

# Bachelorarbeit

---

**Stressoren und Ressourcen**

**oder**

**Ressourcen und Stressoren?!**

**Betriebliche Gesundheitsförderung in einem Heim**

---

vorgelegt von Anita Nrejaj

Angefertigt im Studiengang Bachelor of Arts (B.A.) in

Angewandter Psychologie an der Fachhochschule

Nordwestschweiz in Olten

Begleitung: Corinne Baumgarten

Praxispartner: Heimgarten Brugg

2014

*„Du weißt nicht mehr wie die Blumen duften,  
kennst nur die Arbeit und das Schuften  
... so geh'n sie hin die schönsten Jahre,  
am Ende liegst Du auf der Bahre  
und hinter Dir da grinst der Tod:  
Kaputtgerackert - Vollidiot.“*

*Joachim Ringelnatz*

## Danksagung

Zunächst möchte ich mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben.

Ganz besonders gilt dieser Dank Corinne Baumgarten, die meine Arbeit und somit auch mich betreut hat. Da sie ihre praktischen Erfahrungen offen mit mir teilte, konnte ich wertvolle Ideen sammeln. Auch ihre moralische Unterstützung und Motivation waren unschlagbar und brachten mich dazu, über meine Grenzen hinaus zu denken. Vielen Dank für die Geduld und Mühe.

Bedanken möchte ich mich auch bei Frau Martina Tschanz, der Stress-Tool Verantwortlichen, welche mir das Einsetzen vom Tool ermöglichte und all meine Frage-Mails stets geduldig beantwortet hat.

Auch meine Vorgesetzten, sowie meine Kollegen und Kolleginnen im Heimgarten Brugg haben dazu beigetragen, dass diese Bachelorarbeit nun so vorliegt. Besonderer Dank gilt auch der Heimleiterin Barbara Vontobel, welche von Anfang an hinter dieser Bachelorarbeit stand und mir mit Vertrauen eine wichtige Grundlage für den Erfolg entgegen brachte. Ohne die Teilnahme der Mitarbeitenden des Heimgarten Brugg an der Befragung und am Workshop wäre das erfolgreiche Abschliessen dieser Arbeit natürlich auch nicht möglich gewesen. Vielen lieben Dank für die Unterstützung!

Nicht zuletzt gebührt meiner Familie Dank, da sie während des Studiums nicht nur finanziell, sondern vor allem auch emotional immer für mich da waren und für mich den sogenannten Fels in der Brandung verkörperten.

***...Für alle, die an mich geglaubt haben!***

## Abstract

Betriebliche Gesundheitsförderung spielt in vielen Klein- und Mittelunternehmen meist keine oder nur eine untergeordnete Rolle, da auch oft das Geld fehlt, um grosse Veränderungen zu vollbringen. Die Bachelorarbeit stellt eine erste Massnahme dar, um Gesundheitsförderung dem Unternehmen näher zu bringen. Im Rahmen von einem Online Fragebogen (Stress-Tool) sind Belastungen, Ressourcen und momentanes Befinden der Mitarbeitenden erhoben worden. Abgeleitet von diesen Ergebnissen wurde ein Workshop, zur ersten Auseinandersetzung mit den Stressoren und Ressourcen durchgeführt. Betriebliche Gesundheitsförderung soll auf jeder Ebene im Unternehmen integriert und umgesetzt werden. In erster Linie ist die Bekämpfung und Reduktion der sozialen Stressoren von Nöten.

Anzahl Zeichen der Arbeit (inkl. Leerzeichen): 82'137.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Ausgangslage und Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Der Heimgarten Brugg als Institution .....	2
1.1.2 Der Beruf der Betreuenden im Heimgarten .....	3
<b>1.2 Zielsetzung und Fragestellung</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4 Eingrenzung und Abgrenzung des Themas</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5 Gendergerechte Formulierung</b> .....	<b>5</b>
<b>I. THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Begriffsklärungen</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Gesundheit</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3 Ressourcen</b> .....	<b>6</b>
<b>2.4 Stressoren / Belastungen</b> .....	<b>6</b>
<b>2.5 Stress</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Betriebliche Gesundheitsförderung</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1 Drei Ebenen der betrieblichen Gesundheitsförderung</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Gesundheitsmodelle</b> .....	<b>9</b>
<b>4.1 Biopsychosoziales Modell</b> .....	<b>9</b>
4.1.1 Systemisches Anforderungs- und Ressourcenmodell.....	9
<b>4.2 Belastungs- Beanspruchungskonzept</b> .....	<b>10</b>
<b>4.3 Stressbewältigung nach Kaluza</b> .....	<b>11</b>
<b>II. EMPIRISCHER TEIL</b> .....	<b>13</b>
<b>5. Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>13</b>
<b>5.1 Fragestellung</b> .....	<b>13</b>
<b>5.2 Methodenwahl</b> .....	<b>14</b>
<b>5.3 Auswahl und Umfang der Stichprobe</b> .....	<b>14</b>
<b>5.4 Erhebungsinstrument</b> .....	<b>14</b>
5.4.1 Basismodule .....	15
5.4.2 Vertiefungsmodule .....	18
<b>5.5 Datenerhebung</b> .....	<b>20</b>
<b>5.6 Auswertung</b> .....	<b>21</b>
<b>5.7 Workshop</b> .....	<b>21</b>

<b>6. Darstellung der Ergebnisse</b> .....	<b>22</b>
<b>6.1 Ergebnisse S-Tool</b> .....	<b>22</b>
6.1.1 Demografische Daten .....	23
6.1.2 Gesamtübersicht nach drei Grossgruppen.....	23
<b>6.2 Interpretation der S-Tool Ergebnisse</b> .....	<b>25</b>
6.2.1 Aufgabenbezogene Stressoren .....	25
6.2.2 Soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen.....	27
6.2.3 Ressourcen und Stressbewältigung .....	29
6.2.4 Einstellungen zur Arbeit .....	30
6.2.5 Psychisches und psychosomatisches Befinden.....	30
6.2.6 Burnout.....	31
6.2.7 Zusammenarbeit mit Kunden .....	32
6.2.8 Life Domain Balance .....	33
6.2.9 Umgang mit Stress.....	34
<b>6.3 Ergebnisse Workshop</b> .....	<b>35</b>
6.3.1 Ergebnisse Wohnheim .....	35
6.3.2 Ergebnisse AWG.....	36
6.3.3 Ergebnisse HW .....	36
6.3.4 Ergebnisse Atelier .....	36
<b>7. Kritisches Betrachten des Fragebogens</b> .....	<b>37</b>
<b>8. Massnahmen</b> .....	<b>38</b>
<b>8.1 Soziale Stressoren</b> .....	<b>40</b>
8.1.1 Vorgesetzte .....	40
8.1.2 Soziale Stressoren – Kollegen .....	41
<b>8.2 Integration von BGF</b> .....	<b>42</b>
<b>9. Diskussion</b> .....	<b>43</b>
<b>10. Fazit</b> .....	<b>44</b>
<b>11. Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	<b>45</b>
<b>12. Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>46</b>
<b>13. Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>48</b>
<b>14. Abkürzungen</b> .....	<b>48</b>
<b>15. Anhang</b> .....	<b>49</b>
<b>16. Unterschriebene Zusicherung</b> .....	<b>50</b>



# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In einer Stressestudie der SECO (Grebner, Berlowitz, Alvarado & Cassina, 2011) konnte aufgezeigt werden, dass im Vergleich zum Jahr 2000 das Stressempfinden bei Arbeitnehmern im Jahr 2010 deutlich gestiegen ist. 34 Prozent der Schweizer Erwerbstätigen fühlen sich häufig oder gar sehr häufig gestresst und rund 52 Prozent sind der Meinung, nur manchmal von Stress betroffen zu sein. Dieses Stress-Phänomen scheint in allen Berufen vorhanden zu sein. Meyer und Tirpitz (2008) haben aufgezeigt, dass für viele Klein – oder Mittelunternehmen das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement nicht von Bedeutung ist, da entweder keine konkreten Massnahmen bekannt sind oder statt den Vorteilen, nur die anfallenden Kosten gesehen werden.

Sei es in Zeitungen oder Online, überall tauchen stets Wörter wie „Stress“ und „Burnout“ in Schlagzeilen auf, welches das allgemeine Interesse an diesen Themen aufzeigt. Doch manchmal kommt es auch vor, dass diese Worte im eigenen Unternehmen fallen. Dies war auch der Fall im Heimgarten Brugg. Solche Erfahrungen zeigen, dass es die Gesundheit der Mitarbeitenden immer zu hinterfragen gilt und somit die Gesundheitsförderung zum Thema wird.

Auch die Gesundheitsförderung ist heutzutage in aller Munde. Nicht nur werden überall verschiedenste Fitness- und Abnehmkurse für die Freizeit angeboten, sondern auch grössere Firmen haben den wichtigen Faktor Gesundheit ihrer Mitarbeitenden als ihren Auftrag entdeckt (Kaluza, 2011). Erwähnenswert sind hierbei auch die Worte von Spreiter (2014), der darauf hinweist, dass es in sozialen Berufen, das heisst in Mensch-zu-Mensch-Berufen, häufiger zu Burnouts kommt, als es zum Beispiel in der Produktion einer Herstellerfirma der Fall ist.

Durch diese Faktoren entstand das Interesse, die Bachelorarbeit dazu zu nutzen, die vorhandenen Stressoren, aber auch die Ressourcen, im Heimgarten Brugg aufzudecken und mögliche Massnahmen zu erarbeiten. Um der Bachelorarbeit eine

Grundlage zu bieten, wurde das Jahresziel im Unternehmen als betriebliche Gesundheitsförderung definiert.

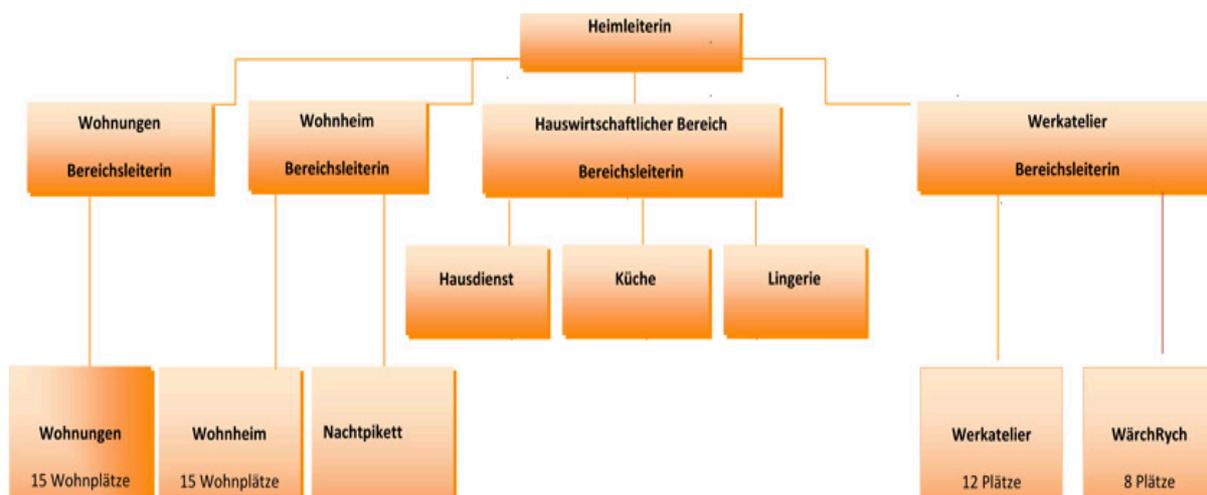
### **1.1.1 Der Heimgarten Brugg als Institution**

Der Heimgarten Brugg ist eine Institution für Frauen mit einer geistigen und / oder psychischen Beeinträchtigung. In Aarau befindet sich ein Schwesterheim, welches sich Heimgarten Aarau nennt. Der Heimgarten Brugg und Heimgarten Aarau haben seit 2011 eine gemeinsame Geschäftsleitung und treten unter dem Namen Heimgärten Aargau auf. Somit haben sie auch ein gemeinsames Leitbild (Anhang A), welches unterteilt ist in deren Auftrag, Werte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den Strategien. Als Auftrag sehen sie die Erbringung von Betreuung und Begleitung an 365 Tagen während 24 Stunden für Grossgruppen im Wohnheim, in kleinen Wohntrainingsgruppen und in unterschiedlich grossen Aussenwohngruppen. Sie bieten Tagesstruktur mit sinnvoller Beschäftigung und geschützte Arbeitsplätze. Zu ihren Werten gehört ein respektvoller Umgang, sowie Wertschätzung und Vertrauen. Jeder Mensch soll in seiner persönlichen Art und mit seinen individuellen Fähigkeiten anerkannt werden. Die Klientinnen werden in ihrer Selbständigkeit und der Teilnahme gefördert.

Der Heimgarten Brugg stellt eine Institution dar, in welcher motivierte und kompetente Fachpersonen arbeiten. Sie sind ressourcen- und lösungsorientiert und bilden ihre Angestellten aus und weiter. Die strategische Einstellung des Heimgartens steht für ein zukunftsorientiertes, innovatives Unternehmen an verschiedenen Standorten. Es wird in die Qualität und Optimierung ihrer Dienstleistungen investiert und Strukturen und Prozessabläufe werden systematisch überprüft und wenn nötig angepasst. Vorhandene Mittel werden effizient und ökonomisch eingesetzt.

Die Mitarbeitenden des Heimgarten Brugg unterteilen sich in folgende Teams: Wohnheimteam, Aussenwohnungenteam, Nachtpikettteam, Hauswirtschaftsteam und das Atelierteam, welches ausserdem ausserhalb des Heimgartens noch einen Geschenkladen (WärchRych) betreibt.

Dem gekürzten Organigramm (Abb. 1) kann der Aufbau des Unternehmens entnommen werden.



**Abb. 1: Organigramm vom Heimgarten Brugg.**

Diese Abbildung zeigt das Organigramm des Heimgarten Brugg auf, wobei höhere Hierarchieebene über der Heimleiterin weggelassen wurde.

### 1.1.2 Der Beruf der Betreuenden im Heimgarten

Den Stellenbeschreibungen kann die Hauptaufgabe „Betreuung und Begleitung der Bewohnerinnen“ gemäss Leitbild, Struktur- und Leistungskonzept im Alltag entnommen werden. Zu den weiteren Aufgabenkategorien, welche in Bezug zu den Bewohnerinnen stehen, zählen die Organisation und Administration, Finanzen und Rechnungswesen, sowie die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit. Zudem wird eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit erwartet, welche auf verschiedenen Hierarchiestufen ausgeführt wird. Diese Zusammenarbeit wird dabei regelmässig durch Gross-Team-Sitzungen, Team-Sitzungen und durch tägliche Übergaberapporte bei Schichtwechsel gefördert. Auch besteht für die Betreuenden die Informationspflicht, welche besagt, dass je nach Informationsinhalt die verschiedenen Bereiche, Vorgesetzte, gesetzliche Vertreter der Bewohnerinnen oder Arbeitgeber der Bewohnerinnen informiert werden müssen.

Auf Literatur aufbauend wird die Schwierigkeit in der Zusammenarbeit mit den Klientinnen durch Sendera (2013) folgendermassen beschrieben: „Unabhängig von all dem erfahrenen Leid werden Sozialarbeiter und Pädagogen auch mit Aggressionen, Ablehnung und Entwertung seitens der Klienten konfrontiert, ihre Wut und ihre Frustration an ihnen auslassen und sie als Eindringlinge und Feindbilder sehen. Es ist sehr viel Kraft und Geduld erforderlich, diese Mauern zu überwinden. Auch Verleumdungen und falsche Beschuldigungen können Sozialarbeitern das

Leben schwer machen und bis zur Gefährdung ihrer Existenz führen.“ (Sendera, 2013, S. 124). Somit ist es nachvollziehbar, dass eine solche Situation im schlechtesten Fall zu Burnout führen kann. Dazu kommen noch seelische Belastungen, da sie auch schweres Leid mitansehen müssen und nicht in jedem Fall nötige Mittel vorhanden sind, um helfen zu können (Sendera, 2013).

