

BACHELORARBEIT

Wo befinden sich die potentiellen Risikofelder
bezüglich Burnout in der Pistor AG Rothenburg?

2014

Autor: Adrian Zbinden

Betreuung: Katrin Meier

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich in 80'545 Zeichen (exkl. Anhang) mit dem Thema der Burnout-Erkennung in der Firma Pistor AG in Rothenburg. Mithilfe durchgeführter Interviews und basierend auf Fachspezifischer Theorie wurden Risikofelder in diesem Großunternehmen aufgedeckt. Im Ergebnisteil werden die Interviews mithilfe der skalierenden Strukturierung, einem Werkzeug von Mayring's Inhaltsanalyse, ausgewertet. Dabei wird ersichtlich, dass das Unternehmen viel für das Wohlergehen der Mitarbeitenden unternimmt, gleichzeitig aber mit dem Wachstum der letzten Jahre in Bezug auf Belastung und Beanspruchung nicht in allen Bereichen schritthalten kann, was diverse Gründe hat. Anschließend an die Ergebnisse folgen eine Schlussfolgerung sowie Vorschläge für das weitere Vorgehen für die Pistor AG in Bezug auf die Burnout-Prävention. Abgerundet wird diese Arbeit mit der Interpretation der Ergebnisse und einem Fazit.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Ausgangslage	3
3. Theorie	4
3.1. Burnout- Zwischen Definition und Erklärung	4
3.2. Der Burnout-Prozess.....	5
3.2.1. Die sechs Phasen des Burnout-Prozesses	5
3.3. Ursachen von Burnout	6
3.3.1. Belastung/Beanspruchung	7
3.4. Stress.....	7
3.4.1 Was ist Stress?	8
3.4.2 Stressoren.....	9
3.4.3 Stress im Beruf.....	9
3.4.4. Der Burnout-Stress.....	10
3.4.5. Ausgewählte Stressfaktoren	11
3.4.6. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit	11
3.4.7. Work Life Balance.....	13
3.4.8. Team- und Gruppenarbeit	14
3.4.9. Mobbing.....	16
3.4.10. Führung	17
3.4.11. Unternehmen.....	18
3.4.12. Commitment	18
4. Hauptteil Evaluation	19
4.1. Methodik.....	19
4.1.1. Vorgehensübersicht.....	19
4.1.2. Projektbescrieb	19
4.1.3. Interviews	19
4.1.4. Vorbereitung auf die Interviews	20
4.1.5. Inhaltsanalyse	22

4.1.6.	Inhaltsanalyse nach Mayring	22
4.1.7.	Ablauf der Inhaltsanalyse	23
4.1.8.	Auswertung	25
4.1.9.	Skalierende Strukturierung	25
4.1.10.	Schriftliche Fragen	27
4.2.	Ergebnisse	27
4.2.1.	Tätigkeit und Arbeitsdruck	27
4.2.2.	Motivation und Zufriedenheit	29
4.2.3.	Work Life Balance	30
4.2.4.	Team- und Gruppenarbeiten	31
4.2.5.	Führung und Unternehmen	32
4.2.6.	Zusammenfassung der Ergebnisse	33
5.	Schlussteil	35
5.1.	Schlussfolgerung der Ergebnisse	35
5.1.1.	Vorschläge für weiteres Vorgehen	36
5.2.	Interpretation	38
5.3.	Fazit	39
5.4.	Methodenkritik	39
6.	Literaturverzeichnis	41
7.	Abbildungsverzeichnis	43
8.	Anhang	44

1. Einleitung

Die Firma Pistor AG mit ihrem Hauptsitz in Rothenburg, Luzern, wurde 1916 von Bäckern als Selbsthilfeorganisation zum Einkauf von Lebensmitteln gegründet. Seit beinahe hundert Jahren wächst die Firma kontinuierlich in Bezug auf Umsatz, Vertrieb, Anzahl Mitarbeitende, etc. Die ‚Pistor AG‘ ist Teil und Mittelpunkt der Pistor Firmengruppe mit der Kopforganisation ‚Pistor Holding‘.

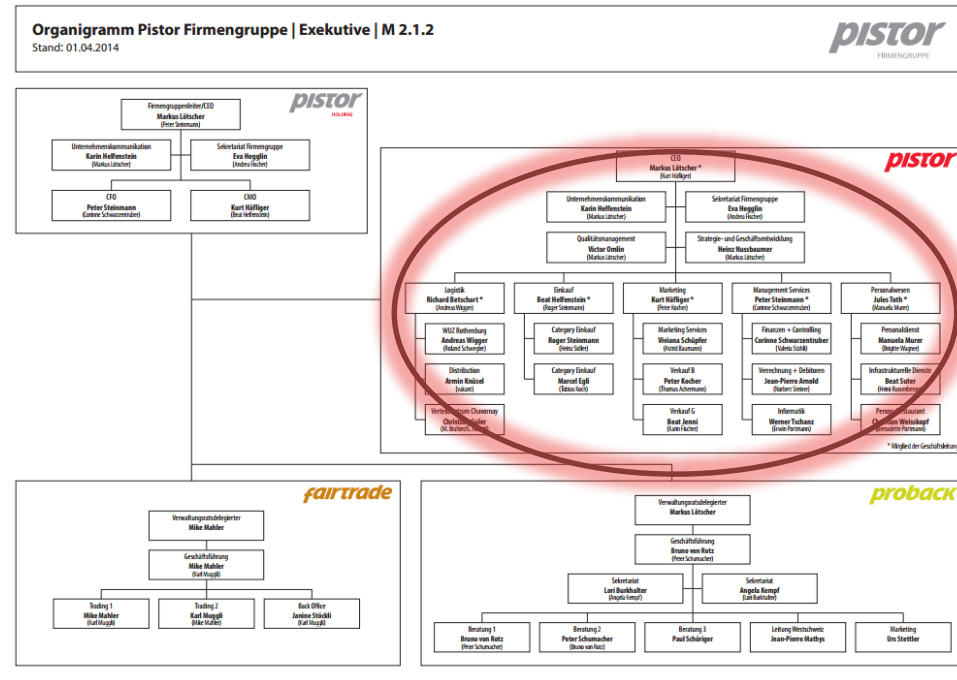


Abbildung 1 Organigramm Pistor Firmengruppe

In den letzten Jahren musste sich das Grossunternehmen (über 450 Mitarbeitende) mit einem neuen Problem auseinandersetzen; das in jüngerer Vergangenheit immer mehr aufkommende Syndrom **Burnout** wurde vermehrt in den Reihen des Unternehmens diagnostiziert.

Die Pistor AG Rothenburg ist bestrebt, ihre Angestellten in diesen schwierigen Phasen zu begleiten und bekämpfte die bisherigen Fälle reaktiv mit Hilfe der Kompetenz von Fachpersonen. Das Ziel des Unternehmens ist es allerdings, proaktiv gegen diese Thematik vorgehen und allfällige Gefahren so gut wie möglich im Keim ersticken zu können.

Aus diesem Anlass wurde der Auftrag, potentielle Burnout-Gefahren in einem vordefinierten Spektrum zu eruieren, im Rahmen einer Bachelorarbeit vergeben. Aus diesem Auftrag ergibt sich folgende Fragestellung:

>> Wo befinden sich die potentiellen Risikofelder bezüglich Burnout in der Pistor AG Rothenburg auf verschiedenen Hierarchiestufen und in verschiedenen Tätigkeitsbereichen? <<

Durch diese Forschungsfrage wird versucht, für das Unternehmen spezifische und umfassende Antworten zu generieren, um möglichst viel über das Thema ‚Burnout- Gefahren‘ in der Pistor AG Rothenburg in Erfahrung zu bringen. Durch die Beantwortung der Fragestellung soll Wissen bereitgestellt werden, mit jenem die Pistor AG die Prävention von Burnout gezielter angehen kann. Basierend auf den Ergebnissen, wird eine Empfehlung für das weitere Vorgehen mit dem Thema Burnout abgegeben.

Um den Antworten auf diese Fragestellung in ihrer Breite gerecht zu werden, wurde eine qualitative Erhebungsmethode gewählt. Durch halbstrukturierte Interviews und die anschließende Analyse derer, wurden Ergebnisse ausgearbeitet, welche in diesem Bericht vorgestellt werden. Der Aufbau der Arbeit präsentiert sich wie folgt: Zu Beginn wird die Ausgangslage erläutert und anschliessend wird Bezug zur Theorie hergestellt. Im Hauptteil wird folgend die Methodik der Evaluation erläutert und die Ergebnisse werden vorgestellt. Im Anschluss folgen, gestützt auf fachbezogene Theorie, Vorschläge für zukünftige Schritte in Bezug auf eine Burnout-Prävention.

2. Ausgangslage

In den letzten fünf bis acht Jahren konnte die Pistor AG neue (darunter auch grosse) Kunden akquirieren, die Zusammenarbeit mit bestehenden Kunden wurde verstärkt und ein beachtlicher Neubau, am Hauptsitz der Pistor AG, wurde realisiert, was über ein gewisses Zeitfenster ebenfalls zu Mehraufwand führte und die Arbeitsplatzsituation veränderte.

Neue Kunden bedeuten in den meisten Fällen auch eine höhere Auslastung, was in diesem Fall nicht anders ist. Mit etwas Verzögerung nahmen schleichend auch die Burnout-Fälle im Unternehmen zu. Diese Zunahme konnte vor allem in den letzten zwei bis drei Jahren beobachtet werden.

Die Geschäftsleitung der Pistor AG in Rothenburg hat die Geschehnisse der jüngeren Vergangenheit als Probleme definiert und beschlossen, aktiv dagegen vorzugehen. Das Bestreben der Pistor AG gilt nun in erster Linie der „Zielerfassung“, dem Eruien, wo die Gefahren innerhalb des Unternehmens lauern.

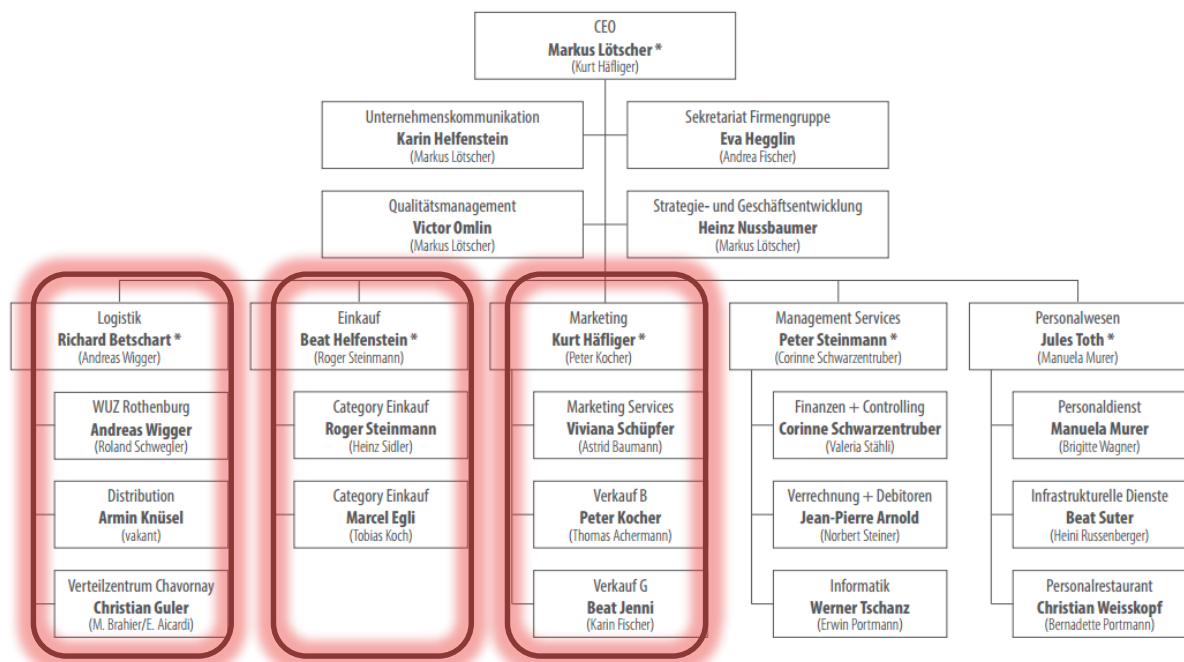


Abbildung 2 Organigramm Pistor AG

Das Unternehmen hat sich dazu bereit erklärt, gewisse Aspekte dieser Burnout-Prävention mit einer Bachelorarbeit zu eruien. Aus diesem Grund wurde im Rahmen dieser Arbeit beschlossen, die (nach Einschätzung des Human Resource Management des Unternehmens) gefährdetsten Abteilungen zu untersuchen (Abb. 2). Die Zusammenarbeit begann im November 2013 und dauerte bis Juni 2014.

3. Theorie

Im Folgenden werden verschiedene, themenspezifische Theorien erläutert, auf welchen dieses Projekt basiert. Nach einer Einleitung zum Thema Burnout, werden Ursachen mit dem Thema in Verbindung gebracht, auf welchen die anschliessende Methodik gestützt ist.

3.1. Burnout- Zwischen Definition und Erklärung

Burnout ist gemäss Seidel (2011, S. 12) ein schleichender und kaum spürbar fortschreitender Prozess (vgl. Kapitel 3.2). Aufgrund diesem Prozess, der Komplexität unserer Gehirne (respektive die Individualität dieser) und der Verschiedenheit der Umwelt (welcher die betroffenen Personen ausgesetzt sind) ist es schwierig, eine einheitlich Definition zu finden. Auch Fachleute sind sich bezüglich einer Begriffsbestimmung nicht einig.

Natürlich findet man sie trotzdem, die Versuche, Burnout zu definieren. Dorsch Psychologisches Wörterbuch (Häcker und Stapf, 2009, S. 157) empfiehlt zum Beispiel für Burnout folgende Definition:

<< Syndrom, [...] welches als Folge von Überlastung auftritt, u.a. gekennzeichnet durch emotionale Erschöpfung [...] und dem Gefühl, der beruflichen Aufgabe/Belastung nicht mehr gewachsen zu sein. >>

Auch bei dieser Definition bleibt ein fader Beigeschmack vorhanden, denn nach Lanz (2010, S. 54) fällt die Abgrenzung z.B. zu Belastung, Erschöpfung und Depression sehr schwer.

Aussagekräftiger als Definitionen werden darum nach Lanz (2010, S. 55) Erklärungsversuche verstanden. So sei Burnout

<< ein Zustand von physischer, emotionaler und mentaler Erschöpfung, welcher über längere Zeit entstanden ist. Das Ausbrennen wird somit definiert als Ergebnis konstanter und wiederkehrender emotionaler Belastung in Kombination mit langfristigem, intensivem Einsatz. >>

(Lanz nach Pines, Aronson und Kafry, 2010, S. 55).

