Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Stress und Ressourcen im Gleichgewicht

BACHELOR-ARBEIT

2019

Autorin
Bannwart, Rebecca

betreuende Person
Dr. Mustafić, Maida

Praxispartner
Keynet
Kontaktperson Burri, Benni

Abstract

Hohe Arbeitsbelastungen und daraus resultierender Stress ist eine präsente Thematik in der heutigen Arbeitswelt. Die vorliegende Arbeit erfasst Stressoren und Ressourcen, sowie die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Copingstrategien des Unternehmens Keynet. Für die Erhebung der Stressoren und Ressourcen wurde mit der Job-Stress-Analysis der Gesundheitsförderung Schweiz gearbeitet und in einem zweiten Schritt mit Leitfadeninterviews ergänzt. Dabei sind die Ergebnisse der Umfrage in die Erarbeitung des Leitfadens miteinbezogen worden. Daraus resultierend wurden Handlungsempfehlungen für einen optimalen Umgang mit Arbeitsbelastungen erarbeitet. Keynet verfügt über viele betriebliche sowie soziale Ressourcen. Dabei zeigen die Ergebnisse jedoch noch offenes Potential, die bereits vorhandenen Ressourcen ökonomischer zu nutzen. Als Folge davon könnten Unsicherheiten, Überforderungen und unzureichendes Wissensmanagement reduziert werden. Die Handlungsempfehlungen werden in verhältnis- und verhaltensorientierte Vorschläge unterschieden.

Schlagwörter: Ressourcen, Stressoren, Beanspruchung, Belastung, Work Load, Coping, Anforderungen, Bewältigung, Autonomie, Ganzheitlichkeit, Regulationsbehinderung, primäre/ sekundäre Bewertung

Diese Arbeit enthält 123’943 Zeichen (exkl. Anhang).

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG 1
1.1 BESCHREIBUNG UND AUSGANGSLAGE DES PROJEKTPARTNERS „KEYNET AG“ 2
1.2 ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG 2
1.3 AUFBAU DER ARBEIT 3
1.4 ABGRENZUNG DES THEMAS 3
2 BEGRIFFSDEFINITION 4
2.1 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM) 4
2.1.1 BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF) 4
2.2 STRESS, BELASTUNG & BEANSPRUCHUNG 4
2.2.1 STRESSOREN 5
2.3 RESSOURCEN 6
2.4 COPINGSTRATEGIEN 7
3 THEORETISCHER RAHMEN 8
3.1 TRANSAKTIONALES STRESSMODELL 8
3.2 JOB-DEMAND-RESOURCES MODEL 9
3.3 STRESSAMPEL RAHMENKONZEPT 12
4 METHODE 15
4.1 QUANTITATIVE DATENERHEBUNG «UMFRAGE» 15
4.1.1 VERSUCHSSITUATION 15
4.1.2 CHARAKTERISIERUNG DER STICHPROBE 15
4.1.3 QUANTITATIVES VERSUCHSDESIGN 16
4.1.4 QUANTITATIVE DATENAUSWERTUNG 19
4.2 QUALITATIVE DATENERHEBUNG «INTERVIEW» 19
4.2.1 QUALITATIVE VERSUCHSSITUATION 19
4.2.2 QUALITATIVE CHARAKTERISIERUNG DER STICHPROBE 20
4.2.3 QUALITATIVES VERSUCHSDESIGN 20
4.2.4 QUALITATIVE DATENAUSWERTUNG 22
5 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE 25
5.1 ERGEBNISSE QUANTITATIVE DATENERHEBUNG 25
5.1.1 AUFGABENBEZOGENEN STRESSOREN 25
5.1.2 SOZIALE STRESSFAKTOREN UND ORGANISATIONALE RAHMENBEDINGUNGEN 26
5.1.3 RESSOURCEN UND STRESSBEWÄLTIGUNG 26
5.1.4 EINSTELLUNG ZUR ARBEIT 27
5.1.5 PSYCHISCHES UND PSYCHOSOMATISCHES BEFINDEN 27
5.1.6 ZUSAMMENARBEIT MIT KUNDEN 28
5.1.7 LIFE DOMAINE BALANCE 28

5.1.8 UMGANG MIT STRESS ... 28
5.2 ERGEBNISSE QUALITATIVE DATENERHEBUNG ... 29
5.2.1 AUSLÖSER ... 29
5.2.2 AUSWIRKUNGEN ... 31
5.2.3 STRESSBEWÄLTIGUNG ... 32
6 DISKUSSION DER ERGEBNISSE ... 35
6.1 QUANTITATIVE ERGEBNISSE DER UMFRAGE ... 35
6.2 QUALITATIVE ERGEBNISSE DER INTERVIEWS ... 37
6.3 FAZIT ... 38
7 NUTZWERTANALYSE DER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ... 40
8 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN/ GESTALTUNGSVORSCHLÄGE ... 43
8.1 WISSENSMANAGEMENT ... 44
8.2 BESCHÄFTIGUNGS-SIGNALISATION ... 45
8.3 KOMMUNIKATION ... 45
8.4 ÜBERBLICK ... 46
9 DISKUSSION UND AUSBLICK ... 47
9.1 KONKLUSION DER ERGEBNISSE UND BEANTWORTUNG DER LEITFRAGE ... 47
9.2 AKTUELLER STAND UND AUSBLICK ... 47
9.3 KRITISCHE REFLEKTION DER ARBEIT ... 48
10 LITERATURVERZEICHNIS ... 50
11 ABBILDUNGSVERZEICHNIS ... 57
12 TABELLENVERZEICHNIS ... 58
13 ANHANG ... 59

1 Einleitung

Die Thematik «gestresste Mitarbeitende am Arbeitsplatz» beschäftigt Vorgesetzte immer häufiger. Laut dem Job-Stress-Index der Schweiz (Igic, Brunner, Elfering, Semmer & Wieser, 2015) fühlen sich 24.8 % der erwerbstätigen Schweizer und Schweizerinnen gestresst. Viele Erwerbstätige leiden am Arbeitsplatz unter dem Ungleichgewicht zwischen Belastung und verfügbaren Ressourcen, was per Definition zu Stressempfinden führt (Bakker & Demerouti, 2007; Igic et al., 2015). Stress wird laut Wippert, Beckmann und Borgetto (2009) als eine Beanspruchung, Druck oder Spannung definiert. Dabei wird Stress nicht nur als etwas Negatives verstanden, der sogenannte Eustress hat eine herausfordernde Wirkung. Der entscheidende Punkt liegt in der Bewältigung des Stresses. Auch Coping genannt und kommt aus dem Englischen und heisst Bewältigen (Leo, 2018). Fehlen die Ressourcen um mit dem Druck, der Belastung oder der Spannung umzugehen, führt dies zu schädlichen Folgen. Da spricht man von Disstress, welcher zu einer Überforderung führt (Pearlin, 1999). Gerade in der Technologie Branche, welche sich in einem permanenten Wandel befindet, ist Stress zu einem sehr aktuellen Thema geworden, obwohl das öffentliche Bild gegenüber der IT-Branche noch von geringer physischer Belastung und grossen Handlungsspielräumen geprägt ist. Das stetige Wachstum durch die Internationalisierung der Dienstleistungen, den hohen Anforderungen, des ausgeprägten Fachkräftemangels und den zeitlichen Engpässen, stellt eine grosse Herausforderung für die IT-Branche dar (Hien & Funk, 2008; Maier, 2016). Die Folgen zeigen sich in der verminderten Produktivität, den vermehrten Fehlzeiten, einer geschädigten Gesundheit und in hohen wirtschaftlichen Kosten. Berechnungen zeigen, dass Stress und Erschöpfung den Schweizer Arbeitgebenden 5,7 Milliarden Schweizer Franken pro Jahr kosten (Igic, Brunner, Elfering, Semmer & Wieser, 2016, S. 4). Die Gesundheit der Beschäftigten in der technologischen Branche ist laut Boes, Kämpf und Trinks (2009) in einem kritischen Zustand. Eine aktuelle Studie von Nuncic (2018) zeigt, dass Stress und Zeitdruck vermehrt zu Datenverlusten und Fehler in IT Unternehmen führen. Laut SECO [1](2011) steht Stress auch im Zusammenhang mit schlechter zeitlicher Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Als mögliche Risikofaktoren wird ein tiefer Handlungsspielraum verstanden, was den Angestellten keine Möglichkeit lässt, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Störungen während der Arbeitstätigkeit, sowie fehlende Unterstützung von Vorgesetzten oder dem Team werden ebenfalls als Einflussfaktoren auf Stress bezeichnet. Damit verbunden ist auch eine geringe Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit (Schüpbach, 2013). Für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit sollen Stressoren möglichst geringgehalten und Ressourcen und Copingstrategien gestärkt werden. Der heutige Arbeitskontext lässt aber nur begrenzt die Dämpfung oder Vermeidung von Stressoren zu. Daher sollte der Fokus auf die Fähigkeit der Beschäftigten zur Stressbewältigung gestärkt werden, gerade um die steigenden Anforderungen der heutigen Zeit gerecht zu werden (Igic et al., 2015).

[1] Staatssekretariat für Wirtschaft

1.1 Beschreibung und Ausgangslage des Projektpartners „Keynet AG“

Keynet steht für kundenorientierte ICT[2] Infrastrukturen in kleineren und mittleren Unternehmen in der Deutschschweiz (Keynet, 2019). Der Auftrag besteht darin eine gesamtheitlich durchdachte ICT-Lösung für die Kunden zu entwickeln. Dabei steht das Bedürfnis des Kunden im Fokus und somit eine ganzheitliche Betrachtung der Kundensituation. Der Sitz des Unternehmens liegt in Luzern und beschäftigt 30 Festangestellte und zwei temporäre Mitarbeitende. Dabei unterteilt sich Keynet in sechs Teams: DC und Infrastruktur (integriert das Team Support & Betrieb), Networking (integriert das Team Security) und Verkauf. Ergänzend bildet die Administration noch ein eigenständiges Team (Anhang A). Die sechs Teams arbeiten in einer sehr dynamischen Zeit und wachsen sowie verändern sich stetig. So hat sich Keynet in den letzten 12 Monaten um vier neue Mitarbeitende vergrössert. Keynet sieht die Angestellten als wertvollstes Gut und legt Wert auf eine individuelle Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens. Ebenfalls stehen die ständige Weiterbildung und der Ausbau des technologischen Wissens im Vordergrund. Der Arbeitsaufwand wächst konstant für die Beschäftigten. Diese äussern untereinander aber auch gegenüber den Vorgesetzten unter Zeitdruck zu stehen und fühlen sich dabei bei ihrer Arbeit gestresst. Vor ca. zwei Jahren wurde ein Workshop zu positivem und negativem Stress gemacht, dabei ging es darum, die Mitarbeitenden auf die Thematik Stress aufmerksam zu machen. Es bestehen bis anhin keine gesundheitsfördernden Massnahmen, es werden Benefits im Rahmen von Sonnenlampen für dunkle Jahreszeiten, Massagesesseln, ein Handyabonnement für Aussendienst-Mitarbeitende und eine Abgeltung für das private Auto zur Verfügung gestellt. Dabei arbeitet jeder und jede Angestellte einmal pro Monat eine Woche auf Pikett. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten auf eine betriebsergebnisabhängige und leistungsabhängige Provision hinarbeiten.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Um die Arbeitssituation der Angestellten zu optimieren, möchte Keynet die Copingstrategien und Ressourcen der Mitarbeitenden fördern. Ebenfalls sollen die Beschäftigten in der Thematik Stress und Ressourcen sensibilisiert werden. Dabei wird zuerst die Arbeitssituation evaluiert und auf Stressoren und Ressourcen untersucht. Dies führt zu folgender Fragestellung:

1. *Was sind die Hauptstressoren der täglichen Arbeitstätigkeit der Mitarbeitenden von Keynet, und mit welchen arbeitsbezogenen Ressourcen bewältigen sie die Arbeitsanforderungen?*
2. *Welche arbeitsbezogenen Ressourcen können noch optimiert werden, um einen gesunden Umgang mit den Stressoren zu pflegen?*

[2] Information and Communications Technology

Dabei wird das Ziel Stressreduktion durch verbesserte Copingstrategien verfolgt. Es werden arbeitsbezogene Ressourcen und Stressoren erfasst. Daraus werden anschliessend Handlungsempfehlungen abgegeben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Rahmen des ersten Abschnitts der Arbeit wird die theoretische Fundierung für die empirische Untersuchung, die zur Beantwortung der ersten Frage führt, geschafft. Dabei werden zunächst relevante Schlüsselbegriffe definiert, gefolgt von der Darlegung des transaktionalen Stress-Modells, des Job-Demand-Ressourcen-Modells und des Stressampel-Rahmenkonzepts. Das Methodenverfahren im empirischen Teil erklärt das quantitative Verfahren mit der Job-Stress-Analysis und das qualitative Verfahren in den Leitfadeninterviews. Der Hauptteil der Arbeit liegt in der Erklärung der Ergebnisse und ihrer Interpretation, der empirische Teil wird mit den Handlungsempfehlungen abgeschlossen. Die Diskussion, der Ausblick und das Fazit beenden die Arbeit.

1.4 Abgrenzung des Themas

Das Themengebiet Stress und Stressmanagement ist sehr vielfältig und umfangreich. Die folgende Arbeit befasst sich nicht mit allen denkbaren Strategien des Stressmanagements. Es werden ausschliesslich arbeitsrelevante Strategien erwähnt und für Keynet modifiziert. Die Handlungsempfehlungen sind relativ oberflächlich und bescheiden, da die konkrete Beschreibung und Ausarbeitung der Umsetzung der Empfehlung über den Rahmen der Arbeit hinausgehen würde. Die Handlungsempfehlungen sind daher richtungsweisende Säulen und sollten in einer weiteren Arbeit näher beschrieben und ausgearbeitet werden. Sie greifen die Thematik der betrieblichen Gesundheitsförderung auf, behandeln sie jedoch nicht ausschliesslich. Es werden kurze Verständnisbezüge und Einbettungen gemacht, aber alles Weitere ist nicht Teil dieser Arbeit. Ebenfalls wird das Thema Burnout nur kurz im Zusammenhang angesprochen, aber nicht explizit behandelt.

2 Begriffsdefinition

Als Grundlage für ein gemeinsames Verständnis werden im folgenden Kapitel die relevanten Begriffe definiert und erläutert. Die definierten Begriffe sind für das Verständnis der theoretischen Modelle und Konzepte zentral.

2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) widmet sich allen Aktivitäten zur Verbesserung von Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz- und Förderung. Dabei werden Veränderungen der internen Prozesse, Kultur und Führung des Unternehmens unternommen. Das BGM siedelt sich in den Managementaufgaben an und indiziert betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Dabei wird das BGM als Ganzes angesehen und nicht als eine Einzelintervention (Brinkmann, 2014). Trotzdem gibt es noch keine einheitliche Definition des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Laut Schneider (2012) kann das BGM seine Ziele über Gesundheitszirkel, die Definition von Zielvereinbarungen mit Verantwortlichkeiten oder die BGF verfolgen.

2.1.1 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Im Gegensatz zum betrieblichen Gesundheitsmanagement umfasst die betriebliche Gesundheitsförderung alle direkten Schritte zur Optimierung der Gesundheit, Leistungsfähigkeit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz. Es wird auch als Teildisziplin des BGMs verstanden (Brinkmann, 2014). Dabei verfolgt das BGF eine Balance zwischen Arbeitsanforderungen und Bewältigungsstrategien zu finden (Brinkmann & Stapf, 2005). Als Unternehmen können Gesundheitsförderungsmassnahmen auf drei Ebenen umgesetzt werden, obwohl sich die drei Ebenen ineinander übergreifen, wird zwischen einzelnen, teamorientierten und organisationsorientierten Ebenen unterschieden (Schneider, 2012).

2.2 Stress, Belastung & Beanspruchung

Stress darf nicht wie im alltäglichen Gebrauch mit den Begriffen Belastung oder Beanspruchung gleichgesetzt werden. Als Belastung werden alle erfassbaren Einflüsse von aussen gesehen, welche sich psychisch oder auch physisch auf den Menschen einwirken. Hingegen beschreibt die Beanspruchung die direkte Auswirkung der Belastung auf den Menschen (Semmer & Zapf, 2004). Eine technische Störung des Computers ist beispielweise eine Belastung und kann zu einer individuellen Beanspruchung führen, die in einem weiteren Schritt Stress auslösen kann. Stress zeigt ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umwelt (Stressoren) und den individuellen Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen). Das Ungleichgewicht zwischen Arbeitsumwelt und individueller Bewältigung erzeugt negative Emotionen und kann somit als Stress wahrgenommen werden. Es wird auch als «subjektiv unangenehmer Spannungszustand» definiert (Semmer & Zapf, 2004, S. 1011). Das Gefühl des Spannungszustandes wird unterschiedlich wahrgenommen und

bewertet. Wie bereits angesprochen ist das Stressempfinden von den individuellen Bewältigungsstrategien und -Möglichkeiten abhängig (Lazarus, 1966). Darüber hinaus erklärt Selye (1981) anhand des Adaptionssyndroms, dass Stress als eine unspezifische Reaktion auf jede Anforderung gesehen werden kann, im Gegensatz zu Semmer & Zapf (2004), welche die Qualität des Ungleichgewichts als ausschlaggebend für Stress verstehen. Stress bringt nicht nur negative Folgen mit sich. Die Bewertung des Ungleichgewichts bestimmt, ob ein Individuum Stress verspürt oder nicht. Folgen des Stresses können sich auf verschiedenen Ebenen zeigen. Als psychische Folge von Stress zählen Erschöpfung, Reizbarkeit, Energiemangel und verminderte Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit. Körperlich reagiert der Mensch mit einer erhöhten Anfälligkeit für Krankheiten, Rückenschmerzen, Übergewicht und Schlafstörungen. Dabei ist eine objektive Verhaltensänderung beobachtbar, indem beispielsweise vermehrt Suchtmittel konsumiert werden, ein sozialer Rückzug stattfindet, Absentismus gelebt und reduzierte Leistung erbracht wird (Semmer, Grebner & Elfering, 2010).

2.2.1 Stressoren

Stressoren erklären, warum Stressgefühl ausgelöst wird. Stressoren, die kurzfristig und allein auftreten, sind kaum mit Stressgefühl assoziiert. Bei längerer Wirkungsdauer und Anhäufung mit anderen Stressoren führt dies zu einem schädlichen Effekt. Chronische Stressoren sind für den Menschen gesundheitlich gefährlich. Zusammenfassend sind Stressoren Einflüsse, die mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit zu Spannungszuständen führen (Semmer & Zapf, 2004).

Laut Sonnentag & Frese (2013) wird in verschiedene Stressoren unterteilt:

Aufgabenbezogene Stressoren beschreiben Einflüsse, die während der Arbeitstätigkeit entstehen. Zu diesen Stressfaktoren gehören hoher Zeitdruck und Arbeitsüberlastung, hohe Komplexität bei der Arbeit, monotone Arbeit und Störungen (Bsp.: verursacht durch einen unerwarteten Computerabsturz), aber auch arbeitsorganisatorische Probleme wie beispielsweise fehlende Informationen.

Soziale Stressoren, ergeben sich aus Beziehungen und sozialen Interaktionen. Zu diesen Stressfaktoren gehören zwischenmenschliche Konflikte, Aggression am Arbeitsplatz und Belästigung oder Mobbing. Hinzu kommen unfaires oder ungerechtes Verhalten, mangelndes Feedback, fehlender sozialer Austausch oder soziale Isolation. Darüber hinaus kann der Umgang mit anspruchsvollen und schwierigen Kunden auch als sozialer Stressor empfunden werden.

Arbeitszeitbezogene Stressoren erklären Arbeitszeitvereinbarungen. Die bekanntesten und am besten untersuchten Stressbedingungen in dieser Kategorie sind der Nacht- und Schichtarbeitsbereich (inkl. Pikett Einsätze). Zu dieser Kategorie gehören auch lange Arbeitszeiten und Überstunden.

Laufbahnbedingte Stressfaktoren beeinflussen die Karriere und Entwicklung der Angestellten. Dabei handelt es sich um unzureichende und herausforderungslose Arbeitsinhalte oder zu geringe Aufstiegsmöglichkeiten. Auch die Sorge um den eigenen Job gehört dazu.

Organisationale Veränderungen lösen Unsicherheit und somit Stressempfinden bei den Mitarbeitenden aus. Umstrukturierung oder die Implementierung neuer Technologien kann Widerstand und Spannung auslösen. Veränderungen erzeugen Stress, weil sie zu anderen Stressfaktoren wie Arbeitsplatzunsicherheit, Überstunden und Konflikten führen können.

Physische Stressoren sind gleichbedeutend mit physischen Arbeitsbedingungen. Dies schliesst beispielsweise Lärm, Schmutz, Hitze und schlechte Luftqualität durch chemische oder toxische Stoffe ein. Der Arbeitsplatz und seine Ergonomie sind ebenfalls miteingeschlossen.

Traumatische Stressoren sind Unfälle, die sich am Arbeitsplatz ereignen, wenn Beschäftigte gefährlichen Arbeitsumständen ausgesetzt sind. Schwer erkrankte Mitarbeitende oder Todesfälle im Team gehören auch zu den traumatischen Stressoren.

2.3 Ressourcen

Ressourcen oder auch Entlastungsfaktoren beeinflussen das Belastungsempfinden. Je nach Ressourcenangebot gibt es mehr oder weniger Bewältigungsmöglichkeiten, die sich wiederum auf die Wahrnehmung von Stress auswirken. Ressourcen dienen dazu, Stress abzubauen oder zu vermeiden. Die Menschen neigen dazu, ihre eigenen Ressourcen zu schützen und versuchen, neue zu erwerben. Stress kann in Momenten auftreten, in denen der Verlust einer Ressource unmittelbar bevorsteht oder bereits eingetreten ist. Der Einsatz von Ressourcen muss zielgerichtet sein, um Stress zu vermeiden. Der drohende oder tatsächliche Verlust von Ressourcen wird als belastend empfunden, da zukünftige Situationen mit weniger Ressourcen bewältigt werden müssen (Buchwald, Schwarzer & Hobfoll, 2004). Ressourcen können in situationsbezogene (externe) und personelle Ressourcen (interne) unterteilt werden. Situative Ressourcen beinhalten Handlungsspielräume, Wertschätzung und Unterstützung durch die Vorgesetzten. Diese Ressourcen resultieren aus dem Arbeitskontext. Zu den persönlichen Ressourcen gehören Persönlichkeitsmerkmale, gesundheitliche Bedingungen, soziale Qualifikationen, Motivation, Berufserfahrung oder hohes Selbstvertrauen (Semmer & Zapf, 2004; Sonnentag & Frese, 2013). Der Fokus dieses Berichts liegt auf situativen Ressourcen, die weiter in aufgabenbezogene und soziale Ressourcen aufgeteilt werden.

Unter aufgabenbezogen Ressourcen wird der Handlungsspielraum, welcher die Kontrolle über die Art und Weise wie die Arbeit erledigt wird und der zeitliche Aspekt der Arbeit verstanden (Semmer & Behr, 2016). Psychologisch entscheidend ist die Flexibilität, die durch den Handlungsspielraum entsteht. Der Faktor Flexibilität ermöglicht es, Störungen und Schwankungen zu bewältigen und in anspruchsvollen Situationen die Kontrolle zu behalten. Ein weiteres Ergebnis eines ausreichenden Handlungsspielraums ist die daraus resultierende Selbstwirksamkeit der Arbeitshaltung. Diese

Einstellung fördert den Einsatz von Bewältigungsstrategien. Ganzheitliche Aktivitäten sind Aufgaben, die zyklisch und hierarchisch vollständig sind (Schüpbach, 2013).

Soziale Ressourcen sind soziale Netzwerke (Struktur) und Unterstützung (Funktion), aber auch die grundlegende Wertschätzung. Durch gegenseitigen Support und Wissensaustausch werden die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten ausgebaut (Schüpbach, 2013). Stress ist oft interpersonell, was im Arbeitskontext bedeutet, dass der Stress oft nicht nur eine Person tangiert. Daher sind gemeinsame Bewältigungsstrategien im Umgang mit Stress sehr bedeutsam und können nicht ausschliesslich auf die Verantwortung des Einzelnen übertragen werden. Aktive und prosoziale Bewältigungsstrategien führen zur Ressourcenschonung. Antisoziale Bewältigungsstrategien, wie beispielsweise Egoismus in Stresssituationen, führen zur Reduzierung von Ressourcen. Die erfolgreiche interpersonelle Stressbewältigung erfordert viel Investition im Sinne einer aktiven Arbeit an der sozialen Integration. Die gemeinsame Bewältigung steht im Fokus. Diese Form der Konfliktbewältigung erfordert ein hohes Mass an sozialer Kompetenz und einen proaktiven Umgang mit dem Themengebiet (Buchwald et al., 2004).

