

# Abgrenzung bei Führungspersonen in Hotelbetrieben

- negative Konsequenzen und Strategien

## BACHELOR THESIS

2022

Autorin:

Julia Näf

Begleitperson:

Dr. Rébecca Baumann

Praxispartner:

Hotel

## Abgrenzung bei Führungspersonen in Hotelbetrieben

### Abstract

Führungspersonen in Hotelbetrieben haben oft viele Dinge im Kopf. Eine mentale Abgrenzung wird dadurch erschwert. Durch qualitative Interviews und Fokusgruppe mit Führungspersonen von Hotelbetrieben wird in dieser Arbeit erforscht, wie Führungspersonen mit Abgrenzung umgehen, welche negativen Konsequenzen eine mangelhafte Abgrenzung mit sich bringen kann und welche Strategien es gibt, sich besser abgrenzen zu können. Dabei wird klar, dass die ständige Erreichbarkeit und die Gestaltung der Freizeit den grössten Einfluss haben auf die Qualität der Abgrenzung. Ausserdem können Ratschläge wie Gedanken niederschreiben, beispielsweise anhand von To-Do Listen, und eine abwechslungsreiche Gestaltung der Freizeit zusammengetragen werden. Wichtig festzuhalten ist jedoch weiter, dass die Strategien und Sicht auf Abgrenzung stark von individuellen Kompetenzen und Neigungen abhängen und sich von Person zu Person unterscheiden.

**Anzahl Zeichen:** 121'101 Zeichen (mit Leerzeichen, ohne Anhang)

**Schlüsselwörter:** Abgrenzung, ständige Erreichbarkeit, Work-Life Balance, Stress

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	1
1.1	Praxispartnerin und Ausgangslage .....	1
1.2	Begriffsabgrenzung .....	2
1.3	Aufbau der Arbeit.....	2
2.	Abgrenzung .....	3
2.1	Ursachen.....	4
2.1.1	Erreichbarkeit .....	4
2.1.2	Hoher Workload.....	7
2.1.3	Persönlichkeit .....	7
2.1.4	Aktivitäten ausserhalb der Arbeit.....	8
2.2	Folgen.....	8
2.2.1	Einfluss auf Work-Life Balance .....	9
2.2.2	Stress .....	10
3.	Methodisches Vorgehen .....	12
3.1	Interviews .....	12
3.1.1	Leitfaden.....	13
3.1.2	Akquise.....	14
3.1.3	Sampling.....	15
3.1.4	Durchführung .....	15
3.1.5	Auswertung .....	15
3.1.6	Kategorien und Codierung .....	16
3.2	Fokusgruppe .....	19
3.2.1	Akquise.....	19
3.2.2	Ablauf.....	20
3.2.3	Sampling.....	20
3.2.4	Durchführung .....	21
3.2.5	Auswertung .....	21
3.2.6	Kategorien und Codierung .....	21
4.	Ergebnisse .....	23

## Abgrenzung bei Führungspersonen in Hotelbetrieben

4.1 Vorinformation Interview.....	23
4.2 Ergebnisse Interviews.....	23
4.2.1 Zufriedenheit Arbeit.....	23
4.2.2 Erreichbarkeit.....	23
4.2.3 Konsequenzen.....	27
4.2.4 Work-Life Balance.....	28
4.2.5 Technik.....	30
4.2.6 Freizeit.....	31
4.2.7 Zusammenfassung Ergebnisse Interviews.....	36
4.3 Ergebnisse Fokusgruppe.....	38
4.3.1 Bedeutung Abgrenzung.....	38
4.3.2 Situationen.....	39
4.3.3 Ratschläge.....	41
4.3.4 Typ oder Strategie.....	43
5. Diskussion.....	44
6. Limitationen und weiterführende Forschung.....	48
Literaturverzeichnis.....	49
Abbildungsverzeichnis.....	57
Tabellenverzeichnis.....	58
Anhang A.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Anhang B.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Anhang C.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Anhang D.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Anhang E.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Anhang F.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Anhang G.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

## 1. Einleitung

Von der Arbeit nach Hause kommen und nicht mehr an die Arbeit denken. So einfach ist das. Oder etwa doch nicht? In der Schweiz gibt es zur Zeit rund 4200 Hotelbetriebe (Bundesamt für Statistik, 2022), somit sind viele Schweizerinnen und Schweizer beruflich in Hotelbetrieben beschäftigt. Die Hotelbranche ist ein sehr dynamisches, vielfältiges und interessantes Arbeitsgebiet. Hotelbetriebe sind üblicherweise 24 Stunden und sieben Tage die Woche aktiv, gerade deswegen ist es aus arbeitspsychologischer Sicht sehr spannend, sich das genauer anzusehen. In der Literatur (Dettmers, 2017a; Sonnentag et al., 2008; Sonnentag, 2012; Sonnentag & Bayer, 2005) sowie auch in einem Gespräch mit der Praxispartnerin hat sich gezeigt, dass sich eine Abgrenzung von Privatem und der Arbeit nicht selten als schwierig herausstellt. Der rund um die Uhr laufende Betrieb und die dadurch ständige Erreichbarkeit sind beispielhafte Faktoren, die eine Abgrenzung erschweren (Dettmers, 2017b; Pangert et al., 2013). Durch die Covid-19 Pandemie und das dadurch häufigere Homeoffice wurde die Thematik der Abgrenzung vermehrt diskutiert und hat in letzter Zeit an Aktualität und Relevanz gewonnen (Kunze et al., 2020; Park et al., 2011). Somit setzt sich die vorliegenden Bachelorarbeit mit folgender Fragestellung auseinander.

Was erschwert die Abgrenzung von Arbeit und Privatem bei Führungspersonen in Hotelbetrieben, was sind die negativen Konsequenzen einer erfolglosen Abgrenzung und was kann dagegen getan werden?

Durch eine qualitative Erhebung werden Antworten auf die Fragen gesucht, die durchaus subjektiven Charakter haben. Die Ergebnisse werden dann abschliessend mit aktuellen Forschungsergebnissen in Verbindung gebracht und eingeordnet.

### 1.1 Praxispartnerin und Ausgangslage

Die Praxispartnerin wünscht sich, dass keine Rückschlüsse auf ihre Person und ihr Unternehmen vorgenommen werden können, daher wurden der Name der Führungsperson, der Mitarbeitenden, sowie der des Hotels anonymisiert.

Durch ein Telefonat mit der Praxispartnerin hat sich herausgestellt, dass die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatem nicht selten zum Nachdenken anregt und ab und an Sorgen bereitet. Sie führt das Hotel seit 2019 und insgesamt sind sie zu dritt à 225% Stellenprozent, das Housekeeping ist extern.

Das Hotel hat 40 Betten. Das Thema Abgrenzung ist allgegenwärtig und eine ständige Frage im Hinterkopf, wie es wohl besser in den Griff zu bekommen wäre. Zusätzlich gibt es laut der Praxispartnerin durch die Pandemie einen erhöhten finanziellen Druck und dadurch verminderte Ressourcen. Das bedeutet, dass man weniger Arbeiten an Dritte weitergibt, dadurch mehr selbst erledigt und somit die Abgrenzung weiter erschwert wird. Sie ist daran interessiert, wie das andere Führungspersonen in Hotelbetrieben machen und wie diese damit umgehen. Aus all diesen Aspekten wurde dann die Fragestellung so formuliert, wie sie in der Einleitung niedergeschrieben ist.

## 1.2 Begriffsabgrenzung

Der Begriff Hotel wird in dieser Arbeit als Überbegriff für die unterschiedlichen Betriebsformen des Samplings verwendet. Die Betriebe dieser Erhebung sind unterschiedlich, von SAC-Hütte (Schweizer Alpenclub), Pension, Bed and Breakfast über Hotel. Für ein besseres Verständnis wird durchgehend der Begriff Hotel verwendet, ausser wenn anders von den Teilnehmenden der Interviews und Fokusgruppe erwähnt, wenn es um spezifische Aspekte eines Betriebs geht und in der Beschreibung des Samplings in Tabelle 2 und 3.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Als erstes wird auf die Theorie, die relevant ist für die Fragestellung, eingegangen. Abgrenzung wird thematisiert mit deren Definition, Ursachen und Folgen. Diese Theorien bilden die Grundlage für die qualitative Erhebung. Anschliessend wird im Kapitel 3. *Methodisches Vorgehen* alles in Bezug auf die qualitativen Interviews und die Fokusgruppe erläutert. Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews und der Fokusgruppe dargelegt und zusammengefasst. Anschliessend werden in der Diskussion die Ergebnisse der Datenerhebung mit der recherchierten Literatur in Verbindung gebracht. Als Abschluss werden die Limitationen dieser Arbeit diskutiert und einen Ausblick gegeben in mögliche weitführende Forschung.

## 2. Abgrenzung

Etzion, Edene und Lapidot beschrieben 1998 das psychologische Loslösen (Abgrenzen) von der Arbeit als "das Gefühl des Einzelnen, von der Arbeitssituation getrennt zu sein" (Etzion et al., 1998). Damit meinen sie, dass man von arbeitsbezogenen Gedanken und Sorgen absieht, während man nicht arbeitet und sich in der arbeitsfreien Zeit nicht an arbeitsbezogenen Aktivitäten beteiligt. Das hinter sich lassen der Arbeit, wenn man nach Hause kommt, ist die Erfahrung des psychologischen Abgrenzens. Es bedeutet, sich mental von der Arbeit zu lösen, während man nicht am Arbeitsplatz ist (Sonnentag & Fritz, 2007). Trotz der Annahme, dass ein hohes Engagement mit einer hohen positiven Gemütsbewegung und einem geringen Mass an negativer Gemütsbewegung einhergeht, wird davon ausgegangen, dass sich ein andauerndes Eintauchen in die Arbeit für das affektive Befinden einer Person negativ auswirken kann. Vor allem sei dies der Fall, wenn intensives Beschäftigen mit Gedanken über die Arbeit auch nach der regulären Arbeitszeit fort dauert (Schaufeli et al., 2008; Snir & Zohar, 2008). Somit ist die Abgrenzung von der Arbeit für uns Menschen wichtig. Brosschot, Gerin und Thayer (2006) haben festgestellt, dass eine geringe Abgrenzung von der Arbeit während der Freizeit bedeutet, dass funktionale Systeme, wie das kardiovaskuläre und neuroendokrine System, in einer anhaltenden Aktivierung bleiben. Diese anhaltende Aktivierung und Beschäftigung mit arbeitsbezogenen Gedanken und Problemen verstärken den negativen Affekt durch grossen Verbrauch von Energieressourcen (Thomsen, D., K., 2006). Auch die Wahrscheinlichkeit, sich auf private Situationen in der Familie oder bei Freizeitbeschäftigungen komplett einlassen zu können, sinkt, wenn man nach der Arbeit noch weiterhin über arbeitsbezogene Probleme nachdenkt. Es ist dabei schwieriger, die privaten Situationen zu geniessen und sie als positive Ereignisse wahrzunehmen (Lyubomirsky & Nolen-Hoeksema, 1993). So konnte beispielsweise in einer US-Amerikanischen empirischen Untersuchung festgestellt werden, dass die Teilnehmenden im Privaten weniger soziale Verhaltensweisen gezeigt hatten, wenn sie stark mit arbeitsbezogenen Themen beschäftigt waren (Ilies et al., 2007). Das Verpassen wiederum von solchen positiven Situationen und den damit verbundenen Gefühlen führt dazu, dass der positive Gemütszustand nicht gesteigert werden kann (Gable et al., 2000). Die fehlende Fähigkeit zur Abgrenzung sollte aber nicht gleichgesetzt werden mit einer Arbeitssucht. Während bei der Arbeitssucht ein Individuum tatsächlich mehr als normal arbeitet und

sich mit arbeitsbezogenen Themen auseinandersetzt, bedeutet ein Mangel an psychologischer Losgelöstheit eher, dass ein Individuum bei Freizeitaktivitäten und allgemein bei Zeit ausserhalb der Arbeit sich gedanklich noch mit der Arbeit beschäftigt (Sonnentag & Fritz, 2007). Sonnentag und Fritz (2007) haben in einer Studie herausgefunden, dass Personen, die sich mental gut von der Arbeit lösen können, ein höheres Mass an Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit aufzeigen.

## 2.1 Ursachen

Eine schlechte Abgrenzung von der Arbeit kann unterschiedliche Ursachen haben. Die wohl häufigsten und einschneidendste ist die ständige Erreichbarkeit. Zudem kann es auch an einem hohen Workload, respektive Arbeitsbelastung, der Persönlichkeit und Aktivitäten ausserhalb der Arbeit liegen.

### 2.1.1 Erreichbarkeit

Mitarbeitende in Hotelbetrieben haben verschiedene Möglichkeiten, wie sie auch ausserhalb der Arbeit erreichbar bleiben. Diese findet vor allem über das mobile Internet auf dem Smartphone und Laptop statt (Dettmers, 2017b). Technologien ermöglichen es Mitarbeitenden, zu verschiedensten Zeiten und von verschiedensten Orten auf Informationen der Arbeit zuzugreifen und arbeitsbezogene Handlungen tätigen und steuern zu können. Diese neue Flexibilität kann neue Handlungsspielräume eröffnen und gleichzeitig die Vereinbarkeit von privaten und arbeitsbezogenen Anforderungen unterstützen. Diese erweiterte Erreichbarkeit birgt aber nicht nur Chancen, sondern auch Risiken (Dettmers, 2017b). Erreichbarkeit ausserhalb der Arbeitszeit verlängert die Arbeitszeit deutlich, da das Erleben von Kontrolle und Belastung während dieser Erreichbarkeit, jener während der Arbeitszeit gleich kommt (Hassler & Rau, 2016). Die Risiken können gut mit dem Empowerment-Enslavement Paradox dargestellt werden (Jarvenpaa et al., 2005).

### **Empowerment-Enslavement Paradox**

Jarvenpaa et al. beschreiben den Empowerment-Enslavement Paradox folgendermassen.

Empowerment (dt: Befähigung, Stärkung (LEO, 2022a)) steht für die bereits zuvor beschriebenen Möglichkeiten der gewonnenen Flexibilität, mehr Produktivität, mehr Selbstbestimmtheit und eine bessere Koordination von Arbeit und Privatleben. Genau dieses Empowerment kann einem aber auch



gewisse Freiheiten wegnehmen. Enslavement (dt.: Versklavung (LEO, 2022b)): Der Druck, mehr zu Arbeiten und ständig für die Arbeit erreichbar zu sein steigt, die Überwachung vom Betrieb her ist einfacher und das Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Privatem wird schwieriger (Jarvenpaa et al., 2005). Wie bereits erwähnt, hat die *ständige Erreichbarkeit* oder teilweise auch *erweiterte Verfügbarkeit* genannt, einen grossen Einfluss auf die fehlende Abgrenzung von der Arbeit. Dadurch, dass man die Technologien besitzt, und somit auch von zu Hause aus, oder an jedem anderen beliebigen Ort arbeitsbezogene Tätigkeiten verrichten kann, steigt der Druck, dies auch tatsächlich zu tun. Die Anforderung, ständig erreichbar zu sein, kann sowohl implizit als auch explizit von Kunden und Kundinnen, Mitarbeitenden oder auch Geschäftspartner und -partnerinnen kommen (Dettmers, 2017b). Dettmers (2017b) führt drei Ansätze auf, warum ständige Erreichbarkeit eine beeinträchtigende Wirkung auf die Gesundheit hat. Die *Mehrarbeit*, die *reduzierte Erholung* und das *Verschwimmen von Grenzen der Lebensbereiche*. Diese drei Ansätze sind in der folgenden Abbildung 1 veranschaulicht dargestellt. Die Pfeile in der Abbildung stehen für 'hat Einfluss auf'.



Abbildung 1: Ansätze der beeinträchtigenden Wirkung, angelehnt an Dettmers (2017b) (eigene Darstellung)

## Mehrarbeit

Wenn Beschäftigte nach der regulären Arbeitszeit noch erreichbar bleiben, kann das sehr schnell dazu führen, dass sie mehr arbeiten (Towers et al., 2005). Dies kann auf lange Sicht mit Gesundheitsbeeinträchtigungen einhergehen (Zapf et al., 1999). Nicht nur dass die Beschäftigten ausserhalb der Arbeitszeiten weitere Aufgaben erledigen, sondern besonders die Umstände, in denen sie das teilweise tun, ist entscheidend für die Gesundheit. Solche Aufgaben werden oft an ergonomisch schlechten Arbeitsplätzen, unter hohem Zeitdruck und mit arbeitsorganisatorischen Problemen wie Informationsproblemen oder gestörten Arbeitsabläufen wegen Konflikten mit Anforderungen aus

anderen Lebensbereichen, durchgeführt (Nicol & Botterill, 2004). Mehrarbeit hat in dieser Arbeit jedoch keine weitere Relevanz, da es sich nicht um Abgrenzung handelt, sondern um tatsächliche Arbeit nach dem nach Hause kommen.

### **Reduzierte Erholung – Effort-Recovery Modell**

Was die reduzierte Erholung für ein Individuum bedeuten kann, lässt sich anhand des Effort-Recovery Modells erklären. Das Effort-Recovery Modell von Meijman und Mulder (1998) beschreibt wie die unterschiedlichen Anforderungen eines Tages in Beziehung zueinanderstehen. Wenn es bei der Arbeit zu psychologischen und physiologischen Anstrengungen kommt, erfordert dies Erholung. Diese Erholung kann nur dann erfolgen, wenn die Funktionssysteme, die bei der Arbeit angestrengt und beansprucht wurden, nicht weiter gefordert werden. Für die Aufhebung der Beanspruchung muss also nach der Arbeit Zeit vorhanden sein, zu der andere Funktionssysteme gefordert werden können. Dies bedeutet auch, dass die Anforderungen der Arbeit nicht per se negativ sein müssen, aber die Gesundheit gefährden können, wenn deren Bewältigung hohe Anstrengung erfordert, von der sich das Individuum nicht passend erholen kann (Pangert et al., 2013). Mit anderen Worten bedeutet dies, dass keine Abgrenzung stattfinden kann, wenn dieselben Funktionssysteme nach der Arbeit weiterhin beansprucht werden. Dazu zählt auch das lediglich 'bereit sein' für Anrufe und Anfragen von Kunden und Kundinnen, wie Dettmers (2017b) in seinem Beitrag beschreibt. Somit kann es auch schädlich für die Gesundheit sein, wenn man nur bereit sein muss in der Freizeit, ohne dass ein Arbeitsauftrag tatsächlich reinkommt und bearbeitet wird.

