



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Einfluss von Stressbewältigungsstrategien als betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahme auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen

verfasst von | submitted by

Julia Kämmer B.A.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt | UA 066 915

Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree pro- Masterstudium Betriebswirtschaft
gramme as it appears on the student record
sheet:

Betreut von | Supervisor: Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Hintergrund und Motivation.....	1
1.2. Aufbau der Arbeit.....	2
1.3. Aktueller Forschungsstand.....	3
1.4. Forschungsfrage und Zielsetzung.....	5
2. Theoretische Grundlagen	7
2.1. Grundannahmen der Rational Choice Theorie	8
2.2. Zusammenhang zwischen Nutzenmaximierung und Arbeitszufriedenheit.....	9
2.3. Selbstbestimmungstheorie als Motivationstheorie	11
3. Arbeitszufriedenheit	13
3.1. Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit am Job Characteristics Model.....	15
3.2. Messung der Arbeitszufriedenheit- Indikatoren der Arbeitszufriedenheit.....	18
3.3. Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für Mitarbeiter:innen	19
4. Entstehung von Stress im Arbeitskontext.....	20
4.1. Ziele und Ansätze vom betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM).....	23
4.2. Stressmanagement	24
4.3. Ansätze der Stressbewältigung.....	24
5. Erwartungen.....	26
6. Methodik	29
6.1. Qualitative Forschung	29
6.2. Auswahl und Beschreibung der Interviewpartner:innen	30
6.3. Ablauf der Interviews.....	32
6.4. Auswertung der Interviews	34
7. Empirische Ergebnisse.....	39
7.1. Fallbasierte Zusammenfassung	39
7.2. Kategoriebasierte Zusammenfassung.....	46
7.2.1. Kollegium.....	46
7.2.2. Tätigkeit	47
7.2.3. Führungskraft	47
7.2.4. Arbeitsbedingungen	48
7.2.5. Arbeitsplatz	48
7.2.6. Entwicklung	49

7.2.7.	Organisation/Leitung.....	49
7.2.8.	Bezahlung.....	50
7.2.9.	Arbeitsplatzsicherheit.....	50
7.2.10.	Stress und Stressbewältigungsstrategien	51
8.	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	52
9.	Ausblick.....	57
9.1.	Limitationen der Forschung	57
9.2.	Zukünftige Handlungsempfehlungen	58
10.	Fazit	60
11.	Literaturverzeichnis.....	62
12.	Anhang	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung der Theoretischen Grundlagen	13
Abbildung 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Oldham und Hackman, 1980	16
Abbildung 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Selye 1950).....	22
Abbildung 4: Eigene Darstellung Vorabauswahl Microsoft Forms Umfrage.....	31
Abbildung 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Renner und Jacob 2020a)	32
Abbildung 6: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Renner und Jacob 2020a)	33
Abbildung 7: Eigene Darstellung Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring & Fenzl 2018....	35
Abbildung 8: Eigene Darstellung des Codierleitfaden mit MAXQDA (Auszug)	38
Abbildung 9: Eigene Darstellung Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse.....	53

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABB	Arbeitsbeschreibungsbogen
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
bspw.	Beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	Beziehungsweise
JDS	Job Diagnostic Survey
SDT	Selbstbestimmungstheorie
SEUT	Subjective expected utility Theory
u.a	Unter Anderen
WHO	World Health Organization

Abstract

Die Masterarbeit „Einfluss von Stressbewältigungsstrategien als betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahme auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen“ untersucht, inwiefern betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen, die als Ziel Stressbewältigung abzielen, die Arbeitszufriedenheit beeinflussen.

Basierend auf der Rational Choice Theorie und der Selbstbestimmungstheorie als Motivationstheorie analysiert die Arbeit die Entscheidungsfindung von Mitarbeitenden bei der Wahl von Stressbewältigungsstrategien und den Zusammenhang mit psychologischen Grundbedürfnissen wie Autonomie oder soziale Eingebundenheit.

In der qualitativen Forschung wurden Interviews mit acht Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Unternehmen durchgeführt, um ihre subjektiven Erfahrungen mit den durchgeführten Stressbewältigungsstrategien zu erfassen. Die Ergebnisse der Leitfadeninterviews zeigen, dass die unternehmensexig angebotenen Strategien zur Erhöhung der Resilienz und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beitragen. Der positive Einfluss von Stressbewältigungsstrategien führt vor allem in Verbindung mit einem unterstützendem Arbeitsumfeld und flexiblen Arbeitsbedingungen zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit.

Die Arbeit betont die Bedeutung der betrieblichen Gesundheitsförderung, um die psychische Gesundheit zu fördern und gibt Empfehlungen, Maßnahmen in den betrieblichen Alltag zu integrieren, um ein produktives und gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Stichwörter: Stressbewältigungsstrategien, Stress, Arbeitszufriedenheit, Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsmotivation, Rational Choice Theorie

1. Einleitung

In den letzten Jahren sind Arbeitszufriedenheit und die psychischen Gesundheit von Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz zunehmend in den Fokus gerückt. Eine Vielzahl von Studien und Metaanalysen haben verdeutlicht, dass zufriedenere Mitarbeiter:innen nicht nur produktiver sind, sondern auch gesünder und glücklicher (Unger et al. 2022). Dies zeigt sich in einer stärkeren Identifikation mit dem Arbeitgeber sowie einer geringeren Fluktuationsneigung, was die betriebliche Effizienz steigert. Diese Erkenntnisse unterstreichen die weitreichende Bedeutung der Arbeitszufriedenheit, die nicht nur den individuellen Wohlfühlfaktor betrifft, sondern auch direkte Auswirkungen auf die Gesundheitsversorgung der Belegschaft hat (Podniece und Hassard 2012). Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) bezeichnet die psychische Gesundheit als eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Besonders durch die COVID-19 Pandemie sind stressbedingte Erkrankungen wie Depressionen und Angststörungen signifikant angestiegen (WHO 2022).

In diesem Kontext gewinnt das Thema betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) an Relevanz. Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, Programme zur Förderung der Mitarbeiter:innen-gesundheit zu implementieren, um nicht nur die physische, sondern auch die psychische Ge-sundheit ihrer Belegschaft zu fördern. Bisher haben sich viele dieser Programme hauptsächlich auf die Vorbeugung von Muskel- und Skeletterkrankungen konzentriert, wobei das übergeordnete Ziel darin besteht, die Mitarbeiter:innen so lange wie möglich gesund zu halten (Wollesen et al. 2017). Ein zentrales Mittel bei der Förderung der psychischen Gesundheit sind betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen, die Stressbewältigungsstrategien beinhalten. Diese Arbeit untersucht, inwiefern solche vom Unternehmen vorgegebene Gesundheitsförderungsmaßnahmen zur Stressbewältigung die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen beeinflusst.

1.1. Hintergrund und Motivation

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von wachsenden Leistungsdruck und steigenden Anforde-rungen an die Flexibilität von Mitarbeiter:innen (Tennant 2001). Diese Entwicklungen führen vermehrt zu stressbedingten Erkrankungen, die nicht nur die Gesundheit der Belegschaft als auch die Effizienz und Produktivität der Unternehmen negativ beeinflusst. Dieser arbeitsbe-dingte Stress verursacht erhebliche Kosten durch Fehlzeiten der Mitarbeiter:innen, Frühverren-tung oder auch verminderte Arbeitsleistung (Podniece und Hassard 2012, Martin et al. 2009)

Angesichts dieser Herausforderungen und der wachsenden Bedeutung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz wird deutlich, warum das Thema der Auswirkungen von Stressbewältigungsstrategien auf die Arbeitszufriedenheit von großer Relevanz ist. Die Komplexität der Definition der Begriffe psychische Gesundheit und psychische Belastung stellt in der Arbeit eine Herausforderung dar. Psychische Gesundheit umfasst nicht nur das Feld der psychischen Erkrankungen, sondern auch die Resilienz gegenüber Stress und die Fähigkeit alltägliche Herausforderungen zu bewältigen (Wieland 2013). Zudem unterscheiden sich die individuellen Wahrnehmungen der psychischen Gesundheit erheblich, da sie stark von persönlichen, sozialen und kulturellen Faktoren geprägt sind (Michie 2022). In dieser Arbeit soll der Fokus auf arbeitsbedingten Stress und die dazugehörigen Stressbewältigungsmaßnahmen als Maßnahmen der BGF liegen. Mit dieser Arbeit soll die wissenschaftliche Lücke in der Kombination von Stressbewältigung und Arbeitszufriedenheit geschlossen werden und einen direkten Zusammenhang aufzeigen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit gliedert sich in mehrere zentrale Kapitel, um Stressbewältigungsstrategien und deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen in ein Verhältnis zu setzen.

Im Kapitel zu theoretischen Grundlagen werden zunächst verstärkt die Begriffe Arbeitszufriedenheit, psychische Gesundheit und betriebliche Gesundheitsförderung definiert und miteinander für die Arbeit in Beziehung gesetzt.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden die Grundannahmen der Rational Choice Theorie und die Zusammenhänge zwischen Nutzenmaximierung und Arbeitszufriedenheit erläutert. Diese theoretischen Ansätze sind zentral, um nachzuvollziehen, warum Mitarbeiter:innen bestimmte Stressbewältigungsmaßnahmen in Anspruch nehmen und welche Erwartungen sie damit verbinden. Die Rational Choice Theorie, insbesondere die subjektive Erwartungsnutzentheorie, wird herangezogen, um die Beweggründe der Mitarbeiter:innen zu analysieren. Während die Rational Choice Theorie die rationale Ebene der Entscheidungsfindung beleuchtet, wird im weiteren theoretischen Teil der Arbeit auf die Selbstbestimmungstheorie eingegangen, um die Wahl der Stressbewältigungsstrategien um emotionale und motivationale Faktoren ergänzt.

Das Kapitel Arbeitszufriedenheit beschäftigt sich mit den Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit anhand des Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham. Dieses Modell stellt den Einfluss verschiedener Merkmale eines Jobs, wie Aufgabenvielfalt, Autonomie und Feedback auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden dar. Arbeitszufriedenheit wird in der folgenden Arbeit als Dimension verstanden, die sich aus neun Facetten zusammensetzt. Diese neun Facetten orientieren sich im Interviewleitfaden am Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger u. Allerbeck (1978) und ermöglichen es, ein umfassendes Bild der Arbeitszufriedenheit der jeweiligen Mitarbeiter:innen in Bezug auf die Stressbewältigungsmaßnahmen in der Organisation zu erzeugen. (Nerdinger 2019).

Kapitel Vier geht detailliert auf die Entstehung von Stress im Arbeitskontext ein und analysiert Ansätze und Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Die Stressbewältigungsstrategien werden hierbei als betriebliche Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit verstanden, deren Effekt auf die Arbeitszufriedenheit in dieser Arbeit empirisch untersucht wird. Das anschließende Kapitel fünf formuliert die Erwartungen an die Empirie und leitet aus den theoretischen Grundlagen die Hypothesen ab.

Ein essenzieller Teil dieser Arbeit umfasst die Methodik. Deren detaillierte Beschreibung beinhaltet die Auswahl der Interviewpartner:innen und welche Kriterien dabei berücksichtigt werden. Der Ablauf der Interviews wird dargestellt und die methodische Vorgehensweise erläutert. Anhand eines Interviewleitfadens wurden acht Respondent:innen befragt, um tiefgehende Einblicke in die Zusammenhänge zwischen Stressbewältigungsstrategien und Arbeitszufriedenheit zu gewinnen. Die Auswertung erfolgt mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, wodurch systematisch Kategorien entwickelt und analysiert werden, um fundierte Rückschlüsse auf die Arbeitszufriedenheit zu ziehen.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit und den Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis ab.

1.3. Aktueller Forschungsstand

Im Folgenden wird ein kompakter Überblick über die bestehende Forschung gegeben, die die Bedeutung von Stressbewältigungsstrategien im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen beleuchtet.

Die bisherige Forschung zu BGF legt verstärkten Fokus auf die psychosoziale Arbeitsumgebung und deren Auswirkungen auf die mentale Gesundheit der Arbeitnehmer:innen. Eine Metaanalyse von Stansfeld und Candy (2006) hebt die Bedeutung dieser Zusammenhänge hervor

und zeigt, dass die psychosoziale Arbeitsumgebung einen signifikanten Einfluss auf die psychische Gesundheit hat (Stansfeld und Candy 2006). Eine weitere Studie von Martin et al. (2009) evaluiert das Programm "Business in Mind" zur Förderung der mentalen Gesundheit in kleinen und mittleren Unternehmen. Diese Untersuchung verdeutlicht die Relevanz von spezifischen Gesundheitsinitiativen in unterschiedlichen Betriebsgrößen (Martin et al. 2009).

Die Studie von Birgit Aust und Antje Ducki (2004) mit dem Titel "Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace with Health Circles in Germany" untersucht die Wirksamkeit von umfassenden Gesundheitsförderungsmaßnahmen am Arbeitsplatz in Deutschland, wobei ein besonderer Fokus auf sogenannte Gesundheitszirkel gelegt wird. Gesundheitszirkel sind partizipative Maßnahmen, bei denen Mitarbeiter in moderierten Gruppen zusammenkommen, um gesundheitliche Probleme am Arbeitsplatz zu identifizieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Diese Studie ist besonders relevant, weil sie eine praxisnahe Methode zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz analysiert und die Beteiligung der Mitarbeiter:innen in den Vordergrund stellt. Die Studie ergab, dass Gesundheitszirkel eine positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit und das allgemeine Wohlbefinden der Belegschaft haben. Die Teilnehmer:innen der Gesundheitszirkel berichteten über eine verbesserte Kommunikation und ein besseres Verständnis für gesundheitliche Probleme am Arbeitsplatz. Darüber hinaus konnten konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen entwickelt und umgesetzt werden, die zu einer Reduktion von Stress und einer Verbesserung der psychischen Gesundheit führten (Aust und Ducki 2004). Die in 2004 veröffentlichte Studie ist für die Forschung im Rahmen dieser Masterarbeit von besonderer Relevanz, da Gesundheitszirkel als Form von Stressbewältigungsstrategien betrachtet werden können. Die empirischen Belege zeigen, dass durch die aktive Beteiligung und die Möglichkeit zur Entwicklung eigener Lösungsvorschläge Stress reduziert und die Arbeitszufriedenheit erhöht werden kann. Diese gewonnenen Erkenntnisse fließen in meine Erwartungen im Kapitel 5 dieser Arbeit mit ein.

Das Forschungsfeld zur Arbeitszufriedenheit und mentalen Gesundheit von Arbeitnehmer:innen ist umfassend. Arbeitszufriedenheit fungiert als Konstrukt in der Arbeits- und Organisationspsychologie und ist eines der am intensivsten erforschten Teilgebiete (Kauffeld et al. 2018). In der Arbeit von Oldham und Hackman (2010), die auch im weiteren Verlauf meiner Studienarbeit eine große Rolle spielt, führen gut gestaltete Arbeitsplätze, Autonomie, Vielfalt und Feedback zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und verbesserten mentalen Gesundheit (Oldham und Hackman 2010). Aus diesen Erkenntnissen geht hervor, dass strukturelle Veränderungen am Arbeitsplatz die Wirksamkeit von Stressbewältigungsstrategien beeinflussen können.

Die Literaturübersicht von Hassard et al. (2012) zeigt als Ergebnis, dass Gesundheitsförderungsmaßnahmen am Arbeitsplatz die Arbeitszufriedenheit, sowie die mentale Gesundheit der Mitarbeiter:innen erheblich fördert. Die Autoren heben hervor, dass Programme zur Stressbewältigung, wie z.B. Stressmanagement-Workshops und Meditation, nicht nur die psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen fördert, sondern auch deren Motivation und Produktivität steigert (Hassard et al. 2012; Podniec und Hassard 2012). Somit konnte bereits mit dieser Studie belegt werden, dass die Implementierung solcher Maßnahmen sowohl Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat, als auch auf die Unternehmensleistung (Hassard et al. 2012). Die genannten Studien zum Thema Arbeitszufriedenheit verdeutlichen die enge Verbindung dieser mit der mentalen Gesundheit. Die Ergebnisse haben für die Masterarbeit eine hohe Relevanz, da sie den theoretischen Rahmen und die praktische Implikation der Untersuchung unterstützen. Maßnahmen der BGF zielen darauf ab, die Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu fördern sowie Arbeitsstrukturen, -abläufe und das Arbeitsumfeld zu verbessern (Meggeneder 2007). In einem komplexen sozialen System wie einem Unternehmen ist es wichtig, sich nicht nur auf das Gesundheitsverhalten zu konzentrieren, sondern auch die internen Prozesse und Strukturen der Organisation zu berücksichtigen. Es ist weithin anerkannt, dass komplexe soziale Systeme nur begrenzt durch das Top-Management oder externe Einflüsse gestaltet und verändert werden können (Meggeneder 2007). Die Studie von Kundi et al. (2022) zeigt, dass das psychische Wohlbefinden mit der Arbeitsleistung der Mitarbeiter korreliert und durch geeignete Stressbewältigungsstrategien erheblich verbessert werden kann (Kundi et al. 2021). Die Forschung von Lier et al. (2019) betont, dass betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme nur erfolgreich sein können, wenn die Mitarbeiter:innen tatsächlich teilnehmen. Die Autoren identifizieren in ihrer Forschung organisatorische Faktoren, die die Teilnahme der Mitarbeiter:innen an diesen Programmen beeinflussen (Lier et al. 2019).

1.4. Forschungsfrage und Zielsetzung

In meiner Forschungsarbeit liegt der Fokus insbesondere auf der psychischen Gesundheit und den Strategien zur Stressbewältigung, da diese Aspekte zunehmend an Bedeutung gewinnen und laut Theorie Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit haben. Während körperliche Gesundheitsmaßnahmen wichtig bleiben, ist es ebenso entscheidend, den psychosozialen Faktoren und der Prävention stressbedingter Erkrankungen Beachtung zu schenken, um ein ganzheitliches Gesundheitsförderungskonzept für Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen zu entwickeln und umzusetzen (Tennant 2001).

Mittel zum Zweck ist die Eingrenzung des Begriffes der psychischen Gesundheit. Da psychische Gesundheit sehr breit gefächert ist, konzentriere ich mich gezielt auf die Entstehung von Stress am Arbeitsplatz sowie Stressbewältigungsstrategien (Wieland 2013). Diese Fokussierung ermöglicht eine tiefere und spezifischere Untersuchung der Mechanismen und Auswirkungen von Stressbewältigungsstrategien im Arbeitskontext. Das Hauptziel der Arbeit besteht darin, den Einfluss von unternehmensseitig vorgegebenen Stressbewältigungsstrategien auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu untersuchen, das bedeutet zu erforschen, ob betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen, die sich auf Stressbewältigung fokussieren einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen aufweisen. Die zentrale Forschungsfrage, die mittels der Befragung und Durchführung von Interviews beantwortet werden soll, lautet daher: **Inwieweit beeinflussen unternehmensseitig implementierte Stressbewältigungsstrategien die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen?**

Ein Ziel der Arbeit besteht nicht darin, die Effizienz spezifischer Stressbewältigungsstrategien miteinander zu vergleichen. Stressbewältigungsstrategien werden als Oberbegriff verwendet und inkludieren alle möglichen Stressreduktionsmaßnahmen, die ein Unternehmen für seine Mitarbeiter:innen anbietet. Des Weiteren ist die befragte Stichprobe zu klein, um Rückschlüsse auf die Effizienz der Strategien zu führen.

Das Ergebnis für die Messung der Arbeitszufriedenheit soll in der Arbeit aus Basis von neun Facetten analysiert werden. Diese Betrachtungsweise liefert im Gegensatz zur Messung auf globaler Ebene detailliertere und eindeutige Ergebnisse (Kauffeld und Schermuly 2018). Die differenzierte Betrachtung der Zufriedenheit von Mitarbeiter:innen beinhaltet verschiedene Aspekte der Arbeit, auch Facetten genannt. Diese neun Facetten sind: Kollegium, Tätigkeit, Führungskräfte, Arbeitsbedingungen, Leitung/Organisation, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung, Arbeitsplatz und Arbeitsplatzsicherheit.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird im Rahmen einer qualitativen Studie mittels Interviews die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen zu den angebotenen Stressbewältigungsstrategien erhoben und ausgewertet. Um Rückschlüsse auf die Arbeitszufriedenheit im Ergebnis zu erzielen, werden die neun Facetten des ABB nach Neuberger und Allerbeck (1978) erfragt.

2. Theoretische Grundlagen

Vor dem Einstieg in den theoretischen Teil der Arbeit ist es notwendig, zentrale Begriffe zu definieren, die im weiteren Verlauf von Bedeutung sind.

Arbeitszufriedenheit bezieht sich auf das subjektive Empfinden von Mitarbeiter:innen, hinsichtlich ihrer Arbeit und deren Rahmenbedingungen. Die Arbeitszufriedenheit beschreibt den Grad, in dem die Mitarbeitenden ihre Arbeit als positiv und erfüllend empfinden (Kauffeld & Schermuly 2018). Höhere Arbeitszufriedenheit führt zur höheren Motivation der Mitarbeitenden, verbesserter Arbeitsleistung und stärkeren Bindung an das Unternehmen (Unger et al 2022).

Die Begriffsdefinition der Psychischen Gesundheit ist sehr komplex, weswegen sich in der Arbeit an der Definition der WHO orientiert wird, die die psychische Gesundheit als „a state of mental well-being that enables people to cope with the stresses of life, realize their abilities, learn well and work well, and contribute to their community“ (WHO 2022). Sie ist also mehr als das Fehlen von psychischen Erkrankungen, sondern beschreibt die Widerstandsfähigkeit gegen Stressoren (Wieland 2013). Die psychische Gesundheit ist entscheidend für eine langfristige Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter:innen.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) beschreibt alle Maßnahmen und Programme, die darauf abzielen die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu fördern und diese solange wie möglich gesund zu halten. Psychische und Physische Belastungen am Arbeitsplatz sollen somit reduziert werden (Hassard et al 2012).

Der Zusammenhang der drei Begrifflichkeiten kann als eine Art von Prozess angesehen werden. Durch die Stressbewältigungsstrategien, die als BGF-Maßnahmen fungieren, können Mitarbeiter:innen lernen besser mit arbeitsbedingten Stress umzugehen, was wiederum ihre psychische Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinflusst. Die psychische Gesundheit der einzelnen Mitarbeiter:innen gilt dabei als Schlüsselfaktor. Mitarbeiter:innen, die psychisch gesund sind, sind belastbarer und seltener krank (Michie 2022). Stressbedingte negative Einflüsse werden weniger als solche wahrgenommen.

Am Ende des Prozesses steht dann die Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter:innen. Verschiedene Metaanalysen haben gezeigt, dass zufriedenere Mitarbeiter:innen gesünder und produktiver sind (Unger et al.2022).

2.1. Grundannahmen der Rational Choice Theorie

Die Rational Choice Theorie (RCT) gilt als Erklärungsansatz für gesellschaftliche Phänomene auf Basis individueller rationaler Handlungen (Diefenbach 2009). Obwohl sich die RCT erst im 20. Jahrhundert entwickelte, gab es einige Vorläufer der zentralen Idee. In der Sozialwissenschaft stößt sie seit längerem auf großes Interesse, womit sie die einflussreichste und meist diskutierte Theorie ist (Diefenbach 2009). Als allgemeine Sozialtheorie ist die RCT ebenso auf Organisationen anwendbar, auch wenn sie keine eigenständige ausdifferenzierte Organisationstheorie ist (Abraham und Bähr 2019). David Hume war ein Vorreiter für die Erklärung menschlichen Handels und definierte rationales Handeln als zweckgerichtet (Diefenbach 2009). Das bedeutet, dass Individuen in der RCT rational handeln, wenn diese aufgrund von Zwecken handeln, um ihre eigenen Ziele, Wünsche oder Bedürfnisse zu erfüllen (Diefenbach 2009). Hierbei ist es irrelevant, worauf sich die Ziele, Wünsche oder Bedürfnisse des Individuums beziehen. Die wichtigste Grundannahme eines Menschen innerhalb der RCT ist somit die Verfolgung des Eigeninteresses mit Nutzenmaximierung.