Ein etwas anderer Ansatz von Lanz (nach Edelwich und Brodsky, 2010, S. 55) geht davon aus, dass Burnout

<< ein kontinuierlich fortschreitender Abbau von Idealismus, Energie, Engagement, Zielstrebigkeit, Vorsätzen, Interesse und Anteilnahme bedeutet. >>

Im Rahmen dieses Projekts sollen die drei oben genannten Definitions-Konstrukte als Wegweiser für die folgenden Theorien dienen.

3.2. Der Burnout-Prozess

Seidel (2011, S.15) konzentriert sich, anstatt lange nach einer Definition zu suchen, mehr auf den Verlauf während des Burnout-Prozesses. Ausgangspunkt eines Burnouts sei die ständige Aufrechterhaltung schweren Psychostresses (z.B. Mobbing).

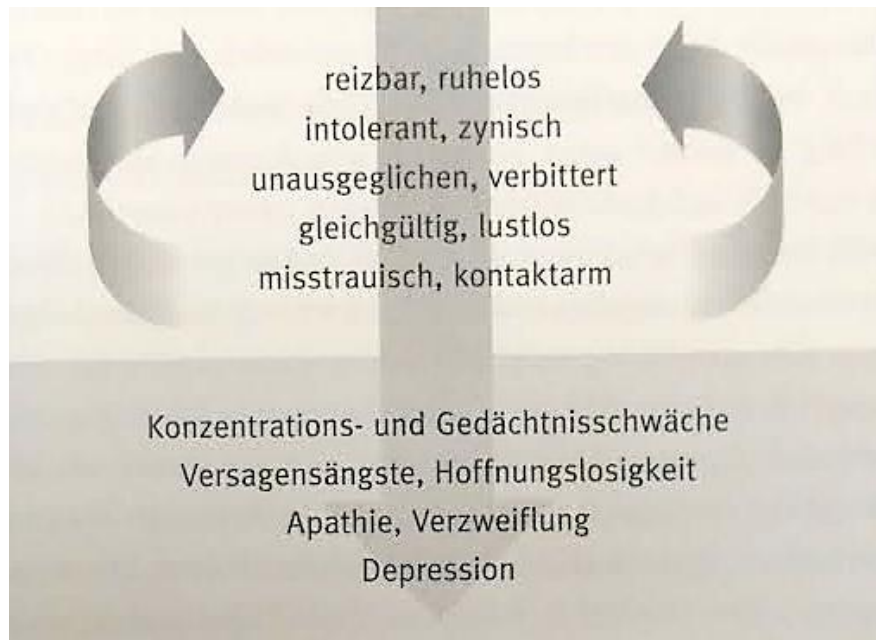


Abbildung 3 Der Burnout Verlauf nach Seidel (2011)

In Abbildung 3 sind im helleren Feld die Stressfolgen zu erkennen, welche sich in Ruhephasen zurückbilden können. Erreichen diese allerdings eine gewisse Beständigkeit und Stärke, stellt man schwere Persönlichkeitsveränderungen fest, welche mit professioneller Therapie behandelt werden müssen. Die psychologische Forschung teilt den Prozess immer wieder in „sechs Phasen der fortschreitenden Verschlimmerung“ ein. (Seidel 2011, S. 15)

3.2.1. Die sechs Phasen des Burnout-Prozesses

In diesen Phasen konzentriert man sich auf die beobachteten Symptome. Diese Phasen dienen als hilfreiche Einteilung, wenn man nachvollziehen will, wie betroffene immer tiefer in den Strudel psychischer Problematik hineingetrieben werden. (Seidel, 2011, S.17)

Die erste dieser Phasen wird nach Seidel (2011, S.18) als *Phase einer anfänglichen Hyperaktivität* bezeichnet. Diese Phase sei zwar auffallend, aber nicht zwingend. Dies könne auch aus einer Stressreaktion heraus geschehen, welche dazu animiert, Höchstleistungen zu erbringen und sich selbst zu überschätzen. Die Phase *der Reizbarkeit* sowie *des reduzierten Engagements* resultieren in der Nicht-Bewältigung der Aufgaben oder dem anhaltenden Druck. Personen, die in dieses Stadium fallen, werden oftmals zynisch, nervös, kraftlos,

enttäuscht, lustlos und wirken planlos. Wie in Kapitel 3.2.1. bereits beschrieben, führt dies ohne die nötigen Erholungsphasen zu einer kritischen Grenze. Nach dem Überschreiten eben dieser, folgen die Phasen *der Hoffnungslosigkeit* und *der Versagensängste*. Begleitet werden diese Phasen von Desorganisation, Blockaden, Verwirrtheit (und mehr) und führen nicht selten in eine Flucht aus Drogen und Alkohol. Die weitbekannte psychische und emotionale „Leere“ beschreibt diesen Zustand wohl am besten. Die darauf folgende *Endphase* beschreibt dann den Zustand der Verzweiflung und Depression (Seidel 2011, S. 18).

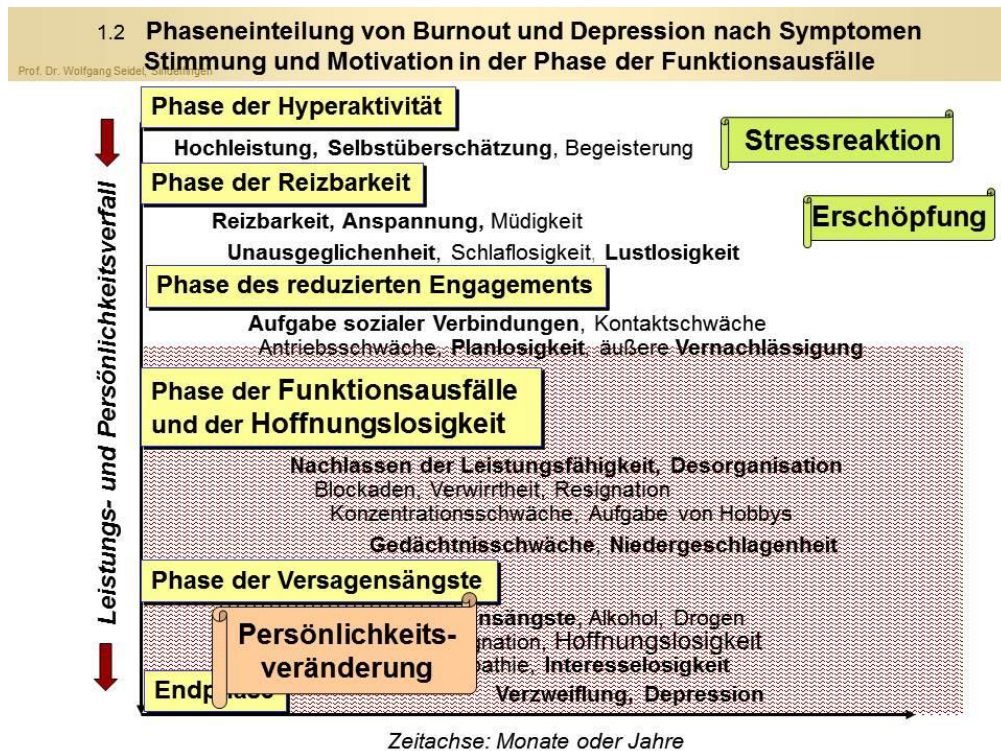


Abbildung 4 Persönlichkeitsverfall und Leistungsabnahme beim Burnout-Prozess

Fengeler (2013, S.20) unterteilt gar in sieben Stadien, wobei zwischen Phase drei und vier eine weitere Phase hinzugefügt wird, in welcher noch Selbstmitleid und Bitterkeit erläutert werden. Dieser Prozess muss gemäss Seidel (2011, S. 19) aber keine „Einbahnstrasse“ sein. Es gibt auf jeder Station wirksame Heilungsmethoden. Wichtig ist die frühe Prognose.

3.3. Ursachen von Burnout

Lanz (2010, nach Bramberg et al., S. 39) beschreibt als Ursache verschiedene Konzepte und Ansätze in Bezug auf Belastung, Beanspruchung und Stress. Einige werden in der Folge kurz zusammengefasst.

3.3.1. Belastung/Beanspruchung

Obwohl das Konzept der Belastung und Beanspruchung von Rohmert und Rutenfranz bis ins Jahr 1974 zurückgeht, genießt es in Bezug auf eine erfolgreiche Burnout-Diagnose nach Lanz und Ulrich (2010, S. 39) noch immer einen hohen Stellenwert, weshalb es als für diese Arbeit von Bedeutung ist.

Dieses Modell befasst sich mit Arbeitsanforderungen und –belastungen auf das Individuum. Es wird im Grundwert zwischen Belastung (load) und Beanspruchung (strain) unterschieden. Belastungen werden als „objektive (der Macht des Individuums entzogene), von aussen her auf den Menschen einwirkende Grössen und Faktoren“ umschrieben. Weiter wird zwischen der Belastung der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsumgebung unterschieden. Zu Ersterem gehören z.B. das Aufnehmen und Verarbeiten von Informationen, Zeitdruck, Monotonie und Verantwortung. Zu den Belastungen der Arbeitsumgebung zählen Faktoren wie Temperatur oder Lärm. Höhe und Dauer dieser Belastungen sind entscheidend für die Wirkung auf den Menschen. Gemäss Lanz (nach Büssing, 2010, S. 39) folgt auf die objektive Belastung die subjektive Beanspruchung. Diese subjektiven Beanspruchungen sind abhängig von interindividuellen Unterschieden (Intelligenz, Körperkraft, etc.) und der sich mit der Zeit ändernden individuellen Voraussetzungen (wie zum Beispiel altersbedingte Lebensvoraussetzungen). Entsprechend hat dieselbe Belastung bei verschiedenen Personen eine andere Auswirkung zur Folge. (Lanz nach Rohmert und Rutenfranz, 2010, S. 40).

Dieses Konzept bietet mit leicht umsetzbaren praktischen Massnahmen (zum Beispiel Richtlinien zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen) eine praktische Relevanz. Allerdings handelt es sich dabei um einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Komplexere Prozesse (wie zum Beispiel Mensch-Umwelt-Transaktionen, psychosoziale Belastungen, etc.) werden nicht miteinbezogen. (Lanz nach Bamberg, 2007, S. 40)

3.4. Stress

Kurz zusammengefasst folgt auf eine objektive Belastung eine subjektive Beanspruchung, welche von positiven Folgen wie Arbeitszufriedenheit begleitet werden oder durch negative Folgen *chronischen* Stress auslösen kann. Dieser chronische Stress entsteht, wenn Stress nicht mehr bewältigt wird, was wiederum zu einer Stresserkrankung wie Burnout führen kann (Rudow, 2004, S.51).



Abbildung 5 mögliche negative Folge einer Belastung

3.4.1 Was ist Stress?

Litzcke, Schuh und Pletke (2013, Vorwort) beschreiben Stress als Modewort, welches als Eindruck für beruflichen Erfolg gelte. Entsprechend beschreiben die Autoren Stress, welcher schädliche Folgen hat, als ‚echten‘ Stress. Zu vergleichen ist dieser ‚echte‘ Stress mit dem eher bekannten Distress. Man hat die Stressempfindung lange Zeit in Eustress (eu = griechisch für „gut“) und Distress eingeteilt. Wobei Eustress für den leistungsfördernden Aspekt des Stressempfindens galt und Distress als schädlich und belastend. Obwohl diese Bezeichnung bei einigen Arbeitspsychologen als veraltet gilt (Lohmer, Sprenger und Wahlert nach Badura et al, 2012, S. 9), findet ihre praktische Unterscheidung immer wieder Anwendung. Mehrere Studien in Deutschland haben ergeben, dass sich immer ungefähr ein Drittel der Bevölkerung mit diesem schädlichen Stress auseinandersetzen muss (Litzcke, Schuh und Pletke, 2013, Vorwort).

Es ist nicht einfach, eine einheitliche Definition von Stress zu finden, deshalb wird im Rahmen dieser Arbeit Stress auf die folgenden drei Definition gestützt, welche in Anbetracht der Fragestellung am aussagekräftigsten erscheinen:

- a) *Stress ist die Aktivierungsreaktion des Organismus auf Anforderungen und Bedrohungen- auf die sogenannten Stressoren.* (Litzcke, Schuh und Pletke nach Selye, 2013, S. 2)
- b) *Unter Stress verstehen wir, einen zunehmenden Aufwand treiben zu müssen, um dem tendenziell zunehmenden Druck – bei nicht dementsprechend zunehmenden Ressourcen – gewachsen zu sein.* (Schüpbach, 2013, S. 74)
- c) *Stress ist ein eine unspezifische Reaktion auf jede auftretende Anforderung, welche über den normalen Level hinausgeht. Stress entsteht somit unabhängig davon, ob die Anforderung als positiv oder negativ erlebt wird. Die Reaktion durchläuft unwillkürlich drei typische Phasen:*
 - (1) *Eine Alarmreaktion tritt auf, welche den Körper auf die zu bewältigende Anforderung einstellt.*
 - (2) *Der Körper mobilisiert zusätzliche Energie, um sich auf die erhöhten Anforderungen einzustellen.*
 - (3) *Ein Erschöpfungsstadium erlaubt keine normale Handlungsfähigkeit mehr und führt zu Krankheit.* (Schüpbach, 2013, nach Selye, S.75)

3.4.2 Stressoren

Stressoren sind nach Litzcke, Schuh und Pletke (2013, S. 2) unspezifische Reaktionen, welche durch verschiedene Ereignisse hervorgerufen werden können. Bamberg, Mohr und Busch (2012, S. 127) benutzen Stressoren als Synonym für ‚Belastungen‘. Dies seien Faktoren, welche sich negativ auf die Gesundheit, die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit auswirken. Sonntag, Frieling und Stegmaier (2012, S. 55) differenzieren weiterführend, dass ausschliesslich jene Belastungen als Stressoren zu betrachten, sind welche bei Menschen zu Stressreaktionen führen. Gleichzeitig würden aber auch andere Belastungen als Stressoren bezeichnet, weswegen der Einfachheit halber alle Belastungen als Stressoren aufgefasst werden können (Litzcke, Schuh und Pletke, 2013, S.3).

In Bezug auf Burnout veranschaulichen Kölbach und Zapf (2008, S. 35) sehr gut, dass (persönliche und arbeitsbezogene) Stressoren als Auslöser dienen, welche dann durch die verschiedenen Komponenten zu Burnout führen können.