2.4 Copingstrategien

Stressbewältigung ist ein umfassender, interaktiver, dynamischer Belastungsprozess, der die Person, die Arbeitsumgebung und die wechselseitige Zusammenarbeit mit ihnen umfasst (Folkman & Moskowitz, 2004). In Bezug auf die transaktionale Stressbewältigung von Lazarus und Launier (1981) (vgl. Kapitel 3) umfasst das Coping alle Bestrebungen einer Person, mit den Erwartungen einer Situation umzugehen, die individuelle Kenntnisse voraussetzt. Die Bewältigung kann in verschiedene Ebenen eingeteilt werden. Einerseits lässt sich Coping durch seinen Zweck und seine Bedeutung erklären, andererseits kann die Funktionalität für die Erklärung entscheidend sein. Funktionalität beschreibt, wie gesundheitsfördernd bzw. dysfunktional, risikoreich der Umgang mit Gesundheit ist (Hudson, 2016; Schwarzer & Schwarzer, 1996). Greenglass und Fiksenbaum (2009) differenzieren im Weiteren zwischen proaktiven und klassischen Bewältigungsstrategien. Sobald die Stresssituation eingetreten ist und anschliessend behandelt wird, sprechen Greenglass und Fiksenbaum (2009) in diesem Zusammenhang von einer klassischen Bewältigung. Im Gegenzug zum proaktiven Coping, das die Prävention der Stresssituation vorsieht. Die Situation kann positiv wahrgenommen und durch selbst gesteckte Ziele oder angepasste Herausforderungen bewältigt werden.

3 Theoretischer Rahmen

Für die Beantwortung der Fragestellung ist es von Bedeutung, theoretisches Wissen über die Entstehung von Stress und den Einfluss von Stressoren und Ressourcen zu kennen.

3.1 Transaktionales Stressmodell

Als eine der bekanntesten Theorien erklärt das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Launier (1978) das Stresserleben als Wechselwirkung von Person und Umwelt. Es dient dem grundlegenden Verständnis wie Stress entsteht, wie Mitarbeitende mit Stressoren und Ressourcen umgehen und wo Verbesserungsvorschläge ansetzen. Diese Theorie bildet das Fundament der vorliegenden Arbeit. Der Fokus der Theorie liegt dabei auf der subjektiven Bewertung der betroffenen Person, welche bestimmt, ob eine Situation als stresserfüllend wahrgenommen wird oder nicht. Die ausgeprägte Fokussierung auf die subjektive Bewertung , im Modell von Lazarus und Launier (1978) wird im Job-Demand-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007) sowie im Stressampel Modell (Kaluza, 2011) kritisiert. Lazarus und Launier (1978) verstehen Stress als eine negative Reaktion auf die evaluierte Bewertung der Arbeitsanforderungen und dessen Ressourcen. Das Stresserleben wird in Kombination mit kognitiven, emotionalen und physiologischen Prozessen charakterisiert. Die Bewertung der Situation durch eine Person läuft in zwei Phasen ab (primäre und sekundäre Bewertung).

Die primäre Bewertung legt den Fokus auf den Stressor, welchem die Person ausgesetzt ist. Dabei wird beurteilt, ob der Stressor als irrelevant, positiv oder gefährlich eingestuft werden kann. Ein als gefährlich eingestufter Stressor wird dabei noch zwischen bedrohlich, schädigend, verlustreich oder herausfordernd bewertet. Für positiv oder irrelevant eingeschätzte Stressoren endet die Beurteilung hier. In der sekundären Bewertung folgt die Einschätzung nur für die als gefährlich eingestufte Stressoren. Dabei wird abgewogen, ob der Person für die Bewältigung des Stressors ausreichend Bewältigungsstrategien bzw. Ressourcen zur Verfügung stehen. Der zweite Prozessschritt läuft im Gegensatz zum Ersten bewusst ab. Wenn die sekundäre Bewertung stattgefunden hat und zu wenig abrufbare Ressourcen vorhanden sind, löst dies eine Stressreaktion aus. Die Belastungsreaktion drückt sich für den Betroffenen sowohl in der subjektiven Wahrnehmung (Bsp.: Nervosität, Anspannung, Frustration etc.), in physischen Reaktionen (Bsp.: Kopfschmerzen, Tachykardie, Muskelspannung etc.) und in der Verhaltensweise der Person (Bsp.: Aggression

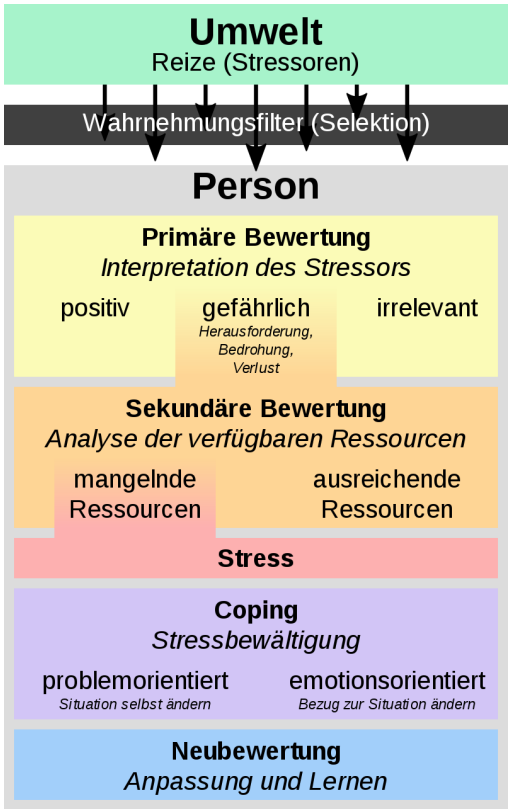


Abbildung 1. Transaktionales Stresstheorie (Lazarus & Launier,1978)

gegenüber Teammitglieder, sozialer Rückzug, Absentismus, Konsum von Suchtmitteln etc.) aus (Lazarus & Launier, 1981). Daraus folgt die Stressbewältigung. Lazarus (1998) beschreibt den Begriff der Stressbewältigung auch als Coping. Die Bewältigung kann in zwei Arten differenziert werden. Auf der einen Seite steht die problemorientierte oder instrumentelle Bewältigung, die auf veränderte Bedingungen abzielt. Durch direktes Verändern der Situation werden Probleme angegangen. Auf der anderen Seite wird bei emotionszentrierter oder palliativer Bewältigung die Regulierung negativer Emotionen angestrebt. Dadurch sollen ausgelöste Emotionen reduziert werden. Für die Beantwortung der Fragestellung ist es wichtig, die mangelnden Ressourcen zu evaluieren und ihre Bewältigung zu fördern, sei es problem- oder emotionalorientiert. Die Theorie dient auch dazu, ein Verständnis für die gegenseitige Interaktion zwischen Mitarbeitern und ihrem Arbeitsplatz zu gewinnen und zu verstehen.

Tabelle 1
Übersicht primäre und sekundäre Bewertung (eigene Darstellung, 2019)

Primäre Bewertung	Kognitive Bewertung hinsichtlich der Bedrohlichkeit einer Situation
Sekundäre Bewertung	Einschätzung der eigenen Bewältigungsfähigkeit und Ressourcen

Coping erklärt auch, warum Personen die gleichen Arbeitssituationen unterschiedlich wahrnehmen und beurteilen. Eine Anforderung führt nicht automatisch zu Stress. Anforderungen sind als Risikofaktoren für ein Stresserleben zu verstehen, nicht als Auslöser (Kaluza, 2018). Auch Antonovsky (1979) erläuterte, dass gewisse Personen Situationen bei der Arbeit als stressig empfinden und an Stressfolgen wie diversen Krankheiten (Burnout, Hypertonie, Schlafstörungen etc.) leiden. Im Gegensatz zu anderen, die in derselben Situation gesund bleiben und Wohlbefinden äussern. Dies führt zum Verständnis, dass unterschiedliche Bewertungsstrategien den Charakter der Ressourcen beeinflussen und somit auch der Grad der Bewältigung. Kaluza (2011) erklärt als Stressbewältigung eine kognitive Veränderung als Voraussetzung, um das Verhalten anzupassen. Auch Bandura (1992) geht davon aus, dass zuerst die «inneren Widerstandskräfte» überwunden werden müssen, um eine Verhaltensveränderung zu erlangen.

3.2 Job-Demand-Resources Model

Auf der Basis der transaktionalen Stresstheorie von Lazarus entwickelten Bakker & Demerouti (2007) das Job-Demand-Resources Model (JD-R Modell). Das JD-R Modell zeigt Zusammenhänge zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen sowie der Motivation auf, worin die Kritik an der transaktionalen Theorie liegt. Ebenfalls sind Bakker und Demerouti (2007) der Ansicht, dass Belastungen nicht nur einen negativen Einfluss auf die Betroffenen haben. Das Modell beinhaltet im Gegensatz zum transaktionalen Stressmodell auch soziale, personale und organisationale Ressourcen. Demensprechend kann das Modell die Entstehung von gesundheitsschädlichen Folgen aber auch den Motivationsprozess beschrieben. Das JD-R Modell dient als Grundlage für die quantitative Datenerhebung der Job-Stress-Analysis. Es erklärt den Stress im Arbeitsalltag. Im Gegensatz zu anderen Modellen (Bsp.: Demand-Control Modell von Karasek & Theorell, 1990 oder Modell der beruflichen Gratifikationskrisen von Siegrist, 1996, 2002), berücksichtigt das JD-R Modell

die Übertragbarkeit der theoretischen Annahmen auf möglichst alle Berufe. Die Arbeitsanforderungen und Ressourcen werden allgemein gefasst und umfassen somit ein breites Spektrum. Ebenfalls bezieht es sich auf positive Folgen der Arbeitsbedingungen wie die Arbeitsmotivation (Turgut, Sonntag & Michel, 2013). Beispielgebend kann eine belastende Tätigkeit sein, die viel Zeit und Energie fordert (Stressoren), trotzdem mit Engagement und Motivation von einem Mitarbeitenden durchgeführt werden, wenn dieser genügend Handlungsspielraum (Ressource) zur Verfügung hat. Das Beispiel zeigt, dass die Ressourcen im zentralen Fokus stehen. Das JD-R Modell beruht auf der gegenseitigen Wirkung von Anforderungen (job demand) und Ressourcen (job resources) in Bezug auf die Arbeitsleistung. Arbeitsanforderungen werden gemäss Demerouti, Nachreiner, Bakker und Schaufeli (2001) als physische, soziale oder organisationale Aspekte der Tätigkeit bezeichnet. Diese erfordern physische oder kognitive Anstrengungen und wirken sich physiologisch oder psychologisch auf die Beschäftigten aus. Unter Arbeitsanforderung wird eine suboptimale Arbeitsumgebung oder hoher Arbeitsdruck verstanden (Bakker & Demerouti, 2007). Als Arbeitsressourcen hingegen werden physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte verstanden, welche dem Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Die Ressourcen helfen den Angestellten Ziele am Arbeitsplatz zu erreichen, mit Belastungen umzugehen und die gesundheitsschädlichen Folgen zu verringern (Demerouti et al., 2001). Damit ist Arbeitssicherheit, Handlungsspielraum, Arbeitsklima und Vielseitigkeit der Aufgaben gemeint, welche die persönliche Weiterentwicklung fördern und das Lernen anregen (Bakker & Demerouti, 2007).

Bakker, Demerouti & Schaufeli (2003) gehen im JD-R Modell, wie Lazarus beim transaktionalen Stressmodell, davon aus, dass Anforderungen nicht grundsätzlich als etwas Negatives angesehen werden dürfen. Anforderungen sind Stressoren, die Zeitaufwand und Ressourcen erfordern. Erst wenn Ressourcen nicht mehr genügend gegeben sind, kommt es zu gesundheitsschädlichen Folgen. Denn Ressourcen wirken als Schutz im eigenen Leistungsverhalten (Hobfoll, 1989; Hockey, 1997).

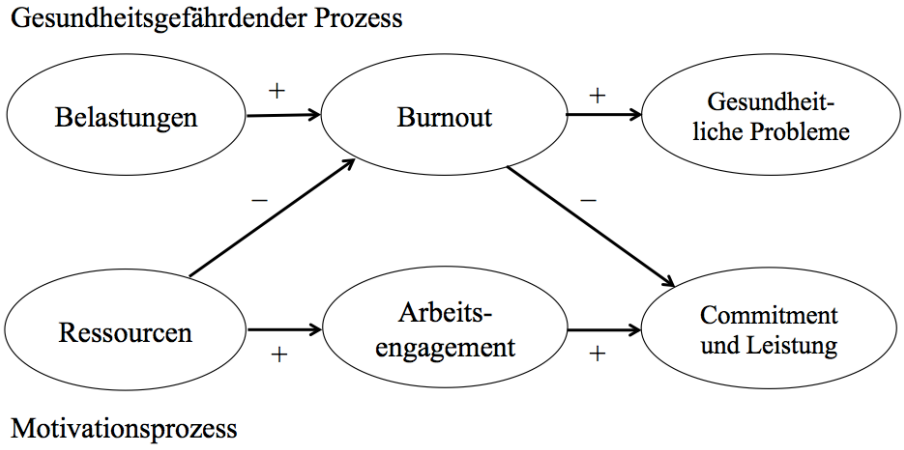


Abbildung 2. Job-Demand-Resources Model (Demerouti & Bakker, 2007)

Das JD-R Modell lässt sich in zwei parallele Prozesse unterteilen, den gesundheitsgefährdenden Prozess und den Motivationsprozess (vgl. Abb. 2). Im ersten Prozess wird die Gesundheit am Arbeitsplatz durch Arbeitsanforderungen und Belastungen negativ beeinflusst, was

zu gesundheitlichen Problemen (Bsp.: Burnout) führen kann. Dieser Prozessschritt ist auch im transaktionales Stressmodel von Lazarus und Launier (1981) integriert. Der zweite Prozess bezieht sich auf die Ressourcen, die sich positiv auf den Arbeitskontext auswirken, da sie die Gesundheit fördern und das Engagement erhöhen. Ziel dieses Schrittes ist es, die Motivation zu erhöhen. Dabei werden die Ressourcen nach Semmer und Zapf (2004) in drei Wirkweisen eingeteilt. Erstens können Ressourcen sich direkt positiv auf das Wohlbefinden auswirken. Zweitens können sie als Schutzschild dienen, welche Stressoren abprallen lassen. Letztlich können die Ressourcen als Mediator zwischen Stress und Stressfolgen wirken. Dabei helfen Ressourcen bzw. Copingstrategien, die Belastungen zu bewältigen und Stress zu reduzieren.

Tabelle 2
Wirkweisen der Ressourcen (eigene Darstellung, 2019)

Direkte Ressource	**Schutzschild indirekte Ressource**	**Mediator Ressource**
Die Ressource wirkt direkt (hier und jetzt) positiv auf das Wohlbefinden. Bsp.: Knowhow des Mitarbeitenden	Stressoren werden abgeprallt und nicht an den Mitarbeitenden herangetragen (läuft im Hintergrund). Bsp.: Arbeitsmotivation, soziales Umfeld und Unterstützung	Als Mediator kann die Ressource Belastungen bewältigen oder abbauen. Bsp.: Handlungsspielraum

Nicht nur die Ressourcen können unterteilt werden, auch die Stressoren werden von Cavanaugh, Boswell, Roehling und Boudreau (2000) noch differenzierter erläutert. Stress kann als Hindernis oder als Herausforderung bezeichnet werden. Herausfordernde Stressoren können positiv wie auch negative Aspekte mit sich führen. Beispielsweise kann ein positiver herausfordernder Stressor Druck vor einer Prüfung sein, der einem die nötige Energie für das Lernen gibt. Als negativer herausfordernder Stressor kann in diesem Beispiel die Prüfungsangst sein, die einem lähmt statt stimuliert, im Gegensatz zu den behindernden Stressoren, welche nur negative Folgen mit sich bringen (Cavanaugh et al., 2000). Zum Verständnis kann an das oben genannte Beispiel angeknüpft werden: bei zu hohen Anforderungen, zu grossem Druck und ausgeprägter Angst macht der hindernde Stressor den Menschen krank und ist die Ursache für ein Burnout. Ob eine Situation als behindernd oder herausfordernd interpretiert wird, ist von der Bewertung der vorhandenen Ressourcen abhängig.

Tabelle 3
Unterschiede von Stressoren (in Anlehnung an Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste, 2010)

	Hindernde Stressoren	**Herausfordernde Stressoren**
Beschreibung	Eine Bedrohung	Ein bewältigbares Hindernis
Auswirkung (führt zu…)	Krankheit (Burnout)	Stimulierend (positiv oder negativ)

3.3 Stressampel Rahmenkonzept

Das transaktionale Stressmodell von Lazarus (1998) und das Job-Demand-Resources Model von Bakker und Demerouti (2007) erklären ergänzend die Entstehung des Stresses und dessen Auswirkung. Lazarus legt den Fokus auf die Bewertung der Stressoren und Demerouti et al. sehen die Ressourcen im Zentrum. Im folgenden Stressampel Modell von Kaluza (2011) wird nun explizit auf die Stressbewältigung eingegangen. Um die Fragestellung in Bezug auf die Optimierung der Ressourcen beantworten zu können, muss das Verständnis über die mögliche Stressbewältigung vorhanden sein. Ebenfalls dient dieser theoretische Hintergrund von Kaluza zur Fundierung und Begründung der Handlungsempfehlungen. In einem aktuellen Stressgeschehen müssen laut Kaluza (2011) drei Ebenen unterschieden werden: Stressoren, persönlichen Stressverstärker und Stressreaktionen. Unter Stressoren werden äussere Anforderungsbedingung oder Belastung verstanden. Auf der persönlichen Ebene wird anhand der Stressverstärker entschieden wie heftig eine Stressreaktion ausfällt. Die Reaktion selbst kann in körperliche, behaviorale und kognitiv-emotionale Ebene unterteilt werden.

Dabei findet auf der Ebene der Stressoren eine instrumentelle Stressbewältigung statt. Eine Umorganisation von Arbeitsabläufen oder des Arbeitsplatzes wird beispielsweise darunter verstanden. Unter mentalem Coping, welches auf der persönlichen Stressverstärker-Ebene einzuordnen ist, wird das Ziel der Veränderung von Denkmuster und Einstellungen verfolgt. Hiermit sollen die Bewertungen der situativen Anforderungen verändert werden. Als letztes wird auf der Ebene der Stressreaktion, eine palliativ-regenerative Stressbewältigung angestrebt. Damit ist die Regulierung von psychischen wie auch physischen Stressreaktionen gemeint. Die Regelung erfolgt körperlich, behavioral oder kognitiv-emotional. Beispielsweise setzt Sport auf der körperlichen Ebene an und den Alltag bewusst geniessen auf der kognitiv-emotionalen Ebene.

Tabelle 4
Stressampel Rahmenkonzept (in Anlehnung an Kaluza, 2011)

Ebene	Erklärung	Coping
Stressoren	Äussere Anforderungsbedingungen	**Instrumentell**: Gestaltung Arbeitsplatz & Arbeitsablauf • Sach- und Fachkompetenzen erweitern (Lebenslanges Lernen) • Aufbau und Pflege sozialer Netzwerke (Familie, Freunde) • Selbstbehauptung, eigene Interessen vertreten (Nein sagen lernen) • Eigenständige Ziele und Werte • Organisation und Zeitmanagements
Persönliche Stressverstärker	Bindeglied - mitentscheidend wie heftig die Stressreaktion sich auswirkt	**Mental**: Veränderungen der Einstellungen oder Bewertungsmuster • Annehmen der Realität • Herausforderungen und Anforderungen neu bewerten • Selbstwirksamkeit und eigene Kompetenz erweitern • Entschärfung Stressverstärker
Stressreaktionen	Körperliche, behaviorale und kognitiv-emotionale Ebene	**Palliativ-regenerativ**: Regulierung von physischen und psychischen Stressreaktionen (kurz- oder langfristig) • Entspannungstraining • Sport & Bewegung • Regelmässige Pausen • Soziale Kontakte • Gesunde Ernährung

Unter den persönlichen Stressverstärkern wird als Copingstrategie die Entschärfung dieser Stressverstärker angesprochen. Kaluza (2011) nennt sie auch «innere Antreiber». Sie stellen an Personen absolute Forderungen, welche erfüllt werden müssen, um das innere Gleichgewicht von Wohlbefinden und Selbstwertgefühlt zu halten. Standardsätze wie, «sei perfekt», «mach schnell», «sei stark», «mach es allen recht» und «streng dich an», werden als «inneren Antreiber» beschrieben. Solche Formulierungen orientieren sich an Superlativen wie «immer», «müssen» oder «sollte». Superlative werden vermehrt bei hoch gesteckten Zielen oder beim Streben nach Perfektion

verwendet, was laut Gerlmaier & Latniak (2013) häufig in der IT-Branche gelebt wird. Das ständige Wachstum fordert Mitarbeitende und Unternehmen dazu auf, innovativ, kreativ und produktiv in kurzer Zeit zu sein. Dies führt zu enormem Druck und Stressempfinden (Gerlmaier & Latniak, 2013). Nach Kaluza (2011) sollen diese Sätze hinterfragt und umformuliert werden. Beispielsweise «aus Fehler kann man lernen» satt «sei perfekt». Diese förderlichen Einstellungen sollen anschliessend verankert werden.

Der erläuterte theoretische Rahmen dient im nachfolgenden Kapitel der Erarbeitung einer geeigneten Datenerhebung. Das JD-R Modell ist die theoretische Grundlage für den Job-Stress-Analysis (vgl. Kapitel 4.1). Die weiteren beiden beschriebenen Theorieansätze sind für die Entwicklung des Leitfragebogens relevant (vgl. Kapitel 4.2).

4 Methode

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert. Dabei unterteilt sich das Kapitel in quantitative und qualitative Datenerhebung.

4.1 Quantitative Datenerhebung «Umfrage»

Die quantitative Datenerhebung erfolgte durch den Job-Stress-Analysis (früher S-Tool Test) der Gesundheitsförderung Schweiz, welcher in Zusammenarbeit mit der Universität Bern und dem Schweizerischen Versicherungsverband erarbeitet wurde. Die Umfrage beruht auf dem Job-Stress-Index, welcher Arbeitsbelastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz erfasst. Es handelt sich um ein wissenschaftlich validiertes, praxiserprobtes Online-Befragungsinstrument (Gesundheitsförderung Schweiz, 2017).

4.1.1 Versuchssituation

Die Umfrage konnte über die Homepage von Gesundheitsförderung Schweiz direkt online angefordert werden. Nach der Bestellung wurde das Login per E-Mail verschickt und die Umfrage musste mit Daten der Keynet ergänzt werden. Dazu zählen die Auswahl der Zusatzmodule, die Deklarierung der Ansprechpartner und der Anlaufstelle sowie das Hinzufügen des Organigramms. Anschliessend wurde die Umfrage von den Mitarbeitenden in der online Version ausgefüllt. Die Beschäftigten wurden per E-Mail informiert und aufgefordert, sich über einen Link mit einem Code einzuloggen. Dabei wurde das Vorgehen erläutert sowie auch die Anonymität zugesichert. Die Befragungswelle dauerte zwei Wochen, in der Halbzeit ist ein Erinnerungs-E-Mail verschickt worden. Die Umfrage konnte während der regulären Arbeitszeit aufgefüllt werden. Die Angestellten wurden motiviert, an der Umfrage teilzunehmen, da es einerseits in ihrem Interesse lag, die Arbeitsanforderungen zu optimieren, andererseits gab es nach der ausgefüllten Umfrage ein kurzes Feedback über die eigenen Belastungen und Ressourcen inklusive Tipps zur Verbesserung. Demographische Daten wie der Tätigkeitsbereich, die Tätigkeitsbezeichnung, das Arbeitsverhältnis, die Abteilung, die Arbeitsdauer, die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Stunden, der Schulabschluss und der Zivilstand sind zusätzlich erhoben worden.

4.1.2 Charakterisierung der Stichprobe

Die Umfrage wurde an alle 30 Mitarbeitenden der Keynet per E-Mail versendet und davon haben 27 die Umfrage ausgefüllt und beendet. Dies bedingt einer Rücklaufquote von 90 %.

Von den 27 Teilnehmenden liegt das Durchschnittsalter bei 34 Jahren. Über 63 % der Mitarbeitenden sind zwischen 16 und 34 Jahre, 11 % zwischen 35-44 Jahre und 26 % zwischen 45-54 Jahre. 81 % der Teilnehmenden sind männlich und 19 % weiblich. Der Durchschnitt der Beschäftigten

arbeitet seit 4.3 Jahren bei Keynet bei einem Einstellungsprozent von 85.9 %. 19 % sind seit weniger als 12 Monate bei Keynet angestellt.

