

Bachelorstudiengang

Hochschule für Angewandte Psychologie

*Bachelor-Arbeit 2020*

# **(Un)freiwilliges Leisten von Mehrzeit –**

Eine psychologische Problemanalyse mit Ursachenforschung und  
Handlungsempfehlungen

**Bachelor-Arbeit**

2020

Autorin

Andrea Christen

betreuende Person

Verena Riedo

Praxispartnerin

Verkehrsbetriebe Luzern

Kontaktperson: Janine Kartupelis

## **Abstract**

Neue Arbeitsformen, Entgrenzung und ständige Erreichbarkeit sind nur einige Schlagwörter, welche die moderne Arbeitswelt prägen. Das stellt sowohl die Arbeitnehmenden, als auch die Unternehmen vor immer neuen Herausforderungen.

Diese Arbeit wurde durch die Zusammenarbeit mit der Verkehrsbetriebe Luzern ermöglicht. Sie hat zum Ziel herauszufinden aus welchen Gründen die Angestellten Überstunden leisten und nicht alle zur Verfügung stehenden Ferientage beziehen. Ausserdem werden Handlungsempfehlungen vorgestellt, welche dieser Problematik in Zukunft entgegenwirken. Dafür wurden acht Interviews durchgeführt.

Obwohl die Gründe individuell sind, wurden dennoch einige Gemeinsamkeiten gefunden. Hauptsächlich häufige Unterbrechungen, das Aufschieben von unbeliebten Aufgaben, ein hoher Ehrgeiz und nicht immer vorhandene Delegationsmöglichkeiten sind einige der Gründe. Eine mögliche Handlungsempfehlung ist die Stärkung der Selbstmanagementkompetenzen durch die Aktivierung der eigenen Ressourcen.

Diese Arbeit soll aufzeigen, dass die Gründe für das Leisten von Mehrzeit unterschiedlich sind und eine genaue Analyse für das Unternehmen wertvoll ist.

Die Anzahl Zeichen beträgt 123'924 (inkl. Leerzeichen).

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b><i>Einleitung</i></b> .....	<b>1</b>
1.1	Praxispartnerin .....	2
1.2	Ausgangslage .....	2
1.3	Fragestellung .....	3
1.4	Zielsetzung und Abgrenzung .....	4
1.5	Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b><i>Theoretische Grundlagen</i></b> .....	<b>6</b>
2.1	Transaktionales Stressmodell .....	6
2.2	Job-Demande-Resources Model .....	9
2.3	Der Rubikon-Prozess .....	11
2.4	Das Zürcher Ressourcen Modell.....	13
2.4.1	Exkurs Selbstmanagement.....	13
2.4.2	Die Phasen des ZRM-Modells.....	14
<b>3</b>	<b><i>Methodisches Vorgehen</i></b> .....	<b>16</b>
3.1	Forschungsdesign .....	16
3.2	Dokumentenanalyse .....	17
3.3	Auswahl der Stichprobe .....	18
3.4	Der Interviewleitfaden.....	18
3.5	Pretest.....	20
3.6	Datenerhebung .....	21
3.7	Transkription der erhobenen Daten.....	21
3.8	Methodisches Vorgehen der Datenauswertung.....	22
<b>4</b>	<b><i>Ergebnisse</i></b> .....	<b>26</b>
4.1	Hauptkategorie «Unternehmen» .....	26
4.1.1	Subkategorie «Veränderungsprozesse» .....	26
4.1.2	Subkategorie «Interne Kommunikation».....	27
4.1.3	Subkategorie «Unternehmenskultur» .....	28
4.1.4	Subkategorie «Arbeitszeiten» .....	29
4.1.5	Subkategorie «Arbeitsplatz».....	29

4.1.6	Subkategorie «Neue Arbeitsformen».....	30
<b>4.2</b>	<b>Hauptkategorie «Ressourcen» .....</b>	<b>31</b>
4.2.1	Subkategorie «Zusammenarbeit» .....	31
4.2.2	Subkategorie «Führungsstil» .....	32
4.2.3	Subkategorie «Motivation/Ehrgeiz/Engagement» .....	33
4.2.4	Subkategorie «Handlungsspielraum» .....	34
4.2.5	Subkategorie «Arbeitsverteilung» .....	34
4.2.6	Subkategorie «Planbarkeit/Voraussehbarkeit» .....	35
<b>4.3</b>	<b>Hauptkategorie «Stressoren».....</b>	<b>35</b>
4.3.1	Subkategorie «Unterbrüche» .....	36
4.3.2	Subkategorie «Hohe Arbeitsanforderungen».....	37
4.3.3	Subkategorie «Multitasking».....	37
4.3.4	Subkategorie «Fehlerkultur».....	38
4.3.5	Subkategorie «Teilaufgaben» .....	39
4.3.6	Subkategorie «Unsicherheiten/fehlende Informationen» .....	39
<b>4.4</b>	<b>Hauptkategorie «Selbstmanagementkompetenzen» .....</b>	<b>40</b>
4.4.1	Subkategorie «Planung des Arbeitstages».....	41
4.4.2	Subkategorie «Delegation».....	42
4.4.3	Subkategorie «Nicht Nein sagen können».....	43
4.4.4	Subkategorie «Aufschieben» .....	43
4.4.5	Subkategorie «Unklare Ziele/Prioritäten» .....	44
4.4.6	Subkategorie «Schlechte Ordnung am Arbeitsplatz» .....	44
<b>5</b>	<b><i>Diskussion</i> .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1</b>	<b>Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2</b>	<b>Beantwortung der Fragestellung 1 .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3</b>	<b>Beantwortung Fragestellung 2/Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>53</b>
<b>5.4</b>	<b>Stärken und Schwächen der Untersuchung .....</b>	<b>55</b>
<b>5.5</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>58</b>
	<b><i>Literaturverzeichnis</i>.....</b>	<b>59</b>
	<b><i>Abbildungsverzeichnis</i>.....</b>	<b>63</b>
	<b><i>Anhang</i>.....</b>	<b><i>Fehler! Textmarke nicht definiert.</i></b>

## 1 Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich seit Jahrzehnten im Wandel. Durch die Digitalisierung und neue Technologien verändert sich der Arbeitsalltag nachhaltig (Ropohl, 2009; Reither, 2012). Durch das Einführen neuer Arbeitsformen wie Home-Office, Teilzeitarbeit, Jahresarbeitszeiten oder Job Sharing werden die Arbeitnehmer mit neuen Anforderungen konfrontiert. Vor allem die Selbstmanagementkompetenzen nehmen dabei eine wichtige Rolle ein (Krause et al., 2015). Arbeitnehmende erhalten zunehmend mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit über den eigenen Tätigkeitsbereich. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist diese Entwicklung zu begrüßen. Denn in einer gut gestaltenden Arbeitswelt verfügen die Stelleninhaber über Entscheidungsspielraum, Gestaltungsspielraum und Handlungsspielraum innerhalb der jeweiligen Kompetenzbereichen. Wichtig ist jedoch, dass diese Tätigkeitsspielräume angemessen sind und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht überfordern. Nur so können die Spielräume motivierend wirken und zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen (Ulich, 2011; Schüpbach, 2013).

Wenn Mitarbeitende die steigenden Arbeitsanforderungen nicht mehr bewältigen können, werden individuelle Bewältigungsstrategien eingesetzt. Durch diese Strategien werden Ressourcen kreiert, welche bei der Bewältigung der Arbeitsanforderungen unterstützen. Einige Bewältigungsstrategie können jedoch dauerhaft gesundheitsschädigend sein. Mitarbeitende nehmen gerne überlange Arbeitstage (über 12 Stunden) in Kauf, um die Arbeitsaufgaben termingerecht zu erledigen. Dies obwohl das Unternehmen das nicht explizit angeordnet hat. Dieses Verhalten kann auf lange Dauer problematisch für die Gesundheit der Angestellten sein Krause et al. (2015).

Die Gesundheitsförderung Schweiz (2018) erforscht seit 2014 Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress auf die Gesundheit von Erwerbstätigen. Die Erhebung aus dem Jahr 2018 des Job-Stress-Index kam zum Resultat, dass rund 27.1% ( $N= 2946$ ) der Befragten ein unausgeglichenes Verhältnis zwischen Ressourcen und Belastungen haben. Das heisst, die betroffenen Personen leiden unter mehr Belastungen und wenig verfügbaren Ressourcen. Diese Erhebung bestätigt, dass

diese Thematik in der Schweiz von hoher Relevanz ist und von den Arbeitgebern nicht ignoriert werden kann.

## 1.1 Praxispartnerin

Die Verkehrsbetriebe Luzern AG (vbl) ist ein Unternehmen des service public und bietet öffentliche Transportleistungen an. Dabei vernetzt die vbl die Stadt Luzern, Agglomeration Luzern und den Kanton Nidwalden mit öffentlichen Verkehrsmitteln (vbl, 2020). Zu der vbl zählen 465 Mitarbeitende, davon 13 Auszubildende und Praktikanten (Stand: 2018) aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen (vbl, 2018). Die vbl verfügt über einen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) in welchem arbeitsvertragliche Bestimmungen wie Probezeit, Arbeitszeit, Pikettdienst, Überzeiten etc. festgehalten sind (J. Kartupelis, persönl. Mitteilung, 08.01.2020).

Im Leitbild hat die vbl ihre gelebten Werte verschriftlich. Dabei legen sie vorwiegend grossen Wert auf kommunikatives, partnerschaftliches, unternehmerisches, qualitätsbewusstes, innovatives, verantwortungsvolles und kundenorientiertes Denken und Handeln (vbl, 2020). Ganz getreu dem Leitbild nimmt die vbl ihre Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden wahr und hat, für das Wohl der Angestellten, einer Zusammenarbeit mit der Autorin zugestimmt.

## 1.2 Ausgangslage

In den jährlichen Abschlussstatistiken konnte in den letzten Jahren festgestellt werden, dass oftmals die gleichen Angestellten eine hohe Anzahl Überstunden generieren. Gleichzeitig werden zu wenig Ferientage von ihnen bezogen. Das Resultat ist, dass sich von Jahr zu Jahr die Überstunden und nicht bezogenen Ferientage summieren. Im GAV ist dazu festgehalten, dass Überstunden innerhalb einer angemessener Frist in erster Linien mit Freizeit von gleicher Dauer ausgeglichen werden. Alternativ kann auf Wunsch der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters die Überstunden mit einem Zuschlag von 25% ausgezahlt werden (J. Kartupelis, persönl. Mitteilung, 08.01.2020).

Die vbl hat bereits reagiert und mit den betroffenen Personen (22 Personen) ein Gespräch geführt und individuelle Massnahmen getroffen. Durch diese Massnahmen konnte die Situation verbessert werden. Dennoch ist die vbl noch nicht zufrieden und möchte diese Problematik weiterhin angehen. Die vbl befürchtet, dass aufgrund der hohen Präsenzzeit die Mitarbeitenden aus gesundheitlichen Gründen für längere Zeit

ausfallen könnten. Um dem zu entgehen möchte die vbl weitere geeignete Massnahmen finden. Diese Zusammenarbeit soll die vbl dabei unterstützen.

### 1.3 Fragestellung

Die Problematik der vbl wird in dieser Arbeit mithilfe zwei Fragestellungen analysiert. In einem ersten Schritt wird das notwendige Basiswissen generiert und eine detaillierte Ursachenanalyse durchgeführt, daraus resultierend werden anhand der zweiten Fragestellung konkrete Massnahmen abgeleitet.

Mit der ersten Fragestellung werden Ursachen erforscht, welche die hohe Anzahl Überstunden generieren und die nicht bezogenen Feiertage begründen und erklären. Dabei lautet die Fragestellung wie folgt:

***Aus welchen Gründen leisten die Mitarbeitenden der vbl vermehrt Überstunden und beziehen nicht alle zur Verfügung stehenden Ferientage?***

Die zweite Fragestellung hat zum Ziel, mögliche Massnahmen zu finden, welche die aktuelle Situation verbessert und die Angestellten beim Zeitmanagement unterstützen. Dabei können sowohl individuelle, als auch strukturelle Massnahmen getroffen werden. Wobei klar gesagt werden muss, dass auf Wunsch der Praxispartnerin, der Fokus auf den individuellen Massnahmen liegt. Dabei nimmt vor allem das Forschungsgebiet des Selbstmanagements eine Position ein. Trotzdem wurde eine offene Fragestellung gewählt, damit ein realistisches und umfangreiches Bild entstehen kann. Zudem soll so verhindert werden, dass bereits von Beginn an nur in eine Richtung geforscht wird und weitere wichtige Einflussfaktoren ignoriert werden. Die Autorin geht davon aus, dass durch eine offene Herangehensweise an die komplexe Problematik mehr Massnahmen gefunden werden, welche eine spürbare Veränderung bewirken.

Die zweite Fragestellung lautet wie folgt:

***Welche Massnahmen können ergriffen werden, damit die Mitarbeitenden der vbl weniger Überstunden generieren und ihre Ferientage beziehen können?***

## 1.4 Zielsetzung und Abgrenzung

Durch diese Arbeit soll die vbl verstehen, weshalb ihre Angestellten Überstunden leisten und teilweise auf ihre Ferien verzichten. Weiter soll diese Arbeit der vbl betriebsspezifische Massnahmen und Ideen aufzeigen, wie sie in Zukunft mit dieser Thematik umgehen können. Die vbl ist sehr daran interessiert, dass ihre Angestellten ressourcen- und bedarfsorientiert arbeiten. Ausserdem sollen die Mitarbeitenden Verantwortung für sich und ihre Arbeit übernehmen können. Diese Arbeit soll ein Orientierungsinstrument für die vbl sein, auf dem Weg diese Ziele zu erreichen.

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, zwei für die vbl massgeschneiderte Fragestellungen zu beantworten. Dafür werden mit einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der vbl Interviews durchgeführt. Die Beantwortung der Fragestellung kann aus diesem Grund nicht für andere Unternehmen angewendet werden. Die Arbeit hat nicht zum Ziel allgemeingültige Aussagen zu generieren.

Die in dieser Arbeit behandelte Thematik ist sehr umfangreich. Es gibt viele verschiedene Theorien und Modelle zur Ursachenfindung und Erklärung. Die Arbeit kann sich nicht mit allen möglichen Theorien und Modelle befassen. Deshalb wurden gezielt Theorien ausgewählt, welche aus Sicht der Autorin, für die Beantwortung der Fragestellung für die vbl am passendsten sind.

Die beschriebenen Massnahmen sind nicht umfassend erläutert. Es sind in erster Linie theoretische Vorschläge mit richtungsweisendem Charakter. Eine praktische Ausarbeitung und Umsetzung der Handlungsmassnahmen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

## 1.5 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit in Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen erläutert, welche für die Beantwortung der Fragestellung von Bedeutung sind. Unter anderem wird das transaktionelle Stressmodell, das Job-Demande-Resources Model, der Rubikon-Prozess und das Zürcher Ressourcen Modell erklärt. In Kapitel 3 wird nicht nur nachvollziehbar die Methodenwahl begründet, sondern die einzelnen Schritte detailliert beschrieben. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse aus den Interviews sachlich dargestellt. Anschliessend in Kapitel 5 wird Stellung zu den

Ergebnissen genommen sowie die Erkenntnisse interpretiert und diskutiert. Zum Abschluss folgt ein Fazit mit Ausblick.

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden unterschiedliche Theorien und Modelle vorgestellt, welche durch ihre Erklärungsansätze und Kernaussagen für die Beantwortung der Fragestellung von Bedeutung sind. Die theoretischen Grundlagen bilden die Basis dieses Forschungsprozesses. Der Autorin war es wichtig, dass die vorliegende Arbeit auf wissenschaftliche Erkenntnisse aufgebaut ist. In den folgenden Unterkapiteln werden die Theorien und Modelle zusammengefasst vorgestellt.

### 2.1 Transaktionales Stressmodell

Wenn über die Thematik Umgang mit Anforderungen/Stressoren gesprochen wird, kann kaum auf das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Launier (1978) verzichtet werden. Das transaktionale Stressmodell beschreibt die Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt und dient als Basistheorie für viele weitere Stressmodelle wie das Job-Demand-Control Modell (Karasek, 1979), Job-Demand-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) oder das Stressampel Modell von Kaluza (2011). Das Modell erklärt auf eine einfache Art und Weise, wie der Mensch mit Stressoren umgeht. Aus diesen Gründen konnte die Autorin auf dieses Grundmodell nicht verzichten.

Nach Greif (1991) sind Stressoren Faktoren, welche mit erhöhter Wahrscheinlichkeit Stress auslösen. Laut Sonnentag und Frese (2013) gibt es verschiedene Stressoren. Aufgabenbezogene Stressoren entstehen während der Arbeitstätigkeit. Das können Zeitdruck, zu komplexe oder monotone Arbeitstätigkeiten, Abhängigkeiten, Multitasking, fehlende Informationen, ständige Unterbrechungen (zum Beispiel durch Telefonate) oder generell eine Arbeitsüberlastung sein. Aus sozialen Interaktionen können sich soziale Stressoren ergeben. Mobbing, zwischenmenschliche Konflikte, mangelndes Feedback oder auch der Umgang mit anspruchsvollen Kunden können soziale Stressoren sein. Überstunden und lange Arbeitszeiten gehören, wie auch Schichtarbeit, zu den Arbeitszeitbezogenen Stressoren. Auch organisationale Veränderungen können ein Stressempfinden und Unsicherheiten auslösen. Generell haben Veränderungen jeglicher Art ein hohes Potential ein Stressor zu sein.

Nach Lazarus und Launier (1978) wird ein Stressor von einer Person wahrgenommen und subjektiv bewertet. Dabei nimmt die subjektive Bewertung von

der betroffenen Person eine wichtige Rolle ein, denn je nach Bewertung wird die Situation als stresserfüllend wahrgenommen oder nicht. Ein gleicher Stressor wird dementsprechend von verschiedenen Personen unterschiedlich bewertet und muss nicht zwingend bei jeder Person ein Stressempfinden auslösen.

Nachdem ein Stressor von einer Person wahrgenommen wurde, beginnt die primäre Bewertung. In dieser Phase wird beurteilt, welche Bedeutung der Stressor für die Person hat. Ein Stressor kann dabei als irrelevant, positiv oder gefährlich eingestuft werden. Wobei nur der als gefährlich eingestufte Stressor in die nächste Phase gelangt. In der sekundären Bewertung wird der gefährliche Stressor, welcher entweder herausfordernd, bedrohlich oder schädlich sein kann, eingeschätzt. Grundsätzlich wird in dieser Phase überprüft, ob genügend Ressourcen zur Verfügung stehen (Lazarus & Launier, 1978).

Ressourcen sind wichtige Entlastungsfaktoren, welche die Bewältigungsmöglichkeiten und die Wahrnehmung des Belastungsempfindens beeinflussen. Der (drohende) Verlust von Ressourcen wird als belastend wahrgenommen (Buchwald, Schwarzer & Hobfoll, 2004). Ein optimaler Handlungsspielraum erlaubt einer Person die Kontrolle, über die Art und Weise und zu welchem Zeitpunkt eine Arbeitsaufgabe ausgeführt wird. Durch eine vorhandene Flexibilität können Störungen und Schwankungen ausgeglichen werden. Eine gewisse Planbarkeit und Vorausschbarkeit, wie auch eine gute Kommunikation und klare Verantwortlichkeiten können Sicherheit vermitteln. Auch die Führungsperson und die Teammitglieder stellen eine Ressource dar. Wertschätzung, faire Verteilung der Arbeitsaufträge, Delegationsmöglichkeiten und generell die gegenseitige Unterstützung sind Ressourcen, um Stressoren zu bewältigen. Nicht zuletzt ist auch die Ausstattung des Arbeitsplatzes eine Ressource. Mit den vorhandenen Ressourcen werden geeignete Bewältigungsstrategien entwickelt (Schübach, 2013; Sonnentag & Frese, 2013).