Wie ein Individuum seine Wahl einer bestimmten Handlungsalternative verfolgt, wird in drei Schritten der subjective expected utility Theorie (SEU) wiedergegeben (Hill 2002). In dieser Theorie kommt es erst zur Kognition der Situation, dann zur Evaluation der Handlungsalternative und abschließend zur Selektion mit dem übergeordneten Ziel, die Handlungsalternative zu wählen, die am ehesten zur Erreichung des individuellen Ziels beiträgt (Hill 2002). Im ersten Schritt der Kognition werden die Handlungsalternativen geprüft und mit vorangegangen Erfahrungen oder Situationen verglichen. In der Evaluation erfolgt eine Kosten-Nutzen-Analyse der Akteur:innen mit anschließender Selektion einer Handlungsalternative. Hierbei darf die Nutzenmaximierungsregel nicht außer Acht gelassen werden, denn die/der Akteur:in wird immer die Alternative wählen, die den größten Gesamtnutzen darstellt (Diefenbach 2009). Als empirische Theorie betrachtet, erklärt die SEUT wie Menschen ihre Handlungen wählen. Die Rationalität, die in der RCT beschrieben wird, besteht dabei aus dem Entscheidungsprozess, nicht auf der Entscheidung selbst. Daher ist es aus dieser Perspektive betrachtet irrelevant, ob die gewählte Handlungsalternative wirklich besser ist als alle Handlungsalternativen. Es geht beim Maßstab für die Rationalität einer Handlung nur darum, dass das Individuum, das für sich beste Mittel gefunden hat, um das individuelle Ziel zu erreichen (Diefenbach 2009). Es muss verdeutlicht werden, dass die Rationalität in der RCT rein subjektiv ist. Die Präferenzen, nach denen ein Individuum eine Entscheidung trifft, sind individuell und situativ unterschiedlich. In der Empirie definiert sich die Rationalität nicht durch Präferenzen, sondern durch die

Rationalität der gewählten Handlungsentscheidung (Diefenbach 2009). Nach der SEUT entscheiden sich Akteure:innen für die Stressbewältigung im Unternehmen, bei der sie den höchsten Nutzen erwarten. Ein Beispiel wäre die Entscheidung darüber, ob sie eine stressige Aufgabe selbst erledigen oder delegieren. Diese Handlungsbewertung liegt der beschriebenen Theorie zugrunde, dass dies aufgrund der subjektiven Einschätzung des Individuums selbst geschieht (Fripp o.D).

Wie oben beschrieben, betont die SEUT genau diese Rolle von subjektiven Wahrnehmungen und Präferenzen (Fripp o.D). Das heißt auf die anschließende Forschung bezogen, dass die Wahl der Stressbewältigungsstrategie stark den persönlichen Vorlieben des Mitarbeitenden abhängt. Manche werden körperliche Aktivitäten wie Yoga bevorzugen, andere wiederum auf mentale Techniken zurückgreifen. Diese unterschiedliche Wahrnehmung und Abwägung der Präferenzen eines Einzelnen wird als Erkenntnis der Forschung dieser Arbeit erwartet. Nach der SEUT bewertet ein Mitarbeiter:in zunächst die stressige Situation und schätzt die Intensität sowie die möglichen negativen Auswirkungen. Wie in der Theorie erläutert, erfolgt als zweiter Schritt die Evaluation. Basierend auf der Wahrnehmung des Mitarbeitenden wählt dieser verschiedene Stressbewältigungsstrategien, die von einem Unternehmen angeboten werden, ab. Dabei spielt der erwartete Nutzen eine übergeordnete Rolle und ist von den individuellen Präferenzen sowie die erwartete Wirksamkeit abhängig. Das bedeutet, dass manche Mitarbeitende eher körperliche Aktivitäten zum Stressabbau bevorzugen, andere eher auf mentale Techniken setzen. Bei der erwarteten Wirksamkeit werden Mitarbeitende immer die Stressbewältigungsstrategie wählen, die am besten zu ihrer spezifischen Situation oder auch Bedürfnissen passt. Im Evaluationsschritt des Individuums passiert eine Kosten-Nutzen-Analyse mit Nutzenmaximierungsregel. Im Kontext zu Stressbewältigungsstrategien wählen Mitarbeitende immer die Strategie, die so wenig Aufwand wie möglich für sie bedeuten. Sogenannte versteckte Kosten bei der Wahl könnten Zeitaufwand oder Anstrengung in Form von körperlicher Bewegung sein. Die Wahl der Stressbewältigungsstrategie fällt auf die Gesundheitsförderungsmaßnahme, die den größten Gesamtnutzen für den Mitarbeitenden bedeutet. Hier ist nicht nur der direkte Nutzen der Stressreduktion im Fokus, sondern alle Nebeneffekte, die die Wahl der Stressbewältigungsstrategie mit sich bringt.

2.2. Zusammenhang zwischen Nutzenmaximierung und Arbeitszufriedenheit

Innerhalb der Forschung zum Zusammenhang zwischen Einfluss von Stressbewältigungsstrategien auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen untersucht werden. Arbeitszufriedenheit bildet somit einen großen thematischen Rahmen dieser Arbeit. Eine umfassende Definition

von Arbeitszufriedenheit folgt in Kapitel 3 der Arbeit. Allgemein drückt die Arbeitszufriedenheit aus, ob Mitarbeiter:innen die Arbeit und die damit verbundenen Bedingungen als erfüllend empfinden (Unger et al. 2022).

Die Anknüpfung der RCT auf die Arbeitszufriedenheit beinhaltet mehrere Schlüsselaspekte. Zum einen kann hier die Nutzenmaximierung betrachtet werden. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, geht die Theorie davon aus, dass Individuen rationale Akteur:innen sind, die Entscheidungen zur Nutzenmaximierung treffen (Hill 2002; Diefenbach 2009). Somit wird angenommen, dass Mitarbeiter:innen danach streben, ihre Zufriedenheit durch Maximierung von Belohnung zu erreichen. Belohnung kann in diesem Fall durch einen monetären Anreiz (Gehalt) oder durch eine berufliche Beförderung erreicht werden. In der Theorie würden solche finanziellen Anreize dazu führen, dass Mitarbeiter:innen eher intensiver arbeiten, um diese Belohnung zu erhalten. Auch Kiser & und Hechter (1998) haben in ihrer Studie finanzielle Anreize als starke Motivatoren für die Arbeitszufriedenheit beschrieben (Kiser und Hechter 1998). Weitere Schlüsselaspekte der RCT stellen individuelle Präferenzen dar, die die Handlungssentscheidung eines Mitarbeiter:in beeinflussen (Diefenbach 2009). Die Wahl einer Handlungsalternative wird im Rahmen der organisatorischen und persönlichen Präferenzen getroffen, die ihre eigene Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Dies können Arbeitsbedingungen wie Flexibilität, Arbeitsklima und Arbeitsplatzsicherheit sein (Droste 2021). Auch anwendbar ist der Schlüsselaspekt der Kosten-Nutzen-Analyse bei der RCT. Entscheidungen in der RCT werden nach Abwägung der Kosten und Vorteile verfügbarer Handlungsalternativen getroffen. Das Individuum wählt immer die Handlungsoption mit dem größten Nutzen und/oder mit den geringsten Kosten (Hill 2002). Mitarbeiter:innen bewerten ständig ihre eigenen Arbeitsbedingungen und entscheiden demnach, welche Vorteile die wahrgenommenen Kosten überwiegen. In dem thematischen Feld sind wahrgenommenen Kosten der Stress bzw. die Arbeitsbelastung. Eine positive Kosten-Nutzen-Analyse kann zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen. Laut dem Demand-Control Modell nach Karasek und Theorell führen ein hohe Arbeitsanforderungen zu einem hohen Gehalt und guten Aufstiegschancen, welches im Ergebnis trotz der hohen Arbeitsanforderung auch zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen kann (Droste 2021).

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wird die RCT dazu verwendet, um einen Erklärungsansatz zu bieten, warum Mitarbeiter:innen bestimmte Stressbewältigungsstrategien wählen. Obwohl die SEUT als Grundlage eine Kosten-Nutzen-Analyse zur Entscheidungsfindung beschreibt, kann dies in Bezug auf psychischer Gesundheit komplexer sein. Mitarbeitende berücksichtigen nicht im ersten Schritt die positiven Effekte von Stressbewältigung, sondern

erst über eine gewisse Zeit. Die Verringerung von Stress und gesteigertes Wohlbefinden sind nur zwei der vielen positiven Effekte der Stressbewältigung. Eine genaue Abwägung von Kosten und Nutzen bei der Teilnahme an Stressbewältigungsstrategien im Unternehmen kommt erst dann zum Vorschein, wenn Mitarbeitende unbewusste Verbesserungen spüren, so dass sie zukünftige Angebote eher nutzen (Uhle und Treier 2019). Die Entscheidung an der Teilnahme von Stressbewältigungsmaßnahmen erfolgt somit nicht nur als bewusste Kosten-Nutzen-Analyse, sondern kann viel mehr als eine Reaktion angesehen werden, auf eine erlebte emotionale Verbesserung.

2.3. Selbstbestimmungstheorie als Motivationstheorie

Während die RCT einen eher nutzenmaximierenden und rationalen Ansatz für die Erklärung von Verhaltensweisen von Individuen bietet, deckt es nicht aber die motivationalen und psychologischen Faktoren ab, die ebenfalls eine Rolle bei der Wahl von Stressbewältigungsstrategien spielen. Laut Kiser und Hechter (1998) ermöglicht die RCT einen Erklärungsansatz individueller Entscheidungen durch die Abwägung von Kosten und Nutzen. Allerdings weisen die Autoren darauf hin, dass nicht alle Entscheidungen rein rational getroffen werden können. Emotionale sowie soziale Einflüsse spielen auch bei der Wahl der Stressbewältigungsstrategien eines Mitarbeitenden eine Rolle, die über die individuelle Nutzenmaximierung hinausgeht (Kiser und Hechter 1998). Dabei bilden Motivationstheorien eine wertvolle Ergänzung. Im Zusammenhang der Forschungsarbeit wird davon ausgegangen, dass eine erfolgreiche Stressbewältigung die intrinsische Motivation der Mitarbeiter:innen steigert, da die Mitarbeitenden weniger belastet und somit zufriedener auf der Arbeit sind. Die Motivation eines Einzelnen und die Arbeitszufriedenheit sind in der Literatur eng miteinander verbunden. Es gilt, je mehr die persönlichen Motive innerhalb der Arbeit und der Aufgaben befriedigt werden, desto mehr verspüren Individuen Zufriedenheit (Unger et al. 2022).

Die Arbeitsmotivation eines Mitarbeitenden erklärt, welche Anstrengungsbereitschaft aufgewendet wird, um eine Arbeit aufzuführen und die beruflichen sowie organisatorischen Ziele zu erreichen. Dabei spielen die Kernmerkmale Motiv, Anreiz und Motivation eine wichtige Rolle beim Zusammenspiel (Unger et al. 2022). Die Motivation einer Person erklärt das Warum des Handelns oder eben Nichthandelns, da die Arbeitsmotivation eine prospektive Ausrichtung annimmt. Eine wichtige Motivationstheorie ist die über 40 Jahre alte Selbstbestimmungstheorie, auf englisch self-determination theory (SDT). Sie wird vor allem herangezogen, wenn es darum geht zu erklären, was Menschen im Allgemeinen antreibt (Unger et al. 2022). Die SDT geht davon aus, dass die Unterscheidung wichtiger ist, ob die Motivation eines Menschen autonom

oder kontrolliert ist, als die Intensität der Motivation zu kennen. Anhand dessen können dann Aussagen über die Qualität des Engagements, der eigentlichen Leistung sowie des Wohlbefindens der Person getroffen werden. Die SDT stellt somit ein mehrperspektivisches Konzept der Motivation von Personen dar, die auch die Selbstbestimmtheit miteinbezieht (Frühwirth 2020). Die von Ryan & Deci behandelte SDT besagt im Kern, dass die drei Grundbedürfnisse wie Kompetenz, soziale Eingebundenheit und Autonomie das Verhalten der Menschen bestimmen. Dabei verstehen die Autoren unter Selbstwirksamkeit, dass das Individuum so handeln möchte, dass es die Selbstwirksamkeit für sich und das Umfeld bewusst erlebt. Bei dem Kernmerkmal der sozialen Eingebundenheit geht es darum, dass das Individuum Anerkennung, Zugehörigkeit und Verbundenheit in einer sozialen Gruppe spüren möchte (Frühwirth 2020).

Die SDT ergänzt die RCT, indem sie sich auf die intrinsische Motivation und genau auf den psychologischen Bedürfnissen konzentriert und damit maßgeblich Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausübt (Frühwirth 2020).

Die Determinanten für motivierendes Handeln zeigen sich laut Literatur in Kognitionen und Emotionen. Kognitionen werden dabei als Gedanken, Erwartungen und Überzeugungen zusammengefasst, wogegen Emotionen als vielschichtige, aber zielgerichtete affektive Reaktionen auf bedeutsame Ereignisse beschrieben wird (Frühwirth 2020). Motive sind demnach abhängig von den Merkmalen des Individuums und auch von den Merkmalen der Situation. Diese individuellen Unterschiede führen gleichzeitig zu einer unterschiedlichen Bereitschaft, Handlungsziele anzustreben, da sich die Motive in ihrer Stärke sowie durch personale Disposition unterscheiden. Passiert ein Vorhaben von innen heraus, spiegelt es häufig die Werte und das Interesse wider und stellt eine autonome Form der Motivation dar. Andere Handlungen wiederum passieren durch äußeren Druck und zeigen dementsprechend wenig Autonomie (Frühwirth 2020).

Die SDT hilft somit einen Erklärungsansatz zu geben, warum Mitarbeitende Stressbewältigungsstrategien wählen, die nicht nur einen kurzfristigen Nutzen versprechen, sondern auch Selbstwirksamkeit und autonomes Verhalten fördern. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Arbeitsmotivation die Arbeitszufriedenheit durch extrinsische und intrinsische Motivation beeinflusst wird, demnach auch die Wahl der Stressbewältigungsstrategie durch das Individuum nach kurzfristigen extrinsischen Vorteilen und nach langfristigen intrinsischen Belohnungen erfolgt (Frühwirth 2020).

Theorie	Hauptkonzepte	Zusammenhang zur Forschungsfrage
Rational Choice Theorie	Nutzenmaximierung Subjektive Erwartungstheorie (SEUT)	Mitarbeiter:innen wählen Stressbewältigungsstrategien, die ihren individuellen Nutzen maximieren. Dieser Nutzen kann in Form von kurzfristiger Stressreduktion, langfristiger Verbesserung der mentalen Gesundheit oder als gesteigerte Leistungsfähigkeit erlebt werden (Rusch 2019). Die Wahl der Strategie hängt von den persönlichen Präferenzen und der erwarteten Wirksamkeit ab.
Selbstbestimmungstheorie (self-determination theory)	Intrinsische Motivation Psychologische Bedürfnisse wie Autonomie, Selbstbestimmtheit und soziale Eingebundenheit	Stressbewältigungsstrategien fördern die intrinsische Motivation eines Mitarbeitenden, indem diese die psychologischen Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit erfüllen. Eine höhere intrinsische Motivation führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit.

Abbildung 1: Eigene Darstellung der Theoretischen Grundlagen

3. Arbeitszufriedenheit

Arbeit ist ein zentraler Bestandteil unseres Alltags, weshalb die Untersuchung und das Streben nach Arbeitszufriedenheit sowohl subjektive als auch objektive Ansätze erfordern.

Arbeitszufriedenheit wird definiert, als „das, was Menschen in Bezug auf ihre Arbeit und deren Facetten denken und fühlen. Es ist das Ausmaß, in dem Menschen ihre Arbeit mögen (Zufriedenheit) oder nicht mögen (Unzufriedenheit)“ (Kauffeld und Schermuly 2018, S. 239). Diese Definition zeigt, dass Arbeitszufriedenheit sowohl eine kognitive Seite als auch eine affektive Seite besitzt. Bei der kognitiven Seite bewertet das Individuum seine eigene Arbeit in Bezug auf persönliche Motive, wogegen bei der affektiven Seite, die Bewertung aus den eigenen Gefühlen heraus entsteht. Aus der Definition ergeben sich zwei Einflussgrößen: die Person selbst und die organisationalen Bedingungen (Unger et al. 2022). Die Frage danach, was Arbeitszufriedenheit auslöst, ist demnach ganz individuell zu beantworten, aber es gibt einige Forschungsergebnisse mit Einigkeit darüber, was eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit von vielen Beschäftigten hat.

Werden weitere Definitionen betrachtet, ist die Arbeitszufriedenheit mehr als die Arbeit zu mögen oder nicht zu mögen. Viel wichtiger sind dabei die einzelnen Aspekte der Arbeit (Spector 1997).

Da Arbeitszufriedenheit als eine emotionale Reaktion beschrieben wird, ist diese im Arbeitsalltag davon, wie sehr der/die Mitarbeiter:in das Gefühl hat, dass seine/ihre Erwartungen erfüllt wurden oder nicht erfüllt wurden sind (Nadinloyi et al. 2013). Es ist wichtig zu verstehen, dass emotionale Reaktionen, wie Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsalltag auf rationalen Überlegungen beruhen. Laut der RCT streben Mitarbeitende immer nach der Maximierung ihres Nutzens, was gleichzeitig von rationalen Entscheidungen als auch durch emotionale Bedürfnisse beeinflusst wird. Das bedeutet, dass für die Arbeitszufriedenheit rationale Komponenten wie Bezahlung genauso entscheidend sind wie die emotionalen Komponenten (Kiser und Hechter 1998).

Ein Beispiel lässt sich wie folgt beschreiben: Ein/Eine Organisationsteilnehmer:in hat das Gefühl, er/sie arbeitet viel härter als jede/r andere in der Abteilung, erhält aber nicht gleich viel Belohnung. Dies kann in Form von Geld oder Anerkennung passieren. Laut Literatur ruft dies eine eher negativere Einstellung gegenüber der Arbeit, dem Chef oder den Kolleg:innen hervor. Das bedeutet, dass Mitarbeiter: innen ihre Arbeit überwiegend mit positiven und negativen Gefühlen beschreiben. Im Umkehrschluss würde das Beispiel bedeuten, dass der/die Organisationsteilnehmer:in eine eher positive Einstellung zum Arbeitsplatz aufweist, wenn das Gefühl hervorgerufen wird, gerecht und fair bezahlt zu werden (Nadinloyi et al. 2013).

Hulin und Judge interpretierten 2003 Arbeitszufriedenheit als eine mehrdimensionale psychologische Reaktion auf die Arbeit einer Person. Diese individuelle Reaktion die ein Organisationsmitglied dann zeigt, weist rationale, emotionale sowie verhaltensbezogene Aspekte auf (Hulin und Judge 2003). Während die rationalen Bewertungen der Arbeitsbedingungen wichtig sind, spielen auch emotionale Faktoren eine zentrale Rolle bei der Arbeitszufriedenheit. Gefühle der Wertschätzung und Zugehörigkeit beeinflussen gleichermaßen die Wahrnehmung der Mitarbeitenden bzgl. Arbeitszufriedenheit wie die rationalen Überlegungen (Hulin und Judge 2003). In dieser Studie wird aus anderer Literatur abgeleitet, dass die Arbeitszufriedenheit das Hauptelement der Wertschätzung und der Erreichung von Zielen ist. Die Arbeitnehmer:innen empfinden dann wiederum ein Gefühl der Erfüllung (Alfayad und Arif Mohd Suriani 2017).

In zahlreichen bisherigen Studien wurden bereits die Einflussgrößen der Arbeitszufriedenheit empirisch erforscht und bestätigt. Diese Größen reichen von einer sinnstiftenden Aufgabe, über eine faire Bezahlung bis hin zu qualitativ guten Beziehungen zu Kolleg:innen (Humphrey et al.; Nikolova und Cnossen 2020; Pundt et al. 2018).

Die Begriffe Motivation und Arbeitszufriedenheit unterscheiden sich in ihrer Ausrichtung. Bei der Arbeitszufriedenheit handelt es sich um eine retrospektive Bewertung, die auf den vergangenen Erfahrungen der Mitarbeitenden basiert. Das bedeutet, wenn jemand mit der Arbeit zufrieden ist, dann verbindet er positive Kognitionen und Emotionen mit der Arbeit (Kauffeld et al. 2018). Arbeitsmotivation hingegen besitzt eine prospektive Ausrichtung und bezieht sich auf das Verhalten einer Person. Bewertet wird dabei die Art, Auswahl, Stärke und Intensität des Verhaltens der Person bei der Arbeit (Kauffeld et al. 2018).

3.1. Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit am Job Characteristics Model

Zu den Theorien der Arbeitsmotivation zählt auch die Rahmentheorie, die von Greg R. Oldham und J. Richard Hackman entwickelt wurde. Das Job Characteristics Model bietet eine Begründung sowie Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen, die sich auf die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeitenden auswirkt. Innerhalb des Job Characteristics Models befinden sich fünf Kernvariablen, welche sich auf drei kritische Erlebniszustände auswirken können. Die Folgen können dabei hohe Arbeitszufriedenheit, gesteigerte intrinsische Motivation oder niedrige Fluktuation sein (Unger et al. 2022).

Die Kernmerkmale der Arbeit stellen die Gestaltung der Arbeit dar. Wenn der Mitarbeitende seine Arbeit als bedeutsam empfindet, dieser Verantwortung übernehmen darf und Feedback zu den Leistungen bekommt, wird das direkt die Motivation des Mitarbeitenden beeinflussen.

Dies wiederum hat Einfluss auf die intrinsische Motivation, die dadurch gesteigert wird. Eine erhöhte intrinsische Motivation führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit (Kauffeld 2018; Unger et al. 2022).

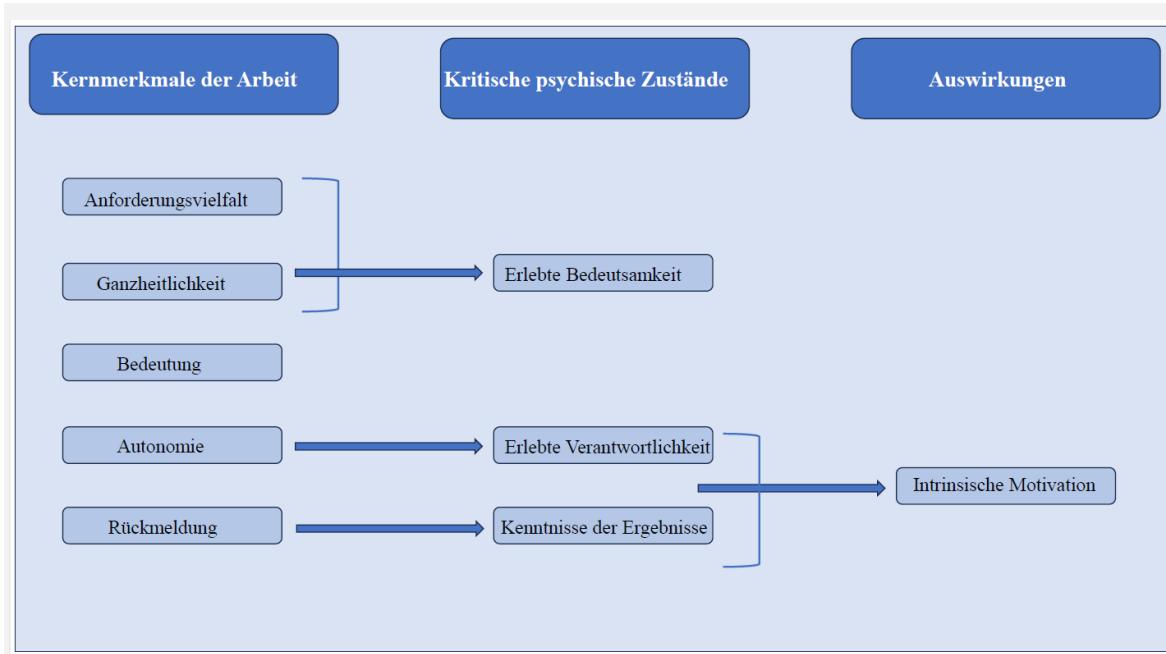


Abbildung 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Oldham und Hackman, 1980

Die fünf Kernvariablen sind Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, sowie Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und die Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung. Da Vielfalt und Ganzheitlichkeit als Teilbereiche von Bedeutsamkeit verstanden werden, werden sie als Kernvariable zusammengefasst.

