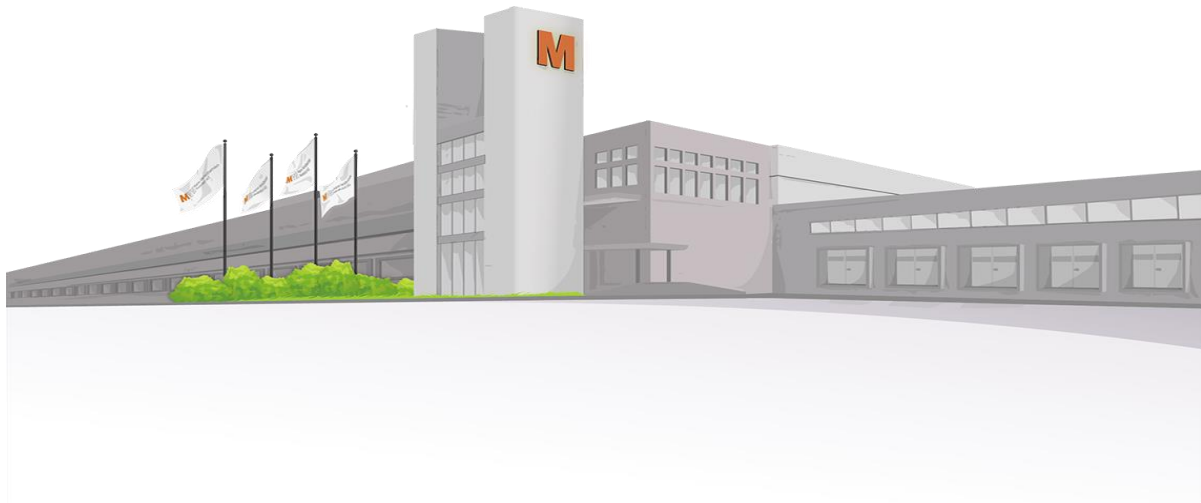


# **Psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden über 45 Jahren des Migros-Verteilbetriebs Neuendorf (MVN) AG**

Bachelorarbeit 2016



Verfasserin

Selina Margadant

Praxispartner

Migros-Verteilbetrieb Neuendorf (MVN) AG

Begleitender Dozent

Dr. Gian-Claudio Gentile

**Titel:** **Psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden über 45 Jahren des Migros-Verteilbetriebs Neuendorf (MVN) AG**

**Autorin:** Selina Margadant  
Martin-Disteli-Strasse 15  
4600 Olten  
078 954 23 43  
selina.margadant@students.fhnw.ch

**Praxispartner:** Reto Stauffer  
Leiter Bereich Personal-/Organisationsentwicklung  
Migros-Verteilbetrieb Neuendorf (MVN) AG  
Neustrasse 49, Postfach 18  
4623 Neuendorf  
062 388 74 51  
reto.stauffer@mvn.ch

**Begleitperson:** Dr. Gian-Claudio Gentile  
gian-claudio.gentile@fhnw.ch

**Abgabe:** 8. Juni 2016

## Abstract

In dieser Arbeit wurden Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien von Logistikangestellten der MVN AG untersucht, im Hinblick auf die Frage, wie sich die psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter ab 45 Jahren stärken lässt. Halbstandardisierte Leitfadenterviews dienten der Datenerhebung. Als Stichprobe wurden zehn Mitarbeitende interviewt. Davon wurden acht Personen über 45 Jahren mittels problemzentrierter Interviews zu Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien befragt. Anschliessend äusserten sich zwei Führungspersonen mittels Experteninterviews zu bereits umgesetzten Ansätzen und Vorschlägen, welche die Mitarbeitenden anlässlich der problemzentrierten Interviews gemacht hatten. Die Auswertung erfolgte inhaltsanalytisch. Es zeigte sich, dass diverse Belastungen in betrieblichen Abläufen begründet sind. Handlungsempfehlungen zur Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden sind namentlich die Freiwilligkeit der Samstagsarbeit und das Vermitteln, dass bei Krankheit kein Jobverlust droht. Die Zeichenanzahl beträgt 124‘135.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Selbständigkeitserklärung.....</b>	<b>I</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Praxispartner .....	1
1.2 Spezifisches zum Praxispartner .....	1
1.3 Fragestellung und Aufbau .....	4
<b>2 Begriffsklärung.....</b>	<b>6</b>
2.1 Gesundheit.....	6
2.2 Resilienz .....	6
2.3 Ressourcen.....	7
2.4 Belastung und Beanspruchung .....	8
2.5 Stress.....	9
<b>3 Zentrale Modelle .....</b>	<b>11</b>
3.1 Salutogenese-Modell nach Antonovsky .....	11
3.1.1 Entstehungskontext.....	11
3.1.2 Hauptpunkte des Modells .....	12
3.1.3 Auswirkung des Kohärenzgefühls .....	13
3.2 Resilienz-Modell .....	13
3.3 Vulnerabilitäts-Modell.....	14
<b>4 Zentrale Punkte aus wissenschaftlichen Arbeiten .....</b>	<b>16</b>
4.1 Präsentismus .....	16
4.2 Gesundheit und Leistungsfähigkeit im höheren Erwerbsalter.....	17
4.2.1 Abbau und Einschränkungen .....	17
4.2.2 Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit .....	18
<b>5 Methode.....</b>	<b>20</b>
5.1 Untersuchungsdesign.....	20
5.2 Analyse der Mitarbeiterbefragung der MVN AG.....	21
5.3 Datenerhebung.....	21
5.3.1 Halbstrukturierte Leitfadeninterviews .....	22
5.3.2 Leitfadenentwicklung .....	23
5.3.3 Sampling .....	24
5.3.4 Interviewdurchführung .....	28
5.4 Datenauswertung .....	29

<b>6</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>30</b>
6.1	Problemzentrierte Interviews.....	30
6.1.1	Einstieg .....	30
6.1.2	Belastungen.....	31
6.1.3	Ressourcen allgemein .....	34
6.1.4	Kohärenzgefühl.....	34
6.1.4.1	Verstehbarkeit .....	34
6.1.4.2	Handhabbarkeit .....	36
6.1.4.3	Sinnhaftigkeit .....	38
6.1.5	Bewältigungsstrategien.....	40
6.1.6	Vorschläge der Mitarbeiter zur Belastungsreduktion .....	40
6.1.7	Kurzfragebogen zur Erfassung der momentanen Arbeitssituation .....	41
6.2	Experteninterviews .....	42
6.2.1	Widerstandsfähigkeit generell .....	42
6.2.2	Massnahmen zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit.....	45
6.2.2.1	Umgesetzte und geplante Massnahmen .....	45
6.2.2.2	Stellungnahme zu vorgeschlagenen Massnahmen der Mitarbeiter .....	45
<b>7</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>48</b>
7.1	Situation in der MVN AG .....	48
7.2	Ableitung einzelner Handlungsempfehlungen .....	51
<b>8</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>55</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>56</b>
<b>10</b>	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>59</b>
<b>11</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>60</b>

---

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Praxispartner

Es stellt eine Binsenwahrheit dar, dass Krankheiten und Unfälle zum (Arbeits-)Leben gehören. Nichtsdestotrotz sind sie für die Arbeitsgebenden der Betroffenen teuer: Womöglich können Arbeitsabläufe nicht pünktlich erledigt werden bzw. es sind für die pünktliche Erledigung Umtriebe erforderlich, die wiederum Kosten verursachen. Somit liegt es im Interesse der Arbeitsgebenden, dass ihre Angestellten gesund bleiben bzw. schnell wieder produktiv werden, nachdem sie erkrankt oder verunfallt sind – oder um es mit dem Stehaufmännchen bildlich auszudrücken: Wenn es aus dem Gleichgewicht gerät, steht es schnell wieder auf; es ist also widerstandsfähig.

In der Regel sind bei Unfällen oder somatisch vermittelten Erkrankungen das Zeitfenster der Abwesenheit und die Häufigkeit bzw. Dauer der Rückfälle überschaubarer als bei psychosozialen Auslösern, weil lebensgeschichtliche Einflüsse eine geringere Rolle spielen. Die Mehrheit der Fehlzeiten hat allerdings psychosoziale Auslöser: Nach Erhebungen der Europäischen Beobachtungsstelle für berufsbedingte Risiken gehen rund 60% aller Fehlzeiten auf psychosoziale Risiken zurück (Scharnhorst, 2008). Somit kommt der Förderung der Widerstandsfähigkeit in Bezug auf psychische Belastungen eine besondere Bedeutung zu.

Die Verantwortlichen des Migros-Verteilbetriebs Neuendorf (MVN) AG beobachten die Fehlzeiten der Mitarbeitenden seit längerer Zeit. Eine interne Auswertung der Fehlzeiten ergab, dass besonders bei Mitarbeitenden ab 45 Jahren Fehlzeiten aus psychischen Gründen vermehrt auftreten. Entsprechend ist die MVN AG daran interessiert, die psychische Widerstandsfähigkeit der Angestellten ab 45 Jahren zu stärken, damit es entweder zu weniger Fehlzeiten kommt, oder sofern Fehlzeiten unausweichlich sind, diese auf ein möglichst geringes Mass reduziert werden können.

Die erste Kontaktaufnahme mit dem Migros-Verteilbetrieb Neuendorf (MVN) AG betreffend Bachelorarbeit erfolgte über Herrn Thomas Kissling, Leiter HRM-Dienste. Dieser leitete die Bewerbungsunterlagen an Herrn Reto Stauffer, Leiter Organisations- und Teamentwicklung, weiter, mit welchem die Auftragsklärung seitens der MVN AG vorgenommen wurde.

## 1.2 Spezifisches zum Praxispartner

Der Migros-Verteilbetrieb Neuendorf (MVN) AG beschäftigt insgesamt rund 971 Mitarbeitende,

die Near-/Non-Food-Logistik umfasst 590 Mitarbeitende. Aufgrund betrieblicher Erhebungen (Zeitspanne 2011-2013) stellte man fest, dass die jährliche Anzahl Absenztage mit zunehmendem Alter steigt.

Die folgenden zwei von der MVN AG übernommenen Abbildungen illustrieren die erwähnte Problematik. Abbildung 1 veranschaulicht den Zusammenhang von Alter und Anzahl Absenztage pro Jahr. Es fällt auf, dass Absenzen mit zunehmendem Alter gehäufiger auftreten, insbesondere etwa ab dem 45. Lebensjahr:

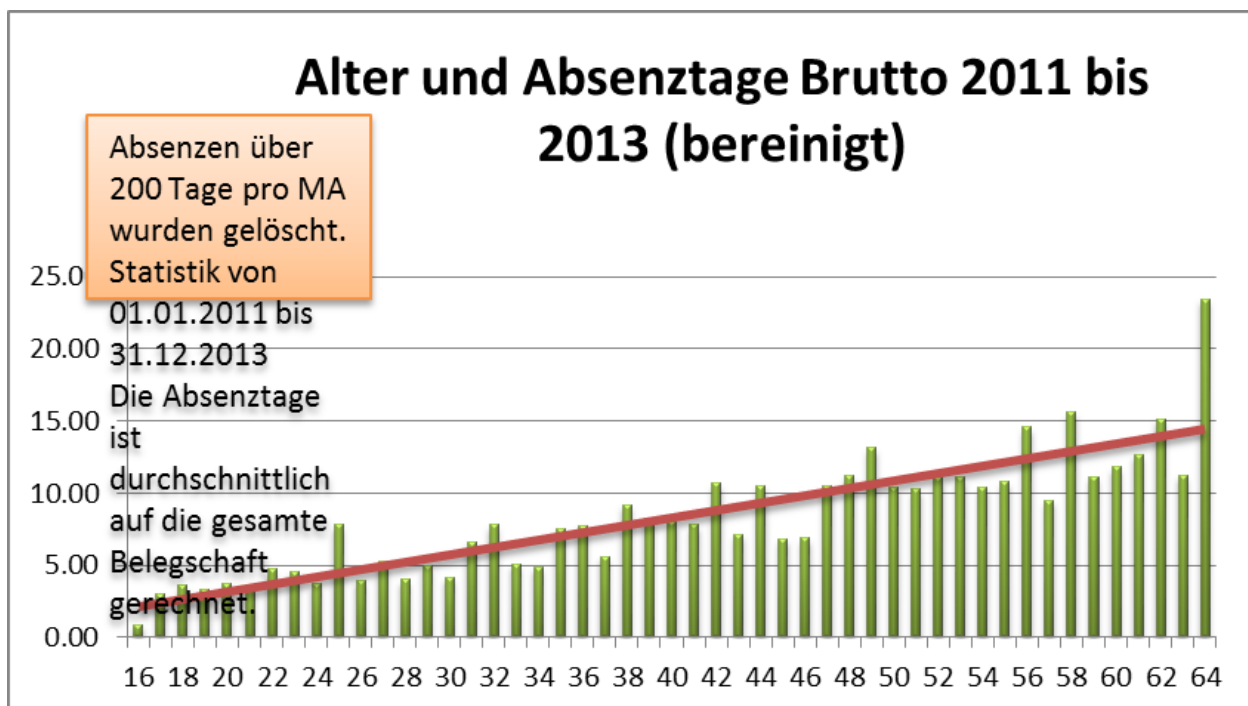


Abbildung 1: Alter und Absenztage brutto (Zeitspanne 2011-2013). Abbildung von der MVN AG übernommen.

Abbildung 2 veranschaulicht die Falldauer in Abhängigkeit zur Anzahl Krankheitsfälle pro 1000 Mitarbeitende in der MVN AG (Zeitspanne 2011-2012). Besonders auffallend erscheint die hohe Ausfalldauer bei psychisch vermittelten Leiden:

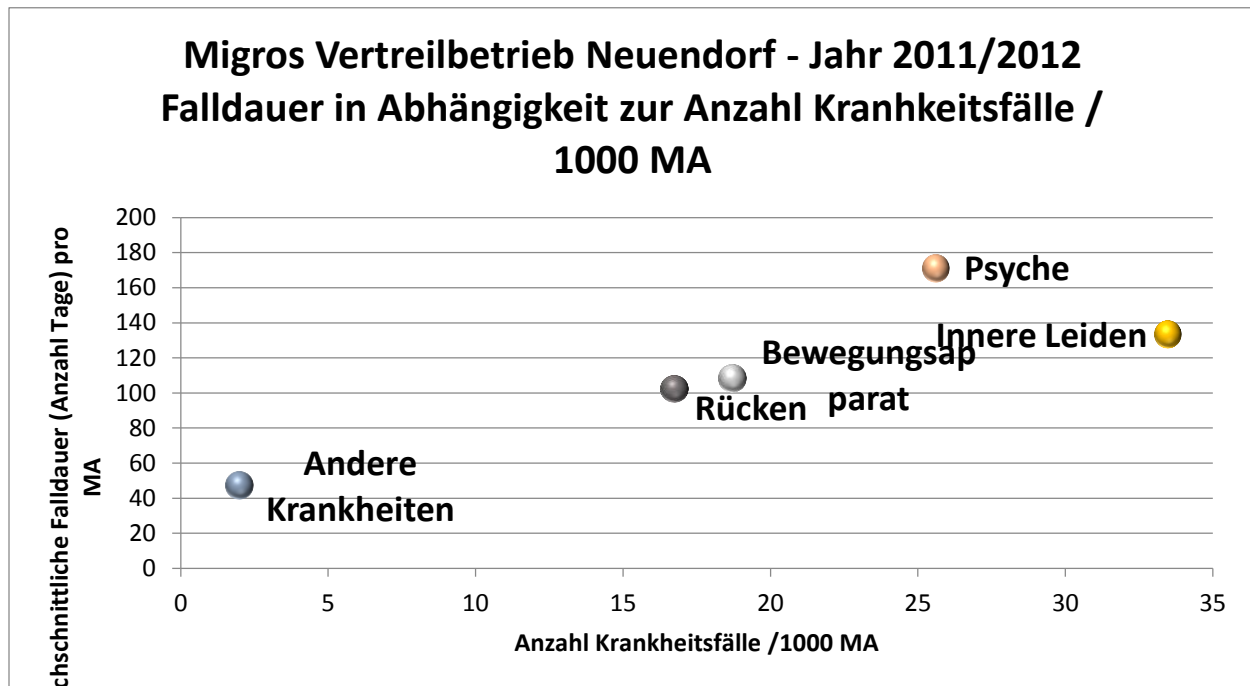


Abbildung 2: Falldauer in Abhängigkeit zur Anzahl Krankheitsfälle pro 1000 MA (Zeitspanne 2011-2012). Abbildung von der MVN AG übernommen.

Zur besseren Verständlichkeit der Situation der MVN AG sollen im Folgenden die logistischen Abläufe der Migros kurz erläutert werden (die MVN AG ist eine Tochtergesellschaft der Migros). Die Migros ist elektronisch gut vernetzt: Bei jedem Artikel, den Kundinnen und Kunden kaufen und der an der Kasse gescannt wird, prüft das System, ob noch genügend Artikel in der Filiale vorhanden sind. Wird der Lagerbestand in der Filiale knapp, erfolgt eine automatische Meldung an den Migros-Genossenschaftsbund (MGB), welcher die Bestellungen bei der MVN AG vornimmt. Diese wiederum liefert die Waren in die Filialen.

Innerhalb der MVN AG bestehen folgende Abläufe: Warenlieferungen an die MVN AG (via Strasse oder Schiene) werden mit einem Scanner erfasst. Anschliessend erhält jeder Artikel vom System einen Lagerort zugewiesen und wird automatisch in das entsprechende Hochregallager befördert. Wenn eine Bestellung bei der MVN AG eintrifft, werden die Artikel entsprechend



kommissioniert. Es bestehen je nach Warenart verschiedene Kommissionierungen: Die Kommissionierung im Tiefkühlager erfolgt ganz automatisiert. Gewisse Waren werden nach dem Prinzip „Ware zu Mann“ anstatt „Mann zu Ware“ automatisch vom Lagerplatz zu den Kommissionierungsstationen gebracht, wo die Mitarbeitenden die Bestellungen für die Filialen weiter bearbeiten. Bei der Kommissionierung nach dem „Pick-by-Voice-Prinzip“ werden die Mitarbeiter über Kopfhörer zu den Lagerplätzen geführt und tragen die Waren gemäss der Bestellmenge zusammen. Hierbei ist kein Scanner notwendig. Demgegenüber werden ganz sperrige Artikel (z.B. TV-Apparate) oder ganz kleine Artikel (z.B. Nagellack) von Hand und mit Hilfe eines Scanners kommissioniert. Bei den Interviews für diese Arbeit waren Mitarbeitende aus allen vorangehend beschriebenen Arbeitsabläufen involviert.

Im Folgenden wird auf die Fragestellung und den Aufbau dieser Arbeit näher eingegangen.

### 1.3 Fragestellung und Aufbau

Aufgrund der genannten betriebsinternen Fakten möchte die MVN AG eruieren, wie sich die psychische Widerstandsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden über 45 Jahren stärken lässt. Daraus entstand folgende Hauptfrage:

Wie kann die psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden über 45 Jahren der Near-/Non-Food-Abteilung im Migros-Verteilbetrieb Neuendorf (MVN) AG gestärkt werden?

Zur Beantwortung der Hauptfrage wurden folgende Unterfragen gebildet:

1. Welche hauptsächlichen Belastungen nehmen die Mitarbeitenden über 45 Jahren der MVN AG in ihrem Berufsalltag wahr?
2. Welche Ressourcen empfinden Mitarbeitende über 45 Jahren der MVN AG als hilfreich zur Stärkung ihrer psychischen Widerstandsfähigkeit?
3. Wie bewältigen Mitarbeitende über 45 Jahren Belastungen, mit welchen sie im Berufsalltag konfrontiert werden?
4. Welche Ansätze zur Verbesserung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden wurden bereits umgesetzt und welche von den Mitarbeitern vorgeschlagenen Massnahmen erachtet die Führung als zusätzlich sinnvoll?

Ziel dieser Arbeit ist es, die Hauptfrage mit ihren Unterfragen zu beantworten, um letztlich Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden über 45 Jahren der MVN AG abgeben zu können.

Im Rahmen der Arbeit wurden acht problemzentrierte Leitfadeninterviews mit Mitarbeitenden der Near-/Non-Food-Logistik durchgeführt, ergänzt durch halbstandardisierte Experteninterviews, welche mit zwei Führungspersonen durchgeführt wurden. Die problemzentrierten Interviews fokussieren die subjektive Sichtweise der Mitarbeitenden bezüglich Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien. In den Experteninterviews wurden zwei Führungspersonen befragt und Informationen eingeholt zur Verbesserung der Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden (Ansätze, die bereits umgesetzt worden sind, und solche, welche die Mitarbeiter in den problemzentrierten Interviews vorgeschlagen haben).

Die Kapitel 2 und 3 bilden die theoretische Grundlage dieser Arbeit, indem zentrale Begriffe wie Gesundheit, Resilienz, Ressourcen, Belastung, Beanspruchung und Stress geklärt und entscheidende Modelle wie das Salutogenese-, das Resilienz- sowie das Vulnerabilitäts-Modell vorgestellt werden. Der Hauptfokus liegt dabei auf dem Salutogenese-Modell, da es zur Erstellung der problemzentrierten Leitfäden verwendet wird. In Kapitel 4 werden zentrale Ergebnisse aus einschlägigen wissenschaftlichen Arbeiten vorgestellt. Im Methodenteil von Kapitel 5 wird das methodische Vorgehen innerhalb der Arbeit beschrieben. Kapitel 6 beinhaltet die Ergebnisse der Datenerhebung. In Kapitel 7 erfolgt die Diskussion, und Kapitel 8 enthält das Fazit.

## 2 Begriffsklärung

Im Folgenden werden einige Begriffe erläutert, welche im Rahmen der Fragestellung dieser Arbeit bedeutsam sind.

### 2.1 Gesundheit

Nach der Ottawa Charta der Weltgesundheitsorganisation (World Health Organisation, WHO) aus dem Jahre 1986 war Gesundheit ein „Zustand des vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Fehlen von Krankheit und Schwäche“. Diese Definition lässt erahnen, dass Gesundheit vorher als Fehlen von Krankheit aufgefasst wurde; dementsprechend bedeutete Krankheit eine fehlende Gesundheit (Büssers, 2009). Gegenüber diesem traditionellen Ansatz beinhaltet die Definition der WHO eine ganzheitlichere Begrifflichkeit. Nur ist wohl niemand über einen längeren Zeitraum vollständig frei von körperlichem, seelischem oder sozialem Ungemach. Die meisten Menschen erleben Wohlergehen vielmehr phasenweise und jeweils in bestimmten Bereichen. Unklar ist gemäss der Definition der WHO auch, ob sich Gesundheit nach objektiven oder subjektiven Begriffen bemisst. Dies ist allerdings entscheidend: Geht es z.B. um Versicherungsleistungen an eine Person, muss eine objektive Definition im Vordergrund stehen, sonst könnte jedermann selbst darüber entscheiden, wann ihm z.B. eine Rente entrichtet wird. Demgegenüber muss im Rahmen der Grundversicherung eine subjektive Definition gelten, sprich jede Person soll dann zum Arzt gehen dürfen, wenn sie sich in einem bestimmten Bereich unwohl fühlt.

Moderne Definitionsansätze von Gesundheit berücksichtigen denn auch subjektive *und* objektive Kriterien und betrachten Gesundheit nicht als etwas Statisches im Sinne eines Stempels „gesund“ oder „krank“, sondern als dynamischen Vorgang, der sich zeitlich und bereichsmässig immer wieder verändern kann (Ulich und Wülser, 2015).

### 2.2 Resilienz

Resilienz (abgeleitet vom lateinischen Wort „resilere“, abprallen) ist die Widerstandsfähigkeit von Menschen gegenüber äusseren Bedingungen wie beispielsweise Belastungen oder Stressoren (in dieser Arbeit werden die Begriffe Resilienz und Widerstandsfähigkeit gleichbedeutend verwendet). Belastungen oder Stressoren wirken auf die Betroffenen ein, führen bei resilienten Personen aber nicht zu schwerwiegender Beeinträchtigung. Seinen Ursprung hat der Begriff in der

Physik. Er beschreibt die Fähigkeit eines Grundstoffes, sich zu verformen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder in die Ursprungsform zurück zu gelangen (Scharnhorst, 2008). Ähnlich ist das Bild des Stehaufmännchens, das von Beeinträchtigungen nicht versehrt wird und immer wieder in die Ausgangsposition zurückkehrt.

