

# Bachelorarbeit 2015

*Psychische Gesundheit der Mitarbeitenden  
bei der **MIGROS** Luzern*

**Autorin:**

Nina Saric

**Begleitung:**

Dr. Claudia Meier Magistretti

**Abgabedatum:**

03. Juni 2015

## **Abstract**

Diese Bachelorarbeit ging der Frage nach, welche Ressourcen und Belastungen bei den Mitarbeitenden der Migros Luzern vorhanden sind. Dafür wurden sechs qualitative Interviews mit Mitarbeitenden aus vier verschiedenen Geschäftsleitungsbereichen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere organisationale Belastungen und Ressourcen hinsichtlich Partizipationsmöglichkeiten, Transparenz, Entwicklungsperspektiven, zeitlichen Spielräumen bei der Migros Luzern vorhanden sind. Weiter existieren Belastungen wie fehlende Anerkennung/Wertschätzung, lange Arbeitszeiten und quantitative Überforderung. Ausserdem stellen der Kundenkontakt und die vorhandene Anerkennung/Wertschätzung weitere, wichtige Ressourcen dar. Die bestehenden, gesundheitsförderlichen Massnahmen der Migros Luzern wurden durch die Befragten bewertet. Die Bewertung fiel insgesamt positiv aus. Zum Schluss wurden sowohl individuumszentrierte als auch bedingungsbezogene Handlungsempfehlungen für die Migros Luzern abgeleitet, welche zur Anregung für die Umsetzung in der Praxis dienen sollten. Diese Arbeit umfasst 124 068 Zeichen.

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Hilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort und Datum: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

## **Gender-Konformitätserklärung**

Eine geschlechtsneutrale Sprache leistet einen wichtigen Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter. Es wird darauf hingewiesen, dass bei einigen Formulierungen in dieser Bachelorarbeit, die eine weibliche und männliche Form zulassen, aufgrund der einfacheren Lesbarkeit, die letztere Variante gewählt wurde. Deren Verwendung schliesst jedoch die weibliche Wortform immer mit ein.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	1
1.1 Zunahme psychischer Belastungen am Arbeitsplatz.....	1
1.2 Ausgangslage Praxispartner „Migros Luzern“ .....	1
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Zielsetzung und Fragestellung .....	4
2.1 Zielsetzung .....	4
2.2 Fragestellung .....	5
3. Begriffsdefinitionen .....	7
3.1 Belastung, Beanspruchung und Belastungsfolgen .....	7
3.2 Ressourcen .....	9
4. Grundlegende Konzepte .....	12
4.1 Dreigliedriges Tätigkeitskonzept von Leont’ev .....	12
4.2 Interventionsansätze .....	14
4.2.1 Individuumszentrierte Ansätze.....	14
4.2.2 Bedingungsbezogene Ansätze.....	15
5. Methodisches Vorgehen .....	15
5.1 Studiendesign .....	15
5.2 Erhebung .....	16
5.2.1 Dokumentensichtung.....	16
5.2.2 Interview.....	18
5.3 Auswertungsverfahren .....	22
5.3.1 Definition und Funktionsweise der qualitativen Inhaltsanalyse .....	23
5.3.2 Eigenes Vorgehen .....	26
6. Ergebnisse .....	28
6.1 Ressourcen .....	28
6.2 Belastungen .....	33
6.3 Beanspruchung .....	39

6.4 Bewältigung .....	41
6.5 Massnahmen.....	43
6.6 Sonstiges.....	46
7. Diskussion .....	48
8. Handlungsempfehlungen.....	54
8.1 Individuumszentrierte Methoden .....	54
8.2 Bedingungsbezogene Methoden .....	55
9. Fazit.....	59
10. Literaturverzeichnis.....	60
Anhang A: Teilfragen.....	62
Anhang B: Interviewleitfaden .....	65
Anhang C: Anpassungen nach dem Pretest.....	69
Anhang D: Kategoriensystem .....	71

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Absenzenstatistik der Migros Luzern (Migros Luzern, 2013, S.9).....	2
Abbildung 2: Transaktionales Modell von Leont'ev (Schüpbach, 2013, S.58).....	12
Abbildung 3: Studiendesign .....	16
Abbildung 4: Prozess der Leitfadenentwicklung nach dem "SPSS"- Prinzip.....	19
Abbildung 5: Allgemeines Ablaufmodell qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2015, S.62).	24
Abbildung 6: Eigenes Vorgehen bei der inhaltsanalytischen Auswertung .....	26
Abbildung 7: Partizipationsgrad.....	29
Abbildung 8: Drei Herkunftsquellen für Anerkennung/Wertschätzung .....	32

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Belastungen in Organisationen (Ulich & Wülser, 2012, S.67) .....	7
Tabelle 2: Kurz- und langfristige Auswirkungen der Belastungen (Ulich & Wülser, 2012, S.75) .....	9
Tabelle 3: Organisationale Ressourcen (Ulich & Wülser, 2012, S.41; zitiert nach Udriș, 2006, S.11) .....	11
Tabelle 4: Gesundheitsrelevante Themen aus der Mitarbeitendenbefragung 2014 bei den Mitarbeitenden der Migros Luzern .....	17
Tabelle 5: Stichprobenszusammensetzung .....	21
Tabelle 6: Belastende Aspekte der Entwicklungsperspektiven.....	34
Tabelle 7: Übersicht Beanspruchung .....	39
Tabelle 8: Kriterien betrieblicher und individueller Flexibilisierung (Schuler & Sonntag, 2007, S.193; zitiert nach Hornberger, 2005, S.44).....	57

## **1. Einleitung**

In diesem Kapitel wird die Wichtigkeit für die Auseinandersetzung mit dem Thema der psychischen Gesundheit und die Rechtfertigung dieser Bachelorarbeit aufgezeigt. Ausserdem wird das Anliegen des Praxispartners beschrieben und ein kurzer Überblick über den Aufbau dieser Arbeit gewährt.

### **1.1 Zunahme psychischer Belastungen am Arbeitsplatz**

In der Arbeitswelt haben die psychischen Belastungen erheblich zugenommen (Roschker, 2014). Der Stressreport Deutschland 2012 zeigt auf, dass komplexe Zusammenhänge zwischen Veränderungen der Arbeitswelt, der auffälligen Zunahme psychischer Belastungen und der Zahl der Erkrankten bestehen (Roschker, 2014). Diesem Report lässt sich ebenfalls entnehmen, dass das Problem auf allen Hierarchiestufen und branchenübergreifend besteht. Ausserdem ist auf die Dunkelziffer der tatsächlich Erkrankten, die die Experten für hoch einschätzen, zu verweisen (Roschker, 2014).

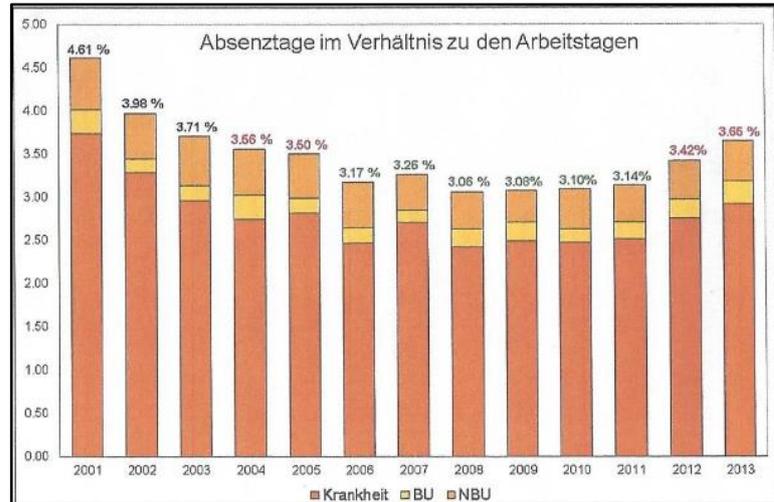
Dieses Problem der Zunahme der psychischen Erkrankungen wird vor allem im Hinblick auf den steigenden Druck im Berufsleben in Kombination mit nachlassender Orientierung in sonstigen Lebensbezügen diskutiert (Matyssek, 2009). Heute sind viele Lebensstile- und Formen möglich und dies kann für Einzelne zur Überforderung führen (Matyssek, 2009). Diese Zunahme psychischer Erkrankungen verursacht hohe Kosten, was die Krankenkassen bisher bestätigen konnten (Matyssek, 2009). Knapp ein Fünftel der arbeitsbedingten Erkrankungen können auf psychische Erkrankungen zurückgeführt werden (Badura, Hehlmann & Walter, 2010).

### **1.2 Ausgangslage Praxispartner „Migros Luzern“**

Der Praxispartner Migros Luzern hat das Problem der steigenden Zahl psychischer Erkrankungen in seinem Unternehmen ebenfalls erkannt und startete ein Projekt der psychischen Gesundheit im Jahre 2014.

Dieses Problem der steigenden Zahl psychischer Erkrankungen äussert sich besonders durch die angestiegenen Absenztage und zahlreichen ökonomischen Konsequenzen bei der Migros Luzern. Abbildung 1 zeigt, dass die Absenzenquote im Jahre 2012 (3.42 %) stark angestiegen ist und auch im Jahre 2013 (3.65 %) deutlich zugenommen hat. Somit wurde erneut der Stand aus den Jahren 2004 und 2005 erreicht (Migros Luzern, 2013).

Die jährlichen Kosten für die Migros-Gruppe für Langzeitabsenzen werden, aufgrund psychischer Störungen, auf mindestens 48 Millionen Franken geschätzt (Migros Luzern, 2013). Die Genossenschaft Migros Luzern (2013) vermutet ebenfalls, dass davon ausgegangen werden



kann, dass psychische Erkrankungen direkte Kosten von 1.6 Mio.

Abbildung 1: Absenzenstatistik der Migros Luzern (Migros Luzern, 2013, S.9)

CHF und indirekte Kosten von ca. 3.2 Mio. CHF in ihrem Unternehmen verursachen. Diese Schätzung errechnet sich unter anderem aus den effektiven Krankentaggeldkosten, den indirekten Kosten für Administration, Umdisposition sowie den MPK-Rentenauszahlungen (Migros Luzern, 2013). Ausserdem werden 40% der jährlich zugesprochenen IV-Renten in der Schweiz auf die psychischen Erkrankungen ausgerichtet. Das war für die Migros Luzern ein weiterer Grund, das Thema der „psychischen Gesundheit“ als einen Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung, im Sinne des „Friendly Work Space“, in einem mehrjährigen Projekt ab 2014 zu verankern (Migros Luzern, 2013).

Die Migros Luzern geht auf dreifachem Wege mit dieser Situation um. Sie betreibt Früherkennung (Eigen- und Führungsaufgabe), aktiviert die Kommunikation über psychische Erkrankungen (Tabu brechen) und fördert die Prävention<sup>1</sup> (Migros Luzern, 2013). Somit können diese drei Ansätze als Schwerpunkte dieses Projekts angesehen werden. Die Früherkennung beinhaltet hauptsächlich die Institutionalisierung von Tools zur Erkennung und Bearbeitung von Problemsituationen, die Führungsausbildung und das Training der Führungspersonen zum Einsatz dieser Tools. Bei der Kommunikation geht es vor allem um die Erarbeitung einer kommunikativen Begleitung des Projektthemas. Die Prävention umfasst das Erkennen und Bearbeiten von unternehmensspezifischen Stressoren und Massnahmen zur Stärkung der persönlichen Ressourcen (Migros Luzern, 2013). Diese Bachelorarbeit bezieht sich hauptsächlich auf den Bereich Prävention.

<sup>1</sup> „Massnahmen zur Vorbeugung und Verhinderung des Auftretens und/oder der Verbreitung unerwünschter psychischer oder physischer Zustände oder Störungen“ (Fröhlich, 2010, S.377).

Im Juni 2014 erfolgte eine Mitarbeitendenbefragung, auf deren Ergebnisse sich diese Bachelorarbeit stützt. Diese Befragung hat Fragen zu den Bereichen der Aufgabengebiete der Befragten, zu deren Entwicklungsmöglichkeiten, zur internen Kommunikation, zur Lohn- und Sozialpolitik, zur Gesundheitsförderung und zu persönlichen Einstellungen zur Arbeit abgedeckt. Der Rücklauf dieser Befragung beträgt 54%, was 2291 gültigen Fragebögen entspricht. Diese Daten sind durch die Migros statistisch ausgewertet worden. Somit lagen Mittelwerte und Standardabweichungen von Gruppen vor.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

In dieser Bachelorarbeit werden zunächst die Zielsetzung und die Fragestellung (Kapitel 2) erläutert, die Begriffsdefinitionen (Kapitel 3) vorgestellt, das verwendete Modell und mögliche Interventionsansätze (Kapitel 4) erklärt, danach das methodische Vorgehen (Kapitel 5) sowie die Ergebnisse (Kapitel 6) beschrieben. Die Diskussion wird im Kapitel 7 abgehandelt und im Kapitel 8 werden die Empfehlungen dargestellt. Das Fazit stellt das Kapitel 9 dar.

## 2. Zielsetzung und Fragestellung

In diesem Kapitel werden die Projektziele, die Ziele für diese Bachelorarbeit und die Forschungsfragestellung vorgestellt.

### 2.1 Zielsetzung

Hierbei wird zwischen Projektzielen und davon abgeleiteten Forschungszielen differenziert.

#### Projektziele

Diese Bachelorarbeit ist auf den Schwerpunkt „Prävention“ ausgerichtet, wie in der Einleitung erwähnt. Bezogen auf diesen Schwerpunkt hat sich die Migros Luzern Projektziele gesetzt, welche auch für diese Bachelorarbeit vorgegeben wurden. Diese Ziele sind auf zweifacher Ebene formuliert worden, nämlich auf den Ebenen „Analyse“ und „Interventionen für definierte Zielgruppen“.

**Projektziel 1 (Analyse):** „Erstellen einer Übersicht über die betriebsinternen Belastungen und Ressourcen“ (Migros Luzern, 2014, S.2).

**Projektziel 2 (Interventionen für definierte Zielgruppen):** „Auf der Ebene Organisation/Arbeitsverhältnisse sind die Belastungsfaktoren reduziert oder modifiziert und die Förderung der Ressourcen realisiert. Auf der Stufe Person/Empowerment sind die Mitarbeitenden im Umgang mit Belastungen und zielführenden Ressourcen gestärkt“ (Migros Luzern, 2014, S.2).

#### Forschungsziele

Die Umsetzung der Projektziele auf der Ebene „Analyse“ wurde teilweise schon durch die Migros Luzern selbst vorgenommen, indem die Daten der Mitarbeitendenbefragung statistisch ausgewertet und die Items in einem Belastungs- und Ressourcenkatalog dargestellt wurden. In einem weiteren Schritt hat die Autorin dieser Bachelorarbeit bereits mit diesen Dokumenten der Gesundheitsbefragung und mit dem Friendly-Work-Space-Bericht eine Dokumentensichtung, auf die im Kapitel 5.2.1 genauer eingegangen wird, vorgenommen, um mögliche gesundheitsrelevante Aspekte und stark belastete Gruppen zu identifizieren.

Durch die zeitliche Begrenztheit dieser Bachelorarbeit wurde auf der Ebene „Interventionen für definierte Zielgruppen“ lediglich angestrebt, Empfehlungen von Interventionsmassnahmen für die einflussreichsten, gesundheitsrelevanten Themen bei der Gruppe „Mitarbeitende“ zu formulieren. Die Realisierung potentieller Massnahmen wird die Migros Luzern möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt vornehmen.

Zusammengefasst ist somit das primäre Forschungsziel dieser Bachelorarbeit, auf Basis der „Analyse“, die Identifikation der schwerwiegendsten Belastungen und vorhandenen Ressourcen, indem die vorhandenen quantitativen Daten aus der Gesundheitsbefragung qualitativ vertieft werden. Zusätzlich wird eine Ableitung von Empfehlungen von Interventionen zum Umgang mit diesen Belastungen und zur Stärkung von identifizierten Ressourcen angestrebt. Parallel, aber unabhängig von dieser Bachelorarbeit, gibt es noch eine andere Arbeit, die Belastungen und Ressourcen bei Führungskräften in der Migros Luzern näher untersucht.

## **2.2 Fragestellung**

Da die Fragestellung dieser Arbeit vom Forschungsinteresse abgeleitet wurde, wird zuerst auf dieses eingegangen.

### **Forschungsinteresse**

Aufgrund der Ausgangslage und Zielstellung (Kapitel 1 und 2) hat die Migros Luzern (2014) ihr übergreifendes Forschungsinteresse folgendermassen formuliert, welches auch als Orientierung für diese Bachelorarbeit diene:

*Mit welchen präventiven/gesundheitsförderlichen Massnahmen kann die Migros Luzern positiv Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden und der Führungspersonen am Arbeitsplatz nehmen?*

Orientiert an diesem Forschungsinteresse konnten der Forschungsgegenstand, die Forschungsfrage und die Teilfragen abgeleitet werden, welche den weiteren Forschungsprozess leiten sollten. Das bedeutet, dass sich die Erhebungs- sowie Auswertungsmethode darauf ausrichten. Die Forschungsfragen- und Gegenstandsformulierung sind an die Struktur von Helfferich (2011) angelehnt.

### **Forschungsfrage mit Teilfragen**

Die Forschungsfrage wurde nach der Dokumentensichtung formuliert, weil danach klar war, dass es von grundlegender Bedeutung ist, die subjektiven Belastungen und Ressourcen zu identifizieren, weil die Daten der Mitarbeitendenbefragung noch zu oberflächlich waren und sich davon keine konkreten Massnahmen ableiten liessen. Der Praxispartner wollte dabei eine Differenzierung in die unterschiedlichen Geschäftsleitungsbereiche. Die Forschungsfrage lautet demnach:

Welche Ressourcen und Belastungen nennen die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Geschäftsleitungsbereichen?

Die Teilfragen wurden wiederum aus der Forschungsfrage abgeleitet. Sie sollten dazu beitragen, die Forschungsfrage beantworten zu können nach Abschluss des Forschungsprozesses. Sie sind in neun Teile gegliedert. Die Gliederung betrifft die Themen *Belastungen, Ressourcen, Bewältigungsstrategien, Umgebungseinflüsse und Massnahmen zur Gesundheitsförderung* in Bezug auf die Informationsquellen *Literatur* und *Aussagen aus dem Interview*. Die verschiedenen Teilfragen befinden sich im Anhang A.

### **Forschungsgegenstand**

Der Forschungsgegenstand wurde aus der Forschungsfrage abgeleitet. Mit dem Forschungsgegenstand wird festgelegt, was eigentlich aus dem (sprachlichen) Material der Interviewtexte gesucht werden soll (Helfferich, 2011). Dabei zeigt Helfferich (2011) Beispiele von Forschungsgegenständen auf, welche sich für bestimmte Textsorten eignen könnten (z.B. Selbstverständnis, subjektiver Sinn und subjektive Konzepte, kollektive Deutungsmuster, Beziehungen, Motive usw.). Für diese Bachelor Thesis waren aufgrund der Fragestellung offensichtlich subjektive Sichtweisen von Bedeutung, was auch ein qualitatives Verfahren der Datenerhebung rechtfertigt:

- a) Subjektive Wahrnehmung und Bewertung von eigenen Ressourcen, Belastungen und Beanspruchung(sfolgen)
- b) Subjektive Bewertung bereits existierender Massnahmen zur Gesundheitsförderung

### 3. Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel werden die bedeutsamsten Begriffe für diese Bachelorarbeit erläutert.

#### 3.1 Belastung, Beanspruchung und Belastungsfolgen

Im arbeitswissenschaftlichen Kontext wird der Begriff der *Belastung* wie folgt definiert:

„Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (Ulich & Wülser, 2012, S.56).

Für diese Bachelorarbeit stehen besonders Belastungen, welche in einem organisationalen Kontext von Bedeutung sind, im Mittelpunkt. Der Arbeitsplatz ist zunächst der unmittelbare Arbeitsort, welcher durch eine spezifische Belastung gekennzeichnet ist (Hajen, Paetow & Schumacher, 2013), die in Tabelle 1 als physikalische Umgebung zusammengefasst ist. Tabelle 1 enthält eine Übersicht über die verschiedenen organisationalen Belastungen. In der linken Spalte ist zu sehen, wie verschiedene Belastungen in Organisationen klassifiziert werden können und in der rechten Spalte sind konkrete Beispiele für diese Arten von Belastungen aufgezeigt (Ulich & Wülser, 2012).

Tabelle 1: Belastungen in Organisationen (Ulich & Wülser, 2012, S.67)

Quelle	Beispiele
Physikalische Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärm</li> <li>• Staub</li> <li>• Hitze</li> <li>• Schmutz</li> <li>• Chemische Stoffe</li> </ul>
Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative und/oder qualitative Unterforderung</li> <li>• Quantitative und/oder qualitative Überforderung</li> <li>• Regulationsbehinderungen</li> </ul>
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenkonflikte</li> <li>• Rollenambiguität</li> </ul>
Zeitliche Dimension	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacht- und Schichtarbeit</li> <li>• Lange Arbeitszeiten</li> <li>• Arbeit auf Abruf</li> </ul>
Soziales Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unfairness</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belastendes Vorgesetztenverhalten</li> <li>• Soziale Konflikte</li> <li>• Mobbing</li> </ul>
Gesamtbalance von Einsatz und Ertrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Reziprozität</li> <li>• Gratifikationskrisen</li> </ul>
Kunden- und Klientenkontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionale Dissonanz</li> <li>• Umgang mit schwierigen Kunden und Klienten</li> </ul>
Verhältnis zwischen der Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Work Life Conflict“</li> </ul>

In der Arbeitswissenschaft wird der Begriff *Beanspruchung* wie folgt verstanden:

„Die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung psychischer Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschliesslich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (Ulich & Wülser, 2012, S.56).

Indem zwischen Belastung und Beanspruchung unterschieden wird, wird eine differenzierte Betrachtungsweise ermöglicht. So wird deutlich, dass gleiche Belastungen, wie beispielsweise Zeitdruck, zu individuell unterschiedlichen Beanspruchungen mit positiven oder negativen Konsequenzen führen können (Mierke & Poppelreuter, 2012).

Der Vorteil dieses Belastungs- und Beanspruchungskonzepts liegt in seiner praktischen Relevanz, indem es relativ einfach handlungsleitende Vereinbarungen, wie z.B. zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen, umsetzen lässt (Schuler & Sonntag, 2007).

Die *Belastungsfolgen* kann man folgendermassen definieren:

„Sie reichen von kurzfristigen, aktuellen, vorübergehenden Reaktionen bis zu langfristigen, chronischen Manifestationen mit körperlichem und/oder psychischem Krankheitscharakter“ (Ulich & Wülser, 2012).

In Tabelle 2 sind die kurzfristigen (Beanspruchung) und die langfristigen Reaktionen (Beanspruchungsfolgen) dargestellt. Beispiele für diese Auswirkungen können auf dreifacher Ebene unterschieden werden: physiologisch-somatisch, kognitiv-emotional und Verhalten (Bamberg, Busch & Ducki, 2003). Ulich und Wülser (2012) weisen auf die Zuordnungsschwierigkeit von Beanspruchungen auf die einzelnen Belastungen hin, was das grosse Spektrum der möglichen Beanspruchungsfolgen erklärt.

Tabelle 2: Kurz- und langfristige Auswirkungen der Belastungen (Ulich & Wülser, 2012, S.75)

Ebene	Kurzfristige, aktuelle Reaktionen	Mittel- bis langfristige, chronische Reaktionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Physiologisch, somatisch</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erhöhte Herzfrequenz</li> <li>• erhöhter Blutdruck</li> <li>• Ausschüttung von Cortisol und Adrenalin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen</li> <li>• Unzufriedenheit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Psychisch, kognitiv-emotional</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspannung, Nervosität, innere Unruhe</li> <li>• Frustration</li> <li>• Ärger</li> <li>• Ermüdungs-, Monotonie-, Sättigungsgefühle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resignation</li> <li>• Depressivität</li> <li>• Burnout</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verhalten individuell</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsschwankungen</li> <li>• Nachlassen der Konzentration</li> <li>• Fehlhandlungen</li> <li>• Schlechte sensumotorische Koordination</li> <li>• Hastigkeit und Ungeduld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vermehrter Nikotin-, Alkohol-, Tablettenkonsum</li> <li>• Fehlzeiten (Krankheitstage)</li> <li>• innere Kündigung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verhalten sozial</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erhöhte Reizbarkeit</li> <li>• Konflikte</li> <li>• Mobbing</li> <li>• Streit</li> <li>• Aggressionen gegen andere</li> <li>• Rückzug (Isolierung) innerhalb und ausserhalb der Arbeit</li> </ul>	

### 3.2 Ressourcen

„Ressourcen sind Faktoren, die Entwicklungspotentiale und Gesundheit fördern, die Handlungsregulation, Selbstorganisation und den Umgang mit Stress unterstützen oder erleichtern. Ressourcen können durch Merkmale der Situation (situative Bedingungen) oder durch Merkmale der Person (personale Bedingungen) gegeben sein“ (Bamberg et al., 2003, S.55).

Als situative Ressourcen werden eine gesunde Umwelt, materielle Sicherheit, funktionierende familiäre und soziale Beziehungen sowie gute Wohnverhältnisse betrachtet (Bamberg et al., 2003).

Als wichtige personale Ressourcen gelten die Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Bewältigungsstil und Problemlösekompetenzen. Dabei geht hervor, dass es eine Unterscheidung auf dreifacher Ebene gibt (Bamberg et al., 2003):

1. Ressourcen als Kompetenzen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten. Dazu zählen z.B. Problemlösekompetenzen, Änderungskompetenzen oder soziale Kompetenzen.
2. Verhaltens- oder Handlungs- und Bewältigungsstile gelten als wichtige Ressourcen. Beispiele sind Zielorientierung und Handlungsorientierung.
3. Ressourcen, die sich in generalisierten Einstellungen, Haltungen oder Bewertungen äussern, kommt grosse Bedeutung zu.

