



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Bachelorarbeit
2015

Psychische Belastungen und Ressourcen bei Führungskräften im Detailhandel

Verfasserin

Anita Muff

Praxispartner

Migros Genossenschaft Luzern

Begleitender Dozent

Dr. Gian-Claudio Gentile

Abstract

Diese Arbeit fragt nach den Belastungen und Ressourcen mittlerer Führungskräfte bezüglich ihrer Arbeitssituation und den Massnahmen, die sie zum Belastungsabbau vorschlagen. Die Datenerhebung erfolgte mittels halbstandardisierten Leitfadenterviews und wurde inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Stichprobe besteht aus sechs männlichen Führungskräften der mittleren Hierarchiestufe der *Genossenschaft Migros Luzern*. Als Belastungen werden von der Mehrheit der Führungskräfte das Arbeitsvolumen, der Zeit- und Leistungsdruck sowie Leistungserwartungen genannt. Als Ressourcen werden Erfahrung, Weiterbildung, Erfahrungsaustausch, Autonomie, Einflussnahme und Abwechslung in der Aufgabe sowie soziale und technische Unterstützung erwähnt. Als verhaltensorientierte Massnahmen werden von den Führungskräften Schulungen sowie individuelle Selbstmanagementmassnahmen vorgeschlagen. Als verhältnisorientierte Massnahmen werden Ressourcenausbau, Controllingabbau sowie Anpassungen in Bezug auf Projekt- und Prozessmanagement genannt. Aus den Ergebnissen werden als Handlungsempfehlungen Einzelcoaching und die Implementierung von Gesundheitszirkeln abgeleitet.

129'486 (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang)

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Eidesstattliche Erklärung.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Praxispartner	1
1.2 Fragestellung und Aufbau	2
2 Begriffsklärungen	4
2.1 Gesundheit	4
2.2 Gesundheitsförderung und Prävention.....	4
2.3 Belastungen und Beanspruchungen.....	5
2.4 Ressourcen	6
2.5 Mittlere Führungskräfte	7
3 Theoretische Grundlagen.....	8
3.1 Transaktionales Belastungs-Beanspruchungskonzept	8
3.1.1 Belastungsfaktoren	9
3.1.2 Bewertung und Bewältigung	10
3.1.3 Ressourcen	11
3.1.4 Beanspruchung.....	12
3.2 Modell der Prävention und Gesundheitsförderung	13
3.2.1 Verhältnisorientierter Ansatz	13
3.2.2 Verhaltensorientierter Ansatz.....	14
4 Ergebnisse aus empirischen Studien.....	15
4.1 Belastungen mittlerer Führungskräfte	16
4.2 Ressourcen mittlerer Führungskräfte.....	17
4.3 Prävention bei Führungskräften.....	19
5 Methode	20
5.1 Forschungsdesign	20
5.2 Dokumentenanalyse Mitarbeitendenbefragung.....	20
5.3 Datenerhebung	21
5.3.1 Halbstrukturierte Leitfadeninterviews	21
5.3.2 Leitfadenentwicklung	22
5.3.3 Stichprobe	22

5.3.4 Durchführung der Interviews	24
5.4 Datenauswertung.....	25
6 Ergebnisse	29
6.1 Ergebnisse der Belastungsfaktoren der Führungskräfte	29
6.1.1 Arbeitsaufgabe	29
6.1.2 Führungsrolle	30
6.1.3 Arbeitsumgebung.....	30
6.1.4 Person-System.....	30
6.2 Ergebnisse der Ressourcen der Führungskräfte	31
6.2.1 Ergebnisse interne Ressourcen	31
6.2.2 Ergebnisse externe Ressourcen.....	32
6.3 Ergebnisse der Bewältigungsstile	37
6.3.1 Problembezogene Bewältigung der Führungskräfte	38
6.3.2 Emotionsbezogene Bewältigung der Führungskräfte	39
6.4 Ergebnisse der vorgeschlagenen Massnahmen	41
6.4.1 Ergebnisse verhältnisorientierte Massnahmen.....	41
6.4.2 Ergebnisse verhaltensorientierte Massnahmen.....	42
7 Diskussion	44
8 Fazit.....	50
9 Literaturverzeichnis	51
10 Anhang.....	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <i>Kategorisierung von Belastungen</i> (in Anlehnung an Richter & Hacker, 1998, S. 17).....	9
Tabelle 2: <i>Kategorisierung der Ressourcen mit Beispielen</i> (in Anlehnung an Richter & Hacker, 1998; Bartholdt & Schütz, 2010).....	11
Tabelle 3: <i>Externe Ressourcen</i> (in Anlehnung an Richter & Hacker, 1998).....	12
Tabelle 4: <i>Verhältnis- und verhaltensorientierte Prävention</i> (eigene Darstellung in Anlehnung an Poppelreuter & Mierke, 2012; Richter et al., 2011; Steinmetz, 2011)	13
Tabelle 5: <i>Stressoren von mittleren Führungskräften</i> (eigene Darstellung der Ergebnisse nach Stoffer, 2006).....	16
Tabelle 6: <i>Belastungen von mittleren Führungskräften</i> (eigene Darstellung nach Alpers, 2013)	17
Tabelle 7: <i>Ergebnisse Ressourcen im beruflichen und privaten Umfeld</i> (eigene Darstellung nach Alpers (2013)	18
Tabelle 8: <i>Soziodemografische Angaben zur Stichprobe der Führungskräfte</i>	24
Tabelle 9: <i>Ergebnisse Belastungsfaktoren</i>	29
Tabelle 10: <i>Ergebnisse interne Ressourcen</i>	31
Tabelle 11: <i>Ergebnisse externe Ressourcen (Teil 1)</i>	33
Tabelle 12: <i>Ergebnisse externe Ressourcen (Teil 2)</i>	35
Tabelle 13: <i>Ergebnisse problembezogene und emotionsbezogene Bewältigung</i>	37
Tabelle 14: <i>Ergebnisse verhältnis- und verhaltensorientierter Massnahmen</i> (eigene Darstellung).....	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Transaktionales Belastungs-Beanspruchungskonzept</i> (eigene Darstellung nach Horvath et al., 2009)	8
Abbildung 2: <i>Forschungsdesign zu Belastungen und Ressourcen von mittleren Führungskräften</i> (eigene Darstellung)	20
Abbildung 3: <i>Prozess der Datenauswertung</i> (eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz, 2012)	27

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Praxispartner

Seit über zehn Jahren stellen Experten eine stetige Zunahme psychischer Erkrankungen und den damit verbundenen ökonomischen und sozialen Folgen fest (Roschker, 2014). Das Schweizerische Gesundheitsobservatorium zeigt in seiner Analyse aus dem Jahre 2010, dass 4% der Schweizer Bevölkerung sich „stark“ und rund 13% „mittel“ psychisch belastet fühlen (Schuler & Burla, 2012).

Die psychische Gesundheit wird auch in der Gesundheitsstrategie der *Genossenschaft Migros Luzern (GMLU)* – dem Praxispartner dieser Bachelorarbeit – thematisiert. Dies nachdem in der Vergangenheit die Arbeitssicherheit und die physische Gesundheit der Mitarbeitenden im Zentrum der Gesundheitsförderung standen.

Das Unternehmen hat das Gesundheitsmanagement¹ in den betrieblichen Strukturen integriert und es beinhaltet Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Prävention und Gesundheitsförderung sowie die betriebliche Wiedereingliederung (Absenzen- und Case-Management). Mit der Einhaltung der Kriterien des Qualitätslabels Friendly Workspace^{®2} bekennt sich das Unternehmen zudem zu einem umfassenden und systematischen Gesundheitsmanagement.

Laut Aussagen des Leiters Gesundheitsmanagement nehmen psychisch bedingte Krankheitsabsenzen nicht nur bei Mitarbeitenden zu, sondern besonders auch bei Führungskräften. Aktuelle Angaben zur Auftretenshäufigkeit psychischer Erkrankungen liegen dem Unternehmen zwar nicht vor, doch werden die direkten und indirekten jährlichen Kosten psychischer Erkrankungen in der *GMLU* auf ca. 4.8 Mio. CHF³ geschätzt, verbunden mit einer tendenziellen Zunahme der Auftretenshäufigkeit und einem Anstieg der direkten Kosten. Um die Kosten von krankheitsbedingten Absenzen zu senken und um längerfristig mit gezielten Massnahmen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu verbessern, wurde für die Jahre 2014 und 2015 das Projekt „Psychische Gesundheit“ lanciert. Die Schwerpunkte wurden auf Prävention, Früherkennung, Kommunikation und Wiedereingliederung gelegt. In Bezug auf den Schwerpunkt Prävention sollen unternehmensspezifische Belastungen erkannt und bearbeitet werden. Im Weiteren sollen Massnahmen zur Reduktion von Belastungen sowie zur Stärkung der persönlichen Ressourcen entwickelt werden.

¹ Gesundheitsmanagement bezeichnet die „bewusste Steuerung und Integration aller innerhalb eines Betriebes stattfindenden Prozesse und Strukturen mit dem Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern“ (Wattendorff & Wienemann, 2004, S. 28).

² Qualitätslabel der Gesundheitsförderung Schweiz, einer Stiftung mit dem gesetzlich verankerten Auftrag der Prävention. Sie vergibt - mit der Unterstützung des Staatssekretariates für Wirtschaft SECCO und dem Bundesamt für Gesundheit BAG - Qualitätskriterien an Grossbetriebe und KMU für eine stetige Weiterentwicklung des internen betrieblichen Gesundheitsmanagements (www.friendlyworkspace.ch).

³ Angabe aus dem Projektbeschrieb „Psychische Gesundheit“ der *GMLU* vom Juli 2013

Wie relevant dieses Thema für die *GMLU* ist, zeigt sich einerseits darin, dass das Thema psychische Gesundheit im Juni 2014 erstmals in die Mitarbeitendenbefragung aufgenommen wurde. Andererseits bekundete der Leiter Gesundheitsmanagement der *GMLU* das Interesse, zwei Forschungsaufträge im Rahmen von zwei Bachelorarbeiten zum Thema „Psychische Belastungen bei Mitarbeitenden und Führungskräften“ zu vergeben. Dementsprechend wurde in der Folge ein Auftrag formuliert, welcher die Bedürfnisse des Praxispartners sowie die Rahmenbedingungen von Seiten der Fachhochschule Nordwestschweiz integriert. Die hier vorliegende Arbeit ist daraus hervorgegangen und beschäftigt sich mit den Belastungen und Ressourcen der Führungskräfte.

Die Zunahme der psychischen Erkrankungen bildet eine ernst zu nehmende Entwicklung in der Arbeitswelt und gerade in einem wachstumsorientierten Unternehmen wie der Migros-Gruppe mit über 6000 Mitarbeitenden in der Zentralschweiz, kommt dem Thema eine hohe Relevanz zu. Es freut mich deshalb besonders, dass die Zusammenarbeit zustande kam und ich die gewonnenen Erkenntnisse dem Unternehmen und den Mitarbeitenden der *GMLU* zur Verfügung stellen darf.

Im folgenden Kapitel wird der Forschungsauftrag sowie die daraus abgeleitete Forschungsfrage erläutert.

1.2 Fragestellung und Aufbau

Wie bereits einleitend erwähnt, wurde im Jahr 2014 in der *GMLU* eine Befragung der Mitarbeitenden durchgeführt, bei welcher das Thema „Psychische Gesundheit“ erstmals aufgenommen wurde. Den Verantwortlichen des Gesundheitsmanagements war es ein Anliegen, nebst den Ergebnissen dieser quantitativen Erhebung, zusätzlich zielgruppenspezifische Erkenntnisse von Führungskräften zu gewinnen, welche sich im mittleren Management befinden.

Innerhalb des Projekts „Psychische Gesundheit“ ist die vorliegende Auftragsforschung dem Schwerpunkt „Prävention“ zugeordnet. Es soll dargelegt werden, wie von Seiten des Unternehmens positiv Einfluss auf die psychische Gesundheit von Führungspersonen genommen werden kann. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die betrieblichen Belastungen und Ressourcen von mittleren Führungskräften zu erfassen, um daraus Empfehlungen für die Prävention abzuleiten.

Vor dem Hintergrund der im Vorfeld dargestellten Ausgangslage und den damit verbundenen Interessen des Praxispartners wurde die folgende Fragestellung abgeleitet:

Welche Belastungen und Ressourcen nennen mittlere Führungskräfte bezüglich ihrer Arbeitssituation in ihrem Geschäftsleitungsbereich bei der *Genossenschaft Migros Luzern* und welche Massnahmen zum Abbau der Belastungen schlagen sie vor?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung soll den folgenden Teilfragen nachgegangen werden:

- Welche Aspekte der Arbeitssituation werden von Führungskräften in ihrer beruflichen Rolle als belastend dargestellt?
- Welche Ressourcen erachten Führungskräfte für ihren Berufsalltag als hilfreich und notwendig?
- Welche Bewältigungsstrategien nutzen Führungskräfte in ihrem Berufsalltag im Umgang mit den an sie gestellten Herausforderungen?
- Welche Ansatzpunkte sehen die Führungskräfte zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation?

Um mögliche präventive Massnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit entwickeln zu können, werden sechs Führungskräfte aus verschiedenen Geschäftsleitungsbereichen mit leitfadengestützten Interviews zu ihrer Tätigkeit befragt. Sie schildern dabei die wahrgenommenen Belastungen und Ressourcen sowie die Art und Weise, wie sie mit den Herausforderungen ihrer jeweiligen Tätigkeit umgehen und welche Massnahmen sie sich zum Abbau der Belastungen vorstellen können. Aus den Ergebnissen werden Empfehlungen für die Prävention abgeleitet.

Zur Beantwortung der Fragestellung werden in Kapitel 2 die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe Gesundheit, Belastung und Ressourcen sowie Begriffe der Gesundheitsförderung und Prävention geklärt. Im Weiteren wird auf den Begriff der mittleren Führungskräfte eingegangen. Kapitel 3 beschreibt die theoretischen Grundlagen des Belastungs- und Beanspruchungskonzeptes und der Prävention. Kapitel 4 stellt empirische Erkenntnisse aus zwei unterschiedlichen Untersuchungen zu den Belastungen und Ressourcen mittlerer Führungskräfte dar. Kapitel 5 geht näher auf das Forschungsvorgehen und die Forschungsmethode der Datenerhebung und der Datenauswertung ein. Kapitel 6 beschreibt die Ergebnisse der Datenerhebung, die in Kapitel 7 diskutiert werden. Kapitel 8 fasst schliesslich die Erkenntnisse der Arbeit zusammen.

2 Begriffsklärungen

Im folgenden Kapitel werden die der vorliegenden Fragestellung zugrunde liegenden Begriffe theoretisch verankert. Es sind dies der Gesundheitsbegriff, Begriffe der Gesundheitsförderung und Prävention, Begriffe der Belastungen und der Ressourcen sowie der Begriff der mittleren Führungskräfte.

2.1 Gesundheit

In dieser Arbeit wird vom salutogenetischen Gesundheitsbegriff ausgegangen, weil dieser im Gegensatz zu früheren Definitionen nicht eindimensional auf Gesundheit oder Krankheit ausgerichtet ist. Vielmehr zeigt sich, dass die Ressourcen eines Individuums für die Erhaltung der Gesundheit einen wesentlichen Einfluss haben. Diesem Umstand wird u.a. bei der Gesundheitsförderung Rechnung getragen. Aaron Antonovsky hat den Begriff der Salutogenese geprägt. Dementsprechend versteht er Gesundheit als Prozess zwischen Gesundheit und Krankheit und nicht als Zustand im Sinne von krank oder gesund (Antonovsky, 1997), wie sie von der WHO (Weltgesundheitsorganisation) 1946 definiert wurde.

Dieser Prozess beeinflusst das Individuum mit seinen verfügbaren Ressourcen, indem es die Dynamik des Gleichgewichts ständig herstellen muss. „*Gesundheit* ist ein transaktional bewirktes dynamisches Gleichgewicht zwischen den physischen und psychischen Schutz-, bzw. Abwehrmechanismen des Organismus einerseits und den potentiell krankmachenden Einflüssen der physikalischen, biologischen und sozialen Umwelt andererseits“ (Udris, 2006, S. 6). Als Gradmesser dafür, wo sich ein Mensch auf diesem Kontinuum bewegt, ist die Ausprägung des Kohärenzgefühls relevant. Der Begriff meint eine „Art, die Welt (...) als vorhersehbar und verstehbar wahrzunehmen“ (Antonovsky, 1997, S. 34). Dies beinhaltet die Verstehbarkeit der Anforderungen, deren Handhabbarkeit und deren Sinnhaftigkeit. Die Stärke oder Schwäche des Kohärenzgefühls ist abhängig von den generalisierten Widerstandsressourcen. Generalisierte Widerstandsressourcen sind spezifische Ressourcen, die „in allen Lebenslagen, die (...) Widerstandsfähigkeit des Menschen im Sinne einer Spannungsbewältigung verbessern helfen“ (Lorenz, 2004, S. 34). Fehlen sie, können Anforderungen zu einem Stressor werden (Antonovsky, 1997). Der Begriff Stressor wird in Abschnitt 2.3 und der Begriff Ressource in Abschnitt 2.4 erläutert.

2.2 Gesundheitsförderung und Prävention

Das Verständnis von Gesundheitsförderung und von Gesundheitsprävention hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Unterschiedliche Auffassungen von Gesundheit und Krankheit führen zu unterschiedlichen Gesundheitsförderungs- und Präventionskonzepten (Klotter, 1999).

Gesundheitsförderung zielt gemäss der Ottawa-Charta (1987, S. 1) „... auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Mass an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen“. Diese Definition beinhaltet psychische und soziale Aspekte und hebt die Handlungsfähigkeit des Individuums hervor (Bamberg, Ducki & Metz, 1998). Im vorliegenden Kontext sind *betriebliche* Gesundheitsförderungsmassnahmen zentral, welche auf eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen abzielen (Ducki, 2000). Organisiert wird die betriebliche Gesund-

heitsförderung durch das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). In der Literatur begegnet man diesbezüglich unterschiedlichen Begriffen, wie z. B. dem Begriff der Prävention oder Intervention.

Intervention ist ein weiterer in diesem Zusammenhang verwendeter Begriff. Als Interventionen werden gesundheitsbezogene Massnahmen der Gesundheitsförderung bezeichnet, welche „zum Schutz, zur Verbesserung oder zur Förderung der Gesundheit“ durchgeführt werden (Bamberg et al., 1998, S. 18). Der Begriff wird in der Literatur in Bezug auf Stressmanagementmethoden verwendet (vgl. Kap. 4.3).

Das Konzept *Prävention* unterscheidet sich von der Gesundheitsförderung insofern, als es sich dabei um „Massnahmen zur Vorbeugung und Verhinderung des Auftretens und/oder der Verbreitung unerwünschter psychischer oder physischer Zustände (z. B. Stress) oder Störungen“ handelt (Fröhlich, 2010, S. 377). Der Begriff wird in der vorliegenden Arbeit hinsichtlich den Massnahmen zum Belastungsabbau verwendet (Kap. 3.2), weil er auch vom Praxispartner in Bezug auf Präventionsmassnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit der Belegschaft verwendet wird.

2.3 Belastungen und Beanspruchungen

Wie in der Einleitung erwähnt, nehmen krankheitsbedingte Absenzen bei Führungskräften tendenziell zu. Hier drängt sich die Frage nach möglichen Ursachen auf. Ein Modell, das auf dem Ursache-Wirkungsprinzip basiert, ist das arbeitswissenschaftliche Belastungs-Beanspruchungskonzept, das ursprünglich auf Rohmert und Rutenfranz (1975) zurückgeht. Es beschreibt den Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen und der Gesundheit. Anhand dieses Modells werden in diesem Abschnitt die Begriffe der Belastung und der Beanspruchung theoretisch verankert und erklärt. Zudem wird ein Bezug zum transaktionalen Belastungs-Beanspruchungskonzept nach Lazarus und Folkman (1984) hergestellt, um die Begriffe auch im stresstheoretischen Kontext einzubetten.

Rohmert und Rutenfranz (1975) definieren den Begriff *Belastungen* als „objektive, von aussen her auf den Menschen einwirkende Grössen und Faktoren“ (S. 8). Dieses Begriffsverständnis floss in die Definition der Industrienorm DIN ISO ein, welche psychische Belastung als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ definiert (Demerouti, 2012, S. 32). In diesem Kontext hat der Begriff der Belastung eine neutrale Bedeutung (Oesterreich & Volpert, 1999).

Die Wirkungen, welche die Belastungen beim Individuum auslösen, werden als Beanspruchungen bezeichnet. Je nach Fähigkeiten und Eigenschaften der Person sind diese unterschiedlich. Eine bestimmte Belastung kann bei verschiedenen Menschen verschiedene Beanspruchungen hervorrufen (Rohmert & Rutenfranz, 1975). Nach der Industrienorm wird psychische Beanspruchung als „individuelle, zeitlich unmittelbare und kurzfristige Auswirkung der (psychischen) Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand“ definiert (Deutsches Institut für Normung, 1987). Den Interaktionsprozessen – zwischen Situation und Person – wird im transaktionalen Stressmodell von Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984) besondere Beachtung geschenkt. Transaktional meint die Sichtweise zwischen Person und Umgebung in einer

„dynamic, mutually reciprocal, bidirectional relationship“ (Lazarus & Folkman, 1984, S. 293). Auf dieses Modell wird im Kapitel 3 näher eingegangen.

Eine mögliche (negative) Beanspruchung ist *Stress*. Stress wird definiert als „... ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, subjektiv zeitlich nahe (...) und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig ist“ (Greif, 1991, S. 13). In den stresstheoretischen Modellen werden Belastungen der Arbeitsumgebung als physikalische Stressfaktoren bezeichnet und psychische Belastungen, die Stress hervorrufen, als Stressoren. Für *Beanspruchung* wird der Begriff *Strain* verwendet (Ulich, 2011). Die Begriffe Belastungsfaktoren, Belastungen und Stressoren werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

2.4 Ressourcen

Im folgenden Abschnitt wird der Begriff *Ressource* definiert und die unterschiedliche Kategorisierung anhand der Kategorien *interne* und *externe Ressourcen* vorgestellt.

„Ressourcen der Gesundheit sind das insgesamt [sic] der einer Person zur Verfügung stehenden, von ihr genutzten oder beeinflussten gesundheitsschützenden oder gesundheitsfördernden Kompetenzen (innere, personale Ressourcen) und Handlungsmöglichkeiten (äussere, situative Ressourcen“ (Udris, 2006, S.6). Barthold und Schütz (2010) verwenden dafür die Begriffe der internen und externen Ressourcen. Eine weitere Einteilung in personale, organisationale und soziale Ressourcen nehmen Richter und Hacker (1998) vor.

Interne Ressourcen

Personale Ressourcen sind „situationskonstante, dabei aber flexible Verhaltens- und Handlungsmuster, sowie kognitive Überzeugungssysteme ...“ (Udris et al., 1992; zitiert nach Richter et al., 2011, S. 29). Sie können auch als interne Ressourcen bezeichnet werden, über welche eine Person selbst verfügt (Zapf & Dormann, 2006) wie berufliche Qualifikationen, soziale Kompetenzen, aber auch Fähigkeiten hinsichtlich der Problemlösung und Bewältigung. Auch das Kohärenzgefühl zählt gemäss Udris (2006) im Sinne von Überzeugungssystemen zu den personalen Ressourcen. Menschen mit einem hohen Kohärenzgefühl können besser „mit Bedrohungen umgehen, und zeigen in höherem Masse Merkmale seelischer Gesundheit“ (Schaper, 2011, S. 483). Auf das Kohärenzgefühl wird im Rahmen der theoretischen Grundlagen in Kapitel 3 genauer eingegangen.

Externe Ressourcen

Als externe Ressourcen werden die organisationalen Ressourcen bezeichnet, welche in der Aufgabe, in den Tätigkeitsspielräumen, in der Qualifikationsnutzung, sowie in den Lern- und Partizipationsmöglichkeiten liegen (Richter & Hacker, 1998). Soziale Ressourcen, nach Bartholdt und Schütz (2010) ebenfalls Teil der externen Ressourcen, beinhalten soziale Netzwerke, Unterstützung durch Vorgesetzte, Arbeitskollegen und andere Personen (Richter & Hacker, 1998).

2.5 Mittlere Führungskräfte

Ausgangslage der vorliegenden Arbeit bestand darin, dass sich der Praxispartner bei der Auswahl der zu untersuchenden Personen auf Führungskräfte festlegte. Deshalb soll im Folgenden generell der Begriff der Führung, die damit verbundenen Hierarchiestufen sowie die Begründung der Zuteilung der Führungskräfte der *GMLU* genauer umschrieben werden.

In der Literatur finden sich zahlreiche Führungsdefinitionen, wie beispielsweise „Führung wird verstanden als wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (Wunderer, 2011, S. 4). Als spezifische Form von Führung beschreibt Wunderer (2011, S. 4) die Mitarbeiterführung: „Mitarbeiterführung gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorischen differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen“. Führungskräfte sind in ihrer Funktion mit unterschiedlichen Rollenerwartungen konfrontiert. Rolle bezeichnet hierbei „... ein Bündel normativer Erwartungen von häufig unterschiedlichen Erwartungsträgern (Sendern), die sich an die Inhaber bestimmter sozialer Positionen richten“ (Wiswede, 1991; zitiert nach Wunderer, 2011, S. 294).

Führungssituationen lassen sich nach Baldegger (2013) in eine untere, mittlere und obere Hierarchiestufe unterteilen. Dabei gewinnen konzeptionelle Kompetenzen der Führungskräfte gegen oben an Bedeutung, wogegen fachlichen Kompetenzen eine geringere Bedeutung einnehmen, und vice versa gegen unten (Baldegger, 2013). Das mittlere Management ist nach Macharzina und Engelhard (1982) für die Steuerung des operativen Systems und für administrative Entscheidungen verantwortlich währenddem das untere Management operative Entscheidungen und die unmittelbare Steuerung und Abwicklung der Ausführungsprozesse vornimmt.

In der Literatur existieren unterschiedliche Kriterien der Zuordnung und eine klare Abgrenzung aufgrund normativer Funktionsmerkmale fehlt oftmals (Wieser, 2014). In der vorliegenden Arbeit wurde der Begriff der mittleren Führungskräfte mit dem Blick auf die Gesamtorganisation des Unternehmens gewählt. So sind die ausgewählten Personen nicht hinsichtlich der strategischen und konzeptionellen Steuerung der *GMLU* als Führungspersonen tätig, sondern bezüglich der Steuerung ihres Geschäftsleistungsbereichs. In dieser Funktion nehmen sie Aufträge und Vorgaben von übergeordneter Stelle entgegen, sind jedoch für die operative Steuerung ihres Bereichs verantwortlich und im Besitze der entsprechenden Kompetenzen. Dabei können sich Führungspersonen nach Alpers (2013) auch als Puffer erleben, da sie sich in gewisser Weise in einer Sandwichposition befinden.

3 Theoretische Grundlagen

Für die vorliegende Fragestellung wird das transaktionale Stressmodell nach Lazarus und Folkman (1984) in das Belastungs-Beanspruchungskonzept der Arbeitspsychologie rezipiert. Die Kombination der beiden Ansätze eignet sich für die vorliegende Untersuchung zur Erklärung und Erfassung der Belastungen und Ressourcen, weil mit dem transaktionalen Modell der Einfluss von bedingungsbezogenen und personenbezogenen Faktoren in besonderer Weise berücksichtigt wird, und gleichzeitig erklärt, weshalb sich Belastungsfaktoren nicht auf alle Personen gleichermaßen auswirken.

