu prüfen, ob diese Einteilung an dieser Stelle angemessen ist und um dann ein Instrument zu suchen, in dem die so eingeteilten Kompetenzen abgebildet werden.

Im ersten Schritt wurden im Rahmen eines Universitätsseminars Studierende, die den öffentlichen Personennahverkehr regelmäßig nutzen, mittels offener Kartenabfrage darüber befragt (N = 21; Alter = 20 – 29 Jahre), über welche Kompetenzen das Fahrpersonal aus Kundensicht verfügen sollte.

Tabelle 6: Kundenbefragung zu notwendigen Kompetenzen von Fahrpersonal im Kundenkontakt

Kompetenzeinteilung	Beispielhafte Nennungen
Fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „Wissen über Verkehrsnetze“ ➤ „Fahrfähigkeit“ ➤ „Technisches Wissen“
Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „Kontaktfreude“ ➤ „Kundenorientierung“ ➤ „Dialogfähigkeit“
Personale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „Belastbarkeit“ ➤ „Selbstbewusstsein“ ➤ „Gelassenheit“

Das Ergebnis aus Tabelle 6 gab einen ersten Einblick in das Fremdbild des Fahrpersonals aus Kundensicht und zeigte, dass die gewählte Einteilung der Kompetenzen geeignet ist.

Eine weitere Quelle für Fremdbeurteilungen ergab sich aus der Stellenbeschreibung für Fahrpersonal, die das Fremdbild des Unternehmens bezüglich

erforderlicher Kompetenzen widerspiegelt. Zusätzlich zu den Ergebnissen in Tabelle 7 wurde auch den belastenden Arbeitsbedingungen Rechnung getragen, indem darauf hingewiesen wird, dass ständig wechselnde Arbeitszeiten nicht als Einschränkung, sondern als Vorteil empfunden werden sollten.

Tabelle 7: Notwendige Kompetenzen von Fahrpersonal im Kundenkontakt aus Unternehmenssicht

Kompetenzeinteilung	Beispielhafte Nennungen
Fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erforderliche Führerscheine ➤ Beherrschung der deutschen Sprache in Wort und Schrift
Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Freundliche Umgangsformen (auch in schwierigen Situationen) ➤ Kommunikationsfreude
Personale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flexibilität ➤ Motivation

Im Vergleich zum Fremdbild wurden sowohl die Fahrausweisprüfer als auch das Fahrpersonal als Expertengruppe einbezogen und deren Selbstbild bezüglich notwendiger Kompetenzen erhoben.

Vorerhebung zur Instrumententwicklung im Rahmen eines Workshops bei Fahrausweisprüfern

Das Selbstbild der Fahrausweisprüfer wurde in dieser Pilotstudie im Rahmen eines 1-tägigen Workshops mittels offener Fragen (N = 26) erhoben.

Tabelle 8: Selbsteinschätzung der notwendigen Kompetenzen von Fahrausweisprüfern

Kompetenzeinteilung	Beispielhafte Nennungen
Fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „Kenntnisse von Tarif- und Beförderungsbestimmungen“ ➤ „Kenntnisse der Echtheitsmerkmale“ ➤ „Layoutgestaltung aller Fahrausweise“
Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „Fingerspitzengefühl“ ➤ „Kooperationsbereitschaft“ ➤ „Teamfähigkeit“
Personale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „körperliche und geistige Belastbarkeit“ ➤ „Sicheres Auftreten“ ➤ „Eigenverantwortlichkeit“

Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Fahrausweisprüfer in Tabelle 8, bezogen auf notwendige Kompetenzen im Kundenkontakt, ähneln der Fremdeinschätzung vom Fahrpersonal durch die Fahrgäste und bestätigt so noch einmal die Gültigkeit der Kompetenzeinteilung. Im Laufe der Erhebung wurde deutlich, dass die genannten Kompetenzen bei den Fahrausweisprüfern mit bestimmten Situationen verbunden waren. Um diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen, wurden zusätzlich zu den erfragten Kompetenzen auch die spezifischen kritischen Situationen über eine offene Befragung erhoben. Es zeigte sich, dass der Vertrauenssituation in diesem Workshop eine große Bedeutung zukam und deren Aufbau viel Zeit in Anspruch nahm, da die Arbeit an einem solchen Thema für die Fahrausweisprüfer ungewohnt war und immer wieder zur Mitarbeit motiviert werden musste. Die Befragung des Fahrpersonals sollte demnach in kleinen Gruppen und vertrauter Umgebung stattfinden, um dem entgegen zu wirken. Im Folgenden wurde deshalb das Fahrpersonal im Rahmen von Teamsitzungen befragt.

Vorerhebung beim Fahrpersonal im Rahmen von Teamsitzungen

Aus der Erhebung für Fahrausweisprüfer wurden, wie bereits angedeutet, einige Ableitungen getroffen, um die Abfrage beim Fahrpersonal effizienter gestalten zu können. Das Fahrpersonal (432 Fahrer) ist in einer Teamstruktur (36 Teams) mit Teamleiter organisiert und führt regelmäßig Teamsitzungen durch (alle drei Monate). Diese gegebene Infrastruktur wurde für die Abfrage genutzt, was einerseits die Terminvereinbarung vereinfachte und die Zeit der Vertrauensbildung externer Moderatoren sparte. Zudem konnten die Teamleiter von den Ergebnissen direkt profitieren. Die Teamleiter wurden durch externe Beratung unterstützt und in der ersten Sitzung zur Datenerhebung begleitet, um für Rückfragen zur Verfügung zu stehen und anschließend die Sitzung reflektieren zu können.

Die Ergebnisse der offenen Befragung bezüglich genannter notwendiger sozialer und personaler Kompetenzen (Tabelle 9) unterscheiden sich wenig von denen der Kunden oder der Fahrausweisprüfer. Die genannten notwendigen Fachkompetenzen unterscheiden sich allerdings, da sich deutliche Unterschiede in der Hauptaufgabe von Fahrpersonal und Fahrausweisprüfern zeigen:

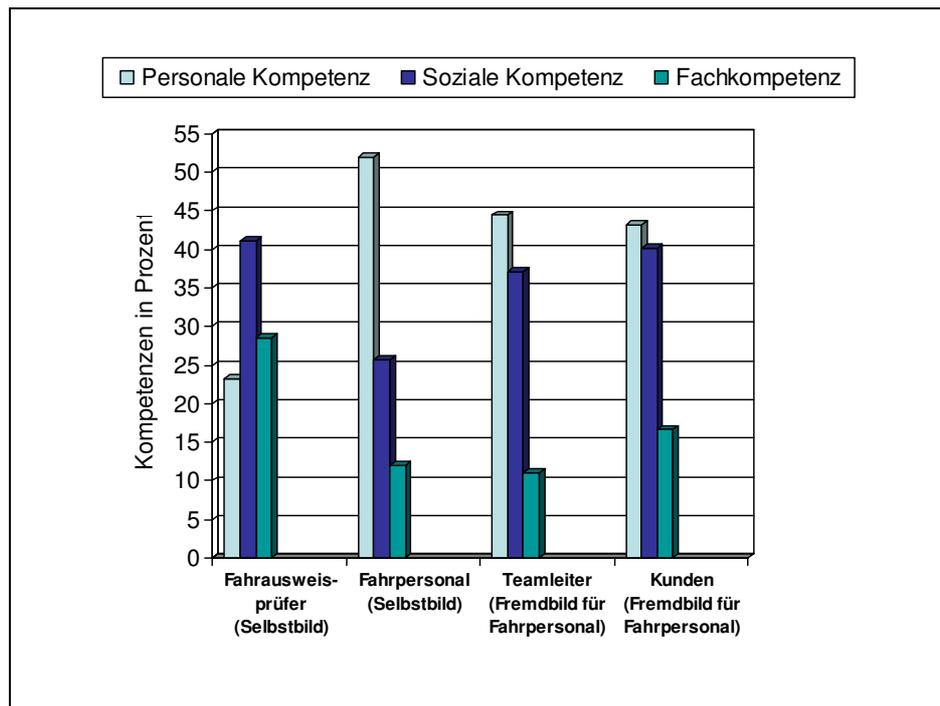
Fahrausweisprüfer stellen die Gültigkeit der Fahrausweise fest und das Fahrpersonal lenkt in erster Linie ein Fahrzeug. Neben diesen Besonderheiten zeigen sich, bezogen auf den Umgang mit Kunden, deutliche Parallelen.

Tabelle 9: Selbsteinschätzung der notwendigen Kompetenzen von Fahrpersonal

Kompetenzeinteilung	Beispielhafte Nennungen
Fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „gute Fahrweise“ ➤ „betriebliches Verständnis“
Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „sich in schwierigen Situationen defensiv verhalten“ ➤ „Kundenorientierung“ ➤ „kollegial und hilfsbereit“
Personale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „Ruhe bewahren“ ➤ „belastbar und leistungsfähig“ ➤ „charakterstark“

Um ein weiteres Fremdbild der erforderlichen Kompetenzen zu erhalten, wurden auch die Teamleiter als Vorgesetzte des Fahrpersonals befragt. Abbildung 9 zeigt die Befragung der einzelnen Gruppen (Fahrausweisprüfer, Fahrer, Teamleiter, Kunden) noch einmal im Überblick.

Es zeigt sich, dass sich Teamleiter, Kunden und Fahrpersonal bezüglich der Nennung erforderlicher Kompetenzen für den Kundenumgang kaum unterscheiden und personale Kompetenzen als am Wichtigsten erachten (Abbildung 9). Fahrausweisprüfer nennen soziale Kompetenzen als notwendigste Kompetenz. Fahrausweisprüfer stehen allerdings auch ständig mit Kunden in direktem Kontakt, wohingegen das Fahrpersonal vor allen Dingen für das Erteilen von Auskünften, bei Beschwerden und Konflikten mit schwierigen Fahrgästen mit Kunden im direkten Kontakt steht.



Anmerkung. Kompetenzen in Prozent

Abbildung 9: Erforderliche Kompetenzen als Selbstbild von Fahrausweisprüfern und Fahrpersonal sowie als Fremdbild der Teamleiter und der Kundensicht

7.3.3 Instrumententwicklung und Anwendung

Phase 2: Instrumententwicklung
Zusammenstellung etablierter
Instrumente zur Erfassung der
erforderlichen Kompetenzen

- Zusammenstellung eines Fragebogens
- Anwendung des Fragebogens bei Fahrausweisprüfern
- Modifizierung des Fragebogens

Im Allgemeinen sollte eine multidimensionale und multimethodale **Datenerfassung** (Q-Daten = Selbsteinschätzung, L-Daten = Fremdbeschreibung, T-Daten = Registrierung von Befunden) erfolgen. Im Fallbeispiel wurde im Vorfeld zur Erarbeitung sowohl des Erhebungsinstruments als auch des Treatments auf L-Daten (notwendige Kompetenzen aus Kunden- und Unternehmenssicht), T-Daten aus Evaluationen vorausgegangener Befragungen und Q-Daten (notwendige Kompetenzen aus Sicht der Mitarbeiter) zurückgegriffen (vgl. Herrmann, 1991). Um für zukünftige Maßnahmen Informationen zu erhalten, wie diese verbessert werden können, wurde der Prozess immer wieder an die Mitarbeiter und Führungskräfte zurückgespiegelt und die Qualität der Maßnahmen mittels

qualitativer Daten geprüft, um dadurch das Problem des Mono-method-bias zu umgehen.

Entsprechend der theoretischen Erkenntnisse des erarbeiteten Modells sowie der Ergebnisse in der Voranalyse waren weiterhin die Belastung durch emotionale Dissonanz, die erlebte subjektive Belastung sowie die Belastung durch berufliche Faktoren zu erheben. Gemäß Zapf, Mertini, Seifert, Vogt, Isic und Fischbach (2000) ist es aufgrund der Anforderungen in Dienstleistungsberufen für deren Analyse notwendig, existierende Instrumente zur Messung psychischer Belastungen durch Instrumente zur Messung von Emotionsarbeit zu ergänzen.

Die Ergebnisse der Voranalysen zeigten deutlich, dass ein Erhebungsinstrument für Kompetenzen gefunden werden musste, dessen Fragen für das Fahrpersonal auch verständlich waren. Die Skalen der psychischen Konstitution (entspricht theoretisch der personalen Kompetenz) und der sozialen Kompetenz im „Bochumer Inventar zur beruflichen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP) (Hossiep & Paschen, 2003) bildeten die erhobenen notwendigen Kompetenzen gut ab und schienen sich besonders zu eignen, da die Items kurz und verständlich formuliert sind und durch den Verzicht auf psychologische Fragestellungen weniger Vorbehalte erzeugen.

Die gewählten Messinstrumente sollten auf die Fragestellung abgestimmt sein. So müssen bei Veränderungsmessung beispielsweise änderungssensitive Messinstrumente verwendet werden (Wittmann, 1985). Es ist wichtig, die Varianzquelle „wahre mittlere Veränderung“ zu isolieren, entsprechend sind Traitinventare zur Messung der wahren Stabilität in der Regel nicht änderungssensitiv genug. Im vorliegenden Fallbeispiel handelt es sich um die Untersuchung der eigenen Kompetenzeinschätzung sowie der Einschätzung der empfundenen Belastung und emotionaler Dissonanz. Da es sich bei der Evaluation im Fallbeispiel allerdings um die Veränderung der Einstellung bezogen auf allgemeinen Fragen also gegenüber der eigenen traits handelt, wird im vorliegenden Fall ein trait Fragebogen verwendet und von dessen Änderungssensitivität bezüglich der Einstellungsänderung ausgegangen. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss dieser Sachverhalt allerdings besonders

beachtet werden. Entsprechend wurden für die Abbildung der Selbsteinschätzung und deren Änderung allgemeine Fragestellungen verwendet und für die Vergleichbarkeit der Daten der gleiche Fragebogen im Pre- und Posttest verwendet.

7.3.3.1 Verwendete bereits etablierte Instrumente

Im Folgenden werden die verwendeten Instrumente noch einmal kurz erläutert und entsprechend beschrieben, welche Items daraus Verwendung finden.

„Bochumer Inventar zur beruflichen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP)

In der vorliegenden Untersuchung wurde zur Messung von Kompetenzentwicklung und Steigerung der Reflexivität ein Trait-Fragebogen zur Persönlichkeitsbeschreibung eingesetzt, da es um die subjektive Einstellung zu den eigenen Kompetenzen und die Änderung bzw. Anpassung dieser Einstellung mittels einer Intervention ging (siehe auch Kapitel 7.1). Die erfassten Kompetenzen des BIP (Hossiep & Paschen, M., 2003) werden in Tabelle 10 beschrieben, wobei die Skala Selbstbewusstsein in den vorliegenden Studien mit Selbstbewusstheit bezeichnet wird, um den reflexiven Anteil in der Bedeutung der Skala deutlicher hervorzuheben.

Aus den in Tabelle 10 genannten Skalen des BIP wurden die zugeordneten 112 Items verwendet. Als Vorstudie für die Anwendung des BIP diente die Befragung der Stichprobe der Fahrausweisprüfer. Um der Tendenz zur Mitte entgegenzuwirken wurde statt der im BIP gewählten fünf-stufigen Antwortskala eine sechsstufige gewählt. Nach der Reliabilitätsprüfung der verwendeten Skalen (siehe Kapitel 7.3.4) konnte das Instrument entsprechend gekürzt werden, was die Erhebung der Belastungen durch eine größere Anzahl Items ermöglichte. Aus diesem Grund wurden die folgenden Instrumente für die Befragung des Fahrpersonals ausgewählt und der Fragebogen entsprechend modifiziert.

Tabelle 10: Definition der erfassten Kompetenzskalen

Skala	Konzeptualisierung (Bedeutung einer hohen Skalenausprägung)
Soziabilität	Ausgeprägte Präferenz für Sozialverhalten, welches von Freundlichkeit und Rücksichtnahme geprägt ist; Großzügigkeit in Bezug auf Schwächen der Interaktionspartner; ausgeprägter Wunsch nach einem harmonischen Miteinander
Kontaktfähigkeit	Ausgeprägte Fähigkeit und Präferenz des Zugehens auf bekannte und unbekannte Menschen und des Aufbaus sowie der Pflege von beruflichen wie privaten Netzwerken
Teamorientierung	Hohe Wertschätzung von Teamarbeit und Kooperation; Bereitschaft zur aktiven Unterstützung von Teamprozessen; bereitwillige Zurücknahme eigener Profilierungsmöglichkeiten zugunsten der Arbeitsgruppe
Durchsetzungsstärke	Tendenz zur Dominanz in sozialen Situationen; Bestreben, die eigenen Ziele auch gegen Widerstände nachhaltig zu verfolgen; hohe Konfliktbereitschaft
Sensitivität	Gutes Gespür auch für schwache Signale in sozialen Situationen; großes Einfühlungsvermögen; sichere Interpretation und Zuordnung der Verhaltensweisen anderer
Emotionale Stabilität	Ausgeglichene und wenig sprunghafte emotionale Reaktionen; rasche Überwindung von Rückschlägen und Misserfolgen; ausgeprägte Fähigkeit zur Kontrolle eigener emotionaler Reaktionen
Belastbarkeit	Selbsteinschätzung als (physisch) hoch widerstandsfähig und robust; starke Bereitschaft sich auch außergewöhnlichen Belastungen auszusetzen und diesen nicht auszuweichen
Selbstbewusstheit	(emotionale) Unabhängigkeit von den Urteilen anderer; hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung; großes Selbstvertrauen bezüglich der eigenen Fähigkeiten und Leistungsvoraussetzungen

Frankfurt Emotional Workscale (FEWS, Zapf et al., 2000)

Die zu erfassende Belastung durch emotionale Dissonanz wurde mittels einzelner Items der Frankfurt Emotional Workscale (FEWS, Zapf et al., 2000) erhoben. Die Items bezogen sich auf die Häufigkeit und Wichtigkeit, in der Arbeit positive, neutrale oder negative Gefühle zeigen zu müssen, sowie die Anforderung Gefühle zeigen zu müssen, die nicht vorhanden sind (8 Items).

Subjektive Arbeitsanalyse (SAA: Udris & Alioth, 1980)

Die beruflichen Stressoren, physische und emotionale Belastung wurden nicht direkt erfragt, da die Mitarbeiter bereits im Vorfeld mitteilten, Angst vor Konsequenzen ihrer Antworten zu haben: „*Wer weiß, ob das überhaupt wirklich anonym ist, oder ob da nicht jemand die Daten zum Aussieben belasteter Fah-*

rer verwenden will. Solche Fragen beantworte ich nicht“. Dem entsprechend wurden diese Daten indirekt mittels Items der subjektiven Arbeitsanalyse (SAA: Udris & Alioth, 1980) erhoben (44 Items).

Die Erhebung der beruflichen Stressoren erfolgte durch Wichtigkeits- und Zufriedenheitsitems, die dann in ihrer Kombination die subjektive Belastung ergaben. Das bedeutet beispielsweise, niedrige Zufriedenheit gepaart mit hoher Wichtigkeit ergibt hohe subjektive Belastung. Abbildung 10 gibt diesen Sachverhalt noch einmal grafisch wieder. Die Betrachtung einzelner Items bezogen auf hohe Belastung zeigt beispielsweise folgendes Bild:

„Geringer Zeitdruck ist für mich sehr wichtig und ich bin mit der Arbeitsgeschwindigkeit sehr unzufrieden“ (Belastung durch Zeitdruck).

Ein anderes Beispiel für geringe Belastung wäre:

„Verantwortung ist für mich sehr wichtig und ich bin mit der Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung sehr zufrieden“ (genug Verantwortung erhalten = keine Belastung durch zuwenig Verantwortung)

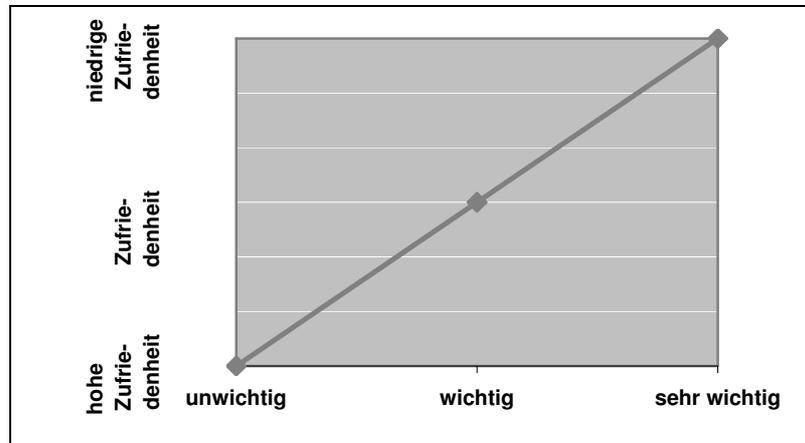


Abbildung 10: Übersicht über die Polung der Variablen zu subjektiver Belastung

Die verwendeten Items des SAA wurden theoriegeleitet aggregiert, um die Reliabilität gemäß des Prinzips der Testverlängerung (Wittmann, 1985) zu steigern. Es ergaben sich demgemäß folgende Skalen: Die Skala Soziale Unterstützung beschreibt die erlebte Unterstützung durch Andere und wird im Modell separat

als Copingmöglichkeit gemäß der Kompetenzen betrachtet. Die Skalen zum beruflichen Stress sind die qualitative und quantitative Überforderung, die Belastung durch Kundenkontakt, die Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten sowie die Belastung durch Rahmenbedingungen. Die Skala qualitative Überforderung umfasst die Items, die sich auf Überforderung aufgrund des Arbeitsinhalts beziehen und die Skala quantitative Überforderung bezieht sich auf die Überforderung aufgrund des Arbeitsumfangs. Die Skala Belastung durch Kundenkontakt umfasst sowohl Fragen zu Konfliktsituationen mit Fahrgästen als auch die Einschätzung der eigenen Fähigkeit zur Konfliktlösung. Die Skala Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten beinhaltet Items zur Erhebung der Förderung durch Andere sowie die selbstwertbezogene Unterstützung. Die Belastungen durch Umgebungsbedingungen, Zeitdruck und die Arbeitszeiten werden unter der Skala Belastung durch Rahmenbedingungen subsumiert. Die Skalen, die sich auf den empfundenen Stress beziehen sind die Skala zur emotionalen Belastung sowie die Skala der emotionalen Dissonanz.

Die indirekte Erhebung dieser Belastungen in der konkreten Arbeitssituation erschien notwendig, da das Fahrpersonal bereits im Rahmen der Vorerhebung ihr Misstrauen kundgetan hat: *„Die wollen ja bloß wieder wissen, wer dem Job nicht gewachsen ist, und welche Konsequenz die ziehen, na ja...“*, *„ich sag bloß was, was mir nicht schadet“*, *„bezogen auf Krankheit dürfen die nichts fragen, da sag ich halt irgendwas“*, *„die sagen zwar anonym, aber wer weiß, was die alles rauskriegen...“*.

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Instrumenten wurde zur deskriptiven Beschreibung der Stichprobe demografische Variablen wie Geschlecht, Alter, Ausbildung sowie die Dauer der Berufsausübung erhoben.

7.3.3.2 Reliabilitätsanalyse der verwendeten Skalen

Die Reliabilitätsanalyse gibt darüber Auskunft, wie zuverlässig eine Skala misst und damit das jeweilige Konstrukt erfasst. Als Maß der internen Konsistenz setzt Cronbachs- α die Varianz der Items in Beziehung zur Gesamtvarianz der Fragebogenskala. Je mehr sich der Reliabilitätskoeffizient (Cronbachs- α -

Koeffizient) dem Wert 1 annähert, desto zuverlässiger wird das Konstrukt gemessen und desto weniger werden die Messwerte durch Störeinflüsse und Fehler beeinflusst (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2000).

Die mit dem Fragebogen zum Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) von Hossiep und Paschen (2003) erhobenen personalen und sozialen Kompetenzen wurden im Rahmen der Vorstudie auf Reliabilität geprüft.

Tabelle 11: Reliabilitäten der Kompetenzskalen im Rahmen der Voranalyse

	Skala	Cronbach α der Voranalyse	Cronbach α der Voranalyse nach Itementfernung	Anzahl der verbliebenen Items
Soziale Kompe- tenzen	Soziabilität	.55	.79	9
	Kontaktfähigkeit	.66	.78	7
	Teamorientierung	.50	.77	6
	Emotionale Stabilität	.75	.82	7
Personale Kompe- tenzen	Belastbarkeit	.64	.73	8
	Selbstbewusstheit	.84	.88	9
	Durchsetzungsstärke	.51	.73	8
	Sensitivität	.76	.85	8

Entsprechend dieser Reliabilitätsprüfung werden insgesamt 50 Items aus den unterschiedlichen Skalen entfernt, um die Reliabilität und damit die Messgenauigkeit zu erhöhen. Tabelle 11 gibt Auskunft über die Reliabilitäten der einzelnen Kompetenzskalen der Vorstudie und deren Erhöhung nach der Itementfernung.

In der Literatur wird mindestens ein α von .8 gefordert (in einigen Fällen scheint allerdings auch ein Wert von .7 ausreichend), um eine Skala als hinreichend zuverlässig anzusehen (Brosius, 2002). Dem entsprechend können alle Skalen der Voranalyse als zufrieden stellend zuverlässig bezeichnet werden.

Tabelle 12 gibt einen Überblick über die Reliabilitäten der verwendeten Skalen zu den beruflichen Stressoren, sowie qualitativer und quantitativer Überforderung und Emotionaler Dissonanzen der betrachteten Stichprobe Fahrpersonal. Es zeigt sich, dass auch hier alle Skalen bis auf qualitative Überforderung und emotionale Dissonanz zufrieden stellend zuverlässig sind. Die Skala qualitative Überforderung soll dennoch verwendet werden, da es sich um

eine bewährte Skala handelt. Entsprechend wird auch die Skala emotionale Dissonanz verwendet, wobei der Sachverhalt dieser geringeren Korrelationskoeffizienten bei der Interpretation zu berücksichtigen ist.

Tabelle 12: Übersicht über die Reliabilitäten der verwendeten Skalen der Stichprobe Fahrpersonal

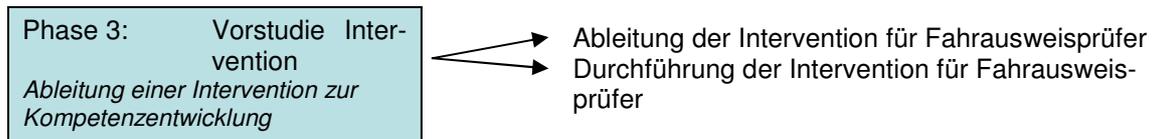
	Skala	Anzahl Items	Cronbach α
Erlebte berufliche Belastung	Soziale Unterstützung	2	.75
	Qualitative Überforderung	2	.48
	Quantitative Überforderung	3	.72
	Belastung durch die Dienstleistungssituation	5	.71
	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten	7	.82
	Belastung durch Physikalische Rahmenbedingungen	3	.72
Empfundener emotionaler Stress	Emotionale Dissonanz	6	.65
	Empfundene emotionale Belastung	3	.86

Die in Tabelle 13 dargestellten Elemente des modifizierten Fragebogen zum kompetenzabhängigen Belastungserleben (KoBel) wurde dann im Rahmen der Teamsitzungen vor der Intervention (N = 304) als Pretest und in der folgenden Teamsitzung des Fahrpersonals nach der Intervention als Posttest eingesetzt (N = 200) (Fragebogen siehe Anhang).

Tabelle 13: Elemente des eingesetzten Fragebogens

Verwendete Instrumente	Thema	Anzahl Items
BIP	Personale und Soziale Kompetenz	58
SAA	Subjektive Arbeitsanalyse, Überforderung und soziale Unterstützung	36
FEWS	Emotionale Dissonanz	8

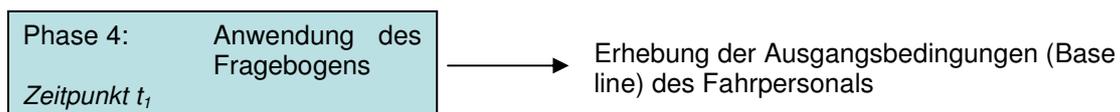
7.3.4 Vorstudie der Intervention für Fahrausweisprüfer



Im Vorfeld der Durchführung der Intervention für Fahrpersonal wurden bei der Stichprobe Fahrausweisprüfer (N = 19) kritische Situationen des Arbeitsalltags erhoben, die dann im Rahmen einer Intervention durch einen externen Trainer (hier als Vorstudie bezeichnet) praxisorientiert bearbeitet wurden. Die Evaluation der Teilnehmerzufriedenheit bezüglich der Vorstudie ermöglichte es, Handlungsempfehlungen für die Intervention für das Fahrpersonal abzuleiten, die zur Veranschaulichung im Folgenden hervorgehoben werden.

Es zeigte sich, dass die Arbeit an diesen alltagsbezogenen eigenen Fallbeispielen als besonders lohnend und umsetzbar angesehen wurde. Bezüglich des Lernklimas würden kleinere Gruppen bevorzugt und es wurde angemerkt, dass viel Zeit für die Vertrauensbildung mit dem externen Trainer aufgebracht werden musste. Zudem wurde gefordert, dass sich dieser in Form von teilnehmender Beobachtung im Vorfeld ein Bild von der konkreten Situation machte. Diese Schwierigkeiten würden bei der Durchführung durch die Teamleiter nicht auftreten, was für das Lernklima förderlich erschien. Die Bewertung der Interventionsdauer zeigte, dass die Dauer von 2 Tagen insgesamt als zu kurz angesehen wurde und eine Wiederholung erst den Erfolg bringen würde. Dadurch, dass die Teamleiter die Seminare durchführen, sollten sie in ihren Teamsitzungen immer wieder einzelne Aspekte des Seminars aufnehmen, weiterentwickeln und an die jeweiligen konkreten Situationen anpassen und so eine kontinuierliche Lernsituation schaffen, was zur Transfersicherung beiträgt.

7.3.5 Erhebung der Ausgangsbedingungen des Fahrpersonals



Zur Erhebung der Ausgangsbedingungen wurde einerseits der in Kapitel 7.3.3 beschriebene Fragebogen bei der Stichprobe Fahrpersonal eingesetzt, dessen Auswertung ab Kapitel 9 zu finden ist. Andererseits hatte bereits die Voranalyse

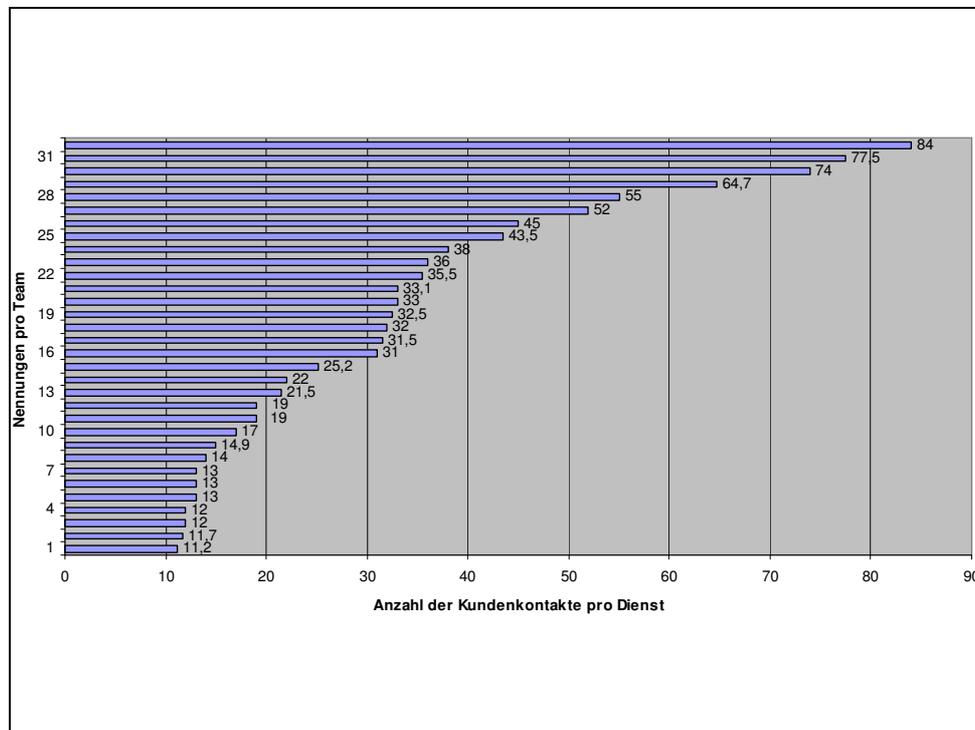
der Fahrausweisprüfer gezeigt, dass es bei der Abfrage der Kompetenzen immer auch um schwierige Situationen ging, die mit entsprechenden Kompetenzen gemeistert werden müssten. Somit erschien es sinnvoll, zusätzlich zu den Kompetenzen die schwierigen Situationen und entsprechend sinnvolle Reaktionen zu erheben. Bei dieser Methode der kritischen Ereignisse (*critical incident technique*) nach Flanagan (1954) werden aus den berichteten kritischen Ereignissen Anforderungen an die Tätigkeit abgeleitet. Zusätzlich wurden einerseits die Themen der Kundenkontakte und andererseits die Anzahl der Kundenkontakte pro Fahrdienst (Tabelle 14, Abbildung 11) im Rahmen der Teamsitzungen mittels einer Kartenabfrage erhoben (N = 432 Fahrer in 36 Teams). Ziel war es, die Relevanz der Situationen im Arbeitsalltag festzustellen und daraus die Themen zu generieren, die in der folgenden Intervention bearbeitet werden sollten.

Tabelle 14: Themen der Kundenkontakte

Themen	MW der Kundenkontakte zu diesem Thema (pro Dienst)	SD	Maximum Kundenkontakte zu diesem Thema (pro Dienst)
Hilfeleistung durch das Fahrpersonal	2,02	4,19	13,00
Entgegennahme von Beschwerden	4,75	7,69	30,00
Erfragte Auskunft	1,46	4,87	25,00
Fahrscheinverkauf in Bussen	2,13	3,51	11,00
Eingreifen des Fahrers bei Störungen des Fahrbetriebs durch Kunden	0,56	1,72	8,00

Die Abfrage nach der Anzahl und den Themen der Kundenkontakte (Tabelle 15) pro Fahrdienst ergab ein sehr heterogenes Bild. Die Nennungen reichten von 11,2 Kundenkontakte pro Fahrdienst bis zu 84. Bezogen auf die Themen der Kundenkontakte nahmen einige Fahrer bis zu 30 Beschwerden pro Dienst entgegen, wobei der Mittelwert bei 4,75 lag. Bei Nachfragen wurde dieser Sachverhalt damit erklärt, dass einerseits unterschiedliche Stadtteile angefahren werden und andererseits der Fahrer durch sein Verhalten Kundenkontakte reduzieren kann. „*Wer böse vorne drin sitzt, wird auch selten nach Auskunft*

gefragt, aber da jeder jede Linie fahren muss, kann man sich manchmal auch dadurch nicht raushalten, weil man so mehr Beschwerden kriegt, da es den Fahrgästen leichter fällt, sich bei unsympathischen Fahrern zu beschweren“.



Anmerkung. Häufigkeiten der genannten Kundenkontakte der befragten Teams

Abbildung 11: Anzahl der Kundenkontakte pro Dienst

Die im Rahmen der Befragung genannten schwierigen Alltagssituationen wurden den genannten Kompetenzen zugeordnet (Tabelle 15). Diese Situationsanalyse wurde im Folgenden für die Erarbeitung der Inhalte verwendet, die im Rahmen der Intervention gemeinsam bearbeitet werden sollten. Zusätzlich zu dieser Situationsanalyse flossen auch die Hinweise aus den Ergebnissen von Emnidumfragen, Erfahrungen aus bereits veranstalteten Seminaren sowie die Erfahrungen der Teamleiter in die abgeleiteten Inhalte ein. Eine Emnid Umfrage im Jahr 2001 (N = 250 Fahrgäste) gab einen Hinweis darauf, dass besonders das Verhalten gegenüber Jugendlichen in der Intervention berücksichtigt werden sollte. Die Jugendlichen haben die Freundlichkeit des Fahrpersonals am schlechtesten von allen Fahrgästen bewertet, was auch dar-

an liegen kann, dass sie ein erhöhtes Konfliktpotential bzw. Belastung und Unsicherheit für den Fahrer darstellen, da sie meist als Gruppen auftreten.

Tabelle 15: Schwierige Situationen im Arbeitsalltag von Fahrpersonal und notwendige Kompetenzen

Thema	Kritische / schwierige Situation	Handlung	Notwendige Kompetenz
Auskünfte	Umleitung	Erklären, wie die Bahnen jetzt fahren und um Verständnis bitten	Soziale
Durchsagen wegen Störungen	Betriebsstörung, Wagen ist überfüllt (Berufsverkehr), Fahrer hat keine Informationen zur Verfügung, Fahrgäste werden ungeduldig, Unmutsäußerungen in Richtung Fahrer und Betrieb	Ruhig bleiben / versuchen, Informationen zu bekommen, das Fahrzeug zur Haltestelle zu bringen und weitere Informationen an die Fahrgäste zu geben. Dadurch wird der Unmut besänftigt	Personale Soziale
Betriebsstörungen	Türstörung: Fahrgast beschwert sich, dass er nicht an einer bestimmten Tür einsteigen kann	Fahrer entschuldigt sich und erklärt den Defekt	Soziale
Beschwerde wegen Fahrpreis-erhöhungen	Beschwerde wegen zu hoher Fahrtkosten beim Fahrer. Fahrer wird verbal angegriffen	Ruhe bewahren	Personale
Beschwerden über Fahrgäste	Fahrgäste beschwerten sich über andere Fahrgäste („dort wird geraucht, die haben die Füße auf dem Sitz“)	Die Situation wurde öffentlich gemacht und andere Fahrgäste sind behilflich	Soziale
Fahrgastbeschwerde über Kollegen	Bei Beschwerde von Fahrgast über anderen Fahrer	Sich bei dem Fahrgast für den Kollegen entschuldigen	Soziale
Fahrgastbeschwerden allgemein	Bei Kundenbeschwerden	Ruhig bleiben Freundlich reagieren	Personale Soziale
Abfall	Fahrgast beschwert sich beim Fahrer in aufbrausender Weise über den verunreinigten Stadtbahnwagen	In einem ruhigen Ton wurde dem Fahrgast erklärt, dass dieses Fahrzeug die ganze Nacht durchgefahren wäre und nur von Fahrgästen so verunreinigt wurde, denn sein Kollege ist auch die ganze Nacht durchgefahren, aber sein Platz ist sauber, davon können sie sich überzeugen. Nach kurzer Überlegung entschuldigt sich der Fahrgast beim Fahrer	Soziale
Türsteher	Fahrgäste blockieren die Tür. Fahrer macht eine Durchsage. Dann kommt von hinten ein Zuruf mit einer Beschimpfung des Fahrers	Fahrer zeigte keine Reaktion	Personale
Behinderung durch Fahrgast	Alle Fahrgäste steigen durch die 1. Tür ein oder aus	Fahrer weist darauf hin, dass das nicht sein muss und noch mehr Türen da sind	Personale
Unangemessenes Fahrgastverh.	Unverschämtheiten	Rückhalt bei anderen Fahrgästen holen	Soziale

Diese erhobenen Situationen sowie die Ergebnisse aus der Intervention der Vorstudie sollten im nächsten Schritt bei der Ableitung der Intervention Verwendung finden.

7.3.6 Vorbereitung, Ableitung und Durchführung der Intervention



Entlang der erhobenen Situationen sollten im Verlauf der Intervention neue Verhaltensweisen erarbeitet und ausprobiert und entsprechende interne und externe Ressourcen aufgebaut werden (siehe Kapitel 5.4).

Zum Aufbau der externen Ressourcen wurden anhand dieser erhobenen Situationen die Darstellungsregeln des Unternehmens beleuchtet, die Möglichkeiten und Grenzen von Ermessensspielräumen verdeutlicht sowie die unterschiedlichen Erfahrungen und Interpretationen durch die Mitarbeiter abgeglichen, um Unsicherheiten abzubauen. Das Erarbeiten von alternativen Handlungsmöglichkeiten in den entsprechenden Situationen diente auch dazu, den Mitarbeitern die Möglichkeiten der auslöser- und reaktionsbezogenen Emotionsregulation darzustellen, Methoden des surface- und deep-acting vorzustellen und auszuprobieren. Auf diese Weise konnte jeder eine für ihn am besten geeignete Methode wählen, um über Verhaltens- oder Emotionsregulation neue Handlungsmöglichkeiten zu generieren (siehe Kapitel 5.4.3).

Die Erfahrungen einer bereits durchgeführten Intervention zu Kommunikation und Konfliktlösung 1997 ergaben, dass sich das Fahrpersonal mehr konkrete Handlungsempfehlungen („*Wir wissen zwar, was wir nicht sollen, aber was wir sollen, wissen wir nicht*“) und Hilfe für den Arbeitsalltag wünscht. Dies war durch die Erarbeitung von Verhaltensweisen an den konkreten Situationen gewährleistet. Um den Praxistransfer dieser Handlungsempfehlungen zu sichern und die Intervention nicht losgelöst vom Arbeitsalltag durchzuführen, wurde die Intervention, wie bereits erwähnt, von den Teamleitern durchgeführt. Diese sind für ihre Aufgabe als Teamleiter bereits in unterschiedlichen Themen wie Moderation von Teamsitzungen und Umgang mit Gruppen qualifiziert wor-

den. Die Teamleiter kennen die Mitarbeiter, sie haben bereits ein Vertrauensverhältnis aufgebaut und können die Erfahrungen aus dem Seminar immer wieder in die Teamsitzungen einfließen lassen, so dass ein kontinuierlicher Lernprozess initiiert werden kann.

Um die Erfahrungen, die die Teamleiter bei der Vorerhebung gemacht hatten, in die Intervention einfließen lassen zu können, wurde mit jedem Teamleiter (N = 8 (entspricht 100%)) ein Interview (Dauer ca. 1,5 Stunden) bezogen auf Erfahrungen, Reaktionen und kritische Situationen durchgeführt. Das Interview umfasste 16 Fragen, wobei 8 Fragen die Situation der Vorbefragung betrafen, 5 Fragen Aufschluss darüber geben sollten, wie die Teamleiter unterstützt werden können, um gemeinsam mit den Fahrerinnen und Fahrern an den Themen zu arbeiten und 3 Fragen beschäftigten sich mit der Belastungssituation der Teamleiter (Tabelle 16). Diese Informationen sollten dazu dienen, den Teamleitern im Rahmen ihrer Vorbereitung auf die Durchführung der Intervention zu ermöglichen, auch an der eigenen Stressbewältigung arbeiten zu können.

Tabelle 16: Beispiele aus den Antworten in den Interviews mit den Teamleitern

Situation der Vorbefragung
„Zum Teil war es schwierig. Leute wollen über Probleme reden und nicht arbeiten. Abfrage war eher Arbeit. Man muss sie animieren. Für Fahrer ungewohnt. Schulungen haben mit Praxis normal nichts zu tun, das war ein guter Aufhänger für uns.“
„Rollenspiele wollen sie nicht. Genieren sich, haben Angst vor Bloßstellen. Angst, dass Andere über sie lachen. Kein Video!!! Sprache: Fühlen sich in die Enge getrieben. Kartenabfrage war schwierig, weil es öffentlich aufgehängt wird.“
„Jüngere sehen es positiv, sind gespannt, freuen sich darauf. Älter sagen: was will man mir noch beibringen?“
Ableitungen für das Teamleitertraining
„Roten Faden, wie in der Teamsitzung, um die Dinge rüber zu bringen. Beispiele, die man verwenden kann. Man hat die Erfahrungen ja selbst und weiß, wie man selbst reagiert, was man selbst falsch macht. Deshalb ist der Hinweis wichtig, wie geht so was (so eine Situation) weiter, (je nach Reaktion) und wie kommt man besser raus. Einfache Merkbeispiele, die verständlich sind zu jedem Thema.“
„Antworten für bestimmte Konfliktsituationen, um eigene Erfahrungen zu untermauern.“

Die Interviews mit den Teamleitern und die Voranalysen führten zu folgenden Themen, die im Rahmen der Teamleiterschulung zur Vorbereitung der Intervention für das Fahrpersonal bearbeitet wurden:

- Bearbeiten von Kundengesprächen mit möglichen Handlungsalternativen
- Kundenorientierung
- Stressabbau
- Umgang mit Konfliktsituationen

Ziele und Inhalte der Intervention

Gemäß der Erfahrungen der Vorstudie war es ein Ziel der Intervention für das Fahrpersonal, den Umgang mit speziellen Situationen zu üben und entsprechende Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und dazu entsprechend die externen und internen Ressourcen zu erhöhen. Tabelle 17 gibt einen Überblick über die Inhalte der Intervention und die zugehörigen Ziele, die damit verfolgt wurden.

Durch die Erhöhung von externen Ressourcen wie Klarheit im Umgang mit Darstellungsregeln sowie Aufbau von sozialer Unterstützung soll die Belastung durch berufliche Stressoren sowie die empfundene Überforderung reduziert werden und damit auch der empfundene emotionale Stress abnehmen. Der Aufbau von zusätzlicher sozialer Unterstützung könnte wiederum Kompetenzentwicklung erforderlich machen, wenn beispielsweise jemand vor der Intervention nicht in der Lage war, sich auf andere einzulassen oder Vertrauen aufzubauen. Die Erhöhung von internen Ressourcen, beispielsweise durch das Einüben von Techniken wie kognitive Reinterpretation, kognitive Restrukturierung, Aufmerksamkeitssteuerung im Sinne einer positiven Refokussierung oder Rollentrennung zur entsprechenden Distanzierung von der Arbeit, sowie Methoden des surface oder deep acting sollen zur Erhöhung der personalen Kompetenzen führen. Diese Erhöhung der eigenen Reflexivität und damit einhergehend auch eine bessere emotionale Einschätzung der sozialen Situation des Interaktionspartners beeinflussen die sozialen Kompetenzen.

Tabelle 17: *Inhalte und Ziele der Intervention*

Inhalt	Ziel
Besprechung der erhobenen Kundenkontakte und Ableitung möglicher freundlicher und unfreundlicher Reaktionen	Annähern an die erhobene Alltagssituation im Kundenkontakt über deutlich extreme eindeutige Einschätzungen unterschiedlicher Reaktionen / Diskussion über verschiedene Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der Extreme / Aufzeigen unterschiedlicher Sichtweisen innerhalb des Teams / Erste Ideen zur Erarbeitung eigener Handlungsalternativen → Erhöhung der Reflexionsfähigkeit, Erhöhung der sozialen Kompetenzen
Kundenorientierung: Betrachtung der Situation aus Kundensicht / Erarbeitung von Kundenerwartungen / Erarbeitung der Einflussmöglichkeiten zur Erfüllung der Erwartungen	Perspektivenwechsel / Hilfe zur Situationsbewertung und Erarbeitung von Grenzen der Verantwortungsübernahme zur Stressvermeidung → Erhöhung der personalen Kompetenz / Reduzierung der Belastung durch die Dienstleistungssituation / Reduzierung der emotionalen Belastung
Belastungen und Stress abbauen: Erfahrungsaustausch und Erarbeitung von Möglichkeiten zum Abbau von Stress innerhalb und außerhalb des beruflichen Alltags	Gemeinsamkeiten erkennen, Information darüber, dass Kollegen auch Stress haben / Erfahrungsaustausch über Stressabbaumöglichkeiten und deren Umsetzung im konkreten Arbeitsumfeld → Reduzierung von Belastungen
Konflikte regeln / Bearbeitung der erhobenen kritischen Kundensituationen	Analysieren der Situationen dahingehend, welche Situationen nach der Bearbeitung von Einflussmöglichkeiten und Stressabbaumöglichkeiten weiterhin kritisch bleiben / Erarbeiten eigener Handlungsmöglichkeiten für Konfliktsituationen → Erhöhung der sozialen Kompetenz / Erhöhung der personalen Kompetenz

Die Teilnehmer sollten dafür sensibilisiert werden, dass Emotionen im Dienstleistungsbereich eine Rolle spielen und sie beispielsweise in ihrer täglichen Arbeit auch Gefühle zeigen müssen, die sie eventuell nicht haben. In einem nächsten Schritt kann dann daran gearbeitet werden, mit dieser emotionalen Dissonanz umzugehen, so dass die alltäglichen Ärgernisse entsprechend eingeordnet und Belastungen reduziert werden können.

Sich mit der eigenen Situation zu beschäftigen, führt allerdings nicht zwangsläufig dazu, dass schwierige Situationen besser bewältigt werden können, sondern kann auch dazu führen, dass die eigene Situation kritischer

betrachtet wird. Dies kann auch zur Bewusstwerdung von Belastungen führen, da man sich auch über Dinge Gedanken macht, die vorher automatisch abgelaufen sind, wobei diese kritischere Betrachtung allerdings auch die Voraussetzung für eine endgültige Besserung darstellt, da die Mitarbeiter erkennen, an welchen Punkten sie arbeiten können und welche sie als gegeben hinnehmen müssen.

Vorbereitung der Teamleiter zur Durchführung der Intervention

Die Teamleiter erarbeiteten gemeinsam sowohl Ablauf als auch Inhalt des Seminars im Rahmen einer fünftägigen Train-the-trainer Intervention durch einen externen Trainer, so dass alle ein standardisiertes Seminar durchführen konnten, das trotzdem auf die individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten der Teamleiter abgestimmt war. Nach der Durchführung der ersten Intervention mit den Fahrern konnten die Teamleiter an einem Transfertag ihre Erfahrungen, Schwierigkeiten und Veränderungsvorschläge abgleichen und den standardisierten Ablauf entsprechend modifizieren.

Durchführung der Intervention für das Fahrpersonal

Für die im Vorfeld erarbeiteten Situationen im Kundenverkehr wurden in der Intervention mögliche unfreundliche und freundliche Antworten und Verhaltensweisen im Sinne von Beschwerdemanagement und Konflikttraining erarbeitet, die mit dem eigenen Verhaltensrepertoire abgeglichen werden konnten. Tabelle 18 gibt ein paar Beispiele für derartige Antworten in Form von Zitaten.

Tabelle 18: Beispiele für Kundengespräche mit unterschiedlichem Serviceverhalten

Situation	Ruppige Antwort	Freundliche Antwort
Geld wechseln	„Ihr Pech, Sie müssen vorher wechseln.“	„Ich kann leider auch nicht wechseln, aber ich nehme Sie bis zum nächsten Automaten mit.“
Wo fahren Sie denn hin?	„Können Sie nicht lesen?“	„Kann ich Ihnen behilflich sein, falls Sie sich nicht auskennen?“
Mutter mit Kinderwagen möchte einsteigen	„Vorne wird nicht eingestiegen!“	„Steigen sie in der Mitte ein, da ist es einfacher für sie.“

Das Erarbeiten der verschiedenen Antwortmöglichkeiten stellte den ersten Schritt für die Fahrer dar, sich in die Kundenperspektive zu versetzen. Um diese

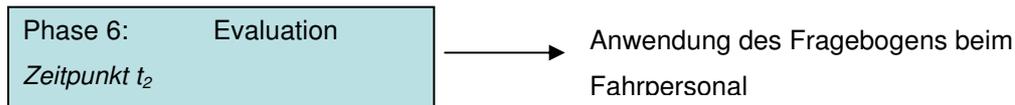
beispielhaften Situationen mit der Auffassung von Dienstleistungsqualität aus Kundensicht zu verknüpfen, wurde zur Vereinfachung damit begonnen, Dienstleistungsqualität im eigenen täglichen Kundenalltag zu beurteilen. Tabelle 19 gibt die Betrachtung der Dienstleistungsqualität andere Dienstleister wieder

Tabelle 19: Qualität von Dienstleistung aus Sicht des Fahrpersonals

Ort der Dienstleistung	Gute Dienstleistungsqualität	Schlechte Dienstleistungsqualität
Schuhgeschäft	große Auswahl, geschultes Personal, gute Beratung, gutes Preis-Leistungsverhältnis	wenig, schlechte Auswahl, schlechte Verarbeitung, abgenutzte Ausstellungsware, keine Schuhlöffel, keine Sitzgelegenheiten zum Anprobieren, wenig Spiegel, aufdringliches Personal
Baumarkt	Gute Beratung, Fachkompetenz	Keine Beratung, kein Bestand, Ware muss bestellt werden, Ware mangelhaft, keine Verkaufskraft vorhanden

Die daraus abgeleitete Dienstleistungsqualität von Fahrpersonal wiederum wurde in beeinflussbare und nichtbeeinflussbare Situationen eingeteilt, um zu erkennen, woran gearbeitet werden kann und was als gegeben angenommen werden muss. Aus den beeinflussbaren Qualitätsaspekten wurden Leitsätze erarbeitet, die jeder Fahrer in seinen Arbeitsalltag transferieren kann. Im weiteren Verlauf wurde dann auf die Möglichkeiten, Stress abzubauen, wenn er bereits entstanden ist, eingegangen. Die zusammengetragenen Möglichkeiten wiederum wurden eingeteilt in diejenigen, die auch während der Arbeit angewendet werden können, und in Methoden, die nach der Arbeit Erleichterung verschaffen. Auf diese Weise konnten die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen ausgetauscht werden und jeder konnte von den Erfahrungen der Anderen und deren Umgang mit ihrem Stress profitieren.

Um Stress erst gar nicht entstehen zu lassen, wurde dann an den oben geschilderten kritischen Situationen gearbeitet und entsprechende Verhaltensvarianten erarbeitet. Am Ende der Intervention hatte jeder Teilnehmer für seine als kritisch empfundenen Situationen die für ihn passenden Handlungsalternativen, um Stress zu vermeiden.



Zur Überprüfung der Kompetenzentwicklung durch die Intervention und deren Auswirkungen auf den empfundenen Stress, wurde der entwickelte Fragebogen drei Monate nach der Intervention noch einmal eingesetzt. Die Ergebnisse dieser Befragung wurde dann weitere drei Monate später an die Teilnehmer zurück gemeldet, um mit dem Fahrpersonal gemeinsam in den folgenden Teamsitzungen kontinuierlich weiterarbeiten zu können.

Die Analyse der Fragebogenergebnisse und damit der Ergebnisse der gesamten Studie erfordert einen entsprechenden Ablaufplan für die statistischen Analysen und die Überprüfung der statistischen Voraussetzungen für die ausgewählten Verfahren, was im folgenden Kapitel erfolgt.