Gemäss Schuler und Sonntag (2007) können die personalen Ressourcen als habitualisierte, aber zugleich flexible gesundheitsrelevante und wiederherstellende Handlungsmuster, sogenannte „Coping Stile“, bezeichnet werden, was der Definition von Bamberg et al. (2003) sehr nahe kommt.

Es lässt sich noch eine dritte „Kategorie“ von Ressourcen ausmachen, nämlich die der organisationalen Ressourcen, die vor allem für das betriebliche Gesundheitsmanagement von grosser Bedeutung sind (Ulich & Wülser, 2012). Diese Ressourcen stehen in enger Verbindung mit den Merkmalen der Arbeitstätigkeit und lassen sich in drei Gruppen unterteilen: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit (Ulich & Wülser, 2012).

Tabelle 3 zeigt diese drei Gruppen von organisationalen Ressourcen mit den dazugehörigen Merkmalen der Arbeitstätigkeit auf.

Tabelle 3: Organisationale Ressourcen (Ulich & Wülser, 2012, S.41; zitiert nach Udris, 2006, S.11)

<b>Verstehbarkeit</b>	<b>Handhabbarkeit</b>	<b>Sinnhaftigkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz</li> <li>• Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten</li> <li>• Ganzheitlichkeit der Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipationsmöglichkeiten</li> <li>• Tätigkeitsspielraum (Entscheidungs-, Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten)</li> <li>• Rückmeldung (Feedback)</li> <li>• Zeitliche Spielräume</li> <li>• Kooperationsmöglichkeiten</li> <li>• Soziale Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwechslung</li> <li>• Anforderungsvielfalt</li> <li>• Lernmöglichkeiten</li> <li>• Entwicklungsperspektiven</li> <li>• Sinnhaftigkeit der Arbeit</li> </ul>

### **Wirkungen von Ressourcen:**

Es gibt drei mögliche Wirkungen, nach denen Ressourcen unterschieden werden können (Ulich & Wülser, 2012):

1. Direkte Wirkungen: Ressourcen können einen direkten positiven Effekt auf das Wohlbefinden und die Gesundheit erzielen, nämlich dann, wenn sie, unabhängig von vorhandenen Belastungen, zu positiven gesundheitlichen Konsequenzen führen.
2. Indirekte Wirkungen: Ressourcen können, durch die Einwirkung auf das Entstehen von Belastungen, indirekt das Wohlbefinden beeinflussen. Indem sie den Belastungsabbau unterstützen, können sie positive, gesundheitliche Wirkungen herbeiführen.
3. Pufferwirkungen: Ressourcen können eine puffernde oder moderierende Wirkung haben. Genauer, wenn Ressourcen in einem genügenden Masse vorhanden sind, können sie die Bewältigung bestehender Belastungen fördern und auf diese Weise allenfalls schädliche Wirkungen abschwächen.

## 4. Grundlegende Konzepte

Im ersten Teil dieses Kapitels wird das transaktionale Modell von Leont'ev (1977) vorgestellt. Im zweiten Teil sind mögliche Interventionsansätze beschrieben.

### 4.1 Dreigliedriges Tätigkeitskonzept von Leont'ev

Das dreigliedrige Modell stammt von Leont'ev (1977), der sich mit Tätigkeiten auseinandersetzt und besteht aus drei Komponenten, die in zyklischer Anordnung miteinander verbunden sind, wie aus der Abbildung 2 hervorgeht. Die Pfeile verweisen auf die zeitliche Entwicklung.

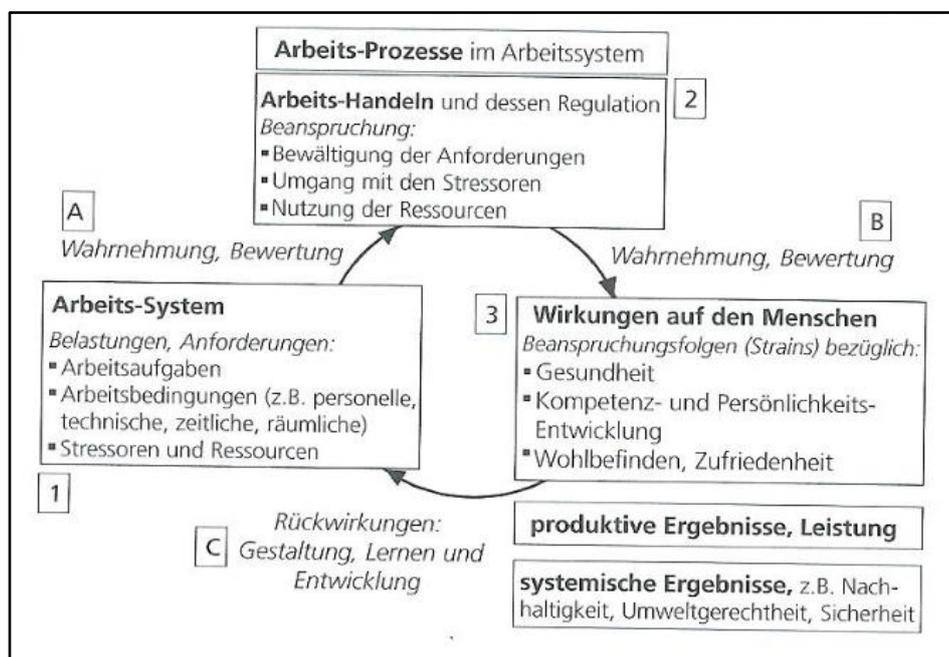


Abbildung 2: Transaktionales Modell von Leont'ev (Schüpbach, 2013, S.58)

Wichtig bei diesem Modell ist, wie in Abbildung 2 ersichtlich, dass die einzelnen Komponenten nicht automatisch aufeinander folgen, sondern, dass viel eher das Subjekt, das „Ich“, diese Verbindungen durch sein aktives Handeln selbst herstellt (Schüpbach, 2013). Diese Verbindungen, auch als Interaktionen bezeichnet (Schüpbach, 2013), sind zwischen den Komponenten mit „A“ bis „C“ gekennzeichnet und daher psychologisch von ausserordentlicher Bedeutung.

Die Komponente eins, links in Abbildung 2, enthält die objektiven Gegebenheiten und Bedingungen im Arbeitssystem respektive am Arbeitsplatz. Darunter finden sich situative Gegebenheiten und Entwicklungen, welche für die einzelnen Tätigkeiten zu spezifizieren sind (Schüpbach, 2013). Die situativen Gegebenheiten und Entwicklungen bestimmen den Auf-

trag, der als Primäraufgabe gilt und sie definieren die Bedingungen, unter welchen diese zu erfüllen ist. Daraus ergibt sich, welche Stressoren sich entwickeln können und welche Ressourcen zur Bewältigung von Stress bereit stehen (Schüpbach, 2013). Aus den Vorgaben und Bedingungen am Arbeitsplatz entstehen Anforderungen in zweifacher Art: Einerseits das Handeln und andererseits die Qualifikationen und Kompetenzen, die verlangt werden. Die Anforderungen stellen die aus der Arbeitswissenschaft definierten Belastungen dar (Schüpbach, 2013).

Die Komponente drei, rechts in der Abbildung 2, wird hier bewusst an zweiter Stelle erläutert. Sie umfasst die objektiven Ergebnisse der Arbeitstätigkeit. Dazu zählen die produktiven Ergebnisse, beziehungsweise, die Leistungen, welche mehr oder weniger die Primäraufgabe erfüllen und den Handlungszielen entsprechen. Es gehören aber auch Wirkungen auf das gesamte Arbeitssystem dazu; Beispielsweise Verschleiss oder Abnutzung oder auch Wahrung der Sicherheit (Schüpbach, 2013). Diese Ergebnisse sind aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht, in Form der objektiven kürzer- und längerfristigen Wirkungen, die im Kapitel 3.1 als Beanspruchungsfolgen beschrieben sind, für das Individuum am bedeutsamsten. Hierbei sind die objektiv feststellbaren Wirkungen der Arbeit auf den Menschen zentral und nicht deren subjektive Wahrnehmung (Schüpbach, 2013).

Der zweiten Komponente, die in der Mitte platziert ist, wird ein grosser Stellenwert im Modell beigemessen. Diese Komponente umfasst insgesamt Arbeitsprozesse, aber insbesondere das proaktive, zielgerichtete Handeln des Individuums. Im Vordergrund stehen jetzt die konkreten Handlungsziele und die möglichen Handlungswege, die sich aus den soeben beschriebenen Aufgaben ergeben. Hierbei geht es jetzt um die subjektive Wahrnehmung der Menschen und nicht mehr um die objektiven Bedingungen wie Stressoren und Ressourcen. Bindeglied „A“ in Abbildung 2 veranschaulicht diesen Zusammenhang. Bei dieser Komponente ist nun von Bedeutung, auf welche Weise das Geforderte und Geplante tatsächlich umgesetzt werden kann (Schüpbach, 2013). Dabei wird ersichtlich, wo es Diskrepanzen gibt, beispielsweise zwischen Zeitvorgaben, zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen oder bei unerwarteten Ereignissen, welche auf dem Weg der Zielerreichung auftreten können (Schüpbach, 2013). Es wird nicht nur nach dem Inhalt der Handlung gefragt, sondern auch danach, wie die Arbeitenden das Handeln psychisch regulieren. Zentrale Begriffe hierbei sind „Bewältigen von Stress-Situationen“, „Umgehen mit Vorgaben“ und „Nutzen von Ressourcen“ (Schüpbach, 2013). In diesem Zusammenhang ist die Verbindung „B“ von zentraler Bedeutung, dabei bewertet das Subjekt die Ergebnisse und Wirkungen. Es finden demnach kontinuierlich Feedback-Prozesse

statt und je nach Wahrnehmung wird das Handeln angepasst, beispielsweise eine Pause eingelegt (Schüpbach, 2013). Die zweite Komponente bildet die „Beanspruchung“ aus dem Kapitel 3.1 ab. Das Bindeglied „C“, zwischen den Wirkungen der Arbeit und dem Arbeitssystem zeigt, dass es auch Rückwirkungen auf die Bedingungen im Arbeitssystem gibt (Schüpbach, 2013). Das kann zum Beispiel eine Veränderung der Arbeitsbedingungen oder ein kompetenterer Umgang mit Rückenschmerzen sein (Schüpbach, 2013).

Diese Sichtweise hat primär zum Ziel, Arbeit so zu gestalten, dass voraussichtlich positive Wirkungen auf die Arbeitenden herbeigeführt werden können. Das zweite Ziel ist, die Arbeitenden bei der Bewältigung der Belastungen zu unterstützen (Schüpbach, 2013).

## **4.2 Interventionsansätze**

In diesem Unterkapitel werden Ansatzpunkte von Interventionsmethoden, die zum Abbau der Belastungen und zur Förderung der Ressourcen geeignet sein könnten, vorgestellt. Hierbei sind zwei Richtungen zu unterscheiden. Zuerst werden die Ansätze, die sich auf das Individuum beziehen und danach die, welche die Bedingungen am Arbeitsplatz fokussieren, beschrieben.

### **4.2.1 Individuumszentrierte Ansätze**

Im betrieblichen Alltag überwiegen vor allem individuumszentrierte Interventionsmethoden zum Belastungs- und Ressourcenmanagement (Bamberg et al., 2003). Die Gründe dafür sind vielfältig. Auf der einen Seite wird diese Unausgeglichenheit dadurch erklärt, dass es den Anbietern der Interventionen an organisationspsychologischem Wissen fehlt, andererseits zeigte sich, dass betriebliche Entscheidungsträger dazu neigen, Belastungen der Persönlichkeit und dem Lebensstil der Mitarbeitenden zu attribuieren. Ein weiterer Grund für den Schwerpunkt auf individuumszentrierte Interventionen ist, dass es schwierig ist, bedingungsbezogene Massnahmen angemessen wissenschaftlich zu begleiten und zu evaluieren (Bamberg et al., 2003).

Da die persönlichen Ressourcen einen immensen Einfluss darauf haben können, ob und inwiefern psychische Beanspruchungen verringert werden können, sollte immer auch nach Möglichkeiten und Massnahmen gesucht werden durch die das Individuum unterstützt und gestärkt werden kann (Badura, Klose, Macco & Schröder, 2010). Beispielsweise mit Hilfe von Qualifizierung und anderen Instrumenten der Personalentwicklung oder im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung, bei der Bewältigung psychischer Belastungen (im Sinne der Verhaltensprävention) (Badura, Klose, Macco & Schröder, 2010).

Beispiele für individuumszentrierte Interventionen sind Entspannungstrainings, wobei vor allem progressive Muskelentspannung und autogenes Training beliebt sind (Bamberg et al., 2003). Daneben wird auch die Methode der problemorientierten Bewältigung angewandt, wobei vor allem Problemlösetraining, das Training sozialer Fertigkeiten oder Zeit- und Selbstmanagement von Bedeutung sind (Bamberg et al., 2003).

#### **4.2.2 Bedingungsbezogene Ansätze**

Bei den bedingungsbezogenen Ansätzen steht die menschengerechte Arbeitsgestaltung im Mittelpunkt (Badura et al., 2010).

Bei den bedingungsbezogenen Interventionen kann zwischen fünf Einflussgruppen unterschieden werden, bei denen angesetzt werden könnte. Es geht erstens um Einflüsse der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsinhalts, zweitens um Einflüsse der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit, drittens um Einflüsse der Arbeitsumgebung und des Arbeitsplatzes, viertens um Einflüsse der sozialen Beziehungen in vertikaler und horizontaler Richtung und fünftens um Einflüsse der sozialen Bedingungen des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses (Badura et al., 2010). Zu beachten ist, dass sich diese Einflussfaktoren kombinieren können und, dass sich für das Belastungs- und Beanspruchungsprofil additive als auch multiplikative Effekte ergeben können (Badura et al., 2010).

## **5. Methodisches Vorgehen**

Das folgende Kapitel umfasst einen Überblick über das Studiendesign, Angaben zur Instrumentenentwicklung, die Beschreibung der Erhebung und Informationen zum Auswertungsvorgehen.

### **5.1 Studiendesign**

In der nachfolgenden Grafik (Abbildung 3) ist das Forschungsdesign mit den einzelnen Teilschritten des methodischen Vorgehens dargestellt. Basierend auf dem Anliegen des Praxispartners und dem Forschungsinteresse wurde als erste Station die Dokumentensichtung, auf welche im Kapitel 5.2 genauer eingegangen wird, vorgenommen; es handelt sich demzufolge um retrospektive Daten. Ausserdem ist von Beginn an theoretisches Wissen über Belastungen und Ressourcen einbezogen worden. Besonders relevant war das Wissen über die verschiedenen Arten von Belastungen und Ressourcen (Kapitel 3), welche mit den Resultaten der Dokumentensichtung (Kapitel 5.2) verglichen wurden. Nach dieser Dokumentensichtung konnte die Forschungsfrage abschliessend definiert werden. Auf die Erhebungs- und Auswertungs-

methode wird in den Kapiteln 5.2.2 und 5.3 genauer eingegangen. Abschliessend wurden Empfehlungen für die Migros zum Umgang mit Belastungen und Ressourcen abgeleitet. Die Empfehlungen sind das Ergebnis der vorgängigen Schritte und werden deshalb erst im Kapitel 8 vorgestellt.

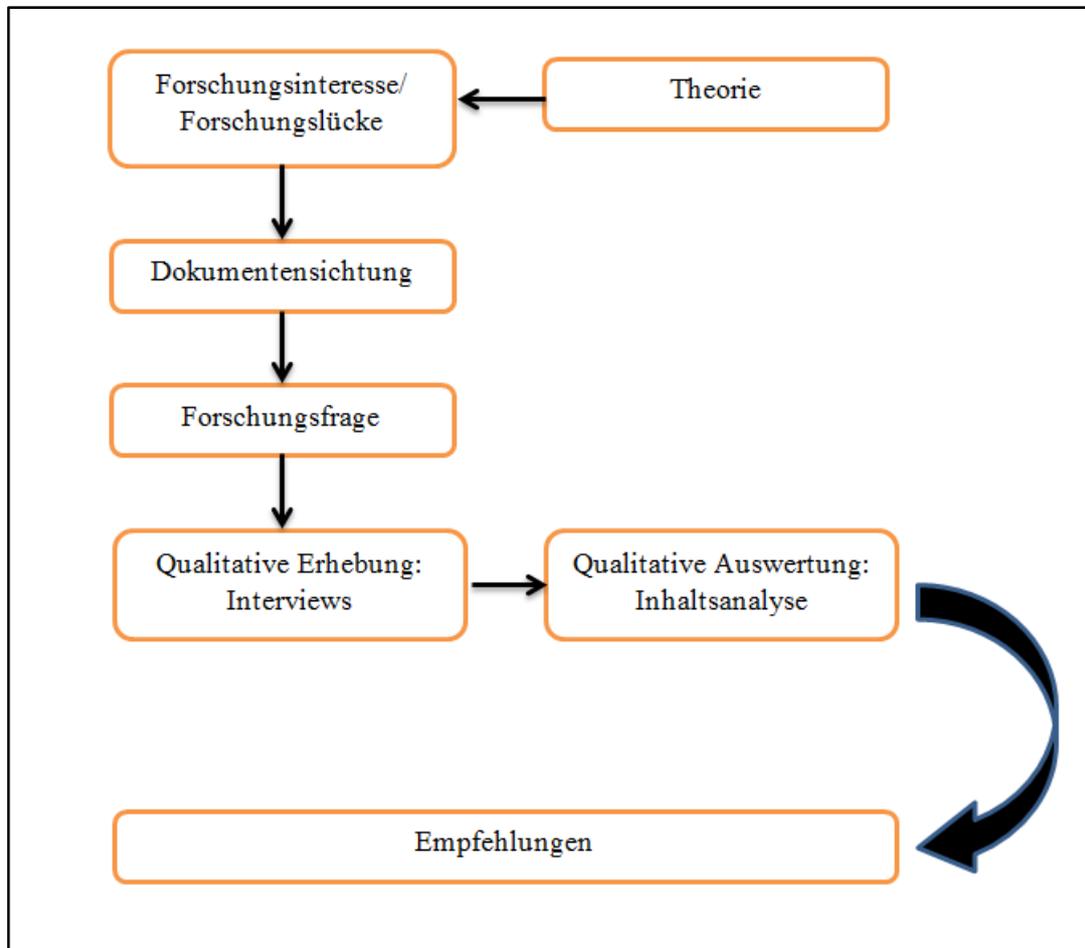


Abbildung 3: Studiendesign

## 5.2 Erhebung

In diesem Unterkapitel werden zuerst die Resultate der Dokumentensichtung vorgestellt und danach wird auf die eigentliche Erhebungsmethode, das Interview, eingegangen.

### 5.2.1 Dokumentensichtung

Wie bereits im Kapitel 1.2 erwähnt, führte die Migros Luzern 2014 eine Mitarbeitendenbefragung durch. Auf der Basis der Ergebnisse dieser Befragung wurde festgestellt, dass die vorliegenden Resultate zwar Hinweise auf mögliche Belastungen und Ressourcen geben, jedoch noch keine weiterführende Informationen enthalten, aus welchen bereits konkrete Massnahmen hätten abgeleitet werden können.

Bei der Dokumentensichtung wurden, aus den verschiedenen Geschäftsleitungsbereichen der Migros Luzern, die gesundheitsrelevanten Themen und die am stärksten betroffenen Zielgruppen der Mitarbeitenden identifiziert. Die am stärksten betroffenen Zielgruppen und Geschäftsleitungsbereiche mit den dazugehörigen gesundheitsrelevanten Themen sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Gesundheitsrelevante Themen aus der Mitarbeitendenbefragung 2014 bei den Mitarbeitenden der Migros Luzern

<b>Themen/ Gruppen</b>	<b>Super- und Verbrauchermarkt + Fachmarkt</b>	<b>Stunden- lohnmitarbei- tende</b>	<b>Frauen</b>	<b>Funktions- stufen 4+7+13</b>	<b>Teilzeit</b>
Partizipation	x	x		x	
Zeitmangel	x			x	x
Arbeitszeitmodel- le negativ	x		x	x	x
Entwicklungs- möglichkeiten unzureichend	x	x		x	
Informationsprob- leme	x	x			
Lohn	x		x	x	x
Einführung von Veränderungen unsorgfältig	x			x	
Personalpolitik negativ	x		x	x	x
Zusammenarbeit negativ	x		x	x	
Arbeitsmenge und Arbeitsbelastung	x		x		
Unter- und Über- forderung		x		x	

Die Tabelle 4 verdeutlicht welches die gesundheitsrelevanten Themen (in den Zeilen rosarot und lila) aus der Mitarbeitendenbefragung 2014 sind. In den Spalten (orange) sind die Mitarbeitendengruppen aufgezeigt, die diese Themen besonders oft genannt haben. Die Partizipation, Zeitmangel, Arbeitszeitmodelle (negativ), Entwicklungsmöglichkeiten (unzureichend), Informationsprobleme, Lohn, Einführung von Veränderungen (unsorgfältig), Personalpolitik (negativ), Zusammenarbeit (negativ), Arbeitsmenge und Arbeitsbelastung sowie Unter- und Überforderung sind die Themen, die sich für die Mitarbeitenden als besonders relevant auf-

grund besonders hoher (über .80) oder besonders tiefer Mittelwerte (unter .60) gezeigt haben. Die fünf Mitarbeitendengruppen Super-, Verbraucher- und Fachmarkt, Stundenlohnmitarbeitende, Frauen und Leute aus den Funktionsstufen 4+7+13 sowie die Teilzeitmitarbeitenden scheinen von diesen Themen besonders betroffen sein (aufgrund von besonders tiefen oder hohen Mittelwerten). Welche Themen, welchen Mitarbeitendengruppen zugeordnet werden können, ist durch die Kreuze in den Zellen verdeutlicht.

Angesichts dieser Tatsachen wurde mit dem Praxispartner vereinbart diese Themen in einem qualitativen Forschungsprozess weiter zu vertiefen und zu klären, welche Belastungen und Ressourcen sich wirklich hinter den Begriffen dieser Themen verbergen.

### **5.2.2 Interview**

In diesem Unterkapitel wird zuerst die Wahl der Methode begründet, danach auf die Entwicklung des Leitfadens eingegangen, die Stichprobe erläutert und zuletzt der Durchführungsablauf der Interviews beschrieben.

#### **Begründung der Methodenwahl**

Mit einem halbstandardisierten, leitfadengestützten Interview wurden die spezifischen Themen, die aus der Analyse der statistischen Auswertungsdaten der Mitarbeitendenbefragung hervorgegangen sind, näher untersucht. Da Annahmen zu Belastungen und Ressourcen durch die identifizierten Themen der Mitarbeitendenbefragung bestanden haben, konnte die Struktur des Interviews durch den Interviewleitfaden teilweise schon im Voraus festgelegt werden. Es wurde jedoch darauf geachtet, dass noch eine Offenheit gegenüber der interviewten Person bestehen bleibt; in der Annahme, dass dieser sich noch zu zusätzlichen Sachverhalten äussert, die nicht vorgesehen waren, aber dennoch für die Fragestellung relevant sein könnten. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich ein halbstandardisiertes Interview angeboten, da es sowohl strukturierte als auch unstrukturierte Elemente beinhaltet.

Durch ein halbstandardisiertes Interview können subjektive Inhalte generiert werden (Flick, 2007). Dies ermöglicht, den Forschungsgegenstand, also die subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Ressourcen, Belastungen und Beanspruchung(-sfolgen) sowie die subjektive Bewertung von bereits existierenden Massnahmen durch die Mitarbeitenden der Migros Luzern, zu erfassen.

#### **Leitfaden (-entwicklung)**

Der Leitfaden wurde in Anlehnung an das SPSS-Prinzip von Helfferich (2011) erarbeitet. Das Prinzip erfolgt in vier Schritten; dem „Sammeln“, dem „Prüfen“, dem „Sortieren“ und dem

„Subsumieren“ von Fragen (Helfferich, 2011). Durch dieses Prinzip ist es möglich, das Grundprinzip der Offenheit zu wahren, und dennoch die für das Forschungsinteresse notwendige Strukturierung vorzugeben (Helfferich, 2011). Der Leitfaden wird in thematische Bereiche unterteilt, die jeweils von einer offenen Frage eingeleitet und mit einer Vertiefungsfrage beendet werden. Ergänzend werden theoriegeleitete, hypothesegerichtete Fragen eingesetzt, die auf den theoretischen Vorannahmen des Forschenden beruhen (Flick, 2007).

In Abbildung 4 ist der „SPSS“- Prozess mit den einzelnen Schritten dargestellt. Im Folgenden wird erklärt, was bei den einzelnen Schritten konkret vorgenommen wurde. Die Abbildung zeigt ebenfalls den Fortschritt, welcher nach jedem Schritt gemacht wurde (Grösse der Kreise). Der Leitfaden stellt das Ziel dieses Prozesses dar.

