



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Massnahmen zur Verminderung von Belastungen und zur Förderung von Ressourcen

BACHELOR THESIS

Juni 2023

Autorin
Keller Léonie

Betreuungsperson
Isenschmid Myrta

Praxispartner*in
Dolder AG / Dolder-Bigler AG
Schultheiss Petra

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden, welche für die Dolder AG in der Schweiz tätig sind. Zur Beantwortung der Fragestellung, welche Massnahmen ergriffen werden können, um Belastungen zu mindern und Ressourcen zu fördern, wurde eine Evaluation mittels des Mixed-Methods-Ansatz durchgeführt. Dabei wurden die Mitarbeitenden mittels einer Onlinebefragung ($n=27$) nach ihrem subjektiven Empfinden betreffend den Belastungen und Ressourcen bei der Arbeit erfragt. Anschliessend wurden zwei problemzentrierte Interviews ($n=2$) mit Mitarbeitenden durchgeführt, um mehr Informationen zu sammeln und um über mögliche Handlungsempfehlungen zu diskutieren. Die Belastungen „Arbeitsunterbrechungen“ und „Zeitdruck“ standen dabei im Fokus. Durch die Grundlage aus der Theorie und den Ergebnissen aus der quantitativen und qualitativen Erhebung konnten praxisnahe Handlungsmassnahmen abgegeben werden.

Die Arbeit umfasst 110'735 Zeichen (inkl. Leerzeichen ohne Anhang).

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	5
1.1 Praxispartner.....	5
1.2 Ausgangslage und Zielsetzung.....	6
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7
2. Theorie.....	8
2.1 Definitionen.....	8
2.2 Job Demand-Control Model (Karasek, 1979).....	11
2.3 Effort-Reward-Imbalance Model (Siegrist, 1996).....	12
2.4 Job Demands-Resources Model (Demerouti et al., 2001).....	14
3. Methodik.....	17
3.1 Forschungsdesign.....	17
3.2 Dokumentenanalyse.....	18
3.3 Quantitative Datenerhebung.....	18
3.3.1 Fragebogen.....	25
3.3.2 Stichprobe.....	26
3.3.3 Durchführung.....	26
3.3.4 Datenauswertung.....	27
3.4 Qualitative Datenerhebung.....	27
3.4.1 Interview.....	28
3.4.1 Stichprobe.....	29
3.4.2 Durchführung.....	29
3.4.3 Datenauswertung.....	30
4. Ergebnisse.....	32
4.1 Quantitative Datenerhebung.....	32
4.1.1 Beschreibung der Stichprobe Fragebogen.....	32
4.1.2 Belastungen.....	37
4.1.3 Ressourcen.....	41
4.2 Qualitative Datenerhebung.....	45
4.2.1 Belastungen.....	45

Massnahmen zur Verminderung von Belastungen und Förderung von Ressourcen	4
4.2.1.1 Arbeitsunterbrechungen	45
4.2.1.2 Zeitdruck	47
4.2.1.3 Psychische Belastung	48
4.2.2 Ressourcen	49
4.2.2.1 Partizipation	49
4.2.2.2 Ganzheitlichkeit	51
4.2.2.3 Feedback	52
5. Diskussion	53
5.1 <i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	53
5.2 <i>Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen</i>	55
5.3 <i>Kritische Reflexion und Limitation</i>	59
5.4 <i>Ausblick</i>	60
Literaturverzeichnis	61
Abbildungsverzeichnis	67
Tabellenverzeichnis	68
Anhang A: Fragebogen	69
Anhang B: Leitfaden der problemzentrierten Interviews	78
Anhang C: Einverständniserklärung Interviews	82
Anhang D: Transkriptionsregeln	84
Anhang E: Kategoriensystem	85

1. Einleitung

In allen modernen Gesellschaften nimmt die Erwerbsarbeit eine zentrale Rolle ein. Gehalt, welches aus der Erwerbsarbeit resultiert, stellt die wichtigste Quelle zur Sicherung des eigenen Lebensunterhaltes dar. Neben regelmässigem Einkommen wirkt Erwerbstätigkeit sinnstiftend, geht mit sozialem Ansehen einher und bindet Personen in feste Zeitstrukturen ein (Kroll, Müters & Dragano, 2011). Zu den positiven Effekten der Erwerbsarbeit gibt es jedoch auch Schattenseiten. Aus körperlichen und geistigen Tätigkeiten am Arbeitsplatz können Belastungen resultieren. Diese sind jedoch abhängig von der Branche, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung oder den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz (Schlick, Luczak & Bruder, 2010). Wenn Belastungen die individuelle Leistungsfähigkeit der Erwerbstätigen übersteigen, können daraus Beanspruchungen entstehen. Dies kann zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Fehlzeiten bis hin zu Arbeitsunfähigkeit führen (Dragano, 2007; Boedeker, Friedel, Friedrich & Röttger, 2008). Seit der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert beschäftigen sich Forschende mit den Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit des Menschen. Während in den Jahren zwischen 1960 und 1980 der Fokus auf Präventionen von Unfällen und der Reduktion physischer Belastungen lag, stehen heute psychische Belastungen und Erkrankungen im Zentrum (Buunk, de Jonge, Ybema & de Wolff, 1998). Denn der heutige Arbeitsalltag wird durch zunehmende Belastungen wie steigendem Zeit- und Leistungsdruck geprägt (Schaper, 2019). Dies wirkt sich nicht nur auf die Mitarbeitenden aus, sondern auch auf den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens, da dieser nur durch leistungsfähige und leistungswillige Mitarbeitende erreicht werden kann (Meifert & Kesting, 2004).

1.1 Praxispartner

Die Dolder Group ist ein Familienunternehmen in der fünften Generation, welches 1898 gegründet wurde und einst im Bereich des Textilfarbstoffhandels tätig war. Inzwischen etablierte sich die Firma als internationales Handel- und Dienstleistungsunternehmen für chemische Rohstoffe. Die Dolder Group liefert Rohstoffe, Kunststoffgranulate und Additive für die Chemie-, Kunststoff-, und Gummiindustrie. Zudem bietet sie intelligente Lösungen für Bau und Umwelt an. Die Dolder Group beschäftigt etwa 90 Mitarbeitende an Standorten in der Türkei, der Schweiz, Spanien und Italien. In der Schweiz sind es 44

Mitarbeitende, welche sich auf die beiden Standorte in Basel und Zug verteilen. Das Unternehmen verfügt neben dem Business Support über die folgenden drei Business Units:

- **Plastics**

Bietet Produkte von weltmarktführenden Unternehmen an und umfasst eine breite Palette von Standardkunststoffen bis hin zum Hochleistungspolymer. Als Partner von Rohmaterialproduzenten und Kunststoffverarbeitern verfügt die Business Unit über ein grosses Netzwerk und exzellenten Kontakten. Projekte von Kunststoffverarbeitern werden von der Materialauswahl über die Rohstofflieferung bis hin zum technischen Support begleitet. Im Jahr 2021 schloss sich die Business Unit Plastics mit der Bigler AG zusammen und wurde zur Dolder-Bigler AG.

- **Speciality Chemicals**

Bietet Spezialchemikalien und praktische Lösungen an. Kunden und Kundinnen profitieren von der langjährigen Erfahrung in der Projektarbeit sowie vom breiten technischen Wissen. Lieferunternehmen schätzen neben dem transparenten Informationsaustausch die vertiefte Marktkenntnis und die finanzielle Unabhängigkeit des Unternehmens.

- **Filtration & Purification**

Bietet individuelle Lösungen für Filtration und Reinigung im regulatorischen sowie im sicherheitstechnischen Kontext an. Dies sind beispielsweise Filtermedien, Luftreiniger, Verpackungslösungen oder die Entfernung von Schadstoffen.

Die vorliegende Arbeit geht nur auf die beiden Standorte in der Schweiz ein. Einfachheitshalber wird das Unternehmen durchgehend als Dolder AG bezeichnet, dies schliesst jedoch auch die Dolder-Bigler AG mit ein.

1.2 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Dolder AG führt seit dem Jahr 2015 jedes zweite Jahr eine grosse Mitarbeitendenbefragung mit den Mitarbeitenden aus der Schweiz durch. Die letzte Umfrage fand im Jahr 2021 statt. Da die Business Unit Filtration & Purification neu ist, sind für diese Business Unit noch keine Daten vorhanden. Seit drei Jahren hat die Dolder AG zusätzlich einen externen Psychologen, welcher den Mitarbeitenden auf Stundenbasis zur

Verfügung steht. Die Mitarbeitenden können sich direkt bei ihm melden, um private oder berufliche Probleme zu besprechen. Dies ist anonym, denn die Personalabteilung der Dolder AG weiss nicht, wer oder wie viele Personen sich dort gemeldet haben. Trotz Bemühungen aus Seite des Unternehmens fielen im Durchschnitt bei den meisten Business Units die Werte des Jahres 2021 schlechter aus als im Jahr 2019. Zudem sind in den letzten zwei Jahren bereits zwei Mitarbeitende aus gesundheitlichen Gründen ausgefallen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es aktuelle Belastungen und Ressourcen zu erfassen und anhand dieser Massnahmen zu entwickeln, welche Belastungen mindern und Ressourcen fördern. Die Forschungsfrage lautet:

„Welche Massnahmen können Belastungen mindern und Ressourcen fördern?“.

Da die Hälfte der Dolder Mitarbeitenden in der Schweiz tätig sind, wurden die Mitarbeitenden aus den Standorten in der Türkei, Spanien und Italien nicht berücksichtigt. Zudem wurde ausschliesslich das subjektive Erleben der Mitarbeitenden der Dolder AG erfasst.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit lässt sich in drei Teile gliedern. Im ersten Teil werden die wichtigsten Begriffe für das allgemeine Verständnis definiert und abgegrenzt. Zudem werden drei verschiedene Modelle aus der Theorie beschrieben. Im zweiten Teil wird beschrieben, wie methodisch vorgegangen wurde. Da der Mixed-Methods-Ansatz gewählt wurde, wird die quantitative und anschliessen die qualitative Datenerhebung beschrieben. Im dritten Teil werden die Ergebnisse aus den Datenerhebungen aufgeführt. In der darauffolgenden Diskussion werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zudem folgt eine kritische Reflexion, allfällige Limitationen und der Ausblick.

2. Theorie

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Begrifflichkeiten definiert. Anschliessend werden drei verschiedene Modelle beschrieben. Im Kapitel 2.2 geht es um das Job Demand-Control Model von Karasek (1979), welches sich auf den Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden fokussiert. Anschliessend wird im Kapitel 2.3 auf das Effort-Reward-Imbalance Model von Siegrist (1996) eingegangen, welches sich mit dem Ungleichgewicht des Geleisteten im Verhältnis zum Erhaltenen beschäftigt. Zuletzt wird im Kapitel 2.4 das Job Demands-Resources Model von Demerouti, Bakker, Nachreiner und Schaufeli (2001) beschrieben. Das Job Demands-Resources Model vereint die beiden vorherigen Modelle und erweitert diese. Zudem basiert der Fragebogen (Anhang A) auf dem Job Demands-Resources Model.

2.1 Definitionen

Anforderung

Wird einer Person eine Arbeitsaufgabe zugewiesen, muss diese Anforderung den Leistungsvoraussetzungen der Person entsprechen, damit sie erfolgreich gelöst werden kann. Die Art der Aufgabe und die Voraussetzungen einer Person bestimmen, ob eine Anforderung anstrengend oder schwierig erscheint. Gibt es beispielsweise Ungleichheiten von inhaltlichen Anforderungen der Arbeitstätigkeit und Kompetenzen einer Person, kann dies zu Unter- oder Überforderung führen (Hoyos & Frey, 1999).

Belastung und Beanspruchung

Die Auswirkungen der Arbeit auf den Menschen werden mit den Begriffen Belastung und Beanspruchung bezeichnet (Marstedt & Mergner, 1986). Diese sind aber nicht gleichzustellen, denn der Begriff Belastung beschreibt Anforderungen und Bedingungen, welche physisch oder psychisch auf die Person einwirken. Belastungen ergeben sich aus der Arbeitstätigkeit selbst oder aus betrieblichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Auch Gefahren und Risiken bei der Arbeitstätigkeit fallen unter den Begriff Belastung. Beispiele für Belastungen sind hoher Termindruck, ergonomische einseitige Tätigkeiten oder strittige Lohn-Leistungs-Verhältnisse (Böhle, 2010). Zu den psychischen Belastungen gehören laut der internationalen Norm DIN EN ISO 10075 alle Einflüsse, welche von aussen

kommen und auf den Menschen psychisch einwirken. Beanspruchungen hingegen bezeichnet die individuelle Auswirkung der physischen oder psychischen Belastung auf den Menschen. Beanspruchungen sind immer abhängig von den individuellen Voraussetzungen und dem individuellen Zustand des Menschen (DIN EN ISO 10075).

Da verschiedene Definitionen aus der Literatur hervorgehen, wird in der folgenden Thesis durchgehend von Belastungen gesprochen.

Ressource

Ressourcen sind alle zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten, mit welchen Beanspruchungen beeinflusst und reduziert werden können (Ahbe, 1997). Doch neben der Verringerung von physiologischen und psychologischen Beanspruchungen, fördern Ressourcen am Arbeitsplatz die intrinsische Motivation, welche für das persönliche Wachstum, das Lernen, die Entwicklung und das Erreichen von Arbeitszielen eine zentrale Rolle spielt (Bakker & Demerouti, 2007). Dabei kann zwischen verschiedenen Arten von Ressourcen unterschieden werden (Ahbe, 1997):

- Materielle Ressourcen
beispielsweise Kranken-, Arbeitslosen- oder Rentenversicherung
- soziale Ressourcen
beispielsweise soziale Beziehungen, welche emotionale, kognitive und instrumentelle Unterstützung bieten
- psychische Ressourcen
beispielsweise innere Regulationsfähigkeiten wie Selbstwert oder Leibfaktoren wie Aussehen oder körperliche Vitalität

Weiter gehören auch soziale Netzwerke, Wissen, Bildung, Abschlüsse, Anerkennung und Zugehörigkeit zu den Ressourcen (Ahbe, 1997).

Stress

Das Wort Stress, welches vom lateinischen Begriff „strictus“ stammt, wird im Deutschen mit dem Begriff eng, straff oder stramm gleichgestellt. Zudem stammt auch das Wort „strangulieren“ davon ab, welches die negative Assoziation von Stress unterstützt. Personen, welche Stress ausgesetzt sind, fühlen sich angespannt, eingeengt und unter Druck gesetzt. Stress kann in allen Lebensbereichen beispielsweise als Arbeits-, Prüfungs-, Familien- oder Alltagsstress auftreten. Der Mensch ist permanent externen und internen Stressoren, also Reizen ausgesetzt, auf welche der Körper und der Organismus reagieren muss. Dabei werden die Reize vom Gehirn empfangen, welches verschiedene biochemische Prozesse auslöst, welche den Körper in Alarmbereitschaft versetzen. Durch das Zusammenspiel zwischen dem vegetativen und zentralen Nervensystem werden Hormone ausgeschüttet (Rusch, 2019). Stressoren bei der Arbeit können geringer Handlungsspielraum, Termin- oder Leistungsdruck sein. Zudem gehört die Doppelbelastung durch Familie und Beruf zu einem wichtigen Stressor. Stress wird jedoch durch unterschiedliche Veranlagungen von jedem Menschen individuell wahrgenommen (Rusch, 2019).

Das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984) beschäftigt sich mit den Wechselwirkungen zwischen einer Person und ihren Ressourcen. Dabei wird eingeschätzt, ob der Stressor aus der Umwelt positiv, irrelevant oder gefährlich ist. Gefährliche Stressoren können in die Kategorien Herausforderung, Bedrohung oder Verlust unterteilt werden. Anschliessend muss die Person einschätzen welche körperlichen, psychologischen, materiellen oder sozialen Ressourcen ihr zur Verfügung stehen, um den Stressor zu bewältigen. Erst wenn die vorhandenen Ressourcen mangelhaft sind, kommt es zu Stress, welcher bewältigt werden muss. Dabei gibt es die problem- und die emotionsorientierte Bewältigungsstrategie. Bei der problemorientierten Bewältigung liegt der Fokus auf dem Stressor und wie dieser gemindert werden kann. Bei der emotionsorientierten Bewältigung liegt der Fokus eher auf der Verdrängung, statt einer Lösung (Schüler-Lubienetzki & Lubienetzki, 2020). Die Situation kann durch Bewältigungsversuche stetig verändert und neu bewertet werden (Rusch, 2019).

2.2 Job Demand-Control Model (Karasek, 1979)

Im Jahr 1979 entwickelte Karasek das Job Strain Model respektive das Job Demand-Control Model (JDC-Model). Der Begriff „Job Demands“ kann mit dem deutschen Wort Belastung gleichgestellt werden. Die deutsche Übersetzung für „Job Decision Latitude“ ist Kontrolle oder Entscheidungsspielraum (Karasek, 1979). Das Modell geht davon aus, dass aus dem Zusammenspiel von Belastungen und dem Entscheidungsspielraum, physische oder psychische Erkrankungen resultieren können (Pelfrene, Vlerick, Mak, De Smet, Kornitzer & De Backer, 2001). In der Abbildung 1 ist das JDC-Model dargestellt. Dabei wird zusammengefasst, welche Arten von Arbeitsplätzen aus verschiedenen Kombinationen von Belastungen und dem Entscheidungsspielraum entstehen können (Karasek, 1979).

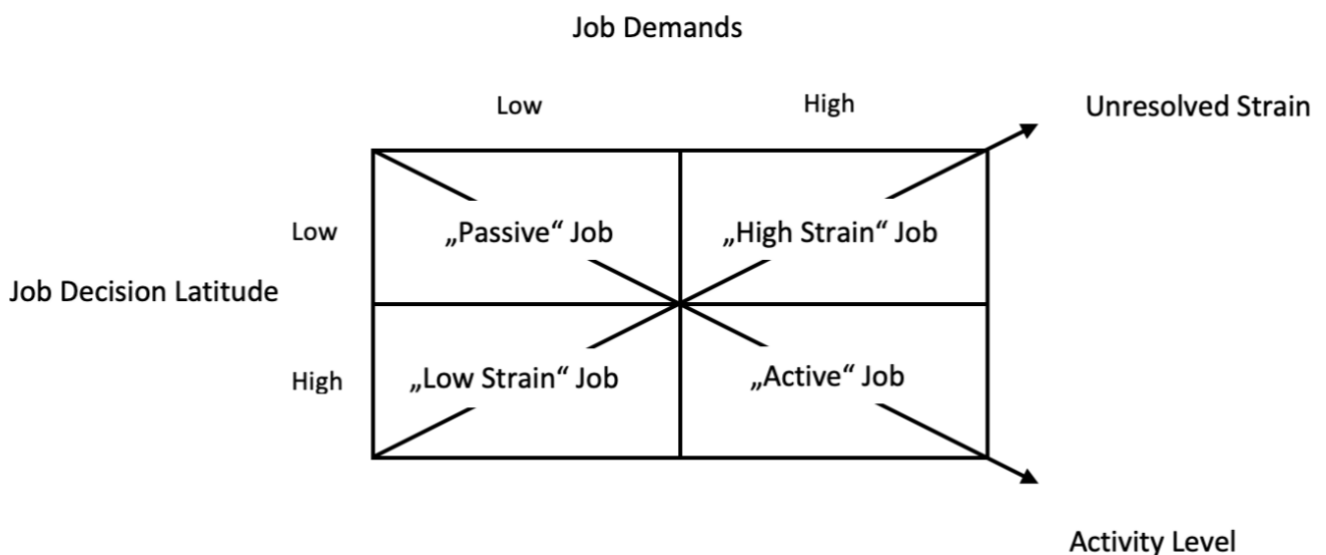


Abbildung 1. Job Demand-Control Model. Aus Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job Redesign von R. A. Karasek (1979). Administrative Science Quarterly, 24, 285 – 308.

Dabei kann zwischen zwei Situationen unterschieden werden. Bei der Situation „Unresolved Strain“ stimmen die Belastungen und der Entscheidungsspielraum nicht überein. Dies ist beispielsweise bei „Low Strain Job“ unten links der Fall. Dabei sind die Belastungen niedrig, der Entscheidungsspielraum aber gross. Aber auch bei sogenannten „High Strain Jobs“ oben rechts kommt es durch die hohen Belastungen und einem engen Entscheidungsspielraum zu einem „Unresolved Strain“ (Friedman, Rosenman, Carroll & Tat, 1958; Quinn et al., 1971; Karasek, 1979).

Bei der Situation „Activity Level“ hingegen, stimmen die Belastungen und der Entscheidungsspielraum überein. Dies ist beispielsweise oben links bei „Passive Job“ ersichtlich. Dabei sind sowohl die Belastungen als auch der Entscheidungsspielraum tief. Unten rechts bei „Active Job“ sind die Belastungen und der Entscheidungsspielraum hoch. Bei steigenden Belastungen steigert sich somit auch der Entscheidungsspielraum (Csikszentmihalyi, 1975; Karasek, 1979).

Studien, welche dieses Modell untersuchten, weisen eine grosse Diskrepanz auf. Beispielsweise bestätigt nur die Hälfte der Studien, dass hohe Belastungen am Arbeitsplatz gekoppelt mit geringer Kontrolle und Unterstützung, das geringste Wohlbefinden ausweisen. Zudem ist ein hohes Mass an Kontrolle für gewisse Personen vorteilhaft, während für andere Personen ein geringes Mass an Kontrolle geeignet wäre (Van der Doef & Maes, 2010).

2.3 Effort-Reward-Imbalance Model (Siegrist, 1996)

Ein weiteres Modell ist das Effort-Reward-Imbalance Model (ERI-Model) von Siegrist (1996). Das ERI-Model befasst sich mit dem Ungleichgewicht zwischen den Belastungen und der erhaltenen Belohnung. Dabei steht die soziale Reziprozität im Vordergrund. Dies bedeutet, dass zwischen Personen eine gegenseitige Wechselwirkung herrschen sollte. Wie auf dem ERI-Model ersichtlich (Abbildung 2), gibt es im Arbeitskontext drei Arten von Belohnungen (Siegrist, 2017):

- Finanzielle Belohnung, wie beispielsweise Lohn oder Gehalt
- Statusbezogene Belohnung, wie beispielsweise Aufstieg oder Arbeitsplatzsicherheit
- Sozio-emotionale Belohnung, wie beispielsweise Wertschätzung oder Anerkennung

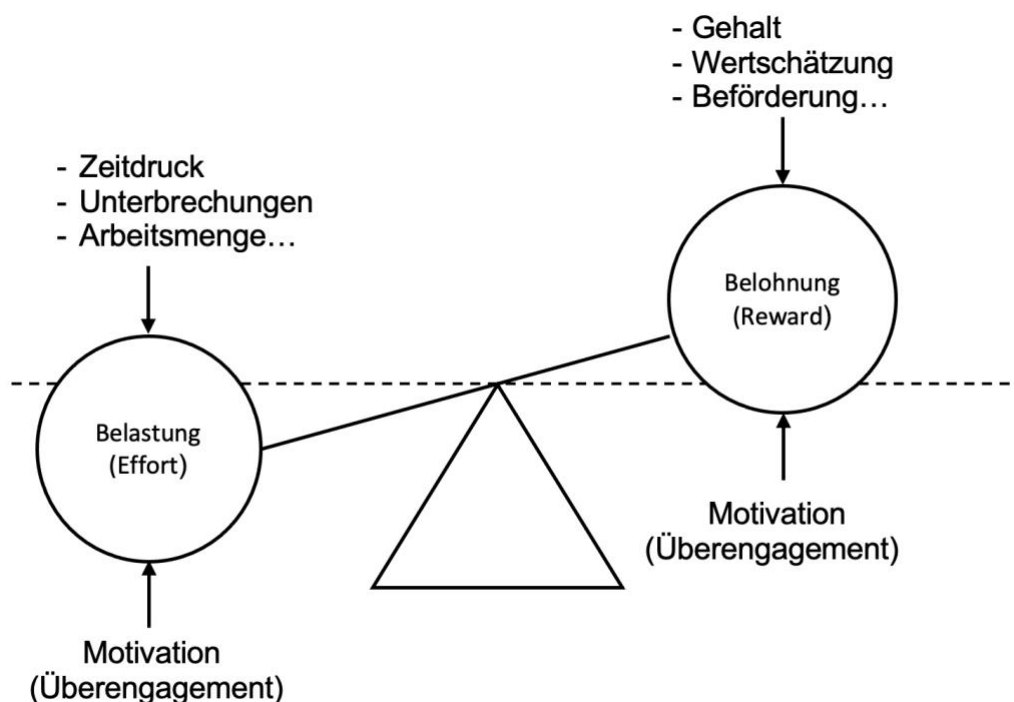


Abbildung 2. Effort-Reward-Imbalance Model. Aus The effort-reward imbalance model von J. Siegrist (2017). The handbook of stress and health. A guide to research and practice, 24-35.