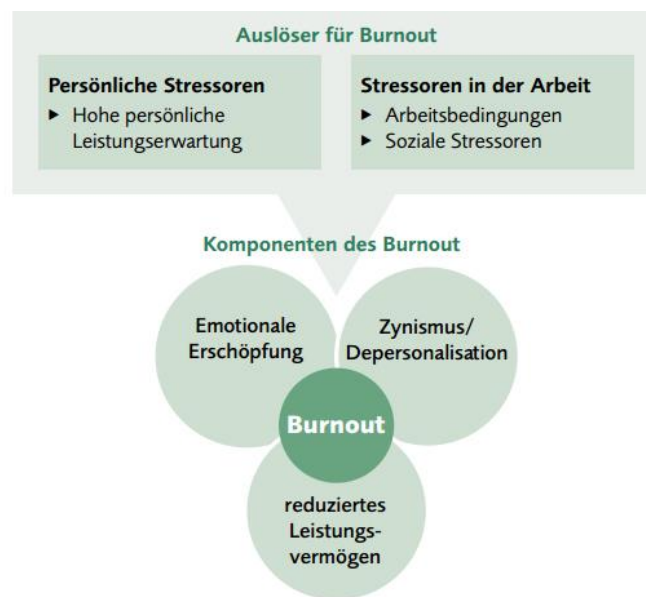


Abbildung 6 Die verschiedenen Stressoren von Kölbach und Zapf (2008)

3.4.3 Stress im Beruf

Stressoren können im Beruf in verschiedenen Bereichen auftreten. Nach Litzcke, Schuh und Pletke et. al (2013, S.2) unterscheidet man folgende Stressoren:

- Physische Stressoren (z.B. Lärm, Hitze, Kälte, Schmutz, Nässe, Zugluft, Vibrationen, toxische Stoffe, Hunger, Infektionen, Verletzungen, Entzündungen, Strahlung, schwere körperliche Arbeit, Passivrauchen, nicht ergonomische Arbeitsplatzgestaltung).

- Aufgabenbezogene Stressoren (z.B. Zeitdruck, Arbeitsüberlastung, Aufgabenkomplexität, monotone Arbeit, ständige Unterbrechungen, unvollständige Informationen, widersprüchliche Arbeitsanweisungen).
- Arbeitsbezogene Stressoren (z.B. Schichtdienst, lange Arbeitszeiten, Überstunden)
- Rollenstressoren (z.B. Rollenunklarheit, Rollenkonflikte, Rollenüberforderung).
- Soziale Stressoren (z.B. Isolation, Konflikte, Mobbing, sexuelle Belästigung, Umgang mit schwierigen Kunden).
- Veränderungsbezogene Stressoren (z.B. Fusionen, Übernahmen durch andere Unternehmen, Stellenabbau, Einführung neuer Technologien).
- Traumatische Stressoren (z.B. schwere Unfälle, Verletzungen, Vergewaltigung).

Ob und wie so ein Ereignis auf den Menschen wirkt, hängt vom Menschen selber ab.

3.4.4. Der Burnout-Stress

Fengler (2013, S. 29) veranschaulicht die Burnout spezifischen Stress-Faktoren anhand des *Salamander-Modells* (Abb. 5). Dieses Modell veranschaulicht anhand eines Salamanders, der anstelle der normalen vier Beine 14 besitzt, wobei diese vierzehn Beine in jeweils sieben Ebenen unterteilt sind, welche auf den Stress-Faktor, sowie auf die Burnout-Prävention Einfluss nehmen. Unseren Fokus in Bezug zu den Ebenen setzen wir in Anbetracht der theoretischen Relevanz an dieser Stelle auf die Stressquellen des Modells:

(1) Person

Die Person selbst steht in erster Verantwortung. Sie erfährt den Stress und/oder erzeugt ihn sich selbst. Sie sollte die Initiative ergreifen.

(2) Privatleben

Auch im Privatleben können Stressoren in Erscheinung treten, welche eine Burnout-Gefährdung erhöhen. Gleichzeitig hilft eine gute Work-Life-Balance als schützender und stützender Ausgleich.

(3) Zielgruppen

Obwohl der zwangsläufige Kontakt mit anderen Menschen (und somit Zielgruppen) oft als zentraler Stressor gesehen wird, dient er häufig nur als ein einer unter vielen.

(4) Team

Der Stressor „Team“ wird hier absichtlich von der Zielgruppe unterschieden, da andere Stressoren entstehen können und der Kontakt enger ist.

(5) Vorgesetzte

Vor allem in Bezug auf die Burnout-Einschätzung nehmen Vorgesetzte eine wichtige Position ein.

(6) Institution

Egal ob es sich um eine Institution, Organisation, Firma oder die Branche handelt- wenn Massnahmen hinsichtlich guter Arbeitsplatzgestaltung und Stressreduktion ausbleiben, das Image schlecht ist und der geschäftliche Druck zunimmt, kann das erheblichen Stress für den einzelnen Mitarbeitenden bedeuten.

(7) Gesellschaft

Eine unsichere politische Lage, getroffene politische Entscheidungen oder auch gesellschaftliche Bewegungen und Verwerfungen können die Menschen verunsichern und zu seiner Burnout-Gefährdung beitragen.

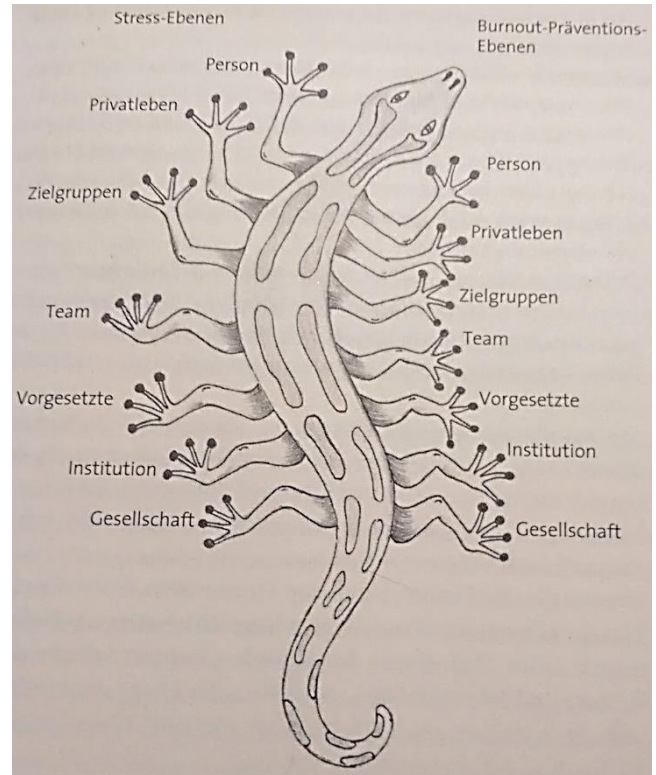


Abbildung 7 Das Salamander-Modell der Burnout Prävention

Mit Hilfe dieses Modells und mit den darin genannten Faktoren wurde der Interviewleitfaden für die Interviews entwickelt. Entsprechend werden nun folgende Faktoren genauer erläutert:

- (1) Arbeitsmotivation und Zufriedenheit
- (2) Work Life Balance
- (3) Team- und Gruppenarbeit
- (4) Mobbing
- (5) Führung
- (6) Unternehmen
- (7) Commitment

3.4.5. Ausgewählte Stressfaktoren

Die in Kapitel 3.3.4. erwähnten Faktoren werden in der Folge genauer erläutert.

3.4.6. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Der grundlegendste Unterschied von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit ist gemäss Schüpbach (2013, S.138) der Zeitpunkt der Empfindung. Danach wird Arbeitszufriedenheit

eher retrospektiv, in Form der Bewertung von Ergebnissen gesehen, wohingegen die Motivation prospektiv als Antizipation von Wegen und Zielen wahrgenommen wird. Somit ist Zufriedenheit

<< eine summarische, auch emotional gefärbte Bilanzierung von Erlebnissen und Erfahrungen von Erlebnissen und Erfahrungen vor dem Hintergrund von Ansprüchen und Motiven. >>

Dementgegen ist Motivation

<< auf spezifische, als mehr oder weniger attraktiv bewertete Ziele bzw. Ergebnisse und Ergebnisfolgen ausgerichtet und bezeichnet die Bereitschaft, sich für deren Erreichen anzustrengen. >>

Die zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg geht einen ähnlichen Weg. Herzberg unterscheidet in seiner Theorie zwischen Hygienefaktoren (welche das Potential besitzen, zu extremer Unzufriedenheit führen zu können) und Motivatoren (welche zu extremer Zufriedenheit führen können). Diese beiden Faktoren werden durch verschiedene Ereignisse geprägt. So dienen gemäss dieser Theorie das Einkommen, die Arbeitsbedingungen, etc. als Hygienefaktoren, welche bis zu einem gewissen Grad erfüllt werden sollten, um (extreme) Unzufriedenheit auszuschliessen, wohingegen z.B. Anerkennung und Verantwortungsgefühl als Motivatoren dienen und somit zu (extremer) Zufriedenheit führen können (Marcus, 2011, S. 54)

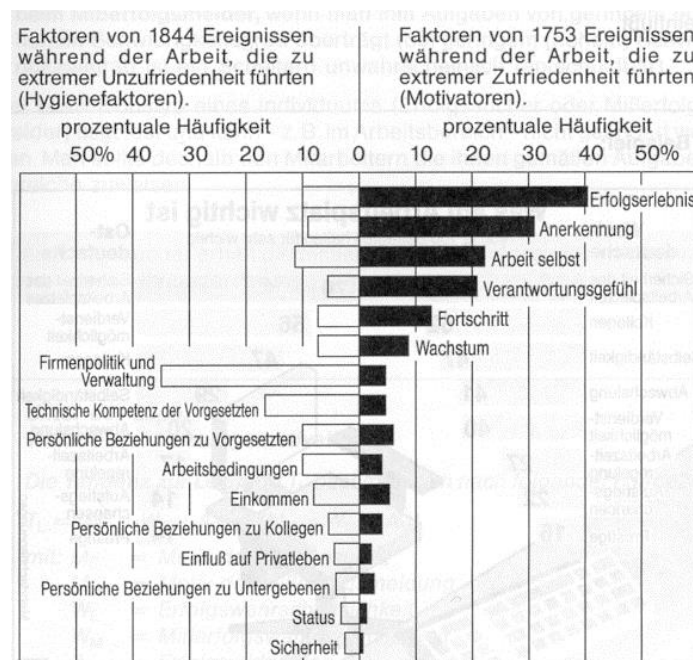


Abbildung 8 Herzbergs zwei-Faktoren-Theorie

Nach Litzcke, Schuh und Pletke (2013, S. 52) ist Zufriedenheit ein elementarer Bestandteil einer guten Work-Life Balance, um mit schädlichem Stress fertig zu werden. Empfehlenswert sind Zufriedenheitserlebnisse, welche

- ihren Neigungen entsprechen, statt Nützlichkeitsabwägungen zu folgen
- regelmässig praktiziert werden können (z.B. in Vereinen)
- ohne grossen Aufwand durchführbar sind
- gemeinsam mit vertrauten Menschen durchgeführt werden können.

Es wird klar auf den Unterschied hingewiesen, dass die Qualität der Erlebnisse für eine wirksame Work-Life Balance wichtiger ist als die Quantität. Ebenfalls spielt es auch nicht eine grosse Rolle, ob diese Erlebnisse am Arbeitsplatz oder in der Freizeit gesucht respektive gefunden werden (Bamberg, Mohr und Busch, S. 154).

3.4.7. Work Life Balance

Nach Wiese (2007, S.246) umfasst die Bezeichnung *Work Life Balance* eher ein gesamtes Themengebiet als ein einheitliches Phänomen. Basierend auf der Fragestellung dieser Arbeit wird das Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben in den Fokus gesetzt. Diesbezüglich muss allerdings vermerkt werden, dass auch Aktivitäten im Privatleben als Arbeit empfunden werden können und umgekehrt Arbeit als Quelle der Selbstbeständigkeit und Selbstverwirklichung wahrgenommen werden kann. Eine differenzierte Betrachtungsweise der jeweiligen Positionen im Privat- sowie im Arbeitsleben ist also durchaus angebracht.

Psychologische Forschungen haben ergeben, dass eine totale Trennung der Lebensbereiche „Arbeit“ und „Freizeit“ (die sogenannte *Neutralitätshypothese*) nicht möglich ist. Ziele dieser beiden Bereiche können hingegen völlig unabhängig voneinander entwickelt und verfolgt werden. Die *Kompensations-* sowie die *Generalisationshypothese* hingegen vertreten die Meinung, dass „Erlebnis- und Verhaltensweisen das Erleben und Verhalten in der Freizeit beeinflussen oder umgekehrt, wobei sich die beiden nicht über den Stärkegrad der Wirkung einig sind. So geht die erstgenannte Hypothese eher von einer ausgeglichenen Wirkung und die zweite eher von einer verstärkenden Wirkung aus (Bamberg, Mohr und Busch, 2012, S.153).

Die aktuellere Forschung stützt sich gemäss Bamberg, Mohr und Busch (2012, S. 154) allerdings eher auf die *Interaktionshypothese*, (die aufgrund der Aktualität und dem psychologischen Fundament auch für die vorliegende Arbeit relevant ist) welche aussagt, dass „Erlebens- und Verhaltensweisen in der Arbeitstätigkeit das Erleben und Verhalten in der Freizeit und umgekehrt beeinflussen“. In dieser Wechselwirkung steht also nicht nur das

Arbeitsleben im Fokus, sondern auch die Belastungen, Anforderungen und Ressourcen aller Lebens- und Arbeitsbereiche.

Nach Sonntag, Frieling und Stegmaier (2012, S. 294) seien Unternehmen, wie auch ihre Mitarbeitenden, immer mehr zu Flexibilität gezwungen. Dies betreffe auch die Arbeitszeit sowie den Arbeitsort. Diese erhöhte Flexibilität kann viele Vorteile mit sich bringen, birgt aber auch viele potentielle Gefahren. So könne eine angemessene Work Life Balance teilweise nicht mehr erreicht werden, was zu Konflikten mit Familie und Freizeitgestaltungen führen kann. Dies kann, je nach Typ, negative Auswirkungen auf das Privatleben, auf die Arbeit oder gar auf beides haben. Dies führt zu erhöhtem Stress, welcher zu Burnout führen kann.

3.4.8. Team- und Gruppenarbeit

Gruppenarbeiten stehen immer mehr im Fokus der täglichen Arbeit. So beschreibt Schüpbach (2013, S. 149) die Gründe vor allem mit:

- Der Zunahme an Komplexität und Dynamik der Märkte.
- ...der dadurch gesteigerten Erwartung an Flexibilität
- Dem hohen Grad an funktionaler Integration, welche die kollektive Selbstregulierung voraussetzt
- Dem Entwicklungsstand der Informations- und Kommunikationstechnik.
- Die durch das Team mögliche soziale Unterstützung kann eine Ressource darstellen, welche hilfreich bei der Bewältigung von Hektik und Stress sein kann.