Die Bedeutsamkeit der Aufgabe wird nach Oldham und Hackman als Sinnhaftigkeit beschrieben. Je mehr der/die Mitarbeiter:in das Gefühl bekommt, dass sein/ihr Handeln positive Auswirkungen auf organisationale Ziele oder die eigene Arbeit hat, desto stärker wird diese Bedeutsamkeit empfunden. Je klarer somit die Vorstellung der Sinnhaftigkeit der zu erledigenden Aufgabe ist, desto höher ist die jeweilige Zufriedenheit und Motivation (Unger et al. 2022). Die Autonomie bestimmt den Grad der Unabhängigkeit und Freiheit im Gestaltungsspielraum. Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung meint die Möglichkeit der Arbeitenden, etwas über das eigene Engagement zu erfahren und Feedback aus der erfüllten Aufgabe zu bekommen. Aufgrund des Feedbacks ist die jeweils individuelle Leistung viel klarer. Um die psychologischen Erlebniszustände zu definieren, kommt es auf die Ausprägung der drei Kernvariablen an. Wenn Mitarbeiter:innen die Bedeutung ihrer Arbeit erkennen, Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen und über ihre erzielten Resultate informiert sind, führt dies zu Zufriedenheit und Motivation (Unger et al. 2022). Auf Grundlage dieser Kernvariablen kann eine

Berechnungsformel für das intrinsische Motivations- und Zufriedenheitspotenzial nach Hackman und Oldham herangezogen werden. Die Formel ist nicht grenzenlos skalierbar, was dazu führt, dass beispielsweise zu viel Autonomie zu Unsicherheiten des Mitarbeitenden und somit zu Überforderung führen kann (Unger et al. 2022). Das zuvor beschriebene Modell von Oldham und Hackman wurde 1976 entwickelt und ist trotz seines Alters aktuell sowie in der Forschung und Praxis weit verbreitet. Es bietet eine Analyseperspektive über die Gestaltung von Arbeitsplätzen und deren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit. Trotz allem wiesen Humphrey et al. (2007) darauf hin, dass es aufgrund der Veränderungen innerhalb der Arbeitswelt zu einer anderen Schwerpunktsetzung kommt (Humphrey et al. 2007). Die Autoren Hackman und Oldham gingen 2010 stärker darauf ein und setzen den Schwerpunkt auf das soziale Umfeld sowie den Arbeitskontext. In ihrer Studie mit dem Titel: „Not what it was and not what it will be: the future job design research“ rücken die Autoren den Fokus der Arbeitszufriedenheit nicht nur auf eine sinnstiftende Tätigkeit, sondern auch auf sinnstiftende Beziehungen (Oldham und Hackman 2010; Unger et al. 2022).

Die erste Kernvariable, Anforderungsvielfalt und Ganzheitlichkeit der Aufgabe, die die Autoren in ihrem Modell beschreiben kann, auch im Kontext meines Themas zum Einfluss von Stressbewältigungsstrategien verwendet werden. Beispielsweise können Achtsamkeitstrainings oder Stressmanagement-Workshops die Fähigkeit der Mitarbeiter:innen fördern mit vielfältigen Anforderungen besser umzugehen. Durch Stressbewältigungsstrategien als Gesundheitsförderungsmaßnahme kann die intrinsische Motivation gesteigert werden. Auch die Kernvariable der Autonomie des Modells kann auf Stressbewältigungsstrategien im Unternehmen angewendet werden. So zielen Stressbewältigungsstrategien oft darauf ab, die Autonomie und Selbstwirksamkeit des Mitarbeiter:in zu fördern (Uhle und Treier 2019).

Die fünf Kernvariablen von Oldham und Hackman, die in Abbildung 2 dargestellt sind, beeinflussen das Erleben von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen. Diese Merkmale können mit der RCT verknüpft werden, da man laut Theorie davon ausgeht, dass Mitarbeitende ihre eigene Arbeitsumgebung rational aufgrund von wahrgenommenen Vorteilen und individuellen Nutzen bewerten. Ein zentrales Element stellt im Job Characteristics Model die Autonomie dar. Nach diesem Modell bevorzugen Mitarbeitende Arbeitsumgebungen, indem sie das Gefühl von Kontrolle über Handlungen und Entscheidungen haben (Unger et al. 2022). Dies gibt ihnen das Gefühl von Freiheit und Eigenverantwortungen. Demnach wird Autonomie als entscheidender Faktor angesehen, um flexibel auf Stress und Herausforderungen im Arbeitsalltag zu reagieren und resultierend darauf mit arbeitsbedingtem Stress besser

umgehen zu können. Im JCM wird auch die Sinnhaftigkeit der Aufgabe thematisiert. Setzt man dies in den Kontext der RCT, bewerten Mitarbeitende ihren persönlichen Nutzen bei der Tätigkeit als hoch. Sie engagieren sich und empfinden die Tätigkeit als sinnhaft und erfüllend. Die im Modell beschriebenen kritischen Erlebniszustände, beziehen sich auf Erfahrungen, die die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation von Mitarbeitenden fördern. In der Nutzenkalkulation des Mitarbeitenden sind diese psychologischen Erfahrungen, wie etwa das Gefühl einer sinnstiftenden Aufgabe integriert und bieten daher auch langfristige Vorteile von gesteigerter Zufriedenheit und Motivation.

Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe an weiteren Modellen, die sich zum einen mit der Arbeitszufriedenheit beschäftigen und zum anderen in der Praxis angesehen sind. Die Erklärung weiterer Modelle wie der berühmten 2 Faktor-Theorie nach Herzberg würde den Umfang dieser Arbeit überschreiten.

3.2. Messung der Arbeitszufriedenheit- Indikatoren der Arbeitszufriedenheit

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde bereits herausgearbeitet, dass Arbeitszufriedenheit mehr beinhaltet als seine Arbeit zu mögen. Viel bedeutender sind die einzelnen Aspekte der Arbeit (Spector 1997).

Hier knüpft die Messung der Arbeitszufriedenheit an, die zum einen nach dem globalen Maß erfolgt, indem erfragt wird, was Menschen hinsichtlich ihrer Arbeit, der Rahmenbedingungen etc. fühlen oder denken und zum anderen die Facettenbetrachtung umfasst. Die detaillierte Facettenbetrachtung der Zufriedenheit zielt auf neun verschiedene Facetten der Arbeit ab: Kollegium, Tätigkeit, Führungskräfte, Arbeitsbedingungen, Leitung und Organisation, Entwicklung, Bezahlung, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit (Kauffeld 2018). Im deutschsprachigen Raum wird für die zuvor beschriebene Facettenbetrachtung das Instrument der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) bei dem die zuvor erwähnten 9 Facetten der Arbeit mit 81 Items abgefragt werden herangezogen (Kauffeld 2018; Kauffeld und Schermuly 2018). Um die konkreten Aufgabenmerkmale zu analysieren, haben Oldham und Hackmann in ihrem Modell dann die zuvor benannten fünf Dimensionen in einem Job Diagnostic Survey, JDS erfasst (Unger et al. 2022). In beiden Fällen steht die subjektive Wahrnehmung der Arbeitskraft im Mittelpunkt. Der 1978 entwickelte ABB von Neuberger und Allerbeck ist ein reliables und valides Instrument für die Ermittlung der Arbeitszufriedenheit. Durch die Messung der neun verschiedenen Facetten ist mit dem ABB möglich ein differenziertes Urteil zur Einstellung der Mitarbeiter:innen zu ermitteln (Nerdinger 2019). Der ABB wurde um die zwei Facetten, Arbeitsbedingungen und

Organisation/Leitung im Gegensatz zum JDS erweitert. Darüber hinaus besteht im ABB die Möglichkeit der Teilnehmer:innen den Grad ihrer Zustimmung auf einer vierstufigen Skala von "ja" bis "nein", einschließlich der Zwischenstufen "eher ja" und "eher nein" angeben (Nerdinger 2019). Der in dieser Masterarbeit genutzte Interviewleitfaden orientiert sich an den neun Facetten der Arbeit, die im ABB aufgefasst sind. Anhand der Antworten werden Rückschlüsse für meine Forschungsfrage gezogen. Dabei ist es essenziell zu verstehen, dass Arbeitszufriedenheit als Konstrukt aus eben diesen neun Facetten angesehen wird. Die detaillierte Facettenbeschreibung kann auch für den Interviewleitfaden genutzt werden, indem die neun Facetten der Arbeitszufriedenheit indirekt in Fragen integriert sind. Daraus gehen umfassende und differenzierte Einblicke in die Auswirkungen von Stressbewältigungsstrategien auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen hervor.

3.3. Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für Mitarbeiter:innen

Bei Betrachtung der Vorteile auf Mitarbeiter:innenebene kann ein stärkeres eigenes Gesundheitsbewusstsein erzeugt werden und dies zur Verringerung von arbeitsbedingter Belastung sowie dem Erlernen im Umgang mit solchen Belastungen führen (Nagy 2002). Die Vorteile, die sich aus der Einführung betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen ergeben, zeigen sich in der Arbeitszufriedenheit und haben wiederum einen erheblichen Einfluss auf die Fluktionsabsichten und Fehlzeiten (Nagy 2002). In der Studie von Nagy wurde auch deutlich, dass psychische Gesundheit und Zufriedenheit eng miteinander verbunden sind. Die Entwicklung und die Aufrechterhaltung eines gesunden Arbeitsumfeldes bietet somit klare Vorteile sowohl für Arbeitgeber:innen als auch Arbeitnehmer:innen (Nagy 2002).

In einer aktuellen Studie von AVANTGARDE Experts liegt die Arbeitszufriedenheit im Jahr 2023 in Deutschland bei rund 83% (AVANTGARDE Experts 2023). Der 14-tägige Befragungszeitraum im Februar 2023 umfasste 1050 akademische Arbeitsnehmer:innen in Deutschland. Noch im Vergleich zum vorherigen Jahr stieg die Arbeitszufriedenheit der Befragten um 15% an. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unterforderung, fehlende Sinnhaftigkeit und Innovationsschwäche zentrale Herausforderungen darstellen. Faktoren wie flexible Arbeitszeiten und das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun, sind zunehmende Treiber der Arbeitszufriedenheit der Deutschen (AVANTGARDE Experts 2023). Weitere potenzielle Faktoren, die zu einem solchen Anstieg der Arbeitszufriedenheit führten, sind des Weiteren, dass Unternehmen begonnen haben, auf ihre Belegschaften einzugehen. In der AVANTGARDE Studie bewerteten 58% der Befragenden flexible Arbeitszeiten als positiv. Das Gehalt bleibt ein dominanter Faktor, wenn es um die Steigerung der Arbeitszufriedenheit geht (AVANTGARDE Experts 2023).

Ausgehend davon ist es wichtig zu verstehen, dass die Einführung von Stressbewältigungsstrategien als betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahme durch das Unternehmen nicht nur darauf abzielt, das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu fördern, sondern auch langfristige positive Auswirkungen auf die Organisation bedeutet. Das Unternehmen fördert mit der BGF individuelle Ziele, die aber organisatorische Vorteile mit sich bringen, die sich bspw. in der Reduktion der Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter:innen widerspiegeln (Nagy 2002). Wie im Kapitel 2 der RCT beschrieben, sind Arbeitszufriedenheit und Motivation eng miteinander verbunden und können sich gegenseitig beeinflussen. Eine höhere Arbeitszufriedenheit ist einer von vielen Faktoren, die zu einer gesteigerten Arbeitsmotivation führen können (Unger et al. 2022).

4. Entstehung von Stress im Arbeitskontext

Um die Dringlichkeit der Thematik zu unterstreichen, haben diverse Studien gezeigt, dass Arbeitnehmer:innen vermehrt unter Stress und körperlicher Erschöpfung leiden. Stress ist dabei mit 28% der häufigste Faktor, dicht gefolgt von körperlicher Erschöpfung mit 20% (Rusch 2019b).

Der Mediziner und Begründer der Stressforschung Hans Selye (1950) beschrieb Stress als eine psychische und körperliche Reaktion von Lebewesen auf sogenannte Stressoren (Selye 1950, Rusch 2019). Die Sichtweise ist und bleibt bis heute relevant, da die natürliche Reaktion auf Stress nach wie vor sinnvoll ist (Selye 1950). Doch der Begriff Stress reicht noch weiter zurück. 1929 definierte der Physiologe Walter Cannon ein Stressor als Reiz, der auf ein Individuum einwirkt. Der entwickelte Ansatz ist stark neurobiologisch geprägt und beschreibt einen Reiz-Reaktions-Mechanismus, weshalb diese Theorie unter den Stresstheorien als reizorientierter Ansatz gilt (Droste 2021). Der Fokus der Theorie liegt auf der Reaktion des Menschen an sich und geht davon aus, dass bei Stress alle Menschen in etwa gleich reagieren. Hierbei stehen im Fokus individuelle, kognitive Bewertungsprozess im Fokus, die als Auslöser von Stress angesehen werden. Entscheidend ist dabei vor allem, wie der Reiz durch die Person bewertet wird. Diese Ansicht teilt auch das bekannte transaktionelle Stressmodell von Lazarus, welches den ressourcenorientierten Ansatz verfolgt (Kauffeld et al. 2018).

Das Modell dient als Ausgangspunkt, indem es das Auslösen eines Reizes beschreibt, woraufhin drei Bewertungsprozesse ablaufen, die auch parallel erfolgen können (Kauffeld et al. 2018). In der primären Bewertung eines Reizes wird entschieden, ob der Reiz irrelevant, positiv oder stressend ist. Bei irrelevanter und positiver Bewertung ist kein Schaden zu erwarten. Eine 20

Anpassung des individuellen Verhaltens des Individuums passiert, wenn der auftretende Reiz als stressend wahrgenommen wird. In diesem Bewertungsschritt erfolgt auch die Unterteilung in Formen des Stresses in Herausforderung, Bedrohung oder Schädigung. Nur wenn eine Situation als bedrohlich eingestuft wird, erfolgt die sekundäre Bewertung, die sich auf die Bewältigungsfähigkeiten einer Person beziehen. Hier wird abgewogen, ob genügend Ressourcen im Umgang mit den Stressoren vorhanden sind. Nach diesem Schritt kommt es zum eigentlichen Bewältigungsverhalten der Person. Nach der versuchten Bewältigung der Situation erfolgt als dritter Bewertungsschritt die Neubewertung des ursprünglichen Reizes (Kauffeld et al. 2018). Hierbei wird überprüft, ob die Bewältigungsstrategie aufgegangen ist und die Situation noch als bedrohlich empfunden wird. Das Modell nach Lazarus besagt, dass Stress nur dann entsteht, wenn eine Situation als bedrohlich wahrgenommen wird und die vorhandenen Bewältigungsressourcen nicht ausreichen. Allerdings lassen sich die beschriebenen Bewertungsprozesse beliebig wiederholen und führen im Idealfall dazu, dass eine gleiche wiederholte Situation als weniger stressend empfunden wird (Kauffeld et al. 2018). Dies wird als Coping-Mechanismus bezeichnet (Uhle und Treier 2019).

Durch die Betrachtung des subjektiven Stresserlebens und der individuellen Ressourcen ermöglicht das transaktionelle Stressmodell eine differenzierte Analyse der psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz. Das Modell ermöglicht es chronische Folgen von Stress zu erklären, die durch wiederholten negativen Bewertungsprozessen entstehen (Kauffeld 2018).

Auch wenn die Stresstheorie sehr neurobiologisch geprägt sind, verdeutlichen sie, dass Stress ein wesentliches Merkmal in der genetischen Ausstattung von Lebewesen ist. Als „akute Stressreaktion“ wird es das Überleben des Menschen sowie das zügige Reagieren auf Bedrohungen bezeichnet (Riedel-Mainka 2013). Ist die Erholungsphase der Anspannung zu kurz und befindet sich der Körper längere Zeit im Überlebensmodus, zeigt sich die Kehrseite des Stresses und die Belastung des Körpers wird zu groß (Riedel-Mainka 2013). Konkludierend sind Stressoren ausschlaggebend für das Auslösen einer Stressreaktion im Körper. Abbildung 3 basiert auf den beschriebenen Stresstheorien, die ebendiesen Ansatz der Ressourcen verfolgen. Die Stressphasen werden in drei Abschnitte unterteilt. In der Alarmphase nimmt das Individuum den Stress als besondere Belastung war. Im zweiten Abschnitt kommt es zur Widerstandsphase, in der sich das Individuum an die Belastung gewöhnt bzw. anpasst. In der dritten Phase tritt bereits das Erschöpfungsstadium ein. Hier kann die Stressbewältigung nicht mehr gewährleistet werden und die Kapazitäten für die Anpassung reichen nicht aus (Rusch 2019; Selye 1950).

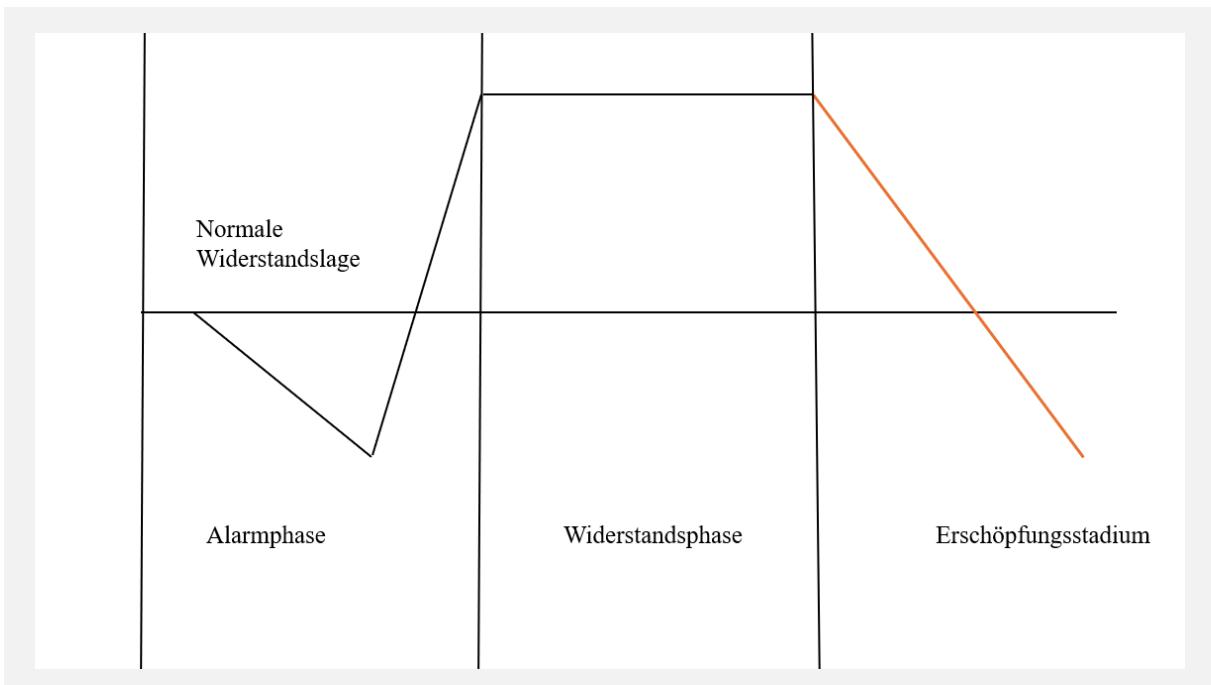


Abbildung 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Selye 1950)

Essenziell für diese Arbeit, dass ein „Weniger“ an Stress durch Stressbewältigung nicht automatisch zu einem „Mehr“ an Gesundheit herbeiführt. Die Stressbewältigung als Strategie stellt eine gelungene Form der Anpassung an die Umwelt dar (Droste 2021). Im Stressreport 2012, veröffentlicht durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) wird deutlich, dass nicht nur das Vorhandensein von Stressoren für die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, sondern eher deren Wechselbeziehung zwischen Gesundheit, Ressourcen und Stressfaktoren maßgeblich ist (Uhle und Treier 2019). Aufgrund des starken Wandels in der Arbeitswelt kommt es immer häufiger zu einer negativen Verschiebung zwischen Stressoren und Ressourcen der Arbeitnehmer:innen (Uhle und Treier 2019; Wieland 2013). Individuen unterscheiden sich dabei nicht nur in der Wahrnehmung von Stress, sondern auch in ihrer individuellen Gesundheitskompetenz. Dies impliziert, dass diese unterschiedliche Strategien zur Bewältigung; unterschiedliche gesundheitsbezogene Werte oder Einstellungen verfolgen (Wieland 2013).

Bisherige Forschungsergebnisse haben ebenso gezeigt, dass die Stressoren geschlechterspezifische Unterschiede aufweisen. Männer leiden häufiger am Arbeitsplatz unter Stressoren wie Monotonie, Termin- und Leistungsdruck, wohingegen bei Frauen die Doppelbelastung durch Beruf und Familie einer der wichtigsten und ausgeprägtesten Stressoren darstellt (Rusch 2019). Frauen empfinden häufiger Stress bei der Arbeit, wenn es zu Diskussionen im Arbeitskontext oder sogar Konflikten kommt. Auch in der Art der Stressbewältigung unterscheiden sich beide

Geschlechter. Männer neigen eher dazu Stress mit riskanten Verhaltensweisen oder exzessiven Konsum zu bewältigen sowie zu leugnen (Techniker Krankenkasse 2011). Aus einer empirischen, unveröffentlichten Untersuchung von Michie und Williams 2001 gingen Arbeitsfaktoren hervor, die zu psychischen Erkrankungen und verbundenen Fehlzeiten der Arbeitsnehmer:innen führen. Unter anderem umfassten diese lange Arbeitszeiten, unklare Führungs- und Arbeitsrolle, mangelnde Beteiligung bei der Entscheidungsfindung und Arbeitsüberlastung (Michie 2022).

4.1. Ziele und Ansätze vom betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)

Gesundheit wird immer mehr als ein entscheidender Faktor bei der Sicherung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens angesehen, weswegen Gesundheit auch als organisationale Handlungskompetenz wahrgenommen werden kann. Für die gesundheitsförderliche Qualität der Arbeit rückt diese neben der individuellen Gesundheitskompetenz immer weiter in den Vordergrund (Wieland 2013). Anhand der Gesundheitskultur eines Unternehmens und den damit verbundenen Investitionen an gesundheitsbezogenen Angeboten und Maßnahmen für die ihre Mitarbeiter:innen wird die Fähigkeit und das Potenzial sichtbar, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten (Wieland 2013). Diese Maßnahmen werden als betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einer Organisation beschrieben. Das BGM stellt eine umfassend und systematische Herangehensweise dar. Es konzentriert sich nicht nur auf Maßnahmen, sondern strebt die nachhaltige Schaffung und Gestaltung gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse im gesamten Unternehmen an (Uhle und Treier 2019). Darüber hinaus legt das BGM einen Schwerpunkt auf die Befähigung der Organisationsmitglieder zu eigenverantwortlichem und gesundheitsbewusstem Verhalten. Es geht über individuelle Maßnahmen hinaus und integriert eine strategische Planung zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden in den organisatorischen Kontext (Uhle und Treier 2019). Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) unterscheidet sich hingegen vom BGM. Diese konzentriert sich auf Maßnahmen, die direkt von der Organisation in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern durchgeführt werden, um deren Gesundheitskompetenzen zu stärken (Uhle und Treier 2019). Dies umfasst sowohl die Gestaltung gesundheitsförderlicher Bedingungen als auch die Verbesserung von Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz. Die BGF zielt darauf ab, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen zu erhalten. Beide Begrifflichkeiten weisen unterschiedliche Definitionen auf, trotz allem verschwimmen die Trennlinien sehr stark und in der Praxis sind die Handlungsfelder inhaltlich miteinander vereinbar (Wieland 2013).

Organisationen bieten aus verschiedenen Gründen Maßnahmen für die Reduktion von Stress am Arbeitsplatz an. Wie bereits in der Einleitung beschrieben sind vorwiegende Gründe eine geringere Fluktuationsrate; eine höhere Mitarbeiterbindung sowie die Steigerung der Produktivität (Wollesen et al. 2017; Podniece und Hassard 2012). Der Arbeitsplatz fungiert als wichtige Quelle sowohl für stressverursachende Anforderungen und Belastungen, bietet aber gleichzeitig auch Maßnahmen, um dem Stress entgegenzuwirken (Michie 2022).

4.2. Stressmanagement

Unter Stressmanagement werden alle Stressbewältigungsstrategien als Sammelbegriff zusammengefasst. Die Strategien zielen darauf ab, stressige Belastungen zu reduzieren oder zu eliminieren (Rusch 2019). Das Ziel des Stressmanagements ist es, den Betroffenen in einen Zustand des „Flows“ zu versetzen, indem weder eine Über- noch Unterforderung zu spüren ist. Dies wird auch als Work-Life Balance bezeichnet (Rusch 2019).

In der Praxis dominieren Entspannungstechniken und verhaltensbezogene Ansätze des Ressourcenmanagements, weswegen viele der Maßnahmen auf das transaktionelle Konzept der Stresstheorie von Lazarus aufbauen. Stress entsteht laut dem transaktionellen Stressmodell von Lazarus immer dann, wenn die Ressourcen nicht ausreichen (Michie 2022). Hier knüpft das erfolgreiche Stressmanagement an. In diesem wird danach gestrebt, dass das Individuum einen gesunden Umgang mit Stress und den von außen sowie selbst gestellten Anforderungen erlangt (Uhle und Treier 2019). Für die vorliegende Arbeit wird nur das personenbezogene Stressmanagement betrachtet, da dies auf die Erweiterung der eigenen Stresskompetenzen abzielt. Hier stehen, wie bereits im Abschnitt zuvor behandelt, die Stressoren und Ressourcen des Individuums im Vordergrund. Das personenbezogene Stressmanagement lässt sich nochmals unterteilen in: instrumentelles Stressmanagement, mental-kognitives Stressmanagement und regeneratives Stressmanagement (Uhle und Treier 2019).

