



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# „Stressprävention – Die Wirkung der beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auf das Stresserleben bei der Arbeit“

## BACHELORTHESES

2021

### **Autor**

Haefeli, Remo

### **Begleitperson**

Burri, Leonie

### **Praxispartner**

Widmer Nicole, Haefeli-Elektro AG

## **Abstract**

Das Tempo und die Intensität der Arbeit und der daraus folgende arbeitsbedingte Stress sind in den letzten Jahren stetig gestiegen. Die Ressourcen reichen allerdings immer weniger aus, um mit dem wachsenden Druck umgehen zu können. Der rechtzeitigen Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen kommt daher eine zunehmende und für die Gesundheit sowie das Wohlbefinden der Arbeitenden relevante Bedeutung zu. Forschungsarbeiten zur Untersuchung von Ressourcen in Kleinunternehmen sind noch relativ wenig vorhanden, weshalb es das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, der Frage nachzugehen, wie sich die in der Literatur häufig vorkommenden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG auswirken. Um dies zu beantworten, wurden in der Firma 6 qualitative Interviews mit den Mitarbeitenden durchgeführt. Es konnte gezeigt werden, dass sich Handlungsspielraum und soziale Unterstützung mit wenigen Ausnahmen positiv auf das Stresserleben auswirken, indem Stressoren entweder ganz vermieden werden können oder nicht vermeidbare Stressoren als weniger bedrohlich bewertet werden, Stressreaktionen weniger heftig ausfallen, mehr Stressbewältigungsmöglichkeiten vorhanden sind und letztlich die Stressfolgen weniger stark ausfallen. Auf der Grundlage der Ergebnisse durch die Interviews und deren Interpretation anhand der wissenschaftlichen Literatur wurden für das Unternehmen passende Handlungsempfehlungen vorgeschlagen, um die Ressourcen künftig zusätzlich zu stärken.

Schlüsselwörter: Stress, Belastungen, Stresserleben, Stressprävention, Ressourcen, Handlungsspielraum, soziale Unterstützung, Praxisrelevanz

Anzahl Zeichen (mit Leerzeichen): 107`170

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Praxispartner .....	1
1.2 Ziel, Forschungsfragen und Hypothesen .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>5</b>
2.1 Begriffsklärungen .....	5
2.2 Wirkungen von Ressourcen .....	6
2.3 Organisationale Ressource: Handlungsspielraum .....	7
2.4 Soziale Ressource: Soziale Unterstützung .....	9
2.5 Die Theorie der Ressourcenkonservierung .....	13
<b>3 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>15</b>
3.1 Forschungsdesign .....	15
3.2 Begründung der Erhebungsmethode .....	16
3.3 Halbstandardisiertes Leitfadenterview .....	17
3.4 Begründung der Auswertungsmethode .....	20
3.5 Inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz .....	20
<b>4 Ergebnisse</b> .....	<b>22</b>
4.1 Das Kategoriensystem .....	23
4.2 Ergebnisse der Hauptkategorie: Soziale Unterstützung .....	24
4.3 Ergebnisse der Hauptkategorie: Handlungsspielraum .....	30
<b>5 Diskussion</b> .....	<b>35</b>
5.1 Interpretation der Ergebnisse .....	35
5.2 Handlungsempfehlungen .....	40
<b>6 Fazit</b> .....	<b>42</b>
6.1 Reflexion .....	42
6.2 Limitationen und Ideen für weiterführende Forschungsarbeiten .....	43
6.3 Schlusswort .....	44
<b>7 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>45</b>
<b>8 Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>47</b>
<b>9 Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>47</b>
<b>10 Anhang</b> .....	<b>47</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Praxispartner

«Ich habe allen Sprachen ein neues Wort geschenkt», sagte Hans Selye, Arzt aus Wien, der 1936 das Wort «Stress» erschaffen hat, um Reaktionen von biologischen Systemen auf Belastungen zu beschreiben. Neben den Wörtern Emanzipation, Globalisierung, Mondlandung, Wiedervereinigung und Bikini findet sich auch der Terminus «Stress» unter den «100 angesehensten Wörtern des 20. Jahrhunderts» (Reif, Spiess & Stadler, 2017).

Stress kann in den unterschiedlichsten Situationen entstehen, zum Beispiel bei der Erziehung der Kinder, bei einem zu dicht geplanten Wochenende, beim Führen eines Haushaltes und einer Erhebung durch die Techniker Krankenkasse (2016) zufolge vor allem durch die Arbeit. Zwar lassen sich Stress und Burnout nicht nur auf psychische Fehlbelastungen in der Arbeit zurückführen, doch es gilt als wissenschaftlich erwiesen, dass defizitäre Arbeitsinhalte und schlecht gestaltete Arbeitsbedingungen zu psychischen Störungen beitragen können (Reif, Spiess & Stadler, 2017). Zu besonderer Besorgnis trägt die steigende Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen und Erwerbsminderungsrenten bei Vorliegen von psychischen Erkrankungen bei. Inzwischen gehen ungefähr 13% aller betrieblichen Fehltag auf psychische Erkrankungen zurück (Bundes Psychotherapeuten Kammer, 2015). Die stetige Zunahme von arbeitsbedingtem Stress ist nicht nur schädlich für die Gesundheit des Betroffenen, sie kann auch betriebswirtschaftliche Folgen haben. Eine Hochrechnung für das Jahr 2020 zeigt, dass durch ein ausgeglichenes Verhältnis von Ressourcen und Belastungen ein ökonomisches Potenzial von rund 7.6 Milliarden Schweizer Franken ausgeschöpft werden konnte (Gesundheitsförderung Schweiz, 2020). Laut der Gesundheitsförderung Schweiz (2020) steigen das geforderte Tempo und die Intensität der Arbeit stetig an, wobei nur aufgrund wachsender Anforderungen allein noch kein Stress entstehe. Nach Zapf und Semmer (2004) ist Stress das wahrgenommene Ungleichgewicht zwischen den Arbeitsbelastungen und den verfügbaren Ressourcen. Die Ressourcen reichen allerdings immer weniger aus, um mit dem wachsenden Druck umgehen zu können (Gesundheitsförderung Schweiz, 2020). Nach Schüpbach (2013) leben wir offenbar in einer Zeit, in der hohe «Workloads» und damit Stress zunehmend unvermeidbar werden. Der rechtzeitigen Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen kommt daher eine zunehmende und für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitenden relevante Bedeutung zu.

Die Motivation für diese Arbeit entstand einerseits durch schon vorher bestehendes Interesse an diesem Themengebiet, andererseits auch aufgrund der eben genannten Fakten und Zahlen. Ein weiterer Grund für das Schreiben dieser Bachelorarbeit entstand auch durch

das Interesse des Praxispartners, die Haefeli-Elektro AG, welche Bestandteil dieser Arbeit ist. Die Firma beschäftigt insgesamt 8 Mitarbeitende und deren Hauptaufgaben sind: Das Erstellen, Unterhalten und Reparieren von elektrischen Installationen in Gebäuden. Die Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG haben dabei in einem Vorgespräch mit dem Autor dieser Arbeit erwähnt, dass das Thema psychische Gesundheit in Klein- und Mittelunternehmen meist eine untergeordnete Rolle spiele. Das Thema psychische Gesundheit werde in ihrer Branche, welche mit einem hohen Sicherheitsrisiko und körperlich anstrengender Arbeit verbunden sei, meist völlig vernachlässigt. Sie stünden aber auch zusätzlich unter einem hohen psychischen Druck. Dies bestärkte noch mehr die Entscheidung für das Thema dieser Arbeit. Zudem ist es auch im Sinne der Strategie der Gesundheitsförderung: Allen Menschen soll Zugang zu Gesundheitsressourcen ermöglicht werden (WHO, 1986). Des Weiteren sind Arbeitgebende auch rechtlich dazu verpflichtet, psychische Belastungen zu minimieren und ausreichend Ressourcen zu schaffen (Gesundheitsförderung Schweiz, 2020). Die Firma Haefeli-Elektro AG hatte bisher noch keinen Ausfall als Folge von Stress zu verzeichnen. Doch wie bereits erwähnt, nehmen die Arbeitsbelastungen stetig zu, weshalb durch diese Arbeit präventiv etwas gegen Stress unternommen werden soll. Dies ist auch im Sinne der Arbeits- und Organisationspsychologie, denn diese ist präventiv und prospektiv, d. h. positive Wirkungen vorhersehend, ausgerichtet (Schüpbach, 2013). In dieser Arbeit wird der Fokus auf Ressourcen als positiv vorhersehende Wirkung verstanden, um präventiv gegen Stress vorzugehen.

In der Literatur bzw. in der Stressforschung werden die Begriffe Belastungen und Ressourcen häufig gemeinsam behandelt. Nach Schüpbach (2013) besteht zwischen Belastungen und Ressourcen eine ähnliche Beziehung wie zwischen Ermüdung und Erholung. Man kann nur mit so viel Stress umgehen, wie Ressourcen zur Bewältigung zur Verfügung stehen. Eine Arbeit sowohl über die Belastungen als auch die Ressourcen würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit weit überschreiten. Auch herrscht im Unternehmen aktuell, wie eben erwähnt, noch kein akutes Problem als Folge von Stress, welches eine genauere Betrachtung der Belastungen im Unternehmen erfordern würde. Zudem geht der Autor davon aus, dass mit dem Untersuchen der Belastungen bei den Mitarbeitenden eher negative Gefühle ausgelöst werden würden, während der Autor der Meinung ist, dass durch das Erfassen der Ressourcen mittels Interviews positive Effekte bzw. positive Gefühle erzeugt werden. Denn nach Schüpbach (2013) können bereits die Wahrnehmung und Bewertung der Ressourcen für eine psychische «Pufferwirkung» entscheidend sein. Des Weiteren ist es im Rahmen dieser Arbeit auch nicht möglich, auf alle Ressourcen Bezug zu nehmen. Aufgrund dessen konzentriert sich der Autor auf die in der Literatur häufig als

besonders relevant und wichtig beschriebenen Ressourcen: die soziale Unterstützung und der Handlungsspielraum. Diese bilden die theoretische Grundlage dieser Arbeit und stehen durch die ganze Arbeit hindurch im Fokus. Sie werden in Kapitel 2 («Theoretischer Rahmen») erläutert.

## 1.2 Ziel, Forschungsfragen und Hypothesen

Das Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden, wie sich die Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG auswirken. Aus den Ergebnissen sollen anschliessend auch Handlungsempfehlungen abgeleitet bzw. Massnahmen vorgeschlagen werden, mit denen zukünftig Ressourcen noch zusätzlich gestärkt werden können. Zudem möchte der Autor bereits bei der Erhebung versuchen, die Mitarbeitenden zum Reflektieren anzuregen, damit sich diese bewusst über ihre Ressourcen werden. Somit sollen bereits dadurch positive Effekte erzielt werden. Um diese Ziele erreichen zu können, werden qualitative Interviews durchgeführt und diese werden anschliessend auch qualitativ ausgewertet. Aufgrund der Ausgangslage und der genannten Ziele wurde für die Bachelorarbeit folgende Forschungsfrage definiert:

**«Wie wirken sich die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG aus?»**

Nachfolgend werden vier Arbeitshypothesen erläutert, welche einerseits als Orientierung für den Autor dieser Arbeit dienen und andererseits dem/der Leser/in eine Orientierung bieten. Die Hypothesen wurden anhand des Kapitels 2 («Theoretischer Rahmen») entwickelt und bleiben im gesamtem Forschungsprozess im Zentrum der Arbeit.

**Wahrgenommener Handlungsspielraum übt indirekt einen positiven Effekt auf das Stresserleben aus.**

**Wahrgenommener Handlungsspielraum hat im Stressprozess eine Pufferwirkung.**

**Wahrgenommene soziale Unterstützung übt indirekt sowie direkt einen positiven Effekt auf das Stresserleben aus.**

**Wahrgenommene soziale Unterstützung hat im Stressprozess eine Pufferwirkung.**

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Während in Kapitel 1 die Ausgangslage, das Ziel sowie die Forschungsfrage und Arbeitshypothesen erläutert wurden, werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen erarbeitet, welche die Basis für die gesamte Arbeit bilden. Dies beinhaltet Definitionen relevanter Begriffe sowie theoretische Erkenntnisse zu den Wirkungen von Ressourcen sowie Erkenntnisse zu den in der Arbeit zentralen Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung.

Die methodische Vorgehensweise wird in Kapitel 3 begründet. Darin finden sich das Forschungsdesign sowie Begründungen und Angaben zur Erhebungs- und Auswertungsmethode.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt, welche in Kapitel 5 interpretiert und diskutiert werden. Anschliessend werden in diesem Kapitel auch praktische Implikationen im Hinblick auf mögliche Ressourcenstärkungen abgeleitet.

Kapitel 6 beginnt mit einer Reflexion sowie der Darstellung der Limitationen der Arbeit, Ideen für weiterführende Forschungen und ein kurzes abschliessendes Schlusswort.

## 2 Theoretischer Rahmen

### 2.1 Begriffsklärungen

#### **Stress**

Im Alltag wird der Begriff Stress zumeist uneindeutig verwendet. Diese begriffliche Unklarheit besteht auch in der Wissenschaft. In der Stressforschung finden sich grosse begriffliche Unklarheiten, die sogar als babylonisches Begriffswirrwarr beklagt werden (Zapf & Dormann, 2006). Für ein einheitliches und klares Verständnis des Begriffes wird dieser nun für die vorliegende Arbeit definiert, indem auf eine für die Arbeit sehr gut passende Definition von Schaper (2014) zurückgegriffen wird: «Stress ist ein subjektiver, intensiver, unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene), subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint» (S. 519). Um diese Definition zu verdeutlichen, ist es wichtig zu verstehen, dass Stress bzw. der Spannungszustand häufig aus einer Diskrepanz zwischen objektiven Anforderungen einerseits und Bewältigungskapazitäten des Individuums andererseits entsteht (Reif, Spiess & Stadler, 2017). Konkret bedeutet dies nach Schüpbach (2013), dass, wenn wir von Stress sprechen, wir vermutlich implizieren, dass die Belastung zugenommen habe oder dass uns bestimmte Ressourcen fehlten, um den Belastungen gewachsen zu sein.

#### **Ressourcen**

Menschen werden bei der Arbeit mit zahlreichen stressauslösenden Umgebungsbedingungen konfrontiert. Ob dadurch nun Stress ausgelöst wird, hängt nicht nur von der Intensität der Stressoren ab, sondern auch von den der Person zur Verfügung stehenden Ressourcen (Schaper, 2014). Ressourcen helfen uns, Belastungen zu verhindern oder sie zu bewältigen (Bartholdt & Schütz, 2010). Nach Schüpbach (2013) kann man nur mit so viel Stress umgehen, wie Ressourcen zur Bewältigung zur Verfügung stehen. Wie schon bei dem Begriff Stress wird auch im Hinblick auf den Begriff Ressourcen eine einheitliche, für die Arbeit passende Definition gewählt: «Mittel, die eingesetzt werden können, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern» (Zapf & Semmer, 2004, S. 1041 f.). Es können personale, soziale und organisationale Ressourcen unterschieden werden. Zu den wichtigsten organisationalen Ressourcen gehören der Handlungsspielraum und zu den wichtigsten sozialen Ressourcen die soziale Unterstützung. Zu den wichtigsten personalen Ressourcen gehören diejenigen, über die eine Person selbst verfügt, z. B. berufliche Qualifikationen,

soziale Kompetenzen oder ein breites Repertoire an Stressbewältigungsstrategien (Semmer & Udris, 2007; Schüpbach, 2013).

### Verhaltens- und Verhältnisprävention

Verhaltensprävention, auch personenbezogene Interventionen genannt, hat das Ziel, eine Veränderung individueller gesundheitsgefährdender Verhaltensmuster (z. B. Rauchen, ineffektives Coping<sup>1</sup>) oder Einstellungen wie z. B. Kontrollüberzeugung, Selbstvertrauen, Optimismus (personale Ressourcen) herbeizuführen. Dazu gehören z. B. Fitnessangebote, Entspannung oder Stressmanagement-Trainings (Zapf & Semmer, 2004).

Mit verhältnispräventiven Massnahmen, auch bedingungsbezogene Massnahmen genannt, sollen Arbeitsbedingungen dauerhaft modifiziert werden (Ulich, 2005). Dazu gehören nach Schüpbach (2013) z. B. die Optimierung der Arbeitsprozesse mit dem Ziel der Stressreduktion oder die Schaffung und Stärkung von organisationalen, personalen und sozialen Ressourcen.