Nach Scharnhorst (2008, S. 51) ist Resilienz „eine Bündelung von protektiven Fähigkeiten, die bei Mitarbeitern trainiert werden können und so auch die Chance eines Unternehmens erhöhen, in einer globalisierten Welt bestehen zu können“. Unterschieden wird zwischen physischer und psychischer Resilienz. In dieser Arbeit wird die psychische Resilienz thematisiert.

### 2.3 Ressourcen

Ressourcen sind als schützende bzw. entlastende Faktoren von grosser Bedeutung, wenn es um die Gesundheitsförderung sowie um die Verhinderung von Fehlbeanspruchungen geht. Wenn man die Gesundheit bildlich mit einer Batterie vergleicht, laden Ressourcen die Batterie auf bzw. verhindern, dass sie sich (zu schnell) entlädt. Es lassen sich innere bzw. personale Ressourcen wie Optimismus oder Selbstwirksamkeit („ich schaffe es, für ein Problem eine Lösung zu finden und es so zu bewältigen“) sowie äussere Ressourcen (z.B. Situationskontrolle) unterscheiden (Ulich und Wülser, 2015). Eine ganz besondere Widerstandsressource stellt das sog. Kohärenzgefühl gemäss dem Salutogenese-Modell von Antonovsky dar (vgl. dazu Ziff. 3.1.2 dieser Arbeit). Bedeutsam ist auch der Zugang zu den Ressourcen von Vertrauenspersonen wie Freunden, Familie, Partner (Büssers, 2009).

Bezüglich der Wirkung von Ressourcen bestehen drei Varianten: Die direkte Wirkung bedeutet, dass die Ressourcen unabhängig von den vorhandenen Belastungen eine positive Wirkung auf die Gesundheit entfalten. Mit der indirekten bzw. mittelbaren Wirkung auf die Gesundheit ist gemeint, dass Ressourcen entweder Belastungen abbauen oder Belastungen entgegen wirken (Ulich und Wülser, 2015). Eine puffernde Wirkung der Ressourcen wiederum besteht, wenn die Ressourcen negative Faktoren, die sich nicht vermeiden lassen, mildern bzw. ausgleichen (Fachkonzept DGUV, 2014).

Arbeitsplatzbezogene Ressourcen richten sich vor allem auf die Spielräume, was Zeit und Handlungen anbelangt, sowie auf den sozialen Support. Spielräume in zeitlicher Hinsicht betreffen die Möglichkeit, Pausen angepasst an den eigenen Energiehaushalt zu legen sowie das Arbeitstempo und den Arbeitsrhythmus nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten. Zudem geht es um zeitli-

che Flexibilität, was familiäre oder soziale Verpflichtungen (z.B. Vereinsarbeit) anbelangt. Der Handlungsspielraum umfasst die Möglichkeit, Probleme selbständig zu lösen, die Reihenfolge der Auftrags erledigung zu bestimmen (bzw. mitzubestimmen) sowie angehört zu werden, wenn neue Mitarbeitende ausgewählt werden. Die soziale Unterstützung wiederum umfasst Support durch Arbeitskollegen und Vorgesetzte sowie angemessene Berücksichtigung bei Fortbildungsmassnahmen (EWCS-Bericht, 2012).

## 2.4 Belastung und Beanspruchung

Belastungen und Beanspruchungen sind spezifische Wirkungen der Arbeit auf den Menschen. Das von den Autoren Rohmert und Rutenfranz im Jahre 1975 entwickelte Belastungs-Beanspruchungskonzept sieht Belastungen als objektive und extern *auf* den Menschen einwirkende Punkte, derweil es sich bei Beanspruchungen um die Auswirkungen der Belastungen *im* Menschen handelt (Ulich und Wülser, 2015). Dieser Ansatz war auch Grundlage für die Definition der beiden Begriffe in der „DIN EN ISO 10075“, einem internationalen Standard, der ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung beinhaltet. Psychische Belastung wird darin umschrieben als „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Beispiele für Belastungen sind Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten, geplante oder unvorhergesehene Überzeit, Störungen und Unterbrechungen während der Arbeit oder Zeitdruck. Demgegenüber ist psychische Beanspruchung „die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (Joiko et al., 2010, S. 9 und 10).

Beanspruchung ist demzufolge etwas Individuelles, Belastung etwas Allgemeines. Damit wird auch deutlich, dass Beanspruchungen von der Konstitution, den Fähigkeiten und den Einschätzungen einer Person abhängen. Je nach Mensch können sich identische Belastungen völlig unterschiedlich auswirken bzw. unterschiedliche Belastungen können identische Auswirkungen haben. Ein Beispiel: Ein bestimmter Lärmpegel in einem Grossraumbüro kann die eine Person erheblich stören, derweil der anderen der Lärm gar nicht auffällt. Oder das (objektiv leise) Betriebsgeräusch eines Computers in einem Büro kann die eine Person so derangieren wie der (objektiv ausgeprägte) Dauerlärm in einer Fabrikationshalle eine andere Person. Gewisse Beanspru-

chungen gelten allgemein als unerwünscht, so etwa das Ermüden. Es darf aber nicht vergessen werden, dass Beanspruchungen einen wichtigen Anteil an der Lernfähigkeit des Menschen haben: Nach dieser Sichtweise ist Lernen ein gewisses Anpassen, um für bereits einmal erlebte und wieder erwartete Beanspruchungen besser gewappnet zu sein. Ulich und Wülser (2015) plädieren denn auch dafür, den Begriff „Fehlbeanspruchung“ lediglich für Situationen zu verwenden, in denen Lernen unmöglich bzw. sinnlos ist. Nach Ulich und Wülser (2015, S. 61) resultieren Fehlbeanspruchungen, „wenn sich zwischen den aus der Arbeitsaufgabe und den objektiven Ausführungsbedingungen resultierenden Anforderungen einerseits und den individuellen Leistungsvoraussetzungen und deren Inanspruchnahme andererseits Diskrepanzen ergeben“.

## 2.5 Stress

Der Begriff Stress wird im Rahmen der Belastungs-Beanspruchungs-Thematik sehr uneinheitlich definiert. Der gewissermassen kleinste gemeinsame Nenner aller Konzepte besteht in einem objektiven oder subjektiv empfundenen Ungleichgewicht zwischen Ziel und Möglichkeit bzw. zwischen Bedürfnis und Angebot (Ulich und Wülser, 2015). Wichtig ist, dass nicht alle Belastungen zu Stress führen (Joiko et al., 2010). Abgesehen davon ist nicht jede Stressart als negativ einzuschätzen. Bereits Hans Selye, ein österreichisch-kanadischer Arzt, der als „Vater“ der Stressforschung bezeichnet wird, unterschied zwischen Distress, negativem Stress, und Eustress, positivem Stress. Letzterer fördert die Aufmerksamkeit und die Leistungsfähigkeit und beeinflusst den Organismus positiv (Wellensiek, 2011). Die deutsche Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin definiert Stress (gemeint i.S. von Distress) in Anlehnung an die bereits erwähnte „DIN EN ISO 10075“ (den internationalen Standard mit ergonomischen Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung) als „unangenehm empfundenen Zustand, der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unausweichlich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann“ (Joiko et al., 2010, S. 13). Als Folgen werden u.a. Störungen der Befindlichkeit, Angst, Leistungsabfall sowie vermehrte Fehler genannt.

In grundsätzlicher Hinsicht unterscheidet man reiz- und reaktionsorientierte sowie transaktionale Stresskonzepte: Bei den reizorientierten Konzepten stehen die Auslöser im Fokus (z.B. Lärm, schwierige Lebensereignisse); demgegenüber bleiben die subjektiven Bewertungen durch die Betroffenen bei der Definition unberücksichtigt. Bei den reaktionsorientierten Ansätzen stehen

die Reaktionen der Betroffenen im Zentrum; die Auslöser sind bei der Definition ausgeblendet. Die transaktionalen Konzepte wiederum handeln von der Interaktion zwischen dem Auslöser und dem Betroffenen. Im Transaktionsmodell von Lazarus etwa erfolgt zunächst eine Beurteilung, ob und inwiefern aus einem Stressor Belastungen folgen werden. In einem zweiten Schritt wird überprüft, ob die verfügbaren Ressourcen ausreichen, um der Belastung angemessen zu begegnen. Mit Ressourcen sind sowohl persönliche Bewältigungsstrategien verschiedener Art (z.B. Meditation oder Sport) als auch das Beiziehen des sozialen Umfeldes gemeint. Je nach Bewertung kann sodann eine Neueinschätzung der Belastung erfolgen in Sinne des Wahrnehmens einer geringeren oder grösseren Belastung (Ulich und Wülser, 2015). Eine wichtige Funktion kommt dem Coping, dem Bewältigungsverhalten zu. Unterschieden wird zwischen problemorientiertem Coping (d.h. das Problemlöseverhalten steht im Vordergrund) und emotionsorientiertem Coping (d.h. der Fokus liegt auf den Emotionen und Kognitionen; vgl. Ulich und Wülser, 2015).

### 3 Zentrale Modelle

Im Folgenden werden mit dem Salutogenese-, dem Resilienz- und dem Vulnerabilitäts-Modell drei Modelle vorgestellt, welche einen gewichtigen Kontext mit der Fragestellung dieser Arbeit aufweisen. Der Hauptfokus liegt dabei auf dem Salutogenese-Modell, das mit den Komponenten des Kohärenzgefühls (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit) Grundlage für den problemzentrierten Leitfaden bildete. Das Resilienz-Modell befasst sich mit Punkten, welche die Widerstandsfähigkeit erhöhen. Weil es aber sehr persönlichkeitsbezogen, d.h. auf die individuelle charakterliche Besonderheit gerichtet ist, wirkt es im Endeffekt suboptimal, wenn es darum geht, die Ergebnisse einer Stichprobe auf die Population zu abstrahieren. Das als drittes vorgestellte Vulnerabilitäts-Modell wiederum soll den pathogenen Blick aufzeigen.

#### 3.1 Salutogenese-Modell nach Antonovsky

##### 3.1.1 Entstehungskontext

Die westliche Wissenschaft konzentrierte sich traditionell auf die Frage, wie Krankheit entsteht. Der US-Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1923-1994) war der erste Wissenschaftler, welcher diese pathogenetische Perspektive umdrehte und die Bedingungen von Gesundheit erforschte. Antonovsky emigrierte im Jahre 1960 nach Israel, wo er im Rahmen eines Forschungsprojekts, bei dem es um die Verarbeitung der Menopause ging, auch Frauen befragte, welche ein Konzentrationslager im zweiten Weltkrieg überlebt hatten. Von diesen Frauen beurteilten 29% ihre Gesundheit als positiv. Dies wiederum erstaunt: Zwar beurteilten in der Kontrollgruppe 51% der Frauen ihre Gesundheit als positiv. Angesichts der Gräueltaten, welche Menschen im Konzentrationslager direkt an der eigenen Seele und am eigenen Körper oder indirekt über die Ermordung von Angehörigen und Freunden erlebten, würde man erwarten, Überlebende seien für das weitere Leben negativ geprägt. Nichtsdestotrotz beurteilte fast ein Drittel der betreffenden Frauen ihre Gesundheit als positiv. Dies war der Auslöser für Antonovskys Perspektivenwechsel weg von der Pathogenese hin zu Faktoren, welche Gesundheit erhalten bzw. nach schlimmen Ereignissen (in casu dem Aufenthalt in einem Konzentrationslager) wiederherstellen (Büssers, 2009).



### 3.1.2 Hauptpunkte des Modells

Anstelle einer konsequenten Trennung von Gesundheit und Krankheit geht Antonovsky von einem „multidimensionalen Gesundheits-Krankheits-Kontinuum“ aus (Ulich und Wülser, 2015): Man bewegt sich je nach Zeit und physischem bzw. psychischem Bereich zwischen den Polen „gesund“ und „krank“. So kann man etwa psychisch krank sein, derweil der Körper vollkommen gesund ist. Denkbar ist auch, dass man „teilweise krank“ ist, im Sinne von „angeschlagen“, was zum Beispiel für einen Menschen gilt, der kürzlich einen Herzinfarkt ohne grössere Komplikationen erlitten hat. Antonovsky geht es nicht nur um Ätiologie und Anamnese, sondern um fundamentale Erkenntnisse über den Menschen und sein Wohlergehen insgesamt. Neben der mehrdimensionalen und gesamtheitlichen Betrachtung des Menschen sind für Antonovsky zusätzlich folgende Punkte bedeutsam (Büssers, 2009):

- Stressoren wie Über- oder Unterforderung, Veränderungen oder fehlende Möglichkeit, sich an Entscheidungen zu beteiligen, gehören naturgemäss zum Leben.
- Der Mensch kann sich an eine Umgebung voller Stressoren anpassen, wobei unterstützende Faktoren im Rahmen dieses Anpassungsvorganges wichtig sind. Dementsprechend ist Risikovermeidung nicht das zentrale Kriterium für Gesundheit, sondern vielmehr die Förderung von Stärken.
- Die Stressoren sind zunächst einmal weder positiv noch negativ, sondern erzeugen lediglich eine Spannung. Vom Spannungsmanagement des Menschen wiederum hängt es ab, ob sich besagte Spannung neutral, positiv oder negativ (im Sinne von Stress) auf die Gesundheit auswirkt.

Bedeutsam für die Position eines Menschen auf dem erwähnten Gesundheits-Krankheits-Kontinuum sind die Widerstandsressourcen, zu denen psychische, physische, materielle, soziale und kulturelle Aspekte gehören. Eine besondere Bedeutung als Widerstandsressource kommt dem „Sense of Coherence“ zu, dem Kohärenzgefühl (Ulich und Wülser, 2015). Es geht dabei um ein anhaltendes und dynamisches Gefühl des Vertrauens, das aus folgenden Komponenten besteht:

Gefühl der **Verstehbarkeit**: „Mir ist klar, warum etwas auf eine bestimmte Weise abläuft“.

Gefühl der **Handhabbarkeit**: „Ich vermag die mir gestellten Aufgaben zu bewältigen“.

Gefühl der **Sinnhaftigkeit** und Bedeutsamkeit: „Ich sehe einen Sinn hinter dem, was ich tue, und

es ist wichtig“ (Gunkel, 2014).

Für das Kohärenzgefühl eines Menschen insgesamt spielt seine Arbeitssituation eine entscheidende Rolle. Der Arbeitspsychologe Ivars Udris übertrug das dreidimensionale Kohärenzgefühl spezifisch auf das Setting Betrieb und umschrieb es mit Merkmalen, die eine förderliche Wirkung auf die personalen Ressourcen der Arbeitnehmer aufweisen (im Bereich der Verstehbarkeit: Transparenz, Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten sowie Ganzheitlichkeit der Aufgaben; im Bereich der Handhabbarkeit: Partizipationsmöglichkeiten, Entscheidungs-, Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten, Feedback, zeitliche Spielräume, Kooperationsmöglichkeiten sowie soziale Unterstützung; im Bereich der Sinnhaftigkeit: Abwechslung, Anforderungsvielfalt, Lernmöglichkeiten, Entwicklungsperspektiven; vgl. Udris, 2006). Der Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler Georg Bauer spricht in Bezug auf das Setting Betrieb vom „work-related sense of coherence (Work-SoC)“. „Work-SoC“ liegt vor im Falle von ganzheitlichen Aufgaben, klarer Rollenverteilung, Sicherheit des Arbeitsplatzes und des Beziehungsgefüges, ausgewogener Belastung, Kontrolle, fairer Bezahlung und sozialem Prestige (Bauer et al., 2015). In der vorliegenden Arbeit wurden die Ansätze des „sense of coherence“ nach Udris (2006) für die Erstellung des problemzentrierten Leitfadens berücksichtigt (vgl. die zusammenfassende Darstellung auf S. 61 dieser Arbeit) sowie die Ansätze des „work-related sense of coherence“ nach Bauer et al. (2015) für den Kurzfragebogen im problemzentrierten Interview (vgl. S. 42 dieser Arbeit).

### 3.1.3 Auswirkung des Kohärenzgefühls

Die Auswirkung des Kohärenzgefühls auf die Arbeit und die Gesundheit wurde in diversen Arbeiten empirisch untersucht: In Dänemark zeigte eine Studie mit einer grossen Stichprobe von über 2000 Angestellten, dass sich Personen mit ausgeprägtem Kohärenzgefühl weniger gestresst fühlen (Albertsen, Nielsen und Borg, 2001, zitiert nach Bauer et al., 2015). Und eine Längsschnittstudie über 10 Jahre ergab, dass Leute mit höherem Kohärenzgefühl ein geringeres Burn-out-Risiko aufweisen (Kalimo, Pahkin, Mutanen und Toppinen-Tanner, 2003, zitiert nach Bauer et al., 2015).

## 3.2 Resilienz-Modell

Beim Resilienz-Modell geht es um die Frage, welche Faktoren die Widerstandsfähigkeit gegenüber Ungemach erhöhen. Empirisch untermauert ist das Modell durch eine Längsschnittstudie

der US-Entwicklungspsychologin Emmy E. Werner: Diese untersuchte während rund 40 Jahren 700 Kinder, die im Jahre 1955 auf einer Hawaii-Insel geboren wurden. Von den 700 Kindern wuchsen 210 unter extrem schwierigen Voraussetzungen auf (Armut, Alkoholsucht der Eltern etc.). Nichtsdestotrotz waren bei einem Drittel der 210 Kinder bis ins Erwachsenenalter keinerlei Verhaltensauffälligkeiten zu beobachten: Sie kamen nie in Konflikt mit dem Gesetz, waren selbstsicher und am Arbeitsplatz zuverlässig und leistungsfähig. Demgegenüber hatten zwei Drittel der Kinder Drogen- und Schulprobleme, zeigten sich aggressiv und hatten Konflikte mit der Justiz (Leypold, 2009). Gestützt auf diese Untersuchungen wurden Ansätze entwickelt, wonach bestimmte Faktoren das Auftreten von Störungen mildern oder sogar gänzlich davor schützen können. Diese Faktoren sind entweder angeboren oder werden durch Anpassung an die Umwelt entwickelt. Weil Resilienzfaktoren demnach auch erlernbar sind, kann sie sich ein Mensch lebenslänglich verschaffen (Patzelt, 2014).

Die US-Wissenschaftler Karen Reivich und Andrew Shatté stützen Resilienz bildlich auf die sieben Säulen Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verlassen der Opferrolle, Übernahme von Verantwortung, Netzwerkorientierung sowie Zukunftsplanung. Je mehr Säulen vorhanden sind, desto ausgeprägter ist die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen (Leypold, 2009). Will man Resilienz trainieren, so ist ein *persönliches* auf kognitiven Ansätzen beruhendes Training erforderlich. Gedanken, Einstellungen und Überzeugungen können in heiklen Situation entweder das Unwohlsein vergrößern oder aber Stabilität vermitteln. Das Training besteht nun darin, die Kognitionen so festzulegen, dass sie Stabilität vermitteln. Zentral ist dabei, Denkfallen zu vermeiden (eine Denkfalle wäre z.B. das Erwarten eines erneuten Versagens, nur weil man in einer ähnlichen Situation bereits einmal versagt hat. Vgl. zum Ganzen: Richter und Heckemann, 2014).

### 3.3 Vulnerabilitäts-Modell

Vulnerabilität (abgeleitet vom lateinischen Wort „vulnus“ für Wunde) kennzeichnet das Ausmass, in dem eine Person negativ auf ungünstige äussere Faktoren reagiert (Patzelt, 2014). An der Vulnerabilität sind genetische und organische Faktoren sowie negative Erfahrungen beteiligt. Nach dem von den US-Psychiatern Zubin und Spring entwickelten Modell hat die Ausprägung der Vulnerabilität eine Auswirkung auf die Gesundheit: Menschen mit kleiner Vulnerabilität haben erst bei hohem Belastungsniveau ein Erkrankungsrisiko, derweil bei hoher Vulnerabilität

das Erkrankungsrisiko schon bei geringem Belastungsniveau besteht. Bei gleicher Vulnerabilität wiederum vermögen Menschen ein höheres Belastungsniveau auszuhalten, wenn gleichzeitig protektive Faktoren wie etwa ein gutes soziales Netz vorliegen. Weil das Vulnerabilitäts-Modell an Defiziten anknüpft, deren ungünstige Folgen (höheres Erkrankungsrisiko) verkleinert werden sollen, gehört es zu den pathogenetischen Modellen (Leypold, 2009). Im Gegensatz dazu erfolgt beim vorangehend dargestellten Resilienz-Modell die Konzentration auf Faktoren, welche jemanden trotz ungünstiger äusserer Faktoren stabil bleiben oder zumindest nicht dekomensieren, im Idealfall sogar wachsen lassen.

## 4 Zentrale Punkte aus wissenschaftlichen Arbeiten

Nachfolgend werden zentrale Punkte aus einschlägigen wissenschaftlichen Arbeiten vorgestellt. Sie sind vor allem von Bedeutung, wenn es darum geht, die Handlungsempfehlungen an den Praxispartner wissenschaftlich zu untermauern.

### 4.1 Präsentismus

Es scheint auf den ersten Blick für Arbeitgeber verlockend, Arbeitnehmende zu haben, die trotz Krankheit arbeiten gehen. Man würde meinen, auf diese Weise gäbe es keine Verzögerungen bei pendenten Aufträgen und es entfielen auch Umtriebe rund um das Einsetzen einer Stellvertretung für den erkrankten Mitarbeitenden. Wohl verstanden: Mit Krankheit in diesem Kontext ist nicht eine gesundheitliche Einschränkung gemeint, bei der man der Arbeit durchaus nachgehen kann (z.B. Heuschnupfen, Rückenverspannung, medikamentös eingestellter Diabetes etc.), sondern eine gesundheitliche Einschränkung, bei der es nach medizinischen Gesichtspunkten sinnvoller wäre, zu Hause zu bleiben. Insofern ist der sog. Präsentismus nicht zu definieren als Arbeiten trotz Krankheit, sondern als Arbeiten, obwohl es medizinisch gesehen sinnvoller wäre, zu Hause zu bleiben (Ulich und Wülser, 2015). Die Datenlage zeigt, dass sich Präsentismus im hier definierten Sinne für Arbeitgeber nicht bezahlt macht: Die Soziologen und Gesundheitswissenschaftler Bernhard Badura und Mika Steinke kommen nach der Auswertung von 85 Studien zum Resultat, dass Arbeitgeber finanziell mehrheitlich schlechter abschneiden, wenn bei Angestellten Präsentismus vorliegt. Als Gründe lassen sich die aufgrund der Krankheit erhöhte Fehleranfälligkeit und Unfallgefahr sowie die letztlich längere Ausfallzeit anführen, wenn jemand nach einer Phase von Präsentismus völlig erschöpft dekompenziert (Badura und Steinke, 2010). Ein Beispiel aus den USA, die sog. Dow Chemical-Studie, sei hier erwähnt: Untersucht wurden über 12'000 Mitarbeitende mit chronischen Krankheiten eines Grossunternehmers. Es lagen jeweils im Durchschnitt pro Mitarbeiter und Jahr Behandlungskosten in der Höhe von 2278 Dollar vor, 661 Dollar für Fehlzeiten und 6'721 Dollar für Präsentismus (Baase, 2007, S. 53, zitiert nach Badura und Steinke, 2010, S. 78). Somit lohnt es sich für Arbeitgeber auch finanziell (abgesehen davon, dass den Angestellten Leid erspart wird), etwas zu unternehmen, wenn sie den Eindruck haben, es liege bei einem Mitarbeiter Präsentismus vor.