Bei hohen Belastungen und geringer Belohnung entsteht ein Ungleichgewicht, welches zu negativen Emotionen wie Wut und Frustration führen kann. Die dadurch entstandene Stressreaktion wirkt sich negativ auf das Wohlbefinden und die Gesundheit aus. Dieses Ungleichgewicht betrifft häufig Personen, welche keine andere Wahl auf dem Arbeitsmarkt haben, einem starken Wettbewerb ausgesetzt sind oder sich übermässig für ihre Arbeit engagieren (Siegrist, 2017). Laut der Gleichheitstheorie von Adams (1965), gibt es zwei Arten von Ungleichheit, die der Überanpassung und die der Unteranpassung. Bei der Überanpassung sind die erhaltenen Kosten höher als die geleisteten. Bei der Unteranpassung sind die Gewinne niedriger als das geleistete. Die Theorie geht davon aus, dass beide Arten der Ungleichheit eine Ungerechtigkeit hervorrufen, welche oft dazu führt, dass Personen ihr Verhalten anpassen, um diese Diskrepanz zu verringern. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Motivation zur Anpassung bei einer Unteranpassung deutlich stärker ist (Adams, 1965). Im Gegensatz zum ERI-Model liegt der Schwerpunkt der Gleichheitstheorie von Adams (1965) nicht auf den gesundheitlichen Auswirkungen und das Wohlbefinden, sondern nur auf den adaptiven Verhaltensänderungen (Siegrist, 2017).

Der Begriff „Reward“ wurde meistens als globales Reward- beziehungsweise Belohnungskonstrukt operationalisiert. Dies führte dazu, dass nicht klar ist, ob unterschiedliche Belohnungen verschiedene Auswirkungen haben können (Van Vegchel, De Jonge, Bosma & Schaufeli, 2005). Belohnungen wie Arbeitsplatzsicherheit, Bezahlung und Anerkennung haben verschiedene Dimensionen, welche nicht in einem Konstrukt zusammengefasst werden sollten (Haberbauer, 2019). Die Studien untersuchten zwar verschiedene Berufsgruppen, jedoch nur im Dienstleistungssektor (Van Vegchel et al., 2005).

2.4 Job Demands-Resources Model (Demerouti et al., 2001)

Die Grundannahme der beiden Modelle JDC-Model und ERI-Model ist, dass es besonders dann zu Belastungen kommt, wenn bestimmte Ressourcen fehlen wie beispielsweise Autonomie, Gehalt, Wertschätzung oder Arbeitsplatzsicherheit und Karriere. Die beiden Modelle gehen jedoch nur auf wenige Variablen ein und berücksichtigen weitere Variablen wie emotionale Belastungen, soziale Unterstützung oder Feedback nicht (Halbesleben & Buckley, 2004; Kahn & Byosserie, 1992; Lee & Ashforth, 1996).

Das Job Demands-Resources Model (JDR-Model) vereinte erstmals die Arbeitsgestaltung und den Arbeitsstress in einem Modell (Demerouti et al., 2001). Grundsätzlich geht das JDR-Model davon aus, dass in jedem Beruf unterschiedliche Risikofaktoren vorhanden sind, diese Faktoren aber auf die beiden Kategorien Belastungen und Ressourcen zugeordnet werden können. Gegenüber vorherigen Modellen hat das JDR-Model den Vorteil, dass es unabhängig von den Belastungen und Ressourcen organisationsübergreifend angewendet und eingesetzt werden kann. Zudem können durch das Zusammenwirken von Belastungen und Ressourcen Arbeitsbelastungen prognostiziert werden (Demerouti et al., 2001).

Das auf der Abbildung 3 ersichtliche JDR-Model zeigt auf, wie sich Belastungen und Ressourcen auf die Organisation auswirken können. Unter „Job Demands“ fallen alle Belastungen, welchen die Mitarbeitenden ausgesetzt sind. Dies sind beispielsweise gesundheitsschädigende Prozesse, schlecht gestaltete Arbeitsplätze oder emotionale Belastungen, welche zu einem „Strain“ also Erschöpfung, Stress und langfristig zu gesundheitlichen Problemen führen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2000). Unter „Job Resources“ fallen alle Arbeitsressourcen, welche den Mitarbeitenden gegeben

sind. Darunter fallen beispielsweise Autonomie, Feedback, soziale Unterstützung, Entscheidungsspielraum oder die Arbeitsumgebung. Ressourcen können intrinsisch das Lernen und die Entwicklung der Mitarbeitenden fördern (Bakker & Demerouti, 2007). Extrinsisch können beispielsweise Arbeitsumgebungen, welche viele Ressourcen bieten, die Motivation fördern und somit die eigenen Anstrengungen steigern, was sich wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, Arbeitsziele zu erreichen (Allegro & Veerman, 1998).

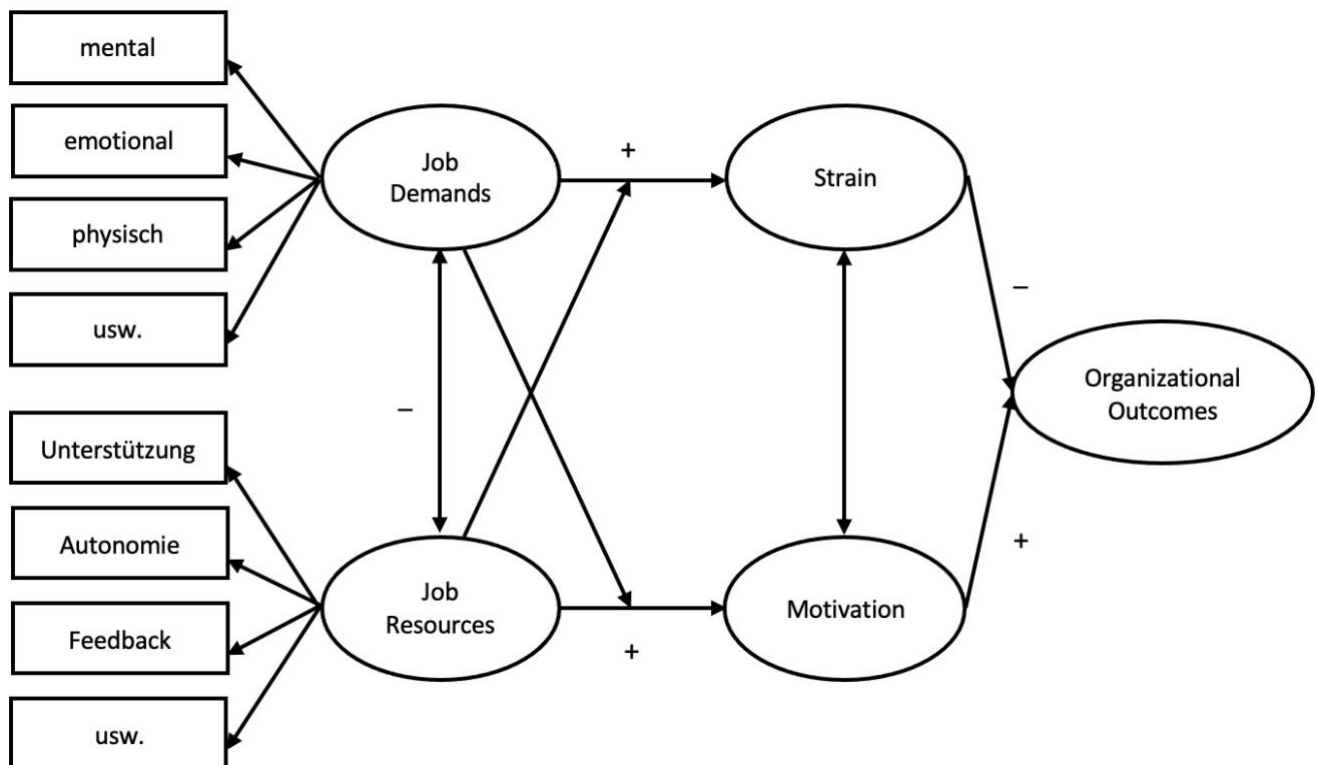


Abbildung 3. Job Demands-Resources Model. Aus The job demands-resources model of burnout von E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner & W. B. Schaufeli (2001). Journal of Applied Psychology, 86, 499-512.

Die Wechselwirkung zwischen „Job Demands“ und „Job Resources“ sind zentral für das JDR-Modell, denn diese sind wichtig für die Belastungen und die Motivation. Im Gegensatz zum JDC-Modell von Karasek (1979), welches besagt, dass Autonomie als Ressource die Auswirkungen von Überlastung und Stress abfedern kann, geht das JDR-Modell noch einen Schritt weiter. Denn Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli und Schreurs (2003) gehen davon aus, dass verschiedene Arbeitsressourcen mehrere unterschiedliche Belastungen abfedern können. Auch Kahn und Byosserie (1992) unterstützen die sogenannte Pufferhypothese und nehmen an, dass die Arbeitssituation und individuelle Merkmale Stressoren abfedern

können. Wichtige Ressourcen sind dabei soziale Unterstützung, Rollenklarheit, Leistungsfeedback und Autonomie (Haines, Hurlbert & Zimmer, 1991; Johnson & Hall, 1988; Kahn & Byosserie, 1992). Laut einer Studie von Bakker, Demerouti und Euwema (2005), erhöht besonders die Kombination von hohen Belastungen und geringen Ressourcen das Risiko ein Burnout zu erleiden. Hatten die Mitarbeitenden jedoch eine gute Beziehung zu ihrer Führungskraft, erhielten Feedback, soziale Unterstützung und verfügten über hohe Autonomie, so konnten emotionale und körperliche Belastungen abgedeckt werden und es kam deutlich weniger zu einer Überlastung oder einem Burnout (Bakker et al., 2005).

Die Stärke, als auch die Schwäche des Modells ist es, dass sowohl alle Arten von Belastungen und Ressourcen einbezogen werden können. Dabei bleibt das Modell einerseits flexibel und kann in verschiedenen Kontexten verwendet werden, andererseits kann das Modell schlecht verallgemeinert werden. Spezifische Interaktionseffekte können somit nicht auf ähnliche Anforderungen und Ressourcen übertragen werden (Schaufeli, 2017).

3. Methodik

Im folgenden Kapitel wird beschrieben, welches Forschungsdesign verwendet wurde. Anschliessend wird auf die Dokumentenanalyse eingegangen, welche die Grundlage für die weitere Forschung darstellte. Darauf folgt das Unterkapitel, welches sich dem quantitativen Vorgehen widmet. Dort wird beschrieben, mit welchen Instrumenten der Fragebogen entwickelt wurde, wie sich die Stichprobe zusammensetzt, wie die Umfrage durchgeführt wurde und wie die Daten ausgewertet wurden. Im letzten Unterkapitel wird das qualitative Vorgehen beschrieben. Dabei wird beschrieben um was für Interviews es sich handelt und wie der Leitfaden zusammengestellt wurde. Die Stichprobe wird nur oberflächlich beschrieben, da es sich um anonyme Interviews handelt. Zum Schluss wird auf die Durchführung und Auswertung der Interviews eingegangen.

3.1 Forschungsdesign

Für die Beantwortung der Fragestellung, welche Massnahmen sich eignen, um die Belastungen zu mindern und die Ressourcen zu fördern, wurde der Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Dabei werden qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert. Dies hat den Vorteil, dass sich diese gegenseitig ergänzen können (Kelle, 2019). Besonders im Bereich der angewandten Evaluationsforschung ist der Mixed-Methods-Ansatz weit verbreitet und wirkungsvoller, als sich nur auf Zahlen oder verbale Äusserungen zu stützen. Teilstudien können somit parallel oder hintereinander laufen und den Forschungsgegenstand somit von mehreren Blickwinkeln betrachten (Kuckartz, 2014). Zudem können durch den Mixed-Methods-Ansatz „blinde Flecken“ oder Erklärungslücken, welche durch eine Methode entstanden sind, durch die andere Methode ausgeglichen werden (Kelle, 2019).

In der vorliegenden Arbeit wurde in einem ersten Schritt eine Dokumentenanalyse durchgeführt, um einen Überblick über das Unternehmen und das Untersuchungsfeld zu gewinnen. Durch das Wissen aus der Dokumentenanalyse und Gesprächen mit der Kontaktperson der Dolder AG wurde anschliessend in einem zweiten Schritt ein Online-Fragebogen erstellt, bei welchem die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden der Dolder AG erfasst wurden. Die aus dem Fragebogen gewonnenen Daten wurden ausgewertet und bildeten die Basis für den Leitfaden, welcher für die Interviews erstellt

wurde. Durch die beiden Interviews konnten die Ergebnisse aus dem Fragebogen vertieft und daraus konkrete Massnahmen abgeleitet werden. Das Vorgehen wurde auf der Abbildung 4 veranschaulicht.

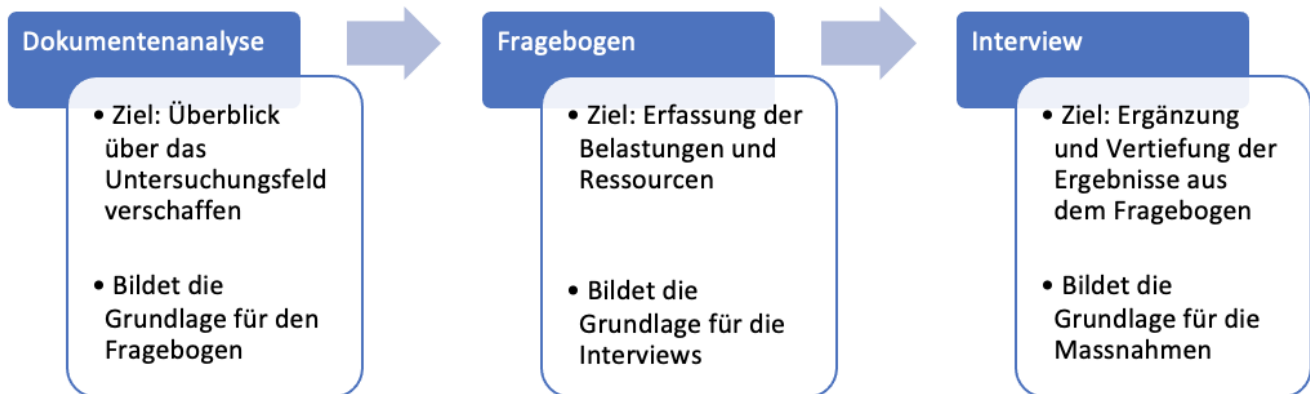


Abbildung 4. Überblick Forschungsdesign

3.2 Dokumentenanalyse

Für die Dokumentenanalyse wurden folgende Dateien von der Dolder AG zur Verfügung gestellt:

- Organigramm
- History-Booklet Firmengeschichte
- Mission, Vision und Values

Zusätzlich zu den bereitgestellten Dokumenten wurde die Website der Dolder AG und Gespräche mit der Kontaktperson berücksichtigt. Die gewonnenen Informationen aus der Dokumentenanalyse lieferten einen ersten Überblick und diente zudem als Grundlage für den Fragebogen.

3.3 Quantitative Datenerhebung

Um zu erfassen, wie die Mitarbeitenden der Dolder AG mit Belastungen und Ressourcen umgehen, wurde eine Onlinebefragung durchgeführt. Der erstellte Fragebogen diente grundsätzlich zur Gewinnung von Daten, anhand welcher quantitative Erkenntnisse zu verschiedenen Belastungen und Ressourcen gewonnen werden konnten. Dabei konnte aufgezeigt werden, wie die Mitarbeitenden die Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz einschätzen. Die erstellte Umfrage baut auf dem Fragebogen von Schulte,

Wittner und Kauffeld (2021) auf, welcher aus der Literatur des JDR-Modells resultiert. Dabei wurden 10 Konstrukte zu Belastungen und 10 Konstrukte zu Ressourcen ausgewählt (Schulte et al., 2021). Die ausgewählten Konstrukte sollten möglichst verschiedene Belastungsfelder zur Arbeitsumgebung, zur Tätigkeit selbst und deren Auswirkung auf das Privatleben, abdecken. Neben sozio-emotionalen Ressourcen sind, wie bereits in der Theorie erwähnt (Kapitel 2), besonders soziale Unterstützung, Rollenklarheit, Leistungsfeedback und Autonomie wichtige Ressourcen (Haines, Hurlbert & Zimmer, 1991; Johnson & Hall, 1988; Kahn & Byosserie, 1992). Aus dem vorhandenen Vorwissen aus der Dokumentenanalyse, Gesprächen und Rückmeldungen aus dem Pretest wurden einige Konstrukte bewusst nicht im Fragebogen berücksichtigt. Folgende Konstrukte wurden im Fragebogen erfasst:

Belastungen

1. Zeitdruck

Dieses Konstrukt wurde ausgewählt, weil dies in der Mitarbeitendenbefragung der Dolder AG als „finish tasks in time“ aufgeführt ist. Die Ergebnisse sind im Vergleich zum Vorjahr nur beim Business Support besser ausgefallen. Bei den anderen zwei Business Units sind die Ergebnisse massiv schlechter ausgefallen.

Beispielitem: Um die Arbeitsmenge zu schaffen, muss ich länger arbeiten oder Pausen wegfallen lassen.

2. Leistungsdruck

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da der heutige Arbeitsalltag zunehmend durch Leistungsdruck geprägt wird (Schaper, 2019). Dieser wirkt sich neben den Mitarbeitenden auch auf den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens aus (Meifert & Kesting, 2004).

Beispielsitem: Die Arbeit ist ungleich verteilt und türmt sich auf.

3. Belastende Arbeitsumgebung

Dieses Konstrukt wurde gewählt, weil verschiedene Faktoren wie Lärm, Temperatur oder ungünstige Beleuchtung, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinflussen und somit auch Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit hat (Becker, Graf-Szczuka & Wieschrath, 2022).

Beispielitem: Folgende Umgebungsbelastungen sind an meinem Arbeitsplatz vorhanden (Lärm, Hitze, Gefahrenstoffe, Räumliche Enge usw.)

4. Physische und psychische Belastung

Dieses Konstrukt diente zum Vergleich und wurde gewählt, um zu evaluieren, ob die Arbeitstätigkeit eher eine physische oder eine psychische Belastung darstellt.

Zudem stehen psychische Belastungen und Erkrankungen laut Buunk et al. (1998) seit dem Jahr 1980 immer mehr im Zentrum.

Beispielitem: Meine Arbeit ist körperlich anstrengend.

5. Soziale Belastung durch Kunden

Dieses Konstrukt wurde ausgewählt, da die Dolder AG als Handel- und Dienstleistungsunternehmen viel im Kontakt mit Lieferunternehmen und der Kundschaft steht und diese die Mitarbeitenden belasten können.

Beispielitem: Bei der Arbeit bin ich häufig mit aggressivem Verhalten oder Übergriffen (z. B. von Kunden oder Kundinnen) konfrontiert.

6. Soziale Belastung durch Mitarbeitende

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz eine wertvolle Ressource darstellen. Soziale Belastungen bilden somit den Gegenpol und sollten vermieden respektive minimiert werden. Hoher Zeit- und Leistungsdruck kann zu einer Verschlechterung von sozialen Beziehungen führen (Schulz-Dadaczynski, 2023).

Beispielitem: Es gibt häufig Spannungen unter Mitarbeitenden.

7. Arbeitsunterbrechungen

Dieses Konstrukt wurde ausgewählt, weil dies in der Mitarbeitendenbefragung der Dolder AG als „concentrate on job“ aufgeführt ist. Die Ergebnisse im Vergleich zum Vorjahr sind nur bei der Business Unit Plastics schlechter ausgefallen, die anderen beiden Business Units hatten sehr positive Ergebnisse. Nach Baethge und Rigotti (2013), führen Unterbrechungen zu geringerer Zufriedenheit mit der eigenen Leistung. Zudem steigen Irritationen und Ärger am Abend.

Beispielitem: Bei meiner täglichen Arbeit werde ich immer wieder durch andere Personen unterbrochen.

8. Belastung der Arbeit auf das Privatleben

Dieses Konstrukt wurde gewählt, weil Stress entstehen kann, wenn die Grenze zwischen dem Arbeits- und Privatleben verwischt (Gimpel, Lanzl, Manner-Romberg & Nüske, 2018). Die Mitarbeitenden der Dolder AG, welche in der Schweiz tätig sind, sollten grundsätzlich zwei Tage pro Woche im Büro arbeiten. An den anderen Tagen dürfen sie dort arbeiten, wo sie möchten.

Beispielitem: Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder familiäre Aktivitäten ändern.

9. Unterforderung

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da diverse Studien zeigen, dass chronische Unterforderung krank machen kann und sich mehr Personen unterfordert als überfordert fühlen (Cürten, 2013).

Beispielitem: Bei meiner Arbeit denke ich häufig, dass ich mehr leisten könnte, als von mir gefordert wird.

10. Überforderung

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da die Mitarbeitenden der Dolder AG zwei Tage im Büro sein sollten und die restlichen drei Tage von einem anderen Ort arbeiten können, wie beispielsweise aus dem Home Office. Da die Mitarbeitenden im Home Office eine grössere Verantwortung haben, kann es zu einer Überforderung kommen. Dabei nimmt das Leistungsniveau kontinuierlich ab und Stress entsteht (Landes, Steiner, Utz & Wittmann, 2021).

Beispielitem: Ich muss Tätigkeiten durchführen, für die ich eigentlich nicht vollständig ausgebildet bin.

Ressourcen

1. Unterstützung Führungskraft

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da soziale Unterstützung zu einer der wichtigsten Ressourcen gehört, welche emotionale und körperliche Belastungen abfedern kann (Haines, Hurlbert & Zimmer, 1991; Johnson & Hall, 1988; Kahn & Byosserie, 1992).

Beispielitem: Meine Führungskraft unterstützt mich, sodass ich meine Aufgaben leichter erfüllen kann.

2. Feedback

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da Leistungsfeedback zu einer der wichtigsten Ressourcen gehört, welche emotionale und körperliche Belastungen abfedern kann (Haines, Hurlbert & Zimmer, 1991; Johnson & Hall, 1988; Kahn & Byosserie, 1992).

Beispielitem: Meine Führungskraft gibt mir nützliches Feedback über meine Arbeitsleistung.

3. Unterstützung Mitarbeitende

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da soziale Unterstützung zu einer der wichtigsten Ressourcen gehört, welche emotionale und körperliche Belastungen abfedern kann (Haines, Hurlbert & Zimmer, 1991; Johnson & Hall, 1988; Kahn & Byosserie, 1992).

Beispielitem: Wenn es Probleme bei der Arbeit gibt, kann ich mich auf die Unterstützung von Mitarbeitenden verlassen.

4. Arbeitsplatzsicherheit

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da Arbeitsplatzsicherheit laut dem Effort-Reward-Imbalance Modell von Siegrist (2017) zu den statusbezogenen Belohnungen gehört.

Beispielitem: Ich mache mir Sorgen, dass ich arbeitslos werde.

5. Partizipation

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da laut dem Job Demand-Control Model von Karasek (1979), besonders der Entscheidungsspielraum eine zentrale Rolle spielt.

Beispielitem: Ich werde stets mit einbezogen, wen in meiner Organisation Entscheidungen getroffen werden, die mich betreffen.