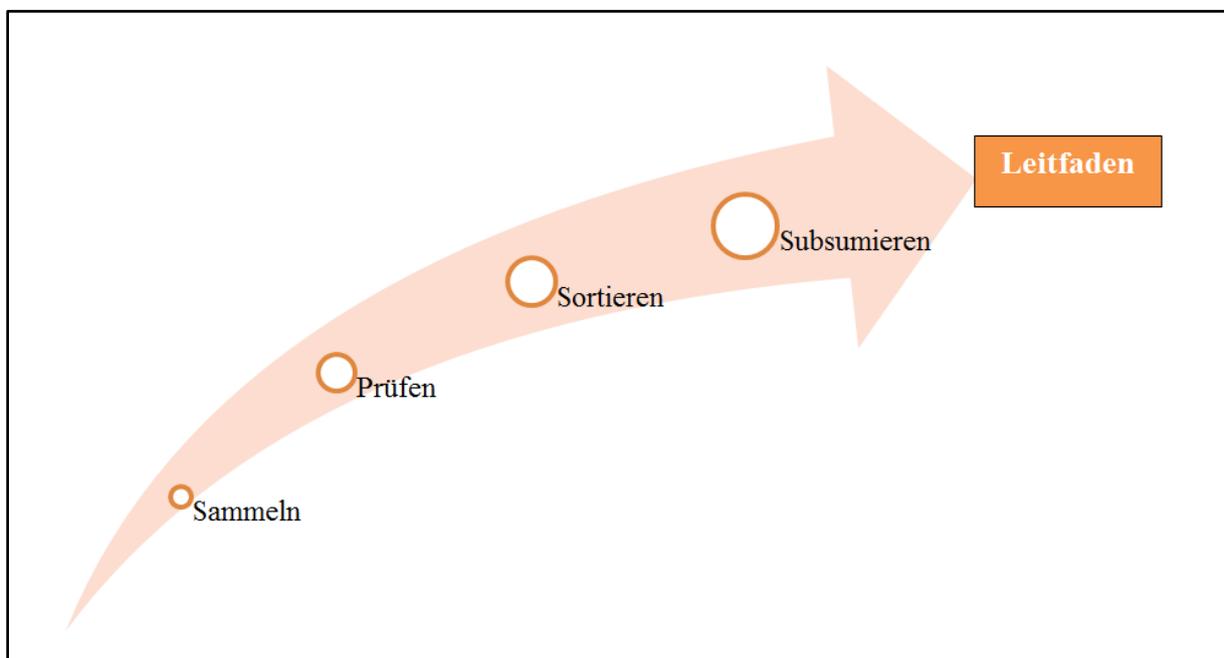


Abbildung 4: Prozess der Leitfadententwicklung nach dem "SPSS"- Prinzip

### *Sammeln*

Orientiert an den Teilfragestellungen (Anhang A), an den Themen der Mitarbeitendenbefragung, die aus der Dokumentensichtung (Kapitel 5.2.1) hervorgegangen sind, wurden alle Fragen gesammelt und schriftlich festgehalten, die für den Forschungsgegenstand relevant sein könnten, ohne erstmals irgendeine Bewertung dieser vorzunehmen.

### *Prüfen*

Hierbei sind die gesammelten Fragen durchgegangen worden und es wurden Faktenfragen mit „F“ und Fragen mit Gegenstandsgemessenheit mit „IS“ (Inhalt subjektiv) markiert. Fragen, die gegenstandsunangemessen schienen, wurden mit „IX“ (Inhalt gegenstandsunangemessen) vermerkt. Die offenen Fragen erhielten ein „O“ (offen). Die Fragen mit Markierung „IS“ wurden noch auf die Formulierung geprüft. Die „IS“ Fragen, die sprachlich nicht angemessen formuliert waren, wurden umformuliert. Bei den „IX“ Fragen wurde versucht, diese zu „IS“ Fragen umzuformulieren. Die Fragen, die nach dem Umformulierungsversuch immer noch keinen Bezug zum Gegenstand hatten, wurden entfernt.

### *Sortieren*

Bei diesem Schritt wurde versucht, die Themen in 4 „Bündel“, wie es Helfferich (2011) vorschlägt, einzuordnen. Es haben sich die vier Hauptbündel *Ressourcen*, *Belastungen*, *Bewältigung* und *Massnahmen* ergeben. Diese Hauptbündel sind das Grundgerüst und somit ein Strukturierungselement des Leitfadens. Alle „F“ Fragen wurden an das Ende des Leitfadens platziert.

### *Subsumieren*

Bei diesem Schritt wurde nach Leitfragen für die einzelnen Bündel gesucht. Es wurde vor allem nach offenen, erzählgenerierenden Fragen gesucht, mit der Absicht, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, das zu nennen, was ihnen persönlich am wichtigsten oder dringlichsten erscheint. Dabei wurde nochmals auf die Markierung mit „O“, die im Schritt „Prüfen“ erfolgte, zurückgegriffen. Diese Fragen stellen demzufolge eine Anregung dar, welche, die Befragten zur Erzählung motivieren und ihnen Offenheit und Spielraum beim Antworten bieten sollte. In einem letzten Schritt wurden die Fragen in ein Raster, angelehnt an Helfferich (2011), gebracht. Das Raster enthält drei Spalten: Erzählaufforderung, Check-Liste, konkretes Nachfragen.

Der endgültige Leitfaden findet sich im Anhang B. Dieser Leitfaden war nach den Anpassungen, die infolge des Pretests (Kapitel 5.2.3) entstanden sind, definitiv. Letztlich wurden diese Themen der Mitarbeitendenbefragung einbezogen: qualitative und quantitative Über- und Unterforderung, Arbeitsmenge, Arbeitszeit(-modelle), Entwicklungsmöglichkeiten, Partizipation, Zusammenarbeit und Lohn. Diese Aspekte stellen ein Strukturierungselement dar, wie in der zweiten Spalte ersichtlich ist. Diese Spalte war dafür vorgesehen, zu überprüfen, ob und

inwiefern ein solches Thema allenfalls schon nach den einleitenden Fragen zu den Hauptbereichen zur Sprache kommt. Denn, wenn nach den Fragen zu den Hauptbereichen gar keine oder nicht genügend Informationen zu diesen Aspekten generiert würden, müsste auf die Vertiefungsfragen aus der dritten Spalte zugegriffen werden, welche zum konkreten Nachfragen bei den einzelnen Themen gedacht waren.

### **Beschreibung der Stichprobe**

Die Stichprobe setzt sich aus sechs Mitarbeitenden aus vier verschiedenen Geschäftsleitungsbereichen der Migros Luzern zusammen, wie aus der Tabelle 5 zu entnehmen ist. Wie mit dem Praxispartner vereinbart, wurde eine möglichst breite Abdeckung der verschiedenen Geschäftsleitungsbereiche angestrebt, um Vergleiche mit früheren Befragungen und zwischen den Geschäftsleitungsbereichen untereinander vornehmen zu können. Es wurden jedoch zwei Personen aus der Logistik und aus dem Super- und Verbrauchermarkt gewählt, da dies die grössten Bereiche sind und viele verschiedene Funktionen abdecken. Die restlichen Personen stammen aus der Gastronomie und aus dem Fachmarkt. Diese Stichprobe ist in Bezug auf die Geschlechter ausgeglichen. Sie setzt sich jeweils aus drei Frauen und drei Männern zusammen. Das Alter der Befragten erstreckt sich von 21 bis 56 Jahren. Die Interviewpartner stammen aus vier verschiedenen Migros-Standorten im Umkreis Luzern und Zug: MMM Zugerland in Steinhausen, M Cham in Cham, Betriebszentrale Dierikon, Einkaufszentrum Metalli in Zug.

Tabelle 5: Stichprobenzusammensetzung

<b>Geschäftsleitungsbereich</b>	<b>Geschlecht</b>
Logistik (Grob- und Feinzerlegerei)	männlich
Logistik (technischer Unterhalt)	männlich
Gastronomie	weiblich
Super- und Verbrauchermarkt	weiblich
Super- und Verbrauchermarkt	weiblich
Fachmarkt	männlich

Die genaueren Informationen zur Stichprobe mit jeweiligen Funktionsbeschreibungen befinden sich im Anhang E1 (Anhang E ist aus Datenschutzgründen nur auf CD verfügbar). Die Informationen dazu wurden teilweise aus den Funktionsbeschreibungen von der Migros Luzern (2014) oder teilweise aus den Interviews selbst entnommen.

Die Auswahl der Mitarbeitenden erfolgte durch ihre Vorgesetzten. Parallel dazu erhielt die Autorin dieser Bachelorarbeit die Kontaktdaten der Mitarbeitenden von Markus Sidler und konnte die Befragten später, selbständig und unabhängig von den Vorgesetzten, telefonisch kontaktieren und einen Termin für das Interview vereinbaren.

### **Durchführungsablauf**

In diesem Abschnitt wird zuerst beschrieben, wie sich der Pretest abgespielt hat und danach wie die eigentlichen Interviews durchgeführt wurden.

#### *Pretest*

Der Pretest wurde mit einer Kollegin (28 Jahre) aus dem Masterstudiengang der angewandten Psychologie durchgeführt, welche neben ihrem Studium in einem Bistro im Teilzeitpensum arbeitet. Der Pretest wurde aus Zeitgründen per Videokonferenz durchgeführt und dauerte 18 Minuten. Als Studentin der Arbeits- und Organisationspsychologie und mit den Methoden der qualitativen Sozialforschung bestens vertraut, konnte sie wichtige Informationen zur Verständlichkeit der Fragen und zur Struktur des Interviews geben und es wurde schnell klar, welche Fragen zu wenige Informationen generierten oder nicht geeignet waren, den Redefluss der Person aufrechtzuerhalten. Die Änderungen, die nach dem Pretest, am Leitfaden vorgenommen wurden, befinden sich im Anhang C.

#### *Interviews*

Die Mitarbeitenden wurden etwa sechs Wochen im Voraus durch ihren Vorgesetzten ausgewählt und darüber informiert, dass ihnen, im Monat März, ein Interview über ihre Arbeit bevorsteht. Alle Interviews wurden in den Migros-Filialen durchgeführt, wobei jeweils ein ruhiger Raum für die Gespräche zur Verfügung gestellt wurde. Eines der Interviews fand in einem Restaurant im Einkaufszentrum – in welchem sich auch die Migros-Filiale befindet – statt, da in dieser Filiale keine Räumlichkeiten zur Verfügung standen. Anfangs beeinträchtigten die Hintergrundgeräusche das Gespräch, was sich aber nach kurzer Zeit wieder legte. Die Länge der Interviews variiert zwischen 36-57 Minuten. Jedes Interview wurde, mit der Einwilligung der Interviewpartner, auf Tonband aufgezeichnet.

### **5.3 Auswertungsverfahren**

In diesem Kapitel wird die Methode vorgestellt, mit der die Daten aus den Interviews ausgewertet wurden - die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Philipp Mayring (2015). Es wird aufgezeigt, welche Stärken diese Methode aufweist und weshalb sie sich auch für diese

Bachelorarbeit eignet. Im Unterkapitel 5.3.2 wird aufgezeigt, wie diese Methode konkret in dieser Arbeit angewendet wurde.

### **5.3.1 Definition und Funktionsweise der qualitativen Inhaltsanalyse**

Die Analyse von Material, welches aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt, ist im Grunde genommen, das Ziel der Inhaltsanalyse (Mayring, 2015). Eine übliche Definition, welche sich auch für diese Bachelorarbeit, aufgrund der Erhebungsmethode (qualitative Interviews), anbietet, stellt die folgende dar:

„Inhaltsanalyse ist eine Forschungstechnik für die objektive, systematische und quantitative Beschreibung des manifesten Inhalts von Kommunikation“ (Mayring, 2015, S.11; zitiert nach Berelson, 1952, S.18).

Die Transkripte stellen den Inhalt der Interviews dar. Die Interviews wurden wortwörtlich in Anlehnung an die Transkriptionsregeln von Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer (2007) und mithilfe der Transkriptionssoftware „f4“ transkribiert. Die Transkripte befinden sich im Anhang E2.

Da die qualitative Inhaltsanalyse qualitative und auch quantitative Analyseschritte enthält, wäre die Bezeichnung „qualitativ-orientierte Inhaltsanalyse“ adäquater (Mayring, 2015). Bei dieser Arbeit werden ausschliesslich die qualitativen Schritte fokussiert. Qualitativ ist dieses Verfahren deswegen, da es offen für empirisch begründete Kategorien ist, die sich aus dem Datenmaterial ergeben (Lamnek, 2005).

Die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse gegenüber anderen Auswertungsverfahren besteht darin, dass die Analyse in einzelne Interpretationsschritte zerlegt wird, welche vorher festgelegt werden, was sich im Ablaufmodell der Analyse widerspiegelt (Mayring, 2015). Dadurch wird die Analyse für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar, übertragbar auf andere Gegenstände und für andere benutzbar, sie wird zur wissenschaftlichen Methode (Mayring, 2015). Demnach lässt sich diese Auswertungsmethode auch auf den Forschungsgegenstand dieser Arbeit übertragen.

Das allgemeine Analysemodell enthält eigentlich zehn Schritte, wie in Abbildung 5 zu sehen ist.

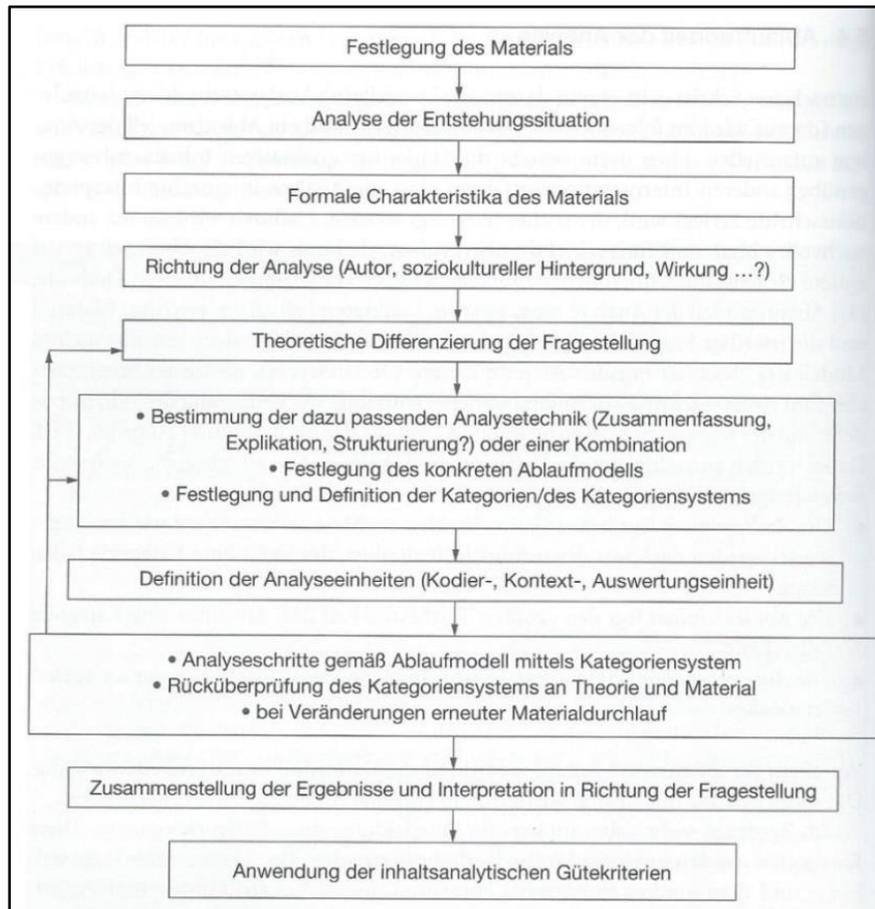


Abbildung 5: Allgemeines Ablaufmodell qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2015, S.62)

Da die ersten fünf Schritte (Festlegung des Materials, Analyse der Entstehungssituation, formale Charakteristika des Materials, Richtung der Analyse und theoretische Differenzierung der Fragestellung) in den vorhergegangenen Kapiteln (2.2 und 5.2.2) bereits abgehandelt wurden, werden nur die darauf folgenden Schritte, welche sozusagen das Herzstück dieser Methode darstellen, erläutert. Der letzte Schritt „Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien“ wird in dieser Bachelorarbeit weggelassen.

## 6. Schritt: Bestimmung der passenden Analysetechnik und Festlegung des konkreten Ablaufmodells

Die Techniken qualitativer Inhaltsanalyse werden als grundsätzliche Vorgehensweisen systematischen, das bedeutet, theoriegeleiteten und regelgeleiteten Textverstehens und Textinterpretierens, verstanden (Mayring, 2015). Es lassen sich zwei voneinander unabhängige Kategorienbildungsprozesse unterscheiden: induktiv und deduktiv (Mayring, 2015). Diese zwei Arten der Kategorienbildung werden im Folgenden erläutert:

### *Induktive Kategorienbildung*

Bei reduzierenden Textanalyseprozessen werden nur bestimmte (nach Definitionskriterium festzulegende) Bestandteile berücksichtigt, was am stärksten der Zusammenfassung entspricht (Mayring, 2015). Beim induktiven Verfahren werden die Kategorien innerhalb eines „bottom-up“-Prozesses aus dem Material heraus entwickelt (Schnell, Schulz, Kolbe & Dunger, 2013).

### *Deduktive Kategorienbildung*

Das Hauptkategoriensystem ist bei diesem Verfahren bereits festgelegt, was am ehesten der Technik der Strukturierung entspricht (Mayring, 2015). Diese Art von Kategorienbildung beginnt also mit der Definition der Kategorien, der Bestimmung von Ankerbeispielen und Kodierregeln und wendet dieses vorab gebildete Kategoriensystem dann „top-down“ am Material an (Schnell et al., 2013).

## **7. Schritt: Definition der Analyseeinheiten**

In dieser Phase wird gemäss dem ausgewählten Verfahren festgelegt, wie ein Textstück, eine Phrase, beschaffen sein muss, damit sie einer Kategorie zugeordnet werden kann. Merkmale des Textes, die der Forschende durch Lektüre der Interviewprotokolle identifiziert hat, um den Text beschreiben zu können, nennt man Kategorien (Lamnek, 2005). Hierbei steht im Zentrum die Entwicklung eines Kategoriensystems, dadurch, dass jede Textstelle eingeordnet und damit die Struktur des Materials festgelegt wird (Schnell et al., 2013). Dies geschieht durch die Definition von Kategorien, Ankerbeispielen und Kodierregeln (Schnell et al., 2013). Ankerbeispiele sind konkrete Textstellen, die prototypisch für die Kategorie sind. Die Kodierregeln stellen ein Hilfssystem dar, um die Textstellen richtig zuzuordnen (Schnell et al., 2013).

## **8. Schritt: Anwendung, Rücküberprüfung und Veränderung des Kategoriensystems**

Das Kategoriensystem wird angewendet und am Material rücküberprüft und, falls notwendig, überarbeitet (Schnell et al., 2013).

## **9. Schritt: Interpretation**

Im letzten Schritt werden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert (Mayring, 2015). Dieser Schritt erfolgt im Kapitel 7.

### 5.3.2 Eigenes Vorgehen

In diesem Unterkapitel wird nun erläutert, wie die Schritte sechs bis acht aus dem Kapitel 5.3.1 konkret umgesetzt und an die Anforderungen dieser Bachelorarbeit angepasst wurden.

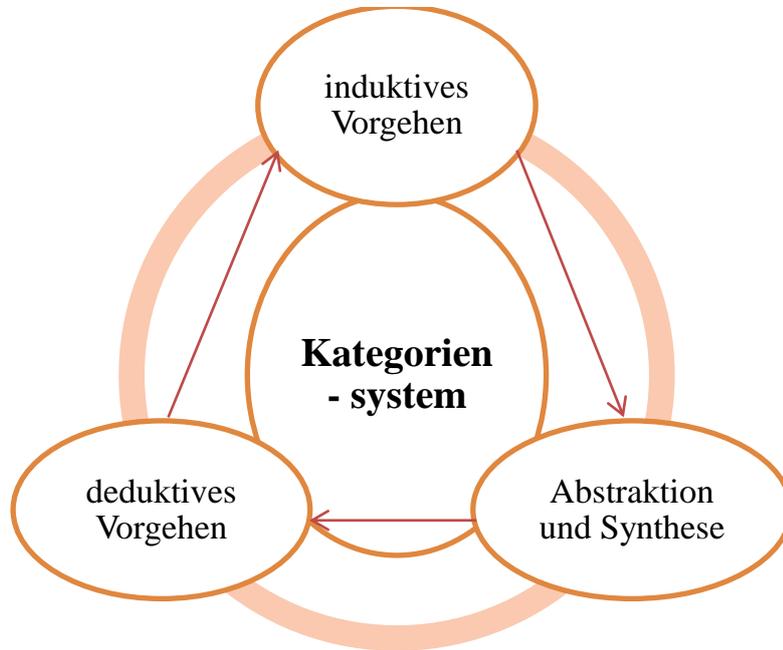


Abbildung 6: Eigenes Vorgehen bei der inhaltsanalytischen Auswertung

Abbildung 6 zeigt die Elemente und die Richtung (Pfeile) bei dem konkreten Vorgehen der Auswertung. Das Kategoriensystem und seine Überarbeitung stehen im Mittelpunkt. Dieses wird von den drei Schritten bzw. Elementen (deduktives Vorgehen, induktives Vorgehen, Abstraktion und Synthese) beeinflusst, wie man an der Überlappung der Kreise erkennen kann. Diese Beeinflussung und die einzelnen Elemente werden im Folgenden erläutert.

#### *Deduktives Vorgehen*

Für diese Bachelorarbeit hat sich hauptsächlich ein deduktives Vorgehen herauskristallisiert, da theoretische Annahmen (Kapitel 3) bestanden haben und der Leitfaden ebenfalls vorstrukturiert war (Kapitel 5.2.2). Daraufhin wurde ein Kategoriensystem mit den Haupt- und Unterkategorien erstellt. Diese Kategorien und Unterkategorien wurden zu diesem Zeitpunkt auch definiert. Ausserdem wurden Kodierregeln für diese bestimmt.

Ebenfalls wurden die Analyseeinheiten bei diesem Schritt festgelegt:

**Kodiereinheit** → klare, gegenstandsangemessene Elemente im Text

**Kontexteinheit** → Das ganze Interview einer Person

**Auswertungseinheit** → Das ganze Material, also alle sechs Interviews

Danach wurden Textstellen aus jedem Interview einzeln diesen (bestehenden) Kategorien zugeordnet. Die deduktiven Hauptkategorien und Unterkategorien, die bei den einzelnen Interviews mit keiner Aussage belegt werden konnten, wurden gelb markiert. Die Einzelauswertungen befinden sich im Anhang E3.

### *Induktives Vorgehen*

Da das Interview auch Spielraum für andere Informationen geboten hat (weil es halbstandardisiert war), gab es auch Textstellen, welche dem bestehenden Kategoriensystem nicht zugeordnet werden konnten. Für Textstellen, die den bestehenden Kategorien nicht zugeordnet werden konnten, wurden für jedes einzelne Interview neue Kategorien oder neue Unterkategorien gebildet. Diese Kategorien und Unterkategorien sind rot umrahmt (Anhang E3).

### *Abstraktion und Synthese*

Da sich bei jedem einzelnen Interview neue Kategorien ergeben haben, wurde anschliessend versucht, diese zu vereinheitlichen, indem die Begriffe für die Kategorien umfassender gewählt oder auf ein anderes Niveau abstrahiert wurden. Zur Unterkategorie „physikalische Umgebung“ wurden keine Textstellen gefunden, weshalb diese entfernt wurde. Es haben sich bei diesem Schritt allerdings auch Unter-Unter Kategorien ergeben. Zuletzt wurden hierbei alle Textstellen aus allen Interviews kategorisiert in ein Dokument zusammengetragen (Anhang E4). Am Ende dieser Textstellen findet sich der Verweis mit passender Zeilenangabe (I?), der zeigt, um welches Interview es sich handelt.

### *Erneute Suche nach Textstellen (deduktiv)*

Nachdem das Kategoriensystem nun angepasst war, sind die Interviews nochmals durchgegangen worden und es wurden Textstellen zu allen Kategorien, Unterkategorien und Unter-Unterkategorien gesucht.

Das endgültige Kategoriensystem mit Definitionen, Kodierregeln und Ankerbeispielen findet sich im Anhang D. Es enthält insgesamt sechs Hauptkategorien (Ressourcen, Belastungen, Beanspruchung, Bewältigung, Massnahmen und Sonstiges), welche alle deduktiv gebildet worden sind. Induktive Unterkategorien und Unter-Unter-Kategorien (1.2.1 Pausen, 1.2.2 Kompensation von Arbeitsstunden, 1.3.1 Arbeitsklima, 1.4.2 Kompensation durch andere Faktoren, 1.4.3 Leistungsgerechtigkeit, 1.7 Anerkennung/Wertschätzung, 1.8 Commitment, 1.9 Erfahrung/Wissen, 2.3.2 Präsenzzeit, 2.4.1 Implizite Erwartungen und Umgang im Team, 2.5.3 Unveränderbarkeit, 2.9 Anerkennung/Wertschätzung, 4.1.4 salutogenetisch, 5.5 Wider-

stand gegen Veränderungen, 6.1 Kontrollen bei Krankheitsmeldung, 6.2 Leistung anderer Angestellter, 6.3 Grosszügigkeit Migros, 6.4 Belohnung, 6.5 Leistungs- und Zeitdruck, 6.6 Investition in Mitarbeitende, 6.7 Positive Einstellung zum Job beeinflusst Leistung, 6.8 Persönlichkeitsentfaltung, 6.9 Lehre fürs Leben) sind rot umrahmt. Alle deduktiven Hauptkategorien, Unterkategorien und Unter-Unter-Kategorien sind **nicht** farblich umrahmt.

## 6. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der sechs Interviews vorgestellt. Sie sind nach den Haupt- und Unterkategorien, welche bereits im Kapitel 5.3.2 vorgestellt wurden, gegliedert.

### 6.1 Ressourcen

In diesem Unterkapitel werden die Unterkategorien der Ressourcen aus dem Kategoriensystem abgehandelt.