## 4.2 Gesundheit und Leistungsfähigkeit im höheren Erwerbsalter

### 4.2.1 Abbau und Einschränkungen

Innerhalb der Logistikbranche, welche in dieser Arbeit interessiert, gibt es vor allem beim Kommissionieren, Verpacken, Bereitstellen und beim innerbetrieblichen Transport sehr viele körperlich anstrengende Tätigkeiten (z.B. Lastenheben und Zwangshaltungen), welche die Wirbelsäule belasten (Large und Breitling, 2015). Untersuchungen des Bayerischen Forschungsverbundes „Zukunftsorientierte Produkte und Dienstleistungen für die demographischen Herausforderungen“ (FitForAge) haben ergeben, dass im höheren Erwerbsalter die Anzahl an körperlichen Einschränkungen exponentiell zunimmt. Gemäss besagter Untersuchung kommen auf 100 Mitarbeiter 19 Einschränkungen, wobei der Anteil der Wirbelsäulenprobleme mit 63% den grössten Anteil ausmacht (Walch und Günthner, 2009).

Betreffend Wirbelsäulenprobleme ist vor allem der Chronifizierungskreis gefährlich: Es besteht die Tendenz, dass Personen mit Rückenschmerzen eine Schon- bzw. Fehlhaltung einnehmen. Als Konsequenz davon kann es zu einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit kommen, worauf die Verspannung bzw. Schmerzintensität zunehmen. Folge davon können Angst vor dem Schmerz und Bewegungsvermeidung sein, was wiederum die Rückenschmerzen vergrössert (Stadler und Spiess, 2009). Parallel zum körperlichen Vermeidungsverhalten besteht auch ein grösseres Risiko für soziale Vermeidung, was einen Risikofaktor für Depressivität darstellt (Paradiso, Uhle und Zimolong 2004, zitiert nach Stadler und Spiess, 2009).

Zusätzlich zur erwähnten Problematik des Bewegungsapparates ist bei über 50-Jährigen etwa in folgenden Bereichen ein Abbau zu beobachten (Wagner-Link, 2001):

- Blickschärfe, Gehör, Muskelkraft, Stoffwechselgeschwindigkeit, Gefässdurchlässigkeit.
- Konzentrationsfähigkeit, Kurzzeitgedächtnis, Lernfähigkeit für Neues.
- Interesse an Weiterbildungen (vgl. auch Leybold, 2009).
- Bereitschaft, Risiken einzugehen; Begeisterungsfähigkeit und Flexibilität beim Nutzen neuer Technologien.

Zudem nimmt mit zunehmendem Alter der Cortisol-Spiegel zu und gleichzeitig der Spiegel des DHEA-Hormons (Dehydroepiandrosteron) ab, das die Cortisol-Wirkungen abschwächt und insofern beruhigend wirkt. Diese biochemischen Fakten führen dazu, dass ältere Personen in der Regel anfälliger sind auf Stress als jüngere.

#### 4.2.2 Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit

Voranehend wurden altersbedingter Abbau und Einschränkungen beschrieben. Es ist allerdings zu betonen, dass in vielen Bereichen einem Abbau von Fähigkeiten entgegengewirkt werden kann und diverse genannte Punkte kaum eine Auswirkung auf das Berufsleben haben: Zum Beispiel nimmt die Gefässdurchblutung mit zunehmendem Alter ab, was ältere Personen langsamer werden lässt und einher geht mit einer Risikoerhöhung für Herz- und Kreislaufkrankungen. Der US-Arzt Kenneth Cooper wies allerdings bereits vor 46 Jahren nach, dass ein regelmässiges Ausdauertraining bei Personen über 60 Jahren zu Leistungswerten führt, wie sie untrainierte 30-Jährige aufweisen (Cooper, 1970, zitiert nach Wagner-Link, 2001). Zudem wirkt sich die im Alter generell abnehmende Muskelkraft primär in Berufen negativ aus, bei denen überdurchschnittliche Muskelkraft erforderlich ist (etwa bei Bauarbeitern). Ist demgegenüber in einem Beruf nur durchschnittliche Muskelkraft notwendig, wirkt sich der altersbedingte Muskelabbau lediglich geringfügig aus. Abgesehen davon ist bei hoch belastenden Tätigkeiten die Dauer des Exponiertseins der weitaus gewichtigere Faktor als das Alter (Wagner-Link, 2001).

Zudem resultieren aus dem Alter auch berufliche Vorteile: Ältere Mitarbeiter haben im Allgemeinen grössere Branchenkenntnisse und weitere Netzwerke. Ihre langjährige Erfahrung führt generell zu schnelleren und umsichtigeren Entscheidungen. Ältere Mitarbeiter haben in der Regel eine realistischere Sichtweise, können sich selber besser einschätzen und sind weniger abhängig von den Verlautbarungen des Umfelds, was zu vermehrter Gelassenheit führen kann. In der Regel nimmt auch die Fähigkeit, mit belastenden Lebenslagen umzugehen, mit zunehmendem Alter zu. Gleiches gilt für die Menschenkenntnis und die Fähigkeit zu Teamarbeit. Ältere Mitarbeiter neigen tendenziell weniger zu Konkurrenzkämpfen als jüngere, weil sie ihren Platz in der Regel gefunden haben (Wagner-Link, 2001).

Fasst man diese Punkte zusammen, so ergibt sich, dass körperlich, kognitiv und sozial betrachtet durchaus Unterschiede bestehen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern. Gewisse abnehmende Fähigkeiten können sich bei älteren Mitarbeitern negativ auf den Beruf auswirken, vor allem wenn einem Abbau nicht mit Training entgegengewirkt wird. Allerdings bringt zunehmendes Alter auch Vorteile mit sich. Insgesamt kommt Wagner-Link (2001) zum Schluss, dass bei älteren Mitarbeitern im Vergleich zu jüngeren *nicht eine geringere, sondern eine andere Leistungsfähigkeit vorliegt*. Insofern tun Arbeitgeber gut daran, Mitarbeiter so einzusetzen, dass ihre

altersspezifischen Fähigkeiten gezielt genutzt werden können. Aus diesem Blickwinkel macht es z.B. Sinn, den untrainierten über 50-Jährigen von langen Arbeitsgängen zu verschonen, dafür z.B. seine langjährige Erfahrung beim Beurteilen von Risiken zu nutzen. Demgegenüber könnte der 30-jährige ungestüme Mitarbeiter bei Entscheiden weniger berücksichtigt werden und dafür in Bereichen eingesetzt werden, welche eine ausgeprägte Fitness erfordern.



## 5 Methode

Dieses Kapitel ist dem methodischen Vorgehen im Rahmen der Untersuchung gewidmet. Im Unterkapitel 5.1 findet sich die Beschreibung des Untersuchungsdesigns. Anschliessend erfolgt im Unterkapitel 5.2 eine Analyse der Mitarbeiterbefragung (2014) der MVN AG zum Thema psychische und physische Gesundheit. Das Unterkapitel 5.3 dient der Erläuterung der Datenerhebung, indem auf die Interviewart, die Leitfadententwicklung, das Sampling und die Interviewdurchführung eingegangen wird. Unterkapitel 5.4 thematisiert die Datenauswertung.

### 5.1 Untersuchungsdesign

Das in der nachfolgenden Abbildung 3 dargestellte Untersuchungsdesign zur Beantwortung der Hauptfrage, wie sich die psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden über 45 Jahren der Near-/Non-Food-Abteilung stärken lässt, besteht aus folgenden fünf Schritten:



Abbildung 3: Die fünf Schritte im Rahmen des Untersuchungsdesigns. Eigene Darstellung.

1. Im ersten Schritt liest sich die Autorin in theoretische und empirische Literatur zum Thema Widerstandsfähigkeit ein.
2. Im zweiten Schritt wird die von der MVN AG zur Verfügung gestellte Mitarbeiterbefragung 2014 zum Thema psychische und physische Gesundheit analysiert, um einen ersten Eindruck der Situation zu gewinnen.

3. Im dritten Schritt erfolgen acht problemzentrierte Leitfadeninterviews mit Mitarbeitenden der Near-/Non-Food-Abteilung, zu einem späteren Zeitpunkt zwei Experteninterviews mit Führungspersonen.
4. Der vierte Schritt umfasst die qualitative Auswertung des Materials.
5. Der fünfte Schritt dient der Darstellung der Ergebnisse und letztendlich der Beantwortung der gestellten Frage.

## 5.2 Analyse der Mitarbeiterbefragung der MVN AG

Im Jahre 2014 hat die MVN AG mittels Fragebogens eine interne Befragung zu Belastungen, Ressourcen und Befinden durchgeführt. Die Ergebnisse wurden anhand eines Ampelsystems dargestellt. Das Ampelsystem ermöglicht eine übersichtliche und schnelle Orientierung: Im roten Bereich besteht dringender Handlungsbedarf, im orangen Bereich besteht Handlungsbedarf und der grüne Bereich bedeutet Zufriedenheit der Mitarbeitenden (kein Handlungsbedarf).

Dringender Handlungsbedarf ergab sich gemäss der Untersuchung nicht. Handlungsbedarf wurde im Bereich der Arbeitsumgebung gesehen (ungünstige Beleuchtung, unangenehme Temperatur, trockene Luft, Zugluft, Blendung, Enge, Lärm). Weiterer Handlungsbedarf ergab sich bei den körperlichen Belastungen (verdrehte oder sonst ungewöhnliche Körperhaltung), beim Zwischenmenschlichen (bessere Unterstützung durch Arbeitskollegen) sowie bei der Einstellung zur Arbeit (grösserer Enthusiasmus).

In genereller Hinsicht ist zu bemerken, dass eine quantitative Befragungsform mittels Fragebogens, wie sie die MVN AG durchgeführt hat, weniger Türen öffnet als ein qualitatives Verfahren wie das Leitfadeninterview, bei dem im Falle von wichtigen oder auch heiklen Themen weiter nachgefragt und ein Vertrauen zwischen Befragten und der Interviewerin aufgebaut werden kann. Zudem war die Untersuchung der MVN AG eher allgemeiner Art und unterschied nicht bezüglich des Alters der Mitarbeiter. Insofern dient sie für diese Arbeit lediglich als Primäreindruck, wo die Mitarbeiter Handlungsbedarf sehen.

## 5.3 Datenerhebung

Für die Wahl der geeigneten Erhebungsmethode sollen nach Hellferich (2011) drei zentrale Schritte eingehalten werden: Zunächst wird das Forschungsinteresse geklärt. Danach wird die Forschungsfrage entwickelt, um später den Forschungsgegenstand angemessen bestimmen zu

können. Die folgenden Ausführungen sind der Wahl und Begründung der Erhebungsmethode gewidmet.

### 5.3.1 Halbstrukturierte Leitfadeninterviews

Das Forschungsinteresse dieser Arbeit besteht darin, Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien der Mitarbeitenden über 45 Jahren der Near-/Non-Food-Logistik der MVN AG zu erfassen, um später mit abgeleiteten Massnahmen die psychische Widerstandsfähigkeit der Betroffenen stärken zu können. Dieses Forschungsinteresse seitens der Firma lässt sich aufgrund vermehrter psychisch bedingter Absenzen, insbesondere bei Mitarbeitenden über 45 Jahren, begründen. Insofern möchten die Verantwortlichen der MVN AG erfahren, welchen Belastungen ihre Mitarbeitenden über 45 Jahren der Near-/Non-Food-Abteilung ausgesetzt sind, welche Ressourcen sie zur Verfügung haben und wie sie die Belastungen im Berufsalltag bewältigen. Am Schluss der Arbeit sollen Handlungsempfehlungen gebildet werden im Hinblick auf eine Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Konkret ergab sich daraus folgende Hauptfrage:

Wie kann die psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden über 45 Jahren der Near-/Non-Food-Abteilung im Migros-Verteilbetrieb Neuendorf (MVN) AG gestärkt werden?

Aus der Hauptfrage wurden folgende vier Unterfragen abgeleitet:

1. Welche hauptsächlichsten Belastungen nehmen die Mitarbeitenden über 45 Jahren der MVN AG in ihrem Berufsalltag wahr?
2. Welche Ressourcen empfinden Mitarbeitende über 45 Jahren der MVN AG als hilfreich zur Stärkung ihrer psychischen Widerstandsfähigkeit?
3. Wie bewältigen Mitarbeitende über 45 Jahren Belastungen, mit welchen sie im Berufsalltag konfrontiert werden?
4. Welche Ansätze zur Verbesserung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden wurden bereits umgesetzt und welche von den Mitarbeitern vorgeschlagenen Massnahmen erachtet die Führung als zusätzlich sinnvoll?

Damit angemessene Daten generiert werden können, bedarf es der Gegenstandsangemessenheit, indem der Forschungsgegenstand spezifiziert wird. Bei den problemzentrierten Interviews interessiert aufgrund der Unterfragen 1-3 hauptsächlich die subjektive Sichtweise in Bezug auf Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien. Dies ist auch der Grund, weshalb das halbstandardisierte problemzentrierte Interview zur Datengewinnung gewählt wurde. Das problemzentrierte Interview behandelt ein bestimmtes Problem (Witzel und Reiter, 2012), in diesem Falle die steigenden Absenzen bei den Mitarbeitenden ab 45 Jahren. Es werden acht Mitarbeitende der Abteilung Near-/Non-Food zur subjektiven Sichtweise und Erlebniswelt befragt. Ein quantitatives Verfahren wie beispielsweise der Fragebogen würde diesen Ansprüchen nicht gerecht werden. Ausserdem ermöglicht der Leitfaden eine strukturierte Vorgehensweise. Nebst den problemzentrierten Interviews kommt noch eine zweite Form der qualitativen Erfragung zum Einsatz, nämlich das halbstandardisierte Experteninterview (Meuser und Nagel, 1991). Die Experteninterviews dienen zur Beantwortung der vierten Unterfrage. Zwei Führungspersonen fungieren als Experten, welche ihre Erfahrungen und ihr Wissen einbringen zu den bereits durchgeführten und von den Mitarbeitern vorgeschlagenen Massnahmen zur Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit. Insgesamt werden 10 Mitarbeitende der MVN AG interviewt.

### 5.3.2 Leitfadenentwicklung

Der Leitfaden, welcher sich an der Hauptfrage mit ihren vier Unterfragen orientiert, wurde anhand der SPSS-Methode nach Hellferich (2011) erstellt. Als erstes werden mehrere Fragen gesammelt (S), daraufhin werden sie auf ihre Verwendbarkeit hin geprüft (P), später sortiert (S) und zuletzt verschiedenen Themenbereichen (S) zugeordnet. Der nächste Schritt besteht darin, Leitfragen in Form einer Erzählaufforderung zu kreieren, welche zum freien, offenen Reden verhelfen sollen (Witzel und Reiter, 2012). Danach werden, falls notwendig, weitere Nachfragen kreiert und auf ihren Nutzen hin überprüft. Als nützlich erweisen sich Nachfragen, welche zu neuen und wichtigen Informationen verhelfen. Das grundlegende Wissen zur Erstellung der problemzentrierten Leitfäden wurde aus Literatur und Empirie zum Thema Widerstandsfähigkeit, Belastungen und Ressourcen bei Mitarbeitenden über 45 Jahren gewonnen. Der finale Leitfaden der problemzentrierten Interviews ist im Anhang 2 ersichtlich.

In einem zweiten Schritt wurden die zwei Experteninterviews mit Führungspersonen nach der gleichen Methode und dem gleichen Ablauf wie bei den problemzentrierten Interviews erstellt.

Die problemzentrierten Interviews dienten als Basis zur Erstellung der Experteninterviews. Der finale Leitfaden der Experteninterviews ist in Anhang 4 ersichtlich.

Der Einstieg wurde für beide Interviewformen vereinheitlicht festgehalten, indem die Interviewerin sich kurz vorstellt und erklärt, weshalb die Befragung von Bedeutung ist und wie viel Zeit sie in Anspruch nimmt. Anonymität ist zu jeder Zeit gewährleistet. Die Interviewpartner in den problemzentrierten Interviews werden aufgefordert zu erzählen, wie es zum Arbeitsplatz bei der MVN AG gekommen ist; sodann sollen sie einen typischen Arbeitstag beschreiben. Später werden sie zu Belastungen, Ressourcen, Bewältigungsstrategien und Kohärenz befragt. Die Experteninterviews zielen mit ihren Einstiegsfragen und weiterführenden Vertiefungsfragen auf Informationen bezüglich Ansätze zur Verbesserung der Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden (Ansätze, die bereits umgesetzt wurden, und solche, welche die Mitarbeiter vorgeschlagen haben).

Zuletzt wurden die Befragten im Rahmen der problemzentrierten Interviews gebeten, einen Kurzfragebogen in Bezug auf demographische Daten sowie das arbeitsbezogene Kohärenzgefühl auszufüllen. Die beiden Experten wurden lediglich gebeten, einen Kurzfragebogen zu ihren demographischen Daten auszufüllen.

### 5.3.3 Sampling

Für die problemzentrierten Interviews wurden acht Mitarbeitende der Near-/Non-Food-Abteilung (3 Frauen und 5 Männer) und für die Experteninterviews zwei Führungspersonen (1 Teamleiterin und 1 Abteilungsleiter) ausgewählt. Hierarchisch ist die Teamleiterin einem Abteilungsleiter unterstellt (nicht dem im Interview befragten Abteilungsleiter). Die Teamleiterin gehört der unteren Führungsstufe an, der Abteilungsleiter der mittleren Führungsstufe. Insgesamt sind zehn Mitarbeitende des Migros-Verteilbetriebs Neuendorf (MVN) AG involviert.

Die Population der Abteilung Near-/Non-Food besteht insgesamt aus ca. 590 Mitarbeitenden. Da nicht jeder Mitarbeitende untersucht werden konnte, empfahl sich das Purposive Sampling (Flick, 2011). Nach Flick (2011, S. 165) können mit dieser Art von Sampling folgende Fälle zur Datengewinnung beigezogen werden: Extreme Fälle, typische Fälle, maximale Variation der Fälle, Intensitäts-Sampling, kritische Fälle, politisch wichtige oder sensible Fälle oder Fälle, die auf einfache Weise zugänglich sind. In Bezug auf das Forschungsinteresse dieser Bachelorarbeit wird das Sampling „typische Fälle“ (Mitarbeiter über 45 Jahren) fokussiert.

---

Als Kriterien wurden folgende Punkte festgelegt:

- Alle Teilnehmer älter als 45 Jahre
- Etwa gleich viele Frauen wie Männer
- Innerhalb des zugeteilten Samplings (Near-/Non-Food-Abteilung) maximale Varianz
- Erfahrung in der Funktion (langjährige Mitarbeiter/Neueinsteiger) maximale Varianz
- Kommunikative Fähigkeiten (der deutschen Sprache mächtig)
- Zeitliche Verfügbarkeit und Bereitschaft zur Teilnahme
- Bei zwei Interviewpartnern (für die Experteninterviews) zusätzlich Führungsfunktion und organisationales Wissen.

Damit bei der Befragung innerhalb der Near-/Non-Food-Logistik möglichst alle Sparten einbezogen sind, wurden Mitarbeiter aus den verschiedenen Teilbereichen wie Kommissionierung, Rüstung, Koordination des Wareneingangs im Kleinteillager, Logistik, Transport mit dem Gabelstapler und Sachbearbeitung aufgeboten. Da die MVN AG seit geraumer Zeit keine zusätzlichen Mitarbeiter einstellt und es selten zu Kündigungen kommt, sind nur langjährige Mitarbeiter für die Befragung in Frage gekommen, was dem Kriterium der maximalen Varianz betreffend Erfahrung in der Funktion nicht gerecht wird.

Im Folgenden sind die demographischen Daten der Befragten wiedergegeben.

### **Problemzentrierte Interviews**

#### **Aktuelle Funktion**

- Rüstung: 2 Personen (1 w, 1 m)
- Logistik: 1 Person (m)
- Transport mit dem Gabelstapler: 1 Person (m)
- Kommissionierung: 2 Personen (m)
- Kleinteillager (Wareneingang): 1 Person (w)
- Koordination (Sachbearbeitung): 1 Person (w)

### **Alter und Ausbildung**

Das Durchschnittsalter der interviewten Personen beträgt 54 Jahre. Zwei Mitarbeiterinnen verfügen über keine berufliche Grundbildung. Eine Mitarbeiterin ist gelernte Coiffeuse. Die männlichen Befragten haben eine berufliche Grundbildung absolviert (Autolackierer, Bau- und Möbelschreiner, Koch, Automechaniker und Logistiker).

### **Absolvierte Weiterbildungen**

Ein Mitarbeiter hat eine interne Weiterbildung zum Teamleiter absolviert. Eine Mitarbeiterin besuchte eine interne Weiterbildung zur Lehrlingsbetreuerin. Die übrigen Personen verfügen über keine Weiterbildung.

### **Anstellungsdauer**

Eine Person ist seit 6 Jahren angestellt, eine weitere seit 15 Jahren. Bei den übrigen Befragten besteht eine Anstellungsdauer zwischen 20 und 30 Jahren.

### **Erfahrung in der aktuellen Funktion**

Alle Befragten verfügen über langjährige Erfahrung in der aktuellen Funktion.

### **Familienstand**

Fünf Personen sind verheiratet, eine ist verwitwet, eine geschieden und eine ledig.

### **Anzahl der Beurteilungsgespräche pro Jahr**

Alle Befragten geben an, dass sie jährlich ein Qualifikationsgespräch erhalten.

## **Experteninterviews**

### **Alter und Ausbildung**

Beide Führungspersonen sind im Alter zwischen 54 und 56 Jahren. Eine Person verfügt über eine Grundausbildung als Landwirtin, die andere Befragte über keine Grundausbildung, gibt jedoch an, Fortbildungsseminare besucht zu haben.

### **Familienstand**

Eine Person ist verheiratet und hat Kinder, die andere Person ist geschieden und kinderlos.

### **Aktuelle Führungsfunktion**

Leiterin Team Wareneingang (1 w)

Leiter Abteilung Wareneingang Container (1 m)

### **Anzahl Untergebene**

Eine Person führt 27 Mitarbeitende, die andere 8 Mitarbeiter.

### **Anstellungsdauer**

Beide Führungspersonen sind langjährige Mitarbeitende (zwischen 34 und 35 Jahren im Betrieb).

### **Erfahrung in der aktuellen Führungsfunktion**

Beide Führungspersonen verfügen über langjährige Erfahrung in der aktuellen Funktion (10 bzw. 12 Jahre).

### **Anzahl Beurteilungsgespräche mit Mitarbeitenden pro Jahr**

Beide Führungspersonen führen mindestens 1 Beurteilungsgespräch pro Jahr mit jedem Mitarbeitenden durch.



### 5.3.4 Interviewdurchführung

#### ***Pretest***

Die beiden Interviewleitfäden wurden mit einer Person getestet, um bei Bedarf Verbesserungen vornehmen zu können. Bei der Testperson, einem Juristen in Kaderfunktion, handelt es sich nicht um einen Mitarbeiter der MVN AG. Der Leitfaden war für den Probanden verständlich und durchführbar, so dass das Interview ohne Komplikationen abgefragt werden konnte. Die Testperson machte einen motivierten Eindruck bei der Beantwortung der ihr gestellten Fragen bezüglich Belastungen, Ressourcen, Bewältigungsstrategien und Kohärenz am Arbeitsplatz. Der Einstieg mit der Frage: „wie ist es dazu gekommen, dass sie ihre Arbeitsstelle haben“, oder „können sie sich kurz vorstellen“, erwies sich als sehr positiv, um eine gewisse Gelassenheit und Vertrautheit mit der interviewten Person herzustellen. Die weiteren Fragen wurden dann systematisch nach dem Leitfaden gestellt. Im Anschluss an das Testinterview wurde keine Veränderung des Leitfadens mehr vorgenommen.

#### ***Vorbereitung und Durchführung***

Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte durch die MVN AG selbst. Die insgesamt zehn Interviews wurden in einem reservierten Sitzungszimmer der MVN AG in Neuendorf durchgeführt. Die acht problemzentrierten Interviews konnten während einer Woche im Januar 2016 durchgeführt werden. Es wurden jeweils zwei Interviews am Tag absolviert. Die problemzentrierten Interviews dauerten im Durchschnitt eine Stunde. Die zwei Experteninterviews wurden zu einem späteren Zeitpunkt an einem Tag Ende März abgehalten und dauerten durchschnittlich 45 Minuten.