### **Verschwimmen von Grenzen der Lebensbereiche – Work-Home Boundary Theory**

Das Verschwimmen der Grenzen der Lebensbereiche kann man mit der Work-Home Boundary Theory erläutern (Ashforth et al., 2000). Bei der Work-Home Boundary Theory wird angenommen, dass mentale und physische Grenzen unter den einzelnen Lebensbereichen Menschen dabei helfen, sich zu orientieren, wie sie den jeweiligen Rollen in den unterschiedlichen Lebensbereichen möglichst optimal gerecht werden können. Bei jedem Menschen sind diese Grenzen unterschiedlich durchlässig, oder eben nicht durchlässig (Nippert-Eng, 1996). Das dauerhafte Eindringen von dem einen Lebensbereich, beispielsweise Arbeit, in den anderen Lebensbereich, beispielsweise Familie, kann

durch das Verschwimmen der Grenzen zwischen den einzelnen Rollen zu Rollenkonflikten und Stress führen. Dieser Stress wiederum kann sich auf die Gesundheit auswirken (Sonnentag et al., 2010)

### 2.1.2 Hoher Workload

Hoher quantitativer Workload bedeutet hohen Arbeitsaufwand, bei dem ein Individuum in zu wenig Zeit, zu viel Arbeit erledigen muss. Diese Arbeitsbelastung wird als Zeitdruck empfunden und kann dazu führen, dass entweder schneller gearbeitet werden muss, oder man längere Arbeitszeiten hat (Major et al., 2002). Eine hohe Arbeitsbelastung ist laut Carayon, (1993), Ganster et al., (2001) und Spector et al. (2000) eine der wichtigsten arbeitsbezogenen Prädiktoren für schlechtes Wohlbefinden und schlechte Gesundheit. Dies kommt unter anderem auch daher, dass eine hohe Arbeitsbelastung während des Arbeitstages, die psychische und physiologische Erholung verlängern kann. Eine hohe Arbeitsbelastung während der Arbeit bedeutet somit auch, dass das psychologische Loslösen von der Arbeit am Feierabend erschwert wird (Frankenhaeuser, 1981; Meijman et al., 1992). Dies, weil zum einen bei einer hohen Arbeitsbelastung ein Individuum länger braucht, um sich nach der Arbeit davon zu erholen, und zum anderen auch weil man dazu neigt, bei hoher Arbeitsbelastung Arbeit noch mit nach Hause zu nehmen, um von dort etwas zu erledigen. Per Definition ist es dann unmöglich, sich von der Arbeit abzugrenzen. Zudem kann auch die Antizipation, dass man am nächsten Tag gleich wieder eine hohe Arbeitsbelastung erfahren wird, und man am nächsten Tag allenfalls noch Aufgaben vom Vortag erledigen muss, ein Individuum daran hindern, sich abzugrenzen (Sonnentag & Bayer, 2005).

### 2.1.3 Persönlichkeit

Auch die Persönlichkeit kann Einfluss haben auf die Fähigkeit sich abzugrenzen. Daher kann die Persönlichkeit auch eine Ursache für erfolglose Abgrenzung sein (Sonnentag & Bayer, 2005). Kuhl und Beckmann (1994) gehen davon aus, dass eine Handlungs-Zustands Orientierung eine Schlüsselvariable in Bezug auf individuelle Unterschiede bei der psychologischen Loslösung von der Arbeit darstellt. Individuen, die handlungsorientiert agieren, sind in der Lage, ihre Aufmerksamkeit besser auf aktuelle Situationen und deren anstehende Aufgaben zu richten. Zustandsorientierte Personen neigen eher dazu, über Misserfolge und vergangene Situationen nachzugrübeln (Kuhl &

Beckmann, 1994). Auch Hassler und Rau (2016) haben in ihrer Studie festgestellt, dass es intraindividuelle Unterschiede gibt, wie man mit Abgrenzung umgeht, und wie dies für einen funktioniert (Hassler & Rau, 2016). Sonnentag und Bayer (2005) stellen auch fest, dass das Alter, das Geschlecht und die Anzahl an Kindern einen Einfluss auf die Fähigkeit sich abzugrenzen, haben kann.

#### 2.1.4 Aktivitäten ausserhalb der Arbeit

Eine weitere Ursache für erfolgloses Loslösen von der Arbeit kann auch die Art von Aktivitäten eines Individuums in dessen arbeitsfreien Zeit sein. Wenn man mehr Zeit mit Aktivitäten verbringt, die nichts mit der Arbeit zu tun haben, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, sich gut von der Arbeit abgrenzen zu können. Dabei kann es um so wichtiger sein für Individuen mit einer hohen Arbeitsbelastung, dass diese sich mit Aktivitäten beschäftigen, die sie mental möglichst weit weg von der Arbeit bringen können (Sonnentag & Bayer, 2005).

## 2.2 Folgen

Ein grosser Faktor bezüglich des Abgrenzens, die ständige Erreichbarkeit, und damit das Gefühl, zu wissen, was bei der Arbeit gerade passiert, kann von Arbeitenden durchaus als beruhigend empfunden werden. Auch nach Tagen, die stressfrei waren und die allenfalls sogar mit positiven Emotionen verbunden werden, wenn beispielsweise Erfolge gefeiert wurden, so kann das Nachdenken über die Arbeit am Feierabend auch positiv sein, und muss nicht mit negativen Konsequenzen einher gehen (Sonnentag & Bayer, 2005). Wenn jedoch nach der Arbeit Erholung erforderlich ist, und diese nicht stattfinden kann, so kann dies zu Beeinträchtigung der Gesundheit führen. Ständige Erreichbarkeit kann grundsätzlich als Fehlbelastung gesehen werden und bringt somit gewisse Symptome mit sich (Maschke et al., 2014). Das Grübeln über arbeitsbezogenen Themen korreliert in Studien von Roger und Najarian (1998) und Young und Nole-Hoeksema (2001) positiv mit weiteren Belastungsindikatoren wie das Gefühl von Nervosität und erhöhten Werten an Kortisol, dem sogenannten Stresshormon. Dass Ablenkung, und somit Abgrenzung, nach der Arbeit wichtig ist haben beispielsweise Parkinson und Totterdell (1999) in ihrer Studie festgestellt. Ihrer Studie zufolge wurde die Stimmung ihrer Teilnehmenden verbessert, nachdem sie ablenkenden Aktivitäten nachgegangen sind. Auch Elfering, Grebner, Semmer und Gerber (2002) und Sluiter, Van der Beek

und Frings-Dresen (2001) haben bemerkt, dass unzureichende Erholung mit schlechter physischer und mentaler Gesundheit, wie psychosomatischen Beschwerden, oder sogar Burnout, in Verbindung steht. Es gibt zahlreiche Symptome, die in Verbindung stehen mit ständiger Erreichbarkeit und/oder fehlender Abgrenzung (Derks et al., 2014; Dettmers, 2017a). Festgestellt wurden Rücken- und Nackenschmerzen, Magenbeschwerden, emotionale Erschöpfung, verminderte Stimmung, schlechtere Schlafqualität und Absentismus (Arlinghaus & Nachreiner, 2013; Dettmers, 2017a; Glavin & Schieman, 2012; Maschke et al., 2014; Voydanoff, 2005). Zudem wurden Müdigkeit und weitere Indikatoren für schlechtes Befinden anerkannt (Grebner et al., 2005; van Hooff et al., 2007).

### 2.2.1 Einfluss auf Work-Life Balance

In verschiedenen Publikationen wird auch davon gesprochen, dass durch die fehlende Abgrenzung, insbesondere ausgelöst durch die ständige Erreichbarkeit, auch die Work-Life Balance gestört werden kann (Arlinghaus & Nachreiner, 2013; Jochmann et al., 2017; Pangert et al., 2013; Strobel, 2019). Die Work-Life Balance wurde auch im Interview diskutiert, wobei da auch der Begriff Life-Domain Balance erklärt wurde, welcher entgegen der Work-Life Balance die Arbeit nicht als einen Teil ausserhalb des Lebens sehen möchte, sondern es sich einfach um die unterschiedlichen Domänen des Lebens drehen soll (Lothaller, 2010). Für die Einfachheit und ein allgemein besseres Verständnis wird von nun an, ausser von Teilnehmenden wörtlich erwähnt, lediglich von der Work-Life Balance gesprochen. Die Work-Life Balance steht dafür, wie das Arbeits- (*work*) und das Privatleben (*life*) in Balance (*balance*) zueinanderstehen. Diese Balance gilt es idealerweise für ein Individuum zu erreichen, wobei die Verteilung der unterschiedlichen Lebensbereiche stark individuell geprägt ist. Oftmals wird es auch in Verbindung gesetzt mit dem Ausbleiben von gegen- oder einseitiger negativer Interaktion der unterschiedlichen Lebensbereiche. Das Erreichen einer solchen Balance wird mehrheitlich abhängig gemacht von Ressourcen. Dies können Ressourcen im Arbeitsbereich sein wie Entscheidungsspielräume, Zeit und Geld aber auch persönliche Ressourcen emotionaler, psychologischer, physischer und sozialer Art können eine Rolle spielen (Lothaller, 2010).

### 2.2.2 Stress

Eine weitere Folge von fehlender oder unzureichender Abgrenzung kann auch Stress bedeuten. Stress ist eine physische und psychische Reaktion von uns Menschen auf spezifische äussere Reize, auch Stressoren genannt. Zum einen sind diese physischen und psychischen Reaktionen hilfreich, um gewisse Situationen zu bewältigen, auf der anderen Seite sind sie aber auch die Folge von belastenden Situationen (Schwarzer, 2000). Das nach dem Stress-Forscher Lazarus benannte transaktionale Stressmodell baut darauf auf, dass zwischen den Anforderungen der handelnden Person und der Stresssituation komplexe Wechselwirkungsprozesse stattfinden (Lazarus, 1993; Lubienetzki & Lubienetzki, 2020). Es ist eines von unterschiedlichen Modellen zu Stress und wird hier genauer erläutert. Im transaktionalen Stressmodell liegt der Fokus nicht darauf, wie Stressoren objektiv bewertet werden, sondern es geht darum, wie ein Individuum sie subjektiv bewertet. Ein gewisser Stressor kann für ein Individuum nicht weiter beunruhigend sein, während er für ein anderes Individuum beispielsweise höchst emotional belastend ist. Lazarus ging davon aus, dass eine Person, auf die ein Reiz/Stressor eintrifft als erstens eine Interpretation vornehmen muss, was dieser für die eigene Person bedeutet. Dabei wird unterschieden zwischen einer primären und einer sekundären Bewertung. Primär kann der Stressor als positiv, irrelevant oder gefährlich eingestuft werden. Wird er als positiv, oder irrelevant eingestuft passiert weiter nicht viel, zumindest nicht relevantes für die Stresstheorie. Wenn ein Stressor jedoch als gefährlich eingestuft wird, geht es hinüber zur sekundären Bewertung. Gefährlich in diesem Kontext kann bedeuten, dass es eine Bedrohung, einen Verlust oder eine Herausforderung für das Individuum bedeutet. Bei der sekundären Bewertung analysiert man dann, ob man genügend Ressourcen hat, um den Stress zu bewältigen. Dabei gibt es entweder mangelnde oder ausreichende Ressourcen. Wenn es ausreichende Ressourcen gibt, führt dies nicht zu Stress. Mangelnde Ressourcen führen hingegen zu Stressempfinden. Wenn dieser Stress dann präsent ist, geht es darum, den Stress zu bewältigen. Dies wird auch *coping* genannt. Bei der Stressbewältigung gibt es zwei Ansätze, wie diese angegangen werden kann. Zum einen ist dies problemorientiert möglich, man versucht also etwas an der Situation selbst zu ändern, und zum anderen gibt es auch die emotionsorientierte Stressbewältigung. Bei jener versucht man eher, den Bezug zur Situation zu ändern. Abschliessend gibt es dann eine Neubewertung der Situation, die

entweder zu Anpassung oder zu Lernen führt (Lazarus, 1993). Diese Abfolge von Gedankengängen wird in der Abbildung 2 übersichtlich dargestellt. Symptome von Stress können sehr unterschiedlich, und sowohl psychisch als auch physisch sein. Schlafstörungen, depressive Symptomatiken (Hapke et al., 2013), Kopfschmerzen, Verspannungen, gastroenterologische Beschwerden, Nervosität, Pessimismus, Überempfindlichkeit, Konzentrationsschwierigkeiten (Hammen, 2005; Schwarzer, 2000; Selye, 1957) sind mögliche Symptome.

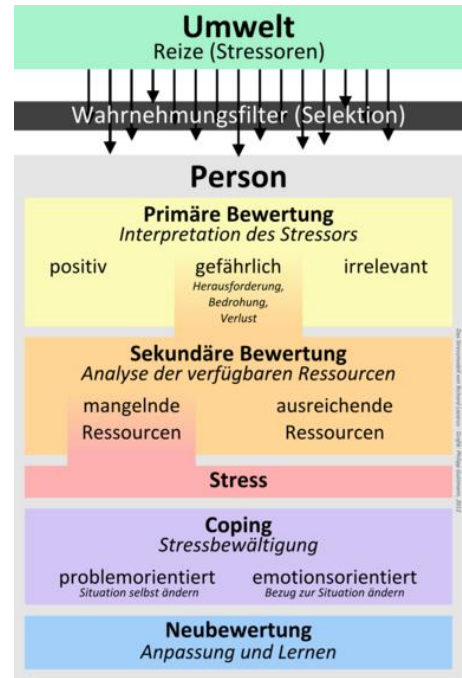


Abbildung 2: Darstellung des transaktionalen Stressmodells (Krüger, 2022)

### 3. Methodisches Vorgehen

Für die Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit wurden zum einen Interviews geführt und zum anderen wurde eine Fokusgruppe durchgeführt. Interviews, für die ersten zwei Teile der Fragestellung und die Fokusgruppe für den letzten Teil der Fragestellung. Diese beiden Methodiken werden in diesem Kapitel erläutert.

#### 3.1 Interviews

Die Thematik rund um ständige Erreichbarkeit und Abgrenzung ist schwierig zu operationalisieren, meint Strobel (2019). Eine solche Problematik quantitativ zu erfassen würde bedeuten, dass man viele Ebenen bereits im Voraus ausschliesst und mögliche Aussagen durch geschlossene Fragen bereits stark eingrenzt. Durch die unterschiedliche Einbettung der Erreichbarkeit in den Arbeitsalltag und in unternehmensspezifische Abläufe und Reglemente, ist es von Vorteil, die Problematik durch eine qualitative Erhebung, in diesem Falle Interviews, aufzuzeigen. Auch Helfferich (2011) beschreibt, dass sich qualitative Forschung eher eignet für subjektive Sichtweisen. Aus diesen Gründen wurden für diese Erhebung qualitative Einzelinterviews durchgeführt. Damit Vergleiche gezogen werden können braucht es mehrere Interviews. Vorgesehen waren 10 bis 15 Interviews. Durch die schwierige Akquise konnte die Samplinggrösse aber nicht erreicht werden, dies wird im Kapitel *3.1.2 Akquise* genauer beschrieben. Die Interviewstruktur sollte halbstandardisiert, auch teilstrukturiert genannt, sein. Warum sich gerade ein halbstrukturiertes Interview für diese Thematik eignet, liegt zum einen daran, dass die Leitfäden eine Atmosphäre herstellen sollten, in denen sich die interviewten Personen wohlfühlen können und möglichst frei über ihr eigenes Erleben berichten können, zum anderen sollte es auch genügend Struktur vorweisen, dass man die Interviews miteinander vergleichen kann und somit eine Auswertung über alle Interviews möglich ist. Dies ist laut Renner und Jacob (2020) bei halbstrukturierten Leitfäden gegeben. Für die Struktur gibt es Pflichtfragen, die jeder interviewten Person gestellt werden sollen, sowie Nachfragen, Aufrechterhaltungsfragen und Steuerungsfragen. Diese können dabei helfen, unklare Stellen zu klären, das Gespräch aufrecht zu erhalten, oder es wieder in die gewünschte Richtung zu lenken (Renner & Jacob, 2020). Im Vorfeld zum Interview wurde allen Teilnehmenden ein Dokument mit einigen Fragen zu den Daten, die sie im Kapitel *3.1.3*



*Sampling* finden, gestellt, da diese Fragen reine Faktenfragen sind und es nicht nötig erschien, solche in einem Interview zu stellen. Zudem verkürzte dies die Interviewdauer. Dieses Dokument befindet sich in Anhang B.

### 3.1.1 Leitfaden

Da die Interviews halbstrukturiert sein sollen, ist ein Leitfaden erforderlich. Helfferich (2011) beschreibt in ihrem Werk einen Weg zu einem geeigneten Leitfaden. Das erarbeitete Prinzip nennt sich SPSS Prinzip und setzt sich aus vier sequentiellen Schritten zusammen. Dieses Prinzip soll helfen, die Offenheit gegenüber Fragen zu wahren und dennoch die Strukturierung, die für das Forschungsinteresse wichtig ist, vorzugeben. Die vier Schritte heißen Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Beim Sammeln werden erstmals alle Fragen mit gewisser Verbindung zum Thema gesammelt. Dies passiert vorerst noch ohne Wertung und Überprüfung. Dabei wurde sich neben eigenen Ideen auch auf unterschiedliche, bereits bestehende Fragebogen bezogen, die unterschiedliche Aspekte von Arbeit und Stress untersuchen. Total wurden 73 Fragen gesammelt. In Tabelle 1 aufgelistet sind alle Items, die von den bereits existierenden Fragebogen übernommen wurden für den Leitfaden dieser Arbeit. Zudem wurden aus der Literaturrecherche wichtige Teilaspekte des Themas festgestellt und in Fragen eingebettet.