## **1.2 Zielsetzung und Fragestellung**

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, eine erste Sensibilisierung für das Thema Stress bei den Mitarbeitenden zu erreichen. Diese soll im ersten Teil durch die Befragung stattfinden, bei welcher Ressourcen, Belastungen und Befinden durch das eingesetzte Tool aufgezeigt werden. Von der Interpretation der Ergebnisse des Tools, wird dann der Handlungsbedarf abgeleitet und im zweiten Teil ein Workshop dazu durchgeführt. Je nach Ergebnissen werden falls nötig weitere Massnahmen vorgeschlagen.

Mit folgender Hauptfrage befasst sich diese Bachelorarbeit:

*Welche Stressoren und Ressourcen sind aus Sicht der Mitarbeitenden in der Organisation vorhanden und wie können Stressoren minimiert und Ressourcen gestärkt werden?*

Die Hauptfrage wurde so gestaltet, dass die Mitarbeitenden im Mittelpunkt stehen und ihr persönliches Empfinden und Erleben zentral sind.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Im ersten Teil der Arbeit wird die theoretische Grundlage für die im zweiten Teil erläuterte empirische Untersuchung der Fragestellung geschaffen. Der theoretische Teil beginnt mit der Erläuterung von relevanten Begriffen, gefolgt von der Theorie der betrieblichen Gesundheitsförderung. Zur theoretischen Grundlage gehört ausserdem die Erläuterung vom biopsychosozialen Modell, dem Belastungs-Beanspruchungskonzept und der Stressbewältigung nach Kaluza. Das methodische Vorgehen im empirischen Teil bildet das erste Kapitel. Ein Hauptteil der Arbeit besteht aus der Erläuterung der Ergebnisse und deren Interpretation, abgeschlossen wird der empirische Teil mit den Massnahmen. Um den Schluss der Bachelorarbeit abzurunden, sind noch die Diskussion und das Fazit hinzugefügt worden.

## **1.4 Eingrenzung und Abgrenzung des Themas**

Burnout und Stress stellen ein breites Themengebiet dar, in welches man sich schnell verlieren kann, da sehr viele Modelle, Erklärungen und Konzepte vorhanden sind. Der Begriff Burnout wird in dieser Arbeit des Öfteren fallen, jedoch wird sich aus Platzgründen nicht näher mit diesem Thema befasst.

## **1.5 Gendergerechte Formulierung**

In der vorliegenden Arbeit wird darauf geachtet, dass stets ein Ausdruck verwendet wird, der beide Geschlechter anspricht, wenn dies der Fall ist. Bei den Klientinnen sind nur weibliche Personen vorhanden, aus diesem Grund wird auch nur die weibliche Form verwendet.

# **I. THEORETISCHER TEIL**

## **2. Begriffsklärungen**

Im folgenden Teil werden Begriffe erläutert, welche für die ganze Arbeit relevant sind und somit eine Grundlage darstellen. Bevor auf das betriebliche Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung eingegangen wird, ist es notwendig eine allgemeine Definition von Gesundheit zu erfassen. Begriffe, die im S-Tool verwendet werden und eine Definition benötigen, werden bei der Ergebnisdarstellung jeweils erläutert.

### **2.1 Gesundheit**

Im Jahre 1946 wurde in der Präambel der Charta der Weltgesundheitsorganisation (WHO) folgende Definition von Gesundheit veröffentlicht: „Gesundheit ist der Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur des Freiseins von Krankheit und Gebrechen.“ (Franzkowiak & Sabo, 1993, S. 60, zitiert nach Kaluza, 2011, S. 6). Da die Definition von der WHO sehr offen gefasst ist stützt sich diese Arbeit auf die Definition nach Steinbach (2007), die besagt, dass Gesundheit einen mehrdimensionalen Begriff darstellt, welcher das Körperliche, Geistige, sowie auch das Gesellschaftliche beinhaltet. All diese Bereiche stehen in einer wechselwirkenden Beziehung zu einander und haben Einfluss auf das Individuum (Steinbach, 2007).

## **2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) verfolgt das Ziel, alle betrieblichen Prozesse mit der Erhaltung und Förderung der Gesundheit, der Motivation und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden zu vereinbaren. Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement stehen die Führungskräfte im Mittelpunkt (Schneider, 2012).

## **2.3 Ressourcen**

Im Kapitel 4.1.1 wird näher auf das Thema Ressourcen eingegangen, doch um auch diesen wichtigen Begriff kurz anzusprechen, handelt es sich hierbei um Hilfsmittel, die helfen, mit Anforderungen und Belastungen umzugehen (Bamberg, Busch & Ducki, 2003).

## **2.4 Stressoren / Belastungen**

Wenn von Stressoren oder Belastungen gesprochen wird, so geht es um Bedingungen, die unseren Normen und Werten widersprechen oder gar eine Tätigkeit, respektive die Erfüllung einer Aufgabe erschweren oder unmöglich machen (Bamberg et. al, 2003).

## **2.5 Stress**

Stress ist ein Ungleichgewichtszustand zwischen Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten und / oder Angeboten und Bedürfnissen. Dieser Ungleichgewichtszustand ist persönlich bedeutsam und wird von der Person als unangenehm erlebt. Stress ist somit erst vorhanden, wenn die Situation von der betroffenen Person als solches empfunden wird, denn es hängt stark vom subjektiven Empfinden ab (Myers, 2008). Lazarus hat bereits im Jahre 1966 im transaktionalen Stressmodell festgehalten, dass Menschen Situationen unterschiedlich einschätzen und bewerten. Zusätzlich hat jeder Mensch eigene Bewältigungsstrategien und –kompetenzen, wodurch sich die Reaktion individuell gestaltet (Lazarus, 1966).

## **3. Betriebliche Gesundheitsförderung**

Da das Ziel dieser Arbeit in der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) liegt, ist es notwendig, diesen Begriff zu erläutern. Nach Steinbach (2007) bedeutet die Gesundheitsförderung im Allgemeinen, dass man Massnahmen entwickelt, um die

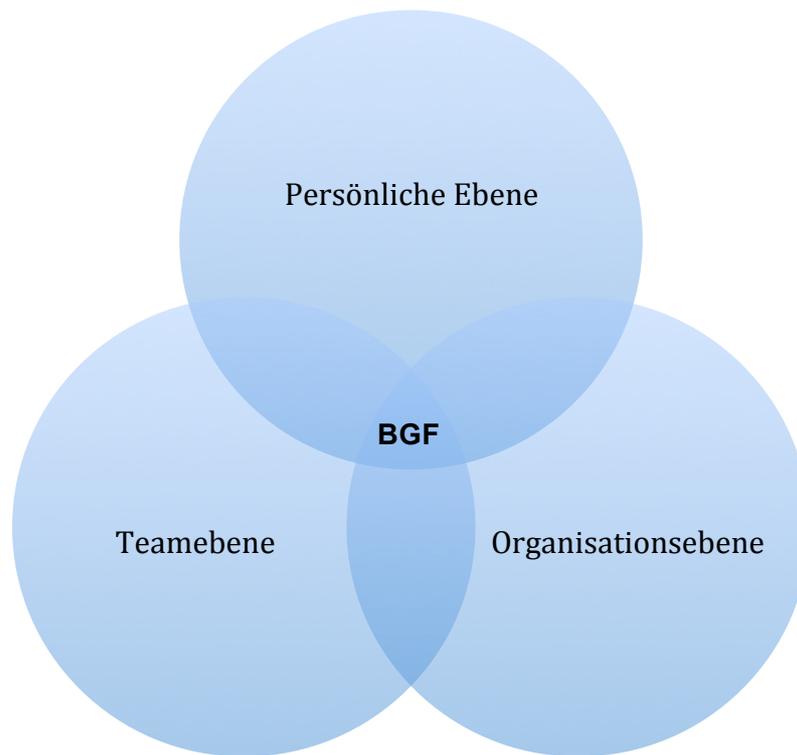
Gesundheit herzustellen, zu fördern und über eine langandauernde Zeit aufrechtzuerhalten. Die betriebliche Gesundheitsförderung umfasst somit alle Massnahmen durch welche das Verhalten und die Verhältnisse direkt oder indirekt so beeinflusst werden, dass eine Gesundheitsförderung zustande kommt (Schneider, 2012). Im Gegensatz zum betrieblichen Gesundheitsmanagement gehören bei der betrieblichen Gesundheitsförderung nach Schneider (2012) alle Mitarbeitenden eines Unternehmens zum Zielpublikum.

Kaluza (2011) weist darauf hin, dass es bei der Gesundheitsförderung um viel mehr geht, als nur um die Verhinderung von Krankheit. Wird die Krankheit bekämpft und besiegt, so ist noch nicht die Rede von Gesundheit (Lutz, 1993, zitiert nach Kaluza, 2011). Die momentane Gesundheit wird nicht nur durch Merkmale der Krankheit beeinflusst, sondern ist auch abhängig von der körperlichen und psychischen Widerstandskraft, der eigenen Lebenseinstellung, Bewältigungskompetenzen und von den sozialen Ressourcen, die vorhanden sind (Kaluza, 2011). Das Hauptanliegen der Gesundheitsförderung ist es, die salutogenetischen Faktoren zu stärken, damit nicht mehr nur die pathogenetische Ansicht, welche sich damit beschäftigt, die Krankheitsrisiken und Krankheiten zu verhindern, im Vordergrund steht (Kaluza, 2011).

Weiter weist Schneider (2012) daraufhin, dass bei BGF die Verantwortlichen sich in den Arbeitsplatz reinversetzen müssen, um besser verstehen zu können, was benötigt wird. Mit diesem Satz wird verdeutlicht, wie wichtig es doch ist, dass die Vorgesetzten sich darum bemühen, ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement in ihrer Führung zu integrieren.

### **3.1 Drei Ebenen der betrieblichen Gesundheitsförderung**

Nach Schneider (2012) sollte die betriebliche Gesundheitsförderung drei Zielebenen abdecken. Dies betrifft die individuelle Ebene, die teamorientierte und die organisationsorientierte Ebene (siehe Abb. 2). Diese drei Ebenen überschneiden sich und wirken wechselseitig auf einander ein. Jede dieser Ebenen enthält auch Bereiche, die nicht in die betriebliche Gesundheitsförderung einfließen.



**Abb. 2: Die drei Ebenen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Schneider, 2012).**

Die Abbildung zeigt, welche Ebenen in die BGF einfließen.

Ein grosses Missverständnis in der betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Vorstellung, dass Massnahmen für die Gesundheitsförderung sich nur auf der persönlichen Ebene befinden müssen. Dass beispielsweise Aufforderungen und Angebote zu mehr Bewegung oder besserer Ernährung reichen. Diese Angebote richten zwar keinen Schaden an und sind auch wünschenswert, doch reicht die Abdeckung einer einzelnen Ebene nicht aus. Ein passendes Beispiel dazu wäre zu hoher Blutdruck. Wenn der zu hohe Blutdruck durch chronischen Stress im Team aufgrund schlechter Kommunikationsformen verursacht wird, werden Empfehlungen zu besserer Ernährung nichts daran ändern. Trotz allem bleibt ein grosser Teil der Selbstverantwortung auf jeder Ebene beim Mitarbeiter, welcher sich sowohl am Arbeitsplatz, wie auch im Privatleben um seine Gesundheit bemühen sollte (Schneider, 2012). „Im optimalen Fall stärkt betriebliche Gesundheitsförderung sowohl die betriebliche, als auch die private Verantwortung.“ (Schneider, 2012, S.102).

Bei der Team- und Organisationsebene ist es verständlich, dass auch Entscheidungen getroffen werden müssen, die nicht nur die Gesundheit der

Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen haben. Auch dort ist es sinnvoll, die gesundheitsfördernde Brille aufzusetzen und miteinzubeziehen. Wird zum Beispiel eine Abteilung umstrukturiert, kann gleichzeitig versucht werden, die Arbeitsabläufe zu optimieren, damit auch vorhandener Stress der Mitarbeiter reduziert wird. Oder wenn beispielsweise eine Neugestaltung der Arbeitsräume geplant wird, können zusätzlich die Ergonomie oder Farbgestaltung beachtet werden.

## **4. Gesundheitsmodelle**

### **4.1 Biopsychosoziales Modell**

Der Name des biopsychosozialen Modells beschreibt auch dessen Ausgangspunkt. Krankheit sowie Gesundheit entspringen biologischen, psychischen und sozialen Quellen. Wenn ein Mitarbeiter Rückenbeschwerden hat, so kann dies biologisch durch einen Röntgenbefund nachgewiesen werden, doch auch psychische und soziale Einflüsse können zu diesen Schmerzen führen (Schneider, 2012). Schneider (2012) weist darauf hin, dass vor allem bei Erkrankungen des Bewegungssystems psychosoziale Unterstützung am Arbeitsplatz, der Führungsstil der direkten Vorgesetzten oder aber auch soziale Einflüsse aus dem Privatleben eine erhebliche Rolle spielen. Es wurde nachgewiesen, dass beispielsweise viele Rückenbeschwerden durch psychosoziale Faktoren mit verursacht werden. Dies weist deutlich darauf hin, dass es in diesem Fall nicht reicht, nur die ergonomischen Bedingungen im Betrieb zu verbessern.

#### **4.1.1 Systemisches Anforderungs- und Ressourcenmodell**

Eine Ausdifferenzierung des biopsychosozialen Modells stellt das systemische Anforderungs- und Ressourcenmodell (SAR-Modell) dar. In diesem Modell stehen subjektiven Gesundheitsindikatoren und die biologischen Parameter gleichberechtigt nebeneinander, wobei die Betrachtung der Interaktion zwischen Umwelt und Individuum im Mittelpunkt steht (Schneider, 2012). Dieses Modell sagt aus, dass ein Mensch gesund bleibt, wenn er es schafft, die Anforderungen mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen. Die Anforderungen sowie die Ressourcen werden extern und intern unterschieden. Bei den Anforderungen externer Art werden Faktoren aus der Umwelt verstanden, wie zum Beispiel die ergonomischen Bedingungen, Zugluft oder der Führungsstil der Vorgesetzten. Interne Anforderungen können der Drang zum Perfektionismus sein aber auch die eigene Geräuschempfindlichkeit. Interne

Anforderungen sind nicht immer bewusst, trotzdem haben sie einen Einfluss auf die Bewertung der Handlung. Die Anforderungen tragen nicht alleine die Verantwortung für die Gesundheit oder Krankheit des Mitarbeiters, sondern viel mehr die Ressourcen die vorhanden sind um die Anforderungen zu bewältigen. Die externen Ressourcen werden dabei von der Umgebung zur Verfügung gestellt, wie zum Beispiel geeignete Arbeitsmittel, Lohn, Anerkennung oder Weiterbildung. Die internen Ressourcen hingegen stellen dabei Dinge wie die eigene Fitness, das Wissen, die Erfahrung oder das Selbstbewusstsein dar (Schneider, 2012).

Ob eine Sache, eine Person oder eine Situation als externe Anforderung oder externe Ressource wahrgenommen wird, hängt dabei vom Auge des Betrachters ab. Im betrieblichen Kontext sollten die Kollegen oder Vorgesetzten abwechselnd die Rolle der externen Anforderung oder externen Ressource darstellen. Im SAR-Modell erhält das Phänomen Stress keine negative Bewertung. Sind Stressoren vorhanden, so werden diese als Anforderungen wahrgenommen, welche durch individuell vorhandene Ressourcen bewältigt werden müssen (Schneider, 2012).