#### *Organisationale Aspekte*

Als Ressourcen wurden vor allem **organisationale Aspekte** von den Befragten angegeben. Hierbei haben sich folgende Themen ergeben, welche auch als selbständige Unter-Unter-Kategorien im Kategoriensystem gelten und auf welche in Folgendem vereinzelt eingegangen wird:

- Transparenz
- Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten
- Partizipationsmöglichkeiten
- Rückmeldung
- Zeitliche Spielräume
- Entwicklungsperspektiven
- Kooperationsmöglichkeiten
- Soziale Unterstützung durch das Team
- Abwechslung
- Lernmöglichkeiten
- Sinnhaftigkeit der Arbeit

Als **transparent** wurden vor allem die strukturellen und organisationalen Merkmale der Migros Luzern von einer Person beschrieben, wobei Informations- oder auch Entwicklungsmöglichkeiten von Arbeitsbeginn an klar und nachvollziehbar sind:

*"Ich denke das Strukturelle ist sehr gut, ich denke ääh, sicher schon, wenn man so eine Arbeit annimmt, dann weiss man eigentlich, welche Möglichkeiten man hat."*

Bei den **Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten** stand bei einer Person besonders der Austausch im Rahmen von Teamsitzungen im Mittelpunkt, bei welchen nochmals umrissen wird, was sich am Tag zuvor abgespielt hat, damit alle Teammitglieder auf demselben Stand sind.

Fünf der Befragten gaben an, **Partizipationsmöglichkeiten** zu haben, jedoch in verschiedener Art und Weise mit unterschiedlicher Reichweite. Das kann sein, dass sie lediglich zu einem Vorschlag oder beim Einsatzplan gefragt werden, ob es für sie stimmt oder das kann das Einbringen von eigenen Vorschlägen beim Sortiment, das Einbringen von Wünschen zum Personaleinsatzplan und zu Hilfsmitteln sein. Es kann sogar bis zur aktiven Mitgestaltung bei der Umstellung des Geschäftsleitungsbereichs reichen. Abbildung 7 veranschaulicht dieses Kontinuum, wobei das „Gefragt werden“ als passivste Möglichkeit der Partizipation gilt und die Möglichkeit zur Mitgestaltung als aktivste. Das Einbringen von Ideen und Vorschlägen ist eine mittlere Möglichkeit.

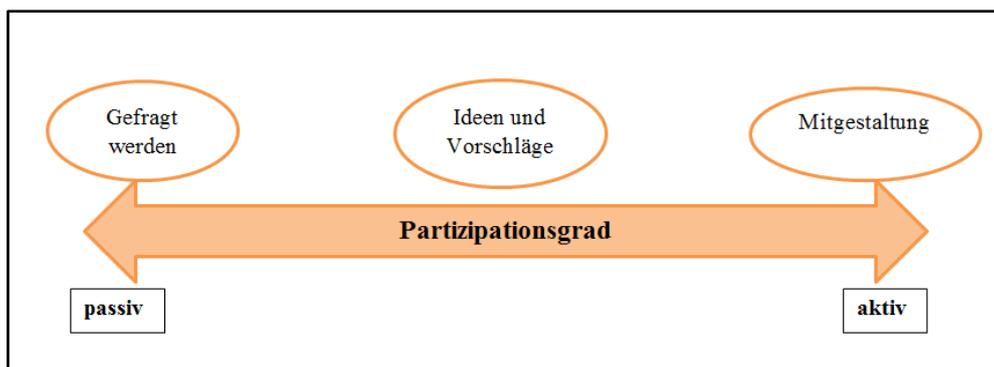


Abbildung 7: Partizipationsgrad

Diese Befragten sagten auch, dass die Vorgesetzten insgesamt sehr offen sind für neue Ideen und Vorschläge:

*"Aber ich würde jetzt sagen im Grundsatz ist das definitiv (..) ja gewollt und auch willkommen, wenn man da sich einbringt und Vorschläge bringt, auf jeden Fall."*

Für eine Person waren besonders die **Rückmeldungen** der Kunden sehr motivierend.

Als **zeitliche Spielräume** sahen drei Befragte die Flexibilität der Arbeitszeit und der Einsatzplanung an, wie diese Aussage zeigt:

*"Aber eben es kann auch natürlich wieder Vorteile haben, dass man unter der Woche frei hat, individuell wählen kann, wenn man frei haben will."*

Bei den **Kooperationsmöglichkeiten** wurde genannt, dass es sozusagen aufgaben- bzw. auftragsabhängig ist, weil es Tätigkeiten gibt, bei welchen man selbständig arbeitet. Es gibt aber

auch Aufträge, welche mehrere Leute erfordern und in solchen Fällen wird im Team gearbeitet. Insgesamt sei die Arbeit der Befragten „teambasierend“.

Bei der **sozialen Unterstützung** gingen, von fast allen Befragten, eher allgemeine Aussagen hervor, bei welchen sie auf die Zufriedenheit mit ihrem Team, die Hilfsbereitschaft des Teams und auch allgemein auf den positiven Umgang im Team verweisen:

*"Das Team selbst. Da muss ich sagen, nicht gerade alle vom Team. Aber ääh, eigentlich mehr oder weniger das gesamte Team, was mich ääh, was mich anspricht beim Arbeiten."*

Zwei der Befragten erzählten, dass sie ihre Arbeit anspricht, da sie sehr **abwechslungsreich** ist.

Als **Lernmöglichkeiten** gaben zwei Personen an, dass sie nach Behebung oder Korrektur eines Fehlers oder nach dem Hinweis auf eine Verbesserungsmöglichkeit durch den Vorgesetzten, Erfolgserlebnisse haben und Wissen sammeln.

Die **Entwicklungsperspektiven** wurden von der Mehrheit der Befragten als sehr vielfältig beschrieben, also es wurde auf ein breites Repertoire verwiesen:

*"Aber neben dem, sage ich, gibt es natürlich ein sehr breites Feld, sagen wir, Richtung Betriebszentrale, die wir von der Migros haben, sei das im Einkauf, das kann Marketing sein, es gibt wirklich ein sehr breites Feld, das kann auch sein Distribution/ Logistik, kann man nachher gehen, ich sage gerade mit dem X haben wir natürlich ein sehr breites Feld von dem Wissen auch mit der Volkswirtschaft und allem, also man kann durchaus, ich sage jetzt Richtung KV gehen, geht auch grundsätzlich. Also ich sage: Es ist, man hat uu viele Weiterbildungsmöglichkeiten, wenn man will."*

Bei den Aussagen zur **Sinnhaftigkeit der Arbeit** wurde von zwei Befragten die Zufriedenheit mit ihrer Funktion oder Position genannt. Demnach ergibt es für sie Sinn, an diesem Arbeitsplatz zu sein. Eine Person verweist auf das Interesse für die Branche, das wichtig für diesen Job und bei ihr vorhanden ist. Diese Tatsache bewirkt, dass sich diese Person in ihrer Funktion richtig verortet sieht.

### Arbeitszeit

Als Ressource wurde auch die Unter-Kategorie **Arbeitszeit** gezählt. Eine Person verwies auf die grosszügige Regelung mit den **Pausen** und eine andere Person berichtete, dass die Arbeitszeit legitim sei, da man **Überstunden kompensieren** könne:

*"Also mich selbst stört es nicht, überhaupt nicht, weil (...) es gibt Überzeit, nicht, dass ich jetzt auf das stolz bin, aber wir sind jetzt ein, wir sind ein Betrieb, wo wo du das eigentlich kompensieren kannst."*

### Soziales Umfeld

Das soziale Umfeld äussert sich in einem guten **Arbeitsklima**, wie vier Personen beschrieben. Die Befragten erzählten, dass trotz gelegentlichen Wechseln, Konflikten und Auseinandersetzungen ein gutes Arbeitsklima herrscht, welches Kraft gibt:

*"..aber ich sage, schlussendlich kann man sachlich und konstruktiv darüber diskutieren und dann haben alle etwas davon und somit kann ich sagen, doch, unser Arbeitsklima ist effektiv (...) ist gut. Doch, doch, im Grossen und Ganzen."*

### Lohn

Bei der Unterkategorie Lohn haben sich drei Unter-Unter-Kategorien ergeben. Die **allgemeine Zufriedenheit**, als eine Unter-Unter-Kategorie, zeigt, dass zwei der Befragten recht gut mit ihrem Gehalt durchkommen und insgesamt zufrieden sind. Zwei Personen beschrieben, dass die **Kompensation durch andere Faktoren**, wie Gratifikationen, Ferien oder gerne zur Arbeit zu gehen, möglich sei. Das bedeutet, wenn solche Faktoren zusätzlich vorhanden sind, können sich diese Befragten mit ihrem Lohn zufrieden geben:

*"Jetzt in anderen Faktoren, das ist viel viel wichtiger, wenn ich mich an irgendeinem Morgen quälen müsste durch die Tür zu gehen, dann wäre es für mich, das, ja das wäre schlimm. Dann hätte ich lieber Tausend Franken weniger Lohn und wäre an einem anderen Ort glücklicher."*

Zwei Personen erzählten, sie würden es schätzen, dass **leistungsgerecht** entlohnt wird.

### Arbeitsaufgabe und -organisation

Bei dieser Unterkategorie wurde von einer Person drauf hingewiesen, dass bei der Migros darauf geachtet wird, dass man nicht überfordert wird und somit die Arbeitsmenge im Gesamten in Ordnung ist:

*"Insgesamt definitiv gesund, absolut, also es wird auch geschaut, dass man hier irgendwie nicht überfordert wird und das ist gleich, das darf man sagen."*

### Kunden- und Klientenkontakt

Zwei Personen gaben an, dass sie der Kontakt mit Menschen beziehungsweise mit Kunden sehr anspricht und dass dieser Kundenkontakt der primäre Grund ist, weshalb sie ihren Job machen:

*"Ja, also ich würde sagen ganz klar beim Kunden beraten. Darum mache ich den Job. Das mache ich gerne, das lebe ich auch, mit dem kann ich mich identifizieren auch in dem Sinn und ja, da fühle ich mich wohl.."*

## Anerkennung/Wertschätzung

Vier Befragte erklärten, dass es sehr motivierend sei, wenn sie zwischendurch ein Lob oder ein „Schulterklopfen“, positive Feedbacks oder sogar Geschenke für ihre Leistung bekommen. Diese Anerkennung oder Wertschätzung kann auf dreifacher Ebene, in Bezug auf ihre Herkunft, unterschieden werden: **Kollegen/Team**, **Vorgesetzte**, **Kunden**. Das verdeutlicht auch die Abbildung 8. Die Anerkennung/Wertschätzung kann von den Kollegen ausgehen, seitens der Vorgesetzten sein oder von Kunden aus kommen.

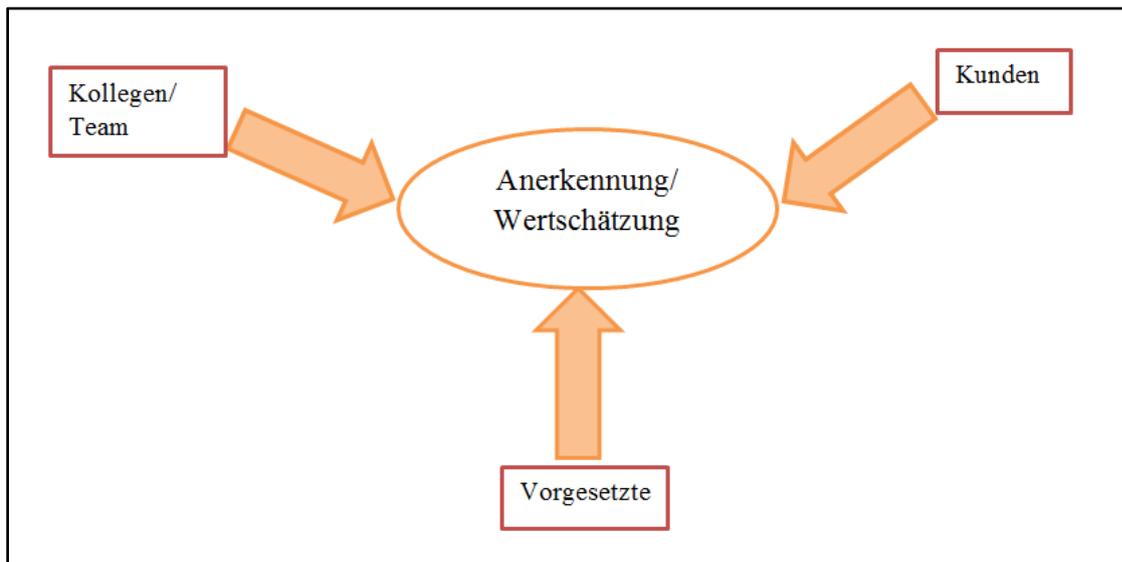


Abbildung 8: Drei Herkunftsquellen für Anerkennung/Wertschätzung

Diese Aussage zeigt Anerkennung/Wertschätzung auf der Ebene Kollegen/Team:

*"Ähm, wenns ääh, geschätzt wird, was man macht. Also zum Beispiel, wenn wir Feedbacks von den Lehrlingen bekommen: Oo danke vielmals fürs Helfen oder ja merci vielmals fürs Üben."*

## Commitment

Eine Person zeigte im Verlaufe des ganzen Interviews immer wieder ihre Verbundenheit und Hingabe zur Migros Luzern, welche ihr Kraft gibt und sie anspornt, um Verantwortung zu übernehmen und sich bestmöglich für die Migros einzusetzen, wie diese Aussagen zeigen:

*"Das ist jeden Tag, ist für mich einfach (..) ich arbeite zu gerne. Ich gehe so gerne arbeiten, das ist für mich einfach, ich freue mich jeden Tag auf die Arbeit."*

*"Wenn irgendetwas einmal kommen würde, was ich nicht so im Griff hätte, dann muss ich das einfach lernen, ich will das einfach, ich will das können, ich muss das können, weil es ist mein Job. Dann mache ich so lange bis das geht. Denn, wenn man will, dann geht es irgendwann."*

### Erfahrung/ Wissen

Zwei Personen betonten die Erfahrung beziehungsweise das Wissen aufgrund der Erfahrung, die sie haben, welches ihnen die Arbeit erleichtert oder ihnen sogar einen gewissen Vorsprung zu den anderen Mitarbeitenden verschafft:

*"Wenn ich X Jahre in der gleichen Filiale bin, dann weiss ich alles, ich habe bis jetzt wirklich noch nie etwas gehabt, wo ich gesagt hätte, wie muss ich das machen."*

## 6.2 Belastungen

In diesem Unterkapitel werden die Unterkategorien der Belastungen aus dem Kategoriensystem abgehandelt.

### Organisationale Aspekte

Die Mitarbeitende schätzten einige organisationale Aspekte als belastend ein, welche als Unter-Unterkategorien gelten und auf die im Folgenden einzeln eingegangen wird:

- Zeitliche Spielräume
- Entwicklungsperspektiven
- Soziale Unterstützung durch das Team

Bei den **zeitlichen Spielräumen** erklärte eine Person, dass es belastend sei, wenn diese nach einem Auftrag zu lange gebraucht hat:

*"Das kann zum Beispiel sein, irgendwie, ich weiss jetzt auch nicht, wenn man einen X macht, eine X macht, ist einfach nur das Problem, man hat zu lange gehabt."*

Die **Entwicklungsperspektiven** erwiesen sich in verschiedener Hinsicht als belastend. Einige Befragte sehen im mittleren Erwachsenenalter keinen Sinn mehr für ihre weitere Entwicklung aufgrund ihres fortgeschrittenen **Alters**:

*„Ja, ich bin jetzt, sagen wir, in ein Alter gekommen, wo man eigentlich schon das Ziel vom Ende fast sieht und dann denke ich nicht, dass ich noch irgendwelche Sachen noch bewegen möchte.“*

Eine Person erklärte, dass die **Anforderungen der Entwicklungsangebote** es für sie erschweren diese zu nutzen, weil sie Probleme hat vor Publikum zu sprechen, aber die Angebote dies erfordern würden.

Einige Befragten empfinden die **Eingeschränktheit innerhalb ihres Bereichs** als belastend. Dabei erklärten sie, dass sie fast nur Möglichkeiten hätten sich in einem anderen Bereich weiterzuentwickeln. Diese ersten drei Gründe könnte man als Ursachen oder Eingangsschwierigkeiten, ein Entwicklungsangebot zu nutzen, betrachten.

Einige verwiesen auf die Problematik, dass eine Weiterbildung einen **Wechsel der Filiale** erfordern würde und teilten mit, dass dies von ihnen nicht gewünscht sei:

*"Ja, aber dann nachher, nachher kann ich nicht mehr im X arbeiten. Ich müsste sicher irgendwo (..) ich meine, schaden würde es auch nicht, aber ich fühle mich einfach hier so wohl und ich wohne in X, ich habe alle X Stunde einen Bus (..) in X Minuten von mir zu Hause bis hierhin. Ist auch, ja, man wird bequem (lacht). Ja, manchmal überlege ich schon, soll ich, soll ich nicht."*

Zwei Personen berichteten, dass sie bewusst nicht bereit sind, **mehr Verantwortung** zu übernehmen. Diese letzten zwei Gründe könnten als subjektiv wahrgenommene, negative Konsequenzen von den Befragten betrachtet werden, wenn sie ein Entwicklungsangebot nutzen würden.

Tabelle 6 fasst diese Aspekte nochmals zusammen.

Tabelle 6: Belastende Aspekte der Entwicklungsperspektiven

<b>Ursachen/Eingangsschwierigkeiten</b>	<b>Negativ zu erwartende Konsequenzen</b>
Alter	Wechsel der Filiale
Anforderungen der Entwicklungsangebote	Mehr Verantwortung
Eingeschränktheit innerhalb des eigenen Bereichs	

Bei der Unter-Unter-Kategorie **soziale Unterstützung** wurde durch eine Person angemerkt, dass sich Kollegen weigern einzuspringen, wenn jemand krank ist und es somit meistens schwierig ist, jemanden zu finden, der einspringen würde und, dass diese Suche nach Ersatz belastend sein kann.

### *Rollenkonflikt*

Eine Aussage lässt auf einen Rollenkonflikt schliessen. Sie zeigt, dass es für diese Person nicht immer klar ist, was von ihr erwartet wird:

*"..oder wenn man etwas aus einer anderen Perspektive betrachtet, je nach dem, wo man das dann nicht so sieht und ich sage halt dann, es ist auch immer eine Wahrnehmung davon, was von einem erwartet wird."*

## Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist in zweifacher Hinsicht belastend. Einerseits erklärten zwei der Befragten, dass die Arbeitszeiten **sehr lang** werden können, vor allem, wenn man freitags und samstags nacheinander arbeiten muss oder wenn Feiertage anstehen:

*"Der Stress sicher. Also vor allem halt Freitag, Samstag, also vor allem halt, wenn man Freitag den ganzen Tag arbeitet und Samstag noch den ganzen Tag arbeitet."*

Andererseits wird die **Präsenzzeit** als belastend empfunden, also die ganze Zeit, in der die Befragten am Arbeitsplatz anwesend sind, auch wenn sie gerade Pause machen, und die Zeit, die es braucht, um an den Arbeitsplatz zu gelangen oder wieder vom Arbeitsplatz nach Hause zu kommen:

*"Ich sage klar, was natürlich immer ist, ist die Präsenzzeit zum Beispiel. Ich meine, wir stehen nicht erst um halb X auf und fangen um X Uhr an zu arbeiten. Meistens sind wir auch um X, X Uhr wach und sind erst um X Uhr am Abend fertig mit der Arbeit, dadurch ist es halt schon, für mich persönlich, jetzt nach meinem Empfinden, eine gewisse Belastung von der Präsenzzeit schlussendlich."*

## Soziales Umfeld

Bei der ersten Unter-Unter-Kategorie, **implizite Erwartungen und Umgang im Team**, wurde aus den Aussagen ersichtlich, dass die Befragten Annahmen darüber treffen, was ihre Kollegen von ihnen erwarten und dass sie auch Erwartungen an ihre Kollegen stellen, jedoch handelt es sich in beiden Fällen um unausgesprochene Erwartungen. Beispielsweise die Erwartung, dass Kollegen mehr Sorgfalt haben könnten oder Erwartungen, dass die Kollegen den Vorgesetzten und den Befragten gegeneinander „ausstechen“ könnten. Dies hat Folgen für den **Umgang im Team**. Die Befragten erzählten, dass es für sie mühsam sei, auf einige Sachen wiederholt hinweisen zu müssen:

*"Ich glaube, das ist ein wenig die Sorgfaltspflicht, dass die Leute das ein bisschen besser wahrnehmen, dass sie nicht Sachen verschleissen und so, ist manchmal schade, wenn jemand im falschen Moment mit dem Messer dran ist und macht X Franken kaputt und ich muss sagen, jetzt haben wir extra X da, X, man sollte nie mit dem Messer dran. Und das ist etwas, sagen wir, ermüdend ist, denn das ist immer wieder, immer wieder, das muss man immer wieder sagen, das hört nie auf."*

Zwei Personen gaben an, durch den **Druck ihrer Vorgesetzten** belastet zu sein. Es werden verschiedene Arten von Druck beschrieben, wie Stunden- oder Warendruck oder der Druck, der sich durch bestimmte Vorgaben der Vorgesetzten ergibt:

*"Ganz klar, also ich sage, wenn ein Druck vorhanden ist, dann ganz klar seitens der Vorgesetzten, in unserem Fall jetzt."*

Eine Person behauptete, sich nach **Konfrontationen oder Auseinandersetzungen mit den Vorgesetzten** ebenfalls belastet zu fühlen:

*"Mehr, wenn es so etwas gibt, was man weniger gern mag, dann wirklich, ich sage, wenn es irgendwie mit Vorgesetzten ist oder dergleichen."*

### Lohn

Beim Lohn können drei Elemente als belastend zusammengefasst werden. Einerseits nannten die Befragten die Tatsache, dass es mit dem Lohn, den sie haben, schwierig sei, die Bedürfnisse zu decken und sie knapp damit auskommen. Dies gehört zur Unter-Unter-Kategorie „**Knappheit**“. Für drei der Befragten stellt sich vor allem das Problem, eine Wohnung alleine zu decken:

*"Und ich muss sagen, das finde ich doch, eher grenzwertig den Lohn, im Grunde genommen, sprich, man müsste sich eher gegen oben orientieren, weil ich sage.."*

*"Also nur mit meinem Lohn, wenn ich alleine eine Wohnung decken müsste, reicht das sicher nicht. Also es, ich denke jetzt, je nach Region, reicht es sicher nicht. Weil ich bin nicht von hier in X, aber müsste ich hier in X eine Wohnung für mich alleine (..) denke ich, kommt es schwierig."*

Auch wurde von einigen Befragten kundgetan, dass es keine **Balance zwischen Einsatz und Ertrag** gibt. Dieses Ungleichgewicht kann auf drei Ebenen betrachtet werden. Einerseits auf der Ebene **Kollegen**, die weniger leisten, aber gleichviel Lohn haben und zweitens **im Hinblick auf die heutigen Anforderungen**, die ihr Job stellt und drittens im Hinblick auf den **Stundendruck**, der immer weiter steigt:

*"Weil es kann nicht sein, dass wirklich eine Person (...) ja immer mehr leisten muss und der Lohn bleibt eigentlich immer gleich und Arbeitszeiten bleiben gleich und ja, die Erholung leidet drunter."*

Eine Person verwies auf die **Unveränderbarkeit des Lohns**, welche beinhaltet, dass Lohnerhöhungen kaum erfolgt sind seit sie bei der Migros angestellt ist und die Unmöglichkeit, den Lohn in Zukunft anzupassen, zu bestehen scheint:

*"..hier fängst du einfach mit X Franken an und man kommt irgendwie nicht vorwärts. Denn jetzt seitdem ich da bin, habe ich X Franken mehr. Das ist denn, das ist nichts, oder. Und das finde ich einfach, wäre wichtig, dass sie auch das, so machen. Weil ich muss immer noch mit, es gibt immer noch den normalen Aufschlag Ende Jahr."*

### Arbeitsaufgabe und -organisation

Hierbei gingen Aussagen zur **quantitativen Überforderung** vor, die sich besonders vor den Feiertagen zeigt oder sich aufgrund des Personalmangels ergibt:

*"Äähm (..) ja manchmal, wissen Sie, jetzt seit sie überall mit den Mitarbeitenden oder mit den Stunden heruntergehen. Und dann manchmal müssen wir statt X zu X arbeiten. Und manchmal macht das, dass wir wirklich, wissen Sie was ich meine, dass wir irgendwie (..) wirklich keine Zeit haben, um aufs WC zu gehen."*

Es zeigte sich eine **qualitative Überforderung** bei einigen Mitarbeitenden, wenn sie beispielsweise strenge Vorgaben einhalten müssen, wenn sie an einer unbekanntem Maschine sind oder wenn sie von anderen Mitarbeitenden über verschiedene Regelungen und Prozesse gefragt werden, über die sie selbst nicht richtig Bescheid wissen:

*"Genau, weil: Was passiert jetzt, wenn ich jetzt einen Tag krank bin, wie wird das mit den Stunden abgezogen oder müssen wir das zahlen und dann ja, da können wir schon wieder nachfragen gehen. Aber es ist manchmal noch schwierig um das dann wirklich noch erklären zu können. Oder wie wird die Pensionskasse geregelt oder solche Sachen."*

An einer Person zeigt sich eine **quantitative Unterforderung**, da sie sich einige Aufgaben mehr wünschte.

Eine **qualitative Unterforderung** wird an Aussagen von drei Personen ersichtlich. Diese Aussagen betreffen Reinigungsarbeiten oder zeigen das Ergebnis jahrelanger Erfahrung, respektive, die Routine, welche die Tätigkeiten als nicht mehr herausfordernd wahrnehmen lassen:

*"Und einfach sind meistens alle. Also wir arbeiten jeden Tag gleich, also X und so. Ja, ich habe wirklich keine Schwierigkeiten."*

Eine Person gab an, es sei für sie belastend, wenn es nicht vorwärts gehe beim Arbeiten, beziehungsweise, wenn **Regulationsbehinderungen** auftreten. Insbesondere, wenn es viel zu tun gäbe und die Kollegen nicht die erwartete Leistung bringen würden.