Im transaktionalen Stressmodell spielen die Ressourcen in der sekundären Bewertung eine zentrale Rolle. Im Gegensatz zu der primären Bewertung, wird die sekundäre Bewertung bewusst wahrgenommen. Wenn in dieser Phase ein Mangel an Ressourcen wahrgenommen wird, wird eine Stressreaktion ausgelöst. Eine Stressreaktion kann sich sehr unterschiedlich ausdrücken, wie beispielsweise als Nervosität, Rückzug oder aggressives Verhalten. Die betroffene Person versucht den

Stress zu bewältigen. Es gibt zwei verschiedene Stressbewältigungsstrategien, die problemorientierte oder emotionsorientierte Strategie. In der problemorientierten Strategie wird versucht die Umweltbedingungen aktiv zu verändern. Hingegen bei der emotionsorientierten Strategie versucht die betroffene Person die negativen Emotionen zu regulieren. Diese Variante zielt darauf ab, die hervorgerufenen Emotionen zu reduzieren. Zuletzt findet eine Neubewertung der Situation statt. Durch die Stressbewältigung hat die Person gelernt mit dem Stressor umzugehen. In einer neuen Situation mit einem gleichen oder ähnlichen Stressor ist es sehr wahrscheinlich, dass die Person den Stressor anders Beurteilt (Lazarus & Launier, 1978). Der Prozess ist in der Abbildung 1 grafisch dargestellt.



Abbildung 1. Transaktionales Stressmodell nach Lazarus und Launier (1978) (eigene Darstellung).

Diese Theorie liefert Erklärungsansätze wie Angestellte die gleiche Arbeitssituation unterschiedlich wahrnehmen, beurteilen und reagieren. Es wird verdeutlicht wie individuell das Stressempfinden ist. Deshalb ist es umso wichtiger, individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen und bei der Arbeits- und Aufgabengestaltung ein partizipativer Ansatz zu verfolgen. Zusätzlich verdeutlicht die Theorie jede Stressäußerung von den Angestellten ernst zu nehmen, auch wenn andere die Situation als nicht stressig einstufen. Denn nicht selten erkranken Personen an Burnout oder anderen stressbedingten Erkrankungen, während andere in der gleichen Situation gesund sind und Wohlbefinden äussern (Antonovsky, 1979).

## 2.2 Job-Demande-Resources Model

Das JD-R Modell von Bakker und Demerouti (2007) beschreibt die Zusammenhänge von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen. Das Modell wurde ausgewählt, weil nicht alltägliche Stresssituation erklärt werden, sondern konkret beschreibt wie Stresssituationen in der Arbeitswelt entstehen. Als Grundlage für das JD-R Modell dient das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Launier (1987). Im Gegensatz zum transaktionalen Stressmodell werden beim JD-R Modell weitere Komponente wie die Motivation und soziale, personale und organisationale Ressourcen mitberücksichtigt. Zudem liegt der Fokus weniger auf der subjektiven Bewertung. Denn Bakker und Demerouti kritisierten beim transaktionalen Stressmodell vor allem die starke Fokussierung auf die subjektive Bewertung.

Nach Demerouti, Nachreiner, Bakker und Schaufeli (2001) sind Arbeitsanforderungen physische, soziale oder organisationale Faktoren einer Arbeitstätigkeit, wie beispielsweise Zeitdruck oder körperliche Beanspruchung. Um eine Arbeitstätigkeit auszuführen, müssen diese Anforderungen mit körperlichen und/oder kognitivem Aufwand bewältigt werden. Diese Aufwände wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Arbeitsressourcen sind physische, psychologische, soziale oder organisationale Faktoren, die den Angestellten zur Verfügung stehen, wie beispielsweise Handlungsspielraum, Arbeitsklima oder Arbeitssicherheit (Bakker & Demerouti, 2007). Durch die Arbeitsressourcen sind die Mitarbeitenden in der Lage mit Belastungen umzugehen und gesundheitsschädliche Folgen zu minimieren. Zudem können mit den Arbeitsressourcen die vorgegebenen Ziele erreicht werden (Bakker et al., 2001).

Wie auch Lazarus und Launier (1978) sind Bakker, Demerouti und Schaufeli (2003) überzeugt, dass Belastungen nicht zwingend nur negative Folgen für den Betroffenen haben. Stressoren werden mit den vorhandenen Ressourcen und mit Zeitaufwand bewältigt. Die Ressourcen nehmen dabei eine Schutzfunktion in unserem eigenen Verhalten ein. Problematisch wird es erst, wenn nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. In diesem Fall können Stressoren gesundheitsschädliche Folgen nach sich ziehen (Hockey, 1997).

Im JD-R Modell lassen sich zwei parallel laufende Prozesse gut erkennen (vgl. Abb. 2). Obwohl die Prozesse parallel laufen, beeinflussen sich gegenseitig. Zum einen verläuft der gesundheitsgefährdende Prozess und zum anderen der

Motivationsprozess. Wie der Name bereits andeutet, wird beim gesundheitsgefährdenden Prozess die Gesundheit des Betroffenen durch die Belastungen (negative Stressoren) negativ beeinflusst. Dies kann zu gesundheitlichen Problemen, wie beispielsweise einem Burnout führen. Der Motivationsprozess konzentriert sich auf die Ressourcen, welche sich positiv auf die Arbeit auswirkt, weil sie die Gesundheit fördern und das Engagement und die Leistung erhöhen. Wie genau dieser Prozess abläuft kann nicht verallgemeinert werden, sondern ist sehr individuell. Ausserdem ist noch nicht vollumfänglich geklärt, welche Ressourcen vorhanden sein müssen und mit welcher Ausprägung die Ressourcen die Arbeitsanforderungen auffangen können (Bakker & Demerouti, 2007).

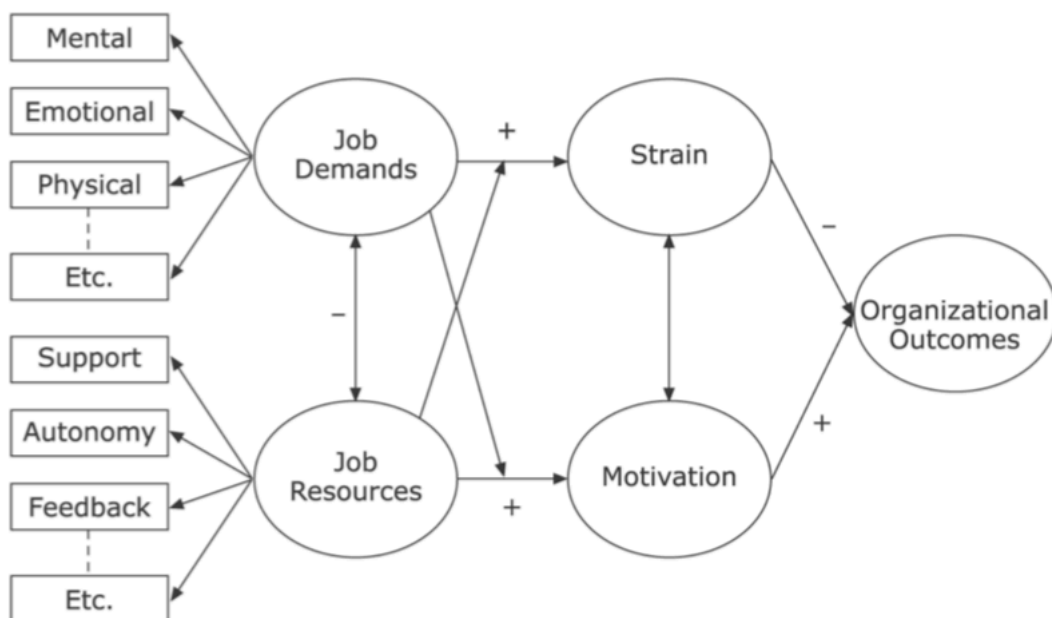


Abbildung 2. Job-Demand-Resources Model nach Bakker und Demerouti (2007, S.313).

Eine neuere Studie konnten zeigen, dass die persönliche Ressource «Selbstwirksamkeit» einen positiven Effekt auf die Arbeitsleistung hat, wenn die Arbeitstätigkeit hohe emotionale Anforderungen voraussetzen (Xanthapoulou, Bakker & Fischbach, 2013). In der Studie von Bauer, Brauchli, Hakanen, Jenny und Vogt (2016) wurden 940 Mitarbeitende aus drei verschiedenen Ländern drei Monate begleitet. Dabei wurde untersucht inwiefern das Arbeitsengagement und das psychological capital als Indikatoren auf das Wohlbefinden von den Angestellten auswirkt. Als Ergebnis konnten die Autoren feststellen, dass, wenn die Angestellten

ein herausforderndes Arbeitsumfeld für sich aufbauen, dies vielfältige positive Ergebnisse auf die Arbeitsleistung, die eigene Gesundheit und auf das Wohlbefinden hat. Die persönlichen Ressourcen wie Optimismus oder Selbstwirksamkeit werden gestärkt. Deshalb sollten die Angestellten ermutigt werden, ihre eigene Arbeit zu gestalten.

In Bezug auf die Ausgangslage der vbl bietet das Modell eine plausible Erklärung für die erhöhte Anzahl Überstunden und dem widerwilligen Beziehen von Ferientagen. Auch Grabe (2009) weist auf das typische Verhalten von Mitarbeitenden hin. Nach dem Prinzip, «Viel hilft viel» (S.36), wird versucht der erhöhten Arbeitsbelastung mit Überstunden (Ressource Zeit) entgegenzuwirken. Mit dem Ziel die geforderten Arbeitsaufgaben bewältigen zu können.

### 2.3 Der Rubikon-Prozess

Der Rubikon-Prozess bildet die Basis für das Zürcher Ressourcen Modell welches im Kapitel 2.4 näher erklärt wird. Der Rubikon-Prozess orientiert sich dabei am Rubikon Modell von Heckhauser und Gollwitzer (1987), sowie an die von Grawe (1998) erweiterte Form des Rubikon Modelles. Bei der ursprünglichen Form des Rubikon Modelles handelt es sich um ein motivational psychologisches Prozessmodell für zielrealisierendes Handeln. Dabei gibt das Modell einen Überblick über die verschiedenen Reifegrade, wie sich aus einem Wunsch, ein Ziel und später eine aktive Handlung entwickeln kann. Der Rubikon nimmt dabei eine wichtige Rolle ein, denn es ist ein «Point of no Return», das heisst, erst wenn ein Motiv den Rubikon überwunden hat, kann ein Ziel daraus entstehen. Vor dem Rubikon sind Wünsche und Gedanken nur vage Konstrukte und Gedanken Heckhauser und Gollwitzer (1987). Grawe (1998) fügte dem ursprüngliche vierphasigen Modell eine weitere Phase hinzu. Laut Grawe beschreibt das Rubikon Modell nicht, wie die bewusst wahrgenommenen Motive und Wünsche entstehen. Deshalb ergänzt Grawe das Modell mit einer vorgelagerten unbewussten Phase, dem Bedürfnis (vgl. Abb. 3).

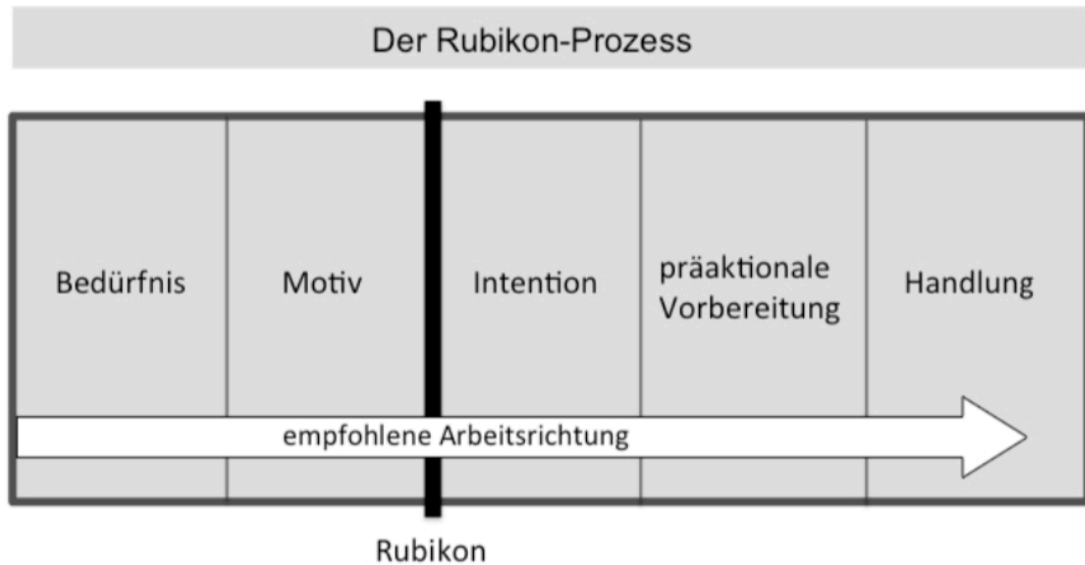


Abbildung 3. Der Rubikon-Prozess nach Storch und Krause (2011, S.65).

In der ersten Phase befinden sich die Bedürfnisse, welche noch nicht ausreichend bewusst sind. Deshalb müssen diese Bedürfnisse zuerst bewusstgemacht werden (Grawe, 1998). In der zweiten Phase wurden aus den unbewussten Bedürfnissen erfolgreich bewusste Motive entwickelt. Typisch für diese Reifephase ist, dass die Motive bewusst wahrgenommen und kommuniziert werden. Damit aus einem Motiv eine Intention wird, muss der Rubikon überwunden werden. Der Mensch kann den Rubikon nur überwinden, wenn genügend positive Emotionen und Empfindungen vorhanden sind, welche in einem direkten Zusammenhang mit dem Motiv stehen. Wenn jemand es geschafft hat den Rubikon zu überwinden befindet sich diese Person in der Phase der Intention. Das gewünschte Ziel wird in eine konkrete Handlung überführt. In der Intentionsphase verfügt die Person über ein starkes positives Gefühl mit festen Absichten das Ziel in eine Handlung zu verwandeln. Negative Informationen welche die Zielverfolgung gefährden, werden weniger stark beachtet und gewichtet. Auch wenn ein Ziel wünschbar und realisierbar ist, werden nicht alle Ziele erreicht. Aus diesem Grund ist die präaktionale Vorbereitungsphase sehr wichtig. In dieser Phase werden Massnahmen getroffen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass unter Druck und Stress die Intentionen auch im Ernstfall weiter in eine Handlung überführt werden. Ein Grund weshalb Ziele nicht weiterverfolgt werden, ist, dass die Intentionen noch zu wenig automatisiert sind. In

der letzten Phase hat die Person eine realisierbare Ausführungsintention formuliert. Das Individuum ist nun in der Lage, im Normalfall die erwünschte Handlung zu zeigen. Die Handlung ist weiterhin störungsanfällig, vor allem in unvorhergesehenen Situationen kann man in das alte Handlungsmuster zurückfallen (Storch & Krause, 2014).

Kritisiert wird das Rubikon Modell von Brandstätter, Schüler, Puca und Lozo (2018). Ihrer Meinung nach fokussiert sich das Modell zu stark an kognitiven Prozessen und vernachlässigt emotionale Prozesse. Auch wird eine verallgemeinerte Sicht eingenommen und individuelle Differenzen ausser Acht gelassen.

## 2.4 Das Zürcher Ressourcen Modell

In diesem Unterkapitel wird das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) vorgestellt. Beim ZRM handelt es sich um eine Methode des psychoedukativen Selbstmanagement, welches von Storch und Krause (2014) zusammen mit Studierenden und Trainingsteilnehmenden entwickelt wurde. Bevor auf das ZRM eingegangen wird, wird ein kurzer Exkurs zum Thema Selbstmanagement gemacht. Das Ziel von diesem Exkurs ist, durch die Vermittlung der Grundkenntnisse dieser Thematik, mehr Verständnis für die Theorie des ZRM zu erhalten.

### 2.4.1 *Exkurs Selbstmanagement*

Selbstmanagementkompetenzen sind vorwiegend in komplexen Arbeitsstellen mit viel Entscheidungsfreiheit ein bedeutender Faktor, wie erfolgreich eine Person die eigene Arbeit verrichten kann und zudem zufriedenstellende Leistung erbringt (Kleinmann & König, 2018). Wie bereits im Kapitel 1 erwähnt, gewinnen die Selbstmanagementfähigkeiten durch das Einführen von neuen Arbeitsformen und Technologien zunehmend an Bedeutung (Krause et al., 2015).

Die Definition von Selbstmanagement nach Zimmer (2016) lautet, «Selbstmanagement umfasst alle Kompetenzen, die dabei helfen, die persönliche Entwicklung weitgehend unabhängig von äusseren Einflüssen zu gestalten. Hierzu gehören das Formulieren von Zielen, die Selbstmotivation, das Verarbeiten von Feedback sowie Planung, Organisation und Erfolgskontrolle» (S. 148). Laut Graf (2012) werden unter Selbstmanagementkompetenzen unter anderem Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis, Selbstentwicklung und Selbstkontrolle

verstanden. Diese Kompetenz-Bausteine sollen bezwecken, dass die eigene Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit kurz- und langfristig erhalten und gefördert werden. Ausserdem soll damit im Leben Wohlbefinden und Balance ermöglicht werden.

Wenn jemand Probleme mit dem eigenen Selbstmanagement hat, zeigt sich dies häufig durch die typischen Merkmale von mangelndem Selbstmanagement wie Aufschieben von Arbeitsaufträgen, Unfähigkeit Nein zu sagen, mangelnde Zielverfolgung, hohe Anfälligkeit für Ablenkungen, zu wenig Planung des Arbeitsalltages, zu wenig Delegation, schlechte Ordnung am Arbeitsplatz, schlechte Pausengestaltung, Setzen von unklaren Ziele und Prioritäten, Unklarheit über den benötigten Zeitaufwand, Unterschätzung der Aufgabendauer oder Multitasking (Kleinmann & König, 2018).

Als Prävention oder Reduktion von diesen typischen Verhalten gibt es verschiedene Modell zu den Selbstmanagementkompetenzen und dessen Förderung. Nachstehend wird das ZRM näher erläutert. Es ist ein mögliches Modell um die Selbstmanagementkompetenzen zu stärken.

#### 2.4.2 *Die Phasen des ZRM-Modells*

Das ZRM ist ein Selbstmanagement-Trainings-Tool mit welchem die eigenen Ressourcen aktiviert werden. Es wird gelernt, welche Wechselwirkungen zwischen Körper und Psyche bestehen. Mit diesem Wissen wird die Freiheit erlangt, selbst entscheiden zu können, in welcher psychischen Verfassung man sein will. Ein Vorteil an diesem Training ist, dass Klientinnen und Klienten selbst zu Expertinnen und Experten werden, um das eigene Unbewusste zu interpretieren. Die Aufgabe der beratenden Person ist lediglich die Prozess-Begleitung. Das ZRM-Training ist in fünf Phasen gegliedert. Werden diesen Phasen konsequent verfolgt, können grundsätzlich alle Probleme bearbeitet werden, welche ein Mensch vor dem zielgerichteten Handeln abhalten könnte Storch und Krause (2014).

In der ersten Phase werden unbewusste Bedürfnisse aufgedeckt und als Wunsch formuliert. Danach werden die Wunsch als Motto-Ziel definiert, damit der Rubikon überquert werden kann (Krause & Storch, 2006). Dabei haben Storch und Krause (2014) regeln definiert, wie diese Wünsche optimal formuliert werden. In einem weiteren Schritt werden Ressourcen in einem Ressourcenpool gesammelt, welche bei der Umsetzung der Handlung unterstützend wirken. In der vierten Phase werden

Wenn-Dann-Pläne nach Gollwitzer (1993) definiert. Die Wenn-Dann-Pläne erhöhen die Wahrscheinlichkeit enorm, dass ein gewünschtes Verhalten tatsächlich gezeigt wird (Faude-Koivisto & Gollwitzer, 2009). Zum Schluss werden die Motto-Ziele in den Alltag integriert. In dieser Phase verweisen die Autoren auf die Wichtigkeit von sozialen Ressourcen auf den erfolgreichen Implementierungsprozess. Im Anhang A sind die Phasen des ZRM weiter ausgeführt und detaillierter, zum Teil mit Beispielen, veranschaulicht.