4.1.3 Quantitatives Versuchsdesign

Die Umfrage unterteilt sich in ein Basismodul und fünf Vertiefungsmodule. Das Basismodul erhebt Stressoren, Ressourcen und das Wohlbefinden. Die Stressoren werden in aufgabenbezogene und soziale Stressoren unterschieden. Als aufgabenbezogenen Stressoren wird Zeitdruck, arbeitsbezogene Unsicherheit, arbeitsorganisatorische Probleme und qualitative Überforderung verstanden.

Tabelle 5
Übersicht aufgabenbezogene Stressoren (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung Gesundheitsförderung Schweiz, 2019)

Zeitdruck	Hohes Arbeitstempo, schwer oder schlecht bewältigbare Arbeitsmenge in der vorgegebenen Zeit (Semmer, Zapf & Dunckel, 1995)
Arbeitsbezogene Unsicherheit	Unklare oder widersprüchliche Anweisungen (Semmer et al., 1995)
Arbeitsorganisatorische Probleme	Schlechter Informationsfluss oder unzureichende organisatorische Arbeitspakete (Semmer et al., 1995)
Qualitative Überforderung	zu geringe Ausbildung, zu hohe Anforderungen, nicht bewältigbare Aufgaben (Udris & Rimann, 1999)

Soziale Stressoren werden in Bezug auf Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen oder Vorgesetzten verglichen.

Tabelle 6
Übersicht soziale Stressoren (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung Gesundheitsförderung Schweiz, 2019)

Soziale Stressoren in Bezug auf Vorgesetzte	Zwischenmenschliche Konflikte und Belastungen zwischen des Arbeitsgebenden und des Arbeitsnehmenden (Frese, Greif & Zapf, 1997)
Soziale Stressoren in Bezug auf Arbeitskollegen-/Kolleginnen	Zwischenmenschliche Konflikte und Belastungen zwischen Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, wie schlechtes Teamklima (Frese et al., 1997)

Die Ressourcen sind laut Bakker, Demerouti und Sanz-Vergel (2014) ein guter Prädiktor für eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit und einer angemessenen Gesundheit. Dabei werden diese in aufgabenbezogene und soziale Ressourcen unterteilt. Als aufgabenbezogene Ressourcen werden der Handlungsspielraum und die ganzheitliche Arbeitstätigkeit verstanden.

Tabelle 7
Übersicht aufgabenbezogene Ressourcen (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung Gesundheitsförderung Schweiz, 2019)

Handlungsspielraum	Auch als Autonomie bekannt, welches die Möglichkeit gibt, über die eigene Arbeitsweise die Kontrolle zu halten (Semmer, Elfering, Bailod, Berset & Beehr, 2014)
Ganzheitliche Arbeitstätigkeit	Arbeitsaufträge oder Aufgaben von ganz zu Beginn bis zum Schluss zu erledigen (Udris & Rimann, 1999)

Als soziale Ressource wird ein unterstützendes Vorgesetztenverhalten vorausgesetzt, wie auch eine allgemeine Wertschätzung.

Tabelle 8
Übersicht soziale Ressourcen (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung Gesundheitsförderung Schweiz, 2019)

Unterstützendes Vorgesetztenverhalten	Regelmässiges Feedback zur erbrachten Leistung, Hilfestellung bieten, offen und zugänglich sein (Udris & Rimann, 1999)
Allgemeine Wertschätzung	Umgang und Einstellung gegenüber den Mitarbeitenden (Stocker, Jacobshagen, Semmer & Annen, 2010)

In der Umfrage für Keynet wurde das oben beschriebene Basismodul erfasst, welches die Stressoren, Ressourcen und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz in den Fokus legt. Zusätzlich wurden noch drei Vertiefungsmodule dazu genommen. Das erste erfasst die Zusammenarbeit mit Kunden, darunter wird die Selbstbeherrschung im Umgang mit Kunden, aber auch die Vielfalt der Kundenwünsche verstanden. Das zweite bezieht sich auf die Life Domaine Balance, dabei wird das Gleichgewicht von verschiedenen Lebensbereichen (Arbeit, Freizeit und Familie) bewertet. Das dritte und letzte fokussiert sich nochmals gezielt auf den Umgang mit Stress, hier werden Stressauswirkungen auf die Gesundheit erfasst und nach den Stressbewältigungsstrategien gefragt (Skalendokumentation n.d.)

Tabelle 9
Beschreibung der Vertiefungsmodule (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung an Skalendokumentation n.d.)

Zusammenarbeit mit Kunden	Mitarbeitende, welche in regelmässigem Kundenkontakt stehen, sind besonderen Belastungen ausgesetzt. Selbstbeherrschung im Umgang mit internen und externen Kunden sowie unterschiedliche Kundenwünsche und -Eigenheiten stellen schwierige emotionale Job-Anforderungen dar. Oftmals lassen sich diese Belastungen nur bedingt beeinflussen. Entscheidend ist deshalb, dass Mitarbeitende über genügend Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten verfügen, um diesen Anforderungen zu begegnen.
Life Domaine Balance	Ein bewusst und aktiv gestaltetes Gleichgewicht der Lebensbereiche Arbeit, Freizeit und Familie gilt als entscheidend für die Lebensqualität und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden. Gerät die Balance zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen aus dem Gleichgewicht, führt dies zu Unzufriedenheit bei den Betroffenen, verschlechtertem Betriebsklima und sinkender Motivation. Als Konsequenz nimmt auch die Leistung der betroffenen Personen bei der Arbeit ab. Besteht das Ungleichgewicht über längere Zeit, ist die Gesundheit der Betroffenen gefährdet. Sowohl Umstände des Arbeitslebens, als auch solche des Privatlebens, können sich auf den jeweils anderen Bereich auswirken und dadurch die Balance ins Wanken bringen. Die berufliche Reisetätigkeit als ein möglicher Einflussfaktor aus der Arbeit ist oft eine grosse Herausforderung für die Erhaltung des Gleichgewichts der verschiedenen Lebensbereiche.
Umgang mit Stress	Langandauernder Stress im Arbeits- und / oder Privatleben hat Auswirkungen auf die Gesundheit. Die meisten Mitarbeitenden sind tagtäglich gewissen Stresssituationen ausgesetzt. Daher wird es im Arbeitsalltag immer wichtiger, dass Beschäftigte über gute Stressbewältigungsstrategien verfügen. Ein vielfältiges Repertoire von Bewältigungsstrategien ermöglicht Mitarbeitenden vermehrt, Stresssituationen als positive Herausforderung und nicht als kräftezehrende Belastung zu sehen. Die Ergebnisse zeigen, in welchem Ausmass Angestellte verschiedene Strategien der Stressbewältigung einsetzen.

4.1.4 Quantitative Datenauswertung

Die Job-Stress-Analysis verfügt über ein eigenes Auswertungsmanual. Dabei wird mit einem Ampelsystem gearbeitet. Die Ergebnisse der Umfrage werden mit einer repräsentativen Stichprobe aus der ganzen Schweiz verglichen. Dies ergibt einen Prozentrang zwischen 1-100 %. Dieser Rang widerspiegelt eine der drei Ampelfarben (grün, orange, rot). Die grüne Ampel repräsentiert die Prozentränge zwischen 1-60 % und wird als „grüner" Bereich erklärt. Damit versteht man, dass alles was unter 1 % liegt, als bester Wert und somit als der erste Platz definiert wird. In diesem «grünen» Bereich liegen 60 % der Befragten. In der orangen Ampel, dem «sensiblen» Bereich liegen 30 % der Befragten (61-90 %). Ein Beispiel für das Verständnis: Liegt der eigene Wert bei 84 % schneiden im Vergleich 83 % besser ab. Die letzte Ampel die Rote wird als «kritischer» Bereich bezeichnet und umfasst 91-100 %. Somit befinden sich 10 % der Befragten in dem «kritischen» Bereich. Damit sind 100 % der schlechteste Rang.

Tabelle 10
Job-Stress-Analysis Auswertungsmanual Ampelsystem (in Anlehnungen an Gesundheitsförderung Schweiz, 2019)

Grüner Bereich	Ressourcen > Belastungen
Sensibler Bereich	Ressourcen = Belastungen
Kritischer Bereich	Ressourcen < Belastungen

Alle Antworten werden mit einem stetig aktualisierten Benchmark verglichen. Dieser widerspiegelt die aktuelle Situation in der Schweiz (Gesundheitsförderung Schweiz, 2019).

4.2 Qualitative Datenerhebung «Interview»

Die Inhalte des Leitfadeninterviews wurden auf der Basis der Ergebnisse der quantitativen Umfrage erarbeitet. Es wurde gezielt auf die quantitativen Ergebnisse eingegangen, die am Ende der grünen Ampel, in der orangen oder roten Ampel standen (vgl. Kapitel 5.1). Über die Methodik der qualitativer Datenerhebung ist es möglich, praxisorientierte Handlungsempfehlungen zu erfassen (Kuckartz, 2016).

4.2.1 Qualitative Versuchssituation

Anfangs Februar erfolgte die erste Kontaktaufnahme mit den zu Interviewenden. Alle Interviews wurden im Monat März geführt. Die Durchführung fand in ungestörter und angenehmer Atmosphäre statt. Die Dauer der Leitfadeninterviews betrug zwischen 20 und 40 Minuten. Die Interviews wurden allein und vor Ort im Büro bei Keynet durchgeführt. Es wurden die Rahmenbedingungen und der Auftrag seitens Auftraggebenden erläutert. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis (Anhang B) der Interviewpersonen auf einem elektronischen Aufnahmegerät aufgenommen, um in einem weiteren Schritt das Transkribieren zu ermöglichen.

Forschungsinteresse

Keynet stellt seine Mitarbeitenden an oberste Stelle ihrer Unternehmensphilosophie. Die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten stehen im Fokus. Daher möchte Keynet eine Analyse der aktuellen Arbeitsbelastungen und der vorhandenen Bewältigungsmöglichkeiten erhalten. Die Interviews dienen als Ergänzung zur Umfrage, um einen tieferen Einblick in die aktuelle Situation der Mitarbeitenden zu bekommen.

Forschungsfrage

Wie in der Einleitung erwähnt, fokussieren sich die Forschungsfragen auf die Ebenen:

1. Was sind die Hauptstressoren der täglichen Arbeitstätigkeit der Mitarbeitenden von Keynet, und mit welchen arbeitsbezogenen Ressourcen oder Copingstrategien bewältigen sie die Arbeitsanforderungen?
2. Welche arbeitsbezogenen Ressourcen oder Copingstrategien können noch optimiert werden, um einen gesunden Umgang mit den Stressoren zu pflegen?

Forschungsgegenstand

Der Forschungsgegenstand beruht auf einer Rekonstruktion von erfahrungsbasiertem semantischem Wissen (Helfferich, 2011). In der Arbeit stellt dies die Analyse von arbeitsbezogenen Stressoren, Ressourcen und Copingstrategien dar.

4.2.2 Qualitative Charakterisierung der Stichprobe

Die Stichprobe setzte sich aus sechs Mitarbeitenden zusammen: je ein Angestellter der Teams DC und Infrastruktur, Networking, Verkauf und Administration, ebenfalls wurden aus dem neu gebildeten Team Support zwei Mitarbeitende befragt. Die Beschäftigten brachten unterschiedliche Ausbildungen und Arbeitserfahrungen mit. Dadurch entstand eine repräsentative Stichprobe. Somit wurde mit wenigen Interviews ein umfassendes Verständnis über die aktuelle Situation erfasst. Schlussendlich konnten auch Vorschläge und Ideen der Mitarbeitenden berücksichtigt und in die Handlungsempfehlung eingeflochten werden.

4.2.3 Qualitatives Versuchsdesign

Das Vorgehen zur Erstellung des Leitfadens (Anhang C), beruht auf dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011). Dabei stützt sich das erarbeitete Wissen über die Methodik auf Literatur von Helfferich (2011) und Flick (2017). Das SPSS-Prinzip hilft bei der Leitfadenerstellung und verfolgt die Maxime «So offen und flexibel wie möglich, so strukturiert wie aufgrund des Forschungsinteresse notwendig» (Helfferich, 2011, S.161).

Im ersten Schritt steht das «S» für Sammeln von Fragen. Dabei wurden Fragen zusammengelegt, die bezüglich des Forschungsgegenstandes von Interesse sind. Die Frage «Was möchte ich eigentlich?» galt als Orientierung. In einem nächsten Schritt «P» fand eine Prüfung statt. Die Fragen wurden auf Fakten, Eignung, implizite Erwartungen, Vorabnahmen und

Forschungsinteresse geprüft. Durch diese Revision konnten Fragen, die keinen Nutzen der Forschungsfrage entgegenbrachten, eliminiert werden. In einem dritten Schritt «S», sind die Fragen sortiert worden. Die Fragen wurden nach einer Handlungsabfolge angeordnet. Das letzte «S» steht für subsumieren. Der Leitfaden erhielt dabei seine besondere Form. In diesem Schritt wurden verschiedene zusammenpassende Bündel mit den Fragen erstellt. Als Einstieg pro Bündel wurde jeweils eine Frage gewählt, die besonders viele interessante Aspekte aus der Erzählaufforderung generierte (Helfferich, 2011), beispielsweise «Wie verständlich finden Sie Ihre Arbeitsaufträge?». Diesem Vorgehen entsprechend wurde der Leitfaden für die Interviews entwickelt.

Abbildung 3. SPSS-Prinzip (in Anlehnung nach Helfferich, 2011)

Aus dem Leitfaden wurde das Kategoriensystem erstellt. Die Kategorien sind in drei Hauptkategorien (HK) mit jeweils drei bis vier Subkategorien (SK) unterteilt. Die jeweiligen Definitionen der Kategorien befinden sich im Kategoriensystem in der Tabelle 13. Die Hauptkategorien werden unterteilt in Auslöser, durch die Stress verursacht wird. Auswirkungen, welche Folgen Stress auf verschiedenen Ebenen auf die Mitarbeitenden haben. Und Stressbewältigung, wie die Beschäftigten mit dem Stress umgehen. Stressbewältigung zählt zu dem zentralsten und wichtigsten HK, da hier der Ausgangspunkt für eine verbesserte Copingstrategie liegt.

Leitfadeninterviews mit offenen Fragen haben eine narrative Generierungsfunktion. Die Grundstruktur des Leitfadeninterviews wird daher als gemischte Form betrachtet. Deshalb kann es in der Interview-Situation so monologisch wie möglich, aber auch strukturiert und dialogisch wie erforderlich gestaltet werden. So kann durch das Leitfadeninterview der Sprechfluss im Interview komfortabler gestaltet werden. Der Leitfaden erfordert auch einen narrativen Ansatz für die subjektiven Theorien und Konzeptionen, die von den Befragten erklärt werden (Helfferich, 2011).

Die qualitative Datenerhebung sollte sowohl Konzepte wie auch Erklärungen über eine subjektive Begriffsdefinition zum Thema Stress und Stressbewältigung evaluieren. Dank des Leitfadeninterviews werden Aussagen über die aktuellen Arbeitsbelastungen und den vorhandenen Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten erwartet. Zusätzlich werden durch die Interviews die persönlichen Copingstrategien erfasst, um anschliessend zu beurteilen welche ausreichend sind und welchen noch unterstützt werden sollen. Am Ende jedes Interviews hatte die Interviewperson noch die Möglichkeit, Anmerkungen oder Ergänzungen hinzuzufügen.

4.2.4 Qualitative Datenauswertung

Nach Durchführung der sechs Leitfadeninterviews fand das Transkribieren statt. Die Transkription aller sechs Interviews erfolgte anschliessend nach den Regeln der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse von Kuckartz (2014). Der Grund dafür bestand darin, dass diese Methode in einem breiten Einsatzbereich anwendbar und gut geeignet für eine explorative Fragestellung ist (Kuckartz, 2016). Dafür wurde das Programm F4 genutzt. Das Programm ermöglicht einen effektiven und einfach handbaren Umgang mit den zu transkribierenden Aufnahmen.

Der erste Schritt einer Inhaltsanalyse beinhaltet erste wichtige Textstellen zu markieren und erste Gedanken zu notieren. Anschliessend wurde durch den bestehenden Leitfaden und der Transkriptionen deduktiv drei thematische Hauptkategorien (HK) erstellt. Die HK wurden in drei verschiedene Farben unterteilt, um den nächsten Schritt der Codierung zu vereinfachen. Der dritte Schritt beinhaltet die Codierung des gesamten Materials mit den HK. Alle codierten HK wurden in einem vierten Schritt zusammengefügt, um daraufhin die Einteilung in die Subkategorien (SK) zu erstellen. Dieses Vorgehen fand induktiv statt und beinhaltet den fünften Schritt der ausgewählten Methode. Aus den drei HK wurden insgesamt 11 SK gebildet, welche das Kategoriensystem darstellen (vgl. Tabelle 13). Die Transkripte wurden in einem sechsten Schritt nochmals mit den SK überprüft.

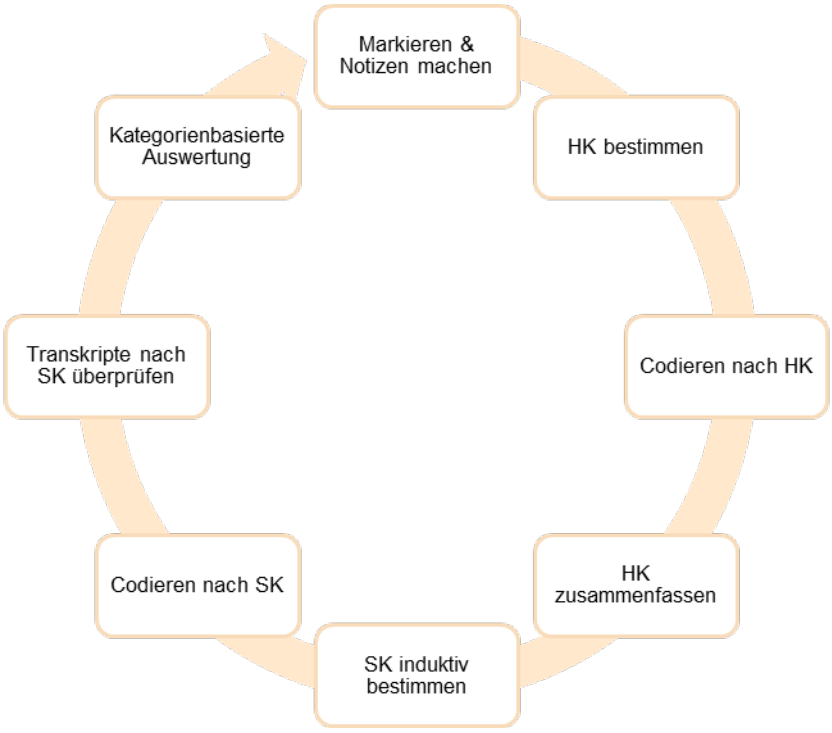


Abbildung 4. Ablauf einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz, 2016)

Die Auswertung erfolgte in einem letzten und siebten Schritt. Dabei wurde die kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien nach Kuckartz (2016) gewählt. Diese Methode ermöglicht, die Subkategorien zusammenzufassen und in Beziehung zu setzen, dabei werden die Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede in den SK übersichtlich dargestellt. Diese

Auswertungsmethode ermöglicht über alle SK die jeweiligen Aussagen der Interviewpersonen zusammenzufassen, ohne dabei relevante Textstellen zu vernachlässigen. Eine Übersicht dieser Auswertungsmethode bietet die Tabelle 12.

Tabelle 11
Beispiel nach der HK «Auswirkung» der gewählten Auswertungsform (in Anlehnung nach Kuckartz, 2016)

Hauptkategorie «Auswirkungen»			
	Körperliche Belastungsreaktion	Behavioral Stressreaktion	Emotional & kognitive Stressreaktion
Interviewperson 1	*Teststelle*	*Teststelle*	*Teststelle*
Interviewperson 2	*Teststelle*	*Teststelle*	*Teststelle*
Interviewperson 3	*Teststelle*	*Teststelle*	*Teststelle*
Interviewperson 4	*Teststelle*	*Teststelle*	*Teststelle*
Interviewperson 5	*Teststelle*	*Teststelle*	*Teststelle*
Interviewperson 6	*Teststelle*	*Teststelle*	*Teststelle*
	Kategorienbasierte Auswertung: Subkategorie **Körperliche Belastungsreaktion**	Kategorienbasierte Auswertung: Subkategorie **Behavioral Stressreaktion**	Kategorienbasierte Auswertung: Subkategorie **Emotional & kognitive Stressreaktion**

Tabelle 12, Kategoriensystem (eigene Darstellung, 2019)

Hauptkategorien			
	Auslöser	**Auswirkungen**	**Stressbewältigung**
Definition	*Als Auslöser werden Bedingungen erklärt, welche zu Stress führen können. Dabei werden Situationen beschrieben, in welcher ein Mitarbeitender sich nicht mehr den Anforderungen gewachsen fühlt und mit den vorhandenen Ressourcen die Anforderungen nicht bewältigen kann.*	*Hier werden die Folgen von Stress erfasst. Wie wirkt sich Stress oder hohe Belastungen auf den Mitarbeitenden aus. Was für Symptome oder Beschwerden treten dabei auf.*	*Wie die Mitarbeitenden mit den Anforderungen umgehen, wird hier erläutert. Es werden aber auch Vorschläge zur Verbesserung miteinbezogen. Vorschläge dienen zur Verbesserung mit dem Umgang von Belastungen oder sogar Reduzierung. Dabei können die Vorschläge auch zur Steigerung der Ressourcen dienen.*
Subkategorien			
Definition	***Überforderungen*** *Wie sieht das Arbeitsbudget der Mitarbeitenden. Wie wird mit «viel Arbeit» umgegangen. Wie definiert sich viel Arbeit. Sind Mitarbeitenden überfordert mit den Anforderungen an sie. Wer stellt die Anforderungen.* ***Unsicherheit*** *Wobei fühlt sich ein Mitarbeitende nicht ausreichend informiert. Welche Tätigkeiten sind nicht verständlich. Wie wird mit zu wenig Wissen oder Verständnis umgegangen.* ***Arbeitsunterbrechungen*** *Welche Ursachen unterliegen den Unterbrechungen in der Tätigkeit. Wie wird diese Unterbrechung empfunden.* ***Fehlende Ressourcen*** *Welche Ressourcen fehlen den Mitarbeitenden. Welche Ressourcen würden den Mitarbeitenden in solchen Herausfordernden Situationen helfen.*	***Körperliche Belastungen/ Stressreaktionen*** *Was löst körperliche Belastungen aus und wie wird damit umgegangen. Wie aktiviert ist der Körper und wie werden Energien mobilisiert. Wobei werden diese Beschwerden ausgelöst.* ***Behaviorale Stressreaktion*** *Beschreibt die beobachtbaren Verhaltensweisen des Mitarbeitenden. Was er oder sie tut oder sagt, sobald Stress empfunden wird.* ***Emotional/ kognitiv Stressreaktion*** *Beinhalten die intrapsychischen Vorgänge, welche nicht direkt beobachtbar sind. Welche Gedanken oder Gefühle werden bei dem Mitarbeitenden ausgelöst, wenn dieser mit Stress oder hohen Anforderungen konfrontiert wird.*	***Team/Vorgesetzte*** *Welche Rolle spielt das Team oder/und der Vorgesetzte beim Stressmanagement. Inwieweit unterstützt das soziale Umfeld den Mitarbeitenden.* ***Betrieb/Organisation (Struktur)*** *Was trägt der Betrieb zum eigenen Umgang mit Stress bei. Inwieweit deckt die Organisationsstruktur Themen der Stressbewältigung ab oder hat eine unterstützende Wirkung.* ***Individuell*** *Was macht der Mitarbeitende selbst, damit mit der Anforderungssituation umgangen werden kann.* ***Verbesserungsvorschläge*** *Womit kann den Mitarbeitenden geholfen werden, dass sie wieder eine Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen finden. Was schlagen die Mitarbeitenden vor, wie ein gesundheitsförderlicher Arbeitsplatz aussehen sollte.*

5 Deskriptive Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden alle erfassten Daten aus der qualitativen und quantitativen Erhebung beschrieben und übersichtlich dargestellt.

5.1 Ergebnisse quantitative Datenerhebung

Im kommenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus der Umfrage des Job-Stress-Analysis erläutert.

5.1.1 Aufgabenbezogenen Stressoren

Die Skalen arbeitsorganisatorische Probleme (33 %), Zeitdruck (43 %), Umgebungsbelastungen (34 %) und einseitige körperliche Belastungen wie verdrehte oder ungewöhnliche Körperhaltung (33 %) oder langes Stehen (36 %) liegen im grünen Bereich der Ampel und sind unauffällig. Auffälliger sind die im orangen Bereich wie Unsicherheit und Arbeitsunterbrechungen mit 59 % oder qualitative Überforderung (70 %). Ebenfalls liegt ein Fokus auf der einseitigen körperlichen Belastung, langes Sitzen (67 %).