*Tabelle 1: Verwendete Fragen*

Name des Fragebogens	Nr. des oder der übernommenen Items im Fragebogen dieser Studie
Work Stress Questionnaire – WSQ (Frantz & Holmgren, 2019)	22.
Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSOQ (Nübling et al., 2005)	9., 23., 26., 31.
Occupational Stress Index - OSI (Srivastava & Singh, 1981)	17.
Coping Styles Questionnaire - CSQ (Roger & Najarian, 1993)	25.

Im zweiten Schritt, dem Prüfen, geht es darum, jede Frage auf Passung zu untersuchen und somit den Fragenkatalog drastisch zu reduzieren. Zur Prüfung dienen unterschiedliche Prüffragen. Wenn eine Prüffrage zu einer Interview-Frage entsprechend beantwortet wird, soll diese Interview-Frage aus dem

Katalog gestrichen werden. Beispiele für Prüffragen sind folgende: «Ist es eine reine Faktenfrage?», «Impliziert die Frage bereits eine Antwort?», oder «Bestätige ich mit der Frage lediglich bereits vorhandenes Wissen?» (Helfferich, 2011). Im dritten Schritt, dem Sortieren, werden die Fragen in Gruppen eingeteilt, um einen homogenen und für den Interviewten/die Interviewte einen gut verfolgbaren Leitfaden herzustellen, ohne zeitliche oder inhaltliche Sprünge. Beim vierten und letzten Schritt, dem Subsumieren werden dann die einzelnen Fragen noch eingeteilt in Gruppen, wie sie zur Beantwortung der Fragestellung beitragen (Helfferich, 2011). Durch diese vier Schritte, und Inputs von zwei externen Personen, wurden 28 Fragen eliminiert, und so entstand der finale Leitfaden mit 31 Fragen und zusätzlichen 14 Unterfragen. Bei der Gliederung der Fragen wurde besonders auch auf die Einstiegsfrage Augenmerk gelegt, da Helfferich (2011) betont, dass die Einstiegsphase besonders sensibel für die Interviewten ist, da sie sich anfänglich in der Thematik orientieren müssen. Daher wurden folgende Fragen als erstes und zweites gestellt: «Auf einer Skala von 1-10, wieviel Spass haben Sie an Ihrem Beruf?», «Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit, von 1-10?». Diese Fragen sind relativ einfach für die Interviewten zu beantworten und geben ihnen selbst die Möglichkeit, sich in ihrem Bezug zur Arbeit zu orientieren. Ausserdem wurde darauf geachtet, dass möglichst viele erzählgenerierende Fragen gestellt werden, also möglichst keine, die mit Nein oder Ja zu beantworten sind. Solche gibt es auch, stellen aber die Minderheit dar. Helfferich (2011) betont, dass erzählgenerierende Fragen sich besonders eignen für Interviews über Themen mit subjektiver Meinung dazu, wie dies in dieser Erhebung der Fall ist. Der finale Leitfaden befindet sich im Anhang A.

### 3.1.2 Akquise

Beim Sampling wurde darauf geachtet, dass die Hotelbetriebe der weiteren Interviewpartner und -partnerinnen, neben der Praxispartnerin, auch nicht mehr wie 6 Mitarbeitende beschäftigen, sodass man den Arbeitsaufwand der Führungspersonen miteinander vergleichen kann. Zudem sollten alle Betriebe zwischen 30 und 50 Betten haben. Bei der Art von Betrieben wurden durch das eher eingrenzende Sampling auch unkonventionellere Formen von Hotels berücksichtigt als nur das 'klassische Hotel'. Für die Akquise wurden dann beliebige Betriebe, die in das Sampling passen, angeschrieben. Da die Resonanz eher klein war, wurde das Sampling angepasst und dadurch die

Akquise ausgeweitet auf Betriebe mit mindestens zehn, und maximal 80 Betten, die Anzahl Mitarbeitende wurde belassen. Von 92 Anfragen kam es schlussendlich zu acht Interviews.

### 3.1.3 Sampling

Das Sampling stellt sich aus unterschiedlichen Arten von Betrieben zusammen. Es konnten N=8 Interviews durchgeführt werden. Alle Interviews sind der Reihe nach, mit der Art des Betriebs, Anzahl Betten, Anzahl Mitarbeitenden und die Art und Dauer der Interviews, in Tabelle 2 aufgeführt.

Tabelle 2: Sampling Interviews

	Art des Betriebs	Anzahl Betten	Anzahl Mitarbeitende	Durchführung Interview
I01 Praxispartnerin	Hotel Frieden	40	3	In Person 85 Minuten
I02 Teilnehmerin 2	SAC-Hütte	80	Hochsaison max. 6	Telefon 40 Minuten
I03 Teilnehmerin 3	SAC-Hütte	62	Hochsaison max. 6	Video-call 40 Minuten
I04 Teilnehmerin 4	SAC-Hütte	32	Hochsaison max. 4	Video-call 40 Minuten
I05 Teilnehmer 5	SAC-Hütte	50	Hochsaison 5	Telefon 65 Minuten
I06 Teilnehmerin 6	Pension	26	2, plus niedrigprozentige Hilfen	In Person 45 Minuten
I07 Teilnehmerin 7	Bed and Breakfast	12	2	In Person 70 Minuten
I08 Teilnehmer 8	Hotel	40	4	In Person 38 Minuten

### 3.1.4 Durchführung

Die Interviews wurden in einem Zeitraum über acht Wochen, über das Telefon, Video-calls oder in Person durchgeführt. Sie dauerten zwischen 38 und 85 Minuten.

### 3.1.5 Auswertung

Alle Interviews wurden aufgezeichnet, um sie im Anschluss im Programm MAXQDA (Version 22.1.1) zu transkribieren. Eine Transkription ist ein wichtiger und essentieller Schritt vor der Interpretation der Daten, wobei es unterschiedlich genaue Transkriptionssysteme gibt und sich soweit noch kein Standard durchgesetzt hat (Kowal & O'Connell, 2015). Bei psychologischen

Fragestellungen jedoch, wobei der verbale Austausch das Medium für die Untersuchung bestimmter Inhalte ist, soll lediglich so genau transkribiert werden, wie es die Fragestellung erfordert (Strauss, 1991). Entsprechend wurde dies so in dieser Erhebung umgesetzt. Die gesamte Transkription der Interviews befindet sich im Anhang C. Nach der Transkription wurden die einzelnen Aussagen in die unterschiedlichen Kategorien des Kategoriensystems eingeteilt. Mehr Information dazu folgt im nächsten Kapitel *3.1.6 Kategorien und Codierung*.

### 3.1.6 Kategorien und Codierung

Auch die Kategorisierung und Codierung wurde über MAXQDA gemacht. Im Anschluss an die Transkription wurde ein Entwurf der Hauptkategorien für die nachfolgende Codierung entworfen. Dabei wurde der inhaltlich strukturierenden Analyse nach Kuckartz (2018) gefolgt. Im deduktiven Verfahren sind dadurch 6 Hauptkategorien entstanden. Mit den deduktiv erarbeiteten Kategorien aus der Theorie wurde begonnen, alle Aussagen jedes Interviews in diese Kategorien einzuteilen. Wenn wichtige oder interessante Aussagen dabei waren, die in keiner Kategorie Platz gefunden haben, wurden diese trotzdem vermerkt. Wenn sich dann solche Aussagen gehäuft haben, wurden neue Kategorien induktiv erstellt. Deduktives Verfahren bedeutet, dass man Kategorien anhand bereits bestehender Theorien und Modelle erstellt, induktiv wiederum bedeutet, dass man die Kategorien von den erhobenen Daten ableitet (Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 2019). Die schlussendlich feststehenden Hauptkategorien beinhalten Subkategorien und teilweise Sub-subkategorien. Die Hauptkategorien stehen in folgendem Bezug zur Thematik. Die *Zufriedenheit über die eigene Arbeit* wird hauptsächlich erfasst, um einen geeigneten Einstieg in das Interview zu gewährleisten, kann jedoch auch interessant sein in Bezug darauf, ob die Zufriedenheit mit der Arbeit etwas zu tun hat mit der Art und Fähigkeit, sich abzugrenzen. *Erreichbarkeit* ist relevant für die Thematik, da sie ständige Erreichbarkeit einen grossen Einfluss haben kann auf die Abgrenzung (Dettmers, 2017b; Hassler & Rau, 2016). Unter den *Konsequenzen* wird alles erhoben, was mit der psychischen und physischen Gesundheit zu tun hat. Dies ist relevant für die Beantwortung des zweiten Teils der Fragestellung bezüglich der negativen Konsequenzen von erfolgloser Abgrenzung. Die Kategorie *Work-Life Balance* ist relevant, weil eine schlechte Work-Life Balance oft mit fehlender Abgrenzung und ständiger Erreichbarkeit in Verbindung gesetzt wird (Arlinghaus & Nachreiner,

2013; Jochmann et al., 2017; Pangert et al., 2013; Strobel, 2019). Auch die Kategorie *Technik* steht in direktem Bezug zur Erreichbarkeit, da Abgrenzung unter anderem dadurch beeinflusst werden kann, wieviel man mit der Arbeit in Kontakt kommt während der Freizeit (Sonntag et al., 2010). In der Kategorie *Freizeit* wird noch genauer unterschieden, inwiefern die Arbeit einen Einfluss darauf hat, und ist somit relevant für die Thematik. Das fertige Kategoriensystem ist in Abbildung 3, auf der nächsten Seite zu sehen.

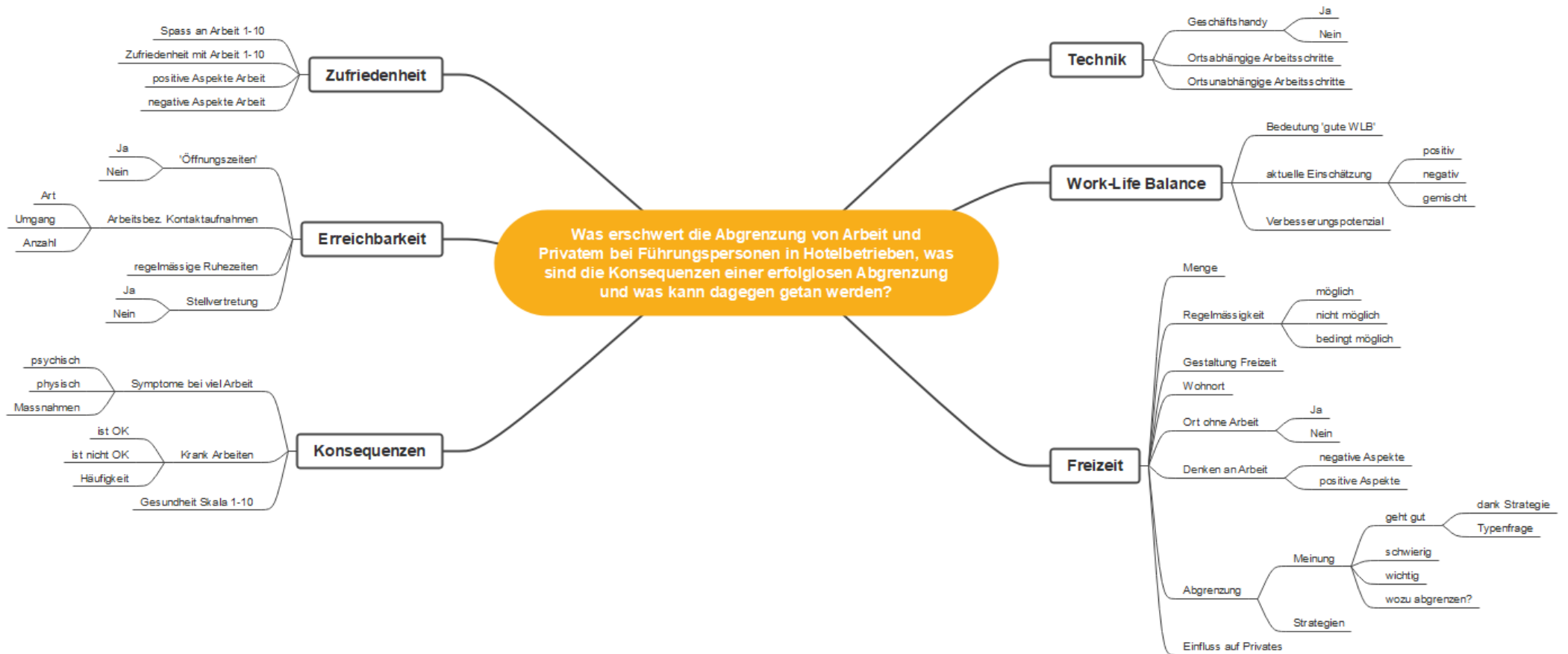


Abbildung 3: Kategoriensystem Interviews

## 3.2 Fokusgruppe

Eine Fokusgruppe ist ein «moderiertes Diskursverfahren, bei dem eine Kleingruppe durch einen Informationsinput zur Diskussion über ein bestimmtes Thema angeregt wird.» (Schulz et al., 2012, S. 9), sie werden öfters in Kombination mit Einzelinterviews genutzt (Flick, 2019). Der letzte Teil der Fragestellung ‘Was kann gegen die negativen Konsequenzen von fehlender Abgrenzung getan werden’ soll somit in diesem Schritt anhand einer Fokusgruppe beantwortet werden. Eine Fokusgruppe eignet sich, da sie dafür bekannt ist, eine Forschungsfrage praxisnah, ressourcenschonend, zielgruppengerecht und anschaulich zu untersuchen. Zudem geht es bei diesem Teil der Fragestellung darum, möglichst viele unterschiedliche Strategien und Methoden zu erforschen, was in einer Fokusgruppe durch die offene Diskussion erleichtert wird (Schulz et al., 2012). Der Diskussionsprozess einer Fokusgruppe wird mit Hilfe eines Leitfadens strukturiert, der sicherstellt, dass alle relevanten Aspekte angesprochen werden und dem Moderator, oder der Moderatorin als Orientierungshilfe dienen, wie dies bei Einzelinterviews der Fall ist. Spezifisch für diese Arbeit erweist sich die Fokusgruppe zudem als sinnvoll, weil man damit bereits gewonnene Ergebnisse diskutieren, und sich im Feld orientieren kann. Somit können die gewonnenen Ergebnisse der Interviews, bei denen bereits Strategien zur Abgrenzung erfragt wurden, unter den Fachleuten diskutiert werden, und die Relevanz dieser Strategien kann direkt im Feld hinterfragt und somit besser eingeordnet werden. Die Fokusgruppe bietet, im Gegensatz zu Interviews, den Teilnehmenden eine Gruppendynamik, die ermöglichen soll, dass man sich über Strategien und Ratschläge zu Abgrenzung austauschen kann und somit die Lösungsvorschläge einzelner, auch in der Gruppe diskutiert und eingeschätzt werden können (Flick, 2019). Der Leitfaden der Fokusgruppe befindet sich in Anhang D.

### 3.2.1 Akquise

Für die Fokusgruppe wurden zuerst die Teilnehmenden der Interviews angefragt. Jene fünf, die sich interessiert zeigten, wurden über einen Doodle eingeladen, verfügbare Termine einzutragen. Schlussendlich ergab sich aber keinen Termin mit genügend Teilnehmenden für eine Fokusgruppe. Somit wurden 70 neue Anfragen an weitere Hotels versendet. Da auch hier die Rücklaufquote sehr klein war, wurden die Hotels direkt angerufen. Somit konnten 5 Teilnehmende für eine Fokusgruppe gefunden werden. Normalerweise wird eine Fokusgruppe ab sechs Teilnehmenden empfohlen (Patton,

2002). Der schlechten Rücklaufquote und dem steigenden Zeitdruck geschuldet, wurde diese Fokusgruppe jedoch schlussendlich mit lediglich fünf Teilnehmenden durchgeführt.

### 3.2.2 Ablauf

Bevor das Gespräch startete, wurde von der Autorin für alle klargestellt, was die Erwartungen dieser Erhebung sind. Es wurden Formalitäten geklärt und aufgezeigt, wie der Ablauf aussieht. Zu Beginn des Gesprächs sollten die Teilnehmenden dann die Möglichkeit haben, einander kennenzulernen, um zu wissen, mit wem sie sich austauschen und um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu gestalten (Flick, 2019). Dies wurde ermöglicht durch eine kleine Vorstellungsrunde, in der jeder und jede so viel preisgeben konnte, wie er oder sie mochte. Danach wurde dem zuvor erstellten Leitfaden gefolgt, wobei die Linie weniger streng ist wie bei den Einzelinterviews, da es lediglich darum geht, Gespräche anzuregen und zu steuern und Informationen zu Fragen zu bekommen, aber nicht darum, einzelne Aussagen miteinander vergleichen zu können (Flick, 2019). Die Fokusgruppe wurde mit einer Power Point Präsentation unterstützt, diese befindet sich in Anhang E.

### 3.2.3 Sampling

Das Sampling für die Fokusgruppe stellt sich aus unterschiedlichen Arten von Betrieben zusammen. Es konnten N=5 Teilnehmende für die Fokusgruppe gefunden werden. Alle Teilnehmenden sind mit der Art des Betriebs, der Anzahl Betten und der Anzahl Mitarbeitenden in Tabelle 3 aufgeführt. Es handelt sich um homogenes Sampling aus Teilnehmenden, da die Teilnehmenden alle dieselbe Funktion in ihrem jeweiligen Betrieb einnehmen (Flick, 2019). Die Teilnehmenden kannten sich zuvor nicht.

*Tabelle 3: Sampling der Fokusgruppe*

	Art des Betriebs	Anzahl Betten	Anzahl Mitarbeitende
Teilnehmer 1 (T1)	Hotel	40	4
Teilnehmerin 2 (T2)	Hotel	22	5
Teilnehmerin 3 (T3)	Pension	28	5
Teilnehmerin 4 (T4)	SAC-Hütte	45	Hochsaison max. 6
Teilnehmer 5 (T5)	Hotel	70	10



### 3.2.4 Durchführung

Die Fokusgruppe wurde online via Video-call durchgeführt und dauerte 50 Minuten.