7.4 Ablauf und Voraussetzungen der statistischen Analysen

7.4.1 Ablauf der statistischen Analysen

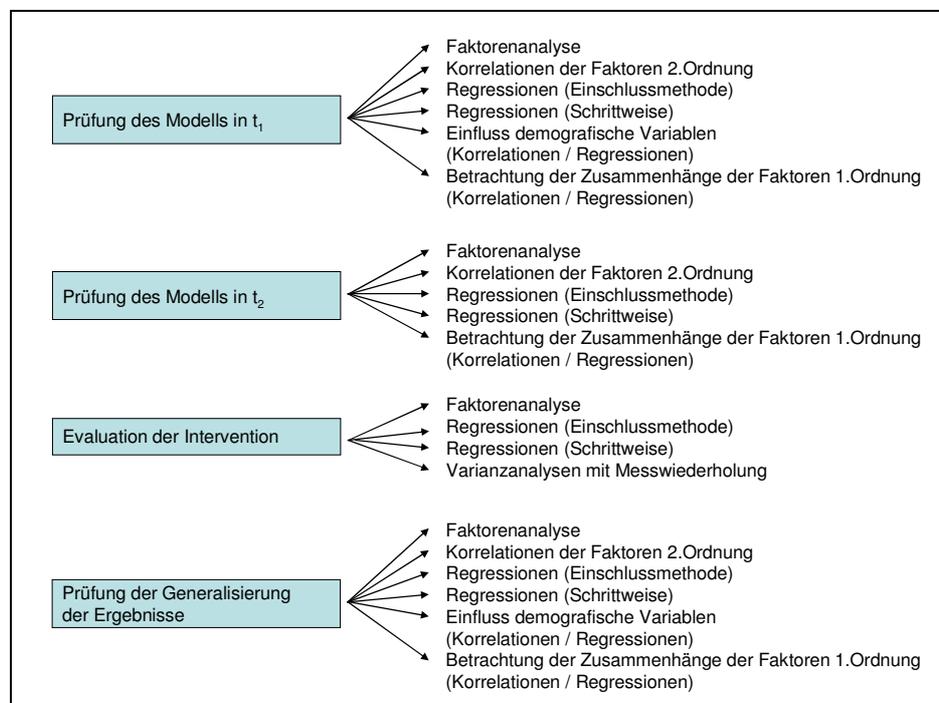


Abbildung 12: Übersicht des Ablaufs der statistischen Analysen

Abbildung 12 zeigt, welche Analysen für die jeweiligen Modellprüfungen verwendet werden:

Zum Zeitpunkt t_1 werden zur Replikation der zugrunde liegenden theoretischen Konstrukte Faktorenanalysen auf Basis der Items gerechnet, die nach der Reliabilitätsprüfung nicht zugunsten der Reliabilität entfernt wurden, um die theoretisch zugrunde liegenden Konstrukte empirisch abbilden zu können. Die so gewonnenen Faktoren werden dann theoriegeleitet mittels Korrelationen auf ihre Zusammenhänge untereinander untersucht.

Das Ziel der Faktorenanalyse als variablenreduzierendes Verfahren ist es, die betrachteten Variablen (bzw. Indikatoren) auf möglichst wenig Faktoren zu reduzieren, die die Grundgesamtheit der Variablen hinreichend gut repräsentieren. Bei dieser Variablenreduktion sollen allerdings möglichst wenige Informationen über die Beziehung der gemessenen Variablen untereinander verloren gehen. Grundannahme der Faktorenanalyse ist, dass jeder homogenen Variablengruppe eine latente Merkmalsdimension (also ein Faktor) zugrunde liegt. Zur Auswahl der Faktoren wird das Kaiser-Guttman-Kriterium verwendet, bei dem Faktoren bis zu einem Eigenwert von eins berücksichtigt werden. Der Eigenwert eines Faktors gibt Auskunft darüber, wie hoch der Anteil der Varianzaufklärung aller Variablen dieses Faktors ist. Das Kaiser-Guttman-Kriterium geht davon aus, dass ein Faktor mindestens soviel Varianz aufklären soll, wie ein Item selbst, wobei dies laut Bortz (1999) die Anzahl bedeutsamer Faktoren überschätzt. Um dies zu umgehen, wird der Scree-Test nach Cattell (1966) anhand des Eigenwertediagramms hinzugezogen. Zur besseren Interpretierbarkeit der Faktoren kann der Faktorraum um den Nullpunkt rotiert werden, was der sukzessiven Maximierung der aufgeklärten Varianz pro Faktor dient. Dies kann mittels Varimax-Verfahren, das die Unabhängigkeit der Faktoren durch orthogonale Rotation gewährleistet oder mittels Oblique-Verfahren, das durch schiefwinkelige Rotation eine Korrelation der Faktoren zulässt vorgenommen werden. Bei letzterem Verfahren besteht die Gefahr, dass die Faktoren im kleinen Abstand zueinander stehen und sich entsprechend wenig unterscheiden. Da allerdings in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen wird, dass über diesen Faktoren noch ein Generalfaktor zu finden ist, wird im

ersten Schritt das Oblique-Verfahren gewählt, um dann mittels Faktorenanalyse zweiter Ordnung einen General-Faktor zu extrahieren. Gelingt dies nicht, wird zur weiteren Rechnung die Varimax-Methode verwendet. Rudolf und Müller (2004) betonen: „Da es sich bei der Faktorenanalyse um ein exploratorisches, Hypothesen generierendes Verfahren handelt, müssen statistische und inhaltliche Überlegungen eine Einheit bilden, um tragfähige Aussagen erzeugen zu können“ (S. 132).

Die Überprüfung der theoretisch erarbeiteten Zusammenhänge des Modells erfolgt über Regressionsanalysen mit Einschlussmethode. Bei hoher Multikollinearität werden zusätzlich Regressionen mit der schrittweisen Methode in Betracht gezogen. Die Auswirkungen einer deutlichen Multikollinearität zeigen sich in den Betagewichten. So kann trotz substantieller Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium ein Prädiktor innerhalb der Regressionsgleichung keinen inkrementellen Beitrag leisten, da er überwiegend die gleichen Informationen wie andere Prädiktoren enthält. Beachtet man nur die Beta-Gewichte, könnte man fälschlicherweise davon ausgehen, dass dieser Prädiktor keinen Einfluss auf das Kriterium hat. Die Multikollinearität kann auch über den Toleranz- bzw. Variationsinflationsfaktor (VIF) abgelesen werden. Die negativen Auswirkungen von Multikollinearität können dadurch umgangen werden, dass Merkmalsselektionsverfahren wie die schrittweise Regression verwendet werden. Bei der Hypothesenprüfung werden deshalb immer im Anschluss an die Regression mit Einschlussverfahren zur Unterstützung der Interpretation auch die Ergebnisse bzw. die sich ergebenden Unterschiede, die sich bei einer schrittweise multiplen Regression zeigen, angefügt. Zudem müssen grundsätzlich die Ergebnisse der multiplen Analysen parallel mit den bivariaten Korrelationsanalysen ausgewertet werden.

Des Weiteren wird mittels Korrelations- und entsprechender Regressionsanalysen der Einfluss der demografischen Variablen überprüft. Die signifikanten Modellzusammenhänge werden schließlich noch einmal mittels Korrelations- und Regressionsanalysen auf der Ebene der Faktoren 1. Ordnung analysiert.

Die Überprüfung der Stabilität des Modells zum Zeitpunkt t_2 wird entsprechend der Analysen in t_1 vorgenommen, wobei die Betrachtung des Einflusses

der demografischen Variablen entfällt, da es sich um eine Teilstichprobe aus t_1 handelt.

Die Evaluation der Intervention erfolgt im ersten Schritt darüber, inwieweit sich die Zusammenhänge des Modells auch bei der Betrachtung der Differenzwerte zeigen (t_2-t_1). Hierzu werden auf Basis der Ergebnisse in t_1 und t_2 auf der Ebene der Faktoren 1. und 2.Ordnung Differenzwerte gebildet und deren Zusammenhänge gemäß des Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben überprüft.

Mittels T-Tests werden zusätzlich die Einstellungsänderungen bezüglich der jeweiligen Kompetenzen oder Belastungen zwischen t_1 und t_2 ermittelt und analysiert. Darüber hinaus wird die Stichprobe hinsichtlich der Einschätzung des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES sowie der personalen Kompetenz in drei Gruppen eingeteilt (niedrige, mittlere, hohe Einschätzung) und mittels Varianzanalysen mit Messwiederholung auf gruppenspezifische Unterschiede zwischen t_1 und t_2 geprüft.

Schließlich wird in Studie 2 überprüft, ob sich diese Ergebnisse auf andere Berufsgruppen übertragen lassen.

Vor der Datenanalyse werden im Folgenden die Daten auf die Voraussetzungen der statistischen Analyseverfahren geprüft.

7.4.2 Voraussetzungen der verwendeten statistischen Analyseverfahren

Bei den in der Erhebung eingesetzten bereits etablierten Instrumenten kann Intervallskalenniveau angenommen werden, was den Einsatz der im vorigen Kapitel genannten parametrischen Verfahren ermöglicht. Darüber hinaus sind parametrische Verfahren gegenüber eventuellen Verletzungen des Intervallskalenniveaupostulats weitgehend insensitive (Bortz, Lienert & Boehnke, 1990). Bezüglich der mathematisch-statistischen Voraussetzungen haben Monte-Carlo-Studien gezeigt, dass viele parametrische Verfahren (z.B. alle, die als Prüfverteilung die F-Verteilung, die χ^2 -Verteilung bzw. die t-Verteilung verwenden) gegenüber einfachen Voraussetzungsverletzungen als relativ robust gelten können. Mit multiplen Regressionsanalysen, Varianzanalysen und multivariaten Varianzanalysen wurden folglich Verfahren ausgewählt, deren Analyseergebnisse bei der Verletzung einer Prämisse nicht oder nur gering verzerrt werden. Darüber hin-

aus ist davon auszugehen, dass parametrische Tests bei Voraussetzungsverletzungen in der Regel an Teststärke verlieren, d.h. eine trotz Verletzung der Voraussetzungen und damit trotz des Teststärkeverlustes bestätigte Alternativhypothese würde erst recht bestätigt werden, wenn die Bedingungen für den parametrischen Test optimal wären (Bortz, Lienert & Boehnke, 1990).

Verteilungsfreie Verfahren sind demgegenüber bei erfüllten Voraussetzungen für eine parametrische Testung weniger effizient, da sie weniger trennscharf sind (Wottawa & Thierau, 2003) und keine eigenständigen Verfahren für multivariate Zusammenhangs- oder Unterschiedshypothesen bieten (Bortz & Lienert, 1998). Unter Berücksichtigung dieser Argumente werden parametrische Auswertungsverfahren verwendet.

Im Weiteren wird die erhaltene Datenstruktur in Form eines Untersuchungsplans genauer beschrieben.

7.5 Untersuchungsplan der Studie 1

Die erhobenen Daten werden in der folgenden Abbildung bezüglich des Zeitpunkts der Datenerhebung und der Teilnahme an der Intervention strukturiert. Es zeigte sich, dass an dem Pretest in t_1 301 Fahrer (Rücklauf von 70%) und an dem Posttest in t_2 198 Fahrer teilgenommen haben (Rücklauf von 46%). 135 Fahrer hatten sowohl am Pretest und der Intervention als auch am Posttest teilgenommen. Bei 166 Fahrern konnte dem Pretest kein entsprechender Posttest zugeordnet werden und 63 Fahrer nahmen nur am Posttest teil. Von diesen war nicht eindeutig, ob sie eine Intervention erhalten hatten oder nicht bzw. ob sie lediglich einen anderen Code eingetragen haben und deshalb dem Pretest nicht zugeordnet werden konnten. Daher konnte die geplante Zuordnung von Fahrern ohne Intervention als Kontrollgruppe zu Zeitpunkt t_2 nicht erfolgen. Sie werden deshalb zur eindeutigen Gruppentrennung Intervention vs. keine Intervention aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Zur Übersicht siehe Tabelle 20.

Die Überprüfung des theoretischen Modells erfolgte mit der Stichprobe der Fahrer₁₊₂, die vor der Intervention einen Fragebogen ausgefüllt haben ($N = 301$), die Überprüfung der Effekte durch die Intervention erfolgt anhand der

Stichprobe der Fahrer1, die sowohl am Pre- als auch Posttest teilgenommen haben (N = 135).

Tabelle 20: Datenstruktur des Untersuchungsplans der Studie 1

Gruppen- Bezeichnung	Pretest t ₁	Intervention	Posttest t ₂	Anzahl
Fahrer 1	O	X	O	135
Fahrer 2	O	X		166
Fahrer 3		X ?	O	63
	301			

Anmerkung. O = Test / X = Intervention

Im Folgenden werden die Stichproben Fahrer1 und Fahrer1+2, die in die weiteren Rechnungen eingehen, näher betrachtet.

7.6 Beschreibung der Stichprobe

Die Abbildungen 13-15 geben Auskunft darüber, wie sich die Stichprobe des Fahrpersonals bezogen auf die demografischen Variablen verteilt. Die Betrachtung wird immer sowohl für die Stichprobe Fahrer1, die in t₁ den Fragebogen ausgefüllt haben und die Stichprobe Fahrer1+2, für die sowohl ein Fragebogen zum Zeitpunkt t₁ als auch t₂ vorliegt.

Die Stichprobe des Fahrpersonals, die alle einen Pretest gemacht haben, besteht zu 83.1% aus Männern und unterscheidet sich wenig von der Subgruppe, von der sowohl Pretest als auch Posttest vorliegt (82.2% Männer). Die ungleiche Geschlechterverteilung könnte allerdings einen Einfluss auf die Ergebnisse der weiteren Betrachtungen haben. Aus diesem Grund wird bei den folgenden Analysen der Einfluss des Geschlechts überprüft und entsprechend berichtet.

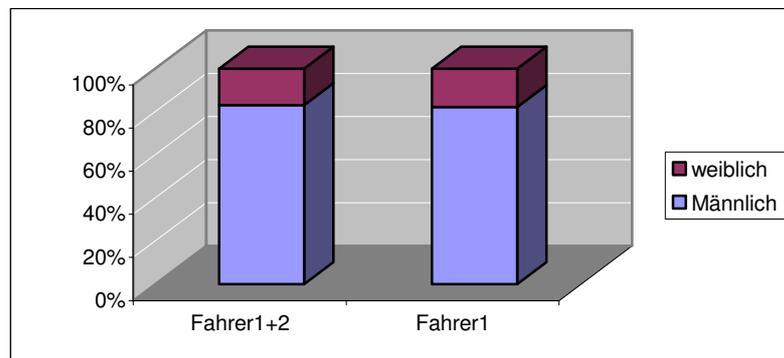


Abbildung 13: Prozentuale Geschlechterverteilung innerhalb der Stichproben

Bezüglich des Alters zeigt sich sowohl bei Fahrer1+2 als auch bei Fahrer1 die gleiche Ausprägung: 34% des Fahrpersonals mit Pretest (25.6% des Fahrpersonals mit Pre- und Posttest) sind jünger als 38 Jahre. Die meisten Fahrer sind zwischen 38 und 50 Jahre alt (47.5% der Fahrer1+2, 47.4% der Fahrer1) (siehe Abbildung 14). Entsprechend der Geschlechterverteilung wird auch der Einfluss des Alters bei den weiteren Analysen überprüft und entsprechend berichtet.

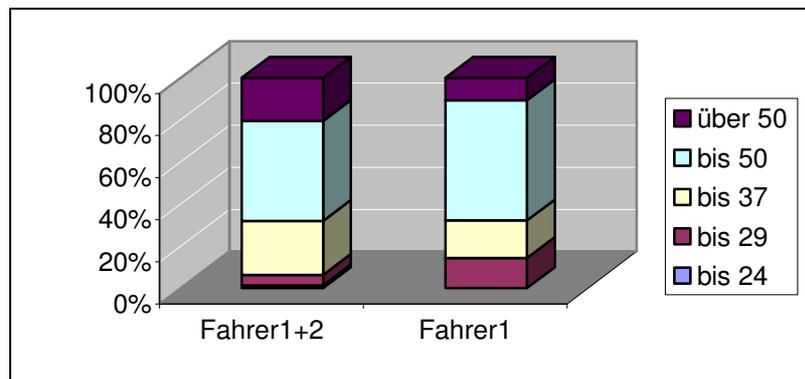


Abbildung 14: Prozentuale Verteilung des Alters innerhalb der Stichproben

Die Betrachtung der Ausbildungsabschlüsse zeigt deutlich, dass die meisten Fahrer eine gewerbliche Ausbildung abgeschlossen haben (69.2% der Fahrer1+2 und 72.4% der Fahrer1). Um den Einfluss der Ausbildung

berücksichtigen zu können, wird im Folgenden der Einfluss der Ausbildungsabschlüsse in die Analysen einbezogen.

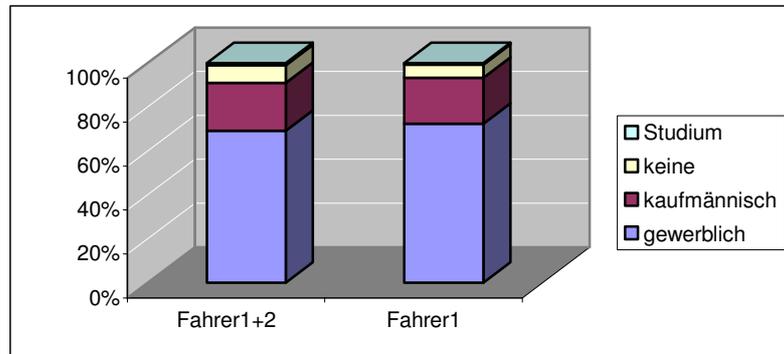


Abbildung 15: Abgeschlossene Ausbildung innerhalb der Stichproben (in Prozent)

Tabelle 21 zeigt, dass die Fahrer1 ihren Beruf noch nicht so lange ausüben, wie die Fahrer1+2, wobei die Prüfung der Mittelwertunterschiede auf Signifikanz mittels T-Test bei unabhängigen Stichproben keine signifikanten Unterschiede ergibt

Tabelle 21: Übersicht über die Dauer der Berufsausübung in Jahren von Fahrer1+2 und Fahrer1

Stichprobe	N	Minimum	Maximum	MW	SD
Fahrer1+2	292	0,50	40,00	14,41	8,77
Fahrer1	134	1,00	31,00	13,34	9,06

II Studie 1

8 Ergebnisse

Im Folgenden wird zuerst die Stichprobe bezogen auf die dem Fragebogen zugrunde liegenden theoretischen Skalen mittels deskriptiver Statistik beschrieben und dann die Ergebnisse des in Kapitel 7.4.1 aufgeführten Ablaufs der statistischen Analyse dargestellt.

8.1 Beschreibung der Stichprobe mittels deskriptiver Statistik

Im nächsten Schritt werden die Ausprägungen der Fahrer1+2 auf den theoretisch gebildeten Skalen des Fragebogens genauer betrachtet.

Die Ergebnisse der deskriptiven Statistik werden in Tabelle 22 dargestellt.

Tabelle 22: Übersicht über die Skalenausprägung in der Stichprobe

	Skala	N	Minimum	Maximum	MW	SD
Soziale Kompetenz	Durchsetzungsstärke	273	1,29	5,43	3,28	,53
	Soziabilität	276	2,56	5,22	3,97	,55
	Teamorientierung	270	1,50	5,33	3,31	,69
	Kontaktfähigkeit	279	1,43	6,00	3,80	,71
	Selbstbewusstheit	285	1,88	5,88	3,90	,66
Personale Kompetenz	Belastbarkeit	268	2,67	6,00	4,19	,61
	Emotionale Stabilität	281	2,13	6,00	4,04	,66
	Sensitivität	279	2,38	6,00	4,07	,58
Erlebte berufliche Belastung	Soziale Unterstützung	287	1,00	6,00	3,54	1,03
	Emotionale Dissonanz	288	1,00	6,00	3,35	,87
	Emotionale Belastung	281	2,00	36,00	12,14	5,96
	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten	270	4,71	28,29	12,51	3,69
	Belastung durch Kundenkontakt	276	2,00	36,00	11,39	4,14
	Belastung durch Rahmenbedingungen	272	4,00	36,00	16,13	6,08
	Qualitative Überforderung	294	1,00	5,50	3,00	,91
	Quantitative Überforderung	293	1,00	6,00	2,83	,95

Die ersten Zeilen von Tabelle 22 zeigen die Ausprägungen der Stichprobe in den einzelnen Kompetenzskalen. Es fällt auf, dass die Belastbarkeit sowie die emotionale Stabilität am höchsten ausgeprägt sind. Am geringsten ausgeprägt ist die Durchsetzungsstärke gefolgt von der Teamorientierung. Insgesamt verfügt die Stichprobe über Kompetenzen, die bei der gewählten Skaleneinteilung von 1 bis 6 bei allen bis auf Teamorientierung und Durchsetzungsstärke deutlich über der Skalenmitte (3,5) liegen.

Die Betrachtung von Überforderung, sozialer Unterstützung und emotionaler Dissonanz zeigt, dass sich die Stichprobe bezüglich quantitativer und qualitativer Überforderung und emotionalen Dissonanzen unterhalb des Skalenmittels bewegt. Den geringsten Mittelwert stellt die Einschätzung der quantitativen Überforderung dar. Die Einschätzung der sozialen Unterstützung liegt direkt bei dem Skalenmittelwert (3,5).

Die erhobenen beruflichen Stressoren werden separat betrachtet, da ihnen ein anderer Wertebereich zugrunde liegt. Die Belastung durch Rahmenbedingungen weist den höchsten Mittelwert auf und die Belastung durch Kundenkontakt ist am geringsten ausgeprägt. Die Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten sowie die emotionale Belastung sind ähnlich ausgeprägt. Es fällt auf, dass die Mittelwerte aller Belastungsskalen unterhalb des Skalenmittelwertes zu finden sind.

Zur weiteren Berechnung und Analyse der Daten werden diese z-standardisiert, da sowohl die erhobenen Kompetenzen als auch die Items zur Erfassung der emotionalen Dissonanz einer sechsstufigen Antwortskala entstammen und die Erhebung der spezifischen Arbeitssituation und die daraus resultierenden Belastungen mittels Wichtigkeits- und Zufriedenheitsitems eine Skalierung von 1 bis 36 aufweisen.

8.2 Überprüfung des theoretischen Modells in t_1

Das in Kapitel 6 entwickelte theoretische Modell wird im Folgenden mittels der erhobenen Daten auf seine Gültigkeit überprüft. Zur besseren Übersicht werden die empirisch ermittelten Faktoren sowie die überprüften theoretischen Skalen und übergeordneten hypothetischen Konstrukte im Text folgendermaßen her-

vorgehoben: FAKTOR, *theoretische Skalen* und *übergeordnete hypothetische Konstrukte*.

H₁: Die Faktoren des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ sind empirisch abbildbar.

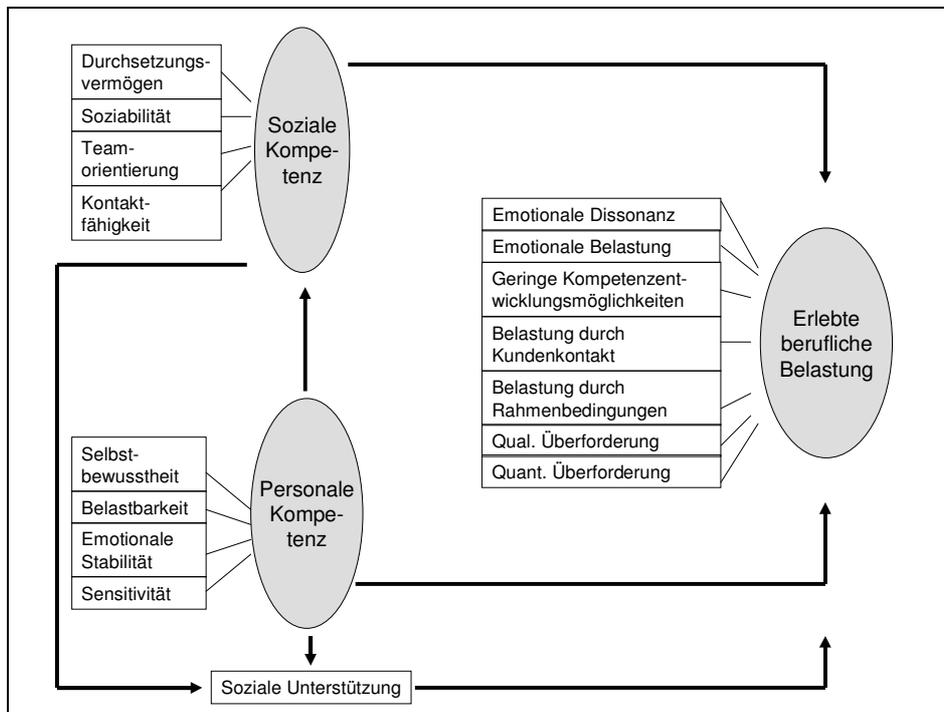


Abbildung 16: Theoretisches Modell der zugrunde liegenden Faktoren

Mittels Faktorenanalysen wird überprüft, ob die im Modell gemäß des Erhebungsinstruments einer theoretischen Skala zugeordneten Items auch in der Empirie einem Faktor zuzuordnen sind.

Zur Überprüfung der Hypothese werden drei theoriegeleitete Faktorenanalysen durchgeführt, um einerseits die Skalen der Konstrukte *Soziale Kompetenz*, *Personale Kompetenz* und *Erlebte berufliche Belastung* der theoretisch ermittelten Modellstruktur empirisch abzubilden und andererseits die Konstrukte selbst als höheren Faktor über den Skalen erfassen zu können. Die *Soziale Unterstützung* geht als Summenskala in die Betrachtungen ein, da die Anzahl der erhobenen Items für eine Faktorenanalyse zu gering ist und wird deshalb nicht entsprechend der Faktoren hervorgehoben. Da gemäß des theoretischen

Modells auch Faktoren 2.Ordnung extrahiert werden sollen, werden die Faktoren bei der Extraktion der Faktoren 1.Ordnung oblique und bei der Extraktion 2.Ordnung varimax rotiert.

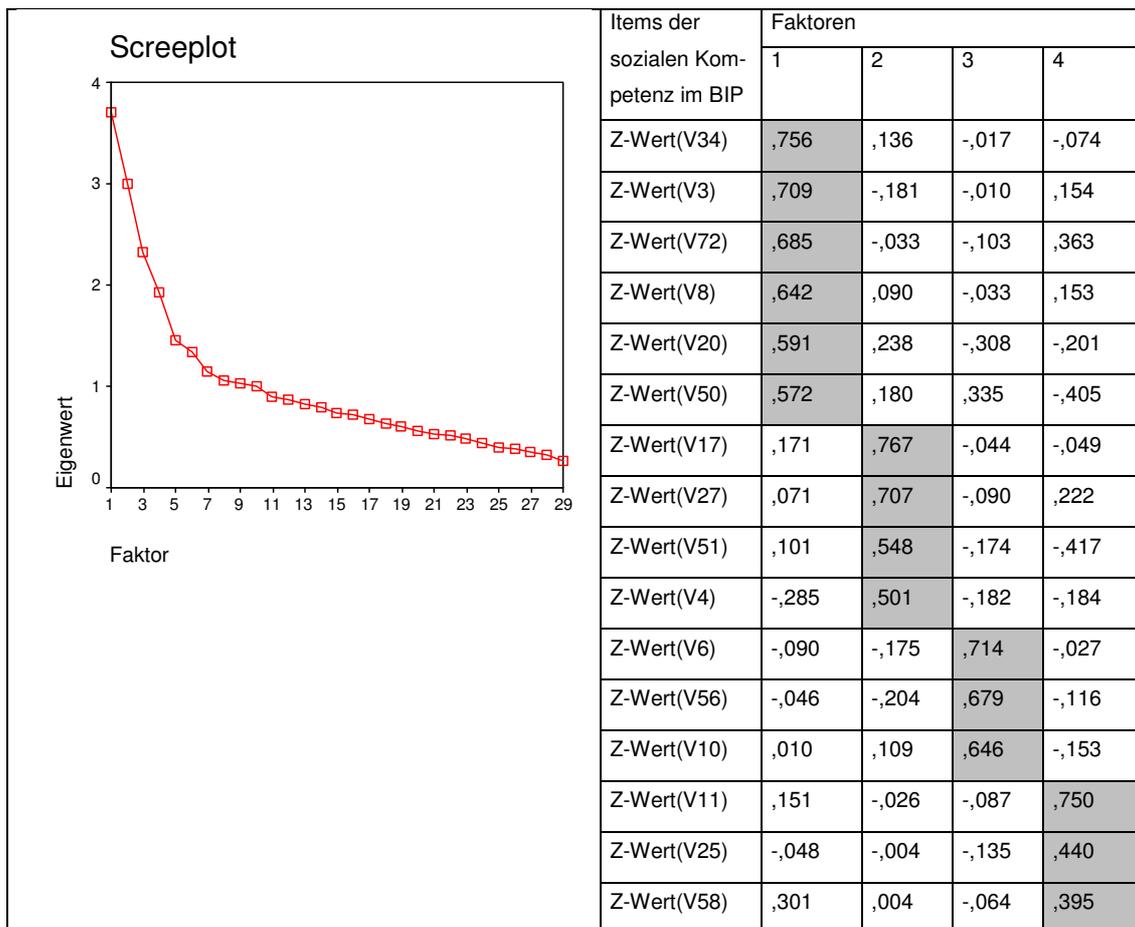
Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktoren der *Sozialen Kompetenz*

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 29 Items des Fragebogens, die den Skalen der *Sozialen Kompetenz* zuzuordnen sind und das Ergebnis des korrigierten Itempools nach der Reliabilitätsschätzung in Kapitel 7.3.3.2 darstellen.

Im ersten Schritt wird eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt. Als Extraktionskriterium wird das Kaiser-Guttman-Kriterium gewählt, was in diesem Fall zur Extraktion von 9 Faktoren führt. Gemäß der Einfachstruktur werden 13 Items, die nicht eindeutig auf einem Faktor laden, eliminiert. Wie bereits in Kapitel 7.4.2 ausgeführt, kann dieses Kriterium dazu führen, dass zu viele Faktoren extrahiert werden. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Extraktion des Kaiser-Guttman-Kriteriums nicht gesondert erwähnt, sondern lediglich die Prüfung von Eigenwert und Screeplot berichtet. Die theoretisch zugrunde liegenden vier Skalen sollen auf ihre empirische Gültigkeit geprüft werden, weshalb eine Extraktion von vier Faktoren angestrebt wird, was aufgrund der Betrachtung des Screeplots und des Eigenwertverlaufs auch möglich ist.

Im nächsten Schritt wird dem entsprechend eine weitere Faktorenanalyse gerechnet, bei der die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren auf 4 festgelegt wird. Diese erklären 49,00% der Gesamtvarianz der Items. Abbildung 17 gibt einen Überblick über die rotierte Komponentenmatrix.

Auf dem Faktor 1 laden die Items, die zur theoretischen Skala *Kontaktfähigkeit* gehören, auf Faktor 2 diejenigen, die der Skala *Teamorientierung* zuzuordnen sind, auf dem Faktor 3 die der *Durchsetzungsstärke* und auf Faktor 4 laden die Items der *Soziabilität*. Aus diesem Grund werden die Faktoren entsprechend benannt und es wird deutlich, dass die theoretischen Skalen der *Sozialen Kompetenz* mit dieser Stichprobe repliziert werden können.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 17: Screeplot der Eigenwerte und Strukturmatrix der Faktoren der Sozialen Kompetenz

Tabelle 23 gibt einen Überblick über die Reliabilitäten dieser Faktoren.

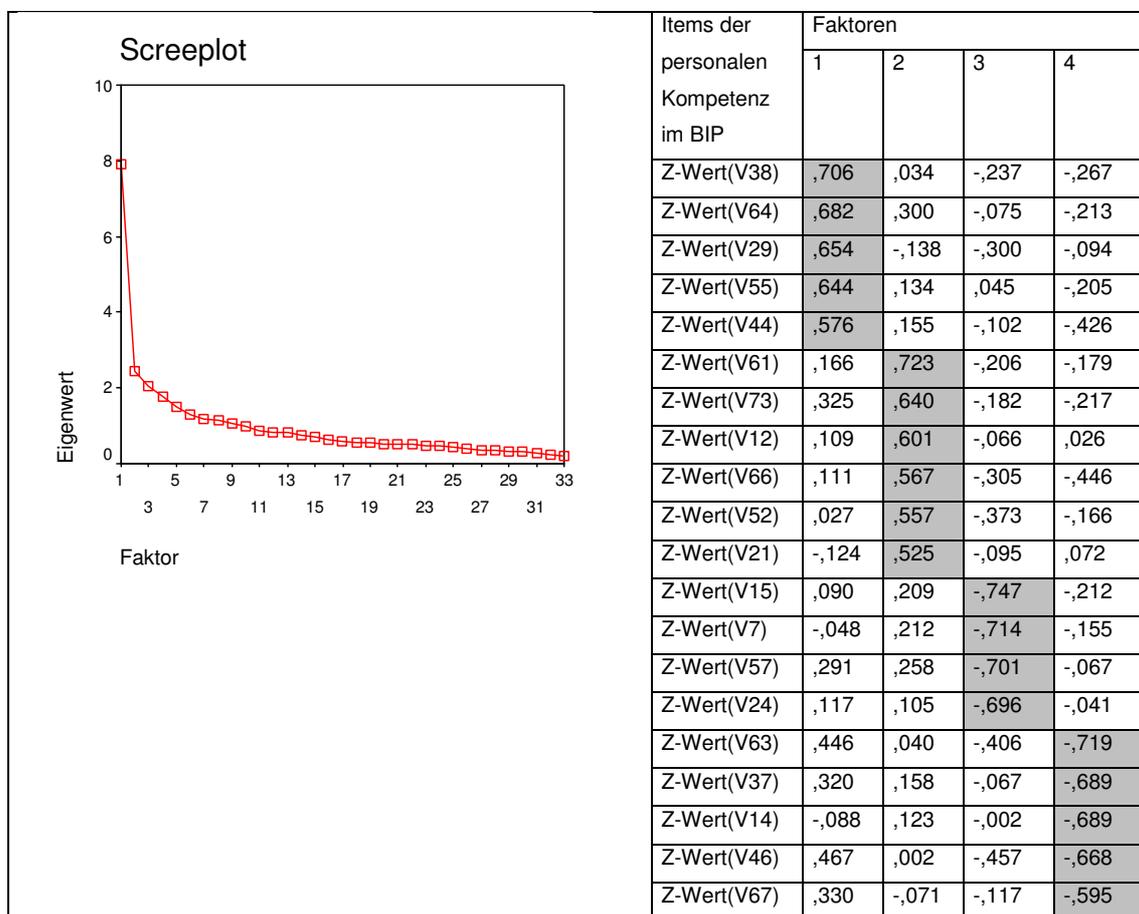
Tabelle 23: Reliabilitäten der Faktoren der Sozialen Kompetenz

Skala / Faktor	Cronbach α der theoretischen Skalen	Cronbach α der Faktoren	Anzahl der verbliebenen Items
Soziabilität	.55	.34	3
Kontaktfähigkeit	.66	.74	6
Teamorientierung	.50	.55	4
Durchsetzungsstärke	.75	.51	3

Es zeigt sich, dass der Faktor KONTAKTFÄHIGKEIT eine annehmbare Reliabilität aufweist (Brosius, 2002), wohingegen die Faktoren TEAMORIENTIERUNG und DURCHSETZUNGSSTÄRKE eine geringere Reliabilität und der Faktor SOZIABILITÄT eine deutlich geringe Reliabilität erreicht. Dies muss bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktoren der *Personalen Kompetenz*

Der folgenden Faktorenanalysen liegen die 33 Items des korrigierten Itempools nach der Reliabilitätsschätzung in Kapitel 7.3.3.2, die den Skalen der *Personalen Kompetenz* zuzuordnen sind, zugrunde.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 18: Screplot der Eigenwerte und Strukturmatrix der Faktoren der *Personalen Kompetenz*

Die Betrachtung von Screeplot und Eigenwertverlauf lassen die Überprüfung der vier zugrunde liegenden theoretischen Skalen zu. Items, die nicht eindeutig auf einem Faktor laden, werden in den weiteren Rechnungen nicht berücksichtigt (Anzahl der eliminierten Items: 13).

Im nächsten Schritt wird eine Faktorenanalyse mit Angabe der zu extrahierenden Faktoren von 4 durchgeführt. Diese erklären 50,23% der Gesamtvarianz der Items. Abbildung 18 gibt einen Überblick über die Strukturmatrix:

In der Abbildung 18 zeigt sich, dass die theoretisch zu einer Skala zugeordneten Items auch in der Empirie auf den entsprechenden Faktoren hoch laden. So entspricht der Faktor 1 der SELBSTBEWUSSTHEIT, der Faktor 2 der EMOTIONALEN STABILITÄT, Faktor 3 entspricht der Skala der SENSITIVITÄT, wobei die Items auf diesem Faktor alle negativ laden und der Faktor damit eher als GERINGE SENSITIVITÄT bezeichnet werden muss. Der 4. Faktor bezieht sich auf die Items der BELASTBARKEIT, wobei auch diese auf dem Faktor negativ laden und entsprechend der Faktor als GERINGE BELASTBARKEIT bezeichnet werden kann.

Tabelle 24 gibt einen Überblick über die Reliabilitäten dieser Faktoren.

Tabelle 24: Überblick über die Reliabilitäten der Faktoren zur Personalen Kompetenz

Skala / Faktor	Cronbach α der Skalen	Cronbach α der Faktoren	Anzahl der verbliebenen Items
Geringe Belastbarkeit	.64	.75	5
Selbstbewusstsein	.84	.72	5
Emotionale Stabilität	.51	.69	6
Geringe Sensitivität	.76	.71	4

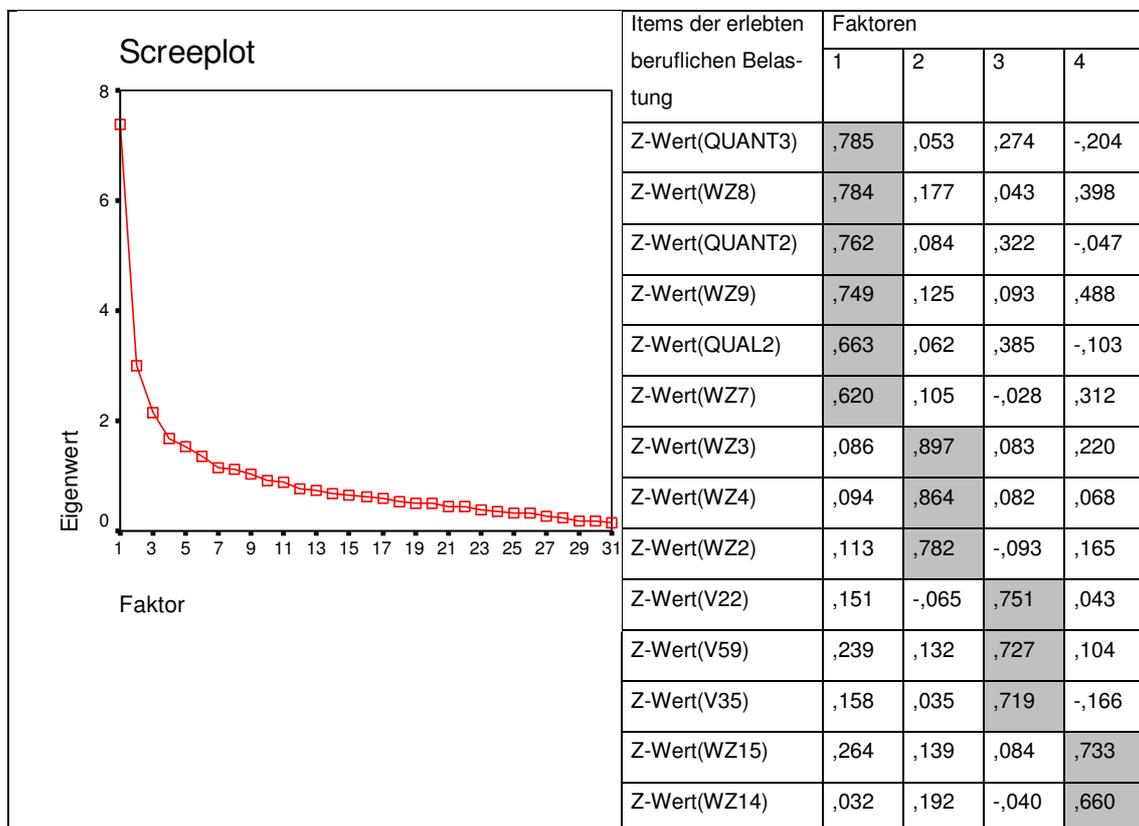
Es zeigt sich, dass die erreichten Reliabilitäten den Anforderungen nach Brosius (2002) entsprechen.

Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktoren der *erlebten beruflichen Belastung*

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 31 Items des Fragebogens, die den Skalen der beruflichen Kompetenz zuzuordnen sich und entsprechend der Reliabilitätsschätzung in der Anzahl korrigiert wurden (siehe Kapitel 7.3.3.2).

Die Extraktion von Faktoren nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium ergab 9 Faktoren, wobei 15 Items wegen der geforderten Einfachstruktur eliminiert wurden. Nach der Eliminierung dieser Anzahl von Items erscheint es notwendig, die Markeritems der ersten Faktoren zu betrachten. Es zeigt sich, dass die Markeritems der ersten vier dieser neun Faktoren den theoretischen Skalen entsprechen, weshalb vier Faktoren extrahiert werden, die auch aufgrund der Betrachtung des Screeplots sowie des Eigenwertverlaufs identifiziert werden können.

Im nächsten Schritt wird demgemäß eine Faktorenanalyse mit der festgelegten Anzahl von 4 zu extrahierender Faktoren durchgeführt. Diese Faktoren erklären 61,84% der Gesamtvarianz der Items.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 19: Screeplot der Eigenwerte und Strukturmatrix der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung und Strukturmatrix der Faktoren

Die Betrachtung der Markeritems in Abbildung 19 zeigt, dass Faktor 1 jenen Items entspricht, die theoretisch der Skala *Emotionale Belastung* und der Skala

quantitative und *qualitative Überforderung* entsprechen. Dieser Faktor wird deshalb auch EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG genannt. Faktor 2 entspricht der theoretischen Skala *Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten*, der 3. Faktor der Skala *Emotionale Dissonanz* und Faktor 4 der *Belastung durch Kundenkontakt*. Die Skalenbezeichnungen werden entsprechend für die Faktorenbezeichnung übernommen. Die theoretischen Skala *Belastung durch Rahmenbedingungen* lässt sich empirisch nicht nachweisen. Die zugehörigen Items laden nicht eindeutig auf einem Faktor und werden deshalb nicht weiter berücksichtigt.

Tabelle 25 gibt einen Überblick über die Reliabilitäten dieser Faktoren.

Tabelle 25: Übersicht der Reliabilitäten der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung

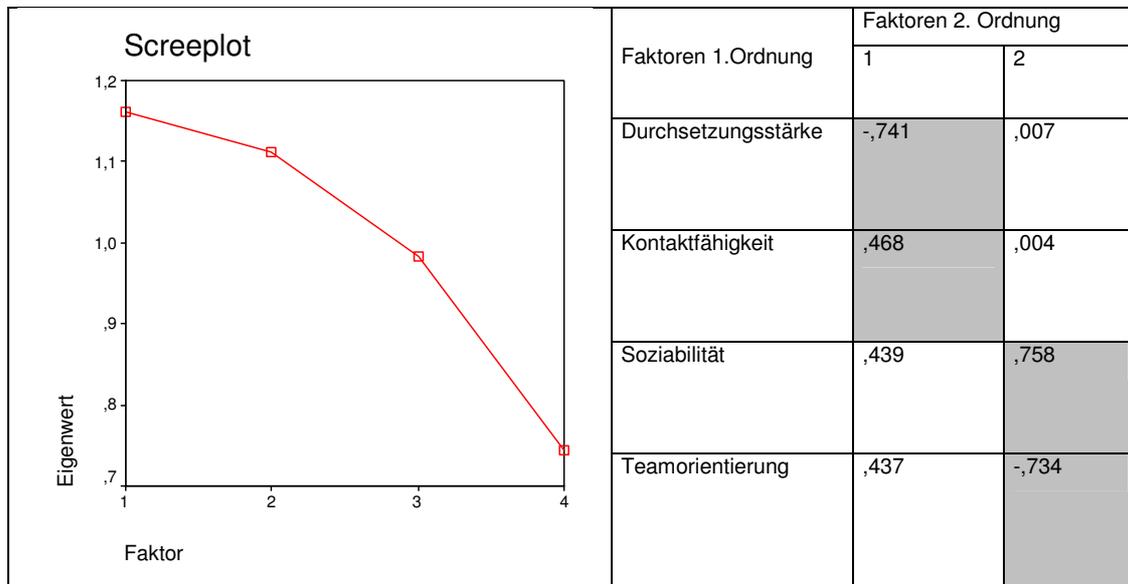
Skala	Cronbach α der Skalen	Cronbach α der Faktoren	Anzahl der verbliebenen Items
Emotionale Dissonanz	.64	.63	3
Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten	.82	.78	3
Skalen: Qual. / Quant. Überforderung / Emotion. Bel. / Faktor: Emotionale Belastung und Überforderung	.48 / .72 / .86	.82	6
Belastung durch Kundenkontakt	.71	.41	2

Die ermittelten Reliabilitäten der ersten drei Faktoren erweisen sich als annehmbar, wobei der Faktor BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT eine geringe Reliabilität aufweist, was bei der Ergebnisinterpretation berücksichtigt werden muss.

Faktorenanalyse zur Ermittlung des General-Faktors 2.Ordnung der Sozialen Kompetenz

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 4 oblique rotierten Faktoren, die sich aus den Items bilden, die dem Konstrukt der *Sozialen Kompetenz* zugeordnet werden können.

Durch die Hauptkomponentenanalyse wird geprüft, inwieweit die vier Faktoren auf einem Generalfaktor 2. Ordnung laden. Die Extraktion der Faktoren mittels Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt eine Extraktion von zwei Faktoren, die 56,84% der Gesamtvarianz der Faktoren 1. Ordnung erklären (siehe Abbildung 20).



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 20: Screeplot der Eigenwerte und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren 2.Ordnung der sozialen Kompetenz

Die rotierte Komponentenmatrix zeigt, dass die Faktoren 1.Ordnung KONTAKTFÄHIGKEIT und DURCHSETZUNGSSTÄRKE auf einem Faktor laden, wobei einer positiv und einer negativ lädt und am besten durch AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ zu beschreiben sind. AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ deshalb, da es um das Bestreben geht, soziale Situationen aktiv zu suchen, ohne Tendenz zur Dominanz. Im Gegensatz zu diesem können die Faktoren 1.Ordnung TEAMORIENTIERUNG und SOZIABILITÄT, die auf dem zweiten Faktor 2.Ordnung laden, am ehesten mit REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ bezeichnet werden, da es bei den Skalen um Rücksichtnahme und Ausrichtung auf die Interessen anderer in sozialen Situationen im Sinne der SOZIABILITÄT geht, wobei anscheinend die Reflexion von sozialen Prozessen dazu führt, dass keine aktive Kooperation im Sinne von TEAMORIENTIERUNG angestrebt wird.

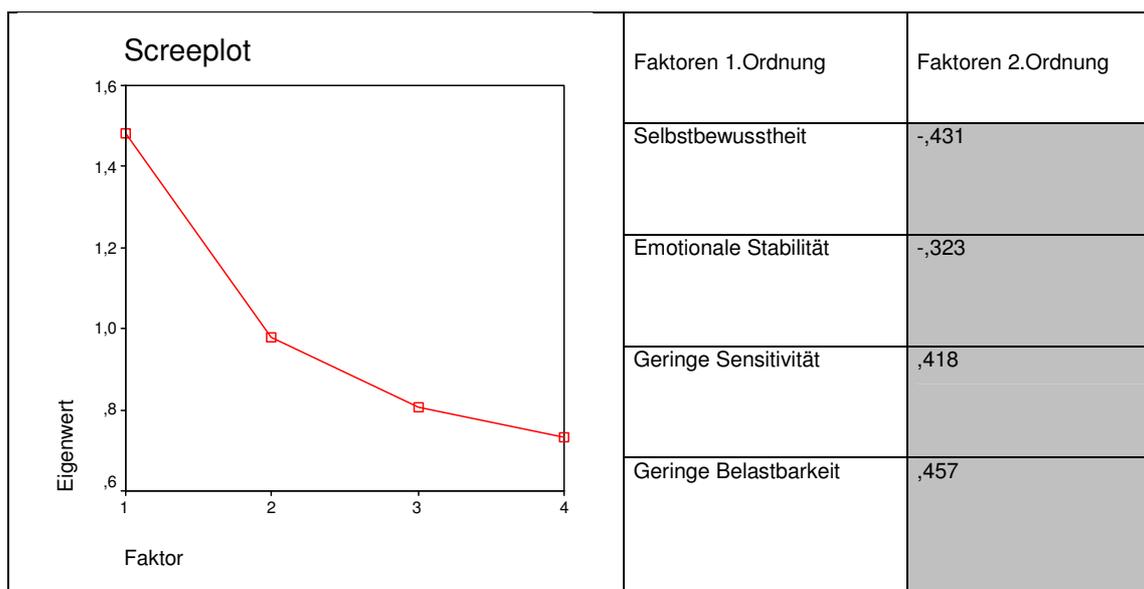
Der Faktor der *Sozialen Kompetenz* 2.Ordnung AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ weist ein α von .63 (8 Items) und der Faktor REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ ein α von .39 (6 Items) auf.

Faktorenanalyse zur Ermittlung des General-Faktors 2.Ordnung der *Personalen Kompetenz*

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 4 oblique rotierten Faktoren, die sich aus den Items bilden, die dem Konstrukt der *Personalen Kompetenz* zugeordnet werden können.

Die Extraktion der Faktoren mittels Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt eine Extraktion von einem General-Faktor, der 37,10% der Gesamtvarianz der Faktoren 1.Ordnung erklären (siehe Abbildung 21).

Nachdem alle Faktoren 1.Ordnung auf dem General-Faktor laden, kann dieser mit PERSONALE KOMPETENZ bezeichnet werden.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 21 Screepplot der Eigenwerte und Koeffizientenmatrix der Komponentenwerte des General-Faktors 2.Ordnung der *PERSONALEN KOMPETENZ*

Die Ladungszahlen der Faktoren 1.Ordnung auf dem Faktor 2.Ordnung zeigen, dass die vormals fähigkeitsorientiert benannten Faktoren SELBSTBEWUSSTHEIT

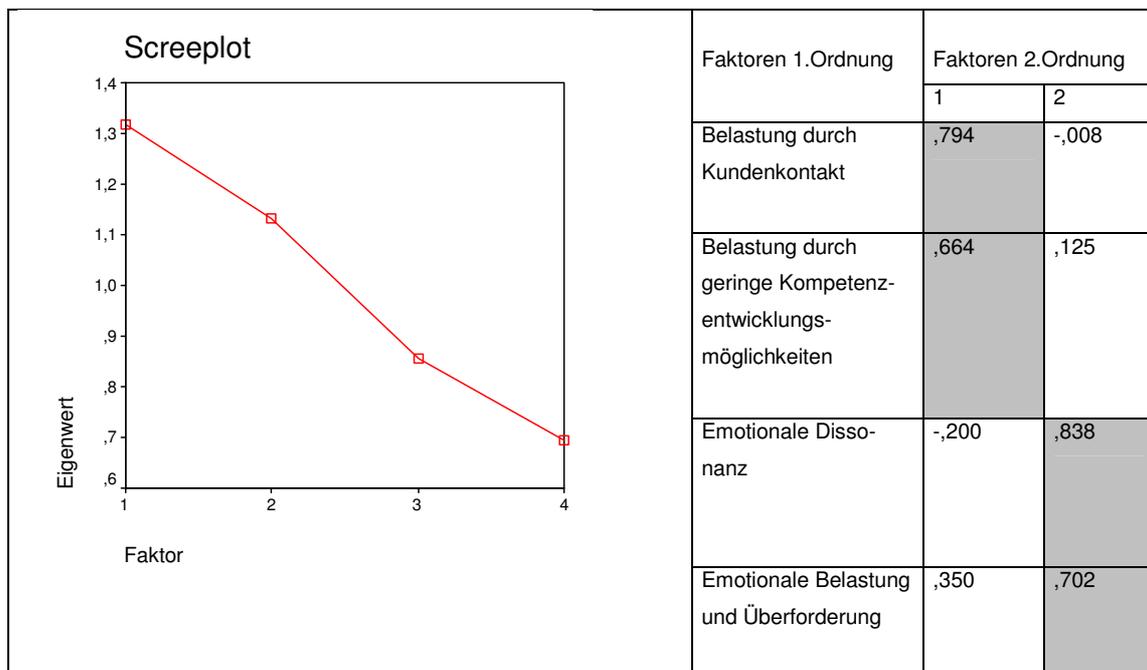
und BELASTBARKEIT auf dem Faktor negativ laden, was dazu führt, dass der Generalfaktor GERINGE PERSONALE KOMPETENZ genannt werden muss.

Die Reliabilität des Generalfaktors 2.Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ weist ein α von .82 (19 Items) auf.

Faktorenanalyse zur Ermittlung des General-Faktors 2.Ordnung der *erlebten beruflichen Belastung*

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 4 oblique rotierten Faktoren, die sich aus den Items bilden, die dem Konstrukt der *erlebten beruflichen Belastung* zugeordnet werden können.

Die Extraktion der Faktoren mittels Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt eine Extraktion von zwei Faktoren, die 61,27% der Gesamtvarianz der Faktoren 1.Ordnung erklären (siehe Abbildung 22).



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 22: Screeplot der Eigenwerte und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren 2.Ordnung der erlebten beruflichen Belastung

Die rotierte Komponentenmatrix zeigt, dass die Faktoren 1.Ordnung BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN und BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT auf einem Faktor laden und am besten durch Belastung durch die Dienstleistungssituation zu beschreiben sind. Im Gegensatz zu diesem kön-

nen die Faktoren 1.Ordnung EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG und EMOTIONALE DISSONANZ, die auf dem 2. Faktor 2.Ordnung laden am ehesten mit EMPFUNDENEM EMOTIONALEM STRESS bezeichnet werden.

Der Faktor 2.Ordnung Belastung durch Dienstleistungssituation weist ein α von .68 (4 Items) und der Faktor EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS ein α von .79 (8 Items) auf.