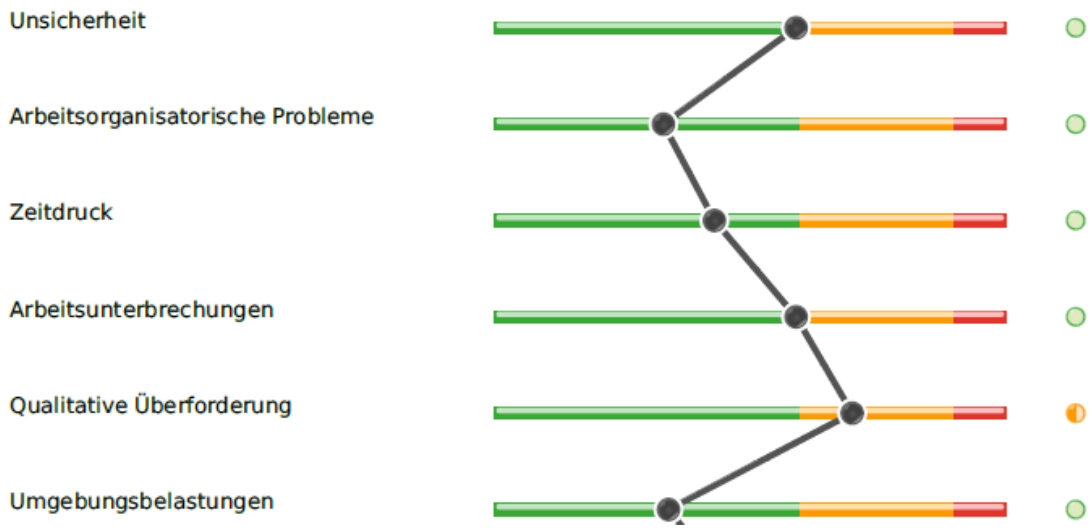


Abbildung 5. Ergebnisse Aufgabenbezogene Stressoren (1) (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

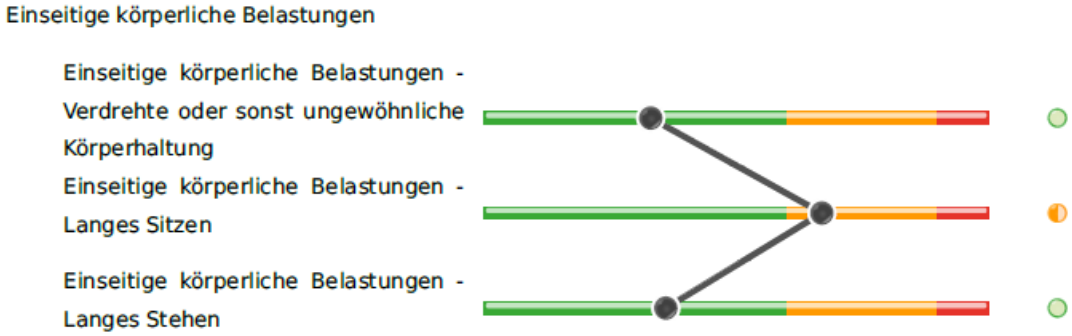


Abbildung 6. Ergebnisse Aufgabenbezogene Stressoren (2) (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

5.1.2 Soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen

Die Ausprägungen Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung (30 %), soziale Stressoren Vorgesetzte (36 %) oder Arbeitskollegen/-innen (48 %) und Arbeitsplatzunsicherheit (44 %) liegen allesamt im grünen Ampelbereich.

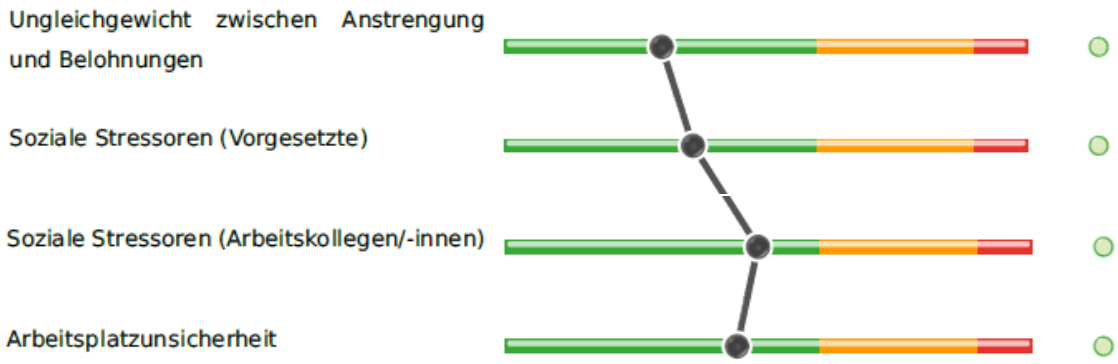


Abbildung 7. Ergebnisse soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

5.1.3 Ressourcen und Stressbewältigung

Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen wie Handlungsspielraum (32 %), Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe (46 %), Partizipation (48 %), Allgemeine Wertschätzung (47 %), unterstützendes Vorgesetztenverhalten (26 %) und Selbstwirksamkeitserwartung (46 %) liegen ebenfalls deutlich im grünen Bereich.

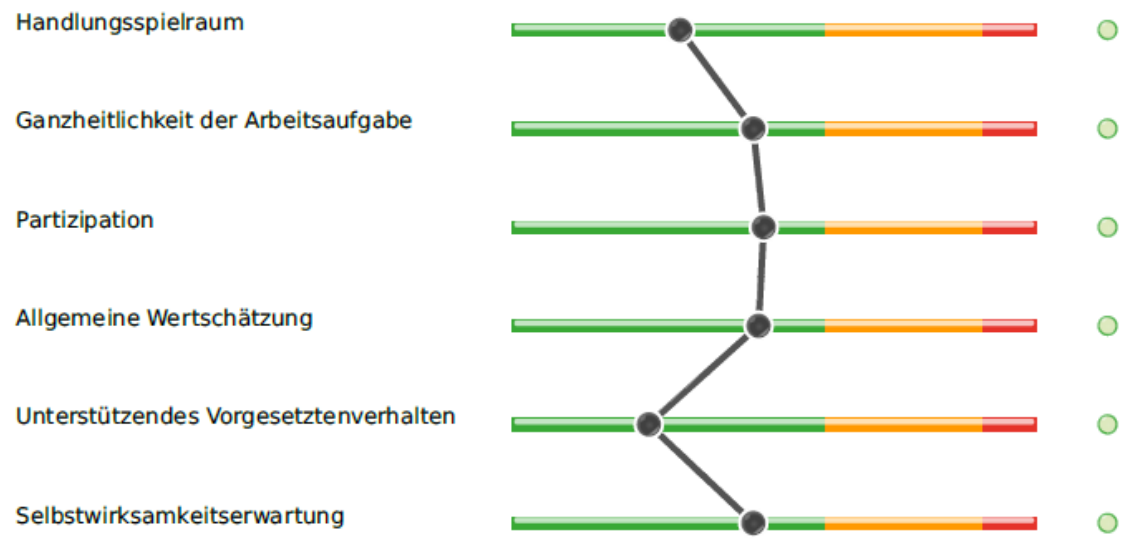


Abbildung 8. Ergebnisse Ressourcen und Stressbewältigung (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

5.1.4 Einstellung zur Arbeit

Die emotionale Bindung zum Unternehmen (40 %), negative Gefühle gegenüber der Arbeit (40 %), allgemeine Arbeitszufriedenheit (34 %) und die Arbeitsresignation (49 %), weisen alles unauffällige Daten auf.

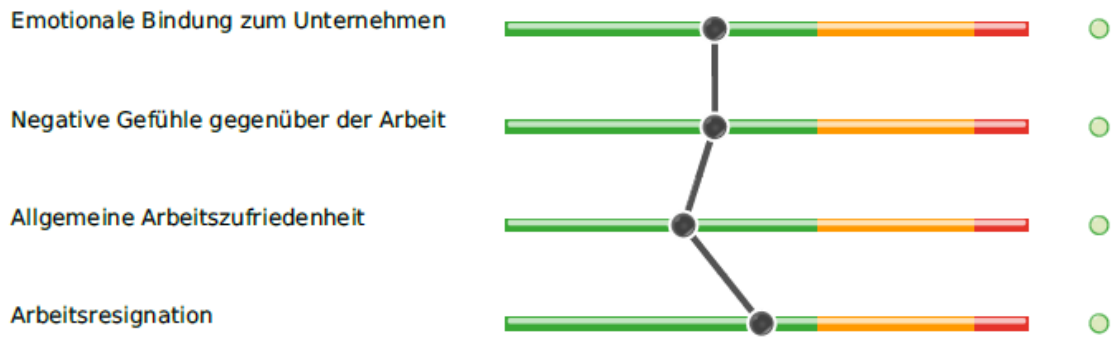


Abbildung 9. Ergebnisse Einstellung zur Arbeit (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

5.1.5 Psychisches und psychosomatisches Befinden

Die Mitarbeitenden der Keynet zeigen laut Daten psychisches Wohlbefinden. Die positive Ausprägung der Skalen Erschöpfung (45 %), arbeitsbezogene depressive Verstimmung (39 %), arbeitsbezogener Enthusiasmus (45 %), allgemeiner Gesundheitszustand (48 %), psychosomatische Beschwerden (36 %), Schlafprobleme (38 %), Präsentismus (43 %) und gedankliche Abgrenzung von der Arbeit (51 %) sprechen alle für psychisches Wohlbefinden.

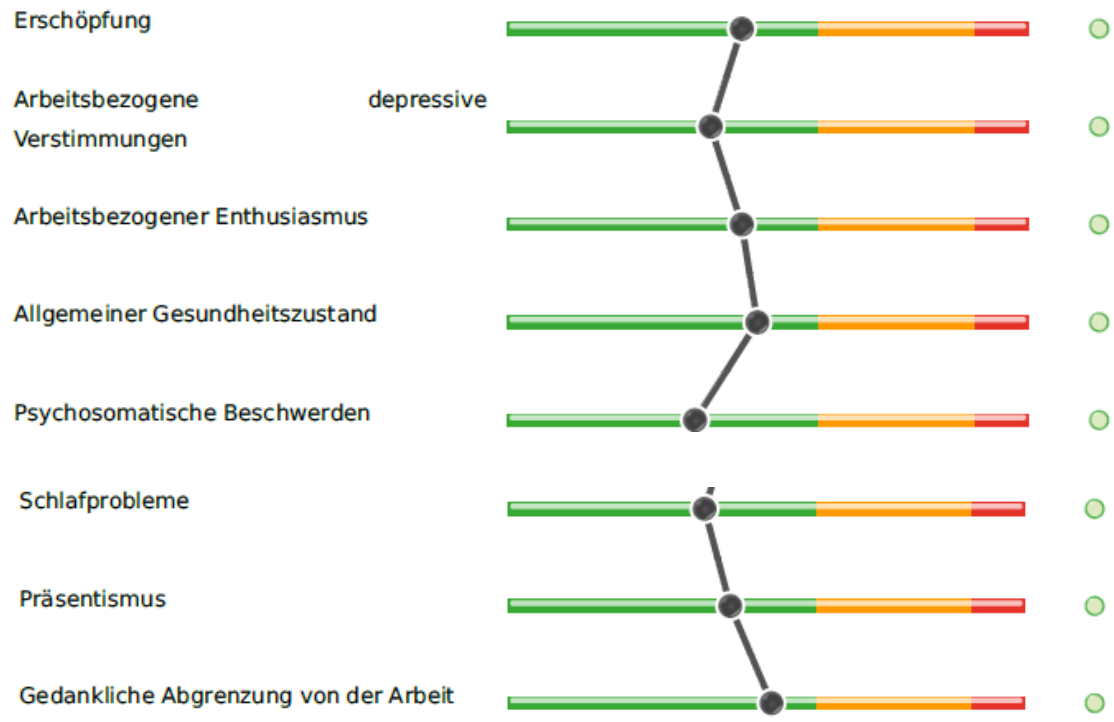


Abbildung 10. Ergebnisse psychisches und psychosomatisches Befinden (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

5.1.6 Zusammenarbeit mit Kunden

Das Vertiefungsmodul im Umgang mit Kunden schliesst auch auf unauffällige Befunde. Die Skalen Kundenbezogene soziale Stressoren (40 %), Emotionale Dissonanz (32 %), Wertschätzungen am Arbeitsplatz durch Kunden/-innen (42 %) und Zufriedenheit bezüglich Wertschätzung von Kunden/-innen (37 %) liegen alle im grünen Bereich.

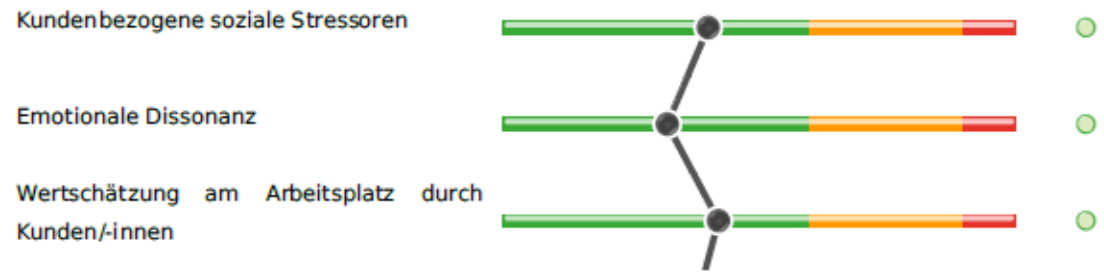


Abbildung 11. Ergebnisse Zusammenarbeit mit Kunden (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

5.1.7 Life Domaine Balance

Das Gleichgewicht zwischen den Lebensbereichen Arbeit, Freizeit und Familie gelingt den Mitarbeitenden von Keynet. Die Skalen Beeinträchtigung Privatleben zur Arbeit (47 %) und Beeinträchtigung Arbeit zum Privatleben (32 %) liegen im grünen Bereich. Die Erholung von der Arbeit ist mit 41 % ebenfalls in der grünen Ampel.

Abbildung 12: Ergebnisse Life Domaine Balance (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

5.1.8 Umgang mit Stress

Das letzte Vertiefungsmodul umfasst den Umgang mit den täglichen Stresssituationen. Dabei ist die Skala Problemorientierte Stressbewältigung mit 66 % auffällig im orangen Bereich. Im Gegensatz zum palliativen Coping (45 %), Ablehnung (52 %), Nutzung sozialer Unterstützung (45 %), Positive Umdeutung (54 %), Planen (51 %) und die soziale Unterstützung (29 %), welche deutlich in grünen Bereich liegen.

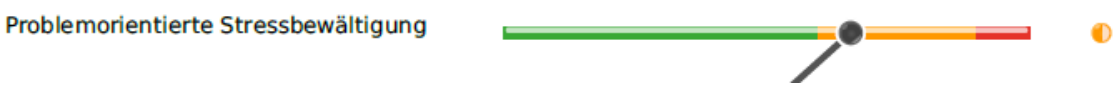


Abbildung 13. Ergebnisse Umgang (1) (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

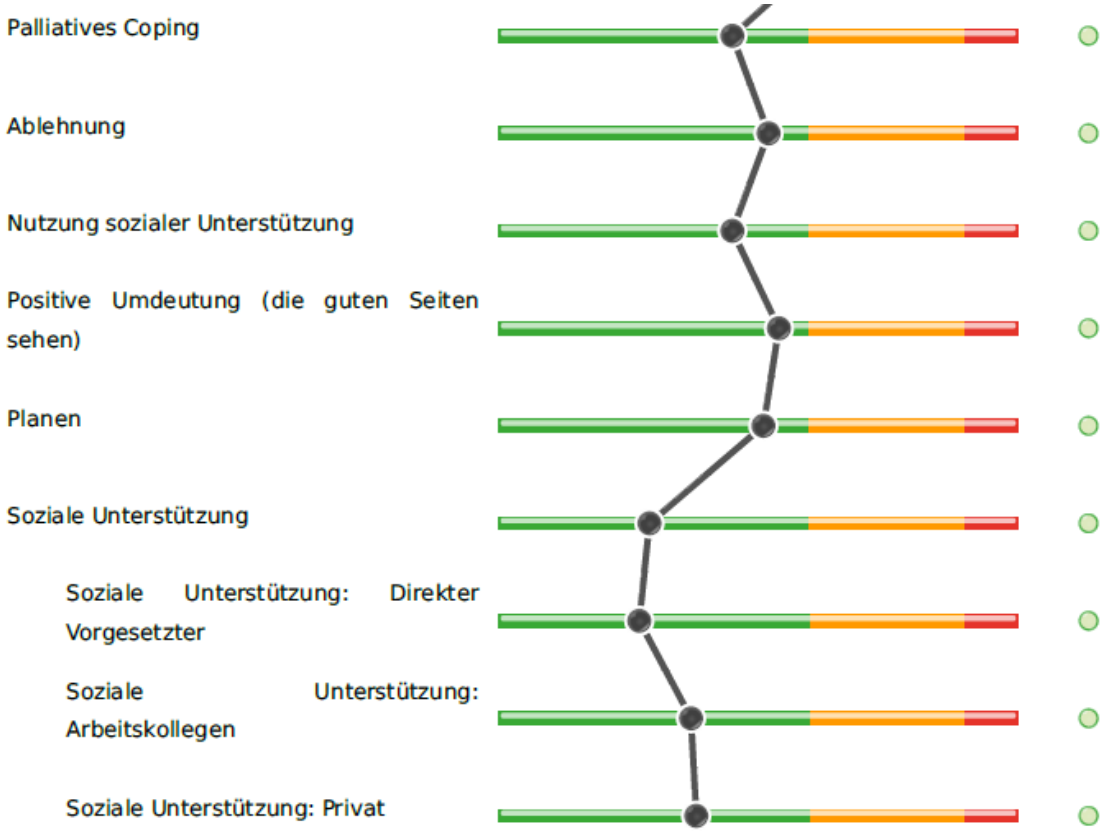


Abbildung 14. Ergebnisse Umgang mit Stress (2) (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019)

5.2 Ergebnisse qualitative Datenerhebung

Folgend werden die Daten aus den sechs Interviews anhand der Haupt- und Subkategorien beschrieben.

5.2.1 Auslöser

Arbeitsunterbrechungen

Der meistgenannte Grund für Unterbrechungen sind Supportfälle von Kunden. Ebenfalls werden Telefonanrufe, E-Mails und Teamkollegen mit Fragen zu Kunden oder Arbeitsschritten als regelmässiger Grund für Unterbrechungen beschrieben. B4 erläutert, dass er mit Unterbrechungen, welche aufgrund des mangelnden Nachschlagewerks und des Systems entstehen, konfrontiert ist. Es sei zeitaufwändig, sich durch die verschiedenen Tools durchzuklicken, bis man an die notwenigen Informationen kommt. Dies sei unnötige bezahlte Zeit durch den Kunden. Zusätzlich sieht B1 die verschiedenen Kommunikationskanäle als ein Störfaktor. Hingegen äussert B2, dass gewisse Unterbrechungen auch notwendig sind, um für unerfahrene oder neue Mitarbeitende als Unterstützung da zu sein. Das Grossraumbüro wird als einen angenehmen Arbeitsplatz genannt. B4 spricht noch eine andere Problematik an, dass man als Angestellten durch Kunden direkt kontaktiert wird, obwohl es über einen Verteiler laufen sollte. Dadurch erhöht sich die Unterbrechungen durch Telefone massiv.

Fehlende Ressourcen

Einerseits wird fehlendes Wissen über Kunden- und Produktportfolio als mangelnde Ressource genannt. Andererseits fehlt dazu laut B1, B2 & B4 ein effizienteres internes ERP System & Nachschlagewerk über Produkte sowie Kundenprofile. Es wäre eine grosse Hilfestellung, wenn es ein schnell aufrufbares Dokument über Kundenbedürfnisse gäbe, wo beschrieben ist, was bei diesen Kunden beachtet werden soll. Bezüglich der Räumlichkeit werden eine fehlende Lüftung und zu warme und trockene Luft bemängelt.

Qualitative & Quantitative Überforderung

Zuviel Arbeit wird von den Mitarbeitenden als Ungleichgewicht in der Work-Domaine Balance wahrgenommen. B1 äussert bei permanenter Überzeit ein Ungleichgewicht und beschreibt somit Überzeit als „zuviel Arbeit". Die angesprochene quantitative Überforderung zeigt sich auch, indem die Angestellten nach dem Feierabend oder an den Wochenenden die Aufträge abarbeiten. Bei hoher Auslastung nehmen die Beschäftigten zwei bis drei Mal am Abend Arbeit mit nach Hause. B3 erklärt: *„Ich kann acht Stunden lang viel Arbeit haben, aber wenn ich um fünf Uhr nach Hause gehen kann, ist das für mich in Ordnung. Sobald es jedoch Zusatzeinsätze gibt, belastet es mich"* (Absatz 38). Die in dieser Zeit gemachten Überstunden seien gerade für Teilzeitangestellte eher schwierig abzubauen. Laut den Ergebnissen sei der Pikett-Dienst zu stark ausgelastet, um diese Arbeit auch noch abzudecken. Laut den Ergebnissen führen neue Kunden zu mehr Aufträge, was aber nicht immer mit mehr Beschäftigten abgedeckt wird. Dementsprechend werden zu wenige Mitarbeitende von B1, B2 & B5 als überfordernd wahrgenommen. *„Ebenfalls führt es zu einer Überforderung, wenn so viele Aufträge anstehen, dass ich mir nur immer wenig Zeit dafür nehmen kann, um alles abzuarbeiten"*, äussert B2. (Absatz 38) Aus allen Interviews wurde deutlich, dass Keynet eine hohe Arbeitsauslastung hat. B3 ergänzt jedoch noch, dass diese hohe Arbeitsauslastung nicht konstant sei, sondern in Perioden kommt. Ein anderer Punkt sei, laut B1, die eigenen Ziele. Wenn Mitarbeitende sich selbst hohe Ziele setzen und diese am Ende nicht erreicht werden, führt dies zu Stresssituationen und Unzufriedenheit. Ebenso entsteht Stress, sobald Ziele und Aufträge nicht in der gesetzten Frist abgewickelt werden können. Dies beobachte B1 auch bei seinen Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen. Als qualitative Überforderung wird mehrmals unklare oder anspruchsvolle Arbeitsaufträge genannt. Dabei erklärt B2, dass es teilweise unklar ist, was von einem verlangt wird. Dies sei jedoch mehrheitlich ein Problem von der Kundenseite aus. Wenn es trotzdem der Fall ist, dass das Unwissen beim Angestellten liegt, werde Hilfe aus dem Team geholt.

Unsicherheit

Die Arbeitsaufträge auf Seiten des Arbeitsgebers werden als verständlich und machbar erläutert. Rückfragen und Unklarheiten tauchen vor allem auf der Seite der Kundenaufträge auf. Die neu aufgezogene Supportabteilung hält noch einige offene Fragen und Unklarheiten bezüglich der Arbeitsaufteilung bereit. B2 sagt, dass es organisatorisch noch nicht klar definiert sei, welche Aufgaben nun durch die Supportabteilung übernommen werden. Aus den Ergebnissen ist klar ersichtlich, dass die Unklarheit über die Zuständigkeit der Supportfragen, zu mehr Arbeit und Stress führen kann. Ebenso trauen sich die Mitarbeitende nicht zu delegieren. Im Gegensatz dazu läuft die

Wissensweitergabe bei Einführungen oder Aufgabengebietsübernahmen einwandfrei laut den betroffenen Beschäftigten. Schwieriger seien Situationen mit neuen Produkten, wo noch keine Schulung zur Verfügung steht. Dabei fühlen sich die Mitarbeitenden unsicher und gestresst, da sie sich selbst das Wissen aneignen müssen, obwohl kaum Zeit dafür da ist. Stressige Situationen seien auch, wenn Angestellte mit spezifischem Wissen zu gewissen Produkten in den Ferien sind. Dabei sei es herausfordernd und zeitaufwändig an das Wissen zu kommen, ohne nachfragen zu können. B4 erklärt, dass hier noch eine klare Dokumentation über Kunden und Produkte fehlt. Dies bestätigt auch B3*: „Durch meine Erfahrungen kenne ich die Kunden und deren Bedürfnisse und kann auch schnell einschätzen, was zu tun ist*." (Absatz 2) Das interne Webtool mit den Produkten sei ineffizient, es gehe viel Zeit bei der Suche verloren. Klar kommuniziert wird jedoch, wer welches Wissen über welche Kunden und Produkte besitzt.