#### ***Aufbereitung der Daten***

Die Verschriftung der auf Tonband aufgezeichneten Interviews stellt einen notwendigen Zwischenschritt vor der Interpretation der Daten dar. Für die Verschriftung bestehen unterschiedliche Transkriptionssysteme, wobei sich ein Standard bislang nicht durchgesetzt hat (Flick, 2011). Vorliegend wurde wörtlich transkribiert, damit nicht allfällige wichtige Inhalte durch eine zusammenfassende Übertragung, die im Dienste der Zeiteffizienz steht, verpuffen. Sämtliche Interviews wurden in Mundart geführt; sie wurden so genau wie möglich in die Schriftsprache übertragen. Gewicht gelegt wurde auch auf die Anonymisierung der Daten, was einen zentralen Bestandteil des Transkriptionsvorgangs darstellt (Flick, 2011).

---

## 5.4 Datenauswertung

Die Auswertung der Daten erfolgte über eine inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, welche als die zentrale Variante der qualitativen Inhaltsanalyse gilt (Schreier, 2014). Im Zentrum steht die Kategorienbildung, welche deduktiv oder induktiv erfolgen kann. Ein deduktiver Vorgang ist gegeben, wenn das Kategoriensystem vor der Auswertung erstellt worden ist. Demgegenüber liegt eine induktive Kategorienbildung vor, wenn Kategorien nachträglich aus dem Material heraus gebildet werden (Flick, 2011). In der vorliegenden Arbeit erfolgte die Bildung der Kategorien und Subkategorien deduktiv.

Bei der Kodierung erfolgt die Zuweisung einer Textstelle an eine Kategorie (Flick, 2011). Hierzu ist ein Kodierleitfaden notwendig, bestehend aus der Kategoriendefinition und der Kodierregel (für die Zuweisung der Textstelle an die Kategorie).

Eine inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse läuft im Wesentlichen über folgende Schritte ab (Schreier, 2014):

- Vertraut-Machen mit dem Material.
- Bildung von Oberkategorien aus dem Interviewleitfaden.
- Bestimmen der Fundstellen / Kodiereinheiten.
- Bildung von Unterkategorien und Definition der Kategorien.
- Erprobung des Kategoriensystems.
- Modifikation des Kategoriensystems.
- Kodierung des Materials nach dem überarbeiteten Kategoriensystem.
- Darstellung des Ergebnisses, Interpretation und Beantwortung der gestellten Frage.

Anhang 3 gibt Einsicht in das Auswertungsraster der problemzentrierten Interviews und in Anhang 5 findet sich das Auswertungsraster der Experteninterviews.

## 6 Ergebnisse

In diesem Kapitel sind die Ergebnisse der problemzentrierten Interviews und der Experteninterviews zusammengefasst.

### 6.1 Problemzentrierte Interviews

#### 6.1.1 Einstieg

##### ***Interesse an der Tätigkeit***

Von zwei Mitarbeitenden wird die Arbeit aufgrund ihrer Vielfältigkeit als interessant beschrieben (z.B. mit verschiedenen Partnern verhandeln, immer wieder neue Probleme bewältigen und Neues lernen). Gewisse Personen erachten ihre Arbeit aufgrund persönlicher Präferenzen als spannend (z.B. Freude an bestimmten Produkten, die sie kommissionieren müssen, oder Freude am Arbeiten mit technischen Geräten wie einem Gabelstapler). Als interessant wird auch empfunden, dass man selbständig arbeiten kann und dadurch Freiheit genießt, dass es auf Präzision ankommt und die Leistung des einzelnen Mitarbeiters gemessen wird (dies stachelt den Ehrgeiz an). Für eine Person geht es primär darum, den Lebensunterhalt zu verdienen. Für eine andere Person war die Arbeit bei der MVN AG als Übergangslösung gedacht, aus der sich in der Folge ein langjähriges Arbeitsverhältnis entwickelt hat. Langeweile beklagt niemand; vielmehr wird geschätzt, dass die Zeit schnell vorübergeht, weil man immer etwas zu tun hat: „Der Tag geht schnell um und von dem her kann ich nicht sagen, es ist eine Arbeit, die mir nicht gefällt. Das kenne ich nicht“ (I. 1, Z. 72 - 73). Zum Teil stellte die Arbeit im früheren Job eine grössere Herausforderung dar; in solchen Fällen wird aber die Herausforderung im Privatleben gesehen. Eine Person teilt mit, dass sie eine einfache Arbeit ohne Führungstätigkeit als befreiend wahrnehme.

##### ***Arbeitstag zufriedenstellend***

Mehrheitlich werden sauberes Arbeiten ohne Fehler und die Zufriedenheit der betriebsinternen Auftraggeber als Faktoren für einen zufriedenstellenden Arbeitstag genannt. Als wichtig erachtet werden ebenfalls ein gutes Verhältnis unter den Mitarbeitern sowie die gute Stimmung im persönlichen Umfeld, die auf die Arbeit ausstrahlt. Zusätzlich wird das Recht, seine Meinung zu äussern, als wichtig für die Zufriedenheit erachtet. Entscheidend ist überdies, dass weder Stress noch Hetzerei gegeben sind: „Wenn ich meine Arbeiten erledigen kann, ja, und ich am Abend sagen kann, das hast du wieder abarbeiten können. Nicht in dem Sinne ein Stress oder eine Het-

zerei, dann kann ich rausgehen und sagen, das ist jetzt ein guter Tag gewesen" (I. 5, Z. 118 - 120).

### ***Arbeitstag nicht zufriedenstellend***

Mit einer Ausnahme erleben die Befragten die Tage mehrheitlich als zufriedenstellend. Unzufriedenheit lösen Stresssituationen aus, die sich aufgrund massiver Wareneingänge ergeben, eigene Fehler, persönliche Leistungsschwäche, das Fehlen von Arbeitsmaterial (z.B. Binden) oder Blockierungen im Onlinesystem mit den Kopfhörern: "Das Onlinesystem ist gemein, das hat manchmal noch Tücken und dann nervt es. Es bleibt manchmal hängen oder es versteht einen schlecht oder regiert zu schnell. Und dass man nur husten muss, und dann tack, und dann quittiert es etwas, was man gar noch nicht hat. Da muss man manchmal etwas aufpassen, aber das ist nicht immer gleich, oder, und das nervt ab und zu" (I. 4, Z. 51 - 56). Grund für Unzufriedenheit können auch zwischenmenschliche Probleme sein: "Wenn jemand nicht so gut aufgestellt ist, und man sieht das, dann macht man einen Witz und dieser einen dummen Latz, dann gibt es schon Krach, oder" (I. 6, Z. 242 - 244). Auch Ungerechtigkeiten in der Arbeitsverteilung sowie Zeitnot führen zu Unzufriedenheit.

## 6.1.2 Belastungen

### ***Belastende Situationen***

Genannt werden Schichtarbeit, blockierte Lifte oder Leute, die im Wege stehen, so dass man aus dem eigenen Rhythmus gerät, was zu vermehrten Fehlern führt. Gleiches gilt für Chauffeure, die kein Deutsch verstehen, fehlendes Arbeitsmaterial (z.B. zu wenig Paletten vorhanden) sowie Überzeit und Samstagsarbeit: "Dann ist das ganze Wochenende für mich kaputt" (I. 3, Z. 175 - 176). Eine Person berichtet, es gebe psychisch angeschlagene Mitarbeiter, die jeden Tag wegen fehlender Gitter beim Vorgesetzten reklamieren gingen. Die Messung der eigenen Leistung gilt als zweischneidiges Schwert: Personen, welche die Leistung zu 100% oder mehr erfüllen, erleben die Messungen als Bestätigung des eigenen Könnens und auch als Versicherung, dass sie für eine beschränkte Zeit (z.B. wenn sie körperlich einmal etwas angeschlagen sind) unter 100% liegen dürfen. Demgegenüber wird die Leistungsmessung von Personen als bedrohlich empfunden, welche das Soll nicht oder jeweils nur knapp erfüllen. Negativ fällt auch die Vorschrift auf, die Pause am Stück zu beziehen (im Gegensatz zu früher, als offenbar ein Aufteilen in mehrere

Pausen möglich war). Diesen Punkt haben vor allem Personen moniert, die schwere Lasten heben müssen. Diverse Personen haben Angst vor körperlichen Einschränkungen in den letzten Jahren vor der Pensionierung: "Was ist mit 55, wenn ich irgendwann das Knie wechseln muss, wie sieht es dann aus, weil der Arbeitsmarkt für einen 50-Jährigen nicht mehr so gut ist, was dann? Ich möchte jetzt mit 55 Jahren nicht nach Arbeit suchen gehen, weil dann nimmt einen kein Arbeitgeber mehr. Die sagen, sie wollen Jüngere oder Ausgebildete, und dann, tut uns Leid, oder, das ist einfach die Tendenz heutzutage" (I. 4, Z. 324 - 329). Als belastend wahrgenommen werden auch die Gespräche im Nachgang an längere oder wiederholte Absenzen (zum Teil besteht diesbezüglich Angst vor Jobverlust). Überdies gelten fehlendes Tageslicht, Lärm sowie schwere Waren als Belastungen. Gleiches gilt für Probleme im Privaten, weil sich diese immer negativ aufs Geschäft auswirken.

### ***Zeitdruck***

Unter Zeitdruck fühlen sich vor allem die Personen aus dem Bereich Rüsten. Wie eine Person berichtet, würden aus Zeitgründen zum Teil auch die werksinternen Verkehrsregeln nicht beachtet, was das Risiko für Unfälle erhöhe: „Ein Stressfaktor ist auch die Unfallgefahr, das sage ich von mir aus, ich sehe manchmal Sachen, wo Rüster in Situationen drin sind, wo sie nicht mehr auf die Fahrzeugvorschriften schauen respektive von den Strassen, weil du hast ja Vorschriften wie auf der Strasse, wenn du mit dem Auto fährst, und dann schauen sie nicht mehr, dann wird nur noch gefahren“ (I. 1, Z. 156 – 161). Hierfür wurde folgender Grund genannt: „Druck von hinten, ich muss meine Procente machen, die Leistungsprocente machen. Sie müssen ja gewisse TU rüsten in der Stunde, oder, und dann haben sie von dort her Zeitdruck, ich muss 100% Leistung machen, und dann, was leidet dann darunter, die Sicherheit, und das ist schade“ (I. 1, Z. 165 – 168).

### ***Geplante und unvorhergesehene Überzeit***

Sowohl geplante als auch ungeplante Überzeiten kommen saisonbedingt oft vor (z.B. an Ostern und Weihnachten). Generell als belastend wahrgenommen wird Überzeit von Personen, welche im Privatleben stark eingebunden sind (Familie und Vereinstätigkeit); andere wiederum freuen sich über die Möglichkeit, die angestaute Überzeit in ruhigeren Geschäftsphasen mit ganzen freien Tagen zu kompensieren. Bei festgelegten Terminen (z.B. Arzttermin nach dem Feier-

abend) ist die ungeplante Überzeit für die meisten ungünstig: „Einfach, wenn ich etwas habe, dann muss ich gehen, dann hat man den Kampf wieder, wie erklärt man das, ich möchte nicht privat als Erklärung geben, ich sage am Morgen, ich persönlich sage am Morgen, ich habe dann und dann etwas. Man arbeitet sich selber eine Strategie aus, und das ist dann wieder mühsam für den, der alles anhören muss" (I. 6, Z. 501 – 505). Eine Person sieht einen Zusammenhang zwischen Überzeit als Belastung und zunehmendem Alter.

### ***Störungen und Unterbrechungen***

Mitarbeiter, die schwatzend im Gang herumstehen oder private Gespräche einleiten wollen, werden von mehreren Befragten als störend empfunden: „Ja, von den Mitarbeitenden, die möchten einfach reden und ich möchte arbeiten" (I. 3, Z. 219). "Das ist auch das, was mich nervös macht, ein bisschen, ich will fahren und kann nicht, dann sage ich, ‚hee du, losch mi schnell dure‘, und dann kommt immer, ‚hesch a dummi‘, und dann reklamieren sie noch, das ist das, was mich aufregt, ich möchte einfach fahren, oder" (I. 3, Z. 257 – 260).

### ***Auseinandersetzungen unter Mitarbeitenden***

Auseinandersetzungen kommen vor allem bei hohem Arbeitsdruck vor. Streitfaktor sind häufig die leeren Gitter. Niemand will die leeren Gitter aufstellen, weil dadurch Zeit verloren geht, welche nicht als Arbeitsleistung angerechnet wird: „Die streiten um die leeren Gitter, damit sie ja keines selber aufstellen müssen, und das gibt Reibereien" (I. 3, Z. 267 – 268). Eine Person, die sehr strebsam ist, berichtet, von anderen ausgelacht zu werden.

### ***Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten***

Eine Person berichtet, ihr Vorgesetzter könne sich zu wenig durchsetzen, was zu Unstimmigkeiten im Team führe. Gewünscht wäre mehr Durchsetzungsfähigkeit: "Sich mal hinstellen und sagen, so läuft es nicht, wenn ich das so sage, dann ist es so, aus dem und dem Grund, oder, und vielleicht nicht in dem Sinne, einfach wegschauen, und dann hat man keine Probleme. Er sollte sich einfach den Problemen stellen" (I. 5, Z. 325 – 328). Die von den anderen Befragten genannten Unstimmigkeiten mit Vorgesetzten sind eher temporärer Art und leicht lösbar.

### ***Zufriedenheit mit dem Lohn***

Alle befragten Mitarbeiter sind mit ihrem Lohn zufrieden; vgl. etwa folgende Aussage: „Ich bin

eigentlich sehr zufrieden damit“ (I. 7, Z. 266).

### 6.1.3 Ressourcen allgemein

#### **Energiequellen**

Als Energiequellen nennen die Befragten zum Teil die Familie im Allgemeinen, zum Teil spezifische Aktivitäten wie Vögel beobachten, Natur an sich, spazieren, Ausflüge mit den Kindern, kochen, Sport, Vereinsarbeit, Esoterik oder Lotto spielen: „Die Natur. Ich gehe nach draussen, ich gehe Vögel beobachten, ich gehe spazieren, nehme viel auch die Kinder mit, nicht einmal Sport, weil Sport ist für mich mehr Mord, dann gehe ich lieber nach draussen, ehrlich gesagt, ich tue lieber mal einen Baum umarmen, oder ich ‚bäage‘ das Zeug nach aussen, dann geht es mir wieder wohl“ (I. 1, Z. 268 - 271). Eine Person findet Energie im christlichen Glauben.

#### **Freizeit**

Die Mehrheit der Befragten verfügt insgesamt über genügend Freizeit. Einzig für den Fall des Samstagdienstes wird moniert, dass die Wochenendfreizeit zu kurz komme: „Und wenn dann der Samstag noch dazukommt, eben, es ist zwar alle drei Wochen, aber ich finde, die gehen so schnell um“ (I. 3, Z. 347 - 349).

#### **Eigenes Fachwissen als Ressource**

Das Fachwissen wird mehrheitlich als Ressource wahrgenommen: „Ich habe natürlich das Fachwissen gehabt und das hat mir enorm geholfen. Und das hilft mir heute noch (...) und darum sage ich, man wird mit dem Alter auch ruhiger“ (I. 1, Z. 61 - 65). Eine Person erwähnt, sie könne die Kenntnisse aus dem ursprünglich erlernten Beruf nicht in die MVN AG einbringen.

### 6.1.4 Kohärenzgefühl

#### 6.1.4.1 Verstehbarkeit

#### **Transparenz**

Die Arbeitsabläufe und Entscheidungen sind nach Ansicht der meisten Befragten gut ersichtlich: „Ja, das ist kein Problem“ (I. 3, Z. 362). Eine Person fügt an, gewisse Entscheidungen könne man nicht nachvollziehen, weil man die Hintergründe nicht kenne.

### ***Informationsmöglichkeiten***

Eine Person wünscht sich automatische Informationen: "Wobei ich manchmal froh wäre, wenn die Informationen automatisch kommen würden, wie z.B. Tagesabläufe, wie viel es zum Rüsten hat, also dass Informationen aufgehängt werden. Also so, dass der Mitarbeiter weiss, aha, und nicht fragen muss, was haben wir heute oder wie lange haben wir heute, weil solche Informationen fehlen manchmal. (...) Oder wie viel Überzeit haben wir, dass man sich darauf vorbereiten kann" (I. 1, Z. 371 - 375 u. Z. 408 - 409). Eine Person kritisiert bezüglich Informationsabfrage das Online-Vorschlagssystem inkl. Bonusanreiz für den Fall, dass eine Idee umgesetzt wird: "Sie haben so ein Ding Vorschlagswesen im Internet, und dann habe ich gedacht, oh, jetzt kommt genau das, was ich nicht möchte. Computer, dann mache ich es halt persönlich, und wenn es eine Veränderung gibt, ist das gut, dann ziehen sie es durch. Persönlich geht mir einfach einfacher, ich kann reden, es gibt dafür sogar noch Geld, sie belohnen dich sogar, wenn man sich in dem Tool beteiligt per Internet, dann habe ich mir gesagt, das brauche ich nicht, das ist ein bisschen eine ‚Fangerei‘, und alles, das haben wir schon mal gehabt, persönlich, und jetzt haben sie es industrialisiert mit den modernen Hilfsmitteln. (...) Es ist mir nicht so geheuer, weil hinter allem steht der Mensch, und der leidet immer mehr mit der Technik, die Distanzen werden zu gross, und weil der Mensch gejagt wird durch das ganze Zeug" (I. 6, Z. 684 – 695).

### ***Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Mitarbeitern und Führung***

Eine Person erwähnt den mitunter rauen Umgangston zwischen Mitarbeitern und Führungspersonen: "Sie passen sich der Umgebung halt auch an, aber es kommt ab und zu schon in einem abschätzigen Ton daher, nicht immer, aber sicher je nach dem, wie es ihnen gerade geht. Es gibt dann Leute, die nehmen es dann schon ziemlich persönlich, und dann merkt man, wenn sie dann in den Gängen draussen sind und reden, jetzt hat dieser das gesagt, und sie werden nervös" (I. 4, Z. 367 - 372). Eine andere Person bemängelt, eine Anfrage um mehr Stellenprozente sei einmal liegen geblieben (wegen Vorgesetztenwechsels), was sie enttäuscht habe. Eine weitere Person erwähnt, die Kommunikation seitens der Führung sei durchzogen: Wenn viel laufe im Betrieb, vergesse der Chef, die Informationen weiterzugeben. Diese Person bemängelt auch die mangelnde Wertschätzung durch den Chef. Ein Befragter bemerkt, die Kommunikation sei erschwert aufgrund der unterschiedlichen Nationalitäten. Jemand fühlt sich zu wenig wahrgenommen: "Ich finde, die Chefs haben zu viel Arbeit und zu wenig Zeit für die Leute" (I. 6, Z. 757).



### ***Ganzheitliche Aufgaben***

Vier Befragte erachten ihre Aufgaben als ganzheitlich, so dass am Schluss ein Resultat ersichtlich ist: "Ich sehe ja, was ich geleistet habe jede Woche mit der Liste in Prozent" (I. 3, Z. 396). Eine Person berichtet, im früheren Job sei ein Resultat besser sichtbar gewesen. Zwei Personen sehen das Resultat ihrer Arbeit nicht. Die eine bemängelt dies. Die andere Person gibt an, zufrieden zu sein, weil sie wisse, wie viel sie geleistet habe. Wiederum eine Person sieht nur situationsbedingt ein Resultat, z.B. wenn man Probleme habe lösen können.

#### ***6.1.4.2 Handhabbarkeit***

### ***Partizipationsmöglichkeiten***

Für sechs Personen ist die Partizipationsmöglichkeit zufriedenstellend. Eine Person ist gänzlich unzufrieden: "Wenn jemand etwas sagt, dann geht da nie etwas vorwärts, ‚do goht nie nüt‘, dann sagt man lieber nichts. Ich habe auch mal etwas gesagt, und dann, ja, das ist aber beim vorherigen Chef gewesen, dieser ist jetzt pensioniert, ich habe ihm mal was gesagt, ich denke, man könnte das so machen, und dann hat er gesagt, du musst das Denken mir überlassen, du musst arbeiten, nicht denken. Von dort an habe ich mir einfach gesagt, ok, ich weiss, was ich zu tun habe" (I. 3, Z. 451 – 456). Eine Person bemängelt, die Angestellten würden zu wenig angehört: "Es wäre schon bei gewissen Sachen für den Buezer schön, wenn er ein Wort mitreden könnte, also wie z.B. die Pausen, oder, und sagen, bringt es etwas, wenn wir es so machen, bringt es überhaupt etwas?" (I. 4, Z. 253 - 255).

### ***Tätigkeitsspielraum***

Sämtliche Mitarbeiter verfügen über ausreichend Spielraum, was Entscheidung und Handlung anbelangt: „Das trifft auf beidem zu“ (I. 3, Z. 461).

### ***Feedback***

Sieben Personen erhalten ein Feedback in genügendem Ausmasse und erfahren auch Wertschätzung. Eine Person bemerkt, es fehle die Wertschätzung, was sehr schade sei: "So dass man nicht immer nur fordern kann, sondern dass auch mal gesagt wird, ‚hey‘, das hast du gut gemacht, so etwas. (...) Manchmal auch deprimierend, dann muss ich sagen, ‚hmm‘, es nimmt einem ein bisschen die Motivation, es nimmt einem die Flügel" (I. 5, Z. 438 – 445). Zwei Personen bemän-

geln, dass sich das Feedback immer nur auf die Leistung, aber nicht auf den Umgang mit Mitarbeitern beziehe. Eine Person berichtet von Mitarbeitenden, welche sich durch das Leistungsfeedback unter Druck fühlten: "Ich kenne zwei, drei, die sich unter Druck fühlen, und dann werden sie wieder nervös, oder, und die haben sich nicht im Griff, dann kommen die Fehler, dann kommen immer mehr Fehler, und das macht sie noch nervöser, und das ist wie ein Teufelskreis" (I. 4, Z. 413 - 416).

### ***Zeitliche Spielräume***

Sieben Befragte verfügen über genügend zeitliche Spielräume. Eine Person moniert, beim Verteilen der Pausenzeit zu fest eingeschränkt zu sein: „Es hat keinen Wert, ein Gesetz zu machen oder zu ändern, das nachher niemandem etwas bringt, so dass die Leute dann nur 'scheissig' werden. Aber ich denke, das ist ein Problem zwischen Politik und dem Búezer" (I. 4, Z. 255 - 258). "Diese Pausenbestimmung ist offenbar vom Gesetzgeber her gekommen. Aber es wäre vielleicht auch die Möglichkeit, dass man fragt, wie es die Arbeiter sehen" (I. 4 Z. 271 - 273).

### ***Kooperationsmöglichkeiten***

Vier Personen sind mit der Kooperation zufrieden. Eine Person erachtet die Zusammenarbeit in der Abteilung als unstimmig aufgrund eines Führungswechsels. Eine Person findet es unkollegial und unfair, wenn Mitarbeiter kurz vor Feierabend beginnen, langsam zu arbeiten, damit sie keine neuen Aufträge mehr erhalten. Denn neue Aufträge, welche oft zu Überzeit führten, würden automatisch denjenigen zugeteilt, welche bis zum Feierabend speditiv arbeiteten. Eine Person bemerkt, die Zusammenarbeit leide aufgrund des Leistungsdrucks; man sei gezwungen, als Einzelkämpfer zu agieren, was zu Egoismus und Konkurrenzdenken führe: „Eine gute Zusammenarbeit, das wäre schon möglich, aber dann müssten sie einfach ein bisschen weniger mit der Leistung, also ich sehe es bei mir, ich habe früher ab und zu den Plastik aufgeschnitten, oder, eben so kleine Tätigkeiten gemacht, so dass es für den Stapelfahrer einfach geht. Aber das braucht Zeit, man verliert dort Leistung, und nachher Ende Jahr heisst es dann, warum hat man nur so viel Leistung. Das Miteinander, also eine Hand wäscht die andere, oder, und dann habe ich mir einfach auch sagen müssen, ja, ich darf das nicht mehr machen, ich muss effektiv nur noch für mich schauen, ob ich will oder nicht, weil sonst habe ich dann Ende Jahr dementsprechende Quali, oder. Und das interessiert sie im Prinzip nicht, das finde ich auch noch schade, es interessiert sie

nicht gross, ja, warum und wieso, sondern da sind einfach Zahlen, das sind Fakten, fertig" (I. 4, Z. 446 - 456). Eine Person beschreibt die Zusammenarbeit als generell schlecht; man müsste sich gegenseitig mehr unterstützen und von Zeit zu Zeit z.B. gemeinsam einen Kaffee trinken gehen.