Diedrichs, Krüsi und Storch (2009) kritisieren am ZRM, dass keine abschliessende Nachbetreuung vorhanden ist. Sie bemängeln, dass nach dem Training die Teammitglieder sich selbst überlassen werden. Die Kritiker würden hier gezielte Folgetreffen als wertvoll erachten. Storch und Krause (2014) begrüßen es auch, wenn die Trainingsteilnehmer sich nach dem Training auf freiwilliger Basis weiterhin treffen und sich unterstützen. Explizite Folgetermin sind im ZRM-Training jedoch nach wie vor keinen Bestandteil.

Das ZRM ist ein junges und gut etabliertes Modell um die Selbstmanagementkompetenzen zu stärken. Das Modell hat sich in der Praxis gut bewährt, dies wurde von verschiedenen Autoren bestätigt. Deshalb hat sich die Autorin dazu entschlossen, dieses Modell in der Arbeit vorzustellen. Ausserdem hat das Modell Potenzial als Lösungsvorschlag für die aktuelle Problematik bei der vbl.

Wenn die vbl ein Bedürfnis wahrnimmt, die Selbstmanagementkompetenzen bei einigen Angestellten zu stärken, kann das ZRM-Training durchaus eine geeignete Methode dafür sein. Dies weil dafür nicht eine starke und langjährige Betreuung durch eine Expertin oder Experten notwendig ist. Die Teilnehmenden werden selbst zu Expertinnen und Experten.

### 3 Methodisches Vorgehen

In den folgenden Kapiteln werden die methodischen Überlegungen zu dieser Forschungsarbeit thematisiert. In einem ersten Schritt wird das Forschungsdesign beschrieben. Nach der Darlegung des Forschungszuganges werden die einzelnen Forschungsschritte nachvollziehbar erläutert.

#### 3.1 Forschungsdesign

Hinsichtlich der definierten Fragestellungen (Kapitel 1.3) hat sich ein qualitatives Forschungsvorgehen als geeignete Form herausgestellt. Ein qualitativer Forschungsansatz kann mit wenigen Untersuchungseinheiten offene Fragestellungen detailliert untersuchen. Zudem ist es dem Praxispartner wichtig die subjektive Wahrnehmung von der Stichprobe zu kennen. Dieses Anliegen konnte mit einer qualitativen Datenerhebung erfüllt werden (Kuckartz, 2018). Der zirkuläre Aufbau des qualitativen Forschungsprozesses erlaubt, unter Berücksichtigung von empirischen Erkenntnissen und geeigneter Wahl der Interviewform und Interviewpartnern, einen offenen Umgang Daten zu erheben und auszuwerten. Die zirkuläre Strategie einer qualitativen Methodik nach Flick (2016) ist in der Abbildung 4 nochmals verdeutlicht.

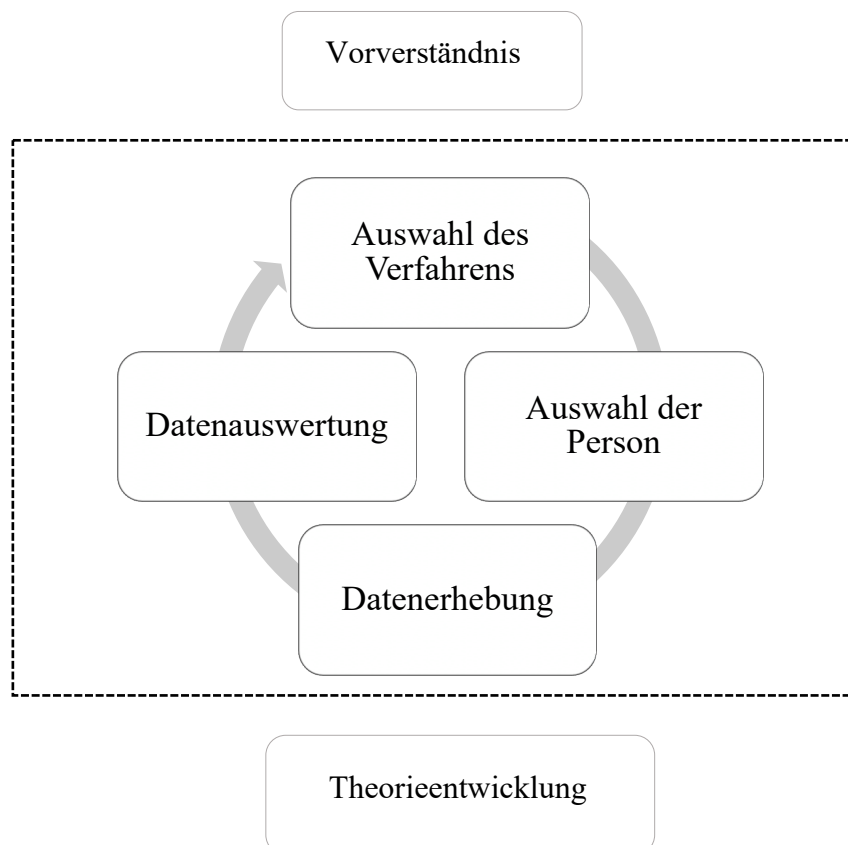


Abbildung 4. Zirkulärer Ablauf nach Flick (2016), (eigene Darstellung).

Im Gegensatz zu einer quantitativen Forschung kann mit einem qualitativen Ansatz verstärkt auf die unterschiedlichen subjektiven Sichtfelder in Bezug auf den Forschungsgegenstand eingegangen werden (Flick, 2016).

Das Erkunden eines neuen Gegenstandes ist das Ziel eines qualitativen Forschungsansatzes (Döring & Bortz, 2016). Bei dieser Forschung bezieht sich der Gegenstand auf die Ursachen, welche die Mitarbeitenden dazu bringen, vermehrt Überstunden zu leisten und Ferientage nicht zu beziehen. Als weiteren Gegenstand können die Gestaltungshinweise verstanden werden, welche eine Verbesserung der aktuellen IST-Situation darstellen. Mit dem qualitativen Ansatz werden die subjektiven Konzepte von den Befragten aufgeklärt und die damit verbundenen Erfahrungen und Haltungen bezüglich der Problematik erfasst. Eine geeignete Form um diese Art von Daten zu erheben, ist die Verwendung eines Leitfadeninterviews (Helfferich, 2011).

Die Handlungsmassnahmen wurden nach den Charakteristiken der angewandten Forschung erarbeitet. Das Ziel lag dabei auf der praktischen Relevanz. Dafür wurden die Interviewpersonen direkt aus dem Feld ausgewählt. Dies geschah mit dem Ziel konkrete und massgeschneiderte Handlungsmassnahmen für das Forschungsfeld zu definieren. Dadurch sollte der praktische Nutzen und die erfolgreiche Umsetzung erhöht werden (Döring & Bortz, 2016).

### 3.2 Dokumentenanalyse

Eine Dokumentenanalyse eignet sich laut Döring und Bortz (2016) besonders gut, wenn ein Unternehmen und dessen Mitarbeitenden im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen. Zudem werden bevorzugt Dokumente analysiert, welche unabhängig des Forschungsprozesses erarbeitet wurden. In der vorliegenden Arbeit war die Dokumentenanalyse ein wichtiger Teil der Informationsbeschaffung. Einerseits konnte mit den vorhandenen Dokumenten eine IST-Analyse gemacht werden. Andererseits haben die Dokumente dabei geholfen, ein Verständnis über den Praxispartner zu erhalten. Die Autorin konnte diverse Dokumente, Statistiken und Auswertungen einsehen mit der Anmerkung, diese vertraulich zu behandeln. Aus diesem Grund sind die Dokumente nicht im Anhang aufgeführt.

Die gesammelten Informationen dienten grundsätzlich der Erstellung des Interviewleitfadens und für die Wahl der Interviewpersonen.

### 3.3 Auswahl der Stichprobe

Beim Sampling handelte es sich um Mitarbeitende des Praxispartners. Insgesamt wurden acht Personen interviewt. Davon sind sieben Personen männlich und eine Person ist weiblich. Alle Personen arbeiten bereits seit mehreren Jahren beim Praxispartner und sind vertraut mit den internen Abläufen und Prozessen. Einige von ihnen haben schon in verschiedenen Funktionen beim Praxispartner gearbeitet, teilweise mit Führungsaufgaben. Alle Interviewpersonen verfügen über eine erhöhte Anzahl an Überstunden und/oder nicht bezogene Ferientage.

Der Praxispartner hat die Interviewpersonen selbstständig ausgewählt. Vorab wurde gemeinsam besprochen, welche Kriterien die Interviewpersonen erfüllen müssen. Dabei stellte sich ein negatives Zeitmanagement (hohe Anzahl Überstunden und nicht bezogene Ferientage) als das wichtigste Kriterium heraus. Zudem sollten die Personen schon länger als ein Jahr bei der vbl arbeiten. Denn es kann angenommen werden, dass bei einem neuen Stellenantritt ein schlechtes Zeitmanagement vorübergehend vorhanden sein kann, bis sich die Person mit der neuen Stelle und dem neuen Unternehmen vertraut gemacht hat. Dieser Faktor wäre störend gewesen und hätte die Daten verfälscht. Aus diesem Grund sind Mitarbeitende, die diesem Faktor entsprochen haben nicht berücksichtigt worden. Seit dem Jahr 2017 beobachtet die vbl insgesamt 22 Personen, welche auffallend Mehrzeit leisten. Die acht Interviewpersonen gehören zu diesen 22 Personen.

### 3.4 Der Interviewleitfaden

In dieser Forschungsarbeit wurden die Daten mithilfe eines Interviewleitfadens erhoben. Für die Konzipierung des Leitfadeninterviews waren die Forschungsfragen (Kapitel 1.3) und das Sampling (Kapitel 3.3) massgebend. Ein halbstrukturiertes Interview stellte sich diesbezüglich als geeignet dar. Diese Interviewform gab der Autorin eine Gesprächsstruktur und eine Gesprächsorientierung. Gleichzeitig ermöglichte die Interviewform Platz für freie Gesprächsentwicklungen. Dadurch konnte während dem Interview weitere Informationen angesprochen werden, ohne den roten Faden zu verlieren. Im Gegensatz zu einem strukturierten Interview können so vielfältige und vertiefte Daten generiert werden (Helfferich, 2011; Flick 2016).

Die Leitfadententwicklung orientierte sich an dem SPSS-Prinzip von Helfferich (2011) (vgl. Anhang B). Das SPSS-Prinzip wahrt die Offenheit und Struktur des

Interviews. In einem ersten Schritt wurden Fragen gesammelt. Bei diesem Schritt ist wichtig zu erwähnen, dass alle themenrelevanten Fragen gesammelt wurden, ohne diese zu bewerten. Um Fragen zu formulieren orientierte sich die Autorin an der vorgängigen intensiven Theoriearbeit. Auch die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse wurden dabei berücksichtigt. Es gibt bereits verschiedene psychologische Tests welche die Arbeitsbelastung oder das Selbstmanagement testen. Die Autorin griff deshalb auch auf den Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten (FERUS) von Jack (2007) und dem Job-Stress-Analysis-Test der Gesundheitsförderung Schweiz (2018) zurück.

Im zweiten Schritt wurden die unzähligen Fragen geprüft. Hierbei wurden Faktenfragen eliminiert und ähnliche Fragen zusammengefasst. Ausserdem wurde die Formulierung der einzelnen Fragen überprüft um beispielsweise Suggestivfragen zu vermeiden.

Der Schritt drei widmete sich dem Sortieren. Anhand der Theorie konnte die Autorin bereits einige deduktive Kategorien/Themenblöcke bilden. In diesem Schritt hat die Zuteilung der Fragen in die Themenblöcke stattgefunden. Einige Fragen waren nicht zuteilbar, diese wurden jeweils gebündelt zu einem eigenen Themenblock. In diesem Entwicklungsschritt wurde auch ein roter Faden innerhalb des Leitfadeninterviews hergestellt.

Im letzten Schritt fand die Subsumierung der Fragen statt. Das bedeutet, es wurden möglichst einfache Oberfragen generiert, welche jeweils pro Themenblock einen erzählgenerierenden Impuls schafften. Die untergeordneten Fragen wirkten als Ergänzungsfragen, welche weitere Informationen beschaffen konnten, falls die Interviewten zu wenig Informationen durch die Oberfrage preisgaben. Durch diese Fragekombination erhoffte sich die Autorin möglichst subjektive und nützliche Informationen zu erheben. Des Weiteren kann durch diese methodische Datenerhebung vom spezifischen Wissensstand der Interviewten profitiert werden (Flick, 2016).

Zusätzlich zum Leitfaden, welcher durch das SPSS-Prinzip konstruiert wurde, hat die Autorin einen interaktiven Part in den Leitfaden integriert. Hierfür wurden verschiedene Karten erstellt, welche typische Verhalten zeigen bei einem schlechten Selbstmanagement (vgl. Anhang C). Dabei hat die Autorin die Verhaltensbeispiele

von Kleinmann und König (2018) übernommen. Der interaktive Part gestaltete die Interviews abwechslungsreicher.

Der fertigerstellte Leitfaden (vgl. Anhang C) wurde dem Praxispartner und der Betreuungsperson zur Überprüfung zugeschickt. Eine Anpassung und Neustrukturierung hat nach dem Feedback stattgefunden. In der Abbildung 5 ist der Prozess nochmals grafisch dargestellt. Der Leitfaden als Datenerhebungsinstrument hat zum Ziel relevante Informationen zu gewinnen, mit welchen nach der Datenauswertung die Forschungsfragen beantwortet werden.



Abbildung 5. Leitfadenentwicklung angelehnt an dem SPSS-Prinzip von Helfferich (2011), (eigene Darstellung).

### 3.5 Pretest

Nach der Fertigstellung des Interviewleitfadens wurde ein Pretest durchgeführt. Insgesamt wurde der Leitfaden mit drei Personen getestet. Bei den Testpersonen handelte es sich nicht um Mitarbeitende der vbl, sondern um Laien aus dem privaten Umfeld der Autorin. Der Zweck war die Fragen und die Reihenfolge auf Verständlichkeit, Sinnhaftigkeit und Relevanz praktisch zu testen. Besonders für den interaktiven Teil mit den Karten war der Pretest enorm wichtig. Die Formulierung der Verhaltensmuster auf den Karten sind kritisch formuliert. Der Autorin war es wichtig herauszufinden, wie diese Formulierung bei den Testpersonen ankommt. Zusätzlich dazu hatte die Autorin eine zweite Version der Karten erstellt, in welcher die Verhaltensmuster positiv umformuliert wurden. Den Testpersonen wurden beide Varianten vorgelegt. Das Feedback war, dass die kritische Formulierung eher dazu anregt, konkrete und überlegte Antworten zu geben. Hingegen bei der positiven Formulierung tendierten die Testpersonen zu vagen und weniger kritischen Aussagen. Deshalb entschied sich die Autorin die kritische Formulierung einzusetzen. Nachdem Pretest wurden noch kleinere Anpassungen vorgenommen.

### 3.6 Datenerhebung

Die Datenerhebung fand im April 2020 statt. Aufgrund der ausserordentlichen Lage, welche am 16.03.2020 durch den Bundesrat ausgerufen wurde als Reaktion auf die Covid-19 Pandemie, konnten die Interviews nicht vor Ort durchgeführt werden. Stattdessen wurden die Interviews über Microsoft Teams Video call durchgeführt, wobei ein Interview via Telefon durchgeführt wurde. Die Interviewpersonen wurden vorab durch die Personalabteilung der vbl angefragt, ob sie bereit wären, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Nach den Zusagen konnte die Autorin mit den Interviewpersonen telefonisch ein Termin vereinbaren. Dabei wurden die Interviewpersonen bereits über das Projekt informiert. Ausserdem haben alle per Mail die Einverständniserklärung (vgl. Anhang D) erhalten, in welcher nochmals detaillierte Informationen zum Projekt und zum Datenschutz aufgeführt sind. Die Zielgruppe wurde gebeten, die Einverständniserklärung vorab zu unterschreiben und per Mail zurückzuschicken. Bei der Interviewdurchführung wurde darauf geachtet, dass die Personen in einem Raum waren, welcher möglichst wenig Störfaktoren enthielt. Einige Interviewpersonen haben dafür extra ein Sitzungszimmer reserviert, in welchem sie alleine und ungestört die Interviewfragen beantworten konnten. Alle Interviews dauerten rund 60 Minuten. Alle Interviews wurden aufgenommen, damit die Autorin anschliessend die Transkription der Interviews durchführen konnte. Die Interviewpersonen waren jeweils informiert und damit einverstanden. Am Ende eines Interviews wurde je nach Bedarf ein Postskriptum (vgl. Anhang E) ausgefüllt. Das Postskriptum kam nur zum Einsatz, wenn etwas Aussergewöhnliches während dem Interview vorgefallen war. Beispielsweise gab es bei einem Interview Verbindungsprobleme mit dem Internet und es musste kurz unterbrochen werden.

### 3.7 Transkription der erhobenen Daten

Die Interviews wurden alle auf Schweizerdeutsch durchgeführt. Dies sollte einen natürlichen Redefluss begünstigen und eine gestellte Atmosphäre verhindern. Mithilfe der Audiodatei konnte die Autorin die Interviews transkribieren. Dafür wurde das Computerprogramm MaxQDA verwendet. Bei der Transkription hielt sich die Autorin an die Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2010). Dabei handelt es sich um eine wörtliche und nicht um eine zusammenfassende oder lautsprachliche Transkription. Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsch übersetzt.

Wenn ein schweizerdeutsches Wort seine Bedeutung oder Aussagekraft durch die Übersetzung ins Hochdeutsche verliert, hat die Autorin beschlossen, dieses auf Schweizerdeutsch zu belassen. Das Wort wurde jeweils mit «» kenntlich gemacht. Aufgrund der Länge wurde darauf verzichtet, alle Transkript im Anhang anzufügen. Trotzdem war es der Autorin wichtig, dass die Leserinnen und Leser einen Einblick in die geführte Gespräche erhalten. Aus diesem Grund können im Anhang G einige Originalstatements nachgelesen werden. Dies soll bezwecken, dass die Leserinnen und Leser die Ergebnisse (Kapitel 4) besser verstehen und nachvollziehen können.

### 3.8 Methodisches Vorgehen der Datenauswertung

Das Ziel der Datenauswertung war die Bildung eines Kategoriensystems. Dieses Unterkapitel beschreibt das Verfahren, wie aus den Transkript-Rohdaten ein systematisches Kategoriensystem ausgearbeitet wurde.