3.1 Transaktionales Belastungs-Beanspruchungskonzept

Wie in Kap. 2.3 und 2.4 erläutert, gibt es Einflüsse von aussen, die auf den Menschen einwirken. Abhängig von den vorhandenen internen und externen Ressourcen des Individuums werden diese Einflüsse (Belastungsfaktoren) vom Individuum bewertet und mit entsprechenden Copingstilen bewältigt, was positive oder negative Folgen für die Gesundheit nach sich ziehen kann (Zapf & Dormann, 2006). Abbildung 1 stellt diese Einflussfaktoren schematisch dar, wobei die einzelnen Elemente im Folgenden genauer ausgeführt werden.

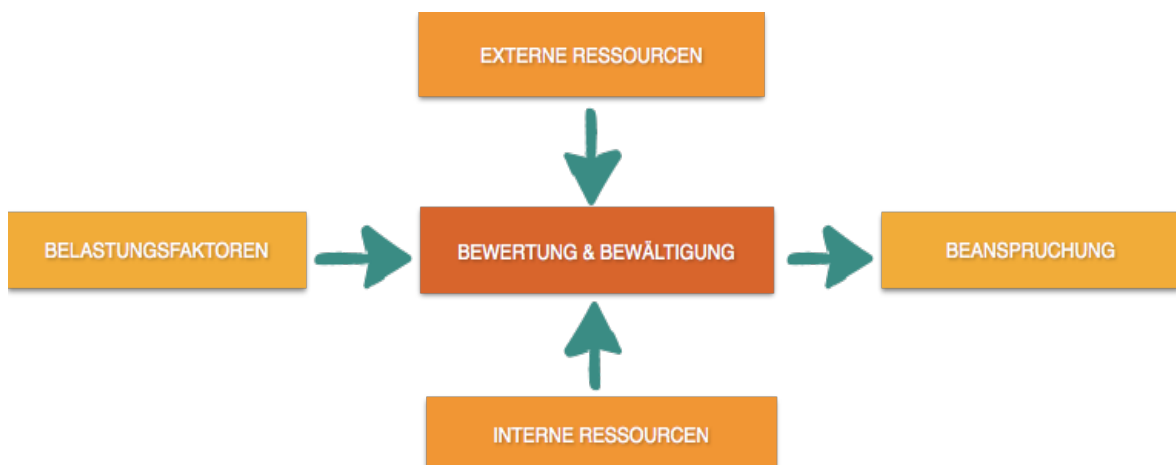


Abbildung 1: *Transaktionales Belastungs-Beanspruchungskonzept* (eigene Darstellung nach Horvath et al., 2009)

3.1.1 Belastungsfaktoren

Belastungsfaktoren oder objektive Stressoren wirken von aussen auf den Menschen ein und können sich negativ auf die Gesundheit auswirken. Als kognitive Belastungen gelten die Arbeitsaufgabe oder auch die Arbeitsorganisation (Lazarus; zitiert nach Zapf & Dormann, 2006, S. 706). Beispiele dazu sind Zeit- und Termindruck, Informationsüberlastung, widersprüchliche Anweisungen, Störungen, Über- resp. Unterforderung oder unvollständige Aufgaben. Richter und Hacker (1998) zählen auch die Arbeitsrolle mit der damit verbundenen Verantwortung und den Rollenkonflikten zu den Belastungen. Soziale Stressoren können in der sozialen Arbeitsumgebung auftreten. Beispielsweise gelten fehlende Unterstützung oder Anerkennung, Konflikte oder ein nachteiliges Betriebsklima am Arbeitsplatz als solche. Zu den materiellen Belastungen zählen Umgebungseinflüsse wie Lärm, Hitze oder Dichte. Richter und Hacker (1998) führen zudem das Person-System mit den Belastungen der Person selber und ihren familiären Konflikten wie auch ihren Ängsten und Unzulänglichkeiten auf.

Tabelle 1 fasst die oben erwähnten Belastungsfaktoren in Anlehnung an Richter und Hacker (1998) nochmals zusammen und führt diese anhand von Beispielen weiter aus. Körperlichen Belastungsfaktoren sind nicht sichtbar in der Tabelle, da die Führungskräfte dieser Form der Belastung praktisch nicht oder nur in seltenen Fällen ausgesetzt sind.

Tabelle 1: *Kategorisierung von Belastungen* (in Anlehnung an Richter & Hacker, 1998, S. 17)

KATEGORIEN VON BELASTUNGEN IN DER ARBEITSWELT		
ARBEITSAUFGABE		<ul style="list-style-type: none"> • Zeit- und Termindruck • Informationsüberlastung • unklare Aufgabenübertragung/widersprüchliche Anweisungen • unerwartete Unterbrechungen und Störungen • zu hohe qualitative und quantitative Anforderungen • unvollständige Aufgaben
ARBEITSROLLE		<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung • Rollenkonflikte
ARBEITS- UMGEBUNG	sozial	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Unterstützung, Anerkennung/Wertschätzung • Konflikte • Betriebsklima
	materiell	<ul style="list-style-type: none"> • Umgebungseinflüsse (Lärm, Hitze, Dichte etc.)
PERSON-SYSTEM		<ul style="list-style-type: none"> • familiäre Konflikte • Angst vor Misserfolg, Tadel, Sanktionen, Aufgaben • ineffiziente Handlungsstile • mangelnde Erfahrung

3.1.2 Bewertung und Bewältigung

Ob sich Belastungsfaktoren negativ auf den Menschen auswirken, hängt davon ab, wie die Person diese Stressoren bewertet (Lazarus & Folkmann, 1984). Lazarus (1999) unterscheidet primäre und sekundäre Bewertungsprozesse.

Die primäre Bewertung erfolgt in Bezug auf das Wohlbefinden der Person. Ein Arbeitsauftrag zum Beispiel kann als unwichtig, positiv oder stressend beurteilt werden. Stressend wahrgenommene Ereignisse können eine bereits eingetretene Schädigung oder Verletzung zur Folge haben, eine Bedrohung antizipieren oder als Herausforderung, die gemeistert werden kann, bewertet werden. (Zapf & Dormann, 2006). Die sekundäre Bewertung wird von den zur Bewältigung vorhandenen Fähigkeiten und Möglichkeiten der Person - also den internen und externen Ressourcen - beeinflusst (vgl. Kap. 3.1.3).

Bewältigung

Lazarus (1999) verwendet für den Bewältigungsprozess den Begriff *Coping* und definiert Coping als „... effort to manage psychological stress“ (S. 111). Coping erfolgt hierbei als Prozess, wobei zwischen erfolgreichem Coping, welches keine Stressreaktionen auslöst und nicht erfolgreichem Coping, welches Stressreaktionen auslöst, unterschieden wird. Zusätzlich lassen sich die beiden Formen in eine problembezogene sowie emotionsbezogene Bewältigung unterteilen (Zapf & Dormann, 2006).

Unter emotionsbezogener Bewältigung werden Emotionen verstanden wie beispielsweise Aufgeregtheit, die aufgrund einer Aufgabe auftreten kann. Der emotionsbezogene Bewältigungsstil beruht auf Emotionsregulationen, indem sich die Person beispielsweise ablenkt, bagatellisiert, Psychopharmaka oder Alkohol einnimmt. Auch Entspannung gehört zum emotionsbezogenen Bewältigungsverhalten (Zapf & Dormann, 2006).

Problembezogene Bewältigung meint die Suche nach einer Lösung, sei es durch Beiziehen von sozialer Unterstützung oder durch aktive Informationssuche. Es ist ein Bewältigungsstil, welcher sich dadurch auszeichnet, dass konkrete Aktionen ausgeführt werden (Schafer, 2011).

Nach den Bewertungsprozessen kann es zu einer Neubewertung der Situation kommen (Zapf & Dormann, 2006). Besitzt ein Individuum die Fähigkeiten und Fertigkeiten, geeignete Strategien einzusetzen, fördert dies das Selbstbewusstsein, reduziert die Stressgefühle und fördert die Gesundheit (Lorenz, 2004). Ob Herausforderungen von einer Person erfolgreich oder nicht erfolgreich bewältigt werden, ist von den zur Verfügung stehenden Ressourcen anhängig (Zapf & Dormann, 2006). Diese werden im folgenden Abschnitt vorgestellt, bevor anschliessend die daraus resultierende Beanspruchung aufgegriffen wird.

3.1.3 Ressourcen

Interne Ressourcen

Interne Ressourcen, wie sie in Tabelle 2 aufgeführt sind und welche nach Richter und Hacker (1998) auch als personale Ressourcen bezeichnet werden, sind beispielsweise Kontrollüberzeugungen.

Damit ist die Überzeugung gemeint, dass die Umwelt beeinflusst werden kann (Aronson, Wilson & Akert, 2008). Optimismus ist eine Haltung, die eher dazu führt, Stressoren positiv zu bewerten. Die Art und Weise des Wissens, das der Mensch über sich selbst hat, im Sinne des Selbstkonzeptes, beeinflusst das Selbstwertgefühl und damit die Einschätzung und Bewertung der Stressoren (Aronson et al., 2008), wie auch das Kohärenzerleben (vgl. Kap. 2.1), also die Einschätzung darüber, inwiefern Anforderungen der Tätigkeit verstehbar, handhabbar oder als lohnenswert erlebt werden (Zapf & Dormann, 2006). Ein starkes Kohärenzerleben - auch Kohärenzgefühl genannt - bewirkt, dass das Individuum auf seine Fähigkeiten und Ressourcen vertrauen kann und dadurch die Überzeugung entsteht, dass Herausforderungen gemeistert werden können. Dadurch kann die Spannung, die bei Stresszuständen aufgebaut wird, aufgelöst werden. Ein schwaches Kohärenzgefühl kann eine Herausforderung zu einer Belastung machen, da diese als nicht handhabbar eingeschätzt wird (Lorenz, 2004). Weitere Merkmale der Arbeitstätigkeit, welche eine positive Wirkung auf das Kohärenzgefühl haben, sind in *Anhang A* dargestellt.

Im Weiteren sind Handlungsmuster, zu denen Copingstile, positive Selbstinstruktionen und Situationskontrollbemühungen zählen, wie auch Qualifikationen Kategorien von internen Ressourcen.

Beispiele von Qualifikationen sind erworbene Kompetenzen, Ausbildungen, aber auch gemachte Erfahrungen und Fertigkeiten (Richter & Hacker, 1998; Bartholdt & Schütz, 2010).

Tabelle 2: *Kategorisierung der Ressourcen mit Beispielen* (in Anlehnung an Richter & Hacker, 1998; Bartholdt & Schütz, 2010)

KATEGORIEN VON INTERNEN (PERSONALEN) RESSOURCEN	
KOGNITIVE KONTROLLÜBERZEUGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> • Optimismus • Selbstkonzept (Kontaktfähigkeit, Selbstwertgefühl) • Kohärenzerleben
HANDLUNGSMUSTER	<ul style="list-style-type: none"> • positive Selbstinstruktionen • Situationskontrollbemühungen • Copingstile (Bewältigungsstile)
QUALIFIKATIONEN	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen • Ausbildungen • Erfahrung/Fertigkeiten

Externe Ressourcen

Wie Tabelle 3 zeigt, beinhalten externe Ressourcen neben der Aufgabe auch die soziale Unterstützung sowie Partizipationsmöglichkeiten (Richter & Hacker, 1998). Eine vielfältige abwechslungsreiche und transparente Aufgabe mit Handlungsspielraum, Vorgesetzte, Mitarbeitende und ein unterstützendes familiäres Umfeld sowie Mitbestimmung tragen dazu bei, dass Arbeitsbedingungen gesundheitsförderliche Wirkung ausüben. Im Weiteren haben Tätigkeiten mit Kommunikationsmöglichkeiten, zeitlichen Spielräumen und Entwicklungsperspektiven eine positive Wirkung auf das Kohärenzgefühl (Udris, 2006).

Tabelle 3: *Externe Ressourcen* (in Anlehnung an Richter & Hacker, 1998)

EXTERNE (ORGANISATIONALE/SOZIALE) RESSOURCEN	
AUFGABE	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt, Abwechslung, Transparenz • Entscheidungs- Handlungs- Gestaltungsspielraum
SOZIALE UNTERSTÜTZUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzte • Mitarbeitende • Familie/Partner
PARTIZIPATIONSMÖGLICHKEITEN	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmung

3.1.4 Beanspruchung

Aufgrund der vorhandenen Ressourcen und den daraus vorgenommenen Bewertungen und gewählten Bewältigungsstilen löst dies eine Reaktion aus, welche als *Beanspruchung* bezeichnet wird. Beispielsweise gelten erhöhte Herzfrequenz, Anspannung oder Gereiztheit, Arbeitsunzufriedenheit oder Burnout, Leistungsschwankungen, Fehlzeiten oder Nikotin- oder Alkoholkonsum als Reaktionen und Folgen der Belastungsfaktoren (Zapf & Dormann, 2006). Auf die Beanspruchung wird nicht näher eingegangen, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Der negativen Beanspruchung und den damit verbundenen negativen gesundheitlichen Folgen möchte der Praxispartner im Unternehmen mit präventiven Massnahmen entgegenwirken. Deshalb wird im folgenden Abschnitt ein Modell der Prävention vorgestellt, das den Abbau von Belastungsfaktoren und den Aufbau von Ressourcen vorsieht.

3.2 Modell der Prävention und Gesundheitsförderung

Ein gängiges Modell der Gesundheitsförderung ist der verhältnis- und verhaltensorientierte Ansatz. Die Trennung ist jedoch nicht immer ganz eindeutig. Oft werden mit verhaltensbezogenen Interventionsmethoden verhältnisbezogene Ziele verfolgt (Bamberg & Fahlbruch, 2007). Aus empirischen Studien geht hervor, dass verhaltenspräventive Massnahmen der Gesundheitsförderung überwiegen, dies obwohl sich verhältnispräventive Massnahmen als nachhaltiger erweisen (Rudow, 2014; Bamberg & Fahlbruch, 2007). Anhand der Tabelle 4 werden die beiden Ansätze im Folgenden erläutert.

Tabelle 4: *Verhältnis- und verhaltensorientierte Prävention* (eigene Darstellung in Anlehnung an Poppelreuter & Mierke, 2012; Richter et al., 2011; Steinmetz, 2011)

	VERHÄLTNISORIENTIERT (Situation/Betrieb)		VERHALTENSORIENTIERT (Person)
	BELASTUNGSABBAU		BELASTUNGSABBAU
BELASTUNGEN (KORREKTIV)	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsaufgabe Arbeitsumgebung 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitszeitreduktion Förderung sozialer Beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> Training Coaching Gesundheitscheck
RESSOURCEN (PRÄVENTIV/KORREKTIV)	RESSOURCENAUFBAU		RESSOURCENAUFBAU
	ORGANSIATIONAL	SOZIAL	PERSONAL
	<ul style="list-style-type: none"> Tätigkeitsspielraum Aufgabenvielfalt Lernmöglichkeiten Partizipationsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Netzwerke Unterstützung Konfliktmanagement Transformationaler Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> Qualifizierung Schulung Kompetenztraining

3.2.1 Verhältnisorientierter Ansatz

Beim verhältnisorientierten Ansatz kann der Belastungsabbau einerseits durch Veränderungen der Arbeitsaufgabe oder der Arbeitsumgebung erfolgen (Tab. 4, oranger Bereich). Andererseits tragen Arbeitszeitreduktion oder die Förderung der sozialen Beziehungen ebenfalls zum Belastungsabbau bei. Diese Massnahmen haben einen korrigierenden Charakter und verändern die vorhandenen Arbeitsbedingungen, um den negativen Auswirkungen der Belastung vorzubeugen (Poppelreuter & Mierke, 2012).

Der Aufbau von organisationalen Ressourcen (Tab. 4, gelber Bereich) kann mit der Erweiterung des Handlungsspielraums, einer vielfältigen Aufgabe, der Möglichkeit des Lernens und der persönlichen Entwicklung durch die Aufgabe sowie durch die Möglichkeit der Partizipation vollzogen werden. Im Weiteren können soziale Ressourcen im Aufbau von Netzwerken, durch Unterstützung, Konfliktmanagement oder mit einer transformationalen Führung gefördert werden. Diese Führungsrolle impliziert eine werte- und zielverändernde Führung, welche Mitarbeitende individuell behandelt und deren geistige Anregung und Inspiration vorsieht. Die Führungskraft vermittelt Enthusiasmus und spornt die Mitarbeitenden aufgrund von Zukunftsvisionen an (Wunderer, 2011).

Diese Massnahmen haben präventiven, wie auch korrektiven Charakter und sind zentral für eine gesundheitsförderliche Betriebspraxis (Rudow, 2014).

3.2.2 Verhaltensorientierter Ansatz

Verhaltensprävention tendiert dazu, das Verhalten der Mitarbeitenden zu verändern oder eine bessere Belastungsverarbeitung zu erreichen (Echterhoff, 2011). Solche verhaltensbezogenen Massnahmen tragen dazu bei, dass im Umgang mit den Belastungen Unterstützung auf der personalen Ebene angeboten wird, wie dies in Tabelle 4, rechts, dargestellt ist.

Um wahrgenommene Belastungen der Führungskräfte abzubauen, können beispielsweise Trainings angeboten werden, welche auf das Führungsverhalten oder das Stressmanagement ausgerichtet sind, wie in Tabelle 4, oranger Bereich, dargestellt ist. Stressmanagement beinhaltet die Vermittlung von emotions- und problemlösungsorientierten Techniken. Emotionsorientierte Techniken beinhalten Entspannungsverfahren wie Meditation oder Muskelrelaxation. Problemlösungsorientierte Techniken haben die Stressauslöser im Fokus und versuchen, die Führungskräfte zu befähigen, die stressauslösende Situation zu verändern (Steinmetz, 2011).

Coaching erfolgt als Einzelintervention in einem Gespräch mit einem Coach, wo es darum geht, „über das bisher Erreichte zu reflektieren, eigene Probleme zu erkennen und zu lösen sowie Einstellungen zu überprüfen und zu verändern“ (Rauen, 2002; zitiert nach Bamberg, et al., 2003, S. 129). Im Weiteren geht es aber auch darum, Potenzial zu entwickeln, Situationsanalysen vorzunehmen und gesundheitsbezogene Strategien zu entwickeln. Gemäss Steinmetz (2011) können im Coaching auch auf der verhältnisbezogenen Ebene Strategien zur Reduktion von arbeitsbezogenen Stressoren entwickelt werden.

Ein weiterer Ansatz beinhaltet das Angebot von Gesundheitschecks für Führungskräfte, in einem Turnus von ein bis zwei Jahren (Steinmetz (2011)). Ein Gesundheitscheck fördert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Gesundheitszustand, was allenfalls notwendige Verhaltensänderungen zur Folge haben könnte.

Dem Aufbau von Ressourcen, wie Tabelle 4, gelber Bereich, zeigt, kann im Weiteren durch Qualifizierung, Schulungen oder der Entwicklung weiterer Kompetenzen (z. B. Führungskompetenz) nachgekommen werden.

4 Ergebnisse aus empirischen Studien

Recherchen zeigen, dass das empirische Interesse für die Belastungen der Führungskräfte geringer ist, als die Bedeutung, die sie in ihrer Rolle als Vorgesetzte für die Gesundheit der Mitarbeitenden haben. So belegen zahlreiche Studien den Einfluss von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (Ducki & Felfe, 2011).

Dieses Forschungsdefizit ist umso erstaunlicher, als Kosten-, Termin- und Qualitätsdruck im Zeitalter der Globalisierung die Belastungen der Führungskräfte erhöhen, indem sie mit knappen Ressourcen und unter hohem Zeitdruck immer komplexere Aufgaben zu bewältigen haben (Alpers, 2013). Selbst das Top-Management wird eher selten untersucht und wenn, dann vorzugsweise zum Thema der Work-Family-Balance (Jacobshagen, Amstad, Semmer & Kuster, 2005).

In den folgenden Kapiteln liegt der Fokus daher auf empirischen Erkenntnissen, welche sich nicht auf das Topmanagement, sondern auf die mittleren Führungskräfte beziehen, weil diese Hierarchieebene für die vorliegende Fragestellung relevant ist. Die Studien, die herangezogen werden, sind in Methode und Stichprobenszusammensetzung sehr unterschiedlich. Das Ziel des Einbezugs sollte sein, einen empirischen Vergleich zu den Ergebnissen der eigenen Untersuchung vornehmen zu können. Es werden diejenigen Belastungen und Ressourcen aufgeführt, die von einer deutlichen Mehrheit der Befragten als Stressor oder Belastung beschrieben werden.

4.1 Belastungen mittlerer Führungskräfte

Die erste der berücksichtigten Studien stammt von Ehrenfried Stoffer (2006), welcher die Untersuchung in einem deutschen Transport- und Verkehrsunternehmen mit Führungskräften der mittleren Hierarchieebene (N= 174) mittels Fragebogen durchführte. Die Untersuchung orientierte sich am Stress-Strain-Modell von M. Koslowsky (Stoffer, 2006, S. 75). Die Fragen erfolgten anhand von neun Stressorengruppen, welche in *Organisationsebene*, *Gruppenebene* und *individuelle Ebene* gegliedert sind (vgl. Tab. 5).

Tabelle 5: Stressoren von mittleren Führungskräften (eigene Darstellung der Ergebnisse nach Stoffer, 2006)

STRESSOREN		
ORGANISATIONSEBENE	GRUPPENEBENE	INDIVIDUELLE EBENE
Anforderungen des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> • Kostendruck • Leistungserwartungen • Ausmass an Bürokratie 	Ausmass der Einflussmöglichkeiten <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmen von wichtigen Entscheidungen 	Unklare Führungsrolle <ul style="list-style-type: none"> • Fehlentscheidungen
Arbeitsplatzunsicherheit → Wurde nur von einem Drittel als hoch eingestuft.	Führungsverhalten des Vorgesetzten <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Unterstützung • Geringe Förderung der Karriere 	Personalverantwortung <ul style="list-style-type: none"> • Anforderung der Tätigkeit • Wahrnehmung der Personalverantwortung
Arbeitsbedingungen <ul style="list-style-type: none"> • Termindruck • Arbeitsmenge • Unterbrechungen • Arbeitsverdichtung 	Soziale Beziehungen <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzdenken 	Daily Hassles der Privatsphäre → Wurde von etwas mehr als einem Drittel als zutreffend bezeichnet

In Tabelle 5 wird ersichtlich, dass auf der Organisationsebene *Kostendruck*, *Leistungserwartungen* und das *Ausmass an Bürokratie* von einer klaren Mehrheit als Stressor wahrgenommen wird. Die *Arbeitsplatzunsicherheit* bildet indes bei einer deutlichen Mehrheit keinen Stressor. Im Weiteren sind *Termindruck*, die *Arbeitsmenge*, *Unterbrechungen* und die *Verdichtung* der Arbeit bei einer Mehrheit der Führungskräfte ebenfalls Stressoren. Auf Gruppenebene ist das *Abstimmen von wichtigen Entscheidungen* für zwei Drittel der Befragten ein häufig erlebter Stressor. *Geringe Unterstützung* und *Förderung durch den Vorgesetzten* sind ebenfalls bei zwei Dritteln ein wahrgenommener Stressor. *Konkurrenzdenken* ist gemäss Stoffer (2006) ebenfalls ausgeprägt. Auf der individuellen Ebene werden *bei Fehlentscheidungen zur Verantwortung gezogen zu werden* und die *Wahrnehmung der Personalverantwortung* von einer deutlichen Mehrheit als Stressor erlebt. Alltägliche private Begebenheiten treffen nur schwach auf die Führungskräfte zu.

Die zweite Erhebung von Gabriele Alpers (2013) untersucht mittlere Führungskräfte (N=181) aus einem Grossunternehmen in Deutschland mit über 5000 Mitarbeitenden mittels eines Kurzfragebogens, welchen sie aufbauend auf einer qualitativen Erhebung

entwickelte. Sie orientiert sich am arbeitspsychologischen Belastungs-Beanspruchungskonzept. Es werden die Ergebnisse zu den wahrgenommenen Belastungen und Ressourcen vorgestellt. Alpers (2013, S. 104) merkt kritisch an, dass ihre Untersuchung „keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit (fehlende Repräsentativität) für Mittlere Führungskräfte“ habe. Aufgrund fehlender oder nicht zugänglicher empirischer Forschung zu den mittleren Führungskräften werden die Ergebnisse dennoch in die vorliegende Arbeit einbezogen.

Tabelle 6: *Belastungen von mittleren Führungskräften* (eigene Darstellung nach Alpers, 2013)

BELASTUNGEN		
ARBEITSBEDINGUNGEN	ORGANISATIONS-BEDINGUNGEN	SOZIALER KONTEXT INDIVIDUUM
<ul style="list-style-type: none"> • Viel Arbeit • Zeit-Termindruck • Informationsüberlastung • Unterbrechungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Kommunikation • Nicht planbare Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Unterstützung durch die Familie • Konkurrenzverhalten • Fehlende Anerkennung • Zu grosse Verantwortung

Bei den Arbeitsbedingungen (Tab. 6) werden *viel Arbeit*, *Zeit- und Termindruck* am häufigsten und am stärksten wahrgenommen, wie auch die *Informationsüberlastung* und *unerwartete Unterbrechungen* durch Mails und Telefone. Sehr störend wird *schlechte Kommunikation* erlebt. Am häufigsten wird die *nicht planbare Arbeitszeit* genannt, was aber für die Betroffenen wenig störend ist. Im sozialen Kontext sind die mittleren Führungskräfte am meisten durch die *geringe Unterstützung der Familie* beansprucht, was aber nur selten und mit mittlerer Stärke auftritt. Auch das *Konkurrenzverhalten* unter Kollegen wird erwähnt, stellt jedoch nur eine mittelmässige Beanspruchung dar. In der Kategorie „Individuum“ erreicht die *fehlende Anerkennung für die Arbeit* eine sehr hohe Ausprägung, wogegen die *zu grosse Verantwortung* nur eine mittlere Ausprägung aufweist.

4.2 Ressourcen mittlerer Führungskräfte

Die unterschiedlichen Herangehensweisen der in Kapitel 4.1 vorgestellten Untersuchungen sind auch in den Zugängen zur Erfassung der Ressourcen sichtbar. Stoffer (2006) zieht dazu das Hardiness-Konzept von Kobasa (1979, zitiert nach Stoffer, 2006, S. 183) bei. Dieses Modell kombiniert Persönlichkeitsstrukturen hinsichtlich der Selbstwahrnehmung der Umwelt (control, commitment, challenge). Je nachdem, wie die Ausprägung dieser Faktoren ist, wirkt sich dies auf die Bewertungs- und Copingprozesse aus (vgl. Kap. 3). Er fokussiert also auf die internen Kompetenzen und die damit verbundenen Bewältigungsstrategien.

Im Rahmen dieser Arbeit kann dieses Konzept nicht detailliert erläutert werden. Bedeutend für die vorliegende Fragestellung sind daraus die folgenden Erkenntnisse:

- Drei Viertel der Führungskräfte verstehen „schwierige Situationen“ in hohem Masse als „Herausforderung“, eine Ressource, auf welche im Umgang mit Belastungen zurückgegriffen werden kann (Stoffer, 2006, S. 243).
- Zwei Drittel der Führungskräfte urteilen, dass sie über die nötigen Kompetenzen verfügen, mit schwierigen Situationen umzugehen (generalisierte Kompetenzerwartung) (Stoffer, 2006, S. 243).
- Drei Viertel der Führungskräfte weisen eine starke Zielbindung auf, was ebenfalls eine wichtige Ressource darstellt, wenn es um die Bewältigung von Belastungen geht (Stoffer, 2006, S. 245).

Stoffer hat im Weiteren die Bewältigungskompetenzen von Führungskräften untersucht.