### 3.2.5 Auswertung

Die Teilnehmenden wurden während des Gesprächs, nach vorheriger Abklärung, aufgenommen.

Somit konnte, wie bei den Interviews, die gesamte Konversation mit Hilfe des Programms MAXQDA transkribiert werden. Für die Auswertung der Fokusgruppe wurde ein weiteres Kategoriensystem auf dieselbe Weise, wie bereits im Kapitel 3.1.6 *Kategorien und Codierung* bei den Interviews erläutert, erstellt. Das Transkript der Fokusgruppe befindet sich in Anhang F.

### 3.2.6 Kategorien und Codierung

Bei der Fokusgruppe sind es weniger Kategorien, da sich die Erhebung nur um den letzten Teil der Fragestellung drehen sollte, also darum, was gegen eine schlechte Abgrenzung und deren Symptome getan werden kann. Somit sind analog der Kategorisierung der Interviews, durch induktive und deduktive Verfahren folgende Kategorien samt Subkategorien entstanden. Als erstes wurden die Teilnehmenden aufgefordert, sich selbst Gedanken dazu zu machen, was für sie gute Abgrenzung bedeutet. Dies hauptsächlich, damit sie im Thema drin sind und über ihren eigenen Standpunkt im Klaren sind. Diese Kategorie heisst *Bedeutung Abgrenzung*. Eine weitere Kategorie heisst *Situationen*. Darin wird alles eingeteilt, was an Situationen genannt wird und einen entweder erleichternden, oder erschwerenden Einfluss auf die Abgrenzung haben kann. *Ratschläge* ist die nächste Kategorie, darin werden sämtliche Aussagen über Ratschläge gesammelt. Eingeteilt in Subkategorien werden die Ratschläge klassifiziert in solche, die gut funktionieren und realistisch sind und solche, die weniger gut funktionieren und weniger realistisch sind. Die letzte Kategorie heisst *Typ oder Strategie*. Hier wird diskutiert, ob für die Teilnehmenden, die Fähigkeit sich abzugrenzen eher eine Typenfrage ist, oder ob es vor allem auf die richtige Strategie ankommt. Das Kategoriensystem wird anhand eines Mind-Maps in Abbildung 4 dargestellt.

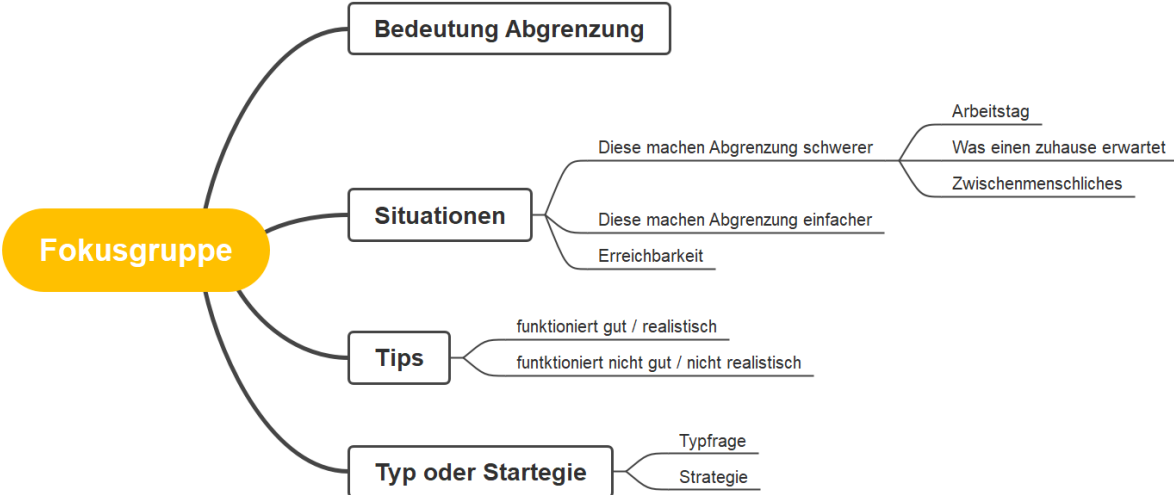


Abbildung 4: Kategoriensystem Fokusgruppe

## 4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zuerst die Ergebnisse der Interviews und anschliessend jene der Fokusgruppe dargestellt.

### 4.1 Vorinformation Interview

In den Betrieben der Teilnehmenden arbeiten im Schnitt vier Mitarbeitende. Die Betten reichen von 12 bis 80, mit einem Mittelwert von 43 Betten. Sechs der Teilnehmenden sind selbständig und zwei nicht. Von fünf Teilnehmenden ist dieser Job die Haupteinnahmequelle und von vieren ist auch deren Existenz abhängig von diesem Job. Die Teilnehmenden arbeiten in der Hauptsaison im Schnitt 62 Stunden die Woche. Wobei man hier einen guten Unterschied feststellen kann bei den SAC-Hütten. Die Führungspersonen von SAC-Hütte berichten alle, dass während der Hauptsaison bis zu 112 Stunden in der Woche gearbeitet wird, dafür im Winter teilweise deutlich weniger.

### 4.2 Ergebnisse Interviews

Die Ergebnisse werden anhand der Kategorien gegliedert und nachfolgend beschrieben.

#### 4.2.1 Zufriedenheit Arbeit

In dieser Kategorie werden die abgefragten Skalen zu der Zufriedenheit und dem Spass an der Arbeit zusammengefasst. Zudem werden allfällig genannte positive und negative Aspekte der Arbeit hier zusammengetragen. Die Interviewteilnehmenden sind im Schnitt bereits 14,3 Jahre als Führungsperson in dem Betrieb, in dem sie jetzt arbeiten, tätig. Die Teilnehmenden geben auf einer Skala von 1 bis 10 an, wieviel Spass sie an ihrem Beruf haben. Im Schnitt ergibt sich eine 8,4, was für viel Spass an der Arbeit steht. In punkto Zufriedenheit von 1 bis 10 ergibt sich sogar noch eine höhere Durchschnittszahl mit 8,5 Punkten.

#### 4.2.2 Erreichbarkeit

Unter dem Begriff Erreichbarkeit wird hier alles zusammengetragen, was damit zu tun hat, wie eingenommen der Alltag von der Arbeit, beziehungsweise von arbeitsbezogenen Kontaktaufnahmen, ist.

#### *4.2.2.1 Öffnungszeiten*

Mit Öffnungszeiten sind hier gemeint, die Zeiten, zu denen die Führungspersonen kommunizieren, erreichbar zu sein, oder eben nicht. Dabei geht es nicht um Hotel-Öffnungszeiten im klassischen Sinne, sondern die Zeit, wann sie erreichbar sind. Bezüglich 'Öffnungszeiten' der Erreichbarkeit sagt der grosse Teil, dass es keine offiziell kommunizierten Zeiten gäbe, zu denen sie erreichbar, beziehungsweise nicht erreichbar seien. Dies zum einen, da man als Hotel auch gewisse Konkurrenz erfährt und durch das nicht erreichbar sein potentielle Kund\*innen verlieren könnte. Dies zeigt sich an folgender Aussage aus dem Interview 5: «Und heutzutage ist es halt auch so, dass wenn ich das Telefon nicht entgegennehme, gehen diese einfach in eine andere Hütte und das ist dann verlorenes Einkommen natürlich» (I05, Pos. 13). Andererseits sehen es aber einige auch als ihre Aufgabe, ständig erreichbar zu sein, wie sich an diesem Auszug gut erkennen lässt: «Aber bei uns denke ich dann eigentlich, ja es ist ja unsere Aufgabe, für die Gäste hier zu sein. Und da würde ich mich unwohl fühlen, wenn ich dann nicht da wäre für die Gäste» (I06, Pos. 9). Wenn jedoch Zeiten der Abwesenheit kommuniziert werden, ist dies, wenn anderweitige Termine anstehen, bei denen keine Anrufe entgegengenommen werden können, oder wenn man bei Freunden oder Familie zu Besuch ist. Wobei da auch die Schwierigkeit besteht, wenn man Pikett-Dienst hat, dass man während dieser Zeit jederzeit erreichbar sein sollte. Wenn keine Zeiten offiziell kommuniziert werden, werden trotzdem eigene Zeiten versucht einzuhalten, so wie sich dies bei Interview 6 zeigt: «Ja sicherlich nach 22 Uhr, (...) grundsätzlich, Nummern, die wir nicht kennen, nehmen wir dann nicht ab. Und auch grundsätzlich vor 6 Uhr morgens nehmen wir keine Anrufe entgegen» (I06, Pos. 8). Anrufende können dann auch noch am nächsten Morgen zurückgerufen werden. Und auch in Interview 8 wird ersichtlich, dass eigene Zeiten versucht werden einzuhalten: «Zwischen 11 und 2 bei mir. Und dann am Abend so ab 8. Also im Hotel ist ja immer jemand erreichbar, also von 8 bis 8 Uhr abends. Aber ich habe diese Zeiten, in denen ich nicht erreichbar bin» (I08, Pos. 23).

#### *4.2.2.2 Arbeitsbezogene Kontaktaufnahmen ausserhalb der Arbeit*

Arbeitsbezogene Kontaktaufnahmen ausserhalb der Arbeit beziehen sich auf alle Arten von Kontaktaufnahmen, die in Bezug mit der Arbeit stehen. Dies können daher sowie Mitarbeitende als auch Kundinnen und Kunden sein. Bezüglich der Art der Kontaktaufnahmen unter den Teilnehmenden

sind es grösstenteils Anrufe, dicht gefolgt von E-Mails. Eine genaue Anzahl zu nennen ist für viele schwierig, dies variiere stark. Im Interview 6 wird geschätzt: "Also es ist natürlich sehr unterschiedlich, wie das Buchungsaufkommen ist, aber ich würde sagen, das sind bestimmt 10-20 Anrufe und 10-20 Mails, je nach dem» (I06, Pos. 5). Zudem ist es schwierig, zu definieren, was ausserhalb der Arbeit bedeutet. Bezeichnet man den Pikett-Dienst als Arbeit, dann gibt's in einem 24-Stunden Betrieb eigentlich keine Freizeit in dem Sinne, beziehungsweise Anrufe werden umgeleitet in der Zeit, in der man tatsächlich nicht am Arbeiten ist. Dies zeigt sich im Interview 1: «Er [ihr Mitarbeiter] macht das auch super, also er schaut da auch auf mich, wenn er Tagesdienst hat, macht es auch Pikett am Abend, wenn ich frei hab» (I01, Pos. 27). Das bedeutet in diesem Fall, dass es eigentlich keine arbeitsbezogenen Kontaktaufnahmen gibt ausserhalb der Arbeitszeit, weil da die Anrufe an jemand anderes weitergeleitet werden können. Bei den Interviewpartnern und -partnerinnen, die auf SAC Hütten arbeiten, sieht die Situation auch nochmal anders aus. Die Arbeitstage über den Sommer sind regelmässig bis zu 16 Stunden lang, wie im Interview 2 klar wird: «Ja während dem Sommer haben wir ja eigentlich nur Arbeitszeit, also 16 Stunden Arbeiten, 8 Stunden Schlafen sozusagen, da gibt es kein ausserhalb der Arbeitszeit» (I02, Pos. 14). Dadurch gibt es keine Angabe zu Kontaktaufnahmen ausserhalb der Arbeitszeit, sondern nur während der Arbeitszeit. Im Winter dann sind die Kontaktaufnahmen dann sporadischer. Über den Umgang mit allgemeinen Kontaktaufnahmen gibt es unter den Interviewteilnehmenden auch unterschiedliche Meinungen. Zum einen spielt auch wieder die bereits genannte Problematik hinein, Gäste zu verlieren, wenn man Anrufe nicht gleich beantwortet. Auch wenn beispielsweise Probleme auftreten mit dem externen Reinigungspersonal kann es zu nur noch grösseren Problemen führen, wenn man deren Anrufe nicht gleich beantwortet und somit ein Problem aus der Welt schaffen kann, dies zeigt sich im Interview 1: «Es ist halt mühsam, wenn was ist, und ich habe es nicht gesehen, und dann beispielsweise die Putzfrau nicht putzen konnte, weil sie nicht reingekommen ist oder so» (I01, Pos. 24). Bei E-Mails hingegen ist die Situation entspannter: «Mails spielen ja nicht so eine Rolle, die sehe ich dann einfach am nächsten Tag und dann beantworte ich diese dann» (I05, Pos. 11). Aber auch hier gibt es unterschiedliche Herangehensweisen: «Mails beantworten geht ja auch schnell, also da mache ich das meistens lieber ganz schnell» (I07, Pos. 9) und auf der anderen Seite: «Aber Mails beantworte ich auch nicht gleich, also oft sehe ich auch die Mails und antworte dann bewusst nicht für 1-2 Tage» (I05, Pos. 35). Auch

Mitarbeitende, die einen unterstützen können, sind in dieser Hinsicht viel Wert, wie sich in Interview 8 zeigt: «Nein, ja genau ich kann die wirklich eine Weile ignorieren. Also wir sind ja zwei Hauptverantwortliche, die einen guten Einblick haben in alles und somit kann ich mir das auch erlauben» (I08 Pos. 20). Die Mehrzahl der Teilnehmenden meint jedoch, dass sie schon öfters in die Mails schauen und diese dann bearbeiten: «Mails kann man ja selbst entscheiden, wann dass man dann da reinschaut. Aber ich schaue sicherlich mehrmals am Tag in die Mails» (I03, Pos. 13).

#### *4.2.2.3 Regelmässige Ruhezeiten*

Regelmässige Ruhezeiten schliessen hier sowie Ruhezeiten während eines Arbeitstages, als auch Ruhezeiten über Wochen oder Monate hinweg ein. Was nur einer der Teilnehmenden hat, sind regelmässige Tage in der Woche, die er frei hat: «Ja ich spiele immer Tennis, also immer Mittwoch Abends! Das brauche ich auch wirklich, da dass ich immer dahin gehen kann. Das gibt mir wirklich sehr viel, dieser Austausch» (I08, Pos. 15). Andererseits geht es den 7 weiteren Teilnehmenden wie diese stellvertretende Aussage aus Interview 7 zeigt: «Es ist jetzt nicht so, dass ich jeden Freitag frei habe oder so. Das ist nicht so ganz umsetzbar» (I07, Pos. 5). Dabei wird darauf hingedeutet, dass Arbeitspläne immer sehr unterschiedlich aussehen und diese immer mit allen Mitarbeitenden abgesprochen werden müssen und es so fast nie möglich ist, jemandem einen gewissen Tag in der Woche regelmässig frei zu geben. Es gibt jedoch unterschiedliche Möglichkeiten, wie sich die Teilnehmenden eigene kurze Ruhezeiten in den Alltag einbetten. Eine Teilnehmende schildert, wie sie sich am Abend eine kurze Ruhepause gönnen:

«Die einzige Zeit, die wir uns rausnehmen, da machen wir beim Abendessen eine halbe Stunde die Tür zu und kommunizieren das auch so, (...). Das machen wir für uns und auch fürs Team, damit wir da einmal kurz zusammensitzen können und runterfahren können. Danach sind wir ja noch da bis um halb 11» (I02, Pos. 40).

Zudem sagen die Führungspersonen der SAC-Hütter auch, dass für sie der Winter eigentlich ihre Ruhezeit ist, während sie im Sommer die ganze Zeit mit Arbeit beschäftigt sind. Ausserdem bedeutet sich freizunehmen auch immer, jemanden anderen zu bezahlen für die Arbeit. Dies liegt nicht bei allen drin. Daher ist die Überlegung, sich Ruhezeiten zu gönnen nicht nur eine Frage des Wollens, sondern auch eine der finanziellen Möglichkeiten.

#### 4.2.2.4 Stellvertretung

Sieben der interviewten Führungspersonen haben jemanden oder mehrere Leute in ihrem privaten oder beruflichen Umfeld, der oder die sie für eine Zeitlang ersetzen könnte. Über längere Zeit könnte es zu Problemen führen, wie diese Aussage aus Interview 3 zeigt: «Längerfristig gibt es dann vielleicht schon mehr Probleme, so wenn's um Buchhaltung oder um technische Sachen geht. Aber kurzfristig bin ich ersetzbar» (I03, Pos. 7). Der Fokus liegt hier aber auch eher auf dem kurzfristigen Ersatz, falls man mal eine Pause in Form eines freien Tages braucht. Oft sind es Partner und Partnerinnen, die auch gleichzeitig Mitarbeitende oder Miteigentümer und -eigentümerin sind, die die Teilnehmenden ersetzen können: «Ja, mein Mann. Wir machen beide dasselbe, wir machen das zusammen» (I06, Pos. 3), oder «Ja, meine Frau» (I08, Pos. 11).

#### 4.2.3 Konsequenzen

Unter Konsequenzen werden die Symptome bei viel Arbeit besprochen und wie die Teilnehmenden dazu stehen, krank zu arbeiten und ob dies häufig vorkommt. Auf die Frage, wie gesund sie sich fühlen auf einer Skala von 1 bis 10, ergab sich ein Schnitt von 8.4.