Zusammengefasst zeigt sich bei der Stichprobe Fahrer1+2 folgendes Bild:

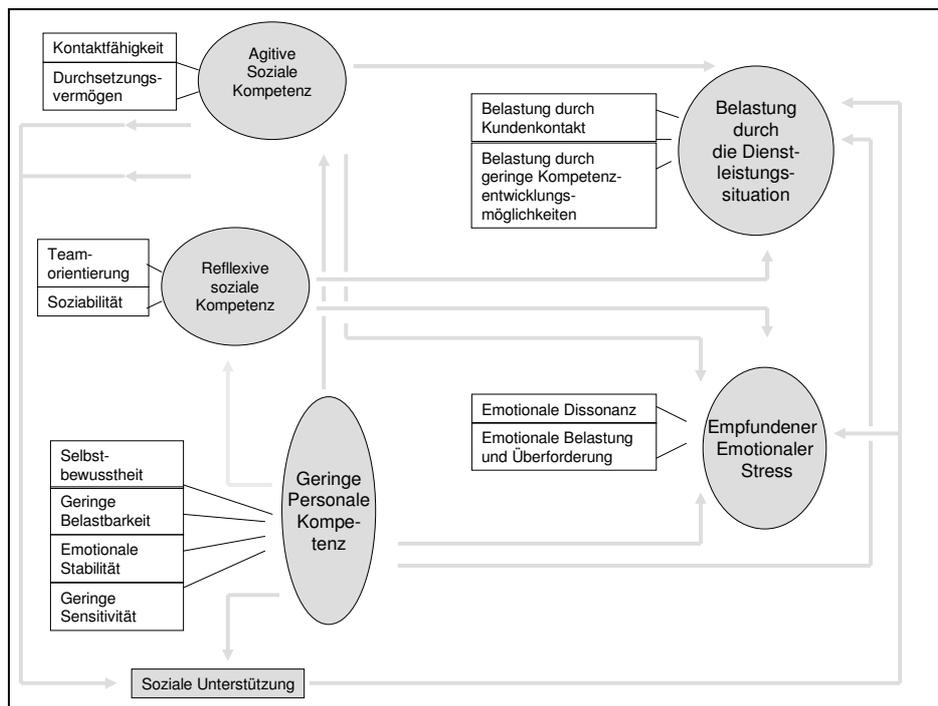


Abbildung 23: Faktorenstruktur der Stichprobe in Anlehnung an das theoretische Modell

Ergebnis

H₁: Der Skalen der *Personalen Kompetenz* sowie die der *Sozialen Kompetenz* lassen sich als Faktoren 1.Ordnung empirisch abbilden. Die Skalen der *erlebten beruflichen Belastung* lassen sich in soweit abbilden, als dass die Skalen BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN, EMOTIONALE DISSONANZ und BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT in Faktoren 1.Ordnung empirisch ermittelt werden können. Der Faktor 1.Ordnung EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG

enthält sowohl Items der theoretischen Skala EMOTIONALE BELASTUNG als auch der Skalen *qualitative* und *Quantitative Überforderung*. Die Skala *Belastung durch Rahmenbedingungen* lässt sich empirisch im Rahmen dieser Stichprobe nicht nachweisen. Der Faktor 2.Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ lässt sich gemäß des theoretischen Modells in einem Faktor abbilden. Der Faktor der *Sozialen Kompetenz* bildet sich empirisch in zwei Faktoren ab, die sich jeweils als AGITIVE und REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ beschreiben lassen. Diese beiden Komponenten wurden bereits in der Zielsetzung dargestellt, somit kann diese Zweiteilung auch zu einer genaueren Vorhersage im Modell führen. Die Betrachtung der Faktorenanalyse 2.Ordnung bezüglich der *erlebten beruflichen Belastung* zeigt, dass auch hier empirisch zwei Faktoren resultieren, ein Faktor kann als EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS und ein Faktor als BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN beschrieben werden.

8.2.1 Prüfung der theoretischen Zusammenhänge in t_1 auf Faktorebene

Im Folgenden werden die theoretisch ermittelten Zusammenhänge auf ihre empirische Gültigkeit geprüft.

H₂: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ lassen sich empirisch nachweisen: Die Betrachtung beginnt bei der Personalen Kompetenz, die sowohl einen Einfluss auf die Soziale Kompetenz und die Soziale Unterstützung als auch auf die erlebte berufliche Belastung hat. Entsprechend hat die Soziale Kompetenz sowohl einen Einfluss auf die Soziale Unterstützung als auch auf die erlebte berufliche Belastung. Die Soziale Unterstützung schließlich hat auch einen Einfluss auf die erlebte berufliche Belastung.

Bevor die Zusammenhänge auf der Basis der Faktoren 2.Ordnung mittels Regression geprüft werden, wird die im Rahmen der Regressionsanalyse erzeugte Korrelationsmatrix betrachtet, einerseits, um einen ersten Hinweis zu erhalten, ob die Variablen zur Vorhersage der AV von Nutzen sind und andererseits um im nächsten Schritt feststellen zu können, welche Zusammenhänge keinen

unikuen Anteil an der Vorhersage liefern, obwohl sie mit der AV signifikant korrelieren.

Tabelle 26: Übersicht über die Korrelationen der Faktoren in t_1

	Agitive Soziale Kompetenz	Reflexive soziale Kompetenz	Geringe Personale Kompetenz	Belastung in Dienstleistungssituationen	Empfundener emotionaler Stress	Soziale Unterstützung
Agitive Soziale Kompetenz	1	.000	-.304***	-.084	-.395***	.271***
Reflexive soziale Kompetenz	.000	1	-.218**	-.091	.038	-.016
Geringe Personale Kompetenz	-.304***	-.218**	1	.301***	.553***	-.185**
Belastung in Dienstleistungssituationen	-.084	-.091	.301***	1	.000	-.187**
Empfundener emotionaler Stress	-.395***	.038	.553***	.000	1	-.125*
Soziale Unterstützung	.271**	-.016	-.185**	-.187**	-.125*	1

Anmerkung. N (235 -287). *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 26 zeigt, dass die GERINGE PERSONALE KOMPETENZ signifikant negativ sowohl mit der agitiven als auch mit der reflexiven Kompetenz in Zusammenhang steht. Dies bedeutet, dass diejenigen, die über hohe PERSONALE KOMPETENZ verfügen, auch über hohe agitive und REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ verfügen. Dem entsprechend korreliert die GERINGE PERSONALE KOMPETENZ negativ mit der *Sozialen Unterstützung*, somit wird die *Soziale Unterstützung* umso höher empfunden, je höher auch die PERSONALE KOMPETENZ eingeschätzt wird. Der signifikant positive Zusammenhang mit der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN und EMPFUNDENEM EMOTIONALEM STRESS zeigt, dass je geringer die PERSONALE KOMPETENZ desto höher sind die Belastung und der empfundene Stress.

Die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ korreliert zusätzlich zur PERSONALEN KOMPETENZ signifikant negativ mit dem EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS sowie signifikant positiv mit der *Sozialen Unterstützung*.

Die REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ hingegen korreliert nur mit der PERSONALEN KOMPETENZ.

Die *Soziale Unterstützung* zeigt zusätzlich zu den genannten Zusammenhängen mit den Kompetenzen signifikant negative Korrelationen sowohl mit der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN als auch mit dem EMPFUNDE- NEN EMOTIONALEN STRESS.

Im Folgenden werden wegen möglicher Multikollinearität immer im Anschluss an die Regression mit Einschussverfahren zur Unterstützung der Interpretation auch die Ergebnisse bzw. die sich ergebenden Unterschiede, die sich bei einer schrittweisen multiplen Regression zeigen, angefügt. Zudem werden die Ergebnisse der multiplen Analysen parallel mit den bivariaten Korrelationsanalysen verglichen (siehe Kapitel 7.4.1).

Abbildung 24 gibt einen Überblick über die theoretisch ermittelten Zusammenhänge zwischen den ermittelten Faktoren, die im Folgenden auf ihre empirische Gültigkeit geprüft werden.

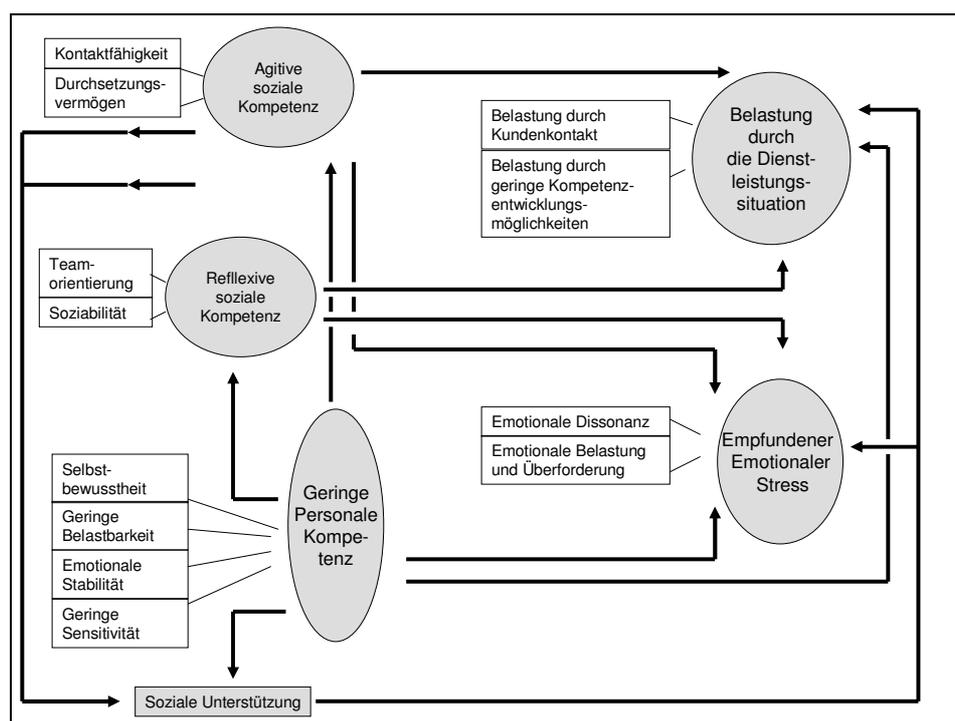
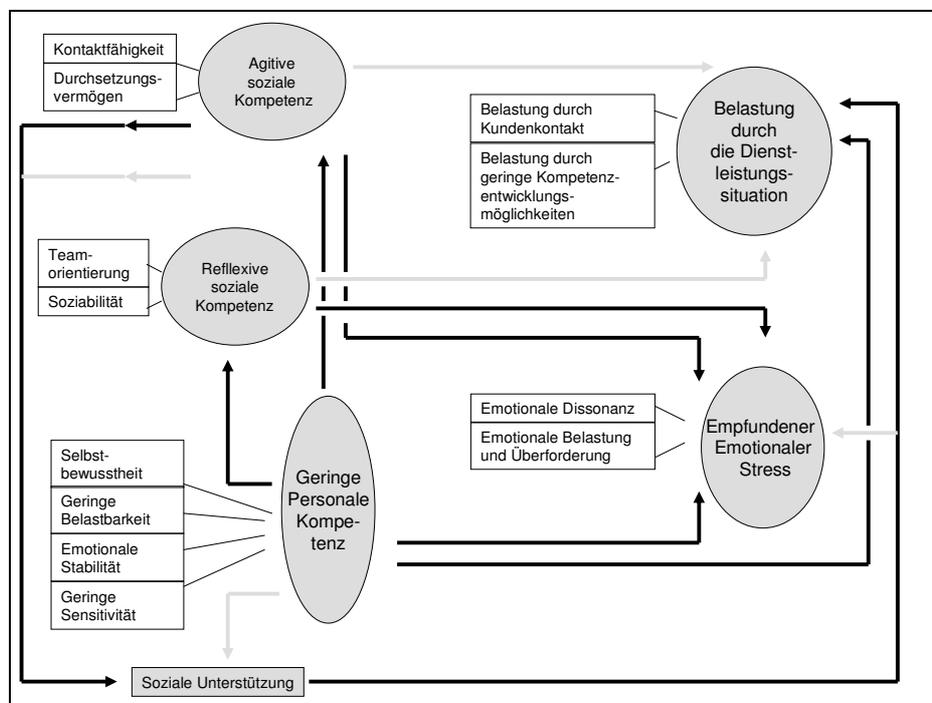


Abbildung 24: Übersicht über die analysierten Zusammenhänge im „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“

Mittels einer multiplen Regressionsanalyse wird untersucht, welchen Einfluss die ermittelten Kompetenzen und die *Soziale Unterstützung* als unabhängige

Variablen (UV) sowohl auf den EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS als abhängige Variable (AV) als auch in einem zweiten Schritt auf die BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN als abhängige Variable (AV) haben. In einem nächsten Schritt wird überprüft, welchen Einfluss die Kompetenzen als unabhängige Variablen (UV) auf die *Soziale Unterstützung* als abhängige Variable (AV) aufweisen. Zudem wird der Einfluss der PERSONALEN KOMPETENZ als UV auf die beiden Faktoren der *Sozialen Kompetenz* als AV überprüft.

Abbildung 25 zeigt die signifikanten Zusammenhänge der Regressionsrechnungen zur Überprüfung der Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“.



Anmerkung. Schwarze Pfeile: signifikante Zusammenhänge / graue Pfeile: nicht bestätigte Zusammenhänge

Abbildung 25: Signifikante Zusammenhänge im „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“

Im Folgenden werden die in Abbildung 25 veranschaulichten Ergebnisse der einzelnen Regressionsgleichungen angegeben und die jeweilige abhängige Variable im Text mit AV gekennzeichnet und entsprechend hervorgehoben.

Tabelle 27: Übersicht über die Regressionsgleichungen der überprüften Modellzusammenhänge der Abbildung 25

	AV	=	UV
t ₁	Empfundener emotionaler Stress (R ² = .378)		.487 geringe personale Kompetenz (p < .01) - .274 agiti- ve soziale Kompetenz (p < .01) + .130 reflexive soziale Kompetenz (p < .05)
t ₁	Belastung durch Dienstleistungs- situationen (R ² = .136)		.277 geringe personale Kompetenz (p < .01) - .141 sozi- ale Unterstützung (p < .05)
t ₁	Agitive soziale Kompetenz (R ² = .093)		-.304 geringe personale Kompetenz (p < .01)
t ₁	Reflexive soziale Kompetenz (R ² = .047)		-.218 geringe personale Kompetenz (p < .01)
t ₁	Soziale Unterstützung (R ² = .082)		.226 agitive soziale Kompetenz (p < .01)

Anmerkung. Regressionsgleichungen mit β -Gewichten der signifikant vorhergesagten Faktoren 2.Ordnung unter Angabe des Bestimmtheitsmaßes

Die in Tabelle 27 dargestellten Regressionsgleichungen lassen sich folgendermaßen erklären:

Je geringer die Einschätzung von **PERSONALER KOMPETENZ**, je höher die der **REFLEXIVEN SOZIALEN KOMPETENZ** und je geringer die der **AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ**, desto mehr **EMOTIONALER STRESS (AV)** wird empfunden, wobei diese Prädiktoren 38% der Varianz der AV aufklären. Die **BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN (AV)** erhöht sich, je geringer die **PERSONALE KOMPETENZ** eingeschätzt wird und je geringer die *Soziale Unterstützung* wahrgenommen wird (Varianzaufklärung von 14%). Die **AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ (AV)** ist umso höher, je höher die **PERSONALE KOMPETENZ** eingeschätzt wird (Erklärung von 10% der Varianz der AV). Bei der **REFLEXIVEN SOZIALEN KOMPETENZ (AV)** verhält es sich genauso, auch sie ist umso höher, je höher die **PERSONALE KOMPETENZ** eingeschätzt wird (Varianzaufklärung von 5%). Je höher die **AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ** desto höher ist die Einschätzung von **Sozialer Unterstützung (AV)**, wobei 8% der Streuung der *Sozialen Unterstützung* durch diese Prädiktoren erklärt wird.

Die schrittweise Regression liefert keine nennenswerten Veränderungen der Ergebnisse.

Soziale Unterstützung zeigt trotz signifikanter Korrelation mit allen Faktoren bis auf **REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ** keinen signifikanten Effekt in den Reg-

ressionen, außer bei der Vorhersage der Belastung durch Dienstleistungsorientierung. Dem entsprechend zeigt die *Soziale Unterstützung* bei der Vorhersage der anderen Faktoren keinen zusätzlichen erklärenden Anteil. Tabelle 28 zeigt die Partialkorrelationskoeffizienten unter Ausschluss der *Sozialen Unterstützung*.

Tabelle 28: Korrelationen in t_1 auf Faktorebene unter Auspartialisierung der Sozialen Unterstützung

	Agitive soziale Kompetenz	Reflexive soziale Kompetenz	Geringe Personale Kompetenz	Belastung durch Dienstleistungssituationen	Empfundener emotionaler Stress
Agitive soziale Kompetenz	1.00	-.003	-.248***	-.026	-.387***
Reflexive soziale Kompetenz	-.003	1.00	-.184**	-.080	.044
Geringe Personale Kompetenz	-.248***	-.184**	1.00	.271***	.526***
Belastung durch Dienstleistungssituationen	-.026	-.080	.271***	1.00	-.052
Empfundener emotionaler Stress	-.387***	.044	.526***	-.052	1.00

Anmerkung. N (224). *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Die Korrelationen unter Auspartialisierung der *Sozialen Unterstützung* sind durchweg etwas geringer als ohne Auspartialisierung, wobei sich die Signifikanz nicht verändern.

8.2.2 Prüfung der theoretischen Zusammenhänge in t_1 unter Berücksichtigung der demografischen Variablen

Im Folgenden wird überprüft, inwieweit die demografischen Variablen zur Erklärung der in der H_2 geprüften Zusammenhänge beitragen, bzw. ob sich die Zusammenhänge durch die gleichzeitige Berücksichtigung der demografischen Variablen ändern.

Tabelle 29 gibt einen Überblick über die Korrelationen der Faktoren des Modells mit den demografischen Variablen und zeigt, dass das Geschlecht keine signifikanten Korrelationen mit den Faktoren aufweist. Die BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN korreliert signifikant negativ mit dem Alter, was bedeutet, dass ältere Mitarbeiter ihre *erlebte berufliche Belastung* geringer ein-

schätzen. Die Einschätzung der *Sozialen Unterstützung* korreliert signifikant negativ mit der Dauer der Berufsausübung, je länger jemand diesen Beruf ausübt, desto geringer schätzt er also seine *Soziale Unterstützung* ein. Die Variable keine Ausbildung korreliert signifikant positiv mit PERSONALER KOMPETENZ. Diejenigen, die keine Ausbildung absolviert haben, schätzen ihre PERSONALE KOMPETENZ höher ein als diejenigen, die über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen. Dies wird bei der Diskussion der Ergebnisse berücksichtigt.

Tabelle 29: Korrelationen der Faktoren des Modells mit den demografischen Variablen

	Ge- schlecht	Alter	Dauer der Berufs- ausübung	Gewerbl. Ausbil- dung	Kaufm. Ausbil- dung	Keine Ausbil- dung	Studium
Soziale Unter- stützung	.028	-.069	-.172**	-.052	.035	.035	.038
Agitive soziale Kompetenz	.024	.007	-.017	-.044	-.027	.075	-.021
Reflexive sozia- le Kompetenz	-.043	-.025	.007	.062	-.046	.044	-.038
Geringe Perso- nale Kompetenz	-.019	.017	.034	.087	.060	-.137*	-.041
Belastung durch Dienst- leistungss- ituationen	-.050	-.154*	-.122	.026	-.032	.022	.033
Empfundener emotionaler Stress	-.042	.039	.120	.066	.034	-.101	-.064

Anmerkung. N (255 -287). *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Die signifikanten Zusammenhänge des Modells unter Berücksichtigung der demografischen Variablen werden in Tabelle 30 noch einmal in Form von Regressionsgleichungen dargestellt und die gezeigten Änderungen der Vorhersage der Faktoren unter Berücksichtigung der demografischen Variablen beschrieben:

Bezogen auf die Vorhersage des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES liefert die Variable Dauer der Berufsausübung einen zusätzlichen signifikanten Beitrag, was auch zu einer Erhöhung des Bestimmtheitsmaßes führt. Je höher die PERSONALE KOMPETENZ, je höher die REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ, je geringer die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ eingeschätzt werden und je länger der

Beruf ausgeübt wird, desto mehr **EMOTIONALER STRESS (AV)** wird empfunden, wobei diese Prädiktoren 40% der Varianz der AV aufklären. Die Vorhersage der Belastung durch Dienstleistungsorientierung zeigt bei der Regression im Einschussverfahren keine Änderungen, bei der schrittweisen Methode hingegen liefert die Variable Dauer der Berufsausübung einen signifikanten Beitrag. Die **BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN (AV)** erhöht sich demnach, je geringer die **PERSONALE KOMPETENZ** eingeschätzt wird, je geringer die *Soziale Unterstützung* wahrgenommen wird und je kürzer die Dauer der Berufsausübung ist (Varianzaufklärung von 11,3%, wobei durch das Modell im Einschussverfahren 13% der Varianz aufgeklärt wird).

Tabelle 30: Darstellung der signifikanten Zusammenhänge in Form von Regressionsgleichungen unter Berücksichtigung der demografischen Variablen

AV	UV
E Empfundener emotionaler Stress ($R^2 = .400$)	= .490 geringe personale Kompetenz ($p < .01$) - .290 agitive soziale Kompetenz ($p < .01$) + .111 reflexive soziale Kompetenz ($p < .05$) + .176 Dauer der Berufsausübung ($p < .05$)
E Belastung durch Dienstleistungssit. ($R^2 = .129$)	= .254 geringe personale Kompetenz ($p < .01$) - .172 soziale Unterstützung ($p < .05$)
S Belastung durch Dienstleistungssit. ($R^2 = .113$)	= .249 geringe personale Kompetenz ($p < .01$) - .155 soziale Unterstützung ($p < .05$) - .131 Dauer der Berufsausübung ($p < .05$)
E Agitive soziale Kompetenz ($R^2 = .086$)	= - .284 geringe personale Kompetenz ($p < .01$)
E Reflexive soziale Kompetenz ($R^2 = .086$)	= - .189 geringe personale Kompetenz ($p < .01$) - .240 Alter ($p < .05$)
S Reflexive soziale Kompetenz ($R^2 = .035$)	= - .188 geringe personale Kompetenz ($p < .01$).
E Soziale Unterstützung ($R^2 = .121$)	= .226 agitive soziale Kompetenz ($p < .01$) - .136 geringe personale Kompetenz ($p < .05$) - .208 Dauer der Berufsausübung ($p < .05$)
S Soziale Unterstützung ($R^2 = .085$)	= .263 agitive soziale Kompetenz ($p < .01$) - .126 Dauer der Berufsausübung ($p < .05$)

Anmerkung. Regressionsgleichungen mit β -Gewichten der signifikant vorhergesagten Faktoren 2.Ordnung unter Angabe des Bestimmtheitsmaßes. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Die Berücksichtigung der demografischen Variablen bringt bei der Vorhersage der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ keine Änderung mit sich. Bei der REFLEXIVEN SOZIALEN KOMPETENZ hat die Variable Alter allerdings einen zusätzlichen signifikant negativen Einfluss. Die **REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ (AV)** ist umso höher, je höher die PERSONALE KOMPETENZ eingeschätzt wird und je geringer das Alter ist (Varianzaufklärung von 9%). Bei der schrittweisen Regression wird der Einfluss der Variablen Alter allerdings nicht mehr signifikant und muss in der Diskussion nicht weiter berücksichtigt werden. Für die Vorhersage der *Sozialen Unterstützung* liefert im Gegensatz zur Vorhersage ohne Berücksichtigung der demografischen Variablen die PERSONALE KOMPETENZ einen positiven signifikanten Beitrag, der allerdings bei der schrittweisen Methode keine Signifikanz mehr aufweist. Die Variable Dauer der Berufsausübung liefert sowohl bei der Einschluss- als auch bei der schrittweisen Methode einen signifikanten negativen Beitrag. Je höher die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ, je höher die PERSONALE KOMPETENZ eingeschätzt werden und je kürzer die Dauer der Berufsausübung, desto höher ist die Einschätzung von **Sozialer Unterstützung (AV)**, wobei 12% der Streuung der *Sozialen Unterstützung* durch diese Prädiktoren erklärt wird.

Die ausgeführten Regressionsanalysen geben an, dass die Variable Dauer der Berufsausübung bei vielen Regressionsgleichungen einen deutlichen Zusammenhang aufweist. Um zu überprüfen, inwieweit die Zusammenhänge zwischen den Faktoren lediglich durch die Variable Zeit vermittelt werden, werden die Korrelationen der Faktoren noch einmal unter Auspartialisierung der Variable Zeit betrachtet. Es zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen *Sozialer Unterstützung* und EMPFUNDENEM EMOTIONALEM STRESS durch die Auspartialisierung der Dauer der Berufsausübung nicht mehr signifikant ist. Somit ist die Korrelation von *Sozialer Unterstützung* und EMPFUNDENEM EMOTIONALEM STRESS nur durch den jeweiligen Zusammenhang mit der Dauer der Berufsausübung vermittelt. Dies wird in der Diskussion berücksichtigt. Die übrigen Partialkorrelationen liefern keine Änderung zu den bereits berichteten Korrelationen ohne Berücksichtigung der Variable Dauer der Berufsausübung.

Ergebnis

H₂: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ lassen sich folgendermaßen empirisch nachweisen: Die Betrachtung beginnt bei der PERSONALEN KOMPETENZ, die sowohl einen signifikanten Einfluss auf den Faktor der AGITIVEN als auch der REFLEXIVEN SOZIALEN KOMPETENZ, der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN und dem EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS hat. Der Faktor der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ zeigt einen Einfluss auf die *Soziale Unterstützung* und den EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS. Die REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ hat lediglich einen signifikanten Einfluss auf den EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS. Die *Soziale Unterstützung* zeigt einen signifikant negativen Einfluss auf den Faktor BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN. Die zusätzliche Betrachtung der demografischen Variablen zeigt einen weiteren erklärenden Beitrag der Dauer der Berufsausübung auf den Faktor EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS, im schrittweisen Verfahren auf den Faktor BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN und auf die *Soziale Unterstützung*. Die Variable Alter liefert einen zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage der REFLEXIVEN SOZIALEN KOMPETENZ. Nicht nachweisen lassen sich folgende Zusammenhänge: Die PERSONALE KOMPETENZ zeigt keinen signifikanten Einfluss auf die *Soziale Unterstützung*. Die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ zeigt keinen signifikanten Einfluss auf die BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN. Die REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ hat weder einen signifikanten Einfluss auf die *Soziale Unterstützung* noch auf die BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN. Die *Soziale Unterstützung* zeigt keinen Einfluss auf den Faktor EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS. Die Betrachtung der Korrelationen zeigt allerdings, dass die *Soziale Unterstützung* mit allen Faktoren bis auf REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ signifikant korreliert und somit die entsprechenden Zusammenhänge als nachgewiesen gelten können, obwohl die *Soziale Unterstützung* keinen inkrementellen Vorhersagebeitrag leistet.

8.2.3 Prüfung der theoretischen Zusammenhänge in t_1 bezogen auf die Faktoren 1.Ordnung

Im Folgenden werden die Zusammenhänge auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung noch einmal betrachtet, um die Zusammenhänge tiefer gehend zu analysieren und damit auch die Informationen zu verwenden, die durch die Aggregation auf Basis der Faktoren 2.Ordnung nicht berücksichtigt wurden (Aggregations-Ignorationseffekt, Wittmann, 1985). Die Ergebnisse werden als Ergänzung zur H_2 betrachtet. Tabelle 31 gibt einen Überblick über die Korrelationen der Faktoren 1.Ordnung. Zugunsten der Übersichtlichkeit sind die angegebenen Korrelationen darauf beschränkt, inwieweit die Faktoren der Kompetenzen mit den entsprechenden Faktoren der Belastungen korrelieren.

Tabelle 31: Übersicht über die Korrelationen der Kompetenz-Faktoren 1.Ordnung mit den Belastungs-Faktoren 1.Ordnung

Faktor 2.Ordnung	Faktor 1.Ordnung	Korrelationen			
		Emotionale Belastung und Überforderung	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt.	Emotionale Dissonanz	Belastung durch Kundenkontakt
Geringe Personale Kompetenz	Selbstbewusstheit	-.355***	-.123	-.023	-.214**
	Emotionale Stabilität	-.107	-.108	-.281***	-.265***
	Geringe Sensitivität	.326***	.083	.180**	.025
	Geringe Belastbarkeit	.604***	.077	.351***	.117
Agitive soziale Kompetenz	Kontaktfähigkeit	-.311**	-.156*	-.331***	-.053
	Durchsetzungsstärke	.078	.084	.241***	-.088
Reflexive soziale Kompetenz	Soziabilität	-.176*	-.066	.030	-.091
	Teamorientierung	-.090	.019	-.142*	-.064
Soziale Unterstützung	Soziale Unterstützung	-.157*	-.184**	-.054	-.091

Anmerkung. N (235). *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 31 zeigt, dass der Faktor EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG mit allen Faktoren, die der GERINGEN PERSONALEN KOMPETENZ zugeordnet werden können, bis auf EMOTIONALE STABILITÄT, signifikant korreliert. Zudem korreliert er signifikant mit den Faktoren KONTAKTFÄHIGKEIT, SOZIABILITÄT sowie mit Sozialer Unterstützung. Der Faktor BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZ-

ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN korreliert signifikant mit KONTAKTFÄHIGKEIT und *Sozialer Unterstützung*. EMOTIONALE DISSONANZ korreliert signifikant mit allen Faktoren der GERINGEN PERSONALEN KOMPETENZ, außer mit SELBSTBEWUSSTHEIT, mit beiden Faktoren der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ und der TEAMORIENTIERUNG. Der Faktor BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT korreliert signifikant mit den Faktoren SELBSTBEWUSSTHEIT und EMOTIONALE STABILITÄT.

Tabelle 32: Übersicht über die Regressionsgleichungen der Faktoren 1.Ordnung

AV		UV
E Emotionale Belastung und Überforderung ($R^2 = .432$)	=	-.167 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.502 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
S Emotionale Belastung und Überforderung ($R^2 = .419$)	=	-.165 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.185 geringe Sensitivität ($p < .01$) +.511 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
E Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt. ($R^2 = .075$)	=	-.161 soziale Unterstützung ($p < .05$)
S Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt. ($R^2 = .05$)	=	-.159 soziale Unterstützung ($p < .05$) -.145 Kontaktfähigkeit ($p < .05$)
E Emotionale Dissonanz ($R^2 = .257$)	=	-.207 Kontaktfähigkeit ($p < .01$) +.234 Durchsetzungsstärke ($p < .01$) -.135 Selbstbewusstheit ($p < .05$) +.229 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
E Belastung durch Kundenkontakt ($R^2 = .131$)	=	-.186 Selbstbewusstheit ($p < .01$) -.272 Emotionale Stabilität ($p < .01$)
E Soziale Unterstützung ($R^2 = .129$)	=	.200 Teamorientierung ($p < .01$) -.183 Durchsetzungsstärke ($p < .01$) +.176 Emotionale Stabilität ($p < .05$) -.187 geringe Sensitivität ($p < .05$)
E Kontaktfähigkeit ($R^2 = .277$)	=	.230 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.129 Emotionale Stabilität ($p < .05$) -.281 geringe Sensitivität ($p < .01$) -.184 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
E Teamorientierung ($R^2 = .180$)	=	.180 Selbstbewusstheit ($p < .01$) -.349 Emotionale Stabilität ($p < .01$) -.140 geringe Belastbarkeit ($p < .05$)
E Durchsetzungsstärke ($R^2 = .05$)	=	.195 Emotionale Stabilität ($p < .01$)
E Soziabilität ($R^2 = .216$)	=	-.149 Selbstbewusstheit ($p < .05$) -.446 geringe Sensitivität ($p < .01$)

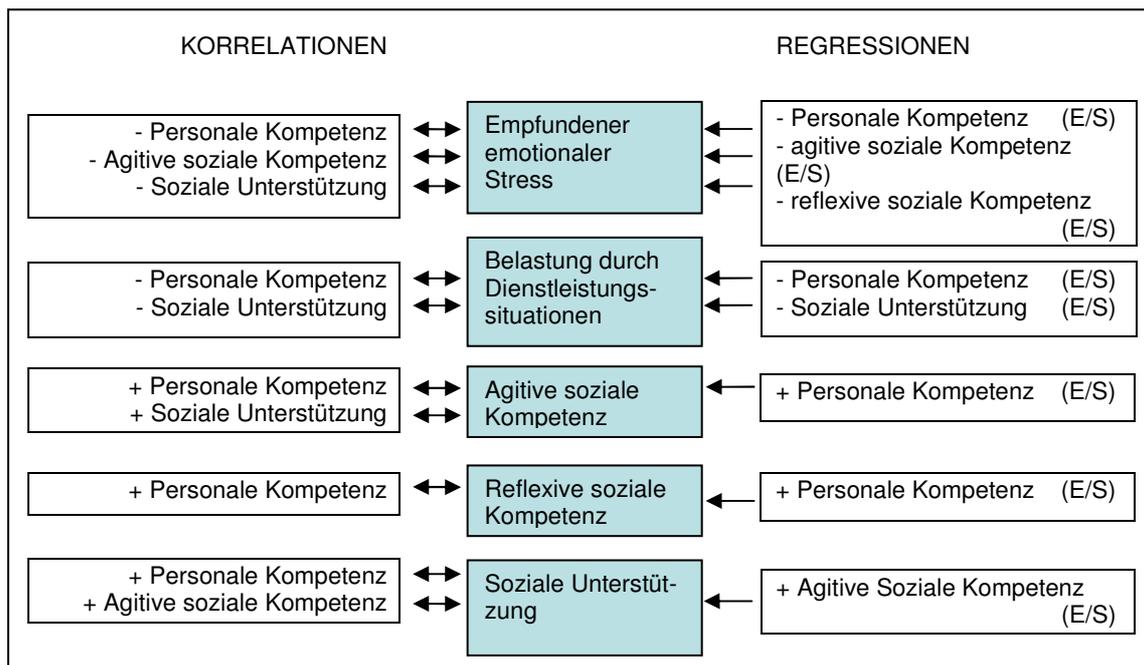
Anmerkung. Regressionsgleichungen mit β -Gewichten der signifikant vorhergesagten Faktoren 2.Ordnung unter Angabe des Bestimmtheitsmaßes. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Die in Tabelle 32 angegebenen Regressionsgleichungen auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung lassen sich wie folgt beschreiben: Die **EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG (AV)** ist umso geringer je höher die Einschätzung der SELBSTBEWUSSTHEIT und der BELASTBARKEIT, wobei mit diesen Prädiktoren 43% der Varianz des Kriteriums erklärt wird. Bei der Regression mit der schrittweisen Methode liefert der Faktor GERINGE SENSITIVITÄT einen zusätzlichen Beitrag, der die empfundene EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG bei hoher Einschätzung reduziert. Die **BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN (AV)** steigt, je geringer die *Soziale Unterstützung* wahrgenommen wird (Varianzaufklärung der AV von 8%). Bei der schrittweisen Regression liefert die KONTAKTFÄHIGKEIT einen zusätzlichen reduzierenden Einfluss. Bei der Berechnung der folgenden Vorhersagen liefert die schrittweise Methode keine nennenswerten Änderungen. Je geringer die Einschätzung der KONTAKTFÄHIGKEIT, je höher das DURCHSETZUNGSSTÄRKE, je geringer die SELBSTBEWUSSTHEIT und die BELASTBARKEIT desto höher wird die **EMOTIONALE DISSONANZ (AV)** eingeschätzt (Varianzaufklärung von 26%). Die **BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT (AV)** wird umso höher eingeschätzt, je geringer sowohl die SELBSTBEWUSSTHEIT als auch die EMOTIONALE STABILITÄT eingeschätzt (Varianzaufklärung von 13%) werden. Die Einschätzung der **Sozialen Unterstützung (AV)** ist umso höher, je höher die TEAMORIENTIERUNG, je geringer das DURCHSETZUNGSSTÄRKE, je höher die EMOTIONALE STABILITÄT und die SENSITIVITÄT eingeschätzt wird (Varianzaufklärung von 13%). Die **KONTAKTFÄHIGKEIT (AV)** wird umso höher eingeschätzt, je höher sowohl die SELBSTBEWUSSTHEIT, die EMOTIONALE STABILITÄT, die SENSITIVITÄT als auch die BELASTBARKEIT eingeschätzt werden (Varianzaufklärung von 28%). Ähnlich verhält es sich auch bei der Einschätzung der **TEAMORIENTIERUNG (AV)**, wobei dort lediglich die SENSITIVITÄT keinen signifikanten Beitrag leistet (Varianzaufklärung von 18%). Die Einschätzung der **DURCHSETZUNGSSTÄRKE (AV)** wird von der Einschätzung der EMOTIONALEN STABILITÄT beeinflusst, je höher diese eingeschätzt wird, desto höher wird auch das DURCHSETZUNGSSTÄRKE eingeschätzt (Varianzaufklärung von 5%). Je geringer die Einschätzung der SELBSTBEWUSSTHEIT und je höher die der SENSITIVITÄT, desto höher ist die Einschätzung

der **SOZIABILITÄT (AV)** (Varianzaufklärung von 22%). Es zeigt sich dementsprechend auch auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung, dass die Faktoren, die der GERINGEN PERSONALEN KOMPETENZ zuzuordnen sind, einen deutlichen Erklärungsbeitrag für die Belastungs-Faktoren liefern.

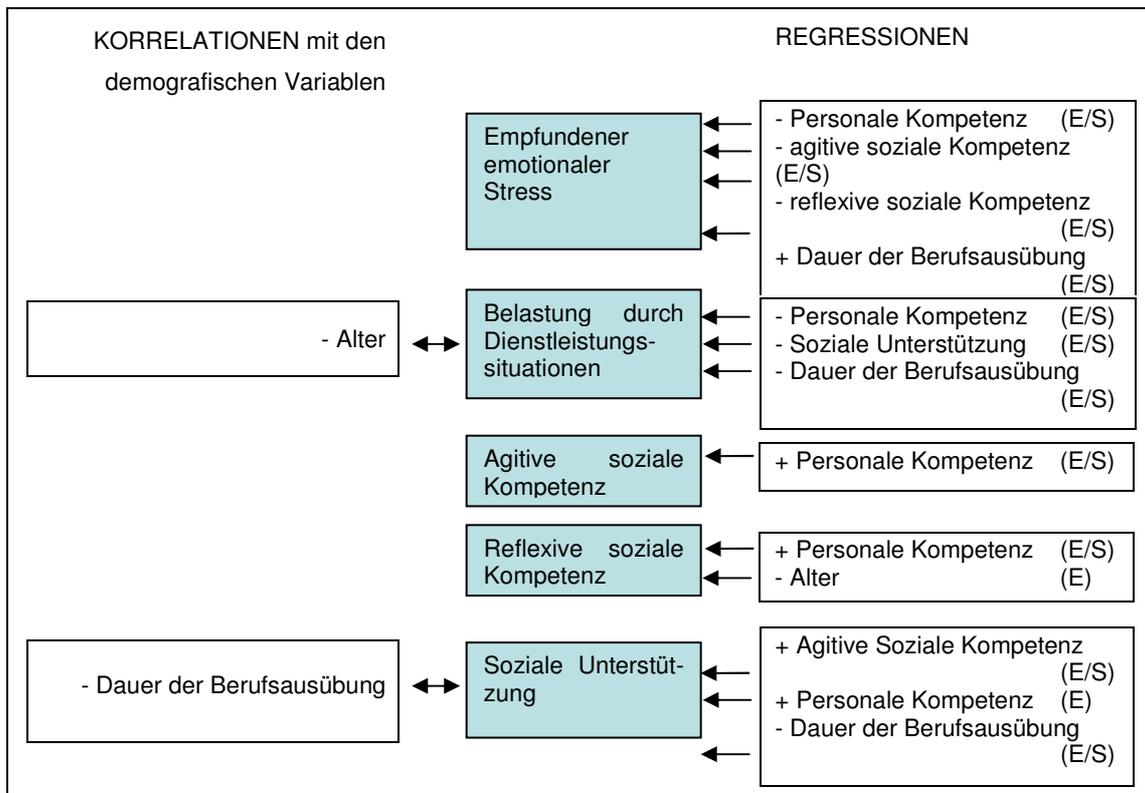
Zusammenfassend ergaben sich in t_1 folgende Ergebnisse:

Ergebnisse bezüglich der Faktoren 2.Ordnung



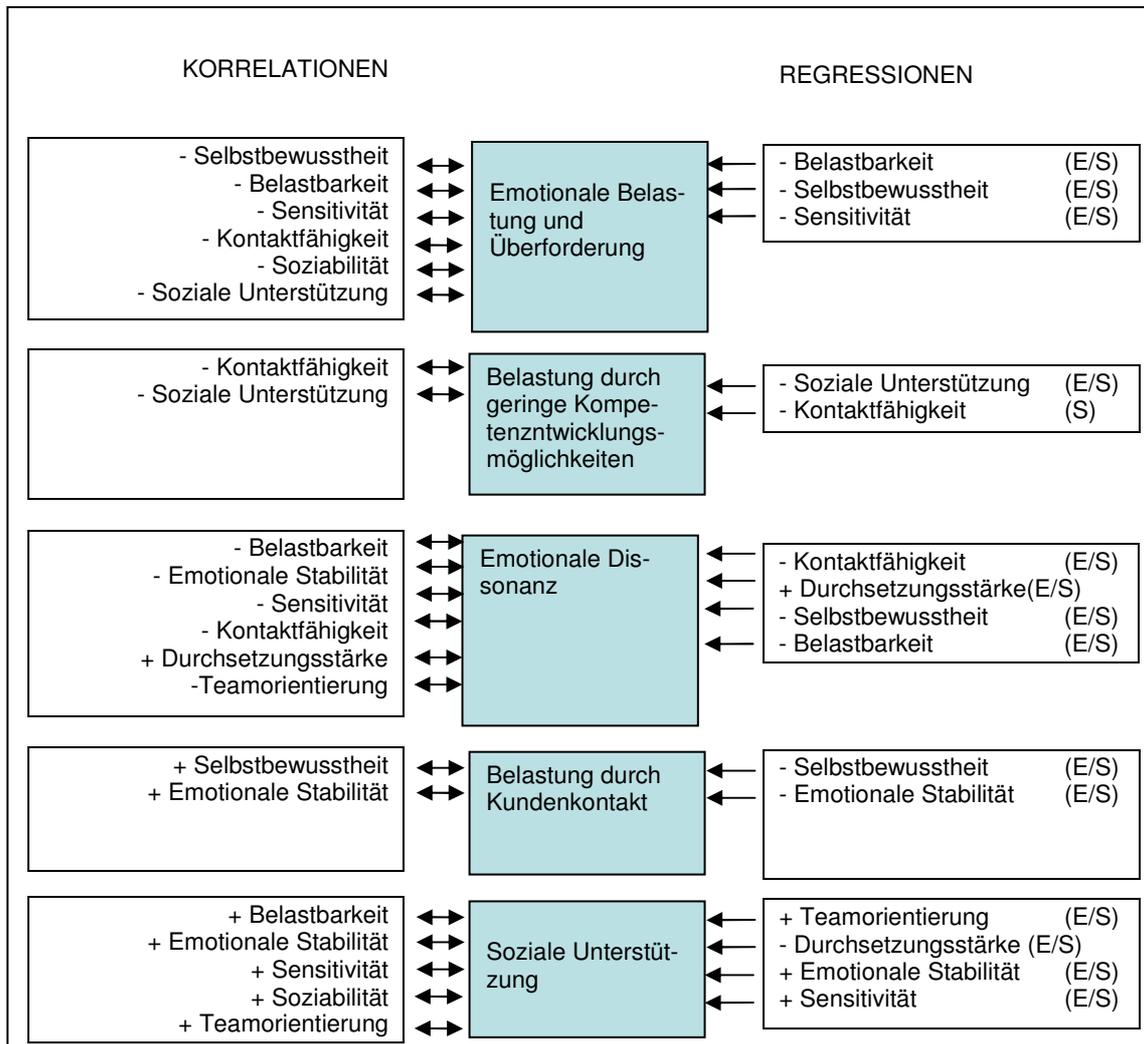
Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Korrelationen ($p < .05$). Rechte Seite: Signifikante β -Gewichte ($p < .05$). Die Vorzeichen beschreiben die Richtung des Zusammenhangs. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Ergebnisse mit zusätzlicher Betrachtung der demografischen Variablen



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Korrelationen ($p < .05$). Rechte Seite: Signifikante β -Gewichte ($p < .05$). Die Vorzeichen beschreiben die Richtung des Zusammenhangs. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Ergebnisse der Zusammenhänge auf Ebene der Faktoren 1.Ordnung



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Korrelationen ($p < .05$). Rechte Seite: Signifikante β -Gewichte ($p < .05$). Die Vorzeichen beschreiben die Richtung des Zusammenhangs. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Das folgende Kapitel gibt Auskunft darüber, inwieweit sich die Kompetenzen durch die Intervention verändern und damit eventuell auch die Belastungen reduziert werden können.

8.3 Prüfung der Stabilität des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ nach der Intervention zum Zeitpunkt t_2

Im Folgenden wird überprüft, inwieweit das Modell aus t_1 auch in t_2 stabil ist und ob sich die Zusammenhänge auch in t_2 zeigen.

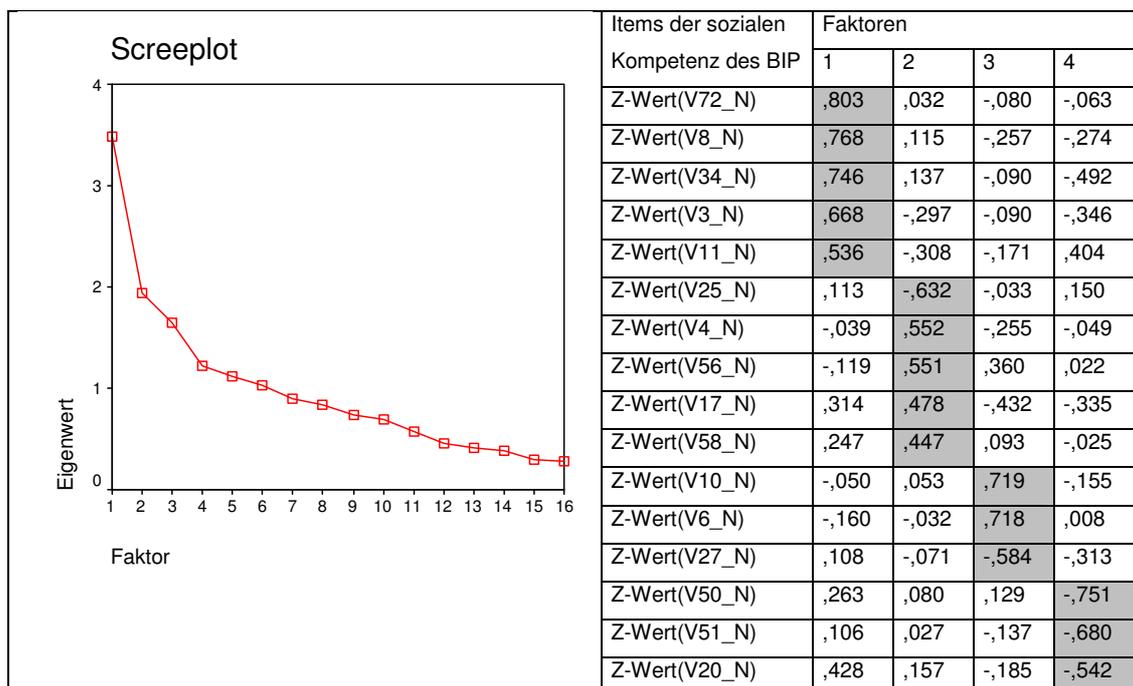
H₃: Die Faktoren des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 sind auch in t_2 empirisch abbildbar.

Zur Überprüfung der Hypothese werden die bereits in t_1 durchgeführten drei theoriegeleiteten Faktorenanalysen erneut berechnet, um die in t_1 ermittelten Faktoren der *sozialen* und *personalen Kompetenz* sowie Faktoren der *erlebten beruflichen Belastung* auf Stabilität in t_2 zu überprüfen.

Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktoren der *Sozialen Kompetenz*

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind entsprechend t_1 die 16 Items des Fragebogens, die den Skalen der *Sozialen Kompetenz* zuzuordnen sind. Die Betrachtung des Screeplots sowie des Eigenwertverlaufs führt wie in t_1 zur Identifikation von 4 Faktoren, die jeweils Eigenwerte über 1 aufweisen.

Im nächsten Schritt wird demgemäß eine weitere Faktorenanalyse gerechnet, bei der die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren auf 4 festgelegt wird. Diese erklären 65,32% der Gesamtvarianz der Items. Abbildung 26 gibt einen Überblick über die rotierte Komponentenmatrix:



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 26: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der Sozialen Kompetenz in t_2 und Strukturmatrix der Faktoren in t_2

Es zeigt sich, dass auf Faktor 1 Items laden, die in t_1 die KONTAKTFÄHIGKEIT bilden, Faktor 2 entspricht einer Mischung aus Items der TEAMFÄHIGKEIT, der KONTAKTFÄHIGKEIT und der SOZIABILITÄT und wird TEKÖ genannt, wohingegen Faktor 3 vor allem Items enthält, die der DURCHSETZUNGSSTÄRKE zuzuschreiben sind, und auf Faktor 4 laden die Items, die der TEAMORIENTIERUNG entsprechen. Der Faktor SOZIABILITÄT lässt sich in t_2 nicht replizieren und die Faktorenstruktur von KONTAKTFÄHIGKEIT und TEAMORIENTIERUNG hat sich durch den ermittelten Faktor TEKÖ verändert. Es zeigt sich demnach bei den Faktoren der *Sozialen Kompetenz* ein unterschiedliches Bild zu t_1 . Das führt zu der Annahme, dass sich die Faktoren der *Sozialen Kompetenz* bis auf DURCHSETZUNGSSTÄRKE als nicht stabil über die Zeit erweisen.

Tabelle 33 gibt einen Überblick über die Reliabilitäten der Faktoren im Vergleich zu t_1 .

Tabelle 33: Reliabilitäten der Faktoren der sozialen Kompetenz t_2

Skala	Cronbach α der Faktoren t_1	Cronbach α der Faktoren t_2	Anzahl der verbliebenen Items
Soziabilität / Teko	.34	.51	3
Kontaktfähigkeit	.74	.77	5
Teamorientierung	.55	.33	4
Durchsetzungsstärke	.51	.58	2

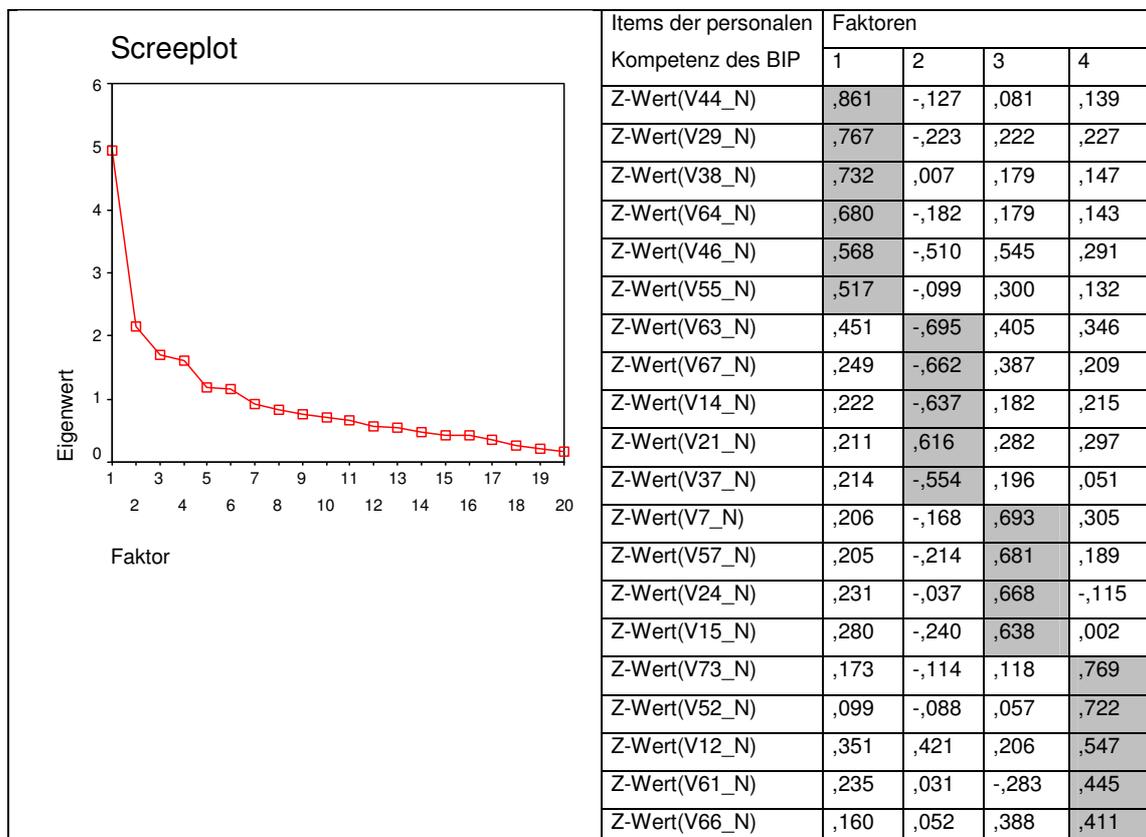
Die Reliabilitäten der Faktoren KONTAKTFÄHIGKEIT und DURCHSETZUNGSSTÄRKE änderten sich im Vergleich zu t_1 nicht relevant. Die Reliabilität des Faktors TEAMORIENTIERUNG, der einzelne Markeritems aus t_1 an den Faktor TEKÖ verloren hat, ist deutlich gesunken, wohingegen die Reliabilität von TEKÖ im Gegensatz zur SOZIABILITÄT in t_1 deutlich gestiegen ist.

Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktoren der *Personalen Kompetenz*

Die Grundlage für diese Faktorenanalyse stellen wie in t_1 die 20 Items des Fragebogens dar, die den Skalen der *Personalen Kompetenz* zuzuordnen sind.

Die Betrachtung des Screeplots sowie des Eigenwertverlaufs führt wie schon in t_1 zur Identifikation von 4 Faktoren, die alle Eigenwerte über 1,5 aufweisen. Die Faktoren der Faktorenanalyse mit vorgegebener Anzahl der zu

extrahierenden Faktoren von 4 erklären 51,87% der Gesamtvarianz der einzelnen Items. Abbildung 27 gibt einen Überblick über die Strukturmatrix:



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 27: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der Personalen Kompetenz in t_2 und Überblick über die Strukturmatrix der Faktoren

Faktor 1 bildet genau den Faktor der SELBSTBEWUSSTHEIT, Faktor 2 den Faktor der BELASTBARKEIT mit Ausnahme eines Items, wobei dieser wie in t_1 umgekehrt gepolt ist und damit eher als GERINGE BELASTBARKEIT zu benennen ist. Faktor 3 bildet genau den Faktor der SENSITIVITÄT und Faktor 4 mit Ausnahme eines Items den Faktor EMOTIONALE STABILITÄT entsprechend t_1 ab. Dies zeigt, dass die Faktoren der *Personalen Kompetenz* über die Zeit hinweg stabil sind.

Tabelle 34 gibt einen Überblick über die Reliabilitäten der Faktoren im Vergleich zu t_1 .