5.2.2 Auswirkungen

Behavioral Stressreaktion

Als Folge des Stresses und der Arbeit, die an den Wochenenden oder nach dem Feierabend erledigt wird, wurde das Ungleichgewicht zwischen Work-Domain Balance genannt. Sobald ein erhöhter Workload vorhanden ist, wird auch die Stimmung angespannt und gereizt. Mitarbeitende, die Teilzeit arbeiten, trauen sich weniger bei einem erhöhten Arbeitsaufwand sich quer zu stellen, da sie ja sonst schon weniger im Büro sind. Ansonsten zeigt sich kein konkretes Verhalten auf die belastenden Situationen.

Körperliche Belastungen aufgrund des Stresses

Der Arbeitsplatz hat einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und wird als effektive Ressource betrachtet. Es werden keine körperlichen Beschwerden geäussert, mit Ausnahme auf vereinzelte Nacken- und Kopfschmerzen aufgrund der schlechten Haltung am Arbeitsplatz. Dies sei jedoch der eigene Fehler, laut B5, da es die Möglichkeit des Stehpultes geben würde*. „Es gelingt mir immer wieder in die typische IT Position zu rutschen"*, äussert B1. (Absatz 32)

Emotionale & kognitive Stressreaktionen

Der Arbeitsplatz wird als positiv wahrgenommen und hat auch demensprechend einen Einfluss auf die Arbeitseinstellung. Bei stressigen Situationen, in denen gesetzte Ziele nicht erreicht werden, äussern sich die Mitarbeitenden frustriert. Bei Unterbrechungen brauche es viel Zeit, um sich wieder in die Arbeit zu denken. Das sei ein grosser kognitiver Aufwand. Dies wurde bei allen befragten Angestellten deutlich geäussert. Da die Arbeit kopflastig sei, fehle der körperliche Ausgleich laut B4 & B5. Einige Mitarbeitende fühlen sich emotional erschöpft, dies habe jedoch private Gründe und wirke sich kaum auf ihre Arbeitsleistung aus. Abschalten gelingt den Beschäftigten gut.

5.2.3 Stressbewältigung

Individuell

Die Mitarbeitenden pflegen im Allgemeinen einen reflektierenden und ruhigen Umgang in stressigen Situationen. B1 erklärt, sich nach einem stressigen Moment zu hinterfragen, ob das Vorgehen nun auch optimal war oder nicht. Auch bei Unklarheiten oder Überforderung versuchen die Beschäftigten, durch ausprobieren die Situation selbst zu lösen oder unter Kontrolle zu bekommen. Den Hang alles selbst zu machen und wenig zu delegieren, äusserten jedoch alle befragten Mitarbeitenden. Dies werde ebenfalls auch bei den Kollegen/innen beobachtet. Unterschiedlich werden Anfragen, die über E-Mail, Telegramm oder Telefon an die Mitarbeitenden gelangen, gehandhabt. Einerseits äussert B2 & 3 schnell abschätzen zu können, was Priorität hat und welche Anfragen warten können. Andererseits sei dies genau die Challenge für B4 & B5 einschätzen zu können, in welcher Reihenfolge die Aufträge erledigt werden sollen.

In herausfordernden Situationen ist es hilfreich, nicht alles an sich heranzulassen und nicht hilflos den Reaktionen des Kunden ausgeliefert zu sein. Wenn Stress aufgrund der Zeit entsteht, wird bei den Kunden gezielt nach der Dringlichkeit gefragt, um dabei einzuschätzen bis wann der Kunde mit der Leistung rechnen kann. Dies gäbe bereits eine gute Orientierung. B1 äussert, zu Hause nach einem stressigen Tag zu meditieren, dies helfe beim Herunterfahren. B4 & B5 machen dies mit Sport nach der Arbeit. Bei B2 brauche es einfach Abstand zur Arbeit und einen gemütlichen Abend mit Freunden und Familie. Während der Arbeit hören die Angestellten Musik, um sich abzugrenzen oder machen kurze Pausen, um Energie zu tanken. Bei neuen Produkten versuchen sich die Mitarbeitenden zuerst sich selbst das Wissen anzueignen und fragen bei Unklarheiten beim Hersteller oder bei Kollegen nach.

Team & Vorgesetzte

Vorgesetzte und Teamkollegen/innen sind laut den Äusserungen der befragten Mitarbeitenden wichtige Ressourcen. Sie haben immer ein offenes Ohr und unterstützen die Angestellten bei ihrer Arbeit. B1 bezeichnet es als eine *„Hand-in-Hand-Arbeit“* (Absatz 12). B2 hingegen äussert, dass diese Hilfe jedoch proaktiv geholt werden muss. Gegenseitig wird im Team das Wissen ergänzt und somit auch anderen geholfen. Teammitglieder oder Vorgesetzte werden von den Beschäftigten auch als Stressvorbild angesehen.

Betrieb- & Organisationsstruktur

Der Arbeitsplatz wird als modern, praktisch und ergonomisch funktional beschrieben. Ebenfalls wird seit dem Umzug von Klein- in Grossraumbüros viel Wert auf die Noise-cancelling Kopfhörer[3] und das Stehpult gelegt. Die Stehpulte könnten laut den befragten Mitarbeitenden noch vermehrt genutzt werden. Der Ruheraum wird geschätzt und genutzt, speziell in den Wintermonaten. Das interne Prioritätensystem wird bei den Beschäftigten noch als ausbaufähig betrachtet. B2 stellt fest: *„Also es gibt schon ein System, aber ehrlich gesagt, bis du dies nachgeschaut hast, vergehen zwei Minuten“*

[3] Ein geräuschreduzierender Kopfhörer

(Absatz18). Ansonsten gibt es seit der ISO Zertifizierung ausreichend Checklisten und Anleitungen für die Produkte. Hier fehle jedoch noch ein konkreter Beschrieb der Kunden, was bei welchem Kunden beachtet werden soll. B3 & B4 sprechen auch das Weiterbildungsangebot von Keynet an und wertschätzen es sehr. Der sogenannte Bürotag für Supportanfragen wird grundsätzlich als eine gute Idee empfunden, habe aber noch einige Umsetzschwierigkeiten. Es gäbe dadurch trotzdem noch zu viele Unterbrechungen. Vor allem durch direkte Telefonanrufe von Kunden oder Teamkollegen/innen. Durch die vielseitigen Medien, mit denen kommuniziert wird, ist es laut den Mitarbeitenden schwierig, die Informationsweitergabe zu steuern.

Die eher flachgelebte Hierarchie wird als positiv empfunden. Sie ermöglicht auch jüngeren oder unerfahrenen Mitarbeitenden ihre Inputs und Verbesserungsvorschläge niederschwellig anzubringen.

Verbesserungsvorschläge

Der Vorschlag, eine Abwesenheits- oder Beschäftigungsbenachrichtigung einzuführen, wurde mehrmals geäussert. Es könne zum Beispiel in Form eines Fähnchens gekennzeichnet werden. B1 äussert dazu*: „Ja, ein solches System wäre sicher sinnvoll“* (Absatz 22). Ebenfalls wird gewünscht, dass die neue Supportabteilung klar festhält, was sie übernimmt. *«Hier würde noch zu viel Energie versanden»,* laut B4 (Absatz 50). Ebenfalls sei es ein Bedürfnis, ein effizientes Priorisierungssystem zu haben. Dabei sollte ein Indikator aufzeigen, wie schnell auf die Anfrage reagiert werden soll. Dazu wurde ergänzend auch ein Vorschlag zur Automatisierung von sich immer wiederholenden Programmierungen gemacht. Dabei sollen repetitive Arbeiten automatisiert werden, um anschliessend Ressourcen in diesen Bereich zu sparen. Ebenfalls ist laut B3 eine überarbeitete Dokumentationsbasis der Kunden notwendig. Dies würde beim Nachschlagen in Supportfällen Zeit und Energie sparen. Auch B2 spricht die genauere Dokumentation über verschiedene Kundenbedürfnisse an. Das Gefäss der Teamsitzung könnte noch optimaler genutzt werden. Einerseits wäre es spannend regelmässig Input von Kollegen über ihre Kunden oder Produkte zu bekommen für einen gezielten Wissensaustausch, andererseits wäre es eine Möglichkeit für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dabei wurde von B2 auch das sich Einbringen von jüngeren Mitarbeitenden als wichtig erachtet. Sie könnten das Team bzw. die Arbeit bereichern, weil sie über aktuellstes Wissen verfügen und eine andere Ansichtsweise einbringen. Zweimal wurde ein dritter Monitor angesprochen, welcher von Nutzen sein könnte. Dabei wurde auch gesagt, dass es sich hier ausschliesslich um eine Verbesserung der Arbeitsleistung handelt. Der gesundheitliche Aspekt verändert sich durch diese Massnahme nicht. Die Erweiterung von spezifischem Wissen auf mehrere Angestellte zu verteilen, wäre ein grosser Wunsch. Laut B4 würde dies einige Mitarbeitende entlasten.

Ein weiterer Vorschlag ist die Option von Homeoffice. Die Beschäftigten würden es als einen Mehrwert sehen, mit einer zur Verfügung gestellten Infrastruktur Homeoffice zu betreiben. Laut B3 könne dies eine gute Abwechslung zum Grossraumbüro sein und weniger Ablenkung und Arbeitsunterbrechungen mit sich ziehen.

Zudem ist laut einigen Mitarbeitenden das Sportangebot noch ausbaufähig*. «Wenn es ein Angebot geben würde, würde ich es brauchen, auf jeden Fall!»* äussert B1 bezüglich Sportangebot

(Absatz 58). Weil die Arbeit kognitiv sehr anspruchsvoll ist, wäre ein Ausgleich sinnvoll. B1 äussert, dass ein Sportraum mit wenigen Sportgeräten eine grossartige Idee wäre. B2 fände es toll, freiwillig, aber gemeinsam an Sportevents teilzunehmen, welche von Keynet gesponsert werden würden. Eine Laufgruppe über den Mittag wäre eine weitere Option.

6 Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der ausgewerteten Umfrage sowie den Erkenntnissen der Interviews getrennt diskutiert und mit Fachwissen analysiert. Das Job-Demand-Resource Modell und die theoretischen Annahmen von Kaluza (2011) dienen als Grundlage für die Diskussion (vgl. Kapitel 3.3).

6.1 Quantitative Ergebnisse der Umfrage

Die Umfrage mit Job-Stress-Analysis dient dazu, die arbeitsbezogenen Ressourcen und Stressoren der Firma Keynet zu erfassen. Dabei stellt sich heraus, dass die Mitarbeitenden von Keynet sich in einer arbeitsfreundlichen Umgebung befinden, Umgebungsbelastung (Lärm, Hitze, räumliche Enge, technische Einschränkungen usw.) scheinen kein Problem darzustellen. Dieses Ergebnis wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit aus (Bakker & Demerouti, 2007; Jenny, Inauen, Brauchli, Füllemann & Müller, 2011). Denn laut Jenny et al. (2011) haben Umgebungsbelastung einen negativen Einfluss auf die Leistung und somit die Produktivität der Angestellten. Keynet verfügt in Anlehnung an Kaluza (2011) über vielseitige instrumentelle Copingstrategien, welche sich bei Nutzung positiv auf die Stressbewältigung auswirkt (vgl. Kapitel 3.3). Copingstrategien unterstützen den Umgang mit äusseren Anforderungsbedingungen. Wie jedoch in den deskriptiven Ergebnissen ersichtlich, wird «langes Sitzen» als belastend eingestuft. Laut einer Studie von der Universität Indiana (Zheng, Hasting, Zhang, Coggan & An, 2014) sinkt die Gefässfunktion und somit die Durchblutung von Gehirn nach 60 Minuten sitzen bis zu 50 % ab. Daher kann davon ausgegangen werden, dass das «lange Sitzen» die kognitive Leistung beeinträchtig und daher als mühsam von den Mitarbeitenden eingeschätzt wird.

Ebenfalls zeigen die Ergebnisse, dass die Beschäftigten durch Unterbrechungen von ihrer Arbeit abgelenkt werden. Ablenkungen stehen laut Kleibrink (2011) in einem positiven Zusammenhang mit Gesundheit. Daher ist es von grosser Bedeutung, diese Störungen durch Ablenkungen kontrollieren zu können (Kleibrink, 2011). Das Ziel-Aktivierungsmodell erklärt Unterbrechungen anhand von kognitionspsychologischen Prozessen, die während einer Unterbrechung ablaufen. Das Modell zeigt damit auf, dass während einer Unterbrechung zwei verschiedene Aufgaben und Ziele (unterbrochene Aufgabe und Unterbrechungsaufgabe) im Arbeitsgedächtnis in Konflikt geraten. Daher führen Unterbrechungen zu Leistungseinbussen (Altmann & Trafton, 2002). Widersprüchlicher Weise spielt dabei der zeitliche Faktor laut Ergebnissen keine Rolle. Dies sagt aus, dass die Mitarbeitenden kein Zeitdruck durch die Ablenkungen verspüren. Was darauf zurückgeführt werden kann, dass sie sich an die Arbeitsunterbrechungen gewöhnt haben und ihren Arbeitsablauf auch danach ausrichten. Das entspricht einer klassischen Habituation nach (Peiper, 1966).

Aus den Ergebnissen ist zusätzlich zu entnehmen, dass die Beschäftigten von Keynet teilweise qualitativ überfordert sind. Mitarbeitende üben Tätigkeiten aus, die als zu schwierig erachtet werden oder die nötigen Kompetenzen fehlen. Laut dem Model von Lazarus (1998) (vgl. Kap 3.1) wird hier in der sekundären Bewertung, ein Mangel an Ressourcen festgestellt (fehlende Kompetenzen),

was somit zu Stress führen kann. Zusätzlich geht qualitative Überforderung mit der in dem Ergebnis genannten Unsicherheit einher. Hier empfinden die Angestellten zu wenig informiert zu werden und unklare oder widersprüchliche Anweisungen zu bekommen. Dieses Ergebnis führt dazu, dass Entscheidungen unter suboptimalen Bedingungen getroffen werden und Stressempfinden auslöst. Beispielsweise fühlt sich ein Mitarbeiter, dem die Kompetenzen für eine Tätigkeit fehlen, unsicher und empfindet die Situation als nicht bewältigbar. Kaluza (2011) erklärt, dass die Angst vor Schaden oder Verlust, der entsteht, wenn eine Herausforderung nicht gemeistert werden kann, als Unsicherheit definiert wird. Aus der Unsicherheit wird eine Hilflosigkeit, was in der aktuellen Situation als Stress empfunden wird. Die fehlende Selbstsicherheit bezeichnet Kaluza (2011) als verminderte mentale Copingstrategie.

Grundsätzlich stellt Keynet laut den Ergebnissen der Umfrage den Mitarbeitenden gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zur Verfügung. Vorgesetzte und Arbeitskollegen werden als Ressource und Entlastung empfunden. In einer Längsschnittstudie von Dormann und Zapf (1999) wird gezeigt, dass eine geringe soziale Unterstützung die Wirkung sozialer Stressoren verstärkt. Auch eine neuere Metanalyse von Gregersen, Kuhnert, Zimber und Nienhaus (2011), welche 42 Publikationen zu dieser Thematik berücksichtigt, zeigt einen klaren Zusammenhang zwischen Führungsverhalten (soziale Unterstützung) und Gesundheit. Das soziale Umfeld wie auch der gegebene Handlungsspielraum, die Partizipationsmöglichkeiten, die gegenseitige Wertschätzung und Selbstwirksamkeit werden als Stressbewältigung eingesetzt. Die Zusammenarbeit mit den Kunden und Kundinnen werden als angemessene Herausforderung empfunden. Im Allgemeinen stehen die Angestellten in einer gesunden Beziehung zur Firma Keynet und leben keinen Präsentismus. Dabei kann die Aussage getroffen werden, dass eine gesunde Balance zwischen Privatleben, Familie und Arbeit besteht. Die Ergebnisse sprechen ebenfalls für ein gesundes psychisches wie auch psychosomatisches Befinden der Mitarbeitenden.

Laut den Ergebnissen zeigen die Beschäftigten mehr Schwierigkeiten bei den persönlichen Copingstrategien auf. Problemorientierte Stressbewältigung, damit sind persönliche Strategien gemeint, welche helfen Stresssituationen zu analysieren und passende Strategien einzusetzen, wird als gering von den Mitarbeitenden eingeschätzt. In der Theorie erklärt Kaluza (2011), dass die persönliche Stressbewältigung nur dann gelingt, wenn die persönlichen Stressverstärker vermindert werden. Stressverstärker entscheiden mit, wie stark die Reaktion auf die Stressoren (welche durch äusserliche Anforderungen entstehen) ausfallen. Dabei wird die mentale Ebene der Copingstrategien angesprochen (vgl. Kapitel 3.3). Die Ergebnisse sprechen dafür, dass die Angestellten auf der mentalen Ebene der Stressbewältigung noch offenes Potential aufzeigen.

Generell kann aus den Ergebnissen der Umfrage abgeleitet werden, dass die Beschäftigten von Keynet einen gesunden Umgang mit Stress pflegen. Die Mitarbeitenden verfügen über gute palliativ-regenerative Copingstrategien. Die vorhandenen Ressourcen des Betriebs puffern den Stress zu einem grossen Teil ab und führen zu Wohlbefinden. Trotz der zur Verfügung gestellten Ressourcen können einige instrumentelle und mentale Copingstrategien nicht optimal genutzt, die wiederum Stressempfinden auslösen. Dazu kann die Erklärung dienen, dass die Angestellten zu wenig

Kompetenzen in der Thematik Stressbewältigung besitzen. Dieses Ergebnis widerspiegelt auch die theoretischen Annahmen von Lazarus und Launier (1978) oder Bakker und Demerouti (2007), die äussern, dass die Ressourcen und deren Anwendung bekannt sein müssen. Die betroffenen Personen, die ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, müssen auch deren Verwendung kennen.

6.2 Qualitative Ergebnisse der Interviews

In den Leitfadeninterviews wurde noch gezielter und tiefer den Auslösern von Stress, den Auswirkungen und der vorhandenen oder auch fehlenden Stressbewältigung bez. Ressourcen nachgegangen.

Dabei konnte festgestellt werden, dass Unterbrechungen in den häufigsten Fällen durch Telefonanrufe von Kunden für Supportaufträge, Teamkollegen mit Fragen und eingehende E-Mails als Grund angegeben werden. Die gegenseitigen Unterbrechungen durch Teamkollegen kann einerseits dadurch erklärt werden, dass ein mangelndes Nachschlagewerk dazu führt, dass Kollegen viele offene Fragen an andere Mitarbeitende herantragen. Das Nachschlagewerk «fresse» Zeit, da es umständlich zu handhaben ist. Andererseits liegt in gewissen Tätigkeiten Unsicherheit vor. Als Grund werden fehlende Kompetenzen angegeben, da spezifisches Wissen sich auf eine, höchsten zwei Personen verteilt. Dieses Wissen fehle immer wieder, weil die zwei zuständigen Personen häufig gleichzeitig unterwegs sind. Unterbrechungen wie diese haben für die Angestellten zur Folge, sich nach den Ablenkungen wieder in die eigene Tätigkeit mit viel Aufwand einzudenken. Zusätzlich findet relativ wenig Wissensaustausch über Kunden, Produkte oder sich immer wiederholende Fälle statt. Es besteht das Bedürfnis, sich in Teamsitzungen konkreter und effizienter über Erfahrungen auszutauschen, um gegenseitig voneinander zu profitieren. Wissensmanagementsysteme sollten sich kontinuierlich adaptieren, damit Wissensflüsse optimal unterstützt werden können (Feldman & Pentland, 2003). Die neu eingeführte Supportabteilung lässt noch einige unklare Fragen offen. Mitarbeitende sind sich in der Zuständigkeit der Tätigkeiten noch unsicher, was immer wieder zu unnötigen Nachfragen und zur Auftragsklärung führt. Dieser Zeitverlust kann durch eine klare Struktur vermieden werden. Überraschenderweise funktioniert der Wissenstransfer bei Neuanstellungen jedoch einwandfrei. Die Ressourcen der Teamkollegen und Vorgesetzten werden als sehr wichtig genannt. Die gegenseitige Unterstützung ist vorhanden und wird bei Bedarf aktiv geholt. Die Hilfsbereitschaft spricht für ein gesundes Betriebsklima. Laut Kock und Kutzner (2014) beruht ein «gutes» Betriebsklima auf «geben und nehmen» (S, 7). Dazu gehören angemessene Entlöhnung, Unterstützung und Wertschätzung durch Vorgesetzen und Teammitgliedern, offene und transparente Kommunikation und ein «Wir-Gefühl» (Kutzner & Kock, 2018, S. 7).

Weiter ist aus den Ergebnissen zu entnehmen, dass die Mitarbeitenden ein Ungleichgewicht zwischen Work-Domain-Balance entwickeln, sobald sie quantitativ überfordert sind. In solchen Zeiten wird die Arbeit an Abenden oder Wochenenden mit nach Hause genommen. Dies geschieht jedoch nur periodisch. Damit ist gemeint, dass keine Kontinuität der Arbeitsbelastung vorhanden ist. Die Theorie besagt, dass unterschiedliche Belastungsintensitäten, die nicht zum Biorhythmus passen, bei den Betroffenen die Anstrengung zur Erledigung von Arbeitstätigkeiten erhöhen (Wald, 2008).

Ebenfalls sinkt die Leistungsfähigkeit auch im Verlauf eines normalen Arbeitstages deutlich (Baethge, Rigotti & Vincent-Hoeper, 2017). Daraus lässt sich schliessen, dass mehr Anstrengung für die gleiche Leistung einer Tätigkeit benötigt wird, die nach dem Feierabend ausgeübt wird. Daher sind in solchen periodischen Leistungsspitzenzeiten die Mitarbeitenden nicht gleich produktiv, wie wenn ein kontinuierliches Arbeitsbudget vorliegt. Bei den betroffenen Personen führt dies zur verminderten Erholung, was wiederum zu Erschöpfung und Stressempfinden führt (Schneider, 2012). Gerade in stressigen Situationen fehlen den Beschäftigten passende Bewältigungsstrategien, da sie sich sehr hohe Ziele und Anforderungen stellen. Laut Kaluza (2011) sind die an sich gesetzten hohen Ziele persönliche Stressverstärker, auch innere Antreiber genannt. Stressempfinden kann durch die Reduktion dieser «inneren Antreibern» vermindert werden. Ebenfalls fehlt den Mitarbeitenden die Fähigkeit zu delegieren. Delegation entlastet den Betroffenen, motiviert die Person, dem die Aufgabe übergeben wird und bringt das Unternehmen weiter (Jung, 2017). Ansonsten zeigen die Ergebnisse, dass die Angestellten gut nach Feierabend abschalten können und sich auch vom Betrieb distanzieren können. Gemäss Untersuchung würde ein Sportangebot bei einigen Mitarbeitenden auf Interesse stossen, da die alltägliche Tätigkeit sehr intellektuell ist und wenig körperlichen Ausgleich gibt. Ebenfalls ist der Wunsch vorhanden, vermehrt Homeoffice zu betreiben.

Sehr zufriedenstellend wird allerdings die Ressource der Arbeitsumgebung wahrgenommen. Der Arbeitsplatz selbst wird als ergonomisch, hell und angenehm beurteilt. Der Ruheraum, die Stehpulte und die Noise-cancelling Kopfhörer werden genutzt und wertgeschätzt. Die Wichtigkeit dieser Angebote zeigen auch die Erkenntnisse von Lee und Brand (2010). Das Wohlbefinden der Beschäftigten wächst, wenn das Arbeitsumfeld an ihren persönlichen Bedürfnissen angepasst werden kann. Das gibt ihnen die Möglichkeit von persönlicher Kontrolle über die eigene Arbeitsumgebung. Die Ergebnisse der Interviews zeigen deutlich, dass das Grossraumbüro optimal gestaltet ist. Gelingt es einer Organisation, gegenseitige Störungen und Ablenkungen auf ein Minimum zu reduzieren und gleichzeitig Rückzugsangebote zu schaffen, können Grossraumbüros eine attraktive Arbeitsumgebung sein. Einerseits aus wirtschaftlichen Gründen dank einer grösseren Flächeneffizienz und Flexibilität, andererseits aufgrund der Möglichkeit, zeitgemässe Arbeitsabläufe optimal zu unterstützen (Kleibrink, 2011). Als einziger auffallender Punkt wird eine unzureichende Lüftung angesprochen. Dadurch werden die Räume als zu warm oder trocken empfunden. Laut Igic, Keller, Brunner, Wieser, Elfering und Semmer (2014) hat trockene Luft einen massiven Einfluss auf das Arbeitsengagement, die Arbeitsresignation, die Arbeitszufriedenheit und das körperliche Wohlbefinden.