- Drei Viertel der Führungskräfte verfügen über problemorientierte Bewältigungsstrategien (Stoffer, 2006, S. 246).
- Nur ein bescheidener Teil (16%) reguliert die psychische Belastung emotional oder über soziale Unterstützung (17%) (Stoffer, 2006, S. 247-248).

Alpers (2013) ordnet die Ressourcen dem beruflichen und dem privaten Umfeld zu und fragt nach der Stärke und der Häufigkeit der wahrgenommenen Ressourcen. In Tabelle 7 werden die am stärksten und am häufigsten wahrgenommenen Ressourcen vorgestellt.

Tabelle 7: *Ergebnisse Ressourcen im beruflichen und privaten Umfeld* (eigene Darstellung nach Alpers (2013))

RESSOURCEN IM UMFELD	
BERUFLICH	PRIVAT
<ul style="list-style-type: none"> • Abwechslung in der Arbeit • Entscheidungsspielraum • Handlungsspielraum • Gestaltungsspielraum (Zeiteinteilung) • Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit Partner/Partnerin • körperliche Bewegung • allein sein (Reflexion und Entspannung)

Berufliche Ressourcen im Umfeld

Die *Abwechslung in der Arbeitsaufgabe* ist die am stärksten wahrgenommene Ressource, welche häufig als unterstützend eingeschätzt wird. Eine mittel bis starke Ausprägung ist der erweiterte *Entscheidungs- und Handlungsspielraum*, gefolgt von der Möglichkeit der freien *Zeiteinteilung*. Ebenfalls eine starke Ausprägung erfährt die Ressource *Unterstützung durch die eigenen Mitarbeitenden*, welche oft wahrgenommen wird.

Private Ressourcen im Umfeld

Gespräche mit dem Partner oder der Partnerin über Berufliches sind in der Stärke der Unterstützung mittel ausgeprägt wie auch *Abende mit Freunden*. *Körperliche Bewegung*

und sportliche Aktivitäten werden als mittel bis stark unterstützend, jedoch nur manchmal wahrgenommen. Etwas weniger stark ausgeprägt ist die Ressource *allein sein*, indem über den Beruf reflektiert oder Entspannung gesucht wird.

Diese Untersuchungsbeispiele zeigen, wie schwierig es ist, empirische Ergebnisse objektiv miteinander zu vergleichen, da unterschiedliche Modelle und Methoden verwendet werden. Dennoch ist es letztlich interessant, diese Ergebnisse mit der eigenen Untersuchung zu vergleichen.

4.3 Prävention bei Führungskräften

Gesundheitsförderungsangebote für Führungskräfte sind oftmals darauf ausgerichtet, deren Rolle hinsichtlich ihres Einflusses auf die Gesundheit der Mitarbeitenden zu beleuchten und weniger, die Angebote für die Führungskräfte selber anzuwenden. Diese werden in Form von Gesundheitschecks (vgl. Kap. 3.2.2) oder individuellen Stressmanagementmassnahmen angeboten, welche selbstorganisiert oder im Rahmen der Führungskräfteentwicklung zugänglich gemacht werden (Steinmetz, 2011). Gemäss Steinmetz (2011) finden sich nur wenige fundierte Evaluationen zum Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung von Führungskräften und „eindeutige bedingungsbezogene Interventionen für Führungskräfte lassen sich nur schwer identifizieren“ (S. 552).

Busch und Steinmetz (2002) haben einen Überblick über Stressmanagementinterventionen (SMI) anhand von Metaanalysen und Reviews erstellt. Darauf aufbauend schlagen die Autorinnen vor, ein ganzheitliches Interventionskonzept mit inhaltlich bedingungs- und personenbezogenen Aspekten zu verbinden. Die Interventionen sollen aufgrund von Analyse, Coaching, Förderung der Self-Leadership und Trainingsmassnahmen für den Transfer in den Berufsalltag abgeleitet werden. Es sollen dabei Stressoren der eigenen Tätigkeit identifiziert und reflektiert sowie emotions- und problemorientierte Bewältigungsstrategien und die Selbstmanagementfähigkeit erlernt werden. Ein Wehrmutstropfen bleibt: Metaanalysen zu SMI „zeigen jedoch nur geringe bis allenfalls mittlere Effekte“ (Bamberg & Fahlbruch, S. 635). Eine Auswahl an zielgruppenspezifischen Stressmanagementinterventionen sind in *Anhang B* aufgeführt.

5 Methode

In diesem Kapitel wird auf das methodische Vorgehen der Untersuchung für die vorliegende Fragestellung eingegangen. Als Erstes wird das Forschungsdesign vorgestellt. Danach erfolgt die Beschreibung der Erhebungsmethode mit halbstrukturierten Leitfadeninterviews. Dieser Teil beinhaltet den theoretischen Hintergrund, die Begründung und die Wahl der Erhebungsmethode. Der Entwicklung des Interviewleitfadens und der Beschreibung der Stichprobe sowie der Durchführung der Interviews folgen schliesslich Erläuterungen zur Datenauswertung.

5.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign zur Beantwortung der Fragestellung nach den Belastungen und Ressourcen von mittleren Führungskräften (vgl. Kap. 1.2) setzt sich aus fünf Elementen zusammen, welche in Abbildung 2 dargestellt sind.

Das erste Element beinhaltet die Phase der Orientierung und Exploration anhand theoretischer und empirischer Literatur (vgl. Kap. 2 bis 4).

Das zweite Element umfasst die Analyse der betriebsinternen, quantitativen Mitarbeitendenbefragung aus dem Jahre 2014 der *GMLU* in Bezug auf die Belastungen und Ressourcen der Führungskräfte. Diese Daten sollten als Quelle und Ausgangslage für die nachfolgende Erhebung dienen.

Das dritte Element beinhaltet die Entwicklung des Leitfadens zur Datenerhebung. Das vierte Element umfasst die qualitative Auswertung des Textmaterials in Anlehnung an Mayring (2010) und Kuckartz (2012). Das fünfte Element widmet sich schliesslich der Darstellung der Ergebnisse und der Beantwortung der Fragestellung.



Abbildung 2: Forschungsdesign zu Belastungen und Ressourcen von mittleren Führungskräften (eigene Darstellung)

5.2 Dokumentenanalyse Mitarbeitendenbefragung

Die Befragung der Mitarbeitenden der *GMLU* wurde im Juni 2014 durchgeführt und konnte als Papierversion oder online ausgefüllt werden. Der Fragebogen bestand aus 99 Items, gegliedert nach den Themen Aufgabengebiet, Team, Vorgesetzte, Entwicklungsmöglichkeiten, interne Kommunikation, Lohn- und Sozialpolitik, Gesundheitsförderung, persönliche Einstellungen und Zufriedenheit. Von den rund 6000 Mitarbeitenden der *GMLU* nahmen knapp 2300 Personen an der Befragung teil, wobei sich darunter ungefähr 112 Bereichsleitende, 32 Teamleitende und 169 Kadermitarbeitende befanden.

Die Ergebnisse lagen für die Analyse in Form von Tabellen mit Mittelwertsangaben der einzelnen Items vor. Bei der Analyse zeigte sich jedoch, dass die Ergebnisse nicht den Funktionen der Führungskräfte oder weiteren Merkmalen wie Alter oder Geschlecht eindeutig zugeordnet werden konnten. So ist bei der Führungsstufe „Kader“, wie sie in der Auswertung vorgenommen wurde, unklar, welche Führungsstufe(n) diese genau beinhaltet. Der Begriff „Kader“ z. B. beinhaltet Führungsaufgaben mit und ohne Personalführung. Für die Bearbeitung des Themas wünscht der Praxispartner die Erfassung der Belastungen von Kaderpersonen mit Personalführungsaufgaben.

Demzufolge gibt die Analyse zwar Hinweise auf Belastungsfaktoren und Ressourcen, doch muss das vorliegende Datenmaterial als zu wenig spezifisch und zu wenig valide für den Einbezug in die vorliegende Untersuchung beurteilt werden.

Diese Erkenntnis scheint auch die Situation der betrieblichen Praxis abzubilden: „Häufig wird davon abgesehen, die Befragungsaspekte aus der Perspektive unterschiedlicher Hierarchieebenen zu differenzieren, sodass eine spezifische Betrachtung der Belastungssituation bei Führungskräften in den meisten Fällen nicht möglich ist“ (Orthmann, Gunkel & Otte, 2011, S. 136).

5.3 Datenerhebung

Um ein geeignetes Erhebungsinstrument für eine angemessene Datengewinnung bestimmen zu können, muss das Forschungsinteresse geklärt, die Fragestellung entwickelt und der Forschungsgegenstand bestimmt werden (Helfferrich, 2011). Im folgenden Kapitel wird die Wahl der Erhebungsmethode beschrieben und begründet.

5.3.1 Halbstrukturierte Leitfadeninterviews

Das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit liegt darin, die Belastungen und Ressourcen von Führungskräften im Detailhandel zu eruieren. Das Interesse ist dahingehend begründet, als die krankheitsbedingten Absenzen bei Führungskräften in der *Migros Genossenschaft Luzern* zunehmen. Deshalb möchten die Gesundheitsverantwortlichen des Unternehmens erfahren, welche Belastungen und Ressourcen vorliegen und mit welchen Massnahmen diese Belastungen abgebaut werden können. Daraus wurde die folgende Fragestellung abgeleitet:

Welche Belastungen und Ressourcen nennen mittlere Führungskräfte bezüglich ihrer Arbeitssituation in ihrem Geschäftsleitungsbereich bei der Genossenschaft Migros Luzern und welche Massnahmen zum Abbau der Belastungen schlagen sie vor?

Um die Gegenstandsangemessenheit des Verfahrens zu gewährleisten, also angemessene Daten zu generieren, muss der Forschungsgegenstand spezifiziert werden (Helfferrich, 2011). In der vorliegenden Arbeit sind subjektive Sichtweisen und Bewertungen bezüglich den Arbeitsbelastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz das sprachliche Material, das erzeugt werden soll. Diesen subjektiven Erlebenswelten kann eine quantitative Erhebung nicht gerecht werden, weshalb sich für den vorliegenden Forschungsgegenstand die Verwendung eines Leitfadens anbietet. Dieser ermöglicht es, strukturierende Eingriffe vorzunehmen. Der Aufbau des Leitfadens erfolgt problemzentriert, einer Interviewart, mit welcher anhand eines Leitfadens ein bestimmtes Problem – in diesem Fall die Belastungen und Ressourcen bei Führungskräften – erfasst wird.

Nebst der problemzentrierten Interviewform (Witzel & Reiter, 2012) kommen Aspekte einer weiteren Interviewform der Erhebung zum Einsatz, nämlich derjenigen des Experteninterviews (Meuser & Nagel, 1991). In der vorliegenden Erhebung geht es nämlich auch darum, dass die Führungskräfte über den eigenen Erfahrungshorizont hinaus als Experten des Unternehmens ihr betriebliches Wissen einbringen. Es betrifft diesen Teil des Interviews, in welchem es um die Massnahmen zum Abbau von Belastungen geht.

5.3.2 Leitfadenentwicklung

Die Leitfadenentwicklung für die vorliegende Fragestellung orientiert sich an der SPSS-Methode nach Helfferich (2011). Eine grosse Anzahl Fragen wird gesammelt (S), auf ihre Eignung hin überprüft (P), sortiert (S) und in Themenblöcken subsumiert (S). Daraufhin werden zu den einzelnen Themen Leitfragen (Erzählaufforderungen) und weiterführende Fragen entwickelt. Leitfragen zu Beginn von Sequenzen sollen den Interviewpartner anregen, sich offen zum Thema zu äussern (Witzel & Reiter, 2012). In einem weiteren Schritt wird geklärt, welche Nachfragen einen Informationsgewinn bringen bzw. ob und bei welchen Fragen dies erforderlich ist. Die entsprechenden Grundlage bilden die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche zur Theorie und Empirie der Belastungen und Ressourcen (von Führungskräften).

Um einen Einblick in die Entwicklung des Leitfadens zu erhalten, ist im elektronischen Anhang das entsprechende Dokument zur Ansicht verfügbar. Die ursprüngliche Strukturierung nach den Themen Tätigkeit, Organisation und Soziales in Bezug auf Belastungen, Ressourcen, Bewältigung und Massnahmen wurde verworfen, da der Gesprächsfluss dadurch nicht gewährleistet werden kann. Dies konnte dadurch erreicht werden, indem die Themen entlang den Kategorien Ressourcen, Belastungen, Bewältigung und Massnahmen angeordnet wurden. Der finale Leitfaden, wie er für die Befragungen eingesetzt wurde, kann in *Anhang C* eingesehen werden. Er besteht aus den folgenden Elementen:

Im Einstieg wird in standardisierter Form über die Gründe und das Ziel der Erhebung, den Ablauf und die Dauer des Interviews sowie über die Gewährung der Anonymität informiert. Anschliessend gibt die interviewte Person einen Einblick in ihr Aufgabenfeld. Danach werden die Themen der Ressourcen, Belastungen und der Bewältigung fokussiert. Jedes Thema wird mit einer offenen Einstiegsfrage eröffnet und mit weiterführenden Fragen vertieft. Der letzte Teil erfolgt aus der Perspektive des „Experten“. Es stehen nun gesundheitsförderliche Massnahmen für Führungskräfte im Zentrum, welche von der Führungskraft vorgeschlagen werden. Schliesslich werden einige demografische Daten per Kurzfragebogen erhoben.

5.3.3 Stichprobe

Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte durch den Praxispartner. Es wurden sechs männliche Führungspersonen mit Personalführungsaufgaben zur Teilnahme angefragt. Um die Qualität der Daten zu gewährleisten, wurde von Seiten des Praxispartners bei der Wahl der Führungspersonen auf die folgenden Kriterien geachtet:

- kommunikative Fähigkeiten
- Erfahrung in der Funktion
- Personalführungsaufgaben
- organisationales Wissen als Basis für die Expertenmeinung
- zeitliche Verfügbarkeit und Bereitschaft zur Teilnahme

Im Weiteren sollten die gewählten Standorte für die Durchführung der Interviews verkehrstechnisch gut erreichbar sein.

Da der Anteil der weiblichen Führungskräfte gemäss Aussagen des Praxispartners noch etwas gering ist, konnte dem Wunsch nach weiblichen Führungspersonen nicht entsprochen werden. Die Auswahl der Geschäftsbereiche Super-Verbrauchermarkt, Fachmarkt, Gastronomie, Logistik und Produktion wurde vom Praxispartner vorgenommen, weil diese die Kernbereiche des Detailhändlers Migros am besten abbilden. Vier Funktionen beinhalten Aufgaben nahe beim Kundengeschäft, zwei Führungskräfte bearbeiten strategische Aufgaben im logistischen Bereich (vgl. Tab. 8). Die Führungskräfte können innerhalb des Unternehmens der mittleren Hierarchieebene zugeordnet werden. Die Führungsspanne bewegt sich von sechs bis 44 unterstellte Mitarbeitende.

Alter und Ausbildung

Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 45 Jahre. Eine Person absolvierte als Erstausbildung eine Lehre im Detailhandel, alle anderen bringen Erstausbildungen aus dem technischen und handwerklichen Bereich und der Lebensmittelbranche mit. Zwei Personen haben betriebswirtschaftliche Nachdiplomstudiengänge durchlaufen, eine Person bildet sich zur Zeit im Detailhandelsmanagement weiter, die anderen drei Personen haben betriebsinterne Aus- und Weiterbildungen gemacht.

Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

Nur eine Person ist erst seit kurzem im Unternehmen tätig. Zwei Führungskräfte arbeiten seit 15 Jahren im Unternehmen, zwei Personen seit mehr als 20 Jahren, eine Person seit mehr als 30 Jahren.

Erfahrungszeitraum in der momentanen Funktion

Alle Führungskräfte haben bereits vor dieser Funktion, die sie jetzt innehaben, Führungserfahrungen betriebsintern oder extern gesammelt. In dieser Funktion sind die Personen zwischen einem und 12 Jahren tätig.

Personalführung

Es werden von den Führungskräften zwischen 6 bis 47 Beurteilungsgespräche pro Jahr durchgeführt und die Führungsspanne bewegt sich zwischen 8 und 38 Personen.

Familienstand

Fünf Führungskräfte leben mit der Partnerin und Kindern in häuslicher Gemeinschaft. Eine Person lebt alleine.

Tabelle 8: Soziodemografische Angaben zur Stichprobe der Führungskräfte

FUNKTION LEITUNG	ALTER	JAHRE IM UNTERNEHMEN	JAHRE IN FUNKTION	MITARBEITERGESPRÄCHE	UNTERSTELLTE MITARBEITER
* Supermarkt	47	23	8	6	38
* Fachmarkt	46	15	12	13	31
* Gastronomie	49	27	5	20	28
* Bereich / Stv Supermarkt	31	15	1	47	36
** Fachgebiet	54	35	4	8	8
** Fachbereich	44	1	17	6	44

* Funktion nahe ans Kundengeschäft gekoppelt ** Strategisches Tätigkeitsfeld im Logistikbereich

5.3.4 Durchführung der Interviews

Pretest

Im Vorfeld der Erhebung wurde der Leitfaden einem Pretest unterzogen. Die Person, die dafür gewonnen werden konnte, kennt das Unternehmen und die entsprechende Führungsfunktion(en) aus langjähriger Erfahrung, steht jedoch heute in keiner Verbindung mit der betroffenen Stichprobe. Das Interview konnte gemäss Leitfaden durchgeführt werden. Hierbei zeigte sich, dass die Fragen anregten, über das eigene Erleben von Belastungen, Ressourcen und deren Bewältigung zu berichten. Es wurde jedoch auch klar, dass eine gewisse Offenheit von Seiten der Führungsperson Voraussetzung ist, sich zu diesen Themen ehrlich zu äussern. Im Weiteren erwies sich das Erzählen über den Tätigkeitsbereich als geeigneten Einstieg, um eine gewisse „Nähe“ herzustellen, und sich gedanklich den bevorstehenden Themen anzunähern. Zudem wurden hier bereits Themen generiert, die im Verlaufe des Interviews wieder aufgenommen werden konnten. Im Anschluss an den Pretest wurde einzig die Einleitungssequenz etwas gekürzt.

Vorbereitung und Durchführung der Interviews

Nachdem der Praxispartner die Stichprobe akquiriert hatte, wurden die Führungspersonen gut zwei Monate vor der geplanten Durchführung via Mail kontaktiert und nochmals über den Hintergrund, die Ziele des Interviews (*Anhang D*) sowie das Prozedere der Terminfindung informiert. Dazu wurde eine Terminliste erstellt, in welche die Personen mindestens zwei Termine eintragen sollten. Nach Eingang aller Rückmeldungen konnten die Termine Ende Januar 2015 bestätigt werden. Eine Woche vor den Interviews wurde nochmals eine Erinnerung verschickt.

Die Gespräche konnten innerhalb von zwei Wochen durchgeführt werden (Mitte März). Pro Tag fanden höchstens zwei Interviews statt, welche in den Büros der Führungskräfte bzw. in Sitzungszimmern stattfanden. Ein Interview musste in einem Bistro geführt werden, weil kein anderer Raum zur Verfügung stand. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 90 Minuten.

Datenaufbereitung

Für die vorliegende Arbeit wurde die Protokolltechnik der wörtlichen Transkription gewählt.

Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Aussagen der befragten Personen in ihrem Kontext gesehen werden können und nicht durch eine vorschnelle Zusammenfassung Material verloren geht (Mayring, 2012). Der Dialekt wurde mit dem gebräuchlichen Alphabet in normales „Schriftdeutsch“ übertragen, wobei Mundartwörter, für welche es keine adäquate Übersetzung gibt, belassen wurden. Im Weiteren wurden Satzbaufehler behoben, um die inhaltliche Ebene hervorzuheben.

Vor dem eigentlichen Start der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgte ein sorgfältiges Lesen des Materials, um ein erstes Gesamtverständnis des Textes zu erhalten. Im Anschluss wurde von jedem Transkript eine Fallzusammenfassung (Case Summary) erstellt, wie es auch von Kuckartz (2014) empfohlen wird. Diese orientiert sich eng am Text und soll die Charakteristiken dieses Einzelfalls systematisch geordnet und zusammenfassend darstellen. Der Vorteil einer Case Summary sieht die Verfasserin darin, dass ein Überblick über die Fälle gewonnen werden kann. Im Weiteren waren die Fallzusammenfassungen bei der Generierung von neuen Kategorien hilfreich.

5.4 Datenauswertung

Für die Auswertung des vorliegenden Datenmaterials wurde eine inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, welche sich an Mayring (2012) und Kuckartz (2014) orientiert. Im Zentrum der Inhaltsanalyse steht die Entwicklung des Kategoriensystems. Die Art der Kategorienbildung orientiert sich stark an der Forschungsfrage. Im Folgenden sollen einige Begriffe der qualitativen Inhaltsanalyse erklärt werden.

Kategorie

Der Begriff bezeichnet im sozialwissenschaftlichen Kontext eine „Klasse, als „Ergebnis der Klassifizierung von Einheiten“ (Kuckartz, 2014, S. 41). Es existieren zahlreiche Arten von Kategorien. Für die vorliegende Auswertung wird der Begriff im Sinne einer inhaltlichen Kategorie verwendet, wonach es um die Themen der Belastungen und Ressourcen von Führungskräften geht. Kategorien, auch Hauptkategorien genannt, können in Subkategorien (Unterklassen/Unterkategorien) unterteilt werden bzw. Subkategorien können einer Hauptkategorie zugeordnet werden.

Für die vorliegende Datenauswertung wurde der Begriff *Dimension* als übergeordnete Kategorie zusätzlich eingeführt, weil aufgrund der zahlreichen Subkategorien eine weitere Hierarchie zur Strukturierung nötig wurde. Somit besteht das Kategoriensystem aus den Klassen *Dimension*, *Hauptkategorie*, *Unterkategorie* und *Subkategorie*.

Eine Übersicht über alle Dimensionen, Hauptkategorien, Unterkategorien und Subkategorien sind im Kodierleitfaden in *Anhang E* einzusehen.

Deduktive Kategorienbildung

Wird bei einer Erhebung ein strukturierendes Mittel wie ein Leitfaden eingesetzt, so werden die Hauptkategorien gemäss Kuckartz (2014) häufig zuerst deduktiv entwickelt. Das heisst, die Kategorien werden von einer bestehenden Systematik, wie sie bei einem Leit-

faden oder einer Theorie vorhanden sind, abgeleitet. In der vorliegenden Arbeit wurden alle Dimensionen sowie einige Hauptkategorien, Unterkategorien und Subkategorien deduktiv abgeleitet.

Induktive Kategorienbildung

Induktive Kategorienbildung erfolgt am Material, indem Subkategorien aus dem Text heraus abgeleitet werden. In der vorliegenden Arbeit wurden einige Hauptkategorien und Subkategorien induktiv abgeleitet. Die induktiven Kategorien sind im Kodierleitfaden in *Anhang E* mit dem Kürzel *IND* gekennzeichnet.

Analyseeinheit

Damit den wissenschaftlichen Gütekriterien weit möglichst entsprochen werden kann, werden die Analyseeinheiten definiert. In der vorliegenden Textanalyse bestehen die einzelnen Analyseeinheiten aus „Sinneinheiten“. Die Einheit muss für den Betrachter einen Sinn ergeben: „Wenn die Zahlen stimmen, gibt mir das auch Auftrieb“ (Beispiel einer Sinneinheit).

Analysetechniken

Mayring (2010) unterscheidet drei Analysetechniken. Es ist dies die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. In dieser Arbeit wird die inhaltliche Strukturierung vorgenommen. Diese zielt darauf ab, die Struktur in Form eines Kategoriensystem aus dem Material heraus zu extrahieren. Sinneinheiten werden anhand des entwickelten Kategoriensystems aus dem Textmaterial strukturiert und zusammengefasst.

Kodierungsprozess

Im Kontext der qualitativen Inhaltsanalyse bezeichnet dieser den Prozess der Zuordnung von einer Textstelle zu einer Kategorie. Es ist also die Verknüpfung von Kategorie und Textstelle (Kuckartz, 2014). Dazu wird ein Kodierleitfaden entwickelt. Dieser enthält die Definition der Kategorie bzw. Subkategorie, die Kodierregel, nach welcher die Textstelle, in diesem Fall die Sinneinheit, der Kategorie zugeordnet wird sowie das Ankerbeispiel, ein Zitat aus dem Datenmaterial.

Ablauf der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse

Der Ablauf ist in Abbildung 3 dargestellt und wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

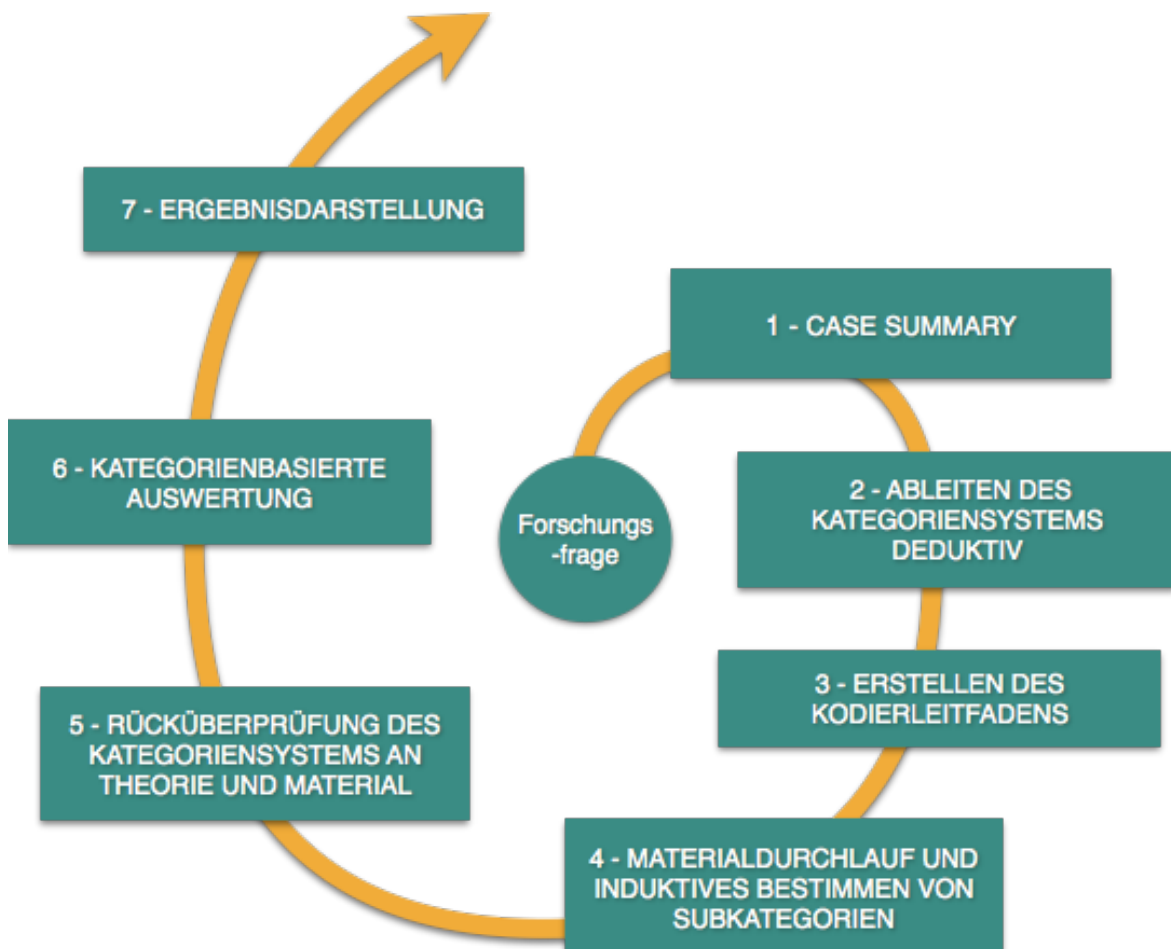


Abbildung 3: Prozess der Datenauswertung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz, 2012)

1. Der erste Schritt, welcher als initiierende Textarbeit bezeichnet wird (Kuckartz, 2014), wurde bereits in Kapitel 5.3.4 als Art der Datenaufbereitung erläutert. Die Case Summary erfolgt gezielt aus der Perspektive der Forschungsfrage und ermöglicht eine erste grobe Übersicht über das Datenmaterial.
Es folgt das Festlegen der Analyseeinheit und das Ableiten des Kategoriensystems, welches sich am Leitfaden und am theoretischen Hintergrund orientiert (deduktive Kategorienbildung).
2. Anschliessend wird der Kodierleitfaden entwickelt, um eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien zu gewährleisten. Die Kategorien werden dazu explizit definiert, Kodierregeln festgelegt und prototypische Ankerbeispiele aufgeführt (*Anhang E*).
3. Danach erfolgt der Kodierungsprozess am Material, wo Textstellen den Kategorien zugeordnet werden oder neue Kategorien induktiv entwickelt werden. Entsprechend wird der Kodierleitfaden mit den neu entstandenen Kategorien und Subkategorien erweitert.