Tabelle 34: Überblick über die Reliabilitäten der Faktoren zur Personalen Kompetenz t_2

Skala	Cronbach α der Faktoren	Cronbach α der Faktoren	Anzahl der verbliebenen Items
Belastbarkeit	.75	.72	4
Selbstbewusstsein	.72	.79	6
Emotionale Stabilität	.69	.82	3
Sensitivität	.71	.69	4

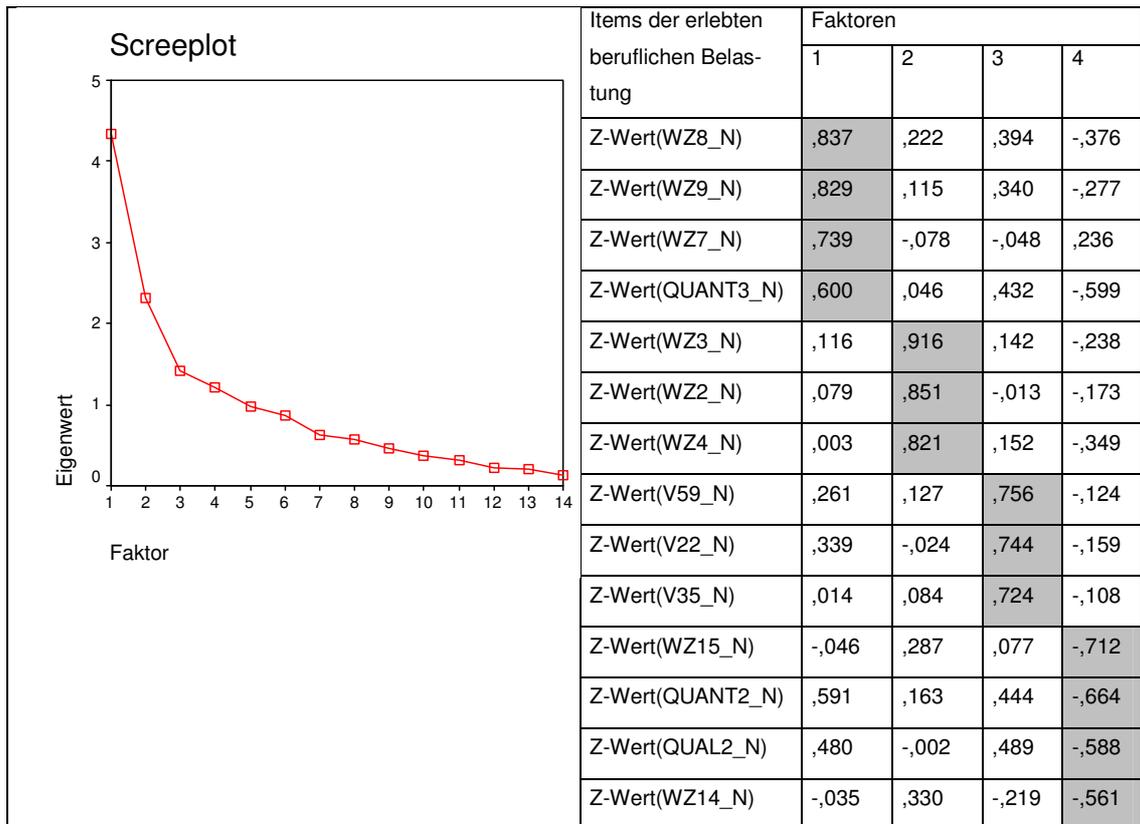
Es zeigt sich, dass sich die Reliabilitäten unwesentlich verändert haben, wobei die Reliabilität der EMOTIONALEN STABILITÄT in t_2 deutlich gestiegen ist.

Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktoren der *erlebten beruflichen Belastung*

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind jene 14 Items des Fragebogens, die den Skalen der *erlebten beruflichen Belastung* zuzuordnen sind und bereits in t_1 für die Faktorenanalyse verwendet wurden.

Die Extraktion von Faktoren nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt 4 Faktoren, die sich auch bei der Betrachtung des Screeplots sowie des Eigenwertverlaufs zeigen und 66,27% der Gesamtvarianz der Items erklären (siehe Abbildung 28).

Es zeigt sich, dass der Faktor 1 bezogen auf die Ladung der Items der EMOTIONALEN BELASTUNG sowie einem Item der Überforderung dem Faktor der EMOTIONALEN BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG aus t_1 entspricht. Faktor 2 bildet genau den Faktor BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN und Faktor 3 genau den Faktor EMOTIONALE DISSONANZ aus t_1 ab. Auf dem Faktor 4 laden zusätzlich zu den Items der BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT entsprechend t_1 noch zwei Items der Überforderung. Trotz der geringen Abweichung in zwei Faktoren wird hier davon ausgegangen, dass die Faktoren der *erlebten beruflichen Belastung* als über die Zeit hinweg stabil angesehen werden können.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 28: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung t_2 und Strukturmatrix der Faktoren

Tabelle 35 zeigt die Reliabilitäten der Faktoren im Vergleich zu t_1 .

Tabelle 35: Übersicht der Reliabilitäten der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung t_2

Skala	Cronbach α der Faktoren	Cronbach α der Faktoren	Anzahl der verbliebenen Items
Emotionale Dissonanz	.63	.66	3
Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten	.78	.84	3
Emotionale Belastung und Überforderung	.82	.82	4
Belastung durch Kundenkontakt	.41	.60	4

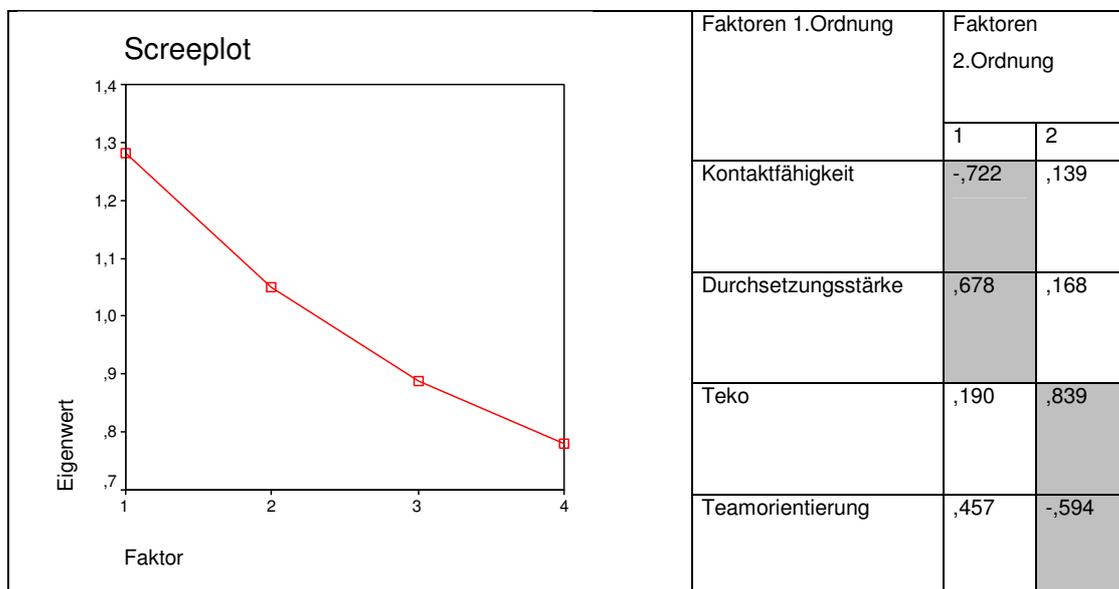
Es zeigt sich, dass die Reliabilitäten im Vergleich zu t_1 alle gestiegen sind.

Faktorenanalyse zur Ermittlung des General-Faktors 2.Ordnung der Sozialen Kompetenz

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 4 oblique rotierten Faktoren aus t_2 , die sich aus den Items bilden, die dem Konstrukt der *Sozialen Kompetenz* zugeordnet werden können.

Die Berechnung der Faktoren nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt eine Extraktion von 2 Faktoren, die 58.29% der Gesamtvarianz der Faktoren 1.Ordnung erklären (siehe Abbildung 29).

Die varimax rotierte Komponentenmatrix der Faktoren 2.Ordnung zeigt, dass die Faktoren 1.Ordnung KONTAKTFÄHIGKEIT und DURCHSETZUNGSSTÄRKE, gemeinsam auf einem Faktor laden und entsprechend dem Ergebnis in t_1 wiederum durch AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ zu beschreiben sind. Auch die Faktoren 1.Ordnung, die mit den Faktoren TEAMORIENTIERUNG und SOZIABILITÄT aus t_1 vergleichbar sind, laden gemeinsam auf einem Faktor und können entsprechend t_1 mit REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ bezeichnet werden.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 29: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren 2.Ordnung der Faktoren der sozialen Kompetenz t_2 und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren

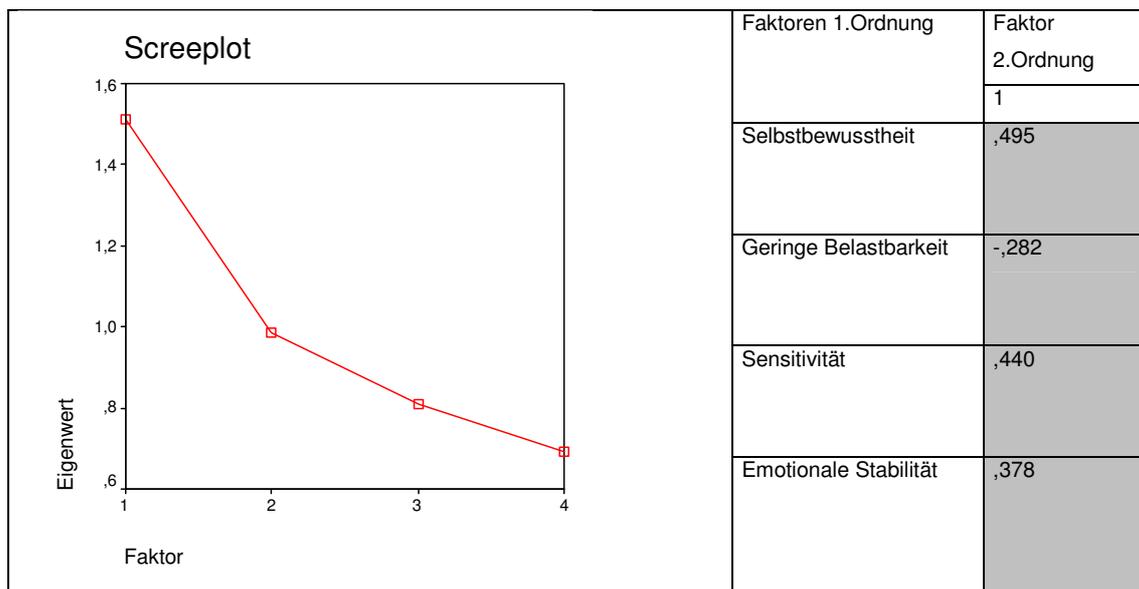
Der Faktor 2. Ordnung AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ verfügt über ein Cronbach α von .65 (7 Variablen) und der Faktor REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ über ein α von .50 (7 Variablen) und zeigen sich demnach reliabler als die entsprechenden Faktoren in t_1 .

Faktorenanalyse zur Ermittlung des General-Faktors 2. Ordnung der *Personalen Kompetenz* in t_2

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 4 oblique rotierten Faktoren aus t_2 , die aus den Items gebildet werden, die dem Konstrukt der *Personalen Kompetenz* zugeordnet sind.

Die Extraktion der Faktoren mittels Kaiser-Guttman-Kriterium führt zu einem General-Faktor, der 37,81% der Gesamtvarianz der Faktoren 1. Ordnung erklären (siehe Abbildung 30).

Nachdem alle Faktoren 1. Ordnung auch in t_2 auf einem General-Faktor laden, kann dieser auch mit PERSONALE KOMPETENZ bezeichnet und als über die Zeit stabil angesehen werden.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 30: Screeplot der Eigenwerte des General-Faktors 2. Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ in t_2 und Koeffizientenmatrix der Komponentenwerte des General-Faktors

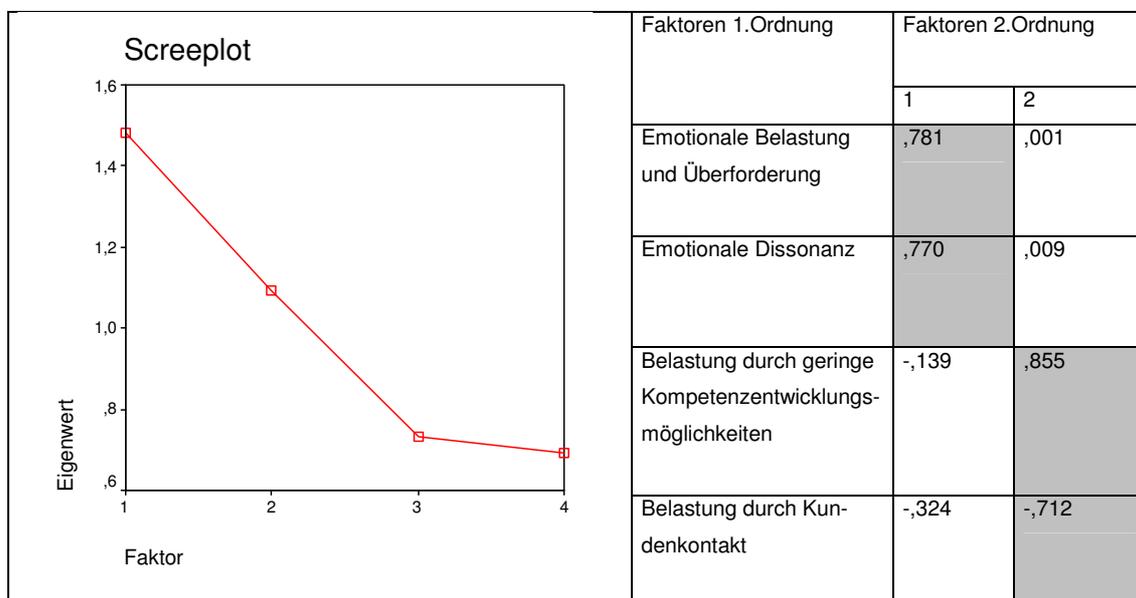
Der Generalfaktor PERSONALE KOMPETENZ erreicht ein α von .820 (19 Variablen), was der Reliabilität des entsprechenden Faktors in t_1 entspricht.

Faktorenanalyse zur Ermittlung des General-Faktors 2.Ordnung der *erlebten beruflichen Belastung*

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 4 oblique rotierten Faktoren aus t_2 , die sich aus den Items bilden, die dem Konstrukt der *erlebten beruflichen Belastung* zugeordnet werden können.

Die Extraktion der Faktoren mittels Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt 2 Faktoren, die 64,35% der Gesamtvarianz der Faktoren 1.Ordnung erklären (siehe Abbildung 31).

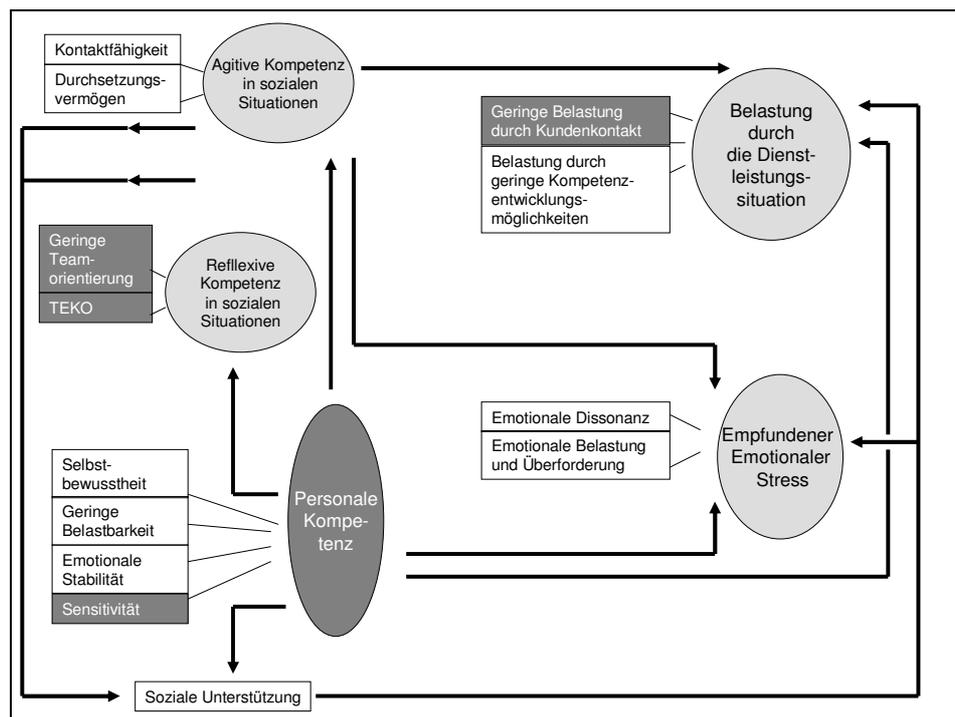
Die rotierte Komponentenmatrix zeigt, dass die Faktoren 1.Ordnung BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN und BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT auf einem Faktor laden und am besten durch Belastung durch die Dienstleistungssituation zu beschreiben sind. Im Gegensatz zu diesem können die Faktoren 1.Ordnung EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG und EMOTIONALE DISSONANZ, die auf dem 2. Faktor 2.Ordnung laden, am ehesten mit EMPFUNDENEM EMOTIONALEM STRESS bezeichnet werden.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 31: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren 2.Ordnung der *erlebten beruflichen Belastung* und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren 2.Ordnung der *erlebten beruflichen Belastung* in t_2

Der Faktor 2. Ordnung EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS erreicht ein Cronbach α von .72 (7 Items) und der Faktor Belastung durch die Dienstleistungssituation ein α von .77 (7 Items). Im Vergleich zu t_1 zeigt sich, dass die Reliabilität des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES in t_2 etwas höher und die der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN etwas geringer als in t_1 ist.



Anmerkung. Schwarze Pfeile = angenommene Zusammenhänge. Grau unterlegte Faktoren mit weißer Schrift zeigen die Änderungen der Bezeichnung in t_2 im Vergleich zu t_1 .

Abbildung 32: Faktorenstruktur der Stichprobe Fahrer1 in t_2 in Anlehnung an das theoretische Modell aus t_1

Die Faktorenanalysen zum Zeitpunkt t_2 zeigen, dass sich die Faktorenstruktur auf der Ebene der Faktoren 1. Ordnung dahingehend unterscheiden (Abbildung 32), dass die Faktoren SENSITIVITÄT, TEAMORIENTIERUNG und BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT im Gegensatz zu t_1 umgekehrt gepolt sind. Auf den Faktoren TEAMORIENTIERUNG, KONTAKTFÄHIGKEIT und SOZIABILITÄT laden nicht alle Markeritems aus t_1 , es zeigt sich statt dessen wie bereits beschrieben ein weiterer Faktor, auf dem einige Markeritems aus beiden Faktoren hoch laden und der

dementsprechend TEK0 genannt wird. Der Faktor SOZIABILITÄT lässt sich in t_2 nicht als einzelner Faktor replizieren. Die Betrachtung der Faktoren 2.Ordnung zeigt, dass sich trotz der Änderung in den Faktoren 1.Ordnung alle Faktoren replizieren lassen und als über die Zeit stabil angesehen werden können, wobei der Faktor GERINGE PERSONALE KOMPETENZ aus t_1 in t_2 anders gepolt ist und deshalb mit PERSONALER KOMPETENZ bezeichnet werden kann.

Ergebnis

H₃: Die Faktoren 1.Ordnung zeigen sich bis auf den Faktor SOZIABILITÄT als über die Zeit bzw. die Intervention hinweg stabil. Die Faktoren 2.Ordnung lassen sich trotz der Unterschiede in den Faktoren 1.Ordnung alle replizieren.

Um die Zusammenhänge des „Modells des kompetenzabhängigen Belastungserlebens“ auf Stabilität zu prüfen, werden im Folgenden die Regressionsrechnungen entsprechend t_1 durchgeführt.

8.3.1 Prüfung der Zusammenhänge in t_2 auf Faktorebene

Analog der Vorgehensweise in t_1 wird zur Hypothesenprüfung im ersten Schritt die Korrelationsmatrix der Faktoren betrachtet.

H₄: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 sind auch in t_2 empirisch nachweisbar.

Tabelle 36 zeigt, dass die PERSONALE KOMPETENZ signifikant negativ mit der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ korreliert. Diejenigen, die in t_2 ihre PERSONALE KOMPETENZ hoch einschätzen, bewerten ihre AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ als geringer, wobei dieser Zusammenhang in t_1 noch positiv war. Die Korrelation mit dem Faktor REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ hingegen ist genau wie in t_1 unter Berücksichtigung der anderen Polung von PERSONALER KOMPETENZ signifikant positiv. Die PERSONALE KOMPETENZ korreliert in t_2 positiv mit der *Sozialen Unterstützung*, was auch hier einem Vorzeichenwechsel im Vergleich zu t_1 entspricht. Je höher dementsprechend die Einschätzung der PERSONALEN KOMPETENZ, desto höher wird auch die *Soziale Unterstützung* wahrgenommen. Der signifikant positive Zusammenhang mit der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN und EMPFUNDENEM EMOTIONALEM STRESS zeigt, dass je

geringer die PERSONALE KOMPETENZ eingeschätzt wird, desto höher werden Belastung und Stress empfunden.

Tabelle 36: Überblick über die Korrelationen der Faktoren in t₂

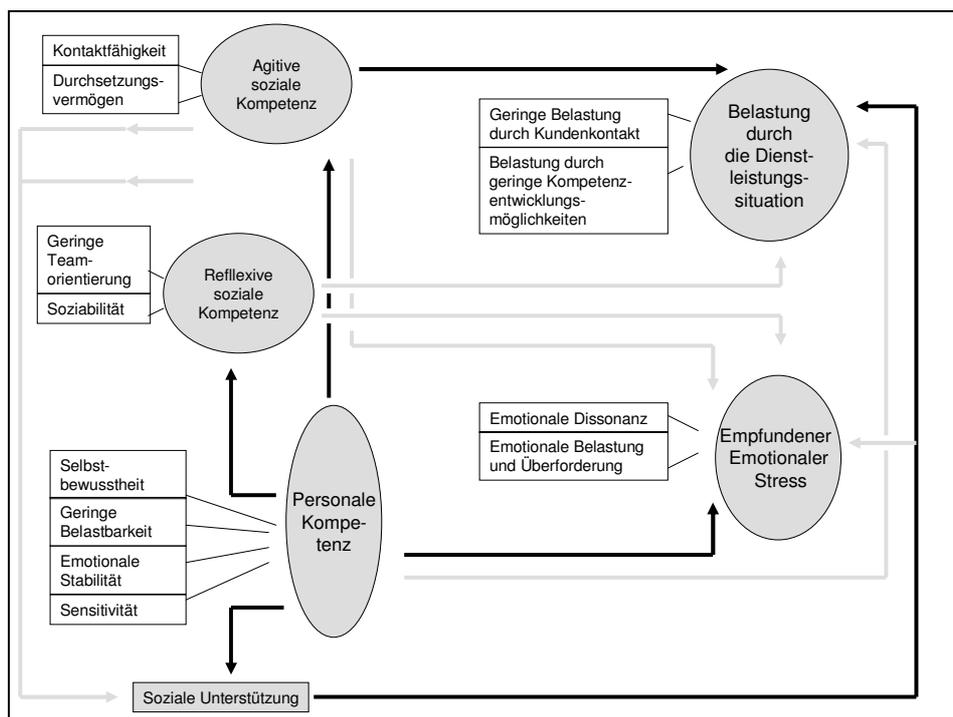
	Agitive soziale Kompetenz_n	Reflexive soziale Kompetenz_n	Personale Kompetenz_n	Empfundener emotionaler Stress_n	Belastung durch Dienstleistungssituationen_n	Soziale Unterstützung_n
Agitive soziale Kompetenz_n	1	.000	-.333***	.325***	.236*	-.064
Reflexive soziale Kompetenz_n	.000	1	.188*	-.170	.039	-.006
Personale Kompetenz_n	-.333***	.188*	1	-.640***	-.173	.224*
Empfundener emotionaler Stress_n	.325***	-.170	-.640***	1	.000	-.074
Belastung durch Dienstleistungssituationen_n	.236*	.039	-.173	.000	1	-.296**
Soziale Unterstützung_n	-.064	-.006	.224*	-.074	-.296**	1

Anmerkung. N (116-130). _n = Erhebung zu t₂. *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ korreliert zusätzlich zur PERSONALEN KOMPETENZ signifikant positiv mit dem EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS was bezogen auf t₁ einer Änderung der Richtung des Zusammenhangs bedeutet (siehe Tabelle 26: Korrelationen in t₁). Je höher demnach die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ, desto höher auch der EMPFUNDENE EMOTIONALE STRESS. Im Unterschied zu t₁ zeigt sich außerdem auch ein signifikant positiver Zusammenhang mit der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN. Die REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ korreliert entsprechend der Ergebnisse in t₁ lediglich positiv mit der PERSONALEN KOMPETENZ. Die BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN korreliert im Gegensatz zu t₁ nur mit AGITIVER SOZIALER KOMPETENZ. Der Zusammenhang mit PERSONALER KOMPETENZ ist in t₂ nicht signifikant. EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS korreliert entsprechend der Ergebnisse in t₁ sowohl mit agitiver sozialer als auch mit PERSONALER KOMPETENZ, wobei der Zusammenhang im Gegensatz zu t₁ in t₂ positiv ist. Die *Soziale Unterstützung* korreliert im Gegensatz zu t₁ nur mit der PERSONALEN und nicht mit der AGITIV SOZIALEN KOMPETENZ. Dem entsprechend zeigen sich auch nur signifikante Korrelationen mit der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN, während die

Korrelation mit dem EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS im Gegensatz zu t_1 nicht signifikant ist.

Die Abbildung 33 gibt einen Überblick über die im Rahmen von Regressionsanalysen ermittelten Zusammenhänge in t_2 bezüglich des Modells. Der Einfluss der demografischen Variablen wird an dieser Stelle nicht berücksichtigt, da diese bei der Betrachtung der Differenzen zwischen t_1 und t_2 berücksichtigt werden.



Anmerkung. Schwarze Pfeile: signifikante Zusammenhänge / graue Pfeile: nicht bestätigte Zusammenhänge

Abbildung 33: Signifikante Zusammenhänge im „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ zum Zeitpunkt t_2

Im Folgenden werden die in Abbildung 33 veranschaulichten Ergebnisse der einzelnen Regressionsgleichungen angegeben, die jeweilige abhängige Variable im Text mit AV gekennzeichnet, entsprechend hervorgehoben und mit den Ergebnissen in t_1 verglichen.

Tabelle 37: Übersicht über die Regressionsgleichungen (mit Einschlussmethode) in t_2 im Vergleich zu t_1

	AV		UV
t_1	Empfundener emotionaler Stress ($R^2 = .378$)	=	.487 geringe personale Kompetenz ($p < .01$) - .274 agitive soziale Kompetenz ($p < .01$) + .130 reflexive soziale Kompetenz ($p < .05$)
t_2	Empfundener emotionaler Stress ($R^2 = .436$)	=	-.616 personale Kompetenz ($p < .01$)
t_1	Belastung durch Dienstleistungssituationen ($R^2 = .136$)	=	.277 geringe personale Kompetenz ($p < .01$) - .141 soziale Unterstützung ($p < .05$)
t_2	Belastung durch Dienstleistungssituationen ($R^2 = .147$)	=	.196 agitive soziale Kompetenz ($p < .05$) - .287 soziale Unterstützung ($p < .01$).
t_1	Agitive soziale Kompetenz ($R^2 = .093$)	=	-.304 geringe personale Kompetenz ($p < .01$)
t_2	Agitive soziale Kompetenz ($R^2 = .111$)	=	-.333 personale Kompetenz ($p < .01$)
t_1	Reflexive soziale Kompetenz ($R^2 = .047$)	=	-.218 geringe personale Kompetenz ($p < .01$)
t_2	Reflexive soziale Kompetenz ($R^2 = .047$)	=	.188 personale Kompetenz ($p < .05$).
t_1	Soziale Unterstützung ($R^2 = .082$)	=	.226 agitive soziale Kompetenz ($p < .01$)
t_2	Soziale Unterstützung ($R^2 = .048$)	=	.223 personale Kompetenz ($p < .05$)

Anmerkung. Regressionsgleichungen mit β -Gewichten der signifikant vorhergesagten Faktoren 2.Ordnung unter Angabe des Bestimmtheitsmaßes im Vergleich zwischen t_1 . E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Je höher die Einschätzung von PERSONALER KOMPETENZ, desto mehr **EMOTIONALER STRESS (AV)** wird empfunden, wobei diese Prädiktoren 43% der Varianz der AV aufklären. Der Einfluss der reflexiven und AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ, der in t_1 signifikant war, erweist sich in t_2 nicht als signifikant. Die **BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN (AV)** erhöht sich, je höher die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ eingeschätzt wird und je geringer die *Soziale Unterstützung* wahrgenommen wird (Varianzaufklärung von 15%). Die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ zeigte in t_1 keinen signifikanten Beitrag wohingegen die PERSONALE KOMPETENZ in t_2 keinen signifikanten Einfluss aufweist. Die **AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ (AV)** ist umso höher, je geringer die PERSONALE KOMPETENZ eingeschätzt wird (Erklärung von 11% der Varianz der AV). Zum Zeitpunkt

t_1 war dieser Zusammenhang positiv. Bei der **REFLEXIVEN SOZIALEN KOMPETENZ (AV)** verhält es sich in t_2 genauso wie in t_1 , sie ist umso höher, je höher die PERSONALE KOMPETENZ eingeschätzt wird (Varianzaufklärung von 5%). Je höher die personale Kompetenz, desto höher ist die Einschätzung von **Sozialer Unterstützung (AV)**, wobei 5% der Streuung der *Sozialen Unterstützung* durch diesen Prädiktor erklärt wird. In t_1 zeigte statt der PERSONALEN KOMPETENZ die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ einen signifikanten Einfluss auf die *Soziale Unterstützung*.

Die schrittweisen Regressionen liefern jeweils keine nennenswerten Veränderungen der Ergebnisse im Vergleich zu den Regressionen mit Einschlussverfahren.

Der Vergleich zwischen signifikanten Korrelationen und signifikantem Vorhersagewert der einzelnen Faktoren zeigt, dass die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ zwar einen signifikanten Zusammenhang mit dem EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS aufweist, aber keinen zusätzlichen erklärenden Beitrag in der Regressionsgleichung liefert. Dies kann damit erklärt werden, dass die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ so hoch mit der PERSONALEN KOMPETENZ korreliert, dass der ihr zuzuordnende unique Anteil am EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS nicht signifikant ist.

Ergebnisse

H₄: Bestätigen ließen sich die folgenden Zusammenhänge: Der Einfluss der PERSONALEN KOMPETENZ auf die empfundene EMOTIONALE BELASTUNG zeigt sich auch in t_2 als signifikant. Bezogen auf die Vorhersage der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN lässt sich der Einfluss der *Sozialen Unterstützung* replizieren. Die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ lässt sich durch die PERSONALE KOMPETENZ sowohl in t_1 als auch in t_2 vorher-sagen, wobei der Zusammenhang in t_2 negativ und in t_1 positiv war. Der Zusammenhang zwischen REFLEXIVER SOZIALER KOMPETENZ und PERSONALER KOMPETENZ zeigt sich auch in t_2 . Nicht bestätigt werden konnte der Einfluss der AGITIVEN und REFLEXIVEN SOZIALEN KOMPETENZ auf die empfundene EMOTIONALE BELASTUNG, er lässt sich in t_2 nicht nachweisen. Die Betrachtung der Korrelationen zeigt aber, dass die AGITIVE SOZIALE KOM-

PETENZ eine signifikant positive Korrelation aufweist. Der Zusammenhang ist allerdings im Vergleich zu t_1 umgekehrt gepolt und wird nicht signifikant, da kein inkrementeller Beitrag geleistet wird. Der Zusammenhang von AGITIVER SOZIALER KOMPETENZ mit der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN lässt sich in t_2 nicht nachweisen. Stattdessen zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang mit PERSONALER KOMPETENZ. Der Einfluss der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ auf die *Soziale Unterstützung* lässt sich in t_2 nicht nachweisen, stattdessen zeigt die PERSONALE KOMPETENZ einen signifikanten Einfluss.

Inwieweit die Faktoren 1.Ordnung zur Varianzaufklärung der Belastungen beitragen, wird im nächsten Abschnitt erläutert.

8.3.2 Betrachtung der Zusammenhänge auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung in t_2

Im Folgenden werden die Zusammenhänge auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung eingehender analysiert, um zusätzliche Informationen über das Modell zu gewinnen. Zugunsten der Übersichtlichkeit sind die angegebenen Korrelationen darauf beschränkt, inwieweit die Faktoren der Kompetenzen mit den entsprechenden Faktoren der Belastungen korrelieren.

Tabelle 38 zeigt, dass der Faktor EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG genau wie in t_1 mit allen Faktoren der *Personalen Kompetenz* bis auf EMOTIONALE STABILITÄT signifikant korreliert sowie mit dem Faktor KONTAKTFÄHIGKEIT. Mit den Faktoren SOZIABILITÄT und *Soziale Unterstützung* ergeben sich im Gegensatz zu t_1 in t_2 keine signifikanten Korrelationen. Der Faktor BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN korreliert wie in t_1 signifikant mit KONTAKTFÄHIGKEIT und *Sozialer Unterstützung*, zusätzlich ergibt sich eine signifikant positive Korrelation mit dem Faktor DURCHSETZUNGSSTÄRKE. EMOTIONALE DISSONANZ korreliert wie in t_1 signifikant mit GERINGER BELASTBARKEIT und SENSITIVITÄT, die signifikante Korrelation mit EMOTIONALER STABILITÄT zeigt sich in t_2 nicht, wohingegen die Korrelation mit SELBSTBEWUSSTHEIT in t_2 signifikant ist. Zudem zeigt sich bezogen auf die Faktoren der *Sozialen Kompetenz* lediglich ein signifikanter Zusammenhang mit KONTAKTFÄHIGKEIT. DURCHSETZUNGSSTÄRKE und TEAMORIENTIERUNG weisen in t_2 keine

Signifikanz auf. Der Faktor BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT korreliert wie in t_1 signifikant mit dem Faktor SELBSTBEWUSSTHEIT und zusätzlich mit dem Faktor BELASTBARKEIT und der *Sozialen Unterstützung*. Der Zusammenhang mit dem Faktor EMOTIONALE STABILITÄT weist in t_2 keine Signifikanz auf.

Tabelle 38: Übersicht über die Korrelationen der Kompetenz-Faktoren 1.Ordnung mit den Belastungs-Faktoren 1.Ordnung in t_2

Faktor 2.Ordnung	Faktor 1.Ordnung	Korrelationen			
		Emotionale Belastung und Überforderung	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglkt.	Emotionale Dissonanz	Geringe Belastung durch Kundenkontakt
Personale Kompetenz	Selbstbewusstheit	-.277**	-.011	-.486***	.285**
	Emotionale Stabilität	-.136	-.040	-.011	.108
	Sensitivität	-.417***	.012	-.238**	.158
	Geringe Belastbarkeit	.434***	.111	.491***	.316***
Agitive soziale Kompetenz	Kontaktfähigkeit	-.316**	-.205*	-.307***	.160
	Durchsetzungsstärke	.156	.193*	.121	-.031
Reflexive soziale Kompetenz	Teko	-.172	-.015	.064	-.100
	Teamorientierung	-.090	.020	.117	-.063
Soziale Unterstützung	Soziale Unterstützung	-.061	-.289**	-.113	-.182*

Anmerkung. N (235). *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 39 gibt einen Überblick über die Regressionsgleichungen auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung.

Tabelle 39: Übersicht über die Regressionsgleichungen der Faktoren 1.Ordnung in t_1 und t_2

AV			UV
t_1 E	Emotionale Belastung und Überforderung ($R^2 = .432$)	=	-.167 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.502 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
t_1 S	Emotionale Belastung und Überforderung ($R^2 = .419$)	=	-.165 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.185 geringe Sensitivität ($p < .01$) +.511 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
t_2 E	Emotionale Belastung und Überforderung ($R^2 = .377$)	=	-.240 Teko ($p < .01$) -.403 Sensitivität ($p < .01$) +.341 geringe Belastbarkeit

t ₁ E	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt. ($R^2 = .075$)	=	-.161 soziale Unterstützung ($p < .05$)
t ₁ S	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt ($R^2 = .05$)	=	-.159 soziale Unterstützung ($p < .05$) -.145 Kontaktfähigkeit ($p < .05$)
t ₂ E	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt. ($R^2 = .185$)	=	-.244 Kontaktfähigkeit ($p < .05$) -.328 soziale Unterstützung ($p < .01$)
t ₂ S	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt ($R^2 = .092$)	=	-.304 soziale Unterstützung ($p < .01$)
t ₁ E	Emotionale Dissonanz ($R^2 = .257$)	=	-.207 Kontaktfähigkeit ($p < .01$) +.234 Durchsetzungsstärke ($p < .01$) -.135 Selbstbewusstheit ($p < .05$) +.229 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
t ₂ E	Emotionale Dissonanz ($R^2 = .437$)	=	-.460 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.411 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
t ₁ E	Belastung durch Kundenkontakt ($R^2 = .131$)	=	-.186 Selbstbewusstheit ($p < .01$) -.272 Emotionale Stabilität ($p < .01$)
t ₂ E	Geringe Belastung durch Kundenkontakt ($R^2 = .204$)	=	.272 Selbstbewusstheit ($p < .05$) - .246 geringe Belastbarkeit ($p < .05$)
t ₁ E	Soziale Unterstützung ($R^2 = .129$)	=	.200 Teamorientierung ($p < .01$) -.183 Durchsetzungsstärke ($p < .01$) +.176 Emotionale Stabilität ($p < .05$) -.187 geringe Sensitivität ($p < .05$)
t ₂ E	Soziale Unterstützung ($R^2 = .12$)	=	nicht signifikant
t ₁ E	Kontaktfähigkeit ($R^2 = .277$)	=	.230 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.129 Emotionale Stabilität ($p < .05$) -.281 geringe Sensitivität ($p < .01$) -.184 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
t ₂ E	Kontaktfähigkeit ($R^2 = .355$)	=	.319 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.269 Sensitivität ($p < .01$) -.243 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
t ₁ E	Teamorientierung ($R^2 = .180$)	=	.180 Selbstbewusstheit ($p < .01$) -.349 Emotionale Stabilität ($p < .01$) -140 geringe Belastbarkeit ($p < .05$)
t ₂ E	Geringe Teamorientierung ($R^2 = .171$)	=	-.439 Selbstbewusstheit ($p < .01$)
t ₂ S	Geringe Teamorientierung ($R^2 = .162$)	=	-.416 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.180 Sensitivität ($p < .05$)
t ₁ E	Durchsetzungsstärke ($R^2 = .05$)	=	.195 Emotionale Stabilität ($p < .01$)
t ₂ E	Durchsetzungsstärke ($R^2 = .151$)	=	.320 Emotionale Stabilität ($p < .01$) +.212 geringe Belastbarkeit ($p < .05$)
t ₁ E	Soziabilität ($R^2 = .216$)	=	-.149 Selbstbewusstheit ($p < .05$) -.446 geringe Sensitivität ($p < .01$)
t ₂ E	TEKO ($R^2 = .180$)	=	.290 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.213 Emotionale Stabilität ($p < .05$) -.292 Sensitivität ($p < .01$)

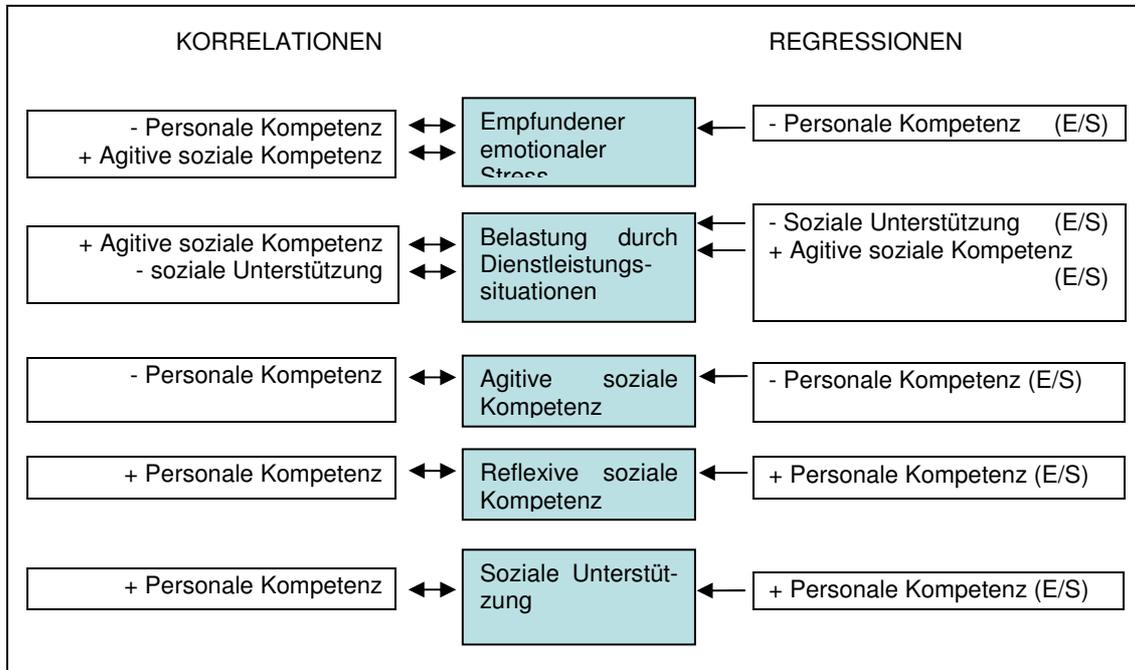
Anmerkung. Regressionsgleichungen mit β -Gewichten der signifikant vorhergesagten Faktoren 2.Ordnung unter Angabe des Bestimmtheitsmaßes. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Die **EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG (AV)** in t_2 wird umso geringer eingeschätzt, je höher die Einschätzung der BELASTBARKEIT und je geringer die Einschätzung von SENSITIVITÄT und TEKÖ, wobei mit diesen Prädiktoren 38% der Varianz des Kriteriums erklärt wird. In t_1 hatten lediglich die BELASTBARKEIT und die SELBSTBEWUSSTHEIT einen signifikanten erhöhenden Beitrag. Die **BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN (AV)** steigt, je geringer die *Soziale Unterstützung* wahrgenommen wird und je geringer die KONTAKTFÄHIGKEIT ausgeprägt ist (Varianzaufklärung der AV von 19%). In t_1 zeigte lediglich die *Soziale Unterstützung* einen signifikanten Beitrag, wobei die KONTAKTFÄHIGKEIT im Rahmen der schrittweisen Regression einen zusätzlichen signifikanten Beitrag leistete. In t_2 ist dieser Sachverhalt gerade umgekehrt, da im Rahmen der schrittweisen Regression der erklärende Beitrag der KONTAKTFÄHIGKEIT nicht mehr signifikant wird. Bei der Berechnung der folgenden Vorhersagen bewirkt die schrittweise Methode keine nennenswerten Änderungen, mit Ausnahme der Vorhersage der geringen TEAMORIENTIERUNG, aus diesem Grund wird lediglich dort noch einmal auf Ergebnisse der schrittweisen Regression eingegangen. Je geringer die Einschätzung von BELASTBARKEIT und SELBSTBEWUSSTHEIT, desto höher wird die **EMOTIONALE DISSONANZ (AV)** eingeschätzt (Varianzaufklärung von 44%). Zum Zeitpunkt t_1 zeigten zusätzlich noch die KONTAKTFÄHIGKEIT und die DURCHSETZUNGSSTÄRKE einen signifikanten Einfluss auf die EMOTIONALE DISSONANZ. Je geringer die **BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT (AV)** eingeschätzt wird, desto höher wird sowohl die SELBSTBEWUSSTHEIT als auch die BELASTBARKEIT eingeschätzt (Varianzaufklärung von 20%). Die EMOTIONALE STABILITÄT, die in t_1 einen signifikanten Einfluss an der Vorhersage hatte, zeigt in t_2 keinen signifikanten Beitrag, wohingegen die BELASTBARKEIT zwar in t_2 , nicht aber in t_1 einen signifikanten Beitrag leistet. Bei der Vorhersage der Einschätzung von **Sozialer Unterstützung (AV)** zeigen die betrachteten Faktoren keinen signifikanten Erklärungsbeitrag. In t_1 klärten sowohl TEAMORIENTIERUNG, DURCHSETZUNGSSTÄRKE, EMOTIONALE STABILITÄT als auch die SENSITIVITÄT signifikant Varianz der *Sozialen Unterstützung* auf. Die **KONTAKTFÄHIGKEIT (AV)** wird umso höher eingeschätzt, je höher sowohl die SELBSTBEWUSSTHEIT, die SENSITIVITÄT als auch die BELASTBARKEIT eingeschätzt

werden (Varianzaufklärung von 36%), die EMOTIONALE STABILITÄT hat im Gegensatz zu t_1 keinen signifikanten Anteil. Die Einschätzung der **TEAMORIENTIERUNG (AV)** ist umso höher, je höher die SELBSTBEWUSSTHEIT eingeschätzt wird (Varianzaufklärung von 18%), wobei die Betrachtung der schrittweisen Regression einen zusätzlichen erklärenden Beitrag der SENSITIVITÄT leistet. Der in t_1 signifikant senkende Einfluss von SELBSTBEWUSSTHEIT sowie der signifikant erhöhende Einfluss von EMOTIONALER STABILITÄT und BELASTBARKEIT zeigen sich in t_2 nicht. Die Einschätzung der **DURCHSETZUNGSSTÄRKE (AV)** ist, wie schon in t_1 , abhängig von der Einschätzung der EMOTIONALEN STABILITÄT, wobei in t_2 die BELASTBARKEIT einen zusätzlichen Beitrag leistet. Je höher demnach die Einschätzung der DURCHSETZUNGSSTÄRKE, desto höher ist auch die der EMOTIONALEN STABILITÄT und desto geringer ist die Einschätzung der BELASTBARKEIT (Varianzaufklärung von 15%). Der Faktor der SOZIABILITÄT lässt sich in t_2 nicht abbilden, somit entfällt der Vergleich zwischen t_1 und t_2 . Der Faktor **TEKO (AV)** lässt sich folgendermaßen vorhersagen: Je höher die SELBSTBEWUSSTHEIT und die EMOTIONALE STABILITÄT und je geringer die SENSITIVITÄT eingeschätzt werden, desto höher ist die Einschätzung auf diesem Faktor (Varianzaufklärung von 18%).

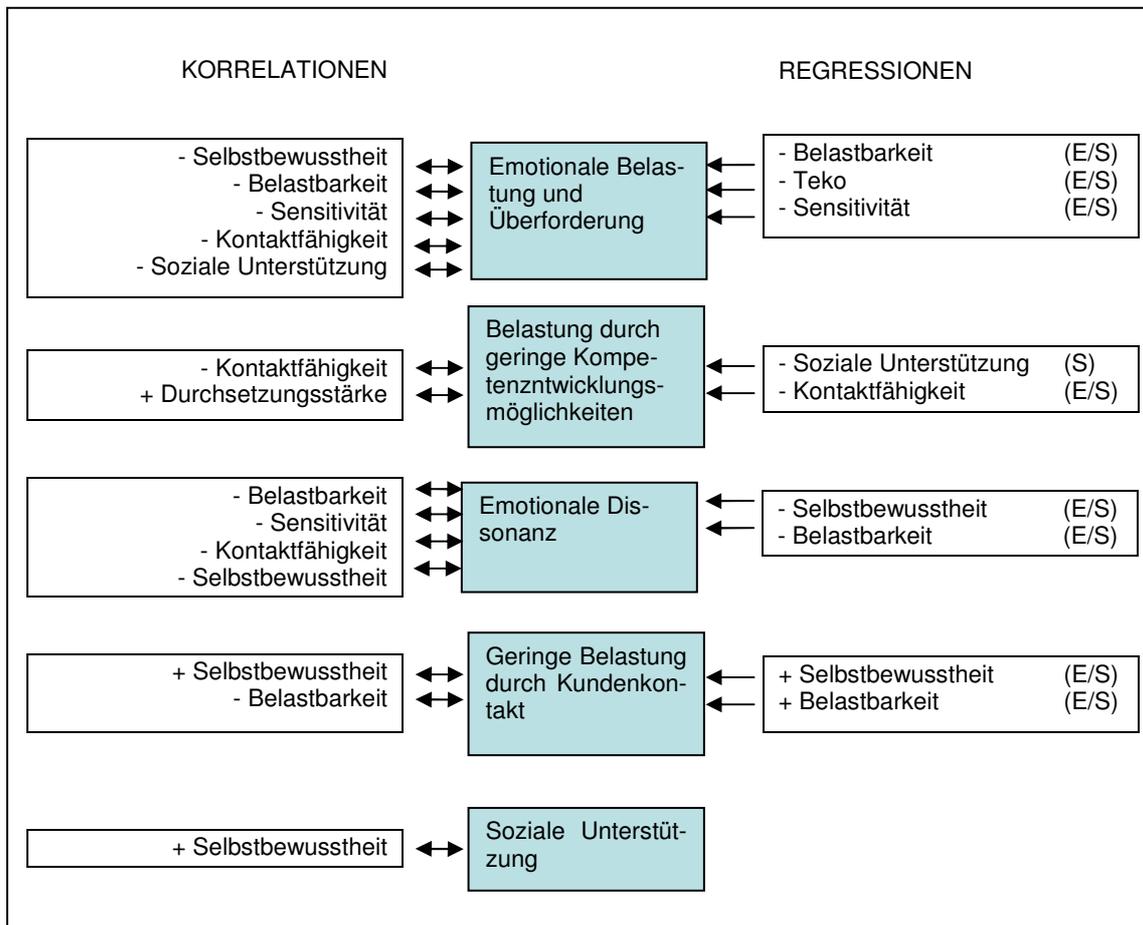
Es zeigt sich entsprechend t_1 auch auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung, dass die Faktoren, die der *Personalen Kompetenz* zuzuordnen sind, einen deutlichen Erklärungsbeitrag für die Belastungs-Faktoren liefern. Des Weiteren fällt auf, dass die Varianzaufklärung in t_2 fast durchgängig höher ist als in t_1 .

Zusammenfassend finden sich auf der Ebene der Faktoren 2.Ordnung in t₂ folgende Ergebnisse:



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Korrelationen (p<.05). Rechte Seite: Signifikante β-Gewichte (p<.05). Die Vorzeichen beschreiben die Richtung des Zusammenhangs. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Bezogen auf die Betrachtung der Faktoren 1.Ordnung zeigen sich die folgenden Ergebnisse:



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Korrelationen ($p < .05$). Rechte Seite: Signifikante β -Gewichte ($p < .05$). Die Vorzeichen beschreiben die Richtung des Zusammenhangs. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

8.4 Prüfung der theoretischen Zusammenhänge der Veränderungswerte auf Faktorenebene (t_2-t_1)

Im Folgenden wird geprüft, inwieweit die Differenzwerte der Faktoren beider Zeitpunkte t_1 und t_2 in Anlehnung an das „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ miteinander zusammenhängen und welche Veränderung beispielsweise eine Veränderung der Belastungen vorhersagt.

8.4.1 Betrachtung der Zusammenhänge der Veränderungswerte bezogen auf die Faktoren 2.Ordnung

H₅: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 lassen sich auch bei der Betrachtung der Einstellungsänderung abbilden.

Ausgangspunkt für die Berechnung der Zusammenhänge auf Basis der Einstellungsänderung bilden die Faktoren aus t_1 und t_2 , aus denen mittels Subtraktion (t_2-t_1) Veränderungswerte gebildet werden.

Tabelle 40 gibt Auskunft darüber, wie viel Prozent der Mitarbeiter ihre Einstellung zu den eigenen Kompetenzen dahingehend verändert haben, dass sie ihre Kompetenzen nach der Intervention höher bzw. niedriger einschätzen. Entsprechendes gilt auch für die Einschätzung der empfundenen Belastungen.

Tabelle 40: Übersicht über die prozentuale Häufigkeiten der Einstellungsänderungen des Fahrpersonals von t_1 nach t_2 in Prozent

	Verringert ($t_1 < t_2$)	Erhöht ($t_2 > t_1$)
Kontaktfähigkeit	38,5	42,2
Teamorientierung	39,3	41,5
Durchsetzungsstärke	43,7	37
Selbstbewusstheit	32,6	54,8
Emotionale Stabilität	39,3	48,1
Belastbarkeit	40,7	46,7
Sensitivität	40,7	46,7
Emotionale Belastung und Überforderung	38,5	40
Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten	39,3	39,3
Emotionale Dissonanz	40,7	37,8
Belastung durch Kundenkontakt	38,5	40
Agitive soziale Kompetenz	36,3	44,4
Reflexive soziale Kompetenz	34,8	45,9
Personale Kompetenz	33,3	54,1
Belastung durch Dienstleistungssituationen	36,3	42,2
Empfundener emotionaler Stress	39,3	39,3

Anmerkung. (N=97-118) Veränderungen in %

Im Folgenden werden die Zusammenhänge der Veränderungen im Rahmen des Modells auf Faktorebene geprüft.

Bevor die Zusammenhänge der Veränderungswerte der Faktoren 2.Ordnung mittels Regressionsanalyse geprüft werden, müssen die Korrelationen dahingehend untersucht werden, welche Zusammenhänge keinen unigen Anteil an der Vorhersage liefern, obwohl sie mit der AV signifikant korrelieren.

Tabelle 41: Überblick über die Korrelationen der Veränderungsfaktoren

	Δ _ Agitive soziale Kompetenz	Δ _ Reflexive soziale Kompetenz	Δ _ Personale Kompetenz	Δ _ Belastung durch Dienstleistungssituationen	Δ _ Empfundener emotionaler Stress	Δ _ Soziale Unterstützung
Δ _ Agitive soziale Kompetenz	1	-.072	.058	.051	-.119	.072
Δ _ Reflexive soziale Kompetenz	-.072	1	.079	-.047	-.067	-.043
Δ _ Personale Kompetenz	.058	.079	1	-.204*	-.152	.053
Δ _ Belastung durch Dienstleistungssituationen	.051	-.047	-.204*	1	-.250*	.056
Δ _ Empfundener emotionaler Stress	-.119	-.067	-.152	-.250*	1	.174
Δ _ Soziale Unterstützung	.072	-.043	.053	.056	.174	1

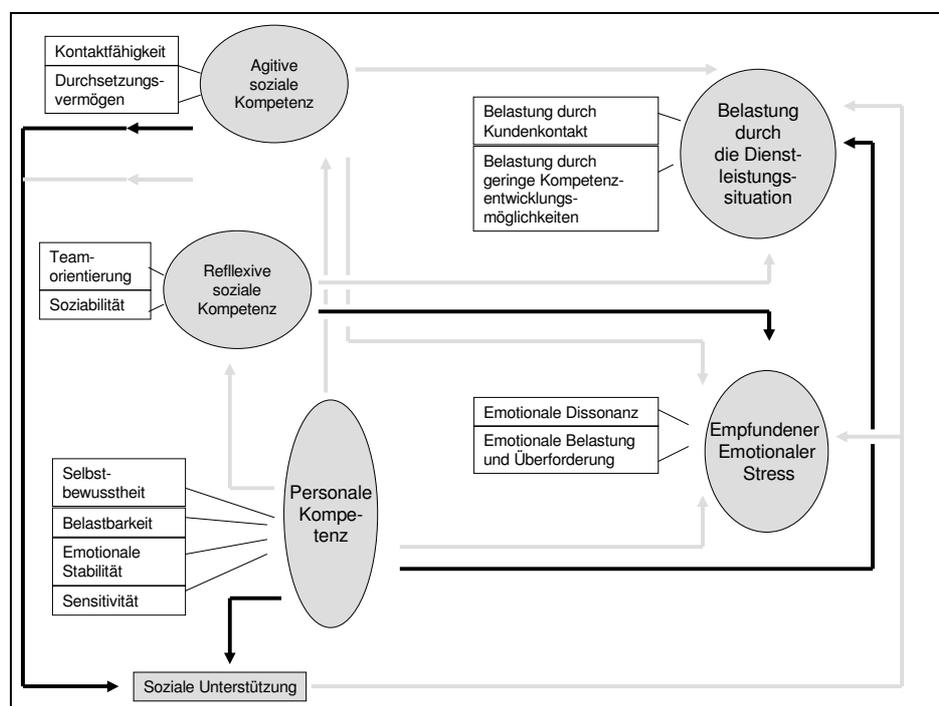
Anmerkung. N (97-123). $\Delta = t_2 - t_1$. *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 41 zeigt, dass die Veränderung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN signifikant negativ mit der Veränderung von PERSONALER KOMPETENZ korreliert. Wenn jemand demnach vom Zeitpunkt t_1 zum Zeitpunkt t_2 seine Einschätzung der PERSONALEN KOMPETENZ erhöht hat, hat er auch seine Einschätzung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN gesenkt. Des Weiteren zeigt sich eine signifikant negative Korrelation zwischen der Veränderung der Einschätzung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN und der Veränderung der Einschätzung des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES. Wer demnach seinen EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS als reduziert einschätzt, schätzt seine BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN als erhöht ein. Somit zeigen sich im Gegensatz zu den ermittelten signifikanten

Korrelationen in t_1 und t_2 deutlich weniger signifikante Korrelationen bei der Betrachtung der Veränderungswerte.