Die Auswertung der erhobenen Daten wurde angelehnt an die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse von Kuckartz (2018) und der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (2015). Für explorative Fragestellungen eignet sich dieses Analyseverfahren besonders gut, da bei diesem Verfahren die Thematik und nicht die Fälle im Vordergrund stehen. Die Charaktereigenschaften der beiden Fragestellungen erlaubten der Autorin das gleiche Auswertungsverfahren zu verwenden. Es handelte sich dabei um ein deduktives-induktives Vorgehen. Bereits während der Erarbeitung des Leitfadenterviews haben sich deduktiv sowohl Haupt- als auch Subkategorien herauskristallisiert. In einem nächsten Schritt wurden die Transkripte codiert. Für diesen Prozess wurde wieder das Computerprogramm MaxQDA verwendet. Während dem Codierungsprozess wurden die deduktiven Kategorien mit induktiven Kategorien ergänzt. Das induktive Verfahren gestaltete sich so, dass zuerst für die Beantwortung der beiden Fragestellungen relevante Textstellen markiert wurden. Dies wurde bei allen Interviews durchgeführt. Dabei wurde darauf geachtet, ganze Sätze zu markieren. Dadurch sollte gewährleistet werden, dass bis zu Ergebnisdarstellung die entscheidenden Textstellen als nachvollziehbare Einheiten bestehen bleiben. Bei Bedarf wurden die markierten Textstellen mit Memos versehen. In den Memos konnten Gedanken, Definitionen oder Ergänzungen enthalten sein. In einem weiteren Schritt wurden die markierten Textstellen mit Codes versehen. Dafür wurden ähnliche Textinhalte

zusammengefasst. Bedingt durch diesen Schritt entstanden sehr viele Codes. Die verschiedenen Codes wurden in einem nächsten Schritt nochmals geordnet, zusammengefasst und in Haupt- und Subkategorien unterteilt und eingeordnet. In der Abbildung 6 ist der Prozess grafisch dargestellt.

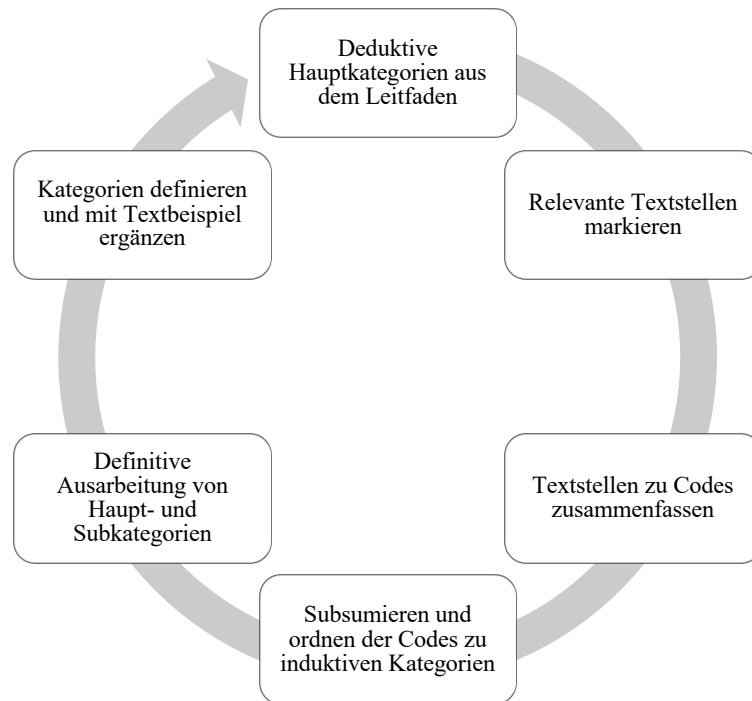


Abbildung 6. Auswertungsprozess angelehnt an Mayring (2015) und Kuckartz (2018), (eigene Darstellung).

Bei der Erarbeitung des Kategoriensystems wurde nach dem Prinzip, möglichst sparsam und dennoch genug differenziert, gearbeitet. Einige Subkategorien können je nach Ausprägung sowohl eine Ressource, als auch ein Stressor darstellen. Dies ist zum Beispiel bei der Subkategorie «Handlungsspielraum» der Fall. Um ein übersichtliches und kompaktes Kategoriensystem zu erhalten, wurde darauf verzichtet eine Subkategorie doppelt sowohl als Ressource, wie auch als Stressor zu führen. Alle Aussagen, unabhängig ob positiv oder negativ ausgeprägt, wurden in einer gemeinsamen Subkategorie zusammengefasst. Die Aussagen und Stellungnahmen innerhalb der Subkategorie werden im Ergebnisteil (Kapitel 4) und später in der Diskussion (Kapitel 5) differenzierter dargestellt, analysiert und interpretiert. Bei der Zuteilung der Subkategorien zu den Hauptkategorien hat sich die Autorin an der Literatur orientiert. So erwähnt Schüpbach (2013), dass ein optimaler Handlungsspielraum sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt.

Sprich der Handlungsspielraum stellt eine Ressource dar, welche bei der Arbeitsgestaltung eine Rolle spielt. Aus diesem Grund hat sich die Autorin dazu entschlossen die Subkategorie «Handlungsspielraum» bei der Hauptkategorie «Ressourcen» einzuordnen. Diese Überlegungen und Abgleichung mit der Literatur wurde mit allen Subkategorien innerhalb der Hauptkategorien «Ressourcen» und «Stressoren» gemacht.

In einem nächsten Schritt wurde jede Kategorie mit einer Definition und einem Textbeispiel aus den Interviews beschrieben (vgl. Anhang F). Einen Überblick über das Kategoriensystem schafft die Abbildung 7. In der Abbildung sind die unterschiedlichen Stärken der Subkategorien ersichtlich. Anhand der Liniendicke kann abgelesen werden, wie häufig die Subkategorien in den acht Interviews angesprochen wurden.

Als Auswertungsform wurde eine grafische Darstellung gewählt. Mit der Visualisierung können Zusammenhänge zwischen den Hauptkategorien und den Subkategorien dargestellt werden. Insgesamt wurden vier Hauptkategorien mit jeweils sechs Subkategorien erarbeitet. Die Ergebnisse werde im Kapitel 4 ausführlich pro Kategorie vorgestellt und mit Aussagen aus den Interviews ergänzt.

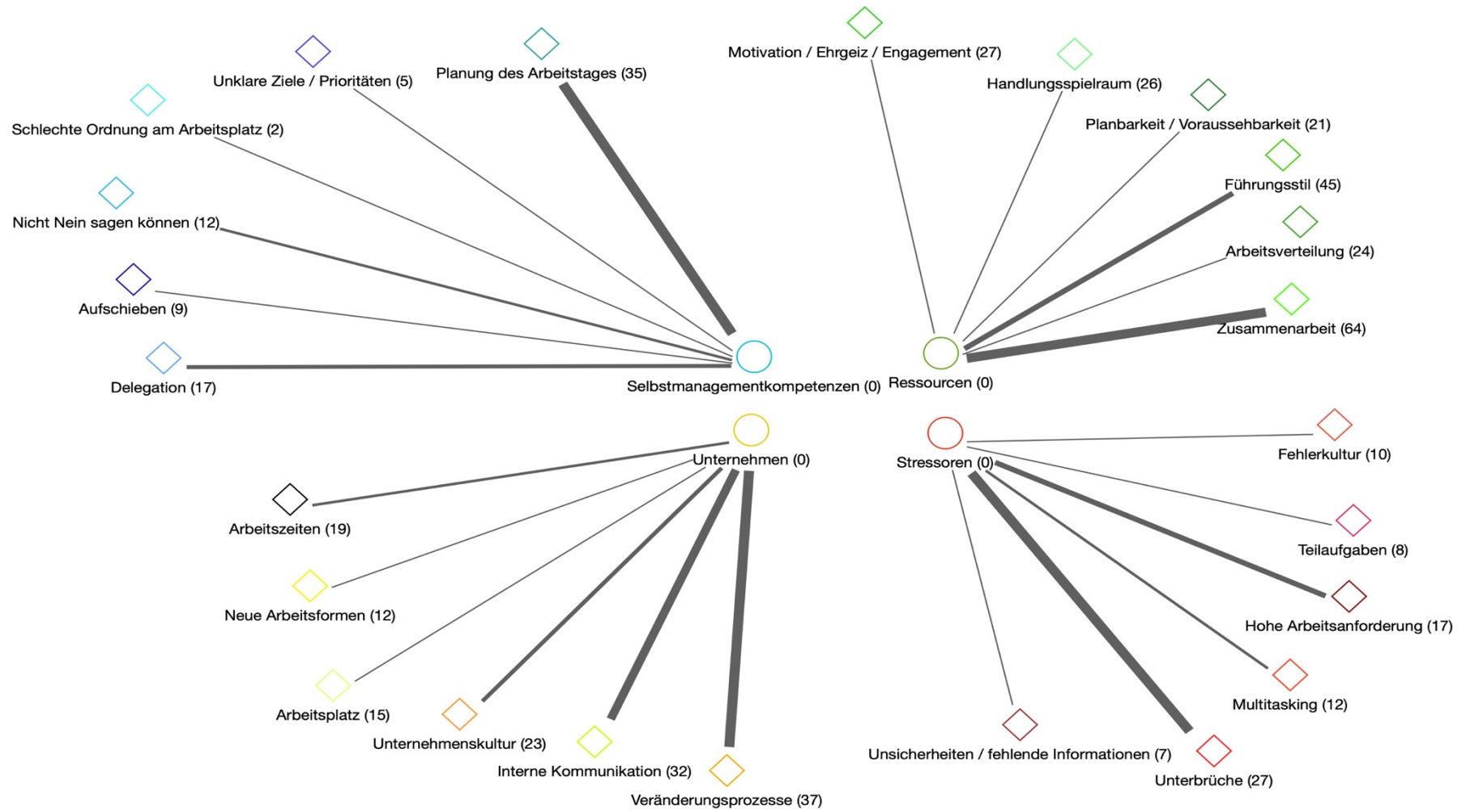


Abbildung 7. Haupt- und Subkategorien (eigene Darstellung).

## 4 Ergebnisse

Wie schon im vorherigen Kapitel 3 erwähnt, werden in diesem Kapitel die Haupt- und Subkategorien genauer vorgestellt. Hierbei werden die Kernaussagen der einzelnen Kategorien festgehalten. In diesem Kapitel findet noch keine Interpretation und Analyse der Kategorieninhalte statt. Das Besprochene wird pro Kategorie rein deskriptive und zusammenfassende geschildert.

### 4.1 Hauptkategorie «Unternehmen»

In der Hauptkategorie «Unternehmen» wurden alle die Aussagen gesammelt, bei welchen die Angestellten selber nur bedingt Einfluss nehmen können. Bei dieser Hauptkategorie liegt der Fokus auf dem bedingungsbezogenen Ansatz. Die sechs Subkategorien lauten Arbeitszeiten, neue Arbeitsformen, Arbeitsplatz, Unternehmenskultur, interne Kommunikation und Veränderungsprozesse. In der Abbildung 8 sind die Subkategorien und die jeweiligen Nennungsstärken nochmals dargestellt. Es ist klar erkennbar, dass die Subkategorien «Veränderungsprozesse» und «Interne Kommunikation» besonders häufig angesprochen wurden.

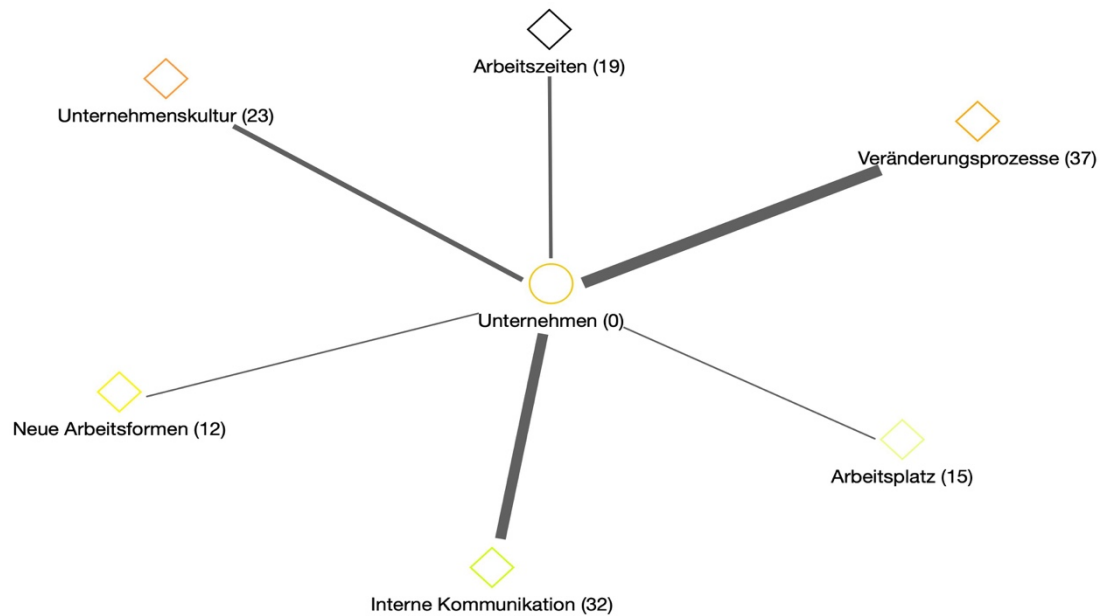


Abbildung 8. Hauptkategorie Unternehmen (eigene Darstellung).

#### 4.1.1 Subkategorie «Veränderungsprozesse»

Bei der vbl gibt es verschiedene Arten von Veränderungen. Die Interviewten unterschieden mehrheitlich zwischen grosse, mittleren und kleinen Veränderungen.

Grosse Veränderungen können beispielsweise Organisationsänderungen sein. Solche Veränderungen finden bei der vbl eher selten statt. Laut Aussagen der Interviewten können die Mitarbeitenden bei grossen Veränderungen kaum mitsprechen. Hier findet üblicherweise ein Top-down Prozess statt. Mittlere Veränderungen werden vielfach durch ein Projektteam betreut. Meistens erteilt die Geschäftsleitung einen Veränderungsauftrag, welcher durch das Projektteam ausgearbeitet wird. Dafür wird jeweils ein neues Projektteam zusammengestellt. Hier kann die Belegschaft bereits einen grösseren Einfluss auf Veränderungen einnehmen. Kleinere Veränderungen finden meist innerhalb einer Abteilung statt. Solche Veränderungen gehören zum Tagesgeschäft. Die betroffenen Mitarbeitenden können grösstenteils direkt mitwirken, weil die Veränderungen einen unmittelbaren Einfluss auf die eigene Arbeit einnehmen.

*«Ja grundsätzlich bin ich sehr zufrieden wie es läuft. Ich denke, wobei das machen wir eigentlich schon. Aber sehr wichtig ist, dass wenn etwas Neues ansteht zum Beispiel ein neues Tool oder Gerät, dass man bei solchen Sachen von Anfang an miteinbezogen wird. Das man mithelfen kann, weil wir arbeiten am Schluss damit.» (Interview 8)*

Laut den Interviewten stellen die meisten Veränderungen eine Verbesserung, gegenüber der Ausgangssituation dar. Das heisst, dass grundsätzlich die Veränderungen einen positiven Effekt für die eigene Arbeit aufweisen. Dennoch wird auch erwähnt, dass Veränderungen gut überlegt sein sollen damit sie einen effektiven Vorteil für die Mitarbeitenden oder für die Fahrgäste bringen.

#### 4.1.2 Subkategorie «Interne Kommunikation»

Wenn eine Veränderung stattfindet, dann wird laut den Interviewten häufig und informativ kommuniziert. Die meisten Interviewten sehen bei dieser Thematik keinen grossen Handlungsbedarf. Natürlich ist die Kommunikation auch vom jeweiligen Projektleiter abhängig und nicht immer gleich gestaltet. Bei grossen Veränderungen wird manchmal nur vage kommuniziert. Nach Abschluss der Veränderung besteht die Möglichkeit nachzufragen, wie der Entscheidungsprozess ausgesehen hat. So

erhalten die Mitarbeitenden, auch wenn verspätet, die konkreten Informationen, damit die Veränderung verstanden und akzeptiert werden kann.

Die vbl ist sehr bemüht, die Angestellten regelmässig und adäquat zu informieren. Dafür gibt es keinen einheitlichen Kommunikationskanal. Die Belegschaft wird über verschiedene Wege informiert. Dies kann via Mail, Teamsitzungen, Protokolle oder dem vbl Aktuell geschehen. Zudem wird erwartet, dass sich jeder aktiv bemüht an die aktuellen Informationen zu gelangen.

Unterschiede in der Kommunikation können die Interviewten zwischen den Abteilungen feststellen. Grundsätzlich wird die Kommunikation als gut beschrieben, welche jedoch noch optimiert werden kann. Die Interviewten würden einen engeren und regelmässigeren Austausch zwischen den Abteilungen begrüssen. Es wurde aber auch erwähnt, dass gewisse Abteilungen bereits heute einen sehr guten, intensiven und regelmässigen Austausch pflegen. Dies hänge stark von der Initiative der jeweiligen Führungsperson ab.

Hingegen innerhalb von Teams, da sind sich die Interviewten einig, herrscht eine sehr kameradschaftliche und enge Kommunikation. Diesbezüglich sehen die Interviewten keinen grossen Handlungsbedarf. Auch bei Problemen oder bei Fehlern ist die Kommunikation weiterhin freundlich und sachlich.

*«Offene Kommunikation und auch sachgerichtet. Wir haben eine kameradschaftliche Kommunikation.» (Interview 7)*

#### 4.1.3 Subkategorie «Unternehmenskultur»

Die Kulturlandschaft mit den geschriebenen Verhaltensregeln und auch den impliziten Normen und Werten, sieht bei der vbl unterschiedlich aus. Alle Interviewten berichteten von einer starken Ausprägung von Subkulturen. Die verschiedenen Subkulturen zwischen den Abteilungen können die Zusammenarbeit erschweren. Hauptgrund für die Entwicklung der Subkulturen ist laut einigen Interviewten, die grosse Führungsfreiheit. Jede Abteilung funktioniert so, wie die jeweilige Führungsperson funktioniert. Die Interviewten können Verhaltensunterschiede zwischen den Abteilungen wahrnehmen. Einige nennen das ein «Silodenken».

*«Ich finde es gibt bei uns im Unternehmen sehr ausgeprägte Subkulturen. Das ist manchmal hinderlich beim Arbeiten. Das ist für*

*mich ein Führungsthema. Das ist vielleicht so, weil man den Führungspersonen zu viel Spielraum lässt. Und vielleicht zu wenig Regeln aufstellt. [...] Wenn man jeder machen lässt und diese grosse Abteilung unter sich haben, dann funktioniert die Abteilung zwar so wie es dem oben passt, aber unter Umständen total anders, wie die Abteilung neben an. Das wäre cool wenn wir hier etwas einheitlicher unterwegs wären.» (Interview 2)*

#### 4.1.4 Subkategorie «Arbeitszeiten»

Bei der vbl haben die Mitarbeitenden unterschiedliche Arbeitszeiten. Einige haben Schichtarbeit, andere Gleitzeiten mit fixen Anwesenheitszeiten und weitere haben Gleitzeiten ohne Anwesenheitszeiten. Die Arbeitszeit ist von der jeweiligen Funktion abhängig. Die Interviewten sind positiv gegenüber den Gleitzeiten eingestellt. Dadurch erhalten sie die Möglichkeit, den Arbeitstag nach ihren individuellen Bedürfnissen zu planen.

Angesprochen auf die Überstunden äusserten einige Interviewten, dass viele Mitarbeitende Überstunden leisten, damit sie diese später durch zusätzliche frei Tage kompensieren können. Jedoch ist es oftmals schwierig die Überstunden zeitnah zu kompensieren. Die Gründe dafür sind vielfach die hohen Arbeitsanforderungen und aufgeschobenen Aufgaben. Dennoch wird die Methode Überstunden mit Ferien zu kompensieren von den meisten bevorzugt. Nur vereinzelt wird eine direkte Auszahlung der Überstunden gewünscht.

*«Ich finde das super. Ich kann auch meine Arbeitszeiten selber planen. Ich kann kommen und gehen wie ich will. Ich kann sagen, dass ich nach dem Mittag aufs Bike gehe und eine Runde fahre, wenn ich keine Termine habe.» (Interview 4)*

#### 4.1.5 Subkategorie «Arbeitsplatz»

Die vbl stellt den Mitarbeitenden gute Arbeitsplätze zur Verfügung. Viele der Interviewten sind sehr zufrieden mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes. Die Arbeitsplätze sind ergonomisch gestaltet, um mögliche körperliche Beschwerden möglichst zu minimieren. Defekte Utensilien werden schnell ersetzt. Wünsche und

Forderungen seitens der Angestellten werden, wenn möglich erfüllt. Zudem gibt es genügend Räumlichkeiten zum Ausweichen, falls jemand ungestört arbeiten möchte. Auch die technologische Infrastruktur wird von den Interviewten gelobt. Die Mitarbeitenden können mit modernen und einfachen Systemen arbeiten, welche immer wieder auf den neusten Stand gebracht werden.