6. Sinnhaftigkeit

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da die Sinnhaftigkeit eine wichtige Rolle für die intrinsische Motivation spielt. Zudem erleben Personen, welche ihre Arbeit als sinnhaft erleben, Belastungen als weniger gravierend und empfinden ihre Arbeit als zutiefst zufriedenstellend (Badura, 2017).

Beispielitem: Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.

7. Rollenklarheit

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da Rollenklarheit beim Job Demands-Resources Modell eine wichtige Ressource darstellt (Haines, Hurlbert & Zimmer, 1991; Johnson & Hall, 1988; Kahn & Byosserie, 1992).

Beispielitem: Ich weiss genau, wie weit meine eigenen Entscheidungsbefugnisse bei der Arbeit reichen.

8. Autonomie

Dieses Konstrukt wurde ausgewählt, weil dies ebenfalls in der Mitarbeitendenbefragung der Dolder AG als „work independently“ aufgeführt ist. Die Ergebnisse im Vergleich zum Vorjahr sind bei zwei Business Units besser ausgefallen und bei einer Business Unit gleichgeblieben. Zudem kann eine hohe Autonomie emotionale und körperliche Belastungen abfedern (Bakker et al., 2005).
Beispielitem: Ich habe viele Freiheiten in der Art und Weise, wie ich meine Arbeit verrichte.

9. Teamatmosphäre

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz eine wertvolle Ressource darstellen. Da ein hoher Zeit- und Leistungsdruck zu einer Verschlechterung von sozialen Beziehungen einhergehen kann, sollte dieser Verlustspirale entgegengewirkt werden (Schulz-Dadaczynski, 2023).
Beispielitem: Ich fühle mich an meiner Arbeitsstelle als Teil der Gemeinschaft.

10. Ganzheitlichkeit

Dieses Konstrukt wurde gewählt, da laut Ulich (2005), eine Arbeitsaufgabe als ganzheitlich gilt, wenn diese von einer Person geplant, ausgeführt und kontrolliert wird. Vollständige Arbeitsaufgaben sollen leistungsmotivierend und gesundheitsfördernd sein.
Beispielitem: Ich muss vorgegebene Arbeiten nicht nur ausführen, sondern auch selbst planen und die Ergebnisse überprüfen.

Jedes Konstrukt wurde durch drei Items gemessen, wodurch sich insgesamt 60 Items zu den Belastungen und Ressourcen ergaben. Für die Erstellung der Items wurden die geprüften Fragebögen Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) von Nübling, Stössel, Hasselhorn, Michaelis und Hofmann (2005) und der Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (FGBU) von Dettmers und Krause (2020) herangezogen. Die deutsche Version des dänischen Fragebogens COPSOQ ist ein Instrument, um Basisinformationen zu Belastungen und Beanspruchungen zu sammeln. Da

der Fragebogen COPSOQ inhaltlich sehr breit angelegt ist, können je nach Organisation auch nur Teile des Fragebogens übernommen und in eigenen Befragungen übertragen werden. Wichtig ist es dabei ganze Skalen zu übernehmen und keine einzelnen Items ein- oder auszuschliessen (Nübling et al., 2005). Der FGBU, ist ein reliables und valides Messinstrument. Mithilfe des FGBU können psychische Belastungsfaktoren ermittelt werden und er eignet sich für eine grobe Analyse in Organisationen (Dettmers & Krause, 2020). In der Umfrage wurde jeweils notiert, ob die Items aus dem COPSOQ oder aus dem FGBU herangezogen wurden. Vor der Veröffentlichung des Fragebogens, wurde dieser in einem Pretest auf die Verständlichkeit und allfällige Fehler geprüft. Dabei wurde der Fragebogen zwei Personen aus dem Bekanntenkreis zugeschickt. Diese beantworteten die Umfrage und gaben Rückmeldung via Sprachmemo. Zusätzlich wurde der Fragebogen von der Kontaktperson der Dolder AG und der Betreuungsperson begutachtet.

3.3.1 Fragebogen

Für die Erstellung des Fragebogens wurde die Umfragesoftware EFS Survey (Version EFS FALL 2022) von TIVIAN verwendet, welche von der FHNW zur Verfügung gestellt wurde. Der Entwurf des Fragebogens (Anhang A) wurde in einem Microsoft Word Dokument erstellt. Nach Rücksprache mit der Betreuungsperson und der Kontaktperson der Dolder AG, wurde der Fragebogen überarbeitet und anschliessend in die erwähnte Software übertragen. Zu Beginn des Fragebogens wurde eine Willkommenseite erstellt, dabei wurden die Teilnehmenden über die Hintergründe und das Ziel der Umfrage informiert. Zudem wurden die Teilnehmenden über die Datenschutzrichtlinien und die Anonymisierung der Daten informiert, was die persönlichen Daten der Teilnehmenden schützt und zudem die Transparenz der Umfrage steigert. Nach der Willkommenseite folgten drei Blöcke auf 10 Seiten verteilt. Um eine Überforderung der Differenzierungsfähigkeiten zu verhindern, wurde, abgesehen von den demografischen Daten, durchgehend fünfstufige Likert-Skalen verwendet (Hollenberg, 2016). Im ersten Block wurden die Belastungen anhand von zwei verschiedenen fünfstufigen Likert-Skalen erfasst. Im zweiten Block, welcher die Ressourcen erfasste, kam immer dieselbe fünfstufige Likert-Skala zum Einsatz. Laut Hollenberg (2016), fühlen sich Personen, welche die ersten drei bis vier Items eines Fragebogens beantworten, oft verpflichtet, diesen vollständig auszufüllen. Dabei ist es von Vorteil, direkt in das Thema

einzusteigen, um eine möglichst hohe Antwortquote zu generieren. Da die demografischen Fragen zudem nicht als Filterfragen fungierten, wurden diese erst am Schluss des Fragebogens, im dritten Block ermittelt. Dabei wurden nur Daten zur Person erhoben, welche für den inhaltlichen Zusammenhang relevant sind und eine sinnvolle Gruppenbildung ermöglichen (Hollenberg, 2016). Bei der Angabe zum Geschlecht, dem Alter oder ob die Person in einer Führungsposition tätig ist, stand zusätzlich die Auswahl „keine Angabe“ zur Verfügung.

3.3.2 Stichprobe

Die Gesamtstichprobe, also alle Mitarbeitenden der Dolder AG, welche in der Schweiz an den beiden Standorten in Basel und Zug tätig sind, umfasst 44 Personen ($N=44$). Davon haben laut der Umfragesoftware TIVIAN, 39 Personen die Umfrage mindestens geöffnet. Die Beendigungsquote, also Anzahl Personen, welche den Fragebogen vollständig abgeschlossen haben, liegt bei 71.79 %. Abbrüche und unvollständige Fragebögen wurden automatisch von der Umfragesoftware TIVIAN aussortiert. Nach Abzug dieser blieb ein Datensatz mit einer Stichprobe von 28 Personen, welcher anschliessend in das Programm IBM SPSS Statistics (Version: 28.0.1.1) geladen wurde. Bei der Durchsicht des Datensatzes wurde zudem eine Person manuell entfernt, da diese die Mehrheit der Fragen nicht beantwortete. Die Stichprobe umfasst somit 27 Mitarbeitende der Dolder AG ($n=27$), was 61.36 % der Gesamtstichprobe entspricht. Die Stichprobe verzeichnet Teilnehmende aus allen vier Business Units und bildet diese proportional ab, kann jedoch nicht repräsentativ auf die Gesamtpopulation übertragen werden.

3.3.3 Durchführung

Bereits vor der Veröffentlichung via TIVIAN wurden die Mitarbeitenden der Dolder AG über die Intranetseite betreffend der Bachelorarbeit und dem kommenden Fragebogen informiert. Da die Stichprobe, wie bereits beschrieben, nur aus den Mitarbeitenden bestand, welche in der Schweiz tätig sind, wurde der Link zur Umfrage ausschliesslich auf der Intranetseite der Dolder AG publiziert. Die Laufzeit der Umfrage dauerte vom 06.03.23 bis zum 17.03.23 und betrug 12 Tage. Nach der ersten Woche der Laufzeit wurde zudem

eine Erinnerung auf der Intranetseite veröffentlicht, um die Mitarbeitenden zu erinnern und um eine möglichst hohe Stichprobe zu erzielen.

3.3.4 Datenauswertung

Für die quantitative Auswertung der Daten wurde das Programm IBM SPSS Statistics (Version: 28.0.1.1) verwendet, welches den Studierenden von der Fachhochschule Nordwestschweiz kostenlos zur Verfügung gestellt wurde. Die Rohdaten aus dem Umfragesoftware TIVIAN konnten für die Auswertung direkt in das Programm IBM SPSS geladen werden. Nach dem Datenimport wurden die Items 46, 47 und 48, welche das Konstrukt „Arbeitsplatzsicherheit“ aus dem zweiten Block (Ressourcen) messen, umgepolt. Die einzelnen Items, welche dasselbe Konstrukt messen, wurden zu Skalen zusammengeführt. Anschliessend konnten die Mittelwerte der Skalen ermittelt und der Reihenfolge nach als Ordinalskala ausgewiesen werden. Somit konnte aufgezeigt werden, bei welchen Konstrukten die Belastungen am stärksten sind und welche Ressourcen am schwächsten ausfallen. Um aufzuzeigen, wie stark die jeweilige Streuung um den Mittelwert ist, wurde zudem die Standardabweichung (SD) ermittelt. Die innere Konsistenz der Skalen respektive der Konstrukte wurde mittels des Cronbachs Alpha (α) berechnet. Dabei kann das Cronbachs Alpha Werte zwischen 0 und 1 ausweisen (Schecker, 2014). Aus der Literatur gehen jedoch verschiedene Angaben hervor, ab welchen Werten das Cronbachs Alpha ausreichend ist. Laut Bortz und Döring (2006), gilt es, einen Wert ab $\alpha = 0,8$ anzustreben. Nach Schmitt (1996) hingegen reicht bereits ein Wert ab $\alpha = 0,7$ (Schecker, 2014). Schmitt (1996) betont jedoch, dass es keinen Grenzwert gibt, ab wann man das Cronbachs Alpha verwenden darf. Somit können auch Werte unter $\alpha = 0,7$ verwendet werden.

3.4 Qualitative Datenerhebung

Durch den Fragebogen konnten sich die Mitarbeitenden anonym zu ihrem individuellen Erleben der Belastungen und Ressourcen innerhalb der Dolder AG äussern. Um ein tieferes Verständnis der Thematik zu ermöglichen und die Ergebnisse aus dem Fragebogen zu ergänzen, wurde qualitativ vorgegangen und zwei Interviews wurden durchgeführt. Dabei rückt die subjektive Sicht der interviewten Personen in den Fokus (Helfferich, 2011). Da die

beiden Interviews spezifische Themen wie Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz behandelten, eignete sich das problemzentrierte Interview für die Durchführung. Bei diesem handelt es sich um ein Interview, welches in halbstrukturierter Form durchgeführt wird (Kurz, Stockhammer, Fuchs & Meinhard, 2007).

3.4.1 Interview

Zentrale Aspekte des problemzentrierten Interviews sind die Offenheit, die Strukturierung und das theoretische Vorwissen. Dabei ist das Erzählerprinzip, welches bei narrativen Interviews zentral ist, von grosser Bedeutung. Die interviewten Personen haben somit die Möglichkeit, offen über die Thematik zu erzählen und können selbst Schwerpunkte bestimmen. Damit die verschiedenen Aspekte der Problemstellung behandelt wurden, war ein bestimmtes Mass an Strukturierung unabdingbar (Kurz et al., 2007). Aus dem Vorwissen des Fragebogens und um die Beantwortung der Forschungsfrage zu gewähren, wurde ein Leitfaden erstellt (Anhang B). Um den Erzählfluss anzuregen und mehr über die Position der Person zu erfahren, wurde den interviewten Personen die Einstiegsfrage „Können Sie zu Beginn ein wenig über Ihre Tätigkeit erzählen?“, gestellt. Da aus zeitlichen Gründen nicht alle Konstrukte im Interview behandelt werden konnten, wurden je vier Konstrukte ausgewählt. Bei den Belastungen waren es die Konstrukte „Arbeitsunterbrechungen“, „Zeitdruck“, „psychische Belastung“ und „Leistungsdruck“, welche alle einen Mittelwert über 2.50 aufwiesen ($M > 2.50$). Bei den Ressourcen waren es die Konstrukte „Partizipation“, „Ganzheitlichkeit“, „Feedback“ und „Rollenklarheit“, welche alle einen Wert unter 4.10 aufwiesen ($M < 4.10$). Zu jedem der ausgewählten Konstrukte wurden inhaltliche Aspekte, Aufrechterhaltungsfragen und konkreten Nachfragen notiert. Ein Ausschnitt des Leitfadens ist auf der Abbildung 5 ersichtlich.

Block 2.1 Partizipation	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	Einbezug bei Entscheidungen Einfluss auf Arbeit Einfluss auf Arbeitsumgebung Unternehmensentscheide Bewertung (Vor- und Nachteile)
<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>	Können Sie mir ein Beispiel dafür geben? Können Sie die beschriebene Situation genauer erklären? Wie ging es nach der beschriebenen Situation weiter? Können Sie genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? Gibt es sonst noch was?
<u>Konkrete Nachfragen</u>	Was verstehen Sie persönlich unter Partizipation? Wie und von wem werden strategische Entscheidungen im Unternehmen getroffen? Bei welchen Entscheidungen werden Sie miteinbezogen? Welche Vorteile sehen Sie in der Mitbestimmung? Welche Nachteile? Inwiefern können Sie ihre Arbeit beeinflussen? Inwiefern können Sie ihre Arbeitsumgebung beeinflussen? Gibt es etwas, was Sie ändern wollen?

Abbildung 5. Ausschnitt aus dem Interviewleitfaden

3.4.1 Stichprobe

Es wurden zwei problemzentrierte Interviews ($n=2$) mit Mitarbeitenden der Dolder AG durchgeführt. Beide Interviewpartner sind zwischen fünf bis sieben Jahre bei der Dolder AG tätig und sind gut im Unternehmen vernetzt. Der Interviewpartner 1 arbeitet bei der Business Units Business Support in Basel. Der Interviewpartner 2 gehört zum Team Plastics und ist am Standort in Zug tätig. Mit der Stichprobe konnten sowohl die beiden Standorte der Dolder AG als auch die beiden grössten Business Units im Unternehmen abgedeckt werden. Zudem befindet sich keiner der Interviewpartner in einer Führungsposition. Alle personenbezogenen Daten aus den Interviews wurden anonymisiert, damit keine Rückschlüsse auf die Personen gemacht werden können.

3.4.2 Durchführung

Die beiden Interviewpartner, welche sich zu Verfügung stellten, wurden vorab über den groben Ablauf des Interviews informiert. Zudem wurde die Einverständniserklärung zur Teilnahme zuvor schriftlich per E-Mail zugestellt. Damit hatten die Interviewpartner die Möglichkeit, diese durchzulesen und zu unterschreiben (Anhang C). Beide Interviews fanden zwischen dem 26. und 27. April 2023 statt. Das Interview mit dem Interviewpartner 1 fand vor Ort bei der Dolder AG in Basel statt. Das zweite Interview mit dem Interviewpartner 2 wurde online über Microsoft Teams durchgeführt, da die Person in Zug

arbeitet. Um den natürlichen Erzählfluss zu unterstützen, wurden beide Interviews auf Schweizerdeutsch durchgeführt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 39 und 48 Minuten und wurden mittels Sprachaufnahme als Audiodatei aufgezeichnet, damit diese nachträglich transkribiert werden konnten.

Aus zeitlichen Gründen konnten bei den Interviews nicht alle der ausgewählten Konstrukte behandelt werden. In diesem Fall wurde nicht auf die Belastung „Leistungsdruck“ und auf die Ressource „Rollenklarheit“ eingegangen. Somit wurden jeweils die drei Belastungen mit den höchsten Werten und die drei Ressourcen mit den niedrigsten Werten behandelt.

3.4.3 Datenauswertung

Vor der eigentlichen Analyse wurden die Audiodateien verschriftlicht. Dazu wurde das Programm MAXQDA Analytics Pro 2022 verwendet, welches den Studierenden der Fachhochschule Nordwestschweiz kostenlos zur Verfügung gestellt wurde. Die Audiodateien wurden in das Programm MAXQDA geladen und anschliessend nach den Transkriptionsregeln (Anhang D) von Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2008) transkribiert. Da die Interviews auf Schweizerdeutsch durchgeführt wurden, wurden diese bei der Transkription direkt ins Hochdeutsche übersetzt. Für die Auswertung der Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1994) gewählt. Dafür wird schrittweise nach einem vorab festgelegten Ablaufmodell vorgegangen. Dies sorgt dafür, dass die Inhaltsanalyse nachvollziehbar ist und sich von anderen offenen Verfahren, wie beispielsweise die freie Textinterpretation, abhebt (Mayring, 1994). Bei der Inhaltsanalyse wird ein Kategoriensystem erstellt, bei welchem die Aspekte operationalisiert werden, welche aus dem Material ausgewertet werden sollen. Es kann zwischen den drei Grundtechniken Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung unterschieden werden. Für das vorhandene Datenmaterial wurde die strukturierte Inhaltsanalyse gewählt, da bestimmte Aspekte herausgefiltert werden, welche das Datenmaterial aufgrund bestimmter Kriterien einschätzen (Mayring, 1994). Kategorien und ihre Subkategorien spielen für das Sortieren und spätere Wiederfinden der Textpassagen eine zentrale Rolle (Kuckartz, 1999).

Das Vorgehen beinhaltet nach Mayring (1994) drei Schritte:

1. Definition der Kategorien

Bei diesem Schritt wird definiert, welche Bestandteile aus dem Transkript unter eine Kategorie fallen.

2. Sammlung von Ankerbeispielen

Bei diesem Schritt werden konkrete Textstellen aufgeführt, welche unter eine Kategorie fallen und als Beispiele für diese Kategorie gelten sollen.

3. Bestimmung von Kodierregeln

Bei diesem Schritt werden dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen den Kategorien bestehen, Regeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen (Mayring, 1994, S. 170).

Die Erstellung des Kategoriensystems kann induktiv oder deduktiv erfolgen. Wird deduktiv vorgegangen, so werden die Kategorien theoretisch begründet und vorab formuliert. Bei der induktiven Vorgehensweise werden die Kategorien aus dem Datenmaterial gebildet, also erst nach der Transkription. Dabei werden zuerst Hauptkategorien anhand des Datenmaterials gebildet. Anschliessend werden pro Hauptkategorie mehrere Subkategorien gebildet und die Textpassagen werden diesen zugeordnet (Mayring, 2012). Das Kategoriensystem der vorliegenden Arbeit (Anhang E) wurde induktiv erstellt.

4. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus der Datenerhebung offengelegt. Im ersten Abschnitt wird die Stichprobe der quantitativen Umfrage beschrieben. Anschliessend wird auf die Ergebnisse des Fragebogens eingegangen. Im zweiten Abschnitt werden die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews beschrieben.

4.1 Quantitative Datenerhebung

Folgend wird die Stichprobe des Fragebogens beschrieben und grafisch dargestellt. Anschliessend folgt die Analyse der Belastungen und der Ressourcen, welche deskriptiv ausgewertet wurden.

4.1.1 Beschreibung der Stichprobe Fragebogen

Um sich einen Überblick über die Stichprobe zu verschaffen, wurden die Daten als grafische Darstellung in Form von Säulen- und Kreisdiagrammen dargestellt. Anhand der Abbildung 6 lässt sich die Verteilung der Geschlechtszugehörigkeit der Stichprobe ($n=27$) ablesen. Die Stichprobe setzt sich aus 63 % ($n=17$) männlichen und 33 % ($n=9$) weiblichen Personen zusammen und 4 % ($n=1$), welche das Geschlecht nicht angegeben haben und die Antwortoption „keine Angabe“ wählten.

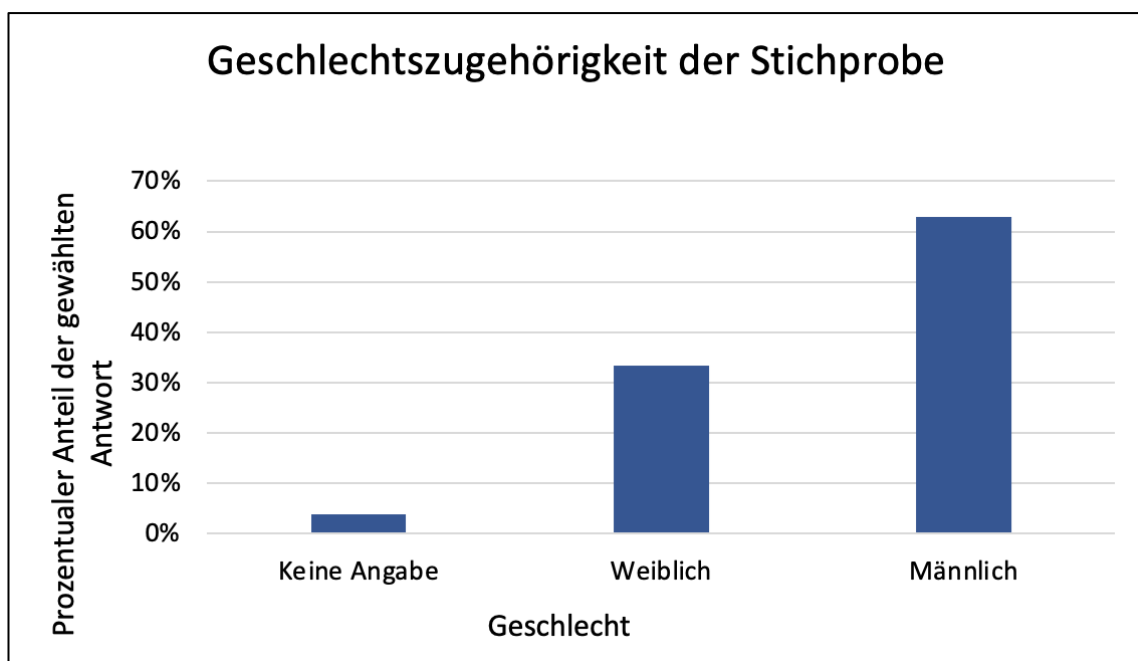


Abbildung 6. Geschlechtszugehörigkeit der Stichprobe

Betreffend des Alters konnten sich die Teilnehmenden in insgesamt sechs Kategorien einteilen, was auf der Abbildung 7 ersichtlich ist. Die Kategorie „20 Jahre oder jünger“ wurde von keiner Person ausgewählt. Auffallend ist dabei, dass 37 % ($n=10$) der Teilnehmenden zwischen 50 und 59 Jahren alt sind ($M=4.07$).