Mittels einer multiplen Regressionsanalyse wird untersucht, welchen Einfluss die Veränderungswerte der Kompetenzeinschätzung und erlebten *Sozialen Unterstützung* als unabhängige Variablen (UV) sowohl auf den EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS als abhängige Variable (AV) als auch in einem zweiten Schritt auf die BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN als abhängige Variable (AV) haben. Im nächsten Schritt wird überprüft, welchen Einfluss die Veränderungswerte der Kompetenzen als unabhängige Variablen (UV) auf die *Soziale Unterstützung* als abhängige Variable (AV) aufweisen. Zudem wird auch entsprechend t_1 und t_2 der Einfluss der PERSONALEN KOMPETENZ als UV auf die beiden Faktoren der *Sozialen Kompetenz* als AV überprüft.

Abbildung 34 zeigt die signifikanten Zusammenhänge der Regressionsrechnungen zur Überprüfung der Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“.



Anmerkung. Schwarze Pfeile: signifikante Zusammenhänge / graue Pfeile: nicht bestätigte Zusammenhänge

Abbildung 34: Signifikante Zusammenhänge der Veränderungswerte im „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“

Im Folgenden werden die in Abbildung 34 veranschaulichten Ergebnisse der einzelnen Regressionsgleichungen angegeben und die jeweilige abhängige Variable im Text mit AV gekennzeichnet und entsprechend hervorgehoben.

Tabelle 42: Übersicht über die Regressionsgleichungen (Einschlussverfahren) der überprüften Modellzusammenhänge im Vergleich der Einzelzeitpunkte mit den Veränderungswerten

	AV	=	UV
t ₁	Empfundener emotionaler Stress (R ² = .378)	=	.487 geringe personale Kompetenz (p < .01) - .274 agitive soziale Kompetenz (p < .01) + .130 reflexive soziale Kompetenz (p < .05)
t ₂	Empfundener emotionaler Stress (R ² = .436)	=	-.616 personale Kompetenz (p < .01)
t ₂ -t ₁	Empfundener emotionaler Stress	=	nicht signifikant
t ₁	Belastung durch Dienstleistungs- situationen (R ² = .136)	=	.277 geringe personale Kompetenz (p < .01) - .141 soziale Unterstützung (p < .05)
t ₂	Belastung durch Dienstleistungs- situationen (R ² = .147)	=	.196 agitive soziale Kompetenz (p < .05) - .287 sozia- le Unterstützung (p < .01).
t ₂ -t ₁	Belastung durch Dienstleistungs- situationen (R ² = .056)	=	-.211 personale Kompetenz (p < .05)
t ₁	Agitive soziale Kompetenz (R ² = .093)	=	-.304 geringe personale Kompetenz (p < .01)
t ₂	Agitive soziale Kompetenz (R ² = .111)	=	-.333 personale Kompetenz (p < .01)
t ₂ -t ₁	Agitive soziale Kompetenz	=	nicht signifikant
t ₁	Reflexive soziale Kompetenz (R ² = .047)	=	-.218 geringe personale Kompetenz (p < .01)
t ₂	Reflexive soziale Kompetenz (R ² = .047)	=	.188 personale Kompetenz (p < .05).
t ₂ -t ₁	Reflexive soziale Kompetenz	=	nicht signifikant
t ₁	Soziale Unterstützung (R ² = .082)	=	.226 agitive soziale Kompetenz (p < .01)
t ₂	Soziale Unterstützung (R ² = .048)	=	.223 personale Kompetenz (p < .05)
t ₂ -t ₁	Soziale Unterstützung	=	nicht signifikant

Anmerkung. Regressionsgleichungen mit β -Gewichten der signifikant vorhergesagten Faktoren 2.Ordnung unter Angabe des Bestimmtheitsmaßes

Tabelle 42 zeigt, dass trotz signifikanter Vorhersage des Faktors **EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS (AV)** sowohl in t₁ als auch in t₂ die Veränderungswerte

nicht signifikant zur Vorhersage des Veränderungswertes EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS beitragen, dem entsprechend verhält es sich bei den Veränderungswerten von **AGITIVER** und **REFLEXIVER SOZIALER KOMPETENZ** und mit **Sozialer Unterstützung**. Wer die **BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN (AV)** in t_2 geringer einschätzt, schätzt seine **PERSONALE KOMPETENZ** in t_2 höher ein als in t_1 , wobei durch diesen Prädiktor 6% der Varianz der abhängigen Variablen erklärt wird. Der Veränderungswert des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES findet in dieser Betrachtung gemäß des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ keine Berücksichtigung, obwohl die Korrelationen darauf schließen lassen, dass die Reduzierung der **BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN** dazu führt, dass die empfundene **EMOTIONALE BELASTUNG** höher eingeschätzt wird. Die schrittweise Regression liefert keine nennenswerten Veränderungen der Ergebnisse der Regression mit Einschlussverfahren.

Tabelle 43 zeigt, inwieweit es Unterschiede bei denjenigen gibt, die Ihre Belastungseinschätzung erhöht bzw. reduziert haben.

Tabelle 43: Übersicht über die Regressionsgleichungen derjenigen, die ihre BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN erhöht haben im Vergleich zur Einschätzungsveränderung dieser Belastung bei allen anderen

	AV		UV
t_2-t_1	Belastung durch Dienstleistungssituationen ($R^2 = .056$)	=	-0.211 personale Kompetenz ($p < .05$)
t_2-t_1 (>1)	Belastung durch Dienstleistungssituationen ($R^2 = .056$)	=	-0.340 personale Kompetenz ($p < .05$) + 0.356 agitive soziale Kompetenz ($p < .01$)

Anmerkung. Regressionsgleichungen mit β -Gewichten der signifikant vorhergesagten Faktoren 2.Ordnung unter Angabe des Bestimmtheitsmaßes

Sowohl bei den Personen, die ihre Belastungseinschätzung reduzieren konnten als auch bei jenen, die ihre empfundene EMOTIONALE BELASTUNG höher eingeschätzt haben, zeigen sich weder signifikante Korrelationen mit anderen Veränderungswerten noch konnten diese durch die anderen Veränderungswerte vorhergesagt werden. Diejenigen, die ihre Einschätzung der Belastung im Dienstleistungsbereich erhöht haben, zeigen bei der Betrachtung aller Einstel-

lungsveränderungen ihre Einschätzung der PERSONALEN KOMPETENZ reduziert ($r = -.345$, $p < .01$) und zusätzlich ihre Einschätzung der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ ($r = .310$, $p < .05$) erhöht.

Den Einfluss der demografischen Variablen auf die Einstellungsveränderung zeigt das folgende Kapitel.

8.4.1.1 Prüfung der Zusammenhänge der Veränderungswerte unter Berücksichtigung der demografischen Variablen

Im Folgenden wird überprüft, inwieweit die demografischen Variablen zur Erklärung der Zusammenhänge beitragen, bzw. ob sich die Zusammenhänge durch die gleichzeitige Berücksichtigung der demografischen Variablen ändern.

Tabelle 44 gibt einen Überblick über die Korrelationen der Veränderungswerte des Modells mit den demografischen Variablen.

Tabelle 44: Korrelationen der Veränderungen der Faktoren des Modells mit den demografischen Variablen

	Ge- schlecht	Alter	Dauer der Berufs- ausübung	Gewerbl. Ausbil- dung	Kaufm. Ausbil- dung	Keine Ausbil- dung	Studi- um
Δ _agitive soziale Kom- petenz	-.119	-.103	-.006	.126	-.165	.093	.136
Δ _reflexive soziale Kom- petenz	-.087	.115	-.036	.002	-.043	.118	.037
Δ _personale Kompetenz	-.026	-.005	-.060	-.017	-.063	.005	.102
Δ _Belastung durch Dienst- leistungs- situationen	-.081	.053	.044	.089	-.034	-.064	-.128
Δ _Empfundener emotionaler Stress	.043	.004	-.031	-.007	-.020	.035	.041
Δ _soziale Unterstützung	.066	.107	.051	-.045	.030	-.012	.078

Anmerkung. N (106-116). $\Delta = t_2 - t_1$. *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Es zeigt sich, dass keine der betrachteten demografischen Variablen eine signifikante Korrelation mit den Veränderungswerten aufweist, des Weiteren ergeben sich auch keine signifikanten Zusammenhänge oder Änderungen von

Zusammenhängen im Rahmen der Regressionsanalysen durch die Berücksichtigung der demografischen Variablen.

Ergebnis

H₅: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 lassen sich auch bei der Betrachtung der Einstellungsänderung folgendermaßen nachweisen: Die Veränderung der Einschätzung der PERSONALEN KOMPETENZ hat einen signifikanten Einfluss auf die Veränderung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN. Bei denjenigen, die ihre Einschätzung erhöht haben, zeigt sich ein zusätzlicher Einfluss der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ. Alle weiteren Modellzusammenhänge lassen sich, bezogen auf die Veränderungswerte, nicht nachweisen.

8.4.2 Prüfung der theoretischen Zusammenhänge der Veränderungswerte bezogen auf die Faktoren 1.Ordnung

Tabelle 45 zeigt gemäß t_1 und t_2 die Korrelationen der Zusammenhänge auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung.

Tabelle 45: Korrelationen der Veränderungswerte der Kompetenz-Faktoren 1.Ordnung mit den Belastungsfaktoren 1.Ordnung

Faktor 2.Ordnung	Faktor 1.Ordnung	Korrelationen			
		Δ _Emotionale Belastung und Überforderung	Δ _Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten	Δ _Emotionale Dissonanz	Δ _Belastung durch Kundenkontakt
Personale Kompetenz	Δ _Selbstbewusstheit	-,003	,050	-,061	-,031
	Δ _Emotionale Stabilität	-,062	,088	,060	-,092
	Δ _Sensitivität	-,207*	,001	,188	-,045
	Δ _Belastbarkeit	-,223*	,020	-,155	-,021
Agitive soziale Kompetenz	Δ _Kontaktfähigkeit	-,119	,001	-,047	,019
	Δ _Durchsetzungsstärke	,147	,185	,300**	-,027
	Δ _Teamorientierung	,061	-,021	-,009	-,008
Soziale Unterstützung	Δ _Soziale Unterstützung	-,069	,011	,233*	,028

Anmerkung. N (123). $\Delta = t_2 - t_1$.*** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 46 gibt einen Überblick über die Regressionsgleichungen der Veränderungswerte auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung.

Tabelle 46: Übersicht über die Regressionsgleichungen der Veränderungswerte der Faktoren 1.Ordnung

	AV		UV
t ₂ -t ₁ E	Emotionale Belastung und Überforderung (R ² = .150)	=	.218 Durchsetzungsstärke (p < .05) -.297 Sensitivität (p < .01) -.215 Belastbarkeit
S	Emotionale Belastung und Überforderung (R ² = .095)	=	-.270 Sensitivität (p < .01) + .205 Durchsetzungsstärke (p < .05)
t ₂ -t ₁ E	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt.	=	nicht signifikant
t ₂ -t ₁ E	Emotionale Dissonanz (R ² = .161)	=	.272 Durchsetzungsstärke (p < .05)
S	Emotionale Dissonanz (R ² = .139)	=	.294 Durchsetzungsstärke (p < .01) + .212 Soziale Unterstützung
t ₂ -t ₁ E	Belastung durch Kundenkontakt	=	nicht signifikant
t ₂ -t ₁ E	Soziale Unterstützung	=	nicht signifikant
t ₂ -t ₁ E	Kontaktfähigkeit (R ² = .098)	=	.251 Sensitivität (p < .05)
t ₂ -t ₁ E	Teamorientierung	=	nicht signifikant
t ₂ -t ₁ E	Durchsetzungsstärke	=	nicht signifikant

Anmerkung. Regressionsgleichungen mit β -Gewichten der signifikant vorhergesagten Faktoren 2.Ordnung unter Angabe des Bestimmtheitsmaßes. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Wer seine **EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG (AV)** in t₂ im Vergleich zu t₁ geringer einschätzt, der schätzt in t₂ sein DURCHSETZUNGSSTÄRKE höher, seine SENSITIVITÄT und seine BELASTBARKEIT geringer ein, wobei mit diesen Prädiktoren 15% der Varianz des Kriteriums erklärt wird. Bei der Regression mit der schrittweisen Methode liefert der Veränderungswert des Faktors BELASTBARKEIT keinen signifikanten Beitrag mehr. Die Veränderung im Faktor **BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN (AV)** sowie die Veränderung im Faktor **BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT (AV)** lassen sich nicht mit Hilfe der anderen Veränderungswerte vorhersagen. Wer in t₂ im Vergleich zu t₁ sein DURCHSETZUNGSSTÄRKE höher einschätzt, schätzt in t₂ auch seine **EMOTIONALE DISSONANZ (AV)** höher ein (Varianzaufklärung von 16%). Bei der Betrachtung der schrittweisen Analyse zeigen die Veränderungswerte der

Sozialen Unterstützung einen zusätzlichen signifikanten Vorhersagebeitrag (Varianzaufklärung von 14%). Wer in t_2 seine **KONTAKTFÄHIGKEIT (AV)** höher einschätzt als in t_1 , schätzt in t_2 auch seine SENSITIVITÄT höher ein (Varianzaufklärung von 10%). Die Veränderungseinschätzung der **Sozialen Unterstützung (AV)**, der **TEAMORIENTIERUNG (AV)** und der **DURCHSETZUNGSSTÄRKE (AV)** lassen sich nicht mit Hilfe der betrachteten Veränderungswerte vorhersagen.

Der Vergleich der Regressionsgleichungen mit den signifikanten Korrelationen zeigt, dass die Veränderungswerte des Faktors DURCHSETZUNGSSTÄRKE mit den Veränderungswerten der EMOTIONALEN BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG keine signifikanten Korrelationen aufweisen, wohingegen sie einen signifikanten Vorhersagebeitrag leisten. Dies wiederum ist ein Indiz für einen Suppressoreffekt. Tabelle 47 gibt einen Überblick über die Korrelationen der Veränderungswerte der DURCHSETZUNGSSTÄRKE mit Veränderungswerten, die in der Regressionsgleichung einen signifikanten Beitrag leisten.

Tabelle 47: Übersicht über die Korrelationen der Veränderungswerte der DURCHSETZUNGSSTÄRKE mit den Veränderungswerten der Faktoren BELASTBARKEIT, SENSITIVITÄT und EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG

	Δ Emotionale Belastung und Überforderung	Δ Belastbarkeit	Δ Sensitivität
Δ Durchsetzungsstärke	.147	-.181	.110

Anmerkung. N (97-105). $\Delta = t_2 - t_1$

Tabelle 47 zeigt, dass keiner der Veränderungswerte der BELASTBARKEIT und SENSITIVITÄT eine signifikante Korrelation mit den Veränderungswerten der DURCHSETZUNGSSTÄRKE aufweist.

Die Tabelle 48 gibt einen Überblick über die Partialkorrelationen unter Auspartialisierung der Veränderungswerte der DURCHSETZUNGSSTÄRKE.

Wie Tabelle 48 zeigt, erhöht sich die Korrelation der Veränderungswerte der SENSITIVITÄT mit denen der EMOTIONALEN BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG durch die Auspartialisierung deutlich. Dadurch reduziert sich die Irrtumswahrscheinlichkeit auf $p < .01$, was die Vermutung eines Suppressoreffekts der DURCHSETZUNGSSTÄRKE bestätigt.

Tabelle 48: Partialkorrelationen der Veränderungswerte der Faktoren BELASTBARKEIT, SENSITIVITÄT und EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG unter Auspartialisierung der Veränderungswerte der DURCHSETZUNGSSTÄRKE

	Δ Belastbarkeit	Δ Sensitivität
Δ Emotionale Belastung und Überforderung	-.144	-.268**

Anmerkung. N (93). $\Delta = t_2 - t_1$. *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 49 gibt Auskunft über den Einfluss der demografischen Variablen.

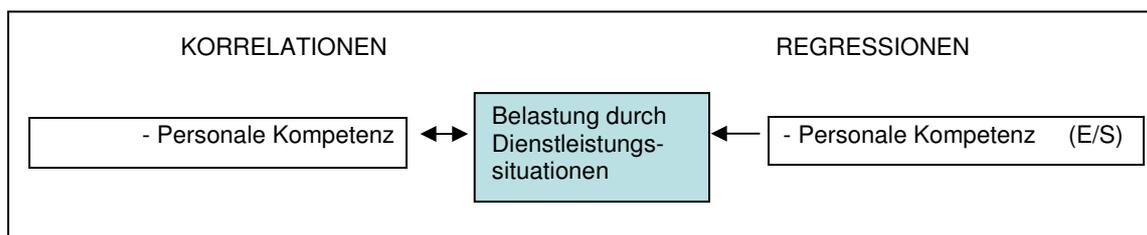
Tabelle 49: Überblick über die Korrelationen der Veränderungswerte der Faktoren 1.Ordnung mit den demografischen Variablen

	Ge- schlecht	Alter	Dauer der Berufs- ausübung	Gewerbl. Aus- bildung	Kaufm. Aus- bildung	Keine Aus- bildung	Studium
Δ Emotionale Belastung und Überforderung	-.032	-.095	-.052	.036	-.039	.038	-.080
Δ Belastung durch geringe Kompetenz-entw.mglkt.	.015	.042	-.029	-.030	-.029	.102	.046
Δ Emotionale Dissonanz	.078	.023	-.082	-.060	.052	-.011	.078
Δ Belastung durch Kundenkontakt	.101	.138	.064	-.090	.187	-.150	-.058
Δ Kontaktfähigkeit	.064	-.080	-.193*	-.112	.142	-.085	-.066
Δ Teamorientierung	-.048	.339***	.368***	-.036	-.075	.038	.196*
Δ Durchsetzungsstärke	-.170	.012	.018	.127	-.130	-.029	.115
Δ Selbstbewusstheit	-.140	-.146	-.083	.165	-.099	-.172	.014
Δ Belastbarkeit	.092	.080	.143	-.042	.001	.017	.032
Δ Sensitivität	.114	-.012	-.108	-.132	.091	.020	.041
Δ Emotionale Stabilität	-.043	-.033	-.178	-.072	-.095	.201*	.098
Δ Soziale Unterstützung	.066	.107	.051	-.045	.030	-.012	.078

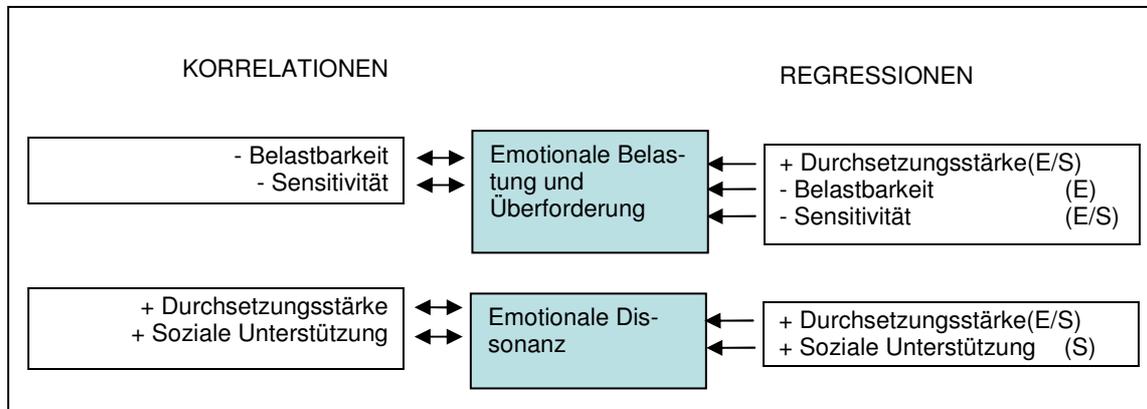
Anmerkung. N (106-123). $\Delta = t_2 - t_1$. *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Die Betrachtung der demografischen Variablen in Tabelle 49 zeigt, dass sowohl das Alter als auch die Dauer der Berufsausübung signifikant positiv mit der Veränderung der TEAMORIENTIERUNG korrelieren. Ältere Mitarbeiter und diejenigen, die den Beruf schon länger ausüben, schätzen ihre TEAMORIENTIERUNG in t_2 höher ein als in t_1 . Diejenigen, die ihre KONTAKTFÄHIGKEIT in t_2 höher einschätzen als in t_1 üben den Beruf noch nicht so lange aus. Wer keine Ausbildung absolviert hat, schätzt seine EMOTIONALE STABILITÄT in t_2 höher ein als in t_1 .

Zusammenfassend resultieren für die Veränderungswerte folgende Ergebnisse:



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Korrelationen ($p < .05$). Rechte Seite: Signifikante β -Gewichte ($p < .05$). Die Vorzeichen beschreiben die Richtung des Zusammenhangs. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode
 Bezogen auf die Betrachtung der Veränderungswerte der Faktoren 1.Ordnung zeigen sich folgende Ergebnisse:



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Korrelationen ($p < .05$). Rechte Seite: Signifikante β -Gewichte ($p < .05$). Die Vorzeichen beschreiben die Richtung des Zusammenhangs. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

8.5 Evaluation der Kompetenzentwicklung

Die Evaluation der Kompetenzentwicklung erfolgt einerseits über die Betrachtung der Mittelwertsunterschiede der Faktoren, andererseits über die Analyse der Veränderung von weniger bzw. höher personal kompetenten Fahrern in t_1 und von weniger bzw. höher belasteten Fahrern in t_1 .

8.5.1 Ergebnisse der Kompetenz- und Belastungsveränderung nach der Intervention

H₆: Die Selbsteinschätzung der Kompetenzen unterscheidet sich in t_1 und t_2 . Zur Prüfung der Hypothese wird ein T-Test für abhängige Stichproben durchgeführt und die Ergebnisse in Tabelle 50 dargestellt.

Tabelle 50: Signifikante Unterschiede im T-Test gepaarter Stichproben der Kompetenzen und Belastungen der Faktoren 1. und 2. Ordnung

	MW		T	df	p (2-seitig)
	t_1	t_2			
Personale Kompetenz	-,15	-,02	-2,297	117	.023
Selbstbewusstheit	-,21	-,03	-2,721	117	.007

Die Tabelle 50 zeigt, dass sich der Faktor 2.Ordnung PERSONALE KOMPETENZ und der zugehörige Faktor 1.Ordnung SELBSTBEWUSSTHEIT in t_1 und t_2 signifikant unterscheiden. Sowohl die PERSONALE KOMPETENZ als auch die SELBSTBEWUSSTHEIT werden in t_2 signifikant höher eingeschätzt.

Ergebnis

H₆: Die Selbsteinschätzung der Kompetenzen unterscheidet sich bezogen auf den Faktor 2.Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ und dem zugehörigen Faktor 1.Ordnung SELBSTBEWUSSTHEIT signifikant in t_1 und t_2 . Die Selbsteinschätzung der Faktoren 2.Ordnung von agitiver und REFLEXIVER SOZIALER KOMPETENZ sowie der *Sozialen Unterstützung* und der weiteren Faktoren 1.Ordnung der *Personalen Kompetenz* EMOTIONALE STABILITÄT, BELASTBARKEIT und SENSITIVITÄT, sowie der Faktoren 1.Ordnung der *sozialen Kompetenzen* und der Faktoren 1.Ordnung der *erlebten beruflichen Belastung* unterscheidet sich nicht signifikant in t_1 und t_2 .

Die Einschätzungsunterschiede der *erlebten beruflichen Belastungen* werden mittels der H_7 geprüft:

H₇: Die Selbsteinschätzung der Belastung unterscheidet sich in t_1 und t_2 . Die Betrachtung der Mittelwertunterschiede bezogen auf die *erlebte berufliche Belastung* zeigt keine signifikanten Unterschiede.

Ergebnis

H₇: Die Selbsteinschätzung der Belastung unterscheidet sich nicht in t₁ und t₂.

Im nächsten Abschnitt wird geprüft, ob es Unterschiede in der Einschätzung in Abhängigkeit von der Bewertung der Belastung in t₁ gibt.

8.5.2 Evaluation der Kompetenzentwicklung und Belastungsreduzierung bezogen auf unterschiedliche Belastungseinschätzung in t₁

H₈: Diejenigen, die ihre erlebte berufliche Belastung in t₁ als hoch einschätzen, profitieren mehr von der Intervention im Sinne von Kompetenzentwicklung und Belastungsreduzierung als diejenigen, die sie als gering einschätzen.

Die Überprüfung der H₈ erfolgt in zwei Schritten, da einerseits die Einschätzung des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES und andererseits die Einschätzung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN betrachtet werden. Hierzu werden jeweils drei gleich große Gruppen gebildet, die die Stichprobe in Gruppen mit hoher, mittlerer und geringer Einschätzung der jeweiligen Belastung teilt. Tabelle 51 gibt einen Überblick über signifikante Mittelwerte und Standardabweichungen der entsprechenden Gruppen.

Tabelle 51: Beschreibung der Einschätzungsgruppen mittel, niedrig und hoch in t₁ des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES und der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN

Kategorisierung der Faktoren	N	Minimum	Maximum	MW	SD
Geringer empfundener emotionaler Stress	37	-2,15	-,40	-,93	,37
Mittlerer empfundener emotionaler Stress	38	-,38	,54	-,03	,21
Hoher empfundener emotionaler Stress	37	,56	3,21	1,33	,69
Geringe Belastung durch Dienstleistungssituationen	37	-1,69	-,44	-,84	,33
Mittlere Belastung durch Dienstleistungssituationen	38	-,43	,41	-,11	,24
Hohe Belastungen durch Dienstleistungssituationen	37	,41	3,33	1,31	,68

Abbildung 35 stellt die Gruppenmittelwerte noch einmal grafisch dar.

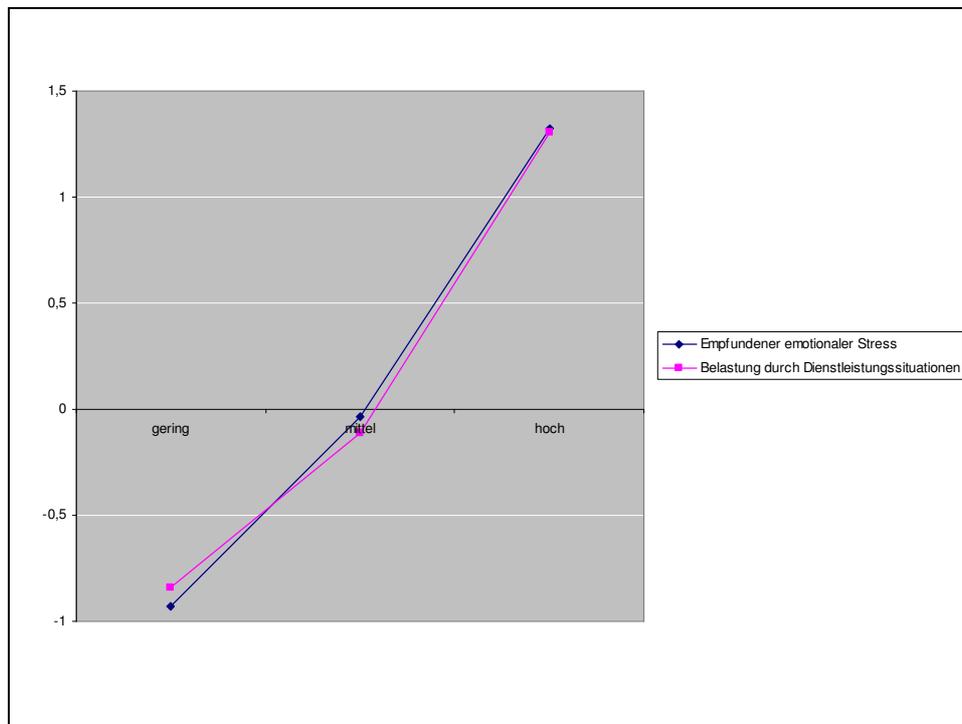


Abbildung 35: Mittelwerte der Belastungseinschätzungen im Vergleich der Gruppen geringer, mittlerer und hoher Ausprägung in t_1

Im Folgenden wird gemäß der H_8 überprüft, inwieweit diejenigen, die im Vorfeld ihre Belastung als gering bzw. hoch berichteten, ihre Einschätzung nach der Intervention verändern. Tabelle 52 gibt einen Überblick über die signifikanten Mittelwertunterschiede zwischen t_1 und t_2 bezogen auf die Gruppenzugehörigkeit.

Die Teilnehmer der Intervention, die sich vor der Intervention als gering emotional belastet eingeschätzt haben, stufen sich nach der Intervention signifikant als geringer aktiv sozial kompetent ein und ihre SELBSTBEWUSSTHEIT signifikant höher ein als in t_1 . Des Weiteren beurteilen Sie nach der Intervention ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS, ihre EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG als signifikant höher und ihre BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT als signifikant geringer.

Diejenigen, die ihre empfundene EMOTIONALE BELASTUNG vor der Intervention mittel einschätzen, beurteilen nach der Intervention ihre BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT als signifikant geringer.

Die Teilnehmer der Intervention, die sich vor der Intervention als hoch emotional belastet beschrieben haben, stufen sich nach der Intervention signifikant als höher agitiv sozial kompetent und signifikant als niedriger durchsetzungsfähig ein. Außerdem beurteilen Sie nach der Intervention ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS, ihre EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG sowie ihre EMOTIONALE DISSONANZ als signifikant geringer. Ihre BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT wiederum schätzen sie in t_2 signifikant höher ein als in t_1 .

Tabelle 52: Überblick über signifikante Mittelwertunterschiede bezogen auf geringes, mittleres und hohes Empfinden des EMOTIONALEN STRESSES

Gruppenzugehörigkeit	Faktor	MW		T	df	p (2-seitig)
		t_1	t_2			
Geringer empfundener emotionaler Stress	Agitive soziale Kompetenz	,37	-,24	2,162	31	.038
	Empfundener emotionaler Stress	-,94	-,57	-2,683	34	.011
	Selbstbewusstheit	,19	,46	-2,561	35	.015
	Emotionale Belastung und Überforderung	-,67	-,29	-2,951	34	.006
	Belastung durch Kundenkontakt	,05	-,31	2,088	34	.044
Mittlerer empfundener emotionaler Stress	Belastung durch Kundenkontakt	,27	-,19	2,321	35	.026
Hoher empfundener emotionaler Stress	Agitive soziale Kompetenz	-,62	,32	-3,337	35	.002
	Empfundener emotionaler Stress	1,32	,74	3,874	34	.000
	Durchsetzungsstärke	,39	-,02	2,552	35	.015
	Emotionale Belastung und Überforderung	,94	,52	2,891	34	.007
	Emotionale Dissonanz	1,07	,62	2,907	34	.006
	Belastung durch Kundenkontakt	-,07	,60	-2,580	34	.014

Die Belastungsfaktoren teilen sich gemäß der Faktorenanalyse 2.Ordnung in den bereits betrachteten EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS sowie die BELASTUNG IN DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN auf, die im Folgenden genauer untersucht werden. Die Tabelle 53 gibt einen Überblick über die signifikanten Mittelwertunterschiede, sowie die zugehörigen Mittelwerte.

Tabelle 53: Überblick über signifikante Mittelwertunterschiede bezogen auf geringe, mittlere und hohe BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN in t_1

Gruppenzugehörigkeit	Faktor	Mittelwert		T	df	p (2-seitig)
		t_1	t_2			
Geringe Belastung durch Dienstleistungssituationen	Belastung durch Dienstleistungssituationen	-,84	-,48	-3,187	33	.003
Hohe Belastung durch Dienstleistungssituationen	Personale Kompetenz	-,59	-,40	-2,193	36	.035
	Belastung durch Kundenkontakt	1,05	,27	2,784	35	.009
	Belastung durch Dienstleistungssituationen	1,29	,55	3,016	35	.005

Die Teilnehmer der Intervention, die vor der Intervention eine geringe Belastung durch Dienstleistungssituationen beschrieben haben, schätzen diese Belastung nach der Intervention signifikant höher ein.

Diejenigen, die ihre BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN vor der Intervention mittel einschätzen, schätzen sich nach der Intervention weder in ihren Kompetenzen noch in ihren Belastungen signifikant unterschiedlich ein als in t_1 .

Die Teilnehmer der Intervention, die ihre BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN vor der Intervention hoch eingeschätzt haben, empfinden sich nach der Intervention signifikant als höher personal kompetent und sowohl ihre BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT als auch ihre BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN in t_2 signifikant geringer als in t_1 .

Tabelle 54 zeigt die signifikanten Ergebnisse der uni- und multivariaten Tests und Analysen der Varianzanalyse mit Messwiederholung. Die dargestellte multivariate Analyse zeigt, dass es insgesamt keinen signifikanten Unterschied der drei Gruppen hinsichtlich der Einschätzung der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ zwischen t_1 und t_2 gibt. Die Wechselwirkung zwischen der Einschätzung des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES und der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ allerdings zeigt, dass diese nicht signifikanten Haupteffekte nicht in allen Gruppen gleichermaßen auftreten, was die bereits erläuterte signifikante Einschätzungsänderung bei denjenigen, die sich gering und hoch emotional

gestresst einschätzen, zeigt. Die Einschätzung der DURCHSETZUNGSSTÄRKE und der BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT zeigen ein ähnliches Bild. Die Haupteffekte der Einschätzung der DURCHSETZUNGSSTÄRKE zeigen keine Signifikanz, was allerdings nicht auf alle drei Gruppen zutrifft. Dem entsprechend finden sich, wie bereits beschrieben, signifikante Einschätzungsunterschiede im DURCHSETZUNGSSTÄRKE zwischen t_1 und t_2 bei denjenigen, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS als hoch einschätzen. Bezogen auf die Einschätzung der BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT ergeben sich auch keine signifikanten Haupteffekte, aber signifikante Wechselwirkungen, die sich darin zeigen, dass alle drei Gruppen signifikante Einschätzungsunterschiede aufweisen. Der Vergleich der Einschätzung der SELBSTBEWUSSTHEIT zwischen t_1 und t_2 im Rahmen der multivariaten Analyse ergibt einen signifikanten Unterschied. Die Wechselwirkung zwischen der Einschätzung des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES und der SELBSTBEWUSSTHEIT zeigt keine Signifikanz. Demnach zeigen sich die signifikanten Haupteffekte in allen drei Gruppen.

Tabelle 54: Ergebnisse der Varianzanalyse mit Messwiederholung der kategorisierten Einschätzung von EMPFUNDENEM EMOTIONALEM STRESS

Faktoren	Univariate Tests			Multivariate Analysen		
	F	P	Eta	F	P	Eta
Agitive soziale Kompetenz	2,129	.125	,042	1,899	.171	,019
Agitive soziale Kompetenz *Stress				7,597	.001	,135
Durchsetzungsstärke	1,545	.218	,031	,181	.672	,002
Durchsetzungsstärke*Stress				4,805	.010	,090
Selbstbewusstheit	14,293	.000	,214	5,225	.024	,047
Selbstbewusstheit *Stress				,842	.434	,016
Belastung durch Kundenkontakt	2,576	.081	,048	,173	.679	,002
Belastung durch Kundenkontakt				8,588	.000	,143

* Stress

Im Folgenden werden die Einstellungsänderungen der Einschätzungsgruppen der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN auf signifikante Unterschiede bezüglich der Gruppenzugehörigkeit geprüft.

Tabelle 55: Ergebnisse der Varianzanalyse mit Messwiederholung der kategorisierten Einschätzung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN

Skala	Univariate Tests			Multivariate Analysen		
	F	p	Eta	F	p	Eta
Selbstbewusstheit	2,278	,108	,042	5,089	,026	.046
Selbstbewusstheit *Belastung durch Dienstleistungssituationen				,357	,701	.007

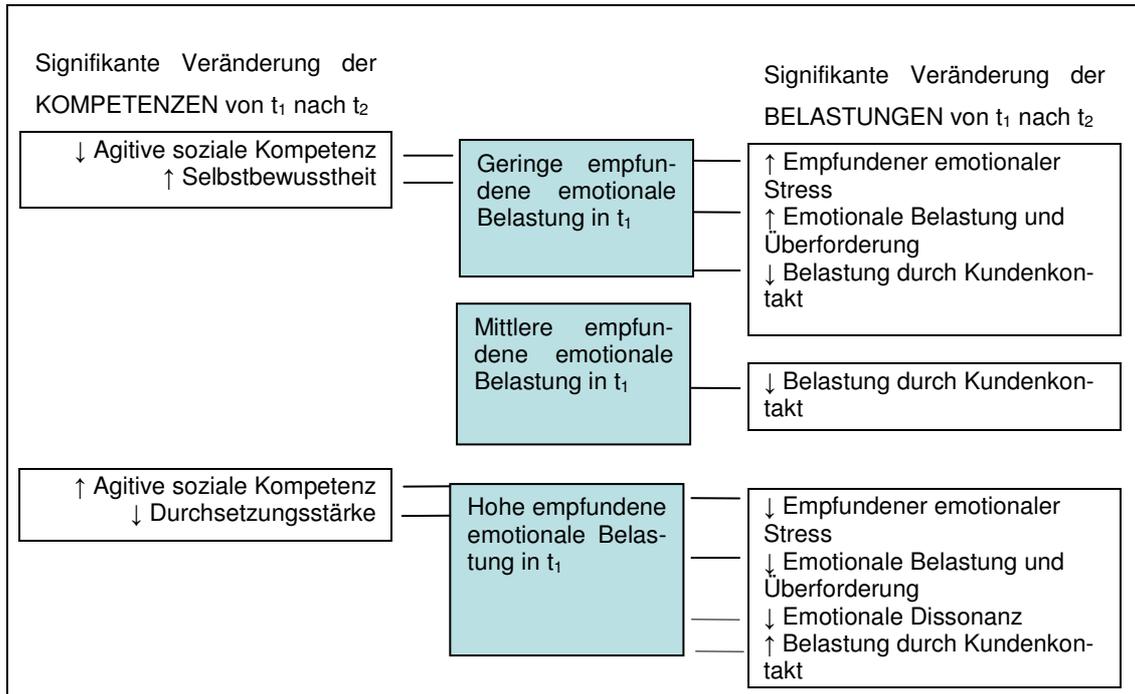
Die multivariate Analyse zeigt, dass es insgesamt einen signifikanten Unterschied der drei Gruppen hinsichtlich der Einschätzung der SELBSTBEWUSSTHEIT zwischen t_1 und t_2 gibt. Die Wechselwirkung zwischen der Einschätzung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN und der SELBSTBEWUSSTHEIT zeigt keine Signifikanz. Demnach zeigen sich die signifikanten Haupteffekte in allen drei Gruppen.

Ergebnis

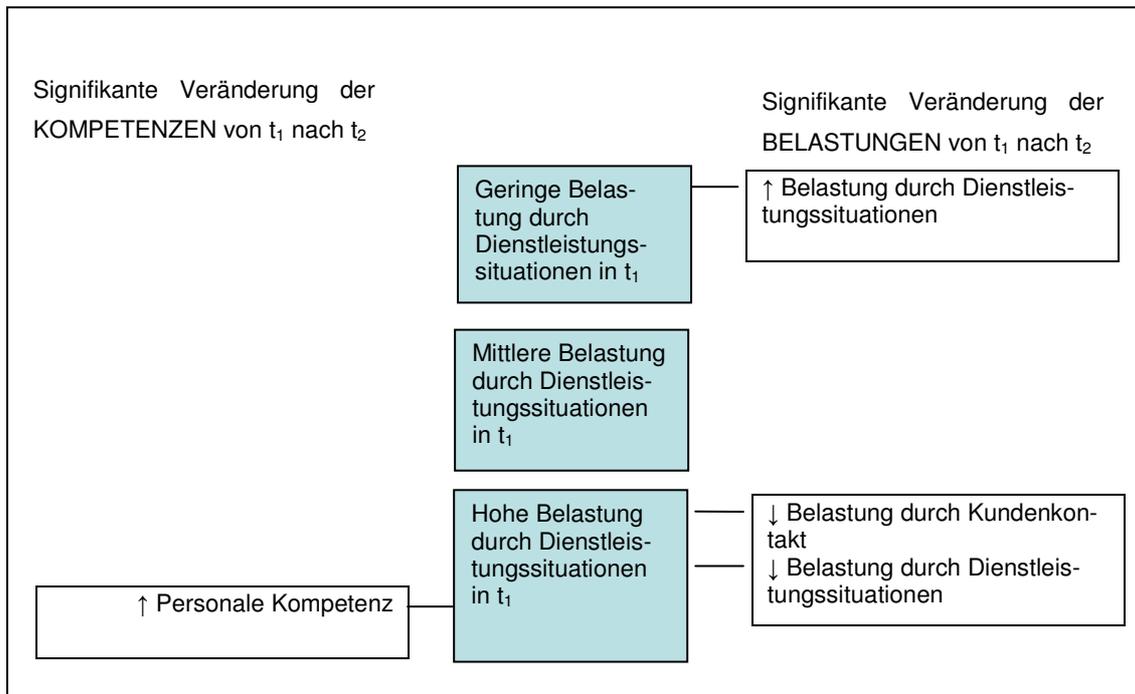
H₈: Diejenigen, die ihre *erlebte berufliche Belastung* in Form des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES in t_1 als hoch einschätzen, bewerten in t_2 diesen EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS als geringer, wohingegen diejenigen, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 gering einschätzen, diesen in t_2 höher einstufen. Gleiches gilt für den zugehörigen Faktor 1.Ordnung der EMOTIONALEN BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG sowie für den Faktor 2.Ordnung AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ. Bezogen auf diese Faktoren ändern eher diejenigen ihre Einstellung nach der Intervention, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 als hoch einschätzen als die Personen, die ihn gering einschätzen. Bei der Einschätzung des Faktors 1.Ordnung der BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT ergibt sich ein anderes Bild. Wer seinen EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 hoch einschätzt, bei dem steigt die wahrgenommene BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT in t_2 . Bei denjenigen, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS gering einschätzen, sinkt hingegen die BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT. Diejenigen, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 gering berichten, schätzen in t_2

ihre SELBSTBEWUSSTHEIT signifikant höher ein als in t_1 , wohingegen diejenigen, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 als hoch beschreiben, in t_2 ihr DURCHSETZUNGSSTÄRKE geringer einschätzen als in t_1 . Die Betrachtung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN als weitere *erlebte berufliche Belastung* zeigt, dass diejenigen, die sich in t_1 als gering belastet durch Dienstleistungssituationen eingeschätzt haben, diese Belastung nach der Intervention signifikant höher einschätzen, wohingegen diejenigen, die sich in t_1 als damit hoch belastet einschätzen, ihre Belastung in t_2 signifikant reduzieren können. Zudem ändern diese ihre Einschätzung des Faktors 2.Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ sowie des Faktors 1.Ordnung der BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT signifikant und schätzen in t_2 die Belastung geringer und die Kompetenz höher ein und können demgemäß deutlich mehr profitieren als diejenigen, die ihre Belastung in t_1 gering einschätzten.

Zusammenfassend ergeben sich die folgenden Zusammenhänge:



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Veränderungen der Kompetenzen (p<.05). Rechte Seite: Signifikante Veränderungen der Belastungen (p<.05). Die angegebenen Pfeile beschreiben die Richtung der Veränderung



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Veränderungen der Kompetenzen (p<.05). Rechte Seite: Signifikante Veränderungen der Belastungen (p<.05). Die angegebenen Pfeile beschreiben die Richtung der Veränderung

8.5.3 Evaluation der Kompetenzentwicklung und Belastungsreduzierung bezogen auf unterschiedliche Kompetenzeinschätzung in t_1

Nachdem in der Modellbetrachtung deutlich wurde, dass die PERSONALE KOMPETENZ einen wichtigen Einfluss sowohl auf die Faktoren der *Sozialen Kompetenz* als auch auf die Belastungsfaktoren aufweist, wird im Folgenden überprüft, inwieweit die Einschätzung der eigenen PERSONALEN KOMPETENZ einen Zusammenhang mit Veränderungen von t_1 nach t_2 aufweist. Dem entsprechend wurde auch dieser Faktor in drei Gruppen geteilt.

H₉: Diejenigen, die ihre Personale Kompetenz in t_1 als hoch einschätzen, profitieren mehr von der Intervention im Sinne von Kompetenzentwicklung und Belastungsreduzierung als diejenigen, die sie als gering einschätzen.

Zur Hypothesenüberprüfung werden drei gleich große Gruppen gebildet, die die Stichprobe in Gruppen mit hoher, mittlerer und geringer Einschätzung der PERSONALEN KOMPETENZ teilt.

Tabelle 56 gibt einen Überblick über Mittelwerte und Standardabweichungen der entsprechenden Gruppen.

Tabelle 56: Beschreibung der Einschätzungsgruppen mittel, niedrig und hoch in t_1 der PERSONALEN KOMPETENZ

Kategorisierung des Faktors personale Kompetenz	N	Minimum	Maximum	MW	SD
Geringe personale Kompetenz	40	-2,21	-,33	-,93	,49
Mittlere personale Kompetenz	41	-,31	,59	,15	,27
Hohe personale Kompetenz	40	,62	2,58	1,25	,50

Mittels T-Test wird überprüft, inwieweit diejenigen, die im Vorfeld ihre PERSONALE KOMPETENZ gering bzw. hoch einschätzen, ihre Einschätzung nach der Intervention verändern. Tabelle 57 gibt einen Überblick über die signifikanten Mittelwertunterschiede zwischen t_1 und t_2 bezogen auf die Gruppenehörigkeit.

Tabelle 57: Überblick über signifikante Mittelwertunterschiede bezogen auf geringe, mittlere und hohe PERSONALE KOMPETENZ

Gruppen- zugehörigkeit	Faktor	MW		T	df	p (2-seitig)
		t ₁	t ₂			
Geringe perso- nale Kompetenz	Emotionale Belastung und Überfor- derung	-.66	-,31	-2,671	34	.012
Mittlere perso- nale Kompetenz	Personale Kompetenz	-,14	,00	-2,270	39	.029
	Sensitivität	-,24	-,02	-2,433	39	.020
Hohe persona- le Kompetenz	Agitive soziale Kompetenz	-,53	,38	-3,164	36	.003
	Personale Kompetenz	-1,26	-,90	-3,171	38	.003
	Selbstbewusstheit	-,98	-,66	-2,443	38	.019
	Belastbarkeit	-,91	-,49	-2,572	38	.014
	Emotionale Belastung und Überfor- derung	,93	,60	2,177	33	.037

Die Teilnehmer der Intervention, die sich vor der Intervention als gering personal kompetent beschrieben haben, schätzen nach der Intervention ihre EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG signifikant höher ein als in t₁.

Diejenigen, die ihre PERSONALE KOMPETENZ vor der Intervention mittel einschätzen, schätzen diese Kompetenz in der Nacherhebung signifikant höher ein. Des Weiteren schätzen Sie nach der Intervention ihre SENSITIVITÄT signifikant höher ein.

Die Teilnehmer der Intervention, die sich vor der Intervention als hoch personal kompetent eingeschätzt haben, schätzen sich nach der Intervention signifikant als höher agitiv sozial kompetent und höher personal kompetent ein. Des Weiteren schätzen sie sowohl ihre SELBSTBEWUSSTHEIT als auch ihre BELASTBARKEIT signifikant höher und ihre EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG in t₂ signifikant geringer ein als in t₁.

Tabelle 58 zeigt die signifikanten Ergebnisse der uni- und multivariaten Tests und Analysen der Varianzanalyse mit Messwiederholung.

Tabelle 58: Ergebnisse der Varianzanalyse mit Messwiederholung der Einschätzungsgruppen der PERSONALEN KOMPETENZ

Skala	Univariate Tests			Multivariate Analysen		
	F	p	Eta	F	p	Eta
Agitive soziale Kompetenz	,167	.846	,003	1,313	.254	,013
Agitive soziale Kompetenz * Personale Kompetenz				6,823	.002	,117
Emotionale Belastung und Überforderung	22,94	.000	,308	,000	.994	,000
	4					
Emotionale Belastung und Überforderung * Personale Kompetenz				6,229	.003	,108

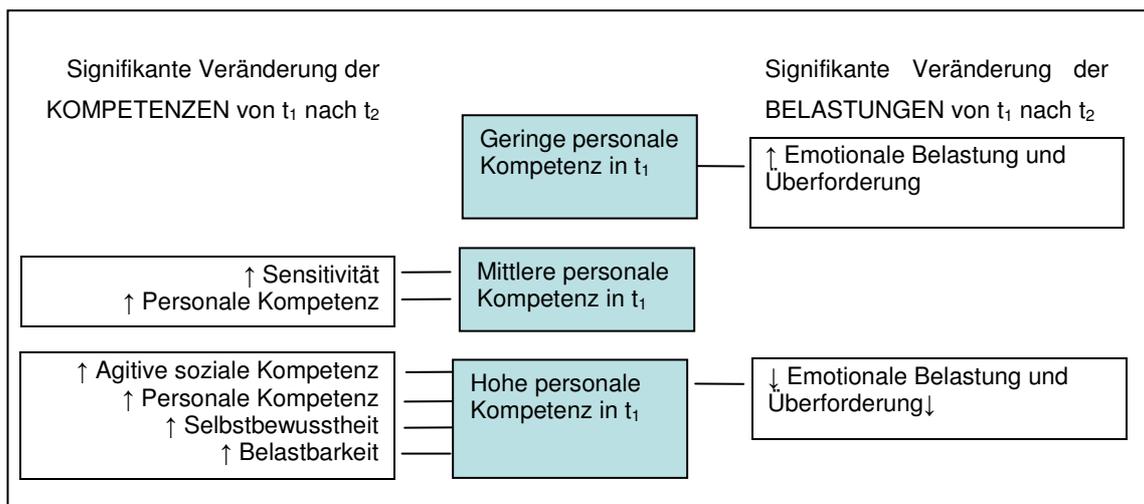
Die in Tabelle 58 dargestellte multivariate Analyse zeigt, dass es insgesamt keinen signifikanten Unterschied der drei Gruppen hinsichtlich der Einschätzung der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ zwischen t_1 und t_2 gibt. Die Wechselwirkung zwischen der Einschätzung der PERSONALEN KOMPETENZ und der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ gibt allerdings an, dass diese nicht signifikanten Haupteffekte nicht in allen Gruppen gleichermaßen auftreten, was die bereits erläuterte signifikante Einschätzungsänderung bei denjenigen, die sich hoch personal kompetent einschätzen, beschreibt. Die Einschätzung der EMOTIONALEN BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG weist ein ähnliches Bild auf. So zeigen sich auch bei der Einschätzung der EMOTIONALEN BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG zwar keine signifikanten Haupteffekte, aber signifikante Unterschiede innerhalb der Gruppen. Dem entsprechend finden sich, wie bereits beschrieben, signifikante Einschätzungsunterschiede bei denjenigen, die ihre PERSONALE KOMPETENZ als hoch und bei denjenigen, die sie als gering einschätzen.

Ergebnis

H₉: Diejenigen, die ihre PERSONALE KOMPETENZ in t_1 als hoch beschreiben, schätzen sich nach der Intervention, bezogen auf die Faktoren 2.Ordnung, signifikant als höher agitiv sozial kompetent und höher personal kompetent ein. Außerdem schätzen sie bezogen auf die Faktoren 1.Ordnung sowohl ihre SELBSTBEWUSSTHEIT als auch ihre BELASTBARKEIT in t_2 signifikant höher ein als in t_1 . Ihre EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG berichten sie in t_2 signifikant geringer als in t_1 , wohin-

gegen diejenigen, die ihre PERSONALE KOMPETENZ in t_1 gering einschätzen, diese Belastung in t_2 als signifikant höher erleben. Dies bedeutet, dass diejenigen, die ihre PERSONALE KOMPETENZ in t_1 hoch einschätzen, mehr von der Intervention profitieren können, als diejenigen, die sich als personal weniger kompetent wahrnehmen.

Zusammenfassend zeigen sich folgende Ergebnisse:



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Veränderungen der Kompetenzen ($p < .05$). Rechte Seite: Signifikante Veränderungen der Belastungen ($p < .05$). Die angegebenen Pfeile beschreiben die Richtung der Veränderung

III Studie 2

9 Ergebnisse zur Prüfung der Generalisierbarkeit des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ anhand weiterer Stichproben im Dienstleistungsbereich

30 Mitarbeitern der Stichprobe Handel&Banken (siehe Kapitel 7.6) wurde im Anschluss an Studie 1 jeweils der Fragebogen KoBel aus Studie 1 verteilt, wobei 13 Bankmitarbeiter (Rücklauf 43.33%) und 15 Mitarbeiter aus dem Handel (Rücklauf 50%) geantwortet haben.

Zur Prüfung der externen Validität wird analysiert, inwieweit die Mitarbeiter aus Handel&Banken über ähnliche Kompetenzen verfügen und welche Ausprägung deren Belastungen haben, um gegebenenfalls die Ergebnisse der Studie 1 bezüglich des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ auf andere Dienstleistungsbereiche übertragen zu können.

9.1 Beschreibung der Stichprobe Handel&Banken

Abbildung 36 zeigt die Verteilung der Stichprobe Handel&Banken im Vergleich zum Fahrpersonal.