##### 4.2.3.1 Symptome bei viel Arbeit

Gesamt wurden von allen Teilnehmenden zusammen mehr psychische Symptome genannt als physische. Eine gewisse Gereiztheit, Unkonzentriertheit und Dünnhäutigkeit wurde besonders oft beschrieben, wie hier an diesen Beispielen gut zu sehen ist: «Ich bin dann vielleicht nicht mehr so belastbar, bisschen weinerlicher» (I03, Pos. 39), «Unkonzentriertheit» (I08, Pos. 75), «Ja, also wenn man nichts mehr leiden mag, bisschen dünnhäutig» (I02, Pos. 57), «wenn ich nicht so gut gelaunt bin und dünnhäutig, kann ich relativ schnell auch böse und aggressiv werden» (I01, Pos. 68), «Ich merk's vor allem dann, wenn ich schnell schnippisch werde» (I07, Pos. 27), oder «Wenn mich die Arbeit beginnt zu nerven» (I05, Pos. 30). Aber auch körperliche Symptome werden beschrieben: « (...) da gibt es, dass ich anfangs zu zittern» (I05, Pos. 35), «Mmh, ja vielleicht ein leichtes Rückenweh, mit den Händen habe ich manchmal auch Probleme» (I03, Pos. 39), oder «Ja müde bin ich manchmal» (I06, Pos. 31). Bei 5 von 8 Interviews werden aber gleich nach den Symptomen, auch Massnahmen genannt, die sie ergreifen, um diese Symptome zu lindern oder gar vorzubeugen. Einige Beispiele hier:

«Irgendwann habe ich immer wieder Zeit für mich, geh schwimmen oder spazieren. Und so kann ich meine Batterien dann wieder aufladen» (I06, Pos. 31),

«Und ich habe einfach für mich gemerkt, dass das [die Symptome] Warnungen sind, und dann weiss ich, dass das wieder gut ist, wenn ich handle (...), so beuge ich dann grösserer Krankheit vor, in dem ich halt schon bei den ersten Anzeichen Pausen mache» (I05, Pos. 32)

und «Also, wenn ich merke, mich nervt alles dann gehe ich vielleicht mal schon um 9 ins Bett und dann ist wieder gut am nächsten Tag» (I02, Pos. 58).

#### *4.2.3.2 Krank arbeiten*

Auf die Frage, ob man krank arbeiten geht, findet man die Aussage, dass es in Ordnung ist, häufiger, als dass es das nicht ist: «Ja ich denke, wenn's nicht anders gehen würde, ja» (I01, Pos. 72). Es komme aber auch auf den Schweregrad der Erkrankung an, «Also ich bin sicher nicht jemand, der mit einer Lungenentzündung arbeiten geht, dafür ist mir die Arbeit zu wenig wichtig. Aber klar, oftmals ist die schnellste Lösung, die, ich gehe trotzdem einfach» (I01, Pos. 72), oder «Ja manchmal, aber so krank bin ich dann eigentlich auch nicht. Also da muss schon viel passieren, dass ich nicht mehr arbeiten kann» (I08, Pos. 81). Dabei wird auch darauf verwiesen, dass krank machen als Führungsperson nicht selten auch eine Frage der Organisation und Finanzierung ist: «Eigentlich nie, kann ich mir nicht erlauben!» (I08, Pos. 79). Das Häufigste was die Teilnehmenden krank sind zeigt sich hier beispielhaft an folgender Aussage einer Teilnehmenden: «Vielleicht einmal im Jahr? So etwa» (I04, Pos. 41).

#### *4.2.4 Work-Life Balance*

Über die Work-Life Balance wurden die Teilnehmenden gefragt, was für sie eine gute Work-Life Balance bedeute, ob sie dies momentan erreichen und ob es allenfalls Verbesserungspotential in ihrer momentanen Work-Life Balance gäbe.

##### *4.2.4.1 Bedeutung einer guten Work-Life Balance*

Bei der Bedeutung einer guten Work-Life Balance zieht sich ein homogenes Bild durch alle Interviews. Zum einen spiele der Job eine grosse Rolle: «Ja, wenn ich jeden Tag mit Freude arbeiten gehe, weil's mir Spass mache und mir egal ist, dass ich Arbeiten gehen muss» (I07, Pos. 15), «bedeutet erstmals, dass ich Spass habe, an dem was ich tue» (I08, Pos. 37), oder: «Für mich ist die Balance dann gegeben, wenn man's gerne macht» (I04, Pos. 20). Zum anderen ist es für alle wichtig,



neben der Arbeit noch weitere Bereiche im Leben zu haben, die einem ein gutes Gefühl geben: «Und jetzt so haben wir unterschiedliche Bereiche, das B'n'B [Bed and Breakfast] ist ein Bereich und so ergibt sich eine gute Work-Life Balance für mich» (I06, Pos. 13), «Daher finde ich auch den Begriff Life-Domain Balance passender, weil ich's sehr wichtig finde, einen Job zu haben der mich glücklich macht» (I01, Pos. 37). Alle Interviewten sind sich einig, dass allein die gearbeiteten Stunden am Tag nicht ausmachen, ob man eine gute Balance hat oder nicht: «Das heisst für mich nicht, dass wenn jemand 16 Stunden arbeitet, nur deswegen einen schlechte Work-Life Balance hat, grundsätzlich» (I02, Pos. 30), «Ob's dann eine oder 20 Stunden sind, es ist für mich dann in der Balance. Wichtig ist, glaube ich, nicht die Menge, sondern dass einem die Arbeit passt» (I04, Pos. 20), oder «Mir gefällt's am Ort und an der Sache, wo ich bin, dann spielt es mir keine Rolle, ob ich noch vier, fünf Stunden länger arbeite» (I05, Pos. 17).

#### *4.2.4.2 Aktuelle Einschätzung*

Fünf aller Teilnehmenden schätzen ihre Work-Life Balance momentan positiv ein: « (...) ich finde ich habe die [Work-Life Balance]» (I06, Pos. 13) und «Ich habe das Gefühl ich habe eine gute Work-Life Balance, ja» (I05, Pos. 17). Drei Teilnehmerinnen sehen ihre Work-Life Balance momentan kritisch: «Ja, doch ich denke schon, dass die [Bereiche ausserhalb er Arbeit] manchmal zu kurz kommen» (I01, Pos. 39) und «Nein, momentan nicht» (I07, Pos. 16) und «Ja das erreicht man längst nicht immer, manchmal schon. Das ist schwierig zu sagen, es gibt Phasen, wenn's im Team und überall gut läuft, und wenn's irgendwo anfängt zu scheitern dann wirs schwieriger» (I02, Pos. 31). Alle merken jedoch auch an, dass die fehlende Work-Life Balance der momentanen Situation geschuldet ist und nicht überdauernd ist. Zudem gibt es Phasen, wo die Balance mehr stimmt als in anderen. Gerade bei den Führungspersonen auf SAC-Hütten ist der Sommer jeweils sehr intensiv und der Winter dagegen eher ruhig. So ergibt sich eine Work-Life Balance aufs ganze Jahr gesehen.

#### *4.2.4.3 Verbesserungspotential*

Bezüglich dem Verbesserungspotential der Work-Life Balance haben die Teilnehmenden nicht viel zu ergänzen. Da bei den meisten das Gefühl besteht einer erreichten für sie idealen Work-Life Balance. Bei denen, die sie nicht erreichen wird aber auch nicht primär die eigene Organisation als Grund gesehen: «Aber ganz ehrlich, in jeder 100% Anstellung mit 2 Tagen frei in der Woche kommen doch

diese Bereiche [ausserhalb der Arbeit] zu kurz!» (I01, Pos. 39). Zudem haben einige bereits reflektiert, was sie besser machen in Bezug auf ihre frühere Art zu arbeiten, wie sich an diesem Auszug aus Interview 6, Pos. 32.: «Ja es geht jetzt besser als früher, weil ich gelernt habe, mir mehr Zeit zu nehmen. Und das zu respektieren, dass man Pause braucht».

#### 4.2.5 Technik

Bei der Kategorie Technik geht es darum, ob die Führungskräfte ein separates Geschäftshandy, separate Nummern oder nur ein Handy haben. Zudem wird erforscht, welche Arbeitsschritte ortsabhängig sind und welche ortsunabhängig.

##### 4.2.5.1 Geschäftshandy

Ein Geschäftshandy, oder eine separate Geschäftsnummer hat nur eine Teilnehmerin der Interviews. Alle anderen benützen ihr eigenes Handy und haben auch nur eine Nummer. Die meisten können es sich gar nicht anders vorstellen und haben sich gut eingerichtet: «Nein, das ist mein privates. Ich melde mich einfach unterschiedlich, im Winter sage ich meinen Namen und im Sommer meinen Vornamen und die Hütte» (I04, Pos. 17).

##### 4.2.5.2 Orts(un)abhängige Arbeitsschritte

Einige müssen tatsächlich nur für solche Arbeitsschritte vor Ort sein, die physisch durchgeführt werden müssen. Also Sachen wie Housekeeping, Aufräumarbeiten, «Ja nur das alles, was halt wirklich hier passiert, also Zimmerreinigung, Küche, Frühstück etc.» (I06, Pos. 12). Bezüglich der Arbeitsschritte, die man online erledigen kann, spalten sich die Meinungen der Teilnehmenden. Die einen sind froh, müssen sie das nicht überall bei sich haben, und sehen es auch als eine Art Schutz, wie sich in Interview 5 und Interview 7 zeigt: «Nein, das mache ich in der Hütte oder bei mir zu Hause. Ich könnt's ja einrichten auf dem Handy, die Mails etc. Aber das nehme ich mir raus, das ist eine Art Abgrenzung» (I05, Pos. 14),

«Aber Mails nicht, die habe ich nicht auf dem Handy, weil ich nicht weiss, wie man es einstellt. Aber genau, das finde ich auch gut, weil ich dann bisschen geschützt bin, also wenn sie sagt 'schau schnell in die Mails' dann kann ich sagen 'nein bin nicht da, geht nicht» (I07, Pos.14).

Die anderen sehen vor allem die positive Seite daran, alles übers Handy erledigen zu können, wie sich beispielsweise in Interview 1, Pos. 33 zeigt: «Ja genau, also wir müssen gar nicht im Hotel sein.» und

in Interview 6, Pos. 11: «Ja das können wir von überall machen, auch im Urlaub, da können wir das auch alles machen».

#### 4.2.6 Freizeit

Unter der Kategorie Freizeit wird alles erfragt, was ein Bild davon geben kann, wie sehr die Arbeit Einfluss auf die Freizeit nimmt.

##### 4.2.6.1 Menge

Wie auch bei der Work-Life Balance, ist es bei der Freizeit Ansichtssache und personenabhängig, was 'genug' Freizeit bedeutet. Zum einen ist auch der Job für viele eine Herzensangelegenheit und wird somit ein wenig wie als Freizeit gesehen: «Ja das kann ich wirklich so sagen für mich, für mich ist das so ein Teil, halt auch Hobby was ich hier mache, also so von dem her, was mein Herz will» (I06, Pos. 17). Zudem ist gerade bei den SAC Hütten oft einige Tage lang viel los, wenn es schön Wetter ist: «das kann dann auch 10, 15 Tage am Stück sein» (I05, Pos. 20). Während dieser Zeit wird viel gearbeitet und dann im Anschluss einige Tage erholt: «Dann kommen drei, vier Tage mit wüstem Wetter und dann ist das dann die Freizeit» (I05, Pos. 20). Andere versuchen, sich regelmässige Freitage zu schaffen, wie hier ausgesagt wird: «Ja also was ich wirklich versuche, konsequent durchzuziehen, sind diese zwei Freitage pro Woche. Das klappt manchmal, nicht immer» (I01, Pos. 18). Fünf der acht Interviewten würden sagen, sie haben genug Freizeit: «Ja. Ja das kann ich wirklich so sagen für mich» (I06, Pos. 17), und auch dass durch die Flexibilität, die Menge an Freizeit dadurch ausreichend ist: «Also durch diese Zeitfenster, die ich mir ja einteilen kann, habe ich schon genug Freizeit, ja» (I08, Pos. 45). Zwei weitere meinen, dass während dem Sommer die Freizeit bestimmt zu kurz kommt, dies aber im Winter wieder gut gemacht wird: «Im Sommer sicher nicht, aber im Winter habe ich genug» (I03, Pos. 26). Nur eine Interviewte meinte, ihre Freizeit komme definitiv zu kurz momentan: «Nein. Aber ich glaube niemand hat genügend Freizeit. Ich finde halt echt, jeder Mensch, der 100% angestellt ist, hat nicht genügend Freizeit» (I01, Pos. 43).

##### 4.2.6.2 Regelmässigkeit

Bezüglich Regelmässigkeit der freien Zeit meinen bloss zwei interviewte Führungspersonen, dass sie sich diese Zeiten regelmässig einrichten können: «Ja. Und das ist mir auch ganz, ganz wichtig. Also das ist sehr wichtig in meinem Alltag, dass ich jeden Tag so eine Stunde bis eineinhalb Stunden oder

sogar 2, von der Hütte weggehe» (I03, Pos. 8), «Ja ich hab' so einige bestimmte fixe Ruhezeiten» (I08, Pos. 13). Drei weitere geben zu, dass regelmässige Ruhezeiten nicht immer möglich zu bewerkstelligen sind: «Nein, regelmässig nicht. Also ich verstehe das so, alle sieben Tage einen Tag Ruhetag, nein das mache ich nicht» (I05, Pos. 7). Die letzten drei geben an, dass es nur bedingt möglich sei, jedoch das auch nicht als Problem angesehen wird: « (...) im Frühling habe ich die Energie wieder und dann ja, gibts diese Ruhephase eigentlich nicht mehr. Aber das stört mich auch nicht, ich bin jemand, der gerne arbeitet» (I04, Pos. 7).

#### *4.2.6.3 Gestaltung*

Fünf aller Interviewten geben an, in ihrer Freizeit ganz gerne auch mal allein unterwegs zu sein, wie hier an den Aussagen aus Interview 7, Pos. 19, Interview 6, Pos. 18 und Interview 3, Pos. 8 zu sehen ist: «Ja ich bin jemand, der sehr gerne Sachen alleine macht, ob das dann einfach ist auf einen Berg hochlaufen, oder ich bastle extrem gerne, dass ich mich dann da so verliere.» und «Ich bin in meiner Freizeit auch gerne alleine, ich brauche auch viel Zeit für mich, also hier ist halt immer so viel los, und immer mit vielen Menschen und dann verbringe ich meine Freizeit ganz gerne allein.» und «dann gehe ich alleine spazieren, am liebsten alleine und an einem Ort wo kein Mensch ist». Viel Wert wird auch auf eine Abwechslung zu Arbeitsalltag geachtet, oder sich sportlich und in der Natur betätigt: «Dann mache ich einfach etwas, was ich genieisse kann, gehe zum Beispiel auch essen, lasse mich bedienen, das finde ich herrlich, wenn ich nicht kochen muss und mich einfach hinsetzen kann und etwas essen und trinken kann» (I03, Pos. 27), «Raus gehen ist sehr wichtig, Bewegung einerseits und Sport, frische Luft, in die Natur gehen und dann ehrlich gesagt auch mal mit Freunden unterwegs sein und Familie» (I01, Pos. 45).

#### *4.2.6.4 Wohnort*

Die Entfernung von zu Hause zum Arbeitsort variiert nicht nur unter den Teilnehmenden, sondern, bei den Führungskräften auf den SAC-Hütten, auch unter den Jahreszeiten. Während die Führungspersonen auf den SAC-Hütten oftmals im Sommer auf der Hütte übernachten, sind sie dafür im Winter weiter davon entfernt, wenn nicht mehr so viel läuft auf der Hütte: «Im Sommer wohnen wir auf der Hütte, also da sind wir 24 Stunden auf der Hütte. Und im Winter so um die 40 Kilometer weit weg von der Hütte» (I03, Pos. 29). Bei den anderen Teilnehmenden sind Arbeits- und Wohnort

jedoch nicht weiter, wie maximal 2 Kilometer entfernt. Das heisst, während der Hauptarbeitszeit sind alle Teilnehmenden unmittelbar in der Nähe des Arbeitsortes zu Hause.

#### *4.2.6.5 Ort ohne Arbeit*

Bei allen acht Teilnehmenden wird ein Ort genannt, an dem sie nicht arbeiten. Während dieser jedoch bei den einen klar definiert ist, ist es bei anderen nicht einen bestimmten Ort, sondern vielmehr eine bestimmte Situation, in der sie keine Arbeit verrichten. Ein bestimmter Ort wird beispielsweise in Interview 4, Pos. 24, genannt: «Ja ich besuche mal gerne noch eine Kapelle und dann mache ich das Handy aus oder lasse es im Auto, da ist für mich dann ja.», auch Interviewpartnerin 3 sagt: « (...) in der Regel ist das während dieser Zeit, in der ich von der Hütte weg bin. Da mache ich dann nichts für die Hütte» (Pos. 31). Bei Interviewpartnerin 2 ist es auch eine ganz banale Sache, die sie davon abhält, keine Arbeit zu tätigen: «Ja, wenn ich hier [aus der Hütte] raus gehe, also geht ja da auch nicht, weil ich keinen Empfang habe» (Pos. 46). Situationen, in denen konsequent nicht gearbeitet wird sind beispielsweise diese: «Wenn ich mit Freunden oder mit der Familie bin» (I06, Pos. 20), «Also, wenn ich aus bin, nehme ich keine Anrufe entgegen. oder wenn ich einfach weg bin abends, dann mache ich mein Handy lautlos» (I05, Pos. 24), und «Also konsequent nichts mache ich natürlich, wenn ich bei Familie oder Freunden eingeladen bin, mache ich da nichts» (I01, Pos. 51).

#### *4.2.6.6 Denken an Arbeit*

Vier aller Teilnehmend würden tendenziell sagen, sie denken eher viel an die Arbeit: «Klar, die Hütte und diese Arbeit ist unser Leben, also deshalb denken wir da auch immer daran, in der Freizeit» (I02, Pos. 49). die restlichen drei meinen, sie können die Arbeit eher ganz gut mal vergessen: «Da denke ich dann nie daran. Oder wenn ich mit meiner Partnerin ein, zwei Tage unterwegs bin, dann ist der Betrieb weg, denke ich nie daran» (I05, Pos. 25). Wobei es schwierig ist, die Einschätzungen genau einzuteilen, wie sich an folgenden Auszügen zeigt: «Wenn ein Anruf kommt, so ja. Aber wenn's von Anrufen her ruhig bleibt, dann denke ich nicht daran» (I04, Pos. 29). Eine Teilnehmerin erklärt auch klar den Unterschied zwischen einem vollen und einem leeren Haus:

«Also, wenn ich weg bin oder in den Ferien bin, habe wir ja auch keine Gäste, dann ist es für mich weg im Kopf und auch kein Thema mehr. Da ist es für mich erledigt. Aber wenn Gäste im Haus sind, dann ist es schon immer präsent» (I06, Pos. 23).