### ***Soziale Unterstützung***

Seitens der Familie erhalten alle Befragten genügend soziale Unterstützung. Firmenintern ist die Situation unterschiedlich: Fünf Mitarbeiter erhalten sowohl von der Führung als auch von den Kollegen genügend Unterstützung; vgl. eine beispielhafte Aussage: „Wir sind ein gutes Team“ (I. 1, Z. 515). Eine Person bemerkt, seitens der Führung sei die Unterstützung gegeben, seitens der Kollegen nicht, denn jeder schaue für sich. Nach Ansicht einer anderen Person ist die Unterstützung seitens der Kollegen gegeben. Eine Person berichtet, die Unterstützung der Führung sei davon abhängig, wie die Anlage laufe: „Und in der Regel, wenn wir viel Arbeit haben, dann ist der Tag gleich ein Störfaktor. Wenn wir viel Arbeit haben und auf ihn angewiesen wären, dann ist die Anlage ein Störfaktor und dann, wenn man es streng hat, oh, jetzt hätten wir ihn doch da, oder so, oder, und das ist ein bisschen der Teil, der nicht ganz toll ist" (I. 5, Z. 509 - 513).

#### ***6.1.4.3 Sinnhaftigkeit***

### ***Abwechslung***

Vier Personen halten die Arbeit für ausreichend bis sehr abwechslungsreich. Die anderen vier Personen finden sie monoton. Von diesen vier Personen ist eine Person zufrieden, weil sie aufgrund der sozialen Kontakte mit den Chauffeuren und der Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzureichen, genügend Abwechslung hat. Die zweite Person findet die Abwechslung zu Hause. Die dritte Person leidet unter der Monotonie, derweil die vierte mit Humor (Witze machen) gegen die Monotonie ankämpft: „Ich mache einfach ab und zu einen Witz, um die Sache aufzulockern“ (I. 6, Z. 409).

### ***Anforderungsvielfalt***

Sechs Personen erachten ihre Arbeit generell als Herausforderung (zum Teil mit temporären Unter- oder Überforderungen). Unterforderungen werden z.B. aufgrund der langjährig gleichbleibenden Abläufe gesehen; Überforderungen können sich z.B. ergeben, wenn jemand für einen erkrankten Kollegen einspringen muss. Eine Person sieht nach zahlreichen Jahren keine Herausforderung mehr, fühlt sich aber auch nicht unterfordert. Für eine Person ist die Arbeit stumpfsin-

nig; sie vermisst aber nichts, weil sie es nicht anders gewollt hat. Im Alter sei man auch nicht mehr so flexibel (sie empfindet Dankbarkeit dafür, im Alter überhaupt noch einen Job zu haben): „Aber ich vermisse nichts. Und jetzt bin ich gerade noch froh, dass ich dort bin, denn mit dem Alter ist die Flexibilität auch nicht mehr so gegeben“ (I. 6, Z. 912 - 914).

### ***Lernmöglichkeiten***

Fünf Befragte erblicken in ihrer Arbeit Lernmöglichkeiten; vgl. etwa die Aussage: „Also, Neues lernen musst du eigentlich jeden Tag, das ist jetzt wirklich wahr, es ist so ein grosses Gebiet und auch in diesen Gebieten gibt es immer wieder etwas Neues, das du noch nicht weisst und das du wieder dazu lernst, also, ich sage, ich lerne jeden Tag irgend etwas“ (I. 8, Z. 350 – 353). Eine Person sieht keine Lernmöglichkeiten, wäre aber offen dafür. Eine andere Person sieht selten Lernmöglichkeiten; sie ist zurzeit aber privat ausgelastet und möchte daher auch keine Schulung oder Weiterbildung machen. Eine weitere Person empfindet grosse Angst, wenn neue Dinge auf sie zukommen.

### ***Entwicklungsperspektiven (Weiterbildung intern oder extern)***

Alle Befragten erkennen grundsätzlich Entwicklungsperspektiven innerhalb der MVN AG. Eine Person nimmt entsprechende Angebote mit Freude wahr. Eine weitere Person ist zwar nicht desinteressiert, bemerkt aber, sie hätte für ein Weiterkommen bei der MVN AG einen anderen Beruf erlernen sollen (Mechaniker). Sechs Personen sind nicht interessiert; vgl. etwa folgende Aussage: "Ja, schon, aber dort habe ich abgeblockt. (...) Sie haben mich viele Male schon gefragt“ (I. 3, Z. 613 – 614). Eine Person begründet ihr Desinteresse damit, dass sie die Prioritäten bei der Familie setze. Wiederum eine Person ist nicht interessiert, an Schulungen teilzunehmen aus Angst, sich zu blamieren.

### ***Erfüllung in der Arbeit***

Sieben Befragte sehen die Arbeit als erfüllend an; vgl. etwa folgende Aussage: „Ich bin zufrieden“ (I. 3, Z. 632). Von den sieben Personen erachten zwei die Arbeit als Hobby, und für eine weitere Person ist die Arbeit sogar wie ein zweites Zuhause.

### ***Identifizierung mit der MVN AG***

Fünf Befragte können sich mit der MVN AG identifizieren; vgl. etwa diese Aussage: „Migros ist

jemand und die Philosophie der Migros stimmt, das muss man sagen“ (I. 7, Z. 553 – 554). Eine Person bezeichnet sich sogar als „Migros-Kind“, eine weitere erlebt in der MVN AG ein zweites Zuhause. Bei einer Person ist gar keine Identifizierung vorhanden. Eine Person bemerkt, die MVN AG sei da, wenn man sie brauche, eine richtige Identifizierung bestehe aber nicht. Eine weitere Person sieht die Zusammengehörigkeit in der MVN AG gespalten: Das Zusammengehörigkeitsgefühl bestehe nur unter den Festangestellten, aber nicht unter den Temporär-Angestellten, von denen es immer mehr gebe.

#### 6.1.5 Bewältigungsstrategien

Drei Befragte vermerken als hauptsächliche Bewältigungsstrategie das Setzen von Prioritäten. Eine Person achtet darauf, sich selber nicht zu sehr zu belasten. Zudem versucht sie, gute Laune zu vermitteln: „An einem Regentag die Sonne rein bringen“ (I. 2, Z. 452 - 453). Zwei Personen setzen auf positives Denken (z.B. Dankbarkeit, einen Job zu haben; Möglichkeit, für die Kinder ein Haus zu bauen). Eine Person versucht, sich kleine Erholungsinseln einzubauen, z.B. über Mittag an die frische Luft zu gehen. Eine Person vermag keine konkrete Bewältigungsstrategie zu nennen.

#### 6.1.6 Vorschläge der Mitarbeiter zur Belastungsreduktion

Die Leitung sollte mehr Informationen vermitteln (nicht nur zu den Arbeitsvorgängen, sondern auch darüber, was die Migros ihren Angestellten alles bietet), wobei darauf zu achten wäre, dass auch sprachlich und technisch weniger versierte Personen an die Informationen gelangen können: "Ich sage jetzt einfach mal mit mehr Informationen. Das ist sicher mal das A und O, dass die Mitarbeiter wissen, woran sie sind und wie es überhaupt aussieht. Und ich denke, das ist schon das A und O, die Informationen, dass man weiss, woran man ist. Z.B. in Bezug auf die Übersicht im Tagesplan, Arbeitsplatz, und ich denke auch, man hört es auch sehr viel in den Medien, dass die Leute Angst haben um ihren Arbeitsplatz. Schon vom Tagesablauf hier, dass man weiss, es muss ja nicht ein persönliches Gespräch sein, es kann ja ausgehängt werden, also Zahlen von heute, wie viel haben wir heute, und wie lange machen wir, wie lange ist der Tag. Ich denke, das wäre schon mal eine Entlastung der Mitarbeitenden" (I. 1, Z. 706 - 714). Zudem wird vorgeschlagen, die Leitung sollte mit Kranken sensibler umgehen: "Wenn jemand Probleme mit dem Rücken hat usw., dass er halt ein paar Mal fehlt im Jahr, oder, und das ist dann der Druck, den sie bekommen. Und ich sage jetzt einfach mal, das ist sicher auch der Grund dafür, dass die

Psyche dann auch kaputt geht, weil sie nicht wissen, ‚kopfertelli‘, jetzt habe ich dann sicher ein Gespräch wegen dem, aber du kannst dir ja auch nicht aussuchen, jetzt habe ich Rückenweh, du musst ja nur mal eine falsche Bewegung machen, und dann ist es passiert, das weiss man ja nie, oder. Dies betrifft hauptsächlich die Mitarbeiter, welche mehr krank sind als nur ein, zwei Male im Jahr, oder, von denen reden wir, das sind nun wirklich die, welche ein gesundheitliches Problem haben“ (I. 1, Z. 724 – 733). Für das Rückkehren nach einer Absenz wird ein beruhigendes Gespräch vorgeschlagen: „Du musst nicht Angst haben um deinen Job, ich sage es einfach mal so, dass du diesen Druck einfach mal weg hast, dann geht es dir auch besser, besonders wenn auch Familie hast“ (I. 1, Z. 794 - 796).

Betreffend Arbeit am Samstag wird vorgeschlagen, spezifisches Personal einzustellen (z.B. Studierende oder Teilzeit-Angestellte, die explizit am Samstag arbeiten wollen): „Sie sollten jemanden anstellen, welcher immer am Wochenende arbeiten kommt. Da bin ich nicht die einzige, welche das Wochenende stört, es sind eigentlich alle bzw. die meisten, welche sich stören, am Wochenende arbeiten zu müssen. Aber ich denke, das ist zu teuer, das lohnt sich nicht. Das habe ich einmal gehört, wie es gesagt wurde. Oder temporäre Mitarbeiter, welche immer am Samstag arbeiten würden. Oder solche, die studieren, wir haben auch solche im Betrieb, welche an einem Samstag arbeiten könnten“ (I. 3, Z. 700 - 705). Für die Problematik der Gitter wird vorgeschlagen, jemanden (z.B. einen VEBO-Mitarbeiter) spezifisch mit dem Bereitstellen der Gitter zu betrauen: „Ja, jemand von der VEBO, wir haben auch solche Leute hier am Arbeiten, weshalb kann man nicht Personen engagieren, welche Gitter aufstellen, zwei Männer, welche Gitter aufstellen, das ist ja nicht schwer, sie müssen nur die Gitter aufstellen, sie müssten sich nicht einmal beeilen“ (I. 3, Z. 717 - 720). Es werden auch mehr Gespräche verlangt: „Wir müssen wirklich einmal im Monat zusammensitzen können und sagen, das ist gut gewesen und das ist nicht gut gewesen“ (I. 5, Z. 483 – 484). Willkommen wären auch leicht verständliche und obligatorische Vorträge zu Motivation und Entspannungstechniken: „Man könnte auch mal einen Vortrag halten über Motivation über das Fisch-Buch, wo man sagt, schaut mal so, oder, und das vielleicht gerade obligatorisch machen. Dass man die Leute reinbringen würde und sagen, hier muss jetzt jeder kommen, ansonsten gehen immer nur die gleichen“ (I. 5, Z. 664 – 667).

#### 6.1.7 Kurzfragebogen zur Erfassung der momentanen Arbeitssituation

Am Ende der problemzentrierten Interviews wurden die Befragten gebeten, einen Kurzfragebo-

gen auszufüllen. Dieser Fragebogen soll eine Übersicht ermöglichen über die momentane Arbeitssituation der befragten Mitarbeitenden. Nachfolgende Darstellung (Abbildung 4) wurde auf Basis des „work-related sense of coherence“ (Work-SoC) nach Bauer et al. (2015) erstellt (vgl. Ziff. 3.1.2 dieser Arbeit). Zusammenfassend kann Folgendes festgehalten werden: Alle Befragten schätzen die Arbeit und Arbeitssituation in allen Items mindestens als genügend ein. Bei den Items "beeinflussbar", „bedeutend“, „lohnend“ und „vorhersehbar“ geben insgesamt vier Befragte geringere Werte an als die übrigen.

Auswertung Kurzfragebogen „Work-SoC“						
Empfindung der momentanen Arbeit bzw. Arbeitssituation						
	gut		genügend		schlecht	
Bewältigbar	6	2				nicht bewältigbar
Sinnvoll	5	2	1			sinnlos
Strukturiert	2	5	1			chaotisch
Beeinflussbar	2	2	3	1		unbeeinflussbar
Bedeutend	5	2		1		unbedeutend
Übersichtlich	4	3	1			unübersichtlich
Steuerbar	5	2	1			nicht steuerbar
Lohnend	5	2		1		nicht lohnenswert
Vorhersehbar	2	3	2	1		unvorhersehbar

Abbildung 4: Auswertung Kurzfragebogen „Work-SoC“. Eigene Darstellung

## 6.2 Experteninterviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt.

### 6.2.1 Widerstandsfähigkeit generell

#### *Erfahrung mit der Thematik Widerstandsfähigkeit*

Die eine Führungsperson hat ihre eigenen Massnahmen zur Verbesserung der Widerstandsfähigkeit entwickelt: „Also, es gibt schon ab und zu Belastungen, bei denen man sagen muss, jetzt ist genug, aber dann muss man einfach sagen, ich sage mal, ich muss dann einfach einen Kaffee trinken gehen und runterfahren, und dann geht es mir wieder besser, aber ich habe das höchst selten“ (I. 1, Z. 54 – 57). Die andere bemerkt, dass sie, je älter sie werde, Belastungen immer besser bewältigen könne.

---

### ***Besuchte Weiterbildungen zum Thema Widerstandsfähigkeit***

Die eine Person hat keine Weiterbildungen besucht, die andere hat vor rund drei Jahren einen einschlägigen Kurs besucht und meint, man könne das dort Postulierte aber nicht in den Alltag integrieren, weil hierfür schlicht zu wenig Zeit vorhanden sei: „Zum Thema Widerstandsfähigkeit hat es auch schon mal so einen Kurs gegeben, aber ich selber habe dann gesagt, das könne man dann gar nicht so richtig umsetzen mit den Mitarbeitenden, weil der Stress zu gross ist, sage ich. Das ist etwas gewesen, man sollte sich auch Zeit nehmen für den Mitarbeiter, man soll ein Gespräch führen alle vierzehn Tage, hat es dannzumal geheissen, aber das kann man gar nicht mit jedem Mitarbeiter alle vierzehn Tage, das geht gar nicht, das kann man nicht umsetzen“ (I. 1, Z. 81 - 87).

### ***Einschätzung der eigenen Widerstandsfähigkeit und derjenigen der Untergebenen***

Die eine Person erachtet ihre eigene Widerstandsfähigkeit als gut dank einer probaten Bewältigungsstrategie (die Strategie werde aber infolge des Stresses immer wieder auf die Probe gestellt). Die Widerstandsfähigkeit der Untergebenen beurteilt sie unterschiedlich: „Gewisse haben eine ganz gute Widerstandsfähigkeit und gewisse rasten sehr schnell aus“ (I. 1, Z. 137 – 138). Die andere Person schätzt sowohl die eigene Widerstandsfähigkeit als gut ein als auch diejenige der Untergebenen.

### ***Belastungen, welche am meisten an der Widerstandsfähigkeit zehren***

Die eine Person erwähnt grosse Wareneingänge. Sie schaue in solchen Momenten zwar dafür, dass genügend Personal vorhanden sei. Dies sei aber jeweils ein grosser Kampf, weil ihr immer wieder Leute abgezogen würden für andere Aufgaben. Die andere Person erwähnt die drohenden Minusstunden, wenn zu wenig Arbeit vorhanden sei. Dies mache den Leuten Angst: „Die grösste Belastung ist für die Mitarbeiter gerade im Moment auch, dass sie ins Minus kommen, weil man zu wenig Arbeit hat, davor haben sie Angst“ (I. 2, Z. 95 – 96).

### ***Häufigkeit von Absenzen***

Die eine Person ist der Meinung, es komme selten zu Absenzen – und wenn, dann lägen harmlose Gründe vor wie Erkältungen. Auch nach der Meinung der anderen Person gibt es relativ wenig Absenzen. Betroffen seien oft dieselben Mitarbeiter: „Eine Person, welche zwei linke Hände hat, weiss ich nicht, er macht immer wieder Zuhause Unfälle und dann fehlt er, aber sonst krank-



heitshalber habe ich höchst selten bei mir. Bei dieser Person sind die Ausfälle dann ziemlich lange, letztthin hatte er den Arm entzündet oder gequetscht, weil er etwas an einem Kasten zusammenbauen wollte, und dann fällt ihm dieser auf dem Arm und dann konnte er den Arm nicht mehr bewegen und dann hat er diesen gequetscht gehabt und dann ist er drei Wochen Zuhause geblieben. Dann habe ich auch einen, der Rückenprobleme hat mit dem Stapler, der ist eigentlich höchst selten weg, aber wenn er Absenzen hat, dann ist es wegen des Rückens und dann für längere Zeit, letztthin hat er gerade Ferien gehabt, dann hat er mich angerufen und gesagt, es habe ihm eins in den Rücken gehauen und man müsse die Ferien auf krank umschreiben, und dann ist er wirklich die ganzen Ferien krank gewesen und hat nach dem Kranksein noch zusätzlich eine Woche Ferien gehabt und ist Zuhause geblieben" (I. 1, Z. 248 - 260).

### ***Umgang mit Mitarbeitenden während und nach einer Absenz***

Beide Personen erwähnen, dass ihnen klare Informationen seitens der erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden wichtig seien (grundsätzlich wird ein Telefongespräch gewünscht, nicht nur eine Abmeldung per SMS). Beide Führungskräfte wollen jeweils wissen, was vorliegt und was der Arzt gesagt hat. Regelmässige Informationen während der Abwesenheit (z.B. bei erneutem Arztbesuch) sind ihnen ebenfalls wichtig. Die eine Führungskraft erkundigt sich auch nach der Rückkehr des Mitarbeiters sofort nach dessen Wohlbefinden. Die andere Person verweist auf die firmeninternen Strategien wie Gesundheitsmanagement bei länger andauernden Absenzen: „Wenn einer zu lange weg ist, dann wird sofort Einfluss genommen und mit ihm diskutiert und geschaut, was los ist, und dann schauen wir, ob man helfen kann" (I. 2, Z. 125 - 127).

### ***Einschätzung des Einflusses der Führung auf die Widerstandsfähigkeit der Untergebenen***

Beide Führungspersonen erachten ihren diesbezüglichen Einfluss als gross: Die eine Person begründet dies vor allem mit ihrem guten Draht zu den Untergebenen und mit dem Vermitteln von Wertschätzung: „Wenn ich den Zahltag den Mitarbeitenden verteile, dann gebe ich jedem einzelnen die Hand und sage, danke vielmal für den Einsatz diese Woche, ist super gewesen" (I. 1, Z. 374 - 376). Die andere Person betont ihren Einsatz bei praktischen Dingen (z.B. sich dafür einsetzen, dass ein Untergebener ein benötigtes Hilfsmittel umgehend von der MVN AG erhält).

## 6.2.2 Massnahmen zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit

### 6.2.2.1 Umgesetzte und geplante Massnahmen

Betreffend umgesetzte Massnahmen verweisen die Führungspersonen auf technische Hilfsmittel (z.B. Arbeitsgeräte, welche Leute mit Rückenproblemen spezifisch entlasten, Impfungen, Abgabe von Echinacea-Tabletten oder von Traubenzucker), aber auch Vorträge bzw. Kurse (z.B. zur Prävention von Arbeitsunfällen oder zur Steigerung der Fitness: Etwa zu Fuss gehen, anstatt den Lift zu benutzen, oder mit dem Rad anstatt dem Auto zur Arbeit fahren): „Weiterbildungen gibt es ab und zu, dann melde ich sie auch auf jeden Fall an und ich hänge auch Dinge aus, dass sie etwas kaufen können, um etwas zu machen, damit es ihnen besser geht, wir haben ja auch Echinacea, das kann man auch holen gehen und dann gibt es ein Mail und dann hänge ich es auf, damit die Mitarbeiter das holen können“ (I. 1, Z. 311 – 315).

Die befragten Führungspersonen planen selber keine Massnahmen. Bezüglich der MVN AG erwähnt die eine Person einen Kurs im Juni 2016, die andere weiss von keinen Massnahmen: „Das weiss ich nicht“ (I. 2, Z. 212). Befragt nach weiteren sinnvollen Massnahmen zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit aus Sicht der Führung, appelliert die eine Führungsperson an die Selbstverantwortung (man müsse für sich selber herausfinden, was einem gut tue). Die andere Person findet, es werde bereits genügend gemacht. Wenn man noch neue Ansätze bringe, dann praktisch leicht umsetzbare Dinge.

### 6.2.2.2 Stellungnahme zu vorgeschlagenen Massnahmen der Mitarbeiter

#### **Regelmässige obligatorische Infoanlässe**

Beide Befragten finden den Ansatz gut. Die eine Person erwähnt, die MVN mache das zu wenig: „Ich würde das gut finden und ich sehe das auch so. Eben machen schon, aber sie machen das zu wenig, es sollte schon ein bisschen mehr sein“ (I. 1, Z. 401 - 402). Die andere Person ruft die Untergebenen selber wöchentlich für Infos zusammen und bietet bei dieser Gelegenheit mitunter auch Fachleute auf (z.B. den Sicherheitsbeauftragten der MVN AG).

#### **Massnahmen zur Reduktion der Angst vor Jobverlust**

Die eine Führungskraft befürwortet solche Massnahmen und erwähnt Fälle von Mitarbeitenden mit entsprechender Angst: „Das ist so, ich sage das jetzt, das macht vielen Leuten Angst, denn solche, die lange krank sind, die immer wieder krank werden, auf einmal nicht mehr da sind. Es

wird ihnen gekündigt. Denn die Chefs sagen dann, der ist zu lange krank und immer wieder, und sie glauben ihm nicht, dass er wirklich krank ist. Und wenn das jemand von den Mitarbeitenden mitbekommt, dann denkt er, oh, jetzt darf ich nicht krank sein, sonst bin ich auch auf einmal nicht mehr hier“ (I. 1, Z. 412 – 417). Sie erwähnt auch eine Mitarbeiterin, welche das Gespräch nach einer längeren und wiederholten Absenz als sehr bedrohlich empfunden habe: „Die (Personalverantwortliche) ist so aggressiv auf sie zugekommen, dass sie sofort hat Angst haben müssen, dass sie sich gefragt hat, warum bin ich auch krank geworden“ (I. 1, Z. 430 – 431). Zudem bemerkt sie: „Also das macht den Mitarbeitenden Angst, denn dann ist nicht nur diese Frau dort, sondern dann ist auch der Bereichsleiter anwesend und dann ist nachher auch noch der Verantwortliche der Personal- und Organisationsentwicklung dabei und das macht dann Angst, dass so viele Leute anwesend sind, nur weil er krank ist“ (I. 1, Z. 451 – 454). Die befragte Führungsperson berichtet überdies von einem Mitarbeiter, der trotz Krankheit arbeiten gekommen sei: „Der ist mit Fieber arbeiten gekommen, dann habe ich ihm gesagt, weshalb kommst du trotz Fiebers zur Arbeit (...). Dann habe ich den nach Hause geschickt und habe gesagt, du gehst nach Hause, wenn du Fieber hast, und dann meinte er, nein, sonst müsse er wieder antraben“ (I. 1, Z. 442 – 449). – Die andere Führungsperson verteidigt die Massnahmen der MVN AG bei Absenzen, denn es gebe diverse Mitarbeiter, die auffällig oft zu bestimmten zeitlichen Konstellationen krank seien; dagegen müsse die MVN AG vorgehen. „Wirklich Kranke“ müssten aber keine Angst haben vor Arbeitsplatzverlust.

### ***Spezifisches Personal für den Samstagsdienst***

Die eine Führungsperson findet den Ansatz gut; sie berichtet von Leuten, die immer wieder am Samstag arbeiten müssten und sodann nicht am Montag frei nehmen könnten: „Meine Bekannte muss auch immer wieder an einem Samstag arbeiten gehen und sie sagt, auch das sei dann ein Tag, der kaputt sei, und sie kann dann nicht am Montag frei haben, weil das läuft alles auf Überzeit“ (I. 1, Z. 467 – 470). Die andere Führungskraft ist der Meinung, Samstagsdienste seien ja nur während Spitzenzeiten ein Thema. Leute spezifisch für den Samstagsdienst einzustellen, gehe nicht, weil ihnen sonst der Bezug zum Unternehmen fehle.