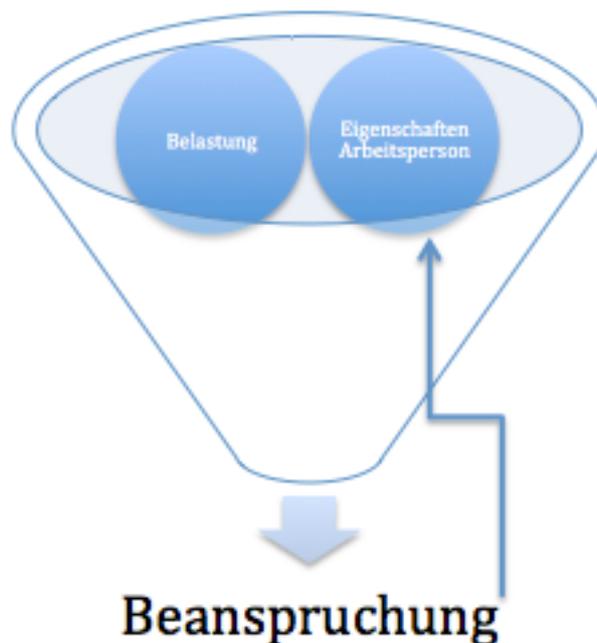
Nach Bahamondes, Schiml und Schüpbach (2012) wird bei hoher Flexibilitätsanforderung ein Ausgleich der organisationalen, sozialen und personalen Ressourcen benötigt. Wenn eine hohe Flexibilitätsanforderung vorhanden ist, so braucht es als Ausgleich organisationale, soziale und personale Ressourcen. Bei der personalen Ressource wird von der Fähigkeit, flexibel mit Schwankungen und Störungen umzugehen, gesprochen und nennt sich effizientes Handeln. Durch diese Ressource sind die Mitarbeitenden trotzdem in der Lage, vorausschauend zu handeln, Fehler zu vermeiden und ebenso ihr Ziel zu erreichen. Realistisches Planen, Stabil-flexible Strategien und organisiertes Vorgehen sind dabei Merkmale des effizienten Handelns (Bahamondes, et. al, 2012).

## **4.2 Belastungs- Beanspruchungskonzept**

Beim Belastungs- Beanspruchungskonzept wird davon ausgegangen, dass jeder Arbeitsplatz durch äussere Bedingungen gekennzeichnet und beeinflusst wird. Diese Beeinflussung, die für alle Mitarbeitenden gleich ist, wird als Belastung dargestellt, wobei es bei jeder Person auch auf ihre individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten ankommt, wie sie darauf reagieren (=Beanspruchung) (Faller, 2010). Jeder Mensch wird somit bei gleicher Belastung, anders stark beansprucht.

„Psychische Belastungen sind auf verschiedenen Ebenen möglich:

- *Makro-Ebene: Belastungen durch das Verhältnis von Arbeit und anderen Lebensbedingungen, z.B. schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Freizeit, schlechtes Berufsimago.*
- *Meso-Ebene: Belastungen aufgrund organisatorischer Einflussgrößen, z.B. bei mangelnden Aufstiegschancen, fehlender Anerkennung, ungünstigem Führungsverhalten.*
- *Mikro-Ebene: Belastungen aufgrund unmittelbar aufgabenbezogener Bedingungen, z.B. durch Zeitdruck, einseitige Arbeitsaufgabe, ständige Unterbrechungen des Arbeitsflusses, widrige Umgebungsbedingungen.“*  
(Faller, 2010, S.71).



**Abb. 3: Belastungs – Beanspruchungskonzept (Eigene Darstellung).**

Diese Abbildung zeigt auf, welche Faktoren die Beanspruchung beeinflussen und was die Beanspruchung beeinflusst.

### 4.3 Stressbewältigung nach Kaluza

In der nachfolgenden Abbildung sind die drei Ebenen des Stressgeschehens, die sogenannte Stress-Ampel, nach Kaluza (2011) dargestellt. Auf der ersten Ebene befinden sich die Stressoren, welche von aussen belastende Bedingungen und Situationen darstellen. Stressoren können physikalisch oder körperlich sein, aber auch Leistungsstressoren und soziale Stressoren. Die zweite Ebene stellt eine

Verstärkerebene der Stressoren dar. Das bedeutet, eigene Motive, Einstellungen und Bewertungen kommen hinzu und verstärken die Stressreaktion, welche körperliche und psychische Antworten des Organismus auf diese Belastungen auf der ersten Ebene darstellen.



**Abb. 4: Stress-Ampel (Kaluzza, 2011, S.13)**

Diese Abbildung zeigt die drei Ebenen des Stressgeschehens.

Doch macht Stress krank? Nach Kaluzza (2011) ist eine körperliche Reaktion, ausgelöst durch einen Stressor, noch lange nicht gesundheitsschädigend. Damit eine Stressreaktion die Gesundheit gefährden kann, sind folgende vier Punkte ausschlaggebend: Nicht verbrauchte Energie, chronische Belastungen, geschwächte Immunkompetenz und gesundheitliches Risikoverhalten. Bei Gefahrensituationen stellt der Mensch so grosse Energie bereit, die für einen Angriff oder Flucht gedacht wäre. Da der Mensch jedoch kaum auf diese Weise reagiert, bleibt in ihm unverbrauchte Energie zurück, welche dazu führt, dass Fett, Zucker und verklumpende Blutplättchen die Blutbahn verstopfen. Bei der chronischen Belastung fehlt häufig die nötige Zeit, um sich zu erholen oder zu entspannen. „Dies führt dazu, dass der Organismus ständig in einer erhöhten Widerstandsbereitschaft gehalten wird.“ (Kaluzza, 2011, S.23). Durch hohen Energieaufwand versucht dann der Organismus ein neues Gleichgewicht herzustellen, dauert hingegen die Belastung zu lange, bricht das Anpassungsvermögen des Organismus zusammen. Der Körper

erreicht nun das Stadium der Erschöpfung und zeigt dies in Form von verschiedenen Symptomen oder gar ernsthaften Organerkrankungen (Kaluzza, 2011). In psychosozialen Belastungssituationen kann die Immunkompetenz nachhaltig beeinflusst werden. „So ist die Anzahl der natürlichen Killerzellen im Blut erhöht, die gewissermassen die erste Verteidigungslinie des Organismus gegenüber Fremdkörpern, die von aussen eindringen, darstellen.“ (Kaluzza, 2011, S. 24). Werden während Belastungssituationen noch zusätzlich gesundheitsschädliche Verhalten, wie rauchen oder ungesundes Essverhalten, verfolgt, so kann dies das Erkrankungsrisiko direkt erhöhen. Jedoch wird durch diese Verhaltensweisen auch längerfristig die allgemeine Belastbarkeit vermindert (Kaluzza, 2011).

## II. EMPIRISCHER TEIL

### 5. Methodisches Vorgehen

#### 5.1 Fragestellung

Die Hauptfrage ist mit Teilfragen ergänzt, wodurch das Fundament für die Analyse unterstützt wird.

*Welche Stressoren und Ressourcen sind aus Sicht der Mitarbeitenden in der Organisation vorhanden und wie können Stressoren minimiert und Ressourcen gestärkt werden? (Hauptfrage)*

*Wie kann es dem Unternehmen gelingen, frühzeitig zu erkennen, dass es einem Mitarbeitenden nicht gut geht? (Teilfrage)*

*Fehlt den Mitarbeitenden etwas in der Kommunikation von psychischer Gesundheit? (Teilfrage)*

*Welchen Beitrag können das Unternehmen und die Mitarbeitenden leisten, um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden beizubehalten resp. zu fördern? (Teilfrage)*

Die Teilfragen beschäftigen sich mit der Erkennung und der Kommunikation der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden und die dritte Teilfrage geht auf die Umsetzung von BGF ein.

## **5.2 Methodenwahl**

Für die Erhebung wurde das Instrument Fragebogen ausgewählt, um die Anonymität der Mitarbeitenden und die Standardisierung zu erhöhen und die Beeinflussung durch die Forschende zu senken. Da die Forschende schon seit längerem im Heimgarten Brugg angestellt ist, wurde vermutet, dass sich bei einem Interview die Mitarbeitenden nicht ganz öffnen können oder die Impression Management Theorie, welche besagt, dass das gesagt wird, was von einem erwartet wird, eintritt.

## **5.3 Auswahl und Umfang der Stichprobe**

Zur Stichprobe zählen vier von fünf Teams. Das Nachtpikettteam ist nicht Teil der Stichprobe, da sie zu anderen Bedingungen arbeiten. Sie arbeiten in der Nacht und haben weniger Klientinnen Kontakt, dadurch sind sie anderen möglichen Stressfaktoren ausgesetzt. Insgesamt sind 22 Mitarbeitende zur Befragung eingeladen. Darunter versteht sich das Wohnheimteam, inkl. direkte Vorgesetzte, das Aussenwohnungsteam, inkl. direkte Vorgesetzte, das Atelier, inkl. direkte Vorgesetzte und das Hauswirtschaftsteam, ohne direkte Vorgesetzte, da dies in diesem Team die Heimleitung ist.

Die Teilnahme am S-Tool erfolgte auf freiwilliger Basis, da wie durch Schneider (2012) verdeutlicht, die Gesundheit in den Händen der Mitarbeitenden liegen sollte. Das heisst, ihr Interesse an ihrer eigenen Gesundheit sollte so gross sein, dass sie an den Massnahmen oder Weiteres teilnehmen möchten. Ob so etwas auch verbindlich durchgeführt werden sollte, kann auch diskutiert werden, da auf die Anwendung des Arbeitsschutzes verwiesen werden kann, welches bindende Regeln zu Verhalten und Verhältnissen am Arbeitsplatz aufweist. „Je früher die Mitarbeiter die Unterscheidung zwischen individueller und betrieblicher Gesundheitsförderung und deren gegenseitige Beeinflussungsmöglichkeiten kennen, desto eher wird sich die Diskussion um Freiwilligkeit und Verbindlichkeit abkürzen lassen.“ (Schneider, 2012, S. 105).

## **5.4 Erhebungsinstrument**

Die Erhebung erfolgt über das Stress-Tool, welches von der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenarbeit mit der Uni Bern entwickelt worden ist. Das S-Tool ist ein internetbasierter Fragebogen, welcher einen detaillierten Überblick über das Stressgeschehen in einem Unternehmen wiedergibt.

Beim Tool handelt es sich um validierte Skalen. Der Fragebogen besteht einerseits aus fünf Basismodulen und zusätzlich aus fünf Vertiefungsmodulen, welche frei gewählt werden können. Je mehr Vertiefungsmodule zusätzlich gewählt werden, desto länger wird der Fragebogen (Stress-Tool Broschüre, n.d.).

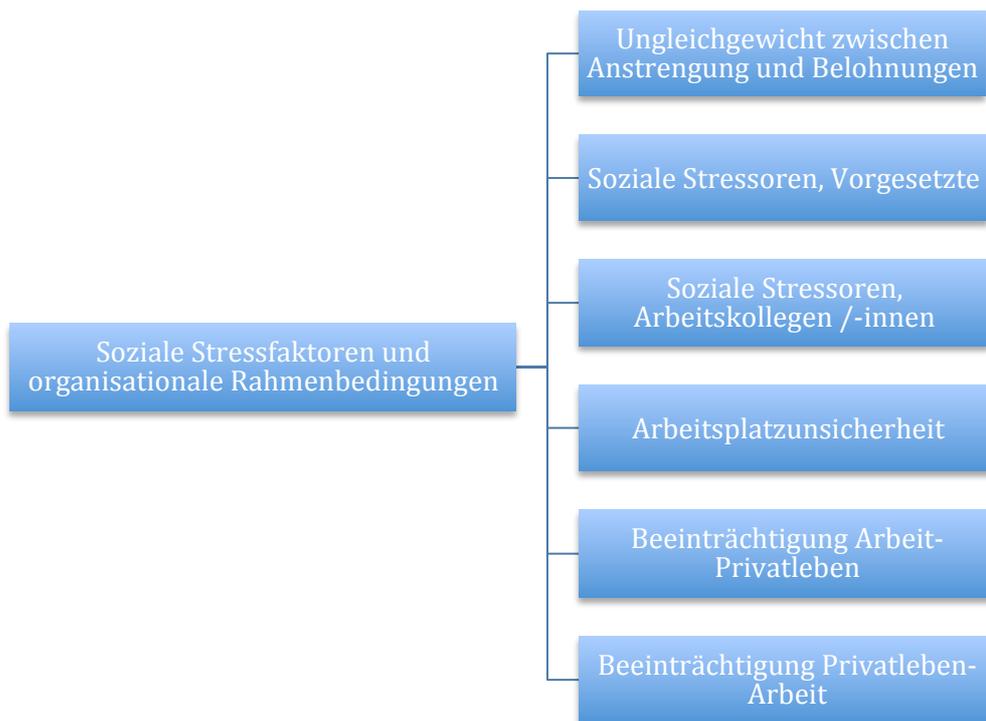
In den folgenden Abbildungen werden die Basis- und Vertiefungsmodule mit deren Unterkategorien aufgezeigt. Dabei ist zu erwähnen, dass verschiedene Autoren daran gearbeitet haben, welche der Stress-Tool Skalendokumentation entnommen werden können (S-Tool Skalendokumentation, Anhang H, n.d.).

#### 5.4.1 Basismodule



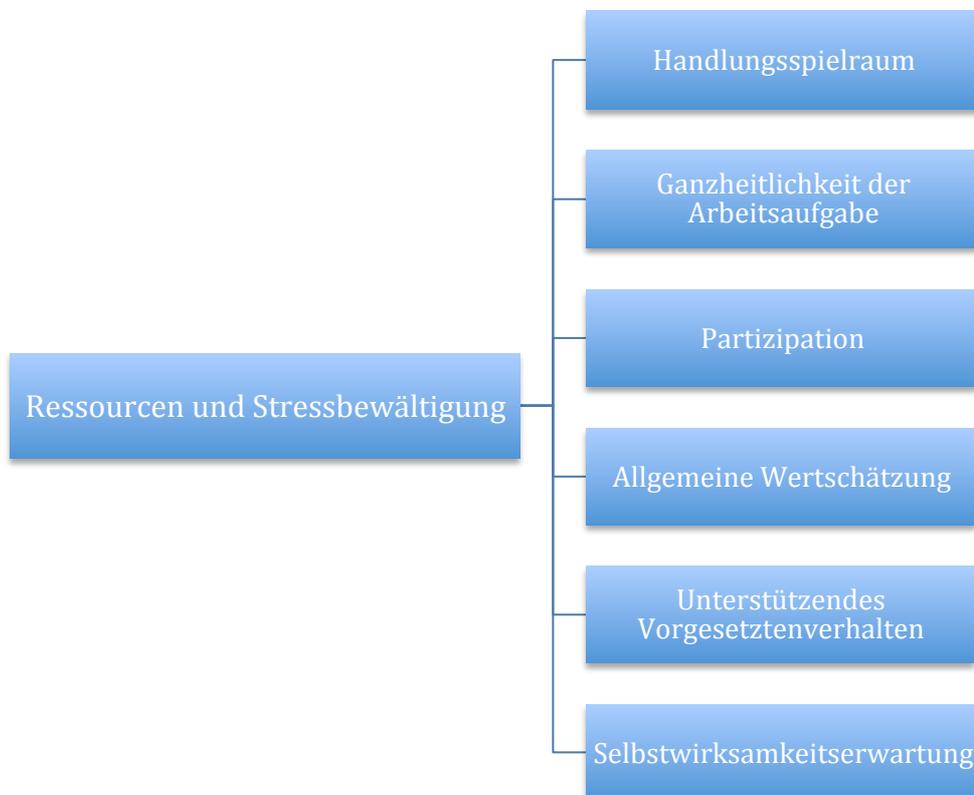
**Abb. 5: Basismodul – Aufgabenbezogene Stressoren (Eigene Darstellung).**

Diese Abbildung zeigt die Variable aufgabenbezogenen Stressoren mit deren Indikatoren.