4.3. Ansätze der Stressbewältigung

Der entwickelte Ansatz zur Stressbewältigung betrachtet sowohl die individuelle Perspektive der Mitarbeiter:innen als auch die organisatorischen Rahmenbedingungen, die zur Förderung der psychischen Gesundheit beitragen. In den bisherigen Kapiteln wurde erläutert, warum Mitarbeiter:innen bestimmte Stressbewältigungsstrategien wählen. Im Folgenden wird jedoch auch auf die praktischen betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen eines Unternehmens eingegangen. Dazu gehören verschiedene Ansätze wie Stressmanagement-Workshops, Achtsamkeitstrainings und flexible Arbeitszeitmodelle, die darauf abzielen, ein unterstützendes Umfeld

zu schaffen und die Resilienz der Mitarbeiter:innen zu stärken. Diese differenzierte Betrachtung ermöglicht ein umfassenderes Verständnis der Wechselwirkungen zwischen persönlichen Bewältigungsstrategien und den Ressourcen, die das Unternehmen bereitstellt.

Stressbewältigungsstrategien, als BGF-Maßnahme bieten eine flexiblere und individuellere Lösung für das Auftreten des Arbeitsstresses. Aufgrund der Vielschichtigkeit und Individualität der Beschäftigten, sind auch ihre Stressoren sehr unterschiedlich und individuell (Michie 2022). Mit dem Angebot von differenzierten Lösungen, bieten dies den Mitarbeiter:innen eine persönlichere und zu geschnittenere Herangehensweise. Grundsätzlich ist die Einführung von Stressbewältigungsstrategien für Beschäftigte in einem Unternehmen die schnellere Lösung als Unternehmensprozesse oder -strukturen anzupassen. Generell sind BGM- Maßnahmen auch als Prävention für die Mitarbeiter:innen gedacht, mit dem übergeordneten Ziel die Gesundheit zu erhalten. (Uhle und Treier 2019; Wieland 2013).

Die instrumentelle Herangehensweise des Stressmanagements dient dazu, Ressourcen aufzubauen und Stressoren abzubauen. Eine wichtige Funktion ist hierbei das Zeitmanagement, welches zur Priorisierung von Tätigkeiten wichtig ist (Uhle und Treier 2019). Die Mental-kognitiven Strategien zielen darauf ab, die eigene Wahrnehmung über die Stressoren zu verändern. So stehen Einstellungen, Denk- und- Bewertungsmuster im Fokus. Grundgedanke dieser Strategie ist es, die Gedanken zu beobachten und gleichzeitig zu verändern, um mit der Stresssituation besser umgehen zu können (Uhle und Treier 2019). Die dritte Herangehensweise beim personenbezogenen Stressmanagement ist die Regeneration. Im Fokus stehen dabei die Stressfolgen zu lindern und Widerstandsfähigkeit zu erlangen. In diesem Zusammenhang wird oft die Anwendung von Entspannungstechniken aufgeführt. Die wohl bekanntesten und als wirksam bewiesenen Techniken sind autogenes Training, Yoga sowie progressive Muskelrelaxation (Uhle und Treier 2019). In der Praxis der betrieblichen Gesundheitsförderung dominieren die regenerativen Stresskompetenzmethoden und somit die Entspannungstechniken. Diese bauen auf den ressourcenorientierten Ansatz des transaktionellen Stressmodels von Lazarus auf (siehe Kapitel 4).

In der vorliegenden Forschung wurde für das leitfadengestützte Interview ein Disclaimer bezüglich Stressbewältigungsstrategien eingebaut. In diesem Disclaimer ist beschrieben, was in der Forschung aufgrund der theoretischen Grundlagen unter Stressbewältigungsstrategien definiert wird.

„Unter Stressbewältigungsstrategien verstehe ich in meinen Interviews eine Vielzahl von Maßnahmen, die darauf abzielen, den arbeitsbedingten Stress zu reduzieren und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu fördern. Inkludiert sind dabei unter anderem Meditation am Arbeitsplatz, Stressmanagement-Workshops, autogenes Training und andere ähnliche betriebliche Gesundheitsmaßnahmen.“ (Auszug aus dem Leitfaden). Diese Definition umfasst alle in der Theorie beschriebenen Herangehensweisen des personenbezogenen Stressmanagements. Zu beachten ist, dass in dem Disclaimer nur einige der vielen Stressbewältigungsstrategien genannt sind, die ein Unternehmen anbieten kann.

Neben dem personenbezogenen Stressmanagement stellt das bedingungsbezogene Stressmanagement einen weiteren Ansatz dar, bei dem die Arbeitsgestaltung im Fokus steht. Laut Definition ist die Arbeitsgestaltung „eine systematische Veränderung technischer und organisatorischer, aber auch sozialer Arbeitsbedingungen mit dem erklärten Ziel, dass diese Veränderungen zu einer optimalen Passung im Hinblick auf die Leistungsvoraussetzungen des arbeitenden Menschen führen.“ (Nerdinger 2019, S. 412). Die Optimierung der Arbeitsprozesse ist eine Organisationsentscheidung und wird damit ebenso in dem BGM zugeordnet. Arbeitsgestalterische Maßnahmen, die somit unter das bedingungsbezogene Stressmanagement einer Organisation fallen, sind die Handlungsfelder Tätigkeit, Arbeitsplatz, soziale Bedingungen, Arbeitsorganisation und betriebliches Umfeld. Besonders hervorgehoben werden an dieser Stelle lediglich flexible Arbeitszeitmodelle, die Schaffung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für Mitarbeiter:innen sowie Schaffung einer Arbeitsumgebung, welche ein Wohlbefinden bei dem/der Mitarbeiter:in auslöst (Uhle und Treier 2019).

Dieser Ansatz von Stressmanagement bzw. Stressbewältigung ist genauso wichtig und relevant, wie das regenerative Stressmanagement, welches als Gesundheitsförderungsmaßnahme im Unternehmen angeboten wird. Eine klare Abgrenzung beider erfolgt in der anstehenden qualitativen Forschung nicht.

5. Erwartungen

Ausgehend vom theoretischen Teil dieser Arbeit lassen sich verschiedene Erwartungen an die qualitative Forschung ableiten.

Nachfolgend sind die zentralen Kernpunkte aus bisherigen Forschungen zusammengefasst:

- Zwei Hauptfaktoren beeinflussen die Arbeitszufriedenheit: persönliche Merkmale und organisationale Bedingungen (Unger et al., 2022).

- Die Subjective expected utility Theory (SEUT) betont, dass Individuen immer die Handlungsalternative mit den für ihn größten Nutzen wählen (Hill 2002).
- Ein zentraler Faktor bei der SDT ist das psychologische Bedürfnis nach Autonomie, welches für die intrinsische Motivation eines Individuums sorgt (Frühwirth 2020).
- Die Arbeitszufriedenheit kann durch die detaillierte Facettenbetrachtung gemessen werden. Die neun Facetten der Arbeit sind: Kollegium, Tätigkeit, Führungskräfte, Arbeitsbedingungen, Leitung/Organisation, Entwicklung, Bezahlung, Arbeitsplatz, Arbeitsplatzsicherheit (Kauffeld und Schermuly 2018).
- Die fünf Kernvariablen in Oldham und Hackmanns Model beeinflussen drei kritische Erlebniszustände, die zu hoher Arbeitszufriedenheit, gesteigerter intrinsischer Motivation und niedriger Fluktuation führen können (Unger et al., 2022).
- Das empirische Ergebnis einer Studie im Jahr 2002 zeigt den signifikanten Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und psychischer Gesundheit. Ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit ist mit besserer psychischer Gesundheit verbunden (Nagy 2002).
- Stressoren am Arbeitsplatz, sowie die Herangehensweise von Stressbewältigung weisen geschlechterspezifische Unterschiede auf (Rusch 2019).

Die Erwartungen der qualitativen Forschung dieser Arbeit basieren auf den theoretischen Grundlagen der RCT insbesondere der SEUT sowie der SDT. Die RCT beschreibt Individuen als rationale Akteure, die Entscheidungen treffen, um ihren individuellen Nutzen zu maximieren. Ziel von Stressbewältigungsstrategien ist es, den arbeitsbedingten Stress zu reduzieren. Sie helfen dabei effizienter mit Stressoren umzugehen und durch verschiedene Ansätze die Ressourcen eines Mitarbeitenden im Umgang mit Stress zu aktivieren. Laut der SEUT wählen Mitarbeitende die Stressbewältigungsstrategie in einem Unternehmen, die am besten zu ihren persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen passt. Die Wahl der Stressbewältigungsstrategie wird demnach bestimmt, wie sehr der Mitarbeitende erwartet, dass die individuellen Präferenzen wie Stressreduktion durch die gewählte Alternative erfüllt und die erwarteten Vorteile wie Stressreduktion oder verbesserte psychische Gesundheit den Kosten der Wahl überwiegt. Die gewählte Maßnahme wird dann als nützlich und wirksam wahrgenommen, wenn sie die individuellen Präferenzen des Individuums (Stressreduktion) erfüllt. Dies wiederum führt zu einer hohen Arbeitszufriedenheit beim Mitarbeitenden.

In der Empirie wird erwartet, dass die Wahl von Stressbewältigungsstrategien vom höchsten subjektiven Nutzen abhängt, die sich der Mitarbeitende davon verspricht. Die Wahl beruht

dabei auf eine individuelle Kosten-Nutzen-Abwägung. Konkret werden folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese 1: Je mehr Stressbewältigungsstrategien eine direkte und spürbare Reduktion von Stress im Arbeitsalltag ermöglichen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie von Mitarbeitenden bevorzugt werden.

Hypothese 2: Je höher die erwartete Wirksamkeit einer Stressbewältigungsstrategie eingeschätzt wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass Mitarbeitende diese Strategie bevorzugen.

Hypothese 3: Je effektiver Mitarbeitende eine Stressbewältigungsstrategie wahrnehmen, desto eher sind sie bereit, diese weiterhin zu nutzen. Die Effizienz zeigt sich in der Entscheidung der Kosten-Nutzen-Analyse und den individuellen Präferenzen, um die Arbeitsbelastung zu reduzieren.

Hypothese 4: Wenn Stressbewältigungsstrategien in einem Unternehmen implementiert werden, dann steigt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.

Diese Erwartungen fassen den Hauptgedanken der Forschung zusammen und geben Antwort auf die Forschungsfrage.

Der Aufbau des Interviewleitfadens stützt sich auf die detaillierte Facettenbetrachtung und ist so formuliert, dass mit der Erfragung gesammelte Rückschlüsse auf die Arbeitszufriedenheit einzelner Mitarbeiter:innen gezogen werden können. Die Erwartungen beruhen auf den neun Facetten zur Beschreibung der Arbeitszufriedenheit eines Einzelnen. Für die einzelnen Facetten werden unterschiedliche Erwartungen an die in dieser Arbeit durchgeführte Forschung beschrieben, um diese unterschiedlichen Facetten bei der Auswertung für die Messung der Arbeitszufriedenheit heranzuziehen. Die übergeordnete Erwartung, dass Stressbewältigungsstrategien die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen, kann durch die Facettenbetrachtung detaillierter untersucht werden. Die neun Facetten aus dem ABB sind nicht nur in der Literatur gut verankert, sondern ermöglichen auch in dieser Forschung spezifischere Zusammenhänge zwischen Stressbewältigungsstrategien und Dimensionen der Arbeitszufriedenheit zu untersuchen.

- (1) Stressbewältigungsstrategien, die gemeinsam unternommen werden stärken den Zusammenhalt und den kollegialen Umgang miteinander.
- (2) Stressbewältigungsstrategien tragen dazu bei, dass Mitarbeiter:innen ihre Tätigkeit weniger belastend empfindend, indem sie einen besseren Umgang mit Stress erlernen.

- (3) Die Implementierung und Förderung von Stressbewältigungsstrategien durch Vorgesetzte in einer Organisation stärkt das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter:innen und ihren Vorgesetzten.
- (4) Die Implementierung von Stressbewältigungsmaßnahmen werden als verbesserte Arbeitsbedingungen wahrgenommen und führen allgemein zu einer höheren Arbeitszufriedenheit.
- (5) Eine Unternehmenskultur, die Stressbewältigungsstrategien fördert, führt zu einer hohen Arbeitszufriedenheit innerhalb der Organisation.
- (6) Stressbewältigungsstrategien können die berufliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter:innen fördern. Dies wiederum hat einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit.
- (7) Mitarbeiter:innen, die Teil eines Unternehmens sind, welches Stressbewältigungsstrategien implementiert hat, nehmen ihre Bezahlung als angemessen und fair wahr, was wiederum zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt.
- (8) Ein unterstützender Arbeitsplatz, der Stressbewältigung fördert, führt zu einer höheren Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen.
- (9) Das Angebot von Stressbewältigungsstrategien in einem führt dazu, dass Mitarbeiter:innen sich stabiler und sicherer fühlen. Dies wiederum hat einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit.

Nicht alle der aufgeführten Erwartungen sind gleichwertig relevant für eine umfassende Beantwortung der Forschungsfrage. Um den vorgegebenen Rahmen dieser Arbeit nicht zu überschreiten, stehen folgende Facetten im Vordergrund: Tätigkeit, Kollegium, Führungskräfte, Arbeitsbedingungen und die Bezahlung. Speziell auf diese Facetten der Arbeit, die zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit führen, liegt der Fokus in der qualitativen Forschung.

6. Methodik

6.1. Qualitative Forschung

Das gewählte Forschungsdesign dient zur Beantwortung der Forschungsfrage. Als wissenschaftliche Methode für die Datenerhebung wird das Interview gewählt. Neben der Inhaltsanalyse und Beobachtung gehört das Leitfadeninterview zu einer der Basismethoden in der Sozial- und Kommunikationsforschung (Brosius et al. 2012). Diese zielt auf eine regelgeleitete Gesprächsführung ab, soll aber zum Anderen auch eine natürliche Gesprächskommunikation

simulieren (Loosen 2014). In der Literatur werden die verschiedenen Interviewformen nach ihren Standardisierungsgrad unterschieden (Loosen 2014). Für die Forschung im Rahmen dieser Arbeit ist das halbstandardisierte Interview relevant, bei dem nur der Frageinhalt und die Reihenfolge vorgegeben sind. Allerdings unterscheiden sich standardisiertes, halbstandardisiertes und nichtstandardisiertes Interview noch in weiteren Merkmalen, weshalb unterschiedliche Interviewvarianten existieren. Mit dem Leitfadeninterview wird eine Mittelstellung zwischen standardisierten und nichtstandardisierten Befragungen eingenommen (Loosen 2014; Brosius et al. 2012). Die Aufgabe besteht darin, sich an die Themen und Fragen innerhalb des Leitfadens zu halten, um das Gespräch zu strukturieren und trotz allem einen natürlichen Gesprächsablauf zu simulieren. Der Leitfaden umfasst eine Reihenfolge an Fragen, die jedoch nicht zwingend eingehalten werden müssen (Loosen 2014). Die Fragen des Leitfadens sind aus den theoretischen Überlegungen abgeleitet und zielen auf die Beantwortung der Forschungsfrage ab. Mit Hilfe des Leitfadeninterviews ist es der/die Interviewer:in möglich einen Grad der Vergleichbarkeit der gegebenen Antworten zu erreichen, welches bspw. durch offene Interviewformen nicht erreicht wird. Ein weiterer Vorteil des leitfadengestütztes nicht-standardisierten Interviews ist demnach auch die Auswertung der Antworten im Nachgang der Forschungsdurchführung. Mittels einer Inhaltsanalyse werden dann aus dem Leitfaden festgelegte Themenschwerpunkte Kategorien und zentrale Dimensionen abgeleitet. Bei dieser Interviewform trägt der Leitfaden aber auch der/die Interviewer:in deutlich zur Konstruktion des Gespräches bei und nimmt nicht allein die Rolle der/die Zuhörer:in ein (Loosen 2014). Grundsätzlich kann das Leitfadeninterview durch unterschiedliche Kommunikationsmodi durchgeführt werden: face-to-face oder Onlinetelefonie. Die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle geht mir unterschiedlichen Vor- und Nachteilen einher, die für Befragte spürbar sein könnte (Loosen 2014).

6.2. Auswahl und Beschreibung der Interviewpartner:innen

In der vorliegenden Untersuchung liegt der Fokus auf Mitarbeiter:innen, die in einem Unternehmen tätig sind, welches Stressreduktionsmaßnahmen anbietet. Der Schwerpunkt des Interviews ist auf die wahrgenommenen Auswirkungen solcher Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit gesetzt. Die Gruppe der Respondent:innen ist divers in Bezug auf Alter und Positionen im Unternehmen. Leider konnten Respondenten des männlichen Geschlechts befragt werden. Wie auch in der Theorie und unterschiedlichen Studien gezeigt, sind Frauen eher dazu geneigt, Stressbewältigungsstrategien in Anspruch zu nehmen und offen über ihre Erfahrungen

diesbezüglich zu sprechen (Techniker Krankenkasse 2011). Diese Beobachtung konnte mit der durchgeführten Untersuchung getätigt werden.

Voraussetzung zur Teilnahme an der Befragung war die Tätigkeit in einem Unternehmen, das explizit Programme und Maßnahmen zur Stressbewältigung anbietet. Die Form der Maßnahme war nicht relevant. Die Art der Stressbewältigungsstrategie wurde zwar in der Vorabauswahl erfragt, spielt aber jedoch eher eine untergeordnete Rolle. Ein weiteres zentrales Kriterium war darüber hinaus, dass die Respondent:innen auch aktiv an einer von den zahlreichen Stressbewältigungsstrategien absolviert haben, die in dem jeweiligen Unternehmen angeboten werden. Diese beiden Voraussetzungen waren relevant, um die persönlichen Erfahrungen mittels des Interviews zu erfragen. Um eine repräsentative Auswahl an Teilnehmer:innen zu gewährleisten, wurde im Vorfeld eine Vorabbefragung durchgeführt. Diese erfolgte mittels einer Microsoft Forms Umfrage, die im persönlichen sozialen Umfeld verbreitet wurde. Ziel war es, potenzielle Respondent:innen ausfindig zu machen, die die Voraussetzungen entsprechen und somit für die qualitative Befragung auszuwählen. Durch diese Vorabbefragung konnte ich sichergestellt werden, dass die befragten Personen relevante und wertvolle Einblicke in die Nutzung und die Auswirkungen der Stressbewältigungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen geben.

1. Bietet dein aktuelles Unternehmen Stressbewältigungsstrategien an?
(Gesundheitsförderungsmaßnahme)

- Ja
 nein

2. Nimmst du oder hast du in deinem aktuellen Unternehmen Stressbewältigungsstrategien in Anspruch genommen?

- ja
 nein

Abbildung 4: Eigene Darstellung Vorabauswahl Microsoft Forms Umfrage

Diese Vorabumfrage wurde gezielt an Personen im näheren Umfeld versendet, weswegen sie kurz und knapp formuliert ist (siehe Abbildung 4). Der Grundgedanke liegt darin, Nutzer:innen von Stressbewältigungsstrategien mit wenig Aufwand für die eigentliche Untersuchung zu 31

identifizieren. Mit Frage 1 und 2 der Forms-Umfrage wurden die beiden Voraussetzungen wie bereit beschrieben, geprüft. Frage 3 stellt eine zusätzliche Information dar, um die Verteilung der Angebote erfassen zu können. Diese Information ist jedoch nicht relevant für den weiteren Forschungsverlauf. Zugang zur Forms-Umfrage hatten nur ausgewählte Teilnehmer:innen. Von 15 Umfrageteilnehmer:innen wurden 8 davon als Respondent:innen für die Interviews identifiziert. Die Respondent:innen sind bei unterschiedlichen Unternehmen tätig, die aber aufgrund der Datenschutzvereinbarung nicht genannt werden.

6.3. Ablauf der Interviews

Wie im Kapitel 6.1 beschrieben, fiel die Wahl auf ein leitfadengestütztes Interview, die teilweise Face-to-Face und teilweise über Videocalls durchgeführt wurden. Die Interviewlänge war abhängig von den Gesprächspartner:innen und umfasste eine Länge von 25:51 und 42:22 Minuten. Die Aufzeichnung erfolgte mittels eines Smartphones.

Ähnlich zum Vorgehen in der Literatur folgt auch der in dieser Arbeit konzipierte Interviewleitfaden einer gewissen Dramaturgie. Dieser Leitfaden besteht aus den Bausteinen Einleitung, Hauptteil und Schluss, wobei der Hauptteil die wichtigsten Fragen enthält, da hier die Aufmerksamkeitsspanne der Interviewpartner:innen am höchsten ist (Renner und Jacob 2020b).

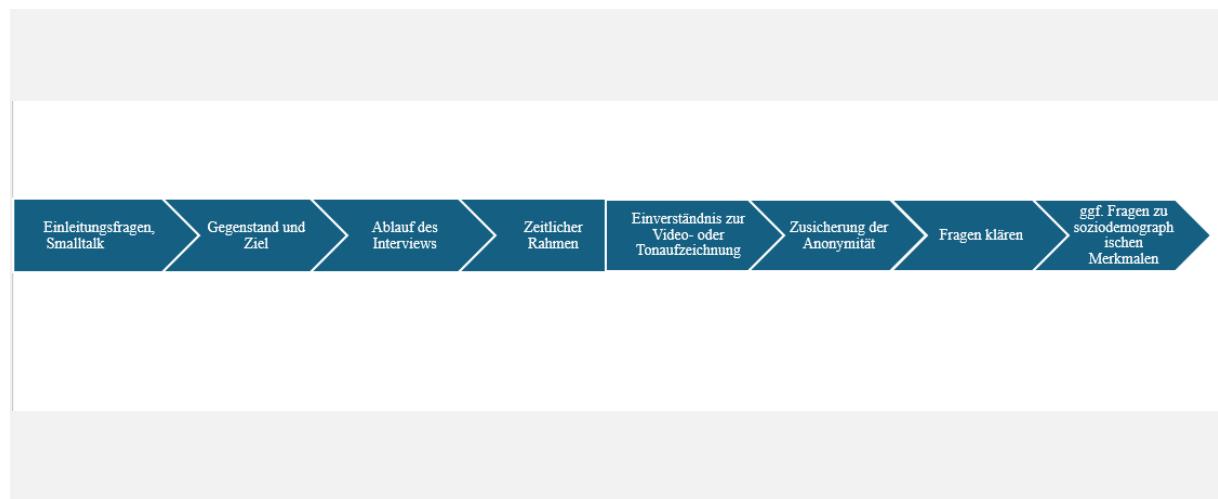


Abbildung 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Renner und Jacob 2020a)

Der Interviewleitfaden ist gestaltet, dass dieses einleitende Fragen zur Person und Thema beinhaltet, anschließend der Hauptteil folgt mit abschließenden Fragen endet. In der Einleitung sollte der/die Respondent:in sich vorstellen sowie einen kurzen Einblick in die Tätigkeit im Unternehmen geben. Damit sollte ein natürlicher Gesprächsverlauf und Einstieg simuliert werden. Bei der Begrüßung der Gesprächspartner:innen wurde das Ziel des Interviews nicht erwähnt. Lediglich erfolgte eine kurze Einleitung in die Thematik Stressbewältigungsstrategien und inkludierte Maßnahmen. Diese Vorkehrung wurde getroffen, um die Datenerhebung nicht zu verzerren, wenn der/die Respondent:in bereits weiß, was das Ziel dieser Befragung ist.



Abbildung 6: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Renner und Jacob 2020a)

Der im Anhang beigefügte Interviewleitfaden weist formale und funktionale Fragen auf. Die Einleitungsfragen zählen zu den formalen Fragen und können nochmals in offene und geschlossene Fragen unterteilt werden (Renner und Jacob 2020b). Für die Einleitung eines neuen thematischen Themenblocks der Befragung, wurde eine Überleitungsfrage miteingebaut(Renner und Jacob 2020b). Im ersten thematischen Block war das Ziel, den/die Respondent:in so frei wie möglich über den Arbeitsalltag erzählen zu lassen, ohne viel Rückfragen zu stellen. Mit den vorherrschenden indirekten Fragestellungen, wollte ich ausschließen, dass mein gegenüber weiß, welche Aspekte eines Themas mich genau interessieren (Renner und Jacob 2020b). Wie in Abbildung 6 dargestellt, folgen die komplexen Fragen erst im letzten Drittel. In dieser Forschung beziehen sich die formalen Fragen auf das Thema Stress und Stressbewältigung. Hierfür muss davor eine Vertrauensbasis zum/zur Respondent:innen geschaffen werden.