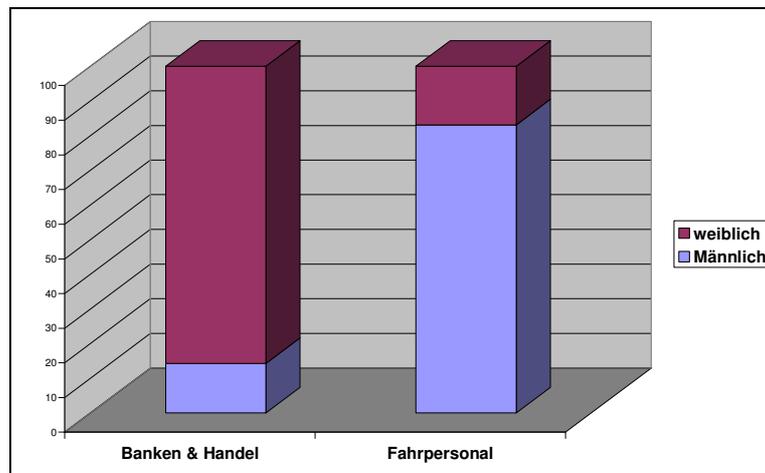


Abbildung 36: Geschlechtsverteilung innerhalb der Stichproben

Die befragten Mitarbeiter aus dem Bereich Handel&Banken sind zu 85.7% Frauen und damit im Vergleich zum Fahrpersonal umgekehrt verteilt (83.1% Männer) ist.

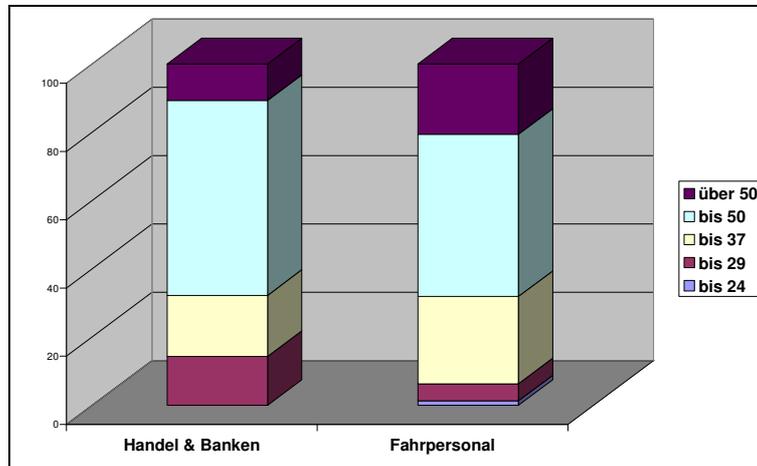


Abbildung 37: Verteilung des Alters innerhalb der Stichproben

Bezüglich des Alters zeigt sich bei beiden Stichproben, dass der größte Anteil der Mitarbeiter zwischen 38 und 50 Jahren alt ist. Der Anteil der Mitarbeiter, die über 50 Jahre alt sind, ist bei der Stichprobe Fahrpersonal deutlich höher und bei der Stichprobe Handel&Banken sind mehr Mitarbeiter im Alter zwischen 24 und 29 Jahren als bei der Stichprobe Fahrpersonal.

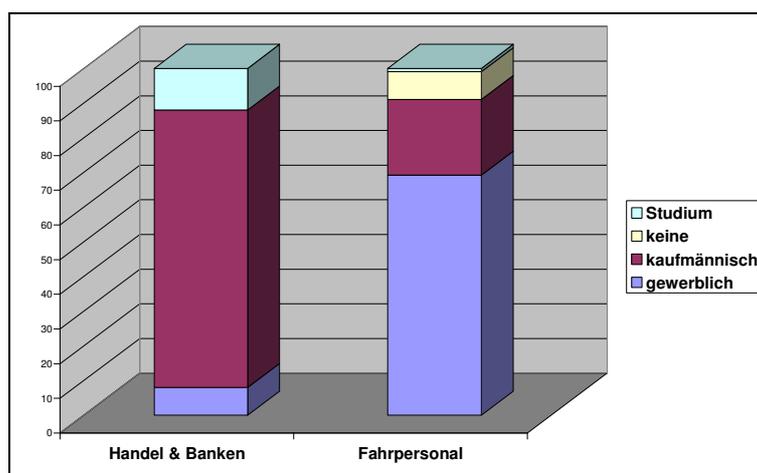


Abbildung 38: Abgeschlossene Ausbildung innerhalb der Stichproben

Die Betrachtung des Ausbildungsabschlusses zeigt deutlich, dass die Mitarbeiter der Stichprobe Handel&Banken im Gegensatz zum Fahrpersonal (69.2% gewerbliche Ausbildung) größtenteils über eine kaufmännische Ausbildung verfügen (80%).

Tabelle 59: Übersicht über die Dauer der Berufsausübung in den Stichproben

Stichprobe	N	Minimum	Maximum	MW	SD
Fahrer1+2	292	0,50	40,00	14,41	8,77
Handel&Banken	27	1,00	39,00	16,89	9,71

Tabelle 59 zeigt, dass Mitarbeiter aus Handel&Banken ihren Beruf im Durchschnitt etwas länger ausüben als Mitarbeiter im Fahrdienst.

Die Prüfung der Mittelwertsunterschiede auf Signifikanz mittels T-Test bei unabhängigen Stichproben zeigt, dass sich die beiden Stichproben bezüglich der Dauer der Berufsausübung nicht signifikant unterscheiden ($p > .10$).

Bei der Analyse der Generalisierbarkeit wird aufgrund unterschiedlicher Stichprobenzusammensetzungen sowohl der Einfluss des Geschlechts, des Alters als auch der Dauer der Berufsausübung mit überprüft, wobei anzumerken ist, dass die Betrachtung dieser demografischen Variablen bei den Analysen in Studie 1 meist zu keinem nennenswerten Unterschied führte.

9.1.1 Prüfung der Replizierbarkeit der Faktoren des Modells bei anderen Berufsgruppen des Dienstleistungsbereichs

H₁₀: Die Faktoren des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 anhand der Stichprobe des Fahrpersonals sind auch für die Stichprobe Handel&Banken empirisch abbildbar.

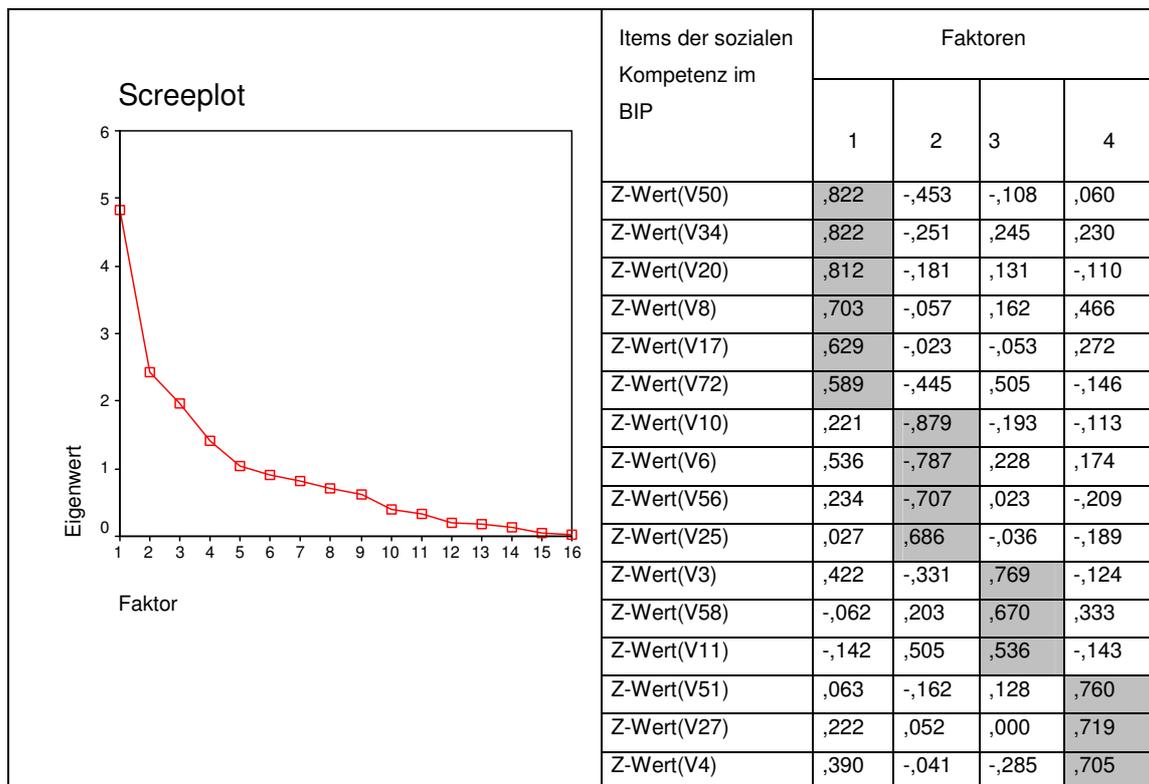
Das Vorgehen der Modellüberprüfung erfolgt entsprechend der Analysen bei der Stichprobe Fahrpersonal zu den Zeitpunkten t_1 und t_2 , wobei die Ergebnisse der Stichprobe Handel&Banken mit den Ergebnissen der Stichprobe Fahrpersonal zum Zeitpunkt t_1 ins Verhältnis gesetzt werden.

Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktoren der *Sozialen Kompetenz*

Die Grundlage für diese Faktorenanalyse stellen wie in t_1 die 16 Items des Fragebogens dar, die den Skalen der *Sozialen Kompetenz* zuzuordnen sind.

Die Betrachtung des Screeplots sowie des Eigenwertverlaufs führt zur Identifikation von 4 Faktoren, die alle Eigenwerte über 1 aufweisen.

Die Faktoren der Analyse mit der vorgegebenen Extraktion von vier Faktoren erklären 66,45% der Gesamtvarianz der Items. Abbildung 39 gibt einen Überblick über die Strukturmatrix:



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 39: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der Sozialen Kompetenz und Strukturmatrix der Faktoren der sozialen Kompetenz für Handel&Banken

Die Faktorzuordnung lässt sich wie bereits bei der Stichprobe Fahrpersonal in t_1 und t_2 eindeutig beschreiben. Entsprechend beschreibt Faktor 1 die Kompetenz KONTAKTFÄHIGKEIT, Faktor 2 geringes DURCHSETZUNGSSTÄRKE, Faktor 3 SOZIABILITÄT und Faktor 4 TEAMORIENTIERUNG, wobei die Itemzusammensetzung jeweils um ein Item differiert. Diese deutliche Zuordnung spricht dafür, dass die Fakto-

ren der *Sozialen Kompetenz* auch auf andere Berufsgruppen im Dienstleistungsbereich generalisierbar sind.

Die Tabelle 60 gibt einen Überblick über die Reliabilitäten der Faktoren im Vergleich zu den Reliabilitäten des Fahrpersonals.

Tabelle 60: Reliabilitäten der Faktoren der sozialen Kompetenz Handel&Banken

Skala	Cronbach α der Faktoren Fahrpersonal	Cronbach α der Faktoren Handel&Banken	Anzahl der verbliebenen Items
Soziabilität	.34	.44	3
Kontaktfähigkeit	.74	.83	6
Teamorientierung	.55	.66	3
Durchsetzungsstärke	.51	.45	4

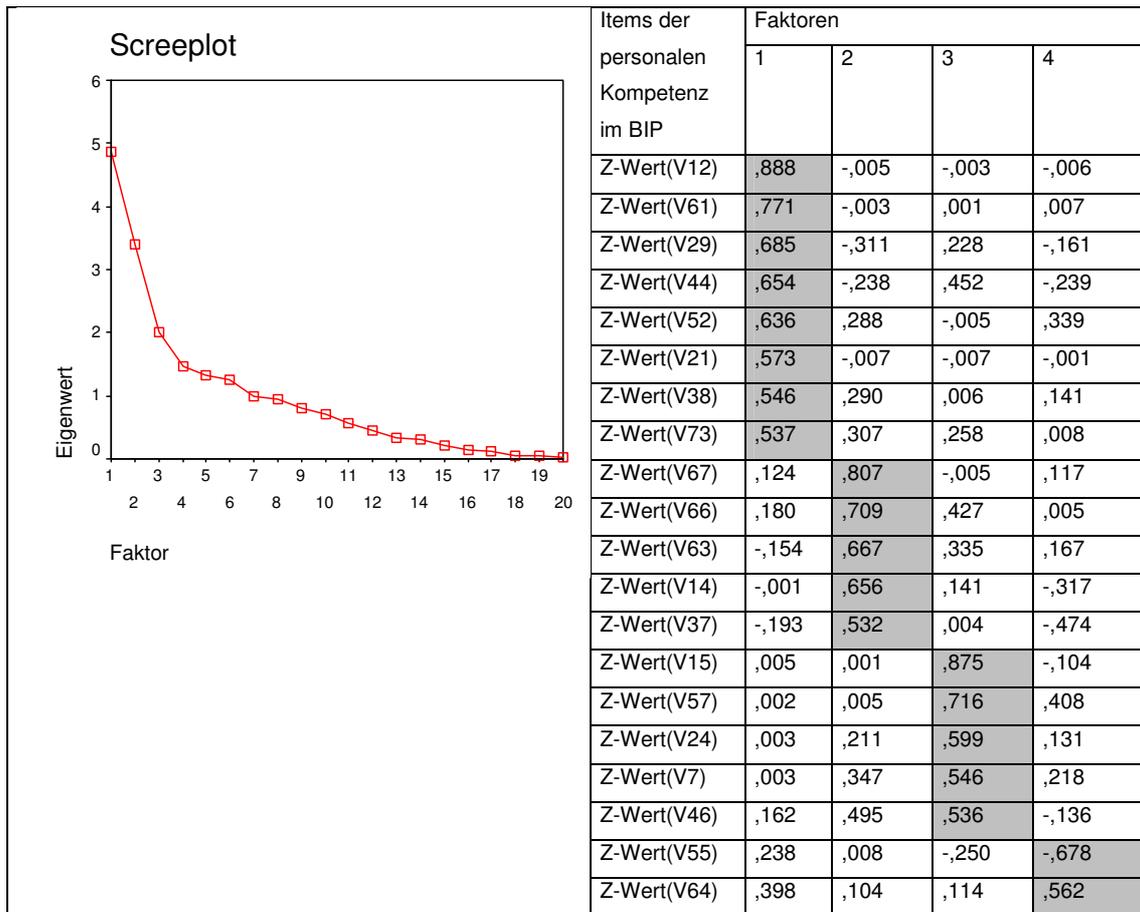
Es zeigt sich, dass die Reliabilitäten der Stichprobe Handel&Banken bei allen Faktoren bis auf DURCHSETZUNGSSTÄRKE höher sind als bei der Stichprobe Fahrpersonal (siehe Kapitel 9.1).

Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktoren der *Personalen Kompetenz*

Wie bereits zum Zeitpunkt t_1 bei der Stichprobe Fahrpersonal gehen die 20 Items des Fragebogens, die den Skalen der *Personalen Kompetenz* zuzuordnen, in die Analyse der Faktoren der *Personalen Kompetenz* ein.

Screeplot und Eigenwertverlauf lassen zur Prüfung des Modells die vorgegebene Extraktion von vier Faktoren zu. Die vier Faktoren erklären 58,60% der Gesamtvarianz der Items. Abbildung 40 gibt einen Überblick über die varimax rotierte Komponentenmatrix, da die oblique Rotation nicht möglich ist. Dadurch sind die Faktoren unabhängig und es kann dem entsprechend kein Faktor 2.Ordnung der *Personalen Kompetenz* extrahiert werden.

Die Faktoren lassen sich gemäß der Faktoren in t_1 und t_2 der Stichprobe Fahrpersonal deutlich den *Personalen Kompetenzen* zuordnen. Dem entsprechend beschreibt Faktor 1 die Kompetenz der EMOTIONALEN STABILITÄT, Faktor 2 BELASTBARKEIT, Faktor 3 SENSITIVITÄT und Faktor 4 SELBSTBEWUSSTHEIT. Die eindeutige Zuordnung spricht dafür, dass diese Faktoren 1.Ordnung der *Personalen Kompetenz* auf andere Berufsgruppen im Dienstleistungsbereich übertragbar sind.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 40: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der Personalen Kompetenz bei Handel&Banken und Überblick über die rotierte Komponentenmatrix der Faktoren

Tabelle 61 zeigt, dass die Reliabilitäten der Faktoren der *Personalen Kompetenz* bei der Stichprobe Handel&Banken im Vergleich zur Stichprobe Fahrpersonal, bis auf die Reliabilität des Faktors SELBSTBEWUSSTHEIT, höher sind (siehe Kapitel 9.2).

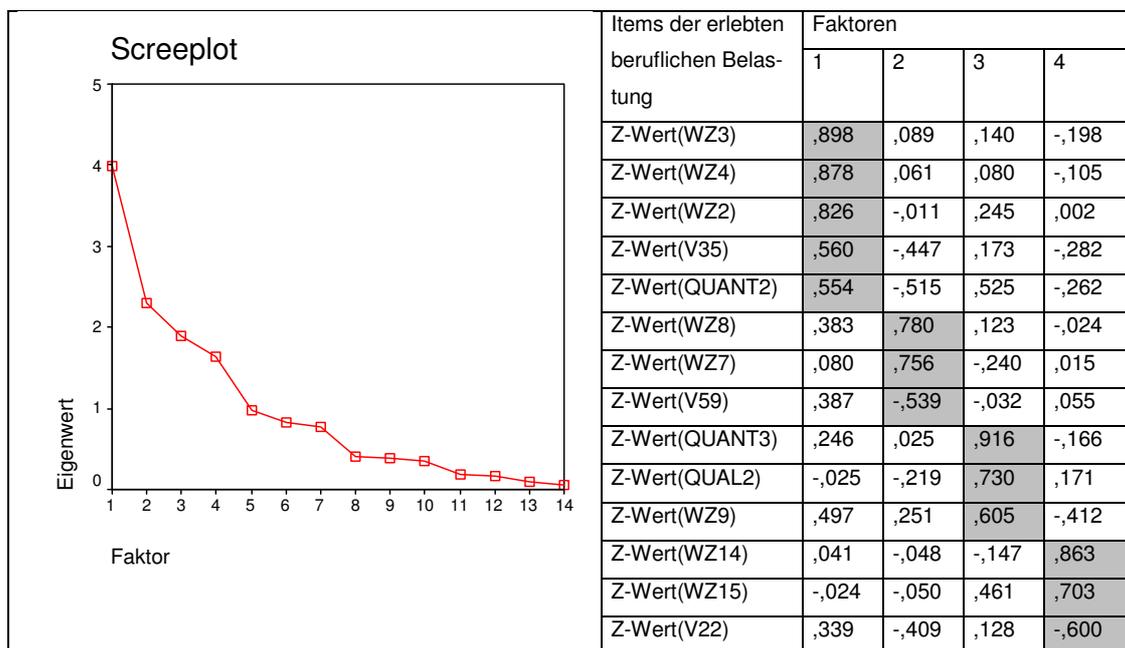
Tabelle 61: Überblick über die Reliabilitäten der Faktoren zur Personalen Kompetenz Handel&Banken

Skala	Cronbach α der Faktoren Fahrpersonal	Cronbach α der Faktoren Handel&Banken	Anzahl der verbliebenen Items
Belastbarkeit	.75	.76	5
Selbstbewusstheit	.72	.39	2
Emotionale Stabilität	.69	.82	8
Sensitivität	.71	.77	5

Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktoren der *erlebten beruflichen Belastung*

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 14 Items des Fragebogens, die den Skalen der *erlebten beruflichen Belastung* zuzuordnen sind.

Die Extraktion von Faktoren nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt 4 Faktoren, die 70,05% der Gesamtvarianz der Items erklären (siehe Abbildung 41).



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 41: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der *erlebten beruflichen Belastung* bei Handel&Banken und Strukturmatrix der Faktoren

Der Faktor 1 entspricht dem Faktor BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN, und Faktor 4 dem der BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT. Faktor 2 entspricht dem Teil des Faktors der EMOTIONALEN BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG aus t_1 und t_2 des Fahrpersonals, der mit EMOTIONALER BELASTUNG beschrieben werden kann und Faktor 3 entspricht dem Teil dieses Faktors, der mit ÜBERFORDERUNG zu beschreiben ist. Der Faktor, der in t_1 und t_2 des Fahrpersonals der *Emotionalen Dissonanz* entsprach, lässt sich nicht abbilden. Somit können lediglich die Faktoren der BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN und BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT eindeutig auf die andere Stichprobe aus dem Dienstleistungsbereich übertragen werden.

Tabelle 62 gibt einen Überblick über die Reliabilitäten dieser Faktoren.

Tabelle 62: Übersicht der Reliabilitäten der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung Handel&Banken

Skala	Cronbach α der Faktoren Fahrpersonal	Cronbach α der Faktoren Handel&Banken	Anzahl der verbliebenen Items
Emotionale Dissonanz	.63		
Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten	.78	.83	5
Emotionale Belastung und Überforderung	.82	.73	3
Belastung durch Kundenkontakt	.41	.66	3
		.73	3

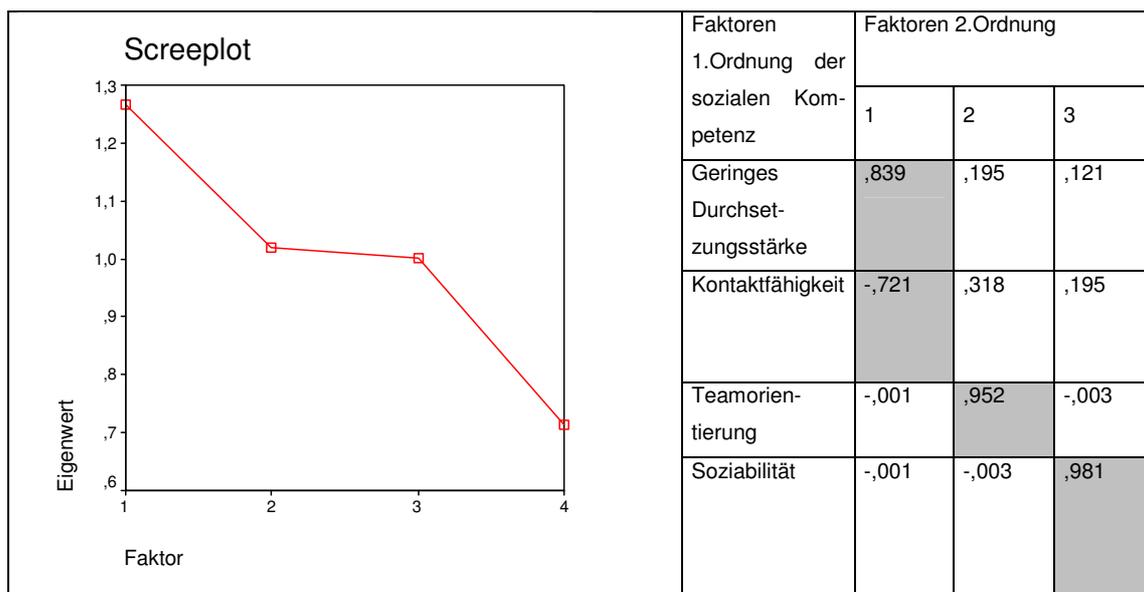
Die Tabelle 62 zeigt, dass die Reliabilitäten der Faktoren der *erlebten beruflichen Belastung* bei den Faktoren, die sich gemäß t_1 und t_2 des Fahrpersonals bei der Stichprobe Handel&Banken abbilden lassen im Vergleich zur Stichprobe Fahrpersonal höher sind.

Faktorenanalyse zur Ermittlung des General-Faktors 2.Ordnung der Sozialen Kompetenz

Ausgangspunkt für diese Faktorenanalyse sind die 4 oblique rotierten Faktoren, die sich aus den Items bilden, die dem Konstrukt der *Sozialen Kompetenz* zugeordnet werden können.

Die Extraktion der Faktoren mittels Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt eine Extraktion von 3 Faktoren, die 82,19% der Gesamtvarianz der Faktoren 1.Ordnung erklären (siehe Abbildung 42).

Die rotierte Komponentenmatrix zeigt, dass die Faktoren 1.Ordnung KON-TAKTFÄHIGKEIT und geringe DURCHSETZUNGSSTÄRKE auf dem Faktor 2.Ordnung AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ aus t_1 und t_2 des Fahrpersonals laden, wobei die Polung geringe DURCHSETZUNGSSTÄRKE durch die negative Ladung auf dem Faktor AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ der Polung in t_1 und t_2 des Fahrpersonals entspricht. Im Gegensatz zu diesem laden die Faktoren 1.Ordnung TEAMORIEN-TIERUNG und SOZIABILITÄT jeweils separat auf einem Faktor. Somit lässt sich der Faktor 2.Ordnung AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ auch auf die andere Stichprobe aus dem Dienstleistungsbereich übertragen, der Faktor der reflexiven Kompe-tenz hingegen nicht.



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblique mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 42: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren 2.Ordnung der Faktoren der sozialen Kompetenz Handel&Banken und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren

Die Reliabilität des Faktors der AGITIVEN KOMPETENZ weist ein α von .85 (9 Items) auf und ist damit deutlich reliabler als der entsprechende Faktor des Fahrpersonals.

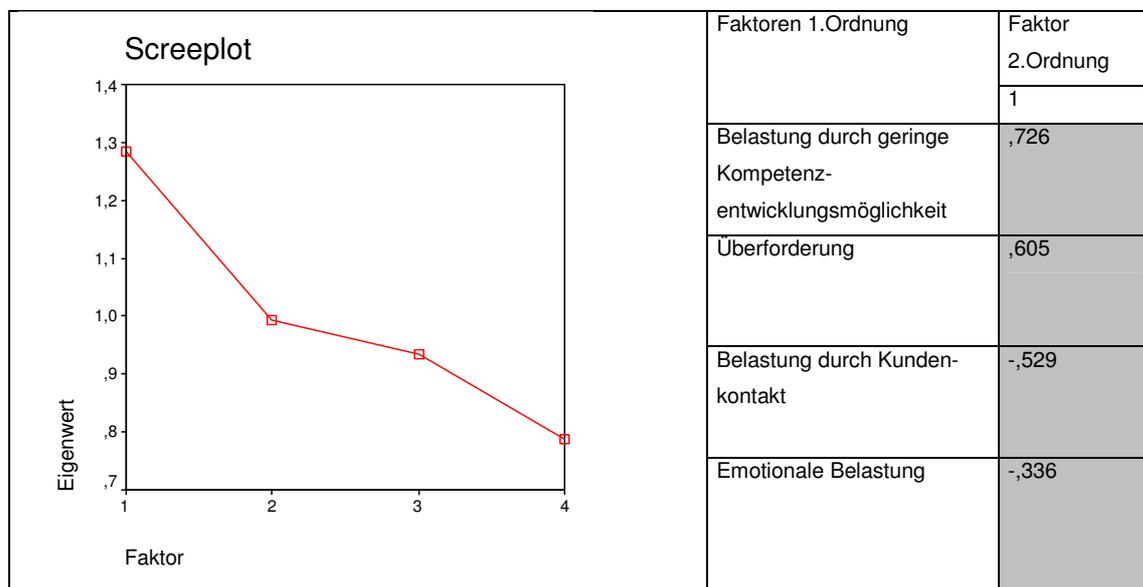
Faktorenanalyse zur Ermittlung des General-Faktors 2.Ordnung der *Personalen Kompetenz*

Die Überprüfung der Frage, inwieweit die Faktoren 1.Ordnung der *Personalen Kompetenz* auf einem Generalfaktor laden, kann durch die Faktorenanalyse 1.Ordnung beantwortet werden, da bereits an dieser Stelle deutlich wurde, dass die Faktoren voneinander unabhängig sind. Somit lässt sich der Generalfaktor der *Personalen Kompetenz* des Fahrpersonals bei der Stichprobe Handel&Banken nicht bestätigen.

Faktorenanalyse zur Ermittlung des General-Faktors 2.Ordnung der *erlebten beruflichen Belastung*

Dieser Faktorenanalyse werden die Faktorenanalyse die 4 oblique rotierten Faktoren unterzogen, die dem Konstrukt der *erlebten beruflichen Belastung* zugeordnet werden können.

Die Extraktion der Faktoren mittels Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt eine Extraktion von einem Faktor, der 32,12% der Gesamtvarianz der Faktoren 1.Ordnung erklärt (siehe Abbildung 43).



Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser Normalisierung. Fragebogen siehe Anhang

Abbildung 43: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren 2.Ordnung der Faktoren der *erlebten beruflichen Belastung* Handel&Banken und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren 2.Ordnung

Die rotierte Komponentenmatrix zeigt, dass die Faktoren 1.Ordnung, die den *erlebten beruflichen Belastungen* zugehören, auf einem Generalfaktor laden. Somit lassen sich auch die beiden Generalfaktoren der *erlebten beruflichen Belastung* des Fahrpersonals bei der Stichprobe Handel&Banken nicht bestätigen.

Die Reliabilität dieses Generalfaktors beläuft sich auf $\alpha = .75$ (13 Items).

Ergebnis

H₁₀: Die Faktoren 1.Ordnung des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ des Fahrpersonals, die der *sozialen* und die der *Personalen Kompetenz* zuzuordnen sind, sind auch für die Stichprobe Handel&Banken empirisch abbildbar. Von den Faktoren 1.Ordnung, die entsprechend des Fahrpersonals der *erlebten beruflichen Belastung* zuzuordnen sind, lassen sich die BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN und die BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT auch für die Stichprobe Handel&Banken abbilden. Die Analyse der Faktoren 2.Ordnung zeigt, dass sich lediglich der Faktor 2.Ordnung AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ auch bei der Stichprobe Handel&Banken empirisch nachweisen lässt. Nicht nachweisen lassen sich die Faktoren 1.Ordnung, EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG und EMOTIONALE DISSONANZ, die der *erlebten beruflichen Belastung* zuzuordnen sind und die Faktoren 2.Ordnung REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ sowie PERSONALE KOMPETENZ. Die Faktoren 2.Ordnung, BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN und EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS lassen sich bei der Stichprobe Handel&Banken nur in einem Faktor nachweisen.

9.1.2 Prüfung der theoretischen Zusammenhänge bezüglich Generalisierbarkeit auf andere Berufsgruppen des Dienstleistungsbereichs

H₁₁: Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 anhand der Stichprobe des Fahrpersonals sind auch für die Stichprobe Handel&Banken empirisch nachweisbar.

Zur Unterstützung der Betrachtung der Zusammenhänge wird im ersten Schritt die Korrelationsmatrix betrachtet. Da die Generalfaktoren nicht gemäß der Stichprobe Fahrer1+2 replizierbar waren, erfolgen die weiteren Rechnungen auf

der Ebene der Faktoren 1.Ordnung, wobei die Betrachtung des Modells auf die replizierten Faktoren BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN sowie BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT beschränkt wird.

Tabelle 63: Übersicht über die Korrelationen der Faktoren 1.Ordnung der Stichprobe Handel&Banken

Faktor 1.Ordnung	Korrelationen	
	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten	Belastung durch Kundenkontakt
Selbstbewusstheit	-.143	.160
Emotionale Stabilität	.034	-.069
Sensitivität	-.082	.031
Belastbarkeit	.175	.266
Kontaktfähigkeit	.066	.026
Geringe Durchsetzungsstärke	-.069	.268
Soziabilität	.185	-.308
Teamorientierung	.025	.195
Soziale Unterstützung	-.459*	.123

Anmerkung. *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 63 zeigt, dass lediglich ein Zusammenhang zwischen den Kompetenz-Faktoren und den replizierten Faktoren der Stichprobe Handel&Banken signifikant ist. Die *Soziale Unterstützung* korreliert signifikant negativ mit der BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN.

Im Folgenden werden die einzelnen Regressionsgleichungen für die betrachteten Faktoren der *erlebten beruflichen Belastung* angegeben, die jeweilige abhängige Variable im Text mit AV gekennzeichnet und entsprechend hervorgehoben und mit den Ergebnissen der Stichprobe Fahrpersonal zum Zeitpunkt t_1 verglichen.

Wie die Tabelle 64 deutlich zeigt, sind die Bestimmtheitsmaße bei den Faktoren, zu deren Vorhersage die betrachteten Faktoren einen signifikanten Beitrag leisten können, deutlich höher als beim Fahrpersonal (siehe Kapitel 7.1).

Tabelle 64: Übersicht über die Regressionsgleichungen der replizierten Faktoren 1.Ordnung der Stichprobe Handel&Banken im Vergleich zu den Ergebnissen in t_1 der Stichprobe Fahrpersonal

	AV		UV
Fahrpersonal	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt. ($R^2 = .075$)	=	-.161 soziale Unterstützung ($p < .05$)
H&B	Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmglkt. ($R^2 = .453$)	=	-.553 soziale Unterstützung ($p < .05$)
Fahrpersonal	Belastung durch Kundenkontakt ($R^2 = .131$)	=	-.186 Selbstbewusstheit ($p < .01$) -.272 Emotionale Stabilität ($p < .01$)
H&B	Belastung durch Kundenkontakt	=	nicht signifikant
Fahrpersonal	Soziale Unterstützung ($R^2 = .129$)	=	.200 Teamorientierung ($p < .01$) -.183 Durchsetzungsstärke ($p < .01$) +.176 Emotionale Stabilität ($p < .05$) -.187 geringe Sensitivität ($p < .05$)
H&B	Soziale Unterstützung	=	nicht signifikant
Fahrpersonal	Kontaktfähigkeit ($R^2 = .277$)	=	.230 Selbstbewusstheit ($p < .01$) +.129 Emotionale Stabilität ($p < .05$) -.281 geringe Sensitivität ($p < .01$) -.184 geringe Belastbarkeit ($p < .01$)
H&B	Kontaktfähigkeit ($R^2 = .254$)	=	.444 Emotionale Stabilität ($p < .05$)
Fahrpersonal	Teamorientierung ($R^2 = .180$)	=	.180 Selbstbewusstheit ($p < .01$) -.349 Emotionale Stabilität ($p < .01$) -.140 geringe Belastbarkeit ($p < .05$)
H&B	Teamorientierung ($R^2 = .622$)	=	.374 Selbstbewusstheit ($p < .05$) + .286 Emotionale Stabilität ($p < .01$) + .643 Sensitivität ($p < .05$)
H&B S	Teamorientierung ($R^2 = .541$)	=	.389 Selbstbewusstheit ($p < .05$) + .615 Sensitivität ($p < .01$)
Fahrpersonal	Durchsetzungsstärke ($R^2 = .05$)	=	.195 Emotionale Stabilität ($p < .01$)
H&B	Durchsetzungsstärke ($R^2 = .424$)	=	.517 Belastbarkeit ($p < .01$)
Fahrpersonal	Soziabilität ($R^2 = .216$)	=	-.149 Selbstbewusstheit ($p < .05$) -.446 geringe Sensitivität ($p < .01$)
H&B	Soziabilität	=	nicht signifikant

Anmerkung. Regressionsgleichungen mit β -Gewichten der signifikant vorhergesagten Faktoren 2.Ordnung unter Angabe des Bestimmtheitsmaßes. Ohne Angabe = Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

Die **BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN (AV)** der Stichprobe Handel&Banken steigt entsprechend der Ergebnisse der Stichprobe Fahrpersonal in t_1 , je geringer die *Soziale Unterstützung* wahrgenommen wird (Varianzaufklärung der AV von 55%). Zur Vorhersage der **BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT (AV)** können im Gegensatz zur Vorhersage beim Fahrpersonal bei der Stichprobe Handel&Banken keine signifikanten Beiträge geleistet werden. Genau so verhält es sich auch bei der Vorhersage der **Sozialen Unterstützung (AV)** sowie der **SOZIABILITÄT (AV)**. Die **KONTAKTFÄHIGKEIT (AV)** wird umso höher eingeschätzt, je höher die EMOTIONALE STABILITÄT eingeschätzt wird (Varianzaufklärung von 25%). Die Betrachtung der Vorhersage der KONTAKTFÄHIGKEIT der Stichprobe Fahrpersonal zeigt, dass dort SENSITIVITÄT und BELASTBARKEIT einen zusätzlichen Beitrag leisten. Die **TEAMORIENTIERUNG (AV)**, wird umso höher eingeschätzt, je höher sowohl die SELBSTBEWUSSTHEIT, die EMOTIONALE STABILITÄT als auch die SENSITIVITÄT eingeschätzt werden (Varianzaufklärung von 62%). Im Vergleich zur Stichprobe Fahrpersonal fällt auf, dass bei der Stichprobe Handel&Banken zur Vorhersage der TEAMORIENTIERUNG lediglich statt der SENSITIVITÄT die BELASTBARKEIT einen signifikanten Beitrag liefert. Die Einschätzung der **DURCHSETZUNGSSTÄRKE (AV)** ist abhängig von der Einschätzung der BELASTBARKEIT, je höher diese eingeschätzt wird, desto höher wird auch das DURCHSETZUNGSSTÄRKE eingeschätzt (Varianzaufklärung von 42%). Im Vergleich zur Stichprobe Fahrpersonal zeigt sich, dass dort zur Vorhersage der DURCHSETZUNGSSTÄRKE die BELASTBARKEIT keinen signifikanten Beitrag leistet, wohingegen die EMOTIONALE STABILITÄT signifikant positiv zur Vorhersage beiträgt.

Ergebnis

H₁₁:

Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 anhand der Stichprobe des Fahrpersonals sind bezogen auf die BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN auch für die Stichprobe Handel&Banken empirisch nachweisbar. Teilweise nachweisbar sind die Zusammenhänge bezogen auf die KONTAKTFÄHIGKEIT sowie die TEAMORIENTIERUNG.

Nicht nachweisbar sind die Zusammenhänge der Faktoren 2.Ordnung, da diese nur teilweise repliziert werden konnten. Entsprechend verhält es sich mit den Zusammenhängen bezogen auf die EMOTIONALE DISSONANZ und die EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG, die auch nicht replizierbar waren. Zudem lassen sich auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung weder die Zusammenhänge für die BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT noch für die *Soziale Unterstützung* oder die SOZIABILITÄT. Die Vorhersage der DURCHSETZUNGSSTÄRKE wiederum wird zwar auch von einem Faktor der *Personalen Kompetenz* geleistet, allerdings von BELASTBARKEIT statt wie in t_1 der Stichprobe Fahrpersonal von der EMOTIONALEN STABILITÄT.

Inwiefern die demografischen Variablen einen Einfluss auf diese Vorhersagen haben können, zeigt die Tabelle 65, die einen Überblick über die Korrelationen liefert.

Tabelle 65: Überblick über die Korrelationen der Faktoren 1.Ordnung der Stichprobe Handel&Banken mit den demografischen Variablen

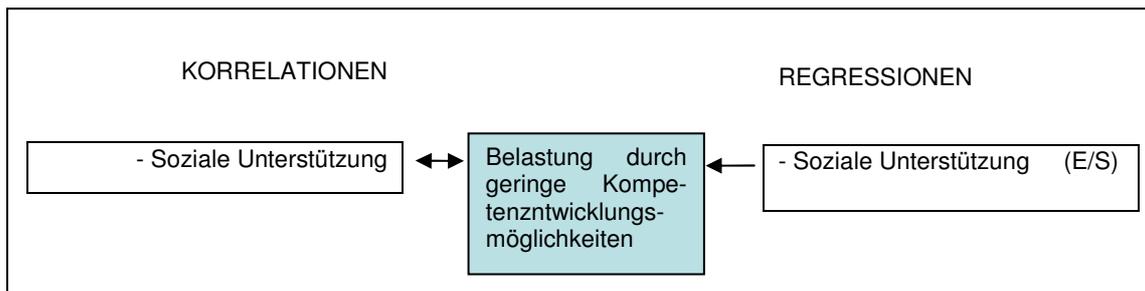
	Geschlecht	Alter	Dauer der Berufsausübung	Gewerbl. Ausbildung	Kaufm. Ausbildung	Studium
Belastung durch geringe Kompetenzentwicklungsmöglk.	.026	.046	-.213	-.025	.074	.322
Belastung durch Kundenkontakt	-.022	-.320	.052	-.060	.099	-.038
Kontaktfähigkeit	.320	-.227	-.063	.176	-.139	.192
Geringes Durchsetzungsstärke	.183	.141	.354	.221	-.250	.025
Teamorientierung	-.035	.162	.338	-.211	-.230	.162
Soziabilität	.207	.008	.056	-.236	-.227	.426*
Emotionale Stabilität	-.328	-.367	-.211	-.377*	.069	.290
Belastbarkeit	-.064	-.104	.214	-.201	.169	-.077
Sensitivität	.305	.157	.339	-.163	-.164	.043
Selbstbewusstheit	-.088	.186	.109	.139	-.546**	.176
Soziale Unterstützung	-.013	.092	.120	.068	-.159	-.089

Anmerkung. N (26-28). *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 (2-seitig) signifikant. / ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. / * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Wie Tabelle 65 zeigt, ergeben sich wenige Zusammenhänge mit den demografischen Variablen. So zeigt sich lediglich, dass diejenigen, die ein Studium absolviert haben, ihre SOZIABILITÄT höher und diejenigen, die eine kaufmännische Ausbildung absolviert haben, ihre SELBSTBEWUSSTHEIT geringer einschätzen.

Die Unterschiede in den Zusammenhängen könnten auch daher rühren, dass sich zwar die Faktoren replizieren lassen, aber die Faktorenausprägung der Stichprobe Handel&Banken sich signifikant von der der Stichprobe Fahrpersonal unterscheidet. Der t-Test ergibt, dass dies lediglich bei der *Sozialen Unterstützung* eintritt, die bei der Stichprobe Handel&Banken signifikant höher eingeschätzt wird ($t = -4,383$, $p < .01$).

Zusammenfassend zeigen sich für die Stichprobe Handel&Banken folgende Ergebnisse:



Anmerkung. Linke Seite: Signifikante Korrelationen ($p < .05$). Rechte Seite: Signifikante β -Gewichte ($p < .05$). Die Vorzeichen beschreiben die Richtung des Zusammenhangs. E=Einschlussverfahren / S = Schrittweise Methode

IV Fazit

10 Zusammenfassende Diskussion und Ausblick

Im Folgenden werden die verwendeten Methoden diskutiert, die Grenzen der Untersuchung analysiert und im nächsten Schritt die ermittelten Ergebnisse noch einmal dargestellt, in den theoretischen Kontext eingebettet und dementsprechend diskutiert. Aus der Verbindung dieser Erkenntnisse werden dann Ableitungen sowohl für die Praxis als auch für die Forschung erarbeitet.

10.1 Diskussion der Methode und Grenzen der Untersuchung

10.1.1 Diskussion des gewählten Untersuchungsplans

Die vorliegenden Studien wurden als quasi-experimentelle Untersuchungen geplant, da keine Kontrollgruppe gebildet werden konnte. Es wurde dennoch versucht, unter Berücksichtigung der Validitätsgefährdungen Kausalaussagen abzuleiten. Die weiteren Ausführungen sollen Aufschluss darüber geben, inwieweit die Wahl eines experimentellen Designs möglich gewesen wäre, bzw. ob die Ableitung von Kausalaussagen möglich erscheint.

Wenn es darum geht, ob eine bestimmte Interventionsmaßnahme zur Erreichung vorgegebener Ziele angemessen ist, ist es wichtig zu wissen, ob ein Ereignis A ein Ereignis B bewirkt hat (Lösel & Nowack, 1987). Nach Cook und Campbell (1979) kann nur dann von einem kausalen Zusammenhang ausgegangen werden, wenn die Ursache der Wirkung zeitlich vorausgeht, Ursache und Wirkung kovariieren sowie alternative Erklärungen des beobachteten Ursache-Wirkungszusammenhanges ausgeschlossen werden können.

In der Grundlagenforschung wird zur Überprüfung eines kausalen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen bzw. zum Ausschluss von Störeffekten die experimentelle Methodik verwendet. Nach Herrmann (1991) werden hierbei entweder die Erhebungsbedingungen konstant gehalten, partiell variiert und

kontrolliert oder die Personen werden den variablen Bedingungen per Zufall zugeteilt.

Diese Experimentiermethodik wurde immer wieder grundsätzlich diskutiert, da sich die Frage stellt, inwieweit sich Bedingungskontrolle oder Randomisierung in arbeits- und organisationspsychologischen Studien realisieren lassen (Bungard, 1984; Herrmann, 1991; Holzkamp, 1986; Mertens, 1975).

Die Betrachtung der Realisierung der Bedingungskontrolle zeigt, dass die Variation einer unabhängigen Variablen unter günstigen Bedingungen zwar möglich ist, da oftmals die Auswirkungen einer speziellen Maßnahme, wie z.B. einer Arbeitsstrukturierungsmaßnahme, überprüft werden sollen. Die Realisierung der partiellen Konstanthaltung sonstiger Faktoren erscheint allerdings fast nicht möglich, da beispielsweise ein Eingriff in den Arbeitsablauf bereits eine große Anzahl weiterer Veränderungen auslöst. Zudem ist es in Organisationen kaum möglich, mindestens zwei wirklich in jeder Hinsicht vergleichbare Stichproben zu definieren, um dann in der Experimentalgruppe eine Veränderung zu initiieren und in der Kontrollgruppe nicht. Des Weiteren ist die Bildung einer echten Kontrollgruppe zusätzlich dadurch gefährdet, dass meist im Vorfeld die Fragestellung und das Untersuchungsdesign offen gelegt werden. Das kann zur Folge haben, dass die Mitglieder der Kontrollgruppe wissen, dass bei ihnen beispielsweise ein spezieller Faktor nicht verändert wurde wodurch Reaktivitätseffekte entstehen können. Aus betrieblicher Sicht erscheint es zudem meist unmöglich, eine derartige Differenzierung nur aus experimentologischen Gesichtspunkten vorzunehmen, da dadurch der Kontrollgruppe die zu überprüfenden Maßnahmen vorenthalten werden. Da es sich bei arbeits- und organisationspsychologischen Maßnahmen meist um ein Maßnahmenbündel handelt, bei denen es auch eine Vielzahl von unkontrollierbaren Wechselwirkungen zwischen den Einzelmaßnahmen gibt, erschwert das die Kontrolle von Drittvariablen erheblich.

Auch die Randomisierung ist bei arbeits- und organisationspsychologischen Studien selten realisierbar, da sich einerseits das Unternehmen gegen Zufallszuweisungen von begünstigenden Bedingungen ausspricht, oder andererseits Zufallszuweisungen einschneidende organisationale Veränderungen bedeuten

würden und sich zudem meist als zu teuer und zu zeitaufwendig darstellen. Darüber hinaus ist eine Randomisierung unter Umständen auch nicht sinnvoll. Wird beispielsweise bei der Überprüfung der Wirksamkeit einer Trainingsmaßnahme Experimental- und Kontrollgruppe per Randomisierung aus einem Arbeitsbereich gebildet, besteht die Gefahr, dass während des Arbeitsalltags Erfahrungen aus dem Training von der Experimental- an die Kontrollgruppe weitergegeben werden (diffusion of treatment) (siehe Kapitel 7.1 und 7.3). Dies wiederum zeigt die Grenzen der Untersuchung im Rahmen des organisatorischen Kontextes auf.

10.1.2 Diskussion des verwendeten Instruments

Sowohl die Kompetenzerfassung als auch die Erfassung des Belastungserlebens erfolgte in den vorliegenden Studien mittels Fragebogen zur Selbstbeschreibung.

Die Kompetenzen wurden mit Items des BIP erfasst. Ziel des BIP ist es, laut Hossiep und Paschen (2003), das Selbstbild im Hinblick auf relevante Beschreibungsdimensionen aus dem Berufsleben standardisiert zu erfassen. Damit erfasst es Persönlichkeitseigenschaften, die in beruflichen Kontexten bedeutsam sind. Durch den Verzicht auf klinisch-psychologische Inhalte und die berufsbezogene Formulierung der Fragen haben die Befragten nach Hossiep und Paschen (2003) weniger Vorbehalte gegenüber dem Fragebogen. Die Fragen wurden im Rahmen der Voranalysen der Studie zudem auf Verständlichkeit geprüft und die Vorbehalte gegenüber dem Instrument entsprechend berücksichtigt (siehe Kapitel 7.3.3). Es stellt sich allerdings die Frage, inwieweit sich ein solches Instrument zur Erfassung von Kompetenzen sowie zur Erfassung der Kompetenzentwicklung eignet.

Nach Lang-von Wins (2003) spielt die Persönlichkeit bei der Entwicklung von Kompetenzen eine wichtige Rolle (siehe auch Kapitel 5), die im Sinne von Persönlichkeitsmerkmalen als Antezedenzien der Entwicklung von Kompetenzen betrachtet werden können. Mittels Persönlichkeitsmerkmalen oder -dispositionen kann mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit Verhalten vorhergesagt werden, also auch darüber, wie und in welchen Situationen von Kompetenzen Gebrauch gemacht wird oder diese entwickelt werden. Somit erscheint auch ein

Persönlichkeitsfragebogen für die Erfassung von Kompetenzen geeignet, vor allem dann, wenn dieser, wie beim BIP gegeben, keine umfassende Persönlichkeitserfassung zum Ziel hat, sondern die Selbsteinschätzung spezieller Merkmale darstellt.

Allerdings zeigen sich Kompetenzen nach Reggetin (1995) (siehe Kapitel 5) nicht isoliert, sondern äußern sich in kompetentem Verhalten. Da es in den vorliegenden Studien um die Einstellung zu den eigenen Kompetenzen sowie um die Förderung der Reflexionsfähigkeit geht, die sich beispielsweise in Einstellungsänderungen zu diesen Kompetenzen zeigt, erscheint ein Fragebogen zur Erhebung geeignet. Die im Rahmen einer Selbstbeurteilung geäußerten Erwartungen an die eigene Leistungsfähigkeit können außerdem auch als handlungsleitend betrachtet werden.

Das BIP sei nach Hossiep und Paschen (2003) zur Statusfeststellung auch für Personalentwicklungsmaßnahmen geeignet. Die Verwendung des Fragebogens zur Evaluation der Intervention bzw. zur Erfassung der Einstellungsänderung kann auch damit begründet werden, dass bereits Mischel (1968) die Situationsspezifität von Verhalten aufgezeigt hat, was die situationsüberdauernde Stabilität von Persönlichkeit deutlich einschränkt und somit auch Persönlichkeitsveränderungen möglich und erfassbar sind. Andererseits soll mit der Erhebung und Evaluation der Einstellungen auch die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung im Sinne von Reflexivität betrachtet werden.

Laut Lang-von Wins (2003) können die in einem derartigen Self-Assessment abgegebenen Urteile als Teil des Selbstkonzeptes angesehen werden. Diese Kompetenzerwartungen zeigen sich generalisiert in Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (Bandura, 1977). Die Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung hat nach Randell, Ferguson und Patterson (2000) einen hohen diagnostischen Wert und repräsentiert eine wesentliche Komponente des Lernpotenzials. Nach Esser (2000) kann nur derjenige sein Verhalten selbst regulieren, der sich selbst mit allen Stärken und Schwächen angemessen wahrnimmt. Dies gilt auch als Voraussetzung für das differenzierte Erkennen der Stärken und Schwächen Anderer. Die im Rahmen der Intervention mögliche Auseinander-

setzung mit Selbst- und Fremdbild und mit den eigenen Kompetenzen kann einen entsprechenden Lernprozess anstoßen (Yammarino & Atwater, 1997).

10.1.3 Diskussion über die gewählte Veränderungsmessung

Die **indirekte Veränderungsmessung** (Beutler & Crago 1983) geschieht in der Regel über die Bildung von Differenzen zwischen Statusbeurteilungen zweier unterschiedlicher Messzeitpunkte, wobei die Differenz das Veränderungsmaß darstellt. Beim indirekten Ansatz handelt es sich um den klassischen Ansatz zur Veränderungsmessung und auch den in Studien am häufigsten verwendete Ansatz (vgl. Kohlmann & Raspe, 1998). Eine Alternative stellt der Ansatz der direkten Veränderungsmessung dar (Beutler & Crago 1983), bei dem eine von der Person subjektiv erlebte Veränderung direkt eingestuft wird, wobei die Aussagen zur Umschreibung der Veränderung in Komparativform dargeboten werden (z.B. besser, schlechter). Baltissen und Boucsein (1987) verwenden zur Unterscheidung beider Vorgehensweisen die Begriffe Zustands- und Veränderungsskalierung. Nach Deneke (1982) ist eine direkte Veränderungserfassung angemessener, weil der intraindividuelle Vorher-Nachher-Vergleich der Eigenart des menschlichen Urteilsprozesses, in Relationen wahrzunehmen und zu quantifizieren, am besten entspricht (vgl. auch Bereiter, 1963). Unterschiede zur indirekten Erfassung von Veränderungen bestehen in der Anzahl der Messzeitpunkte, im Messabstand, in den Messwerten und im Messvorgang (vgl. Stieglitz & Baumann, 1994). So sind bei einer indirekten Veränderungsmessung mindestens zwei, bei einer direkten Veränderungsmessung nur ein Messzeitpunkt notwendig. Für die indirekte Veränderungsmessung können kürzere Zeitintervalle (z.B. einige Tage) verwendet werden, für die direkte Veränderungsmessung hingegen sind kurze Zeitabstände weniger geeignet. Die Indikatoren der Änderung bei der indirekten Veränderungsmessung basieren auf zwei unabhängigen Messungen, die Veränderungsaussagen der direkten Veränderungsmessung hingegen auf den retrospektiven Angaben über den Umfang und die Richtung der Veränderung eines Merkmals innerhalb eines bestimmten Zeitraums.

Im vorliegenden Fallbeispiel wurde dennoch die indirekte Veränderungsmessung gewählt, da vor allen Dingen bei Themenbereichen der individuellen

Belastungen im arbeitsbezogenen Kontext die Aussagen der direkten Veränderungsmessung stärker der sozialen Erwünschtheit unterliegen (Fisseni, 2004).

10.1.4 Probleme innerhalb der Studie 2 zur Prüfung der Generalisierung

Das Dilemma der Erreichung hoher interner Validität zeigt sich ganz deutlich. Da die interne Validität umso höher ist, je genauer die einwirkenden Bedingungen kontrolliert werden können, wurde bei der Studie 1 besonderes Gewicht auf die Analyse der spezifischen Bedingungen und dementsprechend auch auf die Modifizierung des Erhebungsinstrumentes gelegt. Eine zu starke Kontrolle kann jedoch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse (externe Validität) gefährden, was bedeutet, dass das Instrument für die Zielgruppe Handel&Banken eventuell weniger geeignet ist. Die bisherige Forschung verwendet nach Bungard (1999) meist das gleiche Instrument in verschiedenen Organisationen und an verschiedenen Arbeitsplätzen. Hierbei sei zu beachten, dass empirisch nachgewiesene Differenzen bezüglich bestimmter Phänomene wie z.B. zwischen Lohnempfängern und Angestellten, zwischen verschiedenen Hierarchieebenen oder verschiedenen Organisationstypen damit zu erklären sein könnten, dass es sich lediglich um unterschiedliche semantische Konnotationen handeln könnte. Deshalb können Unterschiede zwischen den Stichproben Fahrpersonal und Handel&Banken auch auf unterschiedliches Verständnis der Fragen zwischen den Stichproben herrühren.