### ***Kurse zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit***

Die eine Person ist der Meinung, es werde schon viel gemacht. Kurse zu Autogenem Training

würde sie zusätzlich begrüßen. Die andere Person erwähnt, man habe derlei schon einmal gemacht, wobei es nicht viel gebracht habe. Es sei niemand in schlechter Verfassung; und wenn das einmal der Fall sei, so schicke man diese Person zur Sozialberatung: „Das wurde vor Jahren schon mal gezeigt, als man auf dem Stuhl gehockt ist und jemand Übungen gezeigt hat, aber ich finde, das hat nicht viel gebracht, denn wir haben keine Mitarbeiter hier, welche physisch oder psychisch am Anschlag sind. Wenn jemand psychisch wirklich ganz schlecht dran ist, dann schicken wir diese Person zu einer sozialen Fürsorgerin" (I. 2, Z. 285 - 289).

## 7 Diskussion

In Kapitel 7 werden die Ergebnisse, die aus der Untersuchung bei der MVN AG gewonnen wurden, anhand der Literatur und in Bezug auf die Fragestellung dieser Arbeit diskutiert. In einem ersten Schritt werden die gestellten Unterfragen beantwortet. Die Beantwortung der Hauptfrage erfolgt in einem zweiten Schritt. Hierbei werden auch Handlungsempfehlungen an die MVN AG abgeleitet.

### 7.1 Situation in der MVN AG

#### **Welche hauptsächlichen Belastungen nehmen die Mitarbeitenden über 45 Jahren der MVN AG in ihrem Berufsalltag wahr?**

Zu erwähnen sind fehlende Paletten, leere Gitter (diese Thematik führt zum Teil sogar zu Konflikten), Störungen im Arbeitsablauf (z.B. blockierte Lifte oder herumstehende und schwatzende Personen), Angst vor Arbeitsplatzverlust nach mehrmaliger Krankheit sowie restriktive Vorgaben beim Beziehen der Pausenzeit. Im Weiteren wurden fehlendes Tageslicht, Lärm und schwere Lasten genannt. Samstagseinsätze sind für Personen belastend, welche den Dienst nicht freiwillig übernehmen. Leistungsmessungen stellen nur für Leute, welche das Soll nicht bzw. knapp erfüllen, eine Belastung dar. Überzeit belastet Personen, die ausserberuflich stark engagiert sind, und Zeitdruck empfinden Personen aus dem Bereich Rüsten als belastend.

Dieses Bild an Belastungen ist insgesamt und abgesehen von Besonderheiten, die im konkreten Betrieb der MVN AG begründet sind, relativ deckungsgleich mit den generellen Belastungen, welche die Literatur für den Logistikbereich beschreibt (vgl. etwa Large und Breitling, 2015). Namentlich war zu erwarten, dass die MVN-Angestellten unfreiwillig erfolgte Samstagarbeit als belastend erachten. Denn nach einem Forschungsbericht, der die Resultate weit angelegter Untersuchungen an diversen repräsentativen europäischen und deutschen Stichproben von Angestellten zeigt, ist (unfreiwillige) Samstagarbeit der drittgrösste Störfaktor für die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit (Wirtz, 2010). Bei der MVN AG wird der Samstagdienst als allgemeine Überzeit gebucht, es gibt also keinen regulären freien Tag in der auf den Samstagdienst folgenden Woche. Die Überzeit kann erst später in einer ruhigeren Geschäftsphase eingezogen werden. Besagte Regelung ist für die einen Mitarbeiter stimmig, derweil die anderen darunter leiden, weil sich die Arbeitszeit in den Wochen mit Samstagdienst entsprechend erhöht. Dies kann heikel werden, weil regelmässige längere Arbeitszeiten zu einer deutlichen Erhöhung des Beeinträchti-

gungsrisikos führen (Wirtz, 2010). Die Problematik der Samstagseinsätze wird im Rahmen der Handlungsempfehlungen nochmals aufgegriffen.

### **Welche Ressourcen empfinden Mitarbeitende über 45 Jahren der MVN AG als hilfreich zur Stärkung ihrer psychischen Widerstandsfähigkeit?**

Erwähnt werden vor allem familiäre Unterstützung, Hobbys und eigenes Fachwissen. Ebenfalls als hilfreiche Ressourcen wahrgenommen werden klare Arbeitsabläufe und Informationen, nachvollziehbare Entscheidungen der Führung, Spielräume bei Entscheidung und Handlung, ein gutes Einvernehmen unter den Mitarbeitenden sowie die Möglichkeit, bei den Vorgesetzten die Meinung einzubringen. Ein sicherer Arbeitsplatz stellt ebenfalls eine Ressource dar.

Alle Befragten erfahren genügend familiäre Unterstützung, können die Entscheide der MVN AG nachvollziehen und verfügen über genügend Spielräume, was Entscheidung und Handlung angeht. Die anderen Punkte sind demgegenüber nicht bei allen erfüllt, namentlich besteht bei diversen Befragten Angst vor Arbeitsplatzverlust (primär im Falle von langer oder wiederholter Krankheit). Dieser Punkt ist auch bezüglich Gesundheit heikel: Gemäss einer bevölkerungsrepräsentativen deutschen Stichprobe, welche den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und psychischem Befinden überprüfte, sind Angestellte mit Sorgen um den Arbeitsplatz deutlich belasteter als Angestellte ohne diesbezügliche Sorgen (grösserer chronischer Stress, geringeres physisches Wohlbefinden, mehr somatoforme Beschwerden sowie geringere Lebensqualität; vgl. Albani et al., 2008). Auf diesen Punkt wird im Rahmen der Handlungsempfehlungen zurückzukommen sein. Im Übrigen wäre die Frage rund um die Angst vor Jobverlust bei Krankheit ein spannendes Gebiet, welches die MVN AG im Rahmen einer weiteren wissenschaftlichen Arbeit untersuchen lassen könnte.

### **Wie bewältigen Mitarbeitende über 45 Jahren Belastungen, mit welchen sie im Berufsalltag konfrontiert werden?**

Als wichtigster Punkt wird das Setzen von Prioritäten genannt. Überdies erwähnen die Befragten kleine Erholungsinseln, Humor sowie positives Denken. Positives Denken lässt sich unter Selbstwirksamkeit einordnen („ich schaffe es, für ein Problem eine Lösung zu finden“). Das Setzen von Prioritäten kann als problemorientiertes Coping gelten. Mit diesen Punkten decken die Befragten bereits zwei wesentliche Resilienzfaktoren ab. Nach Gunkel (2014) sind problemori-

entiertes Coping, Selbstwirksamkeit, soziale Unterstützung und das Kohärenzgefühl die wichtigsten Resilienzfaktoren.

**Welche Ansätze zur Verbesserung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden wurden bereits umgesetzt und welche von den Mitarbeitern vorgeschlagenen Massnahmen erachtet die Führung als zusätzlich sinnvoll?**

Bereits umgesetzte Ansätze innerhalb der MVN AG zielten in erster Linie auf die körperliche Widerstandsfähigkeit, etwa Arbeitsmittel oder Anleitungen zur Entlastung des Rückens, Impfungen, Tabletten mit Echinacea oder Kurse zur Vermeidung von Arbeitsunfällen bzw. zur Steigerung der Fitness. Ansätze, die auf die Verbesserung der psychischen Widerstandsfähigkeit zielen, sind weitaus weniger bekannt: Nur eine Führungsperson konnte sich an einen Kurs vor einigen Jahren erinnern (er habe aber infolge mangelnder Praktikabilität nicht viel gebracht). Dieses Ergebnis war zu erwarten, schliesslich hat die MVN AG bereits im Rahmen der Auftragsklärung erwähnt, dass bei Massnahmen zur Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit ein Nachholbedarf bestehe.

Im Rahmen der Experteninterviews wurden den beiden Führungskräften auch Ideen zur Stellungnahme vorgetragen, welche die Mitarbeitenden in den problemzentrierten Interviews erwähnt hatten. Schade ist, dass es innerhalb der MVN AG aus organisatorischen Gründen nicht möglich war, zwei Führungspersonen aufzubieten, welche diejenigen Personen führen, die im Rahmen der problemzentrierten Interviews befragt worden waren. Auf diese Weise hätten die Aussagen der Mitarbeiter viel konkreter gespiegelt werden können. Diesen Punkt hätte die Autorin früher klären sollen.

Beide befragten Führungskräfte erachten z.B. regelmässige obligatorische Infoanlässe zu gesundheitlichen Themen als sinnvoll. Die eine Führungsperson befürwortet spezifische Massnahmen gegen die Angst vor Jobverlust (v.a. bei längerer oder mehrmaliger Krankheit), derweil für die andere Führungsperson diesbezüglich alles gut läuft. Auch bei den Massnahmen zur Vermeidung der Samstagarbeit sind die Meinungen geteilt: Die eine Person möchte spezifisches Personal für Samstagdienste einstellen, während die andere dies ablehnt. Die Aussagen derjenigen Führungsperson, welche Massnahmen gegen die Angst vor Jobverlust und die Einstellung spezifischer Mitarbeiter für Samstagdienste befürwortet, waren besser begründet, mit Beispielen untermauert und erschienen insgesamt weitaus plausibler als die Aussagen der anderen Führungs-

person. Deswegen stützt sich die Autorin im Rahmen der Handlungsempfehlungen auf die Ausführungen der erstgenannten Person.

## 7.2 Ableitung einzelner Handlungsempfehlungen

Nach dem Salutogenese-Modell von Antonovsky sind Menschen nicht nach einem Schwarz-Weiss-Denken „gesund“ oder „krank“, sondern sie befinden sich je nach Bereich und Zeit an einer unterschiedlichen Stelle auf einem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum. Die entsprechende Stelle hängt dabei wesentlich von den Widerstandsressourcen ab. Eine besonders wichtige Widerstandsressource stellt das Kohärenzgefühl dar, das dynamische Vertrauensgefühl, das aus den Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit besteht (Ulich und Wülser, 2015; vgl. auch die Erläuterungen in Ziff. 3.1.2 des theoretischen Teils dieser Arbeit). Will nun ein Arbeitgeber auf dem besagten Gesundheits-Krankheits-Kontinuum einen „Beitrag in Richtung Gesundheit“ zugunsten der Mitarbeiter leisten, kann er nach dem Modell von Antonovsky in allgemeiner Hinsicht die „generalisierten Widerstandsquellen“ (generalized resistance resources) der Mitarbeiter stärken, indem er z.B. ihre personalen Ressourcen (u.a. die individuelle Problemlösungskompetenz) fördert. Eine andere Möglichkeit besteht darin, konkret das Kohärenzgefühl betreffend Arbeitsplatz zu stärken, was gleichzeitig die Widerstandsfähigkeiten der Betroffenen stärkt (Udris, 2006). Auf diesen Ansätzen beruhen die im Folgenden gemachten Handlungsempfehlungen.

Die Autorin war sich mitunter betreffend den Komplexitätsgrad der Massnahmen unsicher. Letztendlich hat sie sich für praktikable Massnahmen entschieden. Denn die Massnahmen sollen möglichst schnell zugunsten der Arbeitnehmer umsetzbar sein. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Massnahmen ohne grosse Umstände und kostengünstig umsetzbar sind. Für die leichte Umsetzbarkeit der Massnahmen sprach auch, dass die befragten Führungspersonen hierfür plädierten.

Die Erhebungen haben gezeigt, dass die MVN AG bei mehrfachen oder längeren Absenzen aktiv wird. Die entsprechenden Gespräche werden von den Mitarbeitenden, seien es direkt Betroffene oder ihre Kollegen, aber tendenziell als bedrohlich wahrgenommen. Die Erhebungen haben auch einen Fall gezeigt, in dem jemand aus Angst, wieder zu einem solchen Gespräch aufgeboten zu werden, sogar trotz Fiebers arbeiten ging. Hier ist auf die heiklen Auswirkungen des Präsentis-



mus zu verweisen. Mit Präsentismus ist vorliegend nicht gemeint „Arbeiten trotz Krankheit“ (was z.B. vorliegt, wenn jemand mit einer medikamentös gut eingestellten Hypertonie arbeiten geht), sondern Arbeiten, obwohl es aus medizinischer Sicht vernünftiger wäre, zu Hause zu bleiben (z.B. bei Fieber). Eine Auswertung von 85 Studien durch die Soziologen und Gesundheitswissenschaftler Bernhard Badura und Mika Steinke hat ergeben, dass Arbeitgeber finanziell mehrheitlich schlechter abschneiden, wenn bei Angestellten Präsentismus vorliegt. Gründe liegen in der erhöhten Fehleranfälligkeit und Unfallgefahr sowie in den Folgekosten, wenn jemand nach einer Phase von Präsentismus völlig erschöpft zusammenbricht (Badura und Steinke, 2010; zum Präsentismus vgl. auch Ziff. 4.1 dieser Arbeit).

Präsentismus erfolgt häufig aus Angst, den Job zu verlieren (Ulich und Wülser, 2015). Der Gegenpol zur entsprechenden Verlustangst ist die Arbeitsplatzsicherheit. Arbeitsplatzsicherheit ist ein Aspekt des arbeitsplatzbezogenen Kohärenzgefühls, des „work-related sense of coherence“ (Bauer et al., 2015). Wenn es der MVN AG gelingt, Arbeitsplatzsicherheit zu vermitteln, leistet sie einen wesentlichen Beitrag an das Kohärenzgefühl der Mitarbeitenden. Dies hat positive Auswirkungen: In einer Studie aus Dänemark mit einer Stichprobe von über 2000 Angestellten hat sich gezeigt, dass sich Menschen mit ausgeprägtem Kohärenzgefühl weniger gestresst fühlen (Albertsen, Nielsen und Borg, 2001, zitiert nach Bauer et al., 2015). Zudem weisen solche Leute ein geringeres Burnoutrisiko auf (Kalimo, Pakkin, Mutanen und Toppinen-Tanner, 2003, zitiert nach Bauer et al., 2015; vgl. zum Kohärenzgefühl auch Ziff. 3.1.2 und 3.1.3 dieser Arbeit).

- **Empfehlung 1:** Die MVN AG sollte darauf achten, dass Mitarbeitende, welche längere Zeit oder mehrfach krank sind und deswegen zu einem Gespräch aufgeboten werden, nicht das Gefühl erhalten, es drohe ein Jobverlust.

In der Logistikbranche fallen viele die Wirbelsäule belastende Tätigkeiten an (z.B. Lastenheben und Zwangshaltungen). Die Wissenschaft hat nachgewiesen, dass körperliche Einschränkungen im höheren Erwerbsalter zunehmen, wobei primär die Wirbelsäule betroffen ist (Walch und Günthner, 2009). Entsprechende Leiden, vor allem in Verbindung mit Chronifizierung und Schmerzen, können auch zu psychischen Problemen führen (Stadler und Spiess, 2009; vgl. auch Ziff. 4.2.1 dieser Arbeit). Es hat sich überdies gezeigt, dass bei Personen ab 50 Jahren in gewissen Bereichen ein Abbau erfolgt (z.B. Muskelkraft), dass diesem Prozess aber mit gezielten Massnahmen (z.B. Training oder Übungen) entgegengewirkt werden kann, so dass keine negativen

Auswirkungen auf das Berufsfeld erfolgen (Wagner-Link, 2001; vgl. auch Ziff. 4.2.2 dieser Arbeit).

Die entsprechenden Zusammenhänge zwischen Alter, physischen Leiden und ihren möglichen negativen Folgen auf die Psyche sowie der Chance, einem Abbau durch gezielte Massnahmen entgegenzuwirken, müssen allerdings kommuniziert und entsprechende Massnahmen gezeigt bzw. geübt werden. Die Erhebungen in der MVN AG haben ergeben, dass alle Befragten erkennen, dass die Migros im Bereich der Weiterbildung aktiv ist – allerdings haben 6 von 8 Befragten kein Interesse daran. Dies deckt sich mit den in Ziff. 4.2.1 dieser Arbeit erwähnten Erkenntnissen von Wagner-Link (2001; vgl. auch Leypold, 2009), wonach das Interesse an Weiterbildung bzw. Weiterentwicklung mit zunehmendem Alter abnimmt. Weil nun Weiterbildung namentlich zu gesundheitlichen Themen wichtig ist, tut die MVN AG gut daran, entsprechende Veranstaltungen für obligatorisch zu erklären. Der positive Effekt erfolgt dabei in zweierlei Hinsicht: Zum einen erhalten die Mitarbeiter die Chance, mehr über gesundheitliche Zusammenhänge zu erfahren und darüber, wie man allfällige Probleme angehen kann. Dies fördert die individuelle Problemlösungskompetenz und stellt damit einen Beitrag an die psychische Widerstandsfähigkeit dar. Zum anderen trägt die MVN AG auf diese Weise auch dazu bei, dass es tendenziell zu weniger gesundheitlich bedingten Ausfällen kommt.

- **Empfehlung 2:** Der MVN AG wird geraten, besonders Mitarbeiter ab 50 Jahren in Weiterbildungen zu gesundheitlichen Themen zu integrieren. Idealerweise werden die Anlässe für obligatorisch erklärt.

Die Erhebungen haben gezeigt, dass die Mitarbeiter zwar erkennen, dass Kollegialität wichtig ist; aber Hilfeleistungen für Kollegen werden bei der Leistungsmessung nicht berücksichtigt. Eine Belastung und ein Konfliktherd sind namentlich fehlende Paletten und fehlende Gitter in der Rüsterei, denn das Bereitstellen wird den Mitarbeitern nicht als Leistung angerechnet. Die Leute sind tendenziell nicht bereit, solche Tätigkeiten zu übernehmen, weil sie Angst haben, ihre eigentlichen Aufgaben sonst nicht mehr zu bewältigen. Auch dieser Punkt kann sich negativ auf das Kohärenzgefühl der Mitarbeitenden auswirken, indem die Handhabbarkeit tangiert wird (zur Handhabbarkeit nach dem Salutogenese-Modell vgl. Ziff. 3.1.2 dieser Arbeit). Wenn die MVN AG künftig Personen spezifisch mit dem Aufstellen der Paletten und Gitter beauftragt (inkl. Anrechnung als Leistung), führt dies zu einer Klärung der Situation (die einen stellen die Gitter und

---

Paletten auf, die anderen verwenden sie). Dies führt zu mehr Transparenz und verbessert die Kooperation – beides beeinflusst das Kohärenzgefühl der Mitarbeiter positiv (Udris, 2006).

- **Empfehlung 3:** Der MVN AG wird geraten, das Bereitstellen von Paletten und leeren Gittern explizit an bestimmte Mitarbeiter zu delegieren.

Gemäss den Erhebungen in der MVN AG stellen Samstagsdienste eine Belastung dar (ausser für Personen, welche Überzeit generieren wollen, um in einer ruhigeren Geschäftsphase freie Tage zu beziehen). Generell sind zeitliche Spielräume, die es ermöglichen, Arbeitszeiten mit familiären oder sozialen Bedürfnissen bzw. Verpflichtungen zu vereinbaren, eine arbeitsplatzbezogene Ressource und wirken sich positiv auf die psychische Widerstandsfähigkeit aus (EWCS-Bericht, 2012; vgl. auch Ziff. 2.3 dieser Arbeit). Übergibt die MVN AG die Samstagsdienste an Freiwillige im Hause oder stellt zusätzliche Teilzeit-Mitarbeiter für den Samstagsdienst ein (z.B. Studenten), so ergibt sich für die übrigen Mitarbeiter ein freies Wochenende, das sie nach ihren Bedürfnissen gestalten können. Zudem wird vermieden, dass sich bei Personen, die dies nicht wollen, Überzeit ansammelt, welche sie erst in einer ruhigeren Geschäftsphase kompensieren können.

- **Empfehlung 4:** Die MVN sollte erwägen, für den Samstagsdienst spezifisches Personal einzustellen oder nur Angestellte damit zu betrauen, welche zusätzliche Arbeitsstunden generieren wollen.

Gemäss den Erhebungen wurde bemängelt, dass die MVN AG den Mitarbeitern im Gegensatz zu früher die Pausengestaltung vorschreibe. Dies ist offenbar vor allem für Personen, die schwer heben müssen, ein Problem (sie möchten mehrere kleinere Pausen und nicht eine längere machen). Nach der in dieser Arbeit vorgestellten Literatur stellt es eine arbeitsplatzbezogene Ressource dar, Pausen angepasst an den eigenen Energiehaushalt zu legen (EWCS-Bericht, 2012; vgl. auch Ziff. 2.3 dieser Arbeit). Insofern würde die MVN AG durch entsprechende Massnahmen die Ressourcen der Mitarbeiter positiv beeinflussen.

- **Empfehlung 5:** Der MVN AG wird empfohlen, den Mitarbeitenden beim Einteilen der vorgeschriebenen Pausenzeit freie Hand zu lassen.

---

## 8 Fazit

Die Erhebungen innerhalb der MVN AG haben gezeigt, dass die Migros als Arbeitgeberin sehr geschätzt wird. So sind zum Beispiel alle Befragten mit ihrem Lohn zufrieden. Es wird auch erkannt und geschätzt, dass die Migros vieles zugunsten ihrer Mitarbeiter unternimmt. Eine befragte Person bezeichnet sich sogar als „Migros-Kind“. Die Erhebungen haben allerdings auch Belastungen gezeigt. Diese sind einerseits unvermeidlich: Wer etwa in der Logistik mit schweren Waren betraut ist, kommt letztlich nicht darum herum, diese auch zu heben, mögen die technischen Hilfsmittel noch so gut und auf die Mitarbeiter angepasst sein (was sie im Übrigen auch sind gemäss den Aussagen der Befragten). Andererseits haben sich auch Belastungen gezeigt, die vermeidbar sind. Eine der erkannten Belastungen, die Angst vor Jobverlust bei Krankheit, erscheint zudem zentral, weil sie den Kern eines Anstellungsverhältnisses betrifft, nämlich die Frage, ob es trotz Krankheit weitergeht. Dieses Beispiel zeigt, dass Belastungen auch aus Missverständnissen entstehen können: Die MVN AG hat – dies haben die Erhebungen bei den Führungspersonen deutlich ergeben – keinerlei Absicht, Leute, die krank sind, zu entlassen. Aber man will mit Personen, die lange oder mehrfach krank sind, frühzeitig die Situation klären. Dies ist an sich ein guter Ansatz. Bloss hat sich gezeigt, dass unter den Mitarbeitenden Ängste vor Jobverlust bei mehrfacher oder längerer Krankheit vorliegen. Insofern besteht offenbar ein Missverständnis in der Kommunikation. Eine der Handlungsempfehlungen setzt hier an.

Generell erwies sich die Auswahl der Handlungsempfehlungen als nicht ganz einfach: Zum einen war auszuhalten, dass sich nicht für jede Belastung eine Lösung finden lässt, zum anderen ist der Umfang der vorliegenden Arbeit beschränkt. Es wurden daher Massnahmen ausgewählt, welche aus Sicht der Autorin die Erfordernisse Dringlichkeit, Praktikabilität und wissenschaftliche Fundierung am ehesten erfüllen. Es bleibt zu hoffen, dass diese Bachelorarbeit für alle Seiten nützlich war: Als Möglichkeit für die MVN AG, auf kostengünstige Weise wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen zu erhalten, als Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeitenden und als Abschlussarbeit der Autorin.