## 2.2 Wirkungen von Ressourcen

Ressourcen können im Stressprozess direkt, indirekt oder als Puffer wirken (Zapf & Semmer, 2004; Ulich & Wülser, 2012). Unten stehende Abbildung 1 soll eine erste Übersicht liefern.

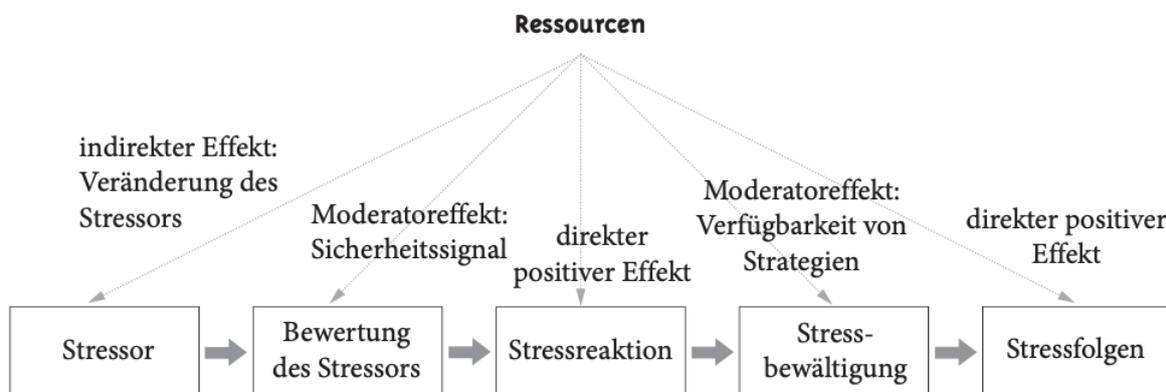


Abbildung 1: Wirkungen von Ressourcen (Bartholdt & Schütz, 2010, S. 89).

Nach Ulich und Wülser (2012) können Ressourcen, unabhängig von gleichzeitig vorhandenen Belastungen, zu einer positiven gesundheitlichen Wirkung führen. Wie in der Abbildung 1 zu sehen ist, können Ressourcen *direkte, positive Effekte* auf verschiedene Aspekte der Stressreaktion und Stressfolgen haben und stehen dadurch in positivem Zusammenhang mit Gesundheit (Bartholdt & Schütz, 2010).

<sup>1</sup> «Unter Coping versteht man jede Bemühung, die Stresssituation zu mildern, abzuändern oder zu beenden, und zwar unabhängig vom Erfolg dieser Bemühungen» (Zapf & Semmer, 2004, S. 1061 f.)

*Indirekt wirken Ressourcen*, indem durch die Einwirkung auf das Entstehen von Belastungen das Wohlbefinden indirekt beeinflusst wird. Indem sie Stressoren abmildern bzw.

Belastungen reduzieren oder ihre Vermeidung ermöglichen, haben sie positive Effekte auf das Befinden (Ulich & Wülser, 2012; Bartholdt & Schütz, 2010).

Eine weitere Möglichkeit ist die *Pufferwirkung von Ressourcen*, die vor allem dann an Bedeutung gewinnt, wenn Stressoren nicht beeinflusst werden können. Zum einen erweitern Ressourcen das Spektrum möglicher Stressbewältigungsstrategien, zum anderen beeinflussen Ressourcen die Bewertung von Stressoren. Allein der Gedanke, eine stressige Situation beeinflussen zu können, puffert die Wirkung potenzieller Stressoren. Dadurch werden wiederum die Stressreaktion und schliesslich die Stressfolgen reduziert (Bartholdt & Schütz, 2010).

### 2.3 Organisationale Ressource: Handlungsspielraum

Nach Schüpbach (2013) gehört der Handlungsspielraum zu den wichtigsten organisationalen Ressourcen. Darunter versteht man die Möglichkeit, das Arbeitshandeln mehr oder weniger selbst bestimmen zu können. Nach Semmer und Udrys (2007) begegnen wir in Bezug auf den Begriff des Handlungsspielraums einer grossen Vielfalt. Allerdings herrscht in der Literatur grosse Einigkeit, dass die Möglichkeit, bei der Arbeit Einfluss zu nehmen, indem selbst oder zumindest mitentschieden werden kann, im Allgemeinen zu einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung gehört. Das Ziel dieser bedingungsbezogenen, verhältnispräventiven Massnahme besteht darin, dass Mitarbeitende über Flexibilität bei Schwankungen und Störungen und damit über mehr Kontrollierbarkeit der Situationen verfügen. Zugleich stärkt ein angemessener Handlungsspielraum die Subjektposition und die Autonomie der Arbeitenden (Schüpbach, 2013). Hacker und Sachse (2014) verstehen unter Handlungsspielraum die «Summe der Freiheitsgrade», d. h. der Möglichkeiten zum unterschiedlichen aufgabenbezogenen Handeln in Bezug auf Verfahrensauswahl, Mitteleinsatz und zeitlicher Organisation von Aufgabenbestandteilen. Der Handlungsspielraum bestimmt also das Ausmass an möglicher Flexibilität bei der Ausführung von Teiltätigkeiten. Handlungsspielraum kann sich einerseits darin äussern, dass beispielsweise Arbeitsbedingungen beeinflusst werden können. Grosser Handlungsspielraum ermöglicht gewisse Freiheiten, indem beispielsweise die Reihenfolge der Arbeit variiert werden kann und somit gewisse Arbeiten so gestaltet werden können, dass Lärmbelastungen und Körperhaltungen positiv beeinflusst werden können. Andererseits kann ein grosser Handlungsspielraum auch positive Effekte auf die Leistung und das psychische Wohlbefinden haben, indem die Freiheit der Abstimmung der Arbeitsorganisation es ermöglicht, schwierige und komplizierte Aufgaben in Zeiten zu erledigen, in denen die individuelle Leistungsfähigkeit am höchsten empfunden wird (Bartholdt & Schütz, 2010). Die

Bedeutung des Handlungsspielraums als organisationale Ressource wurde in vielen Studien bestätigt und basiert oftmals auf dem international anerkannten, noch immer aktuellen und häufig untersuchten Modell in Bezug auf Stress, dem Job-Demand-Control-Modell von Karasek (Schübach, 2013).

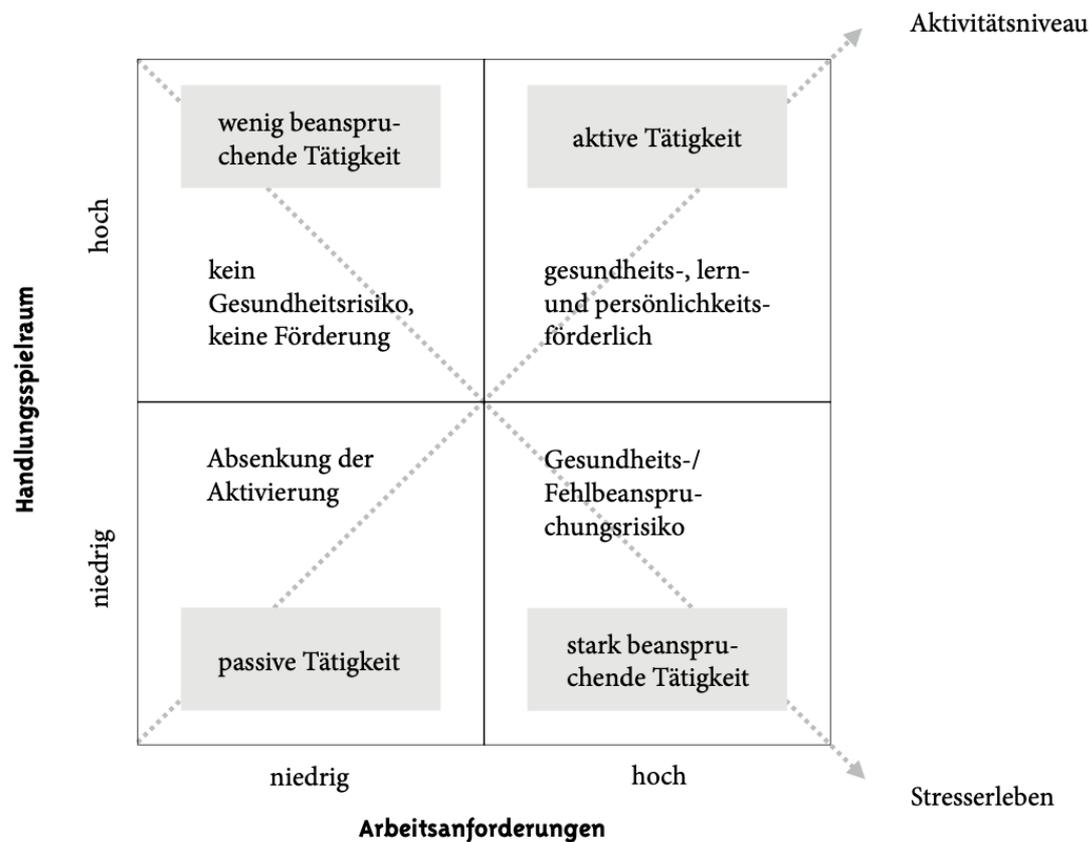


Abbildung 2: Job-Demand-Control-Modell (Bartholdt & Schütz, 2010, S. 92).

Das Modell bildet auf der X-Achse die Arbeitsanforderungen und auf der Y-Achse den Handlungsspielraum ab, welche nach Karasek (1979) für die Entstehung von Stress besonders relevant sind. Dabei nimmt Karasek (1979) an, dass für die Stressentstehung die Kombination beider Dimensionen besonders entscheidend sei. Aufgrund der Tatsache, dass im Modell die Arbeitsanforderungen und der Handlungsspielraum einer Tätigkeit jeweils niedrig oder hoch ausgeprägt sein können, entsteht so ein Vier-Felder-Schema. Die gepunktete Diagonale von links oben nach rechts unten stellt einen Anstieg des Stresserlebens dar. Das heisst, dass durch einen Anstieg der Arbeitsanforderungen und bei gleichzeitig geringer werdendem Handlungsspielraum die Wahrscheinlichkeit für das Erleben von Stress steigt. Die gepunktete Diagonale von links unten nach rechts oben bildet einen Anstieg des Aktivitätsniveaus bei der Ausführung einzelner Arbeitstätigkeiten ab. Das bedeutet, dass durch einen Anstieg der Arbeitsanforderungen sowie des Handlungsspielraums das Aktivitätsniveau hoch ist und somit die Tätigkeit herausfordernd

und motivierend wirken kann. In Bezug auf die Entstehung von Stress bedeutet dies konkret, dass hohe Arbeitsanforderungen nicht zwingend mit Stresserleben verknüpft sind, sondern bei gleichzeitig grossem Handlungsspielraum sogar gesundheitsförderliche Wirkungen haben. Sind die Arbeitsanforderungen niedrig und der Handlungsspielraum hoch, besteht kein Gesundheitsrisiko bzw. das Stresserleben ist niedrig. Sind sowohl Arbeitsanforderungen als auch Handlungsspielraum niedrig, handelt es sich zwar um eine passive Tätigkeit, allerdings ist das Stresserleben ebenfalls niedrig (Karasek, 1979). Nach Johnson und Hall (1988) sind die negativen Folgen bzw. die Stressentstehung besonders gravierend, wenn zusätzlich zu hohen Arbeitsanforderungen und kleinem Handlungsspielraum die soziale Unterstützung gering ist. Denn beispielsweise kann ein geringer Handlungsspielraum teilweise durch die soziale Unterstützung ausgeglichen werden. Wenn zum Beispiel keine Möglichkeit besteht, überfordernde Aufgaben abzulehnen, muss dies noch nicht zwingend Stress bedeuten, da sie, wenn möglich, auch an Kollegen/innen abgegeben werden können und der Stressor auch so verhindert werden kann. Welche Bedeutung soziale Unterstützung auf die Stressentstehung hat, wird im Kapitel 2.4 («Soziale Ressourcen») erläutert.

Abschliessend soll auch noch erwähnt sein, dass bereits die Wahrnehmung von grossem Handlungsspielraum einen positiven Effekt auf die Stressentstehung haben kann. Sind Personen überzeugt, bei hohen Arbeitsanforderungen wirksame Möglichkeiten zu besitzen, reduziert dies bereits das Stresserleben, weshalb auch bei den formulierten Hypothesen für diese Arbeit von wahrgenommenem Handlungsspielraum gesprochen wird (Averill, 1973; Glass & Singer, 1972).

Der Handlungsspielraum muss auch kritisch betrachtet werden, da dieser nicht unbedingt für alle Personen positive Effekte haben muss. Bei einigen Menschen, z. B. unerfahrene oder weniger qualifizierte Personen, kann es bei grösserem Handlungsspielraum, also bei mehr Kontrolle des Arbeitshandelns, sogar zu verstärktem Stresserleben führen (Schaubroeck & Merritt, 1997; Bartholdt & Schütz, 2010).

## 2.4 Soziale Ressource: Soziale Unterstützung

Nach Schüpbach (2013) gehören zu den wichtigsten sozialen Ressourcen die soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzte. Auch nach Hacker und Sachse (2014) sowie Semmer und Udris (2007) gehört die soziale Unterstützung zu den wichtigsten sozialen Ressourcen. Laut Udris und Frese (1999) haben soziale Ressourcen, unabhängig von der jeweils wirkenden Stresskonstellation, eine positive Funktion bei der Stressbewältigung, wodurch der sozialen Unterstützung im Sinne der Prävention von Stress eine wichtige Bedeutung zukommt. Soziale Unterstützung lässt sich in zwei unterschiedlichen Formen von Unterstützung unterscheiden: die tatsächlich erhaltene soziale Unterstützung und die wahrgenommene soziale Unterstützung. Beide allerdings lassen sich

in die nachfolgenden drei verschiedenen Arten unterteilen (Bachmann, 2014; Knoll, Scholz & Rieckmann, 2017; Lüscher & Scholz, 2018): instrumentelle Unterstützung, emotionale Unterstützung und informationelle Unterstützung. Instrumentelle Unterstützung erfolgt dadurch, dass Aufgaben, welche aufgrund von Zeitknappheit nicht bewältigbar sind oder als nicht bewältigbar eingeschätzt werden, von Kollegen/innen übernommen werden oder dass der/die Betroffene durch die Kollegen/innen unterstützt wird. Emotionale Unterstützung zeigt sich durch die Bereitschaft der Kollegen/innen, ein offenes Ohr für die Probleme anderer zu haben und ihnen in Gesprächen Trost und Verständnis entgegenzubringen. Die informationelle Unterstützung zeigt sich in Form von Ratschlägen und Informationen, wodurch Probleme und Problemlösungen besser eingeschätzt werden können (Bachmann, 2014; Knoll, Scholz & Rieckmann, 2017; Lüscher & Scholz, 2018). Wie die verschiedenen Formen sozialer Unterstützung auf Stress wirken können, zeigt die unten stehende Abbildung 3:

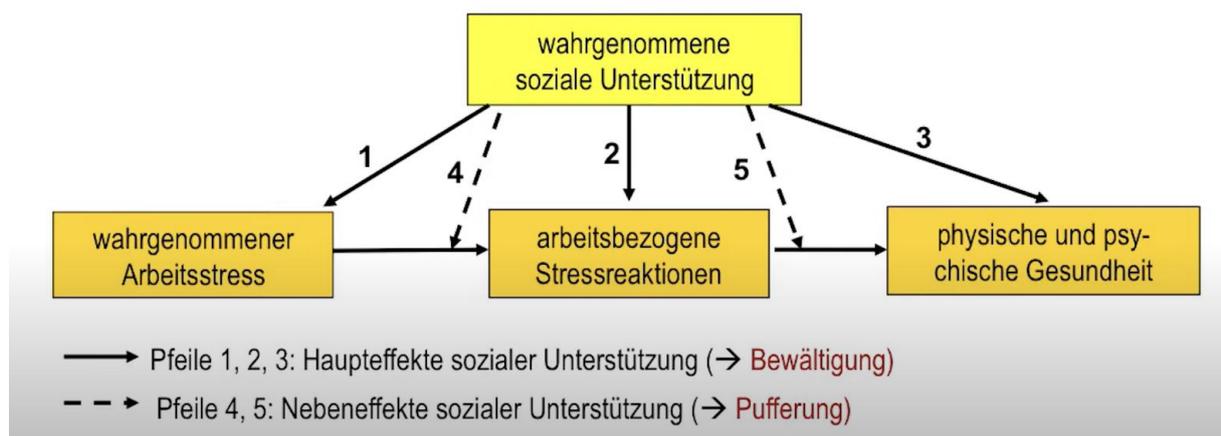


Abbildung 3: Wirkung wahrgenommener sozialer Unterstützung auf Arbeitsstress (Schüpbach, 2013).