Des Weiteren haben Gruppenarbeiten wichtige, in der Organisation zu berücksichtigende, motivationale Aspekte, welche je nach Aufgabe, Zusammensetzung oder Typ zu Motivationsgewinn oder Motivationsverlust führen kann (Schüpbach, 2013, S. 153)

Fengler (2013, S. 119) beschreibt acht Risikofaktoren von Teams in Bezug auf Burnout:

- (1) Qualität der Einarbeitung
- (2) Arbeitsmenge
- (3) Intellektuelle Herausforderung
- (4) Qualität des Umgangs mit der Zielgruppe
- (5) Ausmass der Kontrolle
- (6) Fehlende Eindeutigkeit der Arbeitsziele
- (7) Qualität der Führung
- (8) Qualität der Kollegenkontakte

Weiter beschreibt Fengler (2013, S.120), dass das Team selbst auf unterschiedlichste Weise dazu beitragen kann, dass der Stress zu einer Burnout-Gefährdung führt. Die Belastungen, welche von manchen Teams ausgehen, sind:

- | | |
|--------------------------------|----------------------------|
| (1) Zu kleines Team | (6) Erfolgslosigkeit |
| (2) Zu grosses Team | (7) Neid, Lüge und Intrige |
| (3) Ungünstige Zusammensetzung | (8) Zu homogenes Team |
| (4) Schlechter Ruf | (9) Zu heterogenes Team |
| (5) Fehlendes Feedback | (10) Mobbing |

Diese Belastungen können dazu führen, dass ein Team „ausbrennt“. Diese ausgebrannten Teams haben dann das Potential, Mitarbeitende in ein Burnout zu führen. Sanz und Fengler (2012, S. 42) beschreiben die Entwicklung von Teams bis hin zum Burnout mit folgenden Punkten:

- | | |
|---------------------|-------------------|
| (1) Enthusiasmus | (5) Misserfolg |
| (2) Überforderung | (6) Hilflosigkeit |
| (3) Schuldsuche | (7) Erschöpfung |
| (4) Angestrengtheit | (8) Burnout |

Diese Abfolge soll aber einzig Modellcharakter haben. Überforderte Teams befinden sich nicht automatisch auf dieser „Rutschbahn“.

Gute Teams hingegen können Mitarbeitenden helfen, einem allfälligen Burnout entgegenzuwirken. Diese Teams zeichnen sich nach Fengler (2013, S. 122) dadurch aus, dass sie (1) anregend sind, (2) mehr Wissen besitzen und (3) ausgleichend wirken. Allerdings ist die Überlegenheit eines Teams an drei Bedingungen geknüpft, welche von den Mitarbeitenden sowie von den Vorgesetzten wahrzunehmen sind:

- (1) Gelegenheit zur unabhängigen Meinungsbildung
- (2) Offene Kommunikation (keine Kontrolle, Zensur und Sanktion)
- (3) Wechselseitiges Postulat von Vernunft und ernsthaftem Bemühen (Vertrauen)

Burnout-Prävention im Team kann grundsätzlich vom Team als Ganzes ausgehen, aber auch von jedem einzelnen Mitarbeitenden können bedeutende Beiträge erwartet werden. (Fengler, 2013, S. 123).

Gruppen- und Teamarbeiten, aber auch der normale tägliche Umgang mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten beinhalten wie alle menschlichen Interaktionen immer das Potential für Konflikte. Die daraus möglichen sozialen Stressoren (welche sich aus sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz ergeben) sind eine ernstzunehmende Burnout-Gefahr (Kölbach und Zapf et al., 2008, S.23).

3.4.9. Mobbing

Mobbing zählt nach Litzke, Schuh und Pletke et al. (2013, S. 100) zu den extremsten Stressoren. Leicht veränderte Ansätze sehen die Zusammenhänge von sozialen Stressoren zu Mobbing durch ihre Häufigkeit, Dauer und Systematik. Ähnlich wie beim Begriff *Stress* verwässert sich die Definition von *Mobbing*. In der Umgangssprache wird der Begriff oft bereits bei einzelnen Streitereien verwendet, was ihn zu Unrecht verharmlost. Aus diesem Grund sei auch zu diesem Begriff eine klare Definition deklariert, auf welche sich diese Arbeit stützt:

<< Mobbing liegt vor, wenn eine Person am Arbeitsplatz häufig und über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird. >> (Litzke, Schuh und Pletke nach Meschkutat, Stackelbeck und Langenhoff, 2013, S.101)

Sowohl bei der Organisationen, bestimmten Personen, sozialen Gruppen als auch bei betroffenen Personen selbst kann nach Kölbach und Zapf nach Zapf und Semmer (2008, S.29) die Ursache für Mobbing liegen. Begünstige Faktoren für Mobbing können sein:

- a) Schlechte Arbeitsorganisation
Führt zu Überforderung, Leistungsdruck und Stress. In einer angespannten Atmosphäre wird bei Fehlern schnell ein Sündenbock gesucht.
- b) Schlechtes Arbeitsklima
Klima kann Angst, Konflikte und Macht hervorrufen.
- c) Fehlende Gesprächskultur
Mangelhafte Kommunikation führt häufig dazu, dass Konflikte nicht gelöst werden, sondern Schuldige gesucht werden. Problemorientierung statt Lösungsorientierung. Monologe statt Dialoge können Probleme ungelöst lassen und nach einer Weile in Mobbinghandlungen ein Ventil finden.

Eine Befragung aus dem Jahre 2002 unter Mobbingopfern ergab nach Litzke, Schuh und Pletke (2013, S. 118), dass 44% der Befragten daran erkrankten, wovon die Hälfte länger als sechs Wochen betroffen waren. Die wenigsten (13%) gaben an, dass Mobbing bei ihnen keine gesundheitlichen Schäden zur Folge hatte. Vor allem in Bezug auf die Motivation hat

Mobbing gravierende Auswirkungen. So gaben 72% der Mobbingopfer einer Befragung an, demotiviert und antriebslos gewesen zu sein.

Eine andere Studie hat ergeben, dass ältere und weibliche Personen häufiger unter den Betroffenen und Führungskräfte eher unter den Tätern anzutreffen sind.

3.4.10. Führung

Das Verhalten eines Vorgesetzten hat grosse Bedeutung, wenn es um die Bewertung sozialer Stressoren geht. Besonderen Wert sollte hier diesbezüglich auf die Stressoren gelegt werden, welche aus unfairem Verhalten, Ungerechtigkeit, Kränkung und Demütigung entstehen (Kölbach und Zapf et al., 2008, S.23).

Nach Sonntag, Frieling und Stegmaier (2012, S. 326) sind weitere belastende Aspekte bei der Führung von Menschen das Setzen unklarer Ziele, mangelnde Rollen- und Aufgabenklarheit, unklare Kompetenzen und Vollmachten, mangelnde Mitsprache bei Entscheidungsprozessen und Informationsdefizite und mangelnde finanzielle Unterstützung durch die Geschäftsleitung.

Gerade auch die Zielsetzung trägt eine Menge zur Motivation der Mitarbeitenden bei, solange diese realistisch aber dennoch fordernd ist. Diese Ziele können aber gemäss Schüpbach (2013, S.163) gleichzeitig zu höherer Zufriedenheit führen, wenn anhand dieser Ziele erkannt werden kann, dass man gute Arbeit geleistet hat und entsprechend stolz darauf ist. Diese positive Wirkung kann dadurch verstärkt werden, dass sie mit erwarteten Belohnungen verbunden ist.

Nach Fengler (2013, S. 143) haben Vorgesetzte das Potential, als zentrale Stressoren ihrer Mitarbeitenden in Erscheinung zu treten. Einige der Verhaltensweisen, welche belastend auf die Mitarbeitenden einwirken können, sind:

- Falsche oder fehlende Delegation
- Bevorzugung einzelner Mitarbeitenden
- Fachliche Inkompetenz
- Entscheidungsschwäche
- Fehlendes Durchsetzungsvermögen
- Unerreichbarkeit
- Fehlende Kontrolle
- Fehlende Loyalität
- Mobbing
- Vage oder leere Versprechen

Da Vorgesetzte von ihren Mitarbeitenden oft kritischer betrachtet und in Anbetracht ihrer Position mit strengeren Massstäben geprüft werden, kann eine positive Vorbildfunktion viel zu einer Burnout-Prävention beitragen. Übt man diese Vorbildfunktion allerdings in einem negativen Kontext aus, kann das genauso verheerende Folgen auf die Zusammenarbeit haben. (Fengler, 2013, S.147)

3.4.11. Unternehmen

Weitere soziale Stressoren können nach Kölbach und Zapf et al. (2008, S. 23) organisatorischen Hintergrund haben. So können z.B. Reorganisationen oder Änderungen bezüglich Arbeitszeit oder Personal Konflikte verursachen und Unruhe stiften. Weiter können Erwartungen der Firma in Bezug auf bestimmte Emotionen zum Arbeitsauftrag (mit Kunden, Klienten, Patienten oder Schülern) Stress verursachen.

Diesbezüglich ist eine humanistische Unternehmenskultur wichtig, denn diese bestimmt mitunter auch, wie das Unternehmen von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird und wie die Unternehmung nach aussen hin vertreten werden soll. Wobei von der Unternehmenskultur auch das Leitbild einer Firma abgeleitet werden soll. Obwohl in gewissen Punkten die Unternehmenskultur auf die ganze Firma anwendbar ist, gibt es dennoch immer wieder eigene kulturelle Ansätze in Abteilungen und Teams. Diese sind notwendig, da diese örtlich begrenzt und der Arbeitssituation angepasst, neu definiert werden müssen (Ulich, 2011, ab S. 580)

Auch in Bezug auf breite und gut durchdachte Sport- und Freizeitangebote kann gemäss Fengler (2013, S. 192) ein Unternehmen viel zum Stressabbau beitragen. Die Befürchtung, dass während den Aktivitäten zu viel Dienstliches besprochen würde, konnte so noch nicht besorgniserregend beobachtet werden.

3.4.12. Commitment

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird gemäss Marcus (2011, S. 99) neben der Zufriedenheit und der Motivation häufig noch die Bindung an die Organisation untersucht. Das wohl am weitesten verbreitete Commitment-Modell von Meyer und Allen unterscheidet dabei zwischen:

- Affektiver Bindung (Bindung aufgrund emotionaler Identifikation)
- Normativer Bindung (Bindung aufgrund moralischer Verpflichtung bzw. Reziprozität)
- Kalkulatorischer Bindung (Bindung aufgrund des Mangels an Alternativen)

Gemäss diesem Modell vermindern zwar alle drei Komponenten eine Distanzierung zum Unternehmen, wobei aber erwünschte Verhaltensweisen vor allem mit der affektiven Bindung verbunden sind.

4. Hauptteil Evaluation

4.1. Methodik

4.1.1. Vorgehensübersicht

Um die Aufgabenstellung mit den Erwartungen des Praxispartners in Einklang zu bringen und den Rahmen klar zu definieren, wurde nach dem Kick-off-Termin (und basierend auf dem Auftrag der Pistor AG) ein Projektbeschrieb erstellt, in welchem die Ausgangslage, mögliche Theorien und Konzepte sowie eine grobe methodische Vorgehensweise definiert wurde. Anhand dieses Projektbeschriebs wurden durch eine ausführliche Literaturrecherche die nötigen theoretischen Grundlagen geschaffen, um anschliessend einen Interviewleitfaden zu entwickeln. Dieser Interviewleitfaden diente als Unterstützung der halbstandardisierten Experteninterviews. Die Auswertung dieser Interviews wurde anschliessend mit Hilfe einer Inhaltsanalyse (nach Mayring) durchgeführt. Folgend wurden die Ergebnisse mit Fachliteratur zu Vorschlägen konzipiert.

4.1.2. Projektbeschrieb

Im Projektbeschrieb wurden die Rahmenbedingungen dieser Arbeit klar definiert und wichtige Punkte festgelegt. Sie diente ebenfalls dazu, dem Auftraggeber aufzuzeigen, was im Rahmen dieser Arbeit möglich ist. Unter anderem wurde die Ausgangslage und das Auftragsverständnis definiert, die Zielgruppen bestimmt, die Methodik ausgearbeitet und Termine definiert. Der Projektbeschrieb diente dazu, einen roten Faden durch das Projekt zu ziehen und zusammen mit dem Auftraggeber den genauen Ablauf zu planen.

4.1.3. Interviews

Die 16 geführten Interviews stehen im Zentrum dieses Projektes. Sie wurden in einem Besprechungszimmer am Hauptsitz der Pistor AG über einen Zeitraum von 4 Wochen durchgeführt. Anwesend waren jeweils einzig der Interviewer und der zu Interviewende. Um die Inhalte präzise verwerten zu können, wurden die 35 bis 90 Minuten dauernden Interviews mit Einwilligung der Interviewten auf ein Audiogerät aufgezeichnet. Um die Aussagen qualitativ verwerten zu können, wurden die Interviews transkribiert und um den Datenschutz zu gewährleisten nach der Auswertung wieder gelöscht. Die Interviews wurden in einem halbstandardisierten Rahmen durchgeführt. Diese Methode wurde gewählt, um auf allfällige Punkte näher eingehen zu können, wenn diese sich während dem Interview herauskristallisierten. Um die Interviews strukturiert und messbar zu gestalten, wurde vorgängig ein ausführlicher Interviewleitfaden entwickelt (im Anhang).

4.1.4. Vorbereitung auf die Interviews

Gestützt auf das Salamander-Modell (Kapitel 3.3.6.) sowie weitere Fachliteratur, dem Projektauftrag und einem vorgängig geführten Gespräch mit der Kontaktperson des Auftraggebers wurde der Interviewleitfaden entwickelt und in folgende Themenbereiche unterteilt:

- **Vorinformation**
 - Durch eine kurze Vorstellung des Interviewers sowie des Projekts und weiterer Informationen (Erklärung der Audio-Aufnahme, der Transkription, etc.) wird versucht, dem zu Interviewenden mögliche Sorgen und allfälliges Misstrauen zu nehmen um eine möglichst angenehme Atmosphäre zu schaffen um entsprechend wahrheitsbezogene Antworten zu erhalten.
- **Einstieg**
 - Womit dem zu Interviewenden auch die Möglichkeit gegeben wird, sich kurz auf die bevorstehenden Fragen vorbereiten zu können und dem Interviewer einen groben Einblick in die Tätigkeit des Interviewpartners ermöglicht.
- **Befragungsteil individuell**
 - Der grösste Teil des Interviewleitfadens beschäftigt sich mit den individuellen Empfindungen in Bezug auf Themen wie Stressempfinden, Motivation, Work-Life Balance, etc.
- **Befragungsteil Kollektiv**
 - Weiter sind die Interaktionen unter den Mitarbeitenden sowie mit den Vorgesetzten das Thema. Ebenfalls werden Fragen zu Commitment gestellt.
- **Zukunft**
 - Fragen über Zukunftsperspektiven in der Pistor AG, Weiterbildungspläne und Vorstellungen zum Thema Burnout-Prävention.
- **Abschluss**
 - Mit den abschliessenden Fragen wird versucht zu eruieren, inwiefern die Befragten auf das Thema Burnout sensibilisiert sind.

Unter Transkription versteht man die Übertragung von gesprochener Sprache in eine schriftliche Form (Mayring, 2002, S. 89).