## 9 Literaturverzeichnis

- Albani C., Blaser G., Geyer M., Grulke N., Bailer H., Schmutzer G., Berth H. und Brähler E. (2008). *Psychische Gesundheit und Angst vor Arbeitsplatzverlust*. In Psychologie Gesellschaft Politik – 2008, psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Berlin: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP).
- Badura B. und Steinke M. (2010). *Präsentismus. Ein Review zum Stand der Forschung*. Bielefeld: Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld.
- Bauer G., Vogt K., Inauen A. und Jenny G. J. (2015). *Work-SoC – Entwicklung und Validierung einer Skala zur Erfassung des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls*. Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 23 (1), 20 – 30. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Büssers P. (2009). *Das Konzept der Salutogenese nach Aaron Antonovsky. Eine Perspektive für die Gesundheitsbildung*. Köln: Humanwissenschaftliche Fakultät der Universität Köln.
- EWCS-Bericht. (2012). *Fünfte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Fachkonzept DGUV ( 2014). *Führung und psychische Gesundheit*. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV).
- Flick U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Gunkel L. (2014). *Fit für die Zukunft – Resilienz im Unternehmen fördern*. Teamwork Forum Arbeitsplatzgestaltung. Quelle: [http://www.teamwork-arbeitsplatzgestaltung.de/download/vortraege2014/Resilienz\\_gezielt\\_foerdern.pdf](http://www.teamwork-arbeitsplatzgestaltung.de/download/vortraege2014/Resilienz_gezielt_foerdern.pdf); letzter Zugriff 19.3.2016.
- Helffferich C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Joiko K., Schmauder M. und Wolff G. (2010). *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten*. Dortmund-Dorstfeld: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Kuckartz U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*

- (2. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Large R. und Breitling T. (2015). *Stuttgarter Bericht zur Arbeitswelt Logistik. Arbeitssituation in der Logistik und die Effekte des demographischen Wandels*. Kooperationsstelle Arbeitswelt und Wissenschaft der Universität Stuttgart.
- Leybold H. (2009). *Das Resilienzmodell als bestimmender Einflussfaktor für erfolgreiche Organisations- und Personalentwicklung*. Berlin: Logos Verlag.
- Meuser M. und Nagel U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Kraimer K. und Garz D. (Hrsg.), *Qualitativ – empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden und Analysen* (S. 441 – 471). Opladen: Westdeutschland. Zugriff am 13.04.2016 unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-24025>
- Nerdinger F. W., Blickle G. und Schaper N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Patzelt A. (2014). *Resilienz und Stressmanagement. Eine empirische Untersuchung des Einflussfaktors Resilienz auf die Stressbewältigung am Arbeitsplatz*. Bachelor-Thesis an der SRH FernHochschule Riedlingen.
- Poppelreuter S. und Mierke K. (2005). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten* (2 Aufl.). Berlin: ESV.
- Richter D. und Heckemann B. (2014). *Resilienz bei Mitarbeitenden im Gesundheitswesen. Bedarfsermittlung und Schulung im Umgang mit psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz*. Berner Fachhochschule, Fachbereich Gesundheit.
- Scharnhorst J. (2008). *Resilienz – Neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten*. In Psychologie Gesellschaft Politik – 2008, psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Berlin: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP).
- Schmidt R.F. und Unsicker K. (2003). *Lehrbuch Vorklinik. Teil D: Medizinische Psychologie und Medizinische Soziologie*. Köln: Deutscher Ärzte-Verlag.
- Schreier M. (2014). *Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten*. Forum Qualitative Sozialforschung, Vol 15, No 1 (2014).

- 
- Stadler P. und Spiess E. (2009). *Arbeit – Psyche – Rückenschmerzen: Einflussfaktoren und Präventionsmöglichkeiten*. Arbeitsmed.Sozialmed.76 Umweltmed. 44, 2, 2009.
- Udris I. (2006). *Salutogenese in der Arbeit – ein Paradigmawechsel?* In Richter P. und Wehner T. (Hrsg.). *Salutogenese in der Arbeit* (Themenheft). *Wirtschaftspsychologie*, 8, (2), 4-13.
- Ulich E. und Wülser M. (2015). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (6., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wagner-Link A. (2001). *50plus – Ballast oder Leistungspotential – Die Kompetenzen älterer Arbeitnehmer*. In *Politische Studien, Zweimonatszeitschrift für Politik und Zeitgeschehen, Sonderheft 1/2001*, S. 70-83.
- Walch D. und Günthner W.A. (2009). *Erhalt der Erwerbsfähigkeit von Mitarbeitern in der physischen Logistik vor dem Hintergrund des demographischen Wandels*. Technische Universität München.
- Wellensiek S. K. (2011). *Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Wirtz A. (2010). *Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Witzel A. und Reiter H. (2012). *The problem-centred interview*. London: SAGE.

---

## 10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Alter und Absenztage brutto (Zeitspanne 2011-2013). Abbildung von der MVN AG übernommen.....	2
Abbildung 2: Falldauer in Abhängigkeit zur Anzahl Krankheitsfälle pro 1000 MA (Zeitspanne 2011-2012). Abbildung von der MVN AG übernommen. ....	3
Abbildung 3: Die fünf Schritte im Rahmen des Untersuchungsdesigns. Eigene Darstellung.....	20
Abbildung 4: Auswertung Kurzfragebogen „Work-SoC“. Eigene Darstellung .....	42



---

## 11 Anhang

Anhang 1: Förderliche Arbeitsmerkmale nach Udris (2006) .....	61
Anhang 2: Interviewleitfaden problemzentrierte Interviews .....	62
Anhang 3: Kategoriensystem „Auswertungsraster“ problemzentrierte Interviews .....	70
Anhang 4: Leitfaden Experteninterviews .....	77
Anhang 5: Kategoriensystem „Auswertungsraster“ Experteninterviews .....	83

## Anhang 1: Förderliche Arbeitsmerkmale nach Udris (2006)

**Förderliche Arbeitsmerkmale nach Udris (2006)**

Mit den in der Abbildung aufgeführten Punkten umschreibt Udris die von Antonovsky geprägten Begriffe Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit, welche insgesamt das Kohärenzgefühl (SoC) ausmachen. Sie zeigen gleichsam auf, wie eine Arbeit im Idealfall ausgestaltet ist.

Verstehbarkeit	Handhabbarkeit	Sinnhaftigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Transparente Wege</li> <li>•Möglichkeit, sich zu informieren</li> <li>•Verständigung</li> <li>•Ganzheitlichkeit der Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Möglichkeit zu partizipieren</li> <li>•Spielraum betreffend Tätigkeiten</li> <li>•Rückmeldungen</li> <li>•Spielraum betreffend Zeit</li> <li>•Möglichkeit zu kooperieren</li> <li>•Unterstützung in sozialer Hinsicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Abwechsrliche Tätigkeit</li> <li>•Vielfalt in den Anforderungen</li> <li>•Möglichkeit zu lernen</li> <li>•Perspektiven betreffend Entwicklung</li> <li>•Arbeit ergibt Sinn</li> </ul>

Förderliche Arbeitsmerkmale nach Udris (2006). Eigene Darstellung angelehnt an Udris, 2006, S. 11

---

## Anhang 2: Interviewleitfaden problemzentrierte Interviews

# Interviewleitfaden problemzentrierte Interviews

---

### Vor Beginn der Interviews:

Ich möchte mich zuerst einmal ganz herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich Zeit für dieses Interview genommen haben.

Vorstellung meiner Person: Ich bin Studierende an der FHNW in Olten in Angewandter Psychologie und schreibe meine Bachelorarbeit zum Thema „Widerstandsfähigkeit bei Mitarbeitenden über 45 Jahren“. Die MVN AG hat sich als Praxispartnerin bereit erklärt.

Ziel dieser Arbeit: Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, die Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien der Mitarbeitenden der Near-/Non-Food Logistik zusammen zu tragen, um Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Erhöhung der Widerstandsfähigkeit geben zu können.

Anonymität: Ich möchte Ihnen zudem versichern, dass alles, was Sie mir mitteilen, streng vertraulich behandelt wird. Die gewonnenen Informationen werden nur für diese Arbeit verwendet. Zudem werden diese Inhalte nicht an Dritte weitergegeben. Sie werden anonymisiert, so dass sie nicht auf Ihre Person zurückgeführt werden können.

Einverständnis einholen zur Aufnahme des Interviews: Sind Sie damit einverstanden, dass dieses Interview aufgenommen wird, damit ich mich ganz auf unser Gespräch konzentrieren kann?

Ablauf des Interviews: Zuerst erfolgt eine allgemeine Befragung zu Ihrer Arbeit in der MVN AG. Sodann kommen spezifische Nachfragen betreffend Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien. Am Schluss bitte ich Sie, einen Fragebogen auszufüllen. Das erleichtert mir die Auswertung. Wichtig für Sie: Alles ist und bleibt anonym!

Bestehen noch Fragen vor dem Start der Befragung? Wenn etwas unklar ist, fragen Sie bitte jederzeit und ungeniert, auch während des Interviews oder danach beim Ausfüllen des Fragebogens!

### **Aufnahme starten.**

Thema	Einführende Frage	Vertiefende Frage/n
<b>Teil 1: Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie ist es dazu gekommen, dass Sie Mitarbeitende/r der MVN AG sind? Erzählen Sie doch mal...</li> <li>- Was Interessiert Sie an Ihrer Tätigkeit als...?</li> <li>- Wie sieht ein durchschnittlicher Arbeitstag aus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Was muss gegeben sein, damit Sie einen Arbeitstag bei der MVN AG als zufriedenstellend erachten? Was macht hingegen einen schlechten Tag aus?</i></li> <li>- <i>Welches von beidem kommt öfters vor?</i></li> </ul>
<b>Teil 2: Belastung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Situationen erachten Sie als belastend während ihrer Arbeitstätigkeit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Welche dieser Aspekte belasten Sie am meisten (psychisch und körperlich?)</i></li> <li>- <i>Stehen Sie oft unter Zeitdruck?</i></li> <li>- <i>Leisten Sie oft geplante oder unvorhergesehene Überzeit?</i></li> <li>- <i>Werden Sie während Ihrer Tätigkeit oft gestört oder sogar unterbrochen?</i></li> <li>- <i>Kommt es oft zu Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeitenden?</i></li> <li>- <i>Wie sieht die gleiche Frage in Bezug auf die Vorgesetzten aus?</i></li> <li>- <i>Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entlohnung?</i></li> </ul>
<b>Teil 3: Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie mir Energiequellen nennen, aus denen Sie Kraft und Unterstützung holen, um die auf Sie zukommenden Belastungen im Alltag zu bewältigen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Z.B. Vorgesetzte, Mitarbeitende, Familie, Hobby, Sport, Freundeskreis</i></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben Sie genügend Freizeit für sich, neben Arbeit und Familie?</li> <li>- Können Sie das erworbene Fachwissen bzw. die Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche Sie sich während Ihrer Berufslaufbahn angeeignet haben, genügend einbringen, so dass Sie eine Entlastung erfahren?</li> <li>- Falls nein, weshalb nicht?</li> </ul>
<p><b>Teil 4: Kohärenzgefühl als Ressource</b></p> <p><b>a) Verstehbarkeit</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Transparenz</b></li> <li>2. <b>Informationsmöglichkeiten</b></li> <li>3. <b>Kommunikationsmöglichkeiten</b></li> <li>4. <b>Ganzheitliche Aufgaben</b></li> </ol> <p><b>b) Handhabbarkeit</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Partizipationsmöglichkeiten</b></li> <li>2. <b>Tätigkeitsspielraum</b></li> <li>3. <b>Feedback</b></li> <li>4. <b>Zeitliche Spielräume</b></li> <li>5. <b>Kooperationsmöglichkeiten</b></li> <li>6. <b>Soziale Unterstützung</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sind die Abläufe und Entscheidungen, die Sie innerhalb der MVN AG betreffen, für Sie genügend nachvollziehbar (Kontrolle)?</li> <li>2. Bestehen genügend Möglichkeiten, wichtige Informationen bei der Führung einzuholen oder einzubringen?</li> <li>3. Wie erachten Sie die Verständigung unter den Mitarbeitenden?</li> <li>4. Kann Ihre Arbeit als ganzheitlich angesehen werden, so dass für Sie ein Resultat ersichtlich ist?</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Werden Sie in genügendem Masse eingebunden beispielsweise bei wichtigen Entscheidungen in Ihrer Abteilung?</li> <li>2. Besteht in genügendem Masse Handlungsspielraum während Ihrer Arbeit?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Z.B. bzgl. Erneuerungen, Vorgesetztenwechsel, Schichtwechsel, Nachtarbeit, Arbeit am Wochenende, Aushilfe in anderen Abteilungen, Vorbereitung auf Überstunden etc.</li> <li>- Bzgl. Arbeitsplatzsicherheit oder Mobbing, Belastungen wie Informationsflut oder gestörte Work-Life-Balance, Lohnerrhöhung, Ängste, Fehler, Befürchtungen etc.</li> <li>- Wie sieht die gleiche Frage aus in Bezug auf die Führung?</li> <li>- Ist Ihr Tagesablauf in der Regel strukturiert? Falls nein, weshalb?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wo besteht genügend Partizipationsmöglichkeit und wo zu wenig?</li> <li>- Wieviel Spielraum betreffend Entscheidung und Handlung wird Ihnen während Ihrer Arbeit gewährt?</li> </ul>

<p><b>c) Sinnhaftigkeit</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abwechslung</li> <li>2. Anforderungsvielfalt</li> <li>3. Lernmöglichkeiten</li> <li>4. Entwicklungsperspektiven</li> <li>5. Sinnhaftigkeit der Arbeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Erhalten Sie Feedback bzgl. ihrer Arbeitsleistung oder bzgl. ihres Verhaltens im Umgang mit Arbeitskollegen? Falls ja: Was bedeuten diese Rückmeldungen für Sie?</li> <li>4. Werden gesetzlich vorgegebene Pausen in der Regel eingehalten?</li> <li>5. Wie steht es um die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden?</li> <li>6. Erhalten Sie genügend Unterstützung?</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erfahren Sie Ihre Arbeit als genügend abwechslungsreich?</li> <li>2. Sehen Sie Ihre Arbeit als Herausforderung?</li> <li>3. Gibt es in Ihrer Tätigkeit immer wieder etwas Neues zu lernen?</li> <li>4. Steht Ihnen die Möglichkeit offen, sich bei der MVN AG</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wie sieht es im Falle einer guten und schlechten Zusammenarbeit aus?</i></li> <li>- <i>Gibt es Momente am Arbeitsplatz, in denen Sie sich Unterstützung von Arbeitskollegen wünschen? Falls ja, erhalten Sie diese?</i></li> <li>- <i>Erhalten Sie genügend Unterstützung von der Führung?</i></li> <li>- <i>Wie sieht die gleiche Frage in Bezug auf Familie oder Freundeskreis aus?</i></li> <li>- <i>Kommt es oft vor, dass Sie selber in anderen Abteilungen oder anderen MA aushelfen müssen und allenfalls Überstunden leisten müssen? Was sind die Gründe dafür? Wie gehen Sie damit um?</i></li> <li>- <i>Falls ja, worin sehen Sie diese Abwechslung? Falls nein, besteht viel Monotonie in der Verrichtung Ihrer Arbeit? Wie erleben sie diese?</i></li> <li>- <i>Kommt es oft vor, dass Sie sich überfordert oder unterfordert fühlen? Haben Sie Beispiele dazu?</i></li> <li>- <i>Falls ja/nein, besteht Ihrerseits Interesse dafür?</i></li> </ul>
--	--	---

	beruflich weiterzuentwickeln (Weiterbildung intern oder extern).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falls ja, welche Angebote stehen Ihnen zur Verfügung?</li> <li>- Welchen Stellenwert und Sinn hat die Arbeit für Sie?</li> <li>- Können Sie sich persönlich mit der MVN identifizieren? (Zugehörigkeitsgefühl)</li> <li>- Was möchten Sie an Ihrem Arbeitsplatz bewirken?</li> </ul>
<b>Teil 5: Bewältigungsstrategien</b>	- Wie bewältigen Sie die auf Sie zukommenden Belastungen in ihrem Berufsalltag?	
<b>Teil 6: Abschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sehen Sie Möglichkeiten von Seiten der Leitung, wie die vorhandenen Belastungen noch reduziert werden könnten?</li> <li>- Wenn Sie etwas an Ihrer Arbeitssituation ändern könnten, was wäre das?</li> <li>- Gibt es wichtige Aspekte, welche noch nicht erwähnt wurden?</li> </ul>	- Gibt es Aspekte oder Inputs, welche der Verbesserung der Arbeitssituation dienen könnten?

**Abschluss: Danksagung.**

---

## Postskriptum

---

Anmerkungen über Gesprächsinhalte vor der Befragung:	
Anmerkung über Gesprächsinhalte nach der Befragung:	
Rahmenbedingungen:	
Verhalten der befragten Person:	
Anderweitige Auffälligkeiten:	



---

## Demographische Angaben:

---

Geschlecht: \_\_\_\_\_

Alter: \_\_\_\_\_

Zivilstand: \_\_\_\_\_

Erst- und weitere Ausbildung: \_\_\_\_\_

Aktuelle Funktion: \_\_\_\_\_

Anzahl Dienstjahre in dieser Funktion: \_\_\_\_\_

Anzahl Qualifikationsgespräche pro Jahr: \_\_\_\_\_

Absolvierte Weiterbildungen: \_\_\_\_\_

### Kurzfragebogen nach Bauer et al. (2015):

In diesem Kurzfragebogen geht es darum, Ihre momentane Arbeitssituation im Allgemeinen zu erfassen. Bitte kreuzen Sie auf jeder Zeile an, was auf Ihre persönliche Empfindung am ehesten zutrifft. Bitte kreuzen Sie pro Zeile jeweils nur ein Feld an. Danke!

#### Ich empfinde meine momentane Arbeit bzw. Arbeitssituation als:

<b>bewältigbar</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>nicht bewältigbar</b>
<b>sinnvoll</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>sinnlos</b>
<b>strukturiert</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>chaotisch</b>
<b>beeinflussbar</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>unbeeinflussbar</b>
<b>bedeutend</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>unbedeutend</b>
<b>übersichtlich</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>unübersichtlich</b>
<b>steuerbar</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>nicht steuerbar</b>
<b>lohnend</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>nicht lohnenswert</b>
<b>vorhersehbar</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>unvorhersehbar</b>

## Anhang 3: Kategoriensystem „Auswertungsraster“ problemzentrierte Interviews

Problemzentrierte Interviews. Kategorien angelehnt an Udris (2006)				
Kategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
Einstieg: 0	0.1 Interesse an der Tätigkeit	Anteilnahme, welche der Arbeit gewidmet ist	Aussagen, wie hoch die Anteilnahme an der aktuellen Arbeit ist	* "Der Tag geht schnell um, und von dem her kann ich nicht sagen, es ist eine Arbeit, die mir nicht gefällt." (I. 1, Z. 72 - 73)
	0.2 Arbeitstag zufriedenstellend	Am Ende des Arbeitstages überwiegen gute Gefühle, was die Arbeit anbelangt	Nennung von Voraussetzungen, damit ein Arbeitstag als zufriedenstellend erlebt wird	*"Wenn ich meine Arbeiten erledigen kann, ja, und ich am Abend sagen kann, das hast du wieder abarbeiten können. Nicht in dem Sinne ein Stress oder eine Hetzerei, dann kann ich rausgehen und sagen, das ist jetzt ein guter Tag gewesen." (I. 5 Z. 118 - 120)
	0.3 Arbeitstag nicht zufriedenstellend	Am Ende des Arbeitstages überwiegen negative Gefühle, was die Arbeit anbelangt	Nennung von Vorkommnissen, die einen Arbeitstag als unzufriedenstellend erscheinen lassen	* "Wenn jemand nicht so gut aufgestellt ist, und man sieht das, dann macht man einen Witz und dieser einen dummen Latz, dann gibt es schon Krach, oder." (I. 6, Z 242 - 244)
	0.4 Verhältnis	Verhältnis zwischen zufriedenstellenden und unzufriedenstellenden Arbeitstagen	Einschätzung, ob zufriedenstellende oder unzufriedenstellende Arbeitstage überwiegen	* "Also, die guten sind schon mehrheitlich da." (I 6 Z 265)
Belastung: 1	1.1 Belastende Situationen	Externe Einflüsse, die auf jemanden zukommen und psychisch auf ihn einwirken	Nennung von generellen Situationen innerhalb der Logistik, die als belastend erlebt werden	* (Erwähnung von Samstagarbeit) "Dann ist das ganze Wochenende für mich kaputt." (I. 3, Z. 175 - 176).

1.2 Zeitdruck	Eng gehaltene Zeitvorschriften	Nur Zeitdruck der Firma oder von Vorgesetzten, nicht selbst gemachter Zeitdruck	* "Druck von hinten, ich muss meine Prozente machen, die Leistungsprozente machen. Sie müssen ja gewisse TU rüsten in der Stunde, oder, und dann haben sie von dort her Zeitdruck, ich muss 100 % Leistung machen, und dann, was leidet dann darunter, die Sicherheit und das ist schade." (I. 1 Z. 165 - 168)
1.3 Geplante / unvorhergesehene Überzeit	Zu leistende Überzeit, die schon am Vortag / erst am gleichen Tag bekannt gegeben wird	Aussagen zu geplanter / unvorhergesehener Überzeit	* „Einfach, wenn ich etwas habe, dann muss ich gehen, dann hat man den Kampf wieder, wie erklärt man das, ich möchte nicht privat als Erklärung geben, ich sage am Morgen, ich persönlich sage am Morgen, ich habe dann und dann etwas. Man arbeitet sich selber eine Strategie aus, und das ist dann wieder mühsam für den, der alles anhören muss.“ (I. 6, Z. 501 – 505)
1.4 Störungen/ Unterbrechungen	Externe Einflüsse, die den Arbeitsprozess unterbrechen	Aussagen zu Störungen und Unterbrechungen	* „Ja, von den Mitarbeitenden, die möchten einfach reden und ich möchte arbeiten.“ (I. 3, Z. 219)
1.5 Auseinandersetzungen unter MA	Meinungsverschiedenheiten und Streit unter MA	Aussagen zu Auseinandersetzungen mit gleichrangigen MA	* „Die streiten um die leeren Gitter, damit sie ja keines selber aufstellen müssen, und das gibt Reibereien.“ (I. 3, Z. 267 – 268)
1.6 Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten	Meinungsverschiedenheiten und Streit mit Vorgesetzten	Aussagen zu Auseinandersetzungen mit Personen, die gegenüber dem Befragten eine Führungsrolle haben	* "Sich mal hinstellen und sagen, so läuft es nicht, wenn ich das so sage, dann ist es so, aus dem und dem Grund, oder, und vielleicht nicht in dem Sinne, einfach wegschauen, und dann hat man keine Probleme. Er sollte sich einfach den Problemen stellen.“ (I. 5, Z. 325 – 328)