Anhand der Abbildung 3 ist zu sehen, dass wahrgenommene soziale Unterstützung auf zwei verschiedene Arten auf die Abfolge von wahrgenommenem Stress, arbeitsbezogener Stressreaktion und psychischer und physischer Gesundheit wirkt. Zum einen wirkt sie direkt, indem Stressoren als weniger bedrohlich wahrgenommen werden, die arbeitsbezogene Stressreaktion dadurch weniger heftig ausfällt und damit auch die Folgen für die Gesundheit weniger gravierend sind (z. B. instrumentelle Unterstützung, informationelle Unterstützung). Dadurch wird Stress als leichter bewältigbar erlebt (Schüpbach, 2013). Soziale Unterstützung wirkt zum anderen als «Puffer», indem sie die Folgen der Wahrnehmung von Stress und die Folgen der Stressreaktion für die Gesundheit mildert oder «puffert» (z. B. emotionale Unterstützung) (Schüpbach, 2013). Für die Stressprävention und die Arbeitsgestaltung lässt sich daraus ableiten, dass bei der Aufgabengestaltung Zeit und

Spielraum zur Verfügung stehen sollten, damit gegenseitige Unterstützung durch Kollegen/innen und Vorgesetzte möglich ist (Schübach, 2013).

Nach Bartholdt und Schütz (2010) zeigt sich die indirekte Wirkung von Ressourcen dadurch, dass Stressoren bzw. Belastungen reduziert oder vermieden werden können und dadurch somit indirekt positive Effekte auf das Wohlbefinden ausgelöst werden. Das bedeutet, dass beispielsweise die instrumentelle Unterstützung, also die Hilfeleistung durch andere, indem einzelne Aufgaben übernommen werden, auch als indirekt wirkende Ressource betrachtet werden könnte. In der Literatur bestehen Unklarheiten, was unter indirekten Ressourcen und Ressourcen als Puffer verstanden wird. So setzt beispielsweise Rothland (2013) die indirekte Wirkung von Ressourcen mit der Pufferfunktion gleich.

Um aus den unterschiedlichen Erkenntnissen bzgl. Wirkungen von Ressourcen sowie begrifflichen Wirrwarr Klarheit zu schaffen, wird nachfolgend eine Übersicht dargestellt, wie sich die Ressource soziale Unterstützung auf Stress auswirkt. Die Ressource Handlungsspielraum wird dabei ebenfalls integriert. Dieses Modell bildet zudem die Basis für die Interviewfragen.

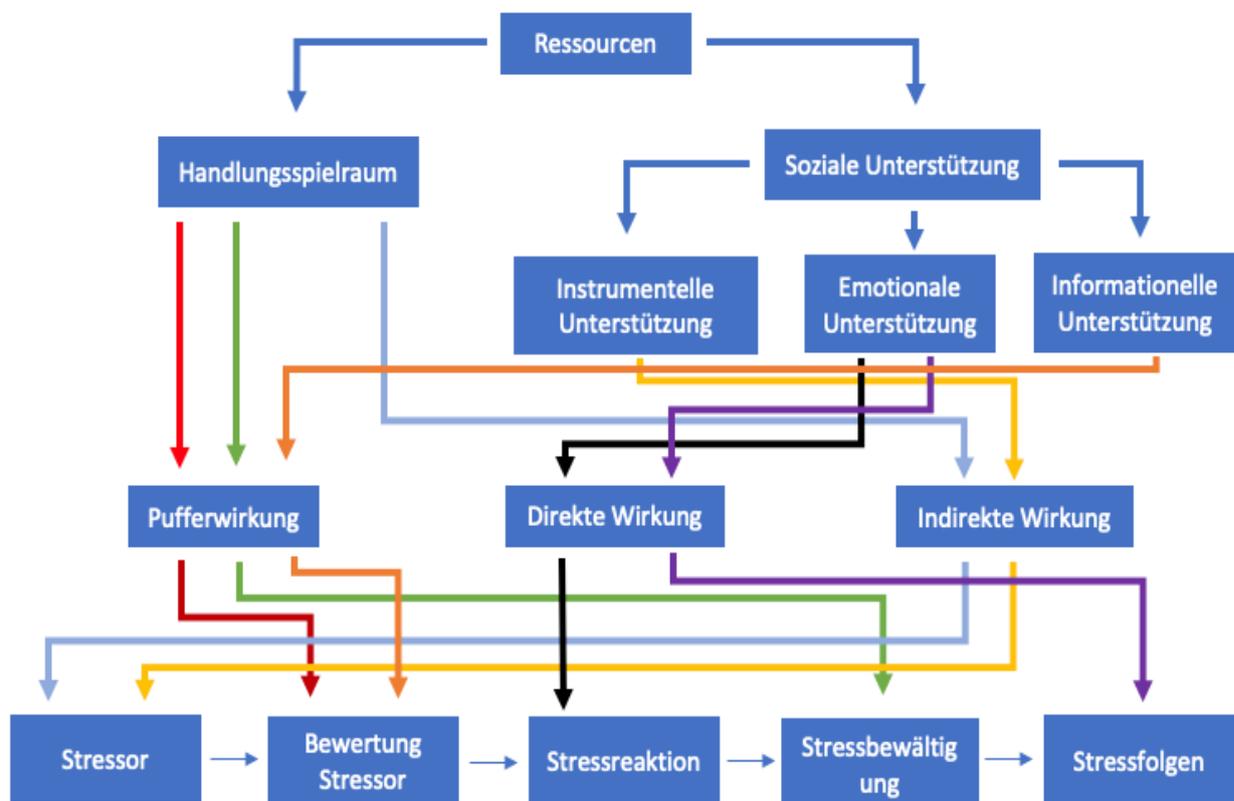


Abbildung 4: Wirkungen von Handlungsspielraum und sozialer Unterstützung auf den Stressprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Schübach, 2013; Bartholdt & Schütz, 2010; Kienle, Knoll & Renneberg, 2006; Ulich & Wülser, 2012; Lüscher & Scholz, 2018).

Wie in der Abbildung 4 ersichtlich ist, werden die für diese Bachelorarbeit relevanten Ressourcen in Handlungsspielraum und soziale Unterstützung eingeteilt.

Handlungsspielraum wirkt zum einen indirekt und hat einen Einfluss auf Stressoren/Belastungen (blaue Linie), indem Personen Arbeiten, welche für sie nicht bewältigbar oder als nicht bewältigbar empfunden werden, abgelehnt oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden können und so gewisse Stressoren und Belastungen verhindert werden (Ulich & Wülser, 2012; Bartholdt & Schütz, 2010).

Zum anderen wirkt Handlungsspielraum auch als «Puffer» (Schüpbach, 2013). Durch die «Freiheit» der Personen, Verfahren, Mitteleinsatz sowie die Reihenfolge und die zeitliche Organisation von Arbeiten mehr oder weniger selbst bestimmen zu können, wirken sie bei nicht vermeidbaren Stressoren bzw. Belastungen als «Puffer», da die Personen durch diesen «Freiraum» mehr Stressbewältigungsmöglichkeiten haben, weil sie beispielweise als herausfordernde oder belastend empfundene Arbeiten ausführen können, wenn es zeitlich für sie besser passt. Dadurch werden Stressoren als weniger bedrohlich bewertet (rote und grüne Linie) (Bartholdt & Schütz, 2010).

Soziale Unterstützung teilt sich wie bereits in Kapitel 2.4 («Soziale Ressource: soziale Unterstützung») erwähnt, in 3 Bereiche ein: emotionale Unterstützung, informationelle Unterstützung und instrumentelle Unterstützung (Kienle, Knoll & Renneberg, 2006; Lüscher & Scholz, 2018).

Die emotionale Unterstützung wirkt sich direkt auf die Stressreaktion sowie die Stressfolgen aus (schwarze und violette Linie). Dies geschieht dadurch, dass Personen in stressigen und belastenden Situationen mit ihren Arbeitskollegen/innen darüber sprechen können und sie ihnen Trost und Mitleid schenken und so die Stressreaktion und schliesslich die Stressfolgen weniger stark ausfallen (Kienle, Knoll & Renneberg, 2006; Lüscher & Scholz, 2018).

Die informationelle Unterstützung wirkt als «Puffer» und kann durch die Möglichkeit, Ratschläge und Informationen von Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzten einzuholen, die Bewertung von Stressoren positiv beeinflussen, d. h. die Stressoren/Belastungen werden dann als weniger bedrohlich wahrgenommen (orange Linie) (Kienle, Knoll & Renneberg, 2006; Lüscher & Scholz, 2018).

Die instrumentelle Unterstützung zeigt sich in ihrer indirekten Wirkung und hat einen Einfluss auf Stressoren/Belastungen (gelbe Linie). Dies zeigt sich dadurch, dass Arbeiten, welche

von den Personen nicht zu bewältigen sind oder als nicht bewältigbar empfunden werden, an Arbeitskollegen/innen «abgegeben» und somit gewisse Stressoren/Belastungen verhindert werden können (Kienle, Knoll & Renneberg, 2006; Lüscher & Scholz, 2018).

Wie auch bei der Ressource Handlungsspielraum bewirkt soziale Unterstützung nicht in jedem Fall bessere Gesundheit bzw. weniger Stress. Dies gilt beispielsweise, wenn die Unterstützung nicht den Bedürfnissen der Empfänger/innen entspricht. Soziale Unterstützung könnte bei der Zielperson ihre Defizite aufzeigen, wodurch ihr Selbstwert und die Selbstwirksamkeit, welche wichtige personale Ressourcen sind, beeinträchtigt werden könnten (Lüscher & Scholz, 2018).

## 2.5 Die Theorie der Ressourcenkonservierung

Die Theorie der Ressourcenkonservierung ist im Laufe der letzten 20 Jahre zu einer der führenden Stresstheorien geworden. Die Theorie definiert Stress nicht nur auf Basis von subjektiven Einschätzungen, sondern betont zusätzlich auch objektive Aspekte, die mit Stress einhergehen. Während die Theorie ursprünglich im Hinblick auf kritische Lebensereignisse und traumatischen Stress erstellt wurde, wird sie mittlerweile auch zunehmend zur Erklärung von Burnout, Stress und Stressbewältigung angewendet. Ein grosser Unterschied zu anderen Stresstheorien besteht darin, dass sich die Theorie der Ressourcenkonservierung sowohl auf Verluste als auch auf Gewinne fokussiert. Beides ist wesentlich, um zu erklären, wie Personen auf Stress reagieren und wie sie Widerstandskräfte aufbauen. Genauer gesagt bedeutet dies nach dem ersten Prinzip der Theorie der Ressourcenerhaltung, dass Ressourcenverluste bedeutsamer sind als Ressourcengewinne, was bedeutet, dass der Verlust von Ressourcen stärker negativ ins Gewicht fällt, als dies beim Aufbau von Ressourcen positiv der Fall ist. Verluste haben eine stärkere Wirkung als Gewinne. Menschen müssen dann vordringlich die sich meist schnell entwickelten sogenannten Verlustspiralen bewältigen, ebenso deren nachhaltige Auswirkungen. Das zweite Prinzip der Theorie besagt, dass Menschen Ressourcen investieren müssen, um sich vor Ressourcenverlusten zu schützen, sich von ihnen zu erholen und um neue Ressourcen zu gewinnen. Dies bedeutet, dass Menschen mit vielen Ressourcen weniger vulnerabel für Ressourcenverluste sind und zudem leichter neue Ressourcen hinzugewinnen können. Investiert man in die Förderung und Schaffung von Ressourcen, d. h. schaffen sich Menschen einen Ressourcenpool, kann sich daraus eine sogenannte Gewinnspirale entwickeln. Konkret heisst das, dass Menschen, die bereits Ressourcen besitzen, besser in der Lage sind, noch mehr Ressourcen hinzuzugewinnen, da der anfängliche Gewinn einen weiteren Gewinn erzeugt (Hobfoll, 2001).

Hobfoll (2001) unterscheidet Objektressourcen wie beispielsweise Wohnung, Haus, Auto, personale Ressourcen wie Optimismus, Selbstwirksamkeit, berufliche und soziale Kompetenzen, Energieressourcen wie Geld, Zeit, Wissen sowie Bedingungsressourcen wie beispielsweise den Arbeitsplatz. Was bedeutet diese Theorie nun für die Praxis und diese Arbeit?

Gemäss Hobfoll (2001) finden sich diese Abwärtsspiralen häufig unter dauerhaft stark belasteten Arbeitsbedingungen. Diese resultieren aus einer allgemeinen Ressourcenknappheit wie beispielsweise aus der Arbeitsorganisation und den Rahmenbedingungen bei der Arbeit.

Die Theorie soll noch einmal die Relevanz der Arbeit aufzeigen, sich auf die Ressourcen zu fokussieren, denn nach Hobfoll (2001) sollte man auch ohne Vorliegen einer akuten Bedrohung dafür sorgen, dass man sein Ressourcenreservoir auffüllt und pflegt.

### 3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert, welches verwendet wird, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Dabei wird erklärt, wie die Forschung durchgeführt wurde, auf welche Weise die Daten erhoben wurden und wie der Autor schliesslich zu den Ergebnissen gekommen ist.

Im ganzen Prozess der qualitativen Forschung wurde versucht, auf transparente Weise das Vorgehen Schritt für Schritt zu erläutern. So wird sichtbar, dass mit der Forschung auch wirklich der genannte Forschungsgegenstand untersucht wird, nämlich die Wirkungen von Ressourcen auf das Stresserleben der Personen im Unternehmen.

#### 3.1 Forschungsdesign

Zu Beginn wird in Abbildung 5 das Forschungsdesign vorgestellt, welches die Grundlage dieser Untersuchung ist. Dabei wird versucht, auf einer Metaebene das Forschungsvorhaben darzustellen.

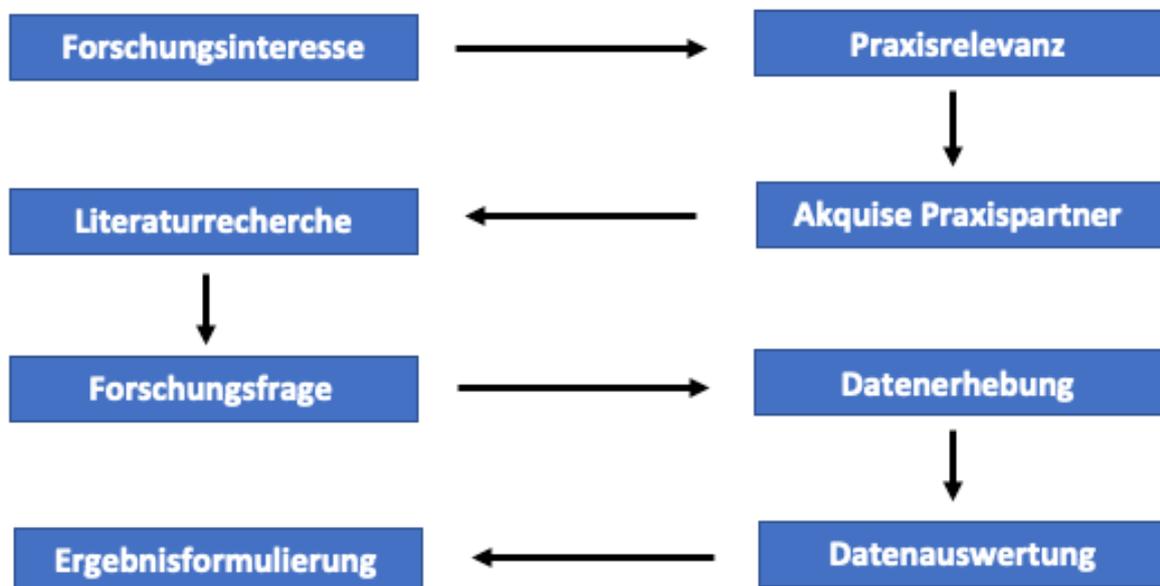


Abbildung 5: Forschungsdesign (eigene Darstellung).