Was solche Gedanken in der Freizeit auslösen können zeigt sich an der folgenden Aussage: «Ja das stresst mich schon, also ich versuche mich dann auf etwas anderes zu fokussieren, mich auf andere Gedanken zu bringen, aber ja ist schwer» (I07, Pos. 24). Klar wird im Interview 2, Pos. 49 auch, dass es auf die Art der Gedanken ankommt, ob diese belastend sind, oder nicht:

«Sehr selten ist es mit Problemen behaftet, also wenn es belastend ist, dann ist es eher weil's um die Behörden geht zum Beispiel, oder Sache, die man machen muss von den Behörden aus, etwas einreichen und so, also dass alles gemacht ist. Das ist eigentlich der Belastende Teil, sonst studiert man einfach daran rum, was man ändern könnte oder besser machen könnte».

Auch in Interview 1, Pos. 55, wird klar, wie schlechte Gedanken an die Arbeit aussehen können: «Was mich aber sehr stresst, sind zwischenmenschliche Sachen. Das belastet mich teilweise sehr, wenn ich dann beginne zu grübeln, auch zum Beispiel in der Nacht aufwache und dann daran rumstudiere».

Dass Gedanken an die Arbeit nicht nur negativ sein müssen zeigen folgende Interviewauszüge: «Das löst neue Ideen aus! Auch Motivation, sehr oft denke ich daran was man anders machen könnte, man sieht beispielsweise etwas und denkt, ah das könnte man bei uns auch so machen, eher so in die Richtung» (I02, Pos. 49), oder aus Interview 1, Pos. 55:

«Ich denke es ist ein Teil, also finde ich es auch sehr wichtig. Weil ich sehr viel Motivation und kreative Ideen, die kommen halt nicht, wenn man an der Rezeption sitzt. Ich finde, wenn ich beispielsweise im Zug sitze, oder spazieren gehe, oder auch wenn ich in anderen Gastrobetrieben bin, dann denke ich ist es halt auch einfach sehr wichtig für diesen Job, neue Inputs aufnehmen zu können»,

und weiter fügt sie an: «Diese kreativen Sachen finde ich, also die stören mich nicht, die lasse ich auch gerne zu. Und finde dann nicht, dass ich mich da zwingen muss, mich abzulenken» (I01, Pos. 55).

#### *4.2.6.7 Abgrenzung*

Bezüglich der Abgrenzung schätzen drei aller Teilnehmenden ihre Fähigkeiten der Abgrenzung als gut ein: «Nein, das kann ich gut. (...) Wenn ich mit meiner Partnerin ein, zwei Tage unterwegs bin, dann ist der Betrieb weg, denke ich nie daran» (I05, Pos. 25), «Mich belastet es auch nicht so, ich kann bis kurz vorher [vor der Arbeit], ohne darüber nachzudenken sein. Daher glaube ich ja, kann ich das gut» (I04, Pos. 32). Die anderen fünf Interviewten meinen, dass sie sich nicht sehr gut abgrenzen können,

wie man an diesen beiden beispielhaften Aussagen erkennt: «Ich kann mich nicht gut abgrenzen. Wirklich» (I06, Pos. 26), «Also das geht auch nicht, also nur sehr bedingt» (I02, Pos. 53). Jedoch kommt bei zweien auch gleich die folgende Frage auf: «Die Frage ist, muss ich mich abgrenzen?» (I02, Pos. 53). Drei Teilnehmende äussern auch einen Verdacht für die Ursache, warum man sich gut abgrenzen kann oder eben nicht, wie hier im Interview 4, Pos. 32: «Aber das ist auch mein Typ, also das ist nicht nur organisatorisch, wahrscheinlich auch bisschen, aber ich glaube es ist auch typenabhängig» (I04, Pos. 32), oder im Interview 1, Pos. 20: «Auch das mit dem Abgrenzen glaube ich, ist eher ein Problem von mir, und nicht vom Konstrukt. Ich muss auch einfach mir sagen können, ja dann bleibt halt was liegen», oder in Interview 3, Pos. 37: «Ich glaube ich bin einfach eine Person, die das gut kann». Sowohl jene, die sagen, sie können sich gut abgrenzen, als auch jene, die dies nicht so gut können, haben Strategien zur Abgrenzung. Dies ist zum einen das bewusste nicht einstellen von Geschäftsmails auf dem Handy, wie zuvor in Kapitel 4.2.5.2 *Orts(un)abhängige Arbeitsschritte* erläutert, aber auch gute Mitarbeitende seien hilfreich dabei, sich abzugrenzen: «Ich denke, das A und O sind sicherlich auch gute Mitarbeiter. Lukas stellt sich auch wie auf meine Seite und schaut auch dafür, dass es uns beiden gut geht» (I01, Pos. 61). Nicht zu unterschätzen seien auch Aktivitäten in der Freizeit, die helfen, sich von der Arbeit abzugrenzen, wie hier in Interview 7, Pos. 28 ersichtlich: «ich glaube, wenn ich mich in etwas kreatives rein gebe, dann fokussiere ich mich vollkommen dabei und entspanne mich geistig komplett, bisschen meditativ. Ich bastle und male und da bin ich experimentell und bin völlig weg von der Arbeit», in Interview 8, Pos. 64 «Deswegen spiel ich ja auch Tennis, weil da kann ich gar nicht an anderes denken, wie das Spiel selbst. Da habe ich gar keine Chance, an die Arbeit zu denken» (I08, Pos. 64), oder in Interview 6, Pos. 28: «Und anderweitige Abgrenzung ist dann vielleicht, auch wenn ich mit Freunden unterwegs bin, dass ich dann da nicht die ganze Zeit über das B'n'B [Bed and Breakfast] sprechen will und muss» (I06, Pos. 28). Bezüglich der emotionalen Abgrenzung während der Arbeitszeit wird auch folgende Strategie genannt:

«Also manchmal grenze ich mich ab im Sinne davon, dass ich mit einem Menschen jetzt vielleicht nicht privat unterhalten würde. Und da ist es meine Abgrenzung, dass ich dem Gast trotzdem das Gefühl gebe, dass er willkommen ist und so ein bisschen gegen aussen das Gefühl geben. Und dann danach kann ich das mit meinem Mann besprechen, mich da ein bisschen zu nerven» (I06, Pos. 28).

#### 4.2.6.8 Einfluss auf Privates

Sieben der Teilnehmenden geben an, dass sie ihre Freizeit um die Arbeit rum organisieren: «In der Hauptsaison ist die Arbeit halt schon erstrangig» (I04, Pos. 25). Es gibt eine Teilnehmende, die meint, sie könne ihre Arbeit zu einem gewissen Grad durchaus auch um die Freizeit planen: «Bei der Arbeitsplanung schaue ich schon sehr, also den passe ich meinen Freizeitplänen an, aber dann, wenn der Plan gegeben ist, richte ich natürlich meine Freizeit nach der Arbeit» (I01, Pos. 47). Manchmal macht aber die Arbeit der Freizeit einen Strich durch die Rechnung, auch wenn man sie zuvor um die Arbeit herum geplant hat. Dies wird aus folgenden Aussagen deutlich: «Aber es gibts dann halt schon oft, dass sich Termine oder Gäste überschneiden. Es hat schon sehr viel Einfluss aufs Private ja. Man kann das B'n'B halt nicht hintenanstellen, also hat halt Priorität, die Gäste» (I06, Pos. 24) und «Und wenn ich dann im Winter alleine oben war, und dann plötzlich eine Anfrage kam für abends, dann habe ich halt das Private nach hinten geschoben und die Gäste empfangen» (I05, Pos. 26), oder «Aber diese Termine organisiere ich dann auch ums Arbeiten, also mache ich zum Beispiel extra einen Physiotermin früh morgens, wenn wir üblicherweise noch nicht viele Anrufe haben und noch nicht viel läuft» (I07, Pos. 25). Es zeigt sich aber auch, dass die Erfahrung im Hotelleriebereich bei der Planung der Freizeit hilft: «Wobei man hat mit der Zeit auch bisschen Erfahrung und mit diesen 14 Jahren weiss ich langsam, wie ich in der Hauptsaison planen muss, damit ich dann nicht wieder absagen oder verschieben muss. Anfangs musste ich sicher mehr absagen» (I04, Pos. 31). Aber nicht nur terminlich, sondern auch zwischenmenschlich kann die Arbeit Einfluss auf das Privatleben haben: «Man arbeitet zusammen und fällt abends tot müde ins Bett. Und man hat nicht mal Zeit oder Kraft, um einen Konflikt austragen zu können. Das ist wirklich, das finde ich den schwierigsten Teil am Ganzen» (I03, Pos. 35).

#### 4.2.7 Zusammenfassung Ergebnisse Interviews

Aufgrund der umfangreichen Ergebnisse aus den Interviews folgt in diesem Kapitel eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte. Alle Teilnehmenden sind mehrheitlich zufrieden mit ihrem Beruf und haben Spass an der Arbeit. Die meisten berichten, dass sie Externen keine offiziellen Öffnungszeiten kommunizieren, sondern sich diese, wenn überhaupt, aus dem Arbeitsalltag heraus ergeben. Ausserhalb dieser Öffnungszeiten gibt es dennoch Kundinnen und Kunden, die Kontakt mit



den Führungspersonen aufnehmen. Dies am häufigsten per Mail oder Anruf. Das können bis zu 20 Anrufe und Mails sein pro Tag. Hier unterscheiden sich die SAC-Hütten von den übrigen Hotelbetrieben, da ihre Arbeitszeit meistens ihre gesamte Zeit, in der sie wach sind, beinhaltet. Somit gibt es für sie praktisch keine Kontaktaufnahmen ausserhalb der Arbeitszeit. Kontaktaufnahmen ausserhalb der Arbeitszeit können im Allgemeinen auch mal ignoriert werden, und zu einem späteren Zeitpunkt beantwortet werden. Lediglich eine Teilnehmende hat ein Geschäftshandy. Regelmässige Zeiten oder Tage, an denen die Teilnehmenden Ruhezeit haben, gibt es bei den wenigsten. Die Freitage werden oft so verteilt, wie dies der Betrieb zulässt und auch dann kann es immer wieder zu Veränderungen kommen. Während eines Arbeitstages können Einzelne regelmässige Pausen einlegen, die ihnen auch sehr wichtig sind. 88% der Teilnehmenden haben eine oder mehrere Personen im Betrieb oder in ihrem Umfeld, die sie ersetzen kann im Falle eines Ausfalls. Die Teilnehmenden geben, auf einer Skala von 1-10, wie gesund sie sich fühlen, im Schnitt eine 8.4 an. Wenn sie mal zu viel Arbeiten merken sie dies psychisch, wie auch physisch. Folgende Symptome treten auf: Gereizt- und Genervtheit, Unkonzentriertheit, Dünnhäutigkeit, Müdigkeit, Rückenschmerzen, Schmerzen in den Händen, Zittern. Grundsätzlich sind die Teilnehmenden sehr wenig krank, maximal ein paar Tage im Jahr. Der grössere Teil sagt aber auch klar, wenn die Krankheit sie nicht komplett arbeitsunfähig macht, gehen sie trotzdem arbeiten. Ihre Work-Life Balance schätzen die meisten Teilnehmenden als gut ein. Wobei eine gute Work-Life Balance für die Teilnehmenden bedeutet, dass sie Spass haben an dem, was sie tun, und man auch noch Sachen nebenher macht, die auch Spass machen. Die Anzahl der geleisteten Stunden ist bei keinem/keiner der Teilnehmenden relevant für eine gesunde Work-Life Balance. Bezüglich der orts(un-)abhängigen Arbeitsschritte unterscheiden sich die Betriebe stark. Die einen müssen nur für Housekeeping und Frühstück vor Ort sein, andere haben keine Tools auf mobilen technischen Geräten und können somit auch Aufgaben wie Buchungen nicht ortsunabhängig bearbeiten. Teilweise dient ihnen dies aber auch als Schutz und wird bewusst so gewählt. Bezüglich der Freizeit sind sich alle Teilnehmenden einig, diese komme teilweise zu kurz. Jedoch wird auch der Gedanke laut, dass die Arbeit, die sie tun, sich zeitweise auch anfühlt, wie Freizeit, weil sie sie gerne tun. Wenn aber mal Zeit vorhanden ist, über die sie verfügen können, wird diese sehr oft und gerne in der Natur, auch mal bewusst weg von der Zivilisation, verbracht. Oder es wird sich mit Freunden und Familie getroffen und ausgetauscht. Die Teilnehmenden wohnen öfters eher nahe am Arbeitsort,

maximal zwei Kilometer. Ausser die Führungskräfte auf SAC-Hütten, diese wohnen in der Nebensaison teilweise bis zu 40 Kilometer entfernt. Einen fixen Ort, wo sie keine Arbeit verrichten, haben die wenigsten. Meistens wird aber die Zeit mit Freund\*Innen, Partner\*Innen und Familie als eine Zeit bezeichnet, in der sie sich (mehrheitlich) nicht mit der Arbeit beschäftigen. Gedacht wird viel an die Arbeit, wenn sie nicht am Arbeiten sind. Dies sind sowohl positive als auch negative Gedanken. Die einen ziehen viel Inspiration und Motivation von ihren arbeitsbezogenen Gedanken in ihrer Freizeit und andere belastet es eher und wünschen sich, sich besser lösen zu können. Auf die Frage, ob sie sich gut abgrenzen können, sehen die Meinungen sehr unterschiedlich aus. Rund die Hälfte meint, sie können sich gut abgrenzen, während die andere Hälfte sagt, das gehe nicht so gut. Bei einigen kommt aber auch die Frage auf, ob das denn wirklich auch notwendig sei, bei einem Beruf, den man so gerne macht? Alle Teilnehmenden sind sich aber einig, dass ihre Arbeit Einfluss hat auf ihr Privatleben. Während bei den meisten nicht mehr so viele Pläne verschoben werden müssen wie früher, weil man daraus gelernt hat, müssen noch immer oft Einladungen abgelehnt werden, weil ihre Arbeit in diesen Momenten nicht nach hinten gestellt werden kann.

### 4.3 Ergebnisse Fokusgruppe

In der Fokusgruppe wurden Themen zu den Kategorien *Bedeutung Abgrenzung*, *Situationen*, *Ratschläge und Typ oder Strategie* besprochen. Die Ergebnisse werden hier anschliessend unterteilt festgehalten.

#### 4.3.1 Bedeutung Abgrenzung

Die Teilnehmenden sind sich grösstenteils einig, dass eine gelungene Abgrenzung dann stattfindet, wenn die Gedanken an die Arbeit einen nicht belasten, wie diese Aussage von Teilnehmerin 2 zeigt: «Wenn ich an mein Hotel denke, dass das nicht gerade mit Stress verbunden ist» (Pos. 7). auch Teilnehmerin 4 sieht es so: «Und dann Abgrenzung ist, wenn du siehst, dass viel läuft aber du nicht das Gefühl haben musst, dass es ohne dich nicht läuft und du eingreifen musst und es nicht meine Aufgabe ist und ich jetzt freihabe» (Pos. 6). Jedoch nennen zwei Teilnehmende auch, dass für sie die räumliche Distanz zur Abgrenzung beiträgt: «Abgrenzung, also von der Arbeit wäre jetzt für mich, wo anders zu sein als dort, wo ich auch arbeite» (T1, Pos. 3) und «bei mir ist es genau so, wenn ich irgendwo anders bin» (T5, Pos. 4).

#### 4.3.2 Situationen

Bei den Situationen wird unterschieden zwischen jenen, die Abgrenzung schwerer gestalten und jenen, die sie einfacher machen. Zusätzlich wird separat über Erreichbarkeit gesprochen, da die Erreichbarkeit in der Literatur und den Interviews eine grosse Rolle spielt. Situationen, die die Abgrenzung am Feierabend leichter machen, sind beispielsweise Arbeitstage, die gut gelaufen sind und man alles erledigen konnte, was man sich vorgenommen hatte: «Ich finde, manchmal, wenn was gut lief, dann fällt's mir tatsächlich auch leichter, mich abzugrenzen» (T1, Pos. 11) und «Wenn ich alles erledigt habe, dann hilft das sehr, dass ich nicht mehr zu viel darüber nachdenke» (T4, Pos. 12). Die Stimmung im Team und mit den Mitarbeitenden trägt auch einen entscheidenden Teil dazu bei, sich besser abgrenzen zu können: «Also, wenn im Team mit den Mitarbeitenden alles gut läuft und wir uns gut verstehen, dann kann ich ein Problem viel eher mal ruhenlassen und das ein bisschen vergessen» (T3, Pos. 14). Auch was einem zu Hause erwartet, spiele eine grosse Rolle, bestätigen Teilnehmende: «also es spielt schon auch eine sehr grosse Rolle, was einem zu Hause erwartet» (T1, Pos.17), «Ich habe zwei kleine Kinder und da, wenn ich nach Hause komme, und die mich mit offenen Armen begrüßen, dann geht die Abgrenzung relativ schnell» (T5, Pos. 16) und «Ja genau, das glaube ich auch, wenn einem zu Hause zumindest etwas positives erwartet, dann kann die Abgrenzung vielleicht ein bisschen einfacher fallen!» (T2, Pos. 18). Auf der anderen Seite kann aber natürlich, je nach dem was einen zu Hause erwartet, dies einem die Abgrenzung auch erschweren:

«Wenn dann zu Hause eigentlich alles gut ist, aber mir dann noch Leute vom Hotel anrufen, dann finde ich das schon sehr stressig, das sind dann so Welten, die aufeinandertreffen. Und da finde ich die Abgrenzung dann schon sehr schwierig» (T5, Pos. 18).