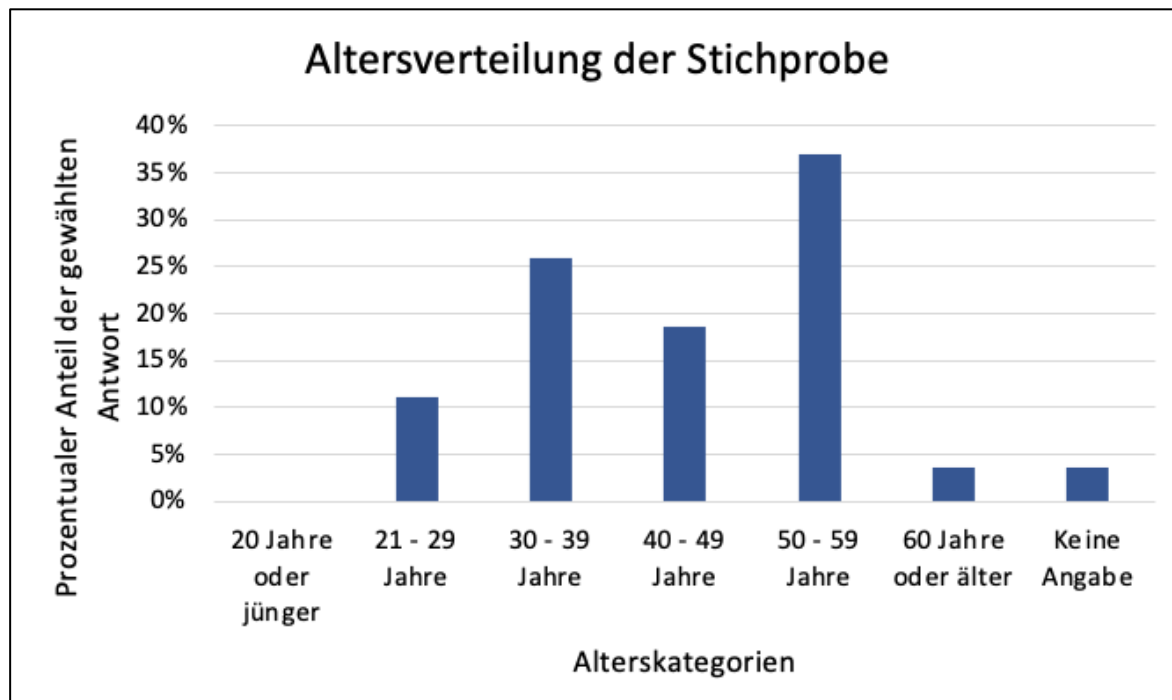


Abbildung 7. Altersverteilung der Stichprobe

Auf der Abbildung 8 ist erkennbar, in welcher der vier Business Units die Mitarbeitenden der Stichprobe tätig sind. Die prozentualen Anteile pro Business Unit in der Stichprobe ($n=27$), widerspiegeln zudem die Verteilung der Gesamtstichprobe ($N=44$) pro Business Unit. Die Business Units Plastics macht dabei 52 % ($n=14$) der Stichprobe aus, gefolgt vom Business Support mit 30 % ($n=8$). Der Anteil der Business Unit Speciality Chemicals macht 11 % ($n=3$) aus vor der Business Unit Filtration & Purification mit 7 % ($n=2$) der Stichprobe. Da die Stichprobengröße ($n=27$) relativ klein ist, konnten die Ergebnisse nicht pro Business Unit aufgeschlüsselt werden.

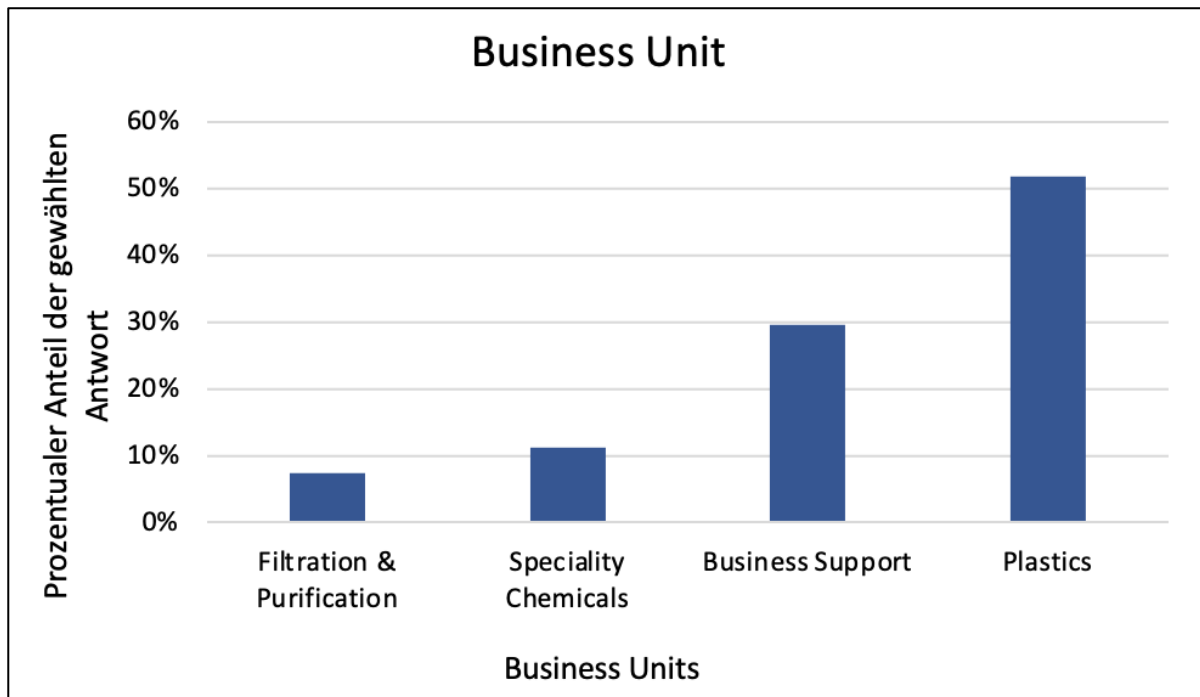


Abbildung 8. Business Units der Stichprobe

Wie auf der Abbildung 9 ersichtlich ist, arbeiten knapp drei Viertel der Stichprobe ($n=27$) in einem Vollzeitpensum ($n=20$). Das Pensum von Teilzeitarbeitenden ($n=7$) reicht von 40 % bis 90 %, durchschnittlich haben diese jedoch ein Pensum von 70 % ($M=70$).

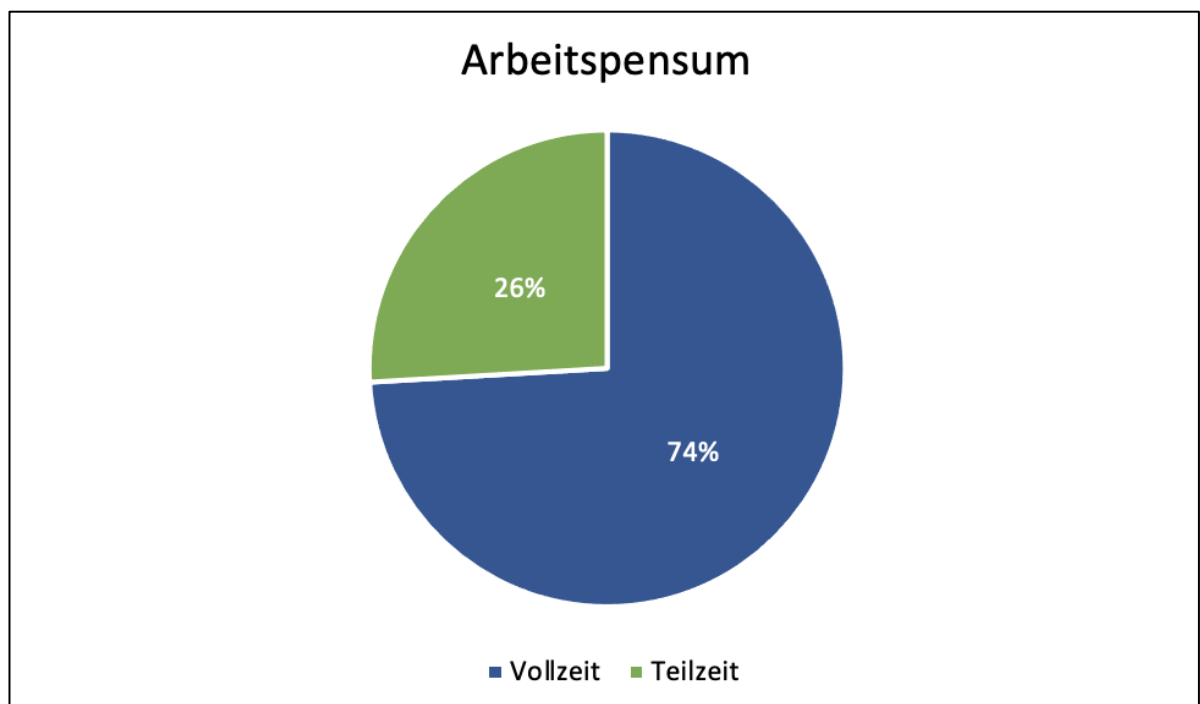


Abbildung 9. Arbeitspensum der Stichprobe

Es gilt hervorzuheben, dass alle Mitarbeitenden der Stichprobe ($n=27$) unbefristet bei der Dolder AG angestellt sind. Ebenfalls fällt auf, dass die Mitarbeitenden lange im Unternehmen tätig sind, was auf der Abbildung 10 zu erkennen ist. Über die Hälfte der Stichprobe (59 %, $n=16$), arbeitet seit sechs Jahren oder mehr im Unternehmen ($M=3.7$).

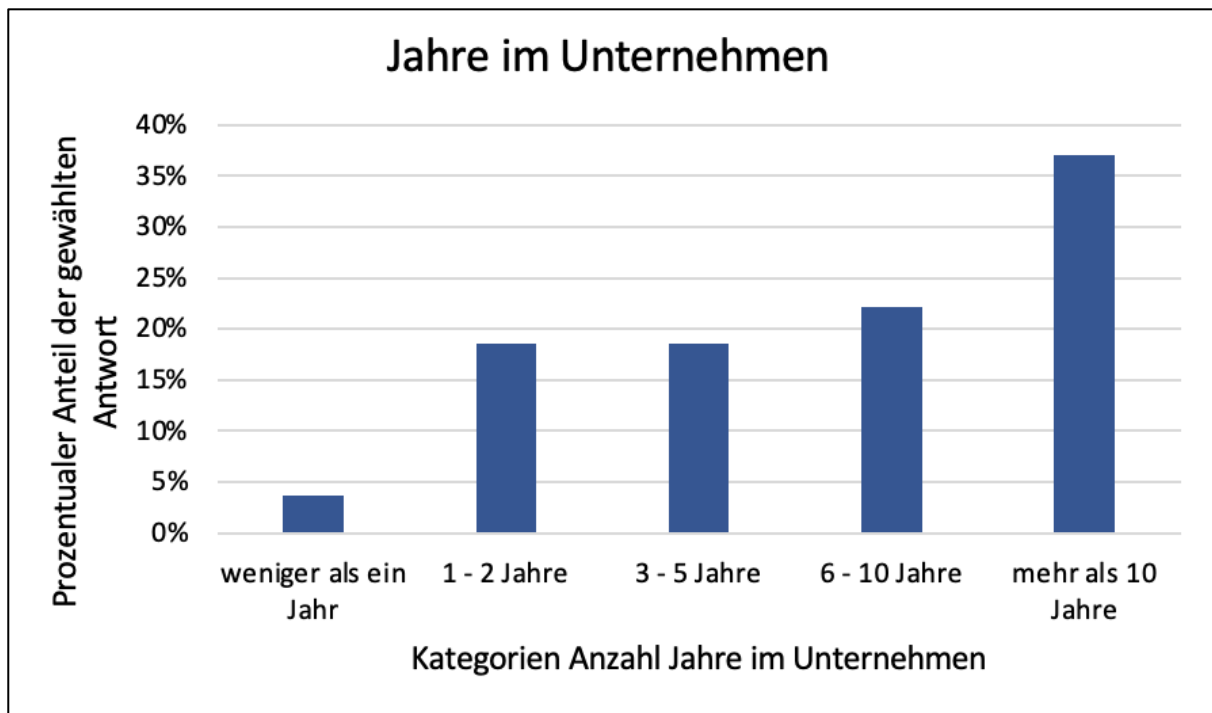


Abbildung 10. Anzahl Jahre im Unternehmen

Knapp die Hälfte (48 %, $n=13$) der Stichprobe ist zudem seit sechs Jahren oder mehr in der aktuellen Position tätig (Abbildung 11). Ein Viertel der Stichprobe ($n=7$), arbeitet seit über 10 Jahren in der aktuellen Position ($M=3.26$).

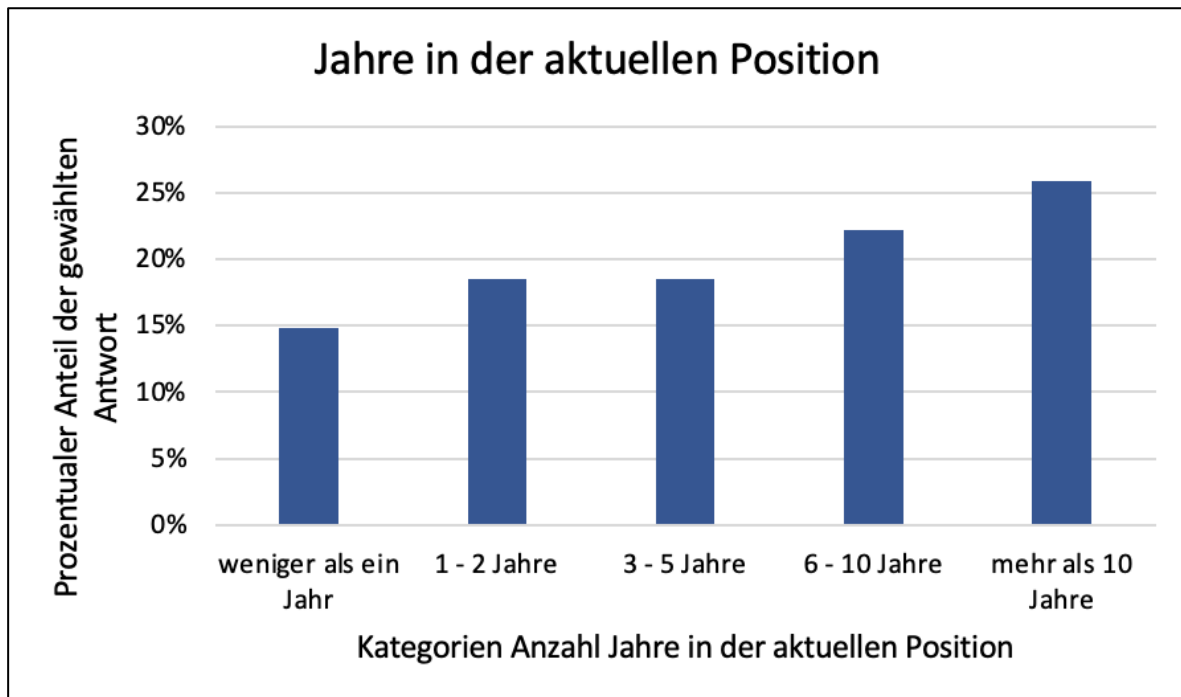


Abbildung 11. Anzahl Jahre in der aktuellen Position

Die Abbildung 12 zeigt auf, dass sich knapp drei Viertel (74 %, $n=20$) der Befragten nicht in einer Führungsposition befinden.

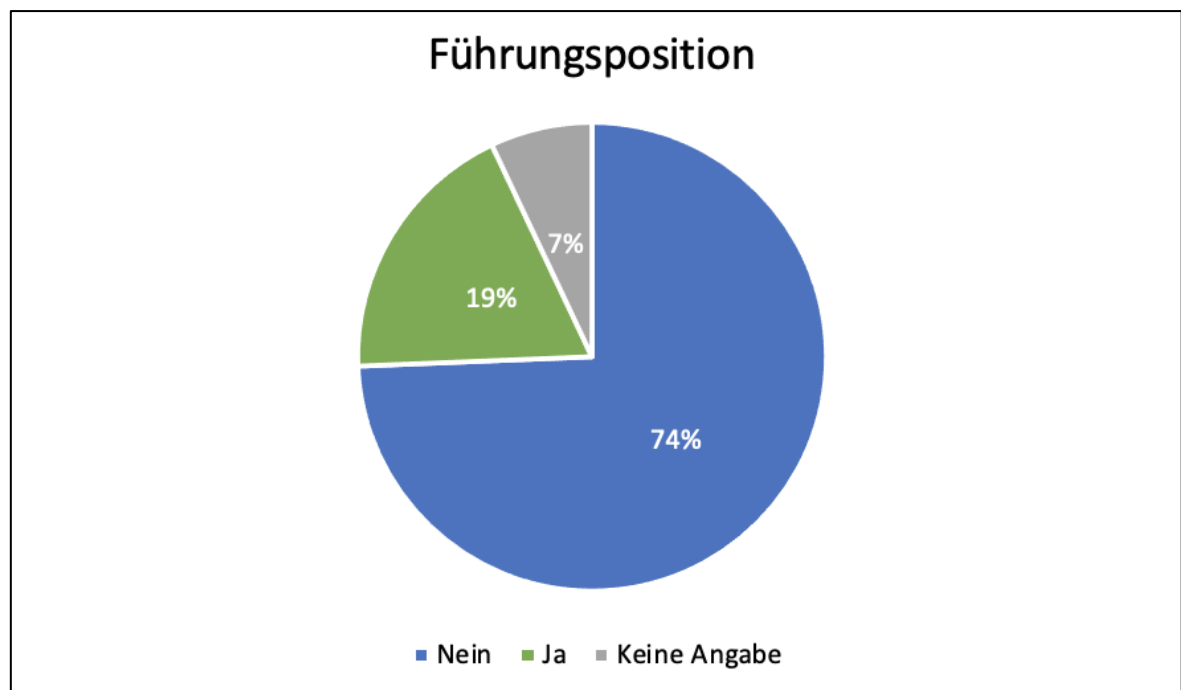


Abbildung 12. Verteilung Führungspositionen der Stichprobe

4.1.2 Belastungen

In der Tabelle 1 werden die Mittelwerte der jeweiligen Konstrukte, respektive Belastungen aufgezeigt. In der Spalte SD ist die Standardabweichung, also die Streuung vom Mittelwert ersichtlich. Für die interne Konsistenz wurde zudem das Cronbachs Alpha aufgeführt. Da die Items der Konstrukte „Physische und psychische Belastung“ und „Belastende Arbeitsumgebung“ nicht dasselbe messen, wurden die jeweiligen Mittelwerte und Standardabweichungen pro Item ausgegeben. Aus diesem Grund wurde zudem auf das Cronbachs Alpha verzichtet. Damit ersichtlich ist, welche Mittelwerte die höchsten Werte ausweisen, wurden diese ordinalskaliert.

Tabelle 1. *Belastungen: Mittelwerte aus dem Fragebogen (n=27)*

Konstrukte Belastungen	Mittelwert	SD	Cronbachs Alpha
Arbeitsunterbrechungen	3.55	0.939	.730
Zeitdruck	3.40	1.031	.865
Leistungsdruck	2.90	0.766	.683
Belastung Arbeit auf das Privatleben	2.18	1.048	.929
Unterforderung	1.97	0.956	.803
Überforderung	1.87	0.668	.643
Soziale Belastung durch Kunden	1.85	0.656	.789
Soziale Belastung durch Mitarbeitende	1.76	0.805	.861
Physische und psychische Belastung		0.649	Items messen physische und psychische Belastung.
Item: Meine Arbeit ist körperlich anstrengend.	1.19	0.396	
Item: Meine Arbeit ist psychisch anstrengend.	3.19	1.210	
Item: Ich habe sichere und gesunde Arbeitsbedingungen. (umgepolt)	1.96	1.055	

Konstrukte Belastungen	Mittelwert	SD	Cronbachs Alpha
Belastende Arbeitsumgebung		0.423	Items messen
Item: Ununterbrochene gleiche Bewegung	2.41	1.366	verschiedene Störfaktoren der
Item: Hitze	2.41	0.747	Arbeitsumgebungen.
Item: Lärm	2.26	1.059	
Item: Ungünstige Beleuchtung / Blendung	1.74	0.813	
Item: Ungünstige ergonomische Gestaltung	1.56	0.801	
Item: Fehlende / ungünstige Arbeitsmittel	1.52	0.849	
Item: Räumliche Enge	1.30	0.669	
Item: Unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen	1.26	0.526	
Item: Gefahrenstoffe	1.11	0.320	

Die Ergebnisse aus dem Fragebogen zeigen auf, dass die Mitarbeitenden der Dolder AG „Arbeitsunterbrechungen“, mit einem Mittelwert von $M=3.55$, als grösste Belastung wahrnehmen. In der Abbildung 13 ist ersichtlich, welcher Anteil der Stichprobe ($n=27$) sich für eine jeweilige Antwortoption entschieden hat. Dabei fällt auf, dass 59 % ($n=16$) der Befragten zustimmen, dass die mehrere Aufgaben gleichzeitig haben, zwischen welchen sie hin und her springen müssen, während nur 14 % ($n=4$) diese Aussage ablehnen. Während 45 % ($n=12$) zustimmen, dass sie hin und wieder durch andere Personen unterbrochen werden, lehnen 29 % ($n=8$) diese Aussage ab. Die restlichen 26 % ($n=7$) stimmen der Aussage teilweise zu.

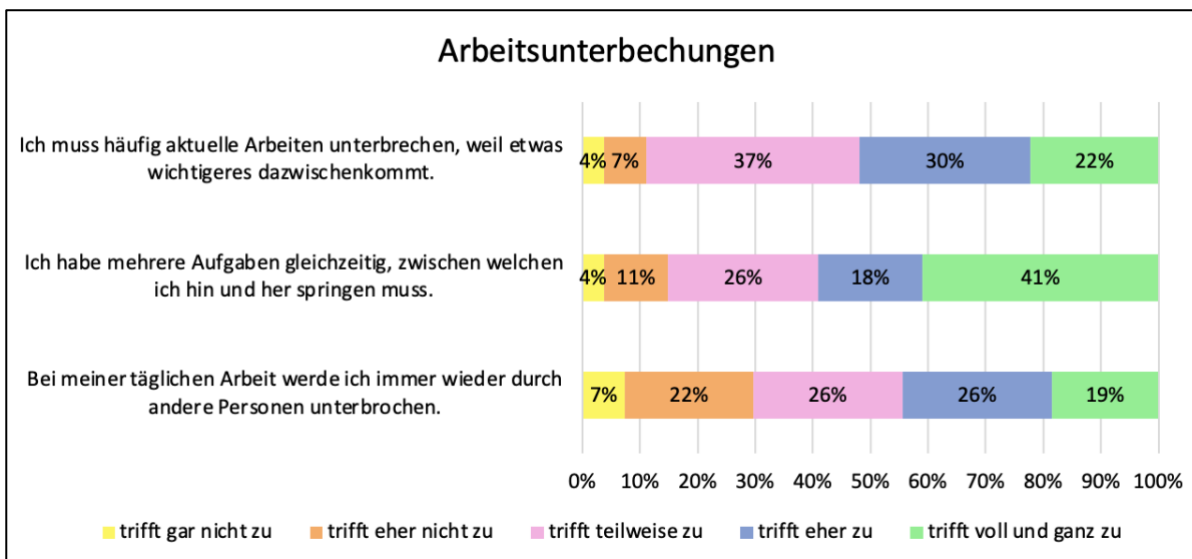


Abbildung 13. Konstrukt Arbeitsunterbrechungen: Verteilung der Antwortoptionen pro Item

Die zweitgrösste Belastung ist „Zeitdruck“, welche einen Mittelwert von $M=3.40$ ausweist. Auf der Abbildung 14 wird aufgeschlüsselt, wie die Antwortoptionen von den Mitarbeitenden der Dolder AG bewertet wurden. 52 % ($n=14$) geben an, dass es häufig vorkommt, dass nicht genügend Zeit vorhanden ist, um alle Aufgaben zu erledigen, während 30 % ($n=8$) diese Aussage ablehnen. Das Item „Aufgrund der hohen Arbeitsmenge kommt es häufig zu hohem Zeitdruck“, lehnen nur 15 % ($n=4$) leicht ab, während sich 48 % ($n=13$) für die Option „trifft teilweise zu“ entschieden haben.