Im Gesprächsverlauf mit den Respondent:innen wurde sich größtenteils an die Reihenfolge der Fragen im Leitfaden gehalten, aber auch leichte Adaptionen vorgenommen. Wenn eine Frage schon vorher ausreichend beantwortet wurde, dann wurde beispielsweise die notwendige Rückfrage sowie nachfolgende Fragen weggelassen. Nach einem Probeinterview wurde bei einigen Respondent:innen die Frage „Was bedeutet Stress für dich persönlich im Arbeitskontext?“ mit eingebaut, da der Übergang zwischen der Erfragung der Aspekte der Arbeit und dann die

Überleitung zum Thema Stress zu robust war. Die Zwischenfrage musste jedoch nicht bei allen Teilnehmer:innen erfragt werden.

Im Schlussteil des Leitfadens war vor allem die Abschlussfrage, wie die Mitarbeiter:innen selbst ihre Arbeitszufriedenheit einschätzen würden im Vordergrund. Das ist für den Vergleich der eigenen gezogenen Rückschlüsse mit der Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen, die in der Auswertung erfolgt, relevant. Des Weiteren ist eine der Abschlussfragen, ob der Respondent:in noch weitere Verbesserungsvorschläge für das Angebot an Stressbewältigungsstrategien in seinem derzeitigen Unternehmen hat. Diese Frage dient insbesondere zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis in der anschließenden Auswertung.

Im Interviewleitfaden waren die Fragen gezielt in der Sie-Form formuliert. Im tatsächlichen Interview wurde jedoch die Du-Form verwendet, da alle Teilnehmer:innen aus dem persönlichen und beruflichen Umfeld bekannt waren. Diese Entscheidung wurde insbesondere vor dem Hintergrund getroffen, dass Stress und der Umgang damit sehr persönliche und sensible Themen sind. Ziel war es, eine echte Vertrauensbasis zu schaffen.

Mit Hilfe der Tonaufnahmen wurden die acht Interviews transkribiert und als Anhang der Arbeit beigefügt.

Alle Daten wurden mit der Transkription anonymisiert, damit es zu keinen Rückschlüssen auf Personen oder Kolleg:innen kommt. Im Vorfeld haben alle Respondent:innen der Aufzeichnung zur Tonaufnahme und anschließender Transkription schriftlich zugestimmt. Im Anhang der Arbeit sind die Einverständniserklärungen zu finden.

6.4. Auswertung der Interviews

Die qualitative Inhaltsanalyse umfasst verschiedene Analysetechniken wie Zusammenfassung, Strukturierung und Explikation. Dabei werden zwei Herangehensweisen unterschieden: zum einen die induktive Generierung von Kategorien und die deduktive Anwendung eines Kategoriesystems auf das Datenmaterial. Ziel ist dabei, das aus Interviews, Beobachtungen oder Videoaufnahmen bestehende Material unter Berücksichtigung der Kernaussagen und mithilfe eines entwickelten Kategoriesystems auf wesentliche sinntragende Einheiten (Kategorien) zu reduzieren. Die qualitative Inhaltsanalyse legt somit großen Wert auf Gütekriterien (Mayring und Fenzl 2018).

Im ersten Schritt der Qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt die Bestimmung der Analyseeinheit. Hier wird die kleinste Codiereinheit und die größte sogenannte Kontexteinheit identifiziert, die

unter eine Kategorie fallen. Außerdem wird die Auswertungseinheit und somit die nacheinander ausgewählten Testteile festgelegt. Die gesamte Transkription der Interviews wird zeilenweise durchgearbeitet und alle Fundstellen entsprechend markiert. Bei inhaltsgleichen Paraphrasen oder für spezifische Aussagen irrelevante Paraphrasen kommt es zur Selektion, so dass diese herausgestrichen werden (Mayring und Fenzl 2018). In einem zweiten Reduktionsschritt werden dann sich aufeinander beziehende Paraphrasen zusammengefasst und durch eine neue Aussage wiedergegeben. Das Ergebnis dieser Reduktionsphasen bildet dann das Kategoriesystem, welches dahingehend überprüft werden muss, ob das Datenmaterial noch repräsentativ ist. Alle Codierregeln und Definitionen der Codiereinheiten werden in einem Codierleitfaden festgelegt (Mayring und Fenzl 2018).

Dieses beschriebene Schema folgt einzelnen Schritt, an denen sich auch in der vorliegenden Forschung orientiert wurde, um die erhobenen Daten zu strukturieren und schlussendlich eine Interpretation der Daten erfolgen kann (siehe Abb.6).



Abbildung 7: Eigene Darstellung Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring & Fenzl 2018

1. Sichtung des Materials

Als Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden narrative Interviews mittels eines Interviewleitfaden angefertigt. Die Interviews wurden eigenständig erhoben, weswegen schon vor der Analyse ein guter Überblick über das zu verwendendes Material geschaffen wurde. Das bedeutet für den ersten Schritt der Inhaltsanalyse, dass bereits der Hintergrund des Gesagten bekannt war und gedanklich die Aussagen einem Kontext zugeordnet werden konnte.

Die Transkripte dienen als Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse und werden als Ausgangsbasis für die bevorstehende Codierung genutzt.

2. Analyseeinheit

Nach der ersten Sichtung des Datenmaterials erfolgte die Festlegung auf eine Analyserichtung. Es kann zwischen dem Inhalt und der Person als Analyseobjekt gewählt werden. Für das Datenmaterial der Forschung fiel die Entscheidung auf die Festlegung einzelner Aussagen als Analyseeinheit. Diese Festlegung ist im späteren Schritt der Codierung relevant.

3. Kategorienbildung

Für die vorliegende Arbeit eignet sich die deduktive Kategorienanwendung. Diese Technik wird Strukturierung genannt. „Die Struktur wird in Form eines Kategoriensystems an das Material herangetragen. Alle Textbestandteile, die durch die Kategorien angesprochen werden, werden dann aus dem Material systematisch extrahiert“ (Mayring 2022, S.96).

Hierbei werden erst die Hauptkategorien und im weiteren Durchgang dazu dann Subkategorien gebildet. Die deduktive Herangehensweise besagt, dass zuerst die entsprechenden Kategorien gebildet werden und dann das Gesagte anhand dieser unterteilt wird (Mayring und Fenzl 2018). Die Interviews wurden mittels Interviewleitfaden durchgeführt. Demnach dienten die neun Facetten der Arbeit, die im 1. Teil des Leitfadens abgefragt wurden, als Hauptkategorien. Nach einem ersten Durchgang des Materials wurden dann induktiv, aus dem Text heraus, die Subkategorien für die einzelnen Hauptkategorien gebildet.

4. Codierung

Im 4. Schritt wird jedes einzelne Interview codiert. Im Detail bedeutet das, alles Gesprochene der einzelnen Respondent:innen mit Codes zu versehen, die für die Haupt- bzw. Subkategorien stehen. Dieser Prozess ist sehr zeitintensiv, da die Erarbeitung Interview zu Interview erfolgte bis alle Aussagen einer bestimmten Kategorie zugeordnet und somit mit einem Code versehen sind. Hierfür wurde in dieser Arbeit das Programm MAXQDA, welches ein auf der Logik der Grounded Theory basierendes Programm für die Qualitative Inhaltsanalyse ist (Gläser-Zikuda et al. 2022). Mit Hilfe der Software können unterschiedliche Dokumenttypen erfasst und analysiert werden. Die computergestützte Datenanalyse hat die Durchführung der qualitativen Arbeit deutlich erleichtert, was jedoch nicht bedeutet, dass Sinnverstehen und Textinterpretation dem/der Forschenden abgenommen werden (Gläser-Zikuda et al. 2022). Bei der Software

MAXQDA lädt man die einzelnen Transkripte in das Programm und kann dann die Codierung mittels unterschiedlicher Farben vornehmen.

Aus der Codierung mit MAXQDA ergibt sich folgender Codierleitfaden, der in Abbildung 8 dargestellt ist. Die Codes orientieren sich am Interviewleitfaden und greifen auch auf die in der Theorie beschriebenen neun Facetten der Arbeit zurück, die im Interview abgefragt wurden. Die Wahl fiel für die Codierung im ersten Schritt auf eine deduktive Herangehensweise. In der Beschreibung oder auch Memo der Codes sind die Merkmale dieser aufgeführt, um eine Definition zu entwickeln. Bei theoriegeleiteten Codes wie Stress oder Stressbewältigungsmaßnahmen wurden Definitionen der Arbeit wiederverwendet. Andere Codes wie „körperliche Reaktion“ bspw. folgen einer einfachen deskriptiven Beschreibung. Anhand der Codedefinitionen ist die Inhaltsanalyse strukturiert. Während der Codierung wurde sich für eine Kombination aus deduktiv- und induktiver Herangehensweise entschieden, weshalb noch weitere Codes, unabhängig von der Theorie entwickelt wurden ist. Dies hat den Vorteil, dass überraschende Erkenntnisse, die sich aus den Interviews ergeben mit in die Codierung integriert werden. Das reine Deduktieren schließt aber solche Erkenntnisse aus und erlaubt es nicht aus dem theoretischen Rahmen auszubrechen.

LISTE DER CODES	BESCHREIBUNG	HÄUFIGKEIT	ANWENDUNG: BEISPIEL
CODESYSTEM		232	
STRESS	Stress ist eine psychische und körperliche Reaktion von Lebewesen auf sogenannte Stressoren.	3	„Ach das ist unterschiedlich. Je nach Stresslevel je nach dem wie viele Deadlines aktuell anstehen ...“ (Transkript 7)
KÖRPERLICHE REAKTIONEN	Der Code "körperliche Reaktionen" umfasst alle Aussagen der Interviewteilnehmer:innen, die physische oder somatische Reaktionen auf Stress oder Belastungen beschreiben. Diese Reaktionen können sowohl unmittelbare, kurzfristige Symptome als auch längerfristige körperliche Veränderungen oder Beschwerden umfassen.	9	„Wenn ich gestresst bin, bekomme ich oft Kopfschmerzen und kann mich schlecht konzentrieren.“ (Transkript 2)
ÜBERFORDERUNG-HERAUSFORDERUNG	Der Code "Überforderung/Herausforderung" umfasst alle Aussagen der Respondent:innen, die ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen und Gefühle in Bezug auf berufliche Herausforderungen und Überforderungen beschreiben.	10	„Ich finde es herausfordernd, wenn ich unter Zeitdruck stehe und viele Aufgaben gleichzeitig erledigen muss.“ (Transkript 1)
MAßNAHMEN	Unter Stressbewältigungsstrategien verstehe ich in meinen Interviews eine Vielzahl von Maßnahmen, die darauf abzielen, den arbeitsbedingten Stress zu reduzieren und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu fördern.	9	„Wir haben unzählige Programme, die sich damit beschäftigen. Wir haben eine komplette Seite, die uns unter anderem Coaches anbietet ...“ (Transkript 1)
AUSTAUSCH	vertiefend genannte Stressbewältigungsmaßnahme	8	„Aber ich glaube tatsächlich am wertvollsten finde ich die Art und Weise der Zusammenarbeit und unserer
WEBINARE	vertiefend genannte Stressbewältigungsmaßnahme	5	Unternehmenskultur, die darauf einzahlt, aber zum einen auch wirklich gute Gespräche zu haben mit anderen und Kollegen gibt mir glaube ich am meisten.“ (Transkript 5)
COACHING	vertiefend genannte Stressbewältigungsmaßnahme	5	„Ich nehme oft an Webinaren teil, um mich weiterzubilden und neue Techniken zu lernen.“ „Ich habe Zugang zu einem Coach, der mir hilft, mit stressigen Situationen umzugehen.“ (Transkript 1)
YOGA	vertiefend genannte Stressbewältigungsmaßnahme	6	„Ich nehme regelmäßig an den Yoga-Kursen teil, die unser Unternehmen anbietet.“ (Transkript 2)
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	Ausblick für zukünftige Handlungsempfehlungen bzgl. der Stressbewältigungsstrategien eines Unternehmens.	15	„Ich denke, wir sollten mehr flexible Arbeitszeiten anbieten, um den Stress zu reduzieren.“ (Transkript 4)
WAHRNEHMUNG STRESSBEWÄLTIGUNG	Unter Stressbewältigungsstrategien verstehe ich in meinen Interviews eine Vielzahl von Maßnahmen, die darauf abzielen, den arbeitsbedingten Stress zu reduzieren und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu fördern. Dieser Code inkludiert vor allem die subjektive Wahrnehmung der Respondent:innen bei Ihrer Teilnahme der Stressbewältigungsstrategien.	17	„Ich finde dieses System genial, dass man Zugriff auf einen professionellen Coach bekommt ...“ (Transkript 1)
ZUFRIEDENHEIT	Ausmaß, in dem Menschen ihre Arbeit mögen (Zufriedenheit) oder nicht mögen (Unzufriedenheit)	16	„Ich bin sehr zufrieden mit meinem Arbeitsplatz, die Arbeitsbedingungen sind optimal.“ (Interview 4)

Abbildung 8: Eigene Darstellung des Codierleitfadens mit MAXQDA (Auszug)

Nach der Transkription der Interviews wurde deutlich, dass eine Kombination aus deduktiver und induktiver Herangehensweise für die Forschung am geeignetsten ist. Kategorien wie „körperliche Reaktionen“ wären bei einer reinen deduktiven Herangehensweise nicht möglich gewesen. Auch der Code „Handlungsempfehlungen“ brachte bei sechs von den acht Interviews interessante Einblicke in das Thema Stress am Arbeitsplatz sowie auch Ausblicke für zukünftige Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 9.2).

Für ein besseres Verständnis und zur Vermeidung von Verwechslungen wurden die Codes der neun Facetten der Arbeit entsprechend der Theorie gleich benannt. In der Abbildung 8 ist ein Auszug des Codierleitfadens dargestellt. Der Fokus im Interviewleitfaden beruhte aber hauptsächlich auf acht der neun Facetten, da sich Arbeitsplatzsicherheit schwer erfragen ließ. Eine klare Zuordnung der Facetten erfolgte bei Tätigkeit, Führungskraft, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatz, Entwicklung und Bezahlung. Organisation und Leitung wurde nicht direkt erfragt, kam jedoch in drei der Interviews beim natürlichen Gesprächsverlauf auf. Nach der Transkription und der Codierung liegt der Fokus auf den sieben Facetten der Arbeit, da sie am aussagekräftigsten sind.

Die Strukturierung des Materials erfolgt durch zwei Dimensionen, nämlich anhand der Fälle und der Kategorien. Im nächsten Kapitel erfolgt eine fallbasierte Zusammenfassung der Schlüsselelemente sowie darauffolgend eine vertiefende kategoriebasierte Zusammenfassung (Kuckartz und Rädiker 2022). In dieser wird dann auf die theoriegeleitenden neun Facetten der Arbeit eingegangen.

7. Empirische Ergebnisse

7.1. Fallbasierte Zusammenfassung

Fallbasierte Zusammenfassungen dienen als Zwischenschritt in der Analyse und sind vor allem bei umfangreichen Materialien sinnvoll. Die thematische Zusammenfassung muss dabei nicht zwingend zu allen Themen oder Subthemen erstellt werden, sondern kann auch auf einzelne Themen beschränkt werden (Kuckartz und Rädiker 2022). Die Zusammenfassungen basieren dabei auf den Originalaussagen und sind somit aus den erhobenen empirischen Daten begründet. Die thematische Analyse dient als Vorarbeit, um dann vertiefend in die einzelnen Kategorien gehen (Kuckartz und Rädiker 2022).

Im weiteren Verlauf erfolgt die thematische fallbasierte Zusammenfassung der acht Interviews. Es wird bei der schriftlichen Zusammenfassung auf die genderneutrale Sprache verzichtet, da alle Respondent:innen weiblich waren.

Zusammenfassung Interview 1

Die Respondentin arbeitet seit 14 Jahren als Business Partner für einen großen Konzern und betreut zwei Business Units. Ihr beruflicher Hintergrund kommt aus der Fluglinienbranche. Sie schätzt in ihrer aktuellen Position die Eigenständigkeit und Verantwortung. Zu ihren täglichen

Aufgaben gehören Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalcontrolling und Office Management. Die Befragte beschreibt die Arbeit als sehr intensiv und stressig, jedoch auch erfüllend aufgrund der Autonomie und Entscheidungsfreiheit, die sie in ihrer Rolle genießt: „Mir war immer wichtig, dass ich eigenständig arbeiten kann und meine eigenen Entscheidungen treffen kann.“ (Transkript 1). Die Respondentin hat ein gutes Verhältnis zu ihrer Führungskraft, da diese ihr viel Freiraum lässt. Trotz der intensiven Arbeit ist die Respondentin insgesamt zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz und schätzt besonders die Möglichkeit, eigenverantwortlich und flexibel zu arbeiten. Sie nutzt verschiedene Stressbewältigungsmaßnahmen, die das Unternehmen anbietet, wie Coaching und Webinare, und betont die Bedeutung von persönlicher Weiterentwicklung und Reflexion: „Wir haben unzählige Programme, die sich damit beschäftigen [...] Coaches, Workshops, Seminare.“ (Transkript 1). Resümierend lässt sich sagen, dass die Befragte ihren Job aufgrund der hohen Eigenständigkeit, der flexiblen Arbeitsbedingungen und der guten Bezahlung schätzt, trotz der intensiven und stressigen Arbeitsumgebung. Sie sieht sich selbst als Hauptverantwortlichen für ihre berufliche Zufriedenheit und Weiterentwicklung.

Zusammenfassung Interview 2

Die Befragte hat einen akademischen Hintergrund in BWL mit Schwerpunkt Marketing und arbeitet seit fast sechs Jahren im aktuellen Unternehmen. Nach einer zehnmonatigen Karenzzeit ist sie Senior Key Account Managerin und leitet mittlerweile ein Team von fünf Mitarbeiter:innen. Ihr Arbeitsalltag ist geprägt von der Zusammenarbeit mit Kunden und Außendienst. Diese Vielfalt macht die Arbeit herausfordernd und abwechslungsreich. Sie hebt die Bedeutung von Flexibilität auf der Arbeit hervor und nutzt regelmäßig die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten: „Mir ist es wirklich wichtig, dass meine Arbeit gemacht wird, aber wann ich sie mache, das muss mein Part bleiben.“ (Transkript 2).

Das Verhältnis zu ihren Kolleg:innen ist sehr gut und von Offenheit, Ehrlichkeit und Humor geprägt, was besonders in stressigen Situationen hilfreich ist: „Mit den Kollegen zu lachen, zu blödeln oder sich mal auskotzen zu können, das ist wirklich Gold wert.“ (Transkript 2). Stress entsteht bei der Respondentin vor allem durch große Herausforderungen wie Preiserhöhungen im Job und die damit verbundenen Beschwerden von Kund:innen. Hervorzuheben ist, dass sie verschiedene Maßnahmen zur Stressbewältigung nutzt, sich aber als Einzige der Befragten nicht auf das personenbezogene Stressmanagement bezogen hat, sondern auf das arbeitsbezogene Stressmanagement: „Mit meiner Tochter gemeinsam rausgehen... das bringt meinen Puls runter.“ (Transkript 2). Die Befragte reflektiert, dass sie bei ihrem Einstieg in das Unternehmen

und der Druck enorm war. Sie litt schließlich unter Panikattacken. Diese Erfahrungen haben ihr die Bedeutung der Stressbewältigung deutlich gemacht: „Ich glaube es ist wichtig, dass man auch [...] sich beweisen will, aber dass man auch erkennt, wann man einen Schritt zurückgehen muss, um nicht auszubrennen.“ (Transkript 2). Hervorzuheben ist aus diesem Transkript, dass die Befragte betont, Stresssymptome nicht zu ignorieren und vor allem rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten: „Ich wünsche niemandem Panikattacken oder schlaflose Nächte [...], das ist wirklich ernst zu nehmen und sollte nicht auf die leichte Schulter genommen werden.“ (Transkript 2). Die Befragte plädiert dafür, dass Führungskräfte aktiv werden sollten, um ihre Mitarbeiter:innen zu schützen, bevor es zu spät ist: „Ich werde meine Leute immer ermutigen, Schluss zu machen, wenn es gerade mal ein bisschen ruhiger ist.“

Diese Aussagen unterstreichen ihre eigenen erlebten Erfahrungen und ihre heutige Sichtweise auf die Bedeutung von Stressmanagement. Insgesamt beschreibt die Befragte ihre Zufriedenheit als „relativ gut“.

Zusammenfassung Interview 3

Die Befragte ist Key Account Managerin für Wasch-, Putz- und Reinigungsmittelmarken. Sie ist Ansprechpartnerin für Kund:innen und hat dementsprechend viel mit Menschen außerhalb des Unternehmens zu tun.

Sie schätzt die Flexibilität in ihrer aktuellen Position, die es ihr ermöglicht, ihre Zeit frei einzuteilen: „In der Position, in der ich jetzt bin, ist man relativ flexibel in seiner Zeiteinteilung.“ (Transkript 3). Diese Flexibilität wird auch durch die Möglichkeit des Homeoffice unterstützt: „Was auch gut ist finde ich, ist die Möglichkeit im Homeoffice zu sein.“ (Transkript 3).

Zu den Beziehungen am Arbeitsplatz äußert sie sich durchweg positiv und beschreibt diese auch als enge Freundschaften, die auf der Arbeit entstanden sind. Bei der Respondentin entsteht Stress vor allem in Verhandlungssituationen mit Kunden, wobei die Befragte in dieser Situationen den Austausch mit der Führungskraft und Kolleg:innen als hilfreiche Maßnahme zur Stressbewältigung empfindet: „Wenn es zum Beispiel eine schwierige Verhandlung war und ich dann selber an einen Punkt komme, wo ich gerade nicht weiterkomme, dann ist es das erste, dass ich mich mit meiner Führungskraft darüber austausche.“ (Transkript 3). Besonders hervorzuheben ist die kritische Auseinandersetzung mit den angebotenen Online-Webinaren. Sie betont, dass ein Großteil des empfundenen Stresses „hausgemacht“ sei. Das betrifft Marketingpositionen, in denen von einer Deadline zur nächsten gehetzt werde. Sie beschreibt die Unternehmenskultur als eine, die oft dazu verleitet, mehr Zeit und Energie in die Arbeit zu stecken, als

es unbedingt nötig wäre. „Ich habe schon das Gefühl, dass sich gewisse Teile der Organisation auf einem sehr schmalen Pfad bewegen. Und es ist auch nicht schön, wenn man dann mitbekommt, dass Kolleginnen und Kollegen ins Burnout gehen.“ (Transkript 3). Insgesamt beschreibt die Respondentin ihre Zufriedenheit als hoch und betont die gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit: „Ich würde sagen, im Großen und Ganzen bin ich sehr zufrieden. Weil es für mich momentan eine gute Balance ist zwischen Arbeit und Freizeit.“ (Transkript 3). Trotz allem zeigt sich die Befragte besorgt, dass solche Arbeitsbedingungen zu ernsthaften Problemen führen können.

Zusammenfassung Interview 4

Die Respondentin ist Senior Account Managerin bei einem großen Unternehmen und verantwortlich für die Betreuung von zwei großen Kunden. Sie arbeitet eng mit ihrem Team zusammen, welches aus zwei Personen besteht. Der Arbeitsalltag der Befragten ist sehr strukturiert und organisiert, womit sie gleichzeitig versucht, Stress zu vermeiden. Die Flexibilität sowie eine gute Work-Life Balance wird ihrerseits sehr geschätzt. „Ich schaue immer, dass ich eigentlich alles echt zeitgerecht mache [...] damit ich ja nicht in Zugzwang, Stress oder sonst irgendwas komme.“ (Transkript 4). Bezuglich der Arbeitsbedingungen im Unternehmen steht der Fokus stark auf Transparenz, Entwicklungsmöglichkeiten und Teamzusammenhalt. Die Respondentin hebt hervor, dass das Unternehmen viele Benefits bietet, darunter Homeoffice-Möglichkeiten, Essenszuschüsse, Sportangebote und ein Firmenauto, was sie sehr schätzt: „Ich finde, Unternehmen X ist extrem stark. Es wissen nur wenige. Also man müsste die Botschaft viel mehr nach außen tragen.“ (Transkript 4). Wie bereits erwähnt liebt die Befragte eine sorgfältige Planung und ist demzufolge gestresst, wenn unvorhersehbare Ereignisse oder dringende Anfragen reinkommen. Um Stress zu bewältigen, nutzt sie verschiedene Maßnahmen, wie Yoga und Mentaltraining, die vom Unternehmen angeboten werden. Diese Maßnahmen haben ihr geholfen: „Man merkt, man ist selber wesentlich entspannter, wesentlich ruhiger, auch viel fokussierter.“ (Transkript 4).