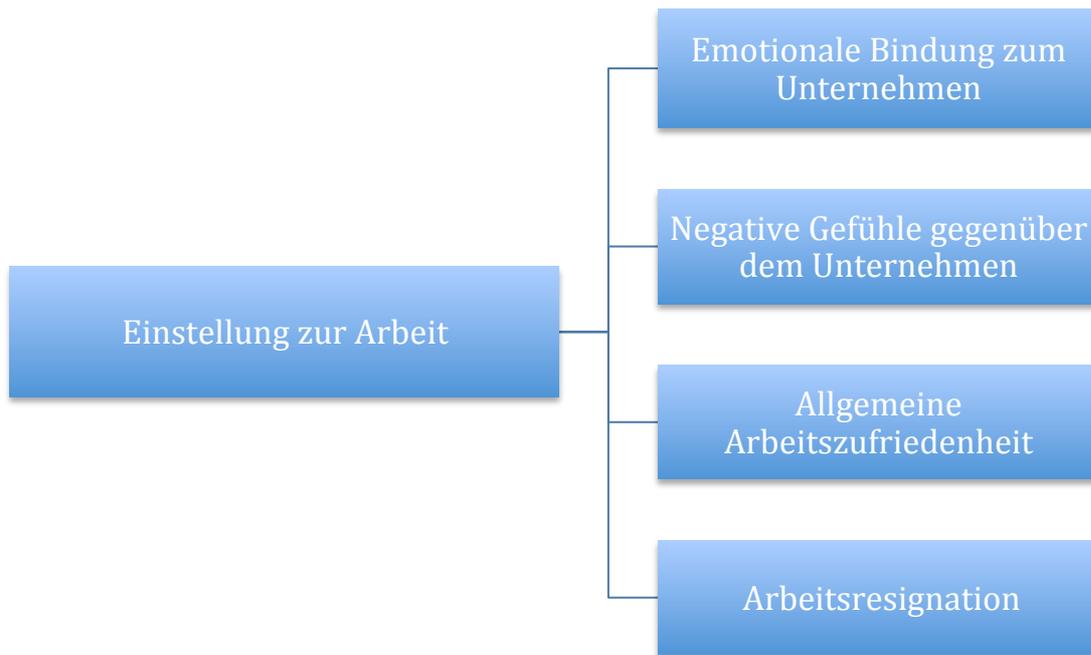
**Abb. 6: Basismodul – Soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen (Eigene Darstellung).**

Diese Abbildung zeigt die Variable soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen mit deren Indikatoren.



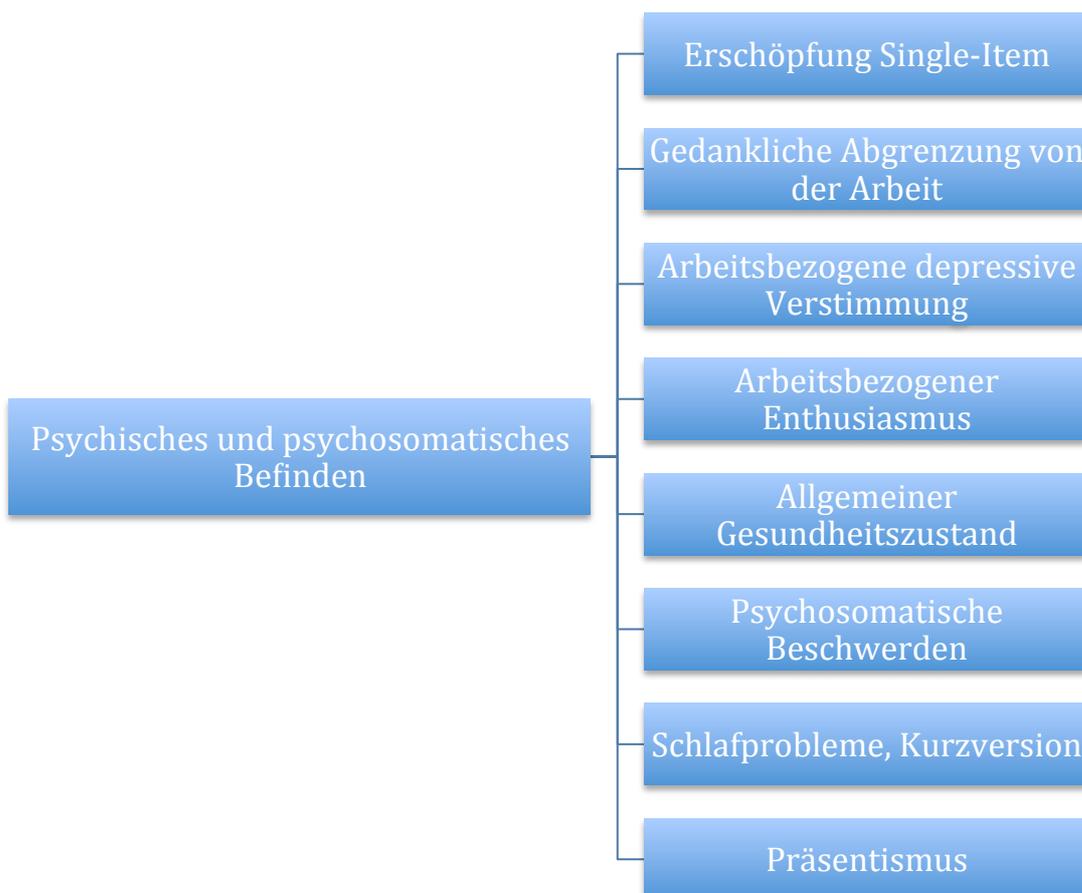
**Abb. 7: Basismodul – Ressourcen und Stressbewältigung (Eigene Darstellung).**

Diese Abbildung zeigt die Variable Ressourcen und Stressbewältigung mit deren Indikatoren.



**Abb. 8: Basismodul – Einstellung zur Arbeit (Eigene Darstellung).**

Diese Abbildung zeigt die Variable Einstellung zur Arbeit mit deren Indikatoren.



**Abb. 9: Basismodul – Psychisches und psychosomatisches Befinden (Eigene Darstellung).**

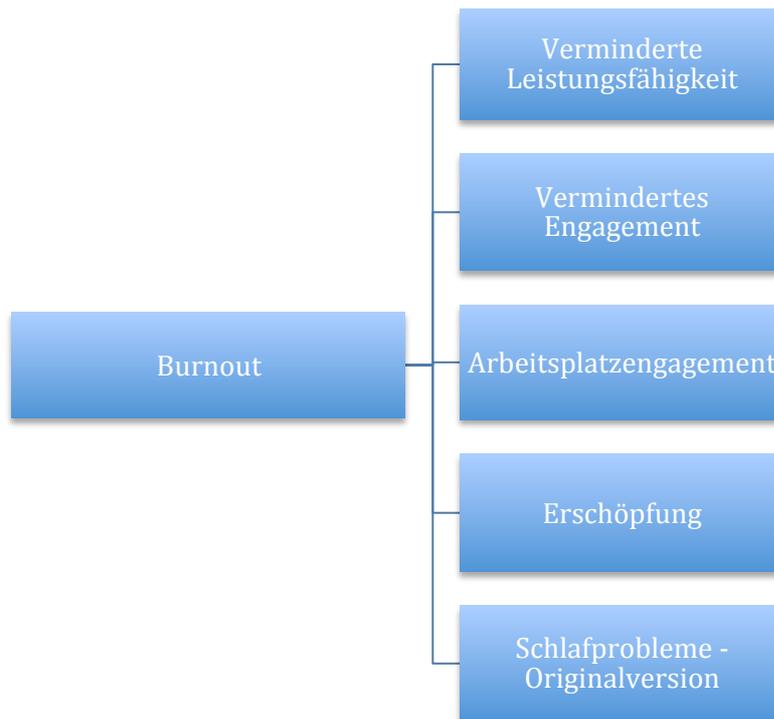
Diese Abbildung zeigt die Variable psychisches und psychosomatisches Befinden mit deren Indikatoren.

### 5.4.2 Vertiefungsmodule

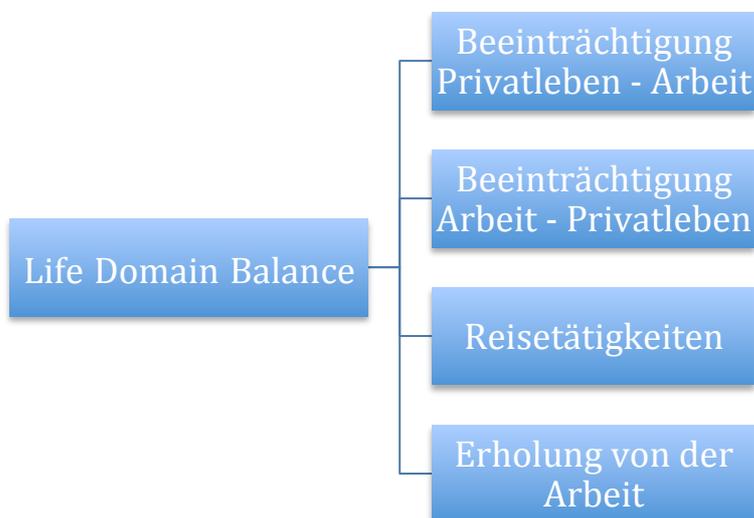
Bei den nachfolgenden Vertiefungsmodulen wurde das Modul „Fairness und Wertschätzung“ weggelassen, da schon in einem Basismodul kurz über Fairness und Wertschätzung eingegangen wird. Weitere Begründungen für das Weglassen ist auch die Teilnahme verschiedener Teams und dass dadurch kein Schluss auf die betroffenen Vorgesetzten oder Teammitglieder gezogen werden kann. Einen kleinen Einfluss hatte auch der Versuch, die Befragungsdauer etwas zu kürzen.



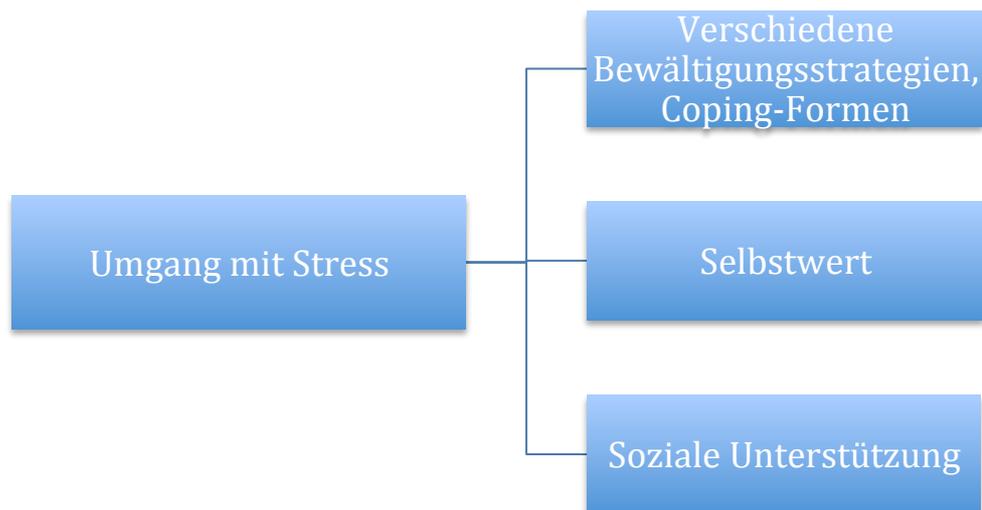
**Abb. 10: Vertiefungsmodul – Zusammenarbeit mit Kunden (Eigene Darstellung).**  
Diese Abbildung zeigt die Variable Zusammenarbeit mit Kunden mit deren Indikatoren.



**Abb. 11: Vertiefungsmodul – Burnout (Eigene Darstellung).**  
 Diese Abbildung zeigt die Variable Burnout mit deren Indikatoren.



**Abb. 12: Vertiefungsmodul – Life Domain Balance (Eigene Darstellung).**  
 Diese Abbildung zeigt die Variable Life Domain Balance mit deren Indikatoren.



**Abb. 13: Vertiefungsmodul – Umgang mit Stress (Eigene Darstellung).**  
 Diese Abbildung zeigt die Variable Umgang mit Stress mit deren Indikatoren.

## 5.5 Datenerhebung

Die ersten Informationen zur Befragung wurden an einer Grossteamsitzung mitgeteilt. Die Mitarbeitenden wurden über folgende Punkte informiert: Warum wird diese Bachelorarbeit im Heimgarten Brugg durchgeführt? Mit welchem Thema und welcher Fragestellung beschäftigt sich die Bachelorarbeit? Mit welchem Instrument wird die Fragestellung beantwortet? Wer wird befragt? Was steht hinter dem S-Tool? Warum wird das S-Tool eingesetzt? Wer steht für persönliche Gespräche zur Verfügung? Wann wird S-Tool eingesetzt? Wie wird S-Tool durchgeführt? Was passiert nach S-Tool?

Bevor die Befragungsdauer begonnen hat, erhielt jedes Team per Mail und ausgedruckt die Anleitung (Anhang B) für die Befragungsdurchführung. Auf diesem Skript (zur Verfügung gestellt durch Gesundheitsförderung Schweiz) ist verdeutlicht, wie sich die Teilnehmenden auf S-Tool anmelden und registrieren müssen und wie sie durch Eingabe des Befragungscode die Befragung freischalten. Ausserdem wird das Ausfüllen des Fragebogens näher erläutert und die Anonymität versichert. Der Fragebogen konnte online im Heimgarten ausgefüllt werden, aber auch Zuhause, damit die teilnehmende Person nicht gestört wird. Diese Zeit durfte dann auch als Arbeitszeit notiert werden.

Die Befragungsdauer betrug drei Wochen: vom 26.3. bis 13.4.14. Ein Reminder (Anhang C) wurde an jeden Mitarbeitenden eine Woche vor Befragungsschluss

abgegeben. Der Zeitpunkt des Reminders wurde so gewählt, da vorher noch ein grosses Ereignis (Frühlingsfest) durchgeführt wurde und die Mitarbeitenden mit dessen Vorbereitung beschäftigt waren. Die Rücklaufquote vor dem Reminder betrug circa 30 Prozent und beim Abschluss lag diese bei 82 Prozent.

## **5.6 Auswertung**

Das S-Tool lieferte automatisch generierte Ergebnisse auf Unternehmensebene. Die Auswertung zeigte durch Grafiken auf, wo das Unternehmen im Vergleich mit anderen Unternehmen in der Schweiz steht, welche Bereiche im Unternehmen erhöhte Stresswerte aufzeigen und wo betriebliche Ressourcen vorhanden sind, die im Stressgeschehen entlastend wirken können. Nachdem der Fragebogen durch einen Mitarbeiter ausgefüllt worden ist, erhielt dieser jeweils direkt eine persönliche Rückmeldung und bei einem eher kritischen Ergebnis wurden ausserdem Tipps angezeigt (Stress-Tool Broschüre, n.d.). Die Interpretation zu den einzelnen Ergebnissen wurde von der Autorin durchgeführt.

## **5.7 Workshop**

Zur Vorbereitung gehörte die Erstellung einer Powerpoint Präsentation (Anhang D), gekürzte Skalen-Handouts (Anhang E), Flipcharts (Anhang F), die Einladung zum Workshop und die vorgängige Absprache mit der Heimleitung. Die Ergebnisse des S-Tools wurden mit der Heimleitung besprochen und nach Tabu-Themen für den Workshop gefragt, wobei das OK erteilt wurde und es keine Tabu-Themen gab.

Der genaue Workshop-Ablauf kann dem Moderationsplan im Anhang (G) entnommen werden (Beermann, Schubach & Augart, 2012). Als Einstieg wurde nach Rückmeldungen bezüglich des Arbeitens mit dem S-Tool gefragt. Die Powerpoint Präsentation diente zur Führung durch den Workshop und enthielt die Ergebnisse der S-Tool Befragung. Für die Teamarbeit standen anschliessend folgende Skalen zur Auswahl:

Skalen die im orangen Bereich gelandet sind: Arbeitsunterbrechungen, Arbeitsorganisatorische Probleme, Soziale Stressoren – Vorgesetzte und Arbeitskollegen/-innen, Unsicherheit und die räumliche Enge. Soziale Unterstützung – direkte Vorgesetzte und Arbeitskollegen/-innen, ist nur knapp im grünen Bereich gelandet. Life Domain Balance scheint bei den Mitarbeitenden gut zu funktionieren,

damit dies auch weiterhin so bleibt, sollten sich die Mitarbeitenden hierzu austauschen, wie es ihnen gelingt die Balance zwischen Privatem und Arbeit zu halten.