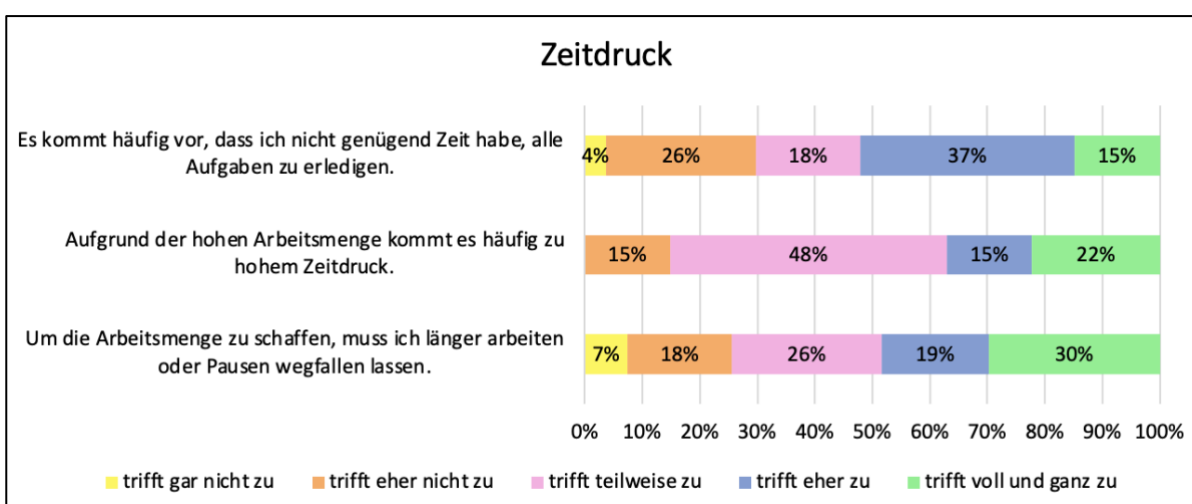


Abbildung 14. Konstrukt Zeitdruck: Verteilung der Antwortoptionen pro Item

Der dritte Platz macht, mit einem Mittelwert von $M=3.19$, die „psychischen Belastungen“. Für die Berechnung des Mittelwertes wurde allerdings nur das Item „Meine Arbeit ist psychisch anstrengend“ gemessen, da dieses Konstrukt die physische, als auch die psychische Belastung beinhaltet. Auf der Abbildung 15 ist ersichtlich, dass die Arbeit für 82 % ($n=22$) körperlich als gar nicht anstrengend und für 18 % ($n=5$) als eher nicht anstrengend empfunden wird. Das Item „Meine Arbeit ist psychisch anstrengend“ weist dabei höhere Werte auf. Während 8 % ($n=2$) die Arbeit als psychisch gar nicht und 22 % ($n=6$) als eher nicht anstrengend empfinden, schätzen 33 % ($n=9$) die Arbeit als teilweise psychisch anstrengend ein. 19 % ($n=5$) wählten bei der psychischen Belastung die Antwortoption „trifft eher zu“ und 18 % ($n=5$) „trifft voll und ganz zu“. 85 % ($n=23$) stimmen zu, dass sie sichere und gesunde Arbeitsbedingungen haben.

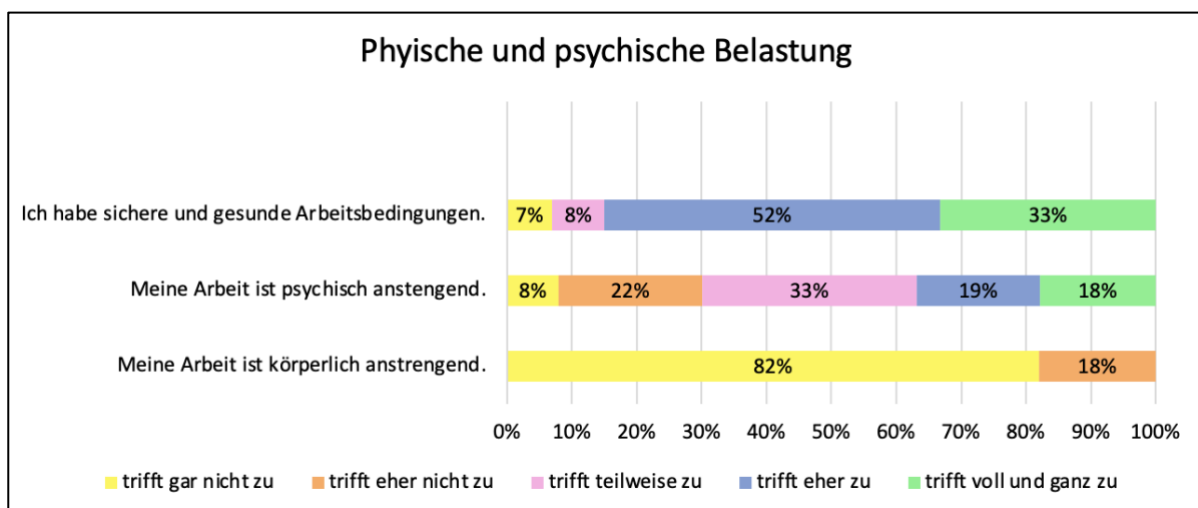


Abbildung 15. Konstrukt physische und psychische Belastung: Verteilung der Antwortoptionen pro Item

Die vierthöchste Belastung ist das Konstrukt „Leistungsdruck“ ($M=2.90$). Auf der Abbildung 16 ist ersichtlich, welcher Anteil der Stichprobe ($n=27$) sich für eine jeweilige Antwortoption entschieden hat. Dabei fällt besonders das Item „Es ist nicht genügend Zeit vorhanden, alle Aufgaben zu erledigen“ auf, da 29 % ($n=8$) dieser Aussage eher oder voll und ganz zustimmen. Dieses Item widerspiegelt zudem die hohen Werte, welche bereits im Konstrukt „Zeitdruck“ hervorgegangen sind.

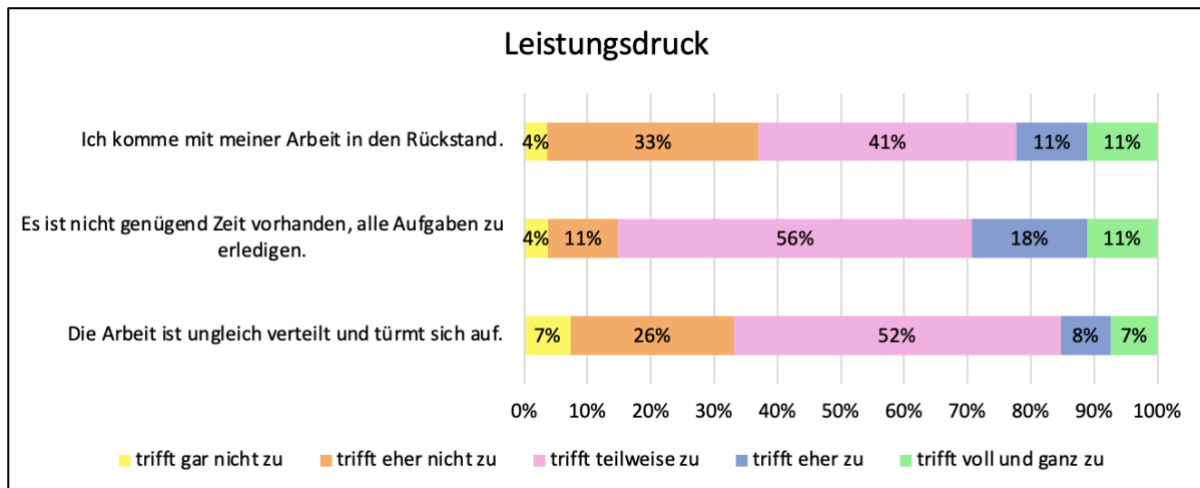


Abbildung 16. Konstrukt Leistungsdruck: Verteilung der Antwortoptionen pro Item

Anschliessend folgt das Konstrukt „Belastung der Arbeit auf das Privatleben“ ($M=2.18$) und das Konstrukt „Belastende Arbeitsumgebung“, welches neun Items enthält. Dabei weisen die beiden Items „Ununterbrochene gleiche Bewegung“ und „Hitze“ Mittelwerte von jeweils $M=2.41$ aus, gefolgt von „Lärm“ ($M=2.26$). Alle anderen Konstrukte, respektive Items weisen Werte auf, welche kleiner als zwei ($M < 2.00$) sind. Auf diese wird nicht weiter eingegangen.

4.1.3 Ressourcen

In der Tabelle 2 sind die Mittelwerte, das Cronbachs Alpha und die Standardabweichung der jeweiligen Ressourcen ersichtlich. Diese wurden analog zu den Belastungen erfasst und ausgewertet. Da alle Items nur das jeweilige Konstrukt messen, konnte das Cronbachs Alpha für jedes Konstrukt ermittelt werden. Zudem wurden die Mittelwerte ordinalskaliert. Beginnend mit dem Konstrukt, welches den niedrigsten Mittelwert aufweist, zum Konstrukt mit dem höchsten Mittelwert.

Tabelle 2. Ressourcen: Mittelwerte aus dem Fragebogen ($n=27$)

Konstrukte Ressourcen	Mittelwert	SD	Cronbachs Alpha
Partizipation	3.61	0.946	.727
Ganzheitlichkeit	3.77	0.817	.770
Feedback	3.90	0.919	.893
Rollenklarheit	4.06	0.599	.476
Unterstützung Mitarbeitende	4.28	0.738	.824
Teamatmosphäre	4.31	0.584	.632
Unterstützung Führungskraft	4.37	0.706	.858
Sinnhaftigkeit	4.37	0.688	.820
Autonomie	4.37	0.538	.847
Arbeitsplatzsicherheit (umgepolt)	4.44	0.606	.690

Die Ergebnisse aus dem Fragebogen zeigen auf, dass bei den Ressourcen alle Konstrukte Mittelwerte über 3.50 auswiesen. Besonders stark ist die Ressource Arbeitsplatzsicherheit ($M=4.44$) gefolgt von der Autonomie, der Sinnhaftigkeit unter der Unterstützung der Führungskraft, welche alle einen Mittelwert von $M=4.37$ auswiesen. Die Ressource, welche am schwächsten bewertet wurde ist die „Partizipation“, mit einem Mittelwert von $M=3.61$. Auf der Abbildung 17 ist ersichtlich, welcher Anteil der Stichprobe ($n=27$) sich für eine jeweilige Antwortoption entschieden hat. Die Mitarbeitenden stimmen zu 63 % ($n=17$) zu, dass sie grossen Einfluss auf ihre Arbeit haben. Nur 19 % ($n=5$) haben nicht das Gefühl, dass sie ihre Arbeit beeinflussen können. Über die Hälfte (52 %, $n=14$) stimmt dem Item zu, dass sie grossen Einfluss auf die Arbeitsumgebung haben, während 22 % ($n=6$) dieses Item eher ablehnen.

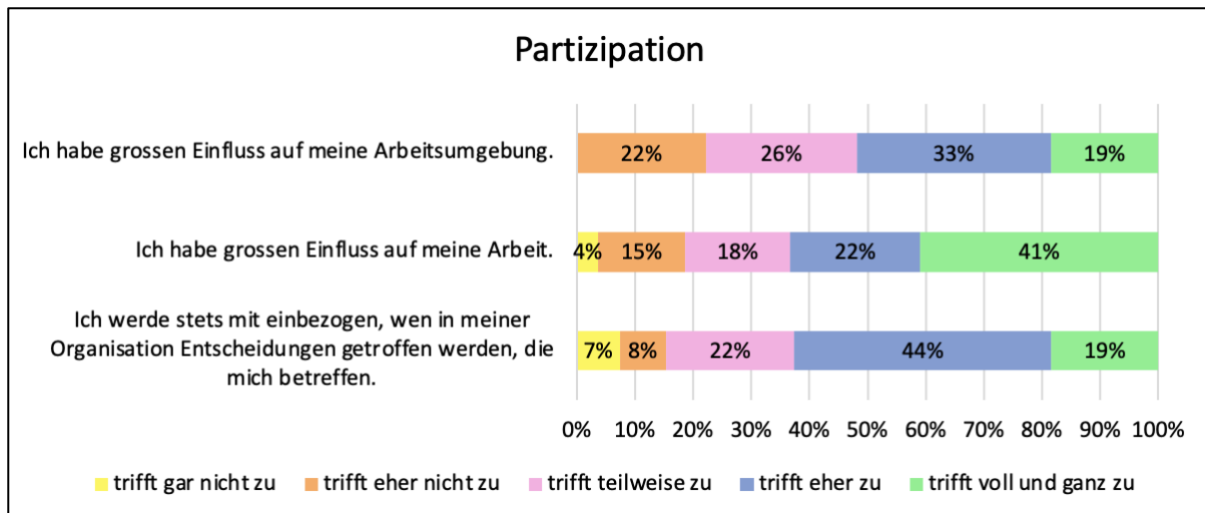


Abbildung 17. Konstrukt Partizipation: Verteilung der Antwortoptionen pro Item

Gefolgt von der Ressource „Partizipation“ ist das Konstrukt „Ganzheitlichkeit“, welche einen Mittelwert von $M=3.77$ aufweist. Wie auf der Abbildung 18 ersichtlich, haben 18 % ($n=5$) ganz oder teilweise das Gefühl, dass sie vorgegebene Arbeiten nur ausführen und diese nicht selbst planen oder überprüfen müssen. 82 % ($n=22$) hingegen können Arbeiten planen, durchführen und überprüfen. Dem Item „Bei meiner Arbeit führe ich nicht nur kleine Teilaufgaben aus, sondern stelle vollständige Produkte und Dienstleistungen her“ stimmen 7 % ($n=2$) gar nicht zu und 11 % ($n=3$) antworteten mit der Option „trifft eher nicht zu“.

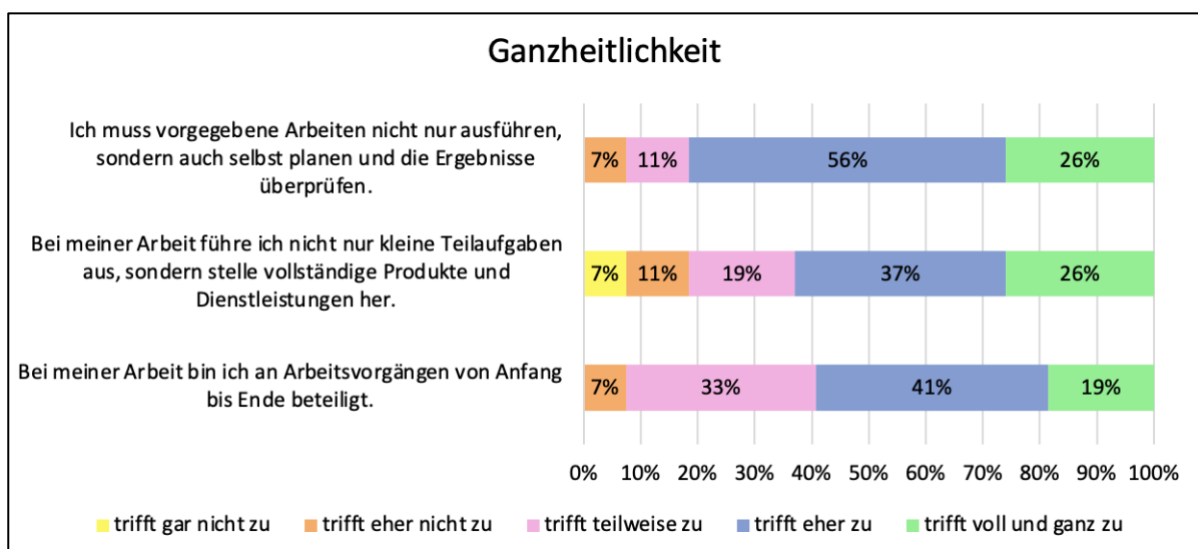


Abbildung 18. Konstrukt Ganzheitlichkeit: Verteilung der Antwortoptionen pro Item

Die drittschwächste Ressource ist „Feedback“ ($M=3.90$). Auf der Tabelle 19 sind die Items und die jeweiligen Antworten ersichtlich. Dabei sticht besonders das Item „Meine Führungskraft gibt mir nützliches Feedback über meine Arbeitsleistung“ hervor. Dabei sind nur 52 % ($n=14$) mit der Qualität des erhaltenen Feedbacks zufrieden. 30 % ($n=8$) sind teilweise mit dem Feedback zufrieden, während 18 % ($n=5$) eher nicht zufrieden sind. 82 % ($n=22$) stimmen zu, dass sie Wertschätzung für ihre Arbeit erhalten, während 11 % ($n=3$) nur teilweise und 7 % ($n=2$) eher keine Wertschätzung erhalten.

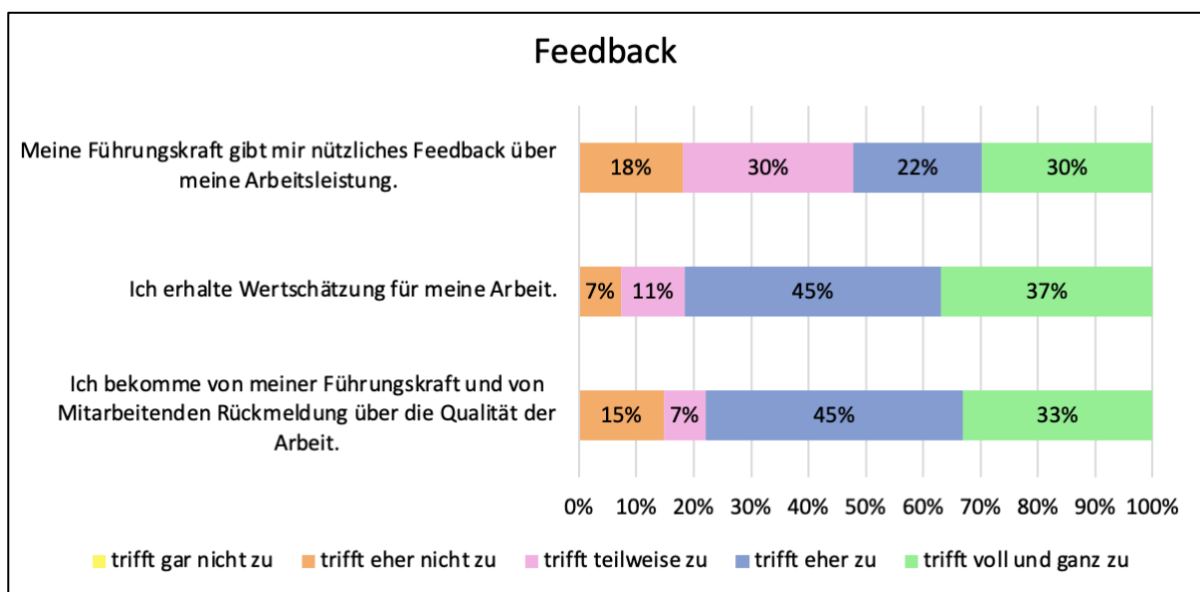


Abbildung 19. Konstrukt Feedback: Verteilung der Antwortoptionen pro Item

Die nächste Ressource ist die „Rollenklarheit“ ($M=4.06$). Dabei fällt auf, dass 89 % ($n=24$) wissen, wo die Prioritäten liegen. 82 % ($n=22$) wissen zudem, wie weit ihre eigenen Entscheidungsbefugnisse bei der Arbeit reichen. Nur 18 % ($n=5$) sind sich teilweise unsicher, wo ihre Entscheidungsbefugnisse liegen. Nur 11 % ($n=3$) erhalten von verschiedenen Stellen (Vorgesetzten oder Abteilungen) unterschiedliche und 22 % ($n=6$) zum Teil unterschiedliche Anweisungen.

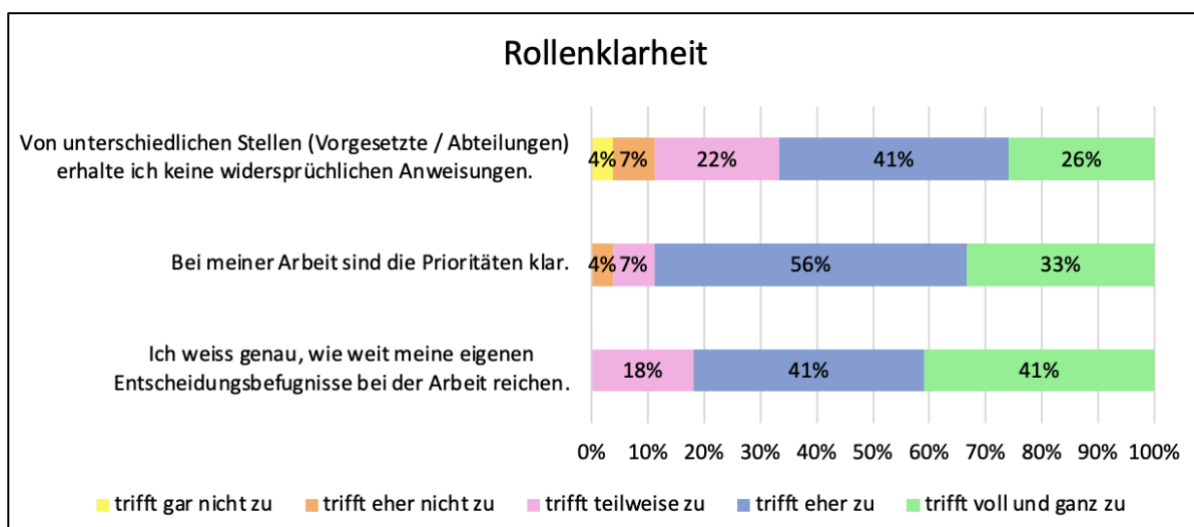


Abbildung 20. Konstrukt Rollenklarheit: Verteilung der Antwortoptionen pro Item

Die weiteren sechs Ressourcen, welche einen Mittelwert von 4.28 und höher aufweisen ($M > 4.28$), wird nicht weiter eingegangen.

4.2 Qualitative Datenerhebung

Folgend werden die Ergebnisse aus den Interviews beschrieben. Es wurden jeweils die drei Belastungen mit den höchsten Werten und die drei Ressourcen mit den niedrigsten Werten behandelt.

4.2.1 Belastungen

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Belastungen offengelegt, welche aus den beiden problemzentrierten Interviews hervorgegangen sind. In den drei folgenden Unterkapiteln werden „Arbeitsunterbrechungen“, „Zeitdruck“ und „psychische Belastungen“ thematisiert. Diese weisen Mittelwerte ab 2.50 und grösser auf ($M > 2.50$).

4.2.1.1 Arbeitsunterbrechungen

Beide Interviewpartner bestätigen, dass Sie oft unterbrochen werden. Der Interviewpartner 1 in Basel wird hauptsächlich durch das Telefon unterbrochen. Dies schliesst sie daraus, dass der Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden relativ hoch ist und somit das Telefon das bevorzugte Kommunikationsmittel ist. Der Interviewpartner 2 in Zug hingegen wird primär durch E-Mails unterbrochen, da dies in der Business Unit das

Hauptkommunikationsmittel ist und sie immer schnell reagieren müssen. Zudem werden beide Interviewpartner oft durch andere Mitarbeitende Face-to-Face im Büro unterbrochen. Es gibt die Möglichkeit, sich im Büro in einem Sitzungszimmer zurückzuziehen, dies wird jedoch nicht genutzt, da dort beispielsweise keine Bildschirme vorhanden sind. Beide Personen arbeiten viel aus dem Home Office und werden dadurch deutlich weniger unterbrochen, da die Hemmschwelle der Mitarbeitenden angeblich grösser ist, anzurufen.

„Ich habe das Gefühl, dass Personen, welche im Büro etwas fragen mich nicht anrufen würden. Im Home Office bleiben somit nur die Anrufe und ich würde sogar behaupten, dass die Anrufe weniger werden, wenn die Personen wissen, dass man im Home Office ist. Ich weiss auch nicht warum (lacht).“ (Interviewpartner 1, Zeile 24-28)

Beide Interviewpartner haben bereits Massnahmen ergriffen, um weniger unterbrochen zu werden. Beispielsweise haben sie in der Signatur oder dem Outlook-Kalender ihre Erreichbarkeit hinterlegt und Blocker gesetzt. Obwohl alle Mitarbeitenden Zugriff auf die jeweiligen Kalender haben, kommt es trotzdem vor, dass Personen bei Abwesenheiten anrufen. Der Interviewpartner 1 fände es sinnvoll, wenn alle Personen immer Blocker in den Kalender eintragen würden, wenn diese nicht gestört werden wollen und dass diese Kalenderblocker dann auch respektiert werden sollten. Eine weitere Massnahme wäre, dass man bei nicht dringenden Fragen die Personen per Chat anschreibt und abklärt, wann man das Anliegen besprechen kann.