Ausgangspunkt für die Erarbeitung der Bachelorthesis bildete das Forschungsinteresse des Autors. Das Interesse an diesem spezifischen Themengebiet der angewandten Psychologie bestand bereits vor dem Verfassen dieser Arbeit und entstand während der Studienzeit. Ausgehend von dem Forschungsinteresse wurde die Arbeit eingegrenzt: einerseits aufgrund von Aspekten, welche für den Autor besonders interessant waren, andererseits auch aufgrund der hohen Relevanz in der Praxis. Um auch schon in diesem ersten Prozess

möglichst strategisch vorzugehen, wurde mit einem Mindmap gearbeitet. Um in das Thema einzusteigen, wurden zuerst alle für den Autor interessanten und für die Praxis relevanten Aspekte in dem Mindmap eingetragen, um sich am Ende schliesslich auf einen konkreten Aspekt fokussieren zu können. Anschliessend erfolgte die Akquise eines interessierten Praxispartner, mit dem dann schliesslich weitere Interessen und Anliegen ausgetauscht wurden, sodass der Fokus der Arbeit auf einen konkreten Aspekt gelegt werden konnte. Anschliessend wurde mithilfe von «google scholar», «psyndex» sowie dem Nebis-Katalog nach geeigneter wissenschaftlicher Literatur recherchiert und anschliessend eine Forschungsfrage entwickelt. Mithilfe eines halbstandardisierten Interviewleitfaden wurden die Forschungsdaten erhoben, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Anschliessend erfolgte mittels der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz die Datenauswertung, mit deren Hilfe schliesslich die Ergebnisse präsentiert wurden.

### 3.2 Begründung der Erhebungsmethode

Um herauszufinden, wie sich die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auf das Stresserleben auswirken, wurde eine qualitative Studie durchgeführt. Dabei wurde als qualitative Datenerhebungsmethode das halbstandardisierte Interview gewählt, weil die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner über einen komplexen Wissensbestand zum Thema der Untersuchung verfügen und sich so spontan bezüglich offener Fragen äussern können (Flick, 2016). Damit werden subjektive Sichtweisen der Befragten über den Untersuchungsgegenstand rekonstruiert, nämlich das persönliche Erleben und Empfinden von Handlungsspielraum und sozialer Unterstützung und deren Einfluss auf das Stresserleben (Flick, 2016). Um die Äusserungen der Interviewpartner und -partnerinnen zu unterstützen, wurden folgende unterschiedliche Fragearten gewählt (Flick, 2016): offene Fragen und theoriegeleitete/hypothesengerichtete Fragen, um das nicht unmittelbar verfügbare, implizite Wissen des Interviewpartners zu explizieren. Wichtig dabei zu erwähnen ist, dass es nach Flick (2016) «das» qualitative Interview nicht gibt. Es gibt eine grosse Anzahl an unterschiedlichen Typen und Verfahren. Verwirrend ist auch, dass in der Methodenliteratur oftmals unterschiedliche Bezeichnungen für dieselbe Interviewform bzw. für Interviewvarianten angeführt werden und umgekehrt, dass unterschiedliche Formen gleich bezeichnet werden. Daher ist es in jedem Fall wichtig, genau zu dokumentieren, wie im einzelnen Fall methodisch gearbeitet wurde. In dieser Forschungsarbeit wurde grundsätzlich deduktiv vorgegangen. Dies bedeutet, dass mit dieser Untersuchung eine bereits vorhandene Theorie untersucht wird. Genauer gesagt werden die aus der Theorie abgeleiteten Arbeitshypothesen bei dieser Untersuchung analysiert. Allerdings besteht bei der Untersuchung durch das halbstandardisierte Interview

auch Spielraum für andere Informationen, welche nicht nur den zu untersuchenden Hypothesen zugeordnet werden können.

### 3.3 Halbstandardisiertes Leitfadeninterview

#### Sampling

Für die Rekrutierung der Interviewpartner/innen wurde ein Doodle erstellt und jeweils allen Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG zugesendet. Aufgrund des ausgewählten Themengebietes sowie der Methode und der Tatsache, dass die Firma insgesamt 8 Mitarbeitende beschäftigt, war es theoretisch möglich, im Rahmen dieser Arbeit alle zu befragen. Somit unterlag die Teilnahme keinen weiteren Kriterien. So konnte jeder, der sich dazu bereit erklärte, sich für einen freien Termin für das Interview eintragen. Insgesamt konnten am Schluss 6 Mitarbeitende für das Interview rekrutiert werden, welche in unten aufgeführter Tabelle dargestellt werden:

Person Nr.	Geschlecht	Alter	Beruf
1	Männlich	26	Elektroinstallateur EFZ
2	Männlich	26	Elektroinstallateur EFZ
3	Männlich	61	Elektroinstallateur EFZ
4	Männlich	34	Elektroinstallateur EFZ/Chefmonteur
5	Männlich	18	Elektroinstallateur EFZ
6	Männlich	30	Elektroinstallateur EFZ

Tabelle 1: Visualisierung des Samplings (eigene Darstellung).

#### Leitfadenentwicklung mit dem SPSS-Prinzip

Um die Fragestellung dieser Bachelorthesis beantworten zu können, wurde für das Interview ein passender Leitfaden entwickelt, welcher sich grob aus einem Einleitungsteil und den eigentlichen inhaltlichen Frageteilen zusammensetzt. Der Leitfaden enthält überwiegend offene Fragen, damit die Sichtweisen der interviewten Personen möglichst breit erfasst werden können. Unter Berücksichtigung des Vorwissens durch die Literatur und unter Berücksichtigung der Forschung über den Untersuchungsgegenstand wurde der Leitfaden (siehe Anhang B) in 6 Teile gliedert und die dazugehörigen Fragen wurden konzipiert (1. Gesprächseröffnung mit einer Checkliste für den Interviewer, 2. Soziale Unterstützung, 3. Handlungsspielraum, 4. Ausblick und Reflexion, 5. Personenbezogene Daten, 6. Reflexion Interview). Weiter wurde nach Flick (2016) das Interview mit einer offenen und erzählgenerierenden Frage eingeleitet. Jede Frage hat eine oder mehrere Kontrollfragen beiliegend, welche dabei unterstützen, alle relevanten Informationen zu erfahren. Somit konnten situativ während der Interviews mit Nachfragen Aspekte vertieft oder zusätzliche

Informationen abgeholt werden. Die Entwicklung des Interviewleitfadens erfolgte in Anlehnung an das SPSS-Prinzip von Helfferich (2011), welches in vier Schritten erfolgt: «Sammeln», «Prüfen», «Sortieren» und «Subsumieren». Bei diesem Prinzip handelt es sich um ein praktisch orientiertes Prinzip, welches das Grundprinzip der Offenheit und dennoch die für die Forschung notwendige Strukturierung bewahrt (Helfferich, 2011).

### *1. Schritt: «S» wie das Sammeln von Fragen*

Zunächst wurden alle Fragen gesammelt, die im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand von Interesse waren. Dabei wurden möglichst viele Fragen gesammelt und dies ohne jegliche Bedenken im Hinblick auf deren inhaltliche Eignung oder auf deren konkrete Formulierung der Fragen. Dabei versuchte sich der Autor immer wieder selbst zu fragen:

- Was möchte ich eigentlich wissen? Was interessiert mich?
- Welche in der Literatur beschriebenen Zusammenhänge zu Handlungsspielraum/sozialer Unterstützung und Stresserleben möchte ich aufgreifen?

So entstand eine erste Liste an Fragen.

### *2. Schritt: «P» wie Prüfen: Durcharbeiten der Liste unter Aspekten des Vorwissens und der Offenheit*

In diesem 2. Schritt wurden die im 1. Schritt formulierten Fragen reduziert und strukturiert. Dabei wurden als Hilfe die Prüffragen nach Helfferich (2011) verwendet:

- Erfahren wir die Informationen von allein, wenn erzählt wird?
- Benötigen wir diese Informationen und wenn ja: Können sie an anderer Stelle erfragt oder vom Interview abgekoppelt werden?
- Tragen Fragen der Besonderheit des Forschungsgegenstandes Rechnung, also dem Faktum, dass nur subjektive Sichtweisen erhoben werden können?
- Welche Fragen sind Ausdruck der Erwartung, dass die Erzählperson mein Vorwissen bestätigen soll?
- Was würde mich eigentlich überraschen, was würde meinen Vorabannahmen des Forschungsgegenstands widersprechen?

### *3. Schritt: »S« wie Sortieren*

Im nächsten Schritt wurden die verbliebenen Fragen und Stichworte nach inhaltlichen Aspekten sortiert.

### *4. Schritt «S» wie Subsumieren*

Im letzten Schritt wurde für jedes Bündel eine einzige und einfache Erzählaufforderung gestellt, unter welche die Einzelaspekte untergeordnet werden konnten.

### **Pretest**

Nachdem der Leitfaden erstellt wurde, wurde ein erster «Testlauf» durchgeführt. Das Interview wurde dabei mithilfe eines Mitstudierenden durchgeführt und darauf geprüft, ob die gestellten Fragen Unklarheiten enthalten bzw. die Fragen verständlich formuliert sind, die Reihenfolge der Fragen bzw. der Frageblöcke sinnvoll ist und ob der zeitliche Rahmen eingehalten werden kann. Dabei wurden anschliessend einige Fragen gekürzt oder umformuliert, da sie zu lang waren und die Befragten daher hätten überfordern können. Zudem wurden einige Fragen aufgetrennt, da sie teilweise mehrere Sachverhalte in einer Frage enthielten. Der fertige Leitfaden ist im Anhang B zu finden.

### **Interviewdurchführung**

Alle Interviews fanden in dem Unternehmen statt, in dem die Mitarbeitenden auch arbeiten. Es wurde von der Geschäftsleitung ein geeigneter Raum zur Verfügung gestellt, in dem die Interviews ungestört durchgeführt werden konnten.

Vor der eigentlichen Durchführung der Interviews wurde den Interviewpersonen erst einmal Zeit gegeben, um in der Situation anzukommen. Die Person wurde begrüsst und als Einstieg das Gespräch erstmal auf unverfänglichen Smalltalk gelenkt, damit eine ruhige und lockere Stimmung erzeugt werden konnte. Anschliessend wurde die Person darum gebeten, die Einverständniserklärung (siehe Anhang A) durchzulesen und diese bei Einwilligung zu unterschreiben. Nach dem Einstieg erfolgten dann die eigentlichen Interviewfragen. Diese wurden vorher auswendig gelernt, damit sie nicht strikt vom Leitfaden abgelesen werden mussten und so keine «Leitfadenbürokratie» entstand. Vor den Interviews befasste sich der Autor noch einmal mit Literatur zu qualitativen Interviews, um sich allfälligen Problemen und Herausforderungen während des ganzen Interviews bewusst zu sein und darauf entsprechend reagieren zu können. Als visuelle Unterstützung für die Interviewenden wurden die beiden Kernthemen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung je auf ein Kärtchen geschrieben und den Befragten jeweils vorgelegt.

Insgesamt wurden 6 Interviews durchgeführt, welche zwischen 36 Minuten und 58 Minuten dauerten. Jedes Interview wurde mit der Einwilligung der Interviewten mit einer App auf dem Smartphone aufgezeichnet.

### 3.4 Begründung der Auswertungsmethode

Um das erhobene Material durch die Interviews auswerten zu können, wurde in einem ersten Schritt zuerst die Transkription vorgenommen. Dabei wurde mithilfe der gemachten Notizen im Interview und mittels der Tonaufnahme nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz (2018) transkribiert. Dies bedeutet, die Interviews wurden wortwörtlich transkribiert und nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Für die ganze Transkription sowie auch die Auswertung der Interviews wurde zur Unterstützung die Software MAXQDA (Version 2020) verwendet.

Nach der Transkription erfolgte schliesslich die Datenauswertung. Dafür wurde die Methode der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) herangezogen. Diese Methode wurde gewählt, da sie sich nach Kuckartz (2018) in zahlreichen Forschungsprojekten bewährt hat und ein weites Spektrum zur Entwicklung der Kategorien ermöglicht wird: von der induktiven Kategorienbildung am Material bis hin zur deduktiven Bildung von Kategorien. Zudem ist nach Flick (2016) das Ablaufmodell der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018), mit welchem gearbeitet wurde und welches im nachfolgenden Kapitel 3.5 erläutert wird, eine geeignete Methode für leitfadengestützte Interviews.

### 3.5 Inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz

#### 1. Initiierende Textarbeit

Als erster Schritt der Datenauswertung wurden die Transkripte ausgedruckt und das gesamte transkribierte Material sequenziell und vollständig durchgelesen, um auf Basis der Fragestellung ein erstes Gesamtverständnis zu entwickeln. Dabei wurden die Forschungsfrage sowie die formulierten Hypothesen auf ein separates Blatt notiert und während des Lesens der Transkripte versucht, diese zu beantworten bzw. die Hypothesen zu untersuchen. Es wurden für die Beantwortung der Fragestellung besonders wichtige Textstellen markiert sowie Besonderheiten und Auswertungsideen, welche sich spontan ergaben, in Form von Memos festgehalten. Unter Memos werden hier jegliche Notizen verstanden, welche bei der initiierenden Textarbeit gemacht werden. Die markierten Stellen sowie die Bemerkungen (Memos) wurden anschliessend wieder elektronisch in MAXQDA übertragen.

## **2. Entwickeln von thematischen Hauptkategorien**

Als zweiter Schritt der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse wurde ein erstes grobes Gerüst der Hauptkategorien gebildet. Dieses wurde anhand der Fragestellung, der formulierten Hypothesen sowie des Interviewleitfadens deduktiv gebildet. Die Hauptkategorien werden im Kapitel 4 («Ergebnisse») dargestellt.

## **3. Erste Codierung des Materials**

Nachdem die erste grobe Kategorienbildung erstellt wurde, erfolgte der erste Codierprozess des gesamten Materials entlang der Hauptkategorien. Jede Textstelle wurde Zeile für Zeile durchgegangen und jeweils einer Hauptkategorie zugeordnet. Textpassagen, welche für die Fragestellung nicht relevant waren, wurden nicht codiert. Es war zudem auch möglich, gewisse Textstellen doppelt zu codieren, da die Interviewten teilweise mehrere Themen gleichzeitig angesprochen haben.

## **4. Entwickeln von Subkategorien**

In einem nächsten Schritt wurden die thematischen Hauptkategorien ausdifferenziert, das heisst, es wurden aus den codierten Textstellen sowie anhand des Interviewleitfadens Subkategorien erstellt, welche sich jeweils einer Hauptkategorie zuordnen liessen.

Anschliessend wurden die jeweiligen Subkategorien definiert und mit einem Zitat aus dem Material ergänzt. Für das Entwickeln der Subkategorien wurde darauf geachtet, stets die Fragestellung und die Hypothesen präsent zu haben und sich immer wieder zu fragen, was das Ziel der Arbeit ist. Die Definitionen der Subkategorien sowie die Frage, ob diese induktiv oder deduktiv gebildet wurden, werden im Kapitel 4 («Ergebnisse») erläutert.

## **5. Zweite Codierung des Materials**

Nachdem die Haupt- und Subkategorien gebildet wurden, fand in einem letzten Schritt ein zweiter Codierungsprozess statt, bei dem nun die ausdifferenzierten Kategorien den bislang mit der Hauptkategorie codierten Textstellen zugeordnet wurden. Das vollständige und definitive Kategoriensystem ist im Kapitel 4 («Ergebnisse») in der Abbildung 6 ersichtlich.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews vorgestellt. Dabei wird die Methode der kategorienbasierten Auswertung entlang der Haupt- und Subkategorien nach Kuckartz (2018) gewählt. Die Gliederung der Ergebnisse erfolgte nach thematischen Abschnitten sowie nach einer logischen Reihenfolge, die durch den Autor bestimmt wurde.

Die Antworten der Personen aus den Interviews wurden anhand der wichtigsten Erkenntnisse auf einen überschaubaren Kurztexzt reduziert. Um die Ergebnisse nochmals zu akzentuieren, wurden bei der Darstellung der Ergebnisse prototypische Aussagen der interviewenden Personen zitiert.

Für einen Gesamtüberblick wird nun auf der nächsten Seite (Kapitel 4.1) das gesamte Kategoriensystem grafisch dargestellt. In einem nächsten Schritt folgt für jede Haupt- und Subkategorie eine kurze Definition und schliesslich werden die Ergebnisse mit prototypischen Aussagen der interviewenden Personen zur jeweiligen Kategorie dargelegt.