*«Mein Arbeitsplatz ist recht gut. Wir bekommen alles was wir wollen. Wir haben auch Sitzungszimmer zum Ausweichen, wenn ich Ruhe benötige. Hier im Sitzungszimmer können wir für uns sein und unsere Sachen machen.» (Interview 1)*

#### 4.1.6 Subkategorie «Neue Arbeitsformen»

Angesprochen auf neue Arbeitsformen haben die Interviewten primär Bezug zu Homeoffice genommen. Die von mir befragten Personen haben alle die Gelegenheit Homeoffice zu beantragen. Das Angebot nutzen aber nicht alle. Laut den Aussagen der Interviewten gehört Homeoffice bei einigen Mitarbeitenden der vbl bereits zum Arbeitsalltag. Andere hingegen können oder wollen nicht von zu Hause arbeiten. Manche Interviewten meinten, dass die vbl die Möglichkeit anbietet, aber sich grundsätzlich eher gegen Homeoffice ausspreche. Aufgrund der Covid-19 Pandemie mussten ein paar Interviewte zwangsweise ins Homeoffice. Für sie war es teilweise überraschend, welche Vorteile Homeoffice bringen kann. Die meisten können sich vorstellen in Zukunft vermehrt Homeoffice zu machen. Vor allem im ungestörten Arbeiten sehen viele den Nutzen von Homeoffice. Andere wiederum äussern bedenken, dass sie durch den fehlenden Arbeitsweg zu wenig Distanz zur Arbeit aufbauen können.

*«Ja. Kann ich, weil ich ein guter Laptop habe [...]. Deshalb kann ich zu Hause arbeiten. Ich finde aber bei der vbl ist es ein wenig verpönt gewesen Homeoffice zu machen. [...] Im GAV ist es erst seit dem Januar, vorher brauchte man eine Bewilligung für Homeoffice. Es war ein Misstrauen da, so habe ich es erlebt. Man hat immer Angst, dass die Leute zu Hause nicht arbeiten. Ich denke Corona wird das fördern, man merkt jetzt das es gar nicht schlecht ist, man kann auch zu Hause produktiv arbeiten.» (Interview 3)*

## 4.2 Hauptkategorie «Ressourcen»

Wie bereits Bakker und Demerouti (2007) im JD-R-Modell erwähnen, brauchen Mitarbeitende Ressourcen um die Arbeitsanforderungen zu bewältigen. In den Interviews wurden verschiedene Ressourcen angesprochen. Nach der Auswertung haben sich folgende Subkategorie herauskristallisiert: Zusammenarbeit, Motivation/Ehrgeiz/Engagement, Führungsstil, Arbeitsverteilung, Planbarkeit/Voraussehbarkeit und Handlungsspielraum. In der Abbildung 9 sind die Subkategorien und die einzelnen Nennungsstärken grafisch dargestellt.

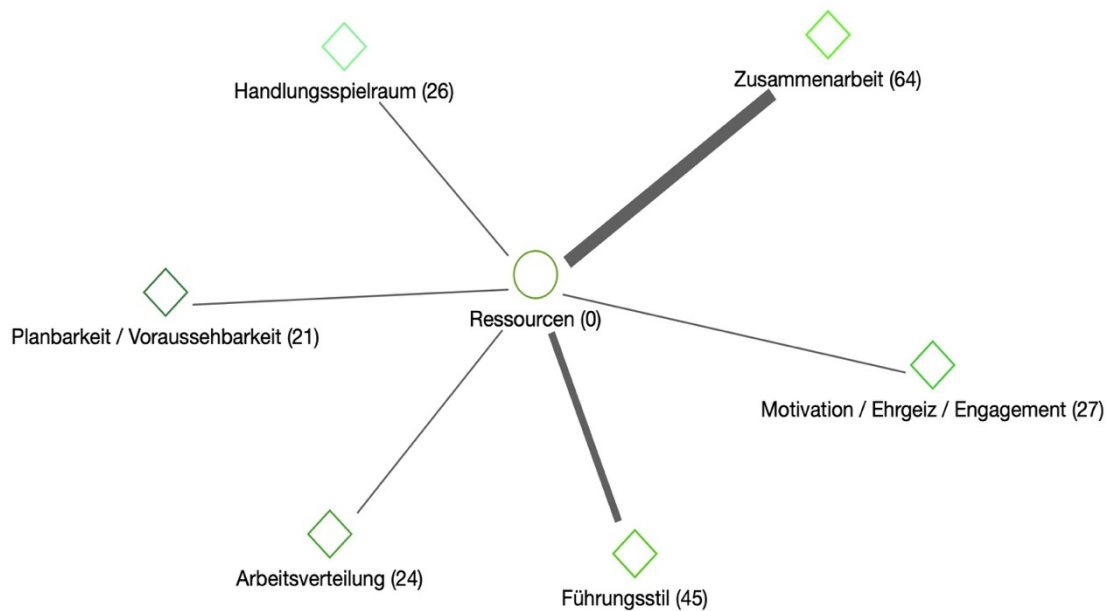


Abbildung 9. Hauptkategorie Ressourcen (eigene Darstellung).

### 4.2.1 Subkategorie «Zusammenarbeit»

Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen wird bereits in den Subkategorien «Unternehmenskultur» und «interne Kommunikation» thematisiert. Ergänzend dazu kann erwähnt werden, dass sich die Zusammenarbeit laut den Interviewten, in den letzten Jahren verbessert hat. Dies vor allem durch eine klare und aufrichtige Kommunikation der Anliegen und Dringlichkeiten. Abhängigkeiten zwischen den Abteilungen sind wahrnehmbar. Die meisten Interviewten sehen in den Abhängigkeiten keinen grossen Störungsfaktor auf die eigene Arbeit. Mit der Zeit wird erkenntlich, wie die andere Person arbeitet und wie man sich selbst verhalten muss, um beispielsweise Aufträge pünktlich retour zu bekommen.

Die Zusammenarbeit innerhalb des Teams wird von allen Interviewten als sehr gut beschrieben. Die Verantwortlichkeiten sind klar festgelegt. In einigen Teams werden

verschiedene Tools und Regeln eingesetzt, damit eine transparente und nachvollziehbare Arbeitsweise garantiert ist. Damit kann nachverfolgt werden, wer an welchem Auftrag arbeitet und wie der aktuelle Stand lautet. In solchen Teams können sich die Mitarbeitenden gegenseitig unterstützen und Aufgaben von anderen übernehmen.

Die Mehrheit der Interviewten sind alleine für ihre Aufgaben verantwortlich. Bei ihnen ist es schwierig, dass sie von anderen Unterstützung erhalten. Meist verfügen die Teammitglieder über andere Kompetenzen und Fähigkeiten. Dennoch können Teammitglieder um Rat und Meinung gefragt werden. Eine geringe Unterstützung kann geleistet werden, da sich die Teammitglieder bei Abwesenheiten gegenseitig vertreten müssen.

*«Aus meiner Sicht ist klar definiert, wer für was zuständig ist. Ich hoffe meine Mitarbeiter sehen das auch so. Ich glaube wirklich es ist klar definiert wer was macht. Man sieht es auch anhand der Excel Liste, welche wir immer pflegen. Dort steht dahinter auch wer dafür zuständig ist, mit dem Namen. Wer sich darum kümmert und bis wann.» (Interview 6)*

#### 4.2.2 Subkategorie «Führungsstil»

Bei der vbl gibt es keinen einheitlichen Führungsstil. Die Art und Weise wie eine Abteilung geführt wird, können die Vorgesetzten selbstständig gestalten. Einige haben sehr grosses Vertrauen in die Mitarbeitenden und verfolgen ein ergebnisorientierter Führungsstil. Das heisst, die Mitarbeitenden können selber entscheiden wie ein Auftrag bearbeitet wird, schlussendlich zählt das korrekte Ergebnis. Andere wiederum wünschen von den Mitarbeitenden ein kontinuierliches Feedback über den aktuellen Stand. Ein enger und persönlicher Kontakt zu den Mitarbeitenden befürworten alle Vorgesetzten. Zudem wollen alle ihre Mitarbeitenden fördern und beim individuellen Entwicklungsprozesse unterstützen.

In Bezug auf die Führungsaufgaben sind sich die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden nicht immer einig. Beispielsweise gehen viele Vorgesetzten davon aus, dass sich die Mitarbeitenden bei einer falschen Arbeitsverteilung zu Wehr setzen. Hingegen sind die interviewten Mitarbeitenden der Meinung, dass eine korrekte Arbeitsauslastung eine klare Führungsaufgabe ist.

*«Ein ausgeglichenes Team, eine ausgeglichene Auslastung ist für mich definitiv eine Führungsaufgabe. Der Vorgesetzte muss das im Griff haben und wenn er es nicht im Griff hat, dann hat man Unruhen im Team und das geht nicht lange gut. Manchmal kann es einem Chef gar nicht auffallen, dass jemand zu viel Arbeit hat, da müsste dann derjenige sich wehren.» (Interview 2)*

#### 4.2.3 Subkategorie «Motivation/Ehrgeiz/Engagement»

Alle Interviewten sind sehr zufrieden mit ihren Arbeitsaufgaben. Grossmehrheitlich werden die Arbeitsaufgaben als abwechslungsreich und fordernd beschrieben. Nur selten wurden Aufgaben als monoton und langweilig beschrieben.

Die meisten Interviewten äussern sich sehr motiviert und bestätigen, dass sie ihre Arbeit gerne ausüben und einen gewissen Ehrgeiz entwickelt haben. Das Leisten von Überstunden sehen sie deshalb nicht als problematisch, im Gegenteil sie bleiben gerne länger um eine gute Leistung zu bringen. Einige äussern, dass dies der Grund ist, weshalb sie so viele Überstunden haben. Es gab Aussagen, dass die Interviewten sich eher in einer Selbstständigkeit und weniger in einem Angestelltenverhältnis wiederfinden.

*«Also in meinem Fall ist es so, dass ich sehr Freunde an meiner Arbeit habe und es ist nicht so schlimm, wenn man mehr arbeiten muss. Für mich ist es wie wenn jemand selbstständig ist. Klar bin ich nicht selbstständig, aber ich arbeite mit der gleichen Freude wie jemand wo selbstständig ist. Dann ist es halt nicht so schlimm, wenn es dann ein weniger später wird. [...] Ich habe das Glück, dass ich ein Job habe der mir sehr gefällt. Also ich will nicht plagieren. Das Problem das die Zeit während dem Arbeiten still steht, das habe ich nicht. Es ist eher so, dass die Zeit zu schnell läuft. Wenn etwas gemacht sein muss, dann arbeitet man halt länger.» (Interview 8)*

#### 4.2.4 Subkategorie «Handlungsspielraum»

Die Interviewten berichten von einem grossen Handlungsspielraum. Mehrheitlich können sie selber entscheiden, wie und wann sie eine Aufgabe erledigen möchten. Letztlich zählt das pünktliche Endergebnis. Es wird erwähnt, dass der Handlungsspielraum vom jeweiligen Vorgesetzten definiert wird. Einige sprechen sich regelmässig mit dem Vorgesetzten ab und informieren über den aktuellen Stand. Andere hingegen sind für den ganzen Bearbeitungsprozess allein verantwortlich. Die meisten Interviewten befürworten die grosse Freiheit und schätzen diese. Es gibt aber auch Äusserungen, dass nicht alle Teamkolleginnen und Teamkollegen mit dem grossen Handlungsspielraum umgehen können. Diese befürworten klare Arbeitsaufträge. Teilweise seien die Personen mit dem grossen Handlungsspielraum überfordert und arbeiten weniger effizient und selbstständig.

*«Das ist absolut frei. Ich habe vorhin schon gesagt, wir haben fast eine verrückte unternehmerische Selbstständigkeit und Freiheit. Hier bei uns in der Abteilung. Das setzt aber voraus, dass die Leute ihre Ziele nicht verlieren und dass sie ihre Ziele kennen. Aber grundsätzlich ist es schon so, dass eigentlich der Auftrag mit dem Endziel bekannt ist und dann let's go. Der Rest ist eigentlich egal. Wie der Stand ist, für die Standortbestimmungen zu machen, da gibt es Sitzungen, unsere Teamsitzung. Natürlich nur wenn es notwendig ist, manchmal braucht es das gar nicht.» (Interview 7)*

#### 4.2.5 Subkategorie «Arbeitsverteilung»

Die Aufgabenverteilung orientiert sich an den vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten der Angestellten. Sprich die Aufgaben werden von derjenigen Person übernommen, welche für diesen Tätigkeitsbereich zuständig ist. Wenn mehrere Personen eine Aufgabe ausüben können, kann laut den Interviewten eine Tendenz festgestellt werden. Mehrheitlich bekommen jene Mitarbeitenden, welche bekannt für gute Leistungen sind die betreffende Aufgaben. Hingegen schwächere Mitarbeitende werden bei der Arbeitsverteilung geschont. Auch bei der Zusammenstellung von Projektteams werden häufig dieselben Personen angefragt. Diese Tendenz wird von manchen Interviewten kritisch betrachtet. Ihrer Meinung nach müssten die Vorgesetzten achtsamer bei der Arbeitsverteilung vorgehen, damit

die Mitarbeitenden, die gute Leistungen erbringen, nicht überlastet werden. Zudem sollten schwächere Personen gefördert werden.

*«Da jeder sein Aufgabengebiet hat, wird die Aufgabe dieser Person zugeteilt, in dessen Bereich die Aufgabe gehört. Das wird an der Sitzung zugeteilt. [...] Dann wird im Team diskutiert, was berücksichtigt werden muss, wo wir die Informationen finden. Die zuständige Person klärt das dann ab und bereitet die Daten auf. [...] Die Aufgabe wird je nach Aufgabengebiet verteilt. Bei uns ist klar geregelt wer für was zuständig ist.» (Interview 5)*

#### 4.2.6 Subkategorie «Planbarkeit/Voraussehbarkeit»

Mehrheitlich beschreiben die Interviewten ihren Arbeitsalltag als planbar und voraussehbar. Gewisse Aufgaben sind geplant und es werden Pendenzenlisten geführt. Viele wissen vorweg, welche Aufgaben im jeweiligen Monat anstehen werden. Natürlich können auch unvorhersehbare Ereignisse eintreffen. Die meisten werten solche Ereignisse als positive Abwechslung zum täglichen Arbeitsalltag.

Personen, welche über einen überwiegend unvorhersehbareren Arbeitsalltag verfügen, äussern, dass dies störend und anstrengend sein kann. Obwohl sie die Spontanität begrüßen, würden sie sich auch eine gewisse Routine wünschen. Dennoch sind die meisten Interviewten mit der Planbarkeit und Voraussehbarkeit ihres eigenen Arbeitsalltages zufrieden.

*«Ich habe es gerne, wenn man es vorausplanen kann. Also eigentlich so 50:50. Ich hätte gerne einen halben Tag wo ich in Ruhe arbeiten kann, aber der andere halbe Tag darf dann schon etwas los sein, sonst wird es mir dann langweilig. Oder es fehlt mir dann den Kontakt oder ein wenig Hektik darf es schon auch sein. Das gehört dazu. Aber so halbe, halbe würde ich noch gut finden.» (Interview 6)*

### 4.3 Hauptkategorie «Stressoren»

Um herauszufinden welche Gründe dazu führen, dass die Mitarbeitenden der vbl vermehrt Überstunden leisten und nicht alle Ferientage beziehen, wurden während den Interviews verschiedene Stressoren angesprochen. Wie bereits in der Einleitung

(Kapitel 1) erwähnt, kann das Leisten von Mehrzeit eine Reaktion auf Stressoren sein Krause et al. (2015). Durch die Datenauswertung konnten folgende Subkategorien gebildet werden: Fehlerkultur, Teilaufgaben, hohe Arbeitsanforderung, Multitasking, Unterbrüche und Unsicherheiten/fehlende Informationen. Die Abbildung 10 bietet eine grafische Übersicht von der Hauptkategorie «Stressoren».

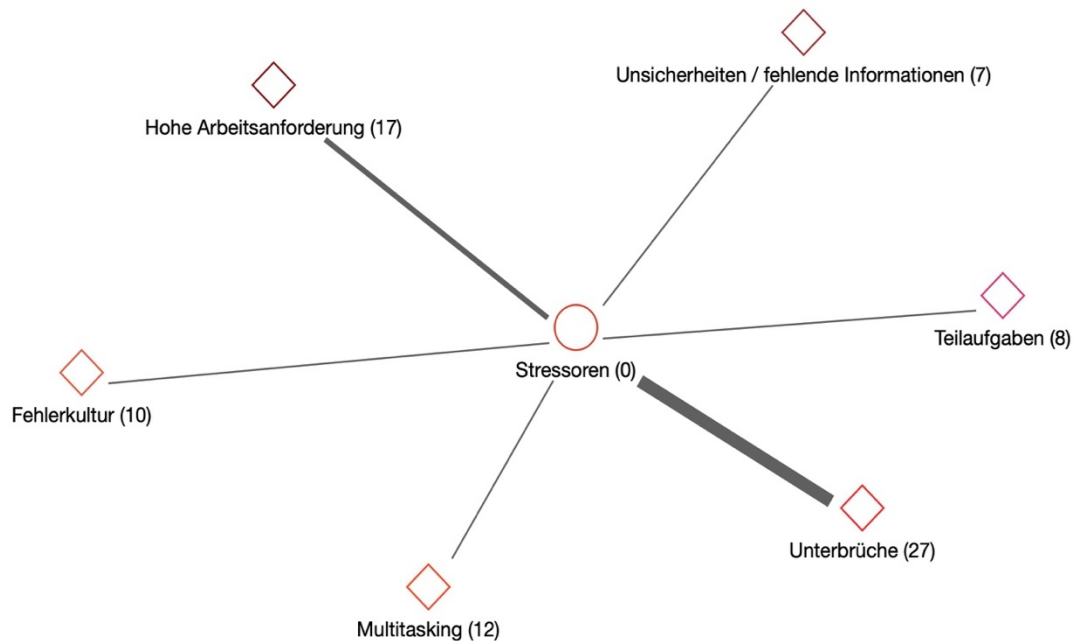


Abbildung 10. Hauptkategorie Stressoren (eigene Darstellung).

#### 4.3.1 Subkategorie «Unterbrüche»

Alle Interviewten berichten von häufigen Unterbrechungen während dem Arbeitsalltag. Hauptsächlich Telefonate, Mails und Fragen von anderen Teammitgliedern stören das konzentrierte Arbeiten. Die Interviewten reagieren unterschiedlich auf Unterbrechungen. Einige empfinden diese als grosser Stress- und Störfaktor, andere begrüßen die Abwechslung und den lebendigen Arbeitsalltag.

Um Unterbrechungen zu vermeiden gibt es verschiedene Techniken. Arbeitsaufgaben, welche eine hohe Konzentration fordern, werden gerne in einem Sitzungszimmer erledigt. So können Telefonate und Mitarbeitende nicht stören. Eine andere Variante ist die Nutzung von Randzeiten. Einige beginnen den Arbeitstag morgens besonders früh, bereits um 05.00 Uhr oder arbeiten am Abend länger. Durch die Verschiebung der Arbeitszeiten werden ruhige Zeiträume geschaffen, in welchen ungestörtes Arbeiten möglich ist.