### *Kunden- und Klientenkontakt*

Der Kunden- und Klientenkontakt wurde von einigen Befragten als schwierig oder mühsam beschrieben, weil Kunden besondere Ansprüche und Wünsche haben oder weil viel Geduld im Umgang mit Kunden benötigt wird. Reklamationen der Kunden seien für die Befragten auch eher demotivierend:

*"..dass, dass, dass die Kunden zufrieden sind und das ist sehr schwierig, es gibt so schwierige Leute, unglaublich."*

*"..man muss jedermanns Ansprüchen gerecht werden, das ist manchmal nicht ganz einfach, weil Kunden natürlich auch exklusive Beratung wollen und für sie das eher eine Problematik darstellt, dann wenn man ausweichen muss und andere Kunden noch dazwischen nimmt und dergleichen. Das könnte eine Schwierigkeit sein."*

### *„Work-Life“ Konflikt*

Zwei Personen berichteten von ihren Schwierigkeiten, ihr Arbeits- mit dem Privatleben zu vereinbaren, dem sogenannten **„Work-Life“ Konflikt**. Diese Problematik ergibt sich, gemäss den Befragten, weil sie abends meistens spät zu Hause sind und unregelmässige Arbeitszeiten haben, die sich nicht immer mit Familienmitgliedern oder Freunden abstimmen lassen:

*"Und was halt so ein Faktor ist, ich sage gerade im Privaten belastet sich das soziale Umfeld, weil wir haben unregelmässig frei, wir arbeiten meistens an einem Samstag, das macht es auch schwierig wirklich, ich sage jetzt, mit dem sozialen Umfeld gross etwas unternehmen zu können am Wochenende. Das sind schon rechte Einschränkungen, die manchmal ein wenig unterschätzt werden im X."*

### *Anerkennung/Wertschätzung*

Die **mangelnde Anerkennung/Wertschätzung** wird von den Befragten einerseits seitens der **Vorgesetzten** wahrgenommen:

*"Zum Beispiel wir in X sind halt ein Rayon, der einfach funktioniert. Es sieht meistens immer gut aus und dann kommt dann schon manchmal das Gefühl auf: Ja, wir machen den Job und wo ist die Anerkennung."*

Auf der anderen Seite ist es belastend, wenn die **Kunden zu wenig Anerkennung/Wertschätzung** zeigen:

*"..dann hat man vielleicht sonst schon Stress gehabt und dann kommt der Kunde zusätzlich auch noch dazu und ja, baut einen auch nicht gerade unbedingt auf mit diesen Reaktionen oder Reklamationen."*

## 6.3 Beanspruchung

Die Beanspruchung kann in vier Unter-Kategorien geteilt werden; dies sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht. Tabelle 7 zeigt eine Zusammenfassung, wie sich die Beanspruchung bei den Mitarbeitenden der Migros Luzern äussert.

Tabelle 7: Übersicht Beanspruchung

Unterkategorie	positiv	negativ
Physisch, somatisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gutes Gefühl nach dem Sport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schmerzen oder Anspannungen in: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rücken</li> <li>○ Füssen</li> <li>○ Beinen</li> <li>○ Schultern</li> </ul> </li> <li>• anhaltender Husten</li> <li>• Müdigkeit</li> </ul>
Psychisch, kognitiv-emotional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liebe zum Job</li> <li>• Freude an Kollegen</li> <li>• Erleichterung nach Gesprächen mit Familie</li> <li>• Positive Einstellung zum Job</li> <li>• Empathie für die Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilität für „psychische“ Tabuthemen</li> <li>• Kampf mit der Konzentration</li> <li>• Müdigkeit</li> <li>• Gedanken an Unerledigtes</li> <li>• Ärger über Kollegen</li> <li>• Ignorierung der eigenen Gesundheit</li> <li>• Reduktion der Motivation</li> </ul>
individuelles Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit unterbrechen und nach Hause gehen bei Wahrnehmung von Krankheitssymptomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krank zur Arbeit erscheinen (Präsentismus)</li> <li>• Weniger produktives Verhalten</li> </ul>
Sozialverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jüngere Angestellte unterstützen</li> <li>• Hilfe für Kollegen (Prosozialität)</li> <li>• Einspringen an einem freien Tag</li> <li>• Kollegen in Schutz nehmen vor Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückzug (zu Hause bleiben)</li> </ul>

Auf die einzelnen Unterkategorien und Aspekte soll im Folgenden nochmals eingegangen werden.

### Physisch, somatisch

Bei dieser Unterkategorie ging es vor allem um **körperliche** Beanspruchung. Besonders oft wurden Schmerzen oder starke Anspannung in den Beinen, Füßen und Schultern genannt:

*"Und körperlich ja, merkt man halt irgendwie den Rücken oder die Füße oder die Beine oder ja."*

Auch anhaltender Husten wurde einmal aufgezählt. Die starke Müdigkeit am Abend wurde auch mehrmals erwähnt. Eine Person erklärte allerdings, dass sie sich besonders nach dem Sport, wieder körperlich fit fühlt.

### Psychisch, kognitiv-emotional

Ein positiver psychischer Aspekt ist die **Liebe zum Job**, die einige Befragten geäußert haben. Die **Freude an den Arbeitskollegen** ist auch eine positive Emotion in diesem Zusammenhang, die einmal genannt wurde. Aus einigen Aussagen ging hervor, dass ein **Gefühl von Erleichterung** nach den Gesprächen mit der Familie aufkommt:

*"Und dann, das macht viel aus, wenn man mit der Familie zusammenhockt und redet ja.."*

Eine Person erklärte, dass sie eine **positive Einstellung** zum Job hat und deswegen alles Schwierige eher als Herausforderung sieht. Eine Person erzählte, dass sie grosses Mitgefühl für die Kunden hat und ihre Lage zu berücksichtigen versucht.

Negativ ist, dass eine Person angab, aufgrund ihrer Vergangenheit sehr **sensibel auf Themen der psychischen Gesundheit** zu sein, obwohl diese Themen im Betrieb tabuisiert werden. Eine Person sagte, dass es manchmal **sehr schwierig** sei, sich den ganzen Tag über richtig zu **konzentrieren**. Die **geistige Müdigkeit und Gedanken an Unerledigtes** wurden ebenfalls genannt. Eine Person meinte, dass bei ihr die **Gesundheit zum Schluss** kommt. Eine Person sagte, dass ihre **Motivation**, nach Konfrontationen mit Vorgesetzten, **zu sinken** vermag.

### Individuelles Verhalten

Beim individuellen Verhalten ist positiv, dass einige der Befragten **reagieren, wenn sie Krankheitssymptome bemerken**, indem sie die Arbeit unterbrechen und nach Hause gehen. Negativ ist, dass Einige angaben, genau das Gegenteil zu tun und schon krank zur Arbeit kommen und bleiben, was als **Präsentismus** angesehen werden kann. Weiter ist negativ, dass

eine Person berichtete, dass ihr **produktives Verhalten** nach der Reduktion der Motivation **sinken** kann:

*"..ich sage, wenn es natürlich auch zu Konfrontationen mit Vorgesetzten kommt. Ja, das ist schon nicht so ganz förderlich dann schlussendlich und ich meine irgendwo nagt das halt einem an der Motivation und ich sage, wenn es einem an der Motivation nagt, sinkt die Produktivität und dadurch, ja, ist niemandem geholfen."*

### Sozialverhalten

Als positives Sozialverhalten konnte aus den Aussagen die **Unterstützung der jüngeren Mitarbeitenden** aufgezeigt werden in Bezug auf die Förderung der Entwicklung dieser. Eine Person erklärte, dass sie immer, wenn sie kann und wenn es gewünscht ist, ihren Kollegen unaufgefordert hilft, was als **Prosozialität** bezeichnet werden kann:

*"Und dann zum Beispiel, wir machen, um X muss ich zu arbeiten beginnen und um X Uhr machen wir auf und in diesen X Minuten habe ich vorhandene Zeit und dann gehe ich zur Kollegin, die X hat und dann frage ich sie, du, kann ich dir etwa zehn Minuten etwas machen? Dann sagt sie: Ja ich bin sehr froh, ich bin im Stress, schwitzt und so und ääh, und wirklich ääh (..) ich bin wirklich, ich gehe gerne, ohne, dass mich jemand ruft.."*

Eine Person berichtete ebenfalls, dass sie, zum Beispiel an einem freien Tag, sofort **ein-springt**, falls sie einen Anruf erhält, dass jemand krank ist und sie gerade keine ausserordentlichen Verpflichtungen hat. Eine Person schilderte, wie sie **Kollegen in Schutz** nimmt, wenn sich Kunden über diese beschweren.

Mehrmals genannt wurde der **soziale Rückzug**, bei dem die Befragten angeben, zu erschöpft zu sein, besonders am Abend, wenn sie von der Arbeit nach Hause kommen und deswegen meistens auch dort bleiben:

*"Ich sage jetzt gerade in einer stressigen Zeit, wo man natürlich manchmal im Stress ist den ganzen Tag, über diese Zeitdauer hinaus und dann kommt man am Abend nach Hause und ich meine um 8 Uhr, allzu viel macht man dann nicht mehr."*

## 6.4 Bewältigung

Diese Kategorie enthält zwei Unterkategorien, Strategien/Tätigkeiten und unterstützende Personen, auf die im Folgenden vereinzelt eingegangen wird.

## Strategien/Tätigkeiten

Die Befragten gaben an, wie sie während der Arbeit mit Belastungen umgehen und die vorhandenen Ressourcen einsetzen können, dadurch hat sich die Unter-Unter-Kategorie „**organizational**“ ergeben. Darunter fallen Strategien/Tätigkeiten wie Kompromisse eingehen, Delegieren, in Büchern etwas nachzusehen, sich mit der Situation zu arrangieren, besonders, wenn die Befragten das Gefühl haben, gewisse Aspekte der Tätigkeit nicht ändern zu können und dazu gehört auch Flexibilität/Toleranz zu zeigen:

*"..ich bin tolerant und komme mit allem sehr gut durch."*

Ebenfalls gibt es Anlaufstellen, welche einige Befragte nutzen, wenn sie Probleme oder Fragen haben. Ausserdem versuchen einige der Befragten durch partizipative Personalplanung ihre Situation zu verbessern:

*"Ja, also ich muss sagen, wenn es immer einen ganzen Tag ist, schauen wir eigentlich schon, auch bei der Planung drauf, dass wir wirklich einen ganzen Tag möglichst frei haben."*

Prioritäten zu setzen in Situationen, bei denen es viel zu tun gibt, wurde ebenfalls mehrmals als Strategie genannt.

Es gibt auch Strategien/Tätigkeiten, welche **privat** von den Befragten angewendet werden, um wieder Energie zu tanken. Dazu gehört das Ausruhen zu Hause auf dem Sofa oder eine Tätigkeit am Computer auszuüben und Fernsehen. Vielfach schilderten die Befragten, dass es ihnen in der Freizeit wichtig sei, in die Natur zu gehen, da sie bei der Arbeit überwiegend drinnen sind:

*"Und sonst halt im Privaten versuche ich ääh (..) möglichst viel in die Natur raus. Sicher nicht noch zu Hause unter den vier Wänden, weil hier ist man schon genug drinnen. Da probiere ich ein wenig (???) in die Natur rauszugehen."*

Ausserdem wurde „Sport treiben“ oft genannt; wie beispielsweise Squasch spielen, ins Joga oder ins Fitness gehen oder Laufen:

*"Und, was ich jetzt persönlich gemacht habe vor allem, ich sage jetzt, Sport. Ich persönlich mache jetzt Joga, das ist jetzt für mich, mehr so mein Hauptfaktor, wie ich mit dem abschalten kann."*

Auch gaben einige Personen an, sich mit ihrem Lohn arrangieren zu müssen, indem sie sich beispielsweise eine Wohnung mit jemandem teilen. Auch ist es für die meisten Befragten wichtig, frühzeitig ins Bett zu gehen, wenn sie morgens noch einigermaßen leistungsfähig

sein wollen. Eine Person berichtete, dass sie viel liest und somit Wissen sammelt und dies eine Möglichkeit ist abzuschalten.

Es gibt auch Strategien/Tätigkeiten, welche gemäss den Aussagen der Befragten zeigen, dass sie das **Private vom Beruflichen getrennt** haben wollen, indem die sie beispielsweise mit Kollegen von der Arbeit privat nichts unternehmen oder die privaten Probleme während der Arbeit aussen vor lassen:

*"Oder, wenn man Probleme hat, die Probleme muss man draussen lassen, die muss man zu Hause lassen, so hart es auch manchmal ist oder, aber es geht nicht mehr, man darf keine Probleme mitnehmen."*

Dann haben sich noch Strategien/Tätigkeiten herauskristallisiert, welche man als **salutogenetisch** bezeichnen kann. Einerseits sagten die Befragten, dass sie Strategien erlernen, welche für ihre Gesundheit förderlicher sind, wie beispielsweise, den Lift zu nehmen, wenn sie etwas tragen. Andererseits haben sie gesagt, dass sie bei Wahrnehmung von Anzeichen der Erschöpfung, reagieren, indem sie die Arbeit frühzeitig unterbrechen, sozusagen Eigenverantwortung für ihre Gesundheit übernehmen:

*"Da bin ich zum Chef gegangen und habe gesagt, Sie X, ich muss, ich muss gehen. Ich bin nachher direkt zum Arzt gegangen und dann habe ich Infusion bekommen."*

### **Unterstützende Personen:**

Es wurden wiederholt Personen genannt, welche die Befragten bei der Bewältigung unterstützen. Oft wurde die **Familie** angegeben, welche den jeweiligen Befragten mit Gesprächen und Tipps hilft. Auch die **(Ehe-) Partner** und **Freunde** hätten eine unterstützende Rolle für die Befragten:

*"Ääh, ja, sicher jetzt mein Freund, meine Freundinnen, ääh, die Familie sicher auch. Genau, halt das Umfeld, was man so ein wenig hat."*

Viele der Befragten nannten bei dieser Unter-Unter Kategorie noch die **Arbeitskollegen**, welche besonders in Situationen beigezogen werden, in denen die Befragten nicht weiter wissen oder es zu viel Arbeit zu erledigen gibt:

*"Es ist wirklich, es gibt Zeiten, wo ich die Kollegin von dem anderen Rayon rufen muss, dass sie an X kommt, dass ich noch schnell herunter kann."*

## **6.5 Massnahmen**

Bei den gesundheitsförderlichen Massnahmen wurden diese genannt, die den Befragten aus der Migros bekannt sind. Anschliessend wurden Bewertungen dieser vorgenommen (positiv

& negativ). Es wurden auch Aussagen dazu gemacht, weshalb einige Angebote nicht genutzt werden und, dass es Widerstand gegen Veränderungen gibt. Ausserdem wurde von Wenigen erklärt, dass sie grundsätzlich mit den Massnahmen zufrieden sind. Zuletzt wurden von einigen Befragten noch Verbesserungsvorschläge gemacht.

### *Vorhandenes*

Die folgenden gesundheitsförderlichen Angebote/Einrichtungen/Vorkehrungen werden von der Migros betrieben und sind den meisten Befragten bekannt:

- Stange zum Strecken für den Rücken
- Morgenturnen
- Verlängerung von Rohrbahnen
- Fitnessabonnement
- Wandertag für übergewichtige Personen
- Grippeimpfung
- Arbeitsschuhe
- Schutzkleidung
- Sicherheitsmassnahmen
- Motivationscoaching
- Sonstige Klubschulangebote

### *Positive Bewertung*

Die genannten Massnahmen wurden in verschiedener Hinsicht durch die Befragten positiv bewertet. Einerseits finden es viele Befragte gut, dass es **Vergünstigungen** oder sogar **gratis Angebote** gibt. Andererseits haben die Meisten gesagt, dass sie das **vielfältige Angebot schätzen**, das vorhanden ist. Andere gaben an, es zentral zu finden, dass die Massnahmen wirklich **publik gemacht** werden, indem viele Infozettel aufgehängt oder die Befragten durch E-Mails informiert werden:

*"..ja, ich würde jetzt sagen, vom Ganzen her es ist publik gemacht und die Leute hören es, Leute sehen es, Leute lesen."*

Einige der Befragten schätzen es, dass die **Nutzung freiwillig** ist. Ebenfalls positiv ist für die Befragten, dass sie einige Angebote direkt **während der Arbeitszeit und am Arbeitsort** nutzen können, wie beispielsweise das Morgenturnen:

*"Da gehen wir nicht an irgendeinen anderen Ort, ansonsten würden wir noch mehr Zeit verlieren. Es gibt solche, wo einfach das Mittagessen X Stunde, ist halt trotzdem schnell durch, darum machen wir das eigentlich gleich in der Abteilung drinnen."*

### Negative Bewertung

Eher negativ bewertet wurde von einer Person die Tatsache, dass einige Massnahmen **nicht strikt durchgezogen** werden, wenn es viel zu tun gibt, also es würde sich zeitlich nicht vereinbaren lassen. Auch die **Nützlichkeit der Grippeimpfung** wurde angezweifelt. Eine Person erklärte, dass **psychische Probleme und Erkrankungen zu wenig thematisiert** werden und zu wenige Massnahmen für die psychische Gesundheit unternommen werden:

*"Effektiv über das auch, es wird zu wenig angesprochen. Jetzt gerade bei uns in der Filiale, wo wir einen Fall mit X gehabt haben, das ist definitiv zu wenig angesprochen worden."*

### Ungenutzt

Bei dieser Unterkategorie schilderte eine Person, dass sie die Massnahmen nicht nutzt, weil **private Alternativen** ihre Bedürfnisse abdecken. Eine andere Person sagte, dass das Angebot, was sie nutzen würde, nicht in der **Nähe ihres Wohnorts**, sondern am Arbeitsort ist, sie aber nach Arbeitsende nicht noch länger dort verbleiben möchte.

### Widerstand gegen Veränderungen

Eine Person erzählte, dass ihre Abteilung sich **aktiv gewehrt** hat, als eine Einrichtung entfernt werden sollte. Zwei Personen sagten, dass sie einige Massnahmen oder **Abläufe sowie die Regelmässigkeit der Massnahmen unbedingt beibehalten** würden:

*"Das ist eben das, was ich jetzt gesagt habe, mit diesen Infozetteln und all das Morgenturnen und so, das finde ich sehr nützlich und das finde ich auch wichtig, dass man das weiterführt."*

### Allgemeine Zufriedenheit

Einige Befragte erklärten, dass sie **allgemein zufrieden** sind mit den gesundheitsförderlichen Massnahmen der Migros und, dass definitiv genug getan wird:

*"Ich sage, seitens der Migros als Unternehmen wird da viel gemacht und versucht und auch mit unserer Gesundheit im Gesamten, da wird wirklich auf die Leute eingegangen."*

### Verbesserungsvorschläge

Einige der Befragten sehen in der **Anpassung der Arbeitszeit** Verbesserungsmöglichkeiten:

*"Vielleicht andere Arbeitszeiten. Zum Teil eben, wenn man ja schon Abendverkauf hat, dass vielleicht irgendwie die Möglichkeit besteht (..), dass Morgen jemand anderes für mich startet oder so."*

Es wurde auch die Idee eingebracht **mehr Personal** einzusetzen, um eine Entlastung zu bewirken. Eine Person hätte gerne **mehr Einblick in die Hintergründe** einiger administrativer Prozesse, damit sie Regelungen besser verstehen und dies somit den restlichen Mitarbeitenden einfacher kommunizieren könnte. Eine Person schlug vor, **gratis Massagen** einzuführen, beispielsweise einmal im Monat, um körperlichen Belastungen entgegenzuwirken. Einer Person war besonders die **Sensibilisierung der Führungskräfte für Themen der psychischen Gesundheit** ein Anliegen, damit diese in der Lage wären, die Kommunikation mit den Mitarbeitenden darüber fördern zu können:

*"Und ich finde halt, vielleicht allenfalls, einmal ein wenig die Leute sensibilisieren auf die Kommunikation auch und dergleichen. So ein wenig Kommunikationsebenen (...) klar, vielleicht ist das für mich persönlich eine Ansicht, aber ich finde, das ist durchaus wichtig für ein, für ein gesundes Teamklima."*

## 6.6 Sonstiges

In dieser letzten Kategorie, wurden ganz individuelle Anmerkungen und Anliegen eingebracht, welche als eigene Unterkategorien gelten und im Folgenden einzeln erläutert werden.

### *Kontrollen bei Krankheitsmeldungen*

Eine Person empfahl, **bessere Kontrollen** zu machen, insbesondere bei Leuten, die regelmässig krank sind, weil es wiederholt vorgekommen sei, dass die Leute das fälschlicherweise angegeben haben.

### *Leistung anderer Angestellter*

Eine Person hat die **Leistung und den Umgang einiger Mitarbeitender** gegenüber anderen Mitarbeitenden als negativ bewertet und wundert sich, wie solche Angestellte überhaupt verbleiben konnten auf ihrer Position und wie es sein kann, dass Personen, Leute unangemessen behandeln, ohne dass sie je zurechtgewiesen werden:

*"Ja, es gibt sicher auch Positives, Leute, die sehr gut sind, die Arbeit hervorragend machen, wo ich sagen muss, der ist am genau richtigen Ort, der macht das super, aber eben auch dieses. Wo ich manchmal staune ist ein wenig, wie lange, dass so etwas gemacht wird von dieser Person."*

### *Grosszügigkeit der Migros*

Eine Person meinte, dass die Migros – im Grossen und Ganzen – ein sehr grosszügiges Unternehmen sei.

### *Belohnung*

Eine Person würde es als fair erachten, wenn Leute, die sich besonders einsetzen, **finanziell belohnt** würden. Dies würde, ihrer Meinung nach, eine bessere Beobachtung der Mitarbeitenden durch Vorgesetzte erfordern.

### *Leistungs- und Zeitdruck*

Eine Person wies auf den immer steigenden Leistungs- und Zeitdruck hin, der sich in ihrer Abteilung dadurch erkenntlich macht, dass Leute **psychisch sowie körperlich „am Limit“** sind:

*"Äähm, für mich ist sicher wichtig zu erwähnen, dass wir momentan, sage ich, an einem Punkt sind, bei dem es eben kritisch wird. Mit der psychischen Gesundheit in der Migros. Weil ich stelle fest, unsere Leute sind seit längerem am Limit, sei es körperlich, sei es geistig. Weil natürlich der Druck ständig wächst mit den Stunden. Weil wir leisten heute in der gleichen Stunde, was vielleicht vor zehn Jahren in zehn Stunden geleistet wurde und da muss sich die Migros, sage ich jetzt persönlich, schon langsam Gedanken machen, wohin das führt."*

### *Investition in Mitarbeitende*

Eine Person wies die Migros darauf hin, das Augenmerk vermehrt auf ihre Mitarbeitenden zu richten und in sie zu **investieren**.

### *Positive Einstellung zum Job beeinflusst Leistung*

Eine Person erklärte, dass eine **positive Einstellung zum Job**, die sie mitbringt, unabdingbar sei für eine gute Leistung.

### *Persönlichkeitsentfaltung*

Bei einer Person hat sich die **Persönlichkeit** durch die Ausübung ihrer Tätigkeit bei der Migros **weiterentwickelt**. Sie sei extravertierter und kontaktfreudiger geworden.

### *Lehre fürs Leben*

Eine Person merkte an, dass ihre Tätigkeit bei der Migros in gewisser Weise eine **„Lehre fürs Leben“** ist, da man dabei Kompetenzen erwirbt, die man in verschiedenen Lebensbereichen verwenden kann und, dass sie diese Tätigkeit nur weiterempfehlen kann.

## 7. Diskussion

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit beantwortet, indem die wichtigsten Ergebnisse der Interviews mit den theoretischen Annahmen und dem Modell von Leont'ev (Schüpbach, 2013) verglichen und in Beziehung gesetzt werden.

Um die Forschungsfrage, an dieser Stelle, noch einmal in Erinnerung zu rufen, wird sie hier erneut aufgeführt:

Welche Ressourcen und Belastungen nennen die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Geschäftsleitungsbereichen?

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass, von den Befragten, insbesondere organisationale Ressourcen wie Partizipationsmöglichkeiten, zeitliche Spielräume, Transparenz, soziale Unterstützung und Entwicklungsperspektiven als gesundheitsförderlich erlebt werden. Besonders die Partizipationsmöglichkeiten scheinen als Ressource vorhanden zu sein, jedoch nicht bei allen Befragten in gleicher Weise. Insgesamt kann aber gesagt werden, dass es in der Migros durchaus erwünscht ist, Ideen und Vorschläge zu Abläufen, Sortimenten oder bei der Gestaltung verschiedener Bereiche einzubringen und dass das Meiste auch umgesetzt wird.

Es hat sich bei den Ressourcen als selbständige Unterkategorie (induktiv) die Anerkennung/Wertschätzung aus den Interviews ergeben. Demnach scheint die Anerkennung/Wertschätzung der Kollegen, der Vorgesetzten und der Kunden, für die Befragten, immens wichtig zu sein. Andererseits ergibt sich diese Unterkategorie auch bei den Belastungen, wobei vermutet werden kann, dass besonders wenn die Anerkennung/Wertschätzung der Vorgesetzten oder Kunden fehlt, sich eine psychische Belastung für die Befragten ergibt.

Als belastend scheinen vor allem drei organisationale Aspekte durch die Interviewten wahrgenommen zu werden: Zeitliche Spielräume, Entwicklungsperspektiven und die soziale Unterstützung durch das Team. Die zeitliche Einschränkung bei der Ausführung von Aufträgen könnte belastend sein, da den Personen auf eine gewisse Art und Weise die Kontrolle entzogen wird. Die Entwicklungsperspektiven scheinen zwar in vielfältiger und umfangreicher Weise vorhanden zu sein, werden von den Befragten, in irgendeiner Hinsicht, als unpassend empfunden und deshalb als belastend erlebt. Besonders auffällig scheinen die Aussagen von älteren Befragten, die erst gar keinen Sinn darin sehen sich „in ihrem Alter“, noch weiterzuentwickeln. Es kann dabei vermutet werden, dass es keine Möglichkeiten gibt, die Leute in

diesem Alter ansprechen. Falls solche Möglichkeiten doch vorhanden sind, kann davon ausgegangen werden, dass diese Personen sie nicht kennen. Andererseits werden auch eher negative Folgen von den Befragten antizipiert, wenn sie sich weiterentwickeln würden, wie beispielsweise ihren Bereich wechseln zu müssen. Dabei stellt sich die Frage, ob Möglichkeiten seitens der Migros bestehen, diese negativen Konsequenzen abzuwenden oder die Befürchtung der negativen Konsequenzen zu senken.