„Man ruft einander oft an, wenn man Probleme hat. Meistens sind es aber keine zeitkritischen Probleme. Es würde Sinn machen, dass man anruft, wenn man jetzt etwas benötigt, aber meistens sind es Dinge, welche man per E-Mail oder noch besser per Chat hätte schreiben können.“ (Interviewpartner 1, Zeile 53-56)

Der Interviewpartner 2 erklärt, dass sie personell stark ausgelastet sind. Hätten sie eine Person mehr, könnten sie die Arbeit besser verteilen und man könnte versuchen, dass jede Person ein gewisses Zeitfenster hat, in dem sie nicht gestört wird und eine andere Person die Stellvertretung während dieser Zeit übernimmt.

„Ich weiss genau, wenn ich eine Aufgabe abgebe, die andere Person umso mehr am Schwimmen ist.“ (Interviewpartner 2, Zeile 104-106)

4.2.1.2 Zeitdruck

Bei der Kategorie „Zeitdruck“ befinden sich die beiden Interviewpartner in unterschiedlichen Positionen. Der Interviewpartner 1 kann seine Arbeit grösstenteils selbst beeinflussen und bestimmt seine Prioritäten und Deadlines selbst. Laut ihm ist der Zeitdruck kulturell bedingt, da sie einen extrem hohen Qualitätsanspruch haben. Beispielsweise erhält die Kundschaft innerhalb von einem Arbeitstag Antwort. Dies ist zwar machbar, steigert den Druck jedoch enorm. Interviewpartner 2 befindet sich in der Position zwischen Lieferunternehmen und der Kundschaft. Bei den Lieferunternehmen muss einerseits eine Menge bis zu einem gewissen Zeitpunkt abgenommen werden und andererseits muss diese dringend bei der Kundschaft geliefert werden. Deadlines sind extern vorgegeben und können schlecht beeinflusst werden. Durch die Schnelllebigkeit im Business müssen die Termine immer wieder angepasst werden. Vor zwei oder drei Jahren war es noch so, dass ein Auftrag erfasst wurde und die Ware irgendwann geliefert wurde. Heute muss der Auftrag bis zur Lieferung etwa fünf Mal verschoben werden.

„Man weiss auch mit der Zeit, dass ein Werk beispielsweise fünf Wochen Lieferzeit hat und ein anderes schneller liefert. Aber gerade in der heutigen Zeit sind auch diese nicht mehr verlässlich. Erhält ein Lieferant einen Rohstoff kurzfristig nicht von seinem Vorlieferanten, dann sind wir schon im Verzug. (...) Im Bereich Rohstoffhandel kenne ich es aber nicht anders. Es ist egal in welcher Firma du bist, es ist einfach so. Es ist ein schnelllebiges Geschäft und du bist immer unter Strom.“ (Interviewpartner 2, Zeile 151-155)

Da laut dem Interviewpartner 2 das ganze Team durchgehend stark ausgelastet ist, werden andere Mitarbeitende nicht nach Unterstützung gefragt. Durch die Schnelligkeit ist es zudem nicht möglich, das E-Mail Programm zu schliessen, um fokussiert arbeiten zu können. Aus diesem Grund ist der Interviewpartner 2 der Meinung, dass das Personal dringend mit einer Person mehr aufgestockt werden muss.

„Ich kann nicht einen LKW zwei Stunden an der Grenze warten lassen. Das kostet dann auch rasch viel Geld. Aus diesem Grund bin ich der Meinung, dass wir mit dem Personal aufstocken müssen.“ (Interviewpartner 2, Zeile 223-226)

4.2.1.3 Psychische Belastung

Der Interviewpartner 1 erlebt nur Stress, wenn er sich selbst ein Ziel gesetzt hat, welches er erreichen möchte und dies nicht innerhalb des festgelegten Zeitraums beendet. Da sich seine persönlichen Interessen und die Arbeit überschneiden, recherchiert er oft in seiner Freizeit weiter. Um Stress zu mindern hat er viel mit anderen Mitarbeitenden gesprochen und ist seinen Hobbies nachgegangen. Über psychische Belastungen spricht er mit Freunden, seiner Freundin, Mitarbeitenden oder der Führungskraft. Mit dem Psychologen, welcher auf Stundenbasis für die Dolder AG verfügbar ist, hatte er eine Teamsitzung, bei der Themen wie Überforderung und Überlastung am Arbeitsplatz besprochen wurden. Dies fand er interessant und wollte eine Einzelsitzung buchen, hat dies jedoch nicht umgesetzt.

„Ich glaube es gibt Personen, welche das Angebot mit unserem Psychologen nutzen oder genutzt haben und diesem offen gegenüber eingestellt sind. Dann gibt es aber auch Personen, welche dieses Angebot nie nutzen würden, weil Psychotherapie allgemein nicht unbedingt bei der Generation Babyboomer gross angesehen ist.“ (Interviewpartner 1, Zeile 268-271)

Für Interviewpartner 2 gehört Stress zum Tagesprogramm und er hat gelernt, damit umzugehen. Mit psychischen Belastungen spricht er mit seiner Führungskraft, dem Team, Mitarbeitenden und Personen aus dem privaten Umfeld. Die Möglichkeiten, welche die Dolder AG bietet, findet er gut, sieht diese jedoch als unrealistisch.

„Die Firma Dolder AG bietet viel an, jedoch hilft mir dies im Endeffekt nichts. Meine Arbeit bleibt dann trotzdem liegen. Auch wenn ich mir ein schönes Leben mache, habe ich schlussendlich das Problem, weil meine Arbeit nicht erledigt ist. (...) In Basel hat es bis jetzt so funktioniert aber diese Adaption auf das schnelle Handeln ist nicht so realistisch in meinen Augen.“ (Interviewpartner 2, Zeile 265-269)

Der Interviewpartner 1 schlägt vor, dass quartalsweise Teamsitzungen mit dem Psychologen durchgeführt werden. Dabei könnten Probleme angesprochen werden, welche im Alltag keinen Platz finden. Zudem sollte die Anerkennung im Innendienst erhöht werden und den Personen das Gefühl gegeben werden, dass sie nicht nur ein Zahnrad sind, welches funktionieren muss. Auch die Pausenkultur sollte normalisiert werden. Viele Teams gehen nicht regelmässig oder nur selten in die Pause, obwohl 15 Minuten vormittags und 15 Minuten nachmittags bezahlt sind. Zudem biete die Dolder AG den Mitarbeitenden kostenlos Wasser, Kaffee, Früchte und Schokolade. Man sollte den Mitarbeitenden näherbringen, dass Pausen nicht nur okay, sondern wünschenswert sind.

4.2.2 Ressourcen

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Ressourcen offengelegt, welche aus den beiden problemzentrierten Interviews hervorgegangen sind. In den drei folgenden Unterkapiteln werden „Partizipation“, „Ganzheitlichkeit“ und „Feedback“ thematisiert.

4.2.2.1 Partizipation

Die Verfolgung der Geschäftsziele und das Engagement innerhalb des Teams sind laut beiden Interviewpartnern sehr hoch. Die Unternehmensstrategie wurde beispielsweise pro Business Unit mit den Mitarbeitenden zusammen erarbeitet. Die einzigen Entscheide, welche von oben nach unten delegiert werden, sind organisatorische Gruppenentscheide. Insgesamt sind die Mitarbeitenden gut involviert und verfügen über grosse Entscheidungskraft.

„Ich glaube, wenn man an einer Entscheidung teilgenommen hat, diese automatisch mehr unterstützt. Auch wenn es schlussendlich die falsche Entscheidung war, weiss man, dass man dies mitverantworten hat. Ich glaube auch, dass es einen bei der Arbeit zufriedener macht, wenn man das Gefühl hat, dass man seine Arbeit mitbestimmen kann.“ (Interviewpartner 1, Zeile 320-324).

„Wenn ich das Gefühl habe, dass etwas verändert werden muss oder man etwas anders machen könnte, dann kommuniziere ich dies auch so. Das ist das Schöne an der Firma, dass zugehört wird und die Idee weitergetragen wird. Dadurch fühlt man sich wertgeschätzt und weiss, dass die Gedanken nicht sinnlos sind, sondern auch ernstgenommen und umgesetzt werden.“ (Interviewpartner 2, Zeile 315-320)

Der Interviewpartner 1 kann die Hälfte seiner Arbeitszeit sofern beeinflussen, dass er entscheiden kann, was, wann und wie er seine Arbeit erledigt. Die zweite Hälfte sind wiederholende Aufgaben, welche gemacht werden müssen. Die Arbeit des Interviewpartners 2 wird hingegen stark durch externe Personen wie Lieferunternehmen und der Kundschaft bestimmt. Er kann jedoch bestimmen, wann und wie er seine Arbeit erledigt. Beide Interviewpartner verfügen über moderates Mitspracherecht bei der Arbeitsplatzgestaltung. Alle Mitarbeitenden verfügen über höhenverstellbare Tische, neue Bürodrehstühle und neue Bildschirme. Man darf den eigenen Arbeitsplatz dekorieren und Pflanzen aufstellen.

„Hätte ich Probleme mit meiner Tastatur, könnte ich wahrscheinlich eine neue bestellen auf Geschäftskosten. Ich kann aber schon nicht entscheiden, welchen Tisch ich haben möchte.“ (Interviewpartner 1, Zeile 350-354)

„Ich kann mich nicht erinnern, dass ich etwas wollte und dies dann abgelehnt wurde. Auch zu Hause habe ich einen höhenverstellbaren Tisch. Dies wurde sofort übernommen und bezahlt.“ (Interviewpartner 2, Zeile 331-333)

Schlecht hingegen ist laut dem Interviewpartner 1 die Partizipation, wenn man kulturell neue Dinge ausprobieren möchte, wie beispielsweise die Einführung von neuen Programmen oder Projekte umsetzen möchte, welche etwas verbessern möchte. Dieses Problem wurde schon oft diskutiert. Es wurde festgestellt, dass man den Mitarbeitenden aktiv aufzeigen muss, was die Beweggründe für ein neues Projekt sind und wer schlussendlich einen Nutzen daraus zieht.

„Wir sind immer davon ausgegangen, dass wenn man kommuniziert, die Firma spart durch dieses Programm mehr Zeit, die Mitarbeitenden akzeptieren, dass nicht die Einzelperson Zeit spart, sondern irgendwo in der Kette eine Person Zeit spart. Wir haben aber festgestellt, dass dies nicht funktioniert und wir genau sagen müssen, was der Vorteil ist und wer diesen Vorteil hat.“ (Interviewpartner 1, Zeile 363-368)

4.2.2.2 Ganzheitlichkeit

Der Interviewpartner 1 kann einen Drittel seiner Arbeit von Anfang bis zum Schluss durchführen. Ein weiterer Drittel der Arbeit muss er mit seiner Führungskraft koordinieren. Dies zum Beispiel, wenn es darum geht Geld auszugeben, da er keine Budgetkompetenz hat. Den letzten Drittel sind Aufgaben, bei welchen er von Drittpersonen abhängig ist, wie beispielsweise eine Korrektur von einer anderen Person. Die Verantwortung über die Aufgabe liegt jedoch bei ihm. Entscheidungen kann er, ausgenommen von Budgetentscheidungen, selbst treffen. Bei Prozessentscheidungen anderer Business Units ist zudem immer ein Entscheidungsträger involviert.

„Es wäre nicht gut, wenn ich mehr Verantwortung hätte. Dann würde ich über Dinge entscheiden, welche ich schlussendlich nicht machen muss. Dann wären wir dort, dass die Personen, welche involviert sind, ihre Verantwortung verlieren über ihren eigenen Arbeitsbereich.“ (Interviewpartner 1, Zeile 416-420)

Der Interviewpartner 2 hingegen ist stark abhängig von den Schnittstellen wie beispielsweise dem Verkauf und dem Verkaufsdienst. Innerhalb dieser trägt er die Verantwortung und ist entscheidungsbefugt. Insgesamt wäre er lieber weniger im

Tagesgeschäft tätig und hätte somit auch weniger Arbeit, bei welcher er von anderen Personen abhängig ist.

4.2.2.3 Feedback

Der Interviewpartner 1 empfindet die Feedbackkultur im Unternehmen als gut, obwohl Feedback im Alltag etwas zu kurz kommt. Feedback sollte ausführlich und ehrlich sein, aber auch kritisch, denn in der Praxis wird meist nur positives Feedback gegeben. Um dem entgegenzuwirken haben die Mitarbeitenden in seiner Business Unit seit kurzem wöchentlich eine Einzelbesprechung mit der Führungskraft, bei dem man sich gegenseitig Feedback gibt. Davor wurde Feedback nur bei Bedarf gegeben. Unter den Mitarbeitenden im Team sei man regulär im Austausch und gib sich teils Feedback. Wertschätzung erhält man meist nur innerhalb der Business Unit und ausserhalb nur, wenn etwas ausserordentlich gut war. Negatives Feedback wird einem nicht an den Kopf geworfen, sondern es wird versucht gemeinsam eine Lösung zu finden. Auch wenn das wöchentliche Feedback erst seit kurzem durchgeführt wird, kann er sich vorstellen, dies auf andere Business Units zu übertragen.

„Ich finde Feedback ist immer gut und wichtig. Vor allem wenn man sich frühzeitig Feedback geben würde, würde es nicht zu Momenten kommen, wo man so frustriert ist, dass man resigniert und nicht mehr bei etwas mitmacht.“ (Interviewpartner 1, Zeile 458-461)

Der Interviewpartner 2 erhält etwa ein oder zwei Mal im Jahr ausführliches Feedback. Ansonsten ist er im täglichen Austausch mit dem Team und den Führungskräften. Er findet dies gut so, wie es ist und wünscht nicht aktiv mehr Feedback.

„Wenn es positiv ist, dann ist es eine Art von Befriedigung und man weiss, dass man etwas richtig gemacht hat. Wenn etwas nicht gut ist, dann weiss man, dass man sich das nächste Mal noch einmal hinterfragt und versucht dies besser zu machen.“ (Interviewpartner 2, Zeile 397-400)

5. Diskussion

In der nachfolgenden Diskussion werden die Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert. Anschliessend werden daraus mögliche Massnahmen als Handlungsempfehlungen abgeleitet. Danach folgt eine kritische Reflexion und ein Ausblick.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus den Ergebnissen der quantitativen Umfrage ging hervor, dass knapp zwei Drittel der Dolder AG ($n=17$) männlich sind. Die grösste Altersgruppe der Teilnehmenden ($n=10$) ist zwischen 50 und 59 Jahren alt. Über die Hälfte der Mitarbeitenden ($n=16$) sind seit über 6 Jahren im Unternehmen beschäftigt, wobei etwa ein Viertel ($n=7$) seit über 10 Jahren bei der Dolder AG in derselben Position arbeitet. Drei Viertel der Mitarbeitenden ($n=20$) arbeiten Vollzeit und befinden sich nicht in einer Führungsposition. Die beiden Business Units Plastics und der Business Support beschäftigen zusammen 81 % ($n=22$) der Mitarbeitenden.

Der Fragebogen zeigte auf, dass die Belastungen Mittelwerte zwischen 1.11 und 3.55 auswiesen. Die niedrigste Belastung mit einem Mittelwert von 1.11 sind somit der Kontakt mit Gefahrenstoffen, gefolgt von der körperlichen Belastung mit einem Mittelwert von 1.19. Die Hälfte der Konstrukte liegt zwischen Mittelwerten von 1.0 bis 2.0 (1= trifft gar nicht zu / nie, 2= trifft eher nicht zu / selten). Die obere Hälfte weisen Mittelwerte grösser als 2.0 bis 3.5 aus (3 = trifft teilweise zu / manchmal, 4 = trifft eher zu / oft).

Der Fragebogen zeigt auf, dass die Ressourcen Mittelwerte zwischen 3.61 und 4.44 auswiesen. Die höchste Ressource mit einem Mittelwert von 4.44 ist somit das Konstrukt Arbeitsplatzsicherheit. Sieben von den Zehn Konstrukten weisen Mittelwerte über 4.0 aus (4 = trifft eher zu / oft), während die anderen drei Konstrukte Mittelwerte zwischen 3.6 und 3.9 ausweisen (3 = trifft teilweise zu / manchmal).

Dadurch, dass die qualitativen Interviews mit Personen aus verschiedenen Business Units, welche an verschiedenen Standorten tätig sind, durchgeführt wurde, weisen die Ergebnisse eine gewisse Diskrepanz aus. Die Person (Interviewpartner 1) arbeitet in Basel für die Business Units Business Support. Die zweite Person (Interviewpartner 2) arbeitet in Zug für die Business Units Plastics.

Während der Interviewpartner 1 am häufigsten durch das Telefon unterbrochen wird, wird der Interviewpartner 2 am meisten per E-Mail unterbrochen. Beide werden jedoch auch oft Face-to-Face am Arbeitsplatz unterbrochen. Beide arbeiten zwei bis vier Tage pro Woche aus dem Home Office und werden dort deutlich weniger durch das Telefon oder E-Mails unterbrochen. Blocker im eigenen Kalender zu setzen, um weniger gestört zu werden funktioniert laut beiden Interviewpartnern nicht gut und werde in der Regel nicht respektiert. Der grösste Unterschied gibt es bei der Belastung Zeitdruck. Während Interviewpartner 1 seine Fristen selbst bestimmt, ist Interviewpartner 2 stark abhängig von externen Personen wie Lieferunternehmen und der Kundschaft. Dies widerspiegelt sich zudem bei den psychischen Belastungen. Interviewpartner 1 fühlt sich selten gestresst, da er seine Fristen selbst bestimmt. Beim Interviewpartner 2 gehört Stress zum Alltag. Beide pflegen jedoch einen offenen Umgang mit Mitarbeitenden, der Führungskraft und im privaten Umfeld, in dem sie über psychische Belastungen sprechen können.

Beide Interviewpartner empfinden die Partizipation als gut. Die Unternehmensstrategie wurde mit den Mitarbeitenden zusammen erarbeitet. Auch das Engagement innerhalb des Teams ist gross. Zudem fühlen sie sich gut involviert und verfügen über grosse Entscheidungskraft betreffend ihrer Arbeit und Arbeitsumgebung. Was laut Interviewpartner 1 eher schlecht ist, ist wenn etwas Neues ausprobieren möchte, wie beispielsweise ein neues Tool oder Programm. Bei der Ressource Ganzheitlichkeit unterscheiden sich die beiden Interviewpartner wieder voneinander. Während Interviewpartner 1 seine Arbeit selbst gestalten und planen kann, ist Interviewpartner 2 stark abhängig von Lieferunternehmen und der Kundschaft ist. Innerhalb diesem hat er ganzheitliche Arbeitsprozesse. Die Feedbackkultur empfinden beide als gut. Interviewpartner 1 erhält seit zwei Wochen wöchentlich Feedback von seiner Führungskraft. Interviewpartner 2 erhält etwa ein bis zwei Mal im Jahr ausführliches Feedback. Beide sind jedoch täglich im Austausch mit Mitarbeitenden und der Führungskraft. Interviewpartner 1 spricht zudem an, dass die Wertschätzung leider oft nur bis zur Abteilungsgrenze reicht.

5.2 Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Laut der quantitativen Umfrage verfügen die Mitarbeitenden der Dolder AG über ergonomische Arbeitsplätze und Arbeitsmittel. Zudem wird die Arbeit nicht als körperlich anstrengend empfunden und sie haben sichere und gesunde Arbeitsbedingungen. Sie sind weder unter- noch überfordert und erleben keine soziale Belastung durch Kundschaft oder Mitarbeitende. Besonders hoch wurde die Arbeitsplatzsicherheit eingestuft. Dies war jedoch wenig überraschend, da alle Mitarbeitenden unbefristet angestellt sind und über die Hälfte der Stichprobe (59 %, $n=16$) seit sechs Jahren oder mehr im Unternehmen tätig ist. Ebenfalls wurden die Autonomie, Sinnhaftigkeit und Unterstützung der Führungskraft hoch eingestuft. Gemäss dem JDC-Model und dem ERI-Model kommt es besonders dann zu Belastungen, wenn Ressourcen wie Autonomie, Wertschätzung oder Arbeitsplatzsicherheit nicht gegeben sind. Weitere wichtige Ressourcen sind jedoch die soziale Unterstützung und Feedback (Halbesleben & Buckley, 2004; Kahn & Byosserie, 1992; Lee & Ashforth, 1996). Sind diese vorhanden, können emotionale und körperliche Belastungen abgefedert werden, wozu es deutlich weniger zu einer Überlastung kommt (Bakker et al., 2005).

Belastungen

Die grösste Belastung laut der quantitativen Erhebung sind Arbeitsunterbrechungen. Wie bereits erwähnt führen Arbeitsunterbrechungen nach Baethge und Rigotti (2013) zu einer geringeren Zufriedenheit mit der eigenen Leistung. Wie aus den qualitativen Interviews hervorging, werden die Mitarbeitenden häufig per Telefon, E-Mail oder Face-to-Face unterbrochen. Laut der Dolder AG sollten die Mitarbeitenden zwei Tage pro Woche im Büro sein. Die beiden Interviewpartner arbeiten jedoch zwei bis vier Tage pro Woche im Home Office, wobei die Unterbrechungen aller Art tendenziell abnehmen. Damit die Mitarbeitenden weniger unterbrochen werden könnte die Home Office Regel auf maximal vier Tage gelegt werden, sofern dies von der Dolder AG vertretbar ist. Obwohl alle Mitarbeitenden auf andere Kalender zugreifen können, werden Blocker nicht respektiert. Die Chatfunktion der Plattform Microsoft Teams wird zudem selten benutzt. Dies könnte mit dem Alter der Mitarbeitenden zusammenhängen, da der grösste Teil der Altersgruppe ($n=10$) zwischen 50 und 59 Jahren angehört und das bevorzugte Kommunikationsmittel nach wie vor das Telefon ist. Um die Offenheit gegenüber neuen Tools zu steigern, eignet

sich beispielsweise das Reverse Mentoring. Dabei führen junge Mitarbeitende, die älteren Mitarbeitende neuen Tools heran (Hasenbein, 2020). In Zug bei der Business Unit Plastics ist es aus personellen und tätigkeitsbezogenen Gründen nicht möglich, das E-Mail-Postfach zu schliessen oder das Telefon auf Stumm zu stellen. Daher wäre es sinnvoll, eine zusätzliche Person in einem 100 %-Pensum anzustellen. Dabei wäre es möglich, dass diese Person zeitweise die Stellvertretung übernimmt, damit eine andere Person ihre offenen Aufgaben abarbeiten kann. Zusätzlich meine ein Interviewpartner, dass es enorm hilfreich wäre, wenn man bei nicht dringenden Fragen, die Person per Chat anschreibt und eine Zeit vereinbart, welche für beide passt. Dies setzt jedoch voraus, dass die Tools wie beispielsweise Microsoft Teams genutzt werden.

Die zweitgrösste Belastung ist Zeitdruck, wobei sich die Business Units stark voneinander unterscheiden. Wie bereits die Mitarbeitendenbefragung der Dolder AG zeigte, erleben besonders die Business Units Plastics und Speciality Chemicals gegenüber den Vorjahren mehr Zeitdruck. Dies bestätigt sich auch in den Interviews. Im Business Support kann die Arbeit grösstenteils selbst beeinflusst werden, während Plastics stark abhängig von Dritten ist. Zudem hat die Dolder AG einen hohen Qualitätsanspruch, da die Kundschaft beispielsweise Antwort innerhalb eines Arbeitstages erhält, was den Druck erhöht. Nun stellt sich die Frage, wie wichtig es ist, dass die Kundschaft noch am selben Tag Rückmeldung erhält und die Mitarbeitenden dadurch zusätzlich Zeitdruck erleben. Bei der Business Unit Plastics herrscht, wie bereits mehrere Male erwähnt, konstanter Zeitdruck, welcher nur durch eine zusätzliche Arbeitskraft vermindert werden kann.