4. In diesem Prozess wird das Kategoriensystem wiederholt rücküberprüft und es entsteht die endgültige Form des Kodierleitfadens und der Definitionen mit den Ankerbeispielen.
5. Ist der Kategorisierungsprozess durch Sättigung abgeschlossen, geht es nun an die kategorienbasierte Auswertung. Sättigung ist erreicht, wenn aus dem Textmaterial keine neuen Kategorien oder Subkategorien gebildet werden können.
6. Die Ergebnisse werden anschliessend entlang der Kategorien dargestellt und visualisiert.

6 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der Auswertung der halbstandardisierten Interviews vorgestellt. Die Gliederung orientiert sich entlang der Fragestellung und des Kategoriensystems.

6.1 Ergebnisse der Belastungsfaktoren der Führungskräfte

Tabelle 9 stellt die Belastungen der Führungskräfte dar, wie sie sich in dieser Untersuchung zeigen. Die einzelnen Belastungsfaktoren werden anschliessend erläutert. In *Anhang F* kann die Matrix der Subkategorien mit der Anzahl Textstellen aus den Transkripten eingesehen werden.

Tabelle 9: *Ergebnisse Belastungsfaktoren*

BELASTUNGSFAKTOREN			
ARBEITSAUFGABE	FÜHRUNGSROLLE	ARBEITSUMGEBUNG	PERSON-SYSTEM
Druck	Leistungserwartung	Raumverhältnisse	familiäres Umfeld
Arbeitsvolumen	Verantwortung	Konflikte	fehlende Erfahrung
Störungen	fehlender Einfluss	Fehlende Unterstützung	
Informationsüberflutung	Rollenkonflikt		
Entscheidungen			
fehlender Erfolg			
unklarer Auftrag			
Fehler			

6.1.1 Arbeitsaufgabe

Von mehr als der Hälfte der Führungskräfte wird Leistungs- und Zeitdruck sowie das mit der Arbeit verbundene Arbeitsvolumen als belastend wahrgenommen. Leistungsdruck entsteht, wenn die Führungskraft vom Vorgesetzten auf rückläufige Kennzahlen hingewiesen wird. „Schlimmer ist es, wenn der Druck so kommt, dass du Massnahmen aufschreiben musst, und du weisst genau, es bringt nichts, eigentlich, wenn man weiss, es sind drei Betriebe, hinten aufgegangen und die nehmen dir eigentlich 20% Umsatz weg, und du verlierst eigentlich nur 2% und die andern 18% machst du wett, weil du einen guten Job machst, und dann erhältst du doch noch Druck“ (T4 34). Zeitdruck wird wahrgenommen, falls zu viele Aufgaben erledigt werden sollten. Weiterbildungen, Projektgruppen oder zusätzliche Aufgaben von der Betriebszentrale erhöhen das reguläre Aufgabenvolumen. Ein weiterer Aspekt sind Störungen aufgrund von Telefonaten: „Telefone sind 90% Störungen. Das empfinde ich schon so“ (T5 55). Im Weiteren sind Informationen ein

„Zuviel“, wenn sie keinen direkten Nutzen bringen: „Aber vielfach kommen Mails, die ich nicht brauche für meine Arbeit“ (T6 54). Fehlender Erfolg, im Sinne nicht erreichter Unternehmensziele und Entscheidungen, die revidiert werden, sind ebenfalls Belastungsfaktoren. Vereinzelt werden auch unklare Arbeitsaufträge oder Fehler, die von anderen verursacht wurden, als belastend wahrgenommen.

6.1.2 Führungsrolle

Die Leistungserwartungen des Vorgesetzten werden von beinahe allen Führungskräften den Belastungsfaktoren zugeordnet. „Aber du bist der Chef, aber du musst die Ziele erreichen. Das ist schon noch belastend, zu wissen eigentlich“ (T1 41). Im Weiteren wird von der Hälfte der Führungskräfte das Innehaben der Verantwortung als belastend wahrgenommen. „Wenn Herr X. nicht da ist, dann bin ich zuständig, dann bin ich zuständig für sämtliche Mitarbeitende, für alles, was dadrin abläuft bin ich verantwortlich“ (T6 13). Ebenfalls belastend ist es, wenn Führungskräfte die Verantwortung innehaben, aber keinen Einfluss geltend machen können: „Es ist alles schwierig, das Sie nicht selber in den Händen halten und steuern können, und das ist unser grösster Teil, den wir nicht selber steuern können“ (T3 57). Nur eine Führungskraft sieht sich bisweilen mit Rollenkonflikten konfrontiert: „Ich bin zwischen Tür und Angel, ich muss die eine Seite vertreten wie die andere“ (T2 45).

6.1.3 Arbeitsumgebung

Die materielle Arbeitsumgebung wird nur von einer Führungskraft als Belastungsfaktor erwähnt: „Die Raumtemperatur ist in der Regel rund 26 Grad, ich habe keine Lüftung, zwei PCs, die Luft ist extrem trocken, Fenster hat es keines“ (T4 84). Die soziale Arbeitsumgebung erwähnt eine Führungskraft. Dabei handelt es sich um Konflikte mit Mitarbeitenden oder als belastend wird erlebt, wenn zeitweise die Unterstützung des Vorgesetzten fehlt, zum Beispiel während dessen Abwesenheit.

6.1.4 Person-System

Stimmt das familiäre Umfeld nicht oder kann dessen Bedürfnissen nicht nachgegangen werden, so wird dies als belastend wahrgenommen: „Weil ich habe ja neben dem Geschäft noch ein privates Umfeld. Jä, das muss ich ja auch noch händeln und jeder von uns muss das händeln... egal was für ein privates Umfeld Sie haben, aber es hat jeder eines. Wenn Sie keines haben, dann haben Sie ja auch wieder ein Problem. Also, ein privates Umfeld haben, kann ein Problem sein und kein privates Umfeld haben kann auch ein Problem sein...“ (T3 96). Die Hälfte der Führungskräfte erwähnt entsprechende Belastungsfaktoren, die einen Bezug zum familiären Umfeld haben. „Dann wenn ich nur am Morgen da bin, das sind eigentlich die schlechtesten Tage, weil ich dann sehe, dass noch vieles zu erledigen ist und ich nach Hause sollte, und zuhause warten sie auch noch“ (T1 43).

Der Aspekt der Erfahrung, die fehlt, wurde von einer Führungskraft ebenfalls als belastend dargestellt: „Aber es war eine neue Situation und ich glaube, es war wegen dem. Sonst spüre ich das so nicht“ (T6 84).

6.2 Ergebnisse der Ressourcen der Führungskräfte

Im folgenden Abschnitt werden in den Kapiteln 6.2.1 und 6.2.2 die Ergebnisse der internen und externen Ressourcen der Führungskräfte vorgestellt. Die Matrix, wie sich die Textstellen auf die Subkategorien verteilen, kann im *Anhang G* eingesehen werden.

6.2.1 Ergebnisse interne Ressourcen

Die Ergebnisse sind in Tabelle 10 – in Anlehnung an die theoretische Kategorisierung – zusammengefasst und werden im Folgenden näher ausgeführt.

Tabelle 10: *Ergebnisse interne Ressourcen*

INTERNE RESSOURCEN	
QUALIFIKATIONEN	KOGNITIVE ÜBERZEUGUNGSSYSTEME
Erfahrung	Selbstbild
Weiterbildungen	Bedürfnis nach Kontrolle
Betriebskenntnis	
Kompetenzen	

Qualifikationen

Erfahrung

Praktisch alle Führungskräfte bezeichnen die gemachten (Lebens-) Erfahrungen als Ressource, indem diese sie bei der Ausführung ihrer Tätigkeit und den damit verbundenen Herausforderungen unterstützen. „Wenn es um meine Ressourcen geht, habe ich viel mehr erlebt, als man sonst erlebt. Ich sage das jetzt mal so. Das kommt mir auch zugut bei dieser Tätigkeit“ (T2 13). Zur Erfahrung zählt auch eine gewisse Routine, welche hilfreich ist: „Wir haben Routine, die Spezialplanungen sind alle schon mal gelaufen, das kann man wieder hervorheben und schauen, wie haben wir es damals gemacht, das hilft sicher auch“ (T5 39).

Weiterbildungen

Zahlreiche Führungskräfte erwähnen auch Weiterbildungen als hilfreiche Unterstützung für die betriebliche Praxis: „Ich habe von allem profitiert, von dem, was ich konnte. Sei es mit den Fachleiter-Bereichsleiter-Ausbildungen, Verkaufskaderförderung, Future Kurs“ (T1 29). Die betriebliche Weiterbildung vermittelt zusätzliche Perspektiven: „Es gibt mir Weitblick“ (T4 94).

Betriebskenntnis

Wenige Führungskräfte erwähnen die Kenntnis des Betriebs ebenfalls als Vorteil, um die anstehenden Herausforderungen anzugehen. „Ich bin von der Basis her gekommen. Ich kenne den ganzen Betrieb, das ist sicher ein Riesenvorteil“ (T5 18).

Kompetenzen

Eine Person erwähnt die Kompetenz der Effizienz als hilfreiche Fähigkeit: „Wenn ich nicht gestört werde, kann ich sehr effizient schaffen“ (T4 82).

Kognitive Überzeugungssysteme

Selbstbild

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte spricht darüber, was sie von sich selber zu wissen glaubt. Es ist dies zum Beispiel das Wissen über das eigene Können, wie „Ich weiss, was ich kann, und was ich nicht kann (T2 94) oder „es ist schon so, ich funktioniere unter Druck extrem gut (T2 47). Zudem ist der Umgang mit der eigenen Belastbarkeit im Sinne von „Ich verheize mich nicht, ich ertrage viel“ (T4 58) oder die Wirkung, die man auf andere ausübt: „Ich habe eine gewisse Ausstrahlung oder ein Wesen, das bei den Leuten gut ankommt“ (T6 26).

Bedürfnis nach Kontrolle

„Ich möchte immer à jour sein ... weil ich dann immer genau weiss, wenn ich das bin, kann ich dort korrigierend oder beratend eingreifen“ (T4 56). Dieses Bedürfnis, Kontrolle und somit Einfluss auf die Steuerung von Prozessen zu haben, wird von zwei Personen explizit hervorgehoben.

6.2.2 Ergebnisse externe Ressourcen

Im folgenden Abschnitt werden die ermittelten externen Ressourcen, wie sie in der jeweiligen Kategorie zu finden sind, erläutert. Die Matrix, wie sich die Textstellen auf die Subkategorien verteilen, kann im *Anhang H* eingesehen werden.

Als externe Ressourcen werden folgende acht Aspekte wahrgenommen:

- Aspekte der Aufgabe
- soziale und technische Unterstützung
- die herrschende Betriebskultur
- der Zugang und die Verfügbarkeit von Informationen
- die Möglichkeiten der Weiterbildung
- die Zeichen der Wertschätzung
- die Entlohnung

Zur besseren Lesbarkeit werden diese im Folgenden in zwei verschiedenen Tabellen (Tab. 11 und Tab. 12) dargestellt und anschliessend erläutert.

Tabelle 11: *Ergebnisse externe Ressourcen (Teil 1)*

EXTERNE RESSOURCEN			
AUFGABE	SOZIALE UNTERSTÜTZUNG	TECHNISCHE UNTERSTÜTZUNG	BETRIEBS-KULTUR
Autonomie	Fachbereiche / Fachstellen	Kommunikationsmedien	Betriebsklima
Einflussnahme	Vorgesetzte	Auswertungssysteme	Sozialer Umgang
Abwechslung	Kollegen		Kulturpflege
Spaß	privates Umfeld		
Klare Erwartungen	Mitarbeitende		

Im Folgenden werden die einzelnen Kategorien der Tabelle 11 näher ausgeführt.

Aufgabe

Autonomie

Überreinstimmend äussern sich alle Führungskräfte über einen hohen Handlungs- und Entscheidungsspielraum: „Aber ich kann selber entscheiden, wann ich das mache, wie ich das mache, mit wem ich ein Gespräch führe, wenn ein Problem da ist, muss ich nicht alles absprechen“ (T6 32). Erwähnt wird auch die flexible Handhabung der Arbeitszeiten: „Ich kann um 10 h sagen, so jetzt gehe ich zwei Stunden Velofahren. Ich komme nach dem Mittag wieder. Wenn ich meinen Job erledigt habe, ist es okay“ (T5 24). Auch in Bezug auf die Erreichung der Unternehmensziele wird Handlungsspielraum erlebt: „Wir erhalten Umsatzziele und Kostenziele, aber wie Sie die Ziele erreichen, das sagt Ihnen bestimmt niemand... oder und das ist ja auch schön, dass Ihnen das niemand sagt, weil das ist etwas, wo Sie gestalten können und den Weg zum Ziel selber finden können und auch selber finden müssen. Das soll auch so sein“ (T 3 72).

Einflussnahme

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte erlebt im Rahmen ihrer Funktion die Möglichkeit der Einflussnahme oder der Mitbestimmung: „Wir sind immer wieder bei Sortimentsdiskussionen dabei, wo wir schon Einfluss nehmen können und unsere Erfahrungen oder auch Inputs von Kunden miteinbringen können, das ist auf jeden Fall so“ (T3 31). „Ich nehme auch Einfluss auf die Einsatzplanung. Wenn ich merke, wir machen weniger Umsatz. Dann können wir nicht mehr so viele Leute einsetzen“ (T6 19).

Abwechslung

Die Hälfte der Führungskräfte erachtet die Tätigkeit als abwechslungsreich und spannend. Die Abwechslung zeigt sich innerhalb der Tagesstruktur: „Die Tage sind recht unterschiedlich, die Nachmittage sind eher im ruhigeren Bereich, die Vormittage sind recht intensiv und jeder ist wirklich anders. Das ist eben das, was es spannend macht, nicht von Langeweile“ (T5 10). Abwechslung wird zudem innerhalb der Tätigkeit selber erlebt: „Das Ge-

sampaket, das ist das was die gesamte Abwechslung, die einem die Kraft und Zufriedenheit gibt“ (T3 15). Auch das Unvorhergesehene wird als Beitrag zu einer spannenden Tätigkeit erachtet: „Das Spannende daran ist eigentlich, ich komme am Morgen zur Arbeit und ich habe keine Ahnung, was auf mich zukommt, an jedem Tag. Jeder Tag ist anders“ (T4 8).

Spass

Praktisch alle Führungskräfte haben Spass an ihrer Tätigkeit: „Nein, ich muss wirklich sagen, es macht Spass und ich habe eine gute Mannschaft. Und ich hoffe, wir können in diesem Jahr noch etwas Gas geben“ (T2 95). Dazu gehört, dass einerseits die organisatorischen Aspekte der Arbeit Freude bereiten, aber auch die Begleitung und Förderung von Mitarbeitenden: „Und ich denke, dass ist genau das Schöne, dass Sie die Leute begleiten können“ (T3 17).

Klare Erwartungen

Die Hälfte der Führungskräfte beurteilt die an sie gestellten Erwartungen als bekannt und klar: „Ich schätze heute meine wichtige Funktion, wo ich spüre oder genau weiss, was erwarten die anderen von mir“ (T5 14). „Es geht immer darum besser zu werden, das ist der Anspruch. Sei es vom Filialleiter oder vom Verkaufgruppenleiter, das ist immer der Anspruch“ (T6 10).

Soziale Unterstützung

Die Unterstützung, welche mehr als die Hälfte der Führungskräfte erleben, vollzieht sich auf zwei Ebenen. Es ist dies einerseits die soziale Unterstützung des betrieblichen oder privaten Umfeldes, die technische Unterstützung in Form von elektronischen Systemen oder Tools andererseits.

„Ich habe irgendwo noch 80 Filialleiterkollegen, wenn Sie lange dabei sind, haben Sie auch da ein Beziehungsnetz“ (T3 72). Nebst den Kollegen werden auch Vorgesetzte von praktisch allen Führungspersonen als Unterstützung wahrgenommen: „Das Erste was ich sagen darf – zum Glück – ist, ich habe es sehr gut mit meinem Vorgesetzten... ich spüre dort eine grosse Unterstützung“ (T6 23). Auch betriebsinterne Fachstellen werden als Unterstützung wahrgenommen: „Natürlich, in der Grösse unseres Unternehmens ist es das Schöne, wenn Sie an so einem Ort schaffen, wo Sie für alles irgendwo eine Stelle haben. Wir haben im Personellen eine Unterstützung, wir haben eine Personalabteilung, die uns unterstützt, wir haben das Gesundheitswesen, das uns unterstützt, wo auch aktiv ist und immer wieder Inputs in die Filialen bringt, die uns wohl tun oder gut sind“ (T3 21). Einige Führungskräfte nennen in diesem Zusammenhang auch das private Umfeld als unterstützend: „Ich habe viele Kollegen, die in ähnlichen Funktionen tätig sind, ja, wo man immer auch wieder solche Sachen diskutiert“ (T3 70). Mitarbeitende sind dann eine Unterstützung, wenn sie zur Lösungssuche beitragen, denn nicht immer hat die Führungskraft eine Lösung für allfällige Probleme bereit.

Technische Unterstützung

Diese Form der Unterstützung wird von allen Führungskräften hervorgehoben und als Ressource wahrgenommen. Es sind dies einerseits die zahlreichen Auswertungs- und Planungssysteme, aber auch Tools wie Smartphones, die zur Verfügung stehen. „Technisch

haben wir eine sehr gute Situation. Wir haben alles zur Verfügung, was wir brauchen“ (T5 34).

Betriebskultur

Betriebsklima

Das betriebliche Klima wird von der Hälfte der Führungskräfte als positiv wahrgenommen: „Wenn ich meinen Job richtig mache, brauche ich nicht Angst zu haben um meinen Job. Und es wechselt nicht jeden Monat der Wind. ... Ich fühle mich sehr sicher, aufgehoben und wohl in dem Ganzen drinnen“ (T4 20).

Sozialer Umgang

Die Hälfte der Führungskräfte erwähnt den sozialen Umgang und nimmt diesen als wohlwollend wahr, der sich über alle Hierarchiestufen hinweg bewegt: „Oder auch die Geschäftsleitung selber oben düre, die haben eine gute Kultur und das trägt sich auch weit, weit nach unten“ (T5 29). „Und man grüsst sich auch, wenn man einander sieht, sei es am Morgen, wenn man reinkommt, sei es am Mittag beim Essen, oder wo auch immer“ (T5 31).

Kulturpflege

Die Betriebskultur wird aufgrund von unterschiedlichen Kontaktmöglichkeiten und Aktivitäten gepflegt, sei es von Seiten der Organisation, oder dass die Führungskräfte selber entsprechende Massnahmen organisieren: „Also mir ist das Kader sehr wichtig, da mache ich auch noch zusätzliche Sachen. Aber das ist auch so Migros-Like, dass man noch etwas mehr macht, ich lade auch jedes Jahr das ganze Kader zu mir nach Hause ein zu einem Grillabend zuhause, das schweiß auch wieder etwas zusammen“ (T1 39).

Tabelle 12: Ergebnisse externe Ressourcen (Teil 2)

EXTERNE RESSOURCEN			
INFORMATION	WEITERBILDUNG	WERTSCHÄTZUNG	ENTLOHNUNG
Informationsaustausch	Erfahrungsaustausch	Lob und Dank	Lohnzufriedenheit
Zugang und Erhalt von Informationen	Weiterbildungsangebote	Zeichen der Unterstützung	Gratifikation
Sitzungsgefässe	Betriebliche Unterstützung	weiche Faktoren	
		Bonus	

Die Ergebnisse, die in Tabelle 12 dargestellt sind, werden im Folgenden beschrieben.

Information

Der Austausch und der Zugang zu Informationen wird von je zwei Führungskräften als gut bezeichnet: „Wir werden sehr viel informiert, wir haben eine Logistik-Bereichssitzung, da kommt gewisses Wissen zusammen und man gibt es auch weiter“ (T2 25). „Also die In-

formationen sind sehr gut, auch in einem sehr angenehmen Ton“ (T1 47). „Wir haben ein System, so Plattformen, wo wir schauen gehen können, jede Abteilung hat dort drin die News“ (T1 13). Eine Führungskraft erwähnt in diesem Zusammenhang die zahlreichen Sitzungsgefässe, die für den Informationsaustausch zur Verfügung stehen.

Weiterbildung

Der Aspekt der Weiterbildung gliedert sich in drei Bereiche: die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches, die unterschiedlichen Weiterbildungsangebote und die Unterstützung der Weiterbildung durch den Betrieb.

Erfahrungsaustausch

Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte erachtet den Erfahrungsaustausch, welcher unter anderem an Weiterbildungen erfolgen kann, als Ressource: „Ich würde sagen, der grösste Nutzen ist wahrscheinlich der Erfahrungsaustausch mit den andern Leuten, Filialleuten, Administration ... das Netz erweitern. Kontaktnetz erweitern, das ist wahrscheinlich der grösste Vorteil“ (T5 26).

Weiterbildungsangebote

Die Hälfte der Führungskräfte erlebt die betriebsinternen oder -externen Kurse als sehr wertvoll: „Auch die letzte Weiterbildung, die ich im Führungsbereich gemacht habe, und da erhalten Sie auch ganz viele Inputs... die sind extrem wertvoll (T3 68). „Auch andere Kurse ausserhalb der Migros sind möglich, ... praxisorientierter Kurs, sehr begehrt.“ (T5 83). Geschätzt wird ebenfalls die Möglichkeit, Fachmessen oder andere Genossenschaften zu besuchen.

Betriebliche Unterstützung

Die betriebliche Förderung, wie auch die finanzielle Unterstützung von Weiterbildungsangeboten wird von zwei Führungskräften sehr geschätzt: „Wir haben auch den Vorzug, dass wir in der Migros Luzern, in der Klubschule Kurse machen dürfen, und da sogar bis 1000 Fr. oder 1300 Fr. zurückbekommen, wenn wir es machen, das wird sehr, sehr gefördert und sehr, sehr unterstützt, also das ist, das kann man nur loben und schätzen“ (T3 33). „Das sind so die internen Schulungen, wo ich profitiert habe, ... und jetzt profitiere ich grad wieder, jetzt mache ich den Master. ... Das Unternehmen tut mir 80% finanzieren, ein Teil davon sogar Tage, ja“ (T1 31).

Wertschätzung

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte erlebt Wertschätzung und Anerkennung in unterschiedlichen Ausprägungen. Lob und Dank ist ein Ausdruck, der als Wertschätzung wahrgenommen wird: „Wir haben im 3. OG ... umgebaut, da sind sehr viele Danke und Lob gekommen, habe ich entgegengenommen“ (T2 26). Unterstützung der Mitarbeitenden wird ebenfalls als Zeichen von Wertschätzung gegenüber der Führungskraft wahrgenommen: „Dann sagte der Fachleiter, komm gib mir die [Liste], ich erledige das für dich“ (T4 28). Im Weiteren werden Zeichen der Wertschätzung im Umgang miteinander wahrgenommen, in Form von weichen Faktoren: „Ich finde das Klima, das Umfeld muss stimmen, dass man das spürt, der macht seinen Job gut. Natürlich darf auch mal ein Dankeschön sein, du hast deinen Job gut gemacht, kommt vielleicht so explizit nicht täglich vor, so sicher nicht“ (T5 29). Auch ein Bonus wird als Zeichen von Wertschätzung wahrgenom-

men: „Natürlich, wenn ein zusätzlicher Bonus im November und im Februar nochmals kommt von 500 Stutz, ist das auch Anerkennung“ (T5 29).

Entlohnung

Lohnzufriedenheit

Praktisch alle Führungskräfte äussern sich über ihre Entlohnung und nehmen sie als stimmig wahr: „Ja. Ja, das stimmt. Nein, ich muss nicht jammern, Ich darf nicht und ich tue nicht. Der Lohn stimmt“ (T4 66), auch für diejenigen, die mit anderen Firmen vergleichen: „Der Lohn ist gut, ich muss es so sagen, wenn ich es mit anderen Firmen vergleiche“ (T2 49).

Gratifikation

Das Verhältnis zwischen dem persönlichen Einsatz und dem, was als monetäre Gegenleistung entrichtet wird, wird von der Hälfte der Führungspersonen als ausgewogen wahrgenommen: „Ja, das stimmt, absolut, das stimmt für mich. Ist auch ein Aspekt, wo ich das Gefühl habe, für das, mag es das dann auch leiden... oder soll das auch so sein. Das hat irgendwo auch mit der inneren Einstellung zu tun oder eben mit vor allem mit dem zu tun, wenn Sie Freude haben, an dem, was Sie tun, dann spielt das auch nicht so eine Rolle“ (T3 49).

6.3 Ergebnisse der Bewältigungsstile

Tabelle 13 zeigt eine Übersicht über die problembezogenen und emotionsbezogenen Bewältigungsstile, welche von den Führungskräften genannt wurden. Im Anschluss werden die einzelnen Methoden beschrieben. Die Matrix, wie sich die Textstellen auf die Unterkategorien verteilen, kann in *Anhang I* eingesehen werden.

Tabelle 13: *Ergebnisse problembezogene und emotionsbezogene Bewältigung*

BEWÄLTIGUNG	
PROBLEMBEZOGEN	EMOTIONSBEZOGEN
Strategische Vorgehensweise	Körperlicher Ausgleich
Strukturierte Vorgehensweise	Abschalten
Kommunikation	Auftanken
Aktive Veränderung	Ablenken
Delegieren	Hobby
Soziale Unterstützung	Körperwahrnehmung
Fokussieren	
Empathie	

6.3.1 Problembezogene Bewältigung der Führungskräfte

Strategische Vorgehensweise

Praktisch alle Führungskräfte erwähnen strategische Vorgehensweisen, um Herausforderungen zu bewältigen. Diese liegen zum Beispiel im arbeitstechnischen Bereich: „Wenn ich oben bin, lösche ich vorzu, was mich nicht betrifft. Das Ziel ist immer, ein leerer Posteingang, schlussendlich“ (T6 72). Vorausschauende Planung ist ebenfalls eine Strategie: „Ich habe angefangen, bereits vorgängig am Freitag, die Preise einzuholen... das ist der kleinere Aufwand, das zu kontrollieren, als umgekehrt“ (T5 59). Die vorausschauende Planung erfolgt teilweise bereits zuhause: „Wenn ich nach den Ferien wieder komme, bin ich praktisch am ersten Tag nur am Mailchecken und Beantworten und das nimmt mir so viel Ressourcen weg. Manchmal hat man am Abend einfach Zeit und dann sagt man, dann mach ich das. Dann kann man am andern Tag wirklich arbeiten und der Druck ist dann schon etwas weg“ (T1 25). Eine weitere Strategie ist es, das Engagement abzuschätzen: „Habe ich mir ganz fest angewöhnt, dass ich mir überlege, lohnt sich jetzt das, das zu hinterfragen ... oder lohnt es sich nicht, und wenn ich zum Schluss komme, es lohnt sich nicht, dann lohnt es sich nicht und dann setzen wir es einfach um und machen es“ (T3 63).