*«Ich nehme Arbeit gerne mit nach Hause, weil ich es dort konsequenter durchziehen kann. Gewisse Aufgaben sind Mitarbeitergespräch vorbereiten, das kann ich nicht in der Bude machen, das muss ich zu Hause machen.» (Interview 1)*

#### 4.3.2 Subkategorie «Hohe Arbeitsanforderungen»

Erfahrungen mit arbeitsintensiven Zeiten konnten alle Interviewten in ihrem Arbeitsalltag bereits sammeln. Für viele gehört, zumindest eine phasenweise hohe Arbeitsbelastung, zum Alltag. Dies hat sowohl Auswirkungen auf die Arbeitsaufgaben, als auch auf die Person. Bei den Arbeitsaufgaben büsst primär die Qualität ein. Auf die Person bezogen, machen sich hohe Arbeitsanforderungen mehrheitlich in der Stimmung bemerkbar. Einige äussern, dass sie in stressigen Zeiten häufiger gereizt sind. Ausserdem werden gerne längere Arbeitstage in Kauf genommen, um allen Anforderungen gerecht zu werden.

Mehrheitlich werden die hohen Arbeitsanforderungen von den Interviewten akzeptiert. Für einen Ausgleich sorgen sportliche Tätigkeiten und die Familien.

*«Das gibt es schon bei mir. Zum Glück nicht immer, es ist ein wenig phasenweise. Manchmal ist es vorhersehbar, also, wenn ich weiss, es gibt ein Fahrplanwechsel und ich vorher noch einige Termine habe, dann weiss ich schon, dass es viel wird und eng wird. Dann kann ich mich darauf einstellen. Das macht das ganze etwas einfacher. Was ich auch schon gemacht habe, ist, dass ich einen halben Tag oder Tag blockiere mit «keinen Terminen» oder «Pendenzen», damit ich Zeit habe diese Sachen zu machen. So versuche ich mir den Freiraum zu halten damit ich nicht im Voraus überbucht bin. Das wo ich kann machen, mache ich.» (Interview 3)*

#### 4.3.3 Subkategorie «Multitasking»

Das Arbeiten an mehreren Aufgaben gleichzeitig gehört bei allen Interviewten zum Arbeitsalltag. Häufig müssen Aufgaben für neue und dringendere Aufgaben unterbrochen werden. Für viele der Interviewten stellt dies jedoch kein Problem dar. Sie sind der Meinung, dass Multitasking zum Arbeitsalltag dazugehört. Es braucht

die Fähigkeit Aufgaben richtig einzuschätzen, damit eine Pendenzenliste erstellt werden kann.

Den Interviewten fällt das hin und her pendeln zwischen den Aufgaben leicht. Jedoch vertreten einige die Meinung, dass durch das Multitasking die Aufgaben oberflächlicher bearbeitet werden.

*«Ich habe Aufgaben, aber auch Projekte welche gleichzeitig laufen. Dann muss ich entscheiden was ich zuerst machen muss. Manchmal muss man an der Aufgabe ein wenig weiterarbeiten und dann an der anderen. Das gibt es sicher, bis zu Multitasking. Am Telefon erzählt jemand etwas und ich lese etwas auf dem PC und höre nur halb zu. Das kommt schon vor. Oder in einer Sitzung mit dem Laptop, wenn etwas besprochen wird das mich nicht so betrifft, dann mache ich halt etwas am Laptop, Mail zum Beispiel. So schon auch Multitasking. Was man wahrscheinlich nicht sollte. Aber das ist ja leider überall so. Ich merke dann auch, dass ich oberflächlich bin, oder nicht richtig zuhöre, oder ein Projekt nur halbherzig bearbeite.»*  
(Interview 3)

#### 4.3.4 Subkategorie «Fehlerkultur»

Der Umgang mit Fehlern wird unterschiedlich beschrieben. Nach der Philosophie der vbl dürfen Fehler passieren. Jeder kann zu seinen Fehlern stehen und daraus etwas lernen. In niedrigen Hierarchiestufen wird dies so gelebt. In den Teams werden Fehler toleriert. Fehler werden direkt angesprochen und verbessert. Aus den Fehlern soll gelernt werden und wenn nötig werden andere Teammitglieder informiert, damit der Fehler nicht nochmals geschieht. Allerdings unterscheidet sich dieses Verhalten zu den höheren Hierarchiestufen. Ab Kaderstufen wird der Umgang mit Fehlern weniger offen beschrieben. Fehler bleiben häufiger unausgesprochen.

Bei der vbl gibt es kein Tool für lesson learning oder ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (kvp). Es gibt das Ideenmanagement-Tool, in welchem Verbesserungsvorschläge mitgeteilt werden. Leider wird das Tool, laut den Interviewten, zu wenig genutzt.

*«Wir sind relativ offen miteinander. Wir können einander sagen, dass etwas falsch gegangen ist und dass es korrigiert werden muss.»*

*Bei uns werden keine Vorwürfe gemacht. Wir klären das bilateral miteinander. Fragen was ist da passiert, stimmt das wirklich, können wir es korrigieren? Bei uns kann man alles korrigieren, es passiert auch nichts bei einem Fehler. Ich denke durch das können wir auch ganz anders umgehen mit Fehlern. Wir sind auch ehrlich untereinander.» (Interview 5)*

#### 4.3.5 Subkategorie «Teilaufgaben»

Viele der Interviewten üben sowohl ganzheitliche Aufgaben als auch Teilaufgaben aus. Bei ganzheitlichen Aufgaben übernimmt eine Person alle Arbeitsschritte die gemacht werden müssen, um das Endresultat zu erzielen. Bei Teilaufgaben übernimmt eine Person einen Arbeitsschritt und gibt die Aufgabe an die nächste Person weiter. Symbolisch kann es mit Fließbandarbeit verglichen werden. Je nach Funktion der Interviewten werden eher ganzheitliche Aufgaben oder Teilaufgaben ausgeübt.

Die Interviewten sind mit ihren Aufgaben zufrieden. Wiederholende Aufgaben werden nicht als monoton beschrieben.

*«Es sind schon eher ganzheitliche Aufgaben, also wo wir alles machen. Nicht nur so Fließbandaufgaben, wo nur ein Teil gemacht wird. Also ich muss vielleicht ein wenig präzisieren. Es gibt schon so Sachen, da machen wir alles. Aber es kann auch manchmal sein, z.B. wenn es ums Testen geht, dort haben wir es so, dass jemand anders von der Abteilung das macht. Das haben wir auch aufgeteilt.» (Interview 8)*

#### 4.3.6 Subkategorie «Unsicherheiten/fehlende Informationen»

Unverständliche und unvollständige Arbeitsaufträge sind, laut den Interviewten, eine Seltenheit bei der vbl. Mehrheitlich machen die Aufträge Sinn und sind relevant für das Tagesgeschäft. Jedoch haben alle Interviewten schon Arbeitsaufträge erhalten, bei welchen Informationen fehlten oder nicht verständlich war, was genau gemacht werden soll. Solche Aufträge verunsichern die Mitarbeitenden selten, weil alle die Möglichkeit haben nachzufragen. Bei jedem Arbeitsauftrag gibt es eine klare

Ansprechperson. Bei dieser kann jederzeit nachgefragt werden. Die Interviewten bestätigen, dass ihnen das Nachfragen keine Mühe bereitet. Das offene Kommunikationsklima fördert dies. Unsicherheiten verspüren die Interviewten nur selten während ihres Arbeitsalltages. Falls dennoch Unsicherheiten da sind, können diese rasch behoben werden.

*«Am unverständlichsten sind die Aufträge welche von am weitesten wegkommen. Also von wie höher der Auftrag kommt. Es kommt darauf an, ob der Auftrag von meinem direkten Chef kommt oder zum Beispiel von der Geschäftsleitung. Zum Beispiel bereite einmal das und das vor oder wie würde das und das aussehen. Dann ist manchmal der Zusammenhang nicht so klar, die Aufträge sind weniger verständlich. Von wie näher ein Auftrag kommt oder von meinem direkten Vorgesetzten oder auf gleicher Ebene, desto verständlicher und nachvollziehbarer sind die Aufträge für mich. Wenn von ganz oben ein Auftrag kommt, dann ist die Logik nicht immer ganz so schnell erkennbar.» (Interview 3)*

#### 4.4 Hauptkategorie «Selbstmanagementkompetenzen»

Diese Kategorie enthält Aussagen über das individuelle Verhalten. Das heisst in dieser Kategorie wird ein personenbezogener Ansatz verfolgt. Die persönliche Art und Weise wie der Arbeitstag bewältigt wird.

In den Interviews wurden verschiedene Selbstmanagementkompetenzen angesprochen (vgl. Anhang C). Nach der Datenauswertung haben sich folgende Subkategorien abgezeichnet: Planung des Arbeitstages, Aufschieben, Delegation, nicht Nein sagen können, schlechte Ordnung am Arbeitsplatz und unklare Ziele/Prioritäten. Die Subkategorien und dessen Nennungsstärken sind in der Abbildung 11 ersichtlich.

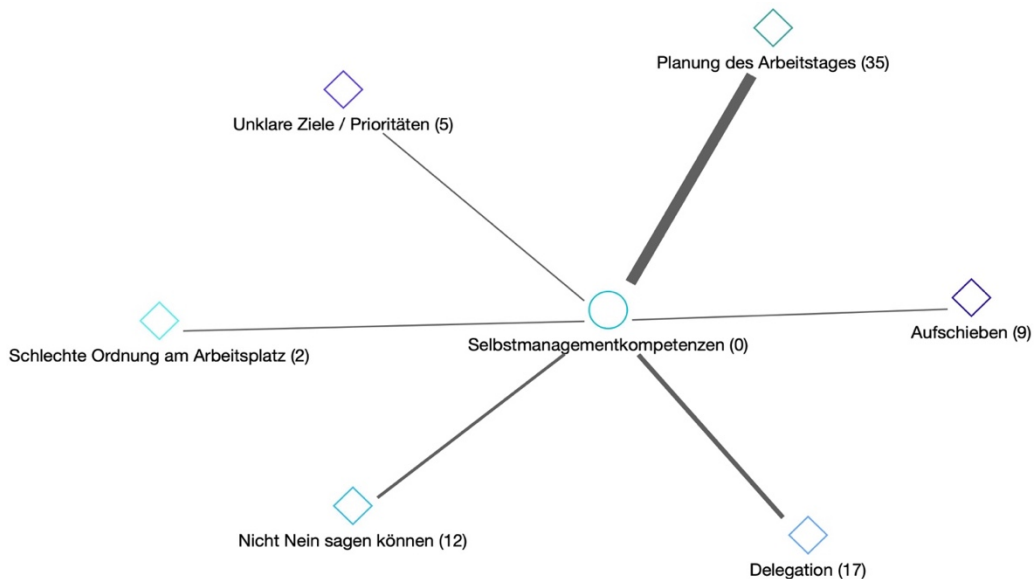


Abbildung 11. Hauptkategorie Selbstmanagementkompetenzen (eigene Darstellung).

#### 4.4.1 Subkategorie «Planung des Arbeitstages»

Viele der Interviewten können ihren Arbeitstag selbst planen. Dazu verwenden viele Pendenzenlisten. Anhand der Pendenzen können Tages- und Wochenpläne erstellt werden. Einige gleichen die eigenen Pläne mit den anderen Teammitgliedern ab, damit eine transparente Arbeitsweise gegeben ist. Demzufolge können sich die Mitarbeitenden gegenseitig unterstützen.

Obwohl die meisten ihren Arbeitstag frei gestalten können, müssen festgelegte Termine wie Sitzungen berücksichtigt werden. Einige äussern, dass sie den Arbeitstag theoretisch selbst planen könnten, dies aber praktisch nicht tun, weil sie viele Termine wahrnehmen müssen. Ihnen bleibt lediglich die Planung der Zeiträume zwischen den Terminen.

Nach eigenen Angaben fällt den Interviewten das Setzen von Prioritäten leicht. Bei der Erarbeitung der Pendenzenliste werden die Aufgaben anhand von Dringlichkeit und Wichtigkeit eingeschätzt und fortlaufend abgearbeitet. Einige der Interviewten erzählten, dass sie oft zu viele und teilweise unnötige Aufgaben auf der Pendenzenliste führen. Zudem fällt es einigen schwer, die Bearbeitungsdauer der einzelnen Aufgaben einzuschätzen. Allerdings führe die falsche Zeiteinschätzung selten zu Problemen. Durch eine offene Kommunikation können Deadlines verschoben werden oder allenfalls zusätzliche Unterstützung aus dem Team mobilisiert werden. Angesprochen auf Leistungsschwankungen über den Tag,

bestätigen einige der Interviewten diese wahrzunehmen, aber bei der Tagesplanung nicht zu berücksichtigen. Pausen hingegen werden eingeplant und genutzt.

*«Ich arbeite nach dem Eisenhower Prinzip. Wichtig und Dringend. Dass was wichtig und dringend ist, muss man zuerst machen. Und nachher ist die Wichtigkeit wichtiger, als Dringlichkeit. Wenn etwas sehr dringend ist, aber nicht so wichtig, dann macht man das als drittes. Wenn etwas wichtig ist, aber nicht so dringend, dann macht man das als zweites. Und ich versuche mich daran zu halten, einschätzen wie wichtig und dringend etwas ist. So priorisiere ich und das gelingt mir sehr gut. Ich komme manchmal schon auch in den Stress, dass ich im letzten Moment noch dran bin, aber das priorisieren gelingt mir so eigentlich gut. Ich mache das schon noch viel. Dann halte ich ein wenig in mich und schaue was habe ich noch alles zu tun und muss es dann auch manchmal neu ordnen. Dafür nehme ich mir schon Zeit, wenn vor allem viel ansteht. Dann muss man schon schauen was ist jetzt alles auf dem Radar und das dann neu ordnen.» (Interview 2)*

#### 4.4.2 Subkategorie «Delegation»

Nicht alle Interviewten haben die Möglichkeit Aufgaben zu delegieren. Die Delegationsmöglichkeit hängt mit der Hierarchiestufe zusammen. Personen mit Führungsaufgaben haben meist die Möglichkeit Aufgaben zu delegieren. Wobei auch hier nicht alle Aufgaben delegierbar sind. Hingegen Personen, welche operativ tätig sind, selten die Möglichkeit haben Aufgaben zu delegieren. Hauptsächlich in hektischen Zeiten, wünschen sich viele die Möglichkeit, Aufgaben zu delegieren.

Wie bereits im Kapitel 4.2.5 erwähnt, werden Aufgaben anhand der Kompetenzen und des Aufgabengebietes zugeteilt oder delegiert. Einige der Interviewten, welche Delegationsmöglichkeiten haben, äusserten, dass sich der Aufwand zu delegieren nicht immer lohnt. Einerseits dauert es lange die Aufgabe zu delegieren, andererseits muss die Aufgabe später kontrolliert werden. Deshalb werden zum Teil Aufgaben, welche gut delegierbar wären, nicht delegiert. Andere sehen in der Delegation Entwicklungsmöglichkeiten für Teammitglieder und eine effizientere Bearbeitung von Aufgaben im Team.

*«Dass jemand auch seine Stärken präsentieren kann und schneller vorwärtskommt. Für das delegieren wir Aufgaben im Team. Auch von mir. Ich delegiere gerne weiter an Leute welche ein besseres Wissen und technische Kompetenzen haben, um diese Aufgabe zu erledigen.»  
(Interview 1)*

#### 4.4.3 Subkategorie «Nicht Nein sagen können»

Zum Thema schlecht Nein sagen können, haben sechs von acht Interviewten erzählt, dass dies auf sie zutrifft. Es fällt ihnen schwer neue Aufgaben abzulehnen. Mehrheitlich begründeten sie dieses Verhalten damit, dass sie gerne möglichst überall dabei sein möchten und ihnen die Arbeit Freude bereitet. Einige haben Mühe ein Nein zu formulieren und damit einen Auftrag abzulehnen. Sie wollen nicht, dass es nach einer Arbeitsverweigerung aussehen könnte. Eine Person erwähnte, dass schlecht Nein sagen eine Teamphilosophie ist. Das heisst, im ganzen Team wird wenig Nein gesagt, weil man sich grundsätzlich gegenseitig unterstützt. Uneinig sind sich die Interviewten, ob diese Thematik eine Führungsaufgabe ist oder ob jeder Mitarbeitenden selber für sich einstehen muss.

Trotzdem wünscht sich der grösste Teil, dass sie besser Nein sagen könnten. Denn die Arbeitsauslastung erhöht sich, durch das verpasste Ablehnen von Aufträgen, immer wieder.

*«Schlecht Nein sagen können: Dort bewundere ich immer die Leute, welche das so ganz elegant formulieren können. Da denke ich immer wieder: Oh nein da hätte ich jetzt wieder ganz hart gesagt, Nein das machen wir nicht. Die finden da wunderbare Aussagen wie man das schönreden kann und es am Schluss nicht machen muss. Die bewundere ich. Das wäre eine Gabe die ich gerne hätte. Das ist schon etwas wo mir schwer fällt und wenn, dann kommt es dann manchmal etwas „Schrof“ rüber.» (Interview 6)*

#### 4.4.4 Subkategorie «Aufschieben»

Die Situation, dass sie Aufgaben aufschieben, kennen alle Interviewten. Dabei werden vor allem Aufgaben aufgeschoben, welche die Interviewten als lästig

empfinden und ungern erledigen. Alle Beteiligten betonten jedoch, dass auch wenn sie Aufgaben aufschieben, Deadlines eingehalten werden. Dafür nehmen sie eine stressige Zeit vor der Deadline in Kauf.

Wenn durch eine hohe Arbeitsauslastung Aufgaben verschoben werden müssen, ist es für manche schwierig die aufgeschobenen Aufgaben zeitnah zu erledigen. Dies wird dann meist durch das Leisten von Überstunden erreicht.

*«Aufschieben passt ziemlich gut für mich. Das merke ich auch. Arbeiten die ich nicht so gerne mache schiebe ich gerne auf, soweit es nur geht.» (Interview 5)*

#### 4.4.5 Subkategorie «Unklare Ziele/Prioritäten»

Grundsätzlich haben die Interviewten klar definierte Ziele und Prioritäten, an welchen sie sich orientieren können. Dafür gibt es sowohl vorformulierte Ziele, wie auch selbst verfasste Ziele und Prioritäten.

Es gibt vereinzelt Äusserungen, dass es Arbeitstage gibt, an welchen am Abend nicht klar ist, was den ganzen Tag gemacht wurde. Das Gefühl von man hat den ganzen Tag gearbeitet, weiss jedoch nicht mehr genau was für Aufgaben, weil immer wieder neue und spontane Aufgaben hinzu kamen. Jedoch sind das vereinzelte turbulente Arbeitstage und entsprechen nicht der Norm.

*«Ziele sind bei uns genau definiert, das sollte kein Thema sein.» (Interview 4)*

#### 4.4.6 Subkategorie «Schlechte Ordnung am Arbeitsplatz»

Die meisten pflegen einen ordentlichen und sauberen Arbeitsplatz. Lediglich eine Person berichtet von einem unordentlichen Arbeitsplatz.

*«Ich habe manchmal eine Sauerei, aber das bin ich. Mein Chef erschrickt manchmal, weil ich trotz Chaos immer alles sofort finde. Ich weiss wo was ist, ist immer Griffbereit. Aber es hat halt seine Stapel. (Interview 1)*

## 5 Diskussion

Diese Bachelorarbeit hat zum Ziel zwei konkrete Fragestellungen für die vbl zu beantworten. Nach der Erläuterung des methodischen Vorgehens im Kapitel 3 wurde im darauffolgenden Kapitel 4 die Ergebnisse sachlich dargestellt. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse analysiert und interpretiert. Weiter werden die Fragestellungen in diesem Kapitel spezifisch beantwortet. Nach der Beantwortung wird in einem zweiten Teil des Kapitels die durchgeführte Untersuchung auf ihre Stärke und Schwächen reflektiert. Zum Schluss ist noch ein kleiner Ausblick mit Fazit zu finden.