Die Arbeitszeit an sich scheint für die Befragten ebenfalls sehr belastend zu sein, da sie teilweise als sehr lang eingeschätzt wird, was besonders negative Folgen auf das körperliche Befinden und das Privatleben der Befragten hat. Es ergibt sich ein „Work-Life“ Konflikt für einige Befragte. Sie schaffen es nicht, die Arbeit mit ihrer Familie oder mit Freunden abzustimmen. Somit verlieren sie eine wichtige Ressource, welche, gemäss Ulich und Wülser (2012), möglicherweise eine puffernde Wirkung (vgl. Kapitel 3.2) haben könnte.

Der Lohn der Befragten wird ebenfalls in zweifacher Hinsicht bewertet. Einerseits können die Befragten davon leben, wenn sie ihre Ansprüche in Grenzen halten und einige empfinden sogar, dass leistungsgerecht entlohnt wird. Andererseits finden die Meisten, dass der Lohn sehr knapp ist und für die Arbeit, die sie erledigen und wie sie sich einsetzen, durchaus grösser sein könnte. Diesen Personen fehlt die materielle Sicherheit, welche nach Bamberg et al. (2003) eine situative Ressource darstellen würde. Durch diese Aussagen wird bei einigen der Befragten insgesamt ein Gefühl von Ungerechtigkeit spürbar und hier kann auch der Link zur mangelnden Anerkennung/Wertschätzung des Einsatzes der Befragten gemacht werden.

Arbeitsorganisatorisch ist besonders die „quantitative Überforderung“ zu nennen, welche von den Befragten mehrfach in Verbindung mit zu wenig eingesetztem Personal gebracht wird. Demnach können gar nicht mehr Leute eingesetzt werden, da nicht ausreichend Stunden zur Verfügung stehen und sich dadurch, für den Einzelnen, eine grosse Arbeitsmenge ergibt. Hierbei kann die Verbindung zur (induktiv gebildeten) Unterkategorie „Commitment“ gemacht werden. Das Commitment könnte auch ursächlich zur Überforderung beitragen, da diese Mitarbeitenden den Anspruch zu haben scheinen, alles für ihren Job zu tun und alles dafür Notwendige zu lernen. Diese starke Verpflichtung gegenüber dem Job könnte zu übermässigem Einsatz führen, welcher gesundheitsschädigend ist. Bei einigen Befragten scheint auch die „qualitative Unterforderung“ belastend zu sein, da die Befragten entweder schon so vertraut mit dem Betrieb und dem Arbeitsgeschehen sind oder Aufgaben übernehmen, welche

ihrer Tätigkeit nicht ganz entsprechen. Hierbei stellt sich die Frage, welche (Entwicklungs-) Möglichkeiten seitens der Migros bestehen, um diesen Personen herausfordernde Tätigkeiten anzubieten, ohne dass sie ihre Position wechseln oder sonstige Nachteile erwarten müssen.

Ebenfalls wird in einigen Situationen der Kontakt zu den Kunden als Belastung empfunden, besonders, wenn es sonst noch viel zu tun gibt. Ausserordentlich schwierig scheint es für die Befragten zu sein, verschiedenen Ansprüchen gerecht werden zu können, seien es extra Wünsche der Kunden oder zusätzlich Ansprüche der Kollegen oder Vorgesetzten. Es kann demnach durchaus der Schluss gezogen werden, dass die Vereinbarung dieser Ansprüche das eigentliche Problem ist, also der Kontakt zu den Kunden nur als „Sahnehäubchen“ angesehen werden kann. Andererseits gilt der Kundenkontakt bei einigen Befragten als starke Ressource, da eigentlich mehrheitlich deswegen der Job ausgeübt wird, also eine Art Sinnhaftigkeit für die Arbeit entsteht. Demnach scheint diese Unterkategorie „Kundenkontakt“ einen grossen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Befragten zu haben.

Der Druck durch Vorgesetzte scheint, in den Augen einiger Befragten, ebenfalls eine starke Belastung darzustellen. Dies scheint besonders die Erwartungen, die von Vorgesetzten kommuniziert werden, zu betreffen. Hier wäre eine Verbindung zur „quantitativen Überforderung“ denkbar, da die Arbeitsmenge für den Einzelnen steigt und somit auch der Druck.

Diese Ressourcen und Belastungen können der ersten Komponente von Leont'ev (Schüpbach, 2013) zugeordnet werden, d.h., die objektiven Anforderungen, die der Arbeitsplatz an die Mitarbeitenden stellt. Insgesamt kann gesagt werden, dass die Befragten die theoretischen Annahmen zu Belastungen und Ressourcen bestätigen. Arbeitsumgebungseinflüsse waren gar kein Thema bei den Befragten, was auf eine neutrale Arbeitsumgebung hindeutet. Die unterschiedliche Nennung von Belastungen und Ressourcen ist unter Anderem wahrscheinlich „geschäftsbereichs-spezifisch“ begründet. Das heisst, je nachdem in welchem Geschäftsbereich die Befragten arbeiten, ergeben sich unterschiedliche Belastungen und Ressourcen.

Da beispielsweise die zeitlichen Spielräume und die Entwicklungsperspektiven bei einigen Befragten als Ressource, bei anderen als Belastung wahrgenommen werden, sieht man, dass es sich um eine subjektive Wahrnehmung handelt, welche im Modell von Leont'ev in der Komponente „A“ zu verorten wäre. Für einige Befragten stellt eine zeitliche Einschränkung kein Problem dar, für andere ist es eine Belastung. Daher könnte hiermit bestätigt werden, wie

Mierke und Poppelreuter (2012) annehmen, dass gleiche Belastungen zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen.

Durch einige Belastungen ergeben sich besonders körperliche Beanspruchungen für die Befragten, wie Rückenschmerzen oder Anspannungen in den Schultern. Diese können, gemäss dem Modell von Leont'ev, der dritten Komponente (Wirkungen auf den Menschen) zugeordnet werden. Als psychische Beanspruchung scheint, vor allem die geistige Müdigkeit oder die Ignorierung der eigenen Gesundheit, gravierend zu sein. Auch die plagenden Gedanken an Unerledigtes sind sicherlich problematisch, da dadurch die Regulierung (Komponente 2) gestört sein könnte, weil die Leute nicht abschalten können. Diese Wahrnehmung und Bewertung (Komponente B) hat letztlich wiederum Einfluss auf die Komponente 3 von Leont'evs Modell.

Positiv sind die Wirkungen nach Gesprächen mit der Familie oder die Freude, die sich aus der Zusammenarbeit mit Kollegen ergibt. Diese zwei Aspekte dienen dem Wohlbefinden und der Zufriedenheit gemäss Leont'ev. Demnach gibt es auch positive Wirkungen, die sich durch die Tätigkeiten ergeben (Komponente 3). Die Unterkategorie der Beanspruchung „individuelles Verhalten“ kann der zweiten Komponente des Modells von Leont'ev zugerechnet werden, weil die Befragten aktiv sind, also ihr Handeln regulieren. Einige versuchen bei der Arbeit zu bleiben und wegen Krankheit nicht nach Hause zu gehen, was als Präsentismus angesehen werden kann. Das könnte auch ökonomisch problematisch sein, weil der Präsentismus wahrscheinlich letztlich Produktivitätseinbussen zur Folge hat, wie auch Leont'ev in seiner dritten Komponente zeigt. Auch könnte man dieses Phänomen mit einem hohen Commitment der Befragten in Verbindung bringen, da sie auf keinen Fall wollen, dass ihr Unternehmen Nachteile durch ihre Abwesenheit erleidet. Allerdings ist an dieser Stelle nochmals zu nennen, dass glücklicherweise einige Befragte reagieren und bei Krankheit die Arbeit abbrechen und sich zu Hause auskurieren oder zum Arzt gehen. Dies sollte wiederum positive Wirkung auf die dritte Komponente von Leont'ev, also die Gesundheit und das Wohlbefinden der Befragten, haben.

Man könnte behaupten, dass sich durch ihre Tätigkeit in der Migros insgesamt ein positives Sozialverhalten ergibt, also beispielsweise das Helfen von Kollegen oder die Rücksichtnahme auf die Kunden. Andererseits kommt der Eindruck auf, dass das einzige, negative Sozialverhalten, ein starker sozialer Rückzug, doch recht einschneidend ist. Die meisten Befragten un-

ternehmen in ihrer Freizeit weniger, da sie sich noch von der Arbeit erholen müssen und es eben auch schwierig ist, es zeitlich vereinbaren zu können. Dies könnte vor allem problematisch sein, weil die Befragten dies als ungelungene Regulierung von Belastungen wahrnehmen könnten, wenn man die Komponente „B“ von Leont’ev berücksichtigt. Es könnte ein fehlendes Gefühl der Selbstwirksamkeit entstehen, was auf die dritte Komponente, wie die Gesundheit oder die Persönlichkeitsentwicklung, negative Folgen haben könnte. Diese Einschränkung des Privatlebens in Kombination mit gestiegenem Druck, veranschaulicht wie die Zunahme psychischer Erkrankungen, wie sie Matyssek (2009) in der Einleitung beschreibt, erfolgen kann.

Die Bewältigung der Belastungen erfolgt bei den Befragten als Strategien/Tätigkeiten im Arbeits- und Privatbereich. Diese Aufteilung zeigt, dass sowohl das Arbeits- als auch das Privatleben Möglichkeiten bieten, um Belastungen abzubauen und Ressourcen einzusetzen. Man könnte hierbei aber sagen, dass Strategien/Tätigkeiten im Privatbereich die erholendere Form darstellen. Erholender, weil gemäss Ulich und Wülser (2012) aus Kapitel 3.2, Ressourcen (z.B. Natur) „direkte Wirkung“ erzielen, weil sie unabhängig von den einzelnen Belastungen sind und eher allgemein dazu dienen, sich zu erholen. Im Arbeitsbereich werden Strategien/Tätigkeiten verwendet, welche eher zum Belastungsabbau dienen, also Ressourcen werden eher indirekt (vgl. Kapitel 3.2) eingesetzt (z.B. Kompromisse schliessen). Insgesamt können die organisationalen Strategien/Tätigkeiten der zweiten Komponente von Leont’ev (Arbeitshandeln und dessen Regulation) zugeteilt werden, da die Befragten versuchen, aktiv mit den Belastungen während der Arbeit klarzukommen. Diese Aufteilung in Unterkategorien in Strategien/Tätigkeiten zwischen Arbeits- und Privatbereich ist nicht ganz ideal, da sich diese zwei Bereiche beeinflussen und die Befragten sie nicht immer voneinander trennen können, auch wenn sie das wollten. Dies zeigt die Kategorie Strategien/Tätigkeiten „organisational vs. privat“. Interessant ist, dass die Befragten durch ihre Tätigkeit „salutogenetische“ Strategien/Tätigkeiten erlernt haben. Dies deutet auf eine Reflexion der eigenen Gesundheit und ihre Verantwortungsübernahme hin.

Das Modell von Leont’ev ist insofern beschränkt, als das es den Privatbereich nicht als eigenständige Komponente miteinbezieht. Allerdings fallen bei diesem Modell die Beanspruchung und Bewältigung unter die zweite Komponente. Dies deckt sich mit der Definition der Beanspruchung von Ulich und Wülser (2012), die ebenfalls Bewältigungsstrategien mitein-schliesst. Praktisch war es ebenfalls schwierig zwischen der Beanspruchung und Bewältigung

zu unterscheiden, besonders im Hinblick auf das „individuelle Verhalten“, das eigentlich zur Beanspruchung nach Ulich und Wülser (2012) gehören würde. Gleichermassen bestätigend für das Modell von Leont’ev ist die Aussage, dass eine Person extravertierter geworden ist, was die dritte Komponente (Persönlichkeitsentfaltung) widerspiegelt. Es kann schlussendlich gesagt werden, dass die Komponenten „A“ und „B“ des Modells von Leont’ev für diese Bachelorarbeit am bedeutsamsten sind, da sie den Forschungsgegenstand dieser Arbeit wieder spiegeln, also subjektive Sichtweisen, Wahrnehmungen und Bewertungen enthalten.

Die vielfältige, aber doch irgendwo deckungsgleiche Aufzählung von gesundheitsfördernden Einrichtungen, Angeboten und Massnahmen und die positive Bewertung dieser durch die Befragten, zeigt, dass seitens der Migros viel unternommen wird, um die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu erhalten oder zu fördern. Daraus wird ersichtlich, dass die Mitarbeitenden relativ gut darüber informiert sind, was angeboten wird und wo sie allenfalls weitere Informationen einholen könnten. Durch die Verbesserungsvorschläge wird klar, was die Befragten eigentlich noch brauchen würden. Besonders interessant und wertvoll, ist der Wunsch nach einer intensiveren Auseinandersetzung mit psychischen Themen und die Sensibilisierung der Führungskräfte auf solche. Das Projekt der psychischen Gesundheit der Migros Genossenschaft Luzern scheint noch gar nicht bei den Mitarbeitenden angekommen zu sein. Die psychischen Themen scheinen weiterhin tabuisiert zu werden.

Auf der Basis der Ergebnisse der Interviews können nun Rückwirkungen auf das Arbeitssystem genommen werden, wie Leont’ev mit der Komponente „C“ zeigt. Den ersten Schritt stellen die Handlungsempfehlungen zur Veränderung dieses Arbeitssystems dar, welche im Kapitel 8 dargestellt sind.

## **8. Handlungsempfehlungen**

In diesem Kapitel sind Handlungsempfehlungen, welche sich an den individuumszentrierten und bedingungsbezogenen Ansätzen aus Kapitel 4.2 orientieren, dargestellt.

### **8.1 Individuumszentrierte Methoden**

Im Hinblick auf die genannten Belastungen und Ressourcen der Interviews sind progressive Muskelentspannung, Problemlösetraining, Training sozialer Kompetenzen und das Zeit- und Selbstmanagement mögliche Methoden, um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden der Migros zu fördern.

#### **Progressive Muskelentspannung**

Die progressive Muskelentspannung beruht auf der Annahme, dass muskuläre Entspannung und Stresserleben grundsätzlich unvereinbar sind, sodass die muskuläre Verspannung auch die Aktivität des Nervensystems reguliert. Ziel der Methode ist es, selbst nur minimal verspannte Muskeln wahrzunehmen und diese willentlich zu entspannen. Damit ist die Entspannungsreaktion zunächst nur körperlich, führt jedoch, im Nachhinein, zu einer mentalen Entspannung. Die Methode ist einfach und deshalb schnell zu erlernen. Die Entspannungsinduktion erfolgt aktiv durch die Person selbst (Bamberg et al., 2003).

#### **Problemlösetraining**

Problemlösetraining fördert die Gegenüberstellung und problembezogene Auseinandersetzung mit den konkreten Belastungssituationen der Teilnehmenden. Ziele sind, die individuelle Fertigkeit zur Problemlösung zu optimieren und eine allgemeine problemlösende Einstellung aufzubauen. Diese Einstellung ist für die individuellen Bewertungsprozesse zukünftiger Stresssituationen von Bedeutung. Zu dieser Einstellung gehört u.a. die Einsicht, dass Belastungssituationen zum Leben dazugehören und die Annahme, dass es möglich ist, diese aktiv zu meistern (Bamberg et al., 2003).

#### **Training sozialer Kompetenz**

Verhaltensübungen stellen den Hauptbestandteil sozialer Kompetenztrainings dar. Es werden Instruktionen zur Verhaltensänderung und Modellrollenspiele zur Veranschaulichung herangezogen. Rollenspiele sind insofern von grosser Bedeutung, als dass sie dazu dienen, konkrete Gedanken und Verhaltensweisen zu trainieren und zu lernen, wie soziale Erfahrungen aktiv

herbeigeführt werden können. Es werden ausserdem Hausaufgaben, um den Praxistransfer zu sichern, mitgegeben. Ausserdem werden die Teilnehmenden intensiv an der Entwicklung neuer Verhaltensweisen beteiligt, die für sie persönlich adäquat sind (Bamberg et al., 2003).

### **Zeit- und Selbstmanagement**

Diese Trainings haben das primäre Ziel die Arbeits(zeit)organisation zu verbessern. Oftmals gehen sie aber darüber hinaus und beinhalten die Klärung persönlicher Ziele und die Förderung des Selbstmanagements. Selbstmanagement umfasst das Setzen von Zielen und Selbstinstruktionen, um diese Ziele zu erreichen sowie die Selbstdurchführung von Plänen für eigene Verhaltensmuster. Aus arbeitspsychologischer Sicht scheint es sinnvoll, langfristige Ziele und das flexible Verfolgen dieser Ziele im Training, als ein Kennzeichen von Gesundheit, zu thematisieren. Ausserdem wird im Rahmen von Zeitmanagementtrainings das Thema von Belastungen in der Frei- und Erwerbsarbeitszeit bearbeitet (Bamberg et al., 2003).

Diese Trainings beginnen oft mit einer Klärung der Werte, Ziele und Prioritäten in der individuellen Lebensgeschichte der Teilnehmenden und behandeln das flexible Verfolgen dieser Ziele. Diese Techniken sind selten theoretisch abgeleitet, sondern bedienen sich populärwissenschaftlicher Hilfsmittel, wie z.B. die „Zielscheibe“, bei der Ziele, Akteure, Ressourcen und Restriktionen grafisch festgehalten werden, damit die eigenen Ziele flexibel angepasst werden und gleichzeitig nicht aus den Augen verloren gehen können. Weitere Beispiele sind die Ist-Analyse der Arbeitszeit- und Freizeitorganisation, die Erstellung von Stärken-Schwächen-Analysen, schriftliche Tages- und Wochenplanung, der Umgang mit Unterbrechungen, das Einplanen von Zeitpuffern und das Üben von Delegationsverhalten (Bamberg et al., 2003).

## **8.2 Bedingungsbezogene Methoden**

Hierbei stehen besonders die Arbeitsinhalts- und Arbeitszeitgestaltung im Mittelpunkt, aber auch das Führungsverhalten.

### **Job Enrichment**

Beim Job Enrichment handelt es sich um eine Aufgabenbereicherung, bei welcher neue, qualitativ höherwertige Aufgaben den bestehenden Aufgaben hinzugefügt werden. Das bedeutet, dass eine strukturelle Änderung der Arbeitssituation vorgenommen wird. Job Enrichment hat das Ziel der Verbesserung der Arbeitssituation des Mitarbeitenden und führt öfters zu einer Höherqualifizierung des Mitarbeitenden, kann aber gleichzeitig auch eine Höherqualifizierung voraussetzen (Tschumi, 2006).

## **Kurzpausen und Arbeitszeitflexibilität**

Wenn die Arbeitsorganisation zu wenig Personal für die zu erledigenden Aufgaben einplant oder wenn weniger Personal bei gleichem oder zunehmendem Arbeitsanfall eingesetzt wird, steigt das Risiko, dass dadurch die Intensität von Belastungen und Beanspruchungen zunimmt. Es kann daher ein allgemeiner Gestaltungsgrundsatz festgehalten werden (Badura et al., 2010):

„Weil die Erhöhung von Intensität und Dauer der Arbeitsbelastung die entstehende Ermüdung exponentiell vergrößert, soll die Dauer der Arbeitszeit an die Intensität der Arbeitsbelastung angepasst werden. Die Arbeitszeit soll in ihrer Dauer auf einen Zeitpunkt begrenzt werden, wo sich noch keine Ermüdungseffekte zeigen“ (Badura et al., 2010, S.19).

Das bedeutet, dass die Ruhezeit zwischen zwei Tagen eigentlich ausreichen müsste, um eine vollständige Erholung von Beanspruchungsfolgen der vorangegangenen Schicht, sicherzustellen. Der Beanspruchung kann durch zusätzlich bezahlte **Kurzpausen** vorgebeugt werden (Badura et al., 2010). Ausserdem können alle Einflussfaktoren, die zu einer bestimmten Ausgeglichenheit des Arbeitsanfalls beitragen, oder Massnahmen, die zur Verringerung von Unterbrechungen und Störungen führen, reduzierend auf die psychische Beanspruchung wirken (Badura et al., 2010).

Neben der wirtschaftlichen Notwendigkeit die Arbeitszeit zu flexibilisieren und sich somit rascher an die Kunden- und Marktbedürfnisse anzupassen, legen immer mehr Mitarbeitende Wert auf die aktive Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen in Form individuell wählbarer Arbeitszeiten und deren Zuschnitt auf die eigene Berufs- und Lebensplanung (Schuler & Sonntag, 2007). Das heisst, dass diese Arbeitszeitflexibilität auch das Fundament jeglicher Individualisierung von Arbeitsstrukturen darstellt (Schuler & Sonntag, 2007).

Es sollte demnach das Ziel verfolgt werden, inflexible Modelle, durch Schaffung einer flexiblen Arbeitszeit, an den Individualisierungsbedarf der Mitarbeitenden anzupassen (Schuler & Sonntag, 2007).

Die Tabelle 8 zeigt, welche Kriterien zu beachten sind, wenn eine solche betriebliche und individuelle Flexibilisierung erfolgen soll.

Tabelle 8: Kriterien betrieblicher und individueller Flexibilisierung (Schuler & Sonntag, 2007, S.193; zitiert nach Hornberger, 2005, S.44)

<b>Betriebliche Flexibilisierung</b>	<b>Betriebliche Individualisierung</b>
<p><u>1. Numerische und funktionale Flexibilität</u></p> <p>Die Zahl der Beschäftigten wird dem tatsächlichen Bedarf, beispielsweise durch Zeitverträge oder freiberufliche Beschäftigungsverhältnisse angepasst (=numerisch). Wenn dazu keine Möglichkeit besteht, kann es durch Verleihung von Belegschaftsmitgliedern, Weiterqualifizierungsmassnahmen zu einer effizienteren Verleihung von der vorhandenen Kompetenzen auf solche Stellen im Unternehmen kommen, wo diese aktuell am dringendsten notwendig sind (=funktional).</p>	<p><u>1. Individualisierung der Arbeitsstrukturen und der Personalentwicklung</u></p> <p>Den Mitarbeitenden werden verschiedene Arbeitsstrukturen angeboten, aus denen nach individuellem Bedarf und Leistungsvermögen ausgewählt werden kann, dies nennt sich das Prinzip der „differenziellen und dynamischen Arbeitsgestaltung“.</p> <p>Durch individualisierte Weiterqualifizierung kann die Beschäftigungsfähigkeit gesteigert werden.</p>
<p><u>2. Zeitliche Flexibilität</u></p> <p>Anpassung der insgesamt verfügbaren Arbeitsstunden auf aktuelle Arbeitsvolumina zum Beispiel durch Mehrarbeit und Wahlarbeitszeit.</p>	<p><u>2. Individualisierung der Arbeitszeit</u></p> <p><i>Variable Arbeitszeit:</i></p> <p>Statt anwesenheitspflichtigen Zeitblöcken, können Mitarbeitende eigenverantwortlich und ggf. gemeinsam (zeitautonome Arbeitsgruppen) über An- und Abwesenheit entscheiden. Die Zeitkonten werden beibehalten.</p> <p><i>Wahlarbeitszeit:</i></p> <p>Mitarbeitende haben die Möglichkeit zwischen einzelnen Arbeitszeitangeboten zu wählen.</p>
<p><u>3. Finanzielle Flexibilität</u></p> <p>Anpassung von Löhnen sowie freiwilligen Sozialleistungen an die wirtschaftliche Situation des Unternehmens beispielsweise durch variable Mitarbeitererfolgsbeteiligung oder ertragsabhängige Leistungszulagen.</p>	<p><u>3. Individualisierung der Sozialleistungen</u></p> <p>Die Mitarbeitenden stellen sich freiwillige Sozialleistungen des Unternehmens wie beispielsweise zusätzliche Altersversorgung, Freizeitabgeltung, Bildungsurlaub oder Dienstwagen nach persönlichem und aktuellem Bedarf selbst zusammen (Cafeteria-System).</p>

### **Mitarbeitergerechte und belastungsreduzierende Führungsverhalten**

Versäumnisse des Führungsverhaltens stellen Risiken für Beanspruchungen dar, wie sie sich aus unzureichender Einarbeitung, aus unklaren oder widersprüchlichen Erwartungen, aus unrealistisch überzogenen Leistungszielen, aus vorenthaltenen Informationen, aus enger Kontrolle und nicht zuletzt aus autoritärem Führungsstil ergeben (Badura et al., 2010). Am besten eignet sich das mitarbeitergerechte Führungsverhalten, welches die instrumentellen (materielle Hilfe), informationellen (Wissen und Rat) und emotionalen Effekte (durch Anerkennung und Wertschätzung) sozialer Unterstützung realisiert, um diese Risiken zu verringern (Badura et al., 2010). Das belastungsreduzierende Führungsverhalten beinhaltet einerseits die Auswahl des richtigen Mitarbeitenden für die richtige Aufgabe geknüpft an die Setzung konkreter realistischer Ziele mit regelmässiger Rückmeldung und Anerkennung der Leistung. Andererseits gehören sowohl die Förderung der Teamarbeit und des Gruppenzusammenhalts als auch ausreichende Information und Partizipation, insbesondere in Planungs- und Entscheidungsprozesse, dazu (Badura et al., 2010).

### **Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Interessensvertretung der Beschäftigten**

Ein Unternehmen, welches maximal von der Gewinnerwartung geleitet wird, stellt einen weiteren Einflussfaktor auf die Erhöhung psychischer Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen dar (Badura et al., 2010). Demgegenüber wirkt sich eine partnerschaftliche Unternehmenskultur in vielfacher Hinsicht positiv aus. Einerseits unterstützt sie den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg, andererseits verringert sie das Risiko, dass es zu psychischen Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen kommt. Eine betriebliche Interessensvertretung der Beschäftigten könnte belastungsfördernden Einflussfaktoren entgegenwirken und der Gesundheit der Mitarbeitenden entgegenkommen (Badura et al., 2010).