6.3 Fazit

Die Ergebnisse der quantitiven (die Umfrage) und der qualitativen Datenanalyse (die Interviews) sind weitgehend deckungsgleich. Eine angemessene Arbeitsumgebung wird in beiden Erhebungen als bedeutsam angesprochen. In den Interviews wird noch gezielt die geringe Lüftung genannt, in der Umfrage ergänzend das «lange sitzen». Die regelmässigen Arbeitsunterbrechungen sind ein Punkt, der sicherlich viel offenes Potential zur Stressverringerung mit sich bringt.

Zusammenfassend sind folgende Ergebnisse kritisch aufzuführen: unzureichendes Nachschlagewerk, geringe Informationsteilung und Überforderungen, welche Unsicherheit verursachen. Zusätzlich wird in beiden Erhebungen ersichtlich, dass persönliche Copingstrategien und die Delegation noch zu verbessern sind. Die hohe Arbeitsauslastung und dessen Druck wird klar als Defizit des Betriebes eruiert. Hingegen ist deutlich geworden, dass sich die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit wohlfühlen. Ebenfalls sind Vorgesetzte und Teammitglieder als wertvolle Ressource genannt worden. In Anlehnung an Kaluza (2011) verfügt Keynet über ausreichend palliativ-regenerative Copingstrategien, jedoch besteht auf der mentalen und instrumentellen Ebene noch Verbesserungspotential. Diese Optimierungsmöglichkeiten werden im anschliessenden Kapitel anhand von Handlungsempfehlungen erläutert.

7 Nutzwertanalyse der Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen werden auf der Grundlage der nachfolgend aufgeführten Nutzenanalyse (Tabelle 15) bewertet. Die Analyse dient zur Entscheidungsfindung der optimalen Handlungsempfehlungen. Vier verschiedene Kriterien spielen bei der Bewertung eine Rolle: Wirkung, Kosten, Aufwand/ Umsetzung und Passung.

Mit zunehmender Gewichtung gewinnt das Kriterium an Bedeutung. Die Gewichtungswerte ergeben insgesamt zehn Punkte. Die Klassifizierung der einzelnen Kennzahlen erfolgt mit den Punkten eins bis drei, je höher der Wert, desto erfolgreicher ist der Vorschlag im Hinblick auf das Stressmanagement. Abgesehen von den Kosten und dem Implementierungsaufwand die negativ kodiert sind. Somit wird geringer Aufwand oder niedrige Finanzierungskosten mit drei Punkten und hoher Aufwand und Kosten mit einem Punkt bewertet. Mit anfallenden Kosten ist gemeint, wie viel Geld für die Durchführung der Empfehlung benötigt wird. Der Aufwand beschreibt, wie leicht oder komplex die Einführung der vorgeschlagenen Massnahme ist. Darüber hinaus wird der Grad der Wirkung bewertet, der beschreibt, inwieweit das Ziel des Stressabbaus oder der Ressourcenverstärkung erreicht wird. Abschliessend wird auch die Übereinstimmung mit dem Unternehmenskonzept bewertet. Dabei wird die Passung der Massnahme bezüglich der Kultur und Strategie der Keynet berücksichtigt.

Tabelle 13
Massnahmenreihenfolge nach der Nutzwertanalyse (eigene Darstellung, 2019)

1	Signalisation
2	Wissensmanagement
3	Kommunikation
4	Pausenkultur
5	Sportangebot
6	Workshop & Infrastruktur
7	Homeoffice
8	FWS Label & Schulung

Die Signalisation wird als einfache, aber wirksame Massnahme bewertet. Es handelt sich um eine kostengünstige Empfehlung, die jedoch einen erheblichen Einfluss auf die häufig genannten Unterbrechungen haben kann. Darauf folgen Wissensmanagement und Kommunikation. Diese beiden sind jedoch in Bezug auf den Aufwand bereits umfangreicher als die Einführung einer Beschäftigungs-Signalisation. Alle drei Massnahmen wurden von den Beschäftigten in den Ergebnissen mehrfach explizit erwähnt, was das hohe Ranking untermauert. Zwei weitere Vorschläge mit verhältnismässig geringem Aufwand sind die Vorschläge für die Pausenregelungen und das Sportangebot. Die Pause wurde als niedrig passend eingestuft, da dies sicherlich eine grosse Veränderung, in der bisher sehr offen gestalteten Pausenkultur bewirkt. Die Bewertung der Wirkung wird wiederum hoch eingeschätzt, da die Regeln die Unterbrechungen reduzieren können. Die Wirksamkeit des Sportangebots wird

tiefer bewertet, da Sport allein hat keinen direkten Einfluss auf das Stressmanagement hat. Es wirkt sich jedoch signifikant auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus und kann ihre Bewältigungsstrategien unterstützen. Deshalb wird die Massnahme im Allgemeinen als wirksam eingestuft, aber in der Wirkung allein nur mit einer zwei bewertet. Sowohl der Workshop zum Thema Stressmanagement und Delegation als auch die Anpassung der Infrastruktur werden als gleichwertig eingestuft. Der Workshop wird mit Sicherheit mehr Wirkung und Passform haben, aber auch kostspieliger und zeitaufwendiger sein. Im Gegensatz zur Optimierung hinsichtlich der Infrastruktur, welche in allen Kriterien mittig beurteilt wurde. Die Idee der Einführung von Homeoffice unterstützt und fördert die Ressource der Autonomie, die einen optimalen Umgang mit Stress gewährleistet. Sie ist jedoch nicht die kostengünstigste Methode im Stressmanagement. Homeoffice ist mit viel Einführungsaufwand und die bereitgestellte Infrastruktur mit hohen Kosten verbunden. Die letzten beiden Handlungsempfehlungen erweisen sich nicht als minderwertig. Sie sind vielmehr mit einem hohen Aufwand verbunden und daher nicht als schnellste und einfachste Massnahme bewertet worden. Das FWS-Label ist eine nachhaltige und effektive Methode für Stressmanagement, da der Fokus auf einem vollständig integrierten BGM liegt. Der Wirkung zeigt sich jedoch nicht bei der unmittelbaren Einführung, sondern benötigt eine Zeit, um die Ergebnisse zu erkennen. Die Schulung wird aufgrund der Wirkung tatsächlich schlechter bewertet, da die Wirkung nur als kurzfristig eingeschätzt wird. Obwohl die Diskussion über den Veränderungsprozess wichtig ist und auch empfohlen wird. Die könnte auch im Rahmen einer Teamsitzung stattfinden.

Tabelle 14
Nutzwertanalyse der Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung, 2019)

		Homeoffice		**Wissensmanagement**		**Sportangebot**		**Workshop**		**Signalisation**		**Infrastruktur**		**Schulung**		**Kommunikation**		**Pausenkultur**		**Label**	
	Gewichtung	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S
Wirkung	**3**	2	6	3	9	2	6	3	9	3	9	2	6	2	6	3	9	3	9	2	6
Kosten	**4**	1	4	3	12	3	12	1	4	3	12	2	8	1	4	3	12	3	12	1	4
Umsetzung Aufwand	**1**	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	1	1
Passung	**2**	3	6	3	6	2	4	3	6	3	6	2	4	3	6	2	4	1	2	3	6
SUMME		18		29		25		20		30		20		17		27		26		17	
Platzierung		**7**		**2**		**5**		**6**		**1**		**6**		**8**		**3**		**4**		**8**	

8 Handlungsempfehlungen/ Gestaltungsvorschläge

Folgend werden Handlungsempfehlungen, die in den Interviews erläutert wurden, aufgelistet und mit Fachwissen ergänzt und passend für Keynet weiterentwickelt. Einen kurzen Überblick verschafft die untenstehende Tabelle über die verschiedenen Vorschläge. Dabei wird unterschieden zwischen verhältnis- und verhaltensorientierte Ebene, in der die Massnahmen ansetzen. Die Optimierung und Veränderung der Arbeitsbedingungen, werden als verhältnisorientierte Massnahme verstanden, welche nach Kaluza (2011) auf der instrumentellen Ebene ansetzen. Fähigkeiten und Copingstrategien im Umgang mit Stress, lässt sich als verhaltensorientierte Massnahme erklären (Jenny et al., 2011) und setzen auf der mentalen und pallivativ-regenerativen Ebene an (Kaluza, 2011). Die Handlungsempfehlungen verfolgen das Ziel, vorhandene Copingstrategien zu fördern und fehlende Ressourcen zu ergänzen. Im folgenden Kapitel werden auf die drei höchst bewerteten Handlungsempfehlungen eingegangen. Die weiteren sechs Massnahme werden im Anhang D detailliert aufgelistet.

Tabelle 15
Unterteilung von verhältnis- und verhaltensorientierten Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung, 2019)

	Verhältnisorientiert	**Verhaltensorientiert**
Wissensmanagement		X
Kommunikation		X
Beschäftigungs-Signalisation	X	
Sportangebot	*X*	*(X)*
Workshop Copingstrategien (Ressource & Delegation)	*X*	
Infrastruktur	*X*	
Schulung zu Veränderungsprozessen	*X*	
Homeoffice	*X*	
Pausenkultur		*X*
Friendly Work Space Label	*X*	

Um die betrieblichen gesundheitsförderlichen Massnahmen einzuführen kann folgender Ablauf beachtet werden (Badura & Walter, 2014):

1. Diagnose (Ist-Analyse)
2. Massnahmenplanung (Unterscheiden zwischen verhältnis- und verhaltensorientiert)
3. Intervention (Massnahme umsetzen)
4. Evaluation (Ist- und Sollabgleich)

Dabei wird dieser Prozess immer wieder durchlaufen. Mit dem vierten Schritt besteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

8.1 Wissensmanagement

Im Bereich Wissensaustausch gibt es drei Ansätze zur Verbesserung. Ein Ansatz verfolgt die interne Wissensweitergabe. Angestellte der Keynet verfügen über viel implizites Wissen. Implizites Wissen beschreibt das Können oder die Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeitenden, welches schwer verbal zu äussern oder dokumentieren ist (Büssing, 2003). Trotzdem ist es von grosser Bedeutung, solche Informationen in Worte zu fassen und für andere Teamkollegen und -kolleginnen zur Verfügung zu stellen. Der Nutzen liegt darin, dass dieses Wissen im Fall eines Krankheitsausfalls, einer Kündigung oder längeren Abwesenheit trotzdem im Unternehmen bleibt und genutzt werden kann. Keynet verfügt bereits über Ordner im internen Nachschlagewerk, welche jedoch noch sehr dürftig genutzt wird. Den Mitarbeitenden muss klar sein, was implizites Wissen ist, und sie müssen regelmässig dazu angeleitet werden, das Wissen in einem kurzen Dokument für Andere abzulegen. Dafür sollen die Beschäftigten lernen, selbstverständliches zu erkennen und zu verbalisieren. In einer kurzen Schulung kann der Begriff «implizit» erklärt werden. Anschliessend können Teamsitzungen dazu dienen, Mitarbeitende regelmässig daran zu erinnern, Wissen auszutauschen und niederzuschreiben.

Ein weiterer Ansatz liegt in der Gestaltung der bereits vorhandenen Teamsitzungen. Die Teamsitzungen sollen effizienter genutzt und dokumentiert werden. Der Austausch erfolgt regelmässig und mit klaren Regeln. Da jeder, der am Arbeitsprozess beteiligt ist auf einen ständigen Informationsaustausch mit anderen angewiesen ist, sollte der Austausch in gleichmässigen Intervallen erfolgen. Einmal wöchentlich am gleichen Tag und Zeitpunkt bringt einen Rhythmus in diese Massnahme (Laufer, 2009). Bei der Sitzung sollten keine Handys oder Laptops genutzt werden, um das Ablenkungsrisiko tief zu halten. Ebenfalls werden die Sitzungen idealerweise stehend abgehalten, da dies die Durchblutung des Gehirns fördert und den Kreislauf in Schwung bringt (Zheng et al., 2014). Das Stehen fördert auch ergonomisches Arbeiten und nutzt das bereits vorhandene Angebot der Stehpulte. Als Inhalt des Austausches sollen neue Produkte, Kunden oder regelmässige Unklarheiten besprochen werden. Pro Teamsitzung (einmal pro Woche) wird ein Mitarbeitender bestimmt, einen kurzen Input zu einem Produkt, zu einem Kunden oder zu einer Situation vorzubereiten. Der Input beansprucht ca. 10 bis 15 Minuten. Die restliche Zeit kann vom Teamleiter als Informationsvermittlung und zum Abrufen der aktuellen Arbeitssituation genutzt werden. Im Anschluss zum Austausch werden die Ergebnisse kurz und bündig in einem Stichwort Protokoll festgehalten. Offene Pendenzen werden mit Datum und Zuständigkeit verstehen, die in der nächsten Sitzung wieder aufgegriffen und kontrolliert werden. Die Teamsitzung findet auch bei Abwesenheit von einzelnen Mitarbeitenden statt. Diese verpflichten sich jedoch, das Kurzprotokoll zu lesen und signieren. Der Teamleiter kontrolliert ob die Kurzprotokolle von den Abwesenden gelesen wurde und erinnert ansonsten daran. Der Austausch muss auch teamübergreifend stattfinden, um die jeweiligen Teams als ein Teil des ganzen Unternehmens zu sehen. Jedes Team steuert einen wertvollen Beitrag zur Optimierung der Tätigkeiten in der Keynet bei. Auch Teams, die an Prozesse arbeiten, die sich nicht direkt auf den Kunden auswirken, tragen trotzdem grossen Wert zur Realisierung der Dienstleistung gegenüber dem Kunden bei. Diese Aufgaben und Tätigkeiten müssen in den Informationsaustausch miteinbezogen werden. Beschäftigte entwickeln ein ganzheitliches Denken und

lernen, wie die interne Wertschöpfungskette vonstattengeht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Planungsaufgaben übernehmen und somit eine zyklisch-sequenziell vollständige Struktur des Handelns erleben. Dadurch ist es den Angestellten auch möglich, öfter auf der kognitiv-intellektuellen Regulationsebene zu agieren. Die Tätigkeit wäre ganzheitlich und vollständig. Dadurch wird die Arbeit als menschengerechter bewertet (Schüpbach, 2013). Dies fördert das gegenseitige Verständnis und stärkt dadurch die soziale Ressource (Güttel, 2007).

Der dritte Ansatz bezieht sich auf die Wissensweitergabe bezüglich Kundenwünsche und Bedürfnisse. Laut den Ergebnissen ist es wünschenswert, über ein System zu verfügen, in dem Kundenportfolios abgelegt sind. Die Portfolios sollen genau beschreiben, welche Bedürfnisse der Kunde hat, ohne bei einem Kollegen rückfragen zu müssen. Keynet ist bereits in Verhandlungen für ein einheitliches CRM System. Daher liegt die Empfehlung dort weiterhin Ressourcen hineinzugeben, um möglichst bald mit dem System arbeiten zu können.

8.2 Beschäftigungs-Signalisation

Die genannten Unterbrechungen durch Teamkollegen- und kolleginnen können durch ein Signalisationssystem vermindert werden. Eine simple, aber effektive Massnahme! Dabei können Markierungen wie «besetzt» und «frei» oder Farben wie rot und grün anderen Mitarbeitenden zu erkennen geben, ob jemand beschäftigt ist oder Zeit hat. Die optische Signalisation vermeidet kurze Unterbrechungen und hält den Arbeitsfluss aufrecht. Häufige Unterbrechungen steigern den zeitlichen Aufwand pro Aufgabe bis zu 40 %. Auch Forscher der Universität Michigan fanden heraus, dass das menschliche Gehirn um 20 bis 40 % weniger leistungsfähig ist, wenn gleichzeitig statt nacheinander gearbeitet wird. Diese gleichzeitige Arbeitsweise wird meist mit dem Begriff Multitasking umschrieben. Eine Störung bedeutet für die betroffene Person, zwei Aufgaben gleichzeitig bewältigt zu müssen. Einerseits muss auf das Unterbrechen der Tätigkeit reagiert werden, andererseits muss die Störung gelöst werden. Dabei wird diese Unterbrechung mehrheitlich unbewusst gemacht. «Eine kurze Frage kostet nichts», dabei verliert der Gefragte jedes Mal Arbeitszeit. Unabhängig von der getroffenen Massnahme zur Reduzierung der Unterbrechungen, ist es wichtig klare Vereinbarungen zu treffen. Es muss für alle Teammitglieder klar und ersichtlich sein, wann keine Unterbrechungen stattfinden dürfen (Zimber, 2016).

8.3 Kommunikation

Führungspersonen streben danach, Ziele durch Kommunikationsprozesse zu erreichen. Kommunikationsprozesse beinhalten beispielsweise die gegenseitige Absprache von Erwartungshaltung, Einsicht und Auseinandersetzung mit Konflikten und Problemen, Zielvereinbarung und Rückmeldeprozesse (Felfe, 2009). Laut Rosenstiel, Regnet und Domsch (2009) sind Manager ca. 80 bis 95 % ihrer Zeit mit Kommunikation beschäftigt. Die Kommunikation der Keynet wird als unklar und unzureichend in den qualitativen Ergebnissen geschildert. Das Fehlen von Kommunikationsfähigkeiten bei den Vorgesetzten löst bei den Mitarbeitern oft Enttäuschung, Ärger

und Frustration aus (Felfe, 2009). Eine klare, zeitnahe und transparente Kommunikation ist die Grundlage jedes Unternehmens (Kutzner & Kock, 2018). Unsicherheit kann durch ungenügenden Informationsfluss verursacht sein. Die Thematik der Supportabteilung lässt laut den Beschäftigten viele offene Fragen im Raum stehen. Wie bereits im Wissensmanagement angesprochen, können in wöchentlichen Teamsitzungen genau solche offenen Fragen angesprochen und beantwortet werden. Ebenfalls kann ein intern geführter Infoblogg helfen, die Mitarbeitenden konstant über Entwicklungen und Veränderungen zu informieren. Dabei werden die neuen Informationen auf einer internen Homepage (wie das Intranet) regelmässig nachgeführt, nicht nur einmal monatlich eine Infomail. Die Angestellten müssen sich jedoch auch aktiv darum kümmern, sich die Infos selber zu holen und lesen.

8.4 Überblick

Tabelle 16
Überblick der Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung, 2019)

Wissensmanagement gestalten	• Verminderung Unsicherheit • Förderung Entwicklung • Verminderung Arbeitsunterbrechungen
Beschäftigungs-Signalisation	• Verminderung Arbeitsunterbrechungen
Kommunikationsregelungen einführen	• Verminderung Unsicherheit
Sportangebot einführen	• *Verbesserung Erholung*
Workshop Copingstrategien durchführen (Ressource & Delegation)	• *Verbesserung Bewältigung von Stress* • *Erhöhung Gestaltungsspielraum*
Einführung Homeoffice	• *Verminderung Unterbrechungen* • *Verbesserung Work-Domaine Balance* • *Erhöhung Gestaltungsspielraum*
Infrastruktur optimieren	• *Verbesserung Konzentration*
Schulung zu Veränderungsprozessen durchführen	• *Verbesserung Arbeitsbelastungen*
Pausenkultur umsetzen	• *Verbesserung Erholung* • *Verbesserung Konzentration* • *Verminderung Arbeitsunterbrechungen*
Friendly Work Space Label	• *Verbesserung Employer branding*

9 Diskussion und Ausblick

9.1 Konklusion der Ergebnisse und Beantwortung der Leitfrage

Um die erste Fragestellung: *«Was sind die Hauptstressoren der täglichen Arbeitstätigkeit der Mitarbeitenden von Keynet, und mit welchen arbeitsbezogenen Ressourcen bewältigen sie die Arbeitsanforderungen?»* beantworten zu können, wurde anhand der Umfrage Job-Stress-Analysis und den Leitfadeninterviews die notwendigen Daten generiert. Zusammenfassend sind die Mitarbeitenden der Keynet an Stressoren wie regelmässigen Arbeitsunterbrechungen, unzureichendem Wissensmanagement, unklarer Kommunikation, unausgewogener Work-Domaine Balance, Unsicherheit durch Unwissen, hoher Arbeitsauslastung und einer verminderten Lüftung ausgesetzt. Im Gegenzug zen sie soziale Ressourcen wie Teammitglieder oder Vorgesetzte zur Bewältigung ein. Ebenfalls unterstützt der Arbeitsplatz mit der ergonomischen Einrichtung, den schallvermindernden Massnahmen oder dem Rückzugsraum die Angestellten erheblich. Das Arbeitsklima wird als kollegial und positiv wahrgenommen, was auch einen wichtigen Beitrag zur Stressbewältigung beiträgt.

Für die zweite Fragestellung: *«Welche arbeitsbezogenen Ressourcen können noch optimiert werden, um einen gesunden Umgang mit den Stressoren zu pflegen?»* wurden Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitenden gesammelt und mit theoretischem Wissen zur Umsetzung angereichert. Die Handlungsempfehlungen liegen dabei auf der Verbesserung des Wissensaustauschs in Teamsitzungen, klarerer Kommunikation sowie auch einer besser definierten Dokumentation von implizitem Wissen. Zusätzlich wird vorgeschlagen, die bereits vorhandenen Ressourcen und Copingstrategien in einem Workshop zu erkennen, zu erweitern und gezielter anzuwenden, um dabei die starke Arbeitsauslastung zu minimieren. Um das angesprochene Ungleichgewicht in der Work-Domain-Balance zu optimieren, wird auf ein Sportangebot verwiesen, wie auch darauf aufmerksam gemacht, eine Pausenkultur einzuführen und Sanktionsregelung bei Mehrarbeit zu einzuführen. Unterbrechungen können durch Beschäftigungs-Signalisation, Regelungen von Homeoffice und verbesserten Infrastruktur optimiert werden

9.2 Aktueller Stand & Ausblick

Das Verständnis der eignen Stresswahrnehmung der Mitarbeitenden steht im Einklang mit der Theorie. Wie von Lazarus und Launier (1981) sowie Bakker und Demerouti (2007) in ihren Modellen beschrieben, sind fehlende Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten die Ursache von Stress, da der Stress nicht kontrollierbar und bewältigungsfähig ist. Ebenfalls geht die Theorie davon aus, dass Veränderungen der Einstellungen oder Bewertungsmuster sich auf das Stressempfinden auswirken. Diese Aussagen werden auch von den Ergebnissen der Umfrage und der Interviews bestätigt. Dementsprechend sind die Förderung und Verbesserung der individuellen Copingstrategien von grosser Bedeutung. Die kategorische Klassifizierung der bestehenden, aber auch der fehlenden Copingstrategien aus den Ergebnissen überschneiden sich mit den in der Theorie von Kaluza (2011) erläuterten Kategorien (mental, instrumentell & palliativ-regenerativ). Die transaktionale Stresstheorie (Lazarus & Launier, 1981) weist zahlreiche empirische Erkenntnisse auf, wird allerdings auch kritisiert,

dass kausalen Zusammenhänge zwischen den strukturellen Beziehungen nicht analysiert werden können (Terry, 1994). Im Gegensatz zum transaktionalen Stressmodell fehlt im JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) eine Bewertungsinstanz . Dadurch lässt das Modell keine psychischen Erklärungen zu. Laut JD-R wirkt Stress direkt aus den Anforderungen heraus. Das JD-R ist ein Arbeitscharakterisierungsmodell, jedoch kein Stress- oder Motivationsmodell (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010). Beide Modelle bieten eine gute Grundlage für die Erklärung von Stress, obwohl das Transaktionsmodell stärker auf den subjektiven Prozess reagiert und das JD-R die positiven und negativen Auswirkungen von Stress gezielter erklären kann. In der Praxis ist das Modell Kaluza (2011) am relevantesten. Die drei Ebenen der Copingstrategien erklären den Umgang mit Stress auf verständliche und realistische Weise. Zusammenfassend kann gesagt werde, dass das Wissen über Stress und seinen Umgang sehr facetten- und umfangreich ist. Es gibt viele weitere etablierte Theorien und Modelle.

Als weiterfolgende Empfehlung können im Anschluss an die Arbeit die Umsetzung der Handlungsempfehlungen sowie die permanente Integration der BGM in das Unternehmen erfolgen. Dies trägt zur Schaffung einer gesundheitsfördernden Arbeitskultur bei, die den Mitarbeitenden eine gesunde Grundlage für Zufriedenheit, Gesundheit und Leistung bietet. Eine weiterführende Forschung könnte darin bestehen, die Umsetzung der Massnahmen zu evaluieren. Die Stressoren und Ressourcen würden anhand Job-Stress-Analysis erneut erfragt werden. Anschliessend bestehe die Möglichkeit, offene Punkte miteinander in einem Workshop zu erarbeiten. Zudem wäre eine Arbeitsanalyse erforderlich, um die genauen Umstände zu erforschen, unter welchen die Stressoren nicht mehr mit den vorhandenen Ressourcen bewältigt werden können. Somit liessen sich passende Handlungsempfehlungen generieren.