### 5.1 Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Ganz nach den Vorstellungen des JD-R Modell von Bakker und Demerouti (2007) wurde mithilfe des Leitfadeninterviews nach Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen geforscht. Wie im Kapitel 4 beschrieben wurden diverse Faktoren identifiziert.

#### Unternehmen

Anhand der Ergebnissen kann festgehalten werden, dass die Interviewten mit der Arbeitsplatzgestaltung zufrieden sind. Die Arbeitsplätze sind gepflegt und ordentlich. Bei diesem Punkt gibt es laut den Interviewten keinen Handlungsbedarf. Dies kann positiv gewertet werden, da ein gut ausgestatteter Arbeitsplatz ein beschwerdefreies und effizientes Arbeiten fördert (Schüpbach, 2013). In Bezug auf neue Arbeitsformen sind die Meinungen sehr unterschiedlich. Überwiegend wird von Homeoffice gesprochen. Andere, neuere Arbeitsformen (Jobsharing etc.) sind bei der vbl weniger verbreitet. Bei der vbl besteht das Angebot von Homeoffice, wird jedoch nicht von allen Mitarbeitern gleich genutzt. Die Akzeptanz und Förderung von zu Hause zu arbeiten, wird von den befragten Personen unterschiedlich beschrieben. Nicht alle Vorgesetzten sind gleich offen, dieses Angebot bei ihren Mitarbeitenden zu fördern. Homeoffice bietet jedoch die Chance störungsfreier zu arbeiten. Das bestätigten einige der Interviewten. Aufgrund der Störungen und Unterbrechungen am eigenen Arbeitsplatz nutzen einige der Interviewten Randzeiten, sprich sie beginnen früh morgens oder arbeiten bis spät am Abend. Hier könnte Homeoffice durchaus eine Möglichkeit sein, um ungestört zu regulären Arbeitszeiten zu arbeiten. Es ist durchaus berechtigt darüber nachzudenken, die Möglichkeit zu prüfen, feste

Homeoffice-Tage einzurichten. Aufgrund der Covid-19 Pandemie konnten auch Homeoffice-Neulinge erste Erfahrungen mit Homeoffice machen. Da gab es einige Stimmen, welche sagten, dass sie sich auch in Zukunft vorstellen können, regelmässiger von zu Hause aus zu arbeiten. Neue Arbeitsformen verlangen von den Mitarbeitenden neue Kompetenzen, vor allem Anforderungen an das Selbstmanagement. Diese können auch überfordernd wirken oder sogar zu selbstgefährdenden Verhalten führen (Krause et al. 2015). Deshalb muss individuell entschieden werden, ob jemand mit neuen Arbeitsformen zurechtkommt. Wenn neue Arbeitsformen für eine Person geeignet sind, kann dadurch nicht nur die Zufriedenheit gesteigert werden, sondern auch die Arbeitsleistung meistens positiv beeinflusst werden (Krause et al. 2015).

Die unterschiedlichen Arbeitszeitsysteme bei der vbl sind berechtigt, da das Arbeitszeitsystem den jeweiligen Funktionen und dem Gesetz angepasst wurde. Personen welche ihre Arbeitszeit frei gestalten können, schätzen diese Möglichkeit sehr. So kann der Arbeitstag an den individuellen Bedürfnissen angepasst werden. Diese Eigenschaft wirkt sich positiv auf die Work-Life-Balance aus. Zudem kann die Motivation und Zufriedenheit von den Mitarbeitenden erhöht werden. Hingegen können feste Arbeitszeiten für Personen mit schwachen planerischen Fähigkeiten vorteilhaft sein. Die Personen können sich an den festen Arbeitszeiten orientieren. Diese Orientierung kann eine gewisse Sicherheit und Struktur vermitteln (Ulrich, 2011; Schüpbach, 2013).

Angesprochen auf das Thema Veränderungen, kann grundsätzlich festgehalten werden, dass die Interviewten die Veränderungsprozesse bei der vbl gutheissen. Je nach Veränderungsstufe sieht der Prozess unterschiedlich aus. Bei kleineren und mittleren Veränderungen können die Angestellten mehr oder weniger mitbestimmen. Dieser partizipative Ansatz sollte auf jeden Fall beibehaltet werden. Dies wird auch mehrfach von den Interviewten erwähnt. Aus der Literatur ist zu entnehmen, dass Veränderungen von Mitarbeitenden besser akzeptiert werden, wenn sie von Anfang an mitsprechen dürfen. Ausserdem können die Mitarbeitenden Entscheidungen besser nachvollziehen. Beispielsweise werden bei einem partizipativen Veränderungsprozess neue technologische Systeme schneller verstanden, weil die Motivation der Beteiligten höher ist, das neue System kennen zu lernen. Ausserdem wird durch einen partizipativen Ansatz den Mitarbeitenden Wertschätzung

entgegengebracht, welche sich wiederum positiv auf die Einstellung der Angestellten auswirkt (Venkatesh & Bala, 2008).

Die Kommunikation wird als zufriedenstellend beschrieben. Das heisst, die Mitarbeitenden sind immer über den neusten Stand informiert. Die vbl wünscht sich von ihren Mitarbeitenden, dass sie sich aktiv bemühen über die neusten Geschehnisse im Bilde zu sein. Für eine effiziente Arbeitsweise ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden über die neusten Informationen verfügen. Fehlende oder veraltete Informationen können bei den Mitarbeitenden Unsicherheiten auslösen, welche Fehler begünstigen und sich negativ auf die Arbeitsleistung auswirken (Schüpbach, 2013). Deshalb sollte ein offenes Kommunikationsklima weiter gefördert werden. Momentan gibt es bei der vbl verschiedene Kommunikationskanäle (Mail, Sitzungen, Protokolle, vbl Aktuell). Um die Informationsaufnahme/Informationssuche zu vereinfachen und zu beschleunigen, könnte sich die vbl überlegen, die Kommunikationskanäle zu vereinheitlichen. Damit können möglicherweise Unterbrüche reduziert werden und zeitintensives besorgen von Informationen vermindert werden.

Innerhalb der Unternehmenskultur haben sich verschiedene Subkulturen gebildet. Laut den befragten Personen ist die grosse Führungsfreiheit dafür verantwortlich. Die Subkulturen werden als störend beschrieben, weil dadurch die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen erschwert wird. Es kann durchaus eine Überlegung wert sein, einheitliche Führungsrichtungen zu definieren. Ein einheitlicher Führungsstil hingegen muss kritisch betrachtet und geprüft werden. Je nach Abteilung und dessen Aufgabengebiet, ist ein unterschiedlicher Führungsstil durchaus sinnvoll, denn der Führungsstil sollte auf die Charaktereigenschaften der Aufgaben und auf die Mitarbeitenden abgestimmt sein. Dennoch könnten einheitliche Führungsleitziele eine gewisse Ruhe einbringen.

### Ressourcen

Aufgrund der verschiedenen Führungsstile ist ein unterschiedliches Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden wahrnehmbar. Bei den interviewten Führungspersonen, welche ein tieferes Vertrauen zu den Mitarbeitenden haben, hat sich dies unter anderem durch lange Arbeitstage kenntlich gezeigt. Es gibt Personen welche als Erste und als Letzte den Arbeitsplatz verlassen, weil sie nicht möchten, dass die Mitarbeitenden alleine sind. Dieser Typ von Führungsperson wünscht eine

gewisse Kontrolle über die Angestellten. Bedingt durch die Gleitzeiten, bedeutet das lange Arbeitstag für die Führungskraft. Deshalb sollte das Vertrauen gestärkt werden, damit die Führungskraft mit ruhigen Gewissens abwesend sein kann.

Mehrheitlich wird die Zusammenarbeit als gut beschrieben. Innerhalb des eigenen Teams ist die Zusammenarbeit bei allen Interviewten besser, als zwischen den Abteilungen. Die Aufgabengebiete und die Verantwortlichkeiten sind klar aufgeteilt. Die Teammitglieder können sich teilweise gegenseitig unterstützen. Es gibt Abteilungen bei der vbl, welche personell sehr schmal aufgebaut sind. In solchen Abteilungen ist jeder für das eigene Aufgabengebiet selbst verantwortlich, das heisst Aufgaben können schlecht delegiert werden. Wenn bei diesen Personen eine kurzzeitige höhere Arbeitsbelastung da ist, erhalten sie kaum Unterstützung von anderen. Die Konsequenz ist, dass Überstunden geleistet werden um den Anforderungen gerecht zu werden.

Eine gute Zusammenarbeit als soziale Ressource ist sehr wichtig, um Stressoren zu bewältigen (Schüpbach, 2013; Sonnentag & Frese, 2013). Deshalb ist es empfehlenswert weiterhin in eine gute und enge Zusammenarbeit zu investieren.

Damit die Mitarbeitenden motiviert, kreativ und engagiert arbeiten, wird in der Literatur des Öfteren auf einen optimalen Handlungsspielraum verwiesen. Ein eher grossen Handlungsspielraum bei den Mitarbeitenden fördert die Selbstentfaltung und das Verantwortungsgefühl. Diese wiederum wirken sich positiv auf die Arbeitsleistung und Zufriedenheit aus (Ulich, 2011; Schüpbach, 2013). Die meisten Interviewten berichten von einem grossen Handlungsspielraum. Die Interviewten können ihre Arbeitsaufträge meist so erledigen wie sie sich das vorstellen. Lediglich die Deadline ist vorgegeben. Das zeigt auch ein grosses Vertrauen seitens Vorgesetzten. Die Interviewten begrüssen mehrheitlich diesen grossen Handlungsspielraum. Es gibt aber Äusserungen, dass nicht alle damit umgehen können. Auch in der Literatur wird erwähnt, dass der Handlungsspielraum individuell angepasst sein muss. Denn ein zu grosser Handlungsspielraum kann zu Überforderung und Orientierungslosigkeit führen (Schüpbach, 2013). Möglicherweise hat sich aus diesem Handlungsspielraum eine grosse Motivation, ein starker Ehrgeiz und ein inniges Engagement entwickelt. Das Gefühl von starker Wichtigkeit für das Unternehmen wurde mehrmals geäussert. Einige der Interviewten berichteten, dass sie grosse Freude an ihrer Arbeit haben und deshalb auch gerne

Überstunden leisten. Sie vergleichen ihren Ehrgeiz und ihr Engagement mit der Leistungsbereitschaft einer selbständigerwerbenden Person. An und für sich ist dieser Ehrgeiz und Engagement sowohl für die vbl, als auch für die betroffene Person positiv zu werten. Dennoch ist Vorsicht geboten. Eine schleichende Überarbeitung oder eine mangelnde Abgrenzung zwischen der Arbeitswelt und der Privatwelt kann sich auf lange Dauer problematisch entwickeln. Betroffene Personen sollten versuchen eine gesunde Nähe und Distanz zur ihrer Arbeit aufzubauen. Möglicherweise kann hierbei eine Mentorin/ein Mentor oder ein Coaching zum Einsatz kommen.

Ein planbarer und voraussehbarer Arbeitstag vermittelt den Angestellten eine gewisse Sicherheit und Routine. Schwankungen und Störungen können teilweise vorhergesehen werden und die Mitarbeitenden erhalten somit die Chance sich vorzubereiten. Generell können die Angestellten durch die Planbarkeit besser mit Störungen umgehen (Ulich, 2011; Schüpbach, 2013). Diese Annahmen können durch die Aussagen der Interviewten gewissermassen bestätigt werden. Personen welche einen unvorhersehbaren Arbeitstag haben, empfinden Störungen als anstrengend. Hingegen Personen welche einen sehr geplanten Arbeitsalltag haben, sehen Störungen als angenehme Abwechslung. Einige der Personen, welche einen unvorhersehbaren Arbeitsalltag haben, wünschen sich eine gewisse Routine. Die Spontanität möchten sie jedoch auch nicht missen. Eine gute Mischung ist willkommen. Diese Angelegenheit müsste individuell geprüft werden und könnte sich als schwierig umsetzbar herausstellen.

### Stressoren

Eine (temporär) erhöhte Arbeitsbelastung gehört bei allen Interviewten zum Arbeitsalltag dazu und wirkt sich vor allem auf die Qualität der Arbeit und auf die Stimmung des Betroffenen aus. Für die Bewältigung der hohen Arbeitsanforderungen, werden zunächst Überstunden geleistet. Auch in der Theorie wird dieses Phänomen von einigen Autoren angesprochen. Für viele Angestellten ist es die logische Konsequenz Überstunden zu leisten, um den Anforderungen gerecht zu werden (Grabe, 2009; Krause et al., 2015). An dieser Stelle sollte überlegt werden, ob es noch andere Strategien gibt, damit die (temporär) erhöhten Anforderungen gerecht und angemessen erfüllt werden können. Dies muss natürlich individuell geprüft werden. Allgemein darf jedoch gesagt werden, dass die blosser Kommunikation im Team und dem Vorgesetzten bereits mögliche Lösungen

erbringen kann. Sei es, dass Teammitglieder Unterstützung anbieten oder dass weniger wichtige Deadlines verschoben werden.

Laut Sonnentag und Frese (2013) gehören Unterbrüche zu den aufgabenbezogenen Stressoren. Unterbrüche werden oft als störend wahrgenommen, weil sie ein konzentriertes Arbeiten erschweren. Die unterbrochene Person muss sich immer wieder erneut in die gleiche Arbeit einarbeiten. Zudem können Unterbrüche Fehler verursachen. Auch die Interviewten werden häufig im Alltag unterbrochen und konnten bereits negative Folgen erkennen. Dabei haben schon einige Strategien entwickelt, um die Unterbrüche zu reduzieren. Homeoffice oder das Reservieren von ruhigen Räumlichkeiten sind einige der Strategien, welche sicherlich einen positiven Effekt haben. Das Nutzen von Randzeiten hingegen muss kritisch betrachtet werden. Es spricht nichts dagegen den regulären Arbeitstag in den frühen Morgen oder späteren Abend zu verschieben. Es ist jedoch spürbar, dass durch diese Verschiebung tendenziell schnell Überstunden geleistet werden. Ratsam ist, solche Zeitenverschiebung mit dem Team abzusprechen, damit jeder informiert ist, wann jemand erreichbar ist. So kann das Gefühl der ständigen Erreichbarkeit eingedämmt werden.

Multitasking ist nicht nur ein Stressor (Sonnentag & Frese, 2013), sondern auch ein Merkmal für schlechtes Selbstmanagement (Kleinmann & König, 2018). Durch Multitasking können vermehrt Fehler entstehen und Informationen übersehen werden (Zimmer, 2016). Für die Interviewten gehört das Multitasking zum Alltag. Sie haben gelernt, mit solchen Situationen umzugehen. Nach Aussagen der Interviewten stellt das Multitasking kein Problem dar. Womöglich ist es sinnvoll, mit einer kleinen Sensibilisierung, über das Thema Multitasking die Mitarbeitenden zu erinnern, welche Folgen ein solches Verhalten mit sich führen kann.

Der Vorteil ganzheitlicher Aufgaben gegenüber Teilaufgaben ist laut Schüpbach (2013) die erhöhte Verantwortlichkeit und den Überblick über den ganzen Bearbeitungsprozess. Diese Eigenschaften wirken sich positiv auf die Zufriedenheit und Motivation aus. Die Interviewten üben beide Typen von Arbeitsaufgaben aus und sind mit ihren Arbeitsaufgaben zufrieden. Ausserdem erhalten sie ihre Arbeitsaufgaben meist vollständig mit allen wichtigen Informationen. Das ist wichtig, weil diese Tatsache eine gewisse Sicherheit und Selbstständigkeit fördert (Schüpbach, 2013). Zudem muss nicht zusätzlich Zeit investiert werden, um an die

richtigen Informationen zu gelangen. Auch in Zukunft sollte diese Eigenschaft beibehalten werden.

Bei der vbl ist die Fehlerkultur unterschiedlich. Bereits die Dokumentenanalyse hat gezeigt, dass diese Thematik nicht fehlen darf. Fehler dürfen passieren und sind dafür da um zu lernen. Dieser Ansatz verfolgt die vbl. Die Richtung die angestrebt wird, ist sicherlich korrekt, jedoch muss die Umsetzung noch verbessert werden. Anhand der Interviews handeln vor allem die höheren Kadermitglieder nicht nach diesem Ansatz. Obwohl gerade solche Positionen ihre Vorbildfunktion wahrnehmen sollten. Es ist wünschenswert, wenn sich dies in Zukunft verbessert. Die Ungewissheit wie jemand auf Fehler reagiert, kann dazu führen, dass sich Ängste entwickeln Fehler zu machen und Perfektionismus gefördert wird. Perfektionismus ist dafür bekannt, dass er sich langfristig schlecht auf das Arbeits- und Gesundheitsverhalten auswirkt (Zimber, 2016). Zusätzlich kann sich die vbl überlegen ein Tool einzurichten, welches ermöglicht anonym Fehler mitzuteilen. Das Ziel jenes Tool's ist es, typische Fehler zu identifizieren und Massnahmen zu gestalten, damit die Fehlerquote verringert wird. Mit einem solchen Tool kann das Unternehmen als Ganzes noch stärker aus den Fehlern lernen. Möglicherweise könnte das bestehende Ideenmanagementtool für diese Zwecke genutzt werden.

#### Selbstmanagementkompetenzen

Eine gute Planungsfähigkeit ist eine wichtige Selbstmanagementkompetenz (Kleinmann & König, 2018). Grossmehheitlich sind die Interviewten mit ihrer eigenen Arbeitsplanung zufrieden. Wenn die Gegebenheiten es zulassen wird vorausschauend geplant. Die Interviewten nehmen sich aktiv Zeit den Arbeitstag zu planen und wenn nötig wird die Planung zu einem späteren Zeitpunkt nochmals eruiert. Verbesserungsmöglichkeiten gibt es bei der Einschätzung der Dauer von Aufgaben und die bessere Berücksichtigung von Leistungsschwankungen über den Tag. Vor allem der letztere Punkt war für einige der Interviewten ein unbekannter Faktor. Zudem werden Pendenzenlisten tendenziell zu gross gehalten und mit unnötigen Punkten ergänzt. Der Fokus sollte verstärkt auf eine knappe Liste gelegt werden. Ansonsten kann der Eindruck entstehen niemals fertig zu werden. Hilfreich kann eine realistische Zielsetzung sein, welche Zielkonflikte möglichst ausschliessen. Ziele fördern ein strukturiertes und geplantes Arbeiten Schübach (2013). Allenfalls können die Ziele mit dem Vorgesetzten oder den Teammitgliedern besprochen

werden. Das Setzen von Zielen ist generell ein zentrales Element des Selbstmanagements (Kleinmann & König, 2018).

Personen welche Delegationsmöglichkeiten haben, sollten diese unbedingt nutzen. Auch wenn es zuerst einen Mehraufwand bedeutet, die Aufgabe zu erklären und zu überwachen, gewinnt die Person langfristig an Zeit. Laut Kleinmann und König (2018) ist die Delegation eine gute Zeitmanagementinvestition. Bei den Interviews wurde öfters der Zeitaufwand als Grund genannt, weshalb nicht alle Aufgaben delegiert werden. In einigen Teams werden Aufgaben gut delegiert, andere hingegen haben kaum die Möglichkeiten Aufgaben zu delegieren. Bei der vbl kann eine Aufgabe delegiert werden, wenn die Person über die nötigen Kompetenzen verfügt. Erreicht jemand eine neue Aufgabe, werden diese selten abgelehnt. Alle Interviewten bestätigten, dass es ihnen schwer fällt Aufträge abzulehnen, obwohl sie für den neuen Auftrag über keine Zeitkapazitäten verfügen. In der Literatur ist dieses Verhalten ein Indiz für ein schlechtes Selbst- und Zeitmanagement. Aufträge werden häufig angenommen, weil man die andere Person nicht enttäuschen möchte, einen Konflikt vermeiden will und durch die Anfrage wird eine gewisse Wichtigkeit symbolisiert (Kleinmann & König, 2018). Manche Interviewten äusserten, dass sie gerne Aufträge ablehnen würden. Nein sagen, kann gelernt werden. Hierfür könnte die Methode des ZRM von Storch und Krause (2014) eingesetzt werden.