Die drittgrösste Belastung ist psychische Belastung. Laut dem JDR-Model von Demerouti et al. (2001) hängt diese eng mit sozialer Unterstützung zusammen. Denn soziale Unterstützung kann emotionale und körperliche Belastungen abfedern (Haines, Hurlbert & Zimmer, 1991; Johnson & Hall, 1988; Kahn & Byosserie, 1992). Dabei gilt es hervorzuheben, dass die Ressourcen „Unterstützung Mitarbeitende“ ($M=4.28$) und „Unterstützung Führungskraft“ ($M=4.37$) von den Mitarbeitenden hoch eingestuft wurden. Dabei ist es wichtig, diese Ressourcen zu erhalten, denn trotz dieser hohen Werte sind die Mitarbeitenden zum Teil dauerhaft unter Stress. Da nicht alle Business Units regelmässig in

die Pause gehen, wäre es wichtig die Pausenkultur zu fördern. Ein Interviewpartner erwähnte zudem, dass die Anerkennung im Innendienst erhöht werden sollte, da dieser oft Undankbare Aufgaben zu erledigen hat. Des weiteren könnte das Angebot, mit dem externen Psychologen mehr genutzt werden. Ein Interviewpartner erzählte, dass besonders die ältere Generation kritisch gegenüber Psychotherapie stehe und so etwas nie ausprobieren würden. Hier könnten Teamsitzungen mit dem Psychologen durchgeführt werden, bei welchen Themen besprochen werden, welche wenig Platz im sonstigen Berufsalltag haben oder in normalen Besprechungen nicht angesprochen werden. Dies könnte dazu beitragen, dass die ältere Generation diesem Angebot offener gegenübersteht. Dies könnte beispielsweise auch nur eine Teamsitzung pro Quartal sein.

Ressourcen

Die Ressourcen, welche im Fragebogen thematisiert wurden, weisen tendenziell hohe Werte auf. Dabei weist keine Ressource einen Mittelwert unter 3.60 auf.

Die am schwächsten ausgeprägte Ressource ist laut Umfrage die Partizipation mit einem Mittelwert von 3.61 und der grössten Standardabweichung ($SD=0.946$). Die bedeutet, dass die Werte zwischen 2.67 und 4.56 schwanken. Laut dem JDC-Model von Karasek (1979) spielt besonders der Entscheidungsspielraum im Zusammenspiel mit Belastungen eine wichtige Rolle. Die meisten Mitarbeitenden werden bei Entscheidungen, welche sie direkt betreffen, miteinbezogen und haben Einfluss auf ihre Arbeitsumgebung. Die Arbeit selbst kann nur, sofern es die Arbeitsstelle zulässt, beeinflusst werden. Laut den Interviews unterscheidet sich dies stark von den verschiedenen Business Units. Beide Interviewpartner haben das Gefühl, dass die Partizipation sehr hoch ist und die Mitarbeitenden mitbestimmen dürfen, sofern die Entscheidung sie betrifft. Zudem werden Änderungsvorschläge von der Firma ernstgenommen und umgesetzt. Werden jedoch neue Tools und Programme getestet, welche etwas verbessern sollten, wird dies von wenigen Personen ernst genommen und unterstützt. Beispielsweise wurden sogenannte Busylights von zwei Personen getestet. Zeigen diese grün, so ist man frei. Bei der Farbe orange sollte nur gestört werden, wenn die Frage dringend und wichtig ist. Bei rot sollte generell nicht gestört werden. Dieses Projekt wurde nach zwei Tagen eingestellt, da die Lichter von den Mitarbeitenden nicht respektiert wurden. Wie bereits bei neuen Tools und dem Angebot

mit dem Psychologen geht es hier wieder um die Offenheit gegenüber Neuem. Den Mitarbeitenden sollte genau aufgezeigt werden, wer welchen Nutzen aus neuen Tools und Programmen zieht. Dabei könnte man die Mitarbeitenden mehr in den Prozess einbeziehen und den Austausch stetig pflegen. Je höher die Partizipation, desto grösser ist die Identifikation mit dem Unternehmen (Cesaro, 2018).

Die Ressource Ganzheitlichkeit wies im Fragebogen einen Mittelwert von 3.77 aus. Wie bereits erwähnt, sollen ganzheitliche Arbeitsaufgaben gesundheitsfördernd und leistungsmotivierend sein (Ulich, 2005). Die Mehrheit der Mitarbeitenden können Arbeiten selbst planen, ausführen und die Ergebnisse überprüfen. Die hängt laut den Interviews jedoch stark von den Business Units ab. Die Person aus dem Business Support ist beispielsweise abhängig von Schnittstellen, welche etwas prüfen und von der Führungskraft, da er keine Budgetkompetenz hat. Hätte er mehr ganzheitliche Arbeitsprozesse, so würden andere Personen ihre Verantwortung über den eigenen Arbeitsbereich verlieren. Da die Business Unit Plastics von Lieferunternehmen und der Kundschaft abhängig ist, können Arbeitsprozesse nicht ganzheitlicher sein als aktuell. Innerhalb dieser Schnittstelle ist der Arbeitsprozess jedoch als ganzer vorhanden. Da zu den anderen beiden Business Units keine Interviews stattgefunden haben, gibt es für die Ressource Ganzheitlichkeit keine Handlungsempfehlungen. Zudem empfinden die beiden Interviewpartner die Ganzheitlichkeit innerhalb der Business Unit als sehr gut.

Feedback ist eine der wichtigsten Ressourcen, welche emotionale und körperliche Belastungen abfedern kann (Bakker et al., 2005). Auch beim Feedback unterscheiden sich die Business Units stark voneinander. Während eine Person nur ein bis zwei Mal jährlich Feedback erhält, bekommt eine andere Person seit kurzem wöchentliches Feedback von der Führungskraft und darf dieser auch selbst Feedback geben. Allgemein wird in der Praxis vorwiegend positives Feedback gegeben. Da eine Business Unit wöchentlich Feedback erhält und eine andere nur ein bis zwei Mal pro Jahr Feedback erhält, könnte festgelegt werden, dass mindestens ein Mal pro Monat ausführliches Feedback gegeben wird. Da bis anhin nur Feedback zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden erfolgte, könnte dies auf Feedback zwischen Mitarbeitenden ausgeweitet werden.

5.3 Kritische Reflexion und Limitation

Wie zu Beginn bereits abgegrenzt, wurden die Belastungen und Ressourcen der Dolder AG aus Sicht der Mitarbeitenden beurteilt. Dabei wurden nur Mitarbeitende befragt, welche in der Schweiz tätig sind. Daten und Kennzahlen von anderen Unternehmen oder Branchen wurden nicht miteinbezogen. Dies wäre jedoch für eine umfassende Evaluation von Vorteil.

Der Mixed-Methods-Ansatz, welcher die quantitative und qualitative Erhebung kombiniert, erwies sich als vorteilhaft. Der Fragebogen (Anhang A) wurde breit angelegt, damit möglich viele Faktoren abgedeckt werden konnten. Einige Items wurden explizit in den Fragebogen aufgenommen, um Ergebnisse klar zuordnen zu können. Ein Beispiel dafür war die Frage nach dem Arbeitsverhältnis. Da alle Mitarbeitenden unbefristet angestellt sind, kann darauf geschlossen werden, dass die Ressource „Arbeitsplatzsicherheit“ tendenziell hoch ausfallen würden. Durch den Fragebogen konnte das Problemfeld umfangreich abgebildet werden. Anschliessend war ein zweistündiger Workshop geplant, bei welchem die Ergebnisse präsentiert worden wären. Das Ziel war es, dass eine bis zwei Personen pro Business Unit am Workshop teilnehmen und somit eine Gruppe von sechs bis acht Mitarbeitenden mögliche Massnahmen besprechen können. Da sich jeweils nur eine bis zwei Personen pro Datum angemeldet haben, wurden anstelle des Workshops zwei Interviews durchgeführt. Konstrukte, welche im Fragebogen hohe Werte bei den Belastungen und niedrige Werte bei den Ressourcen aufwiesen konnten in den Interviews vertieft werden. Durch weitere Interviews hätten sicherlich mehr Daten erhoben werden können. Zudem konnten durch die Interviews nicht Informationen von allen Business Units eingeholt werden. Durch verschiedene Blickwinkel hätten weitere konkrete Massnahmen entstehen können. Zusätzlich hätte der Fragebogen mit einem weiteren Item betreffend der Standorte ergänzt werden können. Eine Unterscheidung der Ergebnisse des Standorts Basel und Zug wären sicherlich aufschlussreich gewesen, da die Informationen aus den Interviews eine Diskrepanz aufwiesen. Zudem wurden teilweise Items zusammengefasst, welche nicht das Gleiche Konstrukt messen. Ein Beispiel dafür ist das Konstrukt „physische und psychische Belastungen“. Dies hätte in zwei einzelne Konstrukte aufgeteilt werden können. Die beiden Konstrukte „Unterstützung Führungskraft“ und

„Unterstützung Mitarbeitenden“ hätten als „soziale Unterstützung“ zusammengefasst werden können.

Da es sich bei der quantitativen Umfrage um eine kleine Stichprobe handelt ($n=27$), bieten sich Mittelwertvergleiche über die Business Units nicht an. Zudem ist das Cronbachs Alpha, beispielsweise bei der Ressource „Rollenklarheit“ ($\alpha = 0.476$) niedrig. Wie jedoch bereits erwähnt, gehen verschiedene Angaben aus der Literatur hervor, ab welchem Wert das Cronbachs Alpha ausreichend ist.

5.4 Ausblick

Durch die vorliegende Arbeit konnten die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden der Dolder AG evaluiert werden. Dabei werden die Mitarbeitenden besonders durch Arbeitsunterbrechungen und Zeitdruck belastet. Wichtig dabei ist es die vorhandenen Ressourcen zu erhalten, da diese die Belastungen abpuffern. Nehmen die Ressourcen ab, so können verschiedene Belastungen nicht mehr abgedeckt werden und es kommt zu Erschöpfung und Stress, was sich negativ auf das Unternehmen auswirkt (Bakker et al., 2003). Die Ergebnisse legen nahe, dass neben mangelnden personellen Ressourcen in einer Business Unit, zudem die Offenheit gegenüber neuen Programmen und Tools als Schwachpunkt angesehen wird.

In einer weiteren Evaluation sollte auf jeden Fall ein Rückschluss auf die beiden Standorte Basel und Zug gemacht werden können. Zudem könnten neben weiteren Belastungen und Ressourcen mehr auf die Bewältigungsstrategien eingehen, welche durch Belastungen ausgelöst wurden. Des Weiteren wäre es sinnvoll, Interviews mit Personen aus den kleineren Business Units zu führen, da sich die Ergebnisse aus grösseren Business Units möglicherweise nicht übertragen lassen können. Dazu würde sich auch ein Workshop eignen, dieser sollte jedoch von der Führungsebene aus kommen, um das Engagement zu erhöhen. Die vorliegende Arbeit bietet eine subjektive Einschätzung der Mitarbeitenden zu Belastungen und Ressourcen, welche der Dolder AG als Grundlage für den Umgang dieser dient.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (S. 267–299). Cambridge, MA: Academic Press.
- Ahbe, T. (1997). Ressourcen – Transformation – Identität. In H. Keupp & R. Höfer (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Allegro, J. T. & Veerman, T. J. (1998). Sickness Absence. In P. J. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (S. 121.-144). East Sussex: Psychology Press
- Badura, B. (2017). *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert*. Berlin: Springer Gabler.
- Baethge, A. & Rigotti, T. (2013). Interruptions to workflow: Their relationship with irritation and satisfaction with performance and the meditating roles of time pressure and mental demands. *Work & Stress*, 27(1), 43-63.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.761783>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B. & Schreurs, P. J. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
<https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x>
- Becker, M., Graf-Szczuka, K. & Wieschrath, S. (2022). Architekturpsychologische Gestaltung von Arbeitsumwelten. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53, 151-159.
<https://doi.org/10.1007/s11612-022-00632-x>
- Boedeker, W. Friedel, H., Friedrichs, M. & Röttger, C. (2008). The impact of work on morbidity-related early retirement. *Journal of public health*, 16, 97-105.
<https://doi.org/10.1007/s10389-007-0146-9>
- Böhle, F. (2010). Arbeit und Belastung. In F. Böhle, G. Voss & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 451-481). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Buunk, B. P., de Jonge, J., Ybema, J. F. & de Wolff, C. J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (S. 145–182). East Sussex: Psychology Press.
- Cesaro, N. (2018). *Arbeitsmotivation und Commitment in der Pflege*. Verfügbar unter: <https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/27570/Cesaro%20Nino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cürten, S. (2013). Boreout-Syndrom und Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20, 473–478. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0347-8>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-64. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dettmers, J. & Krause, A. (2020). Der Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (FGBU). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 99-119. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000318>
- DIN EN ISO 10075-1. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017); Deutsche Fassung EN ISO10075-1:2017.
- Dragano, N. (2007). *Arbeit, Stress und krankheitsbedingte Frührenten: Zusammenhänge aus theoretischer und empirischer Sicht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Friedman, M., Rosenman, R. H., Carroll, V. & Tat, R. J. (1958). Changes in the serum cholesterol and blood clotting time in men subjected to cyclic variation of occupational stress. *Circulation*, 17(5), 852-861. <https://doi.org/10.1161/01.CIR.17.5.852>

- Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T. & Nüske, N. (2018). Digitaler Stress in Deutschland: Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien. *Working Paper Forschungsförderung*, 101. Verfügbar unter: https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/47627/file/p_fofoe_WP_101_2018.pdf
- Haberbauer, D. (2019). *Das Effort-Reward Imbalance Modell*. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Doris-Haberbauer/publication/344083019_Das_Effort-Reward_Imbalance_Modell/links/5f518e60a6fdcc9879c9c786/Das-Effort-Reward-Imbalance-Modell.pdf
- Haines, V. A., Hurlbert, J. S. & Zimmer, C. (1991). Occupational stress, social support, and the buffer hypothesis. *Work and Occupations*, 18(2), 212-235. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0730888491018002005>
- Halbesleben, J. R. & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859-879. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Hasenbein, M. (2020). *Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder*. Heidelberg: Springer.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hollenberg, S. (2016). Formulierung und Reihenfolge von Fragebogen-Fragen. In S. Hollenberg (Hrsg.), *Fragebögen* (S. 11-22). Wiesbaden: Springer VS.
- Hoyos, C. G. & Frey, D. (1999). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Johnson, J. V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>

- Kahn, R. L. & Byosserie, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285 - 308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kelle, U. (2019). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 159-172). Wiesbaden: Springer VS.
- Kroll, L. E., Müters, S., & Dragano, N. (2011). *Arbeitsbelastungen und Gesundheit*. Robert Koch-Institut Berlin. Verfügbar unter
<https://edoc.rki.de/bitstream/handle/176904/3096/10.pdf?sequence=1>
- Kuckartz, U. (1999). Praktisches Arbeiten mit Kategoriensystemen. In U. Kuckartz (Hrsg.), *Computergestützte Analyse qualitativer Daten: Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken*. (S. 199-232). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
https://doi.org/10.1007/978-3-322-86592-2_10
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsgegenstand und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. & Meinhard, D. (2007). Das problemzentrierte Interview. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 463-475). Wiesbaden: Gabler.
- Landes, M., Steiner, E., Utz, T., Wittmann, R. (2021). Physische und mentale Gesundheit im Homeoffice. In M. Landes, E. Steiner, T. Utz & R. Wittmann (Hrsg.), *Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten*. (S. 41-54). Wiesbaden: Springer Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-32633-3_8
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

- Marstedt, G. & Mergner, U. (1986). Arbeitsbedingte Beanspruchungen, Beeinträchtigungen, Erkrankungen: Reichweite und Gehalt zentraler Forschungsdimensionen. In G. Marstedt & U. Mergner (Hrsg.), *Psychische Belastungen in der Arbeitswelt: Theoretische Ansätze, Methoden und empirische Forschungsergebnisse* (S. 180-237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. In A. Boehm, A. Mengel, & T. Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 159-175). Konstanz: UVK Verlag.
- Mayring, P. (2012). Qualitative Inhaltsanalyse – ein Beispiel für Mixed Methods. In M. Gläser-Zikuda, T. Seidel, C. Rohlf, A. Gröschner & S. Ziegelbauer (Hrsg.), *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung*, (S. 27-36). Münster: Waxmann.
- Meifert, M. & Kesting, M. (2004). Gesundheitsmanagement - Ein unternehmerisches Thema? In M. Meifert & M. Kesting (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte, Praxis, Perspektiven* (S. 3-13). Berlin: Springer.
- Nübling, M., Stössel, U., Hasselhorn, H. M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*. Dortmund: Wirtschaftsverlag NW.
- Pelfrene, E., Vlerick, P., Mak, R. P., De Smet, P., Kornitzer, M., & De Backer, G. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek'Job Demand-Control-Support'model in the Belstress study. *Work & stress*, 15(4), 297-313.
<https://doi.org/10.1080/02678370110086399>
- Quinn, R. P., Seashore, S. W., Kahn, R., Magione, T., Campbell, D., Stines, G. & McCullough, M. (1971). *Survey of Working Conditions: Final Report on Univariate and Bivariate Tables*. Washington: U.S. Department of Labor, Employment Standards Administration.
- Rusch, S. (2019). Was ist Stress? In S. Rusch (Hrsg.), *Stressmanagement* (S. 5-9). Berlin: Springer.
- Schaper, N. (2019). Wirkungen der Arbeit. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits-und Organisationspsychologie* (S. 573-600). Berlin: Springer.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

- Schecker, H. (2014). Überprüfung der Konsistenz von Itemgruppen mit Cronbachs α . In D. Krüger, I. Parchmann & H. Schecker (Hrsg.), *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (online-Zusatzmaterial). Berlin: Springer.
- Schlick, C., Luczak, H. & Bruder, R. (2010). Ergonomische Gestaltung. In C. Schlick, R. Bruder & L. Holger (Hrsg.), *Arbeitswissenschaft* (S. 949-1172). Berlin: Springer.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment* 8(4), 350–353. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350>
- Schüler-Lubienetzki, H. & Lubienetzki, U. (2020). Beeinträchtigung der eigenen Gesundheit in der Krise durch Stress. In H. Schüler-Lubienetzki & U. Lubienetzki (Hrsg.), *Durch die berufliche Krise und dann vorwärts* (S. 81-95). Berlin: Springer.
- Schulte, E. M., Wittner, B. & Kauffeld, S. (2021). Ressourcen und Anforderungen (ReA) in der Arbeitswelt: Entwicklung und erste Validierung eines Fragebogens. *Gruppe Interaktion Organisation*, 52, 405–415. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00565-x>
- Schulz-Dadaczynski, A. (2023). Die Rolle sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz bei Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 18, 132–137. <https://doi.org/10.1007/s11553-022-00935-3>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–43. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J. (2017). The effort–reward imbalance model. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 24-35. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch2>
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schaffer-Poeschel.
- Van der Doef, M. & Maes, S. (2010). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, 13(2), 87-114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Van Vegchel N., De Jonge J., Bosma H. & Schaufeli W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science Medicine*, 60, 1117 – 1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Job Demand-Control Model. Aus Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job Redesign von R. A. Karasek (1979). Administrative Science Quarterly, 24, 285 – 308.	11
Abbildung 2. Effort-Reward-Imbalance Model. Aus The effort-reward imbalance model von J. Siegrist (2017). The handbook of stress and health. A guide to research and practice, 24-35.	13
Abbildung 3. Job Demands-Resources Model. Aus The job demands-resources model of burnout von E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner & W. B. Schaufeli (2001). Journal of Applied Psychology, 86, 499-512.	15
Abbildung 4. Überblick Forschungsdesign	18
Abbildung 5. Ausschnitt aus dem Interviewleitfaden	29
Abbildung 6. Geschlechtszugehörigkeit der Stichprobe	32
Abbildung 7. Altersverteilung der Stichprobe	33
Abbildung 8. Business Units der Stichprobe	34
Abbildung 9. Arbeitspensum der Stichprobe	34
Abbildung 10. Anzahl Jahre im Unternehmen	35
Abbildung 11. Anzahl Jahre in der aktuellen Position	36
Abbildung 12. Verteilung Führungspositionen der Stichprobe	36
Abbildung 13. Konstrukt Arbeitsunterbrechungen: Verteilung der Antwortoptionen pro Item	39
Abbildung 14. Konstrukt Zeitdruck: Verteilung der Antwortoptionen pro Item	39
Abbildung 15. Konstrukt physische und psychische Belastung: Verteilung der Antwortoptionen pro Item	40
Abbildung 16. Konstrukt Leistungsdruck: Verteilung der Antwortoptionen pro Item	41
Abbildung 17. Konstrukt Partizipation: Verteilung der Antwortoptionen pro Item	43
Abbildung 18. Konstrukt Ganzheitlichkeit: Verteilung der Antwortoptionen pro Item	43
Abbildung 19. Konstrukt Feedback: Verteilung der Antwortoptionen pro Item	44
Abbildung 20. Konstrukt Rollenklarheit: Verteilung der Antwortoptionen pro Item	45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Belastungen: Mittelwerte aus dem Fragebogen (n=27)	37
Tabelle 2. Ressourcen: Mittelwerte aus dem Fragebogen (n=27)	42

Anhang A: Fragebogen

Skala 1:

- a. trifft gar nicht zu
- b. trifft eher nicht zu
- c. trifft teilweise zu
- d. trifft eher zu
- e. trifft voll und ganz

Skala 2:

- a. nie
- b. selten
- c. manchmal
- d. oft
- e. immer

Block 1: Fragen zu Belastungen

Im ersten Block wurden Fragen zu 10 verschiedenen Belastungen gestellt. Jede Belastung wurde mit drei Items erfasst.

Belastung: Zeitdruck (FGBU)

1. *Um die Arbeitsmenge zu schaffen, muss ich länger arbeiten oder Pausen wegfallen lassen.*
 - a. Skala 1
2. *Aufgrund der hohen Arbeitsmenge kommt es häufig zu hohem Zeitdruck.*
 - a. Skala 1
3. *Es kommt häufig vor, dass ich nicht genügend Zeit habe, alle Aufgaben zu erledigen.*
 - a. Skala 1

Belastung: Leistungsdruck (COPSOQ)

4. *Die Arbeit ist ungleich verteilt und türmt sich auf.*
 - a. Skala 1
5. *Es ist nicht genügend Zeit vorhanden, alle Aufgaben zu erledigen.*
 - a. Skala 1
6. *Ich komme mit meiner Arbeit in den Rückstand.*
 - a. Skala 1

Belastung: Belastende Arbeitsumgebung (FGBU)

Folgende Umgebungsbelastungen sind an meinem Arbeitsplatz vorhanden:

7. *Lärm*
 - a. Skala 2
8. *Hitze*
 - a. Skala 2
9. *Ungünstige Beleuchtung / Blendung*
 - a. Skala 2
10. *Gefahrenstoffe*
 - a. Skala 2
11. *Räumliche Enge*
 - a. Skala 2
12. *Ungünstige ergonomische Gestaltung*
 - a. Skala 2
13. *Ununterbrochene gleiche Bewegung*
 - a. Skala 2
14. *Unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen*
 - a. Skala 2
15. *Fehlende oder ungünstig zu bedienende Arbeitsmittel*
 - a. Skala 2

Belastung: Physische und psychische Belastung (COPSOQ)

16. *Meine Arbeit ist körperlich anstrengend.*
 - a. Skala 1
17. *Meine Arbeit ist psychisch anstrengend.*
 - a. Skala 1
18. *Ich habe sichere und gesunde Arbeitsbedingungen.*
 - a. Skala 1

Belastung: Soziale Belastung durch Kunden (FGBU)

19. *Die Arbeit bringt mich in stark emotional belastende Situationen.*

a. Skala 1

20. *Bei der Arbeit bin ich häufig mit aggressivem Verhalten oder Übergriffen (z. B. von Kunden oder Kundinnen) konfrontiert.*

a. Skala 1

21. *Bei der Arbeit passiert es häufig, dass ich mit unverschämten Personen oder unangemessenem Verhalten zu tun habe.*

a. Skala 1

Belastung: Soziale Belastung durch Mitarbeitende (FGBU)

22. *Es gibt häufig Spannungen unter Mitarbeitenden.*

a. Skala 1

23. *Von anderen Mitarbeitenden werde ich kritisiert oder blossgestellt.*

a. Skala 1

24. *Es gibt häufig Streitereien an meinem Arbeitsplatz.*

a. Skala 1

Belastung: Arbeitsunterbrechungen (FGBU)

25. *Bei meiner täglichen Arbeit werde ich immer wieder durch andere Personen unterbrochen.*

a. Skala 1

26. *Ich habe mehrere Aufgaben gleichzeitig, zwischen welchen ich hin und her springen muss.*

a. Skala 1

27. *Ich muss häufig aktuelle Arbeiten unterbrechen, weil etwas wichtigeres dazwischenkommt.*

a. Skala 1

Belastung: Belastung der Arbeit auf das Privatleben (COPSOQ)

28. *Der Zeitaufwand meiner Arbeit mach es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.*

a. Skala 1

29. *Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen.*

a. Skala 1

30. *Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder familiäre Aktivitäten ändern.*

a. Skala 1

Belastung: Unterforderung (FGBU)

31. *Ich habe keine anspruchsvolle Aufgabe.*

a. Skala 1

32. *Bei meiner Arbeit denke ich häufig, dass ich mehr leisten könnte, als von mir gefordert wird.*

a. Skala 1

33. *Ich fühle mich häufig unterfordert.*

a. Skala 1

Belastung: Überforderung (FGBU)

34. *Ich muss Aufgaben übernehmen, für die ich zu wenig eingearbeitet bin.*

a. Skala 1

35. *Ich muss Tätigkeiten durchführen, für die ich eigentlich nicht vollständig ausgebildet bin.*

a. Skala 1

36. *Ich fühle mich häufig von den Aufgaben überfordert.*

a. Skala 1

Block 2: Fragen zu Ressourcen

Im zweiten Block wurden die Fragen analog zum ersten Block erstellt, erfassten jedoch 10 verschiedene Ressourcen, welche jeweils mit drei Items erfasst wurden.