Die Idee war es, dass sich jedes Team, mit zwei von ihnen gewählten Themen, beschäftigt und auseinandersetzt. Denn laut Spreiter (2014) stellt die erste Beschäftigung mit dem Thema Gesundheitsförderung eine erste Massnahme dar. Je nachdem wie sie vorwärts kommen, ging es entweder nur darum, das Thema mal in der Runde anzusprechen, zu äussern was jeder Mitarbeitende darüber denkt oder bestenfalls Massnahmen zu entwickeln, wie sie etwas dagegen unternehmen können. Für diese Gruppenarbeit wurden keine neuen Teams gebildet, da jedes Team einen anderen Arbeitsablauf, wie auch eine andere Vorgesetzte hat. Damit hingegen doch noch ein Austausch innerhalb des ganzen Unternehmens stattfindet, wurden anschliessend die einzelnen Team Ergebnisse im Plenum besprochen.

## **6. Darstellung der Ergebnisse**

### **6.1 Ergebnisse S-Tool**

Das S-Tool arbeitet bei den Ergebnissen mit grünen, orangen und roten Ampeln. Tritt die grüne Ampel auf, so bedeutet dies, dass mindestens 40% der Vergleichsgruppe von Arbeitnehmenden über schlechtere Werte als die eigenen Mitarbeitenden berichten. Bei der orangen Ampel berichten mindestens 60% der Vergleichsgruppe von Arbeitnehmenden über bessere Werte als die eigenen Mitarbeitenden. Und bei der roten Ampel äussern mindestens 90% der Vergleichsgruppe von Arbeitnehmenden bessere Werte als die eigenen Mitarbeitenden. Unter der Vergleichsgruppe wird der Benchmark (Normwerte) verstanden, welcher auf branchenunabhängige Stichproben basiert, die durch Spezialisten an der Uni Bern zusammengestellt wurden. Diese Normwerte ändern sich stetig, denn zeigen die aktuellen Arbeitsbedingungen in der Wirtschaft auf (Stress-Tool Homepage, 2014). Von 22 eingeladenen Personen haben 82 Prozent, das heisst 18 Personen, an der Befragung teilgenommen. Darunter sind 16 weibliche und zwei männliche Personen. Da die Teilnahme eine hohe Rücklaufquote aufweist, sind die Ergebnisse für den Heimgarten Brugg repräsentativ.

### **6.1.1 Demografische Daten**

Das Durchschnittsalter liegt bei 48 Jahren, wobei sieben Personen zwischen 55 und 65 Jahren alt sind. In Sachen Dauer der Firmenzugehörigkeit lag die durchschnittliche Anstellungsdauer bei 73.3 Monaten (6.1 Jahre), wobei zehn Personen weniger als sechs Jahre im Heimgarten angestellt sind und fünf sogar weniger als 12 Monate. Der durchschnittliche Anstellungs-Prozent liegt bei 80.6% und niemand der Probanden ist weniger als 60% angestellt.

In einer Stresstudie von SECO (Grebner, et. al, 2011) konnte aufgezeigt werden, dass das Erleben von Stress stark zwischen den Altersgruppen unterschieden werden kann. Die Altersgruppe 55-64 Jährige gaben häufiger als der Durchschnitt an, sich nie gestresst gefühlt zu haben. 15-24 Jährige äussern, überdurchschnittlich sich häufig gestresst zu fühlen und 25-34 Jährige fühlen sich überdurchschnittlich sehr häufig gestresst.

### **6.1.2 Gesamtübersicht nach drei Grossgruppen**

In der folgenden Abbildung (Abb. 14) sind die Ergebnisse unterteilt in Belastungen, Ressourcen und Stressbewältigung, sowie in Einstellung zur Arbeit und das momentane Befinden der Mitarbeitenden. Diese Aufteilung ist so gestaltet, damit entnommen werden kann, ob Ressourcen überhaupt vorhanden sind um vorhandene Stressoren zu bekämpfen. Ebenso bei der Einstellung zur Arbeit und das momentane Befinden, welche auch Auswirkungen auf die Gesundheit haben können (Schneider, 2012). Es fällt gleich auf, dass kein Ergebnis im roten Bereich gelandet ist und gute Ressourcen und Stressbewältigungsstrategien vorhanden sind.

Belastungen	Ressourcen und Stressbewältigung	Einstellung zur Arbeit und Befinden
Arbeitsunterbrechungen	Wertschätzung am Arbeitsplatz durch Kunden/-innen Handlungsspielraum	Allgemeiner Gesundheitszustand
Arbeitsorganisatorische Probleme		Negative Gefühle gegenüber dem Unternehmen
Soziale Stressoren (Vorgesetzte)	Problemorientierte Stressbewältigung	Emotionale Bindung zum Unternehmen
Unsicherheit	Positive Umdeutung (die guten Seiten sehen)	Schlafprobleme
Soziale Stressoren (Arbeitskollegen/-innen)	Unterstützendes Vorgesetztenverhalten	Verminderte Leistungsfähigkeit
Kundenbezogene soziale Stressoren	Ablehnung	Allgemeine Arbeitszufriedenheit
Arbeitsplatzunsicherheit	Partizipation	Arbeitsbezogene depressive Verstimmung
Emotionale Dissonanz	Soziale Unterstützung	<u>Präsentismus</u>
Beeinträchtigung Privatleben – Arbeit	- soziale Unterstützung: direkter Vorgesetzter	Vermindertes Engagement
Zeitdruck	- soziale Unterstützung: Arbeitskollegen	Erschöpfung
Qualitative Überforderung	- soziale Unterstützung: Privat	Gedankliche Abgrenzung von der Arbeit
Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnungen	Nutzung sozialer Unterstützung	Arbeitsbezogener Enthusiasmus
Umgebungsbelastungen:	Allgemeine Wertschätzung	Arbeitsresignation
- räumliche Enge	Selbstwirksamkeitserwartung	Psychosomatische Beschwerden
- Ungünstige Beleuchtung	Zufriedenheit bezüglich Wertschätzung (Kunden/-innen)	- Kopfschmerzen
- Lärm	Palliatives Coping	- Rücken- oder Kreuzschmerzen
- Zugluft	Planen	- Gelenk- oder Gliederschmerzen
- Blendung	Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe	- Nacken- oder Schulterschmerzen
- Trockene Luft		- Hautprobleme / Hauterkrankungen / Juckreiz
- Unangenehme Temperatur		- Augenprobleme: Brennen, Rötung, Jucken, Tränen der Augen
Einseitige körperliche Belastungen:		- Appetitlosigkeit, Magenbeschwerden, Verdauungsstörungen
- Langes Stehen		Erholung von der Arbeit
- Verdrehte oder sonst ungewöhnliche Körperhaltung		
- Langes Sitzen		Arbeitsengagement

Abb. 14: Gesamtübersicht nach drei Grossgruppen (Eigene Darstellung).  
Diese Abbildung zeigt die S-Tool Ergebnisse unterteilt nach drei Grossgruppen.

## **6.2 Interpretation der S-Tool Ergebnisse**

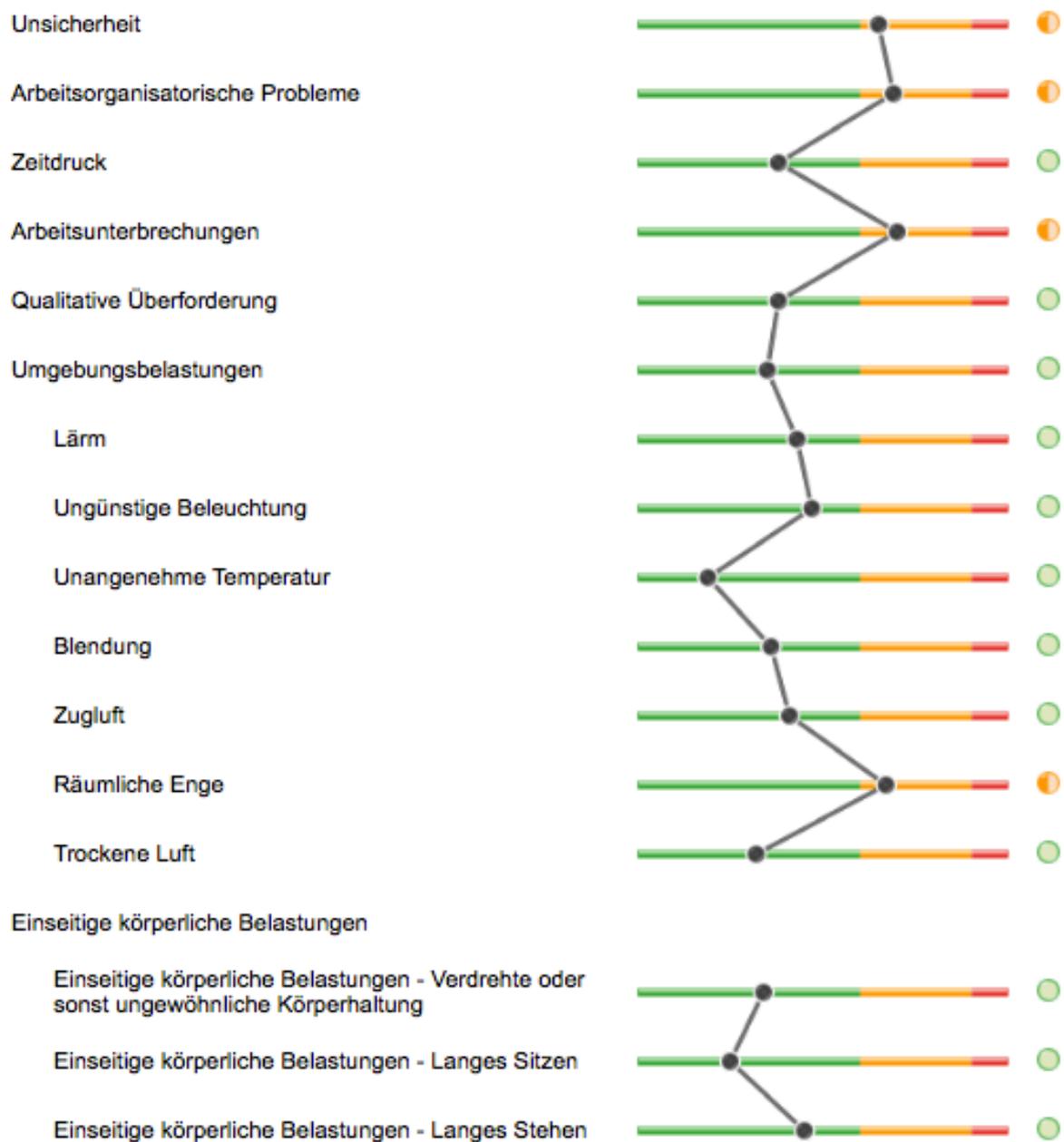
Bei der folgenden Interpretation werden Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ergebnissen hergestellt. Weiter wird versucht, die Ergebnisse durch diese Zusammenhänge zu erklären, dafür werden die Module des S-Tools verwendet.

Für die Interpretation ist es auch notwendig, dass die Variablen und auch teilweise die Indikatoren erläutert werden. Hierzu werden die vorhandenen Definitionen, welche sich auf den Ergebnissen (Stress-Tool, Ergebnisse) und der Skalendokumentation (Anhang G) befinden, hinzugezogen. Es wurden keine neuen Definitionen ausgearbeitet, da die Auswertung durch das Tool erfolgte und somit deren Definitionen für die Ergebnisse relevant sind.

### **6.2.1 Aufgabenbezogene Stressoren**

Aufgabenbezogene Stressoren beziehen sich auf die Arbeitsaufgabe (z.B. Unsicherheit bezüglich der Arbeitsausführung, qualitative Überforderung), die Arbeitsorganisation (z.B. arbeitsorganisatorische Probleme, Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck, Rollenklarheit) und auf die Arbeitsumgebung (z.B. Umgebungsbelastungen, einseitige Körperhaltung). Sind solche Stressoren vorhanden, so können diese eine Stressreaktion auslösen. Liegt der Wert in einer hohen Ausprägung, so deutet dies auf eine Belastung durch die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsorganisation und/oder der Arbeitsumgebung hin. Ist gar eine starke Ausprägung der aufgabenbezogenen Stressfaktoren vorhanden, können diese die psychische und physische Gesundheit und das Befinden beeinträchtigen sowie die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden einschränken (S-Tool Ergebnisse, 2014).

In der Unterteilung der aufgabenbezogenen Stressoren befinden sich folgende Skalen ausserhalb des grünen Bereichs: Unsicherheit, Arbeitsorganisatorische Probleme, Arbeitsunterbrechungen und die räumliche Enge (Abb. 15).



**Abb. 15: Ergebnisse aufgabenbezogene Stressoren (Ergebnisse S-Tool, 2014).**  
 Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse in Bezug auf die aufgabenbezogenen Stressoren.

Unsicherheit wird durch unklare oder widersprüchliche Anweisungen sowie durch Vorhandensein unzureichender Informationen beim Fällen von Entscheidungen erlebt (S-Tool Skalendokumentation, Anhang H, n.d.). Die arbeitsorganisatorischen Probleme betreffen jedoch Aspekte einer Arbeitsorganisation, die nicht optimal funktionieren. Solche Probleme können beispielsweise auf veraltete Informationen zurückgeführt werden oder auch auf einen ungünstig eingerichteten Arbeitsplatz (S-Tool Skalendokumentation, Anhang H, n.d.). Durch die räumliche Enge, die

vorhanden zu sein scheint, können die arbeitsorganisatorischen Probleme erhöht werden. Bei Arbeitsunterbrechungen ist man gezwungen eine Tätigkeit zu unterbrechen. Grund für eine Arbeitsunterbrechung kann zum Beispiel eine fehlende Information sein, die notwendig ist, um weiterzuarbeiten. Arbeitsunterbrechungen können dazu führen, dass Arbeitsziele nicht erreicht werden. Dies führt häufig zu einem Gefühl der Unzufriedenheit und wirkt belastend (S-Tool Skalendokumentation, Anhang H, n.d.).

Obwohl die Arbeitsunterbrechungen eher als negativ bewertet werden, verspüren die Mitarbeitenden keinen Zeitdruck, was darauf zurückgeführt werden könnte, dass sie sich an die Arbeitsunterbrechungen gewöhnt haben und ihren Arbeitsablauf auch danach planen. Unter Arbeitsunterbrechungen fallen sicherlich auch die Klientinnen, die sich jederzeit ans Personal wenden sollen und dürfen, da ihnen dieser Betreuungsbedarf zu steht.

Die einseitig körperlichen Belastungen werden weniger belastend empfunden, als das lange Stehen. Da verschiedene Teams an der Befragung teilgenommen haben, kann das lange Stehen vor allem auf das Hauswirtschaftsteam zurückgeführt werden.

### **6.2.2 Soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen**

Im S-Tool (S-Tool Ergebnisse, 2014) werden unter sozialen Stressfaktoren zwischenmenschliche Probleme verstanden, die im Unternehmen mit Arbeitskollegen /-innen , Vorgesetzten und Kunden auftreten können. Darunter zu verstehen sind Konflikte, der Umgang mit den eigenen Gefühlen vor anderen Leuten, mangelnde Wertschätzung für den geleisteten Einsatz oder das Erleben von Ungerechtigkeiten. Das psychische Befinden, die Zufriedenheit und die Gesundheit sowie die Aufgabenbewältigung und die Leistungsbereitschaft bei der Arbeit können durch zu hohe soziale Stressfaktoren negativ beeinflusst werden (S-Tool Ergebnisse, 2014).