Unternehmen	Commitment	Notizen
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kennen sie das Leitbild der Pistor AG? ○ Wird dieses kommuniziert? ○ Wird dieses gelebt? ○ Inwiefern können Sie sich mit der Pistor AG identifizieren? ○ Sind Sie stolz, bei der Firma Pistor AG zu arbeiten? ○ Sind Sie stolz auf die Arbeit, die Sie für die Pistor AG leisten? 	
Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werden Sie über Weiterbildungsmöglichkeiten seitens ihres Arbeitgebers informiert? ○ Haben Sie Weiterbildungen absolviert seit Sie bei der Pistor AG arbeiten? ○ Fühlen sie sich wohl in der Firma Pistor AG? ○ Erläutern Sie bitte ihre Antwort. 	
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grundsatzfrage: Glauben Sie, Sie sind Burnout gefährdet? ○ Was sind, glauben Sie, Burnout Symptome? ○ Schützen Sie sich bewusst vor einem möglichen 	

Abbildung 9 Auszug aus dem letzten Befragungsteil des Interviewleitfadens

Die der Fragestellung unterstellten Fragen des Leitfadens wurden weiter in folgende Kategorien (mit jeweils Unterkategorien) unterteilt:

- **Unter/Überforderung**
 - Monotonie/Abwechslungsreichtum, Ansprüche, Leistungsbeurteilung
- **Stressmanagement**
 - Termindruck, Stresstechnik, Anforderungen der Vorgesetzten
- **Motivation**
 - Motivationstricks, Motivatoren des Unternehmens (materielle und immaterielle), Selbstbestimmung, Entfaltung, Wertschätzung
- **Work Life Balance**
 - Überstunden, mentale Distanz, Freizeitgestaltung, privates Umfeld
- **Teamarbeit**
 - Arbeitsklima, Hierarchien, Mobbing
- **Führung**
 - Kommunikation, Beziehung zum Vorgesetzten, Vertrauen, Zielsetzung
- **Unternehmen**
 - Commitment, Leitbild, Identifikation, Weiterbildung, Wohlbefinden
- **Burnout**
 - Persönliche Gefahr, Sensibilität, Symptome

4.1.5. Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse beschäftigt sich mit Textbedeutungen, welche sich nach Früh (2011, S. 21) als transparentes, objektives Verfahren anbietet. Anders als Kritiker behaupten, werden bei dieser Methodik nicht nur Wörter gezählt. Es wird zwar tatsächlich nur das erfasst, was dasteht, allerdings können dies auch Umschreibungen und eindeutige Hinweise auf die gemeinte Bedeutung sein. Ein gewisser Interpretationsspielraum ist also durchaus gegeben.

Nach Fläster und Laudel (2010, S. 197) sollte die Inhaltsanalyse als Methode besondere Aufmerksamkeit erfahren, wenn es um die Auswertung von Interviews geht, denn auf der jener Grundlage können Analysen vorgenommen werden, die Textstellen oder Aussagen vergleichbar machen und Gemeinsamkeiten gefunden werden. Die qualitative Inhaltsanalyse wertet, indem sie einem Text systematisch Informationen entnimmt. Dafür wird ein Analyseraster erstellt, in welchem die Informationen Kategorien zugeordnet werden und relativ unabhängig vom Text oder den Aussagen weiterverarbeitet (umgewandelt, synthetisiert, verworfen usw.).

Die Inhaltsanalyse wird im deutschen Sprachgebrauch vor allem mit dem Namen ‚Philipp Mayring‘ in Verbindung gebracht. Er hat in den 80er Jahren Werkzeuge entwickelt, um anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse, basierend auf Texten und Aussage, eine Fragestellung zu beantworten. (Fläster und Laudel, 2010, S. 198)

4.1.6. Inhaltsanalyse nach Mayring

„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“ (Mayring 2003, S. 58)

Mayring (2010, S. 11) zitiert viele Definitionen der Inhaltsanalyse, welche sich aber doch teilweise merklich unterscheiden. Eine Übereinstimmung findet man allerdings in all diesen Definitionen- sie sind sich einig, dass es um die Analyse von Material geht, welche aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt.

Entsprechen scheut auch Mayring sich, eine klare Definition abzugeben und erläutert viel mehr, was das Besondere einer sozialwissenschaftlichen Inhaltsanalyse ist. Aufgegliedert werden diese Besonderheiten in sechs Punkte:

- Kommunikation analysieren
- Fixierte Kommunikation analysieren
- Dabei systematisch vorgehen
- Dabei also regelgeleitet vorgehen

- Dabei auch theoriegeleitet vorgehen
- Das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen.

(Mayring, 2010, S. 13)

Der Begriff „Inhaltsanalyse“ bleibt per se problematisch, da nicht nur Inhalte der Kommunikation zum Gegenstand gemacht werden. Genauer wäre daher die Bezeichnung kategoriengeleitete Textanalyse. (Mayring 2010, S. 13)

4.1.7. Ablauf der Inhaltsanalyse

Die grosse Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse findet man gemäss Mayring (2010, S. 59) darin, dass die Analyse in einzelne Interpretationsschritte zerlegt wird, welche vorher festgelegt werden und sie dadurch nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar wird. Dadurch wird sie übertragbar auf andere Gegenstände, andere Benutzer und somit zu einer wissenschaftlichen Methode. Als Unterstützung dient im Falle dieser Arbeit das allgemeine Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse:

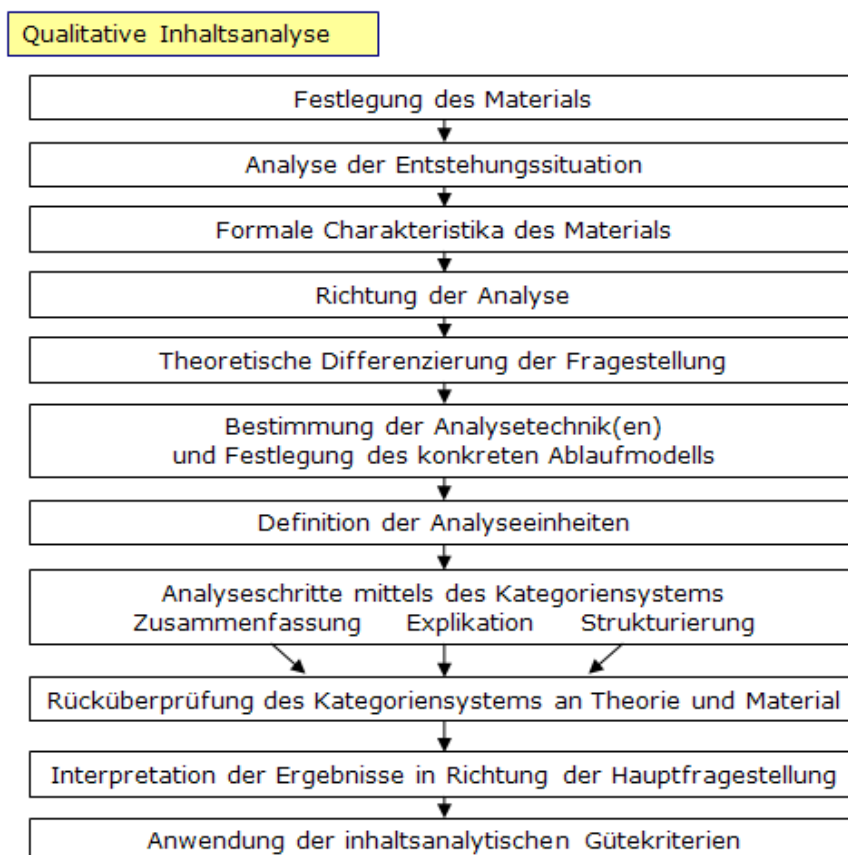


Abbildung 10 Ablauf der Qualitativen Inhaltsanalyse

Im Rahmen dieser Arbeit kann man dies folglich veranschaulichen:

(1) Festlegung des Materials

- a) Theoretische Grundlagen
- b) Interviewpassagen, die etwas bezüglich der ausgewählten Themenbereiche aussagen

(2) Analyse der Entstehungssituation

- a) Interviewteilnahme wurde vom HRM der Pistor AG organisiert und war freiwillige
- b) Es wurden halbstrukturierte Experteninterviews durchgeführt
- c) Die Interviews fanden jeweils im selben Besprechungszimmer statt

(3) Formale Charakteristika des Materials

- a) Notizen wurden vor Ort erstellt
- b) Interviews wurden per Audiorecorder aufgenommen und transkribiert

Etc.

Nun nennt Mayring (2010, S. 48) mehrere Analyseformen der qualitativen Inhaltsanalyse:

Zusammenfassung:

- (1) Zusammenfassung
- (2) Induktive Kategorienbildung

Ziel der Zusammenfassung ist die Reduktion des Interviewmaterials unter Erhaltung der wesentlichen Inhalte, um ein abstrahiertes Abbild des Grundmaterials zu schaffen.

Explication:

- (3) Enge Kontextanalyse
- (4) Weite Kontextanalyse

Die Explication ermöglicht das Hinzufügen von zusätzlichem Material zu fragwürdigen Textteilen, um eine Erweiterung des Verständnisses zu erreichen, indem Textstellen erläutert, erklärt und ausgedeutet werden.

Strukturierung (deduktive Kategorienbildung):

- (5) Formale Strukturierung
- (6) Inhaltliche Strukturierung
- (7) Typisierende Strukturierung
- (8) Skalierende Strukturierung

Durch die Strukturierung wird in Form eines Kategoriensystems versucht, aus dem Material eine bestimmte Struktur herauszufiltern.

4.1.8. Auswertung

Aufgrund der theoriegeleiteten Themenkomplexe, auf welchen der Interviewleitfaden basiert, wurde für die Auswertung der transkribierten Interviews die skalierende Strukturierung gewählt. Anschliessend an die strukturierende Analyse wurde eine Zusammenfassung der Aussagen vorgenommen, um die Ergebnisse verständlicher zu machen. Damit das Auswertungsverfahren nachvollziehbar wird, wird im Folgenden noch genauer auf dieses Verfahren eingegangen.

4.1.9. Skalierende Strukturierung

Im Vergleich zum allgemeinen Ablaufmodell der Inhaltsanalyse ist dasjenige der skalierenden Strukturierung leicht verändert:

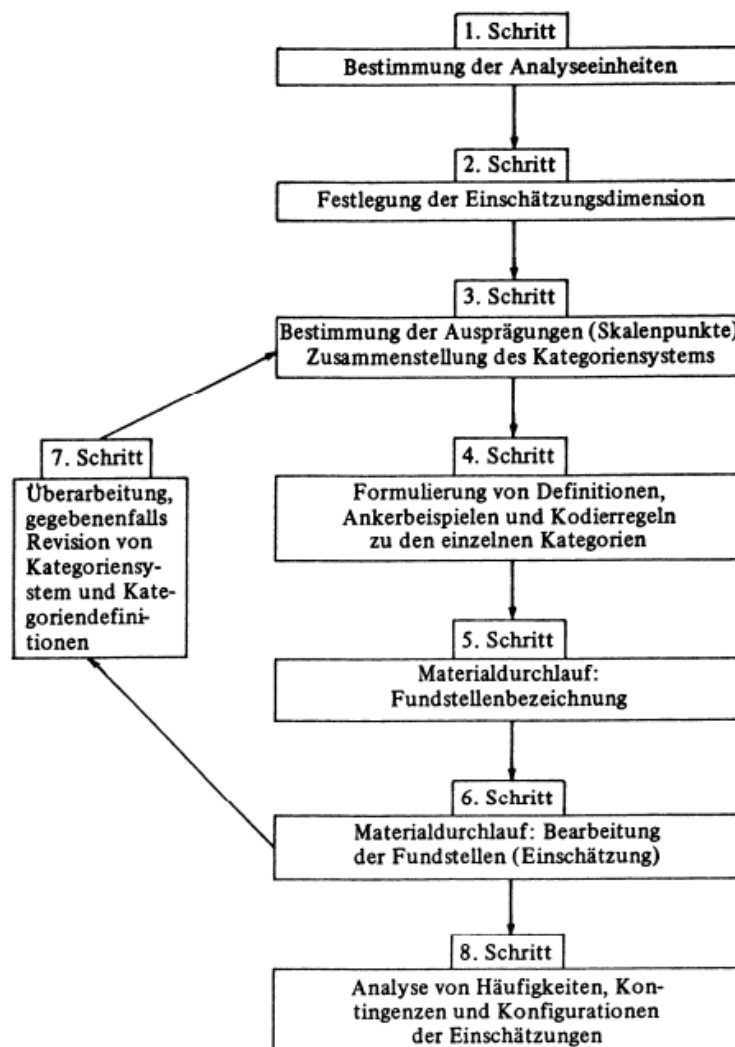


Abbildung 11 Ablaufmodell der skalierenden Strukturierung

Auf dieses Projekt bezogen, bedeutet das:

- (1) Als **Analyseeinheiten** dienen in unserem Fall alle Aussagen, von einzelnen Wörtern bis hin zu erklärenden Sätzen. Als ‚Aussage‘ dient eine geäußerte Meinung, ein Urteil oder eine Feststellung, die abgeschlossen ein für diese Arbeit relevantes Thema einschliesst
- (2) Die **Einschätzungsdimensionen** sind im Falle dieser Auswertung in Tätigkeit und Arbeitsdruck, Motivation und Zufriedenheit, Work-Life Balance, Team- und Gruppenarbeit und in Führung und Unternehmung unterteilt
- (3) Als **Skalenpunkte** wurden „gut“, „mittel“ und „schlecht“ (siehe Abb. 12) gewählt, welche den Aussagen zugeteilt wurden
- (4) Als **Definitionen** dienen die in Kapitel 3 vorgestellten Theorien. Ankerbeispiele für die jeweilige Ausprägung werden im Ergebnisteil (ab Kapitel 4.2) vorgestellt
- (5) In einer **ersten Durchsicht** des transkribierten Materials wurden alle Textstellen markiert, welche anhand der Dimensionen eingeschätzt werden können
- (6) Danach wurden diese in eine erstellte Tabelle (Abb. 12) eingetragen und gleich anhand der Skalenpunkte **bewertet**. Um die Tabelle differenzierter auswerten zu können, wurde die Abteilung der zu befragenden Person notiert (Abt.) sowie die Aussagen zu den jeweiligen Themenbereichen gezählt (Nr.)

Person	Abt.	Nr.	Aussage „	Motivaion und Zufriedenheit		
				Gut	Mittel	Schlecht
Total:						
Total: %				%	%	%

Abbildung 12 Beispiel einer Ergebnistabelle

- (7) Nach einem ersten Probedurchlauf wurden das Kategoriensystem und die Definitionen **überprüft und überarbeitet**.

(8) Die ausgewählten Skalenpunkte wurden anschliessend nach Aussagen **zusammengezählt**. Die entsprechenden Ergebnisse werden nicht als Quantitative Ergebnisse verstanden, sondern verdeutlichen einzig die Menge an qualitativen Aussagen.

4.1.10. Schriftliche Fragen

Zusätzlich zu den Interviewfragen, wurden den zu Interviewenden noch schriftliche Fragen vorgelegt (im Anhang), welche etwas differenzierter die individuellen Empfindungen bezüglich der Fokusthemen aufnehmen sollten. Diese Fragen enthielten fünf Antwortkategorien.

Meine Tätigkeit...

<i>stresst mich sehr</i>		<i>neutral</i>		<i>stresst mich nicht</i>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 13 Ausschnitt aus der schriftlichen Befragung

4.2. Ergebnisse

Die Ergebnisse sind, basierend auf der Methodik, qualitativer Art. Aufgeteilt ist dieses Unterkapitel in die Kategorien, welche in Kapitel 4.1.9 deklariert wurden (siehe Einschätzungsdimensionen).