Ressource: Unterstützung Führungskraft (FGBU)

37. *Meine Führungskraft ist bereit, sich meine Probleme anzuhören.*

a. Skala 1

38. *Ich kann mich auf die Unterstützung meiner Führungskraft verlassen, wenn es Probleme bei der Arbeit gibt.*

a. Skala 1

39. *Meine Führungskraft unterstützt mich, sodass ich meine Aufgaben leichter erfüllen kann.*

a. Skala 1

Ressource: Feedback (FGBU)

40. *Ich bekomme von meiner Führungskraft und von Mitarbeitenden Rückmeldung über die Qualität der Arbeit.*

a. Skala 1

41. *Ich erhalte Wertschätzung für meine Arbeit.*

a. Skala 1

42. *Meine Führungskraft gibt mir nützliches Feedback über meine Arbeitsleistung.*

a. Skala 1

Ressource: Unterstützung Mitarbeitende (FGBU)

43. *Wenn es Probleme bei der Arbeit gibt, kann ich mich auf die Unterstützung von Mitarbeitenden verlassen.*

a. Skala 1

44. *Ich kann mit Mitarbeitenden offen über alles reden.*

a. Skala 1

45. *Mitarbeitende sind immer bereit, sich meine Arbeitsprobleme anzuhören.*

a. Skala 1

Ressource: Arbeitsplatzsicherheit (COPSOQ)

46. *Ich mache mir Sorgen, dass ich arbeitslos werde.*

a. Skala 1

47. *Ich mache mir Sorgen, dass ich durch neue Technologien überflüssig werde.*

a. Skala 1

48. *Ich mache mir Sorgen, das man mich gegen meinen Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte.*

a. Skala 1

Ressource: Partizipation (COPSOQ)

49. *Ich werde stets mit einbezogen, wen in meiner Organisation Entscheidungen getroffen werden, die mich betreffen.*

a. Skala 1

50. *Ich habe grossen Einfluss auf meine Arbeit.*

a. Skala 1

51. *Ich habe grossen Einfluss auf meine Arbeitsumgebung.*

a. Skala 1

Ressource: Sinnhaftigkeit (COPSOQ)

52. *Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.*

a. Skala 1

53. *Ich fühle mich motiviert und eingebunden in meine Arbeit.*

a. Skala 1

54. *Ich bin stolz, diesem Unternehmen anzugehören.*

a. Skala 1

Ressource: Rollenklarheit (FGBU)

55. *Ich weiss genau, wie weit meine eigenen Entscheidungsbefugnisse bei der Arbeit reichen.*

a. Skala 1

56. *Bei meiner Arbeit sind die Prioritäten klar.*

a. Skala 1

57. *Von unterschiedlichen Stellen (Vorgesetzte / Abteilungen) erhalte ich keine widersprüchlichen Anweisungen.*

a. Skala 1

Ressource: Autonomie (FGBU)

58. *Bei meiner Arbeit kann ich die Reihenfolge der Aufgabenerledigung selbst bestimmen.*

a. Skala 1

59. *Ich kann bei meiner Arbeit selbst bestimmen, wann ich welche Aufgabe erledige.*

a. Skala 1

60. *Ich habe viele Freiheiten in der Art und Weise, wie ich meine Arbeit verrichte.*

a. Skala 1

Ressource: Teamatmosphäre (COPSOQ)

61. *Die Atmosphäre zwischen den Mitarbeitenden ist gut.*

a. Skala 1

62. *Zusammenhalt innerhalb meiner Abteilung ist gut.*

a. Skala 1

63. *Ich fühle mich an meiner Arbeitsstelle als Teil der Gemeinschaft.*

a. Skala 1

Ressource: Ganzheitlichkeit (FGBU)

64. *Bei meiner Arbeit bin ich an Arbeitsvorgängen von Anfang bis Ende beteiligt.*
- Skala 1
65. *Bei meiner Arbeit führe ich nicht nur kleine Teilaufgaben aus, sondern stelle vollständige Produkte und Dienstleistungen her.*
- Skala 1
66. *Ich muss vorgegebene Arbeiten nicht nur ausführen, sondern auch selbst planen und die Ergebnisse überprüfen.*
- Skala 1

Block 3: Fragen zur Person

Der dritte Block erfasste die demografischen Daten der Teilnehmenden.

67. Geschlecht

- Männlich
- Weiblich
- Divers
- Keine Angabe

68. Alter

- 20 Jahre oder jünger
- 21 – 29 Jahre
- 30 – 39 Jahre
- 40 – 49 Jahre
- 50 – 59 Jahre
- 60 Jahre oder älter
- Keine Angabe

69. Ich arbeite...

- Vollzeit
- Teilzeit. Wie viele Stellenprozent (Textfeld)

70. Mein Arbeitsverhältnis ist...

- a. unbefristet
- b. befristet

71. Ich arbeite in der Business Unit...

- a. Plastics
- b. Speciality Chemicals
- c. Filtration & Purification
- d. Business Support

72. Ich arbeite seit ... im Unternehmen.

- a. weniger als einem Jahr
- b. 1 – 2 Jahren
- c. 3 – 5 Jahren
- d. 6 – 10 Jahren
- e. mehr als 10 Jahren

73. Ich arbeite seit ... in der jetzigen Position.

- a. weniger als einem Jahr
- b. 1 – 2 Jahren
- c. 3 – 5 Jahren
- d. 6 – 10 Jahren
- e. mehr als 10 Jahren

74. Ich bin in einer Führungsposition tätig.

- a. Ja
- b. Nein
- c. Keine Angabe

Anhang B: Leitfaden der problemzentrierten Interviews

Einstiegsfrage: Können Sie zu Beginn ein wenig über Ihre Tätigkeit erzählen?

Teil 1 Belastungen (Mittelwerte über 2.50)

Block 1.1 Arbeitsunterbrechungen	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	Unterbrechung durch Medien (Telefon, E-Mail) Unterbrechung durch Personen (Vorgesetzte, Kunden, Mitarbeitende) Unterbrechung im Home Office Rückzugsmöglichkeiten Mehrere Aufgaben gleichzeitig Priorisierung von Aufgaben
<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>	Können Sie mir ein Beispiel dafür geben? Können Sie die beschriebene Situation genauer erklären? Wie ging es nach der beschriebenen Situation weiter? Können Sie genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? Gibt es sonst noch was?
<u>Konkrete Nachfragen</u>	Durch was oder wen werden Sie am meisten unterbrochen? Werden Sie im Home Office weniger oder mehr unterbrochen als vor Ort? Haben Sie die Möglichkeit, sich im Büro zurückzuziehen? Wie hat sich die Situation in den letzten Jahren verändert? Gibt es etwas, was Sie ändern wollen? Tun Sie konkret etwas, um weniger unterbrochen zu werden? Beispielsweise Blocker im Kalender, mehr Home Office, Meetingräume als Rückzugsort, Focus Friday?
Block 1.2 Zeitdruck	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	Termindruck Deadlines Zeiteinteilung Überzeit Kürzere Pausen oder Verzicht auf Pausen Arbeitsmenge Selbstbestimmung der Aufgaben
<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>	Können Sie mir ein Beispiel dafür geben? Können Sie die beschriebene Situation genauer erklären? Wie ging es nach der beschriebenen Situation weiter? Können Sie genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? Gibt es sonst noch was?
<u>Konkrete Nachfragen</u>	Wie kommt es zu Zeitdruck? Gibt es Wochen / Monate, an welchen die Arbeitsmenge vergleichsweise hoch ist? Werden die Deadlines vorgegeben oder können diese zu einem gewissen Punkt selbst festgelegt werden? Gibt es Konsequenzen, wenn eine Aufgabe nicht fristgerecht erledigt wird? Kann selbst eingeteilt werden, wann Aufgaben erledigt werden? Mussten Sie im letzten Monat auf Pausen verzichten oder mussten Überstunden leisten? Erhalten Sie Unterstützung von der Führungskraft oder von Mitarbeitenden, wenn der Zeitdruck hoch ist? Hat sich der Leistungsdruck in den letzten Jahren verändert?

Block 1.3 Psychische Belastung	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	Stress Coping Pausenkultur Soziale Kontakte auch im Home Office Möglichkeiten, um über Belastungen zu sprechen
<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>	Können Sie mir ein Beispiel dafür geben? Können Sie die beschriebene Situation genauer erklären? Wie ging es nach der beschriebenen Situation weiter? Können Sie genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? Gibt es sonst noch was?
<u>Konkrete Nachfragen</u>	Wie erleben Sie Stress am Arbeitsplatz? Wie gehen Sie mit Stress am Arbeitsplatz um? Wie sieht die Pausenkultur im Unternehmen / Team aus? Wie werden soziale Kontakte im Home Office aufrecht erhalten? Mit wem sprechen Sie über psychische Belastungen, welche Sie am Arbeitsplatz erleben? Was bietet das Unternehmen für Möglichkeiten betreffend psychische
Block 1.4 Leistungsdruck	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	Deadlines Ungleich verteilte Arbeitsaufgaben Aufgabeneinteilung Arbeitsmenge Unterstützung
<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>	Können Sie mir ein Beispiel dafür geben? Können Sie die beschriebene Situation genauer erklären? Wie ging es nach der beschriebenen Situation weiter? Können Sie genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? Gibt es sonst noch was?
<u>Konkrete Nachfragen</u>	Wie gehen Sie mit Leistungsdruck um? Ist Ihre Arbeitsmenge ungleich verteilt oder türmt sich auf? Können Sie Deadlines in einem gewissen Rahmen selbst festlegen? Haben Sie Vorgaben / Verträge, welche Deadlines vorgeben? Können Sie selbst bestimmen, wann Sie welche Aufgabe erledigen? Sind Sie von anderen Bereichen abhängig, sodass ihre Aufgabe nicht fortgeführt werden kann? Kommt Sie durch andere zu Zeitverzug, sodass Sie unter Druck geraten? Erhalten Sie Unterstützung, wenn Sie diese benötigen? Unterstützen Sie andere, wenn diese benötigt wird? Hat sich der Leistungsdruck in den letzten Jahren verändert?

Teil 2 Ressourcen (Mittelwerte unter 4.10)

Block 2.1 Partizipation	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	Einbezug bei Entscheidungen Einfluss auf Arbeit Einfluss auf Arbeitsumgebung Unternehmensentscheide Bewertung (Vor- und Nachteile)
<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>	Können Sie mir ein Beispiel dafür geben? Können Sie die beschriebene Situation genauer erklären? Wie ging es nach der beschriebenen Situation weiter? Können Sie genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? Gibt es sonst noch was?
<u>Konkrete Nachfragen</u>	Was verstehen Sie persönlich unter Partizipation? Wie und von wem werden strategische Entscheidungen im Unternehmen getroffen? Bei welchen Entscheidungen werden Sie miteinbezogen? Welche Vorteile sehen Sie in der Mitbestimmung? Welche Nachteile? Inwiefern können Sie ihre Arbeit beeinflussen? Inwiefern können Sie ihre Arbeitsumgebung beeinflussen? Gibt es etwas, was Sie ändern wollen?
Block 2.2 Ganzheitlichkeit	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	Ganzheitliche Arbeitsvorgänge Planen, Ausführen, Überprüfen Selbstbestimmung Verantwortung Bewertung (Vor- und Nachteile)
<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>	Können Sie mir ein Beispiel dafür geben? Können Sie die beschriebene Situation genauer erklären? Wie ging es nach der beschriebenen Situation weiter? Können Sie genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? Gibt es sonst noch was?
<u>Konkrete Nachfragen</u>	Was verstehen Sie persönlich unter Ganzheitlichkeit? Welche Aufgabe, können Sie ganzheitlich Ausführen? Bei welchen Aufgaben sind Sie von anderen abhängig? Bei welchen Aufgaben sind andere Personen von Ihnen abhängig? Können Sie selbst bestimmen, wie Sie die Aufgaben ausführen? Tragen Sie die Verantwortung über ihre Aufgaben? Inwiefern sind Sie Entscheidungsbefugt? Hätten Sie gerne mehr Aufgaben, welche sie vollständig ausführen können?

Block 2.3 Feedback	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	Rückmeldung betreffend der Qualität der Arbeit Wertschätzung Nützliches Feedback über Arbeitsleistung Mitarbeitendengespräch Bewertung (Vor- und Nachteile)
<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>	Können Sie mir ein Beispiel dafür geben? Können Sie die beschriebene Situation genauer erklären? Wie ging es nach der beschriebenen Situation weiter? Können Sie genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? Gibt es sonst noch was?
<u>Konkrete Nachfragen</u>	In welcher Form erhalten Sie Wertschätzung für Ihre Arbeit? Wie regelmässig erhalten Sie Feedback zu Ihrer Arbeitsleistung? Ist erhaltenes Feedback nützlich? Erhalten Sie auch ausserhalb des Mitarbeitendengesprächs Feedback? Fühlen Sie sich bei der Arbeit wertgeschätzt? Hätten Sie gerne mehr / weniger Feedback?
Block 2.4 Rollenklarheit	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	Klare Entscheidungsbefugnisse / Kompetenzen Klare Prioritäten Widersprüchliche Anweisungen Bewertung (Vor- und Nachteile)
<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>	Können Sie mir ein Beispiel dafür geben? Können Sie die beschriebene Situation genauer erklären? Wie ging es nach der beschriebenen Situation weiter? Können Sie genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? Gibt es sonst noch was?
<u>Konkrete Nachfragen</u>	Sind die Rollen und Entscheidungsbefugnisse innerhalb der Firma / innerhalb des Teams klar? Wissen Sie, wo Ihre Entscheidungsbefugnisse liegen? Wie gehen Sie damit um, wenn Sie unterschiedliche Anweisungen erhalten? Entsprechen Ihre Entscheidungsbefugnisse Ihren Kompetenzen? Hätten Sie gerne mehr Entscheidungsfreiheit? Was möchten Sie verbessern?

Anhang D: Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln nach Kuckartz et al., 2008

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert.
2. Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, das heisst an das Schriftdeutsche angenähert. Zum Beispiel „Er hatte noch so’n Buch genannt“ → „Er hatte noch so ein Buch genannt“.
3. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.
4. Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert.
5. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
6. Zustimmende beziehungsweise bestätigenden Lautäusserungen der Interviewer (Mhm, Aha etc.) werden nicht transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
7. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
8. Lautäusserungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa Lachen oder Seufzen), werden in Klammern gesetzt.
9. Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I“, die der befragten Person(en) durch ein eindeutiges Kürzel, z.B. „B4:“, gekennzeichnet.
10. Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

Anhang E: Kategoriensystem

	Kategorien	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Hauptkategorie	Belastung: Arbeitsunterbrechung	Alle Aussagen, welche betreffend Arbeitsunterbrechungen geäussert wurden.	„(...) besonders im Verkehrsbereich ist es wichtig, dass man schnell reagiert. Man kann dann nicht sagen, ich erledige dies erst in zwei Stunden.“	Diese Kategorie wird nicht kodiert, wenn es sich um private Unterbrechungen während der Arbeit vor Ort oder im Home Office handelt.
Subkategorien	Auslöser	Alle Aussagen, welche Auslöser für Arbeitsunterbrechungen thematisieren fallen unter diese Subkategorie.	„Am allermeisten werde ich vom Telefon unterbrochen. Das sind nicht vereinbarte Anrufe also keine Meetings.“	
	Rückzugsmöglichkeiten	Alle Aussagen, welche Rückzugsmöglichkeiten ansprechen, um Arbeitsunterbrechungen zu mindern.	„Wir haben drei Sitzungszimmer. Dort kann man sich zurückziehen, um zu arbeiten.“	
	umgesetzte Massnahmen	Alle Aussagen, welche Massnahmen thematisieren, welche bereits umgesetzt wurden. Dies beinhaltet zudem ob die Massnahmen erfolgreich waren oder nicht.	„Was ich ausprobiert habe sind diese Busylights. Das haben wir eingeführt, weil ich meinte, dass ich nicht so oft Face-to-Face unterbrochen werden möchte im Büro.“	
	mögliche Massnahmen	Alle Aussagen über mögliche Massnahmen, welche Arbeitsunterbrechungen reduzieren könnten.	„Am einfachsten wäre es, aber das ist mein Wunschdenken, dass die Kalenderblocker respektiert werden würden.“	
Hauptkategorie	Belastung: Zeitdruck	Alle Aussagen, welche betreffend Zeitdruck geäussert wurden.	„Ich muss einfach dafür sorgen, dass die Arbeit pünktlich ist und wenn nicht, dass die Informationen fließen. Von dem her ja, ich habe jeden Tag Zeitdruck.“	Diese Kategorie wird nicht kodiert, wenn es sich um die Komplexität einer Aufgaben handelt und es durch mangelnde Kompetenzen zu Zeitdruck kommt.
Subkategorien	Konsequenzen bei Überschreitung der Deadline	Alle Aussagen über Konsequenzen welche entstehen, wenn eine Deadline nicht eingehalten wurde. Dies beinhaltet Deadlines der Kunden, sowie auch interne Deadlines.	„(...) Konventionalstrafen haben wir nicht. Es ist aber schon vorgekommen, dass Kunden ihre Ausfälle in Rechnung gestellt haben.“	
	Unterstützung	Alle Aussagen, welche Unterstützung beinhalten wenn Zeitdruck herrscht.	„Ich weiss, was meine Arbeit ist und innerhalb von dieser bin ich verantwortlich und gebe diese in der Regel auch nicht ab.“	
	mögliche Massnahmen	Alle Aussagen über mögliche Massnahmen, welche Zeitdruck reduzieren könnten.	„Ich und alle aus dem Team sind der Meinung, dass wir mit dem Personal aufstocken müssen.“	
Hauptkategorie	Belastung: psychische Belastung	Alle Aussagen, welche betreffend psychischen Belastungen geäussert wurden.	„(...) das waren ab und zu so rant Sessions in denen man 15 Minuten wütend war und nicht viel gescheites rausgelassen hat aber das hilft.“	Diese Kategorie wird nicht kodiert, wenn es sich ausschliesslich um psychische Belastung ausserhalb des Berufes handelt.
Subkategorien	Auslöser	Alle Aussagen, welche Auslöser für psychischen Belastungen thematisieren fallen unter diese Subkategorie.	„Wir sind im Handel, bei dem alles von heute auf morgen passiert. Du musst im Hinterkopf zulassen, dass einen viel Arbeit erwartet.“	
	Unterstützung	Alle Aussagen, welche Unterstützung im Bezug auf psychische Belastungen beinhalten.	„Ich spreche mit Freunden, meiner Freundin, Mitarbeitenden oder meiner Führungskraft darüber.“	
	umgesetzte Massnahmen	Alle Aussagen, welche Massnahmen thematisieren, welche bereits umgesetzt wurden. Dies beinhaltet zudem ob die Massnahmen erfolgreich waren oder nicht.	„Wir hatten eine Teamsession mit ihm, bei welcher wir genau über solche Themen gesprochen haben.“	

	Kategorien	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
Hauptkategorie	Ressource: Partizipation	Alle Aussagen, welche betreffend der Partizipation geäussert wurden.	„Wir haben vor zwei Jahren die gesamten Strategieziele bei der Firma Dolder AG mit den Mitarbeitenden entwickelt.“	Diese Kategorie wird nicht kodiert, wenn es sich um Einbezug bei Entscheidungen handelt, welche einen nicht betreffen.
Subkategorien	aktueller Stand	Alle Aussagen, welche den aktuellen Stand betreffend der Partizipation beinhalten.	„Was extern schlecht ist (...) wenn man neue Tools einführen möchte oder mit den Personen Projekte umsetzen möchte, um etwas zu verbessern (...)“	
	mögliche Massnahmen	Alle Aussagen über mögliche Massnahmen, welche die Partizipation stärken könnten.	„(...) man muss bei neuen Projekten gezielter sagen was die Vorteile sind und wer schlussendlich diesen Vorteil hat.“	
Hauptkategorie	Ressource: Ganzheitlichkeit	Alle Aussagen, welche betreffend der Ganzheitlichkeit geäussert wurden.	„Bei mir kann ich einen Drittel der Aufgaben ganzheitlich ausführen (...)“	Diese Kategorie wird nicht kodiert, wenn der Arbeitsprozess von unumgängliche Schnittstellen wie Kunden oder externen Personen anhängig ist.
Subkategorien	aktueller Stand	Alle Aussagen, welche den aktuellen Stand betreffend der Ganzheitlichkeit der Arbeitsprozesse beinhalten.	„Ich habe keine Budgetkompetenz. Das heisst von meiner Führungskraft bin ich immer abhängig, wenn es darum geht Geld auszugeben.“	
	Verantwortung	Alle Aussagen, welche die Verantwortung in Arbeitsprozessen thematisieren.	„Grundsätzlich bin ich über alles verantwortlich, ausser es geht darum Lagerverträge abzuschliessen oder neue Speditionspartner zu suchen.“	
Hauptkategorie	Ressource: Feedback	Alle Aussagen, welche betreffend Feedback geäussert wurden.	„Ich finde Feedback ist immer gut und wichtig. Vor allem wenn man sich frühzeitig Feedback geben würde, würde es nicht zu Momenten kommen, wo man so frustriert ist, dass man resigniert und nicht mehr bei etwas mitmacht.“	Diese Kategorie beinhaltet nicht nur Feedback von der Führungskraft, sondern auch von Mitarbeitenden und Geschäftspartnern.
Subkategorien	aktueller Stand	Alle Aussagen über den aktuellen Stand der Feedbackkultur.	„Ich finde es gerade gut so, wie es ist. Bei uns sind wir relativ nahe beieinander. Nicht nur zwischen den Mitarbeitenden selbst, sondern auch mit der Geschäftsleitung und es ist ein stetiger Austausch (...)“	
	Regelmässigkeit	Alle Aussagen, welche betreffend der Regelmässigkeit von Feedback geäussert wurden.	„(...) sicher ein Mal im Jahr (lacht). Genau, oder zwei Mal im Jahr.“	
	mögliche Massnahmen	Alle Aussagen über mögliche Massnahmen, welche die Feedbackkultur stärken könnten.	„(...) jetzt würde ich sagen, probieren wir es aus. Ich würde dies auch auf andere Abteilungen übertragen.“	
Hauptkategorie	Tätigkeit der Person	Alle Aussagen, welche sich auf die Tätigkeit der Person im Unternehmen beziehen und Kontextwissen liefern.	„(...) wir sind die Schnittstelle zwischen dem Verkauf, dem Verkaufsdienst und der Buchhaltung. Also wir übernehmen die Auftragsabwicklung ab dem Bestelleingang.“	Diese Kategorie wird nicht kodiert, wenn die Anonymität der Personen nicht gewährleistet werden kann.