## 9. Fazit

Die Resultate aus den Interviews der Mitarbeitenden der Migros Luzern zeigen, dass die meisten Ressourcen und Belastungen, welche der Theorie zu entnehmen sind, auch in ihrem Betrieb zu finden sind. Es handelt sich vor allem um organisationale Belastungen und Ressourcen. Die Annahme des steigenden Drucks auf die Mitarbeitenden, der an der Entstehung von psychischen Erkrankungen stark beteiligt ist, wurde in dieser Arbeit ebenfalls bestätigt. Zur Reduktion der Belastungen und zur Stärkung der Ressourcen eignen sich besonders Methoden zur Optimierung der Arbeitsorganisations- und Arbeitszeitgestaltung. Auf individueller Ebene ist sicherlich der Abbau der körperlichen Beschwerden wichtig, beispielsweise durch progressive Entspannungstrainings, um wiederum psychische Beanspruchungen zu senken. Auch ist das eigene Zeit- und Selbstmanagement zu optimieren, damit der Umgang mit einschränkenden zeitlichen Spielräumen, die sich nur bis zu einem gewissen Grad ändern lassen, erleichtert werden kann. Insgesamt ist sicherlich noch mehr der Fokus auf die psychischen Themen der Gesundheit und auf die interne Kommunikation dieser zu richten, damit auch der (Ein-) Druck einer Gewinnorientierung abgeschwächt werden kann. Dies erfordert einen Wandel der Unternehmenskultur, welcher Zeit benötigt.

Offen bleibt, wie diese Belastungen und Ressourcen bei den Mitarbeitenden der Migros Luzern genau im Arbeits- und Privatbereich zusammenspielen und welche abhängigen Effekte daraus resultieren. Weiter wäre interessant zu untersuchen, welche Belastungen und Ressourcen in den verschiedenen Geschäftsleitungsbereichen vorwiegen.

## 10. Literaturverzeichnis

- Badura, B., Hehlmann, T. & Walter, U. (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation* (2., neu bearbeitete Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Badura, B., Klose, J., Macco, K., Schröder, H. (2010). *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren-Wohlbefinden fördern*. Berlin: Springer.
- Bamberg, E., Busch, C., Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt.
- Fröhlich, W. D. (2010). *Wörterbuch Psychologie*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Genossenschaft Migros Luzern (2013). *Psychische Gesundheit. Ein feines Projekt für die Mitarbeitenden*. Unveröffentlichte Unterlagen.
- Genossenschaft Migros Luzern (2014). *Entwurf Projektaufgabe*. Unveröffentlichte Unterlagen.
- Genossenschaft Migros Luzern (2014). *Modellumschreibungen intern*. Unveröffentlichte Unterlagen.
- Hajen, L., Paetow, H., Schumacher, H. (2013). *Gesundheitsökonomie. Strukturen – Methoden – Praxisbeispiele* (7., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., Stefer, C. (2007). *Qualitative Evaluation - Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch* (4., überarbeitete Auflage). Basel: Beltz Verlag.
- Matyssek, A. K. (2007). *Führungsfaktor Gesundheit. So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.

Mierke, K. & Poppelreuter, S. (2012). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten* (4., überarbeitete Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Roschker, N. S. (2014). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Soziale und ökonomische Relevanz für Gesellschaft und Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.

Schnell, M., Schulz, C., Kolbe, H. & Dunger, C. (2013). *Der Patient am Lebensende. Eine qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer.

Schuler, H. & Sonntag, K. (2007). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Schüpbach, H. (2013). *Arbeits-und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt.

Tschumi, M. (2006). *Praxisratgeber zur Personalentwicklung*. Zürich: Praxium Verlag.

Ulich, E. & Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (5., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer.

## Anhang A: Teilfragen

### 1. Welche Belastungen/ Ressourcen/ Bewältigungsstrategien wurden durch die Mitarbeitendenbefragung erfasst?

Wie wurden die Themen Arbeitsmenge, Zeitdruck, Arbeitszeitmodelle, Partizipation, Entwicklung und Qualifikation sowie die Zusammenarbeit und Lohn in der Mitarbeitendenbefragung erfasst?

### 2. Welche Belastungen am Arbeitsplatz sind in der Literatur von Bedeutung?

- a) Inwiefern werden Zeitdruck und Zeitmangel als Belastung für Mitarbeitende in der Literatur definiert?
- b) Welcher Partizipationsgrad wirkt bei Mitarbeitenden als belastend gemäss Literatur?
- c) Wann ist ein Mitarbeitender über- oder unterfordert und worauf ist das zurückzuführen gemäss Literatur?
- d) Wann wirkt eine Zusammenarbeit mit Kollegen als belastend bei Mitarbeitenden gemäss der Literatur?
- e) Welche Belastungen sind sonst noch für die Mitarbeitenden von Bedeutung gemäss der Literatur?

### 3. Welche Belastungen nennen die Mitarbeitenden der Migros Luzern im Interview?

- a) Inwiefern wird Zeitdruck bei der Ausführung der Tätigkeit durch die Mitarbeitenden als Belastung genannt?
- b) Wie werden die Mitarbeitenden bei Entscheidungen und bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen miteinbezogen und inwiefern empfinden sie das als belastend?
- c) Inwiefern wird der gegenseitige Austausch (Mitarbeitende, Vorgesetzte, Kollegen) von Informationen durch die Mitarbeitenden als belastend wahrgenommen?
- d) Inwiefern sehen sich die Mitarbeitenden überfordert und worauf führen sie allfällige Überforderungen zurück?
- e) Welche Belastungen nennen die Mitarbeitenden sonst noch?

### 4. Welche Ressourcen am Arbeitsplatz sind in der Literatur von Bedeutung?

- a) Wie kann, gemäss der Literatur, die Zeit als Ressource bei den Mitarbeitenden dienen?
- b) Welcher Partizipationsgrad wirkt als Ressource bei Mitarbeitenden gemäss der Literatur?
- c) Inwiefern kann die Zusammenarbeit mit Kollegen als Ressource bei Mitarbeitenden wirken gemäss der Literatur?

d) Inwiefern kann die Qualifikation eines Mitarbeitenden eine Ressource sein gemäss der Literatur?

#### **5. Welche Ressourcen nennen die Mitarbeitenden der Migros Luzern im Interview?**

- a) Wie werden die Mitarbeitenden bei Entscheidungen und bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen miteinbezogen und inwiefern wird es als entlastend wahrgenommen?
- b) Inwiefern wird die Zusammenarbeit im Team von den Mitarbeitenden als Ressource wahrgenommen?
- c) Inwiefern wird die vorhandene Qualifikation der Mitarbeitenden durch sie als Ressource empfunden?
- d) Welche Ressourcen nennen die Mitarbeitenden sonst noch?

#### **6. Welche Bewältigungsstrategien nennen die Mitarbeitenden der Migros Luzern im Interview?**

- a) Wie reagieren Mitarbeitende in Situationen mit Zeitdruck?
- b) Wie vereinbaren Mitarbeitende Arbeits- und Privatleben?
- c) Wie kompensieren Mitarbeitende unzureichende Qualifikation bzw. wie gehen die Mitarbeitenden mit unzureichender Qualifikation um?
- d) Was tun die Mitarbeitenden, um sich von der Arbeit zu erholen und um wieder Kraft zu tanken?
- e) Wie reagieren die Mitarbeitenden, wenn ihnen ein gewisser (tiefer/ hoher) Partizipationsgrad gewährleistet wird?

#### **7. Welche Umgebungseinflüsse spielen gemäss der Literatur eine Rolle?**

- a) Inwiefern werden Lärm, Licht, Hitze, Gerüche als störende Umgebungseinflüsse in der Literatur definiert?
- b) Welche Rolle spielen Unterbrechungen am Arbeitsplatz in der Literatur?
- c) Welche Umgebungseinflüsse gibt es sonst noch in der Literatur, die für Mitarbeitende am Arbeitsplatz von Bedeutung sein könnten?

#### **8. Welche Umgebungseinflüsse nennen die Mitarbeitenden im Interview?**

- a) Inwiefern nehmen die Mitarbeitenden Lärm wahr und wie wird dieser empfunden?
- b) Inwiefern nehmen die Mitarbeitenden Hitze wahr und wie wird diese empfunden?
- c) Inwiefern nehmen die Mitarbeitenden unangenehme Gerüche wahr und wie werden diese empfunden?
- d) Inwiefern fühlen sich die Mitarbeitenden durch die Lichtverhältnisse in ihrer Arbeitsumgebung gestört?
- e) Inwiefern fühlen sich Mitarbeitende durch Unterbrechungen gestört?

- f) Welche Umgebungseinflüsse bewerten die Mitarbeitenden als positiv?
- g) Welche Umgebungseinflüsse sind für die Mitarbeitenden sonst noch von Bedeutung?

**9. Wie bewerten die Mitarbeitenden die Massnahmen der Gesundheitsförderung bei der Migros Luzern im Interview?**

- a) Welche Massnahmen kennen die Mitarbeitenden?
- b) Inwiefern unterstützen diese Massnahmen die Mitarbeitenden in ihrer Gesundheit nach ihrer Meinung?
- c) Welche Massnahmen würden die Mitarbeitenden verändern oder erweitern?
- d) Welche Massnahmen würden die Mitarbeitenden abschaffen?

## Anhang B: Interviewleitfaden

<b>Vorstellung</b>		
Vorstellung meiner Person (Name, Alter, Wohnort, Studium)		
<b>Einleitung:</b>		
<p>Im Rahmen meiner Abschlussarbeit und im Auftrag der Migros Luzern führe ich Interviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen durch. Die Migros Luzern hat bereits 2014 eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt, auf deren Ergebnissen diese Interviews aufbauen. Die Migros möchte nun mehr wissen: Sie möchte wissen, wie Sie diese Themen tatsächlich erlebt haben und wie Sie gewisse Verbesserungsmöglichkeiten einschätzen. Dafür hat die Migros Luzern Leute zum Befragen aus der Nähe meines Studienortes gesucht und aus jeder Abteilung jemanden.</p> <p>Nun zum Ablauf des Interviews. Ich stelle mir ungefähr eine Stunde für dieses Interview vor. In einem ersten Teil können Sie frei erzählen und im zweiten Teil geht es um Standardangaben. Ich möchte Sie darauf hinweisen, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Ausserdem bitte ich Sie, sich beim Antworten Zeit zu lassen und mir so viele Beispiele, wie möglich, zu nennen. Ihre Informationen und Angaben werden anonym behandelt und nicht an Dritte weitergegeben, sodass kein Rückschluss auf Sie gemacht werden kann. Haben Sie noch Fragen zum Vorgehen?</p> <p>Nun möchte ich Sie fragen, ob ich das Interview auf Tonband aufzeichnen darf? #Tonband an</p>		
<b>Eröffner:</b>		
Bitte erzählen Sie mir nun, was Ihre Funktion bei der Migros ist und umreissen Sie mir kurz Ihre drei wichtigsten und typischsten Aufgaben.		
<b>Leitfrage (Erzählaufforderung)</b>	<b>Check (Wurde das erwähnt?) &amp; Memos</b>	<b>Konkretes Nachfragen</b>
<b>Ressourcen</b>		
Es gibt Momente und Dinge bei der Arbeit, die einen unterstützen oder	Qualitative Überforderung	Gibt es Aufgaben, die für sie zu einfach oder zu schwierig sind?



<p>Was bei Ihrer Arbeit raubt Ihnen die Energie?</p>	<p>Lohn/ Gehalt</p> <p>Zusammenfassende Abschlussfragen für diesen Teil:</p>	<p>arbeiten? Wie empfinden Sie die Arbeit mit Ihren Arbeitskollegen? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten? Wie empfinden Sie diese Zusammenarbeit?</p> <p>Was können Sie mir über Ihr Gehalt erzählen? Wie ist es für Sie möglich Ihre Bedürfnisse damit zu decken?</p> <p>Können Sie mir eine Situation beschreiben, in der Sie sich am wohlsten gefühlt haben bei Ihrem Job? Was war das Beste daran?</p> <p>Können Sie mir die stressigste/ mühsamste Situation in ihrem Berufsalltag schildern? Was haben Sie dabei am mühsamsten empfunden?</p>
<p><b>Bewältigungsstrategien</b></p> <p>Sie haben soeben erzählt, was Sie bei der Arbeit belastet und fordert, daher möchte ich Sie nun fragen, wie sie damit umgehen, das heisst, wie Sie vorgehen, um solche Herausforderungen zu überwinden?</p>	<p>Strategien, konkretes Verhalten</p>	<p>Wenn Sie beispielsweise einige harte Tage bei der Arbeit hinter sich hatten, wie schaffen Sie es danach wieder Energie zu tanken (und motiviert zu bleiben)?</p> <p>Gibt es bestimmte Dinge, die Sie tun? Können Sie mir mehr darüber erzählen?</p>

	unterstützende Personen/Dritte	Gibt es dabei jemanden, der Sie unterstützt? Wie sieht diese Unterstützung aus?
<p><b>Massnahmen</b></p> <p>Es gibt ja verschiedene Massnahmen, die die Migros unternimmt, damit ihre Mitarbeitenden gesund bleiben bzw. gesünder werden.</p> <p>Welche dieser Massnahmen kennen Sie?</p> <p>Welche Meinung haben Sie zu den Massnahmen, die die Migros Luzern anbietet, um Sie bei Ihrer Gesundheit zu unterstützen?</p>	<p>Nennung versch. Massnahmen, Gründe für die Beurteilung, persönliche Nutzung</p>	<p>Welche Massnahmen finden Sie nützlich und warum?</p> <p>Welche Massnahmen würden Sie verändern oder sogar abschaffen?</p> <p>Welche Massnahmen könnten von der Migros weiter eingeführt werden, Ihrer Meinung nach, um Ihre Gesundheit zu unterstützen?</p>
<p><b>Schluss</b></p> <p>Dann wären wir soweit am Ende angekommen. Gibt es nun von Ihrer Seite her etwas, dass Sie ergänzen wollen?</p>		<p>Gibt es etwas, was ich vergessen habe?</p> <p>Gibt es etwas, was Sie sehr wichtig finden und wir noch nicht angesprochen haben? Können Sie vielleicht noch eine abschliessende Aussage über Ihren Job machen?</p>

## **Anhang C: Anpassungen nach dem Pretest**

- Die Pretest-Person meinte, dass folgende Informationen nochmals zeigen würden, dass es für den Interviewenden wichtig sei zu verstehen, was die Befragten wirklich meinen und dass kein Zeitdruck besteht, auch wenn vorgängig gesagt wurde, dass eine Stunde für das Interview gedacht sei: Bereits in der Einleitung darauf hinweisen, dass so viele Beispiele wie möglich genannt werden sollen und dass ausführliche Antworten gewünscht sind sowie, dass die Personen sich wirklich Zeit nehmen sollen, wenn sie über ihre Antwort nachdenken müssen.
- Bei den konkreten Fragen zur Arbeitszeit unbedingt zuerst fragen, wie viele Stunden sie überhaupt arbeiten, falls das nicht vorgängig genannt wurde. Anstatt zuerst danach zu fragen, wie man die Arbeitszeit findet, ohne die Arbeitszeit zu kennen, so wäre der Übergang zu abrupt.
- Die Frage: „Was denken Sie, würde sich verändern, wenn Sie eine andere Arbeitszeit hätten?“ wurde gestrichen, da die Pretest-Person nicht richtig wusste, worauf sie sich genau bezieht und sich im Nachhinein hinausstellte, dass die Frage irrelevant ist, da ja die Arbeitszeiten mehr oder weniger festgelegt sind und die bestehende Arbeitszeit im Fokus stehen sollte. Die Frage war allgemein zu hypothetisch und hätte den Redefluss der Befragten stören können.
- Die Pretest-Person schlug vor zum Schluss der Teile der Belastungen und Ressourcen diese Fragen nacheinander einzubauen: „Können Sie mir eine Situation bei der Arbeit schildern, bei der Sie sich am wohlsten gefühlt haben und können Sie mir eine stressigste oder mühsamste Situation in ihrem Berufsalltag schildern?“ Diese Fragen sollten zur Kontrolle oder Bestätigung und Zusammenfassung der vorgängigen Antworten der Befragungsperson dienen, auch im Sinne der Kontrolle, ob die vorgängigen Angaben richtig verstanden wurden. Allgemein bot es auch eine Möglichkeit mehr Informationen zu generieren und die Befragten zum Nachdenken zu bringen sowie ihre Erinnerung anzuregen.
- Die Pretest-Person schlug im Teil der Massnahmen vor, zur Sicherheit, ein Beispiel für Massnahmen bereit zu haben, falls die Befragten nicht wissen würden, was mit gesundheitlichen Massnahmen genau gemeint ist, weil sie sich selbst bei der Beantwortung nicht sicher war. Darauf wurde das Beispiel des Rücken-Projekts der Migros gewählt und sollte, nur bei Wahrnehmung der Unsicherheit der Interviewten, zum Einsatz kommen, da man

davon ausgehen kann, dass die Befragten aus der Migros doch vertraut sein sollten mit den Massnahmen, in einem kleinen Bistro ist das wahrscheinlich weniger ein Thema.

- Die Pretest-Person gab an, dass ihr noch ein Teil gefehlt hatte, bei welchem ihr die Möglichkeit geboten würde, noch selbst etwas sagen oder anmerken zu können, wie beispielsweise eine solche Frage: „Hätten Sie noch etwas zu ergänzen?“ Dank diesem Hinweis wurde der ganze Schlussteil eingebaut.
- Da das Interview mit der Pretest-Person mit 18 Minuten relativ kurz war und die Befürchtung bestand, dass auch die eigentlichen Interviews viel zu kurz geraten könnten, wurden in den Bereichen Belastungen/ Ressourcen noch konkrete Fragen zum Lohn eingebaut. Der Lohn war auch ein wichtiges Thema der Mitarbeitendenbefragung 2014.

## Anhang D: Kategoriensystem

### 1. Ressourcen

Definition: Faktoren die, die Gesundheit fördern und den Umgang mit Stress unterstützen

#### 1.1 Organisationale Aspekte

Definition: Aspekte, die sich aus der Arbeitstätigkeit ergeben, diese beinhalten Faktoren wie: Transparenz, Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, Ganzheitlichkeit der Aufgaben, Partizipationsmöglichkeiten, Tätigkeitsspielraum, Rückmeldung (Feedback), zeitliche Spielräume, Kooperationsmöglichkeiten, soziale Unterstützung, Abwechslung, Anforderungsvielfalt, Lernmöglichkeiten, Entwicklungsperspektiven, Sinnhaftigkeit der Arbeit.

##### 1.1.1 Transparenz

Definition: Durchschaubarkeit, Offensichtlichkeit oder Nachvollziehbarkeit von Prozessen und Strukturen der Migros Luzern

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "...also die Struktur im Ganzen ist sicher auch gut in der Migros. Es ist gut gelöst mit der ganzen Organisation, man weiss was läuft, was geht, es wird das ganze Jahr geplant, dann weiss man eigentlich, ob man arbeitet oder nicht arbeitet, man weiss seine Freizeiten und so."

##### 1.1.2 Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten

Definition: Erkundigungs- und Austauschmöglichkeiten

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Eben, das Team sitzt immer zusammen, jeden Morgen. Von daher sieht man einander oder tauscht es aus."

### **1.1.3 Partizipationsmöglichkeiten**

Definition: Möglichkeiten, um sich einzubringen mit eigenen Vorschlägen und Ideen bei Vorgesetzten oder im eigenen Team

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ja, also ich kann auch zu meiner Chefin gehen und sagen, ich hätte da eine Verbesserungsmöglichkeit, denn wie sieht es aus. Ja und dann schauen wir es miteinander an und probieren es aus und ja."

### **1.1.4 Rückmeldung (Feedback)**

Definition: Information zu oder Antwort auf das eigene Verhalten oder die eigene Handlungsweise durch Vorgesetzte, Kollegen oder Kunden

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Also meine Motivation für den Job sind ganz klar die positiven Feedbacks von den Kunden. Sprich, wenn sie gut beraten werden, zeigen sie, dass sie zufrieden sind."

### **1.1.5 Zeitliche Spielräume**

Definition: Freiheiten bei der Bestimmung, Planung sowie Einteilung zeitlicher Dimensionen der Arbeitstätigkeit

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich kann ja das für mich selbst planen, ich mache um X, halb X fertig, aber ich kann auch sagen, heute Abend habe ich selbst etwas los, privat, dann mache ich es nicht heute, dann kann ich das ja Morgen machen. Meistens ist das recht gut, dass man das auch planen kann."

### **1.1.6 Kooperationsmöglichkeiten**

Definition: Gelegenheiten zur gemeinsamen Ausübung einer Tätigkeit oder Problemlösung in einer Gruppe oder einem Team

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Aber grundsätzlich ist unser Job sicher teambasierend, ganz klar, was auch wichtig ist."

### **1.1.7 Soziale Unterstützung durch das Team**

Definition: Hilfestellungen und Beistand von den Arbeitskollegen und/ oder von den nächst höheren Vorgesetzten

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "...sicher sehr gut ist auch das Team selbst, wenn man an einem Ort ist und man weiss etwas nicht mehr genau oder man weiss bis ich das selbst herausgefunden habe, rufe ich dem an, der weiss das, das geht viel schneller. Da kommt natürlich immer gerade Hilfe, es ist also, keiner sagt, jetzt kannst du selbst schauen, sondern dann wirklich (???), ist super, dann (???) oder schau schnell das und das geht nicht weg."

### **1.1.8 Abwechslung**

Definition: Vielfältige, abwechslungsreiche Arbeitstätigkeit

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Also mein Job ist sehr abwechslungsreich dadurch, dass ich natürlich X bin und auch meine Fachleiterin sehr offen ist für Neues."

### **1.1.9 Lernmöglichkeiten**

Definition: Gelegenheiten, um neues, tätigkeitsbezogenes Wissen zu erwerben

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Und ich sage, das ist natürlich auch die Freude dran mit diesen Sachen zu arbeiten, mit diesen (???), das Wissen sammeln zu dürfen schlussendlich, was man in der X gehabt hat."

### **1.1.10 Entwicklungsperspektiven**

Definition: Aussichten auf Angebote und Möglichkeiten zur Entwicklung und Förderung von Fachwissen und Fachkompetenzen sowie Aussichten auf Aufstiegsmöglichkeiten

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ääh, die sind sehr gut bei uns. Also ich muss sagen, da hat man wirklich gute Chancen und Möglichkeiten zum Weiterkommen."

### **1.1.11 Sinnhaftigkeit der Arbeit**

Definition: Erleben der eigenen Arbeitstätigkeit und Position als sinnvoll und passend

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Also ich bin jetzt im Moment, mit dem was ich mache, mit meiner Funktion, bin ich mehr weder zufrieden."

## **1.2 Arbeitszeit**

Definition: Zeit, in der das Individuum seiner Arbeitstätigkeit nachgeht

### **1.2.1 Pausen**

Definition: Erholungs- und Ruhezeiträume bei der Erwerbsarbeit

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf positive Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Aber ich sage, wir haben sicher von unserem Arbeitgeber aus, da haben wir eine grosszügige Regelung mit den Pausen, weil wir haben doch wirklich am X Pause, zum Beispiel jetzt, was vom Arbeitsrecht dann nicht obligatorisch wäre, was uns aber zugeteilt wird, auch gezahlt ist somit die 15 Minuten und dann muss ich sagen, grundsätzlich müssten sie es nicht geben und es wird auch geschaut für die Mitarbeiter, gerade in der Migros finde ich vor allem."

### **1.2.2 Kompensation von Überstunden**

Definition: Ausgleich zwischen vorgesehenen und übermässig geleisteten Arbeitsstunden durch freie Tage oder Ferien

Kodierregel: Wenn Aspekte auf positive Ausprägung schliessen lassen

Ankerbeispiel: "Also alle Stunden, wir stempeln ja auch, also alle Stunden, die du mehr machst, irgendwann mal kannst du die kompensieren, also mit frei machen, das heisst bei uns UK, das ist Überstunden kompensieren, nebst den Ferien, die du natür-

lich dann auch noch hast. Von da her ist das Unternehmen sehr, sehr grosszügig, ja."

### **1.3 Soziales Umfeld**

Definition: Personen und Personengruppen aus dem Arbeits- sowie privatem Umfeld des Individuums, welche es potentiell beeinflussen könnten und ihre tatsächliche Wirkung auf das Individuum.

#### **1.3.1 Arbeitsklima**

Definition: Stimmung und Atmosphäre in der Organisation

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf positive Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "...aber ich sage, schlussendlich kann man sachlich und konstruktiv darüber diskutieren und dann haben alle etwas davon und somit kann ich sagen, doch, unser Arbeitsklima ist effektiv (..) ist gut. Doch, doch, im Grossen und Ganzen."

### **1.4 Lohn**

Definition: Entgelt für das Ergebnis der Arbeitstätigkeit

#### **1.4.1 allgemeine Zufriedenheit**

Definition: Im Einklang mit dem Vorhandenem

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich komme eigentlich recht gut durch mit meinem Gehalt."

#### **1.4.2 Kompensation durch andere Faktoren**

Definition: Andere Faktoren schliessen die Lücke bei Unzufriedenheit mit dem Lohn

Kodierregel: Es muss mindestens ein Faktor hervorgehen und ein Hinweis auf einen Ausgleich

Ankerbeispiel: "...zum Beispiel bekommen wir eine Gratifikation im Dezember von X Franken, im Februar X Franken und es gibt wirklich solche Möglichkeiten und wenn man das ausrechnet, kommt es auf das Gleiche hinaus mit diesen, die 200-300

Franken mehr Lohn haben."