Die interne Validität ist allerdings von allen Validitäten am wichtigsten, da erst dann, wenn eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen festgestellt wurden, die Fragen der Konstrukt- und externen Validität relevant werden.

Zapf (1998) macht deutlich, dass in vielen Studien oftmals geringe Zusammenhänge gefunden werden, die allerdings nicht unbedingt an der Untauglichkeit von Untersuchungsinstrumenten oder unzureichenden Konzeptualisierung von Arbeitsstressoren liegt, sondern dass es durch multifaktorielle Bedingtheit von Gesundheit nicht möglich sei, mehr als 5-10% der Varianz psychischer Gesundheit aufzuklären. Zapf weist darauf hin, dass die Bedeutsamkeit von gefundenen geringen Zusammenhängen gewaltig unterschätzt wird. Aus diesem Grund werden in der vorliegenden Studie auch geringe Zusammenhänge interpretiert.

Durch die kleine Stichprobe bei Handel&Banken ist allerdings die statistische Validität gefährdet. Die Ergebnisse dieser Studie sollten lediglich als Tendenzen betrachtet werden, um erste Informationen zu Möglichkeiten der Überprüfung des Modells an anderen Stichproben zu erhalten. Im Rahmen der Implikationen für die Forschung (Kapitel 10.4) wird dieser Sachverhalt noch einmal aufgegriffen.

10.2 Fazit zum „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“

Im Folgenden wird berichtet, inwieweit sich die theoretischen Skalen empirisch abbilden lassen, welche Zusammenhänge sich ergeben und wie diese Ergebnisse bezogen auf die erarbeiteten theoretischen Hintergründe zu erklären sind.

Z₁ Analyse der Bedingungen bzw. Determinanten des kompetenzabhängigen Belastungserlebens

Die Skalen der *Personalen Kompetenz* (*Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstheit, Sensitivität*) sowie die der *Sozialen Kompetenz* (*Soziabilität, Kontaktfähigkeit, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke*) lassen sich als Faktoren 1.Ordnung empirisch nachweisen. Die Skalen der *erlebten beruflichen Belastung* lassen sich insoweit abbilden, als dass die Skalen *BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN*, *EMOTIONALE DISSONANZ* und *BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT* in Faktoren 1.Ordnung empirisch ermittelt werden können. Die Items der theoretischen Skala *Emotionale Belastung*, der Skalen *qualitative* und *quantitative Überforderung* laden auf einem Faktor 1.Ordnung, der mit *EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG* bezeichnet wird. Dass die Skalen keine eigenen Faktoren bilden, sondern auf einem gemeinsamen Faktor laden, könnte damit erklärt werden, dass sich die Auswirkungen von Überforderung in emotionaler Belastung zeigen können (siehe Kapitel 3.3), so gilt beispielsweise Überforderung als ein Symptom für Burnout (siehe Kapitel 4.3). Die Skala *Belastung durch Rahmenbedingungen* ergab keine eigenen Faktoren und die Items dieser theoretischen Skala laden auch nicht eindeutig auf anderen Faktoren, weshalb sie nicht weiter betrachtet werden. Es könnte sein, dass die Mitarbeiter davon ausgehen, dass diese Be-

lastungsfaktoren als nicht zu verändernde Bedingungen der Arbeitstätigkeit angenommen werden müssen (siehe Kapitel 2.4 und 3.4) und sich deshalb kein eigenständiger Faktor ergibt.

Der Faktor 2.Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ lässt sich gemäß des theoretischen Modells in einem Faktor darstellen.

Der Faktor der *Sozialen Kompetenz* lässt sich empirisch nicht nachweisen, da die Skalen der *Sozialen Kompetenz* auf zwei Faktoren laden. Dabei bildet die KONTAKTFÄHIGKEIT mit DURCHSETZUNGSSTÄRKE einen Faktor, der eher die Außenorientierung im Sinne einer Präferenz des Zugehens auf Andere und die Verfolgung der eigenen Ziele beinhaltet und sich entsprechend als AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ beschreiben lässt. Der andere Faktor setzt sich aus SOZIABILITÄT und TEAMORIENTIERUNG zusammen und beinhaltet einerseits die Rücksichtnahme im Sozialverhalten sowie Unterordnung eigener Ziele zugunsten der Gruppenziele und erfordern damit ein reflektiertes Verständnis der eigenen Wünsche sowie der sozialen Prozesse. Der Faktor kann dementsprechend als REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ beschrieben werden (siehe Kapitel 7.3.3.1). Diese beiden Komponenten wurden bereits in der Zielsetzung dargestellt, somit kann diese Zweiteilung auch zu einer genaueren Vorhersage im Modell führen (siehe Kapitel 5.3). Die Betrachtung der Faktorenanalyse 2.Ordnung bezüglich der *erlebten beruflichen Belastung* zeigt, dass auch hier empirisch zwei Faktoren resultieren, ein Faktor beinhaltet die Faktoren 1.Ordnung EMOTIONALE DISSONANZ und EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG kann als EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS bezeichnet werden. Der zweite Faktor setzt sich aus den Faktoren 1.Ordnung BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT und BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN zusammen, bezieht sich damit auf die spezifische Arbeitssituation im Umgang mit Kunden und wird als BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN beschrieben.

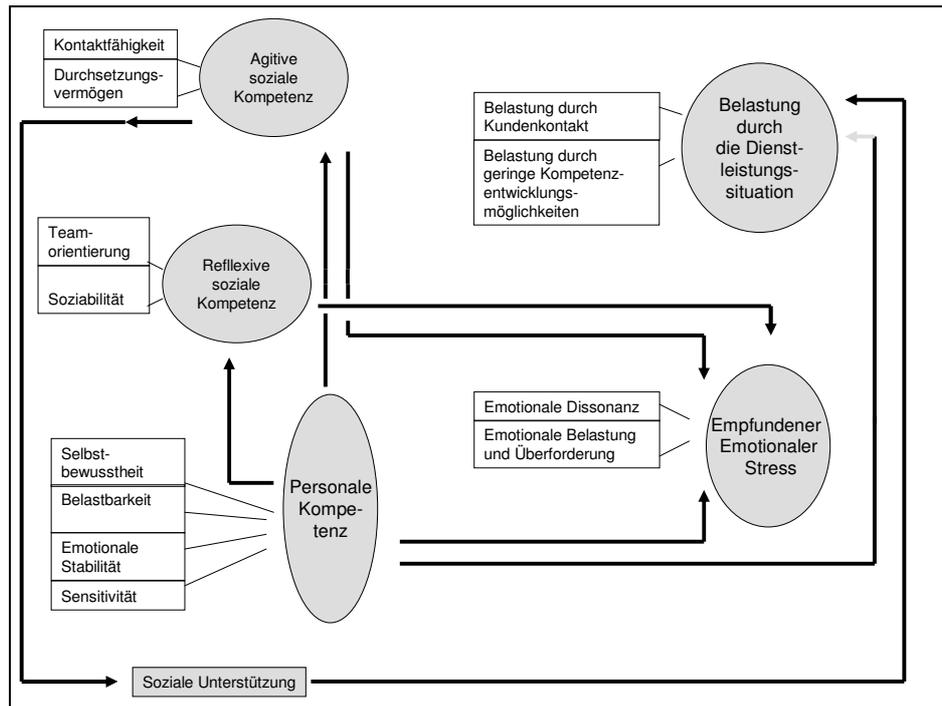


Abbildung 44: Signifikante Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ in t_1

Die Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ lassen sich folgendermaßen hypothesenkonform abbilden (siehe Abbildung 44): Die PERSONALE KOMPETENZ, hat sowohl einen signifikanten positiven Einfluss auf den Faktor der AGITIVEN als auch der REFLEXIVEN SOZIALEN KOMPETENZ sowie einen negativen Zusammenhang mit der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN und dem EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS. Wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, verhilft PERSONALE KOMPETENZ auch im Sinne von Selbstaufmerksamkeit dazu, sich einerseits sozial angemessen zu verhalten, das Verhalten Anderer einzuordnen und soziale Hinweisreize besser interpretieren zu können. Die durch PERSONALE KOMPETENZ mögliche Kontrolle der eigenen Außenwirkung kann zudem gemäß Hogan et al. (1984) Stresserleben entgegen wirken.

Die PERSONALE KOMPETENZ zeigt keinen signifikanten Einfluss auf die *Soziale Unterstützung*. Es gibt allerdings zwischen beiden signifikante Korrelationen, die sich aufgrund von Multikollinearität allerdings nicht als inkrementeller Vorhersagebeitrag zeigen.

Der Faktor der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ zeigt wie erwartet einen positiven Einfluss auf die *Soziale Unterstützung* und einen negativen auf den EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS. Die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ zeigt allerdings keinen signifikanten Einfluss auf die BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN.

Die REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ hat lediglich einen signifikanten Einfluss auf den EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS.

Die REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ hat weder einen signifikanten Einfluss auf die *Soziale Unterstützung* noch auf die BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN.

Die *Soziale Unterstützung* zeigt einen signifikant negativen Einfluss auf den Faktor BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN.

Die signifikante Korrelation mit dem Faktor EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS zeigt sich nicht in einem inkrementellen Vorhersagebeitrag.

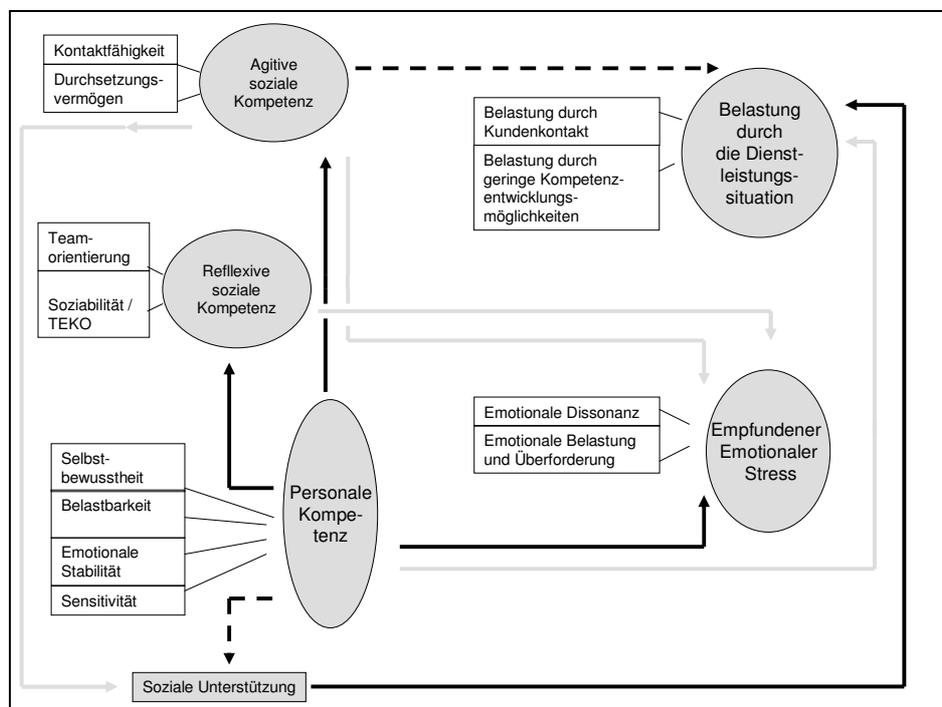
Im Folgenden wird darauf eingegangen, wie sich die Zusammenhänge des Modells zum Zeitpunkt t_2 zeigen und wie dies unter anderem aufgrund der Intervention zwischen t_1 und t_2 zu erklären sein könnte.

10.2.1 Diskussion der Stabilität des Modells in Abhängigkeit der Ergebnisse zur Kompetenz- und Belastungsveränderung nach der Intervention

Z₂ Prüfung der Stabilität des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ über die Zeit und über Veränderungen hinweg

Abbildung 45 zeigt die Modellzusammenhänge in t_1 und t_2 . Die Faktoren 1.Ordnung zeigen sich mit Ausnahme des Faktors SOZIABILITÄT und eine leicht reduzierte Zusammensetzung an Items der Faktoren KONTAKTFÄHIGKEIT und TEAMORIENTIERUNG als über die Zeit bzw. über die Intervention hinweg stabil. Der zusätzliche Faktor, der aus Items der *Teamfähigkeit*, der *Kontaktfähigkeit* und der *Soziabilität* besteht, zeigt sich in t_2 außerdem deutlich reliabler als die *Soziabilität* in t_1 . Dies könnte darauf hindeuten, dass die Selbsteinschätzung dieser Faktoren von *Sozialer Kompetenz* und die damit verbundene Kompetenzerwartung durch das Erleben und Reflektieren des eigenen Verhaltens in der Gruppensituation im Rahmen der Intervention eventuell korrigiert werden muss. Zusätzlich könnte es ein Hinweis darauf sein, dass sich die Reflexivität in

t_2 verändert hat, wodurch sich auch die Einschätzung der eigenen sozialen Kompetenz verändert haben könnte. Nach North, Friedrich und Lantz (2005) beinhaltet Lernen immer auch Reflexion über Arbeitshandeln, über Ereignisse und deren Voraussetzungen am Arbeitsplatz sowie über den Kontext der zu verrichtenden Arbeitsaufgabe. Sie unterstützen die Annahme, dass Reflexion zu Lernen führt, indem das Individuum aus Erfahrungen neue Meinungsinhalte abstrahiert und die Wirklichkeit reinterpretiert. Dies führt zur Offenheit gegenüber alternativen Betrachtungsweisen und hinterfragt auch bisher akzeptierte Annahmen.



schwarz = Zusammenhänge sowohl in t_1 als auch in t_2 / grau = Zusammenhänge nur in t_1 / schwarz gestrichelt = Zusammenhänge nur in t_2

Abbildung 45: Übersicht über die Modellzusammenhänge in t_1 und t_2

Trotz der Unterschiede in den Faktoren 1.Ordnung lassen sich die Faktoren 2.Ordnung alle replizieren, was einen Hinweis darauf gibt, dass die Faktoren durch die zweite Datenreduktion im Rahmen der Faktorenanalyse beständiger sind. So zeigt sich eine Stabilität der Modellkomponenten über die Zeit und die Intervention hinweg.

Bevor die Prüfung der Zusammenhänge des Modells auf Stabilität erfolgt, werden die signifikanten Veränderungen in der Einschätzung von Kompetenzen

und Belastung nach der Intervention betrachtet und mit den ermittelten Zusammenhängen in t_2 in Verbindung gebracht.

Z₃ Prüfung der Zusammenhänge innerhalb des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ bezüglich der Änderung in der Selbsteinschätzung (t_2-t_1)

Die Selbsteinschätzungen bezogen auf den Faktor 2.Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ und dem zugehörigen Faktor 1.Ordnung SELBSTBEWUSSTHEIT erhöhen sich signifikant in t_2 .

Es ist demnach zu vermuten, dass die Mitarbeiter durch die Intervention erwartungsgemäß (siehe Kapitel 7.3.6) sowohl durch den Inhalt und das Arbeiten an den konkreten Situationen als auch durch die Gruppensituation ihre Reflexivität erhöhen konnten und sich dadurch in t_2 selbstbewusster einschätzen.

Der in t_2 gefundene positive Zusammenhang zwischen PERSONALER KOMPETENZ und EMOTIONALEM STRESS, der in t_1 noch negativ war, macht diesen Sachverhalt noch einmal deutlich. Der Fokus auf die Reflexion der eigenen Handlungen kann dazu führen, dass in einem ersten Schritt die EMOTIONALE BELASTUNG steigt, da die alltäglichen Situationen an Routine verlieren, immer wieder neu betrachtet werden und auch die geforderten Emotionen in Kundensituationen nach der Intervention eventuell überhaupt erst deutlich werden. Die Intervention kann, im Sinne der sekundären Bewertung stressender Situationen nach Lazarus (siehe Kapitel 3.1), zu Unsicherheiten bezüglich der eigenen Bewältigungsmöglichkeiten führen, da sich durch den reflektierteren Umgang die Anforderungen der Situationen verändert haben.

Je höher die PERSONALE KOMPETENZ in t_2 eingeschätzt wird, umso geringer wird die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ eingeschätzt. Reflexion in der Gruppe wird nach West, Hirst und Shipton (2004) als Voraussetzung für innovatives Handeln betrachtet. Eine erhöhte PERSONALE KOMPETENZ im Sinne von Reflexionsfähigkeit, die zu einer Innenorientierung führt, kann die Orientierung nach Außen im Sinne von AGITIVER SOZIALER KOMPETENZ einschränken oder aber zu einer reflektierten kritischeren Einschätzung der eigenen Fähigkeiten durch die Beschäftigung mit den Situationsanforderungen bzw. durch den Vergleich mit den Kollegen führen.

Die Einschätzung der REFLEXIVEN SOZIALEN KOMPETENZ hingegen zeigt in t_2 einen positiven Zusammenhang mit PERSONALER KOMPETENZ auf, was die Annahme der Innenorientierung nach der Intervention stärkt, nachdem die PERSONALE KOMPETENZ in t_2 gestiegen ist.

Die Betrachtung der Modellzusammenhänge bezogen auf die Veränderungswerte (t_2-t_1) zeigt, dass diejenigen, die ihre PERSONALE KOMPETENZ in t_2 höher einschätzen, auch ihre BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN in t_2 geringer einschätzen. Das ist ein Hinweis darauf, dass durch die Arbeit an den kritischen Kundensituationen im Rahmen der Intervention und die Betrachtung der eigenen Kompetenzen zur Bewältigung dieser, die Reflexivität erhöht wurde. Damit geht eine Verbesserung der Situationsanalyse im Sinne der Anforderungen einher, die zusammen mit den erarbeiteten Handlungsalternativen (siehe Kapitel 7.3.6) für die entsprechenden Situationen, zu einer Reduzierung der Belastung durch den Kundenkontakt führt.

Die Faktoren 1. und 2.Ordnung unterscheiden sich nicht signifikant zwischen t_1 und t_2 . Möglicherweise gibt es Unterschiede in Abhängigkeit der eingeschätzten Höhe der Kompetenzen bzw. Belastungen.

Aus diesem Grund wurden jeweils die Belastungen 2.Ordnung EMOTIONALER STRESS, BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN sowie die PERSONALE KOMPETENZ als wichtiger Einflussfaktor in drei Gruppen von jeweils geringen, mittleren und hohen Einschätzungen geteilt.

Diejenigen, die ihre PERSONALE KOMPETENZ in t_1 als hoch berichten, schätzen sich nach der Intervention bezogen auf die Faktoren 2.Ordnung signifikant als höher agitiv sozial kompetent und höher personal kompetent ein. Eine Erklärung kann sein, dass die Teilnehmer durch das Arbeiten an den schwierigen Situationen des Arbeitsalltags und den entsprechenden Möglichkeiten des Umgangs mit diesen Situationen, mehr Klarheit über die eigene Situation erhalten und dadurch wiederum unabhängiger agieren können. Als Folge davon kann es sein, dass sie sich erwartungsgemäß als kompetenter wahrnehmen.

Außerdem schätzen die Teilnehmer bezogen auf die Faktoren 1.Ordnung sowohl ihre SELBSTBEWUSSTHEIT als auch ihre BELASTBARKEIT in t_2 signifikant höher ein als in t_1 . Wer sich belastbarer einschätzt, kann auch eher Konflikte

aushalten und dementsprechend aktiv Kontakte selbst gestalten, vor allem wenn er dann auch noch über höhere Selbstbewusstheit verfügt und entsprechend den eigenen Anteil an den Kontakten analysieren kann. Dies könnte auch erklären, warum die EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG bei diesen Mitarbeitern von t_1 nach t_2 signifikant sinkt.

Diejenigen, die ihre PERSONALE KOMPETENZ in t_1 gering einschätzen, erleben ihre EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG in t_2 signifikant höher. Wer also seine PERSONALE KOMPETENZ in t_1 hoch einschätzt, scheint mehr von der Intervention profitieren zu können als jener, der sich in t_1 personal weniger kompetent einschätzt.

Die oben genannten Ergebnisse weisen auf den gleichen Sachverhalt hin: Durch die Intervention könnte sich die Reflexivität erhöht haben, was tendenziell dazu führt, dass die Teilnehmer nach der Intervention mehr auf sich achten, höhere Selbstaufmerksamkeit zeigen und stärker auf die eigenen Kognitionen, Emotionen und Reaktionen achten. Bei denjenigen, die ihre PERSONALEN KOMPETENZEN gering einschätzen, kann daraus eine Erhöhung der EMOTIONALEN BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG resultieren.

Werden die Modellzusammenhänge bezogen auf die Belastungen in t_2 betrachtet, so zeigt sich, dass sich die BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN erhöht, je höher die AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ eingeschätzt und je geringer die *Soziale Unterstützung* wahrgenommen wird. Die empfundene *Soziale Unterstützung* hat nach Kapitel 3.7 einen Puffereffekt, der die empfundene Belastung reduzieren kann. Wird die *Soziale Unterstützung* nicht wahrgenommen, kann sich die empfundene Belastung erhöhen. Die Gruppensituation innerhalb der Intervention kann möglicherweise dazu führen, dass eine hoch eingeschätzte AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ in t_2 in Anbetracht des Einzelarbeitsplatzes, der fehlenden Teamsituation sowie der fehlenden Austauschmöglichkeiten eine erhöhte BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN nach sich ziehen kann.

Die Betrachtung der Veränderung zwischen t_1 und t_2 bezogen auf die Gruppenzugehörigkeit zu geringer, mittlerer und hoher Belastungseinschätzung zeigt folgendes Bild:

Diejenigen, die ihre *erlebte berufliche Belastung* in Form des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES in t_1 als hoch einschätzen, schätzen in t_2 diesen EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS geringer ein als in t_1 . Dem steht entgegen, dass diejenigen, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 gering einschätzen, diesen in t_2 höher einschätzen. Die berichtete Reduzierung des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES könnte damit zusammenhängen, dass die Bearbeitung der Konfliktsituationen im Kundenumgang im Rahmen der Intervention diese Mitarbeiter erwartungsgemäß in ihrer Situation gestärkt hat und ihre Reflexivität erhöht haben könnte, so dass sie sich danach als weniger belastet einschätzen. Im Gegensatz dazu könnte die Erhöhung des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES bei denjenigen, die diesen in t_1 gering einschätzten, damit zusammenhängen, dass ein Fokus der Intervention auf die Emotionen gerichtet ist, die im Rahmen des Arbeitsalltags auftreten. Damit einher geht eine intensivere Betrachtung des täglichen Geschehens und sowohl Auslöser und Häufigkeiten von Belastungen werden genauer betrachtet, was dazu führen könnte, dass eine Sensibilisierung der Teilnehmer für die Anforderungen des Arbeitsalltags stattfindet.

Gleiches gilt für den zugehörigen Faktor 1.Ordnung der EMOTIONALEN BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG. Die Einschätzung des Faktors 2.Ordnung AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ bei der Gruppe, die ihre EMPFUNDENE EMOTIONALE BELASTUNG in t_1 als gering berichtet, sinkt signifikant in t_2 . Diese Reduzierung der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ ist möglicherweise damit zu erklären, dass sich durch die Intervention die Reflexivität erhöht haben könnte und somit durch den Vergleich mit Anderen sowohl die eigene Situation relativiert wird, als auch das eigene Verhalten an den Anderen gespiegelt werden kann. Weiterhin ist es anscheinend so, dass Mitarbeiter reflektierter an Situationen herangehen und so auch mehr Möglichkeiten der Bewusstmachung eigener Anteile am Geschehen gegeben sind, was zu einer geringeren Einschätzung der AGITIVEN SOZIALEN KOMPETENZ führen könnte.

Bezogen auf die Modell-Faktoren profitieren allgemein jene mehr von der Intervention, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 als hoch einschätzen als diejenigen, die ihn gering einschätzen.

Bei der Einschätzung des Faktors 1.Ordnung der BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT ergibt sich hingegen ein anderes Bild, da bei denen, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 hoch einschätzen, die BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT in t_2 steigt. Ein möglicher Zusammenhang kann sein, dass im Laufe der Intervention die Teilnehmer die kritischen Situationen ihres Arbeitsalltags bearbeiten, wodurch ihnen die Anforderungen gerade im Umgang mit anderen Menschen deutlich bewusst werden und so diejenigen, die sich bereits als emotional belastet einschätzen, zusätzlich für die Anforderungen im Kundenkontakt sensibilisiert werden und sich dementsprechend auch in diesem Bereich als höher belastet einschätzen.

Bei denjenigen, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS gering einschätzen, sinkt hingegen die BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT. Diese Belastungsreduzierung könnte durch reflektierte und relativierte Betrachtung der Kundensituationen entstanden sein, könnte aber auch darauf schließen lassen, dass die Intervention die Mitarbeiter im täglichen Kundenumgang gestärkt hat und sich dadurch die Belastung reduziert hat.

Personen, die ihren EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 gering einschätzen, schätzen in t_2 ihre SELBSTBEWUSSTHEIT signifikant höher ein als in t_1 . Die Fokussierung auf die eigene Person und die entsprechenden Gefühle in den Alltagssituationen im Rahmen der Intervention könnte erwartungsgemäß dazu geführt haben, dass sich die Teilnehmer nach der Intervention auch reflektierter wahrnehmen. Wer sich als gering emotional belastet einschätzt, könnte zudem eher in der Lage sein, sich intensiv mit der eigenen Person auseinander zu setzen.

Wer seinen EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESS in t_1 hoch einschätzt, schätzt in t_2 seine DURCHSETZUNGSSTÄRKE geringer ein als in t_1 . Das scheint dadurch erklärbar zu sein, dass die Sensibilisierung für Kundenorientierung im Rahmen der Intervention dazu führen kann, dass durch die hohe EMOTIONALE BELASTUNG eventuell eher ruppiges Verhalten gegenüber Kunden, das als DURCHSETZUNGSSTÄRKE erlebt wurde, nach der Intervention in eher kundenorientiertes Verhalten geändert wurde und dieses Verhalten dann als weniger durchsetzungsstark eingeschätzt wird.

Des Weiteren schätzen diejenigen, die sich als hoch emotional belastet beschreiben, ihre EMOTIONALE DISSONANZ in t_2 signifikant geringer ein als in t_1 . Der reflektierte Umgang mit der eigenen Situation scheint den Umgang mit emotionaler Dissonanz zu erleichtern. Das Arbeiten an Situationen, die Kundenorientierung erfordern, könnte durch die Analyse der Situation des Gegenübers die EMOTIONALE DISSONANZ durch Verstehen der Kundensituation aufheben.

Die Betrachtung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN als weitere *erlebte berufliche Belastung* zeigt, dass diejenigen, die sich in t_1 als gering belastet durch Dienstleistungssituationen eingeschätzt haben, diese Belastung nach der Intervention signifikant höher einschätzen. Wiederum scheint es, dass die Intervention zur Erhöhung der Reflexivität geführt hat und die erarbeiteten unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten könnten dann eine kritischere Betrachtung der eigenen Person und der Situation bewirken, woraus eine Erhöhung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN resultieren könnten.

Teilnehmer, die sich in t_1 als hoch belastet durch die Dienstleistungssituation berichten, können ihre Belastung in t_2 signifikant reduzieren. Das Arbeiten an den im Vorfeld erhobenen schwierigen Situationen könnte erwartungsgemäß dazu führen, dass nach der Intervention mehr Handlungsalternativen zur Verfügung stehen und dadurch so die Belastung reduziert werden konnte.

Zudem ändert sich bei denjenigen, die sich als hoch belastet einschätzen, der Faktor 2.Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ sowie der Faktor 1.Ordnung der BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT signifikant und sie schätzen in t_2 die Belastung geringer und die Kompetenz höher ein. Sie können demgemäß deutlich mehr profitieren als diejenigen, die ihre Belastung in t_1 gering einschätzten. Die Intervention könnte erwartungsgemäß dazu geführt haben, dass die Teilnehmer ihre Kompetenzen erhöhen konnten und sich dadurch auch die Belastung reduziert hat. Weiterhin könnte auch die Möglichkeit des Vergleichens mit den anderen Teilnehmern dazu führen, dass die eigenen Kompetenzen und erlebten Belastungen reflektierter betrachtet und damit entsprechend relativiert werden, was zu dieser Einschätzungsveränderung geführt haben könnte.

Die oben genannten Befunde weisen darauf hin, dass das Belastungserleben eng mit der Reflexionsfähigkeit im Sinne Personaler Kompetenz zusammenhängt. Die Förderung dieser Fähigkeit führt bei denjenigen, die ihre Reflexionsfähigkeit im Vorfeld hoch einschätzen zur Erhöhung des Belastungserlebens, wohingegen diejenigen die sich vor der Intervention gering personal kompetent einschätzen, ihr Belastungserleben reduzieren können.

Nach Kirchhöfer (2004) könnte „eine sich verstärkende Reflexivität ... damit beim Individuum sogar wachsende Unsicherheit und Zerrissenheit erzeugen“ (S. 45). Da das Bedürfnis nach Autonomie bei reflektierten Mitarbeitern zwar wächst, aber sich die strukturellen und arbeitsorganisatorischen Bedingungen nicht dem entsprechend verändern.

10.2.2 Diskussion der Möglichkeiten zur Generalisierbarkeit des Modells

Z₅ Generalisierung des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ auf andere Dienstleistungsbereiche

Die Faktoren 1.Ordnung des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ aus t_1 , die der *sozialen* und die der *Personalen Kompetenz* zuzuordnen sind, sind auch für die Stichprobe Handel&Banken empirisch replizierbar. Von den Faktoren 1.Ordnung, die entsprechend t_1 der *erlebten beruflichen Belastung* zuzuordnen sind, lassen sich die BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN und die BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT auch für die Stichprobe Handel&Banken abbilden. Die Analyse der Faktoren 2.Ordnung zeigt, dass sich lediglich der Faktor 2.Ordnung AGITIVE SOZIALE KOMPETENZ auch bei der Stichprobe Handel&Banken empirisch nachweisen lässt. Die Faktoren 1.Ordnung, EMOTIONALE ÜBERFORDERUNG und EMOTIONALE DISSONANZ, die der *erlebten beruflichen Belastung* zuzuordnen sind und die Faktoren 2.Ordnung REFLEXIVE SOZIALE KOMPETENZ sowie PERSONALE KOMPETENZ waren nicht abbildbar. Die Faktoren 2.Ordnung, BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN und EMPFUNDENER EMOTIONALER STRESS lassen sich bei der Stichprobe Handel&Banken nur in einem Faktor nachweisen. Diese Ergebnisse könnten damit erklärt werden, dass sich die Arbeitssituation der Mitarbeiter in Handel&Banken von der des Fahrpersonals grundlegend dahingehend unterscheidet, dass sich bei dem Arbeitsplatz des Fahrpersonals um

einen Einzelarbeitsplatz handelt, bei dem es keine direkte Möglichkeit zum Austausch mit Kollegen oder zum Rückzug gibt (siehe Kapitel 2.4), wohingegen die Arbeitsplätze sowohl im Handel als auch bei Banken diese Möglichkeiten bieten. Dies kann dazu führen, dass sich nicht alle Faktoren entsprechend abbilden lassen. Zudem handelt es sich um eine kleine Stichprobe, aufgrund deren nur von tendenziellen Ergebnissen gesprochen werden kann, da die statistischen Verfahren von ihren Anwendungsvoraussetzungen größere Stichproben verlangen.

Die in t_1 bei der Stichprobe Fahrpersonal nachgewiesenen Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ ließen sich, bezogen auf die BELASTUNG DURCH GERINGE KOMPETENZENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN, auch für die Stichprobe Handel&Banken empirisch abbilden. Teilweise nachweisbar sind die Zusammenhänge bezogen auf die KONTAKTFÄHIGKEIT sowie die TEAMORIENTIERUNG. Nicht nachweisbar sind die Zusammenhänge der Faktoren 2.Ordnung, da diese nur teilweise repliziert werden konnten. Entsprechend verhält es sich mit den Zusammenhängen bezogen auf die EMOTIONALE DISSONANZ und die EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG, die auch nicht replizierbar waren. Zudem lassen sich auf der Ebene der Faktoren 1.Ordnung weder die Zusammenhänge für die BELASTUNG DURCH KUNDENKONTAKT noch für die *Soziale Unterstützung* oder die SOZIABILITÄT aufweisen. Die Vorhersage der DURCHSETZUNGSSTÄRKE wiederum wird zwar hypothesenkonform auch von einem Faktor der *Personalen Kompetenz* geleistet, allerdings von BELASTBARKEIT statt wie in t_1 der Stichprobe Fahrpersonal von der EMOTIONALEN STABILITÄT.

Die deskriptiven Ergebnisse weisen bereits darauf hin, dass sich einerseits wenig signifikante Unterschiede in der Kompetenzausprägung zeigen. Andererseits macht die spezifische Aufgabensituation einen deutlichen Unterschied in den Belastungen. So hat das Fahrpersonal entschieden höhere Belastungen durch die Rahmenbedingungen, was bei der Tätigkeit im Schichtdienst durchaus erklärlich erscheint. Zudem sind die Fahrer auch mehr durch Einflussfaktoren wie Lärm und Hitze in ihrer Arbeitstätigkeit beeinträchtigt. Der Unterschied in der Wahrnehmung *Sozialer Unterstützung* könnte darauf hindeuten, dass dem Fahrpersonal durch den Schichtdienst der Aufbau sozialer

Kontakte erschwert wird bzw. die Unterstützungsmöglichkeiten durch die unterschiedliche Verfügbarkeit von Sozialkontakten aufgrund ständig wechselnder Schichtdienste geringer eingeschätzt werden. Der Einzelarbeitsplatz des Fahrpersonals hat zur Folge, dass keinerlei Austausch mit Kollegen stattfinden kann. Auch dieser Sachverhalt könnte Einfluss darauf haben, dass sich das Fahrpersonal weniger sozial unterstützt einschätzt.

Nach der Analyse der Vorgehensweise und der Durchführung der Studie sowie der Diskussion der Ergebnisse werden in einem nächsten Schritt praktische Implikationen und Ableitungen für die weitere Forschung erarbeitet.

10.3 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der Studien geben Hinweise darauf, wie Mitarbeiter zukünftig darin unterstützt werden können, ihre Kompetenzen weiter zu entwickeln und dadurch die empfundenen Arbeitsbelastungen zu reduzieren.

Die Teilnehmer der Intervention erachteten die Vorbefragung als besonders wichtig, da sie so das Gefühl hatten, dass sich die Intervention auf ihre spezielle Arbeitssituation bezieht. Aus Sicht des Fahrpersonals war die Transparenz der Zielsetzung bei der Vorerhebung der notwendigen Kompetenzen sowie der kritischen Situationen (Kapitel 7.3.2) grundlegend notwendig. Die in Aussicht gestellte Intervention machte den Nutzen für das Fahrpersonal zusätzlich deutlich. Die Reaktionen auf die Erhebung im Rahmen der Studie 2 zeigten, dass nach der Befragung Unruhe aufkam, da keine konkreten Ableitungen aus den Ergebnissen erarbeitet wurden und die Mitarbeiter offensichtlich allein durch die Befragung unzufriedener wurden. Diesem Sachverhalt muss bei weiteren Befragungen Rechnung getragen werden. Um Unzufriedenheit zu umgehen, müssen die Mitarbeiter immer über den aktuellen Stand der Studie informiert und die Ergebnisse zeitnah rückgemeldet werden. An dieser Stelle wurde auch deutlich, dass das Einbeziehen des Betriebsrates von Anfang an etwaigem Misstrauen der Mitarbeiter entgegen wirkt.

Die Einbeziehung der Teamleiter als Trainer in der Intervention wurde besonders positiv aufgenommen, wobei besonders wichtig ist, dass auch Rollenkonflikte der Vorgesetzten transparent gemacht werden müssen, um das

Vertrauen und die Glaubwürdigkeit nicht zu gefährden. Die Übertragung dieses Vorgehens auf andere Unternehmen setzt die Eignung, Bereitschaft und das Interesse der Teamleiter für eine solche Aufgabe voraus. Dies erfordert eine eingehende Voranalyse der Gegebenheiten und des Unternehmensklimas, um im Vorfeld zu klären, wo die spezifischen Anknüpfungspunkte für eine Voranalyse sind und wer sich für die Durchführung einer Intervention eignet.

Im Rahmen der Intervention sollte durch die Erhöhung interner Ressourcen (siehe Kapitel 7.3.6) die Entwicklung sowohl personaler als auch sozialer Kompetenzen gefördert werden, um die erlebte Belastung zu reduzieren. Ein Ziel der Intervention war deshalb, das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter zu stärken, da vor allem geringes Selbstbewusstsein die Stressbewältigungsmöglichkeiten reduziert (siehe Kapitel 3.2). Das Arbeiten an den konkreten Situationen sollte zu einer Anpassung des persönlichen Selbstkonzepts führen, da die Identifikation mit Emotionsarbeit gefördert wurde und Handlungsalternativen erarbeitet werden konnten, sodass Bewältigungsmöglichkeiten für Diskrepanzen der geforderten und empfundenen Emotionen zur Verfügung stehen. Die Erhöhung der Selbstaufmerksamkeit wiederum kann dazu führen, dass sich die Ausrichtung des Handelns der Mitarbeiter eher nach sozialer Angemessenheit richtet und das Verhalten Anderer in sozialen Situationen besser eingeordnet wird, da die Sensibilität für soziale Hinweisreize erhöht wurde.

Die Ergebnisse der Veränderungsmessung bestätigen diesen Sachverhalt, da alle Teilnehmer nach der Intervention ihre Reflexivität in Form der Selbstbewusstheit höher eingeschätzt haben. Die Betrachtung der unterschiedlichen Subgruppen, bezogen auf die Einschätzungshöhe von Belastung und Kompetenzen, macht insgesamt deutlich, dass sich diejenigen, die sich als hoch kompetent oder gering belastet eingeschätzt haben, nach der Intervention kritischer betrachten. Die Erhöhung der Belastungseinschätzung kann, wie bereits in Kapitel 10.2.1 beschrieben, daran liegen, dass durch die Erhöhung der Reflexivität das Belastungsempfinden gestiegen ist. Die Reduzierung der Einschätzung der eigenen Kompetenzen kann damit zusammenhängen, dass die Gruppensituation Vergleiche mit Anderen möglich macht aber auch daran, dass die Reflexivität gestiegen ist. Damit bestätigt sich die Annahme aus Kapi-

tel 7.3.6, dass die Beschäftigung mit der eigenen Situation nicht zwangsläufig dazu führt, dass schwierige Situationen besser bewältigt werden können, sondern auch dazu führen kann, dass Belastungen erst bewusst gemacht werden. Diese kritischere Betrachtung kann allerdings auch Voraussetzung für Kompetenzentwicklung sein, da den Mitarbeitern ihre derzeitigen Handlungsbeschränkungen deutlich werden. Eine erneute Befragung würde Aufschluss darüber geben, inwieweit sich die Änderungen manifestieren konnten und ob sich bei denjenigen, die ihre Belastungen nach der Intervention als höher eingestuft hatten, diese sich auch wieder dann reduzieren, wenn das Reflektieren der eigenen Situation als normal angesehen wird. Es könnte sich allerdings auch zeigen, dass die Reflexionsfähigkeit wieder reduziert wird, wenn nicht regelmäßig Unterstützung zur Reflexion gegeben wird. Dieser Sachverhalt kann an dieser Stichprobe nicht geprüft werden, da durch die regelmäßigen Teamsitzungen immer wieder auf die Interventionssituation eingegangen wird. In der vorliegenden Studie 1 gab es keine freiwilligen Anmeldungen zur Intervention, da die Intervention für die Gesamtstichprobe verpflichtend war. Wenn alle Mitarbeiter eines Arbeitsbereiches an einer solchen Intervention teilnehmen, wird der Dialog über das Thema Belastungen gefördert und die Inhalte der Intervention sind allen bekannt. Des Weiteren ergibt sich die Möglichkeit, Informationen über alle Mitarbeiter zu erhalten, unabhängig davon, ob sie sich belastet fühlen und eine solche Intervention freiwillig wählen würden. Wie bereits ausgeführt, führt die Intervention nicht für alle zur Reduzierung von Belastungen. Es bietet sich an, eine weitere Befragung über die Intervention aus Sicht des Fahrpersonals durchzuführen, um herauszufinden, wie diejenigen, die nach der Intervention ihre Belastung höher einschätzen, den Nutzen der Intervention bewerten. So können Erkenntnisse für eine weitere Durchführung gewonnen werden, die auch Aufschluss darüber geben, ob eine freiwillige Teilnahme sinnvoller sein könnte.

Die Gruppensituation der Intervention hatte auch zum Ziel, dass sich bei den Teilnehmern das Empfinden von *Sozialer Unterstützung* erhöht. Die intensivierten Kontakte sollten sich durch die regelmäßigen Teamsitzungen festigen und Möglichkeiten des Austauschs und der Unterstützung bieten, die im Arbeitsall-

tag nicht gegeben sind. Die Veränderungsmessung zeigt allerdings, dass die Teilnehmer die *Soziale Unterstützung* nicht als stärker wahrnehmen. Im Rahmen einer erneuten Veränderungsmessung könnte festgestellt werden, ob sich das Empfinden *Sozialer Unterstützung* erst über einen längeren Zeitraum ändert.

Im Rahmen der Intervention hat sich gezeigt, dass aus Sicht der Mitarbeiter auch das Unternehmen einen Beitrag zur Belastungsreduzierung leisten könnte. So wurde es von den Teilnehmern positiv gesehen, dass von Seiten der Vorgesetzten die Belastungen erkannt und anerkannt wurden. Die Diskussionen über nicht änderbare Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 3.5) waren deshalb wichtig, weil dadurch der Schwerpunkt auf die änderbaren Gegebenheiten gelegt werden konnte, die zusätzlichen Belastungen aber nicht negiert wurden.

10.4 Implikationen für die Forschung

Die Implikationen für die Forschung beziehen sich auf die Wahl des Untersuchungsplans, die Übertragung des Modells auf andere Stichproben sowie weitere Möglichkeiten der Diagnose von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung.

10.4.1 Überprüfung des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ im Rahmen eines Untersuchungsplans mit Kontrollgruppe

Zur Erhöhung der Validität kann im Rahmen von Untersuchungsplänen mit Kontrollgruppe die Experimentalgruppe mit einer Kontrollgruppe verglichen werden, die ohne Maßnahme beobachtet wurde. Diese Vortest-Nachtest-Designs mit Kontrollgruppe und ohne Maßnahme schützen gegen die meisten Beeinträchtigungen der internen Validität und lassen sich entweder mit unterschiedlichen Gruppen oder auch als Wiederholungsexperiment mit der gleichen Gruppe durchführen, wobei die Maßnahme einmal gegeben wird und einmal nicht. Dieser Vor-Nachtest-Plan mit ausgesetzter Maßnahme ähnelt dem Vergleich mit einer Kontrollgruppe, nur dass im zweiten Durchgang die Kontrollgruppe zur Experimentalgruppe wird. Im Rahmen einer Studie zur Überprüfung der Zu-

sammenhänge muss allerdings darauf geachtet werden, dass es zu keiner Maßnahmendiffusion kommt. Gerade das aber scheint schwierig, da ein Ergebnis der vorliegenden Studie die Forderung nach Teamstruktur darstellt, die wiederum eine Maßnahmendiffusion durch den engen Kontakt der Mitarbeiter untereinander begünstigt.

10.4.2 Überprüfung des Modells an weiteren Stichproben

Im Rahmen der Studie 2 konnten bereits erste Ergebnisse Auskunft über eine mögliche Generalisierung der Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ geben. Diese Ergebnisse lassen sich allerdings nur als Tendenzen interpretieren, da die Stichprobe sehr klein und damit die statistische Validität gefährdet war. Zur weiteren Überprüfung sollte der Fragebogen KoBel bei einer größeren Stichprobe aus dem Bereich Handel&Banken noch einmal eingesetzt werden.

Von noch größerem Interesse wäre es, die Ergebnisse der Studie 1 noch einmal in einem vergleichbaren Verkehrsunternehmen zu überprüfen, um spezifische Zusammenhänge, die sich aufgrund der Stichprobenzugehörigkeit und -zusammensetzung ergeben, zu identifizieren.

Zur Auswahl einer solchen Stichprobe ist darauf zu achten, welche Aussagen gemacht werden sollen. So besteht einerseits die Möglichkeit, die Generalisierbarkeit der Zusammenhänge bezogen auf eine Stichprobe mit ähnlichen Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter wie in Studie 1 zu überprüfen. Andererseits kann auch eine Stichprobe mit anderen Anforderungen gewählt werden, um dann Aussagen über Dienstleistung allgemein möglich zu machen. Dem gemäß bietet sich die Unterscheidung zwischen Service-Encounter und Service-Relationship (Nerdinger, 1994) an, um die Stichproben bezüglich der Intensität des Kundenkontakts einzuordnen und dadurch zusätzlich zu den Ergebnissen für Service-Encounter aus Studie 1 auch Aussagen für Mitarbeiter in Service-Relationship möglich zu machen.

Der Auswahl und genauen Beschreibung der Arbeitssituation der Stichprobe nach unterschiedlichen Kriterien kommt demnach eine besondere Bedeutung zu, um die Ergebnisse interpretierbar zu machen. So sind, wie in Kapitel 4.3, für die Auswirkungen von Emotionsarbeit unter anderem auch die organisatori-

schen Rahmenbedingungen in Form von möglichem Rückzug und Tolerierung bestimmter Bewältigungsstrategien ausschlaggebend. Auch die wahrgenommene Politik der Organisation bezogen auf Bürokratie und Kundennähe kann nach Burisch (1994) eine wichtige Determinante für Belastungen im Dienstleistungsbereich sein.

Zur Erhebung der speziellen Anforderungen der jeweiligen Stichproben können wie in Studie 1 die Mitarbeiter selbst über ihre kritischen Ereignisse befragt werden. Zusätzlich ist es möglich, Expertenurteile durch Vorgesetzte zu erheben oder ergänzend die kritischen Ereignisse von Kunden zu erfragen. Eine derart umfassende Beschreibung der Anforderungen unter Einschluss der Unternehmenspolitik und des Klimas im Unternehmen ermöglichen gezielte Aussagen zur Generalisierbarkeit der Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“.

10.4.3 Weitere Forschungsansätze zur Diagnose von Kompetenzen und zur Erhebung von Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten

In weiteren Untersuchungen zum „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ könnte ein ergänzendes methodisches Vorgehen gewählt werden, um weiterführende Ergebnisse zu erhalten. So plädiert Erpenbeck (2003) für die Erfassung von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung mittels Kompetenzbiographien über ganze Lebensspannen hinweg. Das menschliche Subjekt mit seiner Selbstorganisation kann nach Erpenbeck (2003) nicht allein durch objektivierte Messungen erschlossen werden, sondern macht auch eine qualitative und verstehensorientierte Erfassung notwendig. Im Rahmen der vorliegenden Studien wurde im Vorfeld mittels qualitativer hypothesengenerierender Verfahren das Verständnis von Kompetenzen innerhalb der Zielgruppe der Untersuchung erfasst, um ein entsprechendes Erhebungsinstrument gestalten zu können (siehe Kapitel 7.3.2). Die Kompetenzerfassung und die Erhebung der Kompetenzentwicklung erfolgte dann quantitativ mittels Fragbogen, was in einer erneuten Studie durch qualitative Methoden wie beispielsweise strukturierte Beobachtungen oder biographische Methoden ergänzt werden könnte, um tiefergehende Informationen zu erhalten. Nach Erpenbeck (2003) sollte zudem

jede qualitative Untersuchung quantitativ und jede quantitative Untersuchung auch qualitativ ausgewertet werden.

Des Weiteren könnte die verwendete quantitative Selbstbeschreibung in einer weiteren Untersuchung durch eine Fremdbeurteilung ergänzt werden. Bereits Yammarino und Atwater (1997) weisen darauf hin, dass die Kombination von Selbst- und Fremdeinschätzung im Sinne der Benennung und Rückmeldung von Einschätzungsunterschieden Lernprozesse anstoßen und die Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen fördern kann.

Eine deutliche Verschränkung zwischen Diagnose und Kompetenzentwicklung – wie u.a. durch feedbackgestützte Verfahren und Self-Assessments praktiziert wird – könnte zu dem wesentlichen Zukunftstrend der Kompetenzforschung und ihrer Anwendung werden. (Lang-von Wins, 2003, S. 613).