Insgesamt beschreibt die Respondentin ihre Zufriedenheit als sehr hoch. Allerdings äußert sie jedoch eine Verbesserungsmöglichkeit hinsichtlich der Zentralisierung der vielen Angebote für Stressbewältigung. „Wenn man das so ein bisschen zentralisiert, dass man weiß, was sind eigentlich die Angebote und was passt für mich?“ (Transkript 4).

Zusammenfassung Interview 5

Die Respondentin ist als Senior Consultant in einer Organisationsentwicklungsberatung tätig, die sich auf ganzheitliche Transformationen spezialisiert hat. Zu ihren Haupttätigkeiten gehört neben der Projektarbeit auch der Vertrieb und die Begleitung sowie die Ausbildung jüngerer Consultants. Sie schätzt besonders die Vielfalt ihrer Aufgaben und die Möglichkeit, in unterschiedlichen Kundensystemen zu arbeiten: „Auf der einen Seite genieße ich das sehr, dass ich in unterschiedlichen Kundensystemen arbeite [...] und dadurch auch einen sehr intensiven Austausch mit Mitarbeitern habe.“ (Transkript 5).

Die Arbeitsweise im Unternehmen ist stark von Selbstorganisation und der Arbeit in Kreisen geprägt, was der Befragten viel Eigenverantwortung, aber auch Herausforderungen bietet. Sie betont die selbstorganisierte Arbeitsweise und die Verantwortung, die damit einhergeht, was manchmal zu Spannungen und Stress führen kann: „Das bringt aber natürlich auch die Schattenseite mit sich, dass man sehr viel Verantwortung trägt, was natürlich auch Stress bevorzugt werden kann.“ (Transkript 5). Die Respondentin arbeitet in einem Unternehmen, mit flachen Hierarchien. Darüber hinaus ist das Arbeitsverhältnis durch ein offenes, unterstützendes Arbeitsumfeld geprägt ist.

Stress im Arbeitsalltag entsteht hauptsächlich durch die Vielzahl an Projekten und die Notwendigkeit, viele Aufgaben gleichzeitig zu handeln. Besonders herausfordernd ist die Aufrechterhaltung der Selbstorganisation, wenn die Arbeitsbelastung steigt: „Ich komme regelmäßig in eine Überlast an Projekten, weil mein Profil scheinbar das abdeckt, was der Markt gerade braucht.“ (Transkript 5). Sie beschreibt den übermäßigen Workload, der vor allem im Homeoffice wahrgenommen wird, da Pausen oft vernachlässigt werden. „Im Homeoffice ist man viel zu häufig geneigt, einfach durchzuarbeiten ohne richtige Pause zu machen.“ (Transkript 5). Um Stress zu bewältigen, nutzt die Befragte verschiedene Strategien, darunter regelmäßige Gespräche mit ihrem People Manager, Selbstreflexion und den Austausch mit Kolleg:innen: „Ich habe mit meiner Managerin tatsächlich ein gutes Los gezogen einfach, weil sie auch Coach ist und dementsprechend auch durch gut gelenkte Fragen manchmal auch selber einen guten Denkprozess reinzubringen.“ (Transkript 5). Sie hebt außerdem die Bedeutung von Zeitmanagement sowie Ressourcenmanagement hervor und sieht dabei in ihrem aktuellen Unternehmen Verbesserungspotenzial.

Zusammenfassung Interview 6

Die Respondentin ist in einem Beratungsunternehmen tätig und ihre Aufgaben variieren stark je nach Projekt, was sie als eine abwechslungsreiche und herausfordernde Arbeitswelt beschreibt. Hervorzuheben sind die große Freiheit und Eigenständigkeit in ihrer Arbeit: „Ich werde absolut null kontrolliert [...] Ich kann mir meinen Tag so gestalten, wie ich das möchte.“ (Transkript 6). Der Arbeitsplatz wird im Gegensatz zu den anderen Interviews als „eher altmödisch“ beschrieben. Das Unternehmen bietet auch hier die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten. Im gleichen Atemzug wird aber auf die längere Arbeitszeit hingewiesen: „Im Homeoffice ist man viel zu häufig geneigt, einfach durchzuarbeiten ohne richtige Pause zu machen.“ (Transkript 6).

Anders als bei den anderen Interviews wird zwar auf die gute Zusammenarbeit im Team innerhalb des Projektes aufmerksam gemacht, aber das Verhältnis zu den restlichen Kolleg:innen wird eher als anonym beschrieben: „Im Unternehmens ist das Team super anonym. Ich weiß gar nichts über die anderen. [...] Ich verstehe uns auch absolut nicht als Team.“ (Transkript 6). Stress erlebt die Befragte vor allem dann, wenn Informationen fehlen oder der Kunde selbst nicht genau weiß, was er will: „Überfordernd ist es absolut, wenn keiner Informationen hat, die ich brauche, um meine Arbeit zu machen.“ Solche Situationen führen dazu, dass die Befragte bereits am Sonntag beginnt, sich Gedanken über die bevorstehende Arbeitswoche zu machen, was bei ihr zu einem Gefühl der Überforderung führt: „Wenn ich das habe, dann ist es meist so, dass ich mir am Sonntag schon Gedanken mache über die Arbeitswoche.“ (Transkript 6). Um mit Stress umzugehen, nutzt die Befragte verschiedene Angebote ihres Unternehmens, wie Coachings, Weiterbildungen und spezielle Vorträge. Besonders positiv hebt sie einen Vortrag über das Setzen von Grenzen hervor, der ihr geholfen hat, im Projektgeschäft besser mit schwierigen Situationen umzugehen. Dieses Beispiel wird als Webinar eingestuft. Im Gegensatz zu den anderen Interviews äußert sich die Respondentin nicht sehr positiv über ihre Gesamtzufriedenheit, da sie im aktuellen Projekt keine wirkliche Erfüllung empfindet. Ihre Gesamtzufriedenheit stuft sie bei 6-7 von 10 ein.

Zusammenfassung Interview 7

Die Respondentin ist als Teilzeit-Praktikantin in ihrem Unternehmen tätig und arbeitet dort seit etwa 14 Monaten. In dieser Rolle übernimmt sie projektbasierte Aufgaben, die sowohl kreative als auch analytische Tätigkeiten umfassen.

Als Praktikantin ist ihr Arbeitsalltag recht flexibel gestaltet und variiert je nach Stresslevel und anstehenden Deadlines. Die Arbeitsbedingungen in ihrem Unternehmen beschreibt sie als sehr

gut, mit einem starken Fokus auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen. Dazu gehören Angebote wie Workshops zu Themen wie Stressmanagement und Zeitmanagement sowie freie Freitagnachmitten im Sommer: „Es werden unterschiedlichste Angebote gegeben, um auf sich zu achten [...] Dass es einem gut geht, dass man auf sich achtet und auch eine gewisse Balance findet.“ (Transkript 7). Besonders wichtig ist der Respondentin das Team, das sie als wesentlichen Faktor für ihr Wohlbefinden und den Umgang mit Stress betrachtet: „Das Team ist für mich sehr ausschlaggebend [...] Wenn ich eine stressige Phase habe und mich aber im Team auch nicht wohlfühle, dann wirkt sich das vielleicht noch mal stärker auf meine mentale Gesundheit aus.“ (Transkript 7).

Wie auch eine Vielzahl der Interviewteilnehmer:innen beschreibt sie das Verhältnis zur Führungskraft als positiv und auf Augenhöhe. Mit der Aussage „Ich habe auch schon direkt im Bewerbungsprozess gemerkt, dass wir auf einer Wellenlänge sind [...] Ein sehr respektvoller Umgang, und auf jeden Fall auch freundschaftlich“ (Transkript 7) schätzt sie die Offenheit und den respektvollen Umgang. In Bezug auf Stress erörtert die Respondentin, dass sie in stressigen Phasen körperliche Anzeichen wie Rastlosigkeit und Verspannungen bemerkte: „Ich merke, dass ich dann rastlos werde [...] Manchmal zieht sich dann auch mal so irgendwas in der Brust zusammen.“ (Transkript 7). Sie nimmt regelmäßig an den vom Unternehmen angebotenen Workshops teil, die sie als hilfreich empfindet für den Umgang mit Stress: „Ich habe schon an ein paar Workshops teilgenommen, zum Beispiel zur Resilienz [...] Es ist ein guter Reminder, sanftmütig mit sich selbst umzugehen.“ (Transkript 7).

Insgesamt zeigt sich, dass die Einstellung der Respondentin ihrer Position und dem Unternehmen gegenüber positiv ist.

Zusammenfassung Interview 8

Die Befragte ist seit vier Jahren in ihrem Unternehmen tätig und ist in einer Position im Marketing tätig. In dieser Rolle leitet sie ein Operationsteam, welches aus vier bis fünf Personen besteht. Der Arbeitsalltag der Befragten beginnt in der Regel mit einer fokussierten Arbeitsphase am Morgen, gefolgt von zahlreichen Terminen und Meetings, die den Großteil des Tages in Anspruch nehmen. Die Flexibilität im Unternehmen wird besonders geschätzt und insbesondere die Möglichkeit, remote zu arbeiten: „Ich nehme Unternehmen X oder Ich habe Unternehmen X immer als sehr flexibel wahrgenommen.“ (Transkript 8). Im Unterschied zu den restlichen Interviews äußerte sich die Respondentin kritisch über die Situation bezüglich der Großraumbüros äußert: „Großraumbüro ist tricky, weil ich einfach selbst ein sehr grundsätzlich sehr

interaktiver Mensch bin und ich mich dann eigentlich ganz schwer ausblenden kann.“ (Transkript 8). Das Verhältnis zu ihrer Führungskraft war anfangs eine Herausforderung, da sie unterschiedliche Persönlichkeiten haben. Doch im Laufe der Zeit haben sie es geschafft, eine gute Arbeitsbeziehung aufzubauen, die von Ehrlichkeit und Coaching geprägt ist. Die Respondentin beschreibt, dass Stress vor allem durch die Menge der Aufgaben und nicht durch die Aufgaben selbst ausgelöst wird. Die Respondentin teilt in einem sehr ehrlichen Gespräch mit, dass sie bei sich in der Vergangenheit Anzeichen eines Burnouts bei sich selbst wahrgenommen hat. Diese Anzeichen traten besonders während einer Phase auf, in der das Team der Respondentin unterbesetzt war und der Arbeitsdruck extrem hoch wurde: „Ich habe definitiv Burnout-Anzeichen oder Vorzeichen bei mir selber in irgendeiner Form wahrgenommen.“ (Transkript 8). Zur Stressbewältigung nutzt die Respondentin den Austausch mit ihrer Führungskraft sowie die Möglichkeit des Coachings. Ähnlich wie auch Interviewpartnerin 3 betont sie, dass nicht alle Maßnahmen immer effektiv in den Arbeitsalltag integriert werden können und kritisiert deren „kommerzielle Doppelmoral“ : „Es ist manchmal ein bisschen wie die Ironie des Arbeitsalltags [...] das ist so ein bisschen der gute Ansatz der da ist, aber was ein bisschen widersprüchlich ist mit was es möglich ist.“ (Transkript 8). Die Respondentin schätzt ihre Gesamtzufriedenheit gut bis sehr gut ein und schätzt vor allem das gesunde Arbeitsumfeld.

7.2. Kategoriebasierte Zusammenfassung

Bei der kategoriebasierten Zusammenfassung in dieser Forschung kommt es keinesfalls auf die Häufigkeit der Themen oder Subthemen an, sondern die inhaltlichen Forschungsergebnisse in qualitativer Weise darzustellen (Kuckartz und Rädiker 2022). Anfangs wird sich auf alle Hauptkategorien beschränkt und eine sinnvolle Reihenfolge gewählt. Diese orientiert sich nicht zwingend am Codierleitfaden, sondern besitzt einen nachvollziehbaren Aufbau. Der größte Fokus liegt auf den neun Facetten der Arbeit. Ein weiterer großer Teil umfasst die Auswertung der Kategorien Stress und Stressbewältigungsstrategien.

7.2.1. Kollegium

Viele der Interviewpartnerinnen betonten ein starkes Teamgefühl und beschrieben das Verhältnis zu den Kolleg:innen als positiv, offen und unterstützend. Das scheint u.a eine wichtige Rolle bei der Stressbewältigung zu spielen und zeigt sich beispielsweise in einer Aussage wie in Interview 2: „Mit den Kollegen zu lachen, zu blödeln oder sich mal auskotzen zu können, das ist wirklich Gold wert.“ (Transkript 2). Mehrfach wurde auch die kollegiale Unterstützung besonders in stressigen Phasen erwähnt: „Wir lassen niemanden zurück, wenn es mal bei dem einen

intensiver ist.“ (Transkript 4). Hervorzuheben sind darüber hinaus hervorgegangene Freundschaften am Arbeitsplatz, die sich aus einer engen Arbeitsbeziehung herausgebildet haben. (Transkript 3).

Lediglich der einmal erwähnten Aspekte war laut Interviewpartnerin 1 die Distanz zum Kollegium aufgrund der Arbeit im HR Bereich, da viele Aufgaben hier Verschwiegenheit erfordern. Dies stimmte die Respondentin traurig: „Im HR-Bereich ist es immer ein wenig schwierig, weil du sehr viele Dinge machst, die Verschwiegenheit benötigen. Und dementsprechend hat man nie so ein enges Verhältnis mit den einzelnen Mitarbeitern.“ (Transkript 1). Auch eher eine Ausnahme war Interviewpartnerin 6, die das Verhältnis zu ihren Kolleg:innen im Unternehmen als eher anonym beschrieb aufgrund der Projektstrukturen.

7.2.2. Tätigkeit

Die Rollen und somit ausgeführten Tätigkeiten der jeweiligen Respondentinnen sind vielfältig und anspruchsvoll was sich in unterschiedlichen Aspekten ihrer Arbeit widerspiegelt. Alle Interviewpartnerinnen sind in Positionen tätig, die eine breite Palette von Aufgaben abdecken, sowohl operative, strategische, kreative und analytische Tätigkeiten. Diese Vielfalt wird von den meisten als bereichernd oder auch motivierend empfunden. Viele der Befragten heben die Flexibilität in der Gestaltung ihres Arbeitsalltages hervor. Das umfasst die eigenverantwortliche Planung und Priorisierung der Aufgaben (Transkript 2, 3, 6).

Drei von Acht Befragten schätzen die Autonomie, die ihre Tätigkeit mit sich bringt: „Mir war immer wichtig, dass ich eigenständig arbeiten kann und meine eigenen Entscheidungen treffen kann.“ (Transkript 1).

7.2.3. Führungskraft

In den meisten Interviews wurde das Verhältnis zur Führungskraft als unterstützend und vertrauensvoll beschrieben. Beispielsweise sagte eine Respondentin: „Meine Chefin ist sehr unterstützend [...] Wir haben dieselben Werte.“ (Transkript 2). Ein ähnliches Bild zeichnet sich in Interview 3 ab: „Ich habe das Gefühl, dass mir meine Führungskraft vertraut.“ (Transkript 3). Weite wird eine ehrliche und offene Kommunikation mit der jeweiligen Führungskraft sehr geschätzt und positiv hervorgehoben. Auch wird in Interview 1 vor allem der Freiraum und das Gefühl der Autonomie diesbezüglich hervorgehoben: „Er gibt mir viel Freiraum, was ich sehr schätze.“ (Transkript 1).

Eher wenig wiederkehrende Aspekte waren anfängliche Startschwierigkeiten mit der Führungskraft, wie in Interview 8 beschrieben. Auch Interviewpartnerin 6 äußerte sich nicht nur distanziert gegenüber ihren Arbeitskolleg:innen, sondern auch als Einzige distanziert über ihre Führungskraft. Ein spezieller Punkt, der von Interviewpartnerin 2 vertieft angesprochen wurden, ist die räumliche Distanz zur Führungskraft, da diese in einem anderen Land ansässig ist: „Das ist jetzt das erste Mal, dass meine Führungskraft wirklich in einem anderen Land ansässig ist... aber es funktioniert sehr gut.“ (Transkript 2).

7.2.4. Arbeitsbedingungen

Ein häufig angesprochenes Thema ist die Flexibilität am Arbeitsplatz, die nicht nur in Bezug auf die Tätigkeiten, sondern auch zu Arbeitsbedingungen herausgestellt wurde. Diese Flexibilität wird sowohl auf die Gestaltung des Arbeitsalltages bezogen, aber auch auf die Möglichkeit aus dem Homeoffice zu arbeiten. Eine Respondentin betont: „Ich nehme Unternehmen X oder ich habe Unternehmen X immer als sehr flexibel wahrgenommen.“ (Transkript 8).

Von mehreren Befragten werden außerdem unterstützende Maßnahmen hervorgehoben. Dazu gehören Angebote wie Homeoffice-Möglichkeiten, flexible Arbeitszeiten, Essenszuschüsse, Fitnessangebote und andere Benefits, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen fördern sollen.

7.2.5. Arbeitsplatz

Sieben von Acht Interviewpartnerinnen arbeiten in Open-Space Büros, die sowohl positiv als auch negativ bewertet wurden sind. Einige schätzen die Möglichkeit zur Kommunikation sehr, andere äußern wiederum Kritik bezüglich der Ablenkungen: „Großraumbüro ist tricky, weil ich einfach selbst ein grundsätzlich sehr interaktiver Mensch bin und ich mich dann eigentlich ganz schwer ausblenden kann.“ (Transkript 8). Eine andere Respondentin aus Interview 4 erwähnte, dass die Clean-Desk-Policy im Open-Space-Büro gut funktioniert: „Das funktioniert eigentlich super gut, jeder hat seinen Spind und es herrscht eine Clean Desk Policy.“ (Transkript 4). Sechs von Acht Interviewpartnerinnen beschreiben ihr Office als modern führen u.a auch die ergonomischen höhenverstellbaren Tische an. Lediglich Interviewpartnerin 6 kritisiert ihre Arbeitsumgebung als altmodisch. Sie beschreibt die Bürogestaltung als nicht mehr zeitgemäß, da mit wenigen Plätzen und keine Großraumbüros zur Verfügung stehen: „Das Büro besteht aus Einzelräumen, was nicht gerade zeitgemäß ist.“ (Transkript 6).

Besonders auffällig war, dass die Respondentinnen, aus Unternehmen mit Open-Space Büro hatten, trotz Flexibilität immer denselben Arbeitsplatz wählen.

7.2.6. Entwicklung

Alle Interviewteilnehmerinnen beantworteten die Frage, wie wichtig ihnen Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen wären mit mehr oder weniger sehr wichtig. Die Respondentin aus Interview 8 äußert sich dazu: „Es wird viel für die persönliche und berufliche Entwicklung angeboten, was mir sehr wichtig ist.“ (Transkript 8). Viele der Befragten nehmen die Karrieremöglichkeiten, die ihnen das Unternehmen bietet, als positiv wahr. Sie schätzen diese Unterstützung, wobei häufig gesagt wurden, dass die Karrieremöglichkeiten in einigen Unternehmen in Österreich begrenzt sind. Die Respondentin in Interview 8 sagt dazu: „In Österreich sind die Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt, da wir ein kleiner Markt sind und viele Entscheidungen anderswo getroffen werden.“ (Transkript 8). Auch in Interview 2 wurde dies erwähnt: „Es gibt nicht so viele Führungspositionen hier in Österreich, was die Entwicklungsmöglichkeiten etwas einschränkt.“ (Transkript 2).

Alle Interviewpartnerinnen lobten die Möglichkeiten für die Weiterbildung in ihrem Unternehmen. Sie nutzen regelmäßig Trainings, LinkedIn Learning oder andere interne Plattformen.

Ein seltener Aspekt, der hervorgebracht wurde, ist der veränderte Karrierefokus der Respondentin aus Interview 2. Sie legte früher sehr viel Wert auf Karrierewachstum, doch seit der Geburt ihrer Tochter sind nun andere Faktoren wichtig: „Jetzt aber mit meiner Tochter hat sich mein Fokus schon verändert [...] Wichtig ist mir, dass ich Entwicklungsperspektiven habe, aber sie müssen nicht immer nach oben führen.“ (Transkript 2). Mit dieser Einstellung war sie aber die Einzige von 8 Interviewteilnehmerinnen.

7.2.7. Organisation/Leitung

Diese Kategorie wurde mittels den Interviewleitfadens nicht direkt abgefragt, jedoch fanden sich bei einigen Interviews indirekte Hinweise zum Thema. Denn mehrere Respondentinnen betonten, wie sehr sie die Transparenz und Offenheit in ihrer Organisation schätzen. Beispielsweise zeigt sich dies in Interview 5, in der sie davon spricht, dass es bei ihnen verschiedene Gehaltsbänder gibt: „Wir haben erstmal keinen Tarif, aber wir haben tatsächlich Gehaltsbänder, und die sind bei uns auch sehr transparent. Also wir wissen alle, welches Level wie viel Bänder quasi hat und was das dann quasi auch an Euros heißt.“ (Transkript 5). Auch zeigt sich in einigen Organisationen der Befragten eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur durch Gesundheitsangebote, flexible Arbeitsbedingungen und die Förderung der Work-Life Balance: „Es werden unterschiedlichste Angebote gegeben, um auf sich zu achten [...] Dass es einem gut geht, dass man auf sich achtet und auch eine gewisse Balance findet.“ (Transkript 7). Lediglich

im Unternehmen der Interviewpartnerin 6 wird bereits in anderen Kategorien beschrieben eine eher nicht vorhandene Unternehmenskultur beschrieben, die von einer weniger stark ausgeprägten und anonymisierten Teambildung geprägt ist.

7.2.8. Bezahlung

Viele der Interviewpartnerinnen äußerten sich zufrieden mit der Bezahlung und empfanden sie als marktüblich und fair. Die Respondentin in Interview 2 sagte: „Die Bezahlung ist marktüblich, aber die Benefits sind das, was den Unterschied macht.“ (Transkript 2). Ebenso wurde in Interview 4 erwähnt: „Gehalt ist wichtig, aber mir sind Spaß an der Arbeit und Weiterentwicklungsmöglichkeiten wichtiger.“ (Transkript 4).

Interviewteilnehmerinnen 1, 2, 3, 4, und 8 betonen zusätzlich zum Grundgehalt ein Bonisystem, welches leistungsorientiert gehalten ist. Während es überwiegend positiv wahrgenommen wird, äußern sich Respondentin 3 und 8 etwas kritischer und sagen: [...] Andererseits ist es auch ein bisschen Frustrationsfaktor, weil, wenn man jetzt merken würde, man ist meilenweit davon entfernt, diesen Bonus zu erreichen, oder man kann gerade einfach keine Hebel betätigen [...] dann ist es bestimmt schwierig.“ (Transkript 3).

Als alleinige Respondentin hebt Interviewteilnehmerin 5 die zusätzliche Vergütung der Fahrten ins Office und Übernachtungen hervor, da sie zum Großenteil im Homeoffice arbeitet: „Aber ich glaube, was bei mir sehr, sehr positiv ist, ist, dass mir die Fahrten ins Büro und auch Übernachtung, wenn ich dort sein muss, auch bezahlt werden. Was für mich ein ganz klares Zeichen ist, irgendwie auch die Offenheit zu haben, die Firmenkultur zusammen zu halten.“ (Transkript 5). Ein Einzelfall stellt Respondentin 2 mit ihrem veränderten Fokus nach den familiären Veränderungen dar. Nun ist ihre Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtiger als die Bezahlung. Auch nannten nur wenige unter dem Aspekt Bezahlung weitere Benefits, wie zusätzliche Urlaubstage oder Gesundheitsangebote. (Transkript 7).

7.2.9. Arbeitsplatzsicherheit

Mit Hilfe des im Interviewleitfadens wurde nicht explizit nach der Arbeitsplatzsicherheit gefragt. Die Frage danach führte oft zu einfachen Ja/Nein Antworten und weniger tiefgehende Einblicke für die Forschung im Rahmen dieser Arbeit. Der Fokus der Befragung lag somit auf den anderen acht Facetten der Arbeit, um hier fundiert differenzierte Antworten zu erhalten.

Auch lässt sich die Kategorie Arbeitszufriedenheit nur schwer aus den Interviews direkt ableiten, weswegen die Kategorie lediglich vollständigkeitshalber mit aufgenommen wird.