Teilnehmerin 2 fügt an:

«Wenn ich sonst im Leben nicht so viel Ablenkung habe neben der Arbeit, also wenn die Arbeit das Einzige ist, was mich gerade so beschäftigt und ich am Abend weiss, das Nächste was ich mache wieder arbeiten ist, dann habe ich ja gar nichts anderes, über das ich nachdenken kann» (Pos. 13).

Der grösste Teil an Situationen, die die Abgrenzung schwieriger gestalten, wird aber im Arbeitskontext geschildert. Also beispielsweise wie der Arbeitstag gelaufen ist, wie intensiv er war und welche Probleme aufgetreten sind. Hier einige Aussagen dazu: «Je intensiver der Tag war, um so

schwerer fällt's sich abzugrenzen. Finde ich» (T1, Pos. 9), «Um so stressiger der Tag, desto schwieriger ist es, die Abgrenzung zu schaffen» (T5, Pos. 10),

«Ja bei mir hat es auch sehr viel damit zu tun, habe ich noch offene Probleme? Gibt es Sachen, wo ich morgen früh mich gleich wieder damit beschäftigen muss und es ist noch keine Lösung in Sicht? Oder

kann ich mit einer erledigten To-Do Liste starten, weil ich alles erledigen konnte. Dann ist die Abgrenzung schon ganz anders, schwieriger» (T4, Pos. 12)

und «So Situationen, wenn etwas Unvorhersehbares passiert, und man es zwar lösen konnte, also es ist gut geendet, aber das klingt dann abends immer noch bisschen nach, von wegen 'was wäre, wenn es

nicht geklappt hätte, das hätte auch schief gehen können'. (...) Dann fällt's mir schon immer ein bisschen schwierig, runterzufahren» (T2, Pos. 21).

Und nicht zuletzt, beschäftigen die Teilnehmenden oft auch zwischenmenschliche Reibereien noch über die Arbeit hinaus: «Ja das mit dem Team sehe ich auch so, also wenn man keine Lust auch hat mit dem Team, dann fällt's schwerer sich abzugrenzen, weil man sich dann schon viel mehr Gedanken noch macht über alles» (T1, Pos. 15), «wenn da es jemandem nicht so gut geht, (...) dann beschäftigt mich das auch noch sehr, das ist dann eher auf persönlicher Ebene, aber das spielt schon auch eine Rolle für meine Abgrenzung, finde ich» (T5, Pos. 16) und «Bei mir ist es schon auch so das Persönliche. Also wenn etwas passiert im Team, jemandem etwas passiert, also es nicht gut geht, wegen eines Todesfalls oder so. Dann bleibt das schon sehr in meinem Kopf noch» (T4, Pos. 22).

Beim Thema Erreichbarkeit gibt es unterschiedliche Meinungen unter den fünf Teilnehmenden. Auf der einen Seite kann es eine gewisse Sicherheit geben, wenn man weiss, dass man nur kontaktiert wird, wenn es dringen ist, wie Teilnehmerin 4 schildert: «Auf der Hütte haben wir ja immer mal wieder Zimmerstunde. Und da hat man eine kurze Zeit frei mitten im Tag (...). Und da, wenn's wirklich brennt, weiss du, sie holen dich also rufen dich an. Und sonst kann ich entspannen. Und in dem Konzept finde ich das tatsächlich sehr angenehm» (Pos. 24). Grundsätzlich ist der Tenor unter den Teilnehmenden jedoch eher dieser:

«Wenn man zum Beispiel weiss, man bekommt noch einen Anruf bis 19 Uhr, und dann kommt dieser Anruf nicht, dann macht man sich immer diese Gedanken (...). Das finde ich schon sehr mühsam und da kann ich das dann auch nicht so gut vergessen» (T5, Pos. 25), «Aber also bei mir ist es dann eher so, dass ich die ganze Zeit denke 'oh da könnte sich jetzt jemand melden, und da könnte ein Problem

auftauchen und ich müsste dann bereit sein. Dann bin ich ein bisschen wie auf Nadeln die ganze Zeit»

(T3, Pos. 27).

#### 4.3.3 Ratschläge

Zum einen wurde erfragt, welche Ratschläge sie selbst bereits kennen und weitere Ratschläge, aus der Literatur und den Interviews, wurden aufgezeigt und nach ihrer Meinung dazu gefragt. Dabei wurde die Einteilung 'funktioniert gut / realistisch' und 'funktioniert nicht gut / nicht realistisch' gemacht, wobei sich gezeigt hat, dass viele Ratschläge in beiden Kategorien vorkommen können, abhängig davon, wer sich dazu geäußert hat. Die Meinungen der einzelnen Teilnehmenden gehen also teilweise stark auseinander. Ratschläge, die von allen als eher unrealistisch und weniger hilfreich angesehen wurden, sind beispielsweise der Ratschlag, das Handy einfach auszuschalten und nicht mehr draufzuschauen. Dies kann nur funktionieren, wenn man jemanden hat, der für einen diese Arbeit komplett übernehmen kann: «Ja genau, ich denke das funktioniert halt wirklich nur bei Hotels mit mehreren Leuten, die sich ersetzen können. Dann kann man mal einen Abend sagen ich bin heute nicht erreichbar» (T1, Pos. 33). Auch einen Ort zu haben, an dem konsequent nicht gearbeitet wird, sehen die Teilnehmenden kritisch: «Ich finde den dritten Punkt komisch, also so einen Ort zu haben, wo man nicht abreitet. Das funktioniert nicht so gut für mich glaub» (T2, Pos. 45). Gemischte Meinungen gibt es beispielsweise bezüglich des Erzählens, wenn man von der Arbeit nach Hause kommt. Für Teilnehmer 5 stellt das eine realistische Strategie dar, einmal abends alles zu erzählen, und dann aber nicht mehr darauf zurückzukommen: «Ich finde das total gut! Also ich rede gerne einmal drüber, lasse alles raus und bin froh, dass jemand zuhört. Aber dann ist es auch irgendwann genug und da muss ich dann nicht mehr drüber reden» (Pos. 55) und

«Ja genau, auch gerade bei grösseren Sachen, die einen beschäftigen! Da muss das Gegenüber auch überhaupt nichts dazu sagen und darüber verstehen, aber da gehts einfach darum, dass ich das dann loswerden konnte und diese Gedanken für mich so ein bisschen ordnen kann» (T3, Pos. 42).

Teilnehmerin 2 hingegen sieht das kritisch:

«Dass ich dann da einfach nur anfangs erzählen kann und danach nicht mehr, das funktioniert bei mir nicht so gut. Also mir kommt immer noch viel mehr in den Sinn so nach einem langen Arbeitstag und dann möchte ich das ja trotzdem noch teilen» (Pos. 54).

Auch Rituale am Feierabend werden nicht von allen Teilnehmenden als gleich realistisch eingeschätzt: «das mit den Ritualen sehe ich nicht ganz so» (T2, Pos. 52), «Ich finde auch den dritten Punkt [Rituale zu haben] ganz gut eigentlich. Auch ich bei meinen Kindern zu Hause, dann ich da ein Buch vorlese, wenn ich nach Hause komme, das hilft schon sehr» (T3, Pos. 51). Die Teilnehmenden sind sich darin einig, dass Abgrenzung auch stark davon abhängt, was einen zu Hause erwartet: «Ja und auch einfach etwas zu Hause zu haben, auf das man sich freuen kann! Also wenn ich noch Hobbies habe zu Hause, dann fällts sicher leichter, mich da ein bisschen abzugrenzen und die Arbeit zu vergessen» (T1, Pos. 37), «Ja genau, das glaube ich auch, wenn einem Zuhause zumindest etwas positives erwartet, dann kann die Abgrenzung vielleicht ein bisschen einfacher fallen» (T2, Pos. 18). So wäre ein Ratschlag also, zu Hause Aktivitäten zu planen, die einem Freude bereiten. Dazu gehört unter den Teilnehmenden der Fokusgruppe auch Sport, wie sich in der Aussage von Teilnehmer 5 und Teilnehmerin 4 zeigt: «Ja das hilft mir unglaublich, also ich gehe gerne noch Joggen und das hilft dann sehr. Einfach das weg sein» (Pos. 38), «Aber auch Sport machen, da vergesse ich die Gedanken gut» (Pos. 40), «Bei mir ist es tatsächlich auch Sport, also ich gehe gerne schwimmen und dann kann ich die Gedanken sehr gut ordnen und auch so ein bisschen filtern und einfach gut die Gedanken durchgehen, aber auf eine eigentlich angenehme Art» (T2, Pos. 41). Auch beim Wechsel der Kleidung nach dem nach Hause kommen sehen es die Teilnehmenden ähnlich: «Bei mir ist es auch definitiv die Kleidung, ich trage im Hotel eigentlich immer Hemden und die dann auszuziehen finde ich symbolisch schon sehr hilfreich» (T5, Pos. 50), und «Ja bei mir auch, da gibt es einen guten Wechsel von 'Arbeitsperson' zu 'Privatperson'» (T3, Pos. 51). Auch sehr beliebt und als 'gut funktionierend' wurde das Listen und Gedanken niederschreiben dargestellt: «Ja den zweiten Punkt finde ich gut, also es muss keine To-Do Liste sein, aber einfach aufschreiben ist super» (T4, Pos. 49), «Ja das mit den Ritualen sehe ich nicht ganz so, aber das mit den Listen auf jeden Fall. Ich meine, ich habe eh eine riesige To-Do Liste immer, die ich unbedingt aufschreiben muss» (T2, Pos. 52),

«Ja da habe ich wirklich mal einen sehr guten Tip bekommen! Wenn man an etwas rum denkt oder einen etwas nicht loslässt, dann soll man sich das einfach aufschreiben und dann ist das aus dem Kopf raus und man kann dann sozusagen Platz machen für weitere Gedanken und schlussendlich im Kopf 'aufräumen'» (T5, Pos. 39),

«Das mache ich auch sehr gerne ja, damit arbeite ich auch. Ich habe immer Zettel und Stift, vor allem im Bett. Das ist super praktisch» (T4, Pos. 40).

#### 4.3.4 Typ oder Strategie

Bei der Frage, ob das gute Gelingen von Abgrenzung eher eine Frage dessen ist, ob man den Typ dazu ist, oder ob es auf die richtige Strategie ankommt, sind sich die Teilnehmenden einig. Alle stimmen sich zu, dass es primär auf den Typen ankommt: «Ich sehe das auch so ja, also wenn man so ein Mensch ist, der einfach viel nachdenkt dann fällt's einem sicherlich schwerer und da helfen wahrscheinlich dann auch nicht so viele Strategien» (T2, Pos. 61). Teilnehmer 1 fasst seine Meinung folgendermassen zusammen: «Da denke ich, wenn man der Typ dazu ist, braucht man keine Strategie. Wenn man's nicht so gut kann, dann helfen Strategien und bei Personen, die das nicht können da helfen auch Strategien nicht mehr gross» (Pos. 58). Dem pflichten die weiteren Teilnehmenden alle bei.

## 5. Diskussion

In dieser Arbeit wird versucht, herauszufinden, was die Abgrenzung von Arbeit und Privatem schwierig macht, welche Konsequenzen eine gescheiterte Abgrenzung mit sich führen kann und was allenfalls dagegen getan werden könnte. Einleitend wird nun auf den ersten Teil der Fragestellung eingegangen. Was macht es nun so schwierig für Führungspersonen in Hotelbetrieben, sich im privaten Alltag erfolgreich von der Arbeit abzugrenzen? Aus den Interviews wird klar, dass ständige Erreichbarkeit und die Freizeit den grössten Einfluss haben auf die Abgrenzung und diese dementsprechend schwieriger gestalten können. Das in Kapitel 2.1.1 beschriebene Empowerment-Enslavement Paradox zeigt auf, wie zum einen die Flexibilität der Erreichbarkeit ein Segen sein kann, zum anderen aber auch explizite und implizite Forderungen mit sich bringt (Jarvenpaa et al., 2005). Jene Führungspersonen, die bis spät abends noch Anrufe entgegennehmen, befinden sich genau in diesem Paradox. Interviewte Führungspersonen berichten, dass es zum einen für sie teilweise wichtig ist, erreichbar zu sein, damit potentielle Gäste nicht an andere Gastbetriebe verlorengehen, zum anderen sind sie aber somit immer daran gebunden, erreichbar zu sein. Dies kann mit vielen Stressoren belastet sein. Es scheint also schwierig zu sein, negative gesundheitliche Folgen einzudämmen, ohne die Potentiale flexibler Arbeit einzuschränken (Dettmers, 2017b). Man hat die Arbeit zu Hause und muss nicht vor Ort sein, gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass man zu Hause nicht komplett weg ist von der Arbeit. Dies wurde auch von den meisten Interviewteilnehmenden erwähnt und lässt sich somit als zentralen Punkt beschreiben. Dieses mangelhafte Loslösen kann unter anderem dazu führen, dass die Grenzen zwischen den Lebensbereichen verschwimmen und die Rollenfindung erschwert wird. Die Work-Home Boundary Theorie beschreibt dies gut. Eine klare Abgrenzung zwischen den Lebensbereichen hilft dabei, sich bewusst zu machen, in welcher Rolle man sich gerade befindet, respektive welche Rolle in diesem Moment angebracht, und/oder erfordert ist (Ashforth et al., 2000). Dadurch, dass die Führungspersonen abends lange erreichbar sind und auch im Notfall- oder Pikettdienst arbeiten, verschwimmen diese Grenzen zwischen der Arbeit und dem Privatleben teilweise stark. In den Interviews wird davon berichtet, dass zeitweise die Zeit und Energie, zwischenmenschliche Konflikte zu lösen komplett fehlt. Dies kann auch zu einem sogenannten Rollenkonflikt führen, wenn man mit Menschen zusammenarbeitet, mit denen man auch im Privaten



viel Zeit verbringt. Konflikte können so teilweise nicht gelöst werden und die Rollen, in denen man sich in der Arbeit, beziehungsweise in der Freizeit befindet, können nicht ganz genau ausgelebt werden, und müssen teils in den Hintergrund verschoben werden. Solche ungelösten und anhaltenden Rollenkonflikte können dann in solchen Situationen zu Stress führen. Wichtig für die Loslösung von der Arbeit ist die Möglichkeit zur Erholung. In Kapitel 2.1.1 beschreiben Meijman und Mulder (1998) im Effort-Recovery Modell die verschiedenen Funktionssysteme und wie diese eine passende Erholung erfordern. So sollten jene Funktionssysteme, die bei der Arbeit intensiv genutzt werden, nach Feierabend nicht weiter belastet werden, damit diese sich erholen können. Bei den Interviewten zeigt sich, dass viele auch noch abends, besonders durch die ständige Erreichbarkeit, am Arbeiten sind. Somit spielt es auch keine Rolle, wenn die Arbeit an sich Spass macht, die Funktionssysteme können sich trotzdem nicht erholen und können dadurch Stress auslösen. Auch das reine bereit sein für arbeitsbezogene Kontaktaufnahmen, kann die Erholung bereits beeinträchtigen. Während man auf Abruf ist, kann es auch vorkommen, dass ein Individuum sich nicht komplett auf die jeweilige Situation, in der es sich gerade befindet, einlassen kann und somit nicht genau so viel neue, positive Energie daraus schöpfen, wie wenn es sich alleinig auf die Freizeitaktivität konzentrieren würde. Daher ist es um so wichtiger, in der Freizeit Aktivitäten nachzugehen, bei denen andere und unterschiedliche Funktionssysteme aktiviert werden und bei denen man sich ausschliesslich auf diese Aktivität konzentriert und diese nicht mit Arbeit vermischt. Die Interviewten zeigen dies vorbildlich auf, sie gehen gerne in die Natur, lenken sich ab mit Sport, oder mit handwerklichen Freizeitbeschäftigungen. Dies fördert die Abgrenzung durch die verschiedenen Funktionssysteme, die bei der Arbeit und in der Freizeit genutzt werden. Was wiederum zu gehinderter Erholung führen kann, ist wenn Führungspersonen ihnen liebe Aktivitäten absagen oder verschieben müssen, wie dies in dieser Branche und bei den Interviewteilnehmenden nicht selten der Fall ist. Durch das Ausbleiben solcher positiven Erlebnisse, gerät auch die Work-Life Balance in Gefahr. Eine unausgeglichene Work-Life Balance kann auch daher kommen, wenn man sich nicht genügend abgrenzen kann (Arlinghaus & Nachreiner, 2013), und kann bei Individuen Stress auslösen. Die Teilnehmenden schätzen ihre Work-Life Balance zur Zeit der Erhebung jedoch als gut ein. Sie bestätigen allerdings auch, dass es Phasen gibt, wo es leichter fällt, diese Balance zu halten, und andere Phasen, wo die Balance ins Schwanken gerät. Wo sich alle Teilnehmenden einig sind, ist, dass die Work-Life Balance