Strukturierte Vorgehensweise

Praktisch alle Führungskräfte pflegen neben der strategischen eine strukturierte Vorgehensweise: „Dann arbeite ich mit dem Notizzettel, wenn etwas drauf steht, arbeite ich das grad ab, ist etwas zum Erledigen, dann schreibe ich das gerade auf, dann weiss ich so, das und das muss ich noch machen, dann gehe ich runter, erledige das, und gehe dann zurück und schreibe das Mail und dann ist das weg und erledigt“ (T6 72). Sie betonen ebenfalls die Wichtigkeit dieser strukturierten Vorgehensweise sowie das Priorisieren der Pendenzen: „Solche Sachen muss man strukturiert angehen können (T5 72) oder „Sie müssen es strukturieren können, Sie müssen für sich irgendwo einen Weg finden zum Wissen, was ist jetzt wichtig für mich. Was ist nicht wichtig“ (T3 27).

Kommunikation

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte erwähnen das Gespräch als bedeutende Strategie, sei es mit dem Vorgesetzten oder mit Mitarbeitenden: „Man muss das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen. Ich habe einfach gemerkt, der Vorgesetzte kann einem manchmal nicht unbedingt helfen, aber zumindest konnte ich es mal sagen. Das tut dann jeweils ein bisschen Ballast abwerfen“ (T2 66). „Zurückmelden und sagen, schau, das und das haben wir überlegt, aber hier hat das Denken aufgehört. Da müssen wir das nächste Mal auch daran denken“ (T5 65). Im Gespräch kommen auch Gesprächstechniken zur Anwendung, die als wichtig beurteilt werden: „Dann habe ich ihr gespiegelt, wie ich mich fühle und wir haben das ... geklärt“ (T6 68).

Aktive Veränderung

Die Hälfte der Führungskräfte sprechen das aktive Verändern einer Situation an: „Wenn ich sehe, dass mir etwas nicht passt, dann kümmerge ich mich darum, dass das geändert wird“ (T6 70). Dabei ist es auch wichtig, den Handlungsspielraum, der vorhanden ist, zu nutzen: „Aber auf die Sachen, die ich verändern kann, Einfluss nehmen kann, hier muss ich agieren nicht reagieren“ (T5 97). Lässt sich die Situation oder das Umfeld nicht verän-

dern, so kann die aktive Veränderung folgende Konsequenz haben: „Und wenn ich merke, es stimmt nicht mehr, dann werde ich mich wieder verändern“ (T2 94).

Soziale Unterstützung

Die Hälfte der Führungskräfte nehmen zur Bewältigung von Herausforderungen Unterstützung von Vorgesetzten, dem familiären Umfeld oder von Mitarbeitenden, welche Stellvertretungsfunktion haben, in Anspruch: „Meine STV hat jetzt im Dezember angefangen, und ich bin jetzt an der Ausbildung von ihr und es wäre natürlich schon das Ziel, dass sie mich dann mehr und mehr entlastet“ (T4 58).

Weitere Strategien

Die Strategie des Delegierens wurde von zwei Personen als wichtig wahrgenommen. Je eine Person nennt das Fokussieren auf das, was gerade gefordert ist sowie sich in die Lage des Gegenübers einzufühlen: „Ich bin heute aber auch soweit, dass ich probiere, mich in die Lage meines Vorgesetzten zu setzen, ich setze mich auch in die Lage meines Mitarbeiters, und überlege mir, was geht in dem drinnen ab“ (T2 68).

6.3.2 Emotionsbezogene Bewältigung der Führungskräfte

Körperlicher Ausgleich

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte sucht den körperlichen Ausgleich zur Tätigkeit: „Ich sage vor allem auf Kaderstufe ist es für mich sehr wichtig, den körperlichen Ausgleich zum Geistigen“ (T2 68).

Abschalten

Einige nehmen sich vor, die Gedanken an das Geschäft nicht nach Hause zu nehmen und verwenden dazu den Begriff des Abschaltens: „Ja... wenn ich aus dem Geschäft rausgehe, dann schalte ich ab. Das kann ich. Am Anfang habe ich mir visuell auf dem Heimweg eine Grenze gesetzt, bis dahin geht das Geschäft, und ab dann ist es privat“ (T4 40). Dies gelingt jedoch nicht immer: „Es ist auch typenunterschiedlich, aber voll abschalten können ist schwierig“ (T1 53), jedoch scheint dies in den Ferien besser zu gelingen: In der Ferienzeit dann tanke ich auf, dann muss ich drei Wochen nehmen, und je älter ich werde, dann muss ich einfach längere Zeit nehmen und dann kann ich voll abschalten (T1 55). Dieser Aspekt wurde von einer Führungsperson erwähnt.

Weitere Strategien

Zwei Personen wenden sich anderen Dingen zu: „Und wenn ich merke, es geht jetzt gar nichts, dann gehe ich in die Pause mit dem Stellvertreter (lacht)“ (T1 27). Ein Hobby zu pflegen oder aufgrund körperlicher Symptome das Verhalten zu ändern, sind ebenfalls Strategien, die gewählt werden: „Wenn ich merke, ich mag nicht mehr aufstehen oder wenn ich merke, ich schlafe schlecht, das sind für mich so Alarmzeichen. Jetzt musst du bremsen“ (T4 60).

Fazit Ergebnisse der Belastungen, Ressourcen und Bewältigung

Bei den Belastungen zeigt sich im Gesamtüberblick, dass für die Mehrheit der Befragten Zeit- und Leistungsdruck, sowie die Leistungserwartungen Belastungsfaktoren darstellen.

Das Arbeitsvolumen ist bei denjenigen Führungskräften belastend, die nahe am Kundengeschäft stehen.

Als interne Ressourcen werden von praktisch allen Führungskräften die gemachten Erfahrungen und Weiterbildungen erwähnt. Die externen Ressourcen liegen bei praktisch allen Führungskräften innerhalb der Arbeitsaufgabe (Autonomie, Abwechslung, Einflussnahme), der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte und Fachbereiche oder Fachstellen, der technischen Unterstützung sowie dem Erfahrungsaustausch. Die Bedeutung der kognitiven Überzeugungssysteme wird in der Diskussion aufgegriffen.

Bei praktisch allen Führungskräften herrschen problemorientierte Strategien vor, um die Belastungsfaktoren zu bewältigen. Die Emotionsregulierung erfolgt mehrheitlich durch körperlichen Ausgleich.

6.4 Ergebnisse der vorgeschlagenen Massnahmen

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der verhaltens- und verhältnisorientierten Massnahmen entlang der Tabelle 14 vorgestellt. Es sind dies Anregungen der Führungskräfte, welche sie zum Abbau von Belastungsfaktoren oder zum Aufbau von Ressourcen vorschlagen. In *Anhang J* kann die Matrix, wie sich die Textstellen auf die Unterkategorien verteilen, eingesehen werden.

Tabelle 14: *Ergebnisse verhältnis- und verhaltensorientierter Massnahmen (eigene Darstellung)*

	VERHÄLTNISSORIENTIERT (Situation/Betrieb)		VERHALTENS- ORIENTIERT (Person)
	BELASTUNGSABBAU		BELASTUNGSABBAU
BELASTUNGEN (KORREKTIV)	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessmanagement • Informationsmanagement • Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllingreduktion • Erhöhung der Ressourcen • Absenzenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstmanagement
	RESSOURCENAUFBAU		RESSOURCENAUFBAU
RESSOURCEN (PRÄVENTIV/ KORREKTIV)	ORGANSIATIONAL	SOZIAL	PERSONAL
			<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen • Checkout-Time

6.4.1 Ergebnisse verhältnisorientierte Massnahmen

Prozessmanagement

Eine Führungskraft erachtet die Erstellung von Prozessen als möglichen Ansatz: „Ich denke, das wäre eine Möglichkeit, mal eine Prozesslandschaft zu erstellen“ (T2 86) oder Prozesse zu verändern: „Man kann dann auch mal einen Prozess verändern“ (T5 86). Weiter wird vorgeschlagen, die administrativen Aufgaben nicht weiter zu erhöhen, insbesondere für Abteilungsleitende: „Die ganze Personalführung, der administrative Aufwand der Abteilungsleiter darf sicher nicht mehr zunehmen. Die M-FEE⁴ Systeme sind so umfassend, dass das zu viel Zeit beansprucht“ (T5 80).

Informationsmanagement

Eine Führungskraft schlägt vor, die Informationen adressatengerechter zuzustellen, so dass nicht zu viel Zeit aufgewendet werden muss, sich mit nicht relevanten Informationen auseinanderzusetzen: „Das könnte man sicher informatikmässig so machen, dass das nicht bis zu uns kommt“ (T6 56). Ebenfalls erwähnt wird die Organisation von ungeteiltem Wissen, das allen zugänglich gemacht werden könnte.

⁴ Führungsinstrument für alle Unternehmen der Migros-Gemeinschaft (Mitarbeitende - Führen Entwickeln Entlohnen)

Projektmanagement

Eine Führungskraft schlägt vor, Projekte bezüglich Nutzen vermehrt zu prüfen: „Mich persönlich können Sie entlasten, indem ... die von unserer Zentrale aus nicht mit vielen Zusatzarbeiten kommen. Oder mit vielen zusätzlichen Projektlis, die Sie in den Filialen machen müssen. ... Dass ich nicht noch irgendwelche Übungen und was weiss ich alles machen muss“ (T3 88).

Controllingreduktion

Die stetigen Kontrollen, welchen die Führungskräfte ausgesetzt sind, werden von einer Person explizit erwähnt: „Wenn Sie jetzt so fragen, müsste ich sagen, man müsste eigentlich das Controlling entschärfen (T1 23).

Ressourcenerhöhung

Ein weiterer Ansatz wäre die Erhöhung der personellen Ressourcen der Mitarbeitenden: „Das wäre schon eine Massnahme... Diese Massnahme würde uns an vielen Orten entlasten“ (T3 82).

Absenzenmanagement

Besonders im Absenzenmanagement⁵ sieht eine Führungskraft Handlungsbedarf: „Die soziale Verantwortung gegenüber dem Mitarbeitenden, der über längere Zeit fehlt, die soll man wahrnehmen, aber auch die gegenüber den verbleibenden Mitarbeitenden, auch wahrnehmen und das wird vernachlässigt, indem die Prozesse viel, viel, viel zu lange gehen“ (T3 74).

6.4.2 Ergebnisse verhaltensorientierte Massnahmen

Selbstmanagement

Für den Abbau von Belastungen werden zahlreiche Selbstmanagementstrategien aufgeführt, wie Optimierung der Planung, Einsatz von Arbeitstechniken oder die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen: „Ich könnte die Bürotüre zumachen und ein Zetteli anfügen „Bitte nicht stören“ (T4 84). Eine Führungskraft ist der Meinung, dass jeder den Weg selber finden muss, wie er mit den Belastungen umgeht: „Mein Fazit ist, dass jeder für sich den Weg so finden muss, dass es aufgeht und dass es soweit aufgeht, dass man sich selber nicht schadet“ (T3 98).

Schulungen

Die Hälfte der Führungskräfte weist auf das hilfreiche Angebot an Weiterbildungen hin, welche individuell ausgewählt werden können.

Checkout Time

Eine Person könnte sich vorstellen, dass Entspannungsangebote während der Arbeitszeit einen Beitrag zur Belastungsreduktion leisten können: „Oder es ist eine Plattform gegeben, wo man einfach sagt, Mi, von 10 h bis 12 h ist Yoga ... und dann macht man da einfach mit“ (T1 66).

⁵ Prozesse im Rahmen von krankheitsbedingten Ausfällen bis zum Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess

Fazit der Ergebnisse der verhältnis- und verhaltensorientierten Massnahmen

Als verhaltensorientierte Massnahmen werden die Förderung individueller Massnahmen sowie Schulungen erwähnt. Bei den verhältnisorientierten Massnahmen gelten der Ausbau von Ressourcen, die Entschärfung des Controllings sowie Anpassungen des Projekt- und Prozessmanagements als mögliche Ansätze für die Prävention.

7 Diskussion

In diesem Kapitel werden nun die Ergebnisse der Untersuchung zu den Belastungen und Ressourcen der Führungskräfte anhand der empirischen Untersuchungen zu den mittleren Führungskräften und der Theorie – entlang der Leitfragen der Hauptfragestellung – diskutiert. Im Weiteren werden daraus – unter Einbezug der Vorschläge der Führungskräfte und der Literatur – Massnahmen für die Prävention abgeleitet.

Welche Aspekte der Arbeitssituation werden von den Führungskräften in ihrer beruflichen Rolle als belastend dargestellt?

Aus der Erhebung geht hervor, dass das Arbeitsvolumen sowie der Zeit- und Leistungsdruck für die Mehrheit der Führungskräfte eine Belastung darstellen. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen von Alpers (2013) und Stoffer (2006). Die Arbeitsmenge und der Zeitdruck sind die am stärksten ausgeprägten Stressoren bei den von ihnen untersuchten mittleren Führungskräften.

Ein Grund mag darin liegen, dass die Führungskräfte der *GMLU* für unvorhergesehene Zwischenfälle (z. B. Ausfall von Mitarbeitenden) keine Pufferzeit zur Verfügung haben. Sie sind dann mit diesem Problem absorbiert und die Aufgaben des Kerngeschäftes bleiben liegen. Dies ist ebenfalls der Fall, wenn sich jemand zusätzlich in einer Projektgruppe engagiert. Stellvertretende scheinen oftmals selber überlastet zu sein, weswegen die Arbeit von diesen nicht übernommen werden kann.

Die Belastung durch Leistungsdruck und die damit verbundenen Leistungserwartungen des Vorgesetzten, aber auch der Führungskraft selber, stellen einen weiteren Belastungsfaktor dar, der von einer Mehrheit wahrgenommen wird. Die „Zahlen“ die kommen oder nicht kommen, sind besonders für diejenigen Führungskräfte eine Belastung, welche nahe am Kunden tätig sind. Ein geringerer Umsatz verlangt nach schneller Reaktion. Hierbei werden die Führungskräfte auch von den Erwartungen, die ihre Vorgesetzte aufgrund der Erfolgsorientierung an sie stellen, belastet. Gerade in Bezug auf die Gewinngenerierung können viele Faktoren von den Führungskräften nicht beeinflusst werden. Die fehlende Einflussnahme ist ein weiterer Faktor, welcher von der Hälfte als belastend wahrgenommen wird.

Im Vergleich zu den Ergebnissen von Stoffer (2006) erstaunt es, dass die Führungskräfte, welche nahe am Kunden sind, keine Unklarheiten in Bezug auf ihre Führungsrolle wahrnehmen bzw. schildern. Eine Erklärung könnte sein, dass die Führungskräfte der *GMLU* die Erwartungen ihres Vorgesetzten kennen, aber klar die Grenzen des Machbaren sehen. Bei Personen, welche im strategischen Bereich des Unternehmens tätig sind, scheinen Rollenkonflikte eher ein Thema zu sein.

Eine deutliche Mehrheit der Führungskräfte in der Untersuchung von Stoffer (2006) hat das Ausmass der Bürokratie als sehr stark ausgeprägt beschrieben. Dies bestätigt sich in der vorliegenden Untersuchung für die mittlere Führungsstufe der *GMLU* nicht in diesem Masse. Allenfalls könnten die erwähnten Zusatzaufträge, welche aus der Betriebszentrale bei den Führungskräften eintreffen, in diese Richtung weisen. Es stellt sich vielleicht auch die Frage, wie sinnvoll solche Aufträge sind, da diese von den Führungskräften teilweise als fraglich eingeschätzt werden.

Im Zusammenhang mit den Aufträgen, welche aus der Betriebszentrale kommen, wird das Thema relevant. Alpers (2013) nennt diesen Belastungsfaktor *Informationsüberlastung*. Die Hälfte der Führungskräfte der *GMLU* beurteilt die Menge der Informationen, die sie verarbeiten müssen, als „zu viel“ was sie als belastend erleben. Diese Informationen stellen Einflüsse von aussen dar, welche nicht kontrolliert werden können und deren Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit für die eigene Arbeit fraglich ist. Dementsprechend erfüllen sie die Merkmale gesundheitsförderlicher Arbeit, wie sie Udris (2006, *Anhang A*) definiert hat, nicht. Mailpost und Telefonanrufe, werden ebenfalls als *Störung* wahrgenommen, was auch Alpers (2013) und Stoffer (2006) in ihrer Untersuchung als Belastungsfaktoren von mittleren Führungskräften feststellen konnten.

Ein weiterer Aspekt ist die Rolle des familiären Umfeldes. Stoffer (2006) nennt das in seiner Untersuchung „Daily Hassles der Privatsphäre“. In der vorliegenden Untersuchung erwähnten die Hälfte der Führungskräfte, dass das familiäre Umfeld zu einem Belastungsfaktor werden kann, wenn dessen Bedürfnissen nicht entsprochen werden kann. In der Untersuchung von Stoffer (2006) erleben nur ca. ein Drittel der Führungskräfte aufgrund erheblicher privater Probleme das familiäre Umfeld als Stressor. Stoffer (2006) weist zu seinem Ergebnis auf methodische Mängel hin, da diese „Daily Hassles“ seiner Meinung nach „erfahrungsgemäss auf die meisten Menschen belastend wirken“ (S. 237). Das private Umfeld kann aber auch als Ressource wahrgenommen werden, wie die Untersuchung von Alpers zeigt, wo die *Familie* bei den Ressourcen zu finden ist. Dies bestätigt die theoretische Annahme, dass Individuen von Stressoren unterschiedlich beansprucht werden (Rohmert & Rutenfranz, 1975). Auch in der vorliegenden Untersuchung zeigt sich diese Zweischneidigkeit, nämlich *Familie* als Ressource und als Belastungsfaktor.

Welche Ressourcen erachten Führungskräfte für ihren Berufsalltag als hilfreich und notwendig?

Führungskräfte der *GMLU* erachten die bisher gemachten Berufs- und Lebenserfahrungen bei der Bewältigung als Ressourcen, was aufgrund der teilweise langjährigen Erfahrung der untersuchten Führungskräfte nachvollziehbar ist und ihnen die nötige Sicherheit im Umgang mit den täglichen Herausforderungen gibt. Sie äussern sich auch dahingehend, dass sie ihre Fähigkeiten und Kompetenzen kennen und dadurch auch spüren, wo die Grenzen ihrer Belastbarkeit liegen. Diese Erkenntnis schliesst an das Konzept der *generalisierten Kompetenzerwartung* an, welches Stoffer (2006) in seiner Untersuchung überprüft und eine „sehr starke bis ausserordentlich starke generalisierte Kompetenzerwartung“ nachweisen kann (S. 243). Dabei handelt es sich um ein Konzept, welches dem Begriffsverständnis des Kohärenzerlebens nahesteht. Dieses Ergebnis stimmt auch mit der vorliegenden Untersuchung überein: Die Führungskräfte der *GMLU* haben grundsätzlich den Eindruck, für ihre Tätigkeit über die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu verfügen, da sie dazu mit Weiterbildungsangeboten entsprechend gefördert werden. Auch die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit – ein Aspekt des Kohärenzgefühls - wird nicht in Frage gestellt, einzig die Aufträge der Betriebszentrale werden kritisch beurteilt (vgl. oben).

Ressourcen der Aufgabe sind bei den Führungskräften der *GMLU* am stärksten ausgeprägt, was sich weitestgehend mit den Ergebnissen von Alpers (2013) deckt. Hierbei werden Autonomie und Handlungsspielraum als Ressource geschätzt. Es existieren zahlreiche Bereiche, in denen Einfluss genommen werden kann. Diejenigen Faktoren, welche nicht

gesteuert werden können, werden dann zu einer Belastung. Die Abwechslung und Vielseitigkeit der Tätigkeit wird ebenfalls als Ressource wahrgenommen (Richter & Hacker, 1998). Auch in der Studie von Alpers (2013) stellt die Abwechslung ein Ressourcenthema im beruflichen Umfeld dar.

Fachbereiche und Fachstellen, die den Führungspersonen bei Problemen zur Verfügung stehen, werden als grosse Entlastung wahrgenommen, wie auch die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen. Hervorgehoben wird dabei besonders der Aspekt des Erfahrungsaustausches, dank dem psychische Belastungen reguliert werden können. Das Bedürfnis, sich mit Kollegen oder Vorgesetzten gleicher Stufe bzw. der Fachleiter auszutauschen, ist höher als mit Mitarbeitenden unterer Hierarchiestufen. Ein Grund könnte darin liegen, dass die befragten Führungskräfte mit diesen Mitarbeitenden keine M-FEE-Gespräche führen und somit der direkte Kontakt fehlt. In der Studie von Alpers (2013) werden generell Mitarbeitende als Ressource aufgeführt.

Als grosse Unterstützung werden die technischen Systeme erlebt, welche für die Planung und Gestaltung des Warengeschäfts, aber auch für die Planung des Personaleinsatzes relevant sind. Damit kann viel Zeit eingespart werden, was wiederum zu einem Belastungsabbau beiträgt.

Inwiefern die Themen Wertschätzung und Entlohnung als eigenständige Ressourcen bezeichnet werden können, soll an dieser Stelle kritisch hinterfragt werden. Wertschätzung könnte dem Aspekt der Betriebskultur im Sinner einer Ressource zugeordnet werden. Alpers (2013) verortet das Thema indes bei den Belastungen und fragt nach der Zufriedenheit hinsichtlich der finanziellen Lage, was in der vorliegenden Studie nicht Gegenstand der Untersuchung war.

Welche Bewältigungsstrategien nutzen Führungskräfte in ihrem Berufsalltag im Umgang mit den an sie gestellten Herausforderungen?

Ressourcen tragen dazu bei, dass Führungskräfte die an sie gestellten Herausforderungen erfolgreich bewältigen können. Stoffer (2006) stellt in seiner Untersuchung fest, dass mittlere Führungskräfte ein hohes aktives Bewältigungsverhalten aufweisen und problemorientierte Copingstrategien anwenden, was auch in der vorliegenden Untersuchung zutrifft: Die Führungskräfte der *GMLU* wählen strategische und strukturierte Vorgehensweisen, um Herausforderungen zu bewältigen. Beispielsweise mit dem Einsatz von persönlichen Arbeitstechniken werden anstehende Aufgaben fassbar gemacht, um die anfallende Menge an Pendenzen innert nützlicher Frist zu erledigen. Die Führungskräfte können in diesem Fall ihre Autonomie wahrnehmen, indem sie die Prioritäten nach eigenem Ermessen setzen, Lösungen im Gespräch mit Kollegen entwickeln oder belastende Themen im privaten Umfeld diskutieren können.

Die Frage stellt sich, wie Belastungen reguliert werden, auf welche kein direkter Einfluss genommen werden kann, wenn beispielsweise Kunden fehlen (Einkaufstourismus, Konkurrenz), Waren nicht verfügbar sind oder die Wetterlage den Absatz von Produkten beeinflusst.

Diese Faktoren führen zu einem wahrgenommenen Druck, welcher kognitiv oder physisch erlebt wird. In diesen Situationen nutzen einige der Führungskräfte emotionsbezogene Bewältigungsstrategien, indem sie sich sportlich betätigen, sich der Familie widmen oder versuchen, sich anders abzulenken oder abzuschalten.

Belastung und Ressource in einem

Die vorliegende Untersuchung hat auch Faktoren hervorgebracht, welche gleichzeitig sowohl als Belastung als auch als Ressource wahrgenommen werden: Es sind dies Wahrnehmungen zu den Themen der Information, der technischen Unterstützung und der Partizipation. Führungspersonen schätzen es nämlich auch, informiert zu sein. Ebenfalls werden die Möglichkeiten der modernen Kommunikationsmedien für die Arbeitsplanung geschätzt, doch erschwert dies in manchen Fällen die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit.

Die Führungskräfte der *GMLU* äussern Möglichkeiten der Einflussnahme (Projektgruppen), doch müssen sie jeweils abwägen, inwieweit sie sich einbringen und Einfluss nehmen wollen und ob die zur Verfügung stehende Zeit und Energie ausreichen. In diesem Punkt kann festgehalten werden, dass die Berufserfahrung bei der Entscheidung, wo sich Engagement lohnt und wo nicht, als hilfreich erlebt wird. Diese Feststellung könnte den Anschein erwecken, dass das Unternehmen zwar Partizipation ermöglicht, diese im Zeitbudget jedoch nicht eingeplant ist.

Aus den Ergebnissen zeigt sich im Weiteren, sofern sich die Befragten ehrlich und offen geäussert haben, dass die Betriebskultur und die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten als gut wahrgenommen wird. Es wird allerdings auch offensichtlich, dass dennoch deren Leistungserwartung ein nicht zu unterschätzender Belastungsfaktor darstellt, besonders dann, wenn die geforderten Betriebsergebnisse von den Führungskräften aufgrund verschiedener Faktoren (z. B. Einkaufstourismus, Konkurrenz) wenig beeinflusst werden können. Das Ziel des Unternehmens, mit stetem Wachstum und Effizienzsteigerung Marktanteile auszubauen⁶, löst für die Führungskräfte der *GMLU* Druck aus, was längerfristig zu negativen Konsequenzen für die Gesundheit führen kann.

Abschliessend soll auf den Aspekt der Personalführungsaufgaben eingegangen werden. Dieser Tätigkeitsbereich war ein Kriterium für die Auswahl der Stichprobe. Die Ergebnisse zeigen, dass Personalführungsaufgaben nur im Zusammenhang mit den zeitlichen Bedingungen – von einer Führungsperson – als belastend erwähnt werden, nämlich einerseits bei Konfliktsituationen und andererseits bezüglich einer geeigneten Terminierung der Mitarbeitendengespräche. Hier scheint ein Zusammenhang mit der Grösse der Führungspanne zu bestehen: Je grösser diese ist, desto eher werden diese Aufgaben als belastend wahrgenommen, da die Führungsperson dementsprechend vermehrt mit den Anliegen des Personals konfrontiert wird und mehr Zeit dafür aufwenden muss.

⁶ vgl. Jahresbericht 2014 (www.migrosluzern.ch)

Welche Ansatzpunkte sehen die Führungskräfte zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation?

Für den Belastungsabbau und den Ressourcenaufbau wurden von den Führungskräften zahlreiche Massnahmen im Ergebnisteil vorgestellt. Basierend auf diesen sowie den Erkenntnissen aus der Untersuchung, wird nun im Hinblick auf mögliche präventive verhaltens- und verhältnisorientierte Massnahmen und den entsprechenden Empfehlungen eingegangen.

Für die verhaltensorientierte Prävention zeigt sich bezüglich den von den Führungskräften vorgeschlagenen Ansätzen ein ziemlich homogenes Bild. Eine Mehrzahl der Führungskräfte erachtet Weiterbildungen – und noch bedeutender den Austausch, welcher an diesen Veranstaltungen innerhalb der Hierarchiestufe und über die Grenzen der eigenen Genossenschaft hinaus erfolgen kann – als Ressource. Es zeichnet sich zudem aus Sicht der Führungskräfte der *GMLU* die Entwicklung von individuellen Selbstmanagementstrategien ab. Dieser Ansatz wird auch in der Literatur im Zusammenhang mit Stressmanagementmethoden als eine mögliche Massnahme diskutiert (vgl. Kap. 4.3). Daraus lässt sich die folgende Empfehlung ableiten:



EMPFEHLUNG 1

Die *GMLU* bietet ihren Führungskräften individuelles Einzelcoaching an, mit welchem die wahrgenommenen Belastungen bedürfnisgerecht analysiert und Massnahmen zu deren Abbau entwickelt werden.