Nachfolgend die Ergebnisse zu den erwähnten Kategorien. Die Ergebnisse spiegeln die Aussagen der interviewten Personen wieder und enthalten keinerlei Interpretation des Autors.

4.2.1. Tätigkeit und Arbeitsdruck

Schlagwörter: Monotonie / Performance / Zeitdruck / Überforderung

Die schriftliche Befragung ergab, dass ausnahmslos alle Befragten ihre Tätigkeit als fordernd oder beinahe überfordernd empfanden. Gleichzeitig zeigen die Aussagen zum Thema „Monotonie“, dass die Arbeit als abwechslungsreich oder sehr abwechslungsreich empfunden wird. Dies sei vor allem auch mit einem Arbeitszuwachs in den letzten Jahren zu erklären.

<< Ich habe den ganzen Tag so viel zu tun, dass ich oft gar nicht merke, dass schon Feierabend ist. Entsprechend wird es mir nie langweilig. >>¹

Nur vereinzelt werden monotone Tätigkeiten erwähnt, welche aber in allen Fällen nur einen Bruchteil der täglichen Arbeit auszumachen scheinen und teilweise als beruhigende Abwechslung im hektischen Alltag empfunden werden.

Da bei den meisten Befragten die Performance gemäss den getätigten Aussagen nur schwer messbar ist, ist der Druck, klar definierte Ziele zu erreichen, oft nicht gegeben. Diesbezüglich als subjektiv empfunden Beurteilungen werden von den Befragten nicht als Stressor empfunden. Jene Befragten, bei welchen Zahlen als Leistungsbeurteilung benutzt werden, wird die Zielsetzungen in diesem Kontext grösstenteils als realistisch empfunden.

Die Termineinhaltung wird vor allem von jenen als „schwierig“ wahrgenommen, welche die Termine nicht selber setzen können. Einige nannten die vielen Projektermine und Teamsitzungen als „belastend“.

<< Wir haben so viele Abteilungssitzungen und Projektsitzungen, dass ich teilweise gar nicht mehr weiss, wie ich meine tägliche Arbeit erledigen soll. Diese muss ich dann halt einfach in meinen Überstunden erledigen. >>

<< Für mich haben klar die Termine Priorität, an welchen ich physisch anwesend sein muss. Abgabetermine meiner Arbeiten kann ich aber, weil wir so viele dieser Sitzungen haben, oftmals nicht einhalten, das stresst mich ziemlich. >>

Mit den Terminkonflikten sehen viele der Befragten auch einen Verlust von Qualität einhergehen. So haben einige das Gefühl geäussert, dass ihre Qualität nicht mehr die gleiche sein kann, wie noch vor 10 Jahren, da dafür keine Zeit mehr vorhanden sei.

Den meisten Aussagen war zu entnehmen, dass sich die befragten Personen der Aufgabe der jeweiligen Tätigkeiten gewachsen fühlen. Einige wenige Aussagen beziehen sich auf einen Tätigkeitswechsel (Beförderung oder Neuorientierung), welche scheinbar „unglücklich“ abliefen. Dies wurde von Direktbetroffenen so wahrgenommen als auch von Nicht-Direkt betroffenen so empfunden.

¹ Die Aussagen der Interviewten waren auf Schweizerdeutsch und wurden auf Schweizerdeutsch transkribiert. Sie werden in der vorliegenden Arbeit der verständnishaalber (an dieser Stelle und in der Folge) auf Schriftdeutsch wiedergegeben.

<< [...] da hat er den Job innerhalb der Firma gewechselt, weil er wahrscheinlich unzufrieden war. Ich glaube, dies geschah etwas unüberlegt, da er weder die passenden Fähigkeiten noch die Qualifikationen mitbrachte und die Firma nicht viel unternommen hat, um ihn darin zu schulen oder weiterzubringen. Und jetzt scheint er heillos überfordert zu sein. >>

Angst vor einem Jobverlust hat nur eine Person geäußert. Alle anderen waren sich sehr sicher, dass sie sich keine Sorgen um ihren Job machen müssten oder schlichtweg „nicht darüber nachdenken“. Einige sind der Meinung, dass die Firma nicht auf ihr Fachwissen verzichten könne.

<< Die Firma besitzt meines Wissens kein Werkzeug, welches unser Fachwissen speichert. Vor allem die Aussendienstler mit ihrem Wissen über die Kunden sind nur schwer ersetzbar. >>

Ein nicht vorhandenes Wissensmanagement führt bei einigen auch dazu, dass sie Krankheiten nicht richtig auskurieren, da ihre Präsenz im Büro für viel tägliche Arbeit wichtig sei.

4.2.2. Motivation und Zufriedenheit

Schlagwörter: Motivatoren / Entfaltung / Wertschätzung / Zielsetzung

Die Werte der schriftlichen Befragung zeugen von einer hohen Motivation der befragten Personen. Bis auf eine Person gaben alle an, ausschliesslich motiviert oder sehr motiviert zu sein.

Dies wird durch die meisten Aussagen bestätigt, welche einen Bezug auf die in Kapitel 3.4.1. erwähnten Hygiene- und Motivationsfaktoren aufweisen. Positiv erwähnt wurden von den meisten Befragten vor allem die Aufmerksamkeiten, welche die Mitarbeitenden durch die Unternehmung erfahren. Als Beispiel dienen folgende Aussagen:

<< Die Firma Pistor kann sich diesbezüglich wirklich nichts vorwerfen lassen. Man bekommt einen anständigen Lohn, ein Geburtstagsgeschenk, eine Erfolgsbeteiligung und vieles mehr. Ich glaube diesbezüglich kann man sich beinahe keinen besseren Arbeitgeber wünschen >>

<< Ich erhalte von meinen Vorgesetzten viel Vertrauen und somit auch viele Freiheiten. Dies genieße ich sehr und es hilft mir, mich entfalten zu können >>

Die Wertschätzung, welche vielen von den Vorgesetzten entgegengebracht werden, sowie die Entfaltungsmöglichkeiten werden von vielen Befragten besonders geschätzt. Dementgegen

stehen einige Aussagen mit negativen Ausprägungen, welche die Fülle als auch die Art der Motivationsfaktoren bemängeln.

<< Ich verstehe diese ganzen Geschenke und die Boni nicht. Wenn sie verteilt würden, müsste man viel besser kontrollieren, wer hier gute Arbeit leistet >>

<< Diese ganzen Geburtstagsgeschenke und Weihnachtsgeschenke und was es da noch alles gibt, sind vielleicht am Anfang schön. Aber mit der Zeit wird das normal und wirken nicht mehr motivierend >>

Entscheidend ist auch noch zu erwähnen, dass sowohl die Hygiene-, als auch die Motivationsfaktoren im Fokus standen.

Die Zielsetzungen wurden ebenfalls unterschiedlich wahrgenommen. Die Befragten gaben an, zwischen vier und zwölf Jahreszielen zu erhalten. Die meisten Interviewten befinden sich aber im Rahmen von fünf bis acht Zielen. Jene mit über acht Zielen konnten sich nicht an alle Ziele erinnern und fühlen sich auch ob der Menge teilweise etwas überfordert. Die wenigsten empfinden die Ziele als unrealistisch und fügen an, dass, wenn man sich diesbezüglich nicht einig ist, meist gute Kompromisse gefunden werden.

4.2.3. Work Life Balance

Schlagwörter: Überstunden / Erreichbarkeit / Freizeitgestaltung / Sozialleben

Zum Thema Work Life Balance wurde eine breite Antwortvielfalt wiedergegeben. So empfinden die meisten ihre Arbeit zwar nicht als so belastend, dass sie sich nach Ausgleich sehnen, aber dennoch ist es vielen wichtig, ein aktives soziales Umfeld zu besitzen, um überwiegend „Energie zu tanken“. Einige äusserten, dass sie den Arbeitsstress als negativ und schädlich wahrnehmen, konnten aber keine eindeutige Art und Weise der Bewältigung dessen nennen.

Ein Grossteil der Befragten gab an, viele Überstunden machen zu müssen. Bei einigen sei dies der Grund, warum gezielte und regelmässige Freizeitaktivitäten nicht mehr möglich seien. So sagte beispielsweise eine befragte Person:

<< Früher konnte ich es mir noch eher leisten. Aber seit einigen Jahren hat die Arbeit dermassen zugenommen, dass ich ab und zu nach dem Abendessen nochmals arbeiten muss oder dafür gar nicht erst nach Hause gehe, weswegen ich aus meinem ehemaligen Verein ausgetreten bin. >>

Auf die Frage, wie diese Person mit dieser Situation umgehe, antwortete die sie:

<< Ich empfinde es nicht als Problem oder als Belastung. Ich habe dies auch meinem Chef gesagt, weswegen zurzeit eigentlich alles gut ist, wie es ist. >>

Die Mehrheit der Befragten gab an, mehr als die von der Firma Pistor AG erlaubten 20 Überstunden zu sammeln. Ein paar Wenige gaben an, beinahe nie Überstunden zu machen.

<< Es ist alles nur eine Frage der guten Organisation. Wenn ich mich nicht in Arbeit stürze, die nicht die meine ist, wird man gut damit fertig- solange man sich einigermaßen organisieren kann. >>

Häufige Erwähnung fand die Fülle an Projekten, welche die Pistor AG in „den letzten 3 bis 5 Jahren“ ankurbelte. Diese würden mehr Zeit einnehmen und erfordere andere Fähigkeiten von den Mitarbeitenden als die bisherigen Tätigkeiten, was bei einigen belastend wirkt und weswegen einige nach Feierabend weniger gut ‚abschalten‘ können. Einige sahen in dieser Tendenz auch die Gründe für die steigende Anzahl an Burnouts im Unternehmen. Grossmehheitlich wurde die Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben jedoch als sehr erfolgreich beschrieben. Die Qualität der Freizeitgestaltung empfinden die meisten als gut. Nur wenige Befragte gaben an, in ihrer Freizeit keine bewussten Hobbys zu verfolgen.

4.2.4. Team- und Gruppenarbeiten

Schlagwörter: Arbeitsklima / Hierarchien / Mobbing

Eine knappe Mehrheit der Befragten führte zirka die Hälfte ihrer Tätigkeit in Gruppenarbeiten aus. Die meisten Aussagen davon bezeichnen die Zusammenarbeit grossmehheitlich als angenehm und produktiv. Beinahe alle Befragten beschrieben das Arbeitsklima als sehr freundlich und respektvoll. Die „demokratische Entscheidungsfindung“ wird ebenfalls von der Mehrheit geschätzt. Kritisiert wird gleichzeitig aber auch, dass teilweise eine klare Führung fehle. So stehen oft zu viele „gute“ Ideen im Raum, welche nicht konsequent genug aussortiert oder angegangen werden und es somit teilweise an Struktur mangelt.

<< Ich arbeite sehr gerne in Gruppen, aber nach meiner Meinung und jener einiger Kollegen, sind sie nicht immer so produktiv, wie sie sein könnten, wenn jemand die Gruppen wirklich professionell leiten würde. >>

Mehrmals erwähnt wurde, dass auf „offensichtliche Probleme oder Schwierigkeiten in Abteilungen vorbildlich reagiert werde“. Durch unterschiedliche Aspekte wie z.B. einer Reorganisation, durch das Erhöhen der Stellenprozente oder einer neuer Arbeitsteilung.

Andere Stimmen merkten an, dass sich das Klima in den letzten Jahren kontinuierlich verschlechtert hat.

<< [...] dies nicht, weil die Pistor AG ein schlechterer Arbeitgeber geworden ist, sondern einfach, weil die Arbeit erdrückender wurde. >>

Die Meisten dieser Kritiken wurden begleitet von der Aussage, dass das Unternehmen die Mitarbeitenden unterstützt, sollten sich diese hilfeschend an ihren Linienvorgesetzten wenden. Diesbezüglich wurde vor allem geschätzt, dass lösungs- und nicht problemorientiert gearbeitet wird. Auf die Frage, ob sie diese Unterstützung auch aktiv suchen, verneinten allerdings beinahe alle Befragten mit der Begründung, „dass man es lieber zuerst selber probiere und irgendwie gehe es dann meistens schon“.

Mobbing wurde von den meisten Befragten schon mal erlebt, allerdings in keinem Fall an sich selbst. Meist nur „aus der Distanz“ und somit als Aussenstehender. Oft beschrieb man auch die gleichen Fälle, welche allerdings in allen Ansichten als „ungeschickt gelöst“ seitens der Unternehmung beschrieb. Abteilungsleitern und Mitgliedern der Geschäftsleitung war bekannt, dass die Pistor AG Vorkehrungen in Bezug auf Burnout traf, alle anderen Mitarbeitenden fühlten sich diesbezüglich eher wenig unterstützt oder sogar „etwas im Stich gelassen“.

4.2.5. Führung und Unternehmen

Schlagwörter: Kommunikation / Beziehung / Vertrauen / Mitarbeitergespräche / Commitment / Prävention

Die Beziehung zu ihren Vorgesetzten beschrieb die Mehrheit als respektvoll, kollegial und professionell und die Kompetenzen der Mitarbeitenden und Vorgesetzten würden grösstenteils erkannt. Die Kommunikation findet zwischen ein- bis dreimal täglich und einmal wöchentlich statt. Meist direkt FaceToFace, etwas seltener per Email und am seltensten per Telefon. Wobei die direkte Kommunikation ohne technische Hilfsmittel klar bevorzugt wird. Unabhängig davon, wie oft man kommuniziert, empfinden einige die Kommunikation als etwas zu viel respektive zu wenig, der Grossteil aber genau richtig. Nicht ganz die Hälfte der Befragten wünscht sich mehr und kritischere Rückmeldungen ihrer direkten Linienvorgesetzten in der täglichen Arbeit.

<< Mir fehlt etwas die kritische Beurteilung meiner Arbeit. Ich glaube, ich leiste gute Arbeit, kann aber nicht einschätzen, was mein/e Vorgesetzte/r über mich denkt. Ich glaube, das würde mich zusätzlich motivieren. >>

Die befragten Führungspersonen empfinden teilweise ihre Führungsaufgabe nicht immer als einfach. So gaben ein paar wenige an, dass die verschiedenen Arbeitsbereiche und Berufsgruppen verschiedene Führungsstile fordern und dies eine grosse Herausforderung darstellt, da man sich täglich mehrmals anpassen muss.

Positiv empfinden beinahe alle interviewten Personen das ihnen entgegengebrachte Vertrauen. Dies zeige sich durch die Selbstständigkeit, das Miteinbeziehen in wichtige Entscheidungen und die Rückendeckung ihrer Vorgesetzten.