### **1.4.2 Leistungsgerechtigkeit**

Definition: Berücksichtigung der individuellen Leistungen bei der Bezahlung

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Und ich persönlich bin absolut zufrieden damit und finde es wird leistungsgerecht entlohnt und das ist mir wichtig."

### **1.5 Arbeitsaufgabe- und organisation**

Definition: Die Gestaltung des Arbeitsinhalts und der Arbeitsstrukturen mit entsprechenden Konsequenzen für das Individuum und die Organisation

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf positive Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Insgesamt definitiv gesund, absolut, also es wird auch geschaut, dass man hier irgendwie nicht überfordert wird und das ist gleich, das darf man sagen."

### **1.6 Kunden- und Klientenkontakt**

Definition: Interaktion mit Kunden und Klienten während der Arbeitstätigkeit

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf positive Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "..und ich sage, das ist ganz klar die grösste Motivation. Nachher, dass man die Kunden zufrieden gestellt hat und die glücklich mit dem Produkt aus dem Haus gehen und, vor allem auch, gute Hilfe bekommen haben, das ist sicher ganz klar das oberste Ziel, auch von uns."

### **1.7 Anerkennung/Wertschätzung**

Definition: Würdigung des Verhaltens oder der Arbeitsleistung eines Individuums

### **1.7.1 Kollegen/Team**

Definition: Anerkennung/Wertschätzung durch die Arbeitskollegen oder durch das Team

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Das ist natürlich schon Motivation da gewesen, als sie gesagt haben: *ja, danke vielmals.*"

### **1.7.2 Vorgesetzte**

Definition: Anerkennung/Wertschätzung durch die Chefs

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "..oder wenn der Chef natürlich auch uns lobt: *Ja, doch, da habt ihr einen super X gemacht oder die X ist super gewesen.*"

### **1.7.3 Kunden**

Definition: Anerkennung/Wertschätzung durch externe Anspruchsgruppen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Also meine Motivation für den Job sind ganz klar die positiven Feedbacks von den Kunden. Sprich, wenn sie gut beraten werden, zeigen sie, dass sie zufrieden sind."

## **1.8 Commitment**

Definition: Starke innere Verpflichtung und Verbundenheit zur Organisation, welche ein starkes Engagement und einen ausserordentlichen Einsatz zur Folge hat

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich setze mich ja wahnsinnig ein für den Betrieb (..)"

## 1.9 Erfahrung/Wissen

Definition: Tätigkeitsbezogene Kompetenzen und Kenntnisse, die während der gesamten Erwerbstätigkeit des Individuums erlernt wurden

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Wenn ich X Jahre in der gleichen Filiale bin, dann weiss ich alles, ich habe bis jetzt wirklich noch nie etwas gehabt, wo ich gesagt hätte, wie muss ich das machen."

## 2. Belastungen

Definition: Alle Einflüsse von aussen, die auf das Individuum einwirken und es beeinträchtigen

### 2.1 Organisationale Aspekte

Definition: Aspekte, die sich aus der Arbeitstätigkeit ergeben und beinhalten Faktoren wie: Transparenz, Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, Ganzheitlichkeit der Aufgaben, Partizipationsmöglichkeiten, Tätigkeitsspielraum, Rückmeldung (Feedback), zeitliche Spielräume, Kooperationsmöglichkeiten, soziale Unterstützung, Abwechslung, Anforderungsvielfalt, Lernmöglichkeiten, Entwicklungsperspektiven, Sinnhaftigkeit der Arbeit.

#### 2.1.1 Zeitliche Spielräume

Definition: Freiheiten bei der Bestimmung, Planung sowie Einteilung zeitlicher Dimensionen der Arbeitstätigkeit

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf niedrige Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Das kann zum Beispiel sein, irgendwie, ich weiss jetzt auch nicht, wenn man einen X macht, eine X macht, ist einfach nur das Problem, man hat zu lange gehabt."

#### 2.1.2 Entwicklungsperspektiven

Definition: Aussichten auf Angebote und Möglichkeiten zur Entwicklung und Förderung von Fachwissen und Fachkompetenzen sowie Aussichten auf Aufstiegsmöglichkeiten

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf niedrige Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Gut, die Kürse, die haben wir schon, die können wir machen hier, aber es ist natürlich hier schon eingeschränkt, oder. Ääh mit der Ding, ich meine jetzt bist du der X und die X hat der Chef und der Stellvertreter, die X hat der Chef und der Stellvertreter, die X hat der Chef und der Stellvertreter, also eigentlich, ich sehe nicht ääh.."

### **2.1.3 Soziale Unterstützung durch das Team**

Definition: Hilfestellungen und Beistand von den Arbeitskollegen und/oder den nächst höheren Vorgesetzten

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf niedrige Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Also ääh (..) ich weiss zum Beispiel gestern war eine Kollegin krank und äh, wenn jemand krank ist, ist es irgendwie schwierig jemanden zu finden, dass jemand noch kommt ääh, zum Beispiel letzten, nicht letzten, vorletzten Samstag, der Kollege hat am Freitag angerufen gehabt, dass er krank ist. Und dann musste ich am Samstag den ganzen Tag jemand anders haben, dass wir wirklich zu X, also am Morgen, ja zu X [...] sind. Für den Morgen habe ich jemanden gefunden und am Nachmittag will niemand. Wir hatten einen Haufen Personen, die, die frei gehabt haben, aber es wollte niemand."

## **2.2 Rollenkonflikte**

Definition: Problem der Wahrnehmung verschiedener, widersprüchlicher Rollen und derer Erwartungen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "..oder wenn man etwas aus einer anderen Perspektive betrachtet, je nachdem, wo man das dann nicht so sieht und ich sage halt dann, es ist auch immer eine Wahrnehmung davon, was von einem erwartet wird."

## **2.3 Arbeitszeit**

Definition: Zeit, in der das Individuum seiner Arbeitstätigkeit nachgeht

### **2.3.1 Lange Arbeitszeiten**

Definition: Länge der Arbeitszeit

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "..ausser am X, das ist jetzt extrem, vor allem, wenn der X nicht da ist. Dann fängst du am Morgen um X vor X an und

dann arbeitest du wirklich bis am X um X vor, X vor X. Wobei es geht natürlich noch eine X Stunde Morgenessen weg und X Stunde Mittagessen, oder. Also jetzt gestern habe ich ungefähr etwas zwischen 10-11 Stunden gemacht, oder."

### **2.3.2 Präsenzzeit**

Definition: Gesamter Zeitraum, in der die Person anwesend in der Organisation oder unterwegs in die Organisation ist

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf negative Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich sage, was mehr an einem nagt, ist einfach die effektive Präsenzzeit, ich sage jetzt vom "aus dem Haus gehen" respektive wirklich von Privat ins Geschäft und dann wieder ins Private über, wo man halt schon locker von 12 Stunden spricht."

## **2.4 Soziales Umfeld**

Definition: Personen und Personengruppen aus dem Arbeits- sowie privatem Umfeld des Individuums, welche es potentiell beeinflussen könnten und ihre tatsächliche Wirkung auf das Individuum.

### **2.4.1 Implizite Erwartungen und Umgang im Team**

Definition: Unausgesprochene Annahmen über Erwartungen von und an Kollegen und die Interaktion im Team

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf negative Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich glaube, das ist ein wenig die Sorgfaltspflicht, dass die Leute das ein bisschen besser wahrnehmen, dass sie nicht Sachen verschleissen und so, ist manchmal schade, wenn jemand im falschen Moment mit dem Messer dran ist und macht X Franken kaputt und ich muss sagen, jetzt haben wir extra X da, X, man sollte nie mit dem Messer dran. Und das ist etwas, sagen wir, ermüdend ist, denn das ist immer wieder, immer wieder, das muss man immer wieder sagen, das hört nie auf."

### **2.4.2 Druck durch Vorgesetzte**

Definition: Einengung durch Vorgesetzte durch bestimmte Erwartungen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "..es ist auch immer eine Wahrnehmung davon, was von einem erwartet wird, wie viel Druck, dass es jetzt auf einem aus-

übt und so. Und ich sage, je nach dem, gerade dann wenn man weiter will, kann der Druck halt schon entsprechend grösser sein."

### **2.4.3 Konfrontationen mit Vorgesetzten**

Definition: Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten mit Vorgesetzten

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich sage ja, das ist dann schon weniger schön schlussendlich auch, ich sage, wenn es natürlich auch zu Konfrontationen mit Vorgesetzten kommt."

## **2.5 Lohn**

Definition: Entgelt für das Ergebnis der Arbeitstätigkeit

### **2.5.1 Knappheit**

Definition: Geringfügigkeit des Lohns und/oder Schwierigkeiten bei der Bedürfnisdeckung mit diesem

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Also nur mit meinem Lohn, wenn ich alleine eine Wohnung decken müsste, reicht das sicher nicht. Also es, ich denke jetzt je nach Region reicht es sicher nicht. Weil ich bin nicht von hier in X, aber müsste ich hier in X eine Wohnung für mich alleine (..) denke ich, kommt es schwierig."

### **2.5.2 Balance von Einsatz und Ertrag**

Definition: Ausgleich zwischen Aufwand bei der Arbeitstätigkeit und Erlös dafür

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine Diskrepanz schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Weil es kann nicht sein, dass wirklich eine Person (..) ja immer mehr leisten muss und der Lohn bleibt eigentlich immer gleich und Arbeitszeiten bleiben gleich und ja die Erholung leidet drunter."

### **2.5.3 Unveränderbarkeit**

Definition: Fixierte, unverbesserliche und hoffnungslose zukünftige Lohnsituation

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich habe ihn schon einmal gefragt und dann hat er gesagt, oo X das ist so schwierig. Weil dann muss er noch zum oberen Boss gehen und so eben, so, so schwierig ist das. Also es wäre unmöglich."

## **2.6 Arbeitsaufgabe- und organisation**

Definition: Die Gestaltung des Arbeitsinhalts und der Arbeitsstrukturen mit entsprechenden Konsequenzen für das Individuum und die Organisation

### **2.6.1 Quantitative Überforderung**

Definition: Übermässige Arbeitsmenge

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Äähm (..) ja manchmal, wissen Sie, jetzt seit sie überall mit den Mitarbeitenden oder mit den Stunden heruntergehen. Und dann manchmal müssen wir statt X zu X arbeiten. Und manchmal macht das, dass wir wirklich, wissen Sie, was ich meine, dass wir irgendwie (..) wirklich keine Zeit haben, um aufs WC zu gehen."

### **2.6.2 Qualitative Überforderung**

Definition: Unzureichendes Fachwissen und unzureichende Fachkompetenzen bei gewissen Arbeitsaufgaben und -aufträgen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Einen sicher positiven, aber zum Anderen sicher auch negativ, man ist wohl immer auf dem neusten Stand, aber es ist gleich immer eine Belastung zusätzlich, weil man vielleicht nicht immer in diesem Rayon ist und nachher muss man es eigentlich können, wie wenn man immer dort wäre (*lacht*)."

### **2.6.3 Quantitative Unterforderung**

Definition: Unzureichende Arbeitsmenge

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich habe schon am Chef gesagt, ich hätte gerne ein paar Aufgaben mehr."

### **2.6.4 Qualitative Unterforderung**

Definition: Vorhandenes, ungenutztes Fachwissen oder vorhandene, ungenutzte Fachkompetenzen und inadäquate Arbeitsaufträge, bei welchen diese nicht eingesetzt werden können

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Also bei mir, ääh, ich bin nur noch im Büro noch nie gewesen, in anderen Rayon war ich wirklich überall und in der Migros ist nicht schwierig zum Arbeiten."

### **2.6.5 Regulationsbehinderungen**

Definition: Unterbrechungen oder schweres Vorankommen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Das ist ääh, wenns nicht vorwärts geht, wobei wir haben, eben wenns viel Arbeit gibt, wenns nicht hören, was man eigentlich sagt, also da werde ich rasend.."

## **2.7 Kunden- und Klientenkontakt**

Definition: Interaktion mit Kunden und Klienten während der Arbeitstätigkeit

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf negative Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "..dass, dass, dass die Kunden zufrieden sind und das ist sehr schwierig, es gibt so schwierige Leute, unglaublich."

## **2.8 „Work-Life“ Konflikt**

Definition: Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Arbeits- und Privatleben

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Und was halt so ein Faktor ist, ich sage gerade im Privaten belastet sich das soziale Umfeld, weil wir haben unregelmässig frei, wir arbeiten meistens an einem Samstag, das macht es auch schwierig wirklich, ich sage jetzt, mit dem sozialen Umfeld gross etwas unternehmen zu können am Wochenende. Das sind schon rechte Einschränkungen, die manchmal ein wenig unterschätzt werden im X."

## **2.9 Anerkennung/Wertschätzung**

Definition: Würdigung des Verhaltens oder der Arbeitsleistung eines Individuums

### **2.9.1 Vorgesetzte**

Definition: Anerkennung/Wertschätzung durch die Chefs

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf niedrige Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Zum Beispiel wir in X sind halt ein Rayon, der einfach funktioniert. Es sieht meistens immer gut aus und dann kommt dann schon manchmal das Gefühl auf: *Ja, wir machen den Job und wo ist die Anerkennung.*"

### **2.9.2 Kunden**

Definition: Anerkennung/Wertschätzung durch externe Anspruchsgruppen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf niedrige Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "..dann hat man vielleicht sonst schon Stress gehabt und dann kommt der Kunde zusätzlich auch noch dazu und ja, baut einen auch nicht gerade unbedingt auf mit diesen Reaktionen oder Reklamationen."

## **3. Beanspruchung**

Definition: Kurzfristige Auswirkung psychischer Belastung im Individuum

### **3.1 physiologisch, somatisch**

Definition: Den Körper des Individuums betreffend

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf positive oder negative Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Und körperlich ja, merkt man halt irgendwie den Rücken oder die Füsse oder die Beine oder ja."

### **3.2 psychisch, kognitiv-emotional**

Definition: Das innere Erleben des Individuums, seine Gedanken und Emotionen betreffend

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf negative oder positive Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Sicher, oder auch geistig, ich bin müde, ich mag zum Beispiel nicht mehr laute Musik hören zum Beispiel."

### **3.3 Individuelles Verhalten**

Definition: Individuelle, bewusste und unbewusste Handlungen eines Individuums, die reaktiv oder zielgerichtet sein können

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf positive oder negative Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "..ich sage, wenn es natürlich auch zu Konfrontationen mit Vorgesetzten kommt. Ja, das ist schon nicht so ganz förderlich dann schlussendlich und ich meine irgendwo nagt das halt einem an der Motivation und ich sage, wenn es einem an der Motivation nagt, sinkt die Produktivität und dadurch ja ist niemandem geholfen."

### **3.4 Sozialverhalten**

Definition: Verhalten im sozialen Umfeld, welches sich wie folgt äussern kann: Hilfsbereitschaft, Konflikte, Streit, Rückzug, erhöhte Reizbarkeit, Aggressionen.

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf genannte Äusserungen oder ähnliche Verhaltensweisen schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich sage jetzt gerade in einer stressigen Zeit, wo man natürlich manchmal im Stress ist den ganzen Tag über diese Zeitdauer hinaus und dann kommt man am Abend nach Hause und ich meine um 8 Uhr, allzu viel macht man dann nicht mehr."

## **4. Bewältigung**

Definition: Gesundheitsrelevante, wiederherstellende Handlungsmuster

### **4.1 Strategien/Tätigkeiten**

Definition: Art und Weise von Handlungen und Handlungsmuster, die eingesetzt werden, um eine belastende Situation zu meistern oder eine Ressource einzusetzen

#### **4.1.1 organisational**

Definition: Den Betrieb beziehungsweise die Organisation betreffend

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine Handlung oder ein Handlungsmuster in der Organisation schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Es kann natürlich bei einem sein, dass er an drei Orten auf einmal sein sollte und dann fängt er an zu delegieren, das macht jeder..“

#### **4.1.2 privat**

Definition: Die Freizeit oder die ausserbetrieblichen Tätigkeiten des Individuums betreffend

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine ausserbetriebliche Handlung oder ein Handlungsmuster in der Freizeit schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ja, ich treibe einmal in der Woche Sport. Ich spiele Squash mit einem Kolleg, der nicht hier im Betrieb arbeitet, der wirklich einmal in der Woche."

#### **4.1.3 organisational vs. privat**

Definition: Handlungen oder Handlungsmuster, welche die Organisation oder das Privatleben betreffen, jedoch nicht vereinbart werden können oder bewusst unterschieden werden

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine Differenzierung oder Diskrepanz schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Man muss einfach eins unterscheiden (...) Privat und, und das Geschäft, das ist so. Ich habe einen, mit dem ich eigentlich sehr gut zusammenarbeiten, aber auch Privat, wenn wir Feierabend haben, dann gehen wir immer einen Kaffee trinken, bevor wir nach Hause gehen, ja, und es gibt halt manchmal auch Situationen, wo ich sagen muss, du jetzt, so und so. Das ist halt schon auch wichtig, dass du die Arbeit und das Privat schon ein wenig (...) trennst, oder."

#### **4.1.4 salutogenetisch**

Definition: Handlungen, die auf die eigene Gesundheit ausgerichtet sind

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf positive Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich würde sagen: *Ich habe jetzt meine elf oder zwölf Stunden hinter mir, jetzt bin ich nicht mehr brauchbar, es hat kei-*

*nen Sinn, jetzt gehe ich heim."*

## 4.2 Unterstützende Personen

Definition: Personen oder Personengruppen, inner- und ausserbetrieblich, die bei der Umsetzung der Handlungen Unterstützung bieten

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine Interaktion mit einer Person oder Personengruppe und auf positive Konsequenzen schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Das ist meine X, wir reden viel am Abend. X redet über X und ich sage X, was sonst hier gegangen ist, ja. Das ääh, so erzählen wir einander üblicherweise ein wenig den Tag. Das hilft schon. Doch doch, das ist so. Manchmal gibt es auch einen Tipp und dann denkst du dir, das hätte ich vielleicht so machen können."

## 5. Massnahmen

Definition: Gesundheitserhaltende oder –förderliche Massnahmen der Migros Luzern

### 5.1 Vorhandenes

Definition: Den Befragten bekannte Massnahmen der Migros Luzern

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf ein Beispiel für eine Massnahme schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Massnahmen bei uns sind, also Ding, das Rücken, wir haben da die Stange, wo sie sich dranhängen können da und sich sicher einmal ein wenig entlasten können (...) haben wir."

### 5.2 Positive Bewertung

Definition: Begünstigende Beurteilung oder Einschätzung der Massnahmen und deren Konsequenzen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "..sehr gute Schuhe, man kann schauen gehen, sie sehen sich auch an, welche Schuhe man sich aussuchen kann und so.."

### 5.3 Negative Bewertung

Definition: Nachteilige, ungünstige Beurteilung oder Einschätzung der Massnahmen und deren Konsequenzen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Aber ääh, die eine Kollegin geht immer jedes Jahr und ist immer krank. Also nicht immer, immer hat sie Grippe meine ich. Also das heisst es nützt nicht viel, es ist nur einfach ääh.."

#### **5.4 Ungenutzt**

Definition: Massnahmen, auf welche nicht zurückgegriffen wird oder welche durch private Alternativen ersetzt werden

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf Kontaktlosigkeit mit der Massnahme schliessen lässt, Ausprägung egal

Ankerbeispiel: "Wenn ich etwas brauchen würde, dann würde ich es verwenden, aber ich brauche jetzt in dieser Hinsicht eigentlich nichts, aber das heisst das nicht, dass das gut oder schlecht oder nicht so nützlich ist."

#### **5.5 Widerstand gegen Veränderungen**

Definition: Gegenreaktion oder Auflehnung bei Veränderungen von bestehenden oder bei der Einführung von neuen Massnahmen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine Reaktanz schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Sie wollten sie, glaube ich, auch wegnehmen, aber da haben wir uns dann, also gewehrt, also haben gesagt: *nein, das sollten sie hängen lassen.*"

#### **5.6 allgemeine Zufriedenheit**

Definition: Im Einklang mit dem Vorhandenem

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich sage, seitens der Migros als Unternehmen wird da viel gemacht und versucht und auch mit unserer Gesundheit im Gesamten, da wird wirklich auf die Leute eingegangen."

#### **5.7 Verbesserungsvorschläge**

Definition: Anmerkungen oder Ideen, um bestehende Massnahmen zu optimieren oder neue einzuführen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine Transformation im Massnahmenangebot schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Also zum Beispiel habe ich früher im X gearbeitet. Wir haben dort immer (..) wir hatten eine halbe Stunde gratis Massage. Wenn du den ganzen Tag (???) also und das Gleiche und wir hatten immer wirklich gratis gehabt. Das fand ich gut. Jetzt weiss

ich nicht, ob es bei X immer noch so ist. Aber das wäre keine so schlechte Idee. Dass wir vielleicht einmal im Monat oder einmal in der Woche oder zweimal im Monat, dass wir so noch etwas haben, was wirklich äh..“

## 6. Sonstiges

Definition: Ideen, Anmerkungen, Kritiken und Empfehlungen von den Befragten zum Schluss

### 6.1 Kontrollen bei Krankheitsmeldung

Definition: Überwachung von Personen nach Eingang von Krankheitsmeldungen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf negative Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ja (...) bessere Kontrollen machen. Und zwar bessere Kontrollen machen (...) bei solchen, die sehr viel krank sind, also die sagen, sie seien krank. Wir haben auch schon darüber geredet. Wir haben auch schon gesagt, bei einigen solltest du einfach, wenn er anruft und sagt er sei krank, solltest du einfach einmal einen vorbei schicken, ob er überhaupt, obs überhaupt so ist oder nicht. Weil ich habe ein Beispiel gehört, als einer bei mir gesagt hat: *ich habe den angetroffen* und dann hat er gesagt: *ja, sag dann nichts, ich bin denn krank*. Also, das sind ja meistens etwa die Gleichen, die ääh, immer einmal krank sind."

### 6.2 Leistung anderer Angestellter

Definition: Anmerkungen zu und Bewertungen von Leistungen und dem Arbeitsverhalten anderer Mitarbeitender und Vorgesetzter

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf positive oder negative Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ja, es gibt sicher auch Positives, Leute, die sehr gut sind, die Arbeit hervorragend machen, wo ich sagen muss, der ist am genau richtigen Ort, der macht das super, aber eben auch dieses. Wo ich manchmal staune ist ein wenig, wie lange, dass so etwas gemacht wird von dieser Person."

### **6.3 Grosszügigkeit Migros**

Definition: Grosszügigkeit bei materiellen und immateriellen Leistungen

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe, positive Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Nein, eigentlich nicht, weil, weil Migros ist sehr sehr grosszügig bei den Sozialleistungen, bei allen eigentlich, oder (..) wenn man das so ansieht."

### **6.4 Belohnung**

Definition: Finanzielle Gegenleistung bei besonderem Einsatz von Mitarbeitenden

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf Ungerechtigkeit oder Unangemessenheit von Gegenleistung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Dass, die Chefs einfach mehr die Leute dort beobachten und sagen, ja, du bekommst jetzt mehr Lohn, weil du bemüht dich wirklich mega und so."

### **6.5 Leistungs- und Zeitdruck**

Definition: Grössere Leistungserwartungen bei Verkleinerung der zur Verfügung stehenden Zeit

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf hohe Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Äähm, für mich ist sicher wichtig zu erwähnen, dass wir momentan, sage ich, an einem Punkt sind, bei dem es eben kritisch wird. Mit der psychischen Gesundheit in der Migros. Weil ich stelle fest unsere Leute sind seit längerem am Limit, sei es körperlich, sei es geistig. Weil natürlich der Druck ständig wächst mit den Stunden. Weil wir leisten heute in der gleichen Stunde, was vielleicht vor zehn Jahren in zehn Stunden geleistet wurde und da muss sich die Migros, sage ich jetzt persönlich, schon langsam Gedanken machen, wohin das führt."

### **6.6 Investition in Mitarbeitende**

Definition: Fördern von Mitarbeitenden und Fokussieren von Ressourcen auf diese

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf negative Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ja, also da muss ich schon sagen, muss sich die Migros bewusst werden, was sie wollen. Wollen sie wirklich immer nur mehr Umsatz machen oder wollen sie auch zu den Mitarbeitern schauen. Weil ich denke auch gewisse Massnahmen, die die Migros führt, sei es "sponsormässig", äähm, muss ich mich auch fragen, müssen wir immer allen Leuten Sponsor sein oder könnte ich vielleicht einmal meine Mitarbeiter fördern."

### **6.7 Positive Einstellung zum Job beeinflusst Leistung**

Definition: Die Einnahme einer positiven Haltung gegenüber dem Job hat positive Wirkung auf die Arbeitsleistung

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf positive Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Es heisst, das, was man macht, muss man, also gern haben. Wenn wir es gern haben, dann machen wir es noch besser. Meine Meinung."

### **6.8 Persönlichkeitsentfaltung**

Definition: Entwicklung und Stabilisierung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine positive Transformation schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ok. Jawohl, also ich finde meinen Job, dadurch bin ich sehr extravertiert geworden auch, kontaktfreudig auch. Ich sage, ich habe sehr gute Menschenkenntnis bekommen, die mich (..) bis, ja mein ganzes Leben nutzen werde, mich begleiten wird."

### **6.9 Lehre fürs Leben**

Definition: Erlernen von Verhaltensweisen, die für das ganze Leben, in organisationaler und privater Hinsicht, nutzbar sein werden

Kodierregel: Wenn ein Aspekt auf eine positive Ausprägung schliessen lässt

Ankerbeispiel: "Ich muss sagen, da ist effektiv X, ist gewissermassen eine Lehre fürs Leben und das kann ich nur weiterempfehlen daher auch, weil eben nur schon, was man an Menschenkenntnis lernt, das kann man jetzt in jedem Job brauchen, der Umgang mit Menschen, wie man korrekt mit den Leuten umgeht, wie man auch korrekt kommuniziert und alles und das finde ich auch sehr wichtig."