„Organisationale Rahmenbedingungen beschreiben Arbeitsmerkmale auf Unternehmensebene, die mit der Kultur und der Struktur des Unternehmens zusammenhängen (z.B. empfundenes Ausmass an Arbeitsplatzsicherheit, Reisetätigkeiten aufgrund der Arbeit, Vereinbarkeit von Arbeit und Familie/Privatleben). Organisationale Rahmenbedingungen sollten so ausgerichtet

sein, dass Arbeitnehmende möglichst belastungsfrei arbeiten können. Andernfalls kann das psychische und physische Wohlbefinden der Arbeitnehmenden die Leistungsbereitschaft, die Motivation und das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber ihrem/r Arbeitgeber/in negativ beeinträchtigt werden.“ (S-Tool Ergebnisse, 2014).



**Abb. 16: Ergebnisse soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen (Ergebnisse S-Tool, 2014).**

Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse in Bezug auf sozialen Stressfaktoren und organisationalen Rahmenbedingungen.

Es ist klar ersichtlich, dass kein starkes Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung vorhanden ist. Dies wäre ein deutlicher Faktor für Burnout gewesen. In einer Studie wurde folgende Hypothese an Krankenschwestern getestet: Das Ungleichgewicht zwischen Aufwand und extrinsische Belohnung ist signifikant mit allen drei Dimensionen von Burnout verbunden, das heisst mit der emotionalen Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierter persönlicher Leistung. Das Resultat zeigte auf, dass Krankenschwestern, die ein Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung empfinden, sich emotional ausgelaugter fühlen, als solche die kein Ungleichgewicht verspüren. Ebenso verspürten diejenigen ohne Gleichgewicht eine zynische Einstellung gegenüber ihren Patienten (Bakker, Killmer, Siegrist & Schaufeli, 2000).

Doch im sozialen, zwischenmenschlichen Bereich fällt auf, dass die Vorgesetzten sowie die Arbeitskollegen Stressoren darstellen, wobei die Vorgesetzten sich im orangenen Bereich befinden. Das S-Tool beschreibt Vorgesetzte als Stressor, wenn zum Beispiel Konflikte vorhanden sind, Mitarbeitende sich benachteiligt fühlen oder Fehler des Vorgesetzten ausbaden sollen (S-Tool Skalendokumentation, Anhang H, n.d.). Dies lässt sich auch auf die allgemeine Unsicherheit und die arbeitsorganisatorischen Probleme zurückführen. Es besteht aber auch eine Verbindung zur Einstellung zur Arbeit, denn dort haben die emotionale Bindung zum

Unternehmen und die negativen Gefühle gegenüber dem Unternehmen nur knapp im grünen, respektive im orangen Bereich abgeschnitten.

Besteht eine Arbeitsplatzunsicherheit, so kann dies zu einer Erschöpfung führen, wenn der Mitarbeitende nicht sicher ist, wie lange er noch angestellt ist, ob bei einer vorhandenen Veränderung auch sein Arbeitsplatz betroffen ist oder ob sonst Veränderungen in absehbarer Zeit auf ihn zukommen werden. Diese massive Verunsicherung führt schlussendlich auch zu einer gezwungenen Leistungssenkung (Spreiter, 2014).

### 6.2.3 Ressourcen und Stressbewältigung

Wenn ein Mitarbeitender viele Ressourcen zur Verfügung hat, fällt die Stressbewältigung leichter, da die Ressourcen dabei helfen, die Stressfaktoren zu bekämpfen (S-Tool Ergebnisse, 2014).



**Abb. 17: Ergebnisse Ressourcen und Stressbewältigung (Ergebnisse S-Tool, 2014).**

Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse in Bezug auf sozialen Stressfaktoren und organisationalen Rahmenbedingungen.

Abgesehen vom Handlungsspielraum liegen die Ressourcen alle im grünen Bereich. Dass kein allzu grosser Handlungsspielraum vorhanden ist, kann darauf zurück geführt werden, dass der Arbeitsalltag zum grössten Teil von den Klientinnen abhängig ist. Die Vorgesetzten lagen zwar beim Sozialen deutlich im Stressoren Bereich, doch trotzdem geben die Mitarbeitenden ein unterstützendes Vorgesetztenverhalten an. Die Selbstwirksamkeitserwartung beschreibt, wie sehr jemand daran glaubt, etwas bei der Arbeit zu bewirken und auch in schwierigen Situationen in der Lage sein wird, eine Lösung zu finden (S-Tool Skalendokumentation, Anhang H, n.d.).

Werden die Mitarbeitenden in Entscheidungen miteinbezogen, so drückt dies ihnen eine gewisse Wertschätzung aus (Spreiter, 2014).

#### 6.2.4 Einstellungen zur Arbeit

Unter Einstellung zur Arbeit fällt die gedankliche und gefühlsmässige Haltung gegenüber der Arbeit und dem Arbeitgeber. Ist eine positive Einstellung zur Arbeit vorhanden, so zieht dies auch eine positive Befindlichkeit und eine hohe Leistungsbereitschaft mit sich (S-Tool Ergebnisse, 2014).



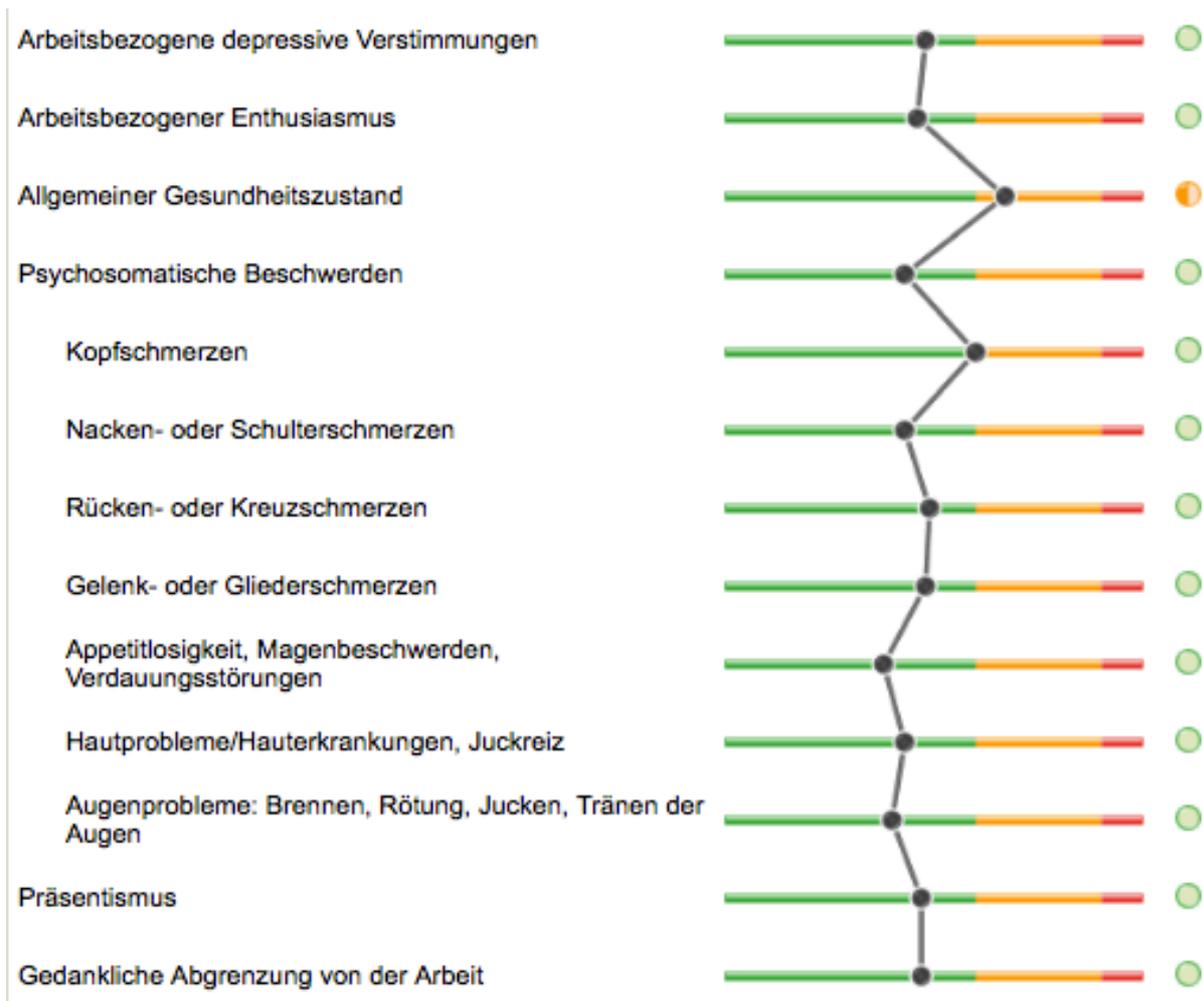
**Abb. 18: Ergebnisse Einstellungen zur Arbeit (Ergebnisse S-Tool, 2014).**

Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse in Bezug auf die Einstellungen zur Arbeit.

Wie auch schon bei den sozialen Stressoren (6.2.2) erwähnt, ist die Einstellung zur Arbeit eher negativ ausgefallen. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist leicht besser ausgefallen, doch auch hier wäre Verbesserungspotential vorhanden. Es ist jedoch positiv, dass die Arbeitsresignation etwas im vorderen Bereich liegt, was dafür steht, dass die Mitarbeitenden trotzdem versuchen, die schlechten Bedingungen zu verbessern und nicht schon aufgegeben haben.

#### 6.2.5 Psychisches und psychosomatisches Befinden

Das psychische Befinden kann in positive, wie auch negative Aspekte unterteilt werden. Liegt es im positiven Bereich, so ist Enthusiasmus, Vitalität, wie auch das Abschalten und Erholen nach der Arbeit vorhanden. Im negativen Bereich liegt es, wenn Burnout, Depressivität oder mangelnde Leistungsfähigkeit vorhanden ist. Bei den psychosomatischen Beschwerden handelt es sich um körperliche Symptome, die durch psychische Ursachen ausgelöst werden. Vom Ausmass des Wohlbefindens und der Gesundheit kann der vorhandene Stress in einem Unternehmen abgelesen werden (S-Tool Ergebnisse, 2014).



**Abb. 19: Ergebnisse psychisches und psychosomatisches Befinden (Ergebnisse S-Tool, 2014).** Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse in Bezug auf das psychische und psychosomatische Befinden.

Den allgemeinen Gesundheitszustand empfinden die Teilnehmenden eher als schlecht, wobei der Wert zu psychosomatischen Beschwerden im vorderen Bereich liegt, da abgesehen von Kopfschmerzen, keine weiteren Beschwerden vorliegen. Der allgemeine Gesundheitszustand kann auch mit dem hohen Durchschnittsalter von 48 Jahren in Verbindung gebracht werden.

### 6.2.6 Burnout

Ist chronische Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit vorhanden, so kann dies zu einem Burnout führen. Bemerkbar macht sich dies durch Erschöpfung, zunehmende Ineffektivität und durch die Distanzierung von der Arbeit. Zusätzlich können Schlafprobleme vorhanden sein. Meist fällt diese psychische Verfassung erst nach längerer Zeit auf. In diesem Fragebogen werden mögliche Burnout-Symptome gemessen, jedoch stellt dieser Fragebogen kein Diagnoseinstrument dar (S-Tool

Ergebnisse, 2014).



**Abb. 20: Ergebnisse Burnout (Ergebnisse S-Tool, 2014).**  
Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse in Bezug auf Burnout.

Verminderte Leistungsfähigkeit ist vorhanden, wenn vorher eine lang anhaltende arbeitsbedingte Überbelastung ohne genügende Regenerationsphasen den Arbeitsalltag bestimmt hat. Merkmale verminderter Leistungsfähigkeit sind Konzentrationsschwäche, gehäufte Fehler und vermehrtes Vergessen von Dingen sowie die Unfähigkeit Entscheidungen zu fällen (S-Tool Skalendokumentation, Anhang H, n.d.). Vermindert Engagement ist eine Nachphase von Überengagement. Die Äusserung zeigt sich im emotionalen, geistigen und physischen Rückzug von der Arbeit und allgemein von der sozialen Umwelt. Unter Arbeitsengagement fallen Energie für die Arbeit, positive Einstellung gegenüber der Arbeit und das morgens gerne zur Arbeit gehen (S-Tool, 2014).

Obwohl Schlafprobleme vorhanden sind, gehen die Mitarbeitenden morgens gerne zur Arbeit. Die Schlafprobleme können mit persönlichen Auslösern, die nicht im Fragebogen erhoben wurden, zu tun haben. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass die Schlafprobleme durch die sozialen Stressoren im Heimgarten verursacht werden.

### 6.2.7 Zusammenarbeit mit Kunden

Kundenkontakt kann als Belastung empfunden werden, vor allem bei vielen unterschiedlichen Kundenwünschen und –eigenheiten, die eine emotionale Anforderung darstellen können. Diese emotionalen Situationen fordern hohe Selbstbeherrschung von den Mitarbeitenden.



**Abb. 21: Ergebnisse Zusammenarbeit mit Kunden (Ergebnisse S-Tool, 2014).**  
Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Kunden.

Die Zusammenarbeit mit den Kunden wird teilweise als belastend empfunden, es entsteht jedoch keine emotionale Dissonanz, das heisst, die Mitarbeitenden können trotzdem zu ihren Gefühlen stehen und diese auch äussern. Die Wertschätzung durch Klientinnen scheint im Rahmen zu bleiben, doch wird auch nicht mehr Wertschätzung erwartet.

### 6.2.8 Life Domain Balance

Wird von Mitarbeitenden bewusst ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit geschaffen, so stellt dies eine Grundlage für eine hohe Lebensqualität und Leistungsfähigkeit dar. Geht jedoch diese Balance verloren, so sind Unzufriedenheit, verschlechtertes Betriebsklima und sinkende Motivation die Folgen davon, was schlussendlich auch zu niedriger Leistung führt. Ist dieses Ungleichgewicht sogar über einen längeren Zeitraum vorhanden, so kann dies die Gesundheit der Betroffenen gefährden. Die Balance kann durch das Arbeitsleben, aber auch durch Umstände des Privatlebens ins Schwanken kommen.

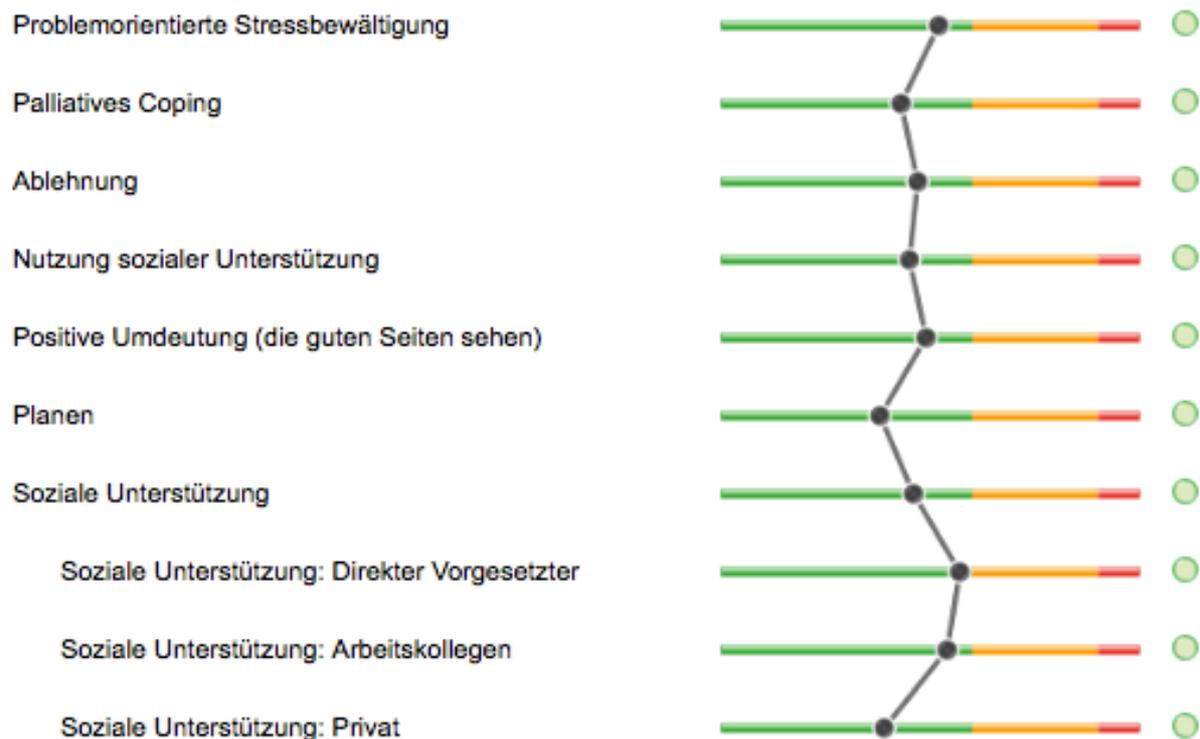


**Abb. 22: Ergebnisse Life Domain Balance (Ergebnisse S-Tool, 2014).**  
Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse in Bezug auf die Life Domain Balance.