<< Ich weiss nicht, ob das in anderen Abteilungen auch so ist, aber bei mir ist das wirklich super. Mein/e Chef/in steht zu hundert Prozent zu mir, was mich unglaublich motiviert tagtäglich mein Bestes zu geben. >>

Die meisten Befragten kennen das Leitbild der Firma Pistor AG und können sich mit diesem identifizieren. Wenn es um die Umsetzung dessen geht, waren die Meinungen allerdings zweigeteilt. So finden einige, dass dies auch gut gelebt und im Arbeitsalltag integriert ist, andere wiederum finden, es sei „im daily business zu sehr auf den Kunden ausgelegt und die Mitarbeitenden kommen da zu kurz.“

<< Was da steht ist ja toll und ich glaube, das HR versucht dies auch umzusetzen, aber dafür braucht es halt mehr als nur das HR. Dafür braucht es auch die Vorgesetzten und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden. >>

Ausnahmslos alle Mitarbeitenden waren stolz, für die Pistor AG Rothenburg arbeiten zu dürfen. Das Unternehmen wurde von beinahe allen als „vorbildlicher Arbeitgeber“ und „sehr loyal ihren Mitarbeitenden gegenüber“ beschrieben. Gleichzeitig wurde das Wohlbefinden von den allermeisten als gut bis sehr gut charakterisiert. Wenige beschrieben, dass dies in den letzten Jahren nachgelassen hat.

Ein Grossteil der Befragten ist der Meinung, dass die Firma eine Burnout-Prävention braucht. Viele vertreten die Meinung, dass „dies in der heutigen Arbeitswelt einfach unabdingbar“ sei. Eine Minderheit vertritt die Position, dass eine Burnout-Prävention Privatsache sei und das Unternehmen diesbezüglich nicht in die Pflicht genommen werden darf.

Auf die Frage nach Burnout-Symptomen antworteten die meisten nur sehr karg. Überforderung wurde von allen Befragten genannt, danach kannte allerdings ein Grossteil keine weiteren. Nur wenige konnten drei oder mehr Symptome aufzählen.

4.2.6. Zusammenfassung der Ergebnisse

Auffallend ist die Einstimmigkeit, welche die Arbeitszunahme der letzten drei bis fünf Jahre betrifft und die damit auch eingehende zunehmende Belastung. Die Arbeit wird zwar von allen als (im Minimum) abwechslungsreich und von den meisten als spannend bezeichnet, allerdings auch als stark fordernd. Diese zusätzliche und sich verändernde Arbeit wird auch grösstenteils dafür verantwortlich gemacht, dass Termine nicht eingehalten werden können, die Qualität der Arbeit sinkt und das Arbeitsklima sich in den letzten Jahren verschlechtert hat,

wobei dieses von allen noch als akzeptabel bis sehr gut bezeichnet wird. Trotz des Termindrucks glauben die meisten Befragten, dass sie ihrer Tätigkeit gewachsen sind und sie gute Arbeit leisten. Mehrmals wurde auch ein mangelhaftes Wissensmanagement angesprochen, welches bei einigen Mitarbeitenden zu einem erhöhten Arbeitsdruck führt.

Die Motivations- sowie die Hygienefaktoren werden von den Befragten äusserst positiv wahrgenommen. Sowohl materielle als auch immaterielle Belohnungen sowie eine hohe Wertschätzung und Entfaltungsmöglichkeit wurden grösstenteils registriert. Es gab einige wenige, welche die Belohnungen als unverhältnismässig betrachten oder den Mehrwert für das Unternehmen darin nicht sehen. Die Team- und Gruppenarbeiten empfinden die meisten Interviewten als angenehm und produktiv. Die weniger klare Hierarchie erntet zwar grösstenteils viel Zustimmung, gleichzeitig wird aber auch die dadurch etwas vernachlässigte Struktur kritisiert. Grösstenteils war man auch der Meinung, dass das Unternehmen reaktiv meist richtig mit schwierigen Situationen umgeht. Als Ausnahme wurden einige Male die erlebten Mobbing-Fälle erwähnt, auf welche nach Meinung der Befragten, zu spät reagiert wurde und keine „gute“ Lösung erzielt werden konnte.

Die Beziehungen zu den Vorgesetzten seien gut und professionell, wobei einige sich etwas direkteres und kritisches Feedback wünschten. Ebenfalls wird vielen, vor allem langjährigen Mitarbeitenden scheinbar freie Hand in ihrer täglichen Arbeit gelassen und entsprechend nur noch wenig geführt. Das Vertrauen, welches die Befragten von ihren Vorgesetzten empfangen, wird als wertvoll und genügend bis sehr gut beschrieben. Dies ist auch ein wichtiger Aspekt für das Wohlbefinden und das Commitment, welches bei praktisch allen gut bis sehr gut beschrieben wurde.

Die Antworten der schriftlichen Befragung spiegeln ausnahmslos jene Antworten der gestellten Fragen wieder.

5. Schlussteil

5.1. Schlussfolgerung der Ergebnisse

Die Schlussfolgerung wird abgeleitet aus der Zusammenfassung der Ergebnisse und verbunden mit der Theorie sowie mit Wahrnehmungen des Autors.

Die Gefahren bezüglich Burnout sind oberflächlich schnell gefunden - das Wachstum der Pistor AG scheint vielen Mitarbeitenden zu schnell zu gehen. Nur eine Person erwähnte keinen Anstieg der Belastung in den letzten Jahren. Nun gilt es zu eruieren, wo die einzelnen Faktoren dieser sich stetig steigenden Belastungen stammen.

Der **Zeitdruck** scheint hier ein zentrales Thema zu sein. Wie in Kapitel 3.2.3. beschrieben, gehört dieser zu den Belastungen, also objektiven, dem Individuum entzogenen Grössen und Faktoren. Da die Dauer dieser Belastung nun schon seit mehreren Jahren anhält, kann dies, je nach den subjektiven Empfindungen der Beanspruchung, zu chronischem Stress führen. In den Interviews hat man, an der Menge und der Art der gegebenen Antworten, gemerkt, dass einige damit besser zurechtkommen als andere. Ein heikler Punkt, da die „Abzweigung“ nach der subjektiven Belastung individuell in die eine oder andere Richtung gehen kann. Die Antworten in den Interviews waren aber bezüglich des Zeitdruckes grösstenteils negativ geprägt, was auf ‚echten‘, schädlichen Stress (vgl. Kapitel 3.3.1.) schliessen lässt. Das mit dem Zeitdruck in Verbindung gebrachte (von einigen Befragten erwähnte) verschlechterte **Arbeitsklima** vergrössert das Burnout-Potential (vgl. Kapitel 3.4.3.).

Dementgegen wirkt die **Wertschätzung** des Unternehmens, welche gemäss den Aussagen als sehr hoch einzustufen ist, als weitreichender Motivationsfaktor. Ebenfalls sehr positiv sind die vielen erwähnten anderen **Hygiene- und Motivationsfaktoren** (Geburtstags- und Weihnachtsgeschenk, Mitarbeiterbeteiligung etc.), welche von den meisten Befragten sehr geschätzt und nicht als selbstverständlich erachtet werden und durch ihren motivationalen Aspekt leistungsfördernd wirken können (vgl. Kapitel 3.4.1.). Kritisch betrachtet werden sollte auch die teilweise mangelnde **Führung** in Bezug auf die Überstunden. Einige Mitarbeiter schätzen die Selbstständigkeit und sind froh darum. Einige jener Befragten, welche viele Überstunden machen, gaben auch an, dass sie diesbezüglich von ihrem Vorgesetzten nicht oder nur wenig angesprochen werden, respektive, dass diesbezüglich keine Lösungen gesucht werden. Vor allem auch für eine gute **Work-Life Balance** wären geregelte Arbeitszeiten als Grundlage für qualitativ hochstehende Freizeitplanung überaus wichtig (vgl. Kapitel 3.4.2.).

Zusätzlich bietet die Firma Pistor AG mit ihrem Leitbild, mit transparent kommunizierten Visionen, dem durch die vielen Projekte aktiv empfundenen Job-Enrichment (Erhöhung des Arbeitsinhaltes) und einem breiten Sport- und Freizeitangebot viel für ein positives **Commitment**, was in den Interviews deutlich zum Vorschein gekommen ist. (vgl. Kapitel 3.4.7.)

5.1.1. Vorschläge für weiteres Vorgehen

Gerade auch die sich aus den Interviews herauskristallisierten Merkmale wie z.B. ein hohes Commitment (erhöht auch das Pflichtgefühl) und die Freude an der Arbeit gepaart mit vielen Überstunden sowie das Gefühl der eigenen Unersetzlichkeit können auf Dauer ein Burnout verursachen.

<< Burnout trifft in erster Linie Menschen, die idealistisch und überverantwortlich ihre Arbeit verstehen. >> (Ruthe, 2011, S. 140)

Ebenfalls gezeigt hat sich, dass einigen Mitarbeitenden die Selbstabgrenzung nur schwer fällt und sie Mühe bekunden, „nein“ zu sagen, was wiederum nicht für einen erfolgreichen Selbstschutz in Bezug auf Burnout spricht. Nicht zu unterschätzen ist auch die fachliche Kompetenz, welche ausschlaggebend ist für eine gesunde Bewältigung der Arbeit. Dies gilt bei einem Neueintritt in das Unternehmen, als auch bei einem Jobwechsel innerhalb der Firma. Eine ganz wichtige Position der Burnout-Prävention nehmen zudem Vorgesetzte ein. Durch eine Vorbildfunktion kann ein gesundes Arbeitsverhalten auf die Mitarbeitenden projizierend und ansteckend wirken. Weiter können geschickte Teambildung, Unterstützung durch Fach- und Sozialkompetenz, Gerechtigkeitsbemühungen und das Anerkennen von Leistungen vor Burnout schützen. (Fengler, 2013, S. 45, 53, 146, 147, 152)

Burisch (2014, S. 215) spricht von folgenden Möglichkeiten einer Unternehmung, Burnout-Gefahren vorzeitig zu erkennen:

- Regelmässige Mitarbeiterbefragungen und psychosozialer Check-up
- Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung
- Management-Entwicklung
- Karriere-Management
- Weiterbildung
- Fitness- und Wellness-Programme
- Vorbeugende Sozialisierung
- Konfliktmanagement, Informationsfluss und Entscheidungsbeteiligung
- Organisationsentwicklung
- Gefährdungsbeurteilung

- Firmeneigene Hilfsangebote
- Outplacement
- Workshops

Dies sind sehr viele Ansätze, welche aber spezifische Berücksichtigung der Unternehmung sowie der Mitarbeitenden bedürfen. In Anbetracht der Ergebnisse und der Schlussfolgerung dieser wird auf eine Auswahl von fünf der genannten Punkte eingegangen.

(1) Regelmässige Mitarbeiterbefragungen und psychosoziale Check-up

- Sind in der Regel immer zu empfehlen. Wichtig dabei ist, dass man die Ergebnisse auch pflichtbewusst auswertet. Auf diesem Weg kann man auch eventuelle Trends entdecken und diesen wenn notwendig entgegenwirken. In Bezug auf das spezifische Thema ‚Burnout‘ hätte man so vermutlich detailliertere Resultate der Reizpunkte der jüngeren Entwicklung.

(2) Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung

- Stichworte wie Job Enlargement (Erweiterung der zu erfüllenden Aufgaben), Job Enrichment und Job Rotation (systematischer Arbeitsplatzwechsel) können richtig angewendet genauso stressreduzierend wirken wie die passenden Arbeitsumstände (Beleuchtung, Belüftung etc.). Unser Fokus soll aber hier besonders auf der Arbeitszeitgestaltung liegen. Obwohl auch eine grosszügige Politik diesbezüglich stressabbauend wirken kann, kann ebenso eine zu lasche das Burnout- Risiko erhöhen. Viele der Befragten scheinen eher in die zweite Kategorie zu passen. Eine Mischung hieraus wird empfohlen.

(3) Management- Entwicklung

- In Deutschland ist in jüngster Zeit das Thema „Gesund Führen“ immer öfters aufgegriffen worden. Ein Burnout-präventiver Führungsstil kann sehr viel bewirken. Gerade, weil Führungspersonen selbst meistens nicht weniger unter Druck stehen als ihre Mitarbeitenden, wäre ein strategischer Aufbau dessen äusserst sinnvoll. Viele der Befragten führen selber tagtäglich Mitarbeitende, ohne sich selbst Burnout-spezifische Gedanken über ihre Vorbildfunktion zu machen.

(4) Vorbeugende Sozialisierung

- Passt eine Person zu ebendiesem Job? Dies sollte aus fachlicher, jedoch auch aus psychologischer Sicht vor der Einstellung oder z.B. einer Beförderung eruiert werden. Viele positive Erfahrungsberichte beschreiben diesbezüglich z.B. eine niedrigere Fluktuationsrate. Diese Programme ermöglichen es den Bewerbern die Realitäten des Berufes klarzumachen. Während den Interviews

wurde von einigen unglücklichen Job-Wechseln oder Beförderungen berichtet, welche teilweise später wieder rückgängig gemacht werden mussten.

(5) Firmeneigene Hilfsangebote

- Dies ist in den USA unter der Bezeichnung „Employee Assistance Programs“ schon länger bekannt, diente zu Beginn allerdings vor allem der Bekämpfung von Alkohol- und Drogenproblemen. Mittlerweile gilt der Fokus aber auch auf anderen Themen wie Ehe, Familie, Finanzen oder auch dem Stress. Dies sollte in ein externes Institut ausgelagert werden, da die Thematik ziemlich persönlich sein und so ein offeneres Klima geschaffen werden kann. Einige Interviewte äusserten sich dahingehend, dass sie Stress spüren würden, konnten allerdings auf die Frage nach dessen Bewältigung keine eindeutige oder nur wenige Antworten geben.

(Burisch, 2014, S.215 -217)

5.2. Interpretation

Die Ursachensuche für Burnout ist mit den in dieser Arbeit vorgestellten Themen noch längst nicht abgeschlossen. Viele andere Bereiche könnten ebenfalls untersucht werden, wie eine altersgerechte Arbeitsgestaltung, eine detailliertere Arbeitsplatzgestaltung, etc. Im Rahmen der Untersuchung, der vorhandenen zeitlichen Ressourcen dieser Arbeit und in Anbetracht des Zeitpunktes der Definition der Interviewpartner, wurde die Auswahl auf die genannten Themen fokussiert.

Die Pistor AG scheint nach Aussagen der Befragten ein sehr guter und loyaler Arbeitgeber zu sein. Die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber ist sehr hoch und Verbesserungspotential wurde kaum genannt. So scheint das Unternehmen aber auch mit denselben Schwierigkeiten konfrontiert zu werden, welche viele grosse Unternehmen treffen können. Diese scheinen sich aber ziemlich subtil in die Unternehmung zu schleichen, weswegen wohl viele Mitarbeitende gewisse Zeichen nicht wahrnehmen können, respektive die Thematik für die Angestellten schwer greifbar ist und Handlungsbedarf erst dann wahrgenommen wird, wenn es bereits zu spät ist. Die Aussagen bezüglich der Zunahme der Belastung und der Bereitschaft, auch auf private Vergnügen deswegen teilweise zu verzichten, können typische Signale sein, dass trotz der hohen Zufriedenheit dringend Handlungsbedarf im präventiven Bereich besteht. Die Anstrengungen diesbezüglich von der Unternehmung sind deutlich spürbar. Die Ursachenforschung kann im immer hektischer werdenden Umfeld gefunden werden, welche die Pistor AG nur bedingt verändern kann. Allerdings sind Massnahmen möglich, um mit diesem ständig dynamischer werdenden Kontext besser umgehen zu können.