nicht durch eine gewisse Anzahl geleisteter Arbeitsstunden festgelegt wird, sondern auch ob man die Arbeit geniessen kann und man nebenher auch weitere Interessen verfolgt. Diese Erkenntnis ist wichtig für betroffene Personen, da in der Literatur oft angemerkt wird, wie wichtig dieser Ausgleich nach der Arbeit ist, um sich loszulösen (Arlinghaus & Nachreiner, 2013). Die Erreichbarkeit und die Gestaltung der Freizeit haben also laut den Interviewteilnehmenden den grössten Einfluss auf ihre Fähigkeit sich abzugrenzen. Der zweite Teil der Fragestellung, welche negativen Konsequenzen eine unzureichende Abgrenzung von der Arbeit mit sich bringen kann eindeutig beantwortet werden. Die Teilnehmenden schildern viele Symptome, die man auch in der Literatur wiederfinden kann. Auffällig ist, dass viele dieser Symptome sehr ähnlich mit den Symptomen von dem in Kapitel 2.2.2 *Stress*, beschriebenen Problematik des Stresses, sind. Sowohl psychische als auch physische Symptome wie Unkonzentriertheit, Weinerlichkeit, Dünnhäutigkeit, Gereiztheit, Rücken- und Kopfschmerzen werden genannt. Diese decken sich mit Symptomen, die in der Literatur ebenfalls erfasst wurden (Arlinghaus & Nachreiner, 2013; Dettmers, 2017a; Glavin & Schieman, 2012; Maschke et al., 2014; Voydanoff, 2005). Fünf der acht Teilnehmenden der Interviews nennen aber zeitgleich auch Massnahmen, die sie einleiten, wenn sie bemerken, dass solche Symptome auftreten. Diese Erkenntnis ist sehr wichtig für das Bewusstsein des eigenen psychischen und physischen Gesundheitszustandes. Zuletzt sollte in dieser Arbeit herausgefunden werden, was gegen eine erfolglose Abgrenzung, respektive deren negativen Konsequenzen, getan werden kann. Die Teilnehmenden der Fokusgruppe tauschten sich rege zur Thematik aus. Schnell wurde klar, dass die Ratschläge, die miteinander geteilt und diskutiert werden auf viele unterschiedliche Meinungen stossen, auch bei lediglich fünf Teilnehmenden. Es gab wenige Ratschläge, die von allen als eher unpraktisch eingeschätzt wurden. Dies ist beispielsweise das Handy einfach auszuschalten, wenn man zu Hause ist. Dies funktioniert nur in Betrieben, wo es mehrere Mitarbeitende gibt, und die Möglichkeit besteht, sich von der Aufgabe, ständig erreichbar zu sein, zurückziehen zu können. Dies scheint für viele nicht realistisch. Auch einen Ort zu haben, an dem konsequent nicht gearbeitet wird, erscheint den Teilnehmenden als unrealistisch. Bei einigen Ratschläge teilten sich die Meinungen, wie beispielsweise bei dem Erzählen, wenn man nach Hause kommt und danach nicht mehr, und dabei, sich Rituale nach Arbeitsende anzueignen. Bei den hier nun ein wenig ausführlicher beschriebenen Ratschläge waren sich jedoch alle Teilnehmenden einig, dass dies gute Strategien sind, sich die Abgrenzung einfacher zu gestalten. Eines davon sind sich Gedanken

aufzuschreiben anhand von To-Do Listen oder normalen Notizen. Dies hilft allen Teilnehmenden der Fokusgruppe, Gedanken loszuwerden, und somit abzuschalten. Auch in der Literatur wird dies als nützlich angesehen (Sonntag & Bayer, 2005). Auch gewisse Aktivitäten geplant zu haben am Feierabend scheint für alle ein hilfreiches Mittel zu sein, um die Arbeit loslassen zu können. Als gut geeignete Aktivität wird hier vor allem Sport genannt. Ausserdem wird der Kleidungswechsel nach der Arbeit als unterstützend für das Loslassen gewertet. Abschliessend kann man festhalten, dass es stark auf das Individuum ankommt, wie wichtig ihm oder ihr Abgrenzung ist, was eine gute Work-Life Balance bedeutet und somit, wann es für ein Individuum schädlich wird. Dies hat auch die Diskussion in der Fokusgruppe gezeigt, wo sich alle einig waren, dass die Fähigkeit sich Abzugrenzen stark von dem Typ abhängt. Dabei spielen individuelle Strategien, Erholungskompetenzen und Neigungen eine Rolle (Dettmers, 2017b). Die meisten meinen, dass sie sich nicht schlecht abgrenzen können und sie ihren Job sehr mögen. Wenn sie dies auf Dauer so machen können, scheint alles in Ordnung zu sein. Trotzdem sollte man vorsichtig sein, auch wenn man seinen Beruf unglaublich gerne ausübt, dass man sich immer genügend Auszeit nimmt, sich lernt abzugrenzen von Zeit zu Zeit und einem so die Arbeit nicht zu leicht über den Kopf wachsen kann.

## 6. Limitationen und weiterführende Forschung

Mit dem vorhandenen Sampling konnte eine Momentaufnahme von einigen wenigen Betrieben gemacht werden. Dies hat bereits viel aus früherer Forschung bestätigt. Für eine abschliessende und vollumfänglich Beantwortung der Fragestellung wäre ein grösseres Sampling jedoch sicherlich von Vorteil. Von einem Ergebnis eines Samplings von acht unterschiedlichen Hotelbetrieben vermag man nicht auf die Allgemeinheit schliessen. Durch begrenzte Zeit und Ressourcen, war dies im Falle dieser Arbeit jedoch nicht möglich. Zudem kam es durch die Öffnung für Teilnehmende von weiteren hotelähnlichen Betrieben wie SAC-Hütten, zu teilweise schwer einzuordnenden Aussagen. Da zum einen die SAC-Hütte enorm saisonal arbeiten und die Führungspersonen dadurch einen anderen Zugang zu Abgrenzung haben und sich auch allgemein der Arbeitsalltag eher unterscheidet, wie der von einer Führungsperson im Hotel. Diese Diversität des Samplings ist zum einen Gut, um einen Einblick in verschiedene Betriebe zu bekommen, in einem Sampling dieser Grösse schafft es jedoch zu viel Heterogenität und erschwert Vergleiche. Dies wäre anders, wenn das gesamte Sampling um einiges grösser wäre, und man dadurch die einzelnen Betriebsarten besser miteinander vergleichen könnte. Zudem wäre auch weitere Forschung zu der Frage, ob eine positive Einstellung und eine grosse Zufriedenheit mit dem Job einen Einfluss darauf haben, wie sehr Abgrenzen notwendig ist, interessant.

## Literaturverzeichnis

- Arlinghaus, A. & Nachreiner, F. (2013) When work calls-associations between being contacted outside of regular working hours for work-related matters and health. *Chronobiology International*, 30(9), 1197–1202. doi.org/10.3109/07420528.2013.800089
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a Day'S Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Brosschot, J. F., Gerin, W. & Thayer, J. F. (2006). The perseverative cognition hypothesis: a review of worry, prolonged stress-related physiological activation, and health. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(2), 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2005.06.074>
- Bundesamt für Statistik. (2022). *Hotellerie: Hotellerie: Angebot und Nachfrage in den geöffneten Betrieben, provisorische Zahlen*. Bundesamt für Statistik.  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/hotellerie.html>
- Carayon, P. (1993). Effect of Electronic Performance Monitoring on Job Design and Worker Stress: Review of the Literature and Conceptual Model. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 35(3), 385–395.  
<https://doi.org/10.1177/001872089303500301>
- Derks, D., van Mierlo, H. & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84.  
<https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Dettmers, J. (2017a). How extended work availability affects well-being: The mediating roles of psychological detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31(1), 24–41.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1298164>
- Dettmers, J. (2017b). Ständige Erreichbarkeit und erweiterte Verfügbarkeit - Wirkungen und Möglichkeiten einer gesundheitsförderlichen Gestaltung. In F. Knieps & H. Pfaff (Hrsg.), *Digitale Arbeit - Digitale Gesundheit* (S. 167–174). MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft und BKK Dachverband e.V.

- Elfering, A., Grebner, S., Semmer, N. K. & Gerber, H. (2002). Time control, catecholamines and back pain among young nurses. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(6), 386–393. <https://doi.org/10.5271/sjweh.690>
- Etzion, D., Eden, D. & Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: reserve service as a respite. *The Journal of applied psychology*, 83(4), 577–585. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.577>
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (9. Aufl.). Rowohlt's Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frankenhaeuser, M. (1981). Coping with stress at work. *International journal of health services : planning, administration, evaluation*, 11(4), 491–510. <https://doi.org/10.2190/L7LK-4T4D-KLVV-A9P6>
- Frantz, A. & Holmgren, K. (2019). The Work Stress Questionnaire (WSQ) - reliability and face validity among male workers. *BMC Public Health*(19), 1–8.
- Gable, S. L., Reis, H. T. & Elliot, A. J. (2000). Behavioral activation and inhibition in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), 1135–1149. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.6.1135>
- Ganster, D. C., Fox, M. L. & Dwyer, D. J. (2001). Explaining employees' health care costs: a prospective examination of stressful job demands, personal control, and physiological reactivity. *The Journal of applied psychology*, 86(5), 954–964. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.954>
- Glavin, P. & Schieman, S. (2012). Work–Family Role Blurring and Work–Family Conflict: The moderating influence of job resources and job demands. *Work and Occupations*, 39(1), 71–98. <https://doi.org/10.1177/0730888411406295>
- Grebner, S., Semmer, N. K. & Elfering, A. (2005). Working conditions and three types of well-being: a longitudinal study with self-report and rating data. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 31–43. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.1.31>
- Hammen, C. (2005). Stress and depression. *Annual review of clinical psychology*, 1, 293–319. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.143938>

- Hapke, U., Maske, U. E., Scheidt-Nave, C., Bode, L., Schlack, R. & Busch, M. A. (2013). Chronischer Stress bei Erwachsenen in Deutschland: Ergebnisse der Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 56(5-6), 749–754. <https://doi.org/10.1007/s00103-013-1690-9>
- Hassler, M. & Rau, R. (2016). *Ständige Erreichbarkeit: Flexibilisierungsanforderung oder Flexibilisierungsmöglichkeit?* (Bd. 18). Verfügbar unter: [researchgate.net/profile/renate-rau/publication/304626867\\_standige\\_erreichbarkeit\\_flexibilisierungsanforderung\\_oder\\_flexibilisierungsmoeglichkeit](https://researchgate.net/profile/renate-rau/publication/304626867_standige_erreichbarkeit_flexibilisierungsanforderung_oder_flexibilisierungsmoeglichkeit)
- Helffferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.) VS Verlag.
- Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M. D., De Rue, D. S. & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *The Journal of applied psychology*, 92(5), 1368–1379. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1368>
- Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft. (2019). *Induktiv und deduktiv codieren*. Humboldt Universität zu Berlin. Verfügbar unter: [ibi.hu-berlin.de/de/online-archiv/abgeschlossene-projekte/cadlis/1-2-induktiv-und-deduktiv-codieren](https://ibi.hu-berlin.de/de/online-archiv/abgeschlossene-projekte/cadlis/1-2-induktiv-und-deduktiv-codieren)
- Jarvenpaa, S. L., Lang, K. R. & Tuunainen, V. K. (2005). Friend or Foe? The ambivalent relationship between mobile technology and its users. *Designing ubiquitous information environments: Socio-technical issues and challenges*, 29–42.
- Jochmann, W., Böckenholt, I. & Diestel, S. (2017). *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9>
- Kowal, S. & O'Connell, D. (2015). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung - ein Handbuch* (11. Aufl., S. 437–447). Reinbek: Rohwolt.
- Krüger, J. M. (2022). *Stressmodell von Lazarus*. Verfügbar unter: [burnout-muenchen.org/stressmodell-von-lazarus](https://burnout-muenchen.org/stressmodell-von-lazarus)

- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 4. Auflage. *Grundlagentexte Methoden*, Beltz Juventa (4. Aufl.). Beltz.
- Kuhl, J. & Beckmann, J. (1994). *Volition and personality: Action versus state orientation*. Hogrefe & Huber Publishers.
- Kunze, F., Hampel, K. & Zimmermann, S. (2020). *Homeoffice in der Corona-Krise : eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?*
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*(44), 1–21.
- LEO GmbH. (2022a). *Empowerment*. dict.leo.org. Verfügbar unter: dict.leo.org/englisch-deutsch/enslavement
- LEO GmbH. (2022b). *Enslavement*. dict.leo.org. Verfügbar unter: dict.leo.org/englisch-deutsch/empowerment
- Lothaller, H. (2010). On the Way to Life-Domains Balance: Success Factors and Obstacles. In J. Tremmel (Hrsg.), *A Young Generation Under Pressure?* (S. 109–128). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-03483-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-03483-1_6)
- Lubienetzki, H. & Lubienetzki, U. (2020). *Durch die berufliche Krise und dann vorwärts: wie Sie in und nach der Krise auf den Beinen bleiben*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-60536-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-60536-3_5)
- Lyubomirsky, S. & Nolen-Hoeksema, S. (1993). Self-perpetuating properties of dysphoric rumination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 339–349. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.339>
- Major, V. S., Klein, K. J. & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *The Journal of applied psychology*, 87(3), 427–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.427>
- Maschke, M., Nies, G. & Vogl, G. (2014). Mobile Arbeit: Zwischen Autonomie und Fremdbestimmung. *WSI-Mitteilungen*(67), 156–159.
- Meijman, T. F., Mulder, G., Drenth, P. J. D. & Thierry, H. (1998). Psychological Aspects of Workload. In P. J. D. Drenth (Hrsg.), *Handbook of work and organizational psychology* (S. 15–44). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203765425-6>



- Meijman, T., F., Mulder, G., van Dormolen, M. & Cremer, R. (1992). *Workload of driving examiners: A psychophysiological field study: Enhancing industrial performance: Experiences of integrating the human factor.*
- Nicol, A.-M. & Botterill, J. S. (2004). On-call work and health: a review. *Environmental Health*, 3(1), 15. <https://doi.org/10.1186/1476-069X-3-15>
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of “home” and “work”. *Sociological Forum*, 11(3), 563–582. <https://doi.org/10.1007/BF02408393>
- Nübling, M., Stössel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M. & Hoffmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen: Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*. Verlag für neue Wissenschaft GmbH. [http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/o5\\_materialien\\_links/inhalte/05\\_materialien\\_links/literatur/10435-2005.pdf](http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/o5_materialien_links/inhalte/05_materialien_links/literatur/10435-2005.pdf)
- Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (2013). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit* (2. Aufl.). Druck & Verlag Kettler GmbH. Verfügbar unter: [researchgate.net/profile/heinz-schuepbach/publication/266851161\\_die\\_auswirkungen\\_arbeitsbezogener\\_erweiterter\\_erreichbarkeit\\_auf\\_life-domain-balance\\_und\\_gesundheit](https://researchgate.net/profile/heinz-schuepbach/publication/266851161_die_auswirkungen_arbeitsbezogener_erweiterter_erreichbarkeit_auf_life-domain-balance_und_gesundheit)
- Park, Y., Fritz, C. & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: the role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457–467. <https://doi.org/10.1037/a0023594>
- Parkinson, B. & Totterdell, P. (1999). Classifying Affect-regulation Strategies. *Cognition & Emotion*, 13(3), 277–303. <https://doi.org/10.1080/026999399379285>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (3. Aufl.). Sage.
- Renner, K. H. & Jacob, N. C. (2020). *Das Interview*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Roger, D. & Najarian, B. (1993). Detachment And Coping: The Construction And Validation Of A New Scale For Measuring Coping Strategies. *Personality & Individual Differences*(15), 619–626.

- Roger, D. & Najarian, B. (1998). The relationship between emotional rumination and cortisol secretion under stress. *Personality and Individual Differences*, 24(4), 531–538.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(97\)00204-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(97)00204-3)
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schulz, M., Mack, B. & Renn, O. (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwarzer, R. (2000). *Stress, Angst und Handlungsregulation*. Kohlhammer. <https://katalog.ub.uni-heidelberg.de/titel/65118450>
- Selye, H. (1957). *Stress*. Scientifiche Einaudi.  
[http://www.rms4solutions.com/files/newsletters/frontline/employee/09-19\\_rms\\_frontline\\_employee.pdf](http://www.rms4solutions.com/files/newsletters/frontline/employee/09-19_rms_frontline_employee.pdf)
- Sluiter, J. K., Frings-Dresen, M. H., van der Beek, A. J. & Meijman, T. F (2001). The relation between work-induced neuroendocrine reactivity and recovery, subjective need for recovery, and health status. *Journal of Psychosomatic Research*, 50(1), 29–37.  
[https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(00\)00213-0](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(00)00213-0)
- Snir, R. & Zohar, D. (2008). Workaholism as Discretionary Time Investment at Work: An Experience-Sampling Study. *Applied Psychology*, 57(1), 109–127.  
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00270.x>
- Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment From Work During Leisure Time. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118.  
<https://doi.org/10.1177/0963721411434979>
- Sonnentag, S. & Bayer, U.-V. (2005). Switching off mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393–414. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.393>
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of*

- Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., Kuttler, I. & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 355–365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.005>
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C. & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22(3), 257–276. <https://doi.org/10.1080/02678370802379440>
- Spector, P. E., Chen, P. Y. & O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *The Journal of applied psychology*, 85(2), 211–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.211>
- Srivastava, A. K. & Singh, A. P. (1981). *Occupational Stress Index*. American Psychological Association (APA). <https://doi.org/10.1037/t53532-000>
- Strauss, A. L. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung - Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. Fink.
- Strobel, H. (2019). *Stand der Forschung zu Erreichbarkeit im Arbeitsleben*. Springer VS. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-23979-4\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-23979-4_2) [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23979-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23979-4_2)
- Thomsen, D., K. (2006). The association between rumination and negative affect: A review. *Cognition & Emotion*, 20(8), 1216–1235. <https://doi.org/10.1080/02699930500473533>
- Towers, I., Duxbury, L. & Thomas, J. (2005). Shifting boundaries: Technology, time, place and work. *Annual International Labour Process Conference*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.128.2238&rep=rep1&type=pdf>
- van Hooff, M. L. M., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J. & Taris, T. W. (2007). Workdays, in-between workdays and the weekend: a diary study on effort and recovery. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80(7), 599–613. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0172-5>

- Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 491–503. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.491>
- Young, E. A. & Nolen-Hoeksema, S. (2001). Effect of ruminations on the saliva cortisol response to a social stressor. *Psychoneuroendocrinology, 26*(3), 319–329. [https://doi.org/10.1016/S0306-4530\(00\)00059-7](https://doi.org/10.1016/S0306-4530(00)00059-7)
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (1999). Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(3), 371–400. <https://doi.org/10.1080/135943299398230>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ansätze der beeinträchtigenden Wirkung, angelehnt an Dettmers (2017b) (eigene Darstellung) .....	5
Abbildung 2: Darstellung des transaktionalen Stressmodells (Krüger, 2022) .....	11
Abbildung 3: Kategoriensystem Interviews .....	18
Abbildung 4: Kategoriensystem Fokusgruppe .....	22

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verwendete Fragen.....	13
Tabelle 2: Sampling Interviews.....	15
Tabelle 3: Sampling der Fokusgruppe.....	20