Unter anderem sind die Beschäftigten mit sehr spezifischen Stressoren konfrontiert. Aus diesem Grund kann es sinnvoll sein, in einer zukünftigen Untersuchung explizit nur einen Stressor, beispielsweise Kommunikation oder Wissensmanagement, anzusprechen. Damit liessen sich präzisere und umfassendere Untersuchungen durchführen und entsprechend praktischere Empfehlungen ableiten. Lösungsansätze werden entwickelt, um eine individuelle und bedarfsorientierte Strategie für die Mitarbeiter auszuarbeiten.

9.3 Kritische Reflektion der Arbeit

Im folgenden Abschnitt wird auf Kritikpunkte der vorliegenden Arbeit eingegangen. Nach dem ersten Kickoff mit dem Praxispartner war die Thematik der Bachelorarbeit klar. Die genaue Fragestellung und der zentrale Fokus stellten jedoch eine Herausforderung dar. Von Beginn weg handelte die Diskussion darum, ob auf persönliche und individuelle oder auf betrieblich- und arbeitsbezogene Ressourcen eingegangen werden soll. Schlussendlich wurde aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit der Entscheid gefällt, sich auf die arbeitsbezogenen Ressourcen und Stressoren zu fokussieren. Der nächste Meilenstein bestand in der geeigneten Datenerhebung. Dabei lag der Wunsch des Praxispartners auf einer qualitativen Datenerhebung spezifisch auf Interviews.

Nach einem kurzen Austausch wurde entschieden, eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Datenerhebung anzuwenden. Die Umfrage stellte sich als gutes Instrument heraus, um einen Überblick zu erhalten und eine datenbasierte Ausgangslage zu verschaffen. Sie lieferte wertvolle Hinweise, wo die Interviewschwerpunkte gelegt werden sollen und half, gewisse Aussagen der Interviewpartner besser zu verstehen sowie in einen umfassenderen Kontext zu stellen. Rückblickend hätte ein zusätzlicher Workshop noch weitere, wertvolle Informationen liefern können, weil dabei noch eine Diskussion in den Teams stattgefunden hätte. Die Datenauswertung mit der Umfrage gestaltete sich relativ einfach, da die Gesundheitsförderung Schweiz bereits eine Vorlage erarbeitet hatte. Für die Interviews zeigte sich die qualitative Inhaltsanalyse als sehr aufwändig, aber effektiv. Mit dem Kategoriensystem war die Analyse gut leistbar, obwohl immer wieder Fragen oder Unsicherheiten zur klaren Kategorientrennung aufkamen. In einer weiteren Arbeit würde die Autorin das Codieren mit einer zweiten Person machen, um objektiver und nachvollziehbarer die Kategorisierung vorzunehmen. Die grösste Herausforderung lag in der Gestaltung und Strukturierung der Arbeit, die einem roten Faden folgen sollte. Rückschlüsse von der Theorie auf die Ergebnisse gelangen erst nach einigen Anläufen.

Die Arbeit kann die Hauptfragestellung beantworten und generiert praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Firma Keynet. Ebenfalls ist der Lerneffekt der Autorin in Bezug auf die Thematik sehr gross.

10 Literaturverzeichnis

Altmann, E. M. & Trafton, J. G. (2002). Memory of goals: an activation-based model. *Cognitive Science*, *36*, 39–83.

Ammann, D & Wyss, C. (2015). Rundum reflektieren Von der praktischen Erfahrung zum planvollen Handeln. (Forum Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung). In M. Honegger, Daniel Ammann & T. Hermann (Hrsg.), *Schreiben und Reflektieren: Denkspuren zwischen Lernweg und Leerlauf: eine Publikation des ZHE-Zentrums für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung, Pädagogische Hochschule Zürich* (1. Auflage., S. 23–33). Bern: hep, der Bildungsverlag.

Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping.* San Francisco: Jossey-Bass.

Badura, B & Walter, U. (2014). Führungskulturen auf dem Prüfstand. In Bernhard Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen– gesunde Zukunft heute gestalten.* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43531-1

Baethge, A., Rigotti, T. & Vincent-Hoeper, S. (2017). How Followers Differing in Career Motivation Gain Career Profits from Transformational Leaders: A Longitudinal Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1527. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01527

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, *22*(3), 309–328.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 389–411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*(4), 393–417. https://doi.org/10.1080/13594320344000165

Bandura, A. (1992). Self-efficacy mechanism in psychobiologic functioning. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Self-efficacy: Thought control of action* (S. 355–394). Washington D.C: Hemisphere.

Boes, A., Kämpf, T. & Trinks, K. (2009). Gesundheit am seidenen Faden, 13.

Brinkmann, R. D. (2014). *Angewandte Gesundheitspsychologie* (Always learning). Hallbergmoos: Pearson.

Brinkmann, R. D. & Stapf, K. H. (2005). *Innere Kündigung: wenn der Job zur Fassade wird*. München: Beck.

Buchwald, P., Schwarzer, C. & Hobfoll, S. E. (Hrsg.). (2004). *Stress gemeinsam bewältigen: Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping*. Göttingen Bern Toronto Seattle: Hogrefe, Verlag für Psychologie.

Büssing, A. (2003). *Psychische Anforderungen und Belastungen in der Arbeit*. Hamburg: FFH.

Bux, K. & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2012). *Gesundes Klima und Wohlbefinden am Arbeitsplatz* (2., durchges. Aufl., Dezember 2012.). Dortmund: BAuA.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *The Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 65–74.

Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(3), 209–222. https://doi.org/10.1037/a0019408

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resource Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.

Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *The Journal of Applied Psychology*, *84*(6), 874–884.

Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, *48*(1), 94. https://doi.org/10.2307/3556620

Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung* (Praxis der Personalpsychologie). Göttingen Bern Wien: Hogrefe.

Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie) (Originalausgabe, 8. Auflage.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlts Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Folkman, S. & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and Promise. *Annual Review of Psychology*, *55*(1), 745–774. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456

Gerlmaier, A. & Latniak, E. (2013). Psychische Belastung in der IT-Projektarbeit - betriebliche Ansatzpunkte der Gestaltung und ihre Grenzen. In G. Junghanns, M. Morschhäuser & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr:*

psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit; Veranstaltung. Wiesbaden: Springer VS.

Gesundheitsförderung Schweiz / Arbeitsgruppe BGM-Kriterien. (2017). *Wegleitung Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement.* No. Version 01012017. Friendly Work Space. Gesundheitsförderung Schweiz.

Greenglass, E. R. & Fiksenbaum, L. (2009). Proactive Coping, Positive Affect, and Well-Being: Testing for Mediation Using Path Analysis. *European Psychologist*, *14*(1), 29–39. https://doi.org/10.1027/1016-9040.14.1.29

Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimber, A. & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit - Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, *73*(01), 3–12. https://doi.org/10.1055/s-0029-1246180

Güttel, W. H. (2007). Wissenstransfer in Organisationen: Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, *59*(4), 465–486. https://doi.org/10.1007/BF03371707

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (Lehrbuch) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag.

Hien, W. & Funk, G. (2008). *Irgendwann geht es nicht mehr: Älterwerden und Gesundheit im IT-Beruf*. Hamburg: VSA.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, *44*(3), 513–524.

Hockey, G. R. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload; a cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, *45*(1–3), 73–93.

Hudson, K. (2016). Coping Complexity Model: Coping Stressors, Coping Influencing Factors, and Coping Responses. *Psychology*, *07*(03), 300–309. https://doi.org/10.4236/psych.2016.73033

Igic, I., Brunner, B., Elfering, A., Semmer, N. & Wieser, S. (2015). Job-Stress-Index 2015 Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. (Gesundheitsförderung Schweiz, Hrsg.), (10).

Igic, I., Brunner, B., Elfering, A., Semmer, N. & Wieser, S. (2016). *Job-Stress-Index 2016 Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz.* No. 17. (S. 2). Bern: Gesundheitsförderug Schweiz.

Igic, I., Keller, A., Brunner, B., Wieser, S., Elfering, A. & Semmer, N. (2014). Job-Stress-Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. (Arbeitspapier 26). *Gesundheitsförderung Schweiz*.

Jenny, G. J., Inauen, A., Brauchli, R., Füllemann, D., Müller, F. & Bauer, G. F. (2011). *Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation.* Zürich: Gesundheitsförderung Schweiz und Schweizerischer Versicherungsverband.

Jung, M. (2017). Security by Delegation für Industrie 4.0. In J. Jasperneite & V. Lohweg (Hrsg.), *Kommunikation und Bildverwaltung in der Automation: ausgewählte Beiträge.* (S. 73–84). Place of publication not identified: MORGAN KAUFMANN.

Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung.* (2., vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Kaluza, G. (2018). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung* (Psychotherapie: Praxis) (4., korrigierte Auflage.). Berlin: Springer.

Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life.* New York: Basic Books.

Kleibrink, M. (2011). Die Welt der Büroarbeit im Wandel - Nutzungsstrategien und Wahlfreiheiten. In C. Schittich (Hrsg.), *Arbeitswelten: Raumkonzepte, Mobilität, Kommunikation* (S. 10–17). Zugriff am 24.4.2019. Verfügbar unter: https://doi.org/10.11129/detail.9783955530396

Kock, K. & Kutzner, E. (2014). *„Das ist ein Geben und Nehmen“: eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit* (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung). Berlin: Edition Sigma.

Krause, A., Schulze, H. & Windlinger, L. (2018). Mobil-Flex-Arbeit und Gesundheit. In A. Blum-Rüegg (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends - Fokus auf die psychische Gesundheit.* (S. 76–97). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren* (Lehrbuch). Wiesbaden: Springer VS.

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden) (3., überarbeitete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kutzner, E. & Kock, K. (2018). Gutes Betriebsklima ist ein Geben und Nehmen, 61.

Laufer, H. (2009). *Sprint-Meetings statt Marathon-Sitzungen: Besprechungen effizient organisieren und leiten*. Offenbach: GABAL.

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process.* New York: McGraw-Hill.

Lazarus, R. S. (1998). *Fifty Years of the Research and Theory of R.S. Lazarus: An Analysis of Historical and Perennial Issues*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Lazarus, R. S. & Launier, R. (1978). Perspectives in interactional psychology. In L.A. Pervin & M. Lewis (Hrsg.), *Stress-related transactions between person and environment.* 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.

Lee, S. Y. & Brand, J. L. (2010). Can personal control over the physical environment ease distractions in office workplaces? *Ergonomics*, *53*(3), 324–335. https://doi.org/10.1080/00140130903389019

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, *1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Ludwig, J. (2015). *Pausen und Erholzeiten: Eine Untersuchung der Auswirkungen geistiger Arbeit am Beispiel des Managers*. Zugriff am 6.3.2019. Verfügbar unter: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1090420

Maier, F. (2016). Die acht stressigsten IT-Jobs.

Nuncic, M. (2018, Oktober 29). Neue Ontrack-Studie zeigt, dass Stress und Zeitdruck in IT-Abteilungen zu Datenverlusten führen können. Ontrack, . Zugriff am 13.2.2019. Verfügbar unter: https://www.ontrack.com/de/blog/neue-ontrack-studie-zeigt-dass-stress-und-zeitdruck-in-it-abteilungen-zu-datenverlusten-fuehren-koennen/8894

Pearlin, L. I. (1999). The Stress Process Revisited. In C.S. Aneshensel & J.C. Phelan (Hrsg.), *Handbook of the Sociology of Mental Health* (S. 395–415). Boston, MA: Springer US. https://doi.org/10.1007/0-387-36223-1_19

Peiper, A. (1966). *Chronik der Kinderheilkunde*. Leipzig: Thieme.

Pressler, A., Knebel, U., Esch, S., Kölbl, D., Esefeld, K., Scherr, J. et al. (2010). An internet-delivered exercise intervention for workplace health promotion in overweight sedentary employees: A

randomized trial. *Preventive Medicine*, *51*(3–4), 234–239. https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2010.07.008

Rosenstiel, L. von, Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.). (2009). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schneider, C. (2012). *Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz: Nebenwirkung Gesundheit* (Programmbereich Gesundheit) (2. Auflage.). Bern: Verlag Hans Huber.

Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie: mit 2 Tabellen und 31 Übungsaufgaben* (UTB). München: Reinhardt.

Schwarzer, R. & Schwarzer, C. (1996). A Critical Survey of Coping Instruments. In M. Zeidner & N.S. Endler (Hrsg.), *Handbook of coping: theory, research, applications.* (S. 107–132). New York: Wiley.

Selye, H. (1981). Geschichte und Grundzüge des Stresskonzept. In J.R. Nitsch & H. Allmer (Hrsg.), *Stress: Theorien, Untersuchungen, Massnahmen*. Bern [etc.]: H. Huber.

Semmer, N. & Behr, T. (2016). *Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*. (K. Sonntag, Hrsg.) (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.). Göttingen: Hogrefe.

Semmer, N., Grebner, S. & Elfering, A. (2010). „Psychische Kosten“ von Arbeit: Beanspruchung und Erholung, Leistung und Gesundheit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (Band 1). Göttingen: Hogrefe.

Semmer, N. & Zapf, D. (2004). *Organisationspsychologie: Grundlagen und Personalpsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie Praxisgebiete Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie). (H. Schuler, N.-P. Birbaumer & C.F. Graumann, Hrsg.) (Vollst. Neuausg.). Göttingen: Hogrefe, Verl. für Psychologie.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(27–41).

Siegrist, J. (2002). Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. Perrewe & D. Ganster (Hrsg.), *Research in occupational stress and well beeing, Volumen 2: Historical and current perspectives on stress and health* (S. 261–291). New York: JAI Elsevier.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2013). STRESS IN ORGANIZATIONS, 78.

Stegmaier, R. (2016). *Management von Veränderungsprozessen* (Praxis der Personalpsychologie und Human Resource Management kompakt) (1. Auflage.). Göttingen: Hogrefe.

Terry, D. J. (1994). Determinants of coping: the role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, *66*(5), 895–910.

Turgut, S., Sonntag, K. & Michel, A. (2013). Arbeitspsychologische Fehlzeitenanalyse — ein Mehrebenenmodell. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, *67*(4), 233–242. https://doi.org/10.1007/BF03374412

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*(6), 735–759. https://doi.org/10.1080/13594320903223839

Wald, A. (2008). *Arbeitsbezogene Ressourcen, Stressoren und Beanspruchung bei klinischen und nicht-klinischen Personen.* Mainz: Johannes-Gutenberg-Universität.

Walter, U., Krapf, F., Mess, F. & Woll, A. (2014). Bewegungsbezogene Gesundheitsförderung bei der Polizei. In S. Becker (Hrsg.), *Aktiv und gesund? Interdisziplinäre Perspektive auf den Zusammenhang zwischen Sport und Gesundheit* (S. 395–423). Wiesbaden: Springer.

Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B. & Schulze, H. (2016). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork- Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie Heft*, *4*, 11–22.

Wippert, P.-M., Beckmann, J. & Borgetto, B. (Hrsg.). (2009). *Stress- und Schmerzursachen verstehen: Gesundheitspsychologie und -soziologie in Prävention und Rehabilitation*. Stuttgart: Thieme.

Yoshizawa, Y., Kim, J. & Kuno, S. (2016). Effects of a Lifestyle-Based Physical Activity Intervention on Medical Expenditure in Japanese Adults: A Community-Based Retrospective Study. *BioMed Research International*, *2016*, 7530105. https://doi.org/10.1155/2016/7530105

Zheng, J., Hasting, M. K., Zhang, X., Coggan, A., An, H., Snozek, D. et al. (2014). A pilot study of regional perfusion and oxygenation in calf muscles of individuals with diabetes with a noninvasive measure. *Journal of Vascular Surgery*, *59*(2), 419–426. https://doi.org/10.1016/j.jvs.2013.07.115

Zimber, A. (2016). *Gesund trotz Multitasking*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47049-7

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Transaktionales Stresstheorie (Lazarus & Launier,1978) 8
Abbildung 2. Job-Demand-Resources Model (Demerouti & Bakker, 2007) 10
Abbildung 3. SPSS-Prinzip (in Anlehnung nach Helfferich, 2011) 21
Abbildung 4. Ablauf einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz, 2016) 22
Abbildung 5. Ergebnisse Aufgabenbezogene Stressoren (1) (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 25
Abbildung 6. Ergebnisse Aufgabenbezogene Stressoren (2) (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 25
Abbildung 7. Ergebnisse soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 26
Abbildung 8. Ergebnisse Ressourcen und Stressbewältigung (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 26
Abbildung 9. Ergebnisse Einstellung zur Arbeit (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 27
Abbildung 10. Ergebnisse psychisches und psychosomatisches Befinden (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 27
Abbildung 11. Ergebnisse Zusammenarbeit mit Kunden (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 28
Abbildung 12: Ergebnisse Life Domaine Balance (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 28
Abbildung 13. Ergebnisse Umgang (1) (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 28
Abbildung 14. Ergebnisse Umgang mit Stress (2) (Ergebnisse Job-Stress-Analysis, 2019) 29

12 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht primäre und sekundäre Bewertung (eigene Darstellung, 2019) 9
Tabelle 2 Wirkweisen der Ressourcen (eigene Darstellung, 2019) 11
Tabelle 3 Unterschiede von Stressoren (in Anlehnung an Van den Broeck, De Cuyper, De .....Witte & Vansteenkiste, 2010) 11
Tabelle 4 Stressampel Rahmenkonzept (in Anlehnung an Kaluza, 2011) 13
Tabelle 5 Übersicht aufgabenbezogene Stressoren (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung Gesundheitsförderung Schweiz, 2019) 16
Tabelle 6 Übersicht soziale Stressoren (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung Gesundheitsförderung Schweiz, 2019) 16
Tabelle 7 Übersicht aufgabenbezogene Ressourcen (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung Gesundheitsförderung Schweiz, 2019) 17
Tabelle 8 Übersicht soziale Ressourcen (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung Gesundheitsförderung Schweiz, 2019) 17
Tabelle 9 Beschreibung der Vertiefungsmodule (eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung an Skalendokumentation n.d.) 18
Tabelle 10 Job-Stress-Analysis Auswertungsmanual Ampelsystem (in Anlehnungen an Gesundheitsförderung Schweiz, 2019) 19
Tabelle 11 Beispiel nach der HK «Auswirkung» der gewählten Auswertungsform (in .. Anlehnung nach Kuckartz, 2016) 23
Tabelle 12, Kategoriensystem (eigene Darstellung, 2019) 24
Tabelle 13 Massnahmenreihenfolge nach der Nutzwertanalyse (eigene Darstellung, 2019) 40
Tabelle 14 Nutzwertanalyse der Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung, 2019) 42
Tabelle 15 Unterteilung von verhältnis- und verhaltensorientierten Handlungsempfehlungen .... (eigene Darstellung, 2019) 43
Tabelle 16 Überblick der Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung, 2019) 46
Tabelle 17 Ablauf zur Einführung des Friendly Workspace Label (in Anlehnung an Gesundheitsförderung Schweiz / Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017) 65

13 Anhang

Anhang B Einverständniserklärung

Anhang C Leitfaden

Anhang D Handlungsempfehlungen

Anhang F Abschlusspräsentation

Anhang B

Einverständniserklärung

Einverständniserklärung

Projekt: „Analyse der Arbeitsanforderungen und Optimierung der Copingstrategien“
Durchführende Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz
Projektleitung und Interviewerin: Rebecca Bannwart
Interviewdatum: _____

Ich bin über das Vorgehen bei der Verschriftlichung, Datenspeicherung und Auswertung des von mir gegeben Interviews persönlich informiert worden. Ich bin damit einverstanden, dass Sequenzen, die aus dem Zusammenhang genommen werden und damit nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden können, als Material für das oben genannte Projekt genutzt werden können.
Mir ist bewusst, dass die Teilnahme an diesem Interview freiwillig ist und ich zu jeder Zeit die Möglichkeit habe, das Interview abzubrechen und mein Einverständnis in eine Aufzeichnung und Transkription des Interviews zurückziehen, ohne dass mir dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben und bin damit einverstanden, dass es auf Band aufgenommen, abgetippt, anonymisiert, ausgewertet und in Sequenzen veröffentlicht wird. Das Band wird anschliessend gelöscht.
☐ja ☐nein

Ich bin damit einverstanden, dass das anonymisierte vollständige Transkript meines Interviews zur Archivierung vorhanden bleibt.
☐ja ☐nein

Vorname/Nachname (in Druckschrift) _____
Datum und Ort_____
Unterschrift_____

Anhang C

Leitfaden

Leitfaden Interview Keynet

- Name/ Vorname:
- Funktion:
- Datum/ Zeit:
- Danke für die Zeit
- Erklärung Projektidee Bachelorarbeit „Copingstrategien bei Arbeitsanforderungen“
- Anonymität
- Einwilligungserklärung
- Ansprechperson für Fragen
- Schriftsprache (freiwillig)
- Aufnahmegerät

F. Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check & Nachfragen Formulierung anpassen	Konkrete Fragen in dieser Formulierung stellen (obl.)	Aufrechterhaltungsfragen und Steuerungsfragen (frei)
1	**Unsicherheit** Wie verständlich finden Sie Ihre Arbeitsaufträge?	• Wissen was Arbeitsauftrag beinhaltet • Unklarheit von äusseren Gelegenheiten/ individuelle Kompetenzen fehlen • Unklare/ widersprüchliche Anweisungen • Entscheidungenfällen ohne ausreichende Infos • Kollegen ebenfalls Mühe damit	Was machen Sie, wenn Sie das Gefühl von Unsicherheit bei der Arbeit haben?	
2	**Arbeitsunterbrechungen** Durch/von was wird Ihre Tätigkeit bei der Arbeit unterbrochen?	• Umgang Arbeitsunterbrechungen • Bedeutung bei der Arbeit Unterbrechung • Unterbrechung durch einem selbst oder Teamkollegen/ andere Aufgabe/ Klienten • Mehrere Arbeitsaufgaben	Wie können diese Unterbrechungen vermindert oder verhindert werden?	

F. Nr.	**Leitfrage (Erzählaufforderung)**	**Check & Nachfragen Formulierung anpassen**	**Konkrete Fragen in dieser Formulierung stellen (obl.)**	**Aufrechterhaltungsfragen und Steuerungsfragen (frei)**
3	**Einseitige körperliche Belastungen (langes sitzen)** Was für einen Einfluss hat ihr Arbeitsplatz auf Ihren Wohlbefinden/ Gesundheit?	• gesundheitlichen Beschwerden letzten Jahr • Umgang Beschwerden • Rückenschmerzen aufgrund vom langen Sitzen + Umgang • Vorstellung gesundheitsförderlicher Arbeitsplatz	Was für Verbesserungsvorschläge an Ihren Arbeitsplatz haben Sie?	
4	**Qualitative Überforderung** Wie gehen Sie mit viel Arbeit/ vielen Anforderungen um? Nennen Sie ein Beispiel was für Sie viel Arbeit ist.	• Kapazität Arbeitsbudget • Zu wenig Ausbildung für Aufgaben/ zu schwierige Aufgabe • Was beobachten Sie bei Ihren Kollegen/ Vorgestern? (Umgang/ Unterstützung/ Vorbild)	In welchen Arbeitssituationen fühlen Sie sich überfordert und warum?	

F. Nr.	**Leitfrage (Erzählaufforderung)**	**Check & Nachfragen Formulierung anpassen**	**Konkrete Fragen in dieser Formulierung stellen (obl.)**	**Aufrechterhaltungsfragen und Steuerungsfragen (frei)**
5	**Problemorientiere Stressbewältigung (Umgang mit stress)** Was für Strategien haben Sie, um mit Stress/ Anforderungen um zu gehen?	• Herausfordernde Situationen • Unterstützung vom Betrieb • Vorgesetzte/ Team Unterstützung • Beobachten bei anderen • Stressvorbild im Team • Individuelle/ Gemeinsame Konzepte (Übereinstimmungen) →Situation ändern	Was fehlt Ihnen, um besser mit herausfordernden Situationen umzugehen? Wie erschöpft fühlen Sie sich durch die Arbeit?	

Anhang D

Handlungsempfehlungen

Friendly Workspace Label

Das Qualitätssiegel «Friendly Workspace Label» der Gesundheitsförderung Schweiz steht für ein systematisch umgesetztes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). In der Schweiz sind bereits 82 Organisationen mit diesem Label gekennzeichnet, beispielsweise ABB, Migros, Bell oder Opacc. Keynet wäre es möglich dank der gezielten BGM Einführung, das Leistungspotential ihrer Angestellten effizienter auszuschöpfen und somit Kosten zu senken. Zusätzlich steigt die Arbeitgeberattraktivität durch die gezielten Förderungsmassnahmen. Mitarbeitende profitieren dank den optimierten Arbeitsbedingungen. Die Firma Keynet ist laut den Ergebnissen bei ihren Beschäftigten als positive Arbeitgeberin bekannt, dies kann durch das Label auch gegen aussen noch klar kommuniziert werden. Bereits einige Inhalte der sechs unten aufgeführten Kriterien werden in der Organisation Keynet abgedeckt. Dementsprechend kann sich die Autorin Keynet als potentiellen Label-Träger vorstellen.