Das Thema ‚Burnout‘ scheint, wie erwähnt, für viele der Befragten, obwohl bekannt, nicht wirklich greifbar zu sein. Deswegen stellt eine Sensibilisierung, welche die Pistor AG nach einigen Aussagen der Befragten im Laufe dieses Jahres in einem ersten Schritt vornehmen wird, ein guter Anfang dar. Danach sollte das Thema für eine erfolgreiche Burnout-Prävention aber einen dauerhaften Bezug in der Mitarbeiterplanung finden (z.B. durch die Vorschläge in Kapitel 5.1.1.). Zusätzlich könnten auch allgemeine Frühwarnsysteme, Burnout-spezifische Richtlinien zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die richtige Prioritätensetzung, jährliche Anpassungen der ‚Job description‘, ein Stopp der E-Mail-Ein- und Ausgänge nach 19.00Uhr oder gezielte Führung helfen, mit dem Thema in Zukunft erfolgreich umzugehen.

5.3. Fazit

Anhand der Antworten, den sehr unterschiedlich lange dauernden Interviews und den verschiedenen Emotionen, welche an den Interviews gezeigt wurden, wird klar, dass das Thema Burnout jene, welche damit noch nicht gross in Kontakt gekommen sind, kaum zu berühren scheint, Betroffene dagegen stark mitnimmt. Die Rückmeldungen der Interviewten auf die gestellten Fragen sowie auf das Bemühen der Pistor AG, Burnout präventiv zu bekämpfen, waren beinahe Ausnahmslos positiv. Gleichzeitig wurden bei den Befragten auch die Erwartungen geweckt, dass man diesen Weg weiter verfolgt.

Die durchgeführten Interviews, die Ausarbeitung der Ergebnisse sowie das Verfassen dieses Berichts wurden von Beginn weg von einer kritischen Haltung begleitet.

5.4. Methodenkritik

Als Schwierigkeit wurde zu Beginn die Themenwahl empfunden. So stehen viele Theorien in Bezug zu Burnout im Gespräch. Die schlussendlich gewählte Eingrenzung wird aber als gelungen betrachtet, was auch von den Interviewten Personen, sowie von bereits Burnout-erkrankten Personen so wahrgenommen und rückgemeldet wurde. Wobei man sich bei einer Wiederholung überlegen könnte, die theoretischen Grundlagen noch weiter einzuschränken. Die gewählte Erhebungsmethode sowie die Auswahl der zu Befragenden Personen wird in Bezug auf das subjektive Thema als sinnvoll erachtet. Weiter war die Entscheidung bezüglich der Auswertungsmethode keine einfache. Es gibt einige Möglichkeiten, Interviews auszuwerten, welche sich oft nur minim unterscheiden. Mit der strukturierten Inhaltsanalyse wurde aber eine gute Möglichkeit gefunden und eine erfolgreiche Auswertung erstellt. Der Fragenkatalog, welcher mit dem Interviewleitfaden entwickelt wurde, deckt das Feld der erwünschten Antworten ab. Gleichzeitig sollte man sich, nach Kenntnis der Ergebnisse dieser Arbeit, bei einer nächsten Untersuchung überlegen, ob unternehmensunabhängige Faktoren nicht ausschlaggebendere Antworten für Burnout-Risikofelder liefern würden.

Zusammenfassend ist der Autor dieser Arbeit überzeugt, dass das Ziel des Auftrages von der Pistor AG Rothenburg erreicht wurde und dieser Bericht Ergebnisse liefert, welche die Fragstellung zufriedenstellend und umfassend beantworten.

6. Literaturverzeichnis

Eva Bamberg, Gisela Mohr, Christine Busch (2012), *Arbeitspsychologie*, Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Matthias Burisch (2014), *Das Burnout-Syndrom* (5. Auflage), Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

Jörg Fengler (2013), *Burnout-Prävention am Arbeitsplatz*, Stuttgart: Gotta'sche Verlagsbuchhandlung

Jochen Fläster, Grit Laudel (2010), *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse* (4. Auflage), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Werner Früh (2011), *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis*, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Hartmut Häcker, Kurt-Hermann Stapf (2004), *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (14. Auflage), Bern: Huber Verlag

Margrit Kölbach, Dieter Zapf (2008), *Psychische Belastung in der Arbeitswelt – von Stress, Mobbing, Angst bis Burnout* (1. Auflage), Rheinland-Pfalz: TBS gGmbH

Caroline Lanz (2010), *Burnout aus ressourcen-orientierter Sicht im Geschlechtervergleich* (1. Auflage), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Sven Litzcke, Horst Schuh, Matthias Pletke (2013), *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz* (6. Auflage), Berlin Heidelberg: Springer

Mathias Lohmer, Bernd Sprenger, Jochen von Wahlert (2012), *Gesundes Führen- Life Balance versus Burnout im Unternehmen* (1. Auflage), Stuttgart: Schattauer-Verlag

Bernd Marcus (2011), *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie* (1. Auflage), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Philipp Mayring (2003), *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken* (8. Auflage), Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Verlag Philipp Mayring (2010), *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken* (11. Auflage), Weinheim und Basel: Beltz Verlag Wolfgang Seidel (2011), *Burnout*, Hannover: Humboldt Verlag

Bernd Rudow (2001), *Das gesunde Unternehmen: Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen*, München: Oldenbourg Verlag

Reinhold Ruthe (2011), *Wege aus der Burnout-Spirale*, Moers: Joh. Brendow & Sohn Verlag GmbH

Andrea Sanz, Jörg Fengler (2012), *Ausgebrannte Teams: Burnout-Prävention und Salutogenese* (2. Auflage), Stuttgart: Klett-Cotta

Heinz Schüpbach (2013), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, München: Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag

Karlheinz Sonntag, Ekkehart Frieling, Ralf Stegmaier (2012), *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (3. Auflage), Bern: Verlag Hans Huber

Eberhard Ulich (2011), *Arbeitspsychologie* (7. Auflage), Zürich: vdf Hochschulverlag AG der ETH

Bettina S. Wiese (2007), *Wirtschaftspsychologie* (2. Auflage), Heidelberg: Springer Medizin Verlag

7. Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 ORGANIGRAMM PISTOR FIRMENGRUPPE	1
ABBILDUNG 2 ORGANIGRAMM PISTOR AG	3
ABBILDUNG 3 DER BURNOUT VERLAUF NACH SEIDEL (2011)	5
ABBILDUNG 4 PERSÖNLICHKEITSVERFALL UND LEISTUNGSABNAHME BEIM BURNOUT-PROZESS ...	6
ABBILDUNG 5 MÖGLICHE NEGATIVE FOLGE EINER BELASTUNG	7
ABBILDUNG 6 DIE VERSCHIEDENEN STRESSOREN VON KÖLBACH UND ZAPF (2008)	9
ABBILDUNG 7 DAS SALAMANDER-MODELL DER BURNOUT PRÄVENTION.....	11
ABBILDUNG 8 HERZBERGS ZWEI-FAKTOREN-THEORIE	12
ABBILDUNG 9 AUSZUG AUS DEM LETZTEN BEFRAGUNGSTEIL DES INTERVIEWLEITFADEN	21
ABBILDUNG 10 ABLAUF DER QUALITATIVEN INHALTSANALYSE	23
ABBILDUNG 11 ABLAUFMODELL DER SKALIERENDEN STRUKTURIERUNG.....	25
ABBILDUNG 12 BEISPIEL EINER ERGEBNISTABELLE.....	26
ABBILDUNG 13 AUSSCHNITT AUS DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG	27

8. Anhang

8.1. Interviewleitfaden

Thema	Fragen	Notizen
<p>Arbeitspezifisch (individuell)</p> <p>T1</p>	<p>Einführung</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Was ist ihre Aufgabe/ihre Tätigkeit bei der Pistor AG? ○ Was haben Sie für eine Ausbildung absolviert? ○ Wie lange arbeiten Sie bereits für die Pistor AG? <input type="text"/> <hr/> <p>Monotonie</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Welches sind die Ansprüche an ihre Tätigkeit? (welche Fähigkeiten benötigt man, um ihre Tätigkeit ausführen zu können). ○ Welche Ansprüche haben Sie an ihre Tätigkeit? / Entspricht ihre Tätigkeit ihren persönlichen Ansprüchen? ○ Wie beurteilt man die Performance ihrer Tätigkeit? ○ Glauben Sie, Sie sind den Anforderungen ihrer Tätigkeit vollends gewachsen? ○ Empfinden Sie ihre Tätigkeit als abwechslungsreich? ○ Kurz zusammengefasst: Inwiefern ist ihre Arbeit abwechslungsreich/monoton? ○ Bemerken Sie Anstrengungen der Pistor AG, Ihre Tätigkeit abwechslungsreich zu gestalten? <hr/> <p>Stress</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Können Sie ihre Termine in der Regel einhalten? Kommt es häufig vor, dass ihre Termine nicht einhalten können? 	<p>Notizen</p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 500px; width: 100%;"></div>

Arbeitspezifisch (individuell)

T2

- Wie **gehen** Sie damit **um**, wenn Termine nicht eingehalten werden können? (stress/locker)
- Haben Sie eine spezielle Technik um mit Stress umzugehen?
- Wie **reagieren ihre Vorgesetzten**, wenn Termine nicht eingehalten werden können? Bekommen Sie in solchen Fällen Unterstützung?
- Fühlen Sie sich ab und zu **über- oder unterfordert**? (Ausübung der Arbeit / Zeitmanagement)
- Fühlen Sie sich häufig unter Druck gesetzt? (zB Termine)

Motivation

- Welche Aufgaben in ihrem Tätigkeitsbereich **motivieren sie am meisten**/wenigsten?
 - Haben sie **individuelle Motivationstricks**? Welche?
 - Welche **Motivatoren seitens des Unternehmens** erkennen sie?
 - Haben Sie das Gefühl sich bei der Ausübung ihrer Tätigkeit **entfalten** zu können? (individuelle Ideen reinbringen etc.)
 - Haben Sie das Gefühl, ihre Arbeit wird **geschätzt**?
 - Inwiefern macht sich dies **bemerkbar**?
 - **Erfüllt** Sie Ihre Arbeit?
 - Fürchten Sie sich gelegentlich vor einem Job- Verlust?
-

Notizen

Arbeit im Team	<p>Work Life Balance</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sind Sie häufig zu Überstunden gezwungen? ○ Wie reagiert die Pistor AG darauf? ○ Denken Sie häufig an die Arbeit in ihrer Freizeit? ○ Inwiefern kommen Sie mit ihrer Arbeit während ihrer Freizeit in Kontakt? ○ Sind Sie in Vereinen tätig? In wie vielen? ○ Wie viele Stunden nimmt das pro Woche in etwa ein? ○ Sind Sie ansonsten eher viel zu Hause oder unterwegs? ○ Wenn Sie zu Hause sind, sind meistens noch andere Personen anwesend oder sind Sie häufig alleine? 	Notizen
	<p>Teamarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie ist das Klima in ihrem Arbeitsumfeld? ○ Arbeiten Sie häufiger alleine oder mehr im Team? ○ Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit im Team? ○ Empfinden Sie die Teamarbeit als produktiv? ○ Wie sind die Hierarchien in diesen Teams? 	
	<p>Mobbing</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fühlten Sie sich schon mal gemobbt? ○ Haben Sie schon mal Mobbing in der Pistor AG erlebt? ○ Haben Sie schon von Mobbing- Fällen in der Pistor AG gehört? ○ Nehmen Sie Vorkehrungen der Firma Pistor AG zum Thema Mobbing wahr? 	

Führung	Vertrauen zu MA	Notizen
	<p>Vertrauen zu MA</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Auf welche Weise kommunizieren Sie mit ihren Vorgesetzten? (EtE/Telefon/Mail...)? Wie oft? ○ Wie ist Ihre Beziehung gegenüber den Vorgesetzten? (Freundschaftlich/distanziert etc.) ○ Spüren Sie das Vertrauen Ihrer Vorgesetzten? ○ Inwiefern zeigt sich dies? ○ Sind in den letzten Monaten/Jahren Veränderungen in den Beziehungen zu ihren Vorgesetzten wahrzunehmen? <p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Werden Ihnen halbjährlich/jährlich Ziele gesetzt? ○ Können Sie diese Ziele mitgestalten? ○ Empfinden Sie die Ansprüche ihrer Vorgesetzten als realistisch? ○ Würden Sie es <u>äussern</u>, wären diese Ziele aus Ihrer Sicht unrealistisch? ○ Haben Sie das Gefühl, genügend Unterstützt zu werden, um diese Ziele zu erreichen? ○ Wie regelmäßig finden Mitarbeitergespräche statt? ○ Mit wem finden diese statt? 	<p>Notizen</p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 500px; width: 100%;"></div>

Unternehmen	<p><u>Commitment</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kennen sie das Leitbild der Pistor AG? ○ Wird dieses kommuniziert? ○ Wird dieses gelebt? ○ Inwiefern können Sie sich mit der Pistor AG identifizieren? ○ Sind Sie stolz, bei der Firma Pistor AG zu arbeiten? ○ Sind Sie stolz auf die Arbeit, die Sie für die Pistor AG leisten? 	<p>Notizen</p> <div style="border: 1px solid black; height: 600px;"></div>
Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werden Sie über Weiterbildungsmöglichkeiten seitens ihres Arbeitgebers informiert? ○ Haben Sie Weiterbildungen absolviert seit Sie bei der Pistor AG arbeiten? ○ Fühlen sie sich wohl in der Firma Pistor AG? ○ Erläutern Sie bitte ihre Antwort. 	
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grundsatzfrage: Glauben Sie, Sie sind Burnout gefährdet? ○ Was sind, glauben Sie, Burnout Symptome? ○ Schützen Sie sich bewusst vor einem möglichen Burnout? (zB in einer sehr stressigen Phase) ○ Sensibilisiert die Pistor AG ihre Mitarbeitenden in Bezug auf Burnout? Inwiefern? ○ Haben Sie sonstige Anliegen? ○ Bitte füllen Sie schnell diesen kurzen Fragebogen aus. 	

8.2. Schriftliche Befragung

Burnout- Prävention

Befragung Pistor AG Rothenburg

Name: _____

Vorname: _____

Geburtsdatum: _____

Ihre Tätigkeit bei der Pistor AG:

Meine Tätigkeit...

<i>motiviert mich sehr</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>neutral</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>motiviert mich nicht</i>
----------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

<i>stresst mich sehr</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>neutral</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>stresst mich nicht</i>
--------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------

<i>überfordert mich</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>fordert mich</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>unterfordert mich</i>
-------------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

<i>wird sehr geschätzt</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>wird teilweise geschätzt</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>wird nicht geschätzt</i>
----------------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------