Die Life Domain Balance der Mitarbeitenden ist im guten Bereich.

## 6.2.9 Umgang mit Stress

Dass Stress vorhanden ist, kann schnell vorkommen, doch umso wichtiger ist dann der Umgang mit diesen Stresssituationen. Hat ein Mitarbeiter verschiedene Bewältigungsstrategien entwickelt, so ist er in der Lage, Stress positiv zu interpretieren, was viel weniger Kraft raubt, als sich negativ mit dem Stress auseinanderzusetzen. Die folgenden Ergebnisse zeigen auf, wie stark die Mitarbeitenden solche Strategien anwenden (Stress-Tool Ergebnisse, 2014).



**Abb. 23: Ergebnisse Umgang mit Stress (Ergebnisse S-Tool, 2014).**

Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse in Bezug auf den Umgang mit Stress.

Soziale Stressoren in Bezug auf direkte Vorgesetzte und Arbeitskollegen werden bestätigt, indem auch diese keine grosse soziale Unterstützung darstellen. Positiv zu sehen ist, dass die Mitarbeitenden privat eine grosse soziale Unterstützung zu haben scheinen.

„Die Unterstützung durch eine Führungskraft wird für Mitarbeiter erlebbar, wenn

- der Mitarbeiter in einer konkreten Belastungssituation, in der er die Unterstützung der Führungskraft braucht, die Erfahrung macht, dass seine Führungskraft tatsächlich für ihn da ist;
- Mitarbeiter sich darauf verlassen können, dass ihre Führungskraft zu ihnen hält, wenn es Probleme gibt oder sie einen Fehler begangen haben;

- Mitarbeiter mit ihren Problemen, Sorgen und Herausforderung zu ihrer Führungskraft kommen können und diese sich das anhört;
- die Führungskraft antizipativ Mitarbeiter entlastet und unterstützt, bevor diese in eine dauerhafte, massive Überforderung geraten.“ (Spreiter, 2014, S. 203).

### 6.3 Ergebnisse Workshop

Die Abstimmung über die Themen, bei welcher alle Mitarbeitenden zwei Stimmen zur Verfügung hatten, ergab folgendes quantitatives Ergebnis:

	WH	AWG	HW	Atelier
Arbeitsunterbrechungen	4	-	-	2
Arbeitsorg. Probleme	2	3	1	1
Soziale Stressoren	7	2	4	-
Unsicherheit	-	3	3	2
Räumliche Enge	-	-	-	2
Soziale Unterstützung	3	-	-	1
Life Domain Balance	-	-	-	-

Tab. 1: Ergebnis der Abstimmung im Workshop. (Eigene Darstellung)

Die selbsterfassten Notizen, welche von den Teams erstellt wurden und auf Fotos festgehalten wurden, können dem Anhang (J) entnommen werden.

#### 6.3.1 Ergebnisse Wohnheim

Die sozialen Stressoren scheinen ein aktuelles Thema zu sein, mit welchem sich die Mitarbeitenden auseinandersetzen möchten. Werden die Notizen des Teams betrachtet, so fällt auf, dass viele Ideen zusammengetragen wurden, wie der soziale Stressor reduziert werden kann. Warum dieser soziale Stressor vorhanden ist, kann nur dem Punkt Teamveränderung entnommen werden. Das Team erläuterte, dass sie noch nicht lange in dieser Konstellation zusammenarbeiten und dass dadurch Stressoren vorhanden sein könnten. Aber auch die Arbeitsunterbrechungen sind mit vier Punkten auf dem zweiten Platz gelandet, welche das Team durch die Vielseitigkeit des Arbeitsplatzes begründet.

### **6.3.2 Ergebnisse AWG**

Beim AWG Team sind zwei Themen auf dem ersten Platz gelandet. Einerseits die Unsicherheit und andererseits die arbeitsorganisatorischen Probleme. Die Unsicherheit resultiert durch arbeitsorganisatorische Probleme und durch mangelnde Anleitung beim Einarbeiten. Auch wird Unsicherheit in Bezug auf die Haltung in Krisensituationen geäußert, sowie Unsicherheit in Strukturen und Rahmenbedingungen. Als Folge davon, wird eine Übertragung der Unsicherheit auf die Klientinnen vermutet. Das arbeitsorganisatorische Problem anzugehen entspricht auch schon ihrem Jahresziel von 2014 (Strukturierte Arbeitsweisen und –abläufen innerhalb des Teams, bei administrativen Arbeiten und in der direkten Betreuung. Das Konzept AWG ist überarbeitet und aktualisiert. Strukturen zur Anwendung in der täglichen Arbeit sind erarbeitet.) Diese Probleme werden vermutet, weil das Handbuch nicht auf dem aktuellen Stand ist und ein stockender Infofluss vorhanden ist. Weiter wurde geäußert, dass Gefässe für Austausch und Teamentwicklung fehlen und durch Vertrauensdefizite Feedbacks zurückgehalten werden. Als Massnahmen schlägt das Team folgendes vor: Handbuch aktualisieren, Handbuch regelmässig lesen und Informationen schriftlich festhalten. Durch Aufgabenverteilung soll es klare Ansprechpersonen geben. Angesprochen wurde auch die Möglichkeit einer Supervision im Team, sowie positive, wertschätzende Kommunikation und interne und externe Weiterbildungen.

### **6.3.3 Ergebnisse HW**

In Bezug auf die sozialen Stressoren steht vor allem die Kommunikation im Mittelpunkt. Diskussionen, andere Meinungen und die Behinderung durch den Schichtbetrieb stellen dabei mögliche Faktoren dar, welches den Informationsfluss einschränkt und behindert. Dass die Heimleitung auch als Bereichsleitung fungiert, scheint auch ein ausschlaggebender Punkt für die sozialen Stressoren zu sein.

### **6.3.4 Ergebnisse Atelier**

Das Atelier hat sich mit dem Faktor Arbeitsunterbrechungen beschäftigt, wobei die Arbeitsunterbrechungen weniger als Stressoren betrachtet werden, da sie zu ihrem Job dazugehören. Teilweise sind jedoch auch Arbeitsunterbrechungen aufgrund von fehlendem Material vorhanden. Im Geschenkladen ausserhalb des Heimgartens wird auch von Arbeitsunterbrechungen gesprochen, da keine Rückzugsmöglichkeiten

vorhanden sind. Mögliche Massnahme: angepasste Arbeiten und Zwischenarbeiten für die Frauen bereithalten.

## 7. Kritisches Betrachten des Fragebogens

Aus Rückmeldungen der Mitarbeitenden können folgende Punkte erfasst werden:

- Das Ausfüllen dauerte teilweise über eine Stunde und erschien somit zu lang.
- Konzentration am Computer aufrecht zu halten erschien schwierig.
- Speichern und später daran arbeiten war zu kompliziert.
- Registrieren klappte teilweise trotz Anleitung nicht auf den ersten Versuch.
- Teilweise hatten die Mitarbeitenden keine eigene E-Mail Adresse, die für das Registrieren benötigt wurde.

Aus diesen Punkten lässt sich ableiten, dass eine Online Befragung nicht das Geeignetste war, da auch am Arbeitsplatz der Computer nur selten zum Einsatz kommt und wenn doch, werden meistens stets die gleichen Dinge erledigt. Falls wieder eine Online Befragung durchgeführt werden soll, wäre eine Einführung von Vorteil. Auch wenn klar kommuniziert wurde, dass bei Fragen auf die Autorin zugekommen werden darf, wurde meist die Familie um Hilfe gebeten.

Fragen (Items) aus dem Fragebogen, die eher kritisch, respektive schwierig zu interpretieren sind (Anhang I):

1. *Wie häufig werden Sie bei Ihrer Arbeit durch Klientinnen unterbrochen?*

Das Atelier, sowie die Hauswirtschaft arbeiten mit den Klientinnen gemeinsam, das heisst, „Unterbrechungen“ sollte hier anders interpretiert werden. Das Gleiche gilt für die beiden anderen Teams, die Klientinnen „dürfen“ jeder Zeit stören kommen.

2. *Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht in Ruhe an einer Sache arbeiten können, weil dauernd etwas dazwischen kommt?*

Entspricht dem ersten Punkt.

3. *Wie ausgeprägt ist an Ihrem Arbeitsplatz räumliche Enge?*

Jedes Team hat unterschiedlich viel Platz zur Verfügung. Es ist schwierig, dies auf das gesamte Unternehmen zu übertragen.

4. *Dafür, dass ich so hart arbeite, kommt zu wenig dabei heraus.*

Bei den Klientinnen werden Ziele verfolgt, die über Monate oder sogar Jahre hinweg dauern können. Wird der eigene Erfolg an diesen Zielen gemessen, so kann dies stets als „zu wenig“ betrachtet werden. Hier wäre die Möglichkeit Nachzufragen noch von Vorteil gewesen.

5. *Ich investiere mehr in meine Arbeit als ich zurückerhalte.*

Hier erscheint es wieder zu unklar. Als ich vom Unternehmen zurückerhalte oder von den Klientinnen oder von Vorgesetzten / Kollegen /-innen?

6. *Ich fühle mich in meiner Arbeit unfair behandelt.*

Durch wen unfair behandelt?

7. *Fragen zur Vorgesetzten*

Die Mitarbeitenden, die zur Befragung eingeladen wurden, haben insgesamt vier verschiedene Vorgesetzte. Es ist nun schwierig herauszufinden, ob nur eine bestimmte Vorgesetzte schlechtere oder bessere Werte erhalten hat oder ob alle Vorgesetzten gleich abgeschnitten haben.

8. *Wie würden Sie Ihren Gesundheitszustand im Allgemeinen beschreiben?*

Reihenfolgeeffekt (Quelle), erst danach kommen die einzelnen Beschwerden.

9. *Kunden deren Wünsche oft widersprüchlich sind.*

Fragen zu „Kunden“ sind auf Kunden gerichtet und nicht auf psychisch beeinträchtigte Klientinnen.

Werden all diese Punkte betrachtet, so erscheinen gewisse Teile des Fragebogens nicht optimal für den Heimgarten, auch wenn er branchenübergreifend erstellt wurde. Es konnte teilweise nicht auf die Arbeit mit Klientinnen übertragen werden und das Nachfragen bei gewissen Fragen fehlt. Eine Kombination von Fragebogen und Interview hätte in diesem Fall mehr Klarheit gebracht.

## **8. Massnahmen**

Die Massnahmen werden auf den S-Tool Ergebnissen und dem Workshop aufgebaut und widmen sich in erster Linie der sozialen Stressoren.

Schneider (2012) zeigt auf, wie Massnahmen effizient durchgeführt werden können. Diese Massnahmen können auf folgende drei Ebenen durchgeführt werden, aber auch in einer Kombination daraus:

1. Verhaltensprävention: Hier steht das Verhalten des Einzelnen im Vordergrund, welches geändert werden soll. Zu diesen Massnahmen gehören beispielsweise Ernährungs- oder Bewegungsprogramme. Zu dieser Stufe gehört aber auch das Führungsverhalten, welches für eine bessere Mitarbeiterkommunikation trainiert werden kann.
2. Verhältnisprävention: Diese Ebene kann teilweise mit den Massnahmen der Arbeitssicherheit gleichgestellt werden. Teil der Verbesserung stellt die Arbeitsplatzgestaltung dar sowie das Angebot in der Kantine, der Arbeitsweg oder die Arbeitsmittel.
3. Systemprävention: Bei der Systemprävention geht es um das Miteinander im Unternehmen und um die Interaktion zwischen den einzelnen Hierarchieebenen. Wird diese gut gepflegt, finden beispielsweise Teamentwicklungsmassnahmen und organisationsübergreifende gesundheitsfördernde Rituale statt (Schneider, 2012).

Wobei das Einbringen der BGF folgenden Ablauf darstellen kann: Sensibilisierung → Entwicklung der Massnahmen → Umsetzung der Massnahmen → Evaluation und Integration → Analyse (Schneider, 2012). Der Fragebogen und der Workshop stellen somit einen ersten Schritt dar, um die Mitarbeitenden auf die Themen Erschöpfung und Gesundheit aufmerksam zu machen und zu sensibilisieren. Wie auch von Spreiter (2014) aufgezeigt, ist das Thematisieren von Erschöpfung, Arbeitsfreude und Gesundheit in Meetings oder auch in Vieraugengesprächen ein erster Schritt zur Burnoutprävention. Es kann nach dem Befinden in einem bestimmten Projekt gefragt werden, wodurch die Arbeitsfreude gesteigert werden könnte oder wie sich die Balance zwischen Arbeit und Privatem gestaltet. Wird dies immer mal wieder zum Thema gemacht und die Massnahmen umgesetzt, bekommen die Mitarbeitenden unter Beweis gestellt, dass ihre Gesundheit einen wichtigen Stellenwert im Unternehmen hat.

Wie auch Frese und Semmer im Jahre 1991 schon aufgezeigt haben, kann es sehr sinnvoll sein, sich nicht nur auf die Reduktion von Stressoren zu konzentrieren, sondern auch auf die Erhöhung vom Handlungsspielraum und sozialer Unterstützung. Denn teilweise kann es sogar auch passieren, dass durch die Reduktion der Stressoren die Arbeit nicht mehr gleich interessant wirkt.

## **8.1 Soziale Stressoren**

### **8.1.1 Vorgesetzte**

Viele Studien haben aufgedeckt, dass die Mitarbeiterführung in Verbindung mit dem psychischen Befinden und der körperlichen Gesundheit der Mitarbeiter steht. Durch diese Faktoren werden im nächsten Schritt die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit von ihnen beeinflusst (Spreiter, 2014). Zum Thema gesundheitsorientierte Führung nehmen Vorgesetzte dabei folgende Rollen ein: „Vorbild, Multiplikator, Förderer, Wertevermittler, Gestalter von Beziehungen zwischen Menschen im Verantwortungsbereich und darüber hinaus und Gestalter von Rahmenbedingungen, die gesundheitsförderlich oder hinderlich wirken“ (Spreiter, 2014, S. 154). Das Thematisieren der Mitarbeiterführung wird in Zukunft immer wichtiger, weil der demographische Wandel und die Erhöhung des Renteneintrittsalters eine zusätzliche Herausforderung darstellen werden (Spreiter, 2014). Ist der Vorgesetzte eher positiv eingestellt, gut gelaunt und begegnet seinen Mitarbeitenden mit Respekt und Empathie, wird dieser eine andere Wirkung entfalten, als ein pessimistischer Vorgesetzter (Spreiter, 2014).

Tritt sogar der Fall ein, dass ein Vorgesetzter spürt, dass es einem Mitarbeitenden nicht besonders gut geht, die Leistungen auch nachgelassen haben, so liegt es beim Vorgesetzten, dass dieser auf den Mitarbeitenden zugeht und ein Gespräch sucht. Dies sollte möglichst früh geschehen, um noch eine präventive Wirkung zu erzielen. Erhält ein Mitarbeiter zu wenig Unterstützung durch seinen Vorgesetzten, so konnte in einer Untersuchung nachgewiesen werden, dass dies seine Leistungsfähigkeit und Motivation im negativen Sinne beeinflusst (Spreiter, 2014).