Einen weiteren Faktor, welcher auf ein schlechtes Selbst- und Zeitmanagement hindeutet, ist die Thematik «Aufschieben von Aufgaben». Das Aufschieben nimmt eine zentrale Problematik eines mangelhaften Selbstmanagements ein und ist weit verbreitet (Kleinmann & König, 2018). Auch die Interviewten konnten dieses Verhalten schon bei sich selbst beobachten. Solange die Deadline in weiter Ferne ist, wird die Aufgabe immer wieder verschoben. Kurz vor der Deadline muss die Aufgabe mit erhöhtem Stress und hohem Zeitdruck erledigt werden. Dafür werden auch gerne Überstunden geleistet. Auch diese Problematik könnte mit Hilfe des ZRM (Storch & Krause, 2014) angegangen werden.

## 5.2 Beantwortung der Fragestellung 1

Um die Fragestellung kurz und prägnant zu beantworten, kann zusammenfassend folgendes gesagt werden: Die Hauptgründe weshalb die interviewten Personen Mehrarbeit leisten, sind verschieden und individuell. Dennoch können einige

gemeinsame Tendenzen festgestellt werden. Ein Grund sind häufige Unterbrechungen am Arbeitsplatz und das Nutzen von Randzeiten um in Ruhe zu arbeiten. Eine (temporär) hohe Arbeitsbelastung und ein Mangel an Möglichkeiten Aufgaben zu delegieren. In einigen Teams fehlt eine gegenseitige Unterstützung, weil alle Teammitglieder Expertinnen und Experten in ihrem Tätigkeitsbereich sind. Subkulturen und die verschiedenen Arbeitsweisen erschweren die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Der Umgang mit Fehlern ist nicht einheitlich und Personen abhängig.

Auf der personenbezogenen Ebene sind vor allem die hohe Motivation, der grosse Ehrgeiz und das Engagement Faktoren, welche dazu führen, dass die Interviewten gerne Mehrarbeit leisten. Zusätzlich tendieren viele dazu unbeliebte Aufgaben aufzuschieben und haben Mühe neue Arbeitsaufträge abzulehnen.

### 5.3 Beantwortung Fragestellung 2/Handlungsempfehlungen

Die Beantwortung der Fragestellung 2 stellt zugleich die Handlungsempfehlung dar. Aus diesem Grund wird auf ein separates Kapitel «Handlungsempfehlungen» in dieser Arbeit verzichtet.

An dieser Stelle werden einige mögliche Massnahmen vorgestellt, welche dazu führen können, dass in Zukunft die Mitarbeitenden der vbl weniger Überstunden leisten und ihre Ferientage beziehen.

- Unterbrechungen und Störungen am Arbeitsplatz sind ein wesentlicher Faktor, weshalb die Mitarbeitenden Mehrarbeit leisten. Wie bereits im Kapitel 5.1 angesprochen, kann Homeoffice eine Möglichkeit sein, um dem entgegenzuwirken. Hierfür müssen klare Regeln im Umgang mit Homeoffice und der Erreichbarkeit aufgesetzt werden. Der Einsatz von Homeoffice kann sowohl regelmässig zu festen Arbeitstagen (ganztägig/halbtägig) oder bedürfnisorientiert gestaltet werden. Der Vorteil von festgelegten Homeoffice-Tagen kann eine gewisse Routine und Orientierung sein.

Generell soll im Team eine klare Kommunikation herrschen wann jemand erreichbar ist. Dafür kann ein Signalisationssystem zum Einsatz kommen. Zimmer (2016) schlägt ein Ampelsystem vor. Wobei grün eine Gesprächsbereitschaft signalisiert, gelb bedeutet Störungen sind nur im Notfall erlaubt und rot deutet auf nicht stören hin. Das Signalisationssystem kann

jedoch nur bei persönlichen Unterbrechungen durch Teammitglieder zum Einsatz kommen. Mail- und Telefonunterbrechungen werden damit nicht verhindert. Telefonunterbrechungen können mit einem Anrufbeantworter oder durch einen organisierten Telefondienst im Team minimiert werden. Die Thematik Mail hingegen stellt sich als komplizierter dar. Wenn eine Arbeitsaufgabe höchste Konzentration benötigt, kann für diesen Bearbeitungszeitraum das Mail kurzzeitig geschlossen werden.

- Bei einer erhöhten Arbeitsbelastung und einem vorhandenen Mangel an Delegationsmöglichkeiten müssen die eigenen Ressourcen zum Einsatz kommen. Nur so kann eine solche Situation bewältigt werden. Vielfach sind den Mitarbeitenden nicht alle vorhandenen Ressourcen bewusst. Deshalb müssen die eigenen Ressourcen zuerst ersichtlich sein und aktiviert werden. Hierfür eignet sich beispielsweise das ZRM von Storch und Krause (2014) welches im Kapitel 2.4 erklärt wurde. Vorteilhaft an diesem Modell ist, dass die Teilnehmenden zu Beginn von einer (externen) beratenden Person begleitet werden, danach aber selbst zu Expertinnen und Experten werden. Auf eine hohe Arbeitsbelastung reagieren die befragten Personen typischerweise mit dem Leisten von Überstunden. Es kann angenommen werden, dass dies zu einer erlernten, automatisierten Routine wurde. Möglich, dass alternative Bewältigungsstrategien für die Interviewten nicht mehr sichtbar sind. Nach der Meinung der Autorin ist es einen Versuch wert, als Kleingruppe in einem Workshop-Setting nach alternativen Strategien zu suchen. Es kann durchaus möglich sein, dass in einer dynamischen Gruppe verschiedene Bewältigungsstrategie zum Vorschein kommen. Die Gruppenmitglieder können sich gegenseitig inspirieren, motivieren und voneinander lernen.
- Eine hohe Motivation, einen grossen Ehrgeiz und ein starkes Engagement bei den Mitarbeitenden ist für ein Unternehmen sehr erfreulich. Diese Gegebenheit darf aber nicht ausgenutzt werden. Für diese Mitarbeitenden sind die Übergänge zwischen der Arbeits- und Privatwelt häufig fliessend. Das ist vor allem in Bezug auf das Abgrenzen problematisch. Hierfür kann das Unternehmen unterstützende Angebote anbieten. Beispielsweise gibt es Achtsamkeitstrainings welche zum Ziel haben die Aufmerksamkeit zu Steuern

und den Fokus auf die Gegenwart zu lenken. Davon können Übungen in den Alltag integriert werden, welche als klare Barriere zwischen der Arbeits- und Privatwelt fungieren. So können zum Beispiel Atemübungen nach Beendigung der Arbeit als bewusster Abschluss genutzt werden. Gleichzeitig wird der Übergang in die Privatwelt bewusst begonnen. Mit diesen Übungen werden kleine Rituale in den Alltag integriert, welche zu einer Routine werden können und den Anwenderinnen und Anwendern Orientierung bieten.

- Nachweislich konnte das ZRM (Storch & Krause, 2014) Verhaltensänderungen initiieren. Einige der Interviewten äusserten den Wunsch besser «Nein zu sagen». Auch das Aufschieben von Aufgaben wurde mehrmals angesprochen, mit dem Drang dies in Zukunft besser in den Griff zu bekommen. Für diese beiden Anliegen kann das ZRM eingesetzt werden. Eine andere Variante mit der Problematik «Aufschieben» umzugehen, kann das Setzen von realistischen kleinen Zwischenziele sein. Durch das Setzen von kleinen Zielen erhöht sich die Motivation auch unangenehme Aufgaben zu bearbeiten. Das Erreichen der Ziele kann zusätzlich belohnt werden, was sich positiv auf die Motivation auswirkt.

Beim Thema «schlecht Nein sagen können» spielt zusätzlich ein externer Faktor mit. Einige der Interviewten haben die Erwartung, dass die Führungsperson in der Pflicht ist, die Arbeitsaufträge fairer zu verteilen. Sie haben die Vorstellung, dass die Führungsperson die Teammitglieder vor zu viel Arbeit schützen muss. Bei diesem Punkt muss innerhalb des Teams geklärt werden, wer welche Verantwortung trägt und wie bei Unstimmigkeiten vorgegangen wird.

#### 5.4 Stärken und Schwächen der Untersuchung

In diesem Unterkapitel werden die Stärken und Schwächen dieser Untersuchung festgehalten. Die kritische Auseinandersetzung mit der durchgeführten Untersuchung erlaubt in einer erneuten Untersuchung die Stärken und Schwächen von Beginn an besser zu berücksichtigen und zu verstehen.

### Leitfaden

Der Gestaltungsprozess des Leitfadens orientierte sich streng an den wissenschaftlichen Kriterien (SPSS-Methode, vgl. Anhang B). Der Autorin war es wichtig ein wissenschaftliches Vorgehen einzuhalten, damit der Leitfaden den wissenschaftlichen Standards entspricht. Dadurch erhoffte sich die Autorin qualitativ hohe und objektive Daten zu generieren. Die Autorin sieht den Leitfaden als grosse Stärke der Untersuchung. Während den Interviews hat sich der Leitfaden immer als zuverlässiges und wertvolles Orientierungsinstrument gezeigt. Der Leitfaden musste während des Datenerhebungsprozess nicht verändert werden. Auch bei der Datenauswertung zeigte sich die zufriedenstellende Qualität des Leitfadens. Die erhobenen Daten waren solide und konnten die Fragestellungen umfassend beantworten.

### Stichprobe

Eine Schwäche in dieser Untersuchung sieht die Autorin in der Stichprobe. Die Stichprobe ist mit acht Personen eher klein zu werten. Für eine nächste Untersuchung wäre eine grössere Stichprobe wünschenswert. Eine grössere Stichprobe kann ein repräsentativeres und umfangreicheres IST-Bild der vorhandenen Situation aufzeigen.

In dieser Untersuchung können keine Vergleiche zu anderen Personengruppen gezogen werden. Es wäre spannend in einer nächsten Untersuchung eine zweite Stichprobe zu befragen. In der zweiten Stichprobe könnten Personen befragt werden, welche kaum Überstunden leisten und ausreichend Ferientage beziehen. Möglicherweise können nützliche Tipps oder Verhaltensmuster aufgedeckt werden, welche den betroffenen Personen zugutekommen. Zudem können Vergleiche zwischen den Gruppen gemacht werden und Unterschiede können identifiziert werden.

An der Stichprobe ist positiv zu werten, dass Personen aus verschiedenen Abteilungen interviewt wurden. Das heisst, dass die Ergebnisse für das ganze Unternehmen sprechen und nicht durch eine Abteilung geprägt sind.

### Datenerhebung

Die Datenerhebung musste leider bedingt durch die Covid-19 Pandemie in den virtuellen Raum verlegt werden. Die Autorin hätte sich gewünscht, die Erhebung persönlich durchzuführen und sieht diesen Umstand als zweite Schwäche. Sie glaubt,

dass in einem persönlichen und realen Umfeld eine bessere Beziehung zu den Interviewten aufgebaut werden kann. Das wiederum würde sich auf eine vertraute Gesprächsatmosphäre positiv auswirken. Eine angenehme Gesprächsatmosphäre fördert einen gehaltvollen und lockeren Informationsaustausch. Ausserdem kann in einem Face-to-Face-Gespräch die nonverbale Kommunikation besser wahrgenommen, beobachtet und interpretiert werden. Somit kann auch die nonverbale Kommunikation direkt in das Interview integriert werden, indem die Interviewten darauf angesprochen werden. Dennoch war die Autorin positiv überrascht, wie reibungslos und einfach die Durchführung im virtuellen Raum funktioniert hat. Für eine nächste Untersuchung kann die virtuelle Durchführung eine gute Alternative sein, um beispielsweise lange Anfahrtswege zu vermeiden. Trotzdem wünscht sich die Autorin in einer nächsten Untersuchung die Erhebung persönlich durchzuführen.

#### Covid-19 Pandemie

Vor den Interviews wurde den Interviewten mitgeteilt, dass sie die momentane Situation möglichst ausser Acht lassen. Sie sollten von einem gewöhnlichen Arbeitsalltag vor der Covid-19 Pandemie berichten. Es ist für die Autorin schwierig abzuschätzen inwiefern dieser Umstand sich dennoch auf die Ergebnisse auswirkte. Deshalb muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Ergebnisse durch die Covid-19 Pandemie möglicherweise verzerrt sein könnten. Vor allem die Ergebnisse und Meinungen zu der Thematik Homeoffice könnten verzerrt sein. Die mögliche Verzerrung der Ergebnisse ist eine Schwäche an dieser Untersuchung.

#### Verknüpfung Theorie und Praxis

Eine weitere Stärke sieht die Autorin in der Verknüpfung zwischen der Theorie und der Praxis. Es wurde eine intensive Literaturrecherche durchgeführt und Praxis relevante Theorien in der Arbeit vorgestellt. Anhand den sorgfältig ausgewählten Theorien und Modellen konnte der Leitfaden kreiert werden. Sowohl für die Theorieauswahl, als auch während des gesamten Forschungsprozesses wurden die Bedürfnisse und Vorstellungen des Praxispartners berücksichtigt. Durch die intensive Dokumentenanalyse und den Gesprächen mit dem Praxispartner konnte zudem bei der Gestaltung des Leitfadens praktische Aspekte miteinbezogen werden. Das heisst, dass bereits der Leitfaden konkret auf den Praxispartner zugeschnitten ist. Mit den Erkenntnissen der Wissenschaft und den Ergebnissen aus den Interviews konnten

praktische Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden, welche für die vbl mit angemessenem Aufwand umsetzbar sind.

## 5.5 Fazit und Ausblick

Die beiden Forschungsfragen konnten zufriedenstellend beantwortet werden. Die Gründe weshalb die Mitarbeitenden der vbl Mehrzeit leisten sind unterschiedlich, dennoch konnten einige Gemeinsamkeiten gefunden werden (vgl. Kapitel 4 & 5). Falls sich die vbl dazu entschliesst, einige der vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen umzusetzen, ist es ratsam die Massnahmen zu einem späteren Zeitpunkt zu evaluieren. Dies kann durch eine erneute Befragung geschehen. Die Effektivität der Massnahmen wird ausserdem durch eine sichtbare und messbare Reduktion der Anzahl Überstunden und nicht bezogenen Ferientage ersichtlich. Durch die Evaluation der Massnahmen entsteht ein zyklischer Prozess, welcher sowohl das Unternehmen, wie auch die einzelnen Personen weiterwachsen und lernen lässt. Ganz nach den Grundgedanken des life long learning. Vor allem mit dem Blick in die Zukunft, welche noch weitere Herausforderungen und Veränderungen in die neue Arbeitswelt bringen werden, muss ein Unternehmen und dessen Angestellten ständig in Bewegung bleiben. Es kann angenommen werden, dass das Erlernen von neuen Fähigkeiten und Kompetenzen, sowie die Stärkung der Selbstmanagementkompetenzen für den eigenen beruflichen Erfolg weiter an Bedeutung gewinnen wird.

## Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417.
- Bauer, G.F., Brauchli, R., Hakanen, J.J., Jenny G. J. & Vogt, K. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (3), 353-362.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M. & Lozo, L. (2018). *Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor*, 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Buchwald, P., Schwarzer, C. & Hobfoll, S. E. (2004). *Stress gemeinsam bewältigen: Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping*. Göttingen: Hogrefe.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resource Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Diedrichs, A., Krüsi, D. & Stroch, M.c (2009). Effiziente Einführung neuer Führungskräfte und Selbstmanagement nach dem Zürcher Ressourcen Modell. *Psychologie in Österreich*, 4, 292-299.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2010). Transkription. In Mey, Günter & Mruck, Katja (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S.723-733). Wiesbaden: VS.

- Faude-Koivisto, T. & Gollwitzer, P. (2009). Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen: denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 207-225). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (7. Auflage, Originalausgabe 1995). Reinbek bei Hamburg: Rohwohlt Taschenbuch.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2018). *Job-Stress-Index 2018. Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Faktenblatt 34. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gollwitzer, P. (1993). Goal achievement: The role of intentions. *European review of social psychology*, 4, 141-185.
- Grabe, M. (2009). Burnout: Warum Menschen ausbrennen und was man dagegen tun kann. *IMABE - Institut für medizinische Anthropologie und Bioethik*, 16(1), 33-42.
- Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenzen in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Wiesbaden: Springer.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Psychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit - Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. (S. 1-28). Göttingen: Hogrefe.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 101–120.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hockey, G. R. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload; a cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45(1–3), 73–93.

- Jack, M. (2007). *FERUS Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten*. Göttingen: Hogrefe.
- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308.
- Kleinmann, M. & König, C. (2018). *Selbst- und Zeitmanagement*. Göttingen: Hogrefe.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C. et al. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 49-59.
- Krause, F. & Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. *Psychologie in Österreich*, 1, 32-43.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4., überarbeitete Auflage.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lazarus, R.S. & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In L.A. Pevin & M. Lewis (Hrsg.), *Perspectives in interactional psychology*. New York: Plenum.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (12. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Reither, S. (2012). *Kultur als Unternehmen. Selbstmanagement und unternehmerischer Geist im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: Springer.
- Ropohl, G. (2009). *Allgemeine Technologie* (3. Aufl.). Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhard Verlag.

- Sonnentag, S. & Frese, M. (2013). Stress in organizations. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (S. 560–592). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Storch, M. & Krause, F. (2011). *Selbstmanagement- ressourcenorientiert. Grundlage für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)* (4. Aufl.). Bern: Huber.
- Storch, M. & Krause, F. (2014). *Selbstmanagement- ressourcenorientiert. Grundlage für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)* (5. Aufl.). Bern: Huber.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel / Zürich: vdf.
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39 (2), 273–315.
- Verkehrsbetriebe Luzern AG. (2018). *vbl Geschäftsbericht 2018*. Luzern: Verkehrsbetriebe Luzern. Zugriff am 02.02.2020. Verfügbar unter: [https://www.vbl.ch/fileadmin/customer/Vorlage/vbl\\_Geschaeftsbericht\\_2018.pdf](https://www.vbl.ch/fileadmin/customer/Vorlage/vbl_Geschaeftsbericht_2018.pdf).
- Verkehrsbetriebe Luzern AG (2020). Unternehmenswebsite. Zugriff am 02.02.2020. Verfügbar unter: <https://www.vbl.ch/ueber-vbl/portrait/>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 74–84.
- Zimber, A. (2016). *Gesund trotz Multitasking. Selbstmanagement für den Berufsalltag*. Berlin: Springer.

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Transaktionales Stressmodell nach Lazarus und Launier (1978) (eigene Darstellung).....	8
<i>Abbildung 2.</i> Job-Demand-Resources Model nach Bakker und Demerouti (2007, S.313). ...	10
<i>Abbildung 3.</i> Der Rubikon-Prozess nach Storch und Krause (2011, S.65). ....	12
<i>Abbildung 4.</i> Zirkulärer Ablauf nach Flick (2016), (eigene Darstellung). ....	16
<i>Abbildung 5.</i> Leitfadententwicklung angelehnt an dem SPSS-Prinzip von Helfferich (2011), (eigene Darstellung).....	20
<i>Abbildung 6.</i> Auswertungsprozess angelehnt an Mayring (2015) und Kuckartz (2018), (eigene Darstellung).....	23
<i>Abbildung 7.</i> Haupt.- und Subkategorien (eigene Darstellung). ....	25
<i>Abbildung 8.</i> Hauptkategorie Unternehmen (eigene Darstellung).....	26
<i>Abbildung 9.</i> Hauptkategorie Ressourcen (eigene Darstellung). ....	31
<i>Abbildung 10.</i> Hauptkategorie Stressoren (eigene Darstellung).....	36
<i>Abbildung 11.</i> Hauptkategorie Selbstmanagementkompetenzen (eigene Darstellung).....	41