7.2.10. Stress und Stressbewältigungsstrategien

Als Stressoren auf der Arbeit wurden unterschiedliche Aspekte aufgezählt. Wiederkehrende Themen waren, aber hohe Arbeitsbelastung und die Einhaltung von Deadlines, die oft auch als Herausforderung im Arbeitsalltag beschrieben wurden. Viele Interviewpartnerinnen erwähnten, dass sie oft eine Vielzahl von Aufgaben gleichzeitig händeln müssen, was zu Stress führt. In Interview 2 äußert die Respondentin: „Stress entsteht bei mir vor allem durch große Herausforderungen wie Preiserhöhungen im Job und die damit verbundenen Kundenbeschwerden.“ (Transkript 2). Respondentin 6 dagegen äußert sich, dass sie Überforderung spürt, wenn Informationen fehlen, um die Arbeit gut machen zu können. Alle Interviewpartnerinnen konnten ihre Gefühle beschreiben, wenn sie in stressige Situationen geraten und welche körperlichen Anzeichen sich dann zeigen. Diesbezüglich gab es Unterschiede in den Antworten. Sie umfassten Verspannungen, Herzrasen oder auch ein zuckendes Auge vor. Als einzige sprach Interviewteilnehmerin 8 über Vorzeichen von Burnout: „Ich habe definitiv Burnout-Anzeichen oder Vorzeichen bei mir selber in irgendeiner Form wahrgenommen.“ (Transkript 8). Eine andere Respondentin aus Interview 7 erwähnte: „Ich merke, dass ich dann rastlos werde [...] Manchmal zieht sich dann auch mal so irgendwas in der Brust zusammen.“ (Transkript 7). Eine weitere sehr ehrliche Beschreibung der psychischen Auswirkungen von Stress beschrieb die Respondentin 2: „Ich litt schließlich unter Panikattacken. Diese Erfahrungen haben mir die Bedeutung der Stressbewältigung deutlich gemacht.“ (Transkript 2).

Die Strategien zur Stressbewältigung wiederholten sich bei der Mehrzahl an Interviewpartnerinnen. Die meisten Befragten bevorzugte als erste Antwort auf die Frage „Was machst du, wenn du solche Überforderung spürst?“ den Austausch mit Kolleg:innen oder der Führungskraft. In Interview 3 sagte eine Respondentin: „Wenn es jetzt zum Beispiel eine schwierige Verhandlung war und ich dann selber an einen Punkt komme, wo ich gerade nicht weiterkomme oder keine Lösungen mehr finde, dann ist es das Erste, dass ich mich mit meiner Führungskraft darüber austausche oder generell mit anderen Personen, weil es oft wichtig ist oder hilft, einen anderen Blickwinkel zu bekommen.“ (Transkript 3). Im weiteren Verlauf der Interviews kamen acht von acht Respondentinnen dann auf die Nutzung von Unternehmensangeboten zu sprechen, die bei der Stressbewältigung unterstützen sollen. Diese Maßnahmen umfassen großen Teils Webinare/Vorträge zu Stressthemen, Yoga und/oder auch Coachingangebote der Firmen. In Interview 7 sagte die Respondentin: „Ich habe schon an ein paar Workshops teilgenommen, zum Beispiel zur Resilienz [...] Es ist ein guter Reminder, sanftmütig mit sich selbst umzugehen.“ (Transkript 7).

Respondentin 3 und Respondentin 4 bevorzugen Yoga als Stressbewältigungsstrategie und haben diese bereits im Unternehmen in Anspruch genommen: „Um Stress zu bewältigen, nutze ich verschiedene Maßnahmen, wie Yoga und Mentaltraining, die vom Unternehmen angeboten werden.“ (Transkript 4). Respondentin 1, 5 und 8 berichten über ihre Erfahrungen zum Thema Coaching als Stressbewältigungsstrategie. Dagegen erzählen Respondentin 6 und 7 von ihren Erfahrungen mit Webinaren zur Thematik. Aus Interview 6 geht hervor: „Besonders positiv fand ich einen Vortrag über das Setzen von Grenzen, der mir geholfen hat, im Projektgeschäft besser mit schwierigen Situationen umzugehen.“ (Transkript 6).

8. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die in dieser Arbeit durchgeführte Forschung verdeutlicht, dass Stressbewältigungsstrategien eine wesentliche Rolle in der Wahrnehmung und Verbesserung der Arbeitszufriedenheit spielen. Die verschiedenen Strategien, die in den acht Interviews genannt wurden, umfassen Unternehmensangebote wie Webinare, Coaching und auch Yoga. Auffallend ist, dass auch der Austausch mit Kolleg:innen in der ersten Instanz beim Auftreten von stressigen Situationen vermehrt von Interviewpartnerinnen genannt wurden ist.

Die wichtigsten Erkenntnisse sind nachfolgend schriftlich und visuell zusammengefasst:

1. Flexibilität der Arbeitsbedingungen: Viele Respondentinnen schätzen die Flexibilität, die ihnen ihr Arbeitsplatz bietet, dazu zählt vor allem die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Diese Flexibilität trägt dazu bei, dass Mitarbeiter:innen ihren Arbeitsalltag frei gestalten können, was sich positiv auf ihre Arbeitszufriedenheit auswirkt. Flexibilität und die damit erlangte Autonomie scheinen wichtige Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit zu sein.
2. Rolle der Führungskraft: Bis auf eine Interviewpartnerin wurde die Beziehung zur Führungskraft von allen als unterstützend und vertrauensvoll beschrieben. Insbesondere wurde erwähnt, dass sich auch bei Problemen oder stressigen Phasen an die Führungskraft gewendet und somit auch als Stressbewältigungsstrategie wahrgenommen wird. Eine vertrauensvolle Basis mit der Führungskraft zeigt, dass Autonomie gewahrt wird. Das führt wie bereits beschrieben zu einer positiven Arbeitszufriedenheit führt.
3. Das Kollegium und die Unterstützung durch das Team: Alle Interviews zeigten, dass bei den Befragten ein starkes Teamgefühl herrscht. Schlussfolgernd aus den Interviews hilft ein gutes Arbeitsklima den Mitarbeiter:innen, mit Stress umzugehen, so dass das Kollegium auch als eine weitere Stressbewältigungsstrategie eingestuft werden kann.

Das Gefühl gemeinsam schwere und stressige Zeiten als Team zu übernehmen, erhöht die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit.

4. Stressbewältigungsstrategien und ihr Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit: Die Ergebnisse zeigen, dass Yoga, Coaching und Webinare Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen haben. Die Respondentinnen berichten, dass ihnen die Maßnahmen helfen, mit Stress besser umzugehen und eine Balance zwischen beruflichen und privaten Leben zu finden.

Kategorie	Wichtigsten Erkenntnisse	Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> • Homeoffice Möglichkeiten werden geschätzt • Flexible Arbeitszeiten sind den Mitarbeitenden wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • erhöht die Autonomie und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen • trägt zu einer besseren Work-Life-Balance bei
Rolle der Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • unterstützende und vertrauensvolle Beziehung zur Führungskraft • Führungskräfte als Schlüsselrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • fördert ein Gefühl der Sicherheit und Unterstützung • erhöht die Zufriedenheit innerhalb der Organisation
Kollegium	<ul style="list-style-type: none"> • Starkes Teamgefühl • Austausch mit Kolleg:innen bei Stress 	<ul style="list-style-type: none"> • verbessertes Arbeitsklima • führt zu erhöhter Arbeitszufriedenheit
Bezahlung und Benefits	<ul style="list-style-type: none"> • Bezahlung wird als fair empfunden • Bonussysteme und zusätzliche Vergütungen werden geschätzt 	<ul style="list-style-type: none"> • trägt zur Arbeitszufriedenheit bei • Bezahlung wird als wichtiger Faktor angesehen
Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • werden von den Mitarbeitenden geschätzt • Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten werden als wichtig empfunden von den Mitarbeiter:innen 	<ul style="list-style-type: none"> • unterstützt die persönliche und berufliche Entwicklung • trägt zur Motivation der Mitarbeitenden bei
Stressbewältigungsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Yoga, Coaching und Webinare werden genutzt • Austausch mit Kolleg:innen als erste Maßnahme genannt 	<ul style="list-style-type: none"> • hilft, Stress besser zu bewältigen • fördern die Resilienz und das Wohlbefinden

Abbildung 9:Eigene Darstellung Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Für die qualitative Forschung wurden bereits vorab Erwartungen formuliert, die die potenziellen Auswirkungen von Stressbewältigungsstrategien auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen darstellen sollten.

Ganz insgesamt lässt sich sagen, dass die übergeordnete Erwartung, dass Stressbewältigungsstrategien einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden durch die qualitative Forschung erfüllt wurde. Sieben von Acht Respondentinnen stuften ihre Arbeitszufriedenheit selbst als hoch oder sehr hoch ein. Diese positive Wirkung muss aber einer differenzierten Betrachtung unterzogen werden. Nicht nur die Nutzung von Stressbewältigungsstrategien als betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahme trägt zur gesteigerten Zufriedenheit und der Resilienz der Mitarbeiter:innen bei, sondern auch andere Faktoren der Befragung rückten mehr in den Vordergrund. Insbesondere die Qualität der Beziehungen zum Kollegium und auch zur Führungskraft spielte eine wesentliche Rolle.

Hypothese 1: „Je mehr Stressbewältigungsstrategien eine direkte und spürbare Reduktion von Stress im Arbeitsalltag ermöglichen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie von Mitarbeitenden bevorzugt werden.“

Diese Erwartung konnte mit der Forschung erfüllt werden. Der beschriebene Nutzen der Respondentinnen äußert sich in einer verbesserten Resilienz und der verbesserte Umgang mit Herausforderungen in der Arbeit. Die Aussage von Respondentin 4 unterstreicht diese Erkenntnisse: „Man merkt, man ist selber wesentlich entspannter, wesentlich ruhiger, auch viel fokussierter. Aber man weiß was. Oder man kann besser priorisieren. Das sind die Sachen, die ich wirklich jetzt machen muss. Das kann ich noch ein bisschen rauszögern.“ (Transkript 4). Auch Respondentin 5 stützt diese Argumentation einer verbesserten Resilienz in dem sie von ihren gelebten Erfahrungen mit Stressbewältigungsstrategien erzählt: „Ich habe mit meiner Managerin tatsächlich ein gutes Los gezogen, einfach weil sie auch Coach ist, dementsprechend auch durch gut gelenkte Fragen manchmal auch selber ein guter Denkprozess reinzubringen. Das schätze ich auch sehr.“ (Transkript 5).

Hypothese 2: „Je höher die erwartete Wirksamkeit einer Stressbewältigungsstrategie eingeschätzt wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass Mitarbeitende diese Strategie bevorzugen.“

Die Gesundheitsförderungsmaßnahmen umfassen von Webinaren bis Yogakursen unterschiedliche Strategien zur Stressbewältigung. Vor allem aus Interview Drei geht klar hervor, dass nicht alle der angebotenen Strategien des Unternehmens als effektiv empfunden werden und die Respondentin sich negativ zu den angebotenen Webinaren gegen Stress äußert (Transkript

3). Damit einhergeht auch die Hypothese 3: „Je effektiver Mitarbeitende eine Stressbewältigungsstrategie wahrnehmen, desto eher sind sie bereit, diese weiterhin zu nutzen.“ Auch diese beiden Erwartungen decken sich mit den Forschungsergebnissen und können als erfüllt angesehen werden.

Die Berichte der Interviewteilnehmerinnen über ihre gemachten Erfahrungen bei der Umsetzung dieser Maßnahmen wird unterstützend herangezogen. Als effektiv werden die Stressbewältigungsstrategien angesehen, die einen verbesserten Umgang mit Stress und Entlastung hervorbringen (Transkript 4, Transkript 7). Diese Aussage wird untermauert durch die Aussage von Respondentin 7: „Ich sehe die Workshops auch so ein bisschen als einen kleinen Reminder, dass man in diesem Unternehmen, auch wenn es mal stressiger wird, dass man einem da trotzdem noch die Möglichkeit gegeben wird und dass einem da auch so ein bisschen eingeredet wird mal kurz Pause zu machen. Also dass das man eben gewertschätzt wird und darauf geachtet wird, dass es einem noch gut geht, auch in stressigen Zeiten.“ (Transkript 7).

Für die Messung der Arbeitszufriedenheit wurden die neun Facetten der Arbeit untersucht und Erwartungen an die Forschung formuliert. Nach der Analyse der acht Interviews kann festgestellt werden, dass viele der formulierten Erwartungen bezüglich der Arbeitszufriedenheit teilweise oder vollständig bestätigt wurden. Andere wiederum konnten nicht in der erwarteten Weise erfüllt werden.

Die erste Erwartung zur **Facette Kollegium** beinhaltet die Annahme, dass ein kollegialer Umgang durch gemeinsame Stressbewältigungsstrategien gefördert wird. Keiner der Respondentinnen unternahm eine Stressbewältigungsstrategien mit ihren Kolleg:innen, weshalb hierzu keine genaue Aussage getroffen werden kann. Die Respondentinnen, die die Teilnahme an Yogakursen im Unternehmen angaben, taten dies online. Allerdings berichteten viele Interviewpartnerinnen über den Austausch mit dem Kollegium in stressigen Situationen, was auf ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl und Teamgeist schließen lässt. Allerdings wurde dieser Effekt nicht in allen Interviews beobachtet, insbesondere nicht in Unternehmen mit einer eher anonymen Unternehmenskultur.

Die zweite Erwartung beruht auf der **Facette Tätigkeit**. Es wurde davon ausgegangen, dass Mitarbeiter:innen ihre Tätigkeit weniger belastend empfinden, wenn sie an Stressbewältigungsstrategien teilnehmen. Diese Erwartung hat sich aus der Untersuchung vollständig bestätigt. Die Respondentinnen berichteten von einer spürbaren Entlastung und einer Verbesserung im

Umgang mit Stress. Vor allem wurde dies bei Befragten beobachtet, die Coaching oder Yoga als Maßnahmen erwähnten.

Die dritte formulierte Erwartung beschäftigte sich mit der **Facette Führungskraft**. Sieben von Acht Befragten äußerten sich positiv zu ihrer Führungskraft und fühlten sich auch in stressigen Situationen gut aufgehoben. Das vertrauensvolle Verhältnis impliziert, dass die Vorgesetzten die Interessen ihrer Mitarbeiter:innen im Blick haben. Einige wenige äußerten klar, dass die Führungskraft ihre erste Instanz in stressigen und belastenden Situationen wäre.

Die nächste Erwartung betrifft die Facette **Organisation und Leitung**. In dieser wurde davon ausgegangen, dass eine unterstützende Unternehmenskultur hinsichtlich der Stressbewältigungsstrategien auch zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit führt. Die Forschungsergebnisse stützen diese Annahme, da sieben von acht Interviewpartnerinnen ihre Arbeitsumgebung als sehr positiv wahrnehmen und auch ihre Arbeitszufriedenheit hoch bis sehr hoch im Unternehmen einstufen.

Die nächste formulierte Erwartung beschäftigt sich mit der **Facette Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten** und impliziert, dass Stressbewältigungsstrategien die persönliche und berufliche Entwicklung fördern. Diese Erwartung kann teilweise bestätigt werden. Vor allem von Respondentinnen, die das Coaching als Strategie nannten, wurde diese als eine wertvolle Unterstützung in der persönlichen Entwicklung angesehen. Für die berufliche Entwicklung wurde Coaching ebenfalls als positiv bewertet, um beispielsweise in neue Rollen hineinzuwachsen. Dieser Effekt war jedoch nicht bei allen Befragten gleich ausgeprägt, weswegen die Erwartung nur teilweise unterstützt werden kann.

Eine weitere Erwartung an die Forschung betraf die **Facette Bezahlung** der Mitarbeiter:innen als weitere Facette der Arbeitszufriedenheit. Für diese Erwartung kann keine eindeutige Aussage getroffen werden. Während einige Respondentinnen ihre Bezahlung in Kombination mit den angebotenen Benefits als fair empfanden, war dies nicht universell der Fall. Einige kritische Äußerungen wurden bezüglich der Leistungskomponente des Gehalts und des Bonisystems getätigt, welches in einigen Unternehmen angeboten wird. Dies wurde mitunter als zusätzlicher Stressfaktor wahrgenommen. Hinsichtlich der Bezahlung ging aus den Aussagen hervor, dass Bezahlung zwar ein wichtiger Faktor für die Arbeitszufriedenheit darstellt, aber nicht als der wichtigste Faktor wahrgenommen wird. In den Gesprächen wurden andere Aspekte der Arbeitsbedingungen stärker betont, die zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen als die Bezahlung.

Eine weitere vorweg beschriebene Erwartung an die Forschungsergebnisse war, dass die Implementierung von Stressbewältigungsstrategien in einem Unternehmen als verbesserte **Arbeitsbedingungen** bewertet werden und damit verbunden zu einer generell höheren Arbeitszufriedenheit führen. Diese Erwartung wird unterstützt durch die Antworten aus den Interviews. Respondentin 4 betont: „Ich finde Unternehmen X ist extrem stark. Es wissen nur wenige. Man müsste die Botschaft mehr nach außen tragen.“ (Transkript 4). Diese Aussage unterstreicht die positive Bewertung der angebotenen Stressbewältigungsstrategien und dient als starkes Argument für die Attraktivität des Unternehmens in dem Respondentin 4 tätig ist.

Aber auch die nachfolgende Aussage: „Man merkt, man ist wesentlich entspannter, wesentlich ruhiger, auch viel fokussierter.“ (Transkript 3) unterstreichen den direkten Effekt, den gut implementierte Stressbewältigungsstrategien auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen haben. Entspannte und fokussierte Mitarbeiter:innen können ein Hinweis darauf sein, dass die Stressbewältigungsstrategien die Arbeitsbedingungen positiv beeinflussen.

Eine weitere formulierte Erwartung beinhaltet folgenden Zusammenhang: Ein unterstützender Arbeitsplatz, der Stressbewältigung fördert, führt zu einer höheren Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen. Zu dieser Erwartung kann nur teilweise eine Aussage getätigt werden. Respondentin 5 erwähnte im Interview: „Ich habe mit meiner Managerin tatsächlich ein gutes Los gezogen, weil sie auch Coach ist und dementsprechend auch gut durch gut gelenkte Fragen manchmal auch selbst einen guten Denkprozess reinbringt.“ (Transkript 5). Im weitesten Sinne könnte diese Aussage so interpretiert werden, dass die Führungskraft als Coach dazu beiträgt, Mitarbeiter:innen ein unterstützendes Gefühl zu vermitteln und somit einen besseren Umgang mit Stress beizubringen. Spekulativ könnte dies zu einer höheren Bindung an das Unternehmen führen. Eine allgemeingültige Aussage kann zu dieser Erwartung aber nicht getroffen werden.

Resümierend lässt sich sagen, dass die Mehrheit der formulierten Erwartungen für diese Forschungsergebnisse erfüllt wurden. Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse die Bedeutung einer umfassenden, gut implementierten Stressbewältigungsstrategiekultur für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen.

9. Ausblick

9.1. Limitationen der Forschung

Während der Durchführung der qualitativen Forschung sind einige Einschränkungen aufgetreten, die in diesem Abschnitt der Arbeit darlegen wurden.

Es wurde eine geschlechtsspezifische Perspektive eingenommen, da die Stichprobe der Respondent:innen ausschließlich aus weiblich gelesenen Personen bestand. Daher könnten die Ergebnisse ein geschlechtsspezifisches Bias enthalten, der nicht auf männliche Respondenten übertragbar ist. Der Grund für eine rein weibliche Gruppe an Teilnehmerinnen wurde im Kapitel 6.2 der Arbeit erläutert.

Des Weiteren basieren die Daten auf Selbstauskünften von den teilnehmenden Personen. Eine Objektivität in den Aussagen ist damit nicht gegeben. Die Wahrnehmung von Stress, sowie Arbeitszufriedenheit sind sehr individuell und könnte durch persönliche Einstellungen beeinflusst sein.

Die Anzahl der Interviewteilnehmerinnen beschränkte sich auf acht Personen, weswegen eine Berücksichtigung von Branchenunterschieden nicht erfasst werden konnte. Sechs von Acht Interviewpartnerinnen arbeiten im gleichen Unternehmen, wobei nur zwei aus der Unternehmensberatung kommen. Dazu kommt der kleine Stichprobenumfang, der die Generalisierbarkeit der Ergebnisse grundsätzlich einschränkt.

Die Vorabumfrage könnte bereits für die Forschung eine Limitation dargestellt haben. Diese habe ich getätigt um Personen, die in die Stichprobe fallen zu identifizieren. Diese Vorgehensweise kann als eine Selbstselektion der Teilnehmerinnen gewertet werden, da Teilnehmerinnen, die sich stärker mit dem Thema Stressbewältigung identifizieren oder bereits entsprechende Strategien nutzen, eher zur Teilnahme an der Befragung geneigt sind. Dies wird im Rahmen dieser Arbeit nicht als vollständige Limitation eingestuft, da es das Ziel der Vorabumfrage war, Teilnehmer:innen mit die Erfahrungswerten zum Thema zu interviewen.

9.2. Zukünftige Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen und ein Ausblick auf die Thematik Stressbewältigungsstrategien wurden als Code in der qualitativen Inhaltsanalyse identifiziert.

Im Interviewleitfaden wurde als Abschlussfrage an alle Respondentinnen die Frage gestellt, welche Verbesserungsvorschläge sie für ihr jetziges Unternehmen in Hinblick auf die angebotenen Strategien sehen.

Respondentin 4 forderte eine bessere Zentralisierung und Übersichtlichkeit der Angebote. Sie schlug vor: „Wenn man das so ein bisschen zentralisiert, dass man weiß, was sind eigentlich die Angebote oder was passt für mich.“ (Transkript 4). Die Aussage zeigt, dass der Zugang zu

verfügbarer Angeboten erleichtern wäre, wenn Unternehmen eine klare Kommunikation und Strukturierung der Gesundheitsförderungsprogramme umsetzen würden.

Kritische Äußerungen zum Thema Stressbewältigung am Arbeitsplatz kamen von Respondentin 3 und Respondentin 8, die sich sehr einig darüber waren, dass trotz der vielen verfügbaren Angebote Handlungsbedarf besteht. Sie betonen die Diskrepanz zwischen den „gut gemeinten Angeboten“ und der Arbeitsrealität. Die Maßnahmen werden zwar generell als positiv bewertet, aber bleiben Bedenken hinsichtlich der Umsetzung im Arbeitsalltag bestehen. Es ist daher essenziell, dass Unternehmen geeignete Stressbewältigungsstrategien wählen, die in den Arbeitsablauf integriert werden können. Als Handlungsempfehlungen wird darüber hinaus die Verbesserung der Arbeitsprozesse hinsichtlich Effizienz genannt. Respondentin 3 äußert wie folgt: „Ich habe das Gefühl, solange etwas keinen allzu großen negativen Impact aufs Unternehmensergebnis hat, wird recht lange zugeschaut.“ (Transkript 3). Auch Respondentin 5 sieht Verbesserungspotenzial bei den Organisationsprozessen, der maximalen Anzahl an Meetings und der Einführung einer Meetingroutine. Ein weiterer wichtiger Punkt stellt die Rolle der Führungskraft im Arbeitsalltag dar. Aus den Interviews geht hervor, dass die Führungskraft nicht nur als Unterstützung im Umgang mit Stress, sondern auch als Vorbildfunktion angesehen wird, Einige Respondentinnen äußern den Wunsch, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen sollten. Dies betrifft die Einhaltung der Arbeitszeiten. „(..) wenn man selbst nicht möchte, dass das Team um 21 Uhr noch Emails liest, dann sollte man sich als Vorgesetzter including myself auch an die Nase nehmen (...)“ (Transkript 8).

In diesem Zusammenhang wurde erneut die konsequente Einhaltung von Vorgaben wie „free Meeting hours“ betont. Es sollte weniger der Fokus auf die Bereitstellung zusätzlicher Tools und Ressourcen gelegt werden, sondern mehr an der konsequenten Umsetzung und Integration bestehender Maßnahmen gearbeitet werden, um den Arbeitsalltag zu verbessern. Mehrere Respondentinnen, in deren Unternehmen die Friday Free Meeting Hour als Arbeitsentlastung im Unternehmen eingeführt wurden ist, äußerten den Wunsch, diese auch an weiteren Tagen in der Woche stattfinden zu lassen.

Darüber hinaus wurde von einer Respondentin der Wunsch nach flexibleren und individuell anpassbareren Angeboten geäußert. Auch die Theorie hat gezeigt, dass die Teilnahme an Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Unternehmen entscheidend für die Umsetzung. (Lier et al.2019) Für die Zukunft wäre das Ausarbeiten von Programmen wichtig, die stärker auf die individuellen Bedürfnisse der Mehrzahl der Mitarbeiter:innen eingehen. Respondentin 6 äußert sich dazu: „Also ich habe manchmal das Gefühl, dass es dann eher so ist, okay wir haben was

Tolles gehört, was vielleicht auch andere machen wir haben eine eigene Idee. (..)“ (Transkript 6). Respondentin 1 äußert sich zur Teilnahme von Gesundheitsförderungsmaßnahmen und greift den Gedanken von Interviewteilnehmerin 6 auf: „(..) das kann man natürlich alles machen, aber es muss immer jemanden geben der es macht und jemanden der mitmacht.“ (Transkript 1). Die Teilnahme und der Wunsch nach individuell zugeschnittenen Programmen scheint ein Widerspruch in sich zu sein.