Als Orientierungshilfe dient die farbliche Kennzeichnung auf der linken Seite, welche anzeigt, auf welche Kategorie sich die Ergebnisse und Textstellen beziehen.

## 4.1 Das Kategoriensystem

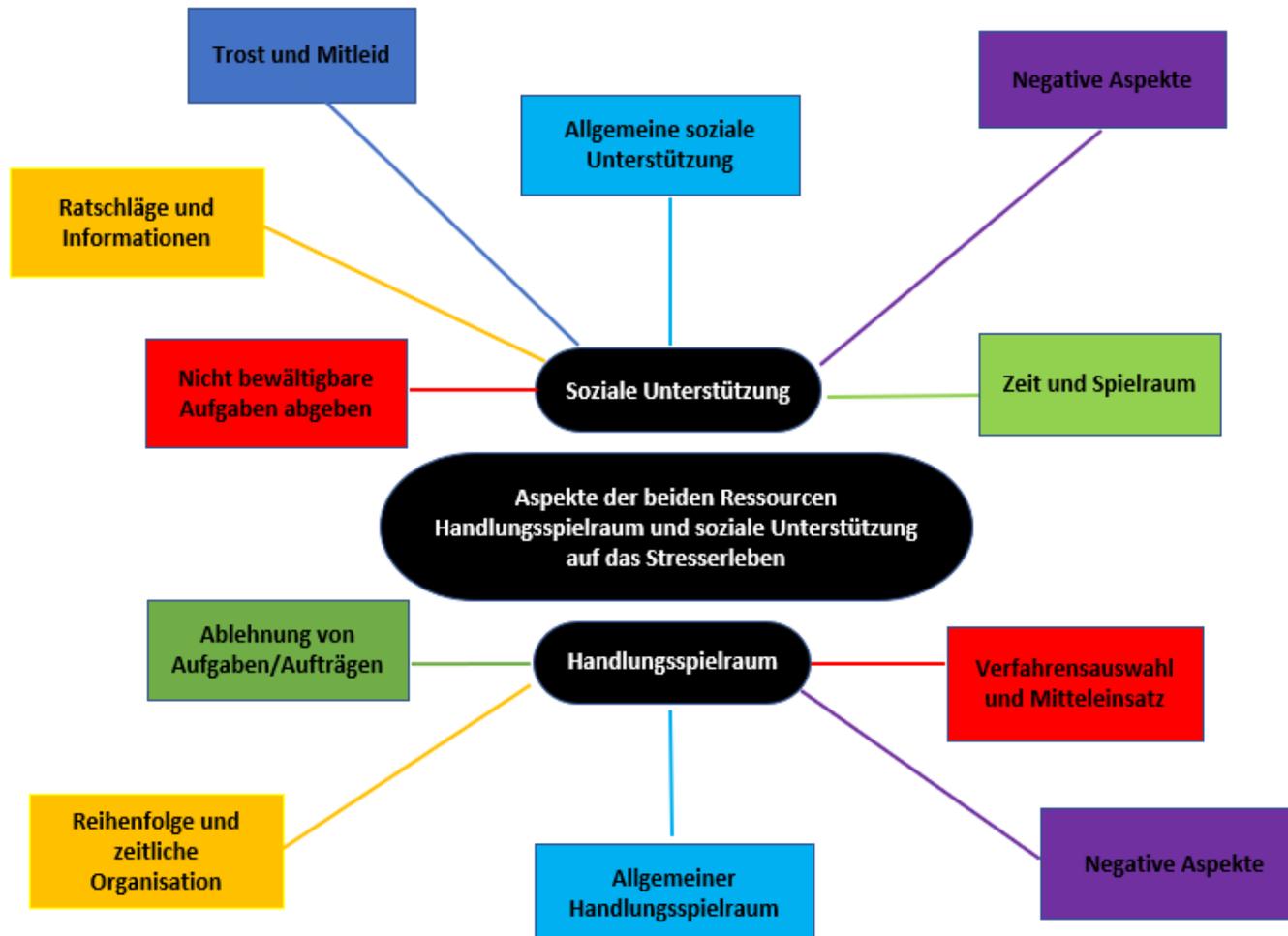


Abbildung 6: Das Kategoriensystem (eigene Darstellung).

## 4.2 Ergebnisse der Hauptkategorie: Soziale Unterstützung

Unter die erste Hauptkategorie Soziale Unterstützung fallen alle Aspekte, welche die Mitarbeitenden in Bezug auf die erlebte Unterstützung bei der Arbeit durch Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzte erwähnten. Die Hauptkategorie Soziale Unterstützung unterteilt sich weiter in 6 Subkategorien: Allgemeine soziale Unterstützung, Nicht bewältigbare Aufgaben abgeben, Ratschläge und Informationen, Trost und Mitleid, negative Aspekte, Zeit und Spielraum.

### Subkategorie: Allgemeine soziale Unterstützung

#### **Definition:**

Unter der Subkategorie Allgemeine soziale Unterstützung werden alle Aussagen der Mitarbeitenden verstanden, welche nicht eindeutig eine der weiteren Subkategorien zugeordnet werden konnten. Somit geht es bei dieser Kategorie um eine allgemeine, grundsätzliche Einschätzung der sozialen Unterstützung durch die Arbeitskollegen/innen und die Vorgesetzten. Diese Subkategorie wurde induktiv gebildet und ist hauptsächlich Ergebnis der ersten, sehr offen gestellten Einstiegsfrage (siehe Anhang B).

#### **Ergebnisse:**

Die soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzten wird von allen Mitarbeitenden allgemein als gut bis sehr gut erlebt. Viele sind auch neben der Arbeit gut miteinander befreundet und unterstützen sich auch ausserhalb der Arbeit in privaten Angelegenheiten. Die Mitarbeitenden erleben die Zusammenarbeit zudem als sehr familiär. Man kennt sich gut und weiss daher auch, wie man sich individuell unterstützen kann. Einige Mitarbeitende erwähnten, dass ohne gegenseitige Unterstützung die Motivation fehle sowie eine saubere und korrekte Ausführung ihrer Arbeit nicht möglich sei.

*«...von allen eigentlich sehr gut. Es ist mega familiär hier und jeder weiss so ein bisschen, wer wo und wie noch Unterstützung braucht. Ich glaube, ohne ein gutes Verhältnis und gegenseitige Unterstützung könnten wir keine saubere Arbeit leisten und würden irgendwann auch alle mega überfordert, gelangweilt und genervt sein...»*

Von zwei Mitarbeitenden wurde aber auch berichtet, dass, wenn sie bei ihren Arbeitskollegen/innen nach Unterstützung fragten, sie ab und zu eine «dumme» Antwort erhielten, was sie dann auch ein wenig demotiviere. Dies geschehe allerdings äusserst selten.

*«Manchmal, wenn ich eine Frage habe, kommt so ne blöde Antwort wie zum Beispiel: Bist du blöd? Das weiss man doch?! Das stresst dann schon ein wenig, aber es ist wirklich die Ausnahme»*

## **Subkategorie: Nicht bewältigbare Aufgaben abgeben**

### **Definition:**

In dieser Subkategorie geht es darum, ob die Mitarbeitenden schon einmal Aufgaben erhalten haben, welche für sie aufgrund von qualitativen/quantitativen oder psychischen/physischen Überforderungen nicht bewältigbar waren oder als nicht bewältigbar empfunden wurden und es geht um die Frage, inwiefern sie die Möglichkeit haben, diese Aufgaben an Arbeitskollegen/innen abzugeben oder Unterstützung anzufordern. Die Subkategorie wurde anhand des Interviewleitfadens deduktiv gebildet.

### **Ergebnisse:**

Von allen Mitarbeitenden wurde schon einmal eine Art von Überforderung erlebt. Besonders oft wird dabei die quantitative Überforderung erwähnt. Es kommt häufiger vor, dass die Menge an Aufträgen nicht in die tägliche Arbeitszeit hineinpasst, da nicht genügend «Puffer» zur Verfügung steht, um unvorhergesehene Aufgaben zu bewältigen.

*«Gerade letzte Woche war die Arbeit einfach zu viel für mich. Ich konnte mit dem nächsten Arbeitsschritt nicht weitermachen, weil andere Handwerker noch nicht so weit waren wie geplant. Das Problem war halt, dass ich dann trotzdem zum geplanten Zeitpunkt fertig werden musste, da für die nächsten Tage und Wochen bereits neue Aufträge fix geplant sind.»*

Von den Mitarbeitenden wird dies als «stressend» erlebt und äussert sich oft in gedrückter Stimmung und einem allgemeinen negativen Wohlbefinden. Um dem entgegenzuwirken, haben die Mitarbeitenden, wenn zeitlich möglich, immer die Möglichkeit, gewisse Teilaufgaben und kleinere Aufträge an andere «abzugeben». Zudem berichten die meisten von guten Strategien, um besser damit umgehen zu können.

*«Wenn ich dann sehe, wieviel ich noch zu erledigen habe, dann stresst das schon, muss ich sagen, aber wenn es wirklich zu viel wird, dann habe ich eigentlich schon immer die Möglichkeit, Aufgaben an andere abzugeben und mindestens, also dass mir noch jemand helfen kommt. Wenn das nicht geht, dann haben wir hier in der Firma halt auch die Einstellung so ein bisschen: Komm wir machen es einfach, das geht schon wieder vorbei, es ist noch immer gegangen!»*

Von zwei Mitarbeitenden wurde berichtet, dass sie hin und wieder mit qualitativen und psychischen Überforderungen konfrontiert würden. Ihnen würden vom Chefmonteur und vom Vorgesetzten Aufgaben zugewiesen, bezüglich derer sie noch nicht viel Erfahrung aufweisen könnten oder noch nie eine genaue Erklärung zur Ausführung erhalten hätten, sodass bei der Ausführung der Aufgaben Unsicherheiten entstünden. Dadurch würden diese nicht gerne ausgeübt und schnell als überfordernd erlebt. Die Möglichkeit, qualitativ überfordernde Aufgaben an Kollegen/innen abzugeben wird als mangelhaft erlebt.

*«...und das nervt dann einfach und belastet mich, weil ich mich nicht genug sicher fühle irgendwie, wenn ich zum Beispiel an eine Motorsteuerung ranmuss und dort einen Fehler suchen bzw. beheben muss. Ich habe bei gewissen Dingen zu wenig Erfahrung und mir wurde es auch noch nie erklärt eigentlich. Wir haben Leute im Unternehmen, die haben mehr Erfahrung. Warum können die das nicht machen oder besser gesagt sollte es uns gezeigt werden und geschult werden...»*

Von einem Mitarbeitenden wurde auch von einer physischen Überforderung berichtet. Gewisse Arbeiten, welche ihm zugewiesen würden, seien für ihn körperlich belastend und dies äussere sich dann in körperlichen Schmerzen. Die Möglichkeit, Aufträge aufgrund physischer Überforderungen mit anderen Mitarbeitenden zu tauschen, wird als mangelhaft erlebt. Positiv wurde allerdings erwähnt, dass aufgrund der Tatsache, dass viele Arbeiten bzw. Aufträge zu zweit ausgeführt würden, gewisse Teilaufgaben untereinander ausgetauscht werden könnten und so besser mit dieser Überforderung umgegangen werden könne.

*«...und solche Aufgaben sind halt für mich einfach körperlich belastend. Das verstärkt halt meine Schmerzen nur noch. Da wir halt viel zu tun haben, kann ich dann Aufgaben nicht einfach an Kollegen abgeben. Aber zum Glück sind wir ja oft zu zweit unterwegs, dann schätze ich es sehr, dass meine Kollegen dann Teilarbeiten mit mir abtauschen. So kann ich dann zum Beispiel Dinge erledigen, die Rücken und Schulter schonen. Aber da würde ich mir wünschen, dass ich noch mehr Möglichkeiten habe, um solche Arbeiten abzugeben oder zu tauschen»*

### **Subkategorie: Ratschläge und Informationen**

#### **Definition:**

In dieser Kategorie geht es darum, inwieweit die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, bei Herausforderungen und Problemen von ihren Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzten

Ratschläge und Informationen einzuholen. Diese Subkategorie wurde deduktiv vom Interviewleitfaden abgeleitet.

### **Ergebnisse:**

Die Mitarbeitenden erleben ihre Arbeit als herausfordernd und werden täglich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Für alle Befragten wird dies allerdings meistens als positiv und motivierend erlebt und Probleme und Herausforderungen werden als Möglichkeit gesehen, zu wachsen und besser zu werden. Die Möglichkeit, sich bei Problemen und Herausforderungen Ratschläge und Informationen von Arbeitskollegen/innen sowie dem Vorgesetzten einzuholen, ist jederzeit gegeben, wenn diese benötigt wird. Von den Befragten wird dies als besonders positiv erlebt und gibt ihnen ein Gefühl der Sicherheit, da sie nie das Gefühl haben, damit allein dazustehen.

*«...als ich dann beim Rohre einlegen nicht mehr weiterkam, habe ich dem Chef mit Facetime angerufen und der hat mir dann so weitergeholfen oder sonst kann ich auch in der Pause oder so jederzeit bei allen nachfragen. Es ist sonst auch einfach schön und gibt einem so das Gefühl, wenn ich am Punkt bin, so, ich weiss nicht mehr weiter, dann stört es mich eigentlich nicht so krass, weil ich so eine Sicherheit habe.»*

*«Ich weiss noch, letztes Mal bei einem Kunden hatte ich einfach keine Idee mehr, wie ich den Fehler sonst noch finden könnte und dann habe ich einfach einen Kollegen angerufen und der hatte dann eine gute Idee. Ich wurde dann ein bisschen nervös beim Kunden, und es war unangenehm, aber eben zum Glück kann man immer jemanden nach Rat fragen. Ich konnte dann das Problem lösen und ich und der Kunde waren zufrieden.»*

## **Subkategorie: Trost und Mitleid**

### **Definition:**

In dieser Subkategorie geht es darum, inwieweit die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, in schwierigen und herausfordernden Situationen mit ihren Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzten darüber zu sprechen bzw. inwiefern ihnen Trost und Mitleid geschenkt werden. Diese Subkategorie wurde deduktiv aus dem Interviewleitfaden abgeleitet.

### **Ergebnisse:**

Die Befragten sind sich alle einig, dass bei ihrer Arbeit jederzeit Fehler passieren können oder Arbeiten nicht so gelingen wie geplant. Alle erleben die Möglichkeit, mit ihren Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzten darüber zu sprechen, als äusserst wichtig. Für sie

lassen sich so Fehler und besonders schwierige Situationen und daraus resultierende negative Gedanken und Gefühle besser verarbeiten.

*«Mir hilft es enorm, wenn ich, ich sage jetzt mal, wenn mir einen auf gut Deutsch gesagt einen Scheiss passiert ist, ich das einem Kollegen erzählen kann. Wir spielen da manchmal ein bisschen Psychologe untereinander (lacht).»*

*«Manchmal, wenn eine Arbeit sehr mühsam war oder es einfach nicht so klappt wie gewollt, dann kann ich das in der Mittagspause immer jemandem erzählen und der sagt dann zum Beispiel: Ach komm, das kann passieren oder das ist mir auch schon passiert. Das hilft mir dann so im Sinne von: Geteiltes Leid ist halbes Leid.»*

### **Subkategorie: Negative Aspekte**

#### **Definition:**

In dieser Subkategorie werden alle Aussagen der Mitarbeitenden zusammengefasst, welche negative Aspekte von sozialer Unterstützung aufzeigen. Die Subkategorie wurde anhand des Interviewleitfadens deduktiv gebildet.

#### **Ergebnisse:**

Die soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzte wird bis auf wenige Ausnahmen sehr positiv erlebt. Die Möglichkeit, bei Problemen und Herausforderungen auf die Unterstützung zu zählen, wird von allen Befragten als hilfreich und als wichtige Ressource empfunden. Von zwei Befragten wurde allerdings erwähnt, dass sie hin und wieder das Gefühl hätten, vom Vorgesetzten zu viel Unterstützung zu bekommen. Dies wird dann von den Befragten als negativ empfunden, da sie die Unterstützung als Aufzeigen ihrer Defizite und als Mangel an Vertrauen erleben.