Wird durch die Führungskraft eine offene Kommunikation gepflegt, zeigt dies den Mitarbeitenden, dass er ihnen vertraut und auch in der Lage ist, wichtige Informationen anzuvertrauen (Spreiter, 2014). Natürlich können und dürfen nicht alle vorhandenen Informationen an die Mitarbeitenden weitergegeben werden. Trotz dem bleibt den Führungskräften eine gewisse Spannweite offen, die es ermöglicht, offen und ehrlich mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren (Spreiter, 2014). „Ehrliche, transparente und Orientierung gebende Kommunikation geben dem Mitarbeiter ein möglichst hohes Mass an Sicherheit und damit eine wichtige Bedingung für möglichst stressfreies Arbeiten. Mitarbeiter, die sich ihres Arbeitsplatzes sicher sind und der

Anerkennung und Wertschätzung ihres Daseins im Verantwortungsbereich ihres Chefs, sind leistungsfähiger und leistungsbereiter.“ (Spreiter, 2014, S. 227).

Die auf Literatur aufbauenden und genannten Begründungen führen zum Schluss, dass die Verbindung von jedem einzelnen Mitarbeiter zum/zur Vorgesetzten positiv gestärkt werden sollte. Dies kann in Form von regelmässigen Meetings stattfinden, in der sich der/die Vorgesetzte Zeit nimmt, um den Mitarbeitenden nach seinem momentanen Befinden zu fragen und Interesse zu zeigen. Die zeitliche Gestaltung kann dabei situationsangepasst erfolgen. Damit es nicht zu sehr das Gefühl von einem Muss bei den Mitarbeitenden hinterlässt, kann dieses Meeting auch spontan erfolgen. „Persönliche Ansprachen, Entwicklungsgespräche, persönliches Nachfragen in besonderen Belastungssituationen des Mitarbeiters wirken allesamt salutogen und erhöhen meist die Motivation der Mitarbeiter. Wer als Chef eine stabile emotionale Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufbaut, kann sich in herausfordernden Situationen auch eher auf diese verlassen.“ (Spreiter, 2014, S.227 & 228). Die Umsetzung dieses Führungsverhalten befindet sich auf der Verhaltensprävention Ebene.

### **8.1.2 Soziale Stressoren – Kollegen**

Die Schwierigkeit in einem Team liegt sicherlich darin, die Selbständigkeit einzelner Mitarbeitender zu fördern und doch ein Team zu haben, welches sich vertraut. Gelingt dies jedoch, so ist laut Spreiter (2014) ein grosser Erfolg gegen Burnout erreicht. Wenn ein Mitarbeitender hohen Erwartungen ausgesetzt ist und vom Team keine Unterstützung erhält, wirkt diese Situation nach Spreiter (2014) belastend.

„Mitarbeiter, die über ein starkes Zugehörigkeitsgefühl verfügen und die Erfahrung gemacht haben, dass sie in schwierigen Situationen Unterstützung durch ihre Kollegen und Führungskraft erfahren, tragen ihrerseits wiederum zu einem positiven Teamklima bei.“ (Spreiter, 2014, S. 260). „So sollte die Führungskraft das Teamklima und die Teamentwicklung stets im Auge behalten und dafür Sorge tragen, dass eine Teamentwicklung im gewünschten Sinne geschieht.“ (Spreiter, 2014, S.260). Um Burnoutprävention im Team anzugehen, helfen beispielsweise auch die Aufstellung von Spielregeln, wie dass Kollegen nicht auf Kosten anderer Kollegen durch Betrug sich einen Vorteil verschaffen (Spreiter, 2014).

Für die Teambildung könnte eine Supervision durchgeführt werden. Da dies jedoch zusätzlich Kosten verursachen würde und der Heimgarten momentan im Sparmodus bleiben soll, können die regelmässig stattfindende Teamsitzungen dazu genutzt werden. Je nach Zeit die zur Verfügung steht, kann bspw. jede zweite Teamsitzung ein bestimmtes Zeitfenster enthalten, die zur Teambildung genutzt werden kann. Das Wohnheimteam handelt hierbei schon vorbildlich und startet jede Teamsitzung mit einem anderen Thema.

#### **8.1.2.1 Wertschätzende Kommunikation**

Ein mögliches Thema für den Teampart an der Sitzung stellt bspw. die wertschätzende Kommunikation dar. Ist ein unterstützendes Klima seitens der Arbeitskollegen vorhanden, so weisen Teams eine höhere Resilienz auf (Spreiter, 2014). Zwischenmenschliche Beziehungen spielen im beruflichen Alltag eine grosse Rolle. „Wer Konflikte zu sehr vermeidet und sich zu wenig mit seinen Interessen und Bedürfnissen durchsetzen kann, erschöpft früher oder später (Spreiter, 2014, S. 192). Nach Rosenberg (2009) kann eine gewaltfreie Kommunikation durch vier Schritte erfolgen:

- Beobachtung äussern, statt einer bewertenden Interpretation,
- Gefühl ausdrücken, statt einer Beschuldigung,
- Bedürfnis formulieren, statt einer Position,
- eine Bitte äussern, statt einer Forderung.

„Das Kommunikationsmodell der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg verzichtet weitestgehend auf Vorwürfe, Schuldzuweisungen und Bewertungen der Situation sowie auf die Abwertung von beteiligten Personen. Dies erleichtert die Konfliktlösung. Die Aufmerksamkeit richtet sich viel mehr auf die Gefühle und Bedürfnisse der beteiligten Menschen. Rosenberg geht davon aus, dass die Grundbedürfnisse von Menschen nach Wertschätzung und Anerkennung, Sicherheit und Zugehörigkeit universell sind und Menschen verbinden.“ (Spreiter, 2014, S. 192). Besteht eine Auseinandersetzung, so kann das Gespräch auf der VW-Regel aufgebaut werden, die besagt, dass aus Vorwürfen Wünsche formuliert werden sollen.

## **8.2 Integration von BGF**

Damit die Mitarbeitenden sich in ihrer Gesundheit auch wirklich ernstgenommen fühlen, wäre es von Vorteil, wenn die BGF nun auch offiziell in die

Führungsinstrumente wie Leitbild und Leistungsbeurteilungssysteme integriert werden. Ein erster Schritt bezüglich Integration von BGF ist schon erfolgt, in dem es als Jahresziel des Heimgartens definiert wurde.

Damit die verhältnisorientierten Veränderungen auch umgesetzt werden können, wäre es von Nöten, dies in der nächsten Budgetplanung zu berücksichtigen.

## 9. Diskussion

Die Diskussion wird im ersten Teil dazu genutzt, um die Fragestellungen zu beantworten.

Damit die Hauptfrage, welche sich mit den Stressoren und Ressourcen beschäftigte, beantwortet werden konnte, kam ein online Fragebogen zum Einsatz. Stressoren konnten vor allem im Sozialen Bereich gefunden werden und was das Organisatorische, sowie die Unsicherheit betrifft. Die negative Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen kann diese Stressoren verstärken. Ressourcen sind genügend vorhanden, doch wieder steht das Soziale etwas im kritischen Bereich.

Durch die regelmässigen Meetings, die in den Massnahmen vorgeschlagen wurden, kann die zweite Teilfrage beantwortet werden.

*Wie kann es dem Unternehmen gelingen, frühzeitig zu erkennen, dass es einem Mitarbeitenden nicht gut geht? (Teilfrage)*

Aufgrund der erhobenen Daten, kann jedoch die nächste Teilfrage nicht beantwortet werden. Da die Vorgesetzten teilweise auch als Stressoren empfunden werden, kann es gut möglich sein, dass die Mitarbeitenden nicht offen von ihrem Empfinden erzählen können. Durch die Stärkung der Bindung und Vertrauen zur Vorgesetzten kann dies geändert werden.

*Fehlt den Mitarbeitenden etwas in der Kommunikation von psychischer Gesundheit? (Teilfrage)*

Diese nächste Teilfrage kann in die Hauptfrage integriert werden. Das Unternehmen sollte die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ernstnehmen, Massnahmen umsetzen und BGF auch in der Führungshaltung einbringen.

*Welchen Beitrag können das Unternehmen und die Mitarbeitenden leisten, um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden beizubehalten resp. zu fördern? (Teilfrage)*

Mit dem Einsatz des Fragebogens konnte gut dargestellt werden, welche Stressoren und Ressourcen vorhanden sind. Jedoch fehlte für die Interpretation und die Planung der Massnahmen das Hintergrundwissen. Eine Schwierigkeit stellte auch die Teilnahme verschiedener Teams dar. Da viele Fragen zur Vorgesetzten gestellt wurden, war es nicht möglich, die Antworten nachzuverfolgen und zu unterscheiden, ob alle Vorgesetzten gemeint sind oder nur einzelne.

Für das weitere Vorgehen bezüglich BGF wird vorgeschlagen, dass in einem halben Jahr eine Zufriedenheitsabklärung über die Umsetzung der Massnahmen durchgeführt wird. Diese Zufriedenheitsabklärung kann gut nur durch den Einsatz eines Fragebogens erfolgen. Diese Zufriedenheitsabklärung würde den Mitarbeitenden bestätigen, dass dem Unternehmen die Umsetzung von BGF wichtig ist. Je nachdem wie die Zufriedenheitsabklärung ausfällt, wäre es möglich, dass weitere Massnahmen benötigt werden oder eine andere Gestaltung der Massnahmen. Für eine individuelle Erhebung pro Team, ist der Einsatz eines Interviews ratsam. Da die Zusammenarbeit der einzelnen Teams eher beschränkt ist, sollten die Ergebnisse pro Team ausgewertet und interpretiert werden.

## **10. Fazit**

Die Befragung ergab, dass einzelne Stressoren vorhanden sind. Ressourcen seitens der Mitarbeitenden sind gute vorhanden. Erste Massnahmen bezüglich BGF können durch die Stärkung der Beziehung zur Vorgesetzten durchgeführt werden. Dadurch wäre eine Bekämpfung der sozialen Stressoren garantiert und die Stärkung der sozialen Unterstützung durch die Vorgesetzten. Bezüglich der sozialen Unterstützung der Kollegen und Kolleginnen sollten jeweils in den Teamsitzungen Zeitgefässe für die Teambildung eingeplant werden.

## 11. Literatur- und Quellenverzeichnis

Bahamondes, P., Schiml, N. & Schüpbach, H. (2012). Stabilität und Flexibilität – Ressourcen zur nachhaltigen Erhaltung von Gesundheit und Wohlbefinden. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012* (S. 169-180). Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.

Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J. & Schaufeli, W.B. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31 (4), 884-891.

Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement – Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Verlag Hans Huber.

Beermann, S., Schubach, M. & Augart (2012). *Workshops: Vorbereiten, durchführen, nachbereiten*. Freiburg im Breisgau: Haufe.

Faller, G. (2010). *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Bern: Verlag Hans Huber.

Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.

Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2011). *Stressstudie 2010: Stress bei Schweizer Erwerbstätigen*. Bern: Seco.

Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung* (2.Aufl.). Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.

Meyer, J. A. & Tirpitz, A. (2008). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in KMU*. Köln: Joseph Eul.

Myers, D.G. (2008). *Psychologie* (2.Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Schneider, C. (2012). *Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz – Nebenwirkung Gesundheit*. Bern: Verlag Hans Huber.

Sendera, A. & Sendera M. (2013). *Trauma und Burnout in helfenden Berufen – Erkennen, Vorbeugen, Behandeln – Methoden Strategien und Skills*. Wien: Springer Verlag.

Spreiter, M. (2014). *Burnoutprävention für Führungskräfte*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Steinbach, H. (2007). *Gesundheitsförderung – Ein Lehrbuch für Pflege- und Gesundheitsberufe*. (2.Aufl.). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

## **12. Abbildungsverzeichnis**

- Abb. 1 Organigramm vom Heimgarten Brugg. Seite 3  
[http://www.heimgarten-brugg.ch/site/index.cfm?id\\_art=39801&vsprache=de](http://www.heimgarten-brugg.ch/site/index.cfm?id_art=39801&vsprache=de)
- Abb. 2 Die drei Ebenen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Seite 8  
Schneider, C. (2012). *Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz – Nebenwirkung Gesundheit*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Abb. 3 Belastungs – Beanspruchungskonzept. Seite 11  
Eigene Darstellung.
- Abb. 4 Stress-Ampel. Seite 12  
Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung* (2.Aufl.). Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Abb. 5 Basismodul – Aufgabenbezogene Stressoren. Seite 15

Eigene Darstellung.

Abb. 6 Basismodul – soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen. Seite 16

Eigene Darstellung.

Abb. 7 Basismodul – Ressourcen und Stressbewältigung. Seite 16

Eigene Darstellung.

Abb. 8 Basismodul – Einstellung zur Arbeit. Seite 17

Eigene Darstellung.

Abb. 9 Basismodul – Psychisches und psychosomatisches Befinden. Seite 17

Eigene Darstellung.

Abb. 10 Vertiefungsmodul – Zusammenarbeit mit Kunden. Seite 18

Eigene Darstellung.

Abb. 11 Vertiefungsmodul – Burnout. Seite 19

Eigene Darstellung.

Abb. 12 Vertiefungsmodul – Life Domain Balance. Seite 19

Eigene Darstellung.

Abb. 13 Vertiefungsmodul – Umgang mit Stress. Seite 20

Eigene Darstellung.

Abb. 14 Gesamtübersicht nach drei Grossgruppen. Seite 24

Eigene Darstellung.

Abb. 15 Ergebnisse aufgabenbezogene Stressoren. Seite 26

Ergebnisse S-Tool, 2014.

- Abb. 16 Ergebnisse soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen. Seite 28  
Ergebnisse S-Tool, 2014.
- Abb. 17 Ergebnisse Ressourcen und Stressbewältigung. Seite 29  
Ergebnisse S-Tool, 2014.
- Abb. 18 Ergebnisse Einstellungen zur Arbeit. Seite 30  
Ergebnisse S-Tool, 2014.
- Abb. 19 Ergebnisse psychisches und psychosomatisches Befinden. Seite 31  
Ergebnisse S-Tool, 2014.
- Abb. 20 Ergebnisse Burnout. Seite 32  
Ergebnisse S-Tool, 2014.
- Abb. 21 Ergebnisse Zusammenarbeit mit Kunden. Seite 33  
Ergebnisse S-Tool, 2014.
- Abb. 22 Ergebnisse Life Domain Balance. Seite 33  
Ergebnisse S-Tool, 2014.
- Abb. 23 Ergebnisse Umgang mit Stress. Seite 34  
Ergebnisse S-Tool, 2014.

### **13. Tabellenverzeichnis**

- Tab. 1 Ergebnis der Abstimmung im Workshop. Seite 35  
Eigene Darstellung.

### **14. Abkürzungen**

- WHO Weltgesundheitsorganisation  
BGF betriebliche Gesundheitsförderung

BGM	betriebliches Gesundheitsmanagement
SAR-Modell	systemisches Anforderungs- und Ressourcenmodell
S-Tool	Stress-Tool
WH	Wohnheim
AWG	Aussenwohnungen
HW	Hauswirtschaft

## 15. Anhang

Der gesamte Anhang befindet sich aufgrund der umfassenden Menge auf der beigelegten CD.

Anhang A	Leitbild Heimgärten Aargau
Anhang B	Anleitung S-Tool
Anhang C	Reminder
Anhang D	Power Point Workshop
Anhang E	Skalen Handout
Anhang F	Flipcharts
Anhang G	Moderationsplan
Anhang H	Skalendokumentation
Anhang I	Fragebogen
Anhang J	Flipcharts Teamarbeit Workshop

## **16. Unterschriebene Zusicherung**

Hiermit erkläre ich mit meiner Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Nrejaj Anita