Eine weitere Ableitung und Empfehlung, die aus den Interviews hervorging, stellt das Thema Stressprävention dar. Respondentin 2 sprach sehr eindringlich in ihrem Schlusswort darüber, wie wichtig die Früherkennung von Stresssymptomen und die entsprechenden Behandlungen sind. Auch deutet sie darauf hin, dass Stressprävention auch in der Verantwortung der Führungskräfte liegt. Sie sollten aktiv Maßnahmen ergreifen und mit gutem Beispiel vorangehen, um ihre Mitarbeiter:innen gesund zu halten. „Also ich hätte mir gewünscht von meinen Vorgesetzten, dass er mir sagt okay stopp, bis hierhin und nicht weiter (...). Also ich werde meine Leute immer ermutigen Schluss zu machen, wenn es mal etwas ruhiger ist.“ (Transkript 2). Auch aus den Aussagen von Respondentin 7 geht hervor, dass viele der Stressbewältigungsstrategien als Reminder angesehen werden können sanftmütig mit sich selbst umzugehen (Transkript 7). Diese Strategien als präventive Maßnahmen anzusehen, kann den Mitarbeiter:innen langfristig helfen, eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu finden sowie ihre mentale Gesundheit zu erhalten.

10. Fazit

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Forschung verdeutlicht, dass implementierte Stressbewältigungsstrategien als Gesundheitsförderungsmaßnahme im Unternehmen einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen hat, auch wenn dieser nur gering ist. Die Ergebnisse haben eindeutig gezeigt, dass die Verfügbarkeit und der effektive Einsatz solcher Strategien zu einer positiven Wahrnehmung des Arbeitsumfeldes führen. Befragte Mitarbeiterinnen, die Stressbewältigungsangebote nutzen, zeigen eine höhere Resilienz gegen die Herausforderungen im Arbeitsalltag und berichteten von einer gesteigerten Zufriedenheit. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass die Qualität der Beziehungen zum Kollegium sowie die Führungskraft eine Schlüsselrolle einnimmt. Ein unterstützendes soziales Arbeitsumfeld in Verbindung mit den angebotenen Stressbewältigungsstrategien trägt maßgeblich dazu bei, dass Mitarbeiter: innen ihre Arbeit als weniger belastend empfinden.

Stressbewältigungsstrategien haben somit nicht nur kurzfristig einen Einfluss auf das Wohlbefinden der Belegschaft, sondern sollten langfristig ein integraler Bestandteil eines gesunden und produktiven Arbeitsumfeldes sein. Unternehmen sollten Gesundheitsförderungsmaßnahmen gezielt fördern und weiterentwickeln. Dabei sollte neben der Implementierung auch die Prävention im Vordergrund stehen. Unternehmen sollten sich folgende Frage stellen: Was kann ich tun, damit meine Mitarbeiter:innen im Vorfeld gesund sind und bleiben. Gesundheitsförderungsprogramme im Unternehmen sind wichtig, aber Fokus sollte auch auf die Verbesserung der Arbeitsprozess-und-Strukturen gelegt werden. Ein Zusammenspiel aus beiden Komponenten ermöglicht Unternehmen die Mitarbeiter: innen an sich zu binden und die Zufriedenheit zu steigern. Unternehmen sollten schlussendlich effektive, auf die mitarbeiterangepasste Stressbewältigungsstrategien anbieten, damit die Mitarbeiter: innen diese eher in Anspruch nehmen und die damit verbundenen Vorteile der Teilnahme höher bewerten als die entstehenden Kosten. Das Ziel sollte ein langfristiges und gesundes Arbeitsumfeld für Mitarbeitende sein.

Ein für diese Arbeit abschließendes Zitat aus dem Interview 2 unterstreicht die Dringlichkeit des Themas und den Umgang mit Stress unterstreicht: „Das Thema ist schon wichtig und es sollte auch dann wichtig sein, wenn es noch nicht zu spät ist. (..) Ich wünsche niemanden eine Panikattacke. Ich wünsche niemanden massiv schlaflose Nächte (..).“ (Transkript 2).

11. Literaturverzeichnis

- Abraham, Martin; Bähr, Sebastian (2019): Rational Choice- Theorie und Organisationsanalyse. In: Maja Apelt, Ingo Bode, Raimund Hasse, Uli Meyer, Victoria Groddeck, Maximiliane Wilkesmann und Arnold Windeler (Hg.): Handbuch Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 2–17.
- Alfayad, Zaid; Arif Mohd Suriani, Lily (2017): Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory. In: *International Review of Management and Marketing*, S. 150–156.
- Aust, Birgit; Ducki, Antje (2004): Comprehensive Health Promotion Interventions at the workplace: Experiences with Health Circles in Germany. In: *Journal of Occupational Health Psychology* (Vol.3), S. 258–270. DOI: 10.1037/1076-8998.9.3.258.
- AVANTGARDE Experts (2023): Arbeitszufriedenheits-Studie 2023. Hg. v. AVANTGARDE Experts. München, zuletzt geprüft am 20.06.2024.
- Brosius, Hans-Bernd; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (Hg.) (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Diefenbach, Heike (2009): Die Theorie der Rationalen Wahl oder „Rational Choice“-Theorie (RCT). In: Ditmar Brock, Matthias Junge, Reiner Keller, Heike Diefenbach und Dirk Villanyi (Hg.): Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Droste, Markus (2021): Der Gesundheits-KVP in der schlanken Produktion. Wirkmodell zur Förderung der psychischen Gesundheit und Prozessverbesserung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fripp, Geoff (o.D): What is Rational Choice Theory? Online verfügbar unter https://www.my-organisationalbehaviour.com/what-is-rational-choice-theory/#google_vignette, zuletzt geprüft am 10.07.2024.
- Frühwirth, G. (2020). Die Self-Determination Theory nach Deci & Ryan. In: Selbstbestimmt unterrichten dürfen – Kontrolle unterlassen können. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29071-9_2
- Gläser-Zikuda, Michaela; Stephan, Melanie; Hofman, Florian (2022): Qualitative Auswertungsverfahren. In: Heinz Reinders, Dagmar Bergs-Winkels, Annette Prochnow und Isabelle Post (Hg.): Empirische Sozialforschung. Eine elementare Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Hassard, Juliet; Muylaert, K.; Namysl, A.; Kazenas, A.; Flaspoler, E. (2012): Motivation for employers to carry out workplace health promotion: literature review. In: *European Agency for Safety and Health at Work*. DOI: 10.2802/50267.

Hill, Paul B. (2002): Rational-Choice- Theorie. Bielefeld: transcript Verlag.

Hulin, Charles; Judge, Timothy A. (2003): Job attitudes. In: Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen und Richard J. Klimoski (Hg.): *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Vol. 12: John Wiley & Sons Inc., S. 255–276.

Humphrey, S.E; Nahrgang, J.D; Morgeson, F. P.: Integrating motivational,social and contextual work design features. A metanalytic summary and theoretical extension of the work design literature. In: *Journal of Applied Psychology* 2007 (92), S. 1332–1356.

Humphrey, Stephen E.; Nahrgang, Jennifer D.; Morgeson, Frederick P. (2007): Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. In: *Journal of Applied Psychology* 92 (5), S. 1332–1356. DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1332.

Kauffeld, Simone (Hg.) (2018): Arbeits-,Organisations-undPersonalpsychologie für Bachelor. Berlin: Springer Verlag GmbH.

Kauffeld, Simone; Ochmann, Annika; Hoppe, Diana (2018): Arbeit und Gesundheit. In: Simone Kauffeld (Hg.): Arbeits-,Organisations-undPersonalpsychologie für Bachelor. Berlin: Springer Verlag GmbH, S. 305–350.

Kauffeld, Simone; Schermuly, Carsten C. (2018): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Simone Kauffeld (Hg.): Arbeits-,Organisations-undPersonalpsychologie für Bachelor. Berlin: Springer Verlag GmbH, S. 237–257.

Kiser, Edgar; Hechter, Michael (1998): The Debate on Historical Sociology: Rational Choice Theory and Its Critics. In: Edgar Kiser und Michael Hechter (Hg.): *American Journal of Sociology*, No.3. Vol. 104. Chicago: The University of Chicago Press, pp. 785-816 (32 pages).

Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagenexte Methoden. 5. Auflage. Weinheim-Basel: Beltz Juventa.

Kundi, Yasir Mansoor; Sardar, Shakir; Badar, Kamal (2021): Linking performance pressure to employee work engagement: the moderating role of emotional stability. In: *Personnel Review* ahead-of-print. DOI: 10.1108/PR-05-2020-0313.

Lier, Liesa Marie; Breuer, Christoph; Dallmeyer, Sören (2019): Organizational-level determinants of participation in workplace health promotion programs: a cross-company study. In: *BMC Public Health*, S. 1–8. DOI: 10.1186/s12889-019-6578-7.

Loosen, Wiebke (2014): Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode.

Martin, Angela; Sanderson, Kristy; Scott, Jenn; Brough, Paula (2009): Promoting mental health in small- medium enterprises: An evaluation of the "Business in Mind" program. In: *BMC Public Health* (9). DOI: 10.1186/1471-2458-9-239.

Mayring, Phillip; Fenzl, Thomas (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Jörg Blasius und Nina Baur (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Mayring, Phillip (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13. überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Julia Beltz.

Meggeneder, Oskar (2007): Style of Management and the relevance for workplace health promotion in small and medium sized enterprises. In: *J Public Health*, S. 101–107. DOI: 10.1007/s10389-006-0088-7.

Michie, S. (2022): Causes and Management of Stress at work. In: *Occup Environ Med* (59), S. 67–72.

Nadinloyi, Karim Babayi; Sadeghi, Hasan; Hajloo, Nader (2013): Relationship Between Job Satisfaction and Employees Mental Health. In: *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (84), S. 293–297.

Nagy, Mark S. (2002): Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. In: *Journal of Occupational Health Psychology* (75), S. 77–86.

Nerdinger, Friedemann W. (2019): Arbeitsmotivation- und Arbeitszufriedenheit. In: Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Bickle und Niclas Schaper (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage. Berlin: Springer Nature, S. 427–429.

Nikolova, M.; Cnossen, F. (2020): What makes Work Meaningful and why Economists should care about it. In: *IZA Discussion Paper Series* (13112).

Oldham, Greg R.; Hackman, Richard (2010): Not what it was and not what it will be: The future of job design research (31), S. 463–479. DOI: 10.1002/job.678.

Podniece, Zinta; Hassard, Juliet (Hg.) (2012): Motivation for employers to carry out workplace health promotion - literature review. Europäische Agentur für Sicherheit und
64

Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Luxembourg: Publ. Off. of the Europ. Union (/Working environment information]).

Pundt, F.; Thomson, B.; Montano, D.; Reeske, A. (2018): Führung und psychische Gesundheit. In: *ASU-Zeitschrift für medizinische Prävention, Sonderheft*.

Renner, Karl-Heinz; Jacob, Nora-Corina (Hg.) (2020a): Das Interview: Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Renner, Karl-Heinz; Jacob, Nora-Corina (2020b): Konzeption und Erstellung eines Interviewleitfadens. In: Karl-Heinz Renner und Nora-Corina Jacob (Hg.): Das Interview: Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 47–64.

Riedel-Mainka, Maritta (2013): Stressmanagement- Stabil trotz Gegenwind. Wie Sie ihren eigenen Weg zu gesunder Leistungsfähigkeit finden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rusch, Stephan (2019): Stressvermeidung und Stressbewältigung. In: Stephan Rusch (Hg.): Stressmanagement: Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 65–82.

Selye, Hans (1950): The Physiology and Pathology of Exposure to Stress. A Treatise Based on the Concept of the General Adaption Syndrome and the Diseases of Adaption. In: *Acta Inc. Medical Publishers*. DOI: 10.1016/0021-8707(46)901-48-7.

Spector, Paul E. (1997): Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. In: *Sage Publications Inc.*

Techniker Krankenkasse (2011): Der Stress TK-Broschüre zur gesundheitsbewussten Lebensführung.

Tennant, Christoph (2001): Work-related stress and depressive disorders. In: *Journal of Psychosomatic Research*, S. 697–704.

Uhle, Thorsten; Treier, Michael (2019): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. 4., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.

Unger, Frank; Sann, Uli; Martin, Caroline; Martin, Carolin (Hg.) (2022): Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch. Arbeitszufriedenheit und

Arbeitsmotivation in der Führung. Springer Fachmedien I Wesbaden GmbH. Wiesbaden: Springer VS; Springer Fachmedien Wiesbaden.

WHO (2022): COVID-19 pandemic triggers 25% increase in prevalence of anxiety and depression worldwide. World Health Organization, zuletzt geprüft am 03.05.2024.

WHO (2022): Mental Health. World Health Organization, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response#:~:text=Men>-
tal%20health%20is%20a%20state%20of%20mental%20well-be-
ing, and%20work%20well%2C%20and%20contribute%20to%20their%20community. zuletzt
geprüft am 25.09.2024

Wieland, Rainer (2013): Status-Bericht: Psychische Gesundheit in der betrieblichen Gesundheitsförderung – eine arbeitspsychologische Perspektive. In: Helmut Nold und Gerd Wenniger (Hg.): Rückengesundheit und psychische Gesundheit. 1. Regionaltagung der BG RCI und des Burnout-Zentrums Bödlhof. Kröning: Asanger.

Wollesen, Bettina; Menzel, Josefine; Drögemüller, Raphaele; Hartwig, Carolin; Mattes, Klaus (2017): The effects of a workplace health promotion program in small and middle-sized companies: a pre-post analysis. In: *J Public Health*, S. 37–47. DOI: 10.1007/s10389-016-0763-2.



12. Anhang

Institut für Wirtschaftswissenschaften

Oskar-Morgenstern- Platz 1, 1090 Wien

Interviewleitfaden

Interviewer: Julia Kämmer

Disclaimer:

Unter Stressbewältigungsstrategien verstehe ich in meinen Interviews eine Vielzahl von Maßnahmen, die darauf abzielen, den arbeitsbedingten Stress zu reduzieren und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu fördern. Inkludiert sind dabei unter anderem Meditation am Arbeitsplatz, Stressmanagement-Workshops, autogenes Training und andere ähnliche betriebliche Gesundheitsmaßnahmen. Voraussetzung für die Teilnahme am Interview: Respondent:innen müssen Arbeitnehmer:innen in einem Unternehmen sein, welches Stressbewältigungsstrategien anbietet. Die zweite und aufbauende Voraussetzung für die Teilnahme als Interviewpartner:in ist die aktive Nutzung einer Stressbewältigungsstrategien im Unternehmen.

Ziel der Befragung: **Inwieweit beeinflussen Stressbewältigungsstrategien die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen?**

Einleitung:

- Begrüßung und Vorstellung
- Kurze Beschreibung des Themas
- Hinweis auf Anonymität und Vertraulichkeit
- Einverständnis zur Aufnahme des Interviews einholen- Datenschutzvereinbarung

Hintergrundfragen:

1. Können Sie mir kurz Ihren beruflichen Hintergrund und Ihre aktuelle Position im Unternehmen beschreiben?
2. Was sind ihre täglichen Aufgaben im Job?

Hauptteil:

Skizzieren Sie gerne einmal einen Arbeitsalltag von sich.

Wie würden Sie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Ihrer Abteilung beschreiben- was ist Ihnen dabei besonders wichtig?

Was können Sie mir zu Ihrer Bezahlung erzählen?

Könnten Sie mir in diesem Zusammenhang Ihren Arbeitsplatz beschreiben

Wie würden Sie die Beziehung zu Ihren Teamkolleg:innen beschreiben?

Wie empfinden Sie die Atmosphäre insgesamt im Team?

Wie würden Sie ihr Verhältnis zur Führungskraft beschreiben?

Wie wichtig sind Ihnen Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten? Welche Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und Weiterbildung bietet Ihnen Ihr Unternehmen?

Wie werden Entscheidungen in Ihrer Abteilung getroffen und welche Rolle spielen Sie in diesem Prozess?

Welche Aspekte Ihrer Arbeit gefallen Ihnen am meisten? Warum?

Überleitende Frage:

Wir haben über ihre Arbeit gesprochen und ihren Arbeitsalltag. Gibt es denn auch manchmal Aufgaben im Arbeitsalltag, die sie als herausfordernd wahrnehmen oder die Sie als überfordernd wahrnehmen?

Rückfrage: Was unternehmen Sie dagegen, wenn Ihnen so eine Situation auf Arbeit widerfährt?

Gibt es irgendwelche Anzeichen, an denen Sie merken, dass Sie überfordert sind?

Gibt es spezifische Situationen oder Aufgaben, die bei Ihnen besonders dieses Gefühl hervorrufen?

Wissen Sie welche Maßnahmen ihr Unternehmen für die Bewältigung anbietet? Wenn ja, welche davon haben Sie schon selbst in Anspruch genommen?

Könnten Sie über ihre erlebte Erfahrung mit der genannten Bewältigungsstrategie sprechen?

Gibt es seitdem Sie dieses Angebot wahrgenommen haben wahrgenommene Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag?

Rückfrage:

Auf welche Bereiche des Arbeitsalltages hatten diese Strategien einen Einfluss?

Abschlussfragen:

1. Haben Sie Vorschläge, wie Ihr Unternehmen die Stressbewältigungsstrategien weiter verbessern könnte?
2. Gibt es noch weitere Aspekte oder Erfahrungen im Zusammenhang mit Stressbewältigungsstrategien, die Sie gerne teilen möchten?
3. Wie würden Sie ihre Gesamtzufriedenheit auf Arbeit in kurzen Worten beschreiben?

Danke für die Teilnahme und Zeit.

Liste der Codes	Beschreibung	Häufigkeit	Anwendungsbeispiel
Codesystem			
Stress	Stress ist eine psychische und körperliche Reaktion von Lebewesen auf sogenannte Stressoren.	3	„Ach das ist unterschiedlich. Je nach Stresslevel je nach dem wie viele Deadlines aktuell anstehen ...“ (Transkript 7)
körperliche Reaktionen	Der Code "körperliche Reaktionen" umfasst alle Aussagen der Interviewteilnehmer:innen, die physische oder somatische Reaktionen auf Stress oder Belastungen beschreiben. Diese Reaktionen können sowohl unmittelbare, kurzfristige Symptome als auch längerfristige körperliche Veränderungen oder Beschwerden umfassen.	9	„Wenn ich gestresst bin, bekomme ich oft Kopfschmerzen und kann mich schlecht konzentrieren.“ (Transkript 2)
Überforderung-Herausforderung	Der Code "Überforderung/Herausforderung" umfasst alle Aussagen der Respondent:innen, die ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen und Gefühle in Bezug auf berufliche Herausforderungen und Überforderungen beschreiben.	10	„Ich finde es herausfordernd, wenn ich unter Zeitdruck stehe und viele Aufgaben gleichzeitig erledigen muss.“ (Transkript 1)
Maßnahmen	Maßnahmen von Stressbewältigungsstrategien als Oberbegriff.	9	„Wir haben unzählige Programme, die sich damit beschäftigen. Wir haben eine komplette Seite, die uns unter anderem Coaches anbietet ...“ (Transkript 1)
Austausch/Kommunikation		8	„Aber ich glaube tatsächlich am wertvollsten finde ich die Art und Weise der Zusammenarbeit und unserer Unternehmenskultur, die darauf einzahlzt, aber zum einen auch wirklich gute Gespräche zu haben mit anderen und Kollegen gibt mir glaube ich am meisten.“ (Transkript 5)
Webinare		5	„... oder diesen Online Live Workshops sozusagen. Die werden, ein bzw zweimal die Woche zu einem Thema dann angeboten und die finden live statt.“ (Transkript 7)
Coaching		5	„Ich habe Zugang zu einem Coach, der mir hilft, mit stressigen Situationen umzugehen.“ (Transkript 1)
Yoga		6	„Ich nehme regelmäßig an den Yoga-Kursen teil, die unser Unternehmen anbietet.“ (Transkript 2)
Handlungsempfehlungen	Ausblick für zukünftige Handlungsempfehlungen bzgl. der Stressbewältigungsstrategien eines Unternehmens.	15	Also wenn man die Angebote so ein bisschen zentralisiert, dass man weiß, was sind eigentlich die Angebote und was passt für mich.“ (Transkript 4)

Wahrnehmung Stressbewältigung	Unter Stressbewältigungsstrategien verstehe ich in meinen Interviews eine Vielzahl von Maßnahmen, die darauf abzielen, den arbeitsbedingten Stress zu reduzieren und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu fördern. Dieser Code inkludiert vor allem die subjektive Wahrnehmung der Respondent:innen bei Ihrer Teilnahme der Stressbewältigungsstrategien.	17	„Ich finde dieses System genial, dass man Zugriff auf einen professionellen Coach bekommt ...“ (Transkript 1)
(Arbeits-)Zufriedenheit	Ausmaß, in dem Menschen ihre Arbeit mögen (Zufriedenheit) oder nicht mögen (Unzufriedenheit).	16	„Ich bin sehr zufrieden mit meinem Arbeitsplatz, die Arbeitsbedingungen sind optimal.“ (Transkript 4)
Bezahlung	ein wesentlicher theoriegeleiteter Faktor zur Messung der Arbeitszufriedenheit.	12	„Die Bezahlung könnte besser sein, aber sie ist akzeptabel.“ (Transkript 2)
Arbeitsplatz	ein wesentlicher theoriegeleiteter Faktor zur Messung der Arbeitszufriedenheit.	9	„Es ist eine offene Fläche. Also es gibt theoretisch keine zugeordneten Arbeitsplätze ...“ (Transkript 8)
Entwicklung	ein wesentlicher theoriegeleiteter Faktor zur Messung der Arbeitszufriedenheit.	11	„Es gibt tolle Aufstiegsmöglichkeiten wenn man den Drive hat und die Motivation und direkt dahinter ist und sich darum kümmert andere Positionen anzustreben ...“ (Transkript 7)
Führungskraft	ein wesentlicher theoriegeleiteter Faktor zur Messung der Arbeitszufriedenheit.	8	„Ich habe mir meine Vorgesetzten selber gewählt und konnte für mich selber entscheiden bei wem habe ich das Gefühl dass er mir in der Entwicklung weiterhelfen kann?“ (Transkript 5)
Kollegium	ein wesentlicher theoriegeleiteter Faktor zur Messung der Arbeitszufriedenheit.	19	„Also wir sind tatsächlich alle sehr auf Augenhöhe. Also bei uns gibt es das Thema Hierarchie eigentlich eher im Rahmen von Verantwortlichkeiten ...“ (Transkript 5)
Arbeitsbedingungen	ein wesentlicher theoriegeleiteter Faktor zur Messung der Arbeitszufriedenheit.	12	„Also ich finde in dem Unternehmen, wo ich jetzt angestellt bin, haben wir sehr, sehr gute Arbeitsbedingungen. Ich habe das Gefühl, dass sehr darauf geachtet wird, dass es den Mitarbeitern gut geht.“ (Transkript 7)
Abwechslung		2	„Ich habe eine sehr abwechslungsreiche Arbeit, kein Tag ist wie der andere.“ (Transkript 4)
Gestaltungsspielraum		5	„Ich habe großen Gestaltungsspielraum bei meinen Projekten, was mir sehr wichtig ist.“ (Transkript 4)

Betriebsklima		1	„Das Betriebsklima bei uns ist hervorragend, alle Kollegen verstehen sich gut.“ (Transkript 1)
Flexibilität		9	„Meine Arbeitszeiten sind flexibel, ich kann meine Stunden relativ frei einteilen.“ (Transkript 2)
Home-Office Regelung		5	„Ich gehe meistens nur zweimal die Woche ins Büro, weil ich eine relativ lange Anreise habe ...“ (Transkript 8)
Tätigkeit	ein wesentlicher theoriegeleiteter Faktor zur Messung der Arbeitszufriedenheit.	14	„Ich arbeite in einer Organisationsentwicklungsberatung ..“ (Transkript 5)
Arbeitsablauf		6	„Es ist so schwierig, weil jeder Tag doch irgendwie sehr unterschiedlich ist (...) Ich bin sehr strukturiert und sehr organisiert und ich plane mir immer am Montag quasi meine ganze Woche ein.“ (Transkript 4)
Entscheidungsspielraum		6	„Also bei den ganz Großen. Also bei den allergrößten Entscheidungen bin ich als Praktikantin natürlich jetzt in meiner Position auch nicht die die jetzt die letztendliche Entscheidung fällt ...“ (Transkript 7)
Beruflicher Hintergrund und aktuelle Position	Der Code "Beruflicher Hintergrund und aktuelle Position" dient als Einstiegscode und umfasst alle Aussagen der Respondent:innen die ihre bisherige berufliche Laufbahn sowie ihre aktuelle berufliche Position beschreiben.	10	„Ich bin seit 5 Jahren in der Firma tätig und arbeite im Bereich Personalwesen.“ (Transkript 2)