*«...und es ist ja dann nett gemeint, aber einmal erklären reicht mir dann aus. Er erklärt es mir dann immer wieder und da frag ich mich schon, traut er mir das nicht zu oder mach ich es wirklich noch nicht so gut...»*

*«...weil ich brauche dann für diese Arbeit keine Hilfe oder ich weiss, wie es geht, aber trotzdem bekomm ich dann wieder einen detaillierten Plan für die Ausführung der Verdrahtung und ist ja nett gemeint, aber da wünsche ich mir ehrlich gesagt wie weniger Unterstützung, ich will das auch selber machen...»*

## Subkategorie: Zeit und Spielraum

### **Definition:**

In dieser Subkategorie geht es darum, ob laut den Mitarbeitenden genügend Zeit und Spielraum zur gegenseitigen Unterstützung vorhanden ist, und zwar in Form von Arbeiten an Arbeitskollegen/innen abgeben bzw. Unterstützung von ihnen anzufordern, Ratschläge und Informationen zu erhalten sowie Trost und Mitleid zu bekommen. Die Subkategorie wurde anhand des Leitfadens deduktiv erstellt.

### **Ergebnisse:**

Die Befragten verbringen viel Zeit miteinander. Sie haben einen Pausenraum, in dem sie in der Regel jeden Tag ihre Znünpause sowie Mittagspause gemeinsam verbringen. Daher sind sie alle der Meinung, grundsätzlich genügend Zeit für den Austausch und die gegenseitige Unterstützung zu haben. Bei Problemen und Herausforderungen können diese meistens in den Pausen angesprochen und gelöst werden. Auch im Hinblick auf die oben beschriebene Subkategorie Trost und Mitleid sind die Befragten ebenfalls der Meinung, genügend Zeit und Spielraum zu haben; dies auch, da sich viele der Befragten auch privat gut kennen und treffen und so ausreichend Zeit für eine Klärung vorhanden ist. Viele sind allerdings auch der Meinung, dass oft die Zeit nicht ausreicht, um Arbeiten bzw. Teilarbeiten abzugeben. So wünschen sich die Befragten mehr Zeit bzw. einen Puffer, um sich bei überfordernden Arbeiten gegenseitig mehr zu helfen. Dies würde laut den Befragten eine wichtige zusätzliche Ressource bedeuten, um mit dem täglichen Stress und den Herausforderungen besser umgehen zu können.

*«Wir machen meistens zusammen Znüni und Mittag und da ist dann genug Zeit für Fragen und andere Anliegen. Aber für mich wäre es super, wenn ich wüsste noch so einen Puffer zu haben und wüsste, dass, wenn es knapp wird die Arbeit zu erledigen, mir noch jemand helfen könnte und ich gewisse Teilarbeiten abgeben könnte.»*

*«...da helfen wir uns wirklich immer, aber auch wenn ich jetzt eigentlich helfen möchte und jemandem Arbeit abnehmen will...dann...ja ist halt leider oft keine Zeit da. Man müsste noch mehr Zeit einplanen, sodass immer jemand ein bisschen Zeit...ich sage jetzt mal «spatzig» hat und dann, je nachdem, wer ausgelastet ist, demjenigen helfen...»*

### 4.3 Ergebnisse der Hauptkategorie: Handlungsspielraum

Unter die zweite Hauptkategorie Handlungsspielraum fallen alle Aspekte, welche die Befragten in Bezug auf ihren erlebten Handlungsspielraum bei der Arbeit erwähnten. Darunter fallen die 5 Subkategorien: Allgemeiner Handlungsspielraum, Verfahrensauswahl und Mitteleinsatz, Ablehnung von Aufgaben/Aufträgen, negative Aspekte und die Kategorie Reihenfolge und zeitliche Organisation.

#### Subkategorie: Allgemeiner Handlungsspielraum

##### **Definition:**

Unter der Subkategorie Allgemeiner Handlungsspielraum werden alle Aussagen der Mitarbeitenden zusammengefasst, welche nicht eindeutig eine der weiteren Subkategorien zugeordnet werden konnten. Somit geht es bei dieser Kategorie um eine allgemeine, grundsätzliche Einschätzung des Handlungsspielraums bzw. der Freiheit, das Arbeitshandeln mehr oder weniger selbst bestimmen zu können. Diese Subkategorie wurde induktiv gebildet und ist hauptsächlich das Resultat der ersten, sehr offen gestellten Einstiegsfrage (siehe Anhang B).

##### **Ergebnisse:**

Alle Mitarbeitenden erleben einen hohen Handlungsspielraum bei der Ausführung ihrer Arbeit. Wenn sie einen Auftrag bzw. eine Arbeit bekommen, können sie diese grundsätzlich auf die Art und Weise ausführen, wie sie es bevorzugen. Je mehr man die Arbeit in Teiltätigkeiten herunterbricht, desto mehr Handlungsspielraum haben sie. Während sie hinsichtlich der Art des Auftrages, also welcher Auftrag ihnen zugewiesen wird, fast gar keinen Handlungsspielraum haben, haben sie, je weiter man ins Detail geht, bei der konkreten Ausführung der Arbeit umso grösseren Handlungsspielraum. Allgemein wird dieser Freiraum von allen Mitarbeitenden sehr geschätzt. Die Freiheit ihre Arbeit mehr oder weniger selbst zu gestalten, wirkt für die Befragten motivierend. Sie sind der Meinung, dass jeder die Arbeit ein bisschen anders mache und dass zu grosse Vorgaben für sie sehr kontraproduktiv seien und sie «stressen» würden.

*«Also ich habe nicht die Freiheit zu sagen, welcher Auftrag ich jetzt machen will oder so, aber bei der Ausführung der Tätigkeit kann ich fast alles selbst entscheiden. Also jetzt blöd gesagt, wenn ich die Schraube mit der rechten Hand anziehen möchte, dann kann ich das auch (lacht).»*

*«Es hört sich vielleicht nicht so wichtig an (lacht), aber ich kenne Firmen, die müssen zwingend eine Art von Arbeitshosen anziehen. Bei uns kann das jeder selbst entscheiden.»*

*Wie gesagt, vielleicht ein bisschen lächerlich, aber das wäre wie dann unnötiger Stress, weil ich mich dann einfach nicht so wohl darin fühlen würde. Ich bin froh, dass wir so viele Freiheiten haben.»*

## **Subkategorie: Verfahrensauswahl und Mitteleinsatz**

### **Definition:**

In dieser Subkategorie geht es darum, wie die Befragten ihre «Freiheit» erleben, also beim Ausführen von Tätigkeiten oder bei Aufträgen selbst entscheiden zu können, mit welchen Verfahren und welchen Mitteln sie die Arbeit erledigen. Diese Subkategorie wurde anhand des Interviewleitfadens deduktiv gebildet.

### **Ergebnisse:**

Alle Befragten empfinden ihren Handlungsspielraum in Bezug auf die Verfahrensauswahl und den Mitteleinsatz bei der Ausführung ihrer Arbeit als sehr gross. Solange das Ziel der Arbeit erreicht wird, der Kunde zufrieden ist und nicht unnötig Mittel eingesetzt werden, welche nicht angemessen sind bzw. sehr teuer sind, spielt es keine Rolle, mit welchem Verfahren oder welchen Mitteln die Arbeit erledigt wird. Die Befragten können beispielsweise selbst entscheiden, mit welchen Werkzeugen sie die Arbeit erledigen wollen. Diese Freiheit wird von den Befragten sehr geschätzt, da jeder gewisse Arbeiten ein wenig anders ausführt oder andere Mittel dafür einsetzt. Die Befragten erleben dies auch als besonders wichtig, um bei ungeplanten Dingen flexibel zu sein, um auf andere Verfahren und Mittel zurückgreifen zu können. So kann bei Zeitmangel auf schnellere Verfahren zurückgegriffen werden, sodass nicht länger gearbeitet werden muss oder es können Verfahren und Mittel eingesetzt werden, mit denen sie die Arbeit besser ausführen können und die sie nicht qualitativ überfordern. Zudem erleben die Befragten diesen Freiraum auch als motivierend und finden es wichtig, bei Störungen auch selbst entscheiden zu können, welche Mittel jetzt sinnvoll sind und welche Verfahren. Sie finden, dass sie sich dadurch auch weiterentwickeln können.

*«Ich kann eigentlich selbst entscheiden, wie ich jetzt das Rohr und die Steckdose montiere, also mit welchem Werkzeug oder ob ich zuerst das Rohr und dann die Steckdose oder umgekehrt mache. Mich würde das extrem nerven, wenn dies vorgeschrieben wäre.»*

*«Wenn es irgendwo ein Problem gibt, dann kann ich selbstständig die Mittel und das Verfahren anpassen. Wir sind da sehr frei und ich lerne dann immer dazu.»*

*«...und solange das Ziel erreicht wird, kann ich die Arbeit so ausführen, wie es für mich passt. Mir ist das sehr wichtig, weil gewisse Vorgehensweisen sind für mich zu kompliziert und da bin ich froh, dass ich es so machen kann dass es für mich auch passt»*

## **Subkategorie: Ablehnung von Aufgaben/Aufträgen**

### **Definition:**

In dieser Subkategorie geht es darum, inwieweit die Befragten Aufgaben/Aufträge ablehnen oder verschieben können, welche für sie eine quantitative/qualitative Überforderung oder eine psychische/physische Überforderung darstellen. Diese Subkategorie wurde anhand des Interviewleitfadens bzw. der Theorie deduktiv gebildet.

### **Ergebnisse:**

Die Befragten verfügen alle über eine Karte, welche sie immer mit sich führen und die sie jederzeit einsetzen können, um bei einer Aufgabe, welche für sie ein Sicherheitsrisiko darstellt, «Stopp» sagen zu können. Dies erleben alle als wichtig und es gibt ihnen ein Gefühl der Sicherheit, jederzeit «Stopp» sagen zu können, wenn sie sich nicht sicher fühlen.

*«Da bin ich wirklich froh, dass, wenn es jetzt etwas mit meiner Sicherheit zu tun hat, kann ich sofort Stopp sagen. Ich habe da so ein Kärtchen und dann weiss ich einfach, ich muss vor keiner Arbeit mit Strom Angst haben, denn ich mache nur das, wo ich mich auch sicher fühle.»*

Vier der Befragten erleben ihren Handlungsspielraum als zu gering, quantitativ überfordernde Arbeiten abzulehnen und sie erleben dies oft als Stresssituation, da der Auftrag häufig zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig werden muss. So haben sie ständig als Hintergedanken, dass die Arbeit einfach fertig werden muss bzw. dass dann länger gearbeitet werden muss. Sie wünschen sich dort mehr Möglichkeiten, Aufträge zu verschieben oder auch abzulehnen, wenn sie nicht in die Arbeitszeit hineinpassen. Bei zwei Befragten wurde auch erwähnt, dass sie bei qualitativ überfordernden Aufgaben selten die Möglichkeit hätten, diese abzulehnen. Dies erleben die Befragten als Drucksituation und es wird als belastend erlebt. Eine Person erlebt zudem in Bezug auf eine physische Überforderung zu wenig Handlungsspielraum. So hat diese selten die Möglichkeit, Arbeiten, welche für sie körperlich eine Überforderung darstellen, abzulehnen.

*«Es gibt halt Aufgaben, die sind für mich qualitativ eine Überforderung und wenn ich dann den Auftrag sehe, muss ich mir am Tag zuvor schon Gedanken machen wie: Wie mach ich das bloss? Ich würde mir halt wünschen, entweder geschult zu werden oder die Freiheit zu haben, diesen Auftrag abzulehnen, denn ich habe dann mehr Druck, dass ich keinen Fehler mache.»*

*«Und dann muss ich halt Aufgaben erledigen, die mir einfach Schmerzen bereiten körperlich, und ich kann dann nicht einfach ablehnen. Ich muss dann leider einfach machen, es wäre gut, wenn man da noch mehr mitreden könnte bei der Verteilung von Aufgaben.»*

### **Subkategorie: Negative Aspekte**

#### **Definition:**

In dieser Subkategorie werden alle Aussagen der Mitarbeitenden zusammengefasst, welche negative Aspekte von Handlungsspielraum aufzeigen. Die Subkategorie wurde anhand des Interviewleitfadens deduktiv gebildet.

#### **Ergebnisse:**

Für die meisten Befragten wird der Handlungsspielraum als sehr gross empfunden und wird auch als positiv erlebt. Von zwei Befragten wird der grosse Handlungsspielraum auch hin und wieder als negativ empfunden. Dies gilt für Arbeiten, bezüglich derer sie noch wenig Erfahrung haben. Da wirkt sich der Handlungsspielraum als eher stressverstärkend aus, weshalb sie sich in diesen Situationen mehr Vorgaben seitens des Vorgesetzten wünschen.

*«Grundsätzlich finde ich den Freiraum, den ich habe, schon gut, aber manchmal, also bei Arbeiten, bei denen ich noch nicht so viel Erfahrung habe, ist es auch eine zusätzliche Belastung irgendwie, weil ich dann alles selbst überlegen muss. Also das heisst, wenn eine Arbeit nicht so läuft, wie geplant, wünsche ich mir mehr Vorgaben zum Beispiel, weil mir aufgrund der Erfahrung einfach auch die verschiedenen Lösungsansätze noch fehlen...»*

### **Subkategorie: Reihenfolge und zeitliche Organisation**

#### **Definition:**

In dieser Subkategorie geht es darum, inwieweit die Befragten Arbeiten/Aufträge zu Zeiten sowie in der Reihenfolge ausführen können, wie es für sie am besten passt. Die Subkategorie wurde anhand des Interviewleitfadens deduktiv gebildet.

#### **Ergebnisse:**

Die Befragten empfinden ihre leistungsfähigen und produktivsten Phasen zu unterschiedlichen Zeiten. Einige sind morgens am leistungsfähigsten, andere nach der Znünpause um 9.30 Uhr. Viele der Befragten erwähnten, dass sie nach der Mittagspause oft mit Müdigkeit zu kämpfen hätten und daher weniger konzentriert seien als zu anderen Tageszeiten. Alle Befragten erleben bei den Arbeiten innerhalb eines Auftrages grossen

Handlungsspielraum in Bezug auf die Reihenfolge und die zeitliche Organisation der einzelnen Tätigkeiten. So können sie anspruchsvollere und als komplizierter erlebte Aufgaben sowie Arbeiten, welche sie nicht so gerne ausführen, zu Zeiten erledigen, wenn es für sie am besten passt. Alle erleben dies als sehr positiv. Die Befragten sind der Meinung, so die Arbeiten effizienter ausführen zu können. Zudem erleben sie diese Freiheit auch als schonend für Körper und Geist, da ihrer Meinung nach ohne diesen Freiraum komplizierte und herausfordernde Aufgaben eine zusätzliche Belastung seien.

*«Ich mache dann zum Beispiel das körperlich Anstrengendere immer direkt nach der Mittagspause, damit ich wieder wach werde und mich anschliessend fit fühle für die, ich sage mal eher, Denkarbeit (lacht).»*

*«Wenn es dann mal Dinge zu tun gibt, die ich einfach nicht so gerne mache, dann mach ich das immer gleich zuerst. Das ist so ein bisschen psychisch bei mir, aber dann weiss ich, der «Scheiss», sage ich jetzt mal, ist gemacht und ich muss nicht die ganze Zeit daran denken (lacht).»*

In Bezug auf die Reihenfolge und die zeitliche Organisation der Aufträge haben die Befragten fast keinen Handlungsspielraum. Die Befragten erwähnen, dass es Aufträge gebe, die manchmal aus nur einer Teiltätigkeit bestünden und sie dann keinen Handlungsspielraum hätten. So müssten dann Aufgaben, welche eine Belastung darstellten, zwingend zum vorgegebenen Zeitpunkt und in der vorgegebenen Reihenfolge erledigt werden. Die Befragten wünschen sich dort noch mehr Freiraum bei der Entscheidung und Verteilung von Aufträgen.

*«Wenn ich dann vielleicht noch ein bisschen mehr mitreden könnte und sagen, ich mache den Auftrag anfangs Woche, wo ich noch fitter bin, oder am Morgen, wo meine Konzentration noch besser ist, dann wäre das auch angenehmer für mich und ich würde sicher auch effizienter Arbeiten können.»*

*«Klar, man kann nicht immer so schieben und machen und es jedem recht machen, aber wenn wir zusammensitzen würden, könnte man noch viel schieben und optimieren denke ich. Zum Beispiel gab es auch schon Situationen, wo ich 2 Aufträge hatte und die ohne Probleme selbstständig hätte tauschen können. Aber so musste ich morgens draussen arbeiten bei Regen und am Nachmittag drinnen bei Sonnenschein. Das hätte man vermeiden können...»*

## 5 Diskussion

In diesem Kapitel werden nun die Ergebnisse analysiert und interpretiert sowie versucht, die Forschungsfrage zu beantworten. Dies erfolgt durch eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse, welche anschliessend mit den in der Einleitung definierten Arbeitshypothesen und der dazugehörigen Theorie und Forschung in Bezug gesetzt und interpretiert werden. In Kapitel 5.2 werden anschliessend praxisbezogene Handlungsempfehlungen vorgeschlagen.