Die angesprochenen sechs Qualitätskriterien dienen zur Überprüfung der möglichen Lizenz für das Label (detaillierte Beschreibung im Anhang). Die Überprüfung der Qualitätskriterien werden durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) und vom Bundesamt für Gesundheit (BAG) unterstützt. Das erste Kriterium beschäftigt sich mit der Verankerung des BGM in den Leitlinien der Organisation. Dabei soll BGM als Führungsaufgabe wahrgenommen und in den bestehenden Strukturen verfestigt werden. Die gezielte Berücksichtigung der Mitarbeitenden in der Arbeitsgestaltung dient dem zweiten Schritt. Hier wird inhaltlich darauf geachtet, dass einerseits die Work-Domaine Balance und die Gesundheit gefördert, andererseits Beeinträchtigungen präventiv vorgebeugt werden. Der dritte Punkt zielt auf die Informationsteilung gegenüber den Mitarbeitenden und Bildung einer BGM-Stelle ab. In einem vierten Schritt wird der Fokus auf die Ressourcen gelegt. Die gesellschaftliche Verantwortung in Bezug auf Umwelt und Gemeinwohl sollen gefördert werden. Das fünfte Kriterium beschäftigt sich mit der Festlegung und Umsetzung der Massnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung. Der letzte und sechste Schritt beinhaltet die Evaluation und Wirkung der gesetzten Massnahmen.

Tabelle 17
Ablauf zur Einführung des Friendly Workspace Label (in Anlehnung an Gesundheitsförderung Schweiz / Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017)

1. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik	• BGM Bestandteil der Leitlinie • Ressourcen für BGM zur Verfügung stellen (Zeit, Budget, Personal, Aus- und Weiterbildung) • Überprüfung von Fortschritten und Wirksamkeit des BGMs • Themen bezüglich Gesundheit sind Bestandteil der Aus- und Weiterbildung

	• Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen (ergonomische Arbeitsplätze)
2. Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation	• Mitarbeitende verfügen über Kompetenzen und gesundheitliche Voraussetzungen für Arbeitsaufgabe • Über- und Unterforderung wird vermieden • Entwicklungsmöglichkeiten werden geschaffen • Aktive Beteiligung der Mitarbeitenden fördern • Führung fördert gutes Arbeitsklima • Wiedereingliederung nach Absenz • Vereinbarkeit Beruf und Privatleben • Prävention zu Themen wie Mobbing, Sucht, sexuelle Belästigung usw.
3. Planung der BGM	• Verantwortliche Stelle für BGM • Ziele mit mess- oder beurteilbaren Kenngrössen überprüfen • Über BGM informieren
4. Soziale Verantwortung	• Beschäftigungsmöglichkeit bieten für leistungs- oder erwerbsverminderte Personen • Initiativen aktiv unterstützen • Umweltschützendes Handeln
5. Umsetzung von BGM	• IST-Situation erheben • IST-Situation interpretieren • Zielgruppe definieren für Massnahme • Massnahmenfestlegung und Umsetzung
6. Gesamtevaluation von BGM	• Evaluation anhand von Kenngrössen • Konsequenzen aus Evaluation ziehen

Folgender Ablauf führt Keynet zum Friendly Work Space Label. Als Erstes müsste sich Keynet anhand eines Self-Assessment der Gesundheitsförderung einschätzen. Dabei werden alle BGM-relevanten Aktivitäten erfasst und deren Qualität gemessen. Dieser Test kann nach einer Registrierung online aufgefüllt werden. In einem zweiten Schritt wird eine externe Einschätzung durchgeführt. Dabei werden an einem voraus geplanten Termin zwei externe Assessoren/innen Keynet vor Ort auf die Label-Anforderungen prüfen. Es braucht eine Mindestnote von 3.0, ansonsten bekommt die Organisation den Zwischenstatus «Committed to Friendly Work Space». Das Label, welches als Lizenz vergeben wird, gilt drei Jahre. Nach drei Jahren findet eine Überprüfung der Qualitätskriterien statt. Die eintägige Weiterbildung «Erfolgreich zum Label Friendly Work Space – von der Planung bis zur Auszeichnung» kostet 650.- und wird mehrmals jährlich angeboten. Die Erst-Assessierung beläuft sich auf 14'000.- Franken und alle drei Jahre die Re-Assessierung für 13'500.- Franken. Die Lizenzgebühr ist 1'000.- Franken für drei Jahre. Der gesamthafte Kostenpunkt für diese Massnahme beläuft sich auf 15'650.- Franken.

Homeoffice

Grundsätzlich wird Homeoffice aufgrund der zeitlichen und örtlichen Autonomie und der Ungestörtheit geschätzt. Ebenfalls steigt die Produktivität durch den Zeitgewinn vom Wegfall des Pendelns, und es besteht eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie (Weichbrodt, Tanner, Josef & Schulze, 2016). Natürlich begleitet Homeoffice auch negative Aspekte, wie ständige Erreichbarkeit, hoher Leistungsdruck oder mangelndes Abschalten. Die genannten negativen Faktoren sind über Aufklärung, Nutzung Handhabungen und klare Regelungen gestaltbar (Krause, Schulze & Windlinger, 2018). Es gibt verschiedene Variationen und Handhabungen wie Homeoffice betrieben werden kann. Aktuell kann in der Keynet für produktive, verrechenbare Arbeit wie beispielsweise das Nachführen der Dokumentation, Aufsetzen von remote Systemen usw. bis maximal ein Tag pro Woche Homeoffice betrieben werden. Die Ergebnisse zeigen, dass das Bedürfnis für Homeoffice in der Keynet wächst. Bei gezielter Einführung kann die flexible Arbeitsform Mitarbeitenden das Gefühl von Autonomie geben, was eine wichtige Ressource im Umgang mit Stress ist. Ebenfalls ist es eine Arbeitsform, in der Unterbrechungen am Arbeitsplatz reduziert werden können, da die Arbeitsform Ort und Zeit unabhängig ist. Keynet wird empfohlen das Angebot für alle Beschäftigten zugänglich zu machen und auch mit notwendiger Ausrüstung zu unterstützen.

Sportangebot

Sport- und bewegungsbezogene Massnahmen führen zu signifikant besseren Ergebnissen im Bereich des Stressempfindens, des Wohlbefindens und der allgemeinen Lebensqualität. In einer Studie von Pressler, Knebel und Esch (2010) und Walter, Krapf, Mess und Woll (2014) wird erläutert, dass es keine Unterschiede zwischen spezifischen oder allgemeinen, unstrukturierten Massnahmen gibt. Damit ist gemeint, dass es keinen Unterschied macht, welche Sport- und Bewegungsangebote gemacht werden, wichtig ist, dass es Angebote gibt. In einer Studie von Yoshizawa, Kim und Kuno (2016) wird erklärt, dass bereits einfache Interventionen zu einer signifikanten Reduzierung gesundheitlich relevanter Risikofaktoren führen können. Daher wird der Keynet empfohlen, sportliche Aktivitäten intern zu fördern. Beispielweise kann ein Sportevent wie der Citymarathon Luzern von Keynet gesponsert werden. Durch die Identifikation unter den Teamkollegen und -kolleginnen mit dem Betrieb, wird die Motivation der Teilnehmenden gesteigert. Ebenfalls können auch Gruppenstunden, Fitnessgeräte oder eine gemeinsame Lauf- oder Bikergruppe bereits erste Wirkungen auf den Stressabbau zeigen. Sport baut die durch Stress ausgelösten Hormone wie Adrenalin, Insulin, Cortisol und Noradrenalin ab (Walter et al., 2014).

Workshop zur Förderung der Copingstrategien (Ressourcen & Delegation)

Ein Workshop zur Thematik «Stress und dessen Bewältigung» gibt den Mitarbeitenden die Chance, sich Wissen über den Umgang mit Stress anzueignen und sich auszutauschen. Ebenfalls bietet der Workshop die Möglichkeit, die Mitarbeitetenden gegenüber dem Thema zu sensibilisieren. Dabei sollte der Fokus auf der Nutzung der vorhandenen Ressourcen und der Delegation liegen. Die bereits vorhandenen Ressourcen sollen auf den verschiedenen Ebenen (individuell, Team und Betrieb) (vgl. Kap. 2.3 und 3.2) in dem Workshop analysiert werden. Dabei setzt der Workshop eine

Individualdiagnostik der Copingstrategien der Mitarbeitenden voraus. Die Analyse soll den Beschäftigten einen Überblick über die Bewältigungsstrategien verschaffen. Anschliessend sollen gemeinsam im Plenum Vorschläge zur Optimierung gesammelt und weiterentwickelt werden. Dieser aktive Prozess lässt Mitarbeitende über ihre Bewältigungsmöglichkeiten reflektieren. Durch den Austausch wird auch die gegenseitige Unterstützung gefördert. Mitarbeitende lernen, sich den Ressourcen um sich herum bewusst zu werden und diese auch einzusetzen. Unklarheiten zu Ansprechpersonen und Kompetenzen der Teammitglieder müssen dabei geklärt werden. In einem Dreischritt unterscheidet Ammann und Wyss (2015) das Vorgehen der Reflexion: Erstens soll über Vergangenes nachgedacht werden, zweitens sollen sich die Angestellten auf zwei Punkte des Vergangenen fokussieren und diese schrittweise analysieren, dabei wird in einem dritten Schritt geplant, wie die Erkenntnisse umgesetzt werden können. Dieser Dreischritt kann auch so auf die Reflexion der eigenen Ressourcen angewendet werden. Im Workshop sollte auch auf die Thematik der Delegation eingegangen werden. Delegation meint die Übertragung einer Aufgabe und deren Verantwortung. Es kann auch als Arbeitsteilung verstanden werden (Wiktionary, 2019). Die Ergebnisse zeigen, dass es vielen Mitarbeitenden schwer fällt zu delegieren und Verantwortung Anderen zu übertragen. Gedanken wie «Ich bin sowieso schneller, wenn ich es selbst mache» oder «Ich möchte niemandem noch mehr Arbeit aufbürden» oder «Das kann nur ich wissen» stören den Prozess des Delegierens. Dabei wirkt Delegation entlastend und motivierend, für beide Seiten. Die wichtigste Frage, die beim Delegieren geklärt werden muss: “Wer macht was bis wann in welcher Qualität?“. Die Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte der Keynet sich schwierig tun bei der Delegation. Diese wichtige Ressource wird empfohlen zu stärken und zu fördern.

Der Workshop sollte anwendungsorientiert gestaltet werden und in einem Tag durchführbar sein. Der theoretische Input kann durch praktische Beispiele verfestigt und erklärt werden. Dabei liegt der zentralste Punkt in der Reflexion der eigenen Ressourcen. Mitarbeitende lernen, was ihnen alles zur Verfügung steht, um mit täglichen Anforderungen umzugehen. Zusätzlich lernen Angestellte mit den Anforderungen umzugehen und die vorhandenen Ressourcen einzusetzen. Die Studie von Jenny et al. (2011) hat gezeigt, dass die freiwillige Teilnahme eine wichtige Voraussetzung sei, um eine bessere Wirkung zu erzielen. Die Teilnehmenden verspüren dadurch ein verstärktes Commitment.

Infrastruktur

Optimale Arbeitsbedingungen setzten angemessene Raumtemperaturen und Luftqualität voraus. Die Raumtemperaturen sollen sich im Winter zwischen 19°- 24° Grad und im Sommer zwischen 23°- 26° Grad Celsius befinden. Temperaturen, die 26° Grad überschreiten, sind über der Behaglichkeitsgrenze und vermindern die Leistungsfähigkeit. Sonnenschutz, frühmorgens lüften, regelmässiges Trinken, lockere Arbeitskleidung und Anpassung der Arbeitszeit können zur Regulation der Raumtemperatur beitragen. Die angesprochene Luftqualität ist von grosser Bedeutung für die Gesundheit der Mitarbeitenden wie auch deren Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Qualität der Luft wird durch den Menschen, technische Systeme (Computer, Drucker, Bildschirme usw.) und Staub beeinträchtigt. Durch regelmässiges «natürliches» Lüften (Stoss- oder Spaltlüften) kann der Luftaustausch gefördert werden oder anhand von technischen Lüftungssystemen wie beispielweise Klimaanlagen. Folgen von Klimaanlagen können jedoch trockene Luft und Zugluft sein. Was wiederum

zu Muskelverspannungen oder Erkältungen führen kann (Bux & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2012). Aufgrund der Ergebnisse der Interviews wird der Keynet vorgeschlagen, eine Regelung bezüglich «Lüften» einzuführen. Über einen Plan oder der Verteilung von Zuständigkeit kann ein regelmässiges Lüften eingeführt werden.

Schulung zu Veränderungsprozessen

Keynet ist in einem dynamischen Umfeld angesiedelt. Der stetige Wandel der Digitalisierung, das ökonomische Wachstum, neuen Technologien usw., bringen laufend Veränderung mit sich. Dabei gibt es laufend Anpassungen im Arbeitsablauf, Optimierungen in den Prozessen und Veränderungen in der Struktur. Laut Stegmaier (2016) gehen Veränderungen erstmals immer mit Widerstand einher. Der Widerstand muss zuerst akzeptiert werden, bevor Veränderungen gemacht werden können. Zu beachten ist, dass Mitarbeitende den Prozess der Veränderung und dessen Nutzen kennen lernen, aber auch die daraus resultierenden Konsequenzen akzeptieren können. Beschäftigte müssen verstehen können, wieso eine Veränderung notwendig ist und dass dabei nicht nur Vorteile entstehen. Dabei kann das Phasenmodell von Lewin (1947) helfen, Änderungen von Einstellungen einzuführen. Es wird zwischen «*Auftauen*», «*Bewegen*» und «*Einfrieren*» unterschieden. In der ersten Phase des «*Auftauens*» muss die Bereitschaft für die Veränderung geweckt werden. Es bedarf eine Erklärung der jetzigen Situation und einem Ausblick auf eine bessere Zukunft. Somit kann der Wandel verständlicher gemacht werden. Dazu sollen die Betroffenen aktiv die Veränderung mitgestalten und deren zentralen Etappen kennen. In einem zweiten Schritt der «*Bewegung*» möchte das Unternehmen sich vom «alten» in den «neuen» Zustand überführen. Hier sollen konkrete Pläne ausgearbeitet und umgesetzt werden. Wichtig ist stets, dass Mitarbeitende aktiv in den Prozess miteingebunden werden. Im dritten und letzten Schritt «*Einfrieren*» liegt das Ziel in der Stabilisierung der Veränderung. Es braucht die Akzeptanz und das Einverständnis für die Veränderung. Ergebnisse aus dem Wandel müssen offen kommuniziert werden. Diese drei Schritte werden empfohlen in einer Schulung zu vertiefen und anzuwenden. Ebenfalls dient die Schulung ein Verständnis zu schaffen, wieso Veränderungen nur schwer für die Angestellten anzunehmen sind. Die Empfehlung dieser Massnahme geht vor allem an die Führungspersonen bzw. den Teamleitern der jeweiligen Abteilungen.

Pausenkultur

Pausen vermindern Beanspruchungen und wirken sich präventiv gegenüber künftigen Belastungen und Ermüdung aus. Dazu erhöhen sie ebenfalls die Leistungsfähigkeit (Ludwig, 2015). Der Keynet wird eine gemeinsame Pause am Vormittag und Nachmittag vorgeschlagen. Die Pause kann einerseits für einen Austausch genutzt werden. Andererseits können die Unterbrechungen reduziert werden, weil offene Fragen oder Themen bereits in der Pause angesprochen werden. Die Pause wird bewusster genutzt, wenn diese nicht individuell gemacht wird. Wichtig ist, die Pause immer um dieselbe Zeit abzuhalten, auch wenn nicht alle Mitarbeitenden Teil haben können. Mit dem regelmässigen Rhythmus kann eine Selbstverständlichkeit für die Pausen gewonnen werden. Dabei soll die Pause ca. 10 bis 15 Minuten gehen. Weitere kürzere Pausen sollten trotzdem im Arbeitsalltag noch Platz finden.

Anhang F

Abschlusspräsentation

Übersicht

Definition
Fragestellung
Theorie
Methode
Ergebnisse
Gestaltungs-vorschläge
Take Home Message

03.06.2019

Definition Stressoren

Stressoren
- Zeitdruck
- Arbeitsüberlastung
- Konflikte
- Pikett
- Überstunden
- Umstrukturierung
- Neue Technologien
- Wärme
- Lärm

Ressourcen
- Handlungsspielraum
- Flexibilität
- Vollständige Arbeit
- Wissensaustausch
- Team
- Vorgesetzter

03.06.2019 3

Definition Ressourcen

Stressoren
- Zeitdruck
- Arbeitsüberlastung
- Konflikte
- Pikett
- Überstunden
- Umstrukturierung
- Neue Technologien
- Wärme
- Lärm

Ressourcen
- Handlungsspielraum
- Flexibilität
- Vollständige Arbeit
- Wissensaustausch
- Team
- Vorgesetzter

03.06.2019 4

Fragestellung

Was sind die Hauptstressoren der täglichen Arbeitstätigkeit der Mitarbeitenden von Keynet, und mit welchen arbeitsbezogenen Ressourcen bewältigen sie die Arbeitsanforderungen?

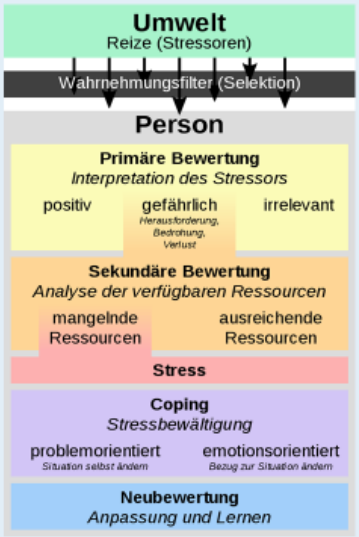
03.06.2019 5

Fragestellung

Welche arbeitsbezogenen Ressourcen können noch optimiert werden, um einen gesunden Umgang mit den Stressoren zu pflegen?

03.06.2019 6

Theoriemodelle (Lazarus & Launier, 1981)



03.06.2019 7

Theoriemodelle (Kaluza, 2011)

Ebene	Erklärung	Coping
Stressoren	Äussere Anforderungsbedingungen	Instrumentell: Gestaltung Arbeitsplatz & Arbeitsablauf
Persönliche Stressverstärker	Bindeglied - mitentscheidend wie heftig die Stressreaktion sich auswirkt	Mental: Veränderungen der Einstellungen oder Bewertungsmuster
Stressreaktionen	Körperliche, behaviorale und kognitiv-emotionale Ebene	Palliativ-regenerativ: Regulierung von physischen und psychischen Stressreaktionen (kurz- oder langfristig)

03.06.2019 8

Methodik (Kuckartz, 2016 & Helfferich, 2011)

03.06.2019 9

Quantitative Datenerhebung: Umfrage

90% Rücklaufquote (27/30)

Grundlage für Interviews

Job-Stress-Analysis

Vergleich CH

03.06.2019 10

Qualitative Datenerhebung: Interviews

03.06.2019 11

Handlungsempfehlungen Nutzwertanalyse

		Home-office		Wissens-mana-gement		Sport-angebot		Work-shop		Signal-isation		Infra-struktur		Schu-lung		Kommuni kation		Pausen-kultur		Label	
	Gewichtung	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S
Wirkung	3	2	6	3	9	2	6	3	9	3	9	2	6	2	6	3	9	3	9	2	6
Kosten	4	1	4	3	12	3	12	1	4	3	12	2	8	1	4	3	12	3	12	1	4
Um-setzung Aufwand	1	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	1	1
Passung	2	3	6	3	6	2	4	3	6	3	6	2	4	3	6	2	4	1	2	3	6
SUMME		18		29		25		20		30		20		17		27		26		17	
Platzierung		7		2		5		6		1		6		8		3		4		8	

03.06.2019 13

Handlungsempfehlungen
Homeoffice
Wissens-management
Sportangebot
Workshop Copingstrategien (Ressource & Delegation)
Beschäftigungs-Signalisation
Infrastruktur
Schulung zu Veränderungs-prozessen
Kommunikation
Pausenkultur
Friendly Work Space Label
03.06.2019
14

Handlungsempfehlungen
Homeoffice
Wissens-management
Sportangebot
Workshop Copingstrategien (Ressource & Delegation)
Beschäftigungs-Signalisation
Infrastruktur
Schulung zu Veränderungs-prozessen
Kommunikation
Pausenkultur
Friendly Work Space Label
03.06.2019
15

Handlungsempfehlungen

Homeoffice | Wissens-management | Sportangebot

- Unterbrechungen vermeiden
→Gehirn weniger Leistungsfähig „eindenken“
- Besetzt/ Frei kennzeichnen
- Klare Vereinbarung zur Handhabung und Umsetzung

Friendly Work Space Label

03.06.2019 16

Handlungsempfehlungen

Homeoffice	**Wissens-management**	Sportangebot
Workshop Copingstrategien (Ressource & Delegation)	Beschäftigungs-Signalisation	Infrastruktur
Schulung zu Veränderungs-prozessen	Kommunikation	Pausenkultur

Friendly Work Space Label

03.06.2019 17

Handlungsempfehlungen

- Implizites Wissen dokumentieren & weitergeben
- Teamsitzungen zum Austausch nutzen
- Inputs von MA an Teamsitzung
- Dokumentation der Teamsitzungen (Lesebestätigung)
- Regelmässigkeit der Teamsitzungen
- Kundenwünsche in Kundenprofile in effizienten System

Friendly Work Space Label

03.06.2019 18

Handlungsempfehlungen

Homeoffice	Wissens-management	Sportangebot
Workshop Copingstrategien (Ressource & Delegation)	Beschäftigungs-Signalisation	Infrastruktur
Schulung zu Veränderungs-prozessen	Kommunikation	Pausenkultur

Friendly Work Space Label

03.06.2019 19

Handlungsempfehlungen

- Klare, Zeitnahme und transparente Kommunikation
- Unsicherheiten ungenügender Informationsfluss
- Supportabteilung offene Fragen
- Wöchentliche Teamsitzungen
- Intranet Veränderungen und Infos preisgeben →aktiv selber holen

Friendly Work Space Label

03.06.2019 20

Handlungsempfehlungen

Homeoffice | Wissens-management | Sportangebot

Workshop Copingstrategien (Ressource & Delegation) | Beschäftigungs-Signalisation | Infrastruktur

Schulung zu Veränderungs-prozessen | Kommunikation | Pausenkultur

Friendly Work Space Label

03.06.2019 21

Handlungsempfehlungen

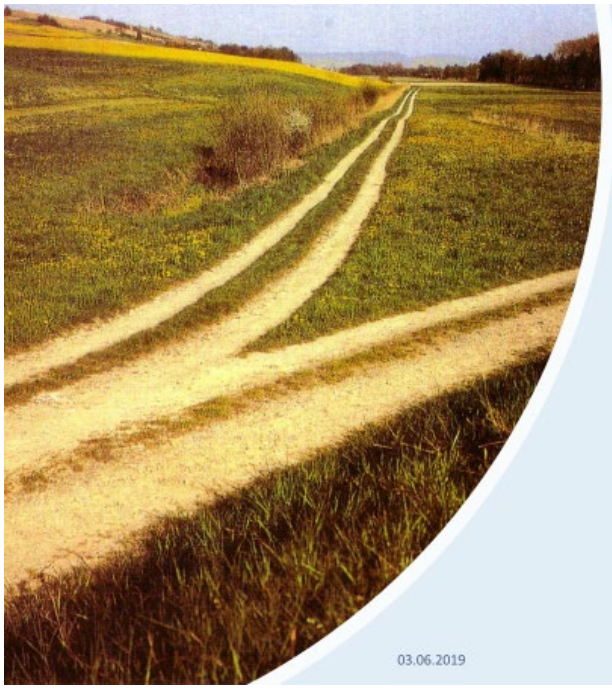
- Pausen vermindern Beanspruchung
- Erhöhen Leistungsfähigkeit
- Gemeinsame Pausen definieren
- Offene Fragen diskutieren
- Weniger Unterbrechungen
- Ca. 10-15 Minuten
- Regelmässiger Rhythmus

Wissens-

Friendly Work Space Label

03.06.2019

22



Veränderung bringt neue Wege

03.06.2019

Literatur

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: Hu-ber.

Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung.* (2., vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (Lehrbuch) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag.

Kuckartz U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundla-gentexte Methoden) (3., überarbeitete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

03.06.2019 25