In einem Coaching befasst sich die Führungskraft intensiv mit persönlichen Belastungsfaktoren und entwickelt dazu – mit der Unterstützung eines Coachs – Lösungsstrategien. Dadurch kann die Handlungskompetenz und Selbsterkenntnis erweitert werden (Rudow, 2014). Wie bereits mehrfach angesprochen, hat der Aufbau solcher interner Ressourcen und die damit verbundenen Fähigkeiten, Belastungen positiv zu bewältigen, eine gesundheitsförderliche Wirkung und unterstützt die psychische Gesundheit.

Im Weiteren kommt bei den Führungskräften dem sozialen Austausch eine grosse Bedeutung zu, weswegen das Konzept der *sozialen Unterstützung* einbezogen wird. Hierbei betonen Oesterreich und Volpert (1999) wie relevant der soziale Austausch ist, weil eine Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen geschieht, „die darauf abzielt, einen Leid erzeugenden Zustand zu verändern oder bei objektiver Unveränderbarkeit die Belastungsfolgen abzumildern“ (Gusy, 1995; zitiert nach Oesterreich & Volpert, 1999, S. 202). Zudem ist die Pufferwirkung der sozialen Unterstützung zwischen Stressoren und der kurzfristigen Stressempfindung empirisch belegt (Oesterreich & Volpert, 1999). Dahingehend äussern sich die befragten Führungskräfte, dass sie ebenfalls davon profitieren können und dies als Ressource wahrnehmen. Die von den Führungskräften genannten Ansatzpunkte für Massnahmen hinsichtlich organisationaler Prozesse, der Menge der zu verarbeitenden Informationen sowie die Organisation und Verteilung von Erfahrungswissen, könnte ebenfalls in einem gemeinsamen Rahmen bearbeitet werden. Dementsprechend lässt sich folgende Empfehlung ableiten:

EMPFEHLUNG 2

Die *GMLU* ermöglicht den Führungskräften die Installierung von Gesundheitszirkeln, womit Lösungsvorschläge hinsichtlich dem Abbau vorhandener Belastungsfaktoren im Arbeitsbereich entwickelt werden. Diese liessen sich als bereichsinterne oder allenfalls bereichsübergreifende Gruppen gestalten. Möglicherweise könnten Gesundheitszirkel im Rahmen des betrieblichen Aus- und Weiterbildungsangebots für Führungskräfte implementiert werden.

Ein Gesundheitszirkel besteht aus einer Kleingruppe von fünf bis zwölf Teilnehmenden und arbeitet für die Dauer eines festgelegten Zeitraums zusammen. Sie treffen sich freiwillig mindestens einmal im Monat, um gemeinsam Belastungen zu identifizieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Der Gesundheitszirkel ist gemäss Rudow (2014) im betrieblichen Gesundheitsmanagement eine weit verbreitete Methode. In *Anhang K* werden die Ziele, und der konkrete Ablauf sowie die Struktur der einzelnen Phasen genauer beschrieben.

8 Fazit

Mittlere Führungskräfte der *Migros Genossenschaft Luzern* nennen in ihrer Funktion zahlreiche Ressourcen, die sie in der Aufgabe selber, im sozialen Umfeld und in der technischen Unterstützung wahrnehmen. Ihre wahrgenommenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen unterstützen sie bei der Bewältigung der täglichen Herausforderungen. Die Untersuchung zeigt jedoch auch, dass dort, wo Ressourcen zu finden sind auch Belastungen schlummern.

Die vielfältige und abwechslungsreiche Tätigkeit erfordert ein hohes Mass an Flexibilität und Energie, um all die zu leistenden Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit zu erledigen. Mit Hilfe technischer Systeme kann der unternehmerische Erfolg jederzeit abgefragt und analysiert werden, gleichzeitig sind zeitnah entsprechende Massnahmen einzuleiten, wenn der Erfolg ausbleibt. Es zeigt sich, dass die Führungskräfte die Erfolgsorientierung des Unternehmens kennen und unterstützen, dies aber doch auch ein wesentlicher Belastungsfaktor ist, besonders für diejenigen Führungspersonen, die in ihrer Tätigkeit in direktem Kundenkontakt bzw. nahe am Kundengeschäft stehen und im Warengeschäft bei Lieferungsproblemen oftmals begrenzte Steuerungsmöglichkeiten haben. Auch die neuen Formen der Kommunikation bergen Chancen und Risiken: Führungskräfte können jederzeit auf Informationen zugreifen, sind jedoch auch jederzeit erreichbar, was eine ausgewogene Lebensgestaltung zwischen Beruf und Freizeit erschwert.

Das langjährige Engagement zahlreicher befragter Führungskräfte verdeutlicht, dass die *Migros Luzern* grundsätzlich als Arbeitgeber sehr geschätzt wird. Dennoch sei die Frage angemerkt, wie die hohe Erfolgserwartung trotz wachsender Konkurrenz und Preisdruck langfristig mit dem Anspruch nach psychischer Gesundheit bei den Mitarbeitenden erfüllt werden kann.

Ausblick

Die theoretischen Erkenntnisse sowie die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass Belastungen und Ressourcen des Unternehmens individuell unterschiedlich wahrgenommen werden. Die Führungskräfte bringen unterschiedliche Ressourcen und Bewältigungsstrategien mit, was nach einer zielgruppenspezifischen Prävention – mit verhältnisorientierten und verhaltensorientierten Massnahmen – verlangt.

So erachte ich es als relevant und hoffe, dass die Verantwortlichen der *Migros Genossenschaft Luzern* mit den aus dieser Arbeit gewonnen Erkenntnissen und Empfehlungen mögliche Ansatzpunkte finden, um die psychische Gesundheit der Führungskräfte und allen Mitarbeitenden des Unternehmens langfristig zu erhalten.

9 Literaturverzeichnis

- Alpers, G. N. (2013). Beanspruchungen, Ressourcen und Gesundheit von Mittleren Führungskräften. In P. Knauth (Hrsg.), *Arbeitswissenschaft in der betrieblichen Praxis* (Bd. 33). Frankfurt a. Main: Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (Deutsche erweiterte Herausgabe von Alexa Franke). Tübingen: dgvt.
- Aronson, E., Wilson, T. & Akert, R. (2008). *Sozialpsychologie*. München: Pearson.
- Baldegger, U. (2013). Personalführung. In W. Hugentobler (Hrsg.), K. Schaufelbühl & M. Blattner (Hrsg.). *Integrale Betriebswirtschaftslehre* (S. 993-1028). Zürich: Orell Füssli.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement*. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt. Bern: Hans Huber.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A. M. (Hrsg.). (1998). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Verlag Angewandte Psychologie.
- Bamberg, E. & Fahlbruch, B. (2007). Gesundheit und Sicherheit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. aktualisierte Aufl.) (S. 617-639). Bern: Huber.
- Bartholdt, L. & Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention*. Basel: Beltz.
- Busch, C. & Steinmetz, B. (2002). Stressmanagement und Führungskräfte. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 4, 385-401.
- Demerouti, E. (2012). *Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz*. Berlin: Beuth.
- Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.). (1987). *Belastung, Beanspruchung (DIN 33405)*. Berlin: Beuth.
- Ducki, A. (2000). *Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit*. Zürich: vdf.
- Ducki, A. & Felfe, J. (2011). Führung und Gesundheit: Überblick. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (vii -xii). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Echterhof, M. (2011). Führungskräfte tragen Verantwortung – auch für die Gesundheit der Beschäftigten?! In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2011, Führung und Gesundheit* (S. 89-95). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Fröhlich, W. D. (2010). *Wörterbuch Psychologie*. München: dtv.
- Greif, S. (1991): Stress in der Arbeit. Einführung Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg, & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 1-26). Göttingen: Hogrefe.

- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Horvath, P., Gamm, N., Möller, K., Kastner, M., Schmidt, B., Iserloh, B. et al. (2009). *Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Hilfe der Balanced Scorecard*. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Jacobshagen, N., Amstad F. T., Semmer, N. K., & Kuster, M. (2006). Work-Family-Balance im Topmanagement. Konflikt zwischen Arbeit und Familie als Mediator der Beziehung zwischen Stressoren und Befinden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 208-219.
- Klotter, C. (1999). Historische und aktuelle Entwicklungen der Prävention und Gesundheitsförderung. Warum Verhaltensprävention nicht ausreicht. In: R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen* (S. 23-61). Bern: Huber.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion. A new synthesis*. New York: Springer Publishing Company.
- Lazarus, R. S. & Folkmann, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lorenz, R. (2004). *Salutogenese. Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler*. München: Ernst Reinhardt.
- Macharzina, K. & Engelhard, H. (1982). Mittleres Management und strategische Unternehmenssteuerung. *Journal für Betriebswirtschaft*, 32 (3), 165 – 179.
- Mayring, P. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt , wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In K. Kraimer & D. Garz (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden und Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutschland. Zugriff am 06.02.2015 unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-24025>
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen*. Hans Huber: Bern.
- Orthmann, A., Gunkel, L. & Otte, R. (2011). Ressourcen als Schlüssel für Führung und Gesundheit im Betrieb. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011, Führung und Gesundheit* (S. 135-158). Berlin, Heidelberg: Springer.

- Ottawa-Charta Gesundheitsförderung 1987. Zugriff am 01.04.2015 unter http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf
- Poppelreuter, S. & Mierke, K. (2012). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten* (4., durchgesehene Aufl.). Berlin: ESV.
- Richter, P., Buruck, G., Nebel, C. & Wolf, S. (2011). Arbeit und Gesundheit – Risiken, Ressourcen und Gestaltung. In E. Bamberg, A. Ducki & A. M. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch* (S. 25-59). Göttingen: Hogrefe.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.
- Roschker, N. S. (2014). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Soziale und ökonomische Relevanz für Gesellschaft und Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- Rudow, B. (2014). *Die gesunde Arbeit. Psychische Belastungen, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation* (3. Auflage). München: Oldenbourg.
- Schaper, N. (2011). Wirkungen der Arbeit. In F. W. Nerdinger, S. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 475-495). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schuler, D. & Burla, L. (2012). *Psychische Gesundheit in der Schweiz. Monitoring 2012*. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
- Steinmetz, B. (2011). Gesundheitsförderung für Führungskräfte. In E. Bamberg, A. Ducki & A. M. Metz, *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch* (S. 537-593). Göttingen: Hogrefe.
- Stoffer, E. (2006). *Die psychische Belastung leitender Führungskräfte*. Hamburg: Kovac.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7., neu überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf.
- Udris, I. (2006). Salutogenese in der Arbeit – ein Paradigmawechsel? In P. Richter & T. Wehner (Hrsg.), *Salutogenese in der Arbeit* (Themenheft). *Wirtschaftspsychologie*, 8, (2), 4-13.
- Wattendorff, F. & Wienemann, E. (2004). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ziele und Definitionen, *Zeitschrift der Universität Hannover*, 4, (1).
- Wieser, D. (2013). *Mittlere Manager in Veränderungsprozessen. Aufgaben, Belastungsfaktoren, Unterstützungsansätze*. München: Springer Gabler.
- Witzel, A. & Reiter, H. (2012). *The problem-centred interview*. London: SAGE.

-
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. Köln: Luchterhand.
- Zapf, D. & Dormann, C. (2006). Gesundheit und Arbeitsschutz. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 700-723). Göttingen: Hogrefe.

10 Anhang

Anhang A.....	56
Anhang B.....	57
Anhang C.....	58
Anhang D.....	64
Anhang E.....	66
Anhang F.....	84
Anhang G.....	85
Anhang H.....	86
Anhang I.....	87
Anhang J.....	88
Anhang K.....	89

Anhang A

Merkmale von Arbeitssituationen, die eine förderliche Wirkung auf personale Ressourcen (Kohärenzerleben - Sense of Coherence SOC) des Individuums haben (Udris, 2006).

Die in der Tabelle aufgeführten Merkmale geben Hinweise darauf, wie die Arbeitstätigkeit gestaltet werden muss, um den Kriterien nach Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit der Aufgabe zu entsprechen.

Förderliche Merkmale der Arbeitstätigkeit auf die personalen Ressourcen (SOC)		
Verstehbarkeit	Handhabbarkeit	Sinnhaftigkeit
Transparenz Informationsmöglichkeiten Kommunikationsmöglichkeiten ganzheitliche Aufgaben	Partizipationsmöglichkeiten Tätigkeitsspielraum Feedback zeitliche Spielräume Kooperationsmöglichkeiten soziale Unterstützung	Abwechslung Anforderungsvielfalt Lernmöglichkeiten Entwicklungsperspektiven Sinnhaftigkeit der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Udris, 2006 (S. 11).

Anhang B

Zielgruppenspezifische Stressmanagementmethoden (SMI)

METHODE	INHALT
CIT (Critical Incidents Method) (Flanagan, 1952)	Analyse der kritischen Ereignisse in einem Betrieb zur Erfassung der Stressoren und Ressourcen → es werden Verhaltensweisen analysiert, die die Bewältigung in stressbezogenen Situationen verhindern oder unterstützen.
Einzelcoaching	Verhaltensorientierter Ansatz, mit welchem in einer Beratungsbeziehung stressbezogene Anliegen bearbeitet werden, welche auch Reflexion beinhaltet, um Lösungen und Massnahmen zur Veränderung zu entwickeln.
Gruppen-Coaching/ Workshops	Verhältnisorientierter Ansatz, mit welchem Massnahmen mit dem konkreten Umfeld auf gleicher Hierarchiestufe entwickelt werden. Im Weiteren kann zu stressspezifischen Problemen einer Führungskräftegruppe Feedback gegeben werden und Lösungen können erarbeitet werden.
Self-Leadership-Training	Selbstmanagementstrategien (Selbstbeobachtung, Selbstbelohnung) als Ressource aufbauen und Kompetenzen erweitern.
Natural Reward Strategy/ Constructive thought pattern strategies (Manz, 1986)	Diese sollen die intrinsische Motivation in der persönlichen Ausgestaltung der Arbeit fördern, sowie Denkmuster positiv beeinflussen, indem konstruktive Muster entwickelt werden.
Zielsetzungsansatz (Locke & Latham, 2013)	Es werden konkrete Ziele für die Zeit nach der Intervention entwickelt, indem Transferpläne erarbeitet werden mit einem Zeitplan für das individuelle Monitoring.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Busch & Steinmetz (2011)

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327- 358.

Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.

Locke, E. A. & Latham, G.P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.

Anhang C

Interviewleitfaden

Einleitung (5 min)

Dank Vorstellung	Als Erstes möchte ich mich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen! Wie Sie bereits erfahren haben, studiere ich an der fhnw in Olten und schreibe meine Bachelorarbeit zum Thema der „Psychischen Gesundheit bei Führungspersonen“ mit der GMLU als Praxispartner.
Ziel der Arbeit	Das Ziel meiner Arbeit ist es, die Belastungen und die Ressourcen von Führungskräften zusammen zu stellen, und Empfehlungen vorzuschlagen, wie die Gesundheit der Führungskräfte erhalten werden kann.
Vertraulichkeit	Betonen möchte ich, dass alles, was Sie mir mitteilen, vertraulich ist und nur für diese Arbeit verwendet wird. Ich werde die Inhalte der Interviews nicht an Dritte weitergeben und so anonymisieren, dass kein Rückschluss auf Sie als Person gemacht werden kann. Damit ich mich wirklich auf das Gespräch und auf das, was Sie mir mitteilen konzentrieren kann, bin ich Ihnen dankbar, wenn Sie damit einverstanden sind, dass ich dieses Interview aufzeichne. ... Vielen Dank.
Ablauf des Interviews	Was erwartet Sie nun? Im ersten Teil möchte ich Ihr Aufgabengebiet und die Organisationsstruktur in ihrem Bereich kennen lernen, dann werden wir im zweiten Teil darüber sprechen, wie Sie Ihre Arbeit erleben und wie Sie mit den Herausforderungen umgehen, die sich ergeben, und dann im dritten Teil geht es um Massnahmen, welche Sie sehen, um die belastenden Aspekte der Tätigkeit, zu reduzieren. Am Schluss möchte ich noch einige wenige demografischen Angaben von Ihnen einholen.

Einstiegsfrage

<p>Können Sie mir schildern, welche Aufgaben Sie als „...“ haben?</p> <p>Könnten Sie mir aufzeigen, wie viele MA Sie führen und wie die Teams organisiert sind?</p>	<p>- Vergleich mit Beschreibung des Funktionsrasters</p> <p>- Hierarchiestufe</p>
---	---

Teil 1 (ca. 15-20 min pro Teil)

Ressourcen (Bedingungen, die Sie bei Ihrer Arbeit unterstützen)			
Leitfrage	Check	Konkretisierung (Nachfragen)	Steuerungsfragen
Was würden Sie sagen, gibt Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz Kraft und Energie?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Autonomie ○ Abwechslung in der Aufgabe ○ Arbeitszeitgestaltung ○ Führungsschulungen ○ BGF ○ Kommunikation ○ Information ○ Unterstützung ○ Mitarbeitende ○ Anerkennung 	<p>TÄTIGKEIT</p> <p>Wie werden Sie bei der Ausübung Ihrer Tätigkeit unterstützt? (Für mich: technische Hilfsmittel, (kompetente) Mitarbeitende, Schulungen, Arbeitsmethodik, betriebliche Gesundheitsförderung -> Weshalb empfinden Sie das als hilfreich? -> Welchen Nutzen können Sie für sich daraus ziehen?</p> <p>ORGANISATION/BETRIEBLICHE PROZESSE</p> <p>Wie oder wo erleben Sie bei Ihrer Arbeit, dass Sie Einfluss nehmen können? (Mitbestimmungsmöglichkeiten) -> Welche Erleichterungen ergibt das für Sie? Wie erleben Sie den Informationsaustausch mit der Betriebsleitung? -> Welche Konsequenzen hat das für Sie?</p> <p>SOZIALES</p> <p>Welche Bedeutung haben für Sie in diesem Zusammenhang die Mitarbeitenden? -> Wie zeigt sich das genau? -> Weshalb ist das für Sie hilfreich? Was bringt Ihnen das?</p> <p>Nehmen Sie an Ihrem Arbeitsplatz Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung wahr? Welche?</p>	<p>Gibt es noch andere...?</p> <p>Können Sie das anhand eines Beispiels illustrieren?</p>

Teil 2 (15 min)

Belastungen			
Leitfragen	Check	Konkretisierung (Nachfragen)	Steuerungsfragen
Was an Ihrer Tätigkeit erleben Sie als herausfordernd bzw. kostet Sie Kraft und Energie?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeitsvolumen ○ Zeitdruck ○ Störungen ○ Entscheide/Vorgaben von VG ○ schwierige MA/VG ○ Gratifikation ○ Kommunikation ○ Information ○ Betriebsklima ○ Work-Life 	<p>TÄTIGKEIT</p> <p>Wie erleben Sie Ihr Arbeitsvolumen? -> Weshalb ist das für Sie (nicht) ideal? -> Sind Unterbrechungen ein Thema? Wann treten Sie auf und was ist die Konsequenz? -> Wie beurteilen Sie Ihren persönlichen ROI/Entlohnung? -> Wie erleben Sie die Personalführungsaufgaben?</p> <p>ORGANISATION/BETRIEBLICHE PROZESSE</p> <p>Wie erleben Sie die Kommunikation(zu Schnittstellen) in Ihrem Bereich? -> Was denken Sie, sind die Ursachen/Gründe, dass es so ist, wie es ist? -> Gibt es auch Situationen, wo es nicht so ist oder wo Sie es anders wahrnehmen/beobachten?</p> <p>SOZIALES</p> <p>Wie erleben Sie die betriebliche Atmosphäre in Ihrem Bereich oder auch bereichsübergreifend? -> Welche Situationen sind für Sie schwierig? Weshalb?</p> <p>Wie erleben Sie die Balance zwischen Arbeit und Freizeit?</p>	<p>Gibt es noch andere Energiefresser?</p> <p>Gibt es auch Ausnahmen – Gegenbeispiele?</p> <p>Können Sie das anhand eines Beispiels illustrieren?</p>
	Führungsrolle	-> Wie erleben Sie Ihre Führungsfunktion?	

	Rollenkonflikte Leistungsdruck Moral		
--	--	--	--

Teil 3

Bewältigung (15 min)			
Leitfragen	Check	Konkretisierung (Nachfragen)	Steuerungsfragen
Können Sie mir schildern, wie Sie mit diesen Herausforderungen und Belastungen umgehen?	<p>Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> Unterstützung holen Arbeitsweise anpassen Arbeitstechnik Pausenmanagement Stressmanagement Erholung <p>Mögliche Belastungen aus Teil 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Arbeitsvolumen Zeitdruck Work-Life Gratifikation Störungen Kommunikation Information Entscheide/Vorgaben von VG Betriebsklima schwierige MA/VG 	<p>PERSÖNLICHE STRATEGIEN</p> <p>Was tun Sie genau um diese Belastung zu reduzieren?</p> <p>-> Weshalb ist das für Sie hilfreich? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?</p> <p>-> Funktioniert das auch für andere Belastungen?</p> <p>BETRIEBLICHE UNTERSTÜTZUNG</p> <p>Welchen Nutzen können Sie aus den Weiterbildungen oder der betrieblichen Gesundheitsförderung im Umgang mit den Belastungen ziehen?</p> <p>SOZIALE UNTERSTÜTZUNG</p> <p>Inwiefern erhalten Sie dazu Unterstützung von Ihrem Vorgesetzten?</p> <p>-> Welchen Nutzen können Sie für sich daraus ziehen?</p>	<p>Gibt es noch andere...?</p> <p>Können Sie das anhand eines Beispiels illustrieren?</p> <p>Gibt es weitere Formen der Unterstützung, die Sie beziehen können?</p>

Teil 4 (15 min)

Massnahmen (inhaltliche Aspekte aus der Perspektive des Experten)			
Leitfragen	Check	Konkretisierung (Nachfragen)	Steuerungsfragen
<p>Mit dieser Arbeit sollen auch Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, wie die Belastungen von Führungskräften in der GMLU abgebaut werden können.</p> <p>Hier sind Sie also quasi als Vertreter der Gruppe der Führungskräfte angesprochen, die in ähnlichen Funktionen bei der Migros tätig sind und den Betrieb kennen.</p> <p>Haben Sie Vorschläge für Massnahmen, wie die genannten Belastungen reduziert werden könnten?</p>	<p>Verhaltensbezogener Ansatz</p> <p>-> Führungskräfte (Unterstützung, Förderung)</p> <p>Verhältnisbezogener Ansatz</p> <p>-> Tätigkeit</p> <p>-> betr. Situation (Organisation)</p> <p>(s. Notizen Teil 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeitsvolumen ○ Zeitdruck ○ Störungen ○ schwierige MA/VG ○ Gratifikation ○ Entscheide/Vorgaben von VG ○ Kommunikation ○ Information ○ Betriebsklima ○ Work-Life 	<p>Welchen Nutzen erhoffen Sie sich von diesen Massnahmen?</p> <p>PERSONENBEZOGENE MASSNAHMEN (VERHALTEN)</p> <p>Was denken Sie, mit welchen Massnahmen könnten Führungspersonen unterstützt und entlastet werden? (für mich: Supervision/Coaching/Weiterbildung/Stressmanagement)</p> <p>-> Weshalb denken Sie, dass das hilfreich wäre? -> Was sind die Konsequenzen/Nutzen, die/den Sie daraus ableiten können?</p> <p>SITUATIONS-UMGEBUNGSMASSNAHMEN (VERHÄLTNIS)</p> <p>Mit welchen Massnahmen könnten Ihrer Meinung nach Optimierungen in der Organisation der Prozesse erreicht werden?</p> <p>-> Was könnte hier verbessert werden? -> Was wäre der Vorteil?</p>	<p>Gibt es noch andere...?</p> <p>Können Sie das anhand eines Beispiels illustrieren?</p> <p>Sehen Sie noch weitere Massnahmen?</p>

Abschluss

Gibt es noch etwas, das Sie anfügen möchten?

Demografische Daten (separat)

5 min

Alter

Anzahl Dienstjahre im Unternehmen

Anzahl Dienstjahre in dieser Funktion

Funktionskategorie

Funktionsstufe

Erstausbildung

Weiterbildungen/Qualifikationen

Anzahl Beurteilungsgespräche

Anzahl unterstellte Mitarbeitende

Anhang D

Information der Stichprobe

Studienarbeiten zur psychischen Gesundheit in der Migros Luzern

1. Worum geht es?

Im Rahmen ihrer Bachelorarbeiten führen Anita Muff und Nina Saric ein Studienprojekt mit der Migros Luzern im Zusammenhang des Projekts „Psychische Gesundheit“ durch. Hierzu sollen Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden der Migros Luzern durchgeführt werden. Das Ziel der Arbeit ist es, die Identifikation von Belastungen und Ressourcen separat bei den Zielgruppen „Führungskräfte“ und „Mitarbeitende“ und bestenfalls eine Ableitung von Massnahmen, die die Migros Luzern zu einem späteren Zeitpunkt, wenn gewünscht, in die Tat umsetzen kann.

2. Vorgehen

Frau Muff ist zuständig für die Führungskräfte der Migros Luzern und wird das Interview mit dieser Gruppe führen. Frau Saric übernimmt die Interviews mit den Mitarbeitenden und ist Ansprechperson für diese.

Zeitlicher Rahmen:

Es ist etwa eine Stunde für jedes Interview vorgesehen. Der Zeitraum für die Interviews ist der März 2015.

Ort:

Die Interviews sollten an den Standorten der Arbeitsplätze der jeweiligen Befragungspersonen erfolgen, wenn nicht anders gewünscht.

Mittel:

Es wäre von grosser Bedeutsamkeit, wenn die Interviews auf Tonband aufgezeichnet werden könnten, damit es nicht zum Verlust von wichtigen Informationen kommt.

Kontaktaufnahme:

Frau Muff und Nina Saric werden die Befragungspersonen einzeln kontaktieren, um Termine für die Interviews festzulegen.