Die Umsetzung dieses Zukunftstrends im Rahmen der weiteren Überprüfung und Anpassung des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ kann durch die Ergänzung von qualitativen und quantitativen Methoden die Möglichkeiten der Förderung der Reflexivität erhöhen und damit letztendlich auch die Reduzierung situationsbezogener und emotionaler Belastung bewirken.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	5
Abbildung 2: Versuch einer Weiterentwicklung des Lazarusmodells unter Berücksichtigung von „daily hassles“ (Schanz, 1984)	20
Abbildung 3: Berufsstressmodell in Anlehnung an Weinert (1998, S. 17).....	33
Abbildung 4: Klassifikation gesundheitsförderlicher Faktoren unter dem Aspekt der Ressourcen (Richter & Hacker, 1998).....	39
Abbildung 5: Systematik des Kompetenzbegriffes (in Anlehnung an Erpenbeck, 2003).....	58
Abbildung 6: Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991).....	72
Abbildung 7: Theoretisches Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben	80
Abbildung 8: Ablauf der Studien 1 und 2 im Überblick.....	90
Abbildung 9: Erforderliche Kompetenzen als Selbstbild von Fahrausweisprüfern und Fahrpersonal sowie als Fremdbild der Teamleiter und der Kundensicht	95
Abbildung 10: Übersicht über die Polung der Variablen zu subjektiver Belastung	99
Abbildung 11: Anzahl der Kundenkontakte pro Dienst.....	105
Abbildung 12: Übersicht des Ablaufs der statistischen Analysen.....	113
Abbildung 13: Prozentuale Geschlechterverteilung innerhalb der Stichproben	119
Abbildung 14: Prozentuale Verteilung des Alters innerhalb der Stichproben	119
Abbildung 15: Abgeschlossene Ausbildung innerhalb der Stichproben (in Prozent)	120
Abbildung 16: Theoretisches Modell der zugrunde liegenden Faktoren	123
Abbildung 17: Screeplot der Eigenwerte und Strukturmatrix der Faktoren der Sozialen Kompetenz	125
Abbildung 18: Screeplot der Eigenwerte und Strukturmatrix der Faktoren der Personalen Kompetenz	126

Abbildung 19: Screeplot der Eigenwerte und Strukturmatrix der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung und Strukturmatrix der Faktoren	128
Abbildung 20: Screeplot der Eigenwerte und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren 2.Ordnung der sozialen Kompetenz.....	130
Abbildung 21 Screeplot der Eigenwerte und Koeffizientenmatrix der Komponentenwerte des General-Faktors 2.Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ	131
Abbildung 22: Screeplot der Eigenwerte und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren 2.Ordnung der erlebten beruflichen Belastung.....	132
Abbildung 23: Faktorenstruktur der Stichprobe in Anlehnung an das theoretische Modell.....	133
Abbildung 24: Übersicht über die analysierten Zusammenhänge im „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“	136
Abbildung 25: Signifikante Zusammenhänge im „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“.....	137
Abbildung 26: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der Sozialen Kompetenz in t_2 und Strukturmatrix der Faktoren in t_2	150
Abbildung 27: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der Personalen Kompetenz in t_2 und Überblick über die Strukturmatrix der Faktoren.....	152
Abbildung 28: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung t_2 und Strukturmatrix der Faktoren.....	154
Abbildung 29: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren 2.Ordnung der Faktoren der sozialen Kompetenz t_2 und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren	155
Abbildung 30: Screeplot der Eigenwerte des General-Faktors 2.Ordnung der PERSONALEN KOMPETENZ in t_2 und Koeffizientenmatrix der Komponentenwerte des General-Faktors.....	156
Abbildung 31: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren 2.Ordnung der erlebten beruflichen Belastung und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren 2.Ordnung der erlebten beruflichen Belastung in t_2	157
Abbildung 32: Faktorenstruktur der Stichprobe Fahrer1 in t_2 in Anlehnung an das theoretische Modell aus t_1	158

Abbildung 33: Signifikante Zusammenhänge im „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ zum Zeitpunkt t_2	161
Abbildung 34: Signifikante Zusammenhänge der Veränderungswerte im „Modell zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“	173
Abbildung 35: Mittelwerte der Belastungseinschätzungen im Vergleich der Gruppen geringer, mittlerer und hoher Ausprägung in t_1	184
Abbildung 36: Geschlechtsverteilung innerhalb der Stichproben.....	195
Abbildung 37: Verteilung des Alters innerhalb der Stichproben.....	196
Abbildung 38: Abgeschlossene Ausbildung innerhalb der Stichproben	196
Abbildung 39: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der Sozialen Kompetenz und Strukturmatrix der Faktoren der sozialen Kompetenz für Handel&Banken	198
Abbildung 40: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der Personalen Kompetenz bei Handel&Banken und Überblick über die rotierte Komponentenmatrix der Faktoren.....	200
Abbildung 41: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung bei Handel&Banken und Strukturmatrix der Faktoren	201
Abbildung 42: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren 2.Ordnung der Faktoren der sozialen Kompetenz Handel&Banken und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren.....	203
Abbildung 43: Screeplot der Eigenwerte der Faktoren 2.Ordnung der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung Handel&Banken und rotierte Komponentenmatrix der Faktoren 2.Ordnung	204
Abbildung 44: Signifikante Zusammenhänge des „Modells zum kompetenzabhängigen Belastungserleben“ in t_1	219
Abbildung 45: Übersicht über die Modellzusammenhänge in t_1 und t_2	221

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Stressreaktionen und Beanspruchungsfolgen (nach Greif, 1991; Kaufmann, Pornschlegel & Udris, 1982; Kaluza, 1996)	31
Tabelle 2: Klassifikation von Bewältigungsverhalten (nach Schumacher & Reschke, 1994)	37
Tabelle 3: Geschichte des Kompetenzbegriffs.....	57
Tabelle 4: Übersicht über mögliche selbstorganisierte Handlungen	59
Tabelle 5: Beispiele für Begriffsinhalte von sozialer Kompetenz.....	62
Tabelle 6: Kundenbefragung zu notwendigen Kompetenzen von Fahrpersonal im Kundenkontakt.....	91
Tabelle 7: Notwendige Kompetenzen von Fahrpersonal im Kundenkontakt aus Unternehmenssicht.....	92
Tabelle 8: Selbsteinschätzung der notwendigen Kompetenzen von Fahrausweisprüfern	92
Tabelle 9: Selbsteinschätzung der notwendigen Kompetenzen von Fahrpersonal	94
Tabelle 10: Definition der erfassten Kompetenzskalen.....	98
Tabelle 11: Reliabilitäten der Kompetenzskalen im Rahmen der Voranalyse.....	101
Tabelle 12: Übersicht über die Reliabilitäten der verwendeten Skalen der Stichprobe Fahrpersonal.....	102
Tabelle 13: Elemente des eingesetzten Fragebogens.....	102
Tabelle 14: Themen der Kundenkontakte.....	104
Tabelle 15: Schwierige Situationen im Arbeitsalltag von Fahrpersonal und notwendige Kompetenzen.....	106
Tabelle 16: Beispiele aus den Antworten in den Interviews mit den Teamleitern	108
Tabelle 17: Inhalte und Ziele der Intervention.....	110
Tabelle 18: Beispiele für Kundengespräche mit unterschiedlichem Serviceverhalten	111
Tabelle 19: Qualität von Dienstleistung aus Sicht des Fahrpersonals	112

Tabelle 20: Datenstruktur des Untersuchungsplans der Studie 1	118
Tabelle 21: Übersicht über die Dauer der Berufsausübung in Jahren von Fahrer1+2 und Fahrer1	120
Tabelle 22: Übersicht über die Skalenausprägung in der Stichprobe	121
Tabelle 23: Reliabilitäten der Faktoren der Sozialen Kompetenz	125
Tabelle 24: Überblick über die Reliabilitäten der Faktoren zur Personalen Kompetenz	127
Tabelle 25: Übersicht der Reliabilitäten der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung	129
Tabelle 26: Übersicht über die Korrelationen der Faktoren in t_1	135
Tabelle 27: Übersicht über die Regressionsgleichungen der überprüften Modellzusammenhänge der Abbildung 25	138
Tabelle 28: Korrelationen in t_1 auf Faktorebene unter Auspartialisierung der Sozialen Unterstützung	139
Tabelle 29: Korrelationen der Faktoren des Modells mit den demografischen Variablen	140
Tabelle 30: Darstellung der signifikanten Zusammenhänge in Form von Regressionsgleichungen unter Berücksichtigung der demografischen Variablen	141
Tabelle 31: Übersicht über die Korrelationen der Kompetenz-Faktoren 1.Ordnung mit den Belastungs-Faktoren 1.Ordnung.....	144
Tabelle 32: Übersicht über die Regressionsgleichungen der Faktoren 1.Ordnung	145
Tabelle 33: Reliabilitäten der Faktoren der sozialen Kompetenz t_2	151
Tabelle 34: Überblick über die Reliabilitäten der Faktoren zur Personalen Kompetenz t_2	153
Tabelle 35: Übersicht der Reliabilitäten der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung t_2	154
Tabelle 36: Überblick über die Korrelationen der Faktoren in t_2	160
Tabelle 37: Übersicht über die Regressionsgleichungen (mit Einschluss- methode) in t_2 im Vergleich zu t_1	162

Tabelle 38: Übersicht über die Korrelationen der Kompetenz-Faktoren 1.Ordnung mit den Belastungs-Faktoren 1.Ordnung in t_2	165
Tabelle 39: Übersicht über die Regressionsgleichungen der Faktoren 1.Ordnung in t_1 und t_2	165
Tabelle 40: Übersicht über die prozentuale Häufigkeiten der Einstellungsänderungen des Fahrpersonals von t_1 nach t_2 in Prozent....	171
Tabelle 41: Überblick über die Korrelationen der Veränderungsfaktoren	172
Tabelle 42: Übersicht über die Regressionsgleichungen (Einschlussverfahren) der überprüften Modellzusammenhänge im Vergleich der Einzelzeitpunkte mit den Veränderungswerten	174
Tabelle 43: Übersicht über die Regressionsgleichungen derjenigen, die ihre BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN erhöht haben im Vergleich zur Einschätzungsveränderung dieser Belastung bei allen anderen.....	175
Tabelle 44: Korrelationen der Veränderungen der Faktoren des Modells mit den demografischen Variablen.....	176
Tabelle 45: Korrelationen der Veränderungswerte der Kompetenz-Faktoren 1.Ordnung mit den Belastungsfaktoren 1.Ordnung	177
Tabelle 46: Übersicht über die Regressionsgleichungen der Veränderungswerte der Faktoren 1.Ordnung	178
Tabelle 47: Übersicht über die Korrelationen der Veränderungswerte der DURCHSETZUNGSSTÄRKE mit den Veränderungswerten der Faktoren BELASTBARKEIT, SENSITIVITÄT und EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG	179
Tabelle 48: Partialkorrelationen der Veränderungswerte der Faktoren BELASTBARKEIT, SENSITIVITÄT und EMOTIONALE BELASTUNG UND ÜBERFORDERUNG unter Auspartialisierung der Veränderungswerte der DURCHSETZUNGSSTÄRKE.....	180
Tabelle 49: Überblick über die Korrelationen der Veränderungswerte der Faktoren 1.Ordnung mit den demografischen Variablen.....	180
Tabelle 50: Signifikante Unterschiede im T-Test gepaarter Stichproben der Kompetenzen und Belastungen der Faktoren 1. und 2.Ordnung	182

Tabelle 51: Beschreibung der Einschätzungsgruppen mittel, niedrig und hoch in t_1 des EMPFUNDENEN EMOTIONALEN STRESSES und der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN	183
Tabelle 52: Überblick über signifikante Mittelwertunterschiede bezogen auf geringes, mittleres und hohes Empfinden des EMOTIONALEN STRESSES ..	185
Tabelle 53: Überblick über signifikante Mittelwertunterschiede bezogen auf geringe, mittlere und hohe BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN in t_1	186
Tabelle 54: Ergebnisse der Varianzanalyse mit Messwiederholung der kategorisierten Einschätzung von EMPFUNDENEM EMOTIONALEM STRESS..	187
Tabelle 55: Ergebnisse der Varianzanalyse mit Messwiederholung der kategorisierten Einschätzung der BELASTUNG DURCH DIENSTLEISTUNGSSITUATIONEN	188
Tabelle 56: Beschreibung der Einschätzungsgruppen mittel, niedrig und hoch in t_1 der PERSONALEN KOMPETENZ	191
Tabelle 57: Überblick über signifikante Mittelwertunterschiede bezogen auf geringe, mittlere und hohe PERSONALE KOMPETENZ	192
Tabelle 58: Ergebnisse der Varianzanalyse mit Messwiederholung der Einschätzungsgruppen der PERSONALEN KOMPETENZ	193
Tabelle 59: Übersicht über die Dauer der Berufsausübung in den Stichproben	197
Tabelle 60: Reliabilitäten der Faktoren der sozialen Kompetenz Handel&Banken	199
Tabelle 61: Überblick über die Reliabilitäten der Faktoren zur Personalen Kompetenz Handel&Banken	201
Tabelle 62: Übersicht der Reliabilitäten der Faktoren der erlebten beruflichen Belastung Handel&Banken	202
Tabelle 63: Übersicht über die Korrelationen der Faktoren 1.Ordnung der Stichprobe Handel&Banken	206
Tabelle 64: Übersicht über die Regressionsgleichungen der replizierten Faktoren 1.Ordnung der Stichprobe Handel&Banken im Vergleich zu den Ergebnissen in t_1 der Stichprobe Fahrpersonal	207

Tabelle 65: Überblick über die Korrelationen der Faktoren 1.Ordnung der
Stichprobe Handel&Banken mit den demografischen Variablen 209

LITERATURVERZEICHNIS

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 229-246.
- Adler, N. & Matthews, K. (1994). Health psychology: Why do some people get sick and some stay well? *Annual Review of Psychology*, 45, 229-259.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Alt, C., Sauter, E. & Tillmann, H. (1994). Berufliche Weiterbildung in Deutschland. Strukturen und Entwicklungen. In Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär (Hrsg.), *Bericht nach Artikel 11 (2) des EG-Ratsbeschlusses von 29. Mai 1990 über das FORCE-Aktionsprogramm*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Amelang, M. & Bartussek, D. (2001). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (5. aktualisierte und erweiterte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Antoni, C. & Bungard, W. (1989). Beanspruchung und Belastung in Organisationen. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, D III 3)*. Göttingen: Hogrefe.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Deutsche 1. erw. Aufl., Tübingen: DGVT- Verlag
- Argyle, M. (1967). *The psychology of interpersonal behaviour*. Harmondsworth: Penguin books.
- Argyle, M. (1972). *Soziale Interaktion*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Arvey, R.D., Renz, G.L. & Watson, T.W. (1998). Emotionality and Job Performance: Implications for Personnel Selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103-147.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (9. Aufl.). Berlin: Springer.
- Baillod, J., Holenweger, T., Ley, K. & Saxenhofer, P. (Hrsg.) (1989). *Handbuch Arbeitszeit: Perspektiven, Probleme, Praxisbeispiele*. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Bamberg, E. & Busch, C. (1996). Betriebliche Gesundheitsförderung durch Streßmanagementtraining. Eine Metaanalyse (quasi-) experimenteller Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 127-137.
- Bamberg, E. & Greif, S. (1982). Stress: Bedrohung der Gesundheit oder subjektiver Begriff? *Psychosozial*, 5, 8-28.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.M. (1998). *Betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.

- Barth, M (1989). Evaluation der Inanspruchnahme medizinischer Maßnahmen zur Rehabilitation. Forschungsberichte des Psychologischen Instituts, Nr. 58. Freiburg, unveröff.
- Baumgartel, T.T., Reynolds, M.J., & Pathan, R.Z. (1984). How personality and organisational climate variables moderate the effectiveness of management development programmes: A review and some recent research findings. *Management & Labour Studies*, 9(1), 1-16.
- Beaudin, B.P. (1986). *Facilitating transfer of learning to the workplace*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Association for Adult and Continuing Education, Hollywood.
- Becker, P. (1992). Die Bedeutung integrativer Modelle von Gesundheit und Krankheit für die Prävention und Gesundheitsförderung - Anforderungen an allgemeine Modelle von Gesundheit und Krankheit. In P. Paulus (Hrsg.), *Prävention und Gesundheitsförderung. Perspektiven für die psychosoziale Praxis* (S. 91-107). Köln: GwG-Verlag.
- Bergmann, B. (1999). *Training für den Arbeitsprozess*. Zürich: vdf.
- Bergmann, B. (2000). Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In B. Bergmann, A. Fritsch, P. Göpfert, F. Richter, B. Wardanjan & S. Wilczek (2000). *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit* (S. 11-40). Münster: Waxmann.
- Bergmann, B. (2003). Handlungskompetenz und Arbeitsgestaltung. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), *QUEM-Bulletin Berlin* 1/2003 (S. 41-43).
- Berkowitz, L. & Donnerstein, E. (1982). External validity is more than skin deep: Some answers to criticisms of laboratory experiments. *American Psychologist*, 37, 245-257.
- Bogner, A. & Wouters, C. (1990). Kolonialisierung des Herzens?; *Leviathan* 18: 255-279.
- Braukmann, W. & Filipp, S.-H. (1984). Strategien und Techniken der Lebensbewältigung. In U. Baumann, H. Berbalk & G. Seidenstücker (Hrsg.), *Klinische Psychologie - Trends in Forschung und Praxis*, Bd.6. Bern: Huber.
- Brocke, B. (2000). Intelligenz: Struktur und Prozeß. In W. Sarges (Hrsg.), *Managementdiagnostik* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Brosius, F. (2002). *SPSS 11. Professionelle Statistik unter Windows*. Bonn: mitp Verlag.
- Brotheridge, C.M., & Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brown, L.A. (1978). Knowing when, where, and how to remember: A problem of metacognition. In R. Glaser (Ed.), *Advances in instructional psychology* (pp. 77-165).
- Brunswick, E (1956). *Perception and representative Design of psychological experiments*. Berkeley: University of California Press.
- Buhbe, A. & Schlag, B. (2003). Das Verhalten des Berufsfahrpersonals und die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 47, Heft 1 (2003),12-23.

- Bungard, W. & Schultz-Gambard, J. (1999). Zur Methodik der Arbeits- und Organisationspsychologie. In C. Graf Hoyos, D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Bungard, W. (1984). *Sozialpsychologische Forschung im Labor. Ergebnisse, Konzeptualisierungen und Konsequenzen der sogenannten Artefaktforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Burisch, M. (1994). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Büssing, A. & Perrar, K.-M. (1992). Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D). *Diagnostica*, 38, 328-353.
- Büssing, A. & Schmitt, S. (1998). Arbeitsbelastungen als Bedingungen von Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation im Burnoutprozeß. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 76-88.
- Büssing, A. (1987). Arbeitsplatzunsicherheit - eine vernachlässigte Perspektive der psychologischen Arbeitslosigkeitsforschung. In M. Amelang (Hrsg.), *Bericht über den 35. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Heidelberg 1986* (Bd. Bd.2, S. 609-620). Göttingen: Hogrefe.
- Büssing, A. (1992). *Organisationsstruktur, Tätigkeit und Individuum. Untersuchungen am Beispiel der Pfl egetätigkeit*. Bern: Huber.
- Büssing, A. (1996). Burnout at modern workplaces: Current state and future directions. In Bundesanstalt für Arbeitsmedizin Berlin (Ed.), *Occupational Health and Safety Aspects of Stress at Modern Workplaces* (pp. 47-61). Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft GmbH.
- Büssing, A. (1999). Psychopathologie der Arbeit. In C. Graf Hoyos, D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R.P., Van Harrison, R. & Pinneau, S.R. (1982). *Arbeit, Gesundheit, Streß und seine Auswirkungen bei verschiedenen Berufen*. Bern: Huber.
- Cattell, R.B. (1966). *Handbook of multivariate experimental psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Chomsky, N. (1962). Explanatory Models in Linguistics. In E. Nagel, P. Suppes & A. Tarski (Hrsg.). *Logic, Methodology and Philosophy of Science*. Stanford: CA, pp. 528-555.
- Cohen, R., Sutton, R. (1998). Clients as a source of enjoyment on the job: how hairstylists shape demeanor and personal disclosures. *Advances in Qualitative Organization Research* 1, 1-32.
- Cook, T.D. & Campbell, D.T. (1979). *Quasi-experimentation. Design and analysis issues for field settings*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Cooper, C.L. & Payne, R. (1991). *Personality and stress: Individual differences in the stress process*. Chichester: Wiley.
- Cooper, C.L. & Williams, S. (1994). *Creating healthy work organizations*. Chichester: Wiley.

- Cooper, C.L. (1989). Sechs wesentliche Quellen von Stress am Arbeitsplatz. In A. Kaplun, E. Wenzel: *Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt*. Berlin: Springer.
- Damm-Rüger, S. & Stiegler, B. (1996). *Soziale Qualifikation im Beruf: Eine Studie zu typischen Anforderungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern*. Bielefeld: Bertelsmann
- Dettbarn-Reggentin, J. (1995). Das Kompetenzmodell des Alterns. In *Erwachsenenbildung in Österreich*, 46, 3, S. 39-42.
- Dormann, C., Zapf, D. & Isic, A. (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 201 -215.
- Dormann, C., Zapf, D. & Isic, A. (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 201-215.
- Dumpert, M., Euler, D., Hanke, B. & Reemtsma-Theis, M. (2003). Kundenorientierte Sozialkompetenzen als didaktische Herausforderung. *Berichte zur beruflichen Bildung*, Heft 259. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Dunckel, H. (1991). Mehrfachbelastung und psychosoziale Gesundheit. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 154-167). Göttingen: Hogrefe.
- Durst, A. (1993). *Bedienen zwischen dienen und verdienen: Eine berufssoziologische empirische Untersuchung zur Dienstleistungsarbeit im Gastgewerbe*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Edding, C. (1988). Verkaufte Gefühle - Balanceakte in der Trainerrolle. *Gruppendynamik*, 19, 339-349.
- Eden, D. & Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 351-364.
- Edwards, J. E., & van Harrison, R. (1993). Job demands and worker health: three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78, 628-648.
- Edwards, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292-339.
- Ekman, P. & Friesen, W. V. (1982). Feit, false, and miserable smiles. *Journal of Non-verbal Behavior*, 6(4), 238-252.
- Enzmann, D. & Kleiber, D. (1989). *Helfer-Leiden. Streß und Burnout in psychosozialen Berufen*. Heidelberg: Asanger.
- Erickson, R.J. & Wharton, A.S. (1997), Inauthenticity and depression: assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24 (2), 188-213.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1996). Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In *Kompetenzentwicklung '96* (S. 15 - 152). Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999). *Die Kompetenzbiografie*. Münster: Waxmann.

- Erpenbeck, J. & Sauer, J.M. (2000). Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung: Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen* (S.289-331). Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.).(2003). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J. (1997) Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen*. Münster, S. 309-316.
- Esser, M. (2000). Selbsturteile. In: W. Sarges (Hrsg.). *Managementdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Euler, D. & Reemtsma-Theis, M. (1999). Sozialkompetenzen? Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 1999, 2, 168-198.
- Euler, D. (2003). Anbindung an den Erkenntnisstand: Sozialkompetenzen zwischen theoretischer Fundierung und praktischer Umsetzung. In: M. Dumpert; D. Euler; B. Hanke; M. Reemtsma-Theis (Hrsg.), *Kundenorientierte Sozialkompetenzen als didaktische Herausforderung. Berichte zur beruflichen Bildung*, Heft 259. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Evans, G.W., Johansson, G. & Rydstedt, L. (1999). Hassles on the job: a study of a Job Intervention with urban bus drivers. *Journal of organizational behavior*, Vol.20, 199-208.
- Fahrenberg, J (1982). Probleme der Mehrebenen-Beschreibung und Prozeß-Forschung. *Forschungsberichte des Psychologischen Instituts* Nr. 8, Freiburg/Br.
- Faix, W. & Laier, A. (1996). *Soziale Kompetenz: Wettbewerbsfaktor der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.
- Filipp, H.-S. (1995). Ein allgemeines Modell für die Analyse kritischer Lebensereignisse. In H.-S. Filipp (Hrsg.), *Kritische Lebensereignisse*. Weinheim: Beltz.
- Filipp, S. H. (1989). *Der Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (SAM)*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischbach, A. & Zapf, D. (2003). *Organizational socialization and Professional identity as determinants of emotion work*. Göttingen University: Department of Psychology.
- Fischbach, A. & Zapf, D. (2003). *Role of personality in service sector emotion work-application of the Big Five personality dimensions*. Unpublished manuscript, Georg-August-Universität, Göttingen.
- Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik: mit Hinweisen zur Intervention*. Göttingen: Hogrefe.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 4, 327-359.
- Flavell, J. (1976). Metacognitive aspects of problem solving. In Resnick, L. (Eds.) *The Nature of Intelligence*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Folkard, S. (1996). Effects on performance efficiency. In W.P. Colquhoun, G. Costa, S. Folkard & P. Knauth (eds.), *Shiftwork. Problems and Solutions*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

- 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.
- Frese, M. & Zapf, D. (1987). Eine Skala zur Erfassung von Sozialen Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 41, 134-141.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology; A German approach. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 271-340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. In S.L. Sauter, J.J. Hurrell & C.L. Cooper (Hrsg.), *Job control and worker health* (S. 108-128). New York: Wiley.
- Frese, M., Greif, S. & Semmer, N. (Hrsg.). (1978). *Industrielle Psychopathologie*. Bern: Huber.
- Freude, G. & Ullsperger, P. (1997). *Analyse psychischer Beanspruchung anhand von Parametern der bioelektrischen Hirnaktivität*. Bremerhaven: NW.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30/1, S. 159-165.
- Gage, N.L. & Berliner, D.C. (1996). *Pädagogische Psychologie*. Weinheim: Psychologie Verl.-Union.
- Georgenson, D.L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36, 75-78.
- Glaser, J. & Büssing, A. (1996). Widersprüchliche Anforderungen in der Arbeitstätigkeit, Zusatzaufwand und psychischer Streß. Konzepte und Überprüfung eines Vermittlungsmodells. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 87-91.
- Goffman, E. (1969). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im öffentlichen Leben*. München: Pieper.
- Grandey, A., & Brauburger, A. (2002). The Emotion regulation behind the customer service smile. In R. Lord, R. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.). *Emotions In the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greif S., Bamberg, E. & Semmer, N. (1991). *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (1991). Streß in der Arbeit - Einführung und Grundbegriffe -. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 1-28). Göttingen: Hogrefe.
- Grootings, P. (1995). Von Qualifikation zu Kompetenz: Wovon reden wir eigentlich? In Kompetenz: Begriff und Fakten. Europäische Zeitschrift für Berufsbildung, 1994, H.1, 5-8.
- Gutek, B.A., Bhappu, A.D., Liao-Troth, M.A. & Cherry, B. (1999). Distinguishing between Service relationships and Service encounters. *Journal of Applied Psychology*, 84, 218-233.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.

- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*, Technical Report No 4. Yale University: Department of Administrative Sciences.
- Haller, M. (1986). Service-Management in der Versicherungswirtschaft: Kundenorientierung zwischen „High Tech“ und „High Touch“. *Thexis*, No. 1, 1986, S. 10-14.
- Harramach, N. (1995). *Trainings-Erfolgs-Kontrolle*. München: Verlag Neuer Merkur.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & Van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.
- Hasselmann, U. (1991). *Die Dimensionalität des Begriffs Serviceorientierung – dargestellt am Beispiel eines Verkehrsunternehmens*. Bochum, Darmstadt: Dissertationsdruck.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hermann, T. (1991). *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Hinsch, R.; Pflingsten, U. (2002). *Gruppentraining sozialer Kompetenzen: GSK; Grundlagen, Durchführung, Anwendungsbeispiele*. Weinheim: Beltz.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkely: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt am Main: Campus.
- Hodapp, V. (2000). Ärger. In J. H. Otto, H. A. Euler & H. Mandl (Hrsg.), *Emotionspsychologie. Ein Handbuch* (S. 199-208). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hoff, E.-H. (1994). Arbeit und Sozialisation. In K. Schneewind (Hrsg.), *Psychologie der Erziehung und Sozialisation* (Enzyklopädie der Psychologie, S. 525-552). Göttingen: Hogrefe.
- Hoff, E.-H., Lempert, W. & Lappe, L. (1991). *Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien*. Bern: Huber.
- Hogan, J., Hogan, R. & Busch, C.M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 167-173.
- Holzkamp, K. (1986). Die Verknennung von Handlungsbegründungen als empirische Zusammenhangsannahmen in sozialpsychologischen Theorien: Methodologische Fehlorientierung infolge von Begriffsverwirrung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 17,216-283.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - BIP* (2. vollständig überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- House, J.S., Umberton, D. & Landis, K.R. (1988). Structures and processes of social support. *Annual Review of Psychology*, 14, 293-318.
- Huczynski, A. A. & Lewis, J.W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*, 77, 227-240.
- Hunter, J.E. & Hunter R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of Job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

- Jahoda, M. (1995). *Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert*. Weinheim: Beltz.
- Jex, S.M., Beehr, T.A., & Roberts, C.K. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77, 623-628.
- Kahn, R.L. & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, 571-650), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kaluza, G. (1996). *Gelassen und sicher im Stress - Psychologisches Programm zur Gesundheitsförderung*. Berlin: Springer.
- Kanner, A.D., Coyne, J.C., Schaefer, C., Lazarus, R.S. (1981). Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4, 1-39.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.
- Kasl, S.V. (1992). Surveillance of psychological disorders in the workplace. In G.P. Keita & S.L. Sauter (Eds.), *Work and well-being* (pp. 73-95). Washington, D.C.: APA.
- Katz, I.M. & Campbell, J.D. (1994). Ambivalence over emotional expression and well-being: Nomothetic and idiographic tests of the stress-buffering hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 513-524.
- Kaufmann, L, Pornschlegel, H. & Udris, I. (1982). Arbeitsbelastung und Beanspruchung. In L. Zimmermann (Hrsg.), *Humane Arbeit - Leitfaden für Arbeitnehmer, Band 5: Belastungen und Streß bei der Arbeit* (S. 13-48). Reinbek: Rowohlt.
- Kirchhöfer, D. (2004). *Lernkultur Kompetenzentwicklung*. (Hrsg.) Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.. Manuskriptdruck. Berlin.
- Kleinbeck, U. (1996). *Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung*. Weinheim: Juventa.
- Kobasa, S.C. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Kohn, M.L. & Schooler, C. (1983). *Work and personality. An inquiry into the impact of social stratification*. Norwood: Ablex.
- Kokavec, I. & Holling, H. (1999). Fort- und Weiterbildung. . In C. Graf Hoyos, D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Kompier, M.A.J. & Di Martine, V. (1995). *Review of bus drivers' occupational stress and stress prevention*. *Stress Mediane*, Vol. 11 (4), 263-580.
- Krappmann, L. (1982). *Soziologische Dimensionen der Identität*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lang-von Wins; T. (2003). Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-diagnostik-Ansätze. In: J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Laux, L. & Weber, H. (1987). Person-centered coping research. *European Journal of Personality*, 1, 193-214.
- Laux, L. & Weber, H. (1990). Bewältigung von Emotionen. In K.R. Scherer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Psychologie der Emotion*. Göttingen: Hogrefe.

- Laux, L. & Weber, H. (1993). *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Laux, L. (1983). Psychologische Streßkonzeptionen. In H. Thomaе (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Motivation und Emotion*. Bd.1. Göttingen: Hogrefe.
- Lazarus, A. (1971) *Behavior therapy and beyond*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In: L.A. Pervin & M. Lewis (Hrsg.). *Internal and external determinants of behaviour*. New-York: Plenum.
- Lazarus, R. S., & Launier R. (1981). Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Streß. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 213-259). Bern: Huber.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1989). *Hassles and uplifts scales*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (1995). Streß und Stressbewältigung - Ein Paradigma. In S.-H. Filipp (Hrsg.), *Kritische Lebensereignisse* (3. Aufl., S. 198-229). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Leitner, K. (1999). Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit- Was schädigt, was fördert die Gesundheit? In: R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.) (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R., & Volpert, W. (1993). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Das RHIA / VERA-Büro-Verfahren*. Göttingen: Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Lemke, S. G. (1995). *Transfermanagement*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Lösel, F. & Wittmann, W.W. (1989). The relationship of treatment integrity and intensity to outcome criteria. In: Conner, RF; Hendricks, M (Eds), *International innovations in evaluation methodology*. San Francisco, Jossey-Bass, 97-107.
- Löwisch, D.-J. (2000). *Kompetentes Handeln*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Luczak, H. & Rohmert, W. (1997). Belastungs-Beanspruchungs-Konzepte. In H. Luczak (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Luczak, H. (1998). *Arbeitswissenschaft*. Berlin: Springer
- Maciel, A.G., Heckhausen, J. & Baltes, P.B. (1994). A life-span perspective on the interface between personality and intelligence. In R. J. Sternberg & P. Ruzgis (Eds.), *Personality and intelligence* (pp. 61-103). Cambridge: Cambridge University Press.
- Marggraf, C. (1995). *Soziale Kompetenz und Innovation*. Frankfurt am Main: Lang.
- Martin, E., Udris, L, Ackermann, U. & Oegerli, K. (1980). *Monotonie in der Industrie. Eine ergonomische, psychologische und medizinische Studie an Uhrenarbeitern*. Bern: Huber.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meijman, T., & Kompier, M. (1998). Busy bus drivers: How urban bus drivers cope with time pressure, passengers, and traffic safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 109-121.
- Mertens, W. (1975). *Sozialpsychologie des Experiments. Das Experiment als soziale Interaktion*. München: Ehrenfried.
- Miller, S.M. (1989). To see or not to see: Cognitive informational styles in the coping process. In M. Rosenbaum (Ed.), *Learned Resourcefulness. On coping skills, self-regulation, and adaptive behavior*. New York: Springer.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley
- Mischel, W. (1993). *Introduction to personality*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Mittelstraß, J. (1999). Lernkultur: Kultur des Lernens. In QUEM (Hrsg.). *Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen - Lernen im Wandel*. Referate auf dem internationalen Fachkongress Berlin 1999. Berlin, S. 49-64.
- Mohr, G. & Udris, I. (1997). Gesundheit und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie - Ein Lehrbuch* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 553-573). Göttingen: Hogrefe.
- Mohr, G. (1991). Fünf Subkonstrukte psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern: Auswahl und Entwicklung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 91-119). Göttingen: Hogrefe.
- Mohr, G. (1997). *Erwerbslosigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Befindlichkeit*. Frankfurt: Lang.
- Mohr, L. A. & Bitner, M. J. (1991). Mutual understanding between customers and employees in Service encounters. *Advances in Consumer Research*, 18, 611-617.
- Moos, R.H. (1988). Coping: Konzepte und Meßverfahren. *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychoanalyse*, 34, 207-225.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 27, 986-1010.
- Muhsal, H.-P. (1999). Lernen. In C. Graf Hoyos, D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Neel, R.G. & Dünn, R.E. (1960). Predicting success in supervisory training programs by the use of psychological tests. *Journal of Applied Psychology*, 44, 358-340.
- Nerdinger, F. W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F.W. & von Rosenstiel, L. (1995). Die Umgestaltung der Führungsstrukturen im Rahmen der Implementierung des Internen Marketing. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing* (S. 114-128). Wiesbaden: Gabler.
- Nerdinger, F.W. (1992). Bedingungen und Folgen von Burnout bei Schalterangestellten einer Sparkasse. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*. 1992, 2, S- 77-84.
- Nerdinger, F.W. (1999). Dienstleistung. In C. Graf Hoyos, D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Noe, R.A. & Schmitt, N (1986). The influence of training attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.

- North, K., Friedrich, P. & Lantz, A. (2005). *Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation*. edition QUEM. Bd. 18. Münster: Waxmann Verlag.
- Oerter, R. (1999). Menschliche Entwicklung und ihre Gestaltbarkeit - Beiträge der Entwicklungspsychologie. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 19-38). Göttingen: Hogrefe.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (Hrsg.) (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Olbrich, C. (1999). *Pflegekompetenz*. Bern: Hans-Huber.
- Osnabrügge, G., Stahlberg, D. & Frey, D. (1985). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band 3: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien* (S. 127-172). Bern: Huber.
- Parkington, J. & Schneider, B. (1979) Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study. *Academy of Management Journal*, 22, 270-281.
- Peeters, M. (1994). *Supportive interactions and stressful events at work: An event-recording approach*. Dissertation, University of Nijmegen, Faculty of Social Sciences.
- Pekrun, R. & Frese, M. (1992). Emotions in work and achievement. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1992*, Vol. 7 (pp. 153-200). Chichester: Wiley.
- Petermann, F. & Petermann, U. (2000). *Training mit Jugendlichen. Förderung von Arbeits- und Sozialverhalten*. Göttingen.
- Pfaff, H. (1989). *Stressbewältigung und soziale Unterstützung: zur sozialen Regulierung individuellen Wohlbefindens*. Weinheim: Dt. Studien-Verlag.
- Pietrzyk, U. (2002). *Brüche in der Berufsbiografie - Chancen und Risiken für die Entwicklung beruflicher Kompetenz*. Hamburg: Kovač.
- Pröll, U. & Gude, D. (2003). *Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen. Risikoabschätzung und Gestaltungsanforderungen*. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.
- Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1990). Busy Stores and Demanding Customers: How do They Affect the Display of Positive Emotion? *Academy of Management Journal* 33, 623-637.
- Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1991). Emotional Contrast Strategies as Means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors. *Academy of Management Journal*, 34, 749-775.
- Randell, R., Ferguson, E. & Patterson, F. (2000). Self-assessment accuracy and assessment centre decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 85-102.
- Rastetter, D. (1999). Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. *Arbeit* 8, 374-388.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. München: Asanger.
- Rohmert, W. (1984). Belastungs-Beanspruchungskonzept. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38, 4, S. 193-200.

- Rohmert, W., & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen Industriearbeitsplätzen*. Bonn: Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.
- Röhrle, B. (1994). *Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Rosenstiel, L. v. (1999). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz - Beiträge der Sozialpsychologie. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 83-105). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. v. (2001). *Motivation im Betrieb: mit Fallstudien aus der Praxis*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Roskies, E. & Lazarus, R.S. (1980). Coping theory and the teaching of coping skills. In P.O. Davidson & S.M. Davidson (Eds.), *Behavioral Medicine: Changing health life styles*. New York: Brunner & Mazel.
- Ryman, D.H. & Biersner, R.J. (1975). Attitudes predictive of diving training success. *Personnel Psychology*, 28, 181-188.
- Sansone, C. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.
- Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. & Cooper, C.L. (2003). (Eds.). *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: Wiley.
- Schaefer, C., Coyne, J.C., & Lazarus, R.S. (1981). The health-related functions of social support. *Journal of Behavioral Medicine*, 1981, 4, 381-406.
- Schanz, H. (1984). *Der Einfluss situativer Stressfaktoren auf die menschliche Arbeitsleistung: Diskussion bestehender Ansätze d. Life-Event-Forschung im Gegensatz zur "Daily Hassles and Uplifts"-Theorie von Lazarus*. Hohenried: Fischer.
- Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (2003). Professional burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Hrsg.), *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: Wiley.
- Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (1993). *Professional Burnout: recent developments in theory and research*. New York: Taylor and Francis.
- Scheuch, K. & Schröder, H. (1990). *Mensch unter Belastung. Streß als humanwissenschaftliches Integrationskonzept*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schneider, B., Wheeler, J.K. & Cox, J. F. (1992). A passion for Service: Using content analysis to explicate Service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-716.
- Schönpflug, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit - Konzepte und Theorien. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, D III 1, S. 130-184). Göttingen: Hogrefe.
- Schröder, H. (1986). Persönlichkeitspsychologische Aspekte der Streßbewältigung (Coping). In H. Schröder & K. Reschke (Hrsg.), *Beiträge zur Theorie und Praxis der Medizinischen Psychologie*. Band 4. Universität Leipzig: Fachbereich Psychologie.
- Schuler, H. & Barthelme, D. (1995). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In: Seyfried, B. (Hrsg.), *Stolperstein Sozialkompetenz*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schuler, H. & Diemand, A. (1991). Anforderungsanalyse für teilstandardisierte Einstellungsgespräche mit Bewerbern als Bankkaufmann / frau. *Sparkasse*, 108, 90-94.

- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2003). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schumacher, J. & Reschke, K. (1994). Theoretische Konzepte und empirische Methoden der Bewältigungsforschung. In Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (Hrsg.), *Die Norm des Gesundseins – Lebensqualität und Kranksein* (Band 6: Klinische Psychologie in der Rehabilitationsklinik). Frankfurt: vdr.
- Schwager, T. & Udris, I. (1998). Gesundheitsförderung in Schweizer Betrieben. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 437-444). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schwarzer, R. & Leppin, A. (1989). *Sozialer Rückhalt und Gesundheit - Eine Metaanalyse*. Göttingen: Hogrefe.
- Selye, H. (1957). *Stress beherrscht unser Leben*. Düsseldorf: Econ.
- Selye, H. (1981). Geschichte und Grundzüge des Streßkonzepts. In J. Nitsch (Hrsg.), *Streß - Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 163-187). Bern: Huber.
- Semmer, N. (1984). *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Semmer, N. (1990). Stress und Kontrollverlust. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 190-207). Bern: Huber
- Semmer, Norbert (1998). Stress am Arbeitsplatz - Merkmale, Diagnose, Auswirkungen und Intervention. In G. Steffgen, M. Meis, C. Bollendorff (Hrsg.), *Psychologie in der Arbeitswelt*. Luxembourg: Promoculture. Seiten 33-64.
- Seyfried, B. (1995) (Hrsg.), *Stolperstein Sozialkompetenz*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Siepe, C. (1998). *Die Wirkung sozialer Unterstützung im Streßprozeß. Eine Tagebuchstudie*. Unveröff. Diplomarbeit. Frankfurt: J.W. Goethe-Universität: Institut für Psychologie.
- Sonntag, K.-H. & Schaper, N. (1999). Personale Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In C. Graf Hoyos, D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Sonntag, Kh. (1999). Personalentwicklung - ein (noch) unterrepräsentiertes Feld psychologischer Forschung und Gestaltung. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 3-16). Göttingen: Hogrefe.
- Stanislawski, K. S. (2002). *Die Arbeit des Schauspielers an sich selbst*. Berlin: Henschel Verlag.
- Staw, B.M. et al. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organisation Science*, 5: 51-71.
- Strasman, J. (1996). Kernkompetenz Kundenorientierung. In J. Strasman & A. Schüller (Hrsg.), *Kernkompetenzen: Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Strauss, A., Farahaugh, S., Suczek, B. & Wiener, C. (1980). Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- & Berufssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 52,629-651.
- Stufflebeam, D.I. (1971). *Educational evaluation - decision making*. Bloomington: Phi Delta Kappa.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.

- Temme, G., Tränkle, U. (1996). Arbeitseemotionen. Ein vernachlässigter Aspekt in der Arbeitszufriedenheitsforschung. *Arbeit*, Jg. 5, H. 3, 275-207.
- Thomae, H. (1987). Conceptualizations of responses to stress. *European Journal of Personality*, 1, 171 -192.
- Timm, E. & Wieland, R. (2003). Arbeitspsychologie im Call Center. Aktuelle Trends der Call-Center-Arbeitsgestaltung. F. Kleemann & I. Matuschek (Hrsg.). *Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern*. (S. 223-242). Berlin: Edition Sigma.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and Liberating Emotions at Work. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22: 361-381
- Totterdell, P. & Holman, D. (2000). Emotion regulation in customer Service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73.
- Tränkle, U. & Bailer, H. (1996). *Aufgabengestaltung im Fahrdienst. Überlegungen und Untersuchungen zur Verbesserung der Arbeitssituation von Linienbusfahrerinnen und Linienbusfahrern im öffentlichen Personennahverkehr*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Trautwein-Kalms, G. & Ahlers, E. (2002). Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungspolitik. *WSI Mitteilungen* 9/2002. S. 524-531.
- Udris, I. & Alioth, A. (1980). Fragebogen zur „subjektiven Arbeitsanalyse“ (SAA). In E. Martin, I. Udris, U. Ackermann & K. Oegerli, *Monotonie in der Industrie* (S. 61-68 und 204-207). Schriften zur Arbeitspsychologie (Hrsg. E. Ulich), Band 29. Bern: Huber.
- Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (pp. 429-445). München: Psychologie Verlags Union
- Udris, I. (1981). Stress in arbeitspsychologischer Sicht. In J.R. Nitsch (Hrsg.). *Stress*. Bern: Huber.
- Udris, I. (1987). Soziale Unterstützung, Streß in der Arbeit und Gesundheit. In H. Keupp & B. Röhrle (Hrsg.), *Soziale Netzwerke* (S. 123-138). Frankfurt: Campus.
- Udris, I. (1993). Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz. In W. Weiss (Hrsg), *Gesundheit in der Schweiz* (S. 377-386). Zürich: Seismo Verlag.
- Udris, I. (1997). Soziale Unterstützung. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Udris, L, Kraft, U., Mussmann, C. & Rimann, M. (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. In L Udris (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit. Psychosozial, Band 52*, S. 9-22.
- Udris, L, Rimann, M. & Thalmann, K. (1994). Gesundheit erhalten, Gesundheit herstellen: Zur Funktion salutogenetischer Ressourcen. In B. Bergmann & P. Richter (Hrsg.), *Die Handlungsregulationstheorie. Von der Praxis einer Theorie* (S. 198-215). Göttingen: Hogrefe.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie (3. Aufl.)*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG und Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). „Real feelings“: Emotional expression and organizational culture. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 11, pp. 43-103). Greenwich: JAI Press.
- Vandenput, M. (1973). The transfer of training - some organizational variables. *Journal of European Training*, 2, 251-263.
- Veith, H. (2003). *Kompetenzen und Lernkulturen*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Wahren, H.-K. & Bälder, K.-H. (1994). *Kundenorientierte Dienstleistungsqualität*. Eschborn: RKW.
- Weber, H. (1992). Belastungsverarbeitung. *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 21, 17-27.
- Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weiß, J., Schneewind, K.A. & Olson, D.H. (1995). Die Bedeutung von Stressoren und Ressourcen für die psychische Gesundheit - ein multisystemischer Ansatz. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 3.
- Wenchel, K. (2001). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten*. Berlin: Erich Schmidt.
- West, M.A., Hirst, G. & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: successfully managing change through developing innovative teams. *European work and organizational psychology* 13 (2), 269-299.
- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychol. Rev.* Bd. 66, S. 297-333.
- Wieland, R. & Baggen, R. (1999). Bewertung und Gestaltung der Arbeit auf der Grundlage psychophysiologischer Beanspruchungsanalysen. *Wuppertaler Psychologische Berichte*, 1, 2-19.
- Wieland, R. (2004). Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung. B. Wiese. (Hrsg.). *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt*. Frankfurt am Main: Campus.
- Wittmann, WW (1985). *Evaluationsforschung*. Berlin, Springer.
- Wittmann, WW (1988). Multivariate reliability theory. Principles of symmetry and successful validation strategy. In J.R. Nesselroade & R.B. Cattell (Eds). *Handbook of multivariate experimental psychology*. New York, Plenum, 505- 560.
- Wittmann, WW (1990). Brunswik-Symmetrie und die Konzeption der Fünf-Datenboxen - Ein Rahmenkonzept für umfassende Evaluationsforschung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 4, 241-251.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (2003) *Lehrbuch Evaluation*. Bern; Göttingen: Huber.
- Yammarino, F.J. & Atwater, L.E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human-resources management. *Organizational Dynamics*, 25, pp.35-44.

- Zapf, D. & Frese, M. (1991). Soziale Stressoren am Arbeitsplatz. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 168-184). Göttingen: Hogrefe.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.
- Zapf, D., Isic, A., Fischbach, A., & Dormann, C. (2003). Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen. Das Konzept und seine Implikationen für die Personal- und Organisationsentwicklung. In K.-C. Hamborg & H. Holling (Hrsg.), *Innovative Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Zapf, D., Mertini, H., Seifert, C., Vogt, C., Isic, A., & Fischbach, A. (2000). *FEWS (Frankfurt Emotion Work Scales, Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit). Version 4.0*. Frankfurt am Main: Johann Wolfgang Goethe-Universität, Institut für Psychologie.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress. The concept and the development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400

11 Anhang

Fragebogen zur Intervention für Fahrpersonal

Zur Codierung tragen Sie rechts bitte folgendes ein:
Erster und letzter Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter
sowie den Monat des Geburtstages Ihrer Mutter

--	--	--	--

Bsp.: Name der Mutter: **Anna**
Geburtstag: **10.03.**
Code: **Aa03**

Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens:

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihr Berufsleben. Bitte prüfen Sie bei jeder Aussage, in welchem Maß sie auf Ihre Situation zutrifft und kreuzen Sie die entsprechende Antwort an.

Wenn Situationen beschrieben werden, die Sie noch nicht persönlich erlebt haben, schätzen Sie ein, wie Sie sich wahrscheinlich verhalten würden.

Wenn Sie eine Ihrer Antworten korrigieren möchten, umkreisen Sie bitte das nicht zutreffende Feld und setzen Ihr Kreuz neu.

Bitte überlegen Sie nicht lange, sondern antworten Sie ganz spontan.

Allgemeine Angaben:

Geschlecht:

männlich

weiblich

Alter:

unter 24

24-29

30-37

38-50

über 50

Seit wann üben Sie diesen Beruf aus?

Welche Berufsausbildung haben Sie?

1. Ich bin zufrieden mit meinem Beruf.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
2. Ich bin ein Mensch mit ausgeprägten Ecken und Kanten.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
3. Wenn ich auf fremde Personen treffe, finde ich ohne Schwierigkeiten ein Gesprächsthema.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
4. Meine Arbeit stellt mich vor allem dann zufrieden, wenn ich nicht auf die Unterstützung anderer angewiesen bin.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
5. Wenn ich extrem hart arbeiten muss, gerate ich bei zusätzlichen Schwierigkeiten aus dem Gleichgewicht.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
6. Andere haben es schwer in einer Auseinandersetzung mit mir, die Oberhand zu gewinnen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
7. Ich treffe in fast allen Situationen instinktiv den richtigen Ton.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
8. Ich empfinde Unbehagen, wenn ich mit Menschen zusammen bin, die ich nicht gut kenne.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
9. Bei meiner Arbeit ist es sehr wichtig, eigene Gefühle gegenüber dem Fahrgast zu verbergen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu

10. Meine Kollegen meinen, das ich häufig versuche, meine Vorstellungen durchzusetzen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
11. Ich gehe mit anderen rücksichtsvoll um.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
12. Wenn meine Arbeitsergebnisse nicht wie erhofft ausfallen, komme ich schnell darüber hinweg.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
13. Ich muß oft negative Gefühle gegenüber dem Fahrgast zeigen, die ich nicht habe (Bsp. Strenge, Ärger).	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
14. In arbeitsintensiven Phasen führt die Beanspruchung bei mir zu körperlichen Beschwerden.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
15. Ich kann mich auf die unterschiedlichsten Menschen sehr gut einstellen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
16. Mit fremden Personen ins Gespräch zu kommen fällt mir vor allem dann leicht, wenn diese mich ansprechen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
17. Ich ziehe es vor, alleine zu arbeiten.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
18. Ich verkrafte lang andauernde, hohe Belastungen besser als andere.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
19. Wenn andere hinter meinem Rücken über mich reden, lässt mich das kalt.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu

20. Wenn ich jemanden kennen lerne, dauert es eine Weile, bis ich mich ihm gegenüber ungezwungen verhalte.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
21. Wenn mir Fehler nachgewiesen werden, bin ich nur kurz betrübt.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
22. Ich muß oft Gefühle unterdrücken, um gegenüber Fahrgästen neutral zu wirken.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
23. Ich kann andere dazu bringen, sich für meine Sache zu engagieren.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
24. Ich bemerke mit großer Sicherheit, wie sich mein Gegenüber fühlt.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
25. Ich versuche, mich besser anzupassen, wenn mein Verhalten nicht ankommt.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
26. Man muss sich bei uns sehr beeilen, um mit seiner Arbeit fertig zu werden.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
27. Wenn man eine Aufgabe optimal erledigen will, sollte man sie allein angehen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
28. Wenn mich Probleme belasten, bin ich manchmal ungenießbar.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
29. Ich bin sehr aufgeregt, wenn ich vor einer größeren Gruppe reden muss.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
30. Bei der Arbeit in einer Gruppe gelingt es mir problemlos, die anderen für meine Ideen zu gewinnen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu

31. Ich gehöre zu den Menschen, die hin und wieder in das berühmte „Fettnäpfchen“ treten.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
32. Man merkt mir meine Geiztheit an, wenn die Dinge nicht nach meiner Vorstellung laufen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
33. Man muss bei uns Dinge tun, auf die man eigentlich zu wenig vorbereitet ist.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
34. Ich brauche eine Weile, bis ich Bekanntschaften schließe.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
35. Ich muß oft gegenüber dem Fahrgast Gefühle zeigen, die ich nicht habe.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
36. Starke nervliche Belastungen können mich schon mal aus der Bahn werfen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
37. Ich fühle mich den Anforderungen, die an mich gestellt werden, manchmal nicht gewachsen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
38. Vor Begegnungen mit wichtigen Personen werde ich nervös.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
39. Ich bin anderen gegenüber zu nachgiebig.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
40. Ich zeige offen, wenn ich Menschen nicht mag.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
41. Bei uns setzen sich die Arbeitskollegen für einander ein	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
42. Meine Kollegen meinen, ich sei ein Einzelkämpfer.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu

43. Im Vergleich zu anderen kann ich mir ungewöhnlich viel abverlangen, ohne dass ich mich verausgaben muss.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
44. Es macht mich nervös, wenn ich einer Gruppe von Leuten vorgestellt werde.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
45. Es fällt mir schwer, mich auf Menschen einzustellen, die sehr unzugänglich sind.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
46. Wenn ich unter starkem Druck stehe, reagiere ich gereizt.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
47. Man hat bei uns soviel zu tun, dass es einem über den Kopf wächst.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
48. Bei Auseinandersetzungen gewinne ich andere leicht für meine Position.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
49. Manchmal verletze ich andere durch ironische Bemerkungen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
50. Ich gelte als ein zurückhaltender Mensch.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
51. Bei der Bearbeitung einer Aufgabe möchte ich so lange wie möglich ohne fremde Hilfe auskommen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
52. Ich sehe vieles weniger dramatisch als andere.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
53. Bei gleichzeitigen Anforderungen von mehreren Seiten werde ich nervös.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu

54. Es kommt bei uns schon vor, dass einem die Arbeit zu schwierig ist.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
55. Ich fühle mich sehr unwohl, wenn andere mich ablehnen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
56. Es macht mir wenig aus, mich bei anderen unbeliebt zu machen, um etwas Neues durchzusetzen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
57. Ich finde auch in schwierigen Situationen das richtige Wort.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
58. In Gruppendiskussionen bin ich es meist, der ausgleichend wirkt.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
59. Ich muß gegenüber dem Fahrgast oft positive Gefühle zeigen, die ich nicht habe (Bsp. Freundlichkeit).	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
60. Wenn ich etwas plane, überlege ich zunächst, wer noch bei dem Projekt mitarbeiten könnte.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
61. Ich nehme das Leben im allgemeinen leicht.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
62. Man hat bei uns soviel auf einmal zu tun, dass man es kaum bewältigen kann.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
63. Wenn ich sehr viel zu tun habe, wirke ich auf andere gereizt.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
64. Manchmal ist mir etwas so peinlich, dass ich am liebsten im Boden versinken würde.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu

65. Ich werde wütend, wenn andere mir gegenüber nicht klar äußern, was sie wollen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
66. Mich wirft so leicht nichts aus der Bahn.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
67. Eine hohe Arbeitsbelastung würde mich auf Dauer angreifen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
68. Ich bin selbstbewusst.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
69. Ich muß oft negative Gefühle gegenüber dem Fahrgast zeigen (Bsp. Strenge, Ärger).	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
70. Ich bin schon darauf hingewiesen worden, dass ich im Gespräch nicht den richtigen Ton treffe.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
71. Ich vermeide es, andere zu provozieren.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
72. Viele Menschen schätzen mich, wegen meiner kontaktfreudigen Art.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
73. Ich habe ein ziemlich dickes Fell.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
74. Vor bedeutenden Ereignissen (z.B. wichtigen Terminen) habe ich mich gut im Griff.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
75. Manchmal kann ich schlecht abschätzen, was andere von mir erwarten.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu

76. Ich habe ein dichtes Netz an beruflichen Kontakten geknüpft.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
77. Ich muß oft gegenüber dem Fahrgast positive Gefühle zeigen (Bsp. Freundlichkeit).	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
78. Vergangene Misserfolge belasten mich nicht mehr.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
79. Ich bin frei von Ängsten.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
80. Spannungen mit Kollegen kann ich gut ertragen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
81. Bei uns hält man in der Abteilung gut zusammen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
82. Bei meiner Arbeit ist es unwichtig, eigene Gefühle gegenüber dem Fahrgast zu verbergen.	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu

Kreuzen Sie bitte bei jedem dieser Merkmale an, wie wichtig diese für Ihre Zufriedenheit sind:

... ist für mich ...	Sehr un- wichtig	Un- wichtig	Eher Un- wichtig	Eher wichtig	wichtig	Sehr wichtig
Geringer Zeitdruck						
Verantwortung						
Möglichkeit, meine Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen						
Möglichkeit, etwas dazu zu lernen						
Gute Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)						
Arbeitszeiten						
Geringe körperliche Anstrengung						
Geringe nervliche Belastung						
Geringe gefühlsmäßige Belastung						
Gutes Auskommen mit Arbeitskollegen						
Gutes Auskommen mit Vorgesetzten						
Hohes Ansehen der Arbeit						
Berufliche Anerkennung						
Kontakt zu Fahrgästen während der Arbeit						
Meine Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung mit Fahrgästen						
Wenig Betriebsstörungen oder Umleitungen						
Wenig negative Situationen (Türsteher, Raucher usw.)						
Wenig Beschwerden der Fahrgäste über Kollegen						

Kreuzen Sie bitte an, wie zufrieden Sie mit folgenden Merkmalen Ihrer Arbeit sind:

... damit bin ich ...	Sehr un- zufrieden	Un- zufrieden	Eher Un- zufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Sehr zufrieden
Arbeitsgeschwindigkeit						
Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung						
Möglichkeit, zum Einsatz von Fähigkeiten und Kenntnissen						
Möglichkeit, etwas dazu zu lernen						
Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)						
Arbeitszeiten						
Körperliche Anstrengung						
Nervliche Belastung						
Gefühlsmäßige Belastung						
Gutes Auskommen mit Arbeitskollegen						
Gutes Auskommen mit Vorgesetzten						
Hohes Ansehen der Arbeit						
Berufliche Anerkennung						
Kontakt zu Fahrgästen während der Arbeit						
Meine Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung mit Fahrgästen						
Betriebsstörungen oder Umleitungen						
Umgang mit negativen Situationen (Türsteher, Raucher usw.)						
Umgang mit Beschwerden der Fahrgäste über Kollegen						

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich,

dass ich meine Arbeit ohne fremde Hilfe angefertigt habe und

dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Mannheim, den 23.11.2005

CURRICULUM VITAE

Liane Schmitt

Stamitzstrasse 4

68167 Mannheim

LianeSchmitt@gmx.de

PERSÖNLICHE ANGABEN

Geburtsdatum: 01. August 1968

Geburtsort: Weinheim

Familienstand: verheiratet, 1 Sohn

BERUFSAUSBILDUNG

1987 - 1989 Berufsausbildung zur **BANKKAUFFRAU**

1989 - 1995 **KUNDENBERATUNG** in einer Bank

1991 - 1995 Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie, Karlsruhe

BETRIEBSWIRTIN (VWA)

STUDIUM

1995 - 1997 Grundstudium Psychologie, Universität Mannheim

2000 Diplomarbeit (Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie) Titel: "Organisationales Lernen durch Survey Feedback - am Beispiel von Vorgesetztenbeurteilungen"

WEITERBILDUNG

1999 - 2001 Ausbildung zur **SYSTEMISCHEN PERSONAL- UND ORGANISATIONSBERATERIN** im Institut für systemische Beratung, Wiesloch (12 Bausteine á 3 Tage)

2002 Ausbildung zur Stressmanagement-Trainerin nach Kaluza

2001 - 2003 Graduiertenförderung zur Promotion durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin, mit Mitteln aus dem europäischen Sozialfonds.

BERUFSERFAHRUNG

2000 – 2001 Unternehmensberatung für Personal- und Organisationsentwicklung, Bensheim

seit 2001 **PERSONALENTWICKLERIN** in einem Energieunternehmen.

VERÖFFENTLICHUNGEN

1998 Jöns, I., & Schmitt, L. (1998). Qualität der Maßnahmenableitung in selbstmoderierten Feed-backgesprächen zur Vorgesetztenbeurteilung. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 15(3), 96.

2003 Kirchhof, S.; Kreher, T.; Kreimeyer, J.; Schmitt, L.; Wihstutz, A. (2003). Informelles Lernen im sozialen Umfeld. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, Bd. 99/2003. S.536.

2003 Jäger, A.; Kirchhof, S.; Schmitt, L. (2003). Ist Freundlichkeit lehrbar? Zur Notwendigkeit und Förderung psychosozialer Kompetenz in Dienstleistungsberufen. Jena: Jenaer Arbeiten zur Wirtschaftspädagogik, Reihe A: Kleine Schriften, Heft 22.

2004 Akli, H.; Schmitt, L.; Uhlmann, M.; Woschée, R. (2004). Der Einfluss der Lernkultur im Unternehmen auf die berufliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Präsentation eines Posters auf dem 44. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie.

2005 Schmitt, L.; Jöns, I. (2005): Der Zusammenhang zwischen empfundener Belastung und dem Selbstkonzept beruflicher Kompetenz in personenbezogenen Dienstleistungen. Gfa (Hrsg.). *Personalmanagement und Arbeitsgestaltung*. Dortmund: Gfa Press.