### 5.1 Interpretation der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews zusammengefasst und diskutiert sowie mithilfe der vier in der Einleitung definierten Arbeitshypothesen versucht, die Forschungsfrage zu beantworten:

**«Wie wirken sich die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG aus?»**

#### **Arbeitshypothese 1:**

Wahrgenommener Handlungsspielraum übt indirekt einen positiven Effekt auf das Stresserleben aus.

Die Mitarbeitenden können Arbeiten, welche für sie persönlich ein zu hohes Sicherheitsrisiko darstellen, mit der «Stopp-Karte» jederzeit ablehnen. Dies wird als sehr wichtig erlebt und gibt ihnen ein Gefühl der Sicherheit. Hält man sich die Theorie noch einmal vor Augen, erkennt man die Wichtigkeit dieser «Stopp-Karte», wenn es sich um das Stresserleben handelt. So kann diese Massnahme, den Stressprozess noch einmal rekapitulierend (siehe Abbildung 1), bereits in der ersten Phase des Prozesses beim Stressor (in diesem Fall die als zu gefährlich eingeschätzte Aufgabe) ansetzen und hat so einen positiven Effekt auf das Stresserleben der Mitarbeitenden, da selbiger somit eliminiert werden kann.

Einzelne Mitarbeitende erleben allerdings zu wenig Handlungsspielraum, wenn es um die Ablehnung von quantitativen, qualitativen und physisch überfordernden Aufgaben geht. Die Freiheit, diese Aufgaben abzulehnen oder zu verschieben, wird als mangelhaft und demzufolge als belastend empfunden und zeigt sich manchmal in gedrückter Stimmung, negativen Gedanken und physisch bedingten Schmerzen. Betrachtet man erneut den Stressprozess, kann dieses Erleben als die Stressreaktion beobachtet werden. Obwohl dies negative Auswirkungen auf das Stresserleben der Mitarbeitenden hat, muss allerdings auch

beachtet werden, dass dadurch noch nicht zwingend negative Stressfolgen zu erwarten sind, da dies auch davon abhängt, welche Stressbewältigungsmöglichkeiten vorhanden sind oder diese Aufgaben zwar nicht abgelehnt, aber an Arbeitskollegen/innen abgegeben werden können. Dies zeigt sich insofern, als die Mitarbeitenden nicht bei jedem Stressor, der nicht verhindert werden konnte, von negativem Erleben berichteten, da sie teilweise von der indirekten Wirkung der Ressource soziale Unterstützung «ersetzt» wurde und der als belastend empfundene Stressor (eine bestimmte Arbeit) an einen Kollegen abgegeben werden konnte. Allerdings ist es hier dennoch ratsam, bereits in der ersten Phase des Stressprozesses anzusetzen und mehr Möglichkeiten zu schaffen, diese Überforderungen bzw. diese Arbeiten ablehnen zu können, um einen möglichst positiven Effekt auf das Stresserleben der Mitarbeitenden haben zu können und negative Stressfolgen so nicht zu «provozieren». Um anhand der Hypothese 1 abschliessend eine erste Antwort auf die Fragestellung zu geben, lässt sich sagen, dass sich die Ressource Handlungsspielraum positiv auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG auswirkt, da durch den Freiraum, überfordernde Aufgaben abzulehnen, der Stressor so eliminiert wird und sich daraus keine negativen Stressreaktionen und Stressfolgen entwickeln können.

### **Arbeitshypothese 2:**

Wahrgenommener Handlungsspielraum hat im Stressprozess eine Pufferwirkung.

Natürlich lassen sich nicht alle Stressoren und Belastungen bei der Arbeit vermeiden. Das heisst, nicht alle Überforderungen, seien sie qualitativer, quantitativer oder physischer Natur, sind vermeidbar. Natürlich funktioniert dies bis zu einem gewissen Grad und hat auch einen positiven Einfluss auf das Stresserleben der Mitarbeitenden – wie in der Arbeitshypothese 1 beschrieben – allerdings muss auch die Frage gestellt werden, was bei nicht vermeidbaren Stressoren und Belastungen getan werden kann, die weder abgelehnt noch an Kollegen/innen abgegeben werden können.

Die Befragten genießen eine grosse Freiheit in Bezug auf die Verfahrensauswahl und den Mitteleinsatz bei der Ausführung ihrer Arbeit. Sie erleben dies als besonders wichtig, um bei ungeplanten Dingen oder bei quantitativen/qualitativen Überforderungen flexibel handeln zu können. So kann bei Zeitmangel auf schnellere Verfahren zurückgegriffen werden, sodass nicht länger gearbeitet werden muss oder es können Verfahren und Mittel eingesetzt werden, mit denen sie die Arbeit besser ausführen können und die sie nicht qualitativ überfordern. In Bezug auf die Reihenfolge und die zeitliche Organisation der Arbeiten erleben die Mitarbeitenden auch grossen Freiraum. Innerhalb eines Auftrages können sie ihre Teiltätigkeiten nach ihren produktiven bzw. weniger produktiven Phasen einteilen. Dies

wird als sehr positiv wahrgenommen. So können laut den Befragten Körper und Geist geschont werden, komplizierte und herausfordernde Aufgaben sind so weniger belastend. Ruft man sich hier auch wieder die Theorie ins Gedächtnis, lässt sich erkennen, welche Wirkung dieser Freiraum auf das Stresserleben der Mitarbeitenden hat. Die «Freiheit» der Personen, Verfahren, des Mitteleinsatzes sowie der Reihenfolge und der zeitlichen Organisation wirkt bei nicht vermeidbaren Stressoren bzw. Belastungen als «Puffer», da die Personen durch diesen «Freiraum» mehr Stressbewältigungsmöglichkeiten haben, weil sie beispielweise als herausfordernde oder belastend empfundene Arbeiten zu Zeiten ausführen können, zu denen es für sie besser passt oder weil sie in Belastungssituationen Verfahren und Mittel ändern bzw. selbst bestimmen können. Dadurch werden Stressoren als weniger bedrohlich bewertet, die Stressreaktionen fallen weniger heftig aus und schliesslich ist auch die Gefahr von negativen Stressfolgen geringer. Um anhand der Hypothese 2 abschliessend eine Antwort auf die Fragestellung zu geben, lässt sich sagen, dass sich die Ressource Handlungsspielraum positiv auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG auswirkt, da durch die «Freiheit» der Personen, Verfahren, des Mitteleinsatzes sowie der Reihenfolge und der zeitlichen Organisation ihrer Arbeit mehr Stressbewältigungsmöglichkeiten vorhanden sind und so die Stressoren als weniger bedrohlich betrachtet werden, die Stressreaktionen und folglich die Stressfolgen geringer ausfallen.

### **Arbeitshypothese 3:**

Wahrgenommene soziale Unterstützung übt indirekt und direkt einen positiven Effekt auf das Stresserleben aus.

Alle Mitarbeitenden haben schon einmal eine Art von Überforderung bei ihrer täglichen Arbeit erlebt. Sie genießen allerdings mit einigen Ausnahmen eine hohe gegenseitige Unterstützung und haben, wenn es zeitlich möglich ist, immer die Möglichkeit, Aufgaben an andere Mitarbeitende abzugeben oder Unterstützung anzufordern, sodass die negativen Aspekte bei einer Überforderung nur kurzfristig vorhanden sind oder gar nicht erst entstehen, wenn gewisse Arbeiten schon früh an andere übergeben werden können (instrumentelle Unterstützung). Ähnlich wie bei der indirekten Wirkung der Ressource Handlungsspielraum, lässt sich mit Blick auf die Theorie schliessen, dass dies einen positiven Effekt auf das Stresserleben der Mitarbeitenden hat und bereits in der ersten Phase des Stressprozesses, dem Stressor, ansetzt und Stressoren und Belastungen so verhindert werden können. Wichtig zu erwähnen ist, dass die indirekte Wirkung der Ressourcen Handlungsspielraum und der sozialen Unterstützung nicht völlig trennscharf voneinander zu betrachten sind. Ist der Handlungsspielraum eingeschränkt, das heisst, ist es nur schwer möglich, überfordernde

Arbeiten abzulehnen, muss dies noch nicht zwingend negativ sein, da es, wie bereits in Arbeitshypothese 1 erwähnt, auch von den Bewältigungsstrategien abhängt, aber auch davon, ob diese zwar nicht abgelehnt werden können, im Gegenzug dafür an Kollegen/innen abgegeben werden können. Dies zeigt auch, wie in der Theorie beschrieben (Kapitel 2.3), wie gefährlich es sein kann, wenn gleichzeitig ein kleiner Handlungsspielraum und geringe soziale Unterstützung gegeben sind. Denn so könnten Stressoren einerseits nicht abgelehnt und auch nicht an Kollegen/innen abgegeben werden. Andererseits wären auch die anderen Phasen im Stressprozess äusserst «vulnerabel». Stressoren hätten somit wenig Mühe, bei Personen negative Stressfolgen bzw. ein hohes Stresserleben zu erzeugen. Deutlich wird dies beispielsweise anhand der Aussage von zwei Mitarbeitenden, welche von qualitativen Überforderungen berichteten, die sich bereits in negativen Gedanken schon am Tag vor der Arbeit zeigten, da keine Möglichkeit bestanden habe, die Arbeit abzulehnen oder an Arbeitskolleg/innen abzugeben.

Um anhand der Hypothese 3 eine weitere Antwort auf die Fragestellung zu geben, ist festzustellen, dass sich die Ressource soziale Unterstützung positiv auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG auswirkt, da durch die Möglichkeit, Arbeiten an Arbeitskollegen/innen abgeben zu können, der Stressor eliminiert wird und sich daraus keine negativen Stressreaktionen und Stressfolgen entwickeln können.

In Bezug auf die direkte Wirkung von sozialer Unterstützung auf das Stresserleben (emotionale Unterstützung) lässt sich konstatieren, dass diese von allen Mitarbeitenden als sehr hoch erlebt wird. Die Mitarbeitenden erwähnten, dass sie jederzeit die Möglichkeit hätten, miteinander zu sprechen und bei Fehlern oder negativen Auswirkungen bzw. Folgen des Stresses viel Trost und Mitleid geschenkt bekämen und sie diese so besser verarbeiten könnten. So lässt sich mit Blick auf die Theorie folgern, dass ein positiver Effekt auf das Stresserleben festgestellt werden kann und die Stressreaktion und schliesslich die Stressfolgen im Stressprozess weniger heftig ausfallen und so einen positiven Effekt auf das Stresserleben der Mitarbeitenden haben.

Um anhand der Hypothese 3 eine weitere Antwort auf die Fragestellung zu geben, lässt sich feststellen, dass sich die Ressource soziale Unterstützung positiv auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG auswirkt, da durch die emotionale Unterstützung in Form von Trost und Mitleid die negative Stressreaktion auf einen Stressor und somit die Stressfolgen weniger heftig ausfallen.

#### **Arbeitshypothese 4:**

Wahrgenommene soziale Unterstützung hat im Stressprozess eine Pufferwirkung.

Die informationelle Unterstützung wird von allen Mitarbeitenden als sehr hoch empfunden. Alle haben die Möglichkeit, Ratschläge und Informationen durch ihre Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzte einzuholen. Dies wird als sehr positiv erlebt und gibt den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sicherheit im Hinblick auf aktuelle und bevorstehende Arbeiten. Wie aus den Ergebnissen der Subkategorie Zeit und Spielraum zu ersehen ist, finden die Mitarbeitenden auch, dass genügend Zeit zur Verfügung steht, damit diese Unterstützung auch wirklich möglich ist. Mit Blick auf die Theorie lässt sich daraus schliessen, dass dies einen positiven Effekt auf den Stressprozess hat, da die Stressoren und Belastungen, welche bei der Arbeit auftreten können, durch die Ratschläge und Informationen als weniger bedrohlich wahrgenommen werden. Dies zeigt sich in den Aussagen, dass ihnen diese informationelle Unterstützung ein Gefühl der Sicherheit für aktuelle und zukünftige Arbeiten gibt. Um auch hier anhand der Hypothese 4 eine Antwort auf die Fragestellung zu geben, lässt sich konstatieren, dass sich die Ressource soziale Unterstützung positiv auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG auswirkt, da durch die informationelle Unterstützung in Form von Ratschlägen und Informationen die negative Bewertung von Stressoren weniger stark ausfällt, wodurch schliesslich wiederum die Stressreaktion und die Stressfolgen sich geringer darstellen.

#### **Negative Aspekte der Ressourcen**

Wie im Theorieteil erwähnt wurde, können die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auch negative Effekte bzw. stressverstärkende Wirkungen haben. Wie aus den Ergebnissen hervorgeht, zeigt sich dies teilweise auch bei den Befragten. So erleben einzelne Mitarbeitende den Handlungsspielraum aufgrund mangelnder Erfahrung auch als Überforderung. Vereinzelt wird auch die soziale Unterstützung als negativ empfunden, da die Mitarbeitenden das Gefühl haben, der Vorgesetzte vertraue ihnen bei der Ausführung ihrer Arbeit nicht; wobei zuweilen die Mitarbeitenden nicht wissen, ob sie die Unterstützung auch als solche interpretieren können oder ob es sich um ein Aufzeigen ihrer Defizite handelt. Hier sollten entsprechende Massnahmen eingeleitet werden.

So lässt sich in Bezug auf die Fragestellung festhalten, dass sich die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auch negativ auf das Stresserleben der Mitarbeitenden auswirken, da der Handlungsspielraum Unerfahrene teilweise auch überfordert und die soziale Unterstützung, wie z. B. viele Ratschläge und Informationen, teilweise falsch interpretiert werden.

Durch die Interpretation der Ergebnisse anhand der vier Arbeitshypothesen wird nun klar, wie sich die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auf das Stresserleben der Mitarbeitenden auswirken. Ob und in welchem Ausmass Stressoren und Belastungen sich negativ auf das Stresserleben auswirken, hängt damit zusammen, wie stark bzw. wie gut die jeweiligen Ressourcen gestärkt bzw. ausgeprägt sind und sich so je nach dem stärker oder schwächer positiv auf die einzelnen Phasen des Stressprozesses auswirken.

In den nächsten Abschnitten werden nun Ergebnisse interpretiert, welche zwar nicht spezifisch zur Forschungsfrage gehören, jedoch zusätzliche spannende Erkenntnisse liefern.

Nebst der positiven Wirkung von grossem Handlungsspielraum auf das Stresserleben sind auch lern- und persönlichkeitsförderliche Effekte zu erkennen, da die Mitarbeitenden bei der Ausführung ihrer Arbeit sehr viele Freiheiten haben, wie aus den Ergebnissen der Subkategorie Allgemeiner Handlungsspielraum zu erkennen ist. Dadurch können sie immer wieder etwas Neues dazulernen. Dies deckt sich auch mit der Theorie, dass hohe Anforderungen mit gleichzeitigem hohem Handlungsspielraum lern- und persönlichkeitsförderliche Effekte haben können (siehe Abbildung 2: Job-Demand-Control-Modell).

Nebst dem Ziel der Arbeit, herauszufinden, wie sich die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung auf das Stresserleben der Mitarbeitenden auswirken, war es dem Autor auch ein Anliegen, durch die qualitativen Interviews die Mitarbeitenden zum Reflektieren anzuregen, damit sich diese ihre Ressourcen vor Augen führen. Einige der Mitarbeitenden berichteten nach dem Interview von einem Gefühl der Dankbarkeit und davon, dass ihnen nun doch ein Stück klarer sei, wie wichtig doch die gegenseitige Unterstützung im Team sei und dass doch schon sehr viel getan werde in Bezug auf das Thema Stress in der Firma, nur war ihnen dies eben nicht wirklich bewusst. Diese Aussagen bewertet der Autor als sehr positiv, denn wie in der Einleitung erwähnt wurde, können nach Schüpbach (2013) bereits die Wahrnehmung und Bewertung der Ressourcen für eine psychische «Pufferwirkung» entscheidend sein. Genau dies lässt sich hier erkennen.