3. Ergebnisse und Anonymität

Die Ergebnisse der Interviews werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Sie werden ausschliesslich für die Studienarbeit verwendet. Nur die Studentinnen haben Zugriff auf die Informationen aus dem Interview und geben sie so wieder, dass kein Rückschluss auf die befragte Person durch Vorgesetzte, Projektleiter oder Dritte möglich ist. Die Ergebnisse der einzelnen Personen werden unabhängig voneinander ausgewertet und in ein Gesamtergebnis eingebettet.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang E

Kodierleitfaden

Belastung	0	<p>Definition: Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken (DIN ISO).</p> <p>Kodierregel: Nennung von Einflüssen der Arbeitsaufgabe, der Führungsrolle, der materiellen und sozialen Arbeitsumgebung, des Person-Systems (Familie, fehlende Erfahrung, Ängste).</p>
Arbeitsaufgabe	0	<p>Definition: Der Auftrag, oder Vorgaben oder Erwartungen, die im Zusammenhang mit der Funktion und der Tätigkeit vorhanden sind oder Tätigkeiten die ausgeführt werden müssen.</p> <p>Kodierregel: Belastungen, die im Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe wahrgenommen werden (Zeit-Termindruck, zu hohe Anforderungen, ...).</p>
Arbeitsvolumen	14	<p>Definition: Aufgaben, die erledigt werden müssen innerhalb eines Zeitrahmens, der dafür zur Verfügung steht.</p> <p>Kodierregel: Einschätzung dieses Verhältnisses ob es zu viel Arbeit gibt in dieser Zeit oder nicht.</p> <p>Ankerbeispiel: Nein, [Zeit] reicht natürlich nicht, ... (T1 43).</p>
Druck	7	<p>Definition: Zeitliche Vorgaben, Termine oder Unternehmensziele, die eingehalten oder erreicht werden müssen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnen von Situationen, wo eine Form des Drucks (Zeitdruck oder Erfolgsdruck) wahrgenommen wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Es sind Situationen, wenn einem die Zeit davon läuft. Das heisst, man hat zu wenig Zeit, alles zu erledigen (T4 42).</p>
Störungen	5	<p>Definition: Einwirkungen von aussen, die einen Arbeits- oder Denkprozess unterbrechen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnen von technischen Störungen wie Mail, Telefon, oder soziale Störungen durch Kunden, Mitarbeitende oder Vorgesetzte.</p> <p>Ankerbeispiele: Natürlich sind Mitarbeitende, die unter Tag mit Anliegen kommen, nehmen Ihnen Ressourcen (T3 51).</p>
Informationsüberflutung (IND)	10	<p>Definition: Übermass an Information, die verarbeitet werden muss oder mit denen man sich beschäftigen muss.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung der Wahrnehmung, der Menge der Informationen und dem damit verbundenen Aufwand.</p> <p>Ankerbeispiel: Unsere Stationen, das ist ... über das läuft alles, mit allen Emails, kann auch manchmal zu viel sein (T6 28).</p>

	fehlender Erfolg (IND)	2	<p>Definition: Wenn die Zahlen unter den Erwartungen liegen.</p> <p>Kodierregel: Hinweis auf den Umstand, dass die Zahlen nicht stimmen.</p> <p>Ankerbeispiel: Die grösste Belastung ist, wenn die Zahlen nicht kommen (T4 32).</p>
	Entscheidungen (IND)	4	<p>Definition: Entscheidungen, im Zusammenhang mit Aufgaben, die später wieder rückgängig gemacht werden.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung von Entscheidungssituationen, die rückgängig gemacht wurden.</p> <p>Ankerbeispiel: Und das zweite ist, das ich festgestellt habe ist, dass Entschiede zu jeder Zeit widerworfen werden können (T2 37).</p>
	Fehler (IND)	3	<p>Definition: Falsche Deklaration von Produkten, falsche oder fehlerhafte Bestellungen, die den Prozess negativ beeinflussen oder Ware, die nicht in die Filiale geliefert wird.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Fehlern, die gemacht werden von der Person selber oder von anderen Mitarbeitenden oder von Zulieferern.</p> <p>Ankerbeispiel: Das schlimmste ist, wenn Mutationen, Aktionsartikelmutationen nicht stimmen (T5 41).</p>
	unklarer Auftrag (IND)	1	<p>Definition: Aufträge, bei denen für die Führungskraft nicht klar ist, was genau verlangt wird oder wie diese umgesetzt werden müssen.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung von Unklarheiten, in Bezug auf einen Auftrag, auch in Bezug auf Entscheidungen bei denen unklar ist, wer zuständig ist.</p> <p>Ankerbeispiel: Das eine ist einmal keine klare Aufgabenstellung. Man geht an ein Projekt und tastet sich daran (T2 37).</p>
	Führungsrolle	0	<p>Definition: Normative Erwartungen an Führungskräfte von häufig unterschiedlichen Erwartungsträgern (Wunderer, 2011)</p> <p>Kodierregel: Leistungserwartungen von Vorgesetzten oder Mitarbeitenden oder Kunden, die erwähnt werden und als eher negativ eingeschätzt werden.</p>
	Leistungserwartung (IND)	9	<p>Definition: Die Erwartung von Kunden oder Vorgesetzten, dass die Unternehmensziele erreicht oder sogar übertroffen werden.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Hinweisen, dass Leistung gefordert wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Deshalb sage ich das Genossenschaftsdenken, können Sie vergessen. Auch in einer Migros. Es zählt die Leistung, Leistung Leistung. Das ist das Leben. Wir stehen in der Konkurrenz mit Mitbewerbern (T2 56).</p>

	fehlender Einfluss (IND)	3	<p>Definition: Situationen oder Ereignisse, auf welche von der Führungskraft kein Einfluss genommen werden kann.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Beispielen oder Situationen bei welchen eine Einflussnahme nicht realisierbar ist.</p> <p>Ankerbeispiel: Montag Morgen um 6 h, bei Artikelmutationen da hab ich Null Einfluss, da kann ich nichts machen (T5 41).</p>
	Verantwortung	5	<p>Definition: Für das Handeln Rechenschaft ablegen müssen gegenüber dem Vorgesetzten und auch die Konsequenzen tragen müssen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung, dass Verantwortung zu tragen ist.</p> <p>Ankerbeispiel: Wenn Herr X. nicht da ist, dann bin ich zuständig, dann bin ich zuständig für sämtliche Mitarbeitende, für alles, was dadrin abläuft bin ich verantwortlich (T6 13).</p>
	Rollenkonflikt	1	<p>Definition: Unterschiedlichen Erwartungen genügen müssen, die nicht vereinbar sind.</p> <p>Kodierregel: Hinweise auf Situationen, in denen Widersprüche auftreten können.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich bin zwischen Tür und Angel, ich muss die eine Seite vertreten wie die andere, das betrifft mich direkt (T2 45).</p>
	Arbeitsumgebung	0	<p>Definition: Die soziale oder materielle Arbeitsumgebung beinhaltet Umgebungseinflüsse wie Lärm oder Hitze, die soziale beinhaltet Konflikte, das Betriebsklima oder fehlende Unterstützung (Richter & Hacker, 1998).</p> <p>Kodierregel: Erwähnung der sozialen oder materiellen Umgebung als negativ gefärbte Einschätzung.</p>
	soziale Arbeitsumgebung	0	<p>Definition: Beispiele von Faktoren, die im sozialen Umfeld liegen und die Ausführung der Tätigkeit nicht unbedingt fördern.</p> <p>Kodierregel: Aufzählung von Beispielen zu fehlender Unterstützung, oder Konflikten mit Mitarbeitenden oder Vorgesetzten.</p>
	Konflikte (IND)	1	<p>Definition: Unterschiedliche Interessen zwischen zwei Personen, die in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnen von einer Konfliktsituation.</p> <p>Ankerbeispiel: Und ihre Erwartung war, dass das so umgesetzt würde. Das muss so sein. Und am nächsten Morgen als sie das sah, hat sie mich angefaucht, und wirklich aggressiv kam sie auf mich zu, und dann habe ich versucht, zu erklären...(T6 66).</p>

	fehlende Unterstützung (IND)	1	<p>Definition: Das fehlen von Hilfestellungen von Mitarbeitenden oder Vorgesetzten.</p> <p>Kodierregel: Wenn Führungskräfte erwähnen, dass Ihnen die soziale Unterstützung fehlt.</p> <p>Ankerbeispiel: Wenn viel läuft, wenn wir zu wenig Waren habe, und dann das alles alleine bewältigen muss, statt vorher, wenn ich die Unterstützung habe von ihm, wenn wir das aufteilen können (T6 42).</p>
	materielle Arbeitsumgebung	2	<p>Definition: Materielle Umgebungseinflüsse sind Lärm, Hitze, Lichtverhältnisse oder Platzverhältnisse.</p> <p>Kodierregel: Nennung von materiellen Bedingungen wie Hitze, Lärm, Platzverhältnisse, die nicht ideal sind.</p> <p>Ankerbeispiel: Sie müssen sich vorstellen, mein Büro, ist so gross wie ja..1.50 auf 3.00 Meter, es ist eine grössere Besenkammer, wenn Sie wollen, zeig ich es Ihnen nachher noch schnell....Die Raumtemperatur ist in der Regel rund 26 Grad, ich habe keine Lüftung, zwei PCs, die Luft ist extrem trocken, Fenster hat es keines (T4 84).</p>
	Person-System	0	<p>Definition: Belastungen, die in der Person oder deren Umfeld liegen.</p> <p>Kodierregel: Beispiele wie Ängste, mangelnde Erfahrung, Ineffizienz oder familiäre Konflikte, die erwähnt werden.</p>
	Familiäres Umfeld	7	<p>Definition: Das soziale Umfeld ausserhalb des Betriebs mit welchem die Führungskraft in Beziehung steht.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Situationen oder Beziehungen ausserhalb des Betriebs, die eher negativ auf die Führungskraft einwirken.</p> <p>Ankerbeispiel: Aber eben, dann habe ich Ferien - und dann war das mit meiner Freundin - und dann wusste ich nicht, was ich mit mir anfangen sollte, weil ich nicht weiss, was mache ich heute noch, was muss ich noch erledigen? (T6 96)</p>
	fehlende Erfahrung (IND)	1	<p>Definition: Situationen oder Probleme, die noch nie erlebt wurden.</p> <p>Kodierregel: Hinweis oder Beispiel, dass Situation noch nie erlebt wurde.</p> <p>Ankerbeispiel: Aber es war eine neue Situation und ich glaube, es war wegen dem. Sonst spüre ich das so nicht (T6 84).</p>
	Ressourcen	0	<p>Definition: Ressourcen der Gesundheit sind das insgesamt der einer Person zur Verfügung stehenden, von ihr genutzten oder beeinflussten gesundheitsschützenden oder gesundheitsfördernden Kompetenzen (innere, personale Ressourcen) und Handlungsmöglichkeiten (äussere, situative Ressourcen“ (Udris, 2006, S.6)</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Aspekten in der Person selber, am Arbeitsplatz, des familiären Umfeldes, welche zu einem eher gesundheitsförderlichen, unterstützenden Umgang mit den Herausforderungen führen.</p>

Interne Ressourcen	0	<p>Definition: Es sind die einer Person zur Verfügung stehenden und genutzten Kompetenzen, Handlungsmuster und kognitive Überzeugungssysteme (Udris, 2006).</p> <p>Kodierregel: Nennung von Qualifikationen, wie Kompetenzen, Erfahrung, Weiterbildung, Betriebskenntnis, sowie kognitiven Kontrollüberzeugungen wie das Bedürfnis nach Kontrolle oder Äusserungen zum Selbstbild, sowie Aussagen über die Einschätzung der Fähigkeiten, inwiefern Probleme bewältigt werden können (Kohärenzerleben).</p>
Qualifikationen	0	<p>Definition: Fähigkeiten, die erworben wurden, um etwas tun zu können (Ulich, 2011).</p> <p>Kodierregel: Nennung von Fähigkeiten oder Kenntnissen, die erworben wurden aufgrund von Erfahrung, Weiterbildung oder der Betriebskenntnis.</p>
Erfahrung (IND)	7	<p>Definition: Etwas in der Vergangenheit Gelerntes für neue Probleme anwenden können.</p> <p>Kodierregel: Hinweis darauf, dass früher Gelerntes nützlich ist (beruflich/privat).</p> <p>Ankerbeispiel: Ich spüre ich habe die Erfahrung und ich weiss, wie ich reagieren muss (T6 42).</p>
Weiterbildungen	6	<p>Definition: Kenntnisse erworben durch interne oder externe Lernangebote.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Lernangeboten, Ausbildungen, Kursen.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich habe von allem profitiert, von dem was ich konnte. Sei es mit der FL-BL-Ausbildungen, Verkaufskaderförderung, Future Kurs (T1 29).</p>
Betriebskenntnis (IND)	2	<p>Definition: Betriebsinternes Wissen über Tätigkeiten, Prozesse, Kultur und Gepflogenheiten.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von expliziten oder implizitem betrieblichen Wissensinhalten.</p> <p>Ankerbeispiel: Man muss eben auch das Basiswissen der Leute unten muss man kennen, nicht im Detail aber etwas, das hilft einem ungemain (F2 13).</p>
Kompetenzen	1	<p>Definition: Gezielt einsetzbare Kenntnisse und Fähigkeiten (Fröhlich, 2010, S. 283).</p> <p>Kodierregel: Die Erwähnung von Qualifikationen, sozialen Kompetenzen, Erfahrung, Fertigkeiten, Fähigkeiten.</p> <p>Ankerbeispiel: Wenn ich nicht gestört werden, kann ich sehr effizient schaffen (T4 82).</p>

	Kognitive Überzeugungssysteme (IND)	0	<p>Definition: Überzeugung, inwiefern eine Bedrohung mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen bewältigt werden kann (Kohärenzgefühl) (Udris, 2006) und das damit verbundene Wissen über die eigene Person (Selbstkonzepte).</p> <p>Kodierregel: Aussagen die belegen, welche Eigenschaften die Person meint mitzubringen für den Umgang mit den Herausforderungen: das Wissen über die eigene Belastbarkeit oder die Wirkung, die sie auf andere ausübt oder Bedürfnisse, welche die Person mitteilt.</p>
	Selbstbild (IND)	12	<p>Definition: Das Wissen um die eigenen Fähigkeiten, Gefühle und Ziele.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von expliziten Wissensinhalten des Selbstbildes (Eigenschaften, Charakter, Wissen, Gefühle, Ziele).</p> <p>Ankerbeispiel: Ich weiss, was ich kann, und was ich nicht kann (T2 94).</p>
	Bedürfnis nach Kontrolle (IND)	2	<p>Definition: Ein Bedürfnis nach Kontrolle, das als Mittel verstanden wird, mögliche Bedrohungen steuerbar und somit handhabbar zu machen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung des Bedürfnisses nach einer Art der Kontrolle.</p> <p>Ankerbeispiel: Und ich möchte immer a jour sein, was wird eingekauft, wo stimmen die Abläufe, was wird fortgeschossen, was wird fehlproduziert, was liegt im Tiefkühler, das wir nicht brauchen und Platz versperrt, wo abläuft, das sind alles so die Geschichten, wo ich mein Warengeschäft und meine Arbeitsabläufe, dort will ich immer ganz nah dran sein, weil ich dann immer genau weiss, wenn ich das bin, kann ich dort korrigierend oder beratend eingreifen (T4 56).</p>
	Externe Ressourcen	0	<p>Definition: Mittel von aussen, welches als Puffer wirkt, sodass Stressoren weniger bedrohlich erscheinen und das Repertoire an Bewältigungsstrategien erweitern (Barholdt & Schütz, 2010).</p> <p>Kodierregel: Aspekt der Aufgabe, der Situation, der Arbeitsumgebung oder des sozialen Umfeldes, der Betriebskultur, der Informationskultur, der Weiterbildung, der Wertschätzung und der Entlohnung, die als unterstützend oder zufriedenstellend erwähnt werden, um die Tätigkeit gut ausführen zu können.</p>
	Aufgabe	0	<p>Definition: Der Auftrag, der im Zusammenhang mit der Funktion und der Tätigkeit ausgeführt werden muss.</p> <p>Kodierregel: Aspekte der Aufgabe oder der Tätigkeit, die genannt werden und die mit der Aufgabe verbundenen Stressoren als weniger bedrohlich erscheinen lassen. Dies beinhaltet die mit der Aufgabe verbundenen Erwartungen, der Handlungsspielraum, die Freude an der Arbeit und die Abwechslung.</p>

	Autonomie	15	<p>Definition: Entscheidungs- Handlungs- und Gestaltungsfreiheit, bezüglich inhaltlichen und zeitlichen Aspekten der Tätigkeit.</p> <p>Kodierregel: Nennung von konkreten Beispielen, bei denen Autonomie wahrgenommen wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich kann selber bestimmen, wann ich da bin. Aber ich bin um 6 h immer da. Stimmt absolut. Ich kann um 10 h sagen, so jetzt gehe ich zwei Stunden Velofahren. Ich komme nach dem Mittag wieder. Wenn ich meinen Job erledigt habe, ist es okay (T5 24).</p>
	Einflussnahme	8	<p>Definition: Möglichkeit der Einflussnahme.</p> <p>Kodierregel: Mitbestimmung in den Bereichen der Tätigkeit oder des Unternehmens, die als relevant/bedeutungsvoll erachtet werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Im Personellen auf jeden Fall, da kann ich mehr oder weniger alleine entscheiden, welche Mitarbeitende, bei mir, wenn es um Neuanstellungen geht sowieso, die haben bei mir das Vorstellungsgespräch, und schlussendlich entscheide ich, ob der Mitarbeitende ein Mitarbeiter wird oder nicht. Also da, ist der Handlungsspielraum sehr gross (T3 31).</p>
	Abwechslung (IND)	9	<p>Definition: Wechsel von verschiedenen Tätigkeiten innerhalb einer gewissen Zeitspanne oder innerhalb des Tätigkeitsfeldes.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung der Tätigkeit, in welcher der Begriff Abwechslung verwendet wird oder die Tätigkeit als spannend beschrieben wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Die Tage sind recht unterschiedlich, die Nachmittage sind eher im ruhigeren Bereich, die Vormittage sind recht intensiv und jeder ist wirklich anders. Das ist eben das, was es spannend macht, nicht von Langeweile (T5 10).</p>
	Spass (IND)	6	<p>Definition: Die Freude am Tun, an dem, was zum Aufgabenbereich gehört.</p> <p>Kodierregel: Ausdruck von positiver Konnotation im Zusammenhang mit der Tätigkeit, Erwähnung von Spass oder, dass etwas an der Tätigkeit schön ist.</p> <p>Ankerbeispiel: Nein ich muss wirklich sagen, es macht Spass und ich habe eine gute Mannschaft. Und ich hoffe, wir können in diesem Jahr noch etwas Gas geben (T2 95).</p>
	klare Erwartungen (IND)	5	<p>Definition: Erwartungen, die aufgrund der Funktion gestellt werden, sind bekannt</p> <p>Kodierregel: Führungskräfte drücken aus, dass ihnen die an sie gestellten Erwartungen bekannt sind.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich schätze heute meine wichtige Funktion wo ich spüre oder genau weiss, was erwarten die anderen von mir (T5 14).</p>

	soziale Unterstützung	0	<p>Definition: Interaktion zwischen zwei und mehreren Menschen, die darauf abzielt, einen Leid erzeugenden Zustand zu verändern oder bei objektiver Unveränderbarkeit die Belastungsfolgen abzumildern (Gusy, 1995; zitiert nach Oesterreich & Volpert, 1999, S. 202).</p> <p>Kodierregel: Erwähnung eines sozialen Umfeldes das bei Problemen oder Schwierigkeiten zugezogen werden kann (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende, Fachabteilungen, Familie/Freunde).</p>
	Vorgesetzte	8	<p>Definition: Die in der Linie hierarchisch höher gestellte Person.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung des Vorgesetzten als Unterstützung in herausfordernden Situationen.</p> <p>Ankerbeispiel: Das erste was ich sagen darf zum Glück, ist ich habe es sehr gut mit meinem Vorgesetzten, wir reden viel, v.a. auch am Morgen, über Themen, und ich spüre dort eine grosse Unterstützung (T6 23).</p>
	Fachbereiche und Fachstellen (IND)	8	<p>Definition: Betriebsinterne Stellen wie Administration, Gesundheitswesen oder weitere Fachbereiche wie das Marketing.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung eines Fachbereichs oder einer Fachstelle, welche unterstützend einbezogen werden kann.</p> <p>Ankerbeispiel: Oder fachlich, vor allem das Marketing, beim Fleisch wo da natürlich Ansprechpartner sind, vielfach ist es eher umgekehrt, wenn sie Verpackungsfragen haben, Musterbereitstellung für uns oder für andere Genossenschaften. Aber da haben wir gute Unterstützung (T5 75).</p>
	Privates Umfeld	4	<p>Definition: Familie und das private Umfeld als Unterstützungskomponente, die dazu beiträgt, dass unangenehme Einflüsse reduziert oder reguliert werden können.</p> <p>Kodierregel: Nennung der Familie oder das private Umfeld als Ressource.</p> <p>Ankerbeispiel: Ansonsten ist das Thema der Ressourcen auch die Freizeit. Freizeit/Familie das ist klar (T1 55).</p>
	Kollegen	6	<p>Definition: Kollegen, welche als Fachleiter im Betrieb arbeiten oder in selber Funktionsstufe in einem anderen Betrieb wirken.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung der Kollegen als Unterstützung.</p> <p>Ankerbeispiel: Was noch eine Ressource ist, ist das Beziehungsnetz unter den Filialleitern. ... Und dann sich zusammen austauscht. Das ist schon sehr wichtig (T1 59).</p>
	Mitarbeitende	2	<p>Definition: Personen, die der Führungskraft unterstellt sind.</p> <p>Kodierregel: Die Nennung der Mitarbeitenden als Quelle für die persönliche Befindlichkeit: Ankerbeispiel: Wenn ich sehe, dass die Leute zufrieden sind, dass sie gerne schaffen, dass sie sehen, doch der organisiert das so, dass sie gut arbeiten können und speditiv vorwärts kommen, das gibt mir Energie (T5 33).</p>

	technische Unterstützung	0	<p>Definition: Technische Tools und Instrumente, welche die Handlungsmöglichkeiten erweitern und dazu beitragen, Information zu gewinnen.</p> <p>Kodierregel: Nennen von technischen, digitalen Systeme oder Geräten (Auswertungssysteme, Mail, Smartphones) und/oder in einem positiven Sinne bewertet werden.</p>
	Kommunikationsmedien (IND)	9	<p>Definition: Tool zur Beschaffung oder zum Erhalt von Informationen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung eines Tools, das als unterstützend beschrieben wird (Email, Homeoffice, Smartphone).</p> <p>Ankerbeispiel: Dann das ganze Outlook, ohne Outlook könnte ich nicht sein (T1 25).</p>
	Auswertungssysteme (IND)	11	<p>Definition: Elektronische Programme zur Analyse von Betriebsergebnissen (Kennzahlen) und zur Personalplanung.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung und/oder Beurteilung von betriebsinternen Systemen als Unterstützung für die Arbeit.</p> <p>Ankerbeispiel: MDD (Migros Data Discovery) jede Zahl des Abverkaufs (Bewirtschaftung), denn M-BIS Management Tool (Lohnkosten, Kostenstellenrechnung) (T1 25).</p>
	Betriebskultur (IND)	0	<p>Definition: Gepflogenheiten, Traditionen, Rituale, die vom Unternehmen gepflegt werden und zum impliziten Betriebswissen geworden sind sowie Aspekte der betrieblichen Atmosphäre.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Anlässen, Ausflügen, Treffen, Sitzungen und der Beschreibung der betrieblichen Stimmung sowie des Umgangs miteinander.</p>
	Betriebsklima (IND)	3	<p>Definition: Die wahrgenommene betriebliche Atmosphäre im Umgang miteinander.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung, wie die Atmosphäre beurteilt wird, das Verhalten miteinander.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich finde hier drinnen herrscht ein hervorragendes Klima (T2 14).</p>
	Sozialer Umgang (IND)	5	<p>Definition: Die Art und Weise, welche Verhaltensnormen im Umgang miteinander herrschen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Ritualen im Umgang miteinander, sowie Beurteilungen oder Wertungen der erlebten Kultur.</p> <p>Ankerbeispiel: Und man grüsst sich auch, wenn man einander sieht, sei es am Morgen, wenn man reinkommt, sei es am Mittag beim Essen, oder wo auch immer (T5 31).</p>

	Kulturpflege (IND)	2	<p>Definition: Aktivitäten oder Kontaktmöglichkeiten zur Pflege und Aufrechterhaltung einer Betriebskultur:</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Beispielen, die von einer gepflegten Betriebskultur zeugen.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich glaube, da haben wir eine sehr gute Kultur, ich erlebe sie als sehr gut. Es wird auch immer wieder gepflegt, durch diese Kadersitzungen und Filialeitersitzungen, Weihnachtessen und so, das Kader sieht sich immer wieder. Das Kader kennt sich relativ gut. Es gibt auch wo sich das Kader selber organisiert das sind die Verkaufsstellenvereinigung, wo man im Jahr zwei mal im Jahr gemeinsam weggeht, und egal in der Verkaufsgruppe machen wir auch jedes Jahr einen Ausflug, ein Jahr vielleicht eine Wanderung, wenn es schlecht kommt (lacht) (T1 49).</p>
	Information	0	<p>Definition: Die Wahrnehmung des Zugangs und der Verfügbarkeit von Informationen, aber auch Gefässe, wo Informationen ausgetauscht werden können.</p> <p>Kodierregel: Beurteilung der Informationen in Bezug auf Zugänglichkeit, Möglichkeit der Weitergabe von eigenen Informationen sowie die Tonalität.</p>
	Informationsaustausch	2	<p>Definition: Information wird den Führungskräften zugestellt und sie ihrerseits haben die Möglichkeit, ihre Informationen weiterzugeben.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung, dass Informationen eintreffen und weitergegeben werden können.</p> <p>Ankerbeispiel: Wir werden sehr viel informiert, wir haben eine LB (Logistik-Bereichssitzung) da kommt gewisses Wissen und man gibt es auch weiter (T2 25).</p>
	Zugang und Erhalt von Informationen	4	<p>Definition: Einweginformation, welche den Führungskräften zugestellt wird.</p> <p>Kodierregel: Nennen, dass der Zugang zu Informationen oder der Erhalt von Informationen gewährleistet ist.</p> <p>Ankerbeispiel: Die Abteilungen unten zu bin ich der Meinung, die erhalten genügend Informationen eher mehr als früher“ (T5 22).</p>
	Sitzungsgefässe (IND)	1	<p>Definition: Festgesetzte, regelmässige Zeitgefässe für den Austausch von Informationen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Zeitgefässen und Sitzungen, die für den Austausch von Informationen genutzt werden.</p> <p>Ankerbeispiel: „Wir haben einmal in der Woche sitzen wir am Montag zusammen, um technische Sachen anzuschauen, ... ich glaube so, funktioniert es im Moment nicht so schlecht (T2 76).</p>

	Weiterbildung	0	<p>Definition: Möglichkeiten, sich weiterzubilden, entweder intern oder extern.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung und Bedeutung der Weiterbildung (Institutionen, Kurse) und den damit verbundenen Vorzügen.</p>
	Erfahrungsaustausch	8	<p>Definition: Im Rahmen von Weiterbildungen oder Sitzungen oder im privaten Umfeld sich mit Kollegen und Gleichgesinnten auszutauschen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung des Austausches, der als sehr wichtig eingestuft wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Man lernt neue Leute kennen. Und das sind extrem wertvolle Kurse rein für den Austausch. Man kann Probleme besprechen, man ist in einem befreiten Rahmen und es ist alles vom Arbeitgeber bezahlt (T6 34).</p>
	Weiterbildungsangebote	6	<p>Definition: Betriebsinterne und externe Kursangebote oder Angebote im Sinne von Gewinnung von Einblick in andere Genossenschaften oder Bereiche.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Kursangeboten, die vorliegen oder Möglichkeiten, die erwähnt werden indem andere Bereiche besucht werden können.</p> <p>Ankerbeispiel: Auch die letzte Weiterbildung, die ich im Führungsbereich gemacht habe, und da erhalten Sie auch ganz viele Inputs.. die sind extrem wertvoll (T3 68).</p>
	Betriebliche Unterstützung (IND)	3	<p>Definition: Der Betrieb beteiligt sich finanziell an der Weiterbildung oder unterstützt oder fördert den Willen nach Weiterbildung.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung, dass sich der Betrieb finanziell an der Weiterbildung beteiligt oder vergünstigt Kurse besucht werden können.</p> <p>Kodierbeispiel: Jetzt profitiere ich grad wieder, jetzt mache ich den Master. Musterschule, Detailhandelsmanager. Auch im Detailhandel. Den ich auch machen darf. Das Unternehmen tut mir 80% finanzieren, ein Teil davon sogar Tage (T1 31).</p>
	Wertschätzung	0	<p>Definition: Wahrnehmung von Anerkennung der geleisteten Arbeit.</p> <p>Kodierregel: Zeichen, die als Beispiele von Wertschätzung und Anerkennung gedeutet werden, wie Lob, Feedback, unterstützendes Verhalten durch Mitarbeitende, monetäre Zuwendungen.</p>
	Lob und Dank (IND)	5	<p>Definition: Führungsperson wird als Zeichen der Wertschätzung gelobt oder es wird ihr für ihr Tun gedankt.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Beispielen, die als Zeichen der Wertschätzung wahrgenommen werden, im Sinne von Lob, Kompliment oder Feedback.</p> <p>Ankerbeispiel: Wir haben im 3. OG für eine Mio Schweizer Franken ein halbes Jahr lang das Stockwerk umgebaut, das sind sehr viele Danke und Lob gekommen habe ich entgegengenommen (T2 31).</p>