Ressourcen: 2	1.7 Zufriedenheit mit Entlohnung	Der Lohn wird als stimmig empfunden	Aussagen, ob der Lohn als stimmig empfunden wird	* "Ich bin eigentlich sehr zufrieden damit." (I. 7 Z. 266)
	2.1 Energiequellen	Faktoren, die Energie liefern	Aussagen zu generellen Faktoren, die Energie liefern	* "Die Natur. Ich gehe nach draussen, ich gehe Vögel beobachten, ich gehe spazieren, nehme viel auch die Kinder mit, nicht einmal Sport, weil Sport ist für mich mehr Mord, dann gehe ich lieber nach draussen, ehrlich gesagt, ich tue lieber mal einen Baum umarmen oder ich 'bääge' das Zeug nach draussen, dann geht es mir wieder wohl." (I. 1 Z. 268 - 271)
	2.2 Freizeit	Zeit ausserhalb der regulären Arbeitszeit	Einschätzung, ob genügend Freizeit vorhanden ist	* "Und wenn dann der Samstag noch dazukommt, eben, es ist zwar alle drei Wochen, aber ich finde, die gehen so schnell um." (I. 3 Z. 347 - 349)
Kohärenzgefühl: 3	2.3 Fachwissen	Wissen, das aus Ausbildungen erworben wurde	Aussagen, inwiefern aktuell ein Profit besteht aus Fachwissen, das aus Ausbildungen erworben wurde	* „Ich habe natürlich das Fachwissen gehabt und das hat mir enorm geholfen. Und das hilft mir heute noch (...) und darum sage ich, man wird mit dem Alter auch ruhiger." (I. 1 Z. 61 - 65)
	a) Verstehbarkeit	3.1 Transparenz	Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Abläufen	Aussagen, ob und inwiefern Entscheidungen und Abläufe innerhalb der MVN AG nachvollziehbar sind

b) Handhabbarkeit	3.2 Informationsmöglichkeiten	Möglichkeit, relevante Informationen zu erhalten bzw. sie einzubringen	Einschätzung, ob der Befragte genügend Informationen erhält und eigene Informationen genügend einbringen kann	* "Wobei ich manchmal froh wäre, wenn die Informationen automatisch kommen würden, wie z. B. Tagesabläufe, wie viel es zum Rüsten hat, also dass Informationen aufgehängt werden. Also so, dass der Mitarbeiter weiss, aha, und nicht fragen muss, was haben wir heute oder wie lange haben wir heute, weil solche Informationen fehlen manchmal. (...) Oder wie viel Überzeit haben wir, dass man sich darauf vorbereiten kann." (I. 1, Z. 371 - 375 u. Z. 408-409)
	3.3 Kommunikation MA und Führung	Verständigung zwischen Mitarbeitenden und Führung	Generelle und persönliche Aussagen zur Verständigung zwischen den Mitarbeitenden und Führung	* "Sie passen sich der Umgebung halt auch an, aber es kommt ab und zu schon in einem abschätzigen Ton daher, nicht immer, aber sicher je nach dem, wie es ihnen gerade geht. Es gibt dann Leute, die nehmen es dann schon ziemlich persönlich, und dann merkt man, wenn sie dann in den Gängen draussen sind und reden, jetzt hat dieser das gesagt, und sie werden nervös." (I. 4, Z. 367 - 372)
	3.4 Ganzheitliche Aufgaben	Die Arbeit führt zu einem sichtbaren Resultat	Aussagen, ob und inwiefern die Arbeit zu einem sichtbaren Resultat führt	* "Ich sehe ja, was ich geleistet habe jede Woche mit der Liste in Prozent." (I. 3, Z. 396)
	3.5 Partizipationsmöglichkeiten	Einbindung in wichtige Entscheidungen	Aussagen, inwiefern der Befragte sich bei wichtigen Entscheidungen eingebunden fühlt	* "Es wäre schon bei gewissen Sachen für den Buezer schön, wenn er ein Wort mitreden könnte, also wie z.B. die Pausen, oder, und sagen, bringt es etwas, wenn wir es so machen, bringt es überhaupt etwas." (I. 4, Z. 253 - 255)
	3.6 Tätigkeitsspielraum	Spielraum betreffend Entscheidung und Handlung	Aussagen, ob genügend Spielraum betreffend Entscheidung und Handlung besteht	* „Das trifft auf beidem zu.“ I. 3 Z. 461)

3.7 Feedback btr. Arbeit	Rückmeldungen zur Arbeitsleistung und zum Umgang mit Arbeitskollegen	Aussagen, ob genügend Feedback gegeben wird	* "So, dass man nicht immer nur fordern kann, sondern dass auch mal gesagt wird, hey, das hast du gut gemacht, so etwas. (...) Manchmal auch deprimierend, dann muss ich sagen, hmm. Es nimmt einem ein bisschen die Motivation, es nimmt einem die Flügel" (I. 5, Z. 438 – 445)
3.8 Pausen	Bezahlte Arbeitszeit, die der Rekreation dient	Aussagen der Mitarbeitenden, ob Pausenzeiten eingehalten werden und sinnvoll festgesetzt sind	* "Es hat keinen Wert, ein Gesetz zu machen oder zu ändern, das nachher niemanden etwas bringt, so dass die Leute dann nur 'scheissig' werden. Aber ich denke, das ist ein Problem zwischen Politik und dem Búezer." (I. 4 Z. 255 - 258)
3.9 Kooperationsmöglichkeiten	Möglichkeit der Zusammenarbeit	Aussagen zur Zusammenarbeit von MA gleichen Ranges	* „Eine gute Zusammenarbeit, das wäre schon möglich, aber dann müssten sie einfach ein bisschen weniger mit der Leistung, also ich sehe es bei mir, ich habe früher ab und zu den Plastik aufgeschnitten, oder, eben so kleine Tätigkeiten gemacht, so dass es für den Stapelfahrer einfach geht. Aber das braucht Zeit, man verliert dort Leistung, und nachher Ende Jahr heisst es dann, warum hat man nur so viel Leistung. Das Miteinander, also eine Hand wäscht die andere, oder, und dann habe ich mir einfach auch sagen müssen, ja, ich darf das nicht mehr machen, ich muss effektiv nur noch für mich schauen, ob ich will oder nicht, weil sonst habe ich dann Ende Jahr dementsprechende Quali, oder. Und das interessiert sie im Prinzip nicht, das finde ich auch noch schade, es interessiert sie nicht gross, ja, warum und wieso, sondern da sind einfach Zahlen, das sind Fakten, fertig." (I. 4, Z. 446 - 456)

c) Sinnhaftigkeit	3.10 Soziale Unterstützung	Unterstützung von Arbeitskollegen, Führung, Familie und Freundeskreis	Aussagen zu erlebter sozialer Unterstützung	* „Wir sind ein gutes Team.“ (I. 1, Z. 515)
	3.11 Abwechslung in der Arbeit	Faktoren, die innerhalb der Arbeit eine Abwechslung bilden	Aussagen zu Faktoren, die innerhalb der Arbeit eine Abwechslung bilden	* „Ich mache einfach ab und zu einen Witz, um die Sache aufzulockern, und dann gehe ich wieder (lacht).“ (I. 6 Z. 409 – 410)
	3.12 Anforderungsvielfalt	Herausforderung, Unterforderung, Überforderung	Aussagen, inwiefern die Arbeit eine Herausforderung, Unterforderung oder Überforderung darstellt	* "Aber ich vermisse nichts. Und jetzt bin ich gerade noch froh, dass ich dort bin, denn mit dem Alter ist die Flexibilität auch nicht mehr so gegeben." (I. 6 Z. 912 - 914)
	3.13 Lernmöglichkeiten	Möglichkeiten, kognitiv neue Bereiche zu erschliessen	Aussagen zu Lernmöglichkeiten in der aktuellen Arbeit	* „Also, Neues lernen musst du eigentlich jeden Tag, das ist jetzt wirklich wahr, es ist so ein grosses Gebiet und auch in diesen Gebieten gibt es immer wieder etwas Neues, das du noch nicht weisst und das du wieder dazu lernst, also, ich sage, ich lerne jeden Tag irgend etwas.“ (I. 8, Z. 350 – 353)
	3.14 Entwicklungsperspektiven	Möglichkeiten, sich weiterzubilden	Aussagen, ob Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen und wie Person dazu steht	* "Ja, schon, aber dort habe ich abgeblockt. (...) Sie haben mich viele Male schon gefragt.“ (I. 1, Z. 613 – 614)
	3.15 Sinnhaftigkeit der Arbeit	Erblickter Sinn in der Arbeit	Aussagen, inwiefern in der Arbeit ein Sinn erblickt wird	* "Ich bin zufrieden." (I. 3 Z. 632)
3.16 Identifizierung	Persönliches Zugehörigkeitsgefühl	Aussagen, ob ein persönliche Zugehörigkeitsgefühl zur MVN AG erblickt wird	* „Migros ist jemand und die Philosophie der Migros stimmt, das muss man sagen.“ (I. 7, Z. 553 – 554)	



Bewältigung: 4	4.1 Bewältigungsstrategien	Vorgehen beim Bewältigen von Belastungen	Aussagen, wie Person Belastungen im Berufsalltag bewältigt	* „An einem Regentag die Sonne rein bringen.“ (I. 2, Z. 452 - 453)
Abschluss: 5	5.1 Belastungsreduktion	Ansätze, um Belastungen zu reduzieren	Aussagen, was die Führungspersonen machen könnten, um die Belastungen der MA zu reduzieren	* „Du musst nicht Angst haben um deinen Job, ich sage es einfach mal so, dass du diesen Druck einfach mal weg hast, dann geht es dir auch besser, besonders wenn auch Familie hast.“ (I. 1, Z. 794 - 796)
	5.2 Änderungswünsche	Wünsche, was geändert werden sollte	Geäußerte Änderungswünsche betreffend Arbeitssituation	* "Eben, ich vermisse manchmal einfach die Fröhlichkeit. Das ist das, was ich manchmal ein bisschen vermisse, denn ich sage mir immer, Arbeit ernst nehmen, sehr ernst sogar, aber es sollte auch Platz haben, ein Spass sollte auch drin liegen, das ist das, was ich sage, das ist das, wo ich persönlich sagen würde, das ist das, was mir im Moment ein bisschen fehlt". (I. 8 Z. 473 - 478)
	5.3 Fehlende Aspekte	Wichtige Faktoren, die noch nicht abgefragt worden sind	Aussagen zu wichtigen Faktoren, die noch nicht abgefragt worden sind	* "Wir haben ja auch wieder Kurse gehabt, ahh, stolpern, heben, Sicherheit gehabt und wir haben jetzt auch wieder einen Kurs gehabt, Stapelfahren wegen der Sicherheit und so, das ist gut und super, aber was machen wir mit den Rüstern. Das sind die, die kommissionieren, das sind die, welche die Gestelle rausfahren, ohne zu schauen, und das ist dann manchmal schon mühsam. Das sind die mit den Paletten, welche so viel und so viel machen müssen und den Druck haben." (I. 1 Z. 744 - 750)

---

## Anhang 4: Leitfaden Experteninterviews

# Interviewleitfaden Experteninterviews

---

### Vor Beginn der Interviews:

Ich möchte mich zuerst einmal ganz herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich Zeit für dieses Interview genommen haben.

Vorstellung meiner Person: Ich bin Studierende an der FHNW in Olten in Angewandter Psychologie und schreibe meine Bachelorarbeit zum Thema „Widerstandsfähigkeit bei Mitarbeitenden über 45 Jahren“. Die MVN AG hat sich als Praxispartnerin zur Verfügung gestellt.

Ziel dieser Arbeit: Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, die Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien der Mitarbeitenden der Near-/Non-Food Abteilung zusammen zu tragen, um Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Stärkung der Widerstandsfähigkeit geben zu können.

Anonymität: Ich möchte Ihnen zudem versichern, dass alles, was Sie mir mitteilen, streng vertraulich behandelt wird. Die gewonnenen Informationen werden nur für diese Arbeit verwendet. Zudem werden diese Inhalte nicht an Dritte weitergegeben. Sie werden anonymisiert, so dass sie nicht auf Ihre Person zurückgeführt werden können.

Einverständnis einholen zur Aufnahme des Interviews: Sind Sie damit einverstanden, dass dieses Interview aufgenommen wird, damit ich mich ganz auf unser Gespräch konzentrieren kann?

Bestehen noch Fragen vor dem Start der Befragung? Wenn etwas unklar ist, fragen Sie bitte jederzeit und ungeniert, auch während des Interviews oder danach beim Ausfüllen des Fragebogens!

**Aufnahme starten.**

Thema	Einführende Frage	Vertiefende Frage/n
<b>Teil 1: Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Könnten Sie sich kurz vorstellen?</li> <li>- Wie lange arbeiten Sie schon bei der MVN?</li> <li>- Welche Aufgaben gehören zu Ihrer Führungsfunktion?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Wie lange nehmen Sie eine leitende Funktion ein?</i></li> <li>- <i>Welcher Hierarchieebene gehören Sie an?</i></li> </ul>
<b>Teil 2: Thema Widerstandsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was fällt Ihnen zum Thema Resilienz (Widerstandsfähigkeit) ein?</li> <li>- Besuchten Sie bereits Weiterbildungen zu diesem Thema?</li> <li>- Wie schätzen Sie Ihre Widerstandskraft im Berufsalltag ein?</li> <li>- Wie schätzen Sie die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden Ihrer Abteilung ein?</li> <li>- Welche Belastungen schwächen aus Ihrer Sicht die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden am meisten?</li> <li>- Kommt es in Ihrer Abteilung oft zu Absenzen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>- Falls ja, welche? War es eine Innerbetriebliche oder ausserbetriebliche Weiterbildung?</i></li> <li>- <i>Von welchen Faktoren ist sie abhängig?</i></li> <li>- <i>Beobachten Sie in Ihrer Abteilung Unterschiede im Alter?</i></li> <li>- <i>Wie sieht die gleiche Frage in Bezug auf das Geschlecht aus?</i></li> <li>- <i>Falls ja, was sind die Gründe dafür?</i></li> <li>- <i>Kommt es oft vor das Mitarbeitende mehrere Male nacheinander fehlen?</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche innerbetrieblichen Ressourcen stehen den Mitarbeitenden aus Ihrer Sicht zur Stärkung der Widerstandskraft zur Verfügung?</li> <li>- Wie schätzen Sie ihre Rolle als Führungskraft ein in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falls ja, wie gehen Sie vor?</li> <li>- Können Sie aus Ihrer Sicht dazu beitragen, dass sich die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden bei Bedarf stärken lässt?</li> <li>- Falls ja, inwiefern?</li> </ul>
<p><b>Teil 3: Massnahmen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was hat die MVN AG aus ihrer Sicht schon unternommen, um die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken?</li> <li>- Waren die Massnahmen erfolgreich?</li> <li>- Wissen Sie, ob weitere Massnahmen geplant sind?</li> <li>- Was haben Sie als Führungskraft selbst schon unternommen, um die Widerstandsfähigkeit der Untergebenen zu stärken?</li> <li>- Waren die Massnahmen erfolgreich?</li> <li>- Haben Sie als Führungskraft weitere Massnahmen geplant?</li> <li>- Mitarbeiter haben in den vorangegangenen Interviews folgende Vorschläge zur Stressreduktion bzw. zur Verbesserung der Widerstandskraft gemacht. Darf ich Sie jeweils um eine Kommentierung aus Ihrer Sicht als Führungsperson bitten?</li> </ul>	<p><i>a) Man sollte als MA mehr Infos erhalten und genau wissen, was läuft und was die Migros alles bietet. Daher regelmäßige Zusammenkünfte und Vortrag durch eine Person, die locker und transparent informiert (nicht via Email oder Prospekte; das beachten viele nicht</i></p> <p><i>b) Viele getrauen sich nicht, bei Krankheit zu Hause zu bleiben aus Angst vor Jobverlust. Unter Umständen werden die</i></p>

	<p>- Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Massnahmen, welche zur Verbesserung Ihrer Widerstandskraft und derjenigen der Mitarbeitenden beitragen würden?</p>	<p><i>Krankheiten dann aber noch schlimmer und es kann zum Totalausfall kommen. Man sollte den Leuten explizit sagen, dass bei Krankheit kein Grund für Angst vor Jobverlust besteht.</i></p> <p><i>c) Samstagsarbeit ist ein grosser Stress. Man sollte explizit Leute für diesen Dienst einstellen (z.B. Studenten)</i></p> <p><i>d) Man sollte Vorträge inkl. Übungen abhalten zu physischen und psychischen Entspannungsmassnahmen (z.B. leichte Physioübungen, die man ohne Hilfsmittel bei Verspannungen machen kann)</i></p> <p>- Falls ja, welche?</p>
--	---	--

**Abschluss:** Danksagung

---

## Postskriptum

---

Anmerkungen über Gesprächsinhalte vor der Befragung:	
Anmerkung über Gesprächsinhalte nach der Befragung:	
Rahmenbedingungen:	
Verhalten der befragten Person:	
Anderweitige Auffälligkeiten:	

---

## Demographische Angaben:

---

Geschlecht: \_\_\_\_\_

Alter: \_\_\_\_\_

Zivilstand: \_\_\_\_\_

Erst- und weitere Ausbildung: \_\_\_\_\_

Aktuelle Funktion: \_\_\_\_\_

Anzahl Dienstjahre in dieser Funktion: \_\_\_\_\_

Anzahl Qualifikationsgespräche mit Mitarbeitenden pro Jahr: \_\_\_\_\_

Absolvierte Weiterbildungen: \_\_\_\_\_

## Anhang 5: Kategoriensystem „Auswertungsraster“ Experteninterviews

## Experteninterviews. Kategorien angelehnt an Udris (2006)

Kategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
Widerstandsfähigkeit: 0	0.1 Erfahrung mit dem Thema Widerstandsfähigkeit	Selbst Erlebtes zum Thema Widerstandsfähigkeit	Nennung von selbst Erlebtem rund um den Begriff Widerstandsfähigkeit	* "Also, es gibt schon ab und zu Belastungen, bei denen man sagen muss, jetzt ist genug, aber dann muss man einfach sagen, ich sage mal, ich muss dann einfach einen Kaffee trinken gehen und runterfahren, und dann geht es mir wieder besser, aber ich habe das höchst selten." (I. 1 Z. 54 - 57)
	0.2 Weiterbildungen zum Thema Widerstandsfähigkeit	Veranstaltungen, deren Hauptinhalt das Thema Widerstandsfähigkeit war	Die Führungsperson hat die Veranstaltung innerhalb der MVN AG besucht oder sie war an einem externen Kurs im Auftrag der MVN AG	* "Zum Thema Widerstandsfähigkeit hat es auch schon mal so einen Kurs gegeben, aber ich selber habe dann gesagt, das kann man dann gar nicht so richtig umsetzen mit den Mitarbeitenden, weil der Stress zu gross ist, sage ich. Das ist etwas gewesen, man sollte sich auch Zeit nehmen für den Mitarbeiter, man soll ein Gespräch führen alle vierzehn Tage, hat es dannzumal geheissen, aber das kann man gar nicht mit jedem Mitarbeiter alle vierzehn Tage, das geht gar nicht, das kann man nicht umsetzen." (I. 1 Z. 81 - 87)
	0.3 Eigene Widerstandsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit der Untergebenen	Bündelung protektiver Fähigkeiten bei sich und bei Untergebenen	Aussagen zum Ausmass der eigenen Widerstandsfähigkeit und derjenigen der Untergebenen	* "Gewisse haben eine ganz gute Widerstandsfähigkeit und gewisse rasten sehr schnell aus." (I. 1 Z. 137 - 138)
	0.4 Belastungen, welche am meisten an der Widerstandsfähigkeit zehren	Faktoren, die den Energiehaushalt am meisten negativ beeinflussen	Nur Aussagen zu belastenden Faktoren, welche die Untergebenen erleben	* "Die grösste Belastung ist für die Mitarbeiter gerade im Moment auch, dass sie ins Minus kommen, weil man zu wenig Arbeit hat, davor haben sie Angst." (I. 2 Z. 95 - 96)



0.5 Häufigkeit von Absenzen	Ausmass von Absenzen (Krankheit / Unfall)	Einschätzungen der Führungspersonen, wie oft ihre Untergebenen fehlen	* "Eine Person, welche zwei linke Hände hat, weiss ich nicht, er macht immer wieder Zuhause Unfälle und dann fehlt er, aber sonst krankheitshalber habe ich höchst selten bei mir. Bei dieser Person sind die Ausfälle dann ziemlich lange, letztthin hatte er den Arm entzündet oder gequetscht, weil er etwas an einem Kasten zusammenbauen wollte, und dann fällt ihm dieser auf dem Arm und dann konnte er den Arm nicht mehr bewegen und dann hat er diesen gequetscht gehabt und dann ist er drei Wochen Zuhause geblieben. Dann habe ich auch einen, der Rückenprobleme hat mit dem Stapler, der ist eigentlich höchst selten weg, aber wenn er Absenzen hat, dann ist es wegen des Rückens und dann für längere Zeit, letztthin hat er gerade Ferien gehabt, dann hat er mich angerufen und gesagt, es habe ihm eins in den Rücken gehauen und man müsse die Ferien auf krank umschreiben, und dann ist er wirklich die ganzen Ferien krank gewesen und hat nach dem Kranksein noch zusätzlich eine Woche Ferien gehabt und ist Zuhause geblieben." (I. 1 Z. 248 - 260)
0.6 Umgang mit Mitarbeitenden während und nach Arbeitsausfall	Massnahmen, die während bzw. nach einer Absenz ergriffen werden	Nur Aussagen betreffend Absenzen von mehr als 1-2 Tagen	* "Wenn einer zu lange weg ist, dann wird sofort Einfluss genommen und mit ihm diskutiert und geschaut, was los ist, und dann schauen wir, ob man helfen kann." (I. 2 Z. 125 - 127)
0.7 Zur Verfügung stehende innerbetriebliche Ressourcen zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit	Mittel, welche die MVN AG bereit hält, um die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken	Aussagen der Führungspersonen zu Mitteln, welche die MVN bereit hält, um die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken	* "Weiterbildungen gibt es ab und zu, dann melde ich sie auch auf jeden Fall an und ich hänge auch Dinge aus, dass sie etwas kaufen können, um etwas zu machen, damit es ihnen besser geht, wir haben ja auch Echinacea, das kann man auch holen gehen und dann gibt es ein Mail und dann hänge ich es auf, damit die Mitarbeiter das holen können." (I. 1 Z. 310 - 314)

	0.8 Einfluss der Führungspersonen auf die Widerstandsfähigkeit der Untergebenen	Möglichkeit, die Widerstandsfähigkeit der Untergebenen zu beeinflussen	Aussagen der Führungspersonen, wie sie ihren Einfluss auf die Widerstandsfähigkeit ihrer Untergebenen einschätzen	* "Wenn ich den Zahltag den Mitarbeitenden verteile, dann gebe ich jedem einzelnen die Hand und sage, danke vielmals für den Einsatz diese Woche, ist super gewesen." (I. 1 Z. 374 - 376)
Massnahmen: 1	1.1 Massnahmen zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit	Geplante Vorkehrungen zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit	Aussagen der Führungspersonen zu Massnahmen, welche die MVN AG oder sie selber planen, um die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken	* "Das weiss ich nicht." (I. 2 Z. 212)
Stellungnahme der Führungspersonen zu vorgeschlagenen Massnahmen der Untergebenen zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit: 2	2.1 Regelmässige obligatorische Infoanlässe	Pflichtanlässe, die in einem bestimmten Turnus stattfinden	Was sagen die Führungspersonen zur Idee der Mitarbeitenden, regelmässige Pflichtanlässe zum Thema Widerstandsfähigkeit durchzuführen	* " Ich würde das gut finden und ich sehe das auch so. Eben machen schon, aber sie machen das zu wenig, es sollte schon ein bisschen mehr sein." (I. 1 Z. 401 - 402)

2.2 Reduktion der Angst vor Jobverlust	Vorkehrungen, damit bei den Mitarbeitenden die Angst vor Jobverlust reduziert wird	Was sagen die Führungspersonen zur Idee der Mitarbeitenden, die MVN AG solle Massnahmen zur Reduktion der Angst vor Jobverlust vorsehen (bei Krankheit und Unfall)	* "Das ist so, ich sage das jetzt, das macht vielen Leuten Angst, denn solche, die lange krank sind, die immer wieder krank werden, auf einmal nicht mehr da sind. Es wird ihnen gekündigt. Denn die Chefs sagen dann, der ist zu lange krank und immer wieder, und sie glauben ihm nicht, dass er wirklich krank ist. Und wenn das jemand von den Mitarbeitenden mitbekommt, dann denkt er, oh, jetzt darf ich nicht krank sein, sonst bin ich auch auf einmal nicht mehr hier." (I. 1, Z. 412 – 417)
2.3 Samstagarbeit	Regulärer Arbeitsdienst am Samstag	Was sagen die Führungspersonen zur Idee der Mitarbeitenden, für den Samstagsdienst solle spezifisches Personal eingesetzt werden	* "Meine Bekannte muss auch immer wieder an einem Samstag arbeiten gehen und sie sagt, auch das sei dann ein Tag, der kaputt sei, und sie kann dann nicht am Montag frei haben, weil das läuft alles auf Überzeit." (I. 1 Z. 467 - 470)
2.4 Kurse zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit	Lehrveranstaltungen, die der Stärkung der Widerstandsfähigkeit dienen	Was sagen die Führungspersonen zur Idee der Mitarbeitenden, spezifische Kurse zum Erlernen einer Methode anzubieten (z.B. Autogenes Training)	* "Das wurde vor Jahren schon mal gezeigt, als man auf dem Stuhl gehockt ist und jemand Übungen gezeigt hat, aber ich finde, das hat nicht viel gebracht, denn wir haben keine Mitarbeiter hier, welche physisch oder psychisch am Anschlag sind. Wenn jemand psychisch wirklich ganz schlecht dran ist, dann schicken wir diese Person zu einer sozialen Fürsorgerin." (I. 2 Z. 285 - 289)