## 5.2 Handlungsempfehlungen

Massnahmen in Bezug auf die Stressprävention werden in der Literatur mannigfach vorgeschlagen (siehe Kapitel 2.1 «Begriffsklärungen»), doch in diesem Unterkapitel werden nun konkrete Handlungsempfehlungen gegeben, welche sich aus einer Kombination aus den Ergebnissen der Interviews und deren Interpretation sowie eigenen Überlegungen des

Autors ergaben. Sie beziehen sich dabei spezifisch auf die Forschungsfrage und dienen dazu, die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung noch mehr stärken zu können bzw. ihre positiven Wirkungen auf die verschiedenen Phasen des Stressprozesses zu verstärken und so einen positiven Einfluss auf das Stresserleben zu haben. Wichtig dabei ist zu erwähnen, dass es sich hier nur um Vorschläge für verhältnispräventive Massnahmen handelt und nicht eine konkrete Umsetzung aufgezeigt wird. Dies könnte allerdings in weiteren Untersuchungen in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen realisiert werden.

### **Interne Schulungen**

Die Vorteile von internen Schulungen für die Firma Haefeli-Elektro AG liegen auf der Hand. Zum einen könnten die Termine und der zeitliche Rahmen für interne Schulungen beliebig gesteckt werden. Dadurch ist man in dieser Hinsicht recht flexibel. Zum anderen könnten sie im gewohnten Umfeld der Mitarbeitenden, dem Pausenraum, stattfinden und auch die Kosten dafür würden eher gering ausfallen. Wie in dieser Arbeit herausgefunden wurde, erleben einige Mitarbeitende auch qualitative Überforderungen aufgrund von mangelnder Erfahrung und neuartigen Arbeiten und Hilfsmitteln, bei denen ihnen noch nie erklärt wurde, wie diese eigentlich genau funktionieren. Wie in der Diskussion beschrieben, betrifft dies im Stressprozess die erste Phase, den Stressor selbst, da oft die Zeit und die Freiheit nicht vorhanden sind, um diese ablehnen zu können. Während versucht werden sollte, diese Freiheit noch mehr zu ermöglichen, was natürlich auch aufgrund von Zeit und Geld recht schwierig ist, wäre das Ziel dieser Schulungen, dass diese Stressoren und Belastungen selbst verhindert oder verringert werden können. So würden diese neuartigen, bis anhin noch überfordernden Aufgaben nicht mehr oder zumindest weniger als Stressor oder Belastung angesehen werden, wodurch sie ihren bedrohlichen Charakter verlören. So könnte man mit internen Schulungen positive Veränderungen in Bezug auf den Stressprozess bzw. das Stresserleben der Mitarbeitenden ermöglichen. Wie bereits in der Diskussion der Arbeitshypothese 1 beschrieben, wird der Handlungsspielraum bzw. die Freiheit, überfordernde Aufgaben (qualitativ, quantitativ, physisch) abzulehnen, als mangelhaft erlebt. Folglich könnten zumindest die qualitativen Überforderungen durch Schulungen verhindert oder vermindert werden. An der Schulung teilnehmen könnten alle Mitarbeitenden sowie der Vorgesetzte. So könnte individuell analysiert werden, wer bei welcher Aufgabe noch Unterstützung braucht. Für die Lehrenden (erfahrene Mitarbeitende/Vorgesetzter) hätte dies auch noch einen schönen Nebeneffekt. Die interne Schulung würde nicht nur den Lernenden einen Wissensgewinn bieten, sondern auch für die Lehrenden neues pädagogisches und didaktisches Know-how bieten und könnte so auch für spätere Zwecke eingesetzt werden (Einführung von neuen Mitarbeitenden oder Lehrlingen).

## **Regelmässige Teamsitzungen**

In regelmässigen Abschnitten empfiehlt der Autor Teamsitzungen durchzuführen, welche bis anhin so noch nie stattgefunden haben. Ganz allgemein ist dies ein gutes Tool für durchgängigen Praxiserfolg. Sie verhelfen zu Klarheit und sorgen für Strukturen. Es können verschiedenste Aspekte diskutiert und Unklarheiten und Missverständnisse angesprochen werden. Wie durch vorliegende Arbeit herausgearbeitet werden konnte, ist es teilweise nicht möglich, überfordernde Aufgaben abzulehnen oder untereinander auszutauschen. Hier wäre es deshalb ratsam, im Team zusammenzukommen und darüber zu sprechen, inwieweit dies verhindert werden kann und welche Möglichkeit besteht, die Arbeiten dementsprechend sinnvoller aufzuteilen.

## **Qualifikationsgespräche**

Bis anhin fanden in der Firma noch keine Qualifikationsgespräche statt. Für den Autor ist deren Wichtigkeit allerdings unumstritten. Am Ende der Interviews wurde dies auch von allen Mitarbeitenden erwähnt und wird auch so gewünscht. Wie in dieser Arbeit gezeigt wurde, wirken sich die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung nicht immer positiv auf das Stresserleben der Mitarbeitenden aus, da unter anderem nicht alle gleich viel Erfahrung mit diversen Arbeiten haben und der Handlungsspielraum folglich überfordernd wirkt. Auch die soziale Unterstützung wird manchmal als Mangel an Vertrauen des Vorgesetzten interpretiert. Durch Qualifikationsgespräche könnte dies angesprochen werden, denn Handlungsspielraum und die soziale Unterstützung werden bei allen Mitarbeitenden immer individuell wahrgenommen. So müsste individuell analysiert werden, wer wieviel Handlungsspielraum und soziale Unterstützung benötigt.

## **6 Fazit**

In diesem Kapitel erfolgt abschliessend eine Reflexion sowie Limitationen und Ideen für weiterführende Forschungsarbeiten zur vorgelegten Forschungsarbeit. Den Abschluss der Arbeit bildet das im letzten Kapitel formulierte kurze, abschliessende Schlusswort.

### **6.1 Reflexion**

Durch die im Studium besuchten Module und die zuvor verfassten Projektarbeiten im Team, war schon viel wertvolles Vorwissen vorhanden, welches benötigt wird, um eine solche Forschungsarbeit bzw. Bachelorarbeit, auch in Zusammenarbeit mit einem Praxispartner, zu verfassen. Mit der zusätzlichen Unterstützung durch die Begleitperson gab es deshalb während des gesamten Forschungsprozesses keine bedeutsamen Probleme. Trotzdem war

die Arbeit eine Herausforderung, da die vorherigen Arbeiten und Projekte alle mit Kommilitonen/innen verfasst wurden und man sich bei Fragen immer im Team austauschen konnte. Rückblickend gab es vor allem zwei grosse Herausforderungen, aus denen der Autor viel lernen konnte.

Zum einen ist dies die Zeitplanung für das Verfassen des Exposé. Es wurde wenig Zeit dafür eingeplant, sich wirklich in das Thema einzulesen und sich auf einen Aspekt zu fokussieren. Das Thema war daher lange Zeit zu weit gefasst. Durch die wertvolle Unterstützung der Begleitperson und ihre Hinweise konnte die Arbeit schliesslich eingegrenzt werden, was sich im Nachhinein als äusserst wertvoll erwies. So konnte sich der Autor vertieft und intensiv auf einen konkreten Aspekt konzentrieren.

Die zweite grosse Herausforderung war die Durchführung der Interviews. Obwohl der Leitfaden sehr sorgfältig ausgearbeitet wurde, dauerten die Interviews teilweise länger als geplant. Daraus lässt sich schliessen, künftig im Hinterkopf zu behalten, dass «weniger manchmal mehr» ist. Zudem wurden die ersten Interviews auf Schweizerdeutsch geführt. Nach den ersten beiden Interviews stellte der Autor allerdings fest, dass dies jedoch für die Transkription einen deutlichen Mehraufwand bedeutet und es für die Mitarbeitenden auch in Ordnung war, die Interviews auf Hochdeutsch durchzuführen. Der Autor stellte ebenfalls fest, dass die Befragten dadurch weniger «abschweiften» und sich mehr auf die Frage fokussieren konnten, wodurch die Interviews kürzer waren. Zukünftig sollte also schon vor den Interviews unbedingt geklärt werden, ob diese auf Schweizerdeutsch oder Hochdeutsch geführt werden. Bei den Interviews selbst wurde vom Autor bzw. Interviewer und von den Interviewenden die Situation teilweise als «künstlich» empfunden. Dies lässt sich mit Sicherheit auch dadurch erklären, dass der Autor Teil der Firma ist. Trotzdem findet der Autor, dass das Interview selbst nicht dadurch gelitten hat.

## 6.2 Limitationen und Ideen für weiterführende Forschungsarbeiten

Um die Erkenntnisse und Qualität der Arbeit reflektieren zu können, bedarf es einer Feststellung von Limitationen.

Als solche kann die Stichprobe angesehen werden. Zwei der Mitarbeitenden konnten aus privaten Gründen zum Zeitpunkt der Erhebung nicht an der Studie teilnehmen. Es konnten somit nur sechs der acht Mitarbeitenden interviewt werden. Ziel der Arbeit war auch, mit den Interviews die Mitarbeitenden zum Reflektieren anzuregen und somit das Interview an sich auch als eine Intervention bzw. verhaltenspräventiven Massnahme gedacht war, konnten diese leider nicht davon profitieren.

Eine weitere Limitation ergab sich bei der Eingrenzung des Themas. Der Komplex Ressourcen ist ein weiter und grosser Begriff. Im Rahmen dieser Arbeit war es jedoch nicht

möglich, auf alle Aspekte einzugehen, weshalb sich der Autor nur auf zwei Ressourcen konzentrierte. Neben den beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung werden in der Literatur noch viele weitere erwähnt, welche allerdings nicht Teil der Arbeit sind, denen dennoch im Umgang mit Stress auf der Arbeit ebenfalls eine wichtige Bedeutung zukommen. So sind beispielsweise die in Kapitel 2.1 erwähnten wichtigen personalen Ressourcen wie berufliche Qualifikationen, soziale Kompetenzen oder ein breites Repertoire an Stressbewältigungsstrategien zu nennen. Zwar konnte aufgezeigt werden, dass die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung an allen Komponenten des Stressprozesses ansetzen können, allerdings gibt es für die einzelnen Bestandteile im Stressprozess weitere wichtige Massnahmen, welche für die Stressprävention von Bedeutung sind. Beispielsweise kann es für die erste Phase im Stressprozess, dem Stressor selbst, nicht primär nur darum gehen, durch grossen Handlungsspielraum den Stressor zu beseitigen (z. B. aufgrund von Zeitmangel). Dies ist oft auch eine Frage des Zeitmanagements. So könnte man sich in weiteren Arbeiten mit dem Thema Zeitmanagement auseinandersetzen. Bei der Stressreaktion könnte zusätzlich zur emotionalen Unterstützung als Ressource der Fokus auf Entspannungsverfahren liegen. Somit wird ersichtlich, dass die Untersuchung der beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung im Thema der Stressprävention an ihre Grenzen stösst.

Letztlich bleibt offen, wie sich die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen, falls diese umgesetzt werden sollten, sich auf die Ressourcen auswirken und welchen Effekt dies auf das Stresserleben der einzelnen Mitarbeitenden hat. Somit wäre es ratsam, zu einem späteren Zeitpunkt eine weitere Erhebung unter den Mitarbeitenden durchzuführen, um den Effekt dieser Massnahmen bzw. die zu erwartenden Verbesserung der beiden Ressourcen zu erfahren.

### 6.3 Schlusswort

Obwohl innerhalb vorliegender Bachelorarbeit verschiedene Limitationen vorhanden sind, konnte vorliegende Arbeit für die Forschung und für den Praxispartner, der Firma Haefeli-Elektro AG, praxisrelevante Erkenntnisse liefern. Sie konnte mithilfe der Theorie und den durchgeführten Interviews zeigen, welchen Einfluss die beiden Ressourcen Handlungsspielraum und soziale Unterstützung im praktischen Kontext auf den Stressprozess haben und welche positive Wirkung dies auf das Stresserleben der Mitarbeitenden der Firma Haefeli-Elektro AG hat. Es konnten zudem in der Kombination der Ergebnisse und deren Interpretation mit Hilfe der bestehenden Theorie konkrete praktische Handlungsempfehlungen vorgeschlagen werden, wodurch beide Ressourcen künftig gestärkt werden können.

## 7 Literaturverzeichnis

- Averill, J.R. (1973). Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. *Psychological Bulletin*, 80, 286–303.
- Bachmann, N. (2014). Soziale Ressourcen als Gesundheitsschutz: Wirkungsweise und Verbreitung in der Schweizer Bevölkerung und in Europa. In *Obsan Dossier 27*. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
- Bartholdt, L. & Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention* (1. Aufl.). Basel: Beltz Verlag.
- Bundes Psychotherapeuten Kammer (2015). *BPTK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit. Psychische Erkrankungen und Krankengeldmanagement*. Verfügbar unter [https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2019/01/20150305\\_bptk\\_austudie\\_psychische-erkrankungen\\_und\\_krankengeldmanagement.pdf](https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2019/01/20150305_bptk_austudie_psychische-erkrankungen_und_krankengeldmanagement.pdf)
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (7., vollständig überarbeitete und erweiterte Neuaufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2020). *Studie «Job-Stress-Index». Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)*. Verfügbar unter <https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/grundlagen-und-studien/job-stress-index.html>
- Glass, D.C. & Singer, J.E. (1972). *Urban stress: Experiments on the noise and social stressors*. New York: Academic Press.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Tätigkeiten* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conversation of resources theory. *Applied Psychology: An international Review*, 50, 337 – 421.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336–1342.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Kienle, R., Knoll, N. & Renneberg, B. (2006). Soziale Unterstützung und Gesundheit: soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen. In B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 107–122). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Knoll, N., Scholz, U. & Rieckmann, N. (2017). *Einführung Gesundheitspsychologie* (4., überarbeitete Aufl.). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz.
- Lüscher, J. & Scholz, U. (2018). Soziale Unterstützung. In C.W. Kohlmann, C. Salewski & M.A. Wirtz (Hrsg.), *Psychologie in der Gesundheitsförderung* (S. 213–225). Bern: Hogrefe.
- Reif, J., Spiess, E. & Stadler, P. (2017). *Effektiver Umgang mit Stress. Gesundheitsmanagement im Beruf*. Berlin: Springer.
- Rothland, M. (Hrsg.). (2013). *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Schaper, N. (2014). Wirkungen der Arbeit. In F.W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3. Aufl. (S. 517–540). Berlin: Springer.
- Schaubroeck, J. & Merritt, D.E. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40, 738–754.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Reinhardt.
- Semmer, N. & Udris, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 157–195). Stuttgart: Hogrefe.
- Techniker Krankenkasse (2016). Verfügbar unter <https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf>
- Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C.G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429–445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (5., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Weltgesundheitsorganisation (WHO). (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. Kopenhagen: WHO-Regionalbüro für Europa. Zugriff 08.04.2021, verfügbar unter <https://www.euro.who.int/de/publications/policy-documents/ottawa-charter-for-health-promotion,-1986>.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit. In O. H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 1007–1112). Göttingen: Hogrefe.
- Zapf, D. & Dormann, C. (2006). Gesundheit und Arbeitsschutz. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 699–728). Göttingen: Hogrefe.

## 8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Wirkungen von Ressourcen</i> .....	6
Bartholdt, L. & Schütz, A. (2010). <i>Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention</i> (1. Aufl.). Basel: Beltz Verlag.	
Abbildung 2: <i>Job-Demand-Control-Modell</i> .....	8
Bartholdt, L. & Schütz, A. (2010). <i>Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention</i> (1. Aufl.). Basel: Beltz Verlag.	
Abbildung 3: <i>Wirkung wahrgenommener sozialer Unterstützung auf Arbeitsstress</i> .....	10
Schüpbach, H. (2013). <i>Arbeits- und Organisationspsychologie</i> . München: Reinhardt.	
Abbildung 4: <i>Wirkungen von Handlungsspielraum und sozialer Unterstützung auf den Stressprozess</i> (eigene Darstellung).....	11
Abbildung 5: <i>Forschungsdesign</i> (eigene Darstellung).....	15
Abbildung 6: <i>Das Kategoriensystem</i> (eigene Darstellung).....	23

## 9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <i>Visualisierung des Samplings</i> (eigene Darstellung).....	17
--	----

## 10 Anhang