	Zeichen der Unterstützung (IND)	3	<p>Definition: Das Verhalten des betriebliches sozialen Umfeldes, welches die Arbeitsausführung unterstützt oder erleichtert, aus der Perspektive der Führungskraft.</p> <p>Kodierregel: Nennungen von Beispielen, die zeigen, dass die Mitarbeitenden sich engagiert einbringen.</p> <p>Ankerbeispiel: Also, ich denke auch, wenn man mir am Telefon sagt, wenn ich anrufe, he wir brauchen das und das...ja...und er mir sagt, mach, dann ist das für mich eine Wertschätzung (T4 26).</p>
	Weiche Faktoren (IND)	5	<p>Definition: Zwischenmenschliche Faktoren, die als Zeichen der Wertschätzung wahrgenommen werden.</p> <p>Kodierregel: Faktoren wie der Umgang miteinander, das Vertrauen, das vorherrscht oder die betriebliche Atmosphäre, die genannt werden und als Zeichen der Wertschätzung bezeichnet werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich finde das Klima, das Umfeld muss stimmen, dass man das spürt, der macht seinen Job gut (T5 29).</p>
	Bonus(IND)	1	<p>Definition: Monetäre Zuwendung am Ende eines Jahres.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung eines Bonus, im Sinner einer willkommenen Wertschätzung.</p> <p>Ankerbeispiel: Natürlich, wenn ein zusätzlicher Bonus um November und im Februar nochmals kommt von 500 Stutz, ist das auch Anerkennung (T5 29).</p>
	Entlohnung	0	<p>Definition: Die monetäre Gegenleistung für die Arbeitsleistung.</p> <p>Kodierregel: Einschätzung und Beurteilung der Entlohnung.</p>
	Lohnzufriedenheit	7	<p>Definition: Der Lohn deckt die Bedürfnisse ab und ist für die Führungsperson stimmig.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung, dass die Führungskräfte mit dem Lohn zufrieden sind.</p> <p>Ankerbeispiel: Ja. Ja, das stimmt. Nein, ich muss nicht jammern, Ich darf nicht und ich tue nicht. Der Lohn stimmt (T4 66).</p>
	Gratifikation	3	<p>Definition: Das Verhältnis zwischen eingebrachter Leistung und Engagement (Input) und der Entlohnung (Output).</p> <p>Kodierregel: Einschätzung der Relation zwischen Arbeitseinsatz und der Entschädigung in Form von finanziellen Mitteln und/oder Zufriedenheit an der Arbeit.</p> <p>Ankerbeispiel: Ja, das stimmt, absolut, das stimmt für mich. Ist auch ein Aspekt, wo ich das Gefühl habe, für das, mag es das dann auch leiden...oder soll das auch so sein. Das hat irgendwo hat das auch mit der inneren Einstellung zu tun oder eben mit vor allem mit dem zu tun, wenn Sie Freude haben, an dem, was Sie tun, dann spielt das auch nicht so eine Rolle (T3 49).</p>

Bewältigung	0	<p>Definition: Fähigkeiten und Fertigkeiten auf den Ebenen des Denkens, Fühlens und Verhaltens (Lorenz, 2004), die beim Umgang mit Anforderungen eingesetzt werden.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung der Art und Weise (Strategie), wie mit Problemsituationen umgegangen wird. Nennung einer problembezogenen oder emotionsbezogenen Strategie.</p>
problembezogene Bewältigung (IND)	0	<p>Definition: Strategie, die im Zusammenhang mit dem (stressauslösenden) Problem steht (Zapf & Dormann, 2006) und sich durch eine aktive Informationssuche, Arbeitstechniken oder durch das Beziehen sozialer Unterstützung auszeichnet.</p> <p>Kodierregel: Aktivitäten oder Massnahmen, die sich mit dem stressauslösenden Problem beschäftigen und eine Verhaltensweise beschreiben.</p>
Strategische Vorgehensweise (IND)	13	<p>Definition: Im Hinblick auf ein zu erreichendes Ziel oder einen zu erreichenden Nutzen handeln.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung eines strategischen Vorgehens im Hinblick auf die Erreichung eines Ziels, oder durch bewusstes Abschätzen der Konsequenzen und durch vorausdenkendes Handeln.</p> <p>Ankerbeispiel: Wenn ich in den Ferien bin oder gewesen bin, dann wäre es am Montag ich weiss nicht 5, 6 Seiten voll, das schaue ich am Sonntag zuhause an ich habe das homeoffice zuhause. Das schaue ich am Sonntag zuhause an. Und dann gehe ich das Postfach durch, dass ich am Montag schaffen kann, sonst stinkt es mir am Montag Morgen (T5 57).</p>
Strukturierte Vorgehensweise (IND)	9	<p>Definition: Systematische Methodik zur Bewältigung eines Problems.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung des strukturierten Vorgehens anhand eines Beispiels, sei es indem Probleme priorisiert und oder verschriftlicht werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Aufschreiben und das zu ordnen. (...). Also der „blaue Typ“, wo gerne von A nach unten arbeitet und dann fühle ich mich gut (T1 57).</p>
Kommunikation (IND)	7	<p>Definition: Interpersonaler Austausch zwischen Menschen oder Abteilungen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von kommunikativem Austausch, sei es face to face oder medial.</p> <p>Ankerbeispiel: Und in der Diskussion entscheiden wir dann, machen wir es oder machen wir es nicht (T1 11)</p>

	Aktive Veränderung (IND)	6	<p>Definition: Durch aktives Tun, Situationen oder Gegebenheiten verändern.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung von aktivem Engagement, um Situation zu verändern.</p> <p>Ankerbeispiel: für mich ist wichtig, selber aktiv zu sein, selber schauen, dass man es selber organisieren kann, es gibt genug Dinge, wo man fremdbestimmt ist, es gibt gut, was nicht veränderbar ist, aber die Sachen, die ich verändern kann, Einfluss nehmen kann, hier muss ich agieren nicht reagieren, sonst bin ich wieder fremdbestimmt (T5 97).</p>
	soziale Unterstützung (IND)	3	<p>Definition: Die Lösung eines Problems mit der Hilfe von anderen Menschen oder des sozialen Umfeldes erreichen.</p> <p>Kodierregel: Schilderung von Beispielen, wie Vorgesetzte, Mitarbeitende, Fachbereiche aus dem Unternehmen oder das familiäre Umfeld unterstützend Einfluss nehmen.</p> <p>Ankerbeispiel: Meine STV hat jetzt im Dezember angefangen, und ich bin jetzt an der Ausbildung von ihr und es wäre natürlich schon das Ziel, dass sie mich dann mehr und mehr entlastet (T4 58).</p>
	Delegieren (IND)	4	<p>Definition: Aufgaben oder Zuständigkeiten an jemand anderes abgeben und nicht selber erledigen.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung von Formen und Möglichkeiten der Delegation.</p> <p>Ankerbeispiel: Deponieren, In Auftrag geben oder delegieren. Delegieren ist wichtig. Manchmal gelingt es besser manchmal weniger (T6 70).</p>
	Fokussieren (IND)	1	<p>Definition: Sich auf etwas konzentrieren können und dies in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellen.</p> <p>Kodierregel: Beispiel eines Verhaltens, das die Konzentration auf eine bestimmte Tätigkeit oder setzt.</p> <p>Ankerbeispiel: auch wenn mir der Chef nach Hause anruft, ich kann gut mit dem umgehen. In dieser Zeit, in der ich telefoniere, konzentriere ich mich auf das Geschäft, vorher und nachher ist das gegessen. Ich musste das lernen (T4 40).</p>
	Empathie (IND)	1	<p>Definition: Eine Fähigkeit, sich in die Lage einer anderen Person hineinversetzen können.</p> <p>Kodierregel: Beispiel eines empathischen Verhaltens erläutern.</p> <p>Ankerbeispiel: ich bin heute aber auch soweit, dass ich probiere, mich in die Lage meines Vorgesetzten zu setzen, ich setze mich auch in die Lage meines Mitarbeiters, und überlege mir, was geht in dem drinnen ab (T2 68).</p>

emotionsbezogene Bewältigung (IND)	0	<p>Definition: Emotionsregulation, welche sich auf eine stressbedingte Zusatzaufgabe bezieht (Zapf & Dormann, 2006).</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Verhaltensweisen, die nicht am Problem selber ansetzen, sondern mit körperlichem oder mentalen Strategien die Beanspruchung ausgleichen.</p>
Körperlicher Ausgleich (IND)	9	<p>Definition: Körperliche Aktivität, die nach der Arbeit ausgeführt wird.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung von körperlichen Aktivitäten.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich habe eine Familie zuhause, ich habe drei Kinder, ich mache Sport (T2 62).</p>
Abschalten (IND)	5	<p>Definition: Form der Distanznahme zur Tätigkeit oder zu einem Problem im Zusammenhang mit der Tätigkeit.</p> <p>Kodierregel: Strategien des Abschaltens, die als solche bezeichnet werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Ja...wenn ich aus dem Geschäft rausgehe, dann schalte ich ab. Das kann ich. Am Anfang, habe ich mir visuell auf dem Heimweg eine Grenze gesetzt, bis dahin geht das Geschäft, und ab dann ist es privat. Wenn ich durch den Lopper fuhr, und dann zum Lopper rausfuhr, war dann mein privater Bereich, und alles, was änet dem Lopper war, war Geschäft (T4 40).</p>
Ablenkung (IND)	2	<p>Definition: Eine andere Tätigkeit oder andere Gedanken werden in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung, womit sich die Führungskraft beschäftigt.</p> <p>Ankerbeispiel: Und wenn ich merke, es geht jetzt gar nichts, dann gehe ich in die Pause mit dem Stellvertreter (lacht) (T1 27).</p>
Hobby (IND)	2	<p>Definition: Bezeichnung einer Tätigkeit, der in der Freizeit nachgegangen wird und welche regelmässig gepflegt wird.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung einer Tätigkeit, die die Führungskraft mit Engagement und gerne ausführt.</p> <p>Ankerbeispiel: Und Musik gibt mir so viel, wenn es mich berührt, dann kann passieren was will, dann kann passieren was will, dann fühle ich mich wohl und glücklich und zufrieden. Sagen wir es so. Ich produziere auch selber Musik, aus alten Relikten der Musik, bin viel am Herumstöbern. Bin immer nach der Suche nach der perfekten Melodie. Und ich mache dann was draus (T6 76).</p>
Auftanken (IND)	2	<p>Definition: Verhalten, um wieder Energie zu tanken für bevorstehende Herausforderungen.</p> <p>Kodierregel: Beschreibung von Verhaltensweisen, wie Energie zugeführt wird bzw. was bei der Energiegewinnung unterstützend wirkt.</p> <p>Ankerbeispiel: Man hat dann gerne Familie, Garten, wir haben ein Haus, da ist man auch immer etwas dran, dann ist man gerne zuhause im sozialen Umfeld oder auch mit den Nachbarn usw. wir haben es dort sehr gut, und das gibt einem dann schon auch Kraft (T1 68).</p>

	Körperwahrnehmung (IND)	2	<p>Definition: Bewusste Wahrnehmung des Körpers, auf welche reagiert wird.</p> <p>Kodierregel: Körperliche Zeichen oder Verhaltensweisen, die wahrgenommen werden um eine Reaktion einzuleiten.</p> <p>Ankerbeispiel: Müdigkeit ist auch ein Thema: Wenn ich merke, ich mag nicht mehr aufstehen oder wenn ich merke, ich schlafe schlecht, das sind für mich so Alarmzeichen. Jetzt musst du bremsen (T4 60).</p>
	Massnahmen	0	<p>Definition: Interventionen, die durch verhaltens- oder verhältnisorientierte Veränderungen dazu beitragen, Belastungen abzubauen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung von Ideen oder Massnahmen, welche Belastungsfaktoren reduzieren oder Ressourcen aufbauen.</p>
	Verhaltensorientierte Massnahmen	0	<p>Definition: Massnahmen, die sich auf Verhaltensänderungen des Individuums beziehen (Poppelreuter & Mierke, 2012).</p> <p>Kodierregel: Vorschläge oder Anregungen, die von den Führungskräften genannt werden, welche bei Verhaltensänderungen der Führungskräfte selber ansetzen.</p>
	Schulungen (IND)	4	<p>Definition: Möglichkeit und Gelegenheit schaffen, dass die Führungskräfte bedürfnisgerecht ihre Kompetenzen weiterentwickeln können und dieser Rahmen auch den Austausch und die Bearbeitung von Fragen und Problemen unterstützt.</p> <p>Kodierregel: Formulierung von Hinweisen für Weiterbildungen und/oder den Austausch unter Kollegen.</p> <p>Ankerbeispiel: Einfach den Horizont erweitern, wie machen es die andern, das sind auch Sachen, die auch Ressourcen freisetzen (T5 83).</p>
	Selbstmanagement (IND)	7	<p>Definition: Die individuelle Entwicklung von Strategien im Umgang mit Herausforderungen mit dem Ziel, Belastungen abzubauen.</p> <p>Kodierregel: Beispiele von individuellen Verhaltensstrategien oder Ansätze der Person selber, die sie vorschlägt.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich könnte die Bürotüre zumachen und ein Zetteli anfügen „Bitte nicht stören“ (T4 84).</p>
	Checkout-Time (IND)	2	<p>Definition: Zeitfenster, die man nutzen kann für persönliche Bedürfnisse (z. B. Entspannung) während der Arbeitszeit.</p> <p>Kodierregel: Vorschläge, die darauf abzielen, während der Arbeitszeit gewissen Angeboten nachzugehen.</p> <p>Ankerbeispiel: Ja, es ist die Frage ob man hier Plattformen schaffen kann, sei es Yoga, Entspannungsübungen.... (T1 65).</p>

	Verhältnisorientierte Massnahmen	0	<p>Definition: Massnahmen, die sich auf Veränderungen der Arbeitssituation beziehen (Poppelreuter & Mierke, 2012).</p> <p>Kodierregel: Vorschläge von Massnahmen und Angeboten, welche die betrieblichn Prozesse, die Gestaltung und Verfügbarkeit von Informationen oder weitere innerbetriebliche Gegebenheiten als veränderungswürdig benennen.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich denke, dass wäre eine Möglichkeit, mal eine Prozesslandschaft zu erstellen (T2 86).</p>
	Ressourcenerhöhung (IND)	5	<p>Definition: Erhöhter Einsatz von personellen oder finanziellen Ressourcen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung einer Erhöhung von Ressourcen bzw. die Konsequenzen, wenn diese fehlt.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich bin mir schon bewusst, dass es Kontrolle braucht, aber wenn man den MA mehr Ressourcen zur Verfügung stellt, seine Arbeit zu machen...ich bin jetzt einfach so am Phantasieren (T1 61).</p>
	Projektmanagement (IND)	2	<p>Definition: Das Festlegen einer klaren Priorisierung der Projekte.</p> <p>Kodierregel: Vorschläge, die darauf abzielen, Projekte planen und priorisieren, damit nicht unnötige Projekte Ressourcen fressen.</p> <p>Ankerbeispiel: Mich persönlich können Sie entlasten, indem Sie ..indem die von unserer Zentrale aus nicht mit vielen Zusatzarbeiten kommen. Oder mit vielen zusätzlichen Projektils, die Sie in den Filialen machen müssen. Da können Sie entlasten (T3 88).</p>
	Prozessmanagement	6	<p>Definition: Aufbau und Definierung von klaren Prozessen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnen, dass es nötig ist, Prozesse zu definieren oder anzupassen oder Hinweis auf fehlende Prozesse.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich denke, dass wäre eine Möglichkeit, mal eine Prozesslandschaft zu erstellen (T2 86).</p>
	Absenzenwesen (IND)	2	<p>Definition: Der Umgang und die Prozesse, die in Zusammenhang mit Mitarbeitenden stehen, die aufgrund von Krankheit über längere Zeit nicht im Arbeitsprozess stehen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnung, dass die Prozesse bei Ausfall lange dauern.</p> <p>Ankerbeispiel: Die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden, der über längere Zeit fehlt, die soll man wahrnehmen, aber auch die gegenüber dem verbleibenden Mitarbeitenden, auch wahrnehmen und das wird vernachlässigt, indem die Prozesse viel viel viel zu lange gehen (T3 74).</p>

	Effizienzsteigerung (IND)	1	<p>Definition: Mit weniger Ressourcen mehr Leistung erreichen.</p> <p>Kodierregel: Erwähnen, dass mit weniger Ressourcen Ziele ebenfalls erreicht werden können.</p> <p>Ankerbeispiel: Wir müssen uns in den Filialen draussen so effizient organisieren und daran arbeiten, dass wir noch effizienter werden, das ist unser Weg (T3 84).</p>
	Controlling Reduktion(IND)	2	<p>Definition: Kontrollen von höheren Stellen in Bezug auf Kennzahlen, Ladenpräsentation usw. reduzieren.</p> <p>Kodierregel: Vorschläge, bezüglich einer Reduktion von Kontrollen.</p> <p>Ankerbeispiel: Wir müssen einfach an gewissen Orten - das ist das Controlling - das ich sage, da müssten wir zurückstecken (T1 61).</p>
	Informationsmanagement (IND)	1	<p>Definition: Koordination der Verteilung von Informationen an die jeweiligen Empfänger.</p> <p>Kodierregel: Hinweis darauf, dass Informationen so aufbereitet werden, dass jeder das erhält, was er braucht.</p> <p>Ankerbeispiel: Das könnte man sicher informatikmässig so machen, dass das nicht bis zu uns kommt (T6 56)</p>
	Wissensmanagement (IND)	1	<p>Definition: Erfahrungen und Wissen von Führungskräften, das gesammelt und verfügbar gemacht wird.</p> <p>Kodierregel: Hinweis auf das Organisieren von Wissen, das in der Organisation bei den Führungskräften vorhanden ist.</p> <p>Ankerbeispiel: Es gibt so viele Leute, die schon viele Umbauten gemacht haben, so vieles erlebt haben, wo man doch davon profitieren könnte. Wir sind so viele Leute, aber irgendwie jeder weiss etwas, das Wissen geht nicht weiter. Es ist anspruchsvoll, das zu teilen, und es zu organisieren (T6 86).</p>

Anhang F

Belastung

Die Darstellung zeigt das Kategoriensystem der Dimension *Belastung*, mit den Haupt- und Unterkategorien sowie den Subkategorien.

Abgebildet ist die Verteilung der Textstellen (Sinneinheiten) aus den sechs Transkripten (T_1 bis T_6) auf die Kategorien. Die Zahlen entsprechen der Anzahl Textstellen, welche in den einzelnen Transkripten in der jeweiligen Kategorie gefunden wurden.

Codesystem	T_6...	T_5...	T_4...	T_3...	T_2...	T_1...
▼ Belastung						
▼ Arbeitsaufgabe						
Arbeitsvolumen	4		1	4		5
Druck		1	3	1		2
Störungen		2	1	2		
Informationsüberflutung	8			1		1
fehlender Erfolg			1			1
Entscheidungen	1				3	
Fehler		2		1		
unklarer Auftrag					1	
▼ Führungsrolle						
Leistungserwartung	1	1	1		2	4
fehlender Einfluss		1	1	1		
Verantwortung	2	2				1
Rollenkonflikt					1	
▼ Arbeitsumgebung						
▼ soziale Arbeitsumgebung						
Konflikte	1					
fehlende Unterstützung	1					
materielle Arbeitsumgebung			2			
▼ Person-System						
Familiäres Umfeld	2			4		1
fehlende Erfahrung	1					

Quelle: Auszug aus dem MAXQDA Matrix-Browser - Belastungen

Anhang G

Interne Ressourcen

Die Darstellung zeigt das Kategoriensystem der Dimension *Ressourcen*, mit der Hauptkategorie *interne Ressourcen* sowie den Unter- und Subkategorien.

Abgebildet ist die Verteilung der Textstellen (Sinneinheiten) aus den sechs Transkripten (T_1 bis T_6) auf die Kategorien. Die Zahlen entsprechen der Anzahl Textstellen, welche in den einzelnen Transkripten in der jeweiligen Kategorie gefunden wurden.

Codesystem	T_6...	T_5...	T_4...	T_3...	T_2...	T_1...
▼ Ressourcen						
▼ Interne Ressourcen						
▼ Qualifikationen						
Erfahrung	2	1	2	1	1	
Weiterbildungen	1		3		1	1
Betriebskenntnis		1			1	
Kompetenzen			1			
▼ Kognitive Überzeugungssysteme						
Selbstbild	2	1	4		3	2
Bedürfnis nach Kontrolle			1	1		

Quelle: Auszug aus dem MAXQDA Matrix-Browser – Interne Ressourcen

Anhang H

Externe Ressourcen

Die Darstellung zeigt das Kategoriensystem der Dimension *Ressourcen*, mit der Hauptkategorie *externe Ressourcen* sowie den Unter- und Subkategorien.

Abgebildet ist die Verteilung der Textstellen (Sinneinheiten) aus den sechs Transkripten (T_1 bis T_6) auf die Kategorien. Die Zahlen entsprechen der Anzahl Textstellen, welche in den einzelnen Transkripten in der jeweiligen Kategorie gefunden wurden.

Codesystem	T_6...	T_5...	T_4...	T_3...	T_2...	T_1...
▼ Ressourcen						
▼ Externe Ressourcen						
▼ Aufgabe						
Autonomie	4	3	2	1	1	4
Einflussnahme	1	2	1	3		1
Abwechslung		2	2	4		1
Spass	1	2		1	2	
klare Erwartungen	2	2				1
▼ soziale Unterstützung						
Vorgesetzte	3	1	1		1	2
Fachbereiche und Fachstellen	1	3		3	1	
Privates Umfeld		2		1		1
Kollegen				1		5
Mitarbeitende		2				
▼ technische Unterstützung						
Kommunikationsmedien	1	1		2	1	4
Auswertungssysteme	1	2		2		6
▼ Betriebskultur						
Betriebsklima		1	1		1	
Sozialer Umgang	1	3				1
Kulturpflege						2
▼ Information						
Informationsaustausch		1			1	
Zugang und Erhalt von Informationen		1				3
Sitzungsgefäße					1	
▼ Weiterbildung						
Erfahrungsaustausch	1	3		3		1
Weiterbildungsangebote	1	4		1		
Betriebliche Unterstützung				2		1
▼ Wertschätzung						
Lob und Dank	1		1	2	1	
Zeichen der Unterstützung			2		1	
Weiche Faktoren		2	1		2	
Bonus		1				
▼ Entlohnung						
Lohnzufriedenheit	1	1	1		2	2
Gratifikation	1			1	1	

Quelle: Auszug aus dem MAXQDA Matrix-Browser – Externe Ressourcen

Anhang I

Bewältigung

Die Darstellung zeigt das Kategoriensystem der Dimension *Bewältigung* sowie die Haupt- und Unterkategorien.

Abgebildet ist die Verteilung der Textstellen (Sinneinheiten) aus den sechs Transkripten (T_1 bis T_6) auf die Kategorien. Die Zahlen entsprechen der Anzahl Textstellen, welche in den einzelnen Transkripten in der jeweiligen Kategorie gefunden wurden.

Codesystem	T_6...	T_5...	T_4...	T_3...	T_2...	T_1...
▼ Bewältigung						
▼ problembezogene Bewältigung						
Strategische Vorgehensweise	1	5	1	5		1
Strukturierte Vorgehensweise	2	1		1	2	3
Kommunikation	1	2			3	1
Aktive Veränderung	1	4			1	
soziale Unterstützung	1	1	1			
Delegieren	3	1				
Fokussieren			1			
Empathie					1	
▼ emotionsbezogene Bewältigung						
Körperlicher Ausgleich	2		2		4	1
Abschalten			2		1	2
Ablenkung	1					1
Hobby	2					
Auftanken						2
Körperwahrnehmung			2			

Quelle: Auszug aus dem MAXQA Matrix-Browser – Bewältigung

Anhang J

Massnahmen

Die Darstellung zeigt das Kategoriensystem der Dimension *Massnahmen*, die Hauptkategorien sowie die Unter- und Subkategorien.

Abgebildet ist die Verteilung der Textstellen (Sinneinheiten) aus den sechs Transkripten (T_1 bis T_6) auf die Kategorien. Die Zahlen entsprechen der Anzahl Textstellen, welche in den einzelnen Transkripten in der jeweiligen Kategorie gefunden wurden.

Codesystem	T_6...	T_5...	T_4...	T_3...	T_2...	T_1...
▼ Massnahmen						
▼ Verhaltensorientierte Massnahmen						
Schulungen	1	2			1	
Selbstmanagement	2	1	3	1		
Checkout-Time						2
▼ Verhältnisorientierte Massnahmen						
Ressourcenerhöhung				3		2
Projektmanagement				1		1
▼ Prozessmanagement		3			3	
Absenzenwesen				2		
Effizienzsteigerung				1		
Controlling Reduktion						2
Informationsmanagement	1					
Wissensmanagement	1					

Quelle: Auszug aus dem MAXQA Matrix-Browser – Massnahmen

Anhang K

Gesundheitszirkel: Ziele und Ablauf

Der Gesundheitszirkel verbindet verhaltensorientierte und verhältnisorientierte Prävention und ist im Grunde ein Instrument der Organisationsentwicklung (Bamberg et al., 1998). Ursprünglich wurde er im Industriebereich, heute zunehmend auch im Sozialbereich eingesetzt. Das Modell müsste zweifellos an die Bedingungen und die Bedürfnisse der GMLU angepasst werden.

Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhöhen • Krankenstand senken • Belastungen der Mitarbeitenden abbauen und Ressourcen erhöhen • Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden erhalten
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> • Die Sitzungen werden von einem Moderator oder einer Moderatorin geleitet • Teilnehmende sind aus einer Hierarchiestufe homogen zusammengesetzt, kann aber auch hierarchieübergreifend gestaltet werden • Dauer der Phasen ist variabel und kann nach Bedarf gestaltet werden • Durchführung während der Arbeitszeit
Einführungsphase (4 Sitzungen à 4 h)	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Grundlagenwissen zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit • Erstellung eines Belastungs- und Ressourcenspeichers
Arbeitsphase (6 Sitzungen à 2 h)	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung von ausgewählten Belastungen und Entwicklung von Lösungsvorschlägen
Abschlussphase (1 Sitzung)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung der Umsetzung und Beendung des Zirkels
Umsetzungskontrolle (1 Sitzung)	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung Stand der Umsetzung, evtl. weitere Vereinbarungen • Abschluss offener Themen
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivität /Nutzen/Folgen bestimmen (Schwierigkeit: Erfassbarkeit der Effekte!)
Dialogveranstaltungen (2 Sitzungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Während oder zwischen den Phasen finden Veranstaltungen im Beisein des Vorgesetzten und/oder den Verantwortlichen entsprechender Bereiche statt • Dialog ermöglicht den Informationsaustausch und unterstützt die Verbesserung der Kommunikation
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse werden an die Mitarbeitenden kommuniziert

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Bamberg et al., 1